

2563 - 2566

ฉบับปรับปรุง ธันวาคม 2564



INTEGRATED
TQA
&
GECC

คู่มือการประกันคุณภาพภายใน สำหรับหน่วยงานสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

ชื่อหนังสือ	: คู่มือการประกันคุณภาพภายในสำหรับหน่วยงานสนับสนุน 2563-2566 (ฉบับปรับปรุง ธันวาคม 2564)
จัดทำโดย	: งานมาตรฐานและประกันคุณภาพการศึกษา สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร
พิมพ์ครั้งที่ 1	: สิงหาคม 2563
พิมพ์ครั้งที่ 2	: มิถุนายน 2565
จำนวนหน้า	: 100 หน้า
ดาวน์โหลดหนังสือที่	: https://qa.kpru.ac.th/
ที่อยู่หน่วยงาน	: งานมาตรฐานและประกันคุณภาพการศึกษา สำนักงานอธิการบดี ชั้น 8 อาคารเรียนรวมและอำนวยการ 69 หมู่ 1 ตำบลนครชุม อำเภอเมือง จังหวัดกำแพงเพชร 62000 โทรศัพท์ 055-706555 ต่อ 1400 – 1402

สารบัญ

หน้า

เกณฑ์การประกันคุณภาพสำหรับหน่วยงานสนับสนุน 2563 - 2566

ลักษณะที่สำคัญของเกณฑ์	4
โครงสร้างของเกณฑ์	7
เนื้อเกณฑ์	9
บทนำ: โครงร่างองค์กร (Organization Profile: OP)	10
ตัวบ่งชี้ 1 ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	15
ตัวบ่งชี้ 2 กลยุทธ์และการบริหารหน่วยงาน	16
ตัวบ่งชี้ 3 การรับฟังเสียงของลูกค้าและคุณภาพการให้บริการ	17
ตัวบ่งชี้ 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้	18
ตัวบ่งชี้ 5 การบริหารและพัฒนาบุคลากร	19
ตัวบ่งชี้ 6 การปฏิบัติการ	20
ตัวบ่งชี้ 7 ผลลัพธ์	22
ตัวบ่งชี้ 8 การพัฒนาตามยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยสู่ความเป็นเลิศ	23

รายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับเกณฑ์

แนวทางการตอบเกณฑ์ในตัวบ่งชี้กระบวนการ	27
แนวทางการตอบเกณฑ์ในตัวบ่งชี้ผลลัพธ์	28
การตอบเกณฑ์อย่างมีประสิทธิภาพ	29
คำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อ	31
อภิธานศัพท์	78

คะแนน

ระบบการให้คะแนน	92
แนวทางการให้คะแนนกระบวนการ	93
แนวทางการให้คะแนนผลลัพธ์	96
ความสำคัญ” ในการพิจารณาคะแนน	98
วิธีการให้คะแนนในแต่ละเกณฑ์	98

เกณฑ์การประกันคุณภาพสำหรับหน่วยงานสนับสนุน

2563 - 2566

เกณฑ์บูรณาการจากเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) และเกณฑ์ศูนย์ราชการสะดวก (GECC)

เกณฑ์การประกันคุณภาพสำหรับหน่วยงานสนับสนุน พ.ศ. 2563-2566 เป็นเกณฑ์ที่บูรณาการร่วมกันระหว่างเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) และเกณฑ์การรับรองมาตรฐานการให้บริการของศูนย์ราชการสะดวก (GECC) รวมถึงได้นำยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยมาพิจารณาร่วมด้วย ซึ่งจุดมุ่งหมายของเกณฑ์เพื่อเอื้อให้หน่วยงานบรรลุเป้าประสงค์ ปรับปรุงผลลัพธ์ และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน รวมถึงสนับสนุนให้หลักสูตร คณะ สถาบันสามารถดำเนินการตามเกณฑ์มาตรฐานสากลได้

เกณฑ์ประกอบด้วย 8 ตัวบ่งชี้ แบ่งเป็น ตัวบ่งชี้กระบวนการ (ตัวบ่งชี้ 1 – 6) ตัวบ่งชี้ผลลัพธ์ (ตัวบ่งชี้ 7) และตัวบ่งชี้เกี่ยวกับการพัฒนาตามยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยสู่ความเป็นเลิศ (ตัวบ่งชี้ 8) ซึ่งการออกแบบเกณฑ์อยู่บนแนวคิดที่ว่าหากองค์กรมีกระบวนการที่ดีย่อมส่งผลให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีด้วยเช่นกัน โดยที่ผ่านมาพบว่าบางหน่วยงานสามารถพัฒนากระบวนการได้ดีเมื่อพิจารณาที่ผลการประเมินคุณภาพภายใน แต่กลับพบว่าผลลัพธ์ที่ได้ยังไม่เป็นที่น่าพอใจมากนัก ดังนั้น กระบวนการที่ว่าดีมีคุณภาพนั้นอาจจะไม่เป็นเช่นนั้นก็ได้ ทั้งนี้ หน่วยงานจึงควรมีการทบทวนกระบวนการของหน่วยงานอยู่เสมอเพื่อให้มั่นใจว่ายังคงสามารถให้ผลลัพธ์ รวมถึงการประเมินและปรับปรุงกระบวนการให้ตอบสนองต่อวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่เปลี่ยนไปของหน่วยงาน

ลักษณะที่สำคัญของเกณฑ์ _____

การมุ่งเน้นที่ค่านิยมและแนวคิดหลัก

เกณฑ์การประกันคุณภาพสำหรับหน่วยงานสนับสนุน เป็นเกณฑ์ที่มีรากฐานสำหรับการบูรณาการผลการดำเนินการที่สำคัญและข้อกำหนดการปฏิบัติการภายใต้กรอบที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ ซึ่งจะสร้างพื้นฐานสำหรับการปฏิบัติ ข้อมูลป้อนกลับ และความสำเร็จที่ต่อเนื่อง. เกณฑ์นี้มีพื้นฐานมาจากค่านิยมและแนวคิดหลัก 11 ประการ (เนื่องจากเกณฑ์นี้ได้บูรณาการมาจากเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA)) ซึ่งเป็นความเชื่อและพฤติกรรมที่พบว่าฝังลึกอยู่ในหลายองค์กรที่มีผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ ดังนี้

- มุมมองเชิงระบบ (Systems perspective).
- การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership).
- ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า (Customer-focused excellence).
- การให้ความสำคัญกับบุคลากร (Valuing people).
- การเรียนรู้ระดับองค์กรและความคล่องตัว (Organizational learning and agility).
- การมุ่งเน้นความสำเร็จ (Focus on success).
- การจัดการเพื่อนวัตกรรม (Managing for innovation).
- การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง (Management by fact).
- ความรับผิดชอบต่อสังคม (Societal responsibility).
- จริยธรรมและความโปร่งใส (Ethics and transparency).
- การส่งมอบคุณค่าและผลลัพธ์ (Delivering value and results).

การมุ่งเน้นกระบวนการ

กระบวนการ หมายถึง วิธีการต่าง ๆ ที่องค์กรใช้เพื่อทำให้งานสำเร็จ เกณฑ์นี้จะช่วยให้องค์กรตรวจประเมินและปรับปรุงกระบวนการตาม 4 มิติ ดังนี้

1. แนวทาง : องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้งานขององค์กรประสบความสำเร็จ. ความเป็นระบบและประสิทธิผลของแนวทางที่สำคัญขององค์กรเป็นอย่างไร.
2. การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ : องค์กรนำแนวทางที่สำคัญไปใช้อย่างคงเส้นคงวาในส่วนงานที่เกี่ยวข้องอย่างไร.
3. การเรียนรู้ : องค์กรประเมินและปรับปรุงแนวทางที่สำคัญขององค์กรได้ดีเพียงไร. การปรับปรุงต่าง ๆ มีการแบ่งปันภายในองค์กรได้ดีเพียงไร. องค์กรความรู้ใหม่ ๆ ได้นำไปสู่การสร้างนวัตกรรมหรือไม่.
4. การบูรณาการ : แนวทางต่าง ๆ ขององค์กรสอดคล้องกับความจำเป็นขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคตอย่างไร.

กระบวนการและการปฏิบัติการทั่วทั้งองค์กรประสานสอดคล้องกันได้ดีเพียงใดเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ระดับองค์กรที่สำคัญ.

การมุ่งเน้นผลลัพธ์

เกณฑ์นี้ชี้ให้เห็นว่าองค์กรประเมินผลลัพธ์ใน 4 มิติ ดังนี้

1. ระดับ : ระดับผลการดำเนินการปัจจุบันตามตัววัดที่เหมาะสมเป็นอย่างไร.
2. แนวโน้ม : ผลลัพธ์มีการเปลี่ยนแปลงดีขึ้น หรือเหมือนเดิม หรือแย่ลงกว่าเดิม.
3. การเปรียบเทียบ : ผลการดำเนินการขององค์กรเทียบกับองค์กรอื่นที่เหมาะสมเป็นอย่างไร เช่น เทียบกับคู่แข่ง หรือระดับเทียบเคียง หรือผู้นำในธุรกิจ.
4. การบูรณาการ : องค์กรติดตามดูผลลัพธ์ที่สำคัญกับองค์กรหรือไม่. องค์กรใช้ผลลัพธ์นั้นเพื่อการตัดสินใจหรือไม่.

ในขณะที่องค์กรตอบคำถามตามเกณฑ์และประเมินผลการตอบของตนเองกับแนวทางการให้คะแนน องค์กรจะสามารถระบุจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุง ทั้งภายในตัวบ่งชี้แต่ละเกณฑ์. เมื่อองค์กรใช้เกณฑ์นี้เพื่อบริหารจัดการผลการดำเนินการองค์กร จะเกิดการทำงานประสานกันระหว่างกระบวนการที่สำคัญและข้อมูลป้อนกลับระหว่างกระบวนการกับผลลัพธ์ ซึ่งจะนำไปสู่วงจรการปรับปรุง. และเมื่อใช้เกณฑ์นี้อย่างต่อเนื่อง องค์กรจะได้เรียนรู้เกี่ยวกับองค์กรมากขึ้น และจะสามารถระบุวิธีที่ดีที่สุดในการสร้างจุดแข็ง ปิดช่องว่างและสร้างนวัตกรรม.

การมุ่งเน้นการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกัน

การปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกันระหว่างเกณฑ์ในตัวบ่งชี้ต่าง ๆ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของมุมมองเชิงระบบในเกณฑ์ ตัวอย่างการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกัน เช่น

- การปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกันระหว่างกระบวนการ และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น.
- ความจำเป็นของข้อมูลในกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์และในการปรับปรุงการปฏิบัติการ.
- การปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกันระหว่างการวางแผนบุคลากรกับการวางแผนเชิงกลยุทธ์.
- ความจำเป็นของความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาดในการสร้างกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ.
- การปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกันระหว่างแผนปฏิบัติการและการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็นในระบบงานขององค์กร.

การมุ่งเน้นการปรับปรุง

เกณฑ์นี้จะช่วยให้องค์กรเข้าใจและตรวจประเมินองค์กรว่าได้ประสบผลสำเร็จในสิ่งที่สำคัญต่อองค์กรในระดับใด องค์กรมีการถ่ายทอดกระบวนการไปสู่การปฏิบัติในระดับพัฒนาการใด ผลลัพธ์ขององค์กรดีในระดับใด องค์กรได้เรียนรู้และปรับปรุงหรือไม่ และแนวทางขององค์กรตอบสนองความจำเป็นของ

องค์กรได้ดีในระดับใด. แนวทางการให้คะแนน (หน้า 85) แสดงให้เห็นถึงมิติของกระบวนการและผลลัพธ์ที่อธิบายข้างต้น.

ในขณะที่องค์กรตอบคำถามเกณฑ์และประเมินผลการตอบของตนเองกับแนวทางการให้คะแนน องค์กรจะสามารถระบุจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุงทั้งภายในเกณฑ์แต่ละตัวบ่งชี้. เมื่อองค์กรใช้เกณฑ์นี้เพื่อบริหารจัดการผลการดำเนินการขององค์กร จะเกิดการทำงานประสานกันระหว่างกระบวนการที่สำคัญ และข้อมูลป้อนกลับระหว่างกระบวนการกับผลลัพธ์ ซึ่งจะนำไปสู่วงจรการปรับปรุง. และเมื่อองค์กรใช้เกณฑ์นี้อย่างต่อเนื่อง องค์กรจะสามารถได้เรียนรู้เกี่ยวกับตนเองมากขึ้น และจะสามารถระบุวิธีการที่ดีที่สุดในการเสริมสร้างจุดแข็ง ปิดช่องว่างและสร้างนวัตกรรม.

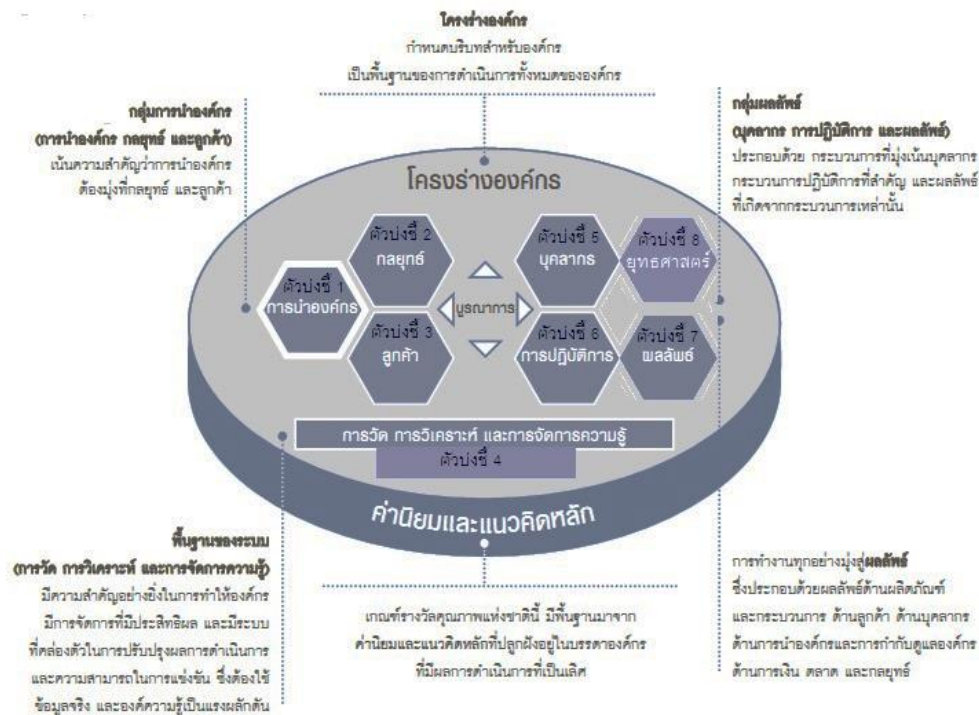
เกณฑ์ที่เหมาะสมกับทุกองค์กร

ดังได้มาแล้วข้างต้นว่าเกณฑ์นี้ส่วนหนึ่งได้บูรณาการมาจากเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) ซึ่งเกณฑ์ TQA จะเป็นเกณฑ์ที่สามารถปรับใช้ได้ตามความจำเป็นขององค์กร. เกณฑ์ไม่ได้กำหนดว่าองค์กรควรจัดโครงสร้างหรือการปฏิบัติการอย่างไร. ในโครงสร้างองค์กร (หน้า 10) องค์กรจะอธิบายว่าอะไรเป็นสิ่งสำคัญต่อองค์กร. เกณฑ์กระตุ้นให้องค์กรใช้แนวทางที่สร้างสรรค์ ปรับใช้ได้ มีนวัตกรรมและยืดหยุ่น และกระตุ้นให้องค์กรเลือกใช้เครื่องมือที่เหมาะสมที่สุดกับองค์กร (เช่น Lean, Six Sigma, ISO, Balance Scorecard, Plan-Do-Check-Act (PDCA) และเลือกใช้เครื่องมือที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดเพื่อขับเคลื่อนการปรับปรุงและมีผลการดำเนินการที่ดีอย่างยั่งยืน. ซึ่งเกณฑ์ TQA มีบทบาทในการสร้างเสริมความสามารถในการแข่งขัน 3 ประการ คือ

- 1) ช่วยปรับปรุงกระบวนการ ชีตความสามารถ และผลลัพธ์.
- 2) ช่วยกระตุ้นการสื่อสารและแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศระหว่างส่วนงานต่าง ๆ ในองค์กร.
- 3) เป็นเครื่องมือที่นำมาใช้ในการทำความเข้าใจและใช้ในการบริหารจัดการผลการดำเนินการขององค์กร ชี้นำความคิดในเชิงกลยุทธ์และสร้างโอกาสในการเรียนรู้.

โครงสร้างของเกณฑ์

เกณฑ์คุณภาพภายในสำหรับหน่วยงานสนับสนุน 2563 – 2566 มีโครงสร้างของเกณฑ์ที่คล้ายกับ โครงสร้างเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) ซึ่งเป็นเกณฑ์ต้นแบบในการนำมาพัฒนาเกณฑ์คุณภาพภายใน สำหรับหน่วยงานสนับสนุน ดังนี้



ระบบดำเนินการที่เป็นเลิศ ประกอบด้วยเกณฑ์ 7 ตัวบ่งชี้ที่อยู่ในส่วนกลางของภาพ ซึ่งระบุ กระบวนการและผลลัพธ์ที่องค์กรบรรลุ ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศต้องอาศัยการนำองค์กรของผู้นำที่ เข้มแข็งและแสดงให้เห็นผ่านผลลัพธ์ที่โดดเด่น. คำว่า “การบูรณาการ” ที่กลางภาพ แสดงให้เห็นว่าทุกตัว บ่งชี้ของระบบเชื่อมโยงกัน

ลูกศรแนวนอนที่ตรงกลาง แสดงการเชื่อมโยงที่สำคัญระหว่างกลุ่มการนำองค์กร (ตัวบ่งชี้ 1, 2, 3) กับกลุ่มผลลัพธ์ (ตัวบ่งชี้ 5, 6, 7, 8) และยังแสดงถึงความสัมพันธ์โดยตรงระหว่างกลุ่มการนำองค์กรและกลุ่ม ผลลัพธ์.

ลูกศรแนวตั้งที่กลางภาพ ชี้ไปยังโครงสร้างองค์กรและพื้นฐานของระบบ ซึ่งให้สารสนเทศและข้อมูล ป้อนกลับ (ตัวบ่งชี้ 4) สำหรับกระบวนการที่สำคัญและสภาพแวดล้อมขององค์กร

หัวข้อของเกณฑ์

เกณฑ์เพื่อผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ	ปีที่ดำเนินการ
	2563 - 2566
โครงสร้างองค์กร	
1. ลักษณะองค์กร	
2. สภาพการณ์ขององค์กร	
เกณฑ์และตัวบ่งชี้	คะแนน
ตัวบ่งชี้ 1 ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	100
ตัวบ่งชี้ 2 กลยุทธ์และการบริหารหน่วยงาน	100
ตัวบ่งชี้ 3 การรับฟังเสียงของลูกค้าและคุณภาพการให้บริการ	100
ตัวบ่งชี้ 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้	100
ตัวบ่งชี้ 5 การบริหารและพัฒนาบุคลากร	100
ตัวบ่งชี้ 6 การปฏิบัติการ	100
ตัวบ่งชี้ 7 ผลลัพธ์	200
ตัวบ่งชี้ 8 การพัฒนาตามยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยสู่ความเป็นเลิศ (ดำเนินการในระดับมหาวิทยาลัย)	200
คะแนนรวม	1000

INTEGRATED
TQA
&
GECC

เนื่อเกณท์

การประกันคุณภาพภายใน

สำหรับหน่วยงานสนับสนุน

พ.ศ. 2563 – 2566

(ฉบับปรับปรุง ธันวาคม 2564)

บทนำ: โครงร่างองค์กร

(Organization Profile) (ไม่เกิน 10 หน้ากระดาษ)

โครงร่างองค์กร คือ ภาพรวมโดยย่อของ 1) ลักษณะองค์กร 2) สิ่งสำคัญที่มีผลต่อวิธีการดำเนินงาน และ 3) สภาพแวดล้อมการแข่งขันขององค์กร

1. ลักษณะองค์กร (Organization Description)

คุณลักษณะสำคัญขององค์กรคืออะไร.

ให้อธิบายโดยตอบคำถาม ดังต่อไปนี้

ก. สภาพแวดล้อมขององค์กร (Organizational Environment)

(1) ผลิตภัณฑ์/บริการ (Product Offerings)

ผลิตภัณฑ์/บริการหลักขององค์กรคืออะไร (ดูหมายเหตุท้ายหัวข้อ). ความสำคัญเชิงเปรียบเทียบของแต่ละผลิตภัณฑ์/บริการซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรคืออะไร. กลไกที่องค์กรใช้ในการส่งมอบผลิตภัณฑ์คืออะไร.

(2) พันธกิจวิสัยทัศน์ และค่านิยม (MISSION, VISION and VALUES)

พันธกิจวิสัยทัศน์ และค่านิยม คืออะไร. คุณลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรที่เพิ่มเติมจากค่านิยมคืออะไร (ถ้ามี) สมรรถนะหลักขององค์กร (CORE COMPETENCIES) คืออะไร และมีความเกี่ยวข้องอย่างไรกับพันธกิจขององค์กร.

(3) ลักษณะโดยรวมของบุคลากร (WORKFORCE Profile)

ลักษณะโดยรวมของบุคลากรคืออะไร. มีการเปลี่ยนแปลงล่าสุดเกี่ยวกับองค์ประกอบและความจำเป็นด้านบุคลากรอย่างไร. อะไรคือ

- กลุ่มประเภทของบุคลากรหรือพนักงาน.
- ข้อกำหนดด้านการศึกษาของแต่ละกลุ่มและประเภทของพนักงาน.
- ปัจจัยขับเคลื่อนสำคัญที่ทำให้บุคลากรผูกพัน.
- กลุ่มที่จัดตั้งขึ้นเพื่อเจรจาสิทธิประโยชน์กับองค์กร (เช่น ตัวแทนสหภาพ) (ถ้ามี).
- ข้อกำหนดพิเศษขององค์กรในด้านสุขภาพและความปลอดภัย (ถ้ามี)

(4) สินทรัพย์ (Assets)

องค์กรมีอาคารสถานที่ อุปกรณ์ เทคโนโลยี และทรัพย์สินทางปัญญาที่สำคัญอะไรบ้าง.

(5) สภาพแวดล้อมด้านกฎระเบียบข้อบังคับ (Regulatory Requirements)

องค์กรดำเนินการภายใต้กฎระเบียบข้อบังคับที่สำคัญอะไรบ้างในด้านต่อไปนี้ 1) อาชีวอนามัยและความปลอดภัย 2) การรับรอง (accreditation, certification) หรือการขึ้นทะเบียน 3) มาตรฐานอุตสาหกรรม และ 4) ข้อบังคับด้านสิ่งแวดล้อม การเงิน และผลิตภัณฑ์/บริการ.

ข. ความสัมพันธ์ระดับองค์กร (Organizational Relationships)

(1) โครงสร้างองค์กร (Organizational Structure)

โครงสร้างการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร (GOVERNANCE) มีลักษณะอย่างไร. โครงสร้างและกลไกระบบการนำองค์กรมีอะไรบ้าง. ระบบการรายงานระหว่างคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กรผู้นำระดับสูง และองค์กรแม่มีลักษณะเช่นใด (*).

(2) ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (CUSTOMERS and STAKEHOLDER)

ส่วนตลาด กลุ่มลูกค้า และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญขององค์กรมีอะไรบ้าง (*). กลุ่มดังกล่าวมีความต้องการและความคาดหวังที่สำคัญต่อผลิตภัณฑ์ต่อการบริการสนับสนุนให้ลูกค้าและการปฏิบัติการอย่างไร. และมีความแตกต่างระหว่างกลุ่มต่าง ๆ อย่างไร.

(3) ผู้ส่งมอบพันธมิตร และคู่ความร่วมมือ (Suppliers, PARTNERS, and COLLABORATORS)

ผู้ส่งมอบ พันธมิตร และผู้ให้ความร่วมมือที่สำคัญมีประเภทใดบ้าง. แต่ละกลุ่มมีบทบาทอะไรในเรื่องต่อไปนี้

- ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการผลิตและการส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการสนับสนุนลูกค้าที่สำคัญ.
- การยกระดับความสามารถในการแข่งขันขององค์กร.

กลุ่มเหล่านี้มีส่วนร่วมอะไรในการสร้างนวัตกรรมให้แก่องค์กร. อะไรคือข้อกำหนดที่สำคัญของเครือข่ายอุปทาน (supply-network) ขององค์กร.

หมายเหตุ

หมายเหตุ 1.ก.(1)

ผลิตภัณฑ์ (Product offerings) หมายถึง สินค้าและบริการที่องค์กรนำเสนอในตลาด. กลไกการส่งมอบผลิตภัณฑ์ไปยังลูกค้า อาจส่งมอบโดยตรงหรือโดยอ้อม ผ่านตัวแทนจำหน่าย ผู้จัดจำหน่าย คู่ความร่วมมือ หรือพันธมิตร. ผลิตภัณฑ์ขององค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร (รวมถึงองค์กรภาครัฐ) อาจหมายถึง โปรแกรม/แผนงาน โครงการ หรือ บริการต่าง ๆ.

หมายเหตุ 1.ก.(2)

หากองค์กรมีการกำหนดเจตจำนงหรือพันธกิจ องค์กรควรอธิบายถึงสิ่งเหล่านั้นในการตอบคำถาม. บางองค์กรอาจจะระบุพันธกิจและเจตจำนง และบางองค์กรใช้คำเหล่านี้แทนกัน. ในบางองค์กรเจตจำนงหมายถึงเหตุผลพื้นฐานในการดำรงอยู่ขององค์กร. สิ่งเหล่านี้มีบทบาทในการสร้างแรงบันดาลใจให้องค์กรและชี้นำการกำหนดค่านิยม.

หมายเหตุ 1.ก.(2)

ค่านิยมขององค์กรเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร. คุณลักษณะอื่นของวัฒนธรรมองค์กรอาจรวมถึงความเชื่อและบรรทัดฐาน (norms) ร่วมกัน ซึ่งนำไปสู่ความเป็นเอกลักษณ์ของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร.

หมายเหตุ 1.ก.(3)

กลุ่มและประเภทของบุคลากรหรือพนักงาน (รวมถึงกลุ่มที่จัดตั้งขึ้นเพื่อเจรจาสิทธิประโยชน์กับองค์กร) อาจจัดแบ่งตามประเภทของการจ้างงาน หรือสัญญาจ้าง สถานที่ปฏิบัติงาน (รวมทั้งการทำงานจากนอกสถานที่) การประจำการนอกที่ตั้ง สภาพแวดล้อมในการทำงาน นโยบายที่มุ่งเน้นครอบครัว หรือปัจจัยอื่น ๆ. สำหรับองค์กรที่มีอาสาสมัครและพนักงานฝึกหัดที่ไม่ได้รับค่าจ้างมาช่วยทำงานให้องค์กร ให้รวมกลุ่มเหล่านี้เป็นส่วนหนึ่งของบุคลากรขององค์กรด้วย.

หมายเหตุ 1.ก.(5)

ในเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ คำว่า “อุตสาหกรรม” หมายถึง ภาคส่วนที่องค์กรดำเนินการธุรกิจอยู่. มาตรฐานอุตสาหกรรม (มาตรฐานการจัดการศึกษา) อาจรวมถึงหลักปฏิบัติ (Code of conduct) และแนวนโยบายที่ใช้ทั่วไปในอุตสาหกรรม. สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร (รวมถึงองค์กรภาครัฐ) ภาคส่วนดังกล่าวอาจเป็นองค์กรการกุศล สมาคมและชมรมวิชาชีพ องค์กรศาสนา หรือหน่วยงานภาครัฐหรือภาคส่วนย่อยของหน่วยงานนั้น. กฎระเบียบข้อบังคับด้านสภาพแวดล้อม อาจรวมถึงการปล่อยก๊าซเรือนกระจก กฎหมายควบคุมและการซื้อขายคาร์บอนเครดิต (carbon regulations and trading) และประสิทธิภาพการใช้พลังงาน ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับพื้นที่ที่องค์กรดำเนินการอยู่.

หมายเหตุ 1.ข.(1)

ระบบการกำกับดูแลองค์กรสำหรับองค์กรธุรกิจ องค์กรไม่แสวงหาผลกำไร และองค์กรภาครัฐอาจประกอบด้วยคณะกรรมการที่ปรึกษา สภาครอบครัว (Family council) หรือคณะผู้นำท้องถิ่นหรือภูมิภาคที่จัดตั้งขึ้น เพื่อให้คำแนะนำแก่องค์กร. สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร (รวมถึงองค์กรภาครัฐ) ระบบการกำกับดูแลองค์กรและการรายงานผล อาจรวมถึงความสัมพันธ์กับแหล่งเงินทุนที่สำคัญ เช่น หน่วยงานรัฐสภา หรือมูลนิธิที่สนับสนุนเงินทุน.

หมายเหตุ 1.ข.(1)

โครงสร้างองค์กร ถ้ามองว่า ระบบการนำองค์กรคือ “อะไร” (What) (โครงสร้างและกลไก) คำถามในหมวด 1 และหมวด 5 ถ้ามอง “วิธีการ” ใช้ระบบการนำองค์กร (How)

หมายเหตุ 1.ข.(2)

สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรบางแห่ง (รวมถึงองค์กรภาครัฐ) ลูกค้ายาจรวมถึง สมาชิก ผู้เสียภาษี ประชาชน ผู้รับบริการ ผู้ป่วย นักเรียน ลูกความ และผู้ได้รับประโยชน์ โดยที่ส่วนตลาดอาจหมายถึง การแบ่งตามกลุ่มผู้อยู่ในข่ายที่จะได้รับประโยชน์. สำหรับองค์กรภาครัฐ รัฐสภา (ที่เป็นแหล่งเงินทุน) อาจเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ.

หมายเหตุ 1.ข.(2)

กลุ่มลูกค้า อาจแบ่งตามความคาดหวัง พฤติกรรม ความนิยม หรือ ลักษณะที่คล้ายคลึงกัน. ในแต่ละกลุ่ม ลูกค้ายังอาจแบ่งออกตามความแตกต่างหรือลักษณะร่วม หรือทั้ง 2 แบบ. องค์กรอาจ

แบ่งตลาดออกเป็นส่วนตลาดตามกลุ่มผลิตภัณฑ์/บริการหรือลักษณะพิเศษของผลิตภัณฑ์/บริการ ช่องทางการจัดจำหน่าย ปริมาณซื้อขาย ภูมิศาสตร์ หรือปัจจัยอื่น ๆ ที่กำหนดไว้.

หมายเหตุ 1.ข.(2)

ความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและปฏิบัติการ ทำให้องค์กรตระหนักและเตรียมการต่อความเสี่ยงของการหยุดชะงักของผลิตภัณฑ์ บริการ และเครือข่ายอุปทาน (Supply-network) รวมถึงการหยุดชะงักที่มาจากภัยพิบัติทางธรรมชาติและภาวะฉุกเฉินอื่น.

หมายเหตุ 1.ข.(2)

เครือข่ายอุปทาน (Supply-network) ประกอบด้วยหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการผลิตผลิตภัณฑ์และบริการขององค์กร และส่งมอบให้กับลูกค้าขององค์กร. สำหรับบางองค์กร หน่วยงานเหล่านี้จะก่อให้เกิดห่วงโซ่โดยที่หน่วยงานหนึ่งเป็นผู้จัดหาให้อีกหน่วยงานหนึ่งโดยตรง. อย่างไรก็ตาม หน่วยงานเหล่านี้จะมีความโยงใยเข้าด้วยกันและพึ่งพาซึ่งกันและกันมากขึ้น ไม่เพียงแต่เป็นความสัมพันธ์เชิงเส้นตรง. เกณฑ์ใช้คำว่า “เครือข่ายอุปทาน (Supply-network) แทน” ห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) เพื่อชี้ให้เห็นถึงการพึ่งพาซึ่งกันและกันระหว่างองค์กรและผู้ส่งมอบ.

2. สถานการณ์ขององค์กร (Organization Situation)

สถานการณ์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรคืออะไร.

ก. สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน (Competitive Environment)

(1) ลำดับในการแข่งขัน (Competitive Position) ให้อธิบายขนาดและการเติบโตขององค์กรเมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรในธุรกิจหรือตลาดเดียวกัน. คู่แข่งมีจำนวนเท่าไรและประเภทอะไรบ้าง.

(2) การเปลี่ยนแปลงความสามารถในการแข่งขัน (Competitiveness Changes) การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (ถ้ามี) ซึ่งมีผลต่อสถานการณ์การแข่งขันขององค์กร รวมถึงการเปลี่ยนแปลงที่สร้างโอกาสสำหรับการสร้างนวัตกรรมและความร่วมมือคืออะไร (*).

(3) แหล่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ (Comparative Data) ระบุแหล่งที่มาที่สำคัญสำหรับข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและเชิงแข่งขันในธุรกิจเดียวกัน รวมทั้งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่สำคัญ จากธุรกิจอื่น. องค์กรมีข้อจำกัดอะไรบ้าง (ถ้ามี) ในการได้มาซึ่งข้อมูลเหล่านี้.

ข. บริบทเชิงกลยุทธ์ (Strategic Context)

ระบุความท้าทายเชิงกลยุทธ์และความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ

ค. บริบทเชิงกลยุทธ์ (Strategic Context)

ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ รวมถึงกระบวนการขององค์กรสำหรับการประเมินผลและการปรับปรุงโครงการและกระบวนการขององค์กรที่สำคัญ

หมายเหตุ

หมายเหตุ 2.ก.

องค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรต้องแข่งขันกับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรอื่น และหน่วยงานอื่นที่ให้บริการคล้ายคลึงกัน เพื่อให้ได้แหล่งทุนสนับสนุนและอาสาสมัคร สมาชิกภาพ การเป็นที่รู้จักในชุมชนที่เหมาะสม และการได้รับความสนใจจากสื่อ

หมายเหตุ 2.ข.

ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ อาจเป็นด้านธุรกิจ ด้านการปฏิบัติการ ด้านการทำประโยชน์ให้สังคม และด้านบุคลากร. ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ อาจสัมพันธ์กับผลิตภัณฑ์ การเงิน โครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กร เทคโนโลยีที่เกิดขึ้นใหม่ (emerging technology) การบูรณาการด้านดิจิทัล (digital integration) ความปลอดภัยของข้อมูลและสารสนเทศ ชื่อเสียงและการยอมรับของตราสินค้า เครือข่ายอุปทานโลกาภิวัตน์ รวมทั้งสิ่งแวดล้อมและสภาพภูมิอากาศ. คำว่า “ธุรกิจ” เมื่อใช้กับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร (รวมถึงองค์กรภาครัฐ) หมายถึง เรื่องที่เกี่ยวกับ พันธกิจหรือกิจกรรมระดับองค์กร.

หมายเหตุ 2.ค.

ระบบการให้คะแนนของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ พิจารณาการปรับปรุงผลการดำเนินการผ่านการเรียนรู้และบูรณาการ เป็นมิติหนึ่งในการตรวจประเมินระดับพัฒนาการของแนวทางและการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติขององค์กร. คำถามนี้ช่วยกำหนดบริบทโดยรวมของแนวทางที่ใช้ในการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร. แนวทางที่องค์กรใช้ควรสัมพันธ์กับความทรงจำขององค์กรทั้งนี้ อาจรวมถึงการใช้ระบบ Lean Enterprise , Six Sigma , Plan-Do-Check-Act (PDCA) , มาตรฐาน ISO (เช่น 9000 หรือ 14000 หรือมาตรฐานที่เฉพาะเจาะจงของอุตสาหกรรมนั้น ๆ) ศาสตร์แห่งการตัดสินใจ หรือเครื่องมือปรับปรุงอื่น ๆ.

สำหรับคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ให้ดูคำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อ.

ตัวบ่งชี้ 1 ภาวะผู้นำของผู้บริหาร

ความเชื่อมโยง : เกณฑ์ GECC หัวข้อ 14 16 และ 17 / TQA หมวด 1.1ก 1.1ข 1.2ก 1.2ข 4.1ก 4.1ข และ 4.1ค

คำอธิบาย : ผู้นำระดับสูง มีหน้าที่ในการชี้นำ และทำให้หน่วยงานและมหาวิทยาลัยมีความยั่งยืน รวมถึงจัดให้มีระบบกำกับดูแลองค์กร (Governance System) การปฏิสัมพันธ์ภายในหน่วยงาน การสื่อสารระหว่างบุคคล ส่งเสริมการสร้าง ความผูกพันกับบุคลากรและลูกค้า (ผู้เรียน/ผู้รับบริการ) การสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรมีความมุ่งมั่นปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จได้ และยึดหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงาน

เอกสารหลักฐาน อาทิเช่น แผนติดตามผลการดำเนินงาน รายงานผลดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ

เกณฑ์มาตรฐาน :

1. มีการถ่ายทอดวิสัยทัศน์และค่านิยมของมหาวิทยาลัยและของหน่วยงานไปยังบุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พร้อมนำไปสู่การปฏิบัติงาน
2. มีการจัดทำแผนการติดตามผลการดำเนินงานของหน่วยงานที่ชัดเจน ที่อาจประกอบด้วยหัวข้อ เรื่องที่ติดตาม ผู้รับผิดชอบ เครื่องมือหรือวิธีการ ระยะเวลาดำเนินการ ผลการดำเนินการ และข้อเสนอการปรับปรุงพัฒนาให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง
3. มีการเลือกใช้หรือบูรณาการข้อมูล/สารสนเทศเพื่อใช้ในการติดตามการปฏิบัติงาน และมีการติดตามความก้าวหน้าตามตัววัดการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการไม่น้อยกว่า 4 ครั้งต่อปี
4. มีการสื่อสารแบบสองทางและส่งเสริมการสร้าง ความผูกพันกับบุคลากรและลูกค้า รวมทั้งมีการส่งเสริมให้บุคลากรมีความมุ่งมั่นปฏิบัติงานเพื่อให้มีผลดำเนินการที่ดี
5. ผู้นำระดับสูงและคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กรดำเนินงานด้วยหลักธรรมาภิบาลอย่างครบถ้วน ทั้ง 10 ประการ และสามารถอธิบายการดำเนินงานได้อย่างชัดเจน

ตัวบ่งชี้ 2 กลยุทธ์และการบริหารหน่วยงาน

ความเชื่อมโยง : เกณฑ์ สกอ. ตัวบ่งชี้ 5.1 / TQA หมวด 2.1ก 2.1ข และ 2.2ก

คำอธิบายตัวบ่งชี้ : หน่วยงานต้องปฏิบัติงานสนับสนุนพันธกิจของสถาบัน คือ การเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการแก่สังคม และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม รวมถึงการดำเนินพันธกิจของหน่วยงานเอง หน่วยงานจำเป็นต้องมีการจัดทำแผนเพื่อกำหนดทิศทางการพัฒนาและการดำเนินงานให้สอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ ตลอดจนมีการบริหารทั้งด้านบุคลากร การเงิน ความเสี่ยงและการประกันคุณภาพภายใน เพื่อ สนับสนุนการดำเนินงานตามพันธกิจหลักให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

เอกสารหลักฐาน อาทิเช่น แผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ รายงานการวิเคราะห์ความคุ้มค่าคุ้มทุน แผนบริหารความเสี่ยงและผลดำเนินงานตามแผน

เกณฑ์มาตรฐาน

1. พัฒนาแผนกลยุทธ์จากผลการวิเคราะห์ SWOT กับวิสัยทัศน์ของสถาบันและพันธกิจของหน่วยงาน และพัฒนาไปสู่แผนปฏิบัติการประจำปีตามกรอบเวลาเพื่อให้บรรลุผลตามตัวชี้วัดและเป้าหมายของแผนกลยุทธ์/แผนปฏิบัติการ
2. มีการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการประจำปีสู่การปฏิบัติไปยังบุคลากร และจัดให้มีระบบกำกับติดตาม ประเมิน และการรายงานผลการดำเนินงานของแผนปฏิบัติการ เพื่อให้มั่นใจว่าหน่วยงานบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ
3. ดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง ที่เป็นผลจากการวิเคราะห์และระบุปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอก หรือปัจจัยที่สามารถควบคุมได้ซึ่งส่งผลต่อการดำเนินงานตามพันธกิจของหน่วยงานและให้ระดับความเสี่ยงลดลงจากเดิม
4. มีกระบวนการวิเคราะห์สัดส่วนค่าใช้จ่ายและรายได้ในการบริหารงานของหน่วยงานเพื่อวิเคราะห์ความคุ้มค่า ประสิทธิภาพ และประสิทธิผล
5. ดำเนินงานด้านการประกันคุณภาพการศึกษาภายในตามระบบกลไกที่มหาวิทยาลัยกำหนดและสอดคล้องกับภารกิจของหน่วยงานที่ได้ปรับให้การดำเนินการการประกันคุณภาพเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารงานตามปกติ ที่ประกอบด้วย การควบคุมคุณภาพ การตรวจสอบคุณภาพ และการประเมินคุณภาพ

หมายเหตุ :

ความเสี่ยง คือ เหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ หรือเหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอน ซึ่งมีโอกาสที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และมีผลในทางลบที่ก่อให้เกิดความผิดพลาด ความเสียหาย ซึ่งส่งผลกระทบทำให้วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายเบี่ยงเบนไป ไม่บรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้โดยทั่วไปความเสี่ยงอาจจำแนกประเภทความเสี่ยงออกเป็น 5 ด้าน ได้แก่ ด้านกลยุทธ์ ด้านการปฏิบัติงาน ด้านการเงิน ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ และด้านความปลอดภัยจากอันตรายต่อชีวิตหรือทรัพย์สิน

ตัวบ่งชี้ 3 การรับฟังเสียงของลูกค้าและคุณภาพการให้บริการ_____

ความเชื่อมโยง : เกณฑ์ GECC หัวข้อ 1 4 6 811 12 13/ TQA หมวด 3.1ก 3.1ข 3.2ข 4.1ก และ 5.2ก

คำอธิบาย : เสียงของลูกค้า (Voice of customer) สามารถนำมาเป็นสารสนเทศในการพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงานและการให้บริการของหน่วยงานได้ ทำให้หน่วยงานปรับกระบวนการทำงานให้เป็น “ระบบ” หรือมี Workflow ที่ดี มีการกำหนดมาตรฐานของการบริการ (Service Level Agreement) หากมีการรับฟังเสียงของลูกค้าและนำไปพัฒนาต่ออย่างจริงจัง ย่อมทำให้ลูกค้าเกิดความผูกพันกับองค์กรมากยิ่งขึ้น ทำให้องค์กรสามารถที่จะก้าวไปสู่ผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ ความท้าทายขององค์กรคือ องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการใช้เสียงของลูกค้าปรับกลยุทธ์ที่จะเดินไปข้างหน้า นอกจากนี้ สิ่งที่เป็นผลพวงของการรับฟังเสียงของลูกค้า ได้แก่ การพัฒนาบุคลากร การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า และการปรับปรุงกระบวนการต่างๆ ภายในองค์กร ซึ่งเป็นการเพิ่มผลิตภาพ (Productivity) ได้อีกวิธีหนึ่ง

เอกสารหลักฐาน อาทิเช่น สารสนเทศที่ได้มาจากการรับฟังเสียงของลูกค้า รายงานผลการประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพัน ช่องทางการให้บริการ

เกณฑ์มาตรฐาน :

1. มีการจำแนกกลุ่มหรือประเภทลูกค้าอย่างชัดเจน พร้อมบอกเหตุผลหรือวิธีการที่นำมาจำแนกกลุ่ม
2. มีการรับฟังเสียงลูกค้าที่ครอบคลุมความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าแต่ละกลุ่มเพื่อนำไปพัฒนาช่องทางการให้บริการ การให้คำปรึกษา หรือวิธีการในการจัดการข้อร้องเรียนของลูกค้า รวมทั้งมีระบบการติดตามและแก้ไขปัญหาอย่างทันท่วงทีและมีประสิทธิผล และหลีกเลี่ยงไม่ให้เกิดข้อร้องเรียนลักษณะเดียวกันเกิดซ้ำในอนาคต
3. มีประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจภายหลังการให้บริการทันที (สำหรับการบริการแบบเบ็ดเสร็จ) หรือมีกระบวนการประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจตามรอบประเมินที่หน่วยงานกำหนดไว้ชัดเจนและนำผลประเมินมาปรับปรุงการให้บริการและการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง
4. มีกระบวนการในการสร้างความผูกพันกับลูกค้าแต่ละกลุ่ม รวมถึงประเมินความผูกพันและนำผลการประเมินไปปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
5. มีกระบวนการจัดทำข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวกับการรับฟังเสียงของลูกค้าและการจัดการข้อร้องเรียน ที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาการให้บริการ
6. พัฒนาระบบการให้บริการออนไลน์ (online) ได้สอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการ และมีการกำหนดมาตรฐานการให้บริการในแต่ละช่องทางที่เป็นระบบออนไลน์ อาทิเช่น อีเมล ระบบแชท หรือไลน์ (Line) เฟสบุ๊ก (Facebook)
7. มีการจัดตั้งอำนาจความสะดวกและทรัพยากรที่เหมาะสมและเพียงพอให้แก่ผู้ปฏิบัติงานและผู้รับบริการภายใน-ภายนอก ทั้งนี้ต้องสอดคล้องกับผลสำรวจความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการ

ตัวบ่งชี้ 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

ความเชื่อมโยง : เกณฑ์ GECC หัวข้อ 19-22 / TQA หมวด 4.2ข

คำอธิบาย : การดำเนินงานในทุกตัวบ่งชี้จะต้องทำการวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สามารถนำไปจัดทำสารสนเทศ ข้อมูลสารสนเทศมีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อการกำหนดกลยุทธ์ของหน่วยงาน ดังนั้นหน่วยงานควรมีการจัดเก็บข้อมูลที่จำเป็นเหล่านี้ไว้อย่างเป็นระบบ สามารถค้นหาและนำมาใช้งานได้ง่าย ตลอดจนจัดให้มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานและการให้บริการที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพมากขึ้น และตอบสนองตรงกับความต้องการของลูกค้า นอกจากนี้ในการดำเนินงานของทุกตัวบ่งชี้ควรต้องมีการจัดการความรู้เพื่อการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

เอกสารหลักฐาน อาทิเช่น แผนของหน่วยงานที่มีตัววัดผลการดำเนินงานที่สำคัญระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบฐานข้อมูล สารสนเทศที่ได้จากการนำข้อมูลมาวิเคราะห์และนำไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจต่างๆ

เกณฑ์มาตรฐาน :

1. มีการกำหนดตัววัดผลการดำเนินงานที่สำคัญครอบคลุมทุกพันธกิจของหน่วยงานเพื่อติดตามการปฏิบัติงานประจำวันและผลดำเนินการโดยรวมของหน่วยงาน
2. มีการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ครอบคลุมผลการดำเนินงานตามพันธกิจของหน่วยงานที่ผู้ปฏิบัติงานและผู้รับบริการสามารถค้นหาข้อมูลการให้บริการได้อย่างถูกต้องสะดวก รวดเร็ว
3. มีกระบวนการพัฒนาเว็บไซต์ของหน่วยงานให้เป็นไปตามเกณฑ์ Webometrics
4. มีระบบกลไกในการประเมินประสิทธิภาพการให้บริการระบบฐานข้อมูล ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และเว็บไซต์หน่วยงานโดยผู้ใช้งาน พร้อมนำผลไปปรับปรุงระบบเพื่อให้มั่นใจว่าข้อมูลมีความถูกต้องเชื่อถือได้รวมถึงมีการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์
5. มีการจัดการความรู้เพื่อให้ได้แนวปฏิบัติที่ดีและสามารถนำไปประโยชน์ในการปฏิบัติงานทั้งหน่วยงานตนเองและหน่วยงานภายนอก เพื่อให้การเรียนรู้ฝังลึกลงไปในวิถีการปฏิบัติงานขององค์กร

หมายเหตุ :

Webometrics คือ การจัดอันดับเว็บไซต์ของมหาวิทยาลัยทั่วโลกโดยมีเกณฑ์ที่พิจารณา ได้แก่

- 1) PRESENCE (20%), วัดการปรากฏตัวบนอินเทอร์เน็ต
- 2) IMPACT (50%), วัดผลกระทบการอ้างอิง
- 3) OPENNESS (15%), วัดจำนวนของ (pdf, doc, docx, ppt) ที่เผยแพร่ในเว็บไซต์ และปรากฏในเครื่องมือค้นหาทางวิชาการ Google Scholar
- 4) EXCELLENCE (15%), ความเป็นเลิศ เช่น เอกสารทางวิชาการที่ตีพิมพ์ในวารสารระดับนานาชาติ

ตัวบ่งชี้ 5 การบริหารและพัฒนาบุคลากร

ความเชื่อมโยง : เกณฑ์ GECC หัวข้อ 10 และ 17 / TQA หมวด 5.1ก และ 5.2ข

คำอธิบาย : หน่วยงานควรมีกระบวนการพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะความสามารถที่เหมาะสมกับตำแหน่งที่ปฏิบัติ โดยการพัฒนาบุคลากรต้องเป็นไปตามสมรรถนะหลักที่หน่วยงานกำหนดซึ่งสมรรถนะหลักเหล่านี้จะเป็นปัจจัยในการขับเคลื่อนให้หน่วยงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ ตลอดจนมุ่งเน้นการเรียนรู้ การถ่ายโอนความรู้จากบุคลากรที่ลาออกหรือเกษียณอายุ และการพัฒนานวัตกรรมที่สนับสนุนการบรรลุผลสำเร็จ และการแข่งขันของหน่วยงาน/มหาวิทยาลัย

เอกสารหลักฐาน อาทิเช่น สมรรถนะหลักของหน่วยงาน แผนพัฒนาบุคลากร ผลการพัฒนาบุคลากรตามแผน เอกสารที่แสดงถึงระบบการเรียนรู้ของหน่วยงาน

เกณฑ์มาตรฐาน :

1. มีการกำหนดสมรรถนะหลักของหน่วยงานที่สนับสนุนให้มหาวิทยาลัยดำเนินงานได้บรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจ
2. ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรมีทักษะความสามารถให้เป็นไปตามสมรรถนะหลักที่กำหนด มีการเพิ่มศักยภาพและทักษะในการปฏิบัติงานที่จำเป็นและทันสมัยให้กับบุคลากรทุกคนอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะการพัฒนาสมรรถนะตามหน้าที่ การพัฒนาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และภาษาอังกฤษ
3. พัฒนาบุคลากรให้มีทักษะการให้บริการ และมีความสามารถในการให้บริการแทนกันได้ที่ครอบคลุมเรื่องสำคัญ อย่างน้อยในประเด็นต่อไปนี้
 - สามารถตอบคำถามพื้นฐานให้กับผู้รับบริการได้
 - สามารถแก้ไข/รับมือกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้ ตามมาตรฐานการให้บริการ
 - การสื่อสารและช่วยเหลือผู้รับบริการด้วยไมตรีจิต
4. มีการประเมินผลการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรและนำไปปรับปรุงให้บุคลากรมีสมรรถนะที่สูงขึ้น
5. มีแผนหรือระบบการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากรที่สนับสนุนความต้องการของมหาวิทยาลัยและการพัฒนาตนเองของบุคลากร อย่างน้อยในประเด็นต่อไปนี้
 - พิจารณาถึงสมรรถนะหลัก ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และการบรรลุผลสำเร็จของแผนปฏิบัติการของหน่วยงาน
 - ปรับปรุงการให้บริการที่มุ่งเน้นลูกค้า
 - การถ่ายโอนความรู้จากบุคลากรที่ลาออกหรือเกษียณอายุ
 - การผลักดันให้ใช้ความรู้และทักษะใหม่ที่เป็นในการปฏิบัติงาน
 - สนับสนุนการปรับปรุงผลการดำเนินการของหน่วยงาน และการสร้างนวัตกรรม

หมายเหตุ :

บุคลากร คือ ข้าราชการ พนักงานมหาวิทยาลัย พนักงานราชการ ลูกจ้างประจำ และลูกจ้างชั่วคราว(สายปฏิบัติการ) โดยไม่นับรวมบุคลากรที่บรรจุเข้าทำงานไม่ถึง 9 เดือน

ตัวบ่งชี้ 6 การปฏิบัติการ

ความเชื่อมโยง : เกณฑ์ GECC หัวข้อ 8 และ 15-16 / TQA 4.2ก 6.1ก 6.1ข 6.1ค และ 6.2ก

คำอธิบาย : พิจารณาการออกแบบระบบงานของหน่วยงานที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ ในระบบการทำงานขององค์กร ประกอบด้วย 1) กระบวนการทำงานที่สำคัญทั้งการกำหนดกระบวนการหลัก (Core Process) และกระบวนการสนับสนุน (Support Process) ซึ่งในการกำหนดกระบวนการทำงานเหล่านี้จำเป็นต้องใช้ข้อกำหนดที่สำคัญจากลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดังนั้น ในแต่ละกระบวนการทำงานจะประกอบด้วย ข้อกำหนด และตัวชี้วัดในการติดตามความสำเร็จ (ทั้ง Leading Indicators และ Lagging Indicators) เพื่อวัดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการนั้น 2) เครื่องมือในการติดตามควบคุมกระบวนการทำงานให้มีผลการปฏิบัติงานที่มีความคงเส้นคงวา และบรรลุเป้าหมายองค์กรที่ตั้งไว้ 3) การวิเคราะห์ความสูญเสียสูญเปล่า (Waste) และปัญหาที่เกิดขึ้นในกระบวนการทำงาน ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการส่งเสริมให้คนในองค์กรได้เรียนรู้และปรับปรุงกระบวนการทำงานร่วมกัน 4) การปรับปรุงกระบวนการทำงาน ซึ่งอาจใช้แนวคิด PDCA หรือ ECRS ก็ได้

เอกสารหลักฐาน อาทิเช่น กระบวนการหลัก (Core Process) กระบวนการสนับสนุน (Support Process) คู่มือปฏิบัติงาน เอกสารที่แสดงถึงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันระหว่างบุคลากร นวัตกรรมในการให้บริการและการปฏิบัติงาน

เกณฑ์มาตรฐาน :

1. มีการออกแบบกระบวนการทำงานที่สำคัญของหน่วยงาน ทั้งกระบวนการหลัก (Core Process) และกระบวนการสนับสนุน (Support Process) และมีการกำหนดข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการ
2. มีการนำกระบวนการทำงานไปสู่ปฏิบัติโดยการปฏิบัติงานต้องเป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญ รวมถึงมีวิธีการในการปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อลดความแปรปรวนของกระบวนการและสามารถให้ผลดำเนินการที่บรรลุเป้าหมาย
3. มีการวัดด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติงานในแต่ละกระบวนการทำงานโดยกำหนดตัววัดที่สำคัญ เช่น
 - นำเรื่องของรอบเวลา ผลิตภาพ รวมทั้งปัจจัยด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลอื่น ๆ มาพิจารณาในกระบวนการทำงาน
 - ป้องกันการทำงานผิดพลาดของการปฏิบัติงานและการให้บริการ และการทำงานซ้ำ
 - ลดการสูญเสียผลิตภาพของลูกค้า/ผู้รับบริการให้น้อยที่สุด
4. มีการจัดทำคู่มือปฏิบัติงานหรือคู่มือการให้บริการสำหรับเจ้าหน้าที่ที่ครอบคลุม ถูกต้อง โดยมีการระบุขั้นตอน ระยะเวลา และข้อมูลจำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานไว้ในคู่มือฯ อย่างชัดเจน รวมถึงการปรับปรุงคู่มือการปฏิบัติงานให้ทันสมัย และค้นหาข้อมูลได้ง่าย
5. มีการพัฒนานวัตกรรมและแนวปฏิบัติที่ดีจากกระบวนการทำงานที่สำคัญ

หมายเหตุ :

กระบวนการหลัก (Core Process) คือ กระบวนการทำงานที่ตอบสนองพันธกิจหลักของหน่วยงาน ซึ่งต้องนำข้อกำหนดที่สำคัญจากลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาประกอบการพิจารณาไปด้วย

กระบวนการสนับสนุน (Support Process) คือ กระบวนการอื่นที่นอกเหนือจากกระบวนการหลัก โดยมากมักไม่ตอบสนองต่อข้อกำหนดที่สำคัญจากลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หรือตอบสนองน้อย

ECRS คือ หลักการที่ประกอบด้วย การกำจัด (Eliminate) การรวมกัน (Combine) การจัดใหม่ (Rearrange) และ การทำให้ง่าย (Simplify) กล่าวคือ

- E = Eliminate หมายถึง การตัดขั้นตอนการทำงานที่ไม่จำเป็นในกระบวนการออกไป
- C = Combine หมายถึง การรวมขั้นตอนการทำงานเข้าด้วยกัน เพื่อประหยัดเวลาหรือแรงงานในการทำงาน
- R = Rearrange หมายถึง การจัดลำดับขั้นตอนการทำงานใหม่ให้เหมาะสม
- S = Simplify หมายถึง ปรับปรุงวิธีการทำงาน หรือสร้างอุปกรณ์ช่วยให้ทำงานได้ง่ายขึ้น

ตัวบ่งชี้ 7 ผลลัพธ์

ความเชื่อมโยง : เกณฑ์ TQA หมวด 7

คำอธิบาย : ตัวบ่งชี้ 7 ผลลัพธ์ เป็นตัวบ่งชี้ที่มีความเชื่อมโยงกับตัวบ่งชี้กระบวนการ (ตัวบ่งชี้ที่ 1 – 6) โดยจะพิจารณาข้อมูลระดับผลการดำเนินการ แนวโน้ม และตัวเปรียบเทียบที่เหมาะสมของตัวชี้วัดที่สำคัญของหน่วยงาน รวมทั้งการบูรณาการกับข้อกำหนดที่สำคัญของหน่วยงาน. ซึ่งมีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติและการเรียนรู้ขององค์กร ถ้ากระบวนการปรับปรุงมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และถ่ายทอดสู่การปฏิบัติอย่างกว้างขวาง หน่วยงานควรมีผลลัพธ์ที่สอดคล้องกันด้วยความเชื่อที่ว่าหากมีกระบวนการที่ดีก็ต้องทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีด้วยเช่นกัน

เอกสารหลักฐาน อาทิเช่น ข้อมูลสารสนเทศที่นำเสนอในเล่มรายงานการประเมินตนเอง (SAR) และรายงานผลการดำเนินงานที่เกี่ยวข้อง ที่แสดงข้อมูลตัวเลขเชิงเปรียบเทียบทั้งการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานของตนเองในปีที่ผ่านมา และการเปรียบเทียบกับคู่เทียบ

เกณฑ์มาตรฐาน :

1. ผลลัพธ์ของตัวชี้วัดที่สำคัญด้านการสื่อสารของผู้นำระดับสูงและการสร้างความผูกพันกับบุคลากร และลูกค้า/ผู้รับบริการ ผลลัพธ์ด้านจริยธรรมและภาระความรับผิดชอบในการกำกับดูแลองค์กรของผู้นำและคณะกรรมการกำกับดูแลหน่วยงาน
2. ผลลัพธ์ของตัวชี้วัดที่สำคัญด้านการบรรลุกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของหน่วยงาน รวมทั้งผลการดำเนินการตามความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน
3. ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของลูกค้า/ผู้รับบริการ โดยแยกตามประเภทของการให้บริการหรือกลุ่มลูกค้า รวมทั้งผลการประเมินคุณภาพการบริการและการจัดการเสียงร้องเรียนของลูกค้า
4. ผลการพัฒนาเว็บไซต์ของหน่วยงานให้เป็นไปตามเกณฑ์ Webometrics และผลประเมินประสิทธิภาพการให้บริการระบบฐานข้อมูล ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และเว็บไซต์โดยผู้ใช้
5. ผลลัพธ์ของตัวชี้วัดที่สำคัญด้านขีดความสามารถของบุคลากรตามสมรรถนะหลัก และผลลัพธ์ของตัวชี้วัดที่สำคัญด้านการพัฒนาบุคลากรและผู้นำ (เช่น ตัวชี้วัดผลประเมินความพึงพอใจของบุคลากรต่อการพัฒนาทักษะความสามารถที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน) โดยจำแนกตามประเภทของบุคลากรแต่ละกลุ่ม
6. ผลลัพธ์ของตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินงานด้านการปฏิบัติการ/การบริการ ของกระบวนการทำงานหลักและกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ รวมทั้งผลิตภาพ รอบเวลา และตัววัดอื่น ๆ ที่เหมาะสมด้านประสิทธิผล ประสิทธิภาพ และนวัตกรรมของกระบวนการ โดยจำแนกตามประเภทของกระบวนการ

ตัวบ่งชี้ที่ 8 การพัฒนาตามยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยสู่ความเป็นเลิศ_____

(ดำเนินการในระดับมหาวิทยาลัย)

ความเชื่อมโยง : เกณฑ์ TQA ในหมวดที่เกี่ยวข้องของแต่ละหน่วยงาน / ยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย

คำอธิบายตัวบ่งชี้ : แผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ประจำปี พ.ศ. 2561-2565 ได้พิจารณาและทำการวิเคราะห์ Gap Analysis ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) เพื่อนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ในการพัฒนาคุณภาพการบริหารและการศึกษาของมหาวิทยาลัยที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ และสามารถแข่งขันได้เพื่อให้มหาวิทยาลัยสามารถบรรลุผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ที่วางไว้จึงต้องอาศัยการร่วมมือของหน่วยงานทุกภาคส่วนในการพัฒนามหาวิทยาลัยให้เป็นไปตามนั้น จึงได้กำหนดตัวบ่งชี้ 8 การพัฒนาตามยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยสู่ความเป็นเลิศ ขึ้น ซึ่งแต่ละหน่วยงานจะมีเกณฑ์มาตรฐานที่แตกต่างกันออกไป ดังนี้

หน่วยงาน	เกณฑ์มาตรฐาน
กองกลาง สำนักงานอธิการบดี	1. มีการสร้างความผูกพันระยะยาว รวมถึงมีกิจกรรมการให้ขวัญกำลังใจแก่อาจารย์/บุคลากรและลูกค้าแต่ละกลุ่ม มีการประเมินความผูกพัน และนำผลการประเมินมาปรับปรุงการสร้างความผูกพันเพื่อผลการประเมินที่พัฒนาขึ้นหรือเป็นไปตามเป้าหมาย (กระบวนการ) 2. มีการพัฒนาทักษะความสามารถของบุคลากรตามสมรรถนะหลักที่มหาวิทยาลัยกำหนด (กระบวนการ) 3. มีการส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรสายสนับสนุนได้เข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น (กระบวนการ) 4. มีแผนอัตรากำลังคน และการทดแทนบุคลากรที่ลาออกหรือเกษียณอายุอย่างทันท่วงที (กระบวนการ) 5. กระบวนการพัฒนาทักษะที่สำคัญของผู้บริหารทั้งผู้บริหารที่มีวาระและไม่มีวาระดำรงตำแหน่ง (กระบวนการ) 6. มีฐานข้อมูลที่สำคัญเกี่ยวกับบุคลากร ที่สามารถสืบค้นได้ง่ายและนำมาจัดทำเป็นสารสนเทศเพื่อใช้ในการกำหนดกลยุทธ์และการตัดสินใจ (อัตรากำลังอยู่ของบุคลากร การขาดงาน การร้องทุกข์ ความปลอดภัย ความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจต่อการปฏิบัติงานและสิทธิประโยชน์ ฯลฯ) (กระบวนการ) 7. มีช่องทางการรับข้อร้องเรียนจากลูกค้า (ผู้เรียน/ผู้รับบริการ) และมีระบบจัดการหรือส่งต่อไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการตอบสนองข้อร้องเรียน (กระบวนการ) 8. มีการจัดพื้นที่ สภาพแวดล้อม ที่เพียงพอเหมาะสมและเอื้อต่อการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ และสภาพจิตใจของผู้เรียนและผู้ที่มีความต้องการพิเศษ

หน่วยงาน	เกณฑ์มาตรฐาน
	เช่น คนพิการ (ผลลัพธ์) 9. ผลดำเนินการตามเกณฑ์ Green Office (ผลลัพธ์)
กองนโยบายและแผน สำนักงานอธิการบดี	1. สนับสนุนให้เกิดช่องทางการสื่อสารแบบสองทางทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการให้กับผู้นำระดับสูงในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ ค่านิยม และปรัชญาทางการศึกษาของมหาวิทยาลัยไปยังบุคลากร ลูกค้า (ผู้เรียน/ผู้รับบริการ) และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม (กระบวนการ) 2. จัดให้มีระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่มีมาตรฐานและยุติธรรม (กระบวนการ) 3. มีระบบติดตามผลดำเนินการเชิงกลยุทธ์ รวมถึงการแจ้งเตือนผลดำเนินการที่มีความเสี่ยงจะไม่บรรลุผลสำเร็จ โดยมุ่งเน้นให้เกิดวัฒนธรรมการปรับปรุงผลดำเนินการที่จริงจัง (กระบวนการ) 4. มีกระบวนการวิเคราะห์สัดส่วนค่าใช้จ่าย ความคุ้มค่า ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ที่เหมาะสม (ค่า FTE) และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัย (กระบวนการ)
กองพัฒนานักศึกษา สำนักงานอธิการบดี	1. มีช่องทางการรับข้อร้องเรียนจากผู้เรียน และมีระบบจัดการหรือส่งต่อไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการตอบสนองข้อร้องเรียนเหล่านั้น (กระบวนการ) 2. การสร้างความผูกพันกับผู้เรียน และศิษย์เก่า (ผลลัพธ์) 3. ผลลัพธ์เกี่ยวกับการส่งเสริมนักศึกษาตามอัตลักษณ์มหาวิทยาลัยให้ได้รับรางวัลระดับชาติ หรือได้รับการยอมรับจากชุมชน (ผลลัพธ์)
สำนักส่งเสริมวิชาการและงาน ทะเบียน	1. มีกลยุทธ์ในการแนะแนว ประชาสัมพันธ์หลักสูตรของมหาวิทยาลัยให้เป็นที่รู้จักแก่สาธารณชน โดยเฉพาะกลุ่มนักเรียนมัธยมปลาย (กระบวนการ) 2. มีฐานข้อมูลที่สำคัญเกี่ยวกับผู้เรียนและบัณฑิต ที่สามารถสืบค้นได้ง่ายและนำมาจัดทำเป็นสารสนเทศเพื่อใช้ในการกำหนดกลยุทธ์และการตัดสินใจ (ปัจจัยที่ทำให้ผู้เรียนเลือกมาเรียนกับมหาวิทยาลัย โรงเรียนแหล่งที่มาและภูมิลำเนาของผู้เรียน อัตราการเรียนสำเร็จการศึกษา อัตราการออกกลางคัน ระยะเวลาเฉลี่ยในการสำเร็จการศึกษา การดำเนินงานของบัณฑิต และผลการประเมินคุณภาพบัณฑิต ฯลฯ) (กระบวนการ) 3. มีกระบวนการติดตามให้ข้อมูลภายในระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารและการตัดสินใจมีความเป็นปัจจุบันอยู่เสมอ (กระบวนการ) 4. มีระบบการอุทธรณ์ผลการเรียนของผู้เรียนอันก่อให้เกิดการวัดผลที่ถูกต้องเที่ยงตรง และเป็นธรรม (กระบวนการ) 5. มีกระบวนการพัฒนาหลักสูตรแบบสหวิทยาการ พหุวิทยาการ พร้อมแสดง

หน่วยงาน	เกณฑ์มาตรฐาน
	ผลลัพธ์ของการดำเนินการ (กระบวนการ) 6. มีกระบวนการในการตรวจสอบการออกแบบโครงสร้างหลักสูตรให้สอดคล้องกับผลการเรียนรู้ที่คาดหวัง (ELOs) ตามที่หลักสูตรกำหนด (กระบวนการ)
สำนักศิลปะและวัฒนธรรม	1. มีการพัฒนาแหล่งการเรียนรู้ด้านศิลปวัฒนธรรมและส่งเสริมให้เยาวชนและประชาชนทั่วไปได้เข้ามาศึกษาเรียนรู้ (กระบวนการ) 2. มุ่งองค์ความรู้ด้านศิลปวัฒนธรรม (ผลลัพธ์) 3. ผลของการพัฒนานวัตกรรมด้านศิลปวัฒนธรรม (ผลลัพธ์)
สำนักบริการวิชาการและจัดการรายได้	1. มีกระบวนการสนับสนุนให้หน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยมีกลยุทธ์ในการจัดการรายได้ (กระบวนการ) 2. มีกระบวนการสนับสนุนและสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชน ทั้งในแง่การเพิ่มรายได้และการสร้างนวัตกรรมให้กับชุมชน (กระบวนการ) 3. การจัดทำสรุปรายงานผลการดำเนินงานการให้บริการวิชาการและนำมาสรุปเป็นข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ (กระบวนการ) 4. ผลการบริการวิชาการแก่ชุมชนต้นแบบบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย (ผลลัพธ์)
สถาบันวิจัยและพัฒนา	1. มีกระบวนการเพิ่มทักษะความสามารถการทำผลงานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ให้แก่อาจารย์ทั้งการวิจัยเชิงวิชาการและเชิงการพัฒนาชุมชน (กระบวนการ) 2. มีกระบวนการส่งเสริมให้อาจารย์ได้รับทุนสนับสนุนการวิจัยจากหน่วยงานภายนอก (กระบวนการ) 3. มีกระบวนการสนับสนุนการตีพิมพ์ในวารสารระดับชาติและนานาชาติ (กระบวนการ) 4. มีฐานข้อมูลที่สำคัญเกี่ยวกับผลงานวิจัยของอาจารย์ผู้วิจัยที่สามารถสืบค้นได้ง่ายและนำมาจัดทำเป็นสารสนเทศเพื่อใช้ในการกำหนดกลยุทธ์และการตัดสินใจ (ชื่อผลงานวิจัย นักวิจัย จำนวนทุนวิจัย แหล่งทุนวิจัยภายนอก ผลงานที่ตีพิมพ์ในวารสารระดับชาติและนานาชาติ ฯลฯ) (กระบวนการ)
บัณฑิตวิทยาลัย	1. มีการส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพนักศึกษาในระดับบัณฑิตศึกษา (กระบวนการ) 2. ผลงานวิจัยของผู้เรียนระดับบัณฑิตศึกษาที่เป็นนวัตกรรม หรือนำไปใช้ในการพัฒนาชุมชนได้ (ผลลัพธ์) 3. การสร้างความผูกพันกับผู้เรียน และศิษย์เก่า (ผลลัพธ์)

หน่วยงาน	เกณฑ์มาตรฐาน
งานมาตรฐานและประกันคุณภาพการศึกษา	1. มีกระบวนการสนับสนุนให้หน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยได้รับการรับรองหรือนำแนวคิดของเกณฑ์ระดับสากลมาใช้ในการพัฒนาคุณภาพหน่วยงาน (กระบวนการ) 2. จัดให้มีระบบการประกันคุณภาพภายในของหน่วยงานทุกระดับภายในมหาวิทยาลัย (กระบวนการ) 3. มีฐานข้อมูลที่สำคัญเกี่ยวกับผลการประเมินคุณภาพของหน่วยงานทุกระดับที่สามารถสืบค้นได้ง่ายและนำมาจัดทำเป็นสารสนเทศเพื่อใช้ในการกำหนดกลยุทธ์และการตัดสินใจ (กระบวนการ) 4. ผลการบริการวิชาการด้านการประกันคุณภาพการศึกษาแก่สถานศึกษาเครือข่าย (ผลลัพธ์)

รายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับเกณฑ์

เกณฑ์การประกันคุณภาพภายในสำหรับหน่วยงานสนับสนุน พ.ศ. 2563 – 2566 นอกจากจะประกอบด้วยเกณฑ์ที่เป็นกระบวนการ (ตัวบ่งชี้ 1-6) และตัวบ่งชี้ที่เป็นผลลัพธ์ (ตัวบ่งชี้ 7) แล้วยังมีเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับพัฒนาตามยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยสู่ความเป็นเลิศ (ตัวบ่งชี้ 8) ที่แต่ละหน่วยงานต้องดำเนินการในระดับมหาวิทยาลัยอีกด้วย ซึ่งเกณฑ์กระบวนการและเกณฑ์ผลลัพธ์จะมีแนวทางการตอบที่แสดงถึงผลการดำเนินการแตกต่างกัน ดังนี้

แนวทางการตอบเกณฑ์ในตัวบ่งชี้กระบวนการ

(Responding to Process Item) (ตัวบ่งชี้ 1 – 6)

แม้ว่าเกณฑ์จะมุ่งเน้นผลลัพธ์การดำเนินการที่สำคัญกับองค์กร แต่เฉพาะตัวผลลัพธ์เองมีคุณค่าทางด้านวินิจัยองค์กรน้อยมาก ตัวอย่างเช่น ถ้าองค์กรมีผลลัพธ์ไม่ดี หรือมีอัตราการปรับปรุงช้ากว่าคู่แข่ง/องค์กรเทียบเคียง องค์กรจำเป็นต้องเข้าใจถึงสาเหตุว่า “ทำไม” จึงเป็นเช่นนั้น และควรทำ “อะไร” เพื่อเร่งการปรับปรุงให้ดีขึ้น.

เจตนาของหัวข้อในตัวบ่งชี้กระบวนการ (ตัวบ่งชี้ 1 - 6) กำหนดไว้เพื่อวินิจัยกระบวนการที่สำคัญที่สุดขององค์กรที่ส่งผลต่อการปรับปรุงผลการดำเนินงานขององค์กรได้มากที่สุด และนำไปสู่สัมฤทธิ์ผลของการดำเนินการที่สำคัญ การวินิจัยและคุณภาพของการให้ข้อมูลป้อนกลับขึ้นอยู่กับเนื้อหาและความสมบูรณ์ของรายงานวิธีการและผลการดำเนินการ ดังนั้น องค์กรจึงควรตอบเกณฑ์ต่าง ๆ โดยเน้นสารสนเทศของกระบวนการที่สำคัญเป็นหลัก ตามแนวทางการจัดทำและทบทวนสารสนเทศดังต่อไปนี้.

เข้าใจความหมายของเกณฑ์และตอบให้ครบกระบวนการ ADLI

ในการตอบเกณฑ์ในแต่ละตัวบ่งชี้ องค์กรควรตอบด้วยการนำเสนอสารสนเทศของกระบวนการที่สำคัญที่แสดงถึง แนวทาง (Approach) การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ (Deployment) การเรียนรู้ (Learning) และการบูรณาการ (Integration) (ดูแนวทางการให้คะแนน หน้า 85) คำตอบที่ขาดสารสนเทศดังกล่าวหรือคำตอบที่เพียงแต่ยกตัวอย่างเท่านั้น จะถูกประเมินว่า “สารสนเทศน้อย/ไม่ชัดเจน/ไม่ตรงประเด็น” (anecdotal information).

แสดงให้เห็นถึงแนวทางที่เป็นระบบ (show that approaches are systematic). แนวทางที่เป็นระบบ คือ แนวทางนั้นสามารถทำหรือใช้ซ้ำได้ และใช้ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อให้เกิดการเรียนรู้หรืออาจกล่าวได้ว่า แนวทางมีความเป็นระบบเมื่อแนวทางนั้นมีการประเมิน มีการปรับปรุง มีการสร้างนวัตกรรม และมีการแบ่งปันความรู้รวมอยู่ด้วย ซึ่งจะส่งผลให้แนวทางนั้นมีระดับความสมบูรณ์มากขึ้น.

แสดงการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ (show deployment). ในการตอบเกณฑ์ ควรสรุปวิธีการนำแนวทางไปปฏิบัติในส่วนงานต่าง ๆ ขององค์กร.

แสดงหลักฐานการเรียนรู้ (show evidence of learning). แสดงหลักฐานของวงจรการประเมินและการปรับปรุงกระบวนการ รวมทั้งโอกาสของการสร้างนวัตกรรม. แสดงให้เห็นว่ามีการแบ่งปันการปรับปรุงกระบวนการกับส่วนงานอื่น ๆ ขององค์กรที่เหมาะสมเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ระดับองค์กร.

แสดงการบูรณาการ (show integration). การบูรณาการแสดงความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและความกลมกลืนระหว่างกระบวนการ แผนงาน ตัววัด การปฏิบัติการ และผลลัพธ์ ซึ่งทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรเพิ่มขึ้นอย่างมาก. การแสดงถึงความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันในตัวบ่งชี้กระบวนการและการติดตามตัววัดที่สอดคล้องกันในตัวบ่งชี้ผลลัพธ์ จะปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร. การตอบเกณฑ์ให้แสดงถึงความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน 4 ประการ คือ

- ในส่วนโครงสร้างองค์กร ควรระบุให้ชัดเจนว่าอะไรบ้างที่สำคัญต่อองค์กรในการบรรลุตามวิสัยทัศน์และพันธกิจ.
- ในส่วนกลยุทธ์ (ตัวบ่งชี้ 2) รวมทั้งวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ และสมรรถนะหลักขององค์กร (ที่สอดคล้องกับสมรรถนะหลักของมหาวิทยาลัย) ต้องแสดงให้เห็นอย่างเด่นชัดถึงประเด็นที่มุ่งเน้นมากที่สุด และอธิบายว่าการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติบรรลุได้อย่างไร.
- ในการวิเคราะห์และทบทวนในระดับองค์กร (ตัวบ่งชี้ 4) ต้องแสดงถึงวิธีการที่องค์กรวิเคราะห์และทบทวนสารสนเทศเกี่ยวกับผลการดำเนินการเพื่อกำหนดลำดับความสำคัญ.
- ในกลยุทธ์ (ตัวบ่งชี้ 2) และการปฏิบัติการ (ตัวบ่งชี้ 6) ต้องแสดงให้เห็นอย่างเด่นชัดถึงระบบงานและกระบวนการทำงานที่มีความสำคัญต่อผลการดำเนินการโดยรวมขององค์กร.

แนวทางการตอบเกณฑ์ในตัวบ่งชี้ผลลัพธ์

(Responding to Results Item) (ตัวบ่งชี้ 7)

1. มุ่งเน้นผลลัพธ์การดำเนินการขององค์กรที่สำคัญที่สุด

(Focus on your Organization's most Critical Performance Results)

การรายงานผลลัพธ์ต้องครอบคลุมข้อกำหนดที่สำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรตามที่แสดงไว้อย่างเด่นชัดแล้วในโครงสร้างองค์กร ตัวบ่งชี้เกี่ยวกับภาวะผู้นำ กลยุทธ์ ลูกค้า บุคลากร และการปฏิบัติการ.

2. รายงานระดับ แนวโน้ม และการเปรียบเทียบ และแสดงการบูรณาการ

(Report Levels, Trends, and Comparisons, and Show Integration)

รายงานผลดำเนินการ (Report performance levels) โดยใช้มาตรวัดที่สื่อความหมายได้ชัดเจน.

รายงานแนวโน้ม (Report Trends) เพื่อแสดงทิศทางของผลลัพธ์และอัตราการเปลี่ยนแปลงในเรื่องที่สำคัญ. ต้องมีข้อมูลย้อนหลังอย่างน้อย 3 ชุดข้อมูลเพื่อให้เห็นการเริ่มต้นของแนวโน้มชัดเจน. แนวโน้มควรแสดงผลดำเนินการที่ผ่านมาในอดีตและปัจจุบัน โดยไม่รวมผลดำเนินการที่คาดการณ์ไว้ (ในอนาคต). ไม่มีการจำกัดช่วงเวลาขั้นต่ำของข้อมูลแนวโน้ม แต่ช่วงเวลาระหว่างชุดข้อมูลควรสื่อความหมายของตัววัดที่รายงาน ข้อมูลแนวโน้มของตัววัดบางตัวอาจมีระยะนานถึง ปีหรือมากกว่า หรือน้อยกว่า 1 ปี ขึ้นอยู่กับความสำคัญของตัววัด. สำหรับผลลัพธ์ที่สำคัญ ๆ องค์กรควรรายงานข้อมูลใหม่เท่าที่มีถึงแม้ว่าจะยังไม่เห็นแนวโน้ม ทั้งนี้ ควรอธิบายแนวโน้มที่ดีหรือแนวโน้มในทางลบอย่างมีนัยสำคัญด้วย.

รายงานการเปรียบเทียบ (Report comparisons) เพื่อแสดงผลลัพธ์การเปรียบเทียบกับองค์กร/องค์กรอื่นที่เลือกมาอย่างเหมาะสม หรือระดับเทียบเคียง.

รายงานการบูรณาการ (Show integration) โดยแสดงผลลัพธ์ที่สำคัญทั้งหมดขององค์กร และจำแนกตามกลุ่มที่จัดไว้ (เช่น ตามกลุ่มลูกค้า บุคลากร กระบวนการ และกลุ่มสายปฏิบัติการ/บริการที่สำคัญ ซึ่งควรระบุไว้ในโครงสร้างองค์กร).

การตอบเกณฑ์อย่างมีประสิทธิภาพ _____

(Responding Efficiently)

1. อ้างอิงเกณฑ์ของตัวบ่งชี้อื่นตามความเหมาะสม (Cross-reference when appropriate)

เพื่อให้มั่นใจว่าคำตอบในแต่ละเกณฑ์มีความสมบูรณ์ในตัวเองมากที่สุด และคำตอบของเกณฑ์ในตัวบ่งชี้ต่าง ๆ มีความสอดคล้องกัน ให้องค์กรอ้างอิงคำตอบในเกณฑ์ของตัวบ่งชี้อื่น ๆ ตามความเหมาะสม แทนการกล่าวซ้ำถึงสารสนเทศเดิม. ในกรณีดังกล่าว ควรรายงานสารสนเทศของกระบวนการที่สำคัญไว้ในเกณฑ์ที่ต้องการสารสนเทศนั้น ตัวอย่างเช่น ระบบการพัฒนาและการเรียนรู้ของบุคลากร ควรรายงานอย่างละเอียดไว้ในเกณฑ์ข้อ 5 ของตัวบ่งชี้ 5 และหากต้องกล่าวถึงเรื่องการพัฒนาและการเรียนรู้ในเกณฑ์อื่น ควรอ้างอิงเกณฑ์ข้อ 5 ของตัวบ่งชี้ 5 โดยไม่ต้องอธิบายรายละเอียดซ้ำเดิม.

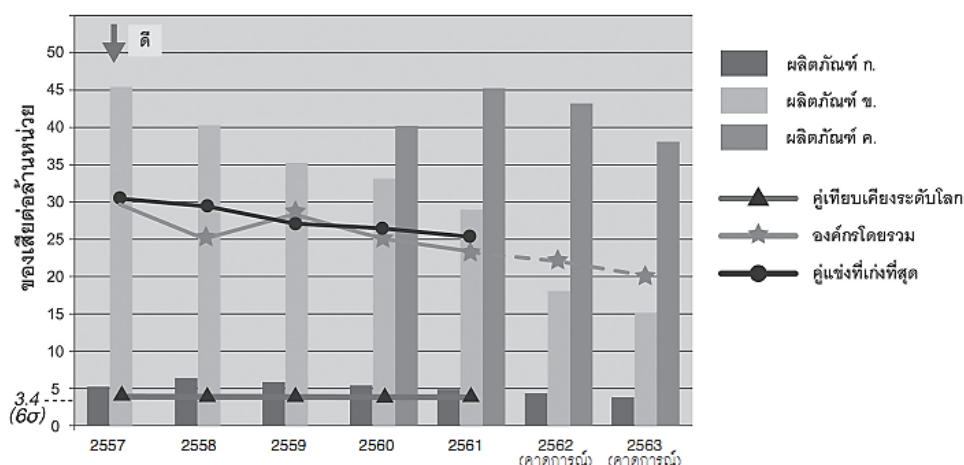
2. ใช้รูปแบบที่กระชับ (Use a compact format)

เพื่อการใช้พื้นที่ในรายงานวิธีการและผลดำเนินงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด ควรนำเสนอสารสนเทศให้กระชับโดยใช้แผนภูมิแสดงการไหลของรายงาน (flowcharts) ตาราง และหัวข้อสั้น ๆ (lists). การจำกัดจำนวนหน้าของรายงานมีวัตถุประสงค์เพื่อบังคับให้องค์กรพิจารณาถึงสิ่งที่สำคัญในการบริหารจัดการองค์กรและการรายงานผลลัพธ์.

3. ใช้กราฟ และตาราง (Use graphs and tables)

ผลลัพธ์ส่วนใหญ่อาจนำเสนอในรูปแบบที่กระชับโดยใช้กราฟและตาราง. ผลลัพธ์ที่แสดงความต่อเนื่องในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง หรือเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นควร “ปรับให้เป็นฐานเดียวกัน” (ได้แก่ การนำเสนอในรูปแบบอัตราส่วนสำหรับข้อมูลที่มีความแตกต่างของขนาด). ตัวอย่างเช่น การรายงานแนวโน้มความปลอดภัยเป็นจำนวนวันทำงานที่สูญเสียต่อจำนวนพนักงาน 100 คน จะมีความหมายมากกว่าการรายงานจำนวนวันทำงานที่สูญเสียไปทั้งหมด โดยเฉพาะถ้าจำนวนพนักงานไม่คงที่ในช่วงเวลาที่รายงานผล หรือในกรณีที่ต้องการมีการเปรียบเทียบผลลัพธ์กับองค์กรอื่นที่มีจำนวนพนักงานต่างกัน.

ตัวอย่างกราฟรูปที่ 8.2-1 แสดงถึงข้อมูลที่ต้องกรอกรายงานเป็นส่วนหนึ่งของคำตอบตัวบ่งชี้ 7 ผลลัพธ์ ในเกณฑ์ 6 ผลลัพธ์ของตัวชี้วัดที่สำคัญด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ (การผลิตบัณฑิต/การปฏิบัติงาน/การบริการ). ในส่วนโครงสร้างองค์กรมีการระบุว่า Six Sigma เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในระบบการปรับปรุงผลดำเนินการ โดยมีของเสียต่อล้านหน่วย (defects per million opportunities) เป็นตัววัดที่สำคัญตัวหนึ่ง



รูปที่ 8.6-1 ของเสียต่อล้านหน่วย (นำมาจาก: หนังสือเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ปี 2563-2564 หน้า 74)

กราฟดังกล่าวเป็นตัวอย่างที่ดีในการรายงานผลได้ชัดเจนและมีประสิทธิภาพ ดังนี้

- ให้ข้อมูลรายละเอียดของแกนทั้งสองแกนและหน่วยวัดอย่างชัดเจน.
- มีการแสดงระดับและแนวโน้มข้อมูลของตัววัดผลการดำเนินการที่สำคัญ เช่น ของเสียต่อล้านหน่วย.
- แสดงผลลัพธ์ในช่วงเวลาหลาย ๆ ปี.
- ลูกศรชี้ลงแสดงให้เห็นแนวโน้มที่ดีสำหรับตัววัดนี้.
- แสดงข้อมูลเปรียบเทียบที่เหมาะสมอย่างชัดเจน.
- เพียงกราฟเดียว องค์กรสามารถแสดงให้เห็นว่ามีการจัดกลุ่มออกเป็น 3 สายผลิตภัณฑ์ โดยมี การติดตามผลในแต่ละสายผลิตภัณฑ์.

- มีการคาดการณ์ผลการดำเนินการที่ปรับปรุงให้ดีขึ้น รวมทั้งการปรับปรุงอย่างฉีกแนวหรือก้าวกระโดดในปี 2562 เมื่อเทียบกับผลการดำเนินการที่ผ่านมาของสายผลิตภัณฑ์ ข. ทั้งนี้ ข้อมูลเนื้อหาควรอธิบายถึงการเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดด และอาจอ้างว่าเป็นผลจากการเรียนรู้ที่สำคัญจากสายผลิตภัณฑ์ ก.

การอธิบายกราฟโดยใช้แนวทางการให้คะแนน จะทำให้เป็นที่สังเกตเกี่ยวกับการดำเนินการขององค์กรและรักษาระดับความสมบูรณ์ขององค์กร ดังนี้

- ผลการดำเนินการโดยรวมขององค์กรในปัจจุบันอยู่ในระดับดีเยี่ยม ซึ่งสรุปได้จากการเปรียบเทียบกับคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน และกับองค์กร “ระดับโลก” ในสายผลิตภัณฑ์ ก.
- ผลการดำเนินการโดยรวมขององค์กรแสดงถึงแนวโน้มการปรับปรุงที่ดีและยั่งยืน.
- สายผลิตภัณฑ์ ก. เป็นผู้นำด้านผลการดำเนินการในปัจจุบัน แสดงถึงผลดำเนินการที่ดีและยั่งยืน (ของเสียต่อล้านหน่วยประมาณ 5) และมีแนวโน้มที่ดีขึ้นตั้งแต่ปี 2558.
- สายผลิตภัณฑ์ ข. มีการปรับปรุงที่รวดเร็ว โดยมีผลการดำเนินการใกล้เคียงกับคู่แข่งที่เก่งที่สุดในอุตสาหกรรมเดียวกัน แต่ยังตามหลังสายผลิตภัณฑ์ ก.
- สายผลิตภัณฑ์ ค. ซึ่งระบุในรายงานวิธีการและผลการดำเนินงานว่าเป็นผลิตภัณฑ์ใหม่ ประสบปัญหาเกี่ยวกับของเสียในช่วงต้น แต่คาดการณ์ว่าจะมีการปรับปรุงที่ดีขึ้น (องค์กรควรอธิบายปัญหาที่เกิดขึ้นในช่วงต้นนี้อย่างสั้น ๆ และสาเหตุของการปรับปรุงที่ดีขึ้น).
- องค์กรมีการคาดการณ์ถึงการลดลงของอัตราของเสียในทุกสายผลิตภัณฑ์. สายผลิตภัณฑ์ ค. ยังคงมีการปรับปรุงที่ล่าช้ากว่าสายผลิตภัณฑ์อื่น ๆ. องค์กรคาดการณ์ว่าสายผลิตภัณฑ์ ก. จะบรรลุเป้าหมาย Six Sigma ภายในปี 2563.

คำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อ

ในส่วนนี้สรุปรายละเอียดของเกณฑ์แต่ละหมวดและแต่ละหัวข้อ รวมทั้งแสดงตัวอย่างและคำแนะนำเสริมหมายเหตุที่แสดงในตอนท้ายของแต่ละหัวข้อ.

โครงสร้างองค์กร

(Organizational Profile)

โครงสร้างองค์กรแสดงบริบทและภาพรวมขององค์กร. โครงสร้างองค์กรยังช่วยชี้แนะและจัดลำดับความสำคัญของสารสนเทศที่องค์กรนำเสนอในเกณฑ์ของตัวบ่งชี้ 1 – 7

โครงสร้างองค์กรจะทำให้องค์กรเข้าใจลึกซึ้งเกี่ยวกับปัจจัยภายในและภายนอกที่สำคัญซึ่งกำหนดสภาพแวดล้อมด้านการดำเนินงาน. ปัจจัยเหล่านี้ ได้แก่ วัฒนธรรมและค่านิยม พันธกิจและ

สมรรถนะหลักขององค์กร สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน ตลอดจนความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ ซึ่งต่างส่งผลกระทบต่อวิธีการดำเนินงานและการตัดสินใจขององค์กร. ดังนั้น โครงร่างองค์กรจะช่วยให้องค์กรเข้าใจได้ดีขึ้นในวิธีการดำเนินธุรกิจ/ดำเนินงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ ทั้งในปัจจุบันและในอนาคต รวมทั้งความจำเป็น โอกาส และข้อจำกัดที่ส่งผลต่อระบบการจัดการขององค์กร.

1. ลักษณะองค์กร (Organizational Description)

เจตจำนง

หัวข้อนี้กล่าวถึงลักษณะและความสัมพันธ์ที่สำคัญที่ส่งผลต่อสภาพแวดล้อมขององค์กร. จุดมุ่งหมายของหัวข้อนี้ คือ การกำหนดบริบทสำหรับองค์กร.

ข้อสังเกต

เข้าใจองค์กร (Understand your Organization). การใช้คำต่าง ๆ เช่น “วิสัยทัศน์” “ค่านิยม” “วัฒนธรรม” “พันธกิจ” และ “สมรรถนะหลักขององค์กร” มีความแตกต่างกันไปตามแต่ละองค์กร/องค์กร และองค์กรอาจไม่ได้ใช้คำใดคำหนึ่งนี้ หรืออาจใช้คำอื่น. ดังนั้น องค์กรควรมีความเข้าใจที่ชัดเจนถึงสิ่งที่มีความสำคัญยิ่งต่อองค์กร เหตุผลของการคงอยู่ขององค์กร และภาพที่ผู้นำระดับสูงต้องการนำองค์กรไปให้ถึงในอนาคต. ความชัดเจนนี้จะช่วยให้องค์กรตัดสินใจและดำเนินการตามกลยุทธ์ที่ส่งผลกระทบต่ออนาคตขององค์กร.

เข้าใจสมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competencies). การระบุสมรรถนะหลักขององค์กรที่ชัดเจนและมีความเข้าใจอย่างถ่องแท้เป็นหัวใจสำคัญที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในปัจจุบันและอนาคต รวมทั้งมีความสามารถในการแข่งขัน. การนำสมรรถนะหลักขององค์กรไปใช้อย่างเหมาะสมจะสร้างความโดดเด่นในตลาด. การพัฒนาสมรรถนะหลักขององค์กรให้ทันต่อทิศทางเชิงกลยุทธ์อยู่เสมอจะทำให้เกิดความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ และช่วยปกป้องทรัพย์สินทางปัญญาที่เป็นส่วนประกอบในสมรรถนะหลักขององค์กร ซึ่งจะช่วยสนับสนุนความสำเร็จในอนาคตขององค์กร.

เข้าใจสภาพแวดล้อมด้านกฎระเบียบข้อบังคับขององค์กร (Understand your Regulatory Environment). สภาพแวดล้อมด้านกฎระเบียบในสถานที่ที่องค์กรตั้งอยู่จะส่งผลกระทบต่อวิธีการดำเนินงานขององค์กร ดังนั้น ความเข้าใจในเรื่องสภาพแวดล้อมดังกล่าวจึงเป็นสิ่งสำคัญต่อการตัดสินใจในด้านการปฏิบัติการและด้านกลยุทธ์อย่างมีประสิทธิภาพ. นอกจากนี้ ยังช่วยให้องค์กรระบุได้ว่าองค์กรจะดำเนินการเพียงเพื่อให้เป็นไปตามข้อกำหนดขั้นต่ำของกฎหมาย กฎระเบียบข้อบังคับ และมาตรฐานการปฏิบัติ หรือมีการดำเนินการที่เหนือกว่าข้อกำหนดต่าง ๆ ซึ่งบ่งบอกถึงความเป็นองค์กรชั้นนำและเป็นแหล่งของความได้เปรียบเชิงแข่งขัน.

ระบุบทบาทและความสัมพันธ์ด้านการกำกับดูแลองค์กร (Identify Governance Roles and Relationships). องค์กรเป็นแบบอย่างที่ดี ไม่ว่าจะเป็นเห็นองค์กรภาครัฐวิสาหกิจ ภาคเอกชน ภาครัฐ

หรือองค์กรไม่แสดงหาผลกำไร มีระบบการกำกับดูแลที่กำหนดไว้เป็นอย่างดีโดยระบุความสัมพันธ์เชิงการรายงานไว้อย่างชัดเจน ดังนั้น จึงจำเป็นต้องมีการระบุหน้าที่ของผู้นำระดับสูง (คณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร และองค์กรแม่ (ถ้ามี)) มีความชัดเจน. รวมถึงพิจารณาความเป็นอิสระและความรับผิดชอบของคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กรที่มักเป็นประเด็นพิจารณาที่สำคัญในโครงสร้างการกำกับดูแลองค์กร (โครงสร้างองค์กร).

เข้าใจความต้องการของลูกค้า (Understand your customer's requirements). ความต้องการของกลุ่มลูกค้าและส่วนตลาดอาจรวมถึงการส่งมอบที่ตรงเวลา ระดับของเสียต่ำ ความปลอดภัย การรักษาความปลอดภัย รวมถึงการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์ (cybersecurity) การให้ส่วนลด การใช้เทคโนโลยีที่เหนือชั้น การตอบสนองอย่างรวดเร็ว การบริการหลังการขาย และการบริการในหลายภาษา. ความต้องการของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอาจรวมถึงพฤติกรรมที่แสดงถึงความรับผิดชอบต่อสังคมและการบริการชุมชน. สำหรับองค์กรที่ไม่แสดงหาผลกำไรบางแห่ง (รวมถึงองค์กรภาครัฐ) ความต้องการของกลุ่มลูกค้าและส่วนตลาดอาจรวมถึงการลดต้นทุนของการบริหารจัดการ การให้บริการตามบ้าน และความเร็วของการตอบสนองในภาวะฉุกเฉิน.

เข้าใจบทบาทของผู้ส่งมอบ (Understand the Role of Suppliers). ในองค์กรส่วนใหญ่ ผู้ส่งมอบมีบทบาทที่สำคัญอย่างยิ่งในกระบวนการต่าง ๆ ที่สำคัญในการดำเนินธุรกิจ และการรักษาไว้หรือการบรรลุความได้เปรียบเชิงแข่งขันอย่างยั่งยืนขององค์กร. ข้อกำหนดของเครือข่ายอุปทานอาจรวมถึงการส่งมอบที่ตรงเวลาหรือทันเวลา ความยืดหยุ่น จำนวนพนักงานที่ไม่คงที่ ความสามารถในการวิจัยและออกแบบนวัตกรรมด้านกระบวนการหรือผลิตภัณฑ์ (ผลการปฏิบัติการ) รวมทั้งการผลิต (ผลการปฏิบัติการ) หรือบริการตามความต้องการของลูกค้าเฉพาะราย.

เข้าใจระบบนิเวศธุรกิจ (Understand your ecosystems). ด้วยองค์กรต่าง ๆ นำเสนอผลิตภัณฑ์ (ผลการปฏิบัติการ) และบริการที่หลากหลายซับซ้อนมากขึ้น. รวมทั้งโลกาภิวัตน์ องค์กรจำนวนมากพึ่งพาระบบนิเวศธุรกิจ (เครือข่ายผู้ส่งมอบ พันธมิตร คู่ความร่วมมือ และแม้แต่ลูกค้าและคู่แข่ง) มากขึ้นเรื่อย ๆ โดยบทบาทเหล่านี้จะเปลี่ยนไปตามความจำเป็น. การใช้ความได้เปรียบจะระบบนิเวศเหล่านี้อาจส่งผลให้เกิดรูปแบบธุรกิจใหม่ ลูกค้าใหม่ กลุ่มคนที่มีความสามารถกลุ่มใหม่ และประสิทธิภาพที่เพิ่มมากขึ้นในการตอบสนองความคาดหวังของลูกค้า. ในบางกรณี การเติบโตขององค์กรอาจขึ้นอยู่กับ การเติบโตโดยรวมของระบบนิเวศและความสามารถขององค์กรในการเตรียมความพร้อมสำหรับอนาคต. และเมื่อการแข่งขันกับองค์กรอื่น ๆ จากอุตสาหกรรมอื่น ๆ องค์กรอาจสามารถสร้างความโดดเด่นเหนือคู่แข่งด้วยการนำเสนอสิ่งใหม่และสิ่งแปลกใหม่ ซึ่งบางครั้งอาจเนื่องมาจากระบบนิเวศขององค์กร.

2. สถานการณ์ขององค์กร (Organizational Situation)

เจตจำนง

หัวข้อนี้ถ้ามถึงสภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันที่องค์กรดำเนินงานอยู่ รวมถึงความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ และยังเน้นถึงแนวทางที่องค์กรใช้ในการปรับปรุงผลการดำเนินการและการเรียนรู้ จุดประสงค์ของหัวข้อนี้ คือ การช่วยให้องค์กรเข้าใจเกี่ยวกับความท้าทายที่สำคัญขององค์กร และเข้าใจระบบในองค์กรที่จะสร้างและรักษาความได้เปรียบเชิงแข่งขัน.

ข้อสังเกต

เข้าใจคู่แข่งขององค์กร (Know your competitors). ความเข้าใจว่าคู่แข่งคือใคร มีจำนวนกี่ราย และลักษณะที่สำคัญของคู่แข่ง เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งในการกำหนดว่าอะไรคือความได้เปรียบเชิงแข่งขันขององค์กรในธุรกิจและตลาด. องค์กรชั้นนำมีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันในปัจจุบัน รวมถึงการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่เกิดขึ้น. แหล่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและเชิงแข่งขันอาจรวมถึงสื่อสิ่งพิมพ์ในธุรกิจ กิจกรรมเทียบเคียง รายงานประจำปีของบริษัทมหาชนและองค์กรมหาชน การประชุม (conferences) เครือข่ายในท้องถิ่น และสมาคมธุรกิจต่าง ๆ.

ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ (Strategic Challenges and advantages). การดำเนินงานขององค์กรในตลาดที่มีการแข่งขันสูงเช่นในปัจจุบัน หมายความว่า องค์กรกำลังเผชิญกับความท้าทายเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการรักษาระดับผลการดำเนินการอย่างยั่งยืน และรักษาไว้ซึ่งตำแหน่งในเชิงแข่งขัน. การทำความเข้าใจเรื่องความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ขององค์กรเป็นสิ่งที่สำคัญเท่าเทียมกับการทำความเข้าใจเรื่องความท้าทายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร ทั้ง 2 เรื่องต่างเป็นแหล่งความได้เปรียบเชิงแข่งขัน เพื่อใช้ประโยชน์และเสริมสร้างในขณะที่ต้องตอบสนองต่อความท้าทายที่สำคัญ. ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์อาจเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี ผลิตภัณฑ์ การเงิน การปฏิบัติการ โครงสร้างองค์กรและวัฒนธรรม ชีตความสามารถขององค์กรแม่ ลูกค้าและตลาด ชื่อเสียงและการยอมรับของตราสินค้า ธุรกิจขององค์กร โลกาภิวัตน์ เครือข่ายคุณค่า และบุคลากร.

เข้าใจความท้าทายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร (Know your Strategic Challenges). ความท้าทายเหล่านี้อาจรวมถึง

- ต้นทุนดำเนินงาน (เช่น วัสดุ แรงงาน หรือสถานที่ตั้งภูมิศาสตร์).
- การขยายหรือหดตัวของตลาด.
- การควรวรรمหรือครอบครองกิจการ ทั้งโดยองค์กรเองและโดยคู่แข่ง.
- สภาวะเศรษฐกิจ รวมถึงความผันผวนของอุปสงค์และเศรษฐกิจขาลงทั้งระดับท้องถิ่นและระดับโลก.
- วงจรธรรมชาติของอุตสาหกรรม.

- การนำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่หรือทดแทน.
- การเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลันด้านเทคโนโลยี.
- ความปลอดภัยของข้อมูลและสารสนเทศ รวมทั้งการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์.
- การมีคู่แข่งใหม่เข้าสู่ตลาด.
- การมีแรงงานที่มีทักษะ.
- การเกษียณของพนักงานสูงอายุ.

เข้าใจความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ขององค์กร (Know your Strategic Advantages). ความได้เปรียบเหล่านี้อาจรวมถึง

- การเป็นผู้นำด้านการสร้างนวัตกรรมในอุตสาหกรรม.
- การเป็นที่ยอมรับเรื่องการให้บริการลูกค้า.
- ระดับการรับรู้ของตราสินค้า (brand recognition).
- ความคล่องตัว.
- การบูรณาการเครือข่ายอุปทาน.
- การเป็นผู้นำด้านราคา.
- ชื่อเสียงด้านคุณภาพและความเชื่อถือได้.
- การเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม (green).
- ความรับผิดชอบต่อสังคมและการมีส่วนร่วมในชุมชน.
- ทำเลที่ตั้งที่สะดวก.
- เข้าถึงง่าย.
- ทางเลือกของการรับประกันและผลิตภัณฑ์.

สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร (รวมถึงองค์กรภาครัฐ) สิ่งที่ทำให้มีความโดดเด่น อาจรวมถึงความสามารถในการโน้มน้าวผู้มีอำนาจในการตัดสินใจ สัดส่วนต้นทุนการบริหารจัดการต่อผลสัมฤทธิ์ของแผนงาน ชื่อเสียง ด้านการส่งมอบหรือการให้บริการ และระยะเวลาการให้บริการ.

เตรียมพร้อมต่อการปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีอย่างฉีกแนว (Prepare for Disruptive Technologies). การขาดการเตรียมความพร้อมที่ดีในเรื่องการปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีอย่างฉีกแนว ซึ่งคุกคามต่อตำแหน่งในการแข่งขันหรือตลาดขององค์กร จัดเป็นความท้าทายที่มีความสำคัญอย่างยิ่งที่อาจเกิดขึ้น. ตัวอย่างการปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีอย่างฉีกแนวที่เกิดขึ้นเมื่อเร็ว ๆ นี้ รวมถึง สมาร์ทโฟนที่ทำลายรูปแบบการสื่อสารแบบดั้งเดิม คอมพิวเตอร์ และการค้าทุกประเภท, ร้านค้าออนไลน์ที่ทำลายสำนักงานแบบเป็นอาคารสถานที่, อีเมล การส่งข้อความ และสื่อสังคมออนไลน์ที่ทำลายวิธีการสื่อสารต่าง ๆ ทุกประเภท, และแอปพลิเคชันบริการรถยนต์ที่ทำลายบริการขนส่งแบบดั้งเดิม.

ปัจจุบัน องค์กรจำเป็นต้องสำรวจสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกธุรกิจอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ค้นพบความท้าทายเหล่านั้นในระยะเริ่มต้นเท่าที่จะเป็นไปได้. เทคโนโลยีที่เกิดขึ้นใหม่ 4 อย่างที่กำลังขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงในหลายอุตสาหกรรม ได้แก่ โคลนนิ่งมือถือ การประมวลผลทางปัญญา (หรือ ปัญญาประดิษฐ์) คลาวด์คอมพิวติ้ง และอินเทอร์เน็ตของสรรพสิ่ง (Internet of Things). องค์กรจำเป็นต้องตระหนักถึงศักยภาพของเทคโนโลยีเหล่านี้เพื่อสร้างความท้าทายและโอกาสในตลาดของตนเอง.

1. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร

(Leadership) (ตัวบ่งชี้ 1)

ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำ เกณฑ์ถามเกี่ยวกับวิธีการที่ผู้นำระดับสูงและระบบการกำกับดูแลองค์กรใช้ชี้นำ และทำให้องค์กร (หมายความรวมถึงมหาวิทยาลัย) มีความยั่งยืน

1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง (Senior Leadership) (เกณฑ์ 1, 4, 5)

เจตจำนง

เกณฑ์นี้ถามถึงประเด็นความรับผิดชอบที่สำคัญของผู้นำระดับสูง โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างองค์กรที่ประสบผลสำเร็จทั้งในปัจจุบันและในอนาคต.

บทบาทของผู้นำระดับสูง (The Role of Senior Leaders). ผู้นำระดับสูงมีบทบาทสำคัญในการกำหนดค่านิยมและทิศทาง การสร้างและเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร การสื่อสาร การสร้างคุณค่า และทำให้เกิดความสมดุลของคุณค่าระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดทุกกลุ่ม และการสร้างให้องค์กรเกิดการปฏิบัติการอย่างจริงจัง รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกโฉม (transformational change) ในโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กรเมื่อจำเป็น. ความสำเร็จขององค์กรต้องอาศัยการมองการณ์ไกล ความเข้าใจว่าความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งในการวางแผนและการปฏิบัติการในองค์กร ความมุ่งมั่นต่อการปรับปรุง การสร้างนวัตกรรม ความกล้าเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน และการมุ่งเน้นที่ความยั่งยืนขององค์กรเป็นสำคัญ ซึ่งต้องอาศัยการสร้างบรรยากาศเพื่อให้เกิดการเอื้ออำนาจในการตัดสินใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน ตลอดจนการสร้างบรรยากาศเพื่อให้เกิดความคล่องตัว การเปลี่ยนแปลง และการเรียนรู้ในระดับองค์กรที่มากยิ่งขึ้น

ผู้นำระดับสูงที่เป็นแบบอย่างที่ดี (Role-Model Senior Leaders). ในองค์กรที่ได้รับการยกย่องอย่างสูงนั้น ผู้นำระดับสูงมีความมุ่งมั่นในการสร้างวัฒนธรรมที่สร้างความผูกพันกับลูกค้า การพัฒนาผู้นำในอนาคตขององค์กร รวมทั้งการยกย่องชมเชยและการให้รางวัลในการอุทิศตนของบุคลากร. ผู้นำระดับสูงดำเนินการด้วยตนเองในการสร้างความผูกพันกับลูกค้าที่สำคัญ. ผู้นำระดับสูงเสริมสร้างทักษะความเป็นผู้นำของตนเอง. ผู้นำระดับสูงมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ระดับองค์กร การพัฒนาผู้นำในอนาคต การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง รวมทั้งมีส่วนร่วมในโอกาสและกิจกรรมต่าง ๆ ที่ยกย่องชมเชยบุคลากร. นอกจากนี้ กิจกรรมการพัฒนาผู้นำในอนาคต อาจรวมถึงการเป็นพี่เลี้ยง การเป็นผู้ฝึกสอนงาน หรือการมีส่วนร่วมในหลักสูตรการพัฒนาผู้นำองค์กร. ผู้นำที่เป็นแบบอย่างที่ดีจะตระหนักถึงความจำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิก

โฉม และจากนั้นนำไปสู่ความพยายามเพื่อการบรรลุผลเต็มรูปแบบ. นอกจากนี้ ยังแสดงให้เห็นถึงความจริงใจ การยอมรับความผิดพลาด รวมทั้งแสดงภาวะความรับผิดชอบต่อการดำเนินการขององค์กร.

การประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม (legal and ethical behavior). ในการเป็นแบบอย่างที่ดีสำหรับการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม ผู้นำระดับสูงมักต้องสร้างสมดุลระหว่างความต้องการส่งมอบผลระยะสั้นกับการกำหนดบรรทัดฐานบรรยากาศที่มีจริยธรรมและนโยบายของความซื่อสัตย์เสียก่อน.

การสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อนวัตกรรม (Creating an environment for innovations). นวัตกรรมเริ่มต้นด้วยการกำหนดทิศทางที่ชัดเจน. ผู้นำระดับสูงต้องสื่อสารเกี่ยวกับปัญหาหรือโอกาสที่องค์กรพยายามจัดการ จากนั้นสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนและกระบวนการที่ชัดเจน ซึ่งจะกระตุ้นและอนุมัติให้เกิดความกล้าเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน.

1.2 การกำกับดูแลองค์กร(Governance) (เกณฑ์ 2, 3 และตัวบ่งชี้ 2 ในเกณฑ์ 3)

เจตจำนง

เกณฑ์นี้ถามถึงประเด็นสำคัญ ๆ ในระบบการกำกับดูแลองค์กร รวมถึงการปรับปรุงของผู้นำระดับสูงและระบบการนำองค์กร. นอกจากนี้ ยังถามถึงวิธีการที่องค์กรทำให้มั่นใจว่าทุกคนในองค์กรได้ประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและจริยธรรม รวมทั้งการทำประโยชน์ให้สังคมและสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ.

ข้อสังเกต

การกำกับดูแลองค์กร (Organizational Governance). คำถามเกณฑ์เน้นเกี่ยวกับความจำเป็นที่องค์กรจะต้องมีคณะกรรมการหรือที่ปรึกษาด้านการกำกับดูแลที่รับผิดชอบ รับรู้ เข้าใจ โปร่งใส รวมทั้งรับผิดชอบต่อผลต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เพื่อให้สามารถปกป้องผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญขององค์กรรวมทั้งองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร. คณะกรรมการดังกล่าวควรมีอิสระในการทบทวนและตรวจสอบองค์กร รวมทั้งตรวจติดตามการดำเนินการขององค์กรและผู้นำสูงสุด หรือคณะผู้บริหารระดับสูง.

การปฏิบัติตามกฎหมาย จริยธรรม และความเสี่ยง (Legal Compliance, Ethics, and Risks). การจัดการและปรับปรุงผลการดำเนินการจำเป็นต้องมีการดำเนินการเชิงรุกในด้าน (1) การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม (2) การปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับ และ (3) ปัจจัยเสี่ยงต่าง ๆ. การที่จะมีผลการดำเนินการที่ดีในเรื่องดังกล่าวได้นั้น องค์กรต้องกำหนดตัววัดหรือตัวชี้วัดที่เหมาะสมที่ผู้นำระดับสูงสามารถใช้ในการติดตาม. นอกจากนี้ องค์กรควรมีความไวต่อประเด็นความกังวลของสาธารณะ ไม่ว่าประเด็นนั้นจะระบุไว้ในกฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับปัจจุบันหรือไม่ก็ตาม. องค์กรที่เป็นแบบอย่างที่ดีต้องหาโอกาสในการดำเนินการอย่างเป็นเลิศด้านการประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและจริยธรรม. นอกจากนี้ ยังต้องตระหนักถึงความจำเป็นในการยอมรับความเสี่ยง การระบุระดับความเสี่ยงที่เหมาะสมสำหรับองค์กร รวมทั้งการประกาศและการสื่อสารนโยบายการตัดสินใจเรื่องความเสี่ยง.

2. กลยุทธ์และการบริหารหน่วยงาน

(Strategy and Organization Administration) (ตัวบ่งชี้ 2)

เกณฑ์นี้ถามเกี่ยวกับวิธีการที่องค์กรสร้างหรือพัฒนาวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการนำไปปฏิบัติ ปรับเปลี่ยนแผนเมื่อสถานการณ์บังคับ การวัดความก้าวหน้า ความเสี่ยง ความคุ้มค่า และการประกันคุณภาพภายใน.

เกณฑ์นี้เน้นว่าความสำเร็จขององค์กรในระยะยาวและสภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันขององค์กรเป็นประเด็นกลยุทธ์ที่สำคัญที่จำเป็นต้องอยู่ในการวางแผนภาพรวมขององค์กร. การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญคือการตัดสินใจเกี่ยวกับสมรรถนะหลักขององค์กร และระบบงาน ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการทำให้องค์กรมั่นใจถึงการประสบความสำเร็จทั้งในปัจจุบันและในอนาคต.

ในขณะที่หลายองค์กรมีความชำนาญในการวางแผนกลยุทธ์มากขึ้นเรื่อย ๆ แต่ความท้าทายที่สำคัญยังคงเป็นเรื่องการนำแผนไปปฏิบัติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสถานการณ์ที่ตลาดผลักดันให้องค์กรต้องมีความคล่องตัวและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่ไม่ได้คาดคิด เช่น การลดจำนวนลงของประชากรในวัยเรียน หรือเทคโนโลยีที่ฉีกแนว ซึ่งสามารถสร้างความปั่นป่วนให้แก่ตลาดด้านการศึกษาอย่างรวดเร็วแต่คาดเดาได้ง่ายกว่า. เกณฑ์นี้แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนถึงความต้องการในการมุ่งเน้นทั้งการพัฒนาแผนและขีดความสามารถในการปฏิบัติตามแผนขององค์กรด้วย.

เกณฑ์การวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรควรให้ความสำคัญในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

- การพิจารณาองค์ประกอบที่สำคัญด้านความเสี่ยงในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ รวมทั้งโอกาส ความท้าทาย ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ และความจำเป็นในอนาคตเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกโฉมในเรื่องโครงสร้างหรือวัฒนธรรมองค์กร.
- การใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด การทำให้มั่นใจว่ามีบุคลากรที่พร้อมด้วยทักษะเพียงพอ การเชื่อมโยงระหว่างความจำเป็น/ข้อกำหนดระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งอาจกำหนดเรื่องรายจ่าย ลงทุน การพัฒนาหรือจัดหาเทคโนโลยี การพัฒนาผู้ส่งมอบและการสร้างพันธมิตรใหม่หรือคู่ความร่วมมือ.
- การทำให้มั่นใจว่าการนำไปปฏิบัติมีประสิทธิผล นั่นคือ มีกลไกในการสื่อสารข้อกำหนดและบรรลุลความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน ทั้ง 3 ระดับ ได้แก่ (1) ระดับองค์กรและระดับบริหาร (2) ระดับระบบงานและระดับกระบวนการทำงานที่สำคัญ และ (3) ระดับส่วนงาน/ฝ่ายงานและระดับลักษณะงานรายบุคคล.

คำถามของเกณฑ์นี้กระตุ้นให้คิดและปฏิบัติอย่างมีกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาพื้นฐานที่จะนำไปสู่ระดับในการแข่งขันที่โดดเด่นในตลาด. คำถามของเกณฑ์นี้ไม่ได้หมายความว่าต้องมีฝ่ายวางแผนหรือวงจรการวางแผนที่เฉพาะเจาะจง หรือวิธีการมองอนาคตด้วยวิธีที่เฉพาะ รวมทั้งไม่ได้หมายความว่าสิ่งที่องค์กรต้องการปรับปรุงทั้งหมดสามารถหรือควรวางแผนไว้ล่วงหน้า. ระบบการปรับปรุงที่มีประสิทธิผลเกิดจากการผสมผสานในหลากหลายรูปแบบและหลายระดับความร่วมมือ. องค์กรต้องมีแนวทางเชิงกลยุทธ์ที่ชัดเจน

โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อทางเลือกการปรับปรุงและการเปลี่ยนแปลงหรือการสร้างนวัตกรรมใหญ่ ๆ นั้นต้องช่วงชิงทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด. ส่วนใหญ่แล้วการจัดลำดับความสำคัญมักคำนึงถึงเหตุผลหลักด้านต้นทุน โอกาส และอุปสรรค. อย่างไรก็ตาม องค์การควรพิจารณาปัจจัยสำคัญด้านอื่น ซึ่งไม่ใช่ค่าใช้จ่ายเพียงอย่างเดียว เช่น การทำประโยชน์ให้สังคม.

2.1 การจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Development) (เกณฑ์ 1, 3)

เจตจำนง

เกณฑ์นี้ถามถึงวิธีการที่องค์กรใช้ในการสร้างกลยุทธ์ เพื่อตอบสนองความท้าทายและใช้ประโยชน์ความได้เปรียบ และวิธีการในการตัดสินใจเกี่ยวกับระบบงานที่สำคัญและสมรรถนะหลักขององค์กร และถามถึงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญและเป้าประสงค์. ทั้งนี้ เพื่อให้ผลการดำเนินการโดยรวมความสามารถในการแข่งขัน และความสำเร็จในอนาคตดียิ่งขึ้น.

ข้อสังเกต

บริบทสำหรับการจัดทำกลยุทธ์ (A context for Strategy Development). เกณฑ์กำหนดให้มีสารสนเทศพื้นฐานของกระบวนการวางแผน และสารสนเทศของปัจจัยสำคัญทั้งหมดที่มีผลกระทบ ความเสี่ยง ความท้าทาย และข้อกำหนดที่สำคัญอื่น ๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อโอกาสและทิศทางในอนาคตขององค์กร โดยการมองการณ์ไกลตามความเหมาะสมและเท่าที่เป็นไปได้จากมุมมองขององค์กร และธุรกิจหรือตลาด. แนวทางนี้มุ่งหวังให้มีบริบทที่ครบถ้วนและเป็นจริงสำหรับการจัดทำกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นลูกค้าและตลาด เพื่อขึ้นำการตัดสินใจ การจัดสรรทรัพยากร และการจัดการโดยรวม.

พื้นฐานการปฏิบัติการที่มุ่งเน้นอนาคต (A Future-Oriented Basis for Action). เกณฑ์นี้มุ่งหวังให้ครอบคลุมธุรกิจทุกประเภท ทั้งองค์กรที่แสวงหาผลกำไรและไม่แสวงหาผลกำไร (รวมถึงองค์กรภาครัฐ) สถานะการแข่งขัน ประเด็นเชิงกลยุทธ์ แนวทางการวางแผน และแผนงาน. เกณฑ์อยากให้องค์กรมีพื้นฐานการปฏิบัติการที่มุ่งเน้นอนาคต แม้แต่องค์กรที่กำลังแสวงหาทางสร้างธุรกิจใหม่ ๆ ก็ยังจำเป็นต้องกำหนดและทดสอบวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เพื่อนำมาใช้กำหนดและชี้แนะในประเด็นที่สำคัญต่อการปฏิบัติการและผลการดำเนินการขององค์กร.

ข้อมูลและสารสนเทศสำหรับการวางแผนกลยุทธ์ (Data and information for strategic planning). ข้อมูลและสารสนเทศอาจมาจากแหล่งข้อมูลทั้งภายในและภายนอกที่หลากหลายในรูปแบบต่าง ๆ และมีข้อมูลและสารสนเทศให้ใช้ในปริมาณที่มากขึ้นและเร็วขึ้นเรื่อย ๆ. ความสามารถในการใช้ประโยชน์จากข้อมูลสารสนเทศ รวมถึงชุดข้อมูลขนาดใหญ่ (big data) ขึ้นอยู่กับความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูล สรุปผล และการลงมือปฏิบัติ รวมทั้งความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน.

การจัดการความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ (Managing strategic risk). การตัดสินใจขององค์กรในเรื่องการจัดการกับความท้าทายเชิงกลยุทธ์ การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมด้านกฎระเบียบข้อบังคับ และด้านธุรกิจภายนอก จุดบอดในการวางแผนกลยุทธ์ และความสามารถในการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์

อาจก่อให้เกิดความเสี่ยงต่อองค์กร. การวิเคราะห์ปัจจัยเหล่านี้เป็นพื้นฐานสำหรับการจัดการความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ในองค์กร.

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์(Strategic objective). วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์อาจเป็นเรื่องการปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการ ขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร การตอบสนองอย่างรวดเร็ว การตอบสนองความต้องการของลูกค้าเฉพาะราย (Customization) ใช้สถานที่ทำงานร่วมกัน (Co-location) กับลูกค้าหรือพันธมิตร การร่วมทุน นวัตกรรมที่รวดเร็วหรือตามการเปลี่ยนแปลงของตลาด การขึ้นทะเบียนระบบคุณภาพ ISO หรือระบบสิ่งแวดล้อม และการดำเนินกิจกรรมการทำประโยชน์ให้สังคม.

2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) (เกณฑ์ 2)

เจตจำนง

เกณฑ์นี้ถามถึงวิธีการที่องค์กรใช้ในการแปลงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ไปสู่แผนปฏิบัติการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เหล่านั้น รวมทั้งวิธีการที่องค์กรประเมินความก้าวหน้าเทียบกับแผนปฏิบัติการ เพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรมีการถ่ายทอดกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ และบรรลุเป้าประสงค์ขององค์กร.

ข้อสังเกต

การพัฒนาและการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการสู่การปฏิบัติ (Developing and Deploying Action Plans). ความสำเร็จของแผนปฏิบัติการขึ้นอยู่กับทรัพยากรและตัววัดผลการดำเนินการ รวมทั้งความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันของแผนของหน่วยงาน ผู้ส่งมอบ และพันธมิตร. หัวใจสำคัญของเรื่องนี้ คือ วิธีการที่องค์กรใช้เพื่อให้เกิดความสอดคล้องไปในทางเดียวกันและความคงเส้นคงวา เช่น ผ่านระบบงาน กระบวนการทำงาน และตัววัดที่สำคัญ. ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและความคงเส้นคงวาดังกล่าว จะเป็นพื้นฐานสำหรับการกำหนดและการสื่อสารลำดับความสำคัญของกิจกรรมการปรับปรุงที่ดำเนินอยู่ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของงานประจำวันของทุกหน่วยงาน. นอกจากนี้ ตัววัดผลการดำเนินการยังมีความสำคัญยิ่งในการติดตามผลการดำเนินการ. การนำแผนปฏิบัติการไปปฏิบัติและการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติอาจต้องมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรและวิธีปฏิบัติการ. ความสำเร็จของแผนปฏิบัติการเป็นผลมาจากความสำเร็จที่เห็นได้ในระยะสั้นและการปฏิบัติในระยะยาว.

การวิเคราะห์เพื่อสนับสนุนการจัดสรรทรัพยากร (Performing Analyses to Support Resource Allocation). องค์กรอาจใช้การวิเคราะห์หลายประเภทเพื่อสร้างความมั่นใจว่าองค์กรมีทรัพยากรทางการเงินเพื่อให้แผนปฏิบัติการบรรลุผลสำเร็จและบรรลุพันธะผูกพันที่มีอยู่. สำหรับการดำเนินงานในปัจจุบัน อาจมีการวิเคราะห์กระแสเงินสด รายรับสิทธิ และหนี้สินหมุนเวียนต่อทรัพย์สินหมุนเวียน. ส่วนเรื่องการลงทุนที่จะทำให้แผนปฏิบัติการบรรลุผล องค์กรอาจวิเคราะห์มูลค่าปัจจุบันของกระแสเงินสดด้วยส่วนลดเงินสด การวิเคราะห์ผลตอบแทนการลงทุน (return on investment – ROI) หรือผลตอบแทนต่อเงินลงทุน (return on invested capital – ROIC). นอกจากนี้ ยังควรใช้การวิเคราะห์เพื่อประเมินความพร้อมของทรัพยากรบุคคลและทรัพยากรอื่น ๆ ในการสนับสนุนให้แผนปฏิบัติการสำเร็จขณะที่

ยังคงบรรลุพันธะผูกพันในปัจจุบัน. นอกเหนือจากทรัพยากรด้านการเงิน องค์กรยังต้องมีทรัพยากรบุคคลที่มีความสามารถ รวมทั้งสิ่งอำนวยความสะดวกและสิ่งสนับสนุนอื่น ๆ ที่จำเป็น. แต่องค์กรจะมีรูปแบบการวิเคราะห์เฉพาะตัวเพื่อช่วยให้องค์กรประเมินความสามารถทางการเงินในการดำเนินงานในปัจจุบันและที่จะเกิดขึ้นต่อไป รวมทั้งความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นจากแผนปฏิบัติการที่จัดทำขึ้นด้วย.

การสร้างแผนด้านบุคลากร (Creating Workforce Plans). แผนปฏิบัติการ ควรรวมถึงด้านทรัพยากรบุคคลหรือบุคลากร ซึ่งต้องสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและสนับสนุนกลยุทธ์โดยรวมขององค์กร. ตัวอย่างองค์ประกอบของแผน เช่น

- การจัดโครงสร้างใหม่ของงานและลักษณะงานเพื่อเพิ่มการเอื้ออำนาจในการตัดสินใจและการตัดสินใจของบุคลากร
- การริเริ่มเพื่อส่งเสริมให้มีความร่วมมือระหว่างผู้บริหารและพนักงานมากขึ้น เช่น ความร่วมมือของสหภาพ (บุคลากร).
- การพิจารณาถึงการว่าจ้างให้องค์กรภายนอกดำเนินการแทน ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อบุคลากรที่มีอยู่และการริเริ่มใหม่ ๆ.
- การริเริ่มเพื่อเตรียมพร้อมสำหรับความต้องการในด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากรในอนาคต.
- การริเริ่มเพื่อเสริมสร้างให้มีการแบ่งปันความรู้และการเรียนรู้ระดับองค์กร.
- การปรับเปลี่ยนระบบการบริหารค่าตอบแทนและการยกย่องชมเชยเพื่อเชิดชูทีม องค์กร ตลาดหุ้น ลูกค้า หรือคุณลักษณะของผลดำเนินการ.
- การริเริ่มการให้การศึกษาและฝึกอบรม เช่น โปรแกรม/แผนงานพัฒนาผู้นำในอนาคต การเป็นพันธมิตรกับมหาวิทยาลัยต่าง ๆ เพื่อช่วยทำให้มั่นใจว่าจะมีบุคลากรที่มีความรู้และทักษะเพียงพอ และการจัดโปรแกรมฝึกอบรมเทคโนโลยีใหม่ที่สำคัญต่อความสำเร็จในอนาคตของบุคลากรและองค์กร.

การคาดการณ์สภาพแวดล้อมในอนาคตขององค์กร (Projecting your Future Environment). การคาดการณ์สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันและความร่วมมือในอนาคตเป็นส่วนที่มีความสำคัญมากขึ้นเรื่อย ๆ ในการวางแผนกลยุทธ์ ซึ่งรวมถึงความสามารถในการคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคตขององค์กร และผลการดำเนินการในอนาคตของคู่แข่ง. การคาดการณ์ดังกล่าวช่วยให้องค์กรตรวจพบและลดอุปสรรคในการแข่งขัน ช่วยลดเวลาในการจัดการกับอุปสรรคนั้น ๆ และช่วยระบุโอกาสต่าง ๆ. องค์กรอาจใช้รูปแบบต่าง ๆ ของแบบจำลอง สถานการณ์จำลอง หรือเทคนิคและวิธีการพิจารณาอื่น ๆ ในการคาดคะเนสภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันและความร่วมมือ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับขนาดและประเภทขององค์กร สมรรถนะหลักใหม่ขององค์กรที่อาจต้องการในอนาคต ระดับความอึดตัวของตลาด ความรวดเร็วของการเปลี่ยนแปลง และตัวแปรของการแข่งขัน (เช่น ราคา ต้นทุน หรืออัตรานวัตกรรม).

การคาดการณ์และการเปรียบเทียบผลการดำเนินการขององค์กร (Projecting and comparing your performance). การคาดการณ์และการเปรียบเทียบของเกณฑ์นี้ มุ่งปรับปรุงความสามารถขององค์กรในการทำความเข้าใจและติดตามปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผลการดำเนินการเชิงแข่งขันที่มีพลวัต. ผลการดำเนินการที่คาดการณ์ไว้อาจรวมถึงการเปลี่ยนแปลงที่เป็นผลจากการร่วมทุนในธุรกิจใหม่ การเข้าสู่ตลาดใหม่ การเริ่มใช้เทคโนโลยีใหม่ นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ หรือแผนขับเคลื่อนทางกลยุทธ์อื่น ๆ ซึ่งอาจเกี่ยวข้องกับระดับความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน กระบวนการติดตามดังกล่าวทำให้องค์กรมีความพร้อมมากขึ้นในการนำเรื่องอัตราการปรับปรุงและการเปลี่ยนแปลงเปรียบเทียบกับคู่แข่งหรือองค์กรเทียบเคียง และเทียบกับเป้าหมายหรือเป้าประสงค์ที่ทำหายอย่างยั่งยืนขององค์กรมาประกอบการพิจารณา. กระบวนการติดตามนี้เป็นเครื่องมือในการวินิจฉัยที่สำคัญสำหรับองค์กร เพื่อเริ่มต้นเร่งรัด หรือยุติโครงการ และเพื่อการดำเนินการที่จำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร.

2.3 เครื่องมือการบริหารที่มุ่งสู่ความสำเร็จขององค์กร (เกณฑ์ 3, 4, 5)

เจตจำนง

เกณฑ์นี้ถามเกี่ยวกับวิธีการที่องค์กรวิเคราะห์ความคุ้มค่าคุ้มทุน และการสนับสนุนให้หน่วยงานมีระบบประกันคุณภาพภายใน ซึ่งจะมีความสัมพันธ์โดยตรงกับเกณฑ์ในตัวบ่งชี้ 2 กลยุทธ์และการบริหารหน่วยงาน.

ข้อสังเกต

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management). การพิจารณาองค์ประกอบที่สำคัญด้านความเสี่ยงโดยเฉพาะการป้องกันเหตุการณ์ความเสี่ยงที่จะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร. การบริหารความเสี่ยงเป็นการบริหารและควบคุมปัจจัย กิจกรรม และกระบวนการดำเนินงานที่อาจเป็นมูลเหตุของความเสียหาย (ทั้งในรูปของตัวเงินหรือไม่ใช่ตัวเงิน เช่น ชื่อเสียง และการฟ้องร้องจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย) เพื่อให้ระดับความเสี่ยงและขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นอยู่ในระดับที่ยอมรับและควบคุมได้โดยคำนึงถึงการเรียนรู้วิธีการป้องกันจากการคาดการณ์ปัญหาล่วงหน้าและโอกาสในการเกิด รวมทั้งการมีแผนสำรองต่อภาวะฉุกเฉินเพื่อให้มั่นใจว่าระบบงานต่าง ๆ มีความพร้อมใช้งาน เพื่อการบรรลุเป้าหมายของหน่วยงานให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ของสถาบันเป็นสำคัญ.

ความคุ้มค่า (Cost-effectiveness). เป็นการบริหารจัดการให้องค์กรปฏิบัติงาน/ให้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดภายใต้การใช้ทรัพยากรที่มีจำกัด เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กรและลูกค้า. สำหรับหน่วยงานไม่แสวงหาผลกำไร จะมุ่งเน้นความคุ้มค่าในเชิงภารกิจที่ต้องปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิภาพ และลูกค้ามีความพึงพอใจต่อการรับบริการ. องค์กรอาจประเมินความคุ้มค่าในภาพรวมของการปฏิบัติงานและการให้บริการ หรือประเมินความคุ้มค่าในแต่ละโครงการขององค์กรก็ได้ โดยการประเมินความคุ้มค่าควรพิจารณาให้ครอบคลุมในขอบเขตหรือตัววัด ดังนี้

- การบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้จากการปฏิบัติงาน/การบริการ หรือบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการ.
- ความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้ใช้ประโยชน์จากผลผลิตหรือบริการนั้น ๆ.
- ในโครงการที่สามารถประเมินความคุ้มค่าที่เปรียบเทียบกับ Cost ได้แก่ Benefit-Cost Ratio หรือ Cost-Effectiveness ก็ควรจะแสดงผลการประเมินเพิ่มเติมด้วย.
- คุณภาพของผลิตภัณฑ์ (หลักสูตร/การปฏิบัติงาน และการบริการ) หรือผลลัพธ์ที่ได้จากการปฏิบัติงานและการให้บริการ.

การประกันคุณภาพภายใน (Internal Quality Assurance). องค์กรมีการดำเนินงานตามระบบและกลไกการประกันคุณภาพภายในที่มหาวิทยาลัยประกาศไว้ อันประกอบด้วย การวางแผน การดำเนินงานตามแผนหรือการควบคุมคุณภาพ การกำกับติดตาม การตรวจสอบ และประเมินและปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง. ผู้นำระดับสูงต้องให้ความสำคัญหรือกำหนดนโยบายการประกันคุณภาพภายในขององค์กรโดยเกิดจากการมีส่วนร่วมจากบุคลากรทุกคนในองค์กร. ทั้งนี้ อาจมีการนำวงจร PDCA หรือ ADLI (สำหรับปรับปรุงกระบวนการ) หรือ LeTCl (สำหรับปรับปรุงผลลัพธ์) เข้ามาใช้ในปรับปรุงคุณภาพผลการดำเนินการตามเกณฑ์การประกันคุณภาพภายในที่องค์กรกำหนด.

3. การรับฟังเสียงของลูกค้าและคุณภาพการให้บริการ

(Voice of the Customer and Service Quality) (ตัวบ่งชี้ 3)

เกณฑ์ในตัวบ่งชี้นี้ ถ้ามองเกี่ยวกับวิธีการที่องค์กรใช้สร้างความผูกพันกับลูกค้าเพื่อความสำเร็จในตลาดระยะยาว รวมถึงวิธีการที่องค์กรรับฟังลูกค้า ตอบสนองได้ตามความคาดหวังและเหนือกว่าความคาดหวังของลูกค้า และสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า.

ตัวบ่งชี้นี้มุ่งเน้นให้สร้างความผูกพันกับลูกค้าที่เป็นผลลัพธ์หนึ่งที่สำคัญของกลยุทธ์โดยรวม กับด้านการเรียนรู้และผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ. ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของลูกค้าให้สารสนเทศที่สำคัญยิ่งแก่องค์กรในการทำความเข้าใจลูกค้าและตลาด ในหลาย ๆ กรณี ที่เสียงของลูกค้าให้สารสนเทศที่มีความหมายทั้งมุมมองของลูกค้า พฤติกรรมของลูกค้า และพฤติกรรมของตลาด ซึ่งอาจส่งผลต่อความสำเร็จในปัจจุบันและในอนาคตในตลาด.

3.1 เสียงของลูกค้า (Voice of the Customer) (เกณฑ์ 1, 2, 5, 6)

เจตจำนง

เกณฑ์นี้ถ้ามองถึงกระบวนการที่องค์กรใช้ในการรับฟังลูกค้าแต่ละกลุ่ม ประเมินความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของลูกค้า การกำหนดกลุ่มและส่วนของลูกค้า. และยังถ้ามองถึงกระบวนการกำหนดและปรับแต่งผลิตภัณฑ์ (หลักสูตร/การปฏิบัติงาน และการบริการ) เพื่อตอบสนองลูกค้าและตลาด. โดยมี

จุดมุ่งหมายเพื่อเสาะหาสารสนเทศที่มีคุณค่าเพื่อทำให้เหนือกว่าความคาดหวังของลูกค้าและปรับปรุงการตลาด.

ข้อสังเกต

การรับฟังลูกค้า (Customer Listening). การเลือกกลยุทธ์ในการรับฟังเสียงของลูกค้าขึ้นอยู่กับปัจจัยทางธุรกิจที่สำคัญขององค์กร. การรับฟังเสียงของลูกค้ามีรูปแบบที่หลากหลายขึ้นเรื่อย ๆ รูปแบบที่มักใช้ ได้แก่ การสอบถามลูกค้ากลุ่มตัวอย่างที่สำคัญ (focus group) การบูรณาการอย่างใกล้ชิดกับลูกค้าที่สำคัญ การสัมภาษณ์ลูกค้าในอดีตและที่พื้มีในอนาคตเกี่ยวกับการตัดสินใจซื้อหรือตัดสินใจผูกสัมพันธ์ของลูกค้า ความเห็นของลูกค้าบนสื่อสังคมออนไลน์ การวิเคราะห์การให้หรือเสียลูกค้าโดยเปรียบเทียบกับคู่แข่งและองค์กรอื่นที่มีผลิตภัณฑ์ที่คล้ายคลึงกัน และสารสนเทศที่ได้จากการสำรวจหรือข้อมูลป้อนกลับจากลูกค้า.

สารสนเทศที่สามารถนำไปใช้ดำเนินการต่อได้ (Actionable Information). เกณฑ์นี้เน้นวิธีการที่องค์กรได้สารสนเทศจากลูกค้าที่สามารถนำไปใช้ดำเนินการต่อได้. สารสนเทศจะนำไปใช้ได้ต่อเมื่อองค์กรสามารถนำสารสนเทศนี้ไปเชื่อมโยงกับผลิตภัณฑ์ (หลักสูตร/การปฏิบัติงาน และการบริการ) และกระบวนการทางธุรกิจที่สำคัญ รวมทั้งใช้ประเมินความสัมพันธ์ระหว่างต้นทุนกับรายได้เพื่อกำหนดเป้าประสงค์ในการปรับปรุงที่เฉพาะเจาะจงและจัดลำดับความสำคัญในการเปลี่ยนแปลง.

การรับฟัง การเรียนรู้ และกลยุทธ์ธุรกิจ (Listening/Learning and Business Strategy). ในสภาพแวดล้อมที่เทคโนโลยี การแข่งขัน เศรษฐกิจ และสังคม มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีปัจจัยหลายประการที่อาจส่งผลกระทบต่อความคาดหวังและความภักดีของลูกค้า รวมทั้งการปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าในตลาด. ดังนั้น องค์กรจึงมีความจำเป็นต้องเชื่อมโยงอย่างใกล้ชิดกับกลยุทธ์ทางธุรกิจโดยรวมขององค์กร.

สื่อสังคมออนไลน์ (Social Media). ลูกค้าหันไปใช้สื่อสังคมออนไลน์เพื่อแสดงความประทับใจต่อผลิตภัณฑ์และการสนับสนุนลูกค้าขององค์กรมากขึ้นเรื่อย ๆ. ลูกค้าอาจได้สารสนเทศนี้จากการปฏิสัมพันธ์ในสังคมที่องค์กรเป็นผู้ดำเนินการเองหรือผ่านช่องทางที่ลูกค้าเป็นผู้ริเริ่ม. สิ่งเหล่านี้เป็นแหล่งสารสนเทศที่มีคุณค่าต่อองค์กร ข้อคิดเห็นเชิงลบอาจเป็นแหล่งข้อมูลที่มีคุณค่าสำหรับการปรับปรุง การสร้างนวัตกรรม และการแก้ไขปัญหาการบริการ (service recovery) ได้อย่างทันท่วงที. ดังนั้น องค์กรจึงมีความจำเป็นต้องสร้างความคุ้นเคยกับสื่อเหล่านี้เพื่อเฝ้าระวังและติดตามสารสนเทศดังกล่าว. สื่อสังคมออนไลน์เป็นทั้งวิธีการรับฟังลูกค้าและวิธีการสื่อสาร การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ และการสร้างความผูกพัน. การใช้สื่อสังคมออนไลน์อย่างมีประสิทธิภาพได้กลายเป็นปัจจัยที่สำคัญในการสร้างความผูกพันกับลูกค้า และการใช้อย่างไม่มีประสิทธิภาพอาจเป็นตัวผลักดันให้ไม่ผูกพัน ลด หรือบ่อนทำลายความสัมพันธ์.

ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด (Customer and Market Knowledge). ความรู้เกี่ยวกับลูกค้า กลุ่มลูกค้า ส่วนตลาด ลูกค้าในอดีต และลูกค้าในอนาคต ช่วยให้องค์กรสามารถนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่เหมาะสม สนับสนุนให้องค์กรวางกลยุทธ์การตลาดที่เหมาะสม พัฒนาวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นลูกค้ามากขึ้น

พัฒนาธุรกิจใหม่ ๆ พัฒนาภาพลักษณ์ของตราสินค้าขององค์กร และทำให้มั่นใจว่าองค์กรจะประสบความสำเร็จในระยะยาว.

3.2 ความผูกพันของลูกค้า (Customer Engagement) (เกณฑ์ 3, 4, 5, 7)

เจตจำนง

เกณฑ์นี้ถามถึงกระบวนการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าให้ลูกค้าสามารถค้นหาสารสนเทศและรับการสนับสนุน และจัดการข้อร้องเรียน. นอกจากนี้ เกณฑ์นี้ยังถามถึงการประเมินความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของลูกค้า และวิธีการใช้ข้อมูลเสียงของลูกค้าที่องค์กรรวบรวมมา. สิ่งเหล่านี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นลูกค้ามากยิ่งขึ้นและยกระดับความภักดีของลูกค้า.

ข้อสังเกต

การสร้างความผูกพันเป็นการปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ (Engagement as a Strategic Action). ความผูกพันของลูกค้าเป็นการดำเนินการในเชิงกลยุทธ์ โดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างความภักดีของลูกค้าให้สูงจนถึงระดับที่ลูกค้าจะให้การสนับสนุนตราสินค้าและผลิตภัณฑ์อย่างเต็มที่. การจะสร้างความภักดีในระดับดังกล่าว บุคลากรในองค์กรต้องมีวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นลูกค้า โดยอยู่บนพื้นฐานของความเข้าใจอย่างถ่องแท้ในเรื่องธุรกิจ กลยุทธ์ และพฤติกรรมและความนิยมของลูกค้า.

กลยุทธ์ด้านความผูกพันกับลูกค้า (Customer Relationship Strategies). กลยุทธ์ด้านความสัมพันธ์แต่ละกลยุทธ์อาจใช้ได้ผลกับลูกค้าบางราย ดังนั้น กลยุทธ์ความสัมพันธ์ที่องค์กรใช้อาจจำเป็นต้องแตกต่างกันอย่างชัดเจนสำหรับลูกค้าแต่ละกลุ่มลูกค้า และส่วนตลาด. นอกจากนี้ อาจต้องแตกต่างกันอย่างชัดเจนในวงจรชีวิตลูกค้าแต่ละช่วงเวลา. การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าอาจรวมถึงการสร้างความร่วมมืออย่างเป็นทางการหรือการเป็นพันธมิตรกับลูกค้า.

การบริหารตราสินค้า (Brand management). การบริหารตราสินค้ามีวัตถุประสงค์เพื่อวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ขององค์กรในตลาด. การบริหารตราสินค้าอย่างมีประสิทธิภาพนำไปสู่การยกระดับการรับรู้ตราสินค้าและความภักดีของลูกค้า. การบริหารตราสินค้ามีจุดมุ่งหมายในการสร้างความผูกพันทางอารมณ์ของลูกค้าเพื่อสร้างความแตกต่างให้แก่องค์กรจากคู่แข่งและสร้างความภักดี.

การสนับสนุนลูกค้า (Customer support). เป้าประสงค์ของการสนับสนุนลูกค้า คือ การทำให้ลูกค้ามีความสะดวกที่จะทำธุรกิจกับองค์กรและองค์กรสามารถตอบสนองต่อความคาดหวังของลูกค้า เช่น การจัดสิ่งอำนวยความสะดวกและทรัพยากรที่เหมาะสมและเพียงพอให้แก่ลูกค้า เป็นต้น.

การประเมินความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของลูกค้า (Determining customer satisfaction and dissatisfaction). ในการประเมินความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของลูกค้า องค์กรอาจใช้วิธีการบางอย่างหรือทุกอย่างดังต่อไปนี้ การสำรวจ ข้อมูลป้อนกลับทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ประวัติการทำธุรกิจกับลูกค้า ข้อร้องเรียน รายงานจากภาคสนาม การวิเคราะห์การได้หรือเสียลูกค้า อัตรา

การแนะนำจากลูกค้าเดิม และอัตราความสำเร็จของการทำธุรกรรม. องค์กรอาจรวบรวมสารสนเทศผ่านเว็บไซต์ การติดต่อโดยตรงหรือผ่านบุคคลที่สาม หรือทางไปรษณีย์.

การจัดการข้อร้องเรียน (Complain Management). การรวบรวม วิเคราะห์ และค้นหาต้นเหตุของข้อร้องเรียนควรนำไปสู่การกำจัดสาเหตุต่าง ๆ ของข้อร้องเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพและนำไปสู่การจัดลำดับความสำคัญของการปรับปรุงกระบวนการและผลิตภัณฑ์. องค์กรต้องถ่ายทอดสารสนเทศของผลที่ดำเนินการได้สำเร็จนี้สู่การปฏิบัติทั่วทั้งองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ.

ความพึงพอใจของลูกค้าต่อคู่แข่ง (Customers' Satisfaction with Competitors). แง่มุมที่สำคัญแง่มุมหนึ่งในการประเมินความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของลูกค้า คือการเปรียบเทียบความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อองค์กรกับที่มีต่อคู่แข่ง ผลิตภัณฑ์ (หลักสูตร/การปฏิบัติงานและการบริการ) ที่เป็นคู่แข่งหรือเป็นทางเลือกอื่นและ/หรือองค์กรที่ขายผลิตภัณฑ์ที่คล้ายคลึงกัน. สารสนเทศเหล่านี้อาจได้มาจากการวิเคราะห์การได้หรือเสียลูกค้า การศึกษาเปรียบเทียบที่ทำโดยองค์กรเองหรือโดยหน่วยงานอิสระ ปัจจัยที่มีผลต่อความชอบของลูกค้าเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งในการทำความเข้าใจกับปัจจัยต่าง ๆ ที่ผลักดันตลาด และอาจมีผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันและความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว.

4. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

(Measurement, Analysis, and Knowledge Management) (ตัวบ่งชี้ 4)

ตัวบ่งชี้ 4 ถือเป็น “สมอง” ที่เป็นศูนย์กลางในการทำให้เกิดความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันของการปฏิบัติการกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร และเป็นตัวบ่งชี้หลักของเกณฑ์ในด้านสารสนเทศที่สำคัญทั้งหมดที่เกี่ยวกับการวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการ รวมทั้งการจัดการความรู้ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อผลักดันให้เกิดการปรับปรุง นวัตกรรม และเพิ่มความสามารถในการแข่งขันขององค์กร. หัวใจสำคัญของการใช้ข้อมูลและสารสนเทศดังกล่าวอยู่ที่คุณภาพและความพร้อมใช้งานของข้อมูล. นอกจากนี้ สารสนเทศ การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ อาจเป็นแหล่งข้อมูลเบื้องต้นในการทำให้เกิดความได้เปรียบเชิงแข่งขันและการเพิ่มผลผลิตภาพ. ดังนั้นตัวบ่งชี้นี้จะครอบคลุมการพิจารณาเชิงกลยุทธ์ในเรื่องดังกล่าวด้วย.

4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร (Measurement, Analysis, and Improvement of Organization Performance) (เกณฑ์ 1)

เจตจำนง

เกณฑ์นี้ถามถึงวิธีการที่องค์กรใช้ในการเลือกและใช้ข้อมูลและสารสนเทศสำหรับการวัดผลการดำเนินการ การวิเคราะห์ และการทบทวน เพื่อสนับสนุนการวางแผนและการปรับปรุงการดำเนินการขององค์กร. เกณฑ์นี้เป็นศูนย์กลางของการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศในการวัดผลการดำเนินการ

และระบบการจัดการที่มีการบูรณาการ โดยอาศัยข้อมูลและสารสนเทศด้านการเงินและด้านอื่น ๆ. จุดประสงค์ของการวัดผลการดำเนินการ การวิเคราะห์ การทบทวน และการปรับปรุงเพื่อขึ้นำการจัดการ กระบวนการขององค์กรให้บรรลุผลลัพธ์ขององค์กรและวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ อีกทั้งเพื่อคาดการณ์ และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วหรือไม่ได้คาดคิด หรือการเปลี่ยนแปลงจากภายนอกองค์กร รวมทั้งเพื่อระบุวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศขององค์กรที่นำมาแบ่งปัน.

ข้อสังเกต

ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและการบูรณาการระบบการจัดการผลการดำเนินการ (Aligning and integrating your Performance Management System). ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและการบูรณาการเป็นหลักการที่สำคัญในการนำระบบการวัดผลการดำเนินการไปปฏิบัติและการนำไปใช้อย่างประสบความสำเร็จ. เกณฑ์มองว่าความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและการบูรณาการต้องพิจารณาทั้งขอบเขตและประสิทธิผลของการใช้งานเพื่อให้ตรงกับความต้องการจำเป็นในการประเมินและปรับปรุงผลการดำเนินการ รวมทั้งเพื่อจัดทำและนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ.

ความสอดคล้องไปในทางเดียวกันและการบูรณาการครอบคลุมถึงวิธีการทำให้ตัววัดสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร และวิธีการบูรณาการเพื่อให้ได้ข้อมูลและสารสนเทศจากทั่วทั้งองค์กร. ข้อมูลและสารสนเทศระดับองค์กรเป็นข้อมูลนำเข้าที่สำคัญที่ใช้ในการทบทวนผลการดำเนินการขององค์กร และการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์. นอกจากนี้ ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและการบูรณาการยังครอบคลุมถึงวิธีการที่ผู้นำระดับสูงถ่ายทอดสู่การปฏิบัติในเรื่องข้อกำหนดการวัดผลการดำเนินการ เพื่อติดตามผลการดำเนินการในระดับกลุ่มงานและกระบวนการในตัววัดที่สำคัญต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ว่ามีความสำคัญต่อองค์กรโดยรวมหรือกำหนดไว้สำหรับการปรับปรุง.

ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data). ความท้าทายและศักยภาพของปริมาณข้อมูลที่เพิ่มมากขึ้นนั้น อยู่ที่การเลือก การสังเคราะห์ การวิเคราะห์ และการตีความข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพเปลี่ยนให้เป็นข้อมูลที่มีประโยชน์ จากนั้นนำไปสู่การปฏิบัติการและกลยุทธ์ ไม่เพียงแค่ว่าใช้ข้อมูลแต่ยังต้องมีความรู้ ความเข้าใจ และความคิดในการรับความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้านและนวัตกรรม.

การวิเคราะห์สารสนเทศ (Information analytics). สำหรับการปรับปรุงการปฏิบัติงาน การวิเคราะห์ข้อมูลเมื่อเปรียบเทียบกับมิติการวัดที่สำคัญ 2 มิติ (เช่น ผลผลิตภาพ ความสามารถในการทำกำไร ROI ความพึงพอใจของลูกค้า และความสำคัญเชิงสัมพันธ์) ก็มักจะเพียงพอ. มิติที่ 3 เช่น เวลาหรือการแบ่งส่วน (เช่น ตามกลุ่มลูกค้า) อาจถูกเพิ่มเข้าไปในกลยุทธ์ การวิเคราะห์สารสนเทศขั้นสูงสามารถให้ภาพมิติที่ 3 และมิติที่ 4 ของสถานะปัจจุบันและสถานะที่ต้องการหรือคาดการณ์ถึงผลการดำเนินการขององค์กรในอนาคต เทคโนโลยี ผู้คน และตลาด จากภาพที่อิงตามข้อมูลเหล่านั้นทำให้องค์กรจำเป็นต้องพัฒนากลยุทธ์หรือจำลองสถานการณ์เชิงกลยุทธ์.

การใช้สารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ (The case for comparative data). การใช้ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบเป็นสิ่งสำคัญต่อทุกองค์กร. เหตุผลหลักในการใช้ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ มีดังนี้

- องค์กรจำเป็นต้องรู้ระดับของตนเองเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งและวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ.
- สารสนเทศเชิงเปรียบเทียบและสารสนเทศที่ได้จากการจัดระดับเทียบเคียงมักผลักดันให้เกิดการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดด (breakthrough) หรือการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกโฉม (transformational change).
- การเปรียบเทียบสารสนเทศด้านผลการดำเนินการมักนำไปสู่ความเข้าใจที่ดีขึ้นต่อกระบวนการและผลการดำเนินการของกระบวนการดังกล่าว.
- การคาดการณ์ผลการดำเนินการเชิงเปรียบเทียบและผลการดำเนินการของคู่แข่งอาจเผยให้องค์กรเห็นถึงความได้เปรียบและประเด็นความท้าทายที่จำเป็นต้องมีการสร้างนวัตกรรม.

นอกจากนี้ สารสนเทศเชิงเปรียบเทียบยังอาจสนับสนุนการวิเคราะห์และการตัดสินใจทางธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะหลักขององค์กร การเป็นพันธมิตร และการว่าจ้างให้องค์กรภายนอกดำเนินการแทน.

การเลือกและการใช้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ (Selecting and Using Comparative Data). ในการเลือกและการใช้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรต้องกำหนดความจำเป็นและลำดับความสำคัญ รวมทั้งกำหนดเกณฑ์ในการเสาะหาแหล่งเปรียบเทียบที่เหมาะสมทั้งจากภายในและภายนอกธุรกิจและตลาด.

การทบทวนผลการดำเนินการ (Reviewing Performance). การทบทวนระดับองค์กรในเกณฑ์นี้มีจุดประสงค์ให้ครอบคลุมผลการดำเนินการในทุกเรื่อง ทั้งผลการดำเนินการในปัจจุบันและการคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคต โดยคาดว่าผลการทบทวนจะเป็นแนวทางที่เชื่อถือได้ ทั้งเพื่อชี้้นำให้เกิดการปรับปรุงและโอกาสในการสร้างนวัตกรรมที่เชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์ที่สำคัญ สมรรถนะหลักขององค์กร ปัจจัยแห่งความสำเร็จ และตัววัดความสำเร็จ. ผลจากการทบทวนอาจแจ้งเตือนองค์กรถึงความจำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงอย่างพลิกโฉมในโครงสร้างและระบบงานขององค์กร. ดังนั้นดังประกอบที่สำคัญของการทบทวนระดับองค์กรประการหนึ่ง คือการแปลงผลการทบทวนไปเป็นการปฏิบัติการที่ถูกถ่ายทอดสู่การปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร รวมถึงถ่ายทอดสู่การปฏิบัติไปยังผู้ส่งมอบ พันธมิตร คู่ความร่วมมือที่เหมาะสม และลูกค้าที่สำคัญ.

การวิเคราะห์ การทบทวนผลการดำเนินการ และการวางแผนที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน (Aligning Analysis, Performance Review, and Planning). ข้อเท็จจริงและข้อมูลที่อยู่เดี่ยวๆ มักจะไม่ใช่ว่าพื้นฐานที่มีประสิทธิภาพในการจัดลำดับความสำคัญขององค์กร. ดังนั้น เกณฑ์นี้จึงเน้นว่าต้องมีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันอย่างใกล้ชิดระหว่างการวิเคราะห์กับการทบทวนผลการดำเนินการขององค์กร และระหว่างการทบทวนผลการดำเนินการขององค์กรกับการวางแผนขององค์กร ซึ่งจะทำให้

มั่นใจว่าการวิเคราะห์และการทบทวนนั้นสัมพันธ์กับการตัดสินใจ และสร้างความมั่นใจได้ว่าการตัดสินใจนั้นอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้อง. นอกจากนี้ ผลการดำเนินการในอดีตขององค์กรประกอบกับสมมติฐานเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงภายในและภายนอกในอนาคต ยังทำให้องค์กรสามารถคาดการณ์ผลการดำเนินการได้. ซึ่งการคาดการณ์เหล่านี้อาจเป็นเครื่องมือในการวางแผน.

เข้าใจการปฏิบัติที่เกี่ยวเนื่องกันของเหตุและผล (Understanding Causality). การปฏิบัติการขึ้นอยู่กับความเข้าใจในความเกี่ยวเนื่องกันของเหตุและผลระหว่างกระบวนการต่าง ๆ และระหว่างกระบวนการกับผลลัพธ์. การปฏิบัติการและผลลัพธ์ของกระบวนการอาจส่งผลถึงทรัพยากรต่าง ๆ ดังนั้นองค์กรจึงจำเป็นต้องมีพื้นฐานการวิเคราะห์ที่มีประสิทธิภาพเพื่อประโยชน์ในการตัดสินใจ เพราะทรัพยากรที่ใช้ในการสร้างนวัตกรรมและการปรับปรุงมีจำกัด.

4.2 การจัดการสารสนเทศ และการจัดการความรู้ (Information and Knowledge Management) (เกณฑ์ 2, 3, 4, 5).

เจตจำนง

เกณฑ์นี้ถามถึงวิธีการที่องค์กรใช้ในการสร้างและจัดการสินทรัพย์ทางความรู้ และทำให้มั่นใจถึงคุณภาพและความพร้อมใช้งานของข้อมูลและสารสนเทศ โดยมีเป้าหมายเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพประสิทธิผล และเพื่อกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมขององค์กร.

ข้อสังเกต

การจัดการสารสนเทศ (Information Management). ในการจัดการสารสนเทศ องค์กรจำเป็นต้องทุ่มเททรัพยากรอย่างจริงจัง เนื่องจากแหล่งข้อมูลและสารสนเทศเพิ่มมากขึ้นอย่างมหาศาล. การเติบโตอย่างต่อเนื่องของการใช้สารสนเทศในการปฏิบัติการขององค์กรที่มากขึ้น ทั้งที่เป็นส่วนหนึ่งของเครือข่ายความรู้ขององค์กร ผ่านเว็บและสื่อสังคมออนไลน์ รวมทั้งการสื่อสารระหว่างธุรกิจกับธุรกิจ องค์กรกับองค์กร และธุรกิจกับผู้บริโภค (การให้บริการ/การจัดการเรียนการสอนกับผู้รับบริการ/ผู้ใช้บัณฑิต) เป็นเรื่องที่ทำทลายความสามารถขององค์กรในการทำให้ระบบดังกล่าวมีความน่าเชื่อถือ และพร้อมใช้งานในรูปแบบที่ใช้งานง่าย. ความสามารถในการผสมและหาความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลต่างประเภท เช่น วิดีโอ ข้อความ และตัวเลข จะสร้างโอกาสให้องค์กรมีความได้เปรียบเชิงแข่งขัน. การจัดการสารสนเทศที่องค์กรควรมีการจัดเก็บข้อมูลที่เป็นระบบไม่ว่าจะเป็น ระบบฐานข้อมูล ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เว็บและสื่อสังคมออนไลน์ ทั้งนี้องค์กรควรตระหนักถึงการพัฒนาเว็บให้เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐาน Webometrics ซึ่งเป็นกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยด้วย.

ความพร้อมใช้งานของข้อมูลและสารสนเทศ (Data and Information Availability). ข้อมูลและสารสนเทศเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งต่อเครือข่ายธุรกิจหรือองค์กร พันธมิตร และห่วงโซ่อุปทาน. องค์กรควรคำนึงถึงการใช้ข้อมูลและสารสนเทศในด้านนี้ และควรตระหนักถึงความจำเป็นในการสอบทานความถูกต้องของข้อมูลอย่างรวดเร็ว การประกันความเชื่อถือได้ของข้อมูล และความปลอดภัย อัน

เนื่องมาจากมีการเพิ่มความถี่และขนาดในการถ่ายโอนข้อมูลทางอิเล็กทรอนิกส์เพิ่มมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งความท้าทายเรื่องการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์.

ความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์ (Security and Cyber security). เมื่อพิจารณาถึงความถี่และปริมาณการถ่ายโอนและการจัดเก็บข้อมูลทางอิเล็กทรอนิกส์ในปัจจุบัน ภัยคุกคามบนโลกไซเบอร์ซึ่งเกิดขึ้นบ่อยครั้งความต้องการของลูกค้าและธุรกิจต่อความปลอดภัยของสินทรัพย์ และสารสนเทศการจัดการเรื่องการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์จึงเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่สำคัญต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติการขององค์กร. ดังนั้นองค์กรจึงต้องมีแนวทางที่เป็นระบบในการจัดการเรื่องนี้อย่างเหมาะสมโดยต้องพิจารณาถึงปัจจัยทางธุรกิจที่สำคัญเพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดกิจกรรมการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์และบูรณาการเรื่องนี้กับแนวทางโดยรวมในการนำองค์กร. ภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีพลวัตและท้าทายด้วยภัยคุกคามใหม่ความเสี่ยงใหม่และวิธีการใหม่ๆ การจัดการการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์หมายถึงการพิจารณาถึงภัยคุกคามที่เฉพาะเจาะจงของแต่ละองค์กรและระดับการยอมรับความเสี่ยงซึ่งหมายความว่าองค์กรต้องระบุกิจกรรมที่มีความสำคัญต่อการให้บริการและต่อลูกค้าจากนั้นจัดลำดับความสำคัญในการลงทุนเพื่อปกป้องกิจกรรมเหล่านั้น. การรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์อาจรวมถึงการฝึกอบรมบุคลากรที่อาจไม่ได้เกี่ยวข้องโดยตรงในเรื่องเทคโนโลยีสารสนเทศรวมทั้งการให้ความรู้กับลูกค้าผู้ส่งมอบและพันธมิตร. นอกจากนี้ยังอาจรวมถึงการสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเหล่านี้เพื่อแจ้งให้ทราบถึงภัยคุกคามบนโลกไซเบอร์ที่อาจเกิดขึ้นแจ้งให้ทราบถึงการละเมิดต่างๆ และรายงานถึงความพยายามในการกู้คืนเพื่อรักษาความเชื่อมั่นที่มีต่อองค์กร.

การจัดการความรู้ (Knowledge Management). การจัดการความรู้ขององค์กรต้องมุ่งเน้นที่ความรู้ที่บุคลากรต้องใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อการปรับปรุงกระบวนการ ผลิตภัณฑ์ และบริการ และใช้นวัตกรรมเพื่อเพิ่มคุณค่าเพิ่มให้แก่ลูกค้าและองค์กร. ระบบการจัดการความรู้ขององค์กรควรมีกลไกการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรและองค์กร เพื่อทำให้มั่นใจว่าจะรักษาการทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดีอย่างต่อเนื่องแม้ในช่วงที่มีการปรับเปลี่ยน. องค์กรควรกำหนดว่าความรู้ใดสำคัญอย่างยิ่งต่อการปฏิบัติงาน และทำให้มีกระบวนการแบ่งปันสารสนเทศนี้อย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสารสนเทศที่เป็นความรู้ส่วนบุคคลที่ฝังลึกอยู่ในตัวบุคลากร (Implicit knowledge).

การเรียนรู้ระดับองค์กร (Organizational Learning). ในปัจจุบัน องค์กรต้องเผชิญกับประเด็นเรื่องการจัดการ การใช้ การประเมิน และการแบ่งปันความรู้ขององค์กรมากขึ้นเรื่อย ๆ. องค์กรชั้นนำได้ประโยชน์จากสินทรัพย์ทางความรู้ของบุคลากร ลูกค้า ผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือ และพันธมิตร ซึ่งร่วมกันขับเคลื่อนให้เกิดการเรียนรู้ระดับองค์กร และการสร้างนวัตกรรม.

5. การบริหารและพัฒนาบุคลากร

(Workforce Management and Development) (ตัวบ่งชี้ 5)

ตัวบ่งชี้นี้มุ่งเน้นบุคลากร กล่าวถึงวิธีการปฏิบัติที่สำคัญด้านบุคลากร เพื่อมุ่งสร้างและรักษาให้องค์กรมีสภาพแวดล้อมที่มีผลการดำเนินการที่ดีอยู่เสมอ และทำให้บุคลากรมีความผูกพันกับองค์กรและมุ่งปฏิบัติงานสู่เป้าหมาย อีกทั้งเพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงและประสบความสำเร็จ. ทั้งนี้ ในการสนับสนุนให้การจัดการทรัพยากรบุคลากรสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับกลยุทธ์โดยรวม ดังนั้นแผนการบริหารและพัฒนาบุคลากรจึงต้องนำมาวิสัยทัศน์และแผนกลยุทธ์ขององค์กรมาร่วมพิจารณาให้มีความสอดคล้องอยู่เสมอ.

5.1 สภาพแวดล้อมของบุคลากร (Workforce Environment) (เกณฑ์ 1)

เจตจำนง

เกณฑ์นี้ถามถึงความต้องการด้านขีดความสามารถบุคลากร วิธีตอบสนองความต้องการเหล่านั้นเพื่อให้งานขององค์กรบรรลุผล รวมทั้งถามถึงวิธีการที่ทำให้องค์กรมั่นใจได้ว่าบรรยากาศในการทำงานเกื้อหนุนการปฏิบัติงาน. จุดมุ่งหมายเพื่อให้เกิดสภาพแวดล้อมที่มีประสิทธิภาพที่ส่งผลให้การทำงานขององค์กรบรรลุผลสำเร็จและสามารถเกื้อหนุนบุคลากรได้.

ข้อสังเกต

ขีดความสามารถของบุคลากร (Workforce Capability). องค์กรเป็นจำนวนมากสับสนกับแนวคิดเรื่องขีดความสามารถและอัตรากำลัง ด้วยการเพิ่มจำนวนคนที่มีทักษะไม่เหมาะสมเพื่อชดเชยการขาดแคลนบุคลากรที่มีทักษะ หรือตั้งสมมติฐานว่าคนงานจำนวนน้อยแต่ทักษะสูงกว่าสามารถทดแทนความจำเป็นด้านอัตรากำลังสำหรับกระบวนการที่ต้องการทักษะน้อยหรือทักษะที่แตกต่างกันแต่ต้องการคนจำนวนมากเพื่อการทำงานให้สำเร็จ. การมีจำนวนคนที่เหมาะสมและทักษะที่เหมาะสมเป็นสิ่งสำคัญต่อความสำเร็จ. การมองไปข้างหน้าเพื่อคาดการณ์ความจำเป็นด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังในอนาคต จะทำให้องค์กรมีเวลาเพียงพอสำหรับการฝึกอบรม การว่าจ้าง การปรับเปลี่ยนตำแหน่งของบุคลากร และการเตรียมความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงระบบงาน.

สมรรถนะหลัก (Core Competencies). องค์กรควรมีการกำหนดสมรรถนะหลักขององค์กร ซึ่งเป็นเรื่องที่องค์กรเก่งและชำนาญที่สุด และองค์กรอื่นเลียนแบบได้ยาก. สมรรถนะหลักต้องสนับสนุนการบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร และต้องสอดคล้องสมรรถนะหลักขององค์กรแม่ด้วย (มหาวิทยาลัย) เพื่อสนับสนุนการบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กรแม่เช่นกัน. มีหลายองค์กรที่ในสภาพปัจจุบันยังไม่พบความเก่งของตนเอง ในเรื่องนี้อะไรก็ตามที่กำหนดเรื่องที่องค์กรอยากจะทำและต้องการให้บุคลากรทุกคนมีความเก่งชำนาญในเรื่องนี้ได้ เนื่องจากถ้าบุคลากรขององค์กรมีสมรรถนะหรือเก่งในเรื่องนี้แล้ว จะทำให้องค์กรมีโอกาสมากขึ้นในการบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย จากนั้นองค์กรค่อยวางแผนพัฒนาบุคลากรให้บุคลากรมีทักษะความสามารถเป็นไปตามสมรรถนะหลักที่องค์กรกำหนด.

การสนับสนุนบุคลากร (Workforce Support). องค์กรส่วนใหญ่ไม่ว่าจะขนาดใดก็ตาม มีโอกาสมากมายในการสนับสนุนบุคลากร. ตัวอย่างของการให้บริการ สิ่งอำนวยความสะดวก กิจกรรม และโอกาสอื่น ๆ ได้แก่ การให้คำปรึกษาทั้งในเรื่องส่วนตัวและอาชีพการงาน การพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพการงาน และการช่วยบุคลากรมีความพร้อมในการปฏิบัติงานในหน้าที่ใหม่ กิจกรรมสนับสนุนการหรืองานประเพณี การให้การศึกษา นอกเหนือจากงานในหน้าที่ การอนุญาตให้ลาหยุดกรณีพิเศษเพื่อรับผิดชอบครอบครัวและเพื่อบริการชุมชน ชั่วโมงการทำงานแบบยืดหยุ่น รวมถึงการขยายเวลาให้พนักงานสามารถใช้บริการอย่างต่อเนื่อง.

5.2 การเรียนรู้และพัฒนาบุคลากร (Learning and Development Workforce) (เกณฑ์ 2, 3, 4, 5)

เจตจำนง

เกณฑ์นี้ถามถึงระบบขององค์กรในเรื่องการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร การพัฒนาบุคลากร เพื่อสร้างความสามารถและกระตุ้นให้บุคลากรทุกคนปฏิบัติงานให้องค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและเต็มความสามารถ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสนับสนุนผลการดำเนินการที่ดีขององค์กร เพื่อนำสมรรถนะหลักขององค์กรมาใช้ และเพื่อส่งเสริมให้องค์กรบรรลุแผนปฏิบัติการและทำให้มั่นใจว่ามีความสำเร็จในปัจจุบันและในอนาคต. ซึ่งการพัฒนาบุคลากรเป็นส่วนหนึ่งในการสร้างความผูกพันกับบุคลากร แต่ทั้งนี้การสร้าง ความผูกพันกับบุคลากรที่ต้องดำเนินการในระดับมหาวิทยาลัยได้มอบหมายให้กองกลาง สำนักงานอธิการบดี เป็นผู้ดำเนินการ (สิทธิประโยชน์ สวัสดิการ การสร้างความผูกพันด้วยวิธีการอื่น ๆ และการประเมินความผูกพันของบุคลากร) ดังนั้นในส่วนของแต่ละองค์กร (หน่วยงาน) จึงมีหน้าที่ในการดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรในองค์กรของตนได้เรียนรู้และพัฒนาทักษะความสามารถเพื่อให้ทุกคนปฏิบัติงานให้องค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและเต็มความสามารถ.

ข้อสังเกต

การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน (Performance development). องค์กรในปัจจุบันต้องการพนักงานที่มีความสามารถหลายด้าน และสามารถยกระดับทักษะการทำงานของตนเองได้อย่างต่อเนื่อง. องค์กรที่มีประสิทธิภาพสูงตอบสนองความต้องการนี้โดยการตอบสนองความคาดหวังที่เพิ่มขึ้นของพนักงานในด้านการเรียนรู้และการพัฒนาที่เกี่ยวข้องกับอาชีพการงาน. ในการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน พนักงานจะแสวงหาการเติบโตส่วนบุคคลของตนและการเติบโตในองค์กรโดยผ่านการเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอก. การเรียนรู้นี้เกี่ยวข้องกับการมอบหมายงาน โอกาส และการเรียนรู้ส่วนบุคคลเพื่อให้บรรลุถึงระดับต่อไปขององค์กรและผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล.

ความจำเป็นในการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน (Performance development needs). ความจำเป็นในการพัฒนาผลการปฏิบัติงานอาจมีความแตกต่างกันมาก ขึ้นอยู่กับลักษณะของงาน ความรับผิดชอบของบุคลากร และระดับการพัฒนาขององค์กรและแต่ละบุคคล. ความต้องการนี้ อาจครอบคลุมถึงการเพิ่มทักษะในการแบ่งปันความรู้ การสื่อสาร การทำงานเป็นทีม และการแก้ปัญหาในการตีความและ

การใช้ข้อมูล การทำให้เหนือกว่าความต้องการของลูกค้า การวิเคราะห์กระบวนการและลดความซับซ้อนของกระบวนการ การลดความสูญเสียและรอบเวลา รวมถึงการจัดลำดับความสำคัญตามความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์หรือการวิเคราะห์ต้นทุนเทียบกับประโยชน์. ความจำเป็นในการศึกษาอาจรวมถึงทักษะระดับสูงในเทคโนโลยีหรือทักษะพื้นฐาน เช่น การอ่าน การเขียน ภาษา คณิตศาสตร์ และทักษะด้านคอมพิวเตอร์.

สถานที่และรูปแบบการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Development Locations and formats). โอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา อาจทำได้ทั้งภายในหรือภายนอกองค์กร และอาจทำโดยการสอนงานในขณะปฏิบัติงาน การเรียนรู้ในห้องเรียน การเรียนผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (E-learning) หรือการเรียนทางไกล (distance learning) รวมทั้งการมอบหมายงานที่จะทำให้เกิดการพัฒนา การสอนงานหรือการเป็นพี่เลี้ยง.

ความจำเป็นในการเรียนรู้และพัฒนาส่วนบุคคล (Individual Learning and Development Needs). เพื่อช่วยให้บุคลากรตระหนักถึงศักยภาพสูงสุดของตนเอง หลายองค์กรจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรของแต่ละบุคคลที่จัดทำร่วมกับแต่ละคน โดยพิจารณาร่วมกับวัตถุประสงค์ของแต่ละบุคคลด้านอาชีพการงานและการเรียนรู้.

การฝึกอบรมบุคลากรที่ติดต่อกับลูกค้า (Customer Contact Training). แม้ว่าเกณฑ์นี้ไม่ได้ถามเป็นพิเศษเกี่ยวกับการฝึกอบรมบุคลากรที่ติดต่อกับลูกค้า แต่การฝึกอบรมดังกล่าวมีความสำคัญและปฏิบัติกันโดยทั่วไป ซึ่งส่วนใหญ่ครอบคลุมถึงทักษะและความรู้ที่สำคัญในเรื่องผลิตภัณฑ์และลูกค้า วิธีการรับฟังลูกค้า วิธีการแก้ไขปัญหาและข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นเฉพาะหน้า และวิธีการจัดการหรือการตอบสนองความคาดหวังของลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ.

ประสิทธิผลของการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Development Effectiveness). ตัววัดที่ใช้ในการประเมินประสิทธิผลและประสิทธิภาพของระบบการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากรและผู้นำ อาจดูได้จากผลกระทบต่อการดำเนินการของแต่ละบุคคล หน่วยงาน และองค์กร รวมทั้งผลกระทบต่อการดำเนินการที่เกี่ยวกับลูกค้า และการวิเคราะห์ต้นทุนเทียบกับผลประโยชน์.

6. การปฏิบัติการ

(Operations) (ตัวบ่งชี้ 6)

ตัวบ่งชี้การปฏิบัติการถามเกี่ยวกับวิธีการที่องค์กรมุ่งเน้นการทำงาน การออกแบบผลิตภัณฑ์ (หลักสูตร/การปฏิบัติงานและการบริการ) และการส่งมอบ การสร้างนวัตกรรม รวมถึงประสิทธิผลของการปฏิบัติการเพื่อความสำเร็จในปัจจุบันและในอนาคต.

6.1 กระบวนการทำงาน (Work Process) (เกณฑ์ 1, 2, 3, 5)

เจตจำนง

เกณฑ์นี้ถ้ามถึงการจัดกระบวนการด้านผลิตภัณฑ์ (หลักสูตร/การปฏิบัติงาน และการบริการ) กระบวนการทำงานที่สำคัญ และการสร้างนวัตกรรม โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้า และทำให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จและยั่งยืน.

ข้อสังเกต

ข้อกำหนดของกระบวนการทำงาน (Work Process Requirements). แนวทางการออกแบบกระบวนการทำงานขององค์กรอาจมีความแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับลักษณะของผลิตภัณฑ์หรือบริการว่าเป็นผลิตภัณฑ์และบริการที่ออกแบบใหม่ ที่มีความหลากหลายของรูปแบบ มีการปรับแต่งตามลูกค้า หรือที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการทำงานที่มีการเปลี่ยนแปลงไม่ว่าจะมากหรือน้อย. แนวทางการออกแบบควรคำนึงถึงข้อกำหนดที่สำคัญของผลิตภัณฑ์และบริการ. ปัจจัยที่ต้องนำมาพิจารณาในการออกแบบกระบวนการทำงานต้องครอบคลุมถึงความปลอดภัย สมรรถนะของผลิตภัณฑ์ในระยะยาว ผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม ชีตความสามารถในการวัด ชีตความสามารถของกระบวนการ ความสามารถในการนำไปผลิตได้ (ผลิตบัณฑิต/ผลิตผลการปฏิบัติงานและการบริการ) ความสามารถในการบำรุงรักษาได้ ความหลากหลายของความคาดหวังของลูกค้าที่ทำให้ต้องมีผลิตภัณฑ์หรือการสนับสนุนหลายรูปแบบให้เลือก ชีตความสามารถของผู้ส่งมอบและการจัดทำเอกสาร.

การออกแบบที่มีประสิทธิภาพต้องคำนึงถึงรอบเวลาและผลิตภาพของกระบวนการผลิต และส่งมอบด้วย ซึ่งอาจต้องวิเคราะห์รายละเอียดของกระบวนการผลิตหรือบริการ และออกแบบหรือปรับรื้อกระบวนการดังกล่าวใหม่ (reengineering). เพื่อให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น รวมทั้งตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป.

กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ที่สำคัญ (Key Product-Related and Business Processes). กระบวนการทำงานที่สำคัญขององค์กรรวมถึงกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์และบริการและกระบวนการทางธุรกิจที่ไม่เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ซึ่งผู้นำระดับสูงพิจารณาว่ามีความสำคัญต่อความสำเร็จและการเติบโตขององค์กร. กระบวนการดังกล่าวมักเกี่ยวข้องกับสมรรถนะหลักขององค์กร วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญอย่างยิ่งขององค์กร. กระบวนการทางธุรกิจที่สำคัญอาจรวมถึงการจัดการเทคโนโลยีการจัดการสารสนเทศและความรู้การรวบรวมและครอบครองกิจการการขยายไปสู่ตลาดโลกการจัดการโครงการรวมทั้งกระบวนการขายและการตลาด.

สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร กระบวนการทางธุรกิจที่สำคัญอาจรวมถึงการหาทุน การสร้างความสัมพันธ์กับสื่อ การมีส่วนร่วมในการผลักดันนโยบายสาธารณะ. เนื่องจากลักษณะของกระบวนการเหล่านี้มีความหลากหลายจึงอาจทำให้ข้อกำหนดและผลการดำเนินการของแต่ละกระบวนการมีความแตกต่างกันอย่างมาก.

การออกแบบกระบวนการทำงาน (Work Process Design). หลายองค์กรจำเป็นต้องคำนึงถึงข้อกำหนดสำหรับผู้ส่งมอบพันธมิตรและคู่ความร่วมมือในขั้นตอนการออกแบบกระบวนการทำงาน.

กล่าวโดยรวมการออกแบบที่มีประสิทธิภาพจะต้องคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดในห่วงโซ่มูลค่า. หากมีโครงการออกแบบกระบวนการทำงานหลายโครงการพร้อมกันหรือหากผลิตภัณฑ์มีการใช้ชิ้นส่วนหรือผู้ส่งมอบอุปกรณ์ บุคลากร และสิ่งอำนวยความสะดวกร่วมกับผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการอื่น ๆ องค์กรอาจต้องให้ความสำคัญกับการประสานการใช้ทรัพยากรซึ่งอาจเป็นวิธีการหนึ่งในการลดต้นทุนต่อหน่วยและลดเวลาในการออกผลิตภัณฑ์ใหม่สู่ตลาด.

ตัววัดภายในกระบวนการ (In-Process Measures). เกณฑ์นี้กล่าวถึงการวัดภายในกระบวนการโดยเฉพาะ. ในการวัดภายในกระบวนการองค์กรต้องมีการกำหนดจุดวิกฤติในกระบวนการเพื่อวัดและสังเกตการณ์ซึ่งควรเริ่มทำโดยเร็วที่สุดในช่วงต้น ๆ ของกระบวนการ เพื่อลดปัญหาและค่าใช้จ่ายที่อาจเกิดขึ้นจากการเบี่ยงเบนไปจากผลการดำเนินการที่คาดหวังไว้ให้เหลือน้อยที่สุด.

ผลการดำเนินการของกระบวนการ (Process Performance). การจะบรรลุผลการดำเนินการที่คาดหวังไว้ของกระบวนการ องค์กรต้องกำหนดระดับหรือมาตรฐานของผลการดำเนินการภายในกระบวนการให้เป็นแนวทางในการตัดสินใจ. หากมีความเบี่ยงเบนเกิดขึ้นองค์กรต้องมีมาตรการแก้ไขเพื่อให้ผลการดำเนินการของกระบวนการเป็นไปตามที่ได้ออกแบบไว้เดิม. การแก้ไขที่เหมาะสมอาจต้องพิจารณาด้านเทคโนโลยี บุคลากร หรือทั้งสองเรื่องขึ้นอยู่กับลักษณะของกระบวนการ. มาตรการแก้ไขที่เหมาะสมควรเน้นการแก้ปัญหาคause (root cause) ของความเบี่ยงเบนอีกทั้งควรลดโอกาสเกิดซ้ำหรือการเกิดปัญหาในลักษณะเดียวกันในที่อื่น ๆ ขององค์กร.

ในกรณีที่มีการปฏิสัมพันธ์กับลูกค้ามาเกี่ยวข้ององค์กรจะต้องพิจารณาถึงความแตกต่างของลูกค้าด้วยว่าผลการดำเนินการของกระบวนการดีเพียงใด ซึ่งเป็นสิ่งที่มักเกิดกับการให้บริการทางวิชาชีพและการให้บริการของแต่ละบุคคล. สำหรับเรื่องรอบเวลาของกระบวนการที่สำคัญในบางองค์กรอาจนานเป็นปีหรือมากกว่า ซึ่งก่อให้เกิดความท้าทายในการวัดความก้าวหน้าเป็นรายวันและในการระบุโอกาสลดรอบเวลาตามความเหมาะสม.

กระบวนการสนับสนุน (Support Processes). กระบวนการทำงานที่สำคัญขององค์กรรวมถึงกระบวนการที่สนับสนุนการปฏิบัติการประจำวันและการส่งมอบผลิตภัณฑ์ แต่มักไม่ได้รับการออกแบบในรายละเอียดร่วมกับผลิตภัณฑ์. ข้อกำหนดของกระบวนการสนับสนุนตามปกติไม่ขึ้นอยู่กับคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์มากนัก แต่ขึ้นอยู่กับข้อกำหนดภายในขององค์กรเป็นสำคัญจึงต้องมีการประสานและบูรณาการกันเป็นอย่างดีเพื่อให้มั่นใจว่ามีการเชื่อมโยงและได้ผลการดำเนินการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล. กระบวนการสนับสนุนอาจรวมถึงกระบวนการด้านการเงินและบัญชี การจัดการอาคารสถานที่ งานบริการด้านกฎหมาย งานบริการด้านทรัพยากรบุคคล การประชาสัมพันธ์ และงานด้านบริหารอื่นๆ.

การปรับปรุงกระบวนการ (Process Improvement). หัวข้อนี้กำหนดให้มีสารสนเทศเกี่ยวกับวิธีการปรับปรุงกระบวนการเพื่อบรรลุผลการดำเนินการที่ดีขึ้น. ผลการดำเนินการที่ดีขึ้นมิได้หมายถึงคุณภาพที่ดีขึ้นในมุมมองของลูกค้าเท่านั้น แต่ยังหมายถึงผลการดำเนินการด้านการเงินและด้านการ

ปฏิบัติการที่ดีขึ้นจากมุมมองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นด้วย เช่น ผลิตภาพ. ทั้งนี้แนวทางต่าง ๆ ในการปรับปรุงกระบวนการที่ใช้กันโดยทั่วไปรวมถึง

- การใช้ผลการทบทวนผลการดำเนินการขององค์กร.
- การแบ่งปันกลยุทธ์ที่ประสบความสำเร็จทั่วทั้งองค์กรเพื่อขับเคลื่อนการเรียนรู้และนวัตกรรม.
- การวิเคราะห์กระบวนการและการวิจัย (เช่นการจัดทำผังกระบวนการการทดลองเพื่อหาจุดเหมาะสมที่สุดของกระบวนการการป้องกันความผิดพลาด).
- การวิจัยและพัฒนาในด้านเทคนิคและธุรกิจ.
- การใช้เครื่องมือปรับปรุงคุณภาพเช่นLean, Six Sigma, และ Plan-Do-Check-Act (PDCA).
- การเทียบเคียงสมรรถนะกับองค์กรที่เป็นเลิศ.
- การใช้เทคโนโลยีทางเลือก.
- การใช้สารสนเทศจากลูกค้าของกระบวนการต่างๆทั้งภายในและภายนอกองค์กร

แนวทางการปรับปรุงกระบวนการอาจต้องใช้ข้อมูลด้านการเงินเพื่อประเมินทางเลือกและจัดลำดับความสำคัญ. แนวทางดังกล่าวเปิดโอกาสให้มีทางเลือกมากมายรวมถึงการออกแบบกระบวนการหรือปรับรื้อกระบวนการใหม่ (reengineering).

เครือข่ายอุปทาน (Supply network). แทนที่จะเป็นห่วงโซ่อุปทานแบบส่งต่อขึ้นไปทีละทอด องค์กรต้องพึ่งพาเครือข่ายอุปทานมากขึ้นเพื่อจัดการสินทรัพย์ที่อยู่นอกขอบเขตองค์กรแบบดั้งเดิม. การที่องค์กรทบทวนสมรรถนะหลักขององค์กรและตำแหน่งภายในระบบนิเวศธุรกิจทำให้มีการคำนึงถึงผู้ส่งมอบ พันธมิตรและคู่ความร่วมมือในเชิงกลยุทธ์มากขึ้น เพื่อใช้ประโยชน์เครือข่ายอุปทานให้เกิดคุณค่าสูงสุดองค์กรต้องวางตำแหน่งตัวเอง เพื่อสร้างความได้เปรียบจากเครือข่ายผู้ส่งมอบที่คล่องตัวและพึ่งพาซึ่งกันและกัน.

การจัดการเครือข่ายอุปทาน (Supply-network management). สำหรับหลายๆองค์กร การจัดการเครือข่ายอุปทานเป็นปัจจัยหลักในการที่จะบรรลุเป้าหมายด้านผลิิตภาพและผลกำไรรวมทั้งความสำเร็จขององค์กรโดยรวม. กระบวนการเกี่ยวกับผู้ส่งมอบควรรองรับเจตจำนง 2 ประการ คือ ช่วยปรับปรุงผลการดำเนินการของผู้ส่งมอบและพันธมิตร และช่วยให้พวกเขาสนับสนุนต่อการปรับปรุงระบบงานขององค์กรด้วย. การจัดการเครือข่ายอุปทานอาจรวมถึงกระบวนการคัดเลือกผู้ส่งมอบโดยมีเป้าหมายเพื่อลดจำนวนรวมของผู้ส่งมอบและเพิ่มการจัดทำข้อตกลงกับผู้ส่งมอบและพันธมิตรที่พึงประสงค์.

การสื่อสารกับเครือข่ายอุปทาน (Supply-network communication). กลไกในการสื่อสารกับผู้ส่งมอบควรใช้ภาษาที่เป็นที่เข้าใจร่วมกัน. ซึ่งอาจเป็นการติดต่อแบบตัวต่อตัวอีเมลล์สื่อสังคมออนไลน์หรือสื่ออิเล็กทรอนิกส์อื่นๆหรือโทรศัพท์. สำหรับหลายๆองค์กรกลไกเหล่านี้อาจเปลี่ยนแปลงไปตามความต้องการของตลาดลูกค้าหรือผู้มีส่วนได้เสีย.

การจัดการนวัตกรรม (Innovation Management). ในองค์กรที่มีสภาพแวดล้อมที่เกื้อหนุนกับการสร้างนวัตกรรมมีแนวโน้มที่จะมีแนวความคิดต่าง ๆ มากเกินกว่าทรัพยากรที่องค์กรมีอยู่ ซึ่งทำให้

องค์กรต้องมีจุดตัดสินใจที่สำคัญ 2 ประเด็นในวงจรการสร้างนวัตกรรม คือ (1) จัดลำดับความสำคัญโอกาสต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อดำเนินโครงการที่มีโอกาสให้ผลตอบแทนสูงสุด (ความกล้าเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน) (2) รู้ว่าเมื่อไรจะยุติโครงการและจัดสรรทรัพยากรนั้นเพื่อการพัฒนาโครงการที่ประสบความสำเร็จหรือโครงการใหม่ต่อไป.

6.2 ประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ (Operational Effectiveness) (เกณฑ์ 3, 4)

เจตจำนง

เกณฑ์นี้ถามถึงวิธีการที่องค์กรทำให้มั่นใจถึงประสิทธิภาพของการปฏิบัติการเพื่อให้มีสภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัยและส่งมอบคุณค่าแก่ลูกค้า. บ่อยครั้งที่การปฏิบัติการที่มีประสิทธิภาพมากขึ้นอยู่กับควบคุมต้นทุนโดยรวมของการปฏิบัติการ มีคู่มือการปฏิบัติงานของกระบวนการทำงาน การรักษาระบบสารสนเทศให้มีความเชื่อถือได้ และการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์ (พิจารณาที่ตัวบ่งชี้ 4).

ข้อสังเกต

การควบคุมต้นทุน (Cost Control). การลดต้นทุนและรอบเวลาอาจบรรลุได้ด้วยกลยุทธ์ในการจัดการกระบวนการแบบ Lean. การลดของเสียและปรับปรุงผลิตภัณฑ์อาจเกี่ยวกับโครงการ Six Sigma. ดังนั้นองค์กรจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการใช้ตัววัดที่สำคัญเพื่อติดตามการจัดการกระบวนการทั้งหมดในทุกแง่มุม.

คู่มือการปฏิบัติงานของกระบวนการหลัก (Work Manual). ประกอบไปด้วยขั้นตอนการปฏิบัติงานหลายขั้นตอน แต่ละขั้นตอนการปฏิบัติงานอาจมีรายละเอียดปลีกย่อยมากมาย ดังนั้นในกระบวนการหลักหนึ่ง ๆ พนักงานที่มีหน้าที่ควรจัดทำเป็นคู่มือปฏิบัติงานที่แสดงขั้นตอนการปฏิบัติงานโดยละเอียด และแสดงตัวอย่างแบบฟอร์มหรือระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง. นอกจากนี้ คู่มือปฏิบัติงานของกระบวนการหลักควรต้องมีการปรับปรุงพัฒนาให้มีความเป็นปัจจุบัน ใช้งานได้ง่าย มีขั้นตอนการปฏิบัติที่กระชับ ลดขั้นตอนการให้บริการ หรือปรับปรุงขั้นตอนการให้บริการตามความคาดหวังของผู้รับบริการอยู่เสมอ. ทั้งนี้ คู่มือการปฏิบัติงานนอกจากจะมีประโยชน์ต่อพนักงานที่มีหน้าที่แล้ว ยังมีประโยชน์อย่างมากต่อพนักงานที่มาปฏิบัติหน้าที่แทนกันซึ่งอาจเป็นพนักงานใหม่หรือพนักงานเดิมที่สับเปลี่ยนหน้าที่การปฏิบัติงาน.

ความต่อเนื่องของธุรกิจ (Business Continuity). เพื่อให้มั่นใจว่าสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่องในภาวะฉุกเฉินองค์กรควรคำนึงถึงการปฏิบัติการขององค์กรทุกแง่มุมที่จำเป็นในการส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการให้แก่ลูกค้ารวมถึงความพร้อมของเครือข่ายอุปทาน. พันธกิจขององค์กรความต้องการและข้อกำหนดของลูกค้าจะเป็นแนวทางให้องค์กรกำหนดระดับการปฏิบัติการ ตัวอย่างเช่น องค์กรที่ให้บริการด้านสาธารณสุขโปคมักมีความจำเป็นต้องให้ความสำคัญในเรื่องนี้มากกว่าองค์กรที่ให้บริการด้านอื่น.

องค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร (รวมถึงองค์กรภาครัฐ) ที่มีหน้าที่แก้ไขปัญหาในภาวะฉุกเฉิน มีความจำเป็นมากที่จะต้องมีการเตรียมความพร้อมในการให้บริการเสมอ. ความพยายามทำให้องค์กรดำเนินงาน

ได้อย่างต่อเนื่องควรประสานกับความพยายามในการทำให้มั่นใจว่าองค์กรมีข้อมูลและสารสนเทศที่พร้อมใช้งาน (หัวข้อ 4.2)

องค์กรควรวางแผนอย่างระมัดระวังในการจัดให้มีโครงสร้างพื้นฐานของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศข้อมูลและสารสนเทศให้พร้อมใช้งานได้อย่างต่อเนื่องในทุกสถานการณ์ไม่ว่าจะเป็นภัยพิบัติที่เกิดจากธรรมชาติหรือน้ำมือมนุษย์. ในการวางแผนเหล่านี้ควรคำนึงถึงความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดขององค์กรรวมทั้งบุคลากรลูกค้าผู้ส่งมอบพันธมิตรและคู่ความร่วมมือ. นอกจากนี้ควรมีการประสานให้สอดคล้องกับแผนโดยรวมขององค์กรเพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง (หัวข้อ 4.2) และการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์.

7. ผลลัพธ์

(Result) (ตัวบ่งชี้ 7)

ตัวบ่งชี้นี้ ครอบคลุมผลลัพธ์ทั้งหมดที่จำเป็นในการทำให้องค์กรยั่งยืน (ตัวบ่งชี้กระบวนการ 1-6) ซึ่งรวมถึง ผลลัพธ์ด้านกระบวนการและผลิตภัณฑ์ที่สำคัญ ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ผลลัพธ์ด้านระบบการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร และผลการดำเนินการด้านการเงินและตลาดโดยรวม.

การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ดังกล่าวจะทำให้สามารถรักษาเจตจำนงของเกณฑ์นี้ซึ่งได้แก่การรักษาการนำเสนอคุณค่าที่ดีเยี่ยมในมุมมองของลูกค้าและตลาดการมีผลการดำเนินการที่ดีเยี่ยมสะท้อนจากตัวชี้วัดด้านการปฏิบัติการรวมทั้งตัวชี้วัดด้านการเรียนรู้ระดับองค์กรและระดับบุคคล. ตัวบ่งชี้ 7 จึงเป็นตัวบ่งชี้ที่แสดงสารสนเทศ “ในขณะที่เกิดขึ้นจริง” (ตัววัดความก้าวหน้า) เพื่อประเมินปรับปรุงและสร้างนวัตกรรมของกระบวนการและผลิตภัณฑ์โดยมีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับกลยุทธ์โดยรวมขององค์กร. ซึ่งตัวบ่งชี้ 7 จะตรวจประเมินผลลัพธ์อย่างกว้างๆขององค์กรควรให้ความสำคัญกับการตรวจติดตามผลลัพธ์ที่เป็นผลจากการดำเนินการด้านการปฏิบัติการและเป็นตัวพยากรณ์ผลกาดำเนินการในอนาคตด้วย.

7.1 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร (Leadership and Governance Results) (เกณฑ์ 1)

เจตจำนง

เกณฑ์นี้ถามถึงผลลัพธ์ที่สำคัญขององค์กรในเรื่องภาวะผู้นำหรือการนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูงและการกำกับดูแลองค์กร เพื่อแสดงให้เห็นถึงสถานภาพการปฏิบัติงานและการให้บริการ การเป็นองค์กรที่มีจริยธรรม ซึ่งทำให้บรรลุผลด้านความรับผิดชอบต่อสังคม.

ข้อสังเกต

ความสำคัญของมาตรฐานจริยธรรม (Importance of High Ethical Standards). องค์กรต้องมีการปฏิบัติอย่างจริงจังและแสดงให้เห็นว่าการประพฤติปฏิบัติโดยรวมมีมาตรฐานสูงโดยไม่ขึ้นกับว่าสังคมมีการเพ่งเล็งมากขึ้นในเรื่องการกำกับดูแลองค์กรและการะมัดรัดชอบด้านการเงินจริยธรรมการะมัดรัดชอบของผู้นำ. คณะกรรมการกำกับดูแลองค์กรและผู้นำระดับสูงควรติดตามตัววัดผลการดำเนินการที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอและสื่อสารผลการดำเนินการดังกล่าวให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับรู้.

ผลลัพธ์ที่รายงาน (Results to Report). ผลลัพธ์ขององค์กรควรรวมถึงความสำเร็จที่โดดเด่นในการปฏิบัติตามกฎระเบียบด้านกฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับต่างๆ ผลการตรวจสอบโดยหน่วยงานภาครัฐหรือคณะกรรมการตรวจติดตามที่แต่งตั้งโดยมหาวิทยาลัย ผลลัพธ์ต่างๆควรรวมถึงการสนับสนุนผลประโยชน์ขององค์กร ลูกค้า และการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ.

การถูกต่อต้านหรือลงโทษ (Sanctions or Adverse Actions). หากองค์กรเคยถูกต่อต้านหรือลงโทษภายใต้กฎหมายกฎระเบียบข้อบังคับหรือสัญญาในช่วง 5 ปีที่ผ่านมาองค์กรควรสรุปเหตุการณ์และสภาพปัจจุบันให้ทราบรวมทั้งการดำเนินการเพื่อป้องกันการเกิดซ้ำด้วย.

7.2 ผลลัพธ์ด้านการเงิน ตลาด และกลยุทธ์ (Financial, Market, and Strategy Results) (เกณฑ์ 2).

เจตจำนง

เกณฑ์นี้ตรวจสอบประเมินผลลัพธ์ด้านกลยุทธ์รวมถึงการเงินและตลาดที่สำคัญ เพื่อให้เข้าใจถึงความมั่นคงทางการเงิน รวมทั้งความท้าทายและความสำเร็จด้านตลาดขององค์กร (สามารถดึงลูกค้านอกพื้นที่การดูแลให้มาเรียน/มารับบริการกับองค์กรได้). นอกจากนี้ ยังตรวจสอบประเมินความสำเร็จของกลยุทธ์ขององค์กรอีกด้วย.

ข้อสังเกต

บทบาทของผู้นำระดับสูง (Senior Leaders' Role). ตัววัดที่รายงานในหัวข้อนี้เป็นตัววัดที่ผู้นำระดับสูงใช้ในการติดตามผลอย่างสม่ำเสมอเพื่อประเมินผลการดำเนินการและความมั่นคงทางการเงินขององค์กร.

ตัววัดที่เหมาะสม (Appropriate Measures to Report). นอกเหนือจากตัววัดในตัวบ่งชี้ 2 ตัววัดและตัวชี้วัดด้านการเงินที่เหมาะสมอาจรวมถึงรายได้งบประมาณกำไรหรือขาดทุนประสิทธิภาพของการดำเนินการด้านการเงิน. ตัววัดผลการดำเนินการด้านตลาดอาจรวมถึงตัววัดการเติบโตทางธุรกิจผลิตภัณฑ์ใหม่ (มีลูกค้ามาใช้บริการ/หลักสูตรใหม่) และสัดส่วนลูกค้าที่มาใช้บริการ.

ตัววัดการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Measures of Strategy Implementation). เนื่องจากองค์กรจำนวนมากมักมีปัญหาในการกำหนดตัววัดที่เหมาะสมการวัดความก้าวหน้าของความสำเร็จตามกลยุทธ์

เป็นเรื่องที่ท้าทายอย่างยิ่ง. ตัววัดความก้าวหน้าดังกล่าวมักได้มาจากการกำหนดผลลัพธ์ที่สะท้อนเป้าประสงค์ของผลสำเร็จท้ายสุดตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เสียก่อนจากนั้นจึงใช้เป้าประสงค์ดังกล่าวมากำหนดตัววัดในช่วงกลาง. นอกจากนี้ ยังมีการวัดผลการบริหารความเสี่ยงว่าสามารถดำเนินการควบคุมความเสี่ยงได้มากน้อยเพียงไร เพื่อทำให้มั่นใจว่ากลยุทธ์ขององค์กรจะสามารถบรรลุผลสำเร็จได้ตามเป้าหมายที่กำหนด.

7.3 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า (Customer-Focused Results) (เกณฑ์ 3).

เจตจำนง

เกณฑ์นี้ถามถึงผลลัพธ์ของผลดำเนินการด้านการมุ่งเน้นลูกค้า เพื่อแสดงให้เห็นว่าองค์กรดำเนินการได้ดีเพียงใดในการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า และการสร้างความผูกพันกับลูกค้าในระยะยาว (เชื่อมโยงกับเกณฑ์ 1).

ข้อสังเกต

ผลการดำเนินการขององค์กรในมุมมองของลูกค้า (Your performance as viewed by your customers). เกณฑ์นี้มุ่งคาดการณ์ผลการดำเนินการขององค์กรในมุมมองของลูกค้าโดยใช้ข้อมูลทั้งหมดที่มีความเกี่ยวข้อง. ข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้องครอบคลุมถึง

- ความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของลูกค้า.
- การรักษาลูกค้าไว้การได้ลูกค้าและการเสียลูกค้า (ความผูกพันของลูกค้า, เชื่อมโยงกับเกณฑ์ 1).
- ข้อร้องเรียนจากลูกค้าการจัดการข้อร้องเรียนการแก้ปัญหาข้อร้องเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ.
- คุณค่าผลิตภัณฑ์ (หลักสูตร/การปฏิบัติงานและการบริการ) จากมุมมองของลูกค้าโดย

พิจารณาถึงคุณภาพและราคา.

- การประเมินโดยลูกค้าเรื่องความสะดวกในการติดต่อองค์กรและความง่ายในการใช้ผลิตภัณฑ์ (ครอบคลุมถึงมารยาทในการให้บริการ).
- การสนับสนุนอย่างเต็มที่ของลูกค้าต่อตราสินค้าและผลิตภัณฑ์ขององค์กร.
- การให้รางวัลการจัดอันดับและการได้รับการยกย่องชมเชยจากลูกค้าและองค์กรอิสระอื่นๆ.

ความพึงพอใจสัมพัทธ์ (Relative satisfaction) สำหรับความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อผลิตภัณฑ์ขององค์กรเทียบกับความพึงพอใจต่อคู่แข่ง และองค์กรที่เทียบเคียงกันได้ ตัววัดและตัวชี้วัดอาจรวมถึงข้อมูลและสารสนเทศจากลูกค้าจากลูกค้าของคู่แข่งและจากองค์กรอิสระอื่นๆ.

ผลลัพธ์ที่เหนือกว่าความพึงพอใจ (Results that go Beyond Satisfaction). เกณฑ์เน้นผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้าซึ่งเหนือกว่าการวัดความพึงพอใจของลูกค้า เพราะความผูกพันและความสัมพันธ์เป็นตัวชี้วัดและตัววัดที่ดีกว่าต่อความสำเร็จในตลาดในอนาคตรวมถึงความยั่งยืนขององค์กร. (องค์กรสามารถรายงานผลลัพธ์ด้านความผูกพันของลูกค้าไว้ในเกณฑ์ 1 หรือเกณฑ์ 3 ก็ได้).

7.4 ผลลัพธ์ด้านระบบฐานข้อมูลและเว็บไซต์ (Data-base system and Website Results) (เกณฑ์ 4)

เจตจำนง

เกณฑ์นี้ถามถึงผลลัพธ์ของการพัฒนาเว็บตามเกณฑ์มาตรฐาน Webometric ซึ่งเป็นกลยุทธ์หนึ่งของมหาวิทยาลัยที่ถ่ายทอดสู่การปฏิบัติไปยังองค์กรต่าง ๆ ภายในมหาวิทยาลัย. รวมถึงผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินประสิทธิภาพการให้บริการระบบฐานข้อมูล ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และเว็บไซต์จากผู้ใช้บริการ.

ข้อสังเกต

ผลการพัฒนาเว็บไซต์ (Website Development Results). จากกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยที่ได้ถ่ายทอดให้องค์กรภายในต้องดำเนินการพัฒนาเว็บไซต์ให้เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐาน Webometric ที่ให้ความสำคัญกับการเข้าถึงข้อมูลต่าง ๆ ในเว็บ เช่น การดาวน์โหลดเอกสารผ่านเว็บ การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารที่เป็นปัจจุบัน และการให้บริการต่าง ๆ ผ่านเว็บ. นอกจากนี้ องค์กรยังต้องคำนึงถึงความรวดเร็วและง่ายต่อการเข้าถึงเว็บไซต์ขององค์กร และการได้มาซึ่งข้อมูลที่สำคัญจากลูกค้าและผู้รับบริการผ่านเว็บไซต์เพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง.

ข้อมูลและสารสนเทศในระบบฐานข้อมูล (Data and Information on Data-base System). องค์กรต้องมีระบบตรวจสอบความถูกต้องและเป็นปัจจุบันของข้อมูลและสารสนเทศในระบบฐานข้อมูลและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศอยู่เสมอ เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการด้านกลยุทธ์และการตัดสินใจ. ดังนั้น การประเมินประสิทธิภาพการให้บริการข้อมูลและสารสนเทศในระบบทั้งสองถือเป็นแนวทางหนึ่งในการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลและสารสนเทศได้.

7.5 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร (Workforce-Focused Results) (เกณฑ์ 5)

เจตจำนง

เกณฑ์นี้ถามถึงผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร เพื่อแสดงให้เห็นว่าองค์กรสามารถสร้างและรักษาสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เพิ่มผลผลิตภาพ มีความเอื้ออาทร ความผูกพัน (เชื่อมโยงกับเกณฑ์ 1) และการเรียนรู้ให้แก่บุคลากรทั้งหมดได้ดีเพียงใด.

ข้อสังเกต

ปัจจัยของผลลัพธ์ด้านบุคลากร (Workforce Results Factors). ผลลัพธ์ที่รายงานนี้อาจรวมถึงปัจจัยทั่วไปหรือปัจจัยเฉพาะขององค์กร. ปัจจัยทั่วไปอาจครอบคลุมถึงความปลอดภัย การขาดงาน การลาออก ความพึงพอใจ และข้อร้องเรียน (ข้อร้องทุกข์) ของพนักงาน. สำหรับตัววัดบางตัว เช่น การขาดงาน และการลาออก อาจมีการเปรียบเทียบเป็นรายปี หรือเทียบกับองค์กรอื่นตามความเหมาะสม. ปัจจัยเฉพาะขององค์กรคือตัววัดที่องค์กรใช้ประเมินบรรยากาศในการทำงาน และความผูกพันของบุคลากร. ปัจจัยเหล่านี้อาจรวมถึงขอบเขตของการฝึกอบรม การฝึกอบรมซ้ำ หรือการฝึกอบรมข้ามสายงาน เพื่อให้บรรลุ

ความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากรขอบเขตและความสำเร็จของการเอื้ออำนาจในการตัดสินใจ.

ขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร (Workforce Capacity and Capability). ผลลัพธ์ของตัวชี้วัดด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากรอาจรวมถึงกำลังคนที่มีอยู่ในทุกฝ่ายงานภายในองค์กร และการมีใบรับรองวิทยฐานะ (Certifications) สำหรับทักษะที่จำเป็น. อาจรวมถึงการปรับโครงสร้างขององค์กรการหมุนเวียนงานที่ออกแบบเพื่อตอบสนองต่อทิศทางในระดับกลยุทธ์หรือข้อกำหนดของลูกค้า. ด้านขีดความสามารถหรืออัตรากำลังตามลำดับ.

ความผูกพันของบุคลากร (Workforce Engagement). ตัววัดผลลัพธ์ที่รายงานตัวชี้วัดความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากร อาจรวมถึงการปรับปรุงเกี่ยวกับการตัดสินใจหน้างาน วัฒนธรรมองค์กร และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากร. ผลลัพธ์ที่รายงานนี้อาจรวมถึงข้อมูลที่เป็นปัจจัยนำเข้า เช่น จำนวนรางวัลที่เป็นเงิน แต่จุดเน้นสำคัญควรเป็นข้อมูลที่แสดงถึงประสิทธิผลหรือผลสัมฤทธิ์. ตัวอย่างของตัววัดผลสัมฤทธิ์อาจได้แก่ การรักษาบุคลากรให้อยู่กับองค์กรมากยิ่งขึ้น เป็นผลมาจากการริเริ่มโครงการยกย่องชมเชยเพื่อนร่วมงาน หรือการเพิ่มขึ้นของจำนวนบุคลากรที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งไปเป็นผู้นำ เป็นผลมาจากการพัฒนาผู้นำขององค์กร. (องค์กรสามารถรายงานผลลัพธ์ด้านความผูกพันของบุคลากรไว้ในเกณฑ์ 1 หรือเกณฑ์ 5 ก็ได้)

7.6 ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ (Product and Process Results) (ตัวบ่งชี้ 6).

เจตจำนง

เกณฑ์นี้ถามถึงผลลัพธ์การดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์ และการปฏิบัติการที่สำคัญ เพื่อแสดงให้เห็นถึงผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณภาพและมีคุณค่า ซึ่งจะทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจและความผูกพัน.

ข้อสังเกต

ตัววัดผลการดำเนินการของผลิตภัณฑ์ (Measures of Product Performance). เกณฑ์เน้นตัววัดผลการดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์ ซึ่งเป็นตัวชี้วัดของมุมมองของลูกค้า และการตัดสินใจที่มีผลต่อการใช้บริการ (หรือเข้าเรียนในหลักสูตร) การปฏิสัมพันธ์และความสัมพันธ์กับองค์กรในอนาคต. ตัววัดผลการดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์ได้มาจากสารสนเทศที่เกี่ยวกับลูกค้าซึ่งรวบรวมไว้ในตัวบ่งชี้ 3.

ตัวอย่างตัววัดด้านผลิตภัณฑ์ (Examples of Product Measures). การนำตัววัดด้านผลิตภัณฑ์และบริการที่เหมาะสมมาใช้อาจพิจารณาจากพื้นฐานต่อไปนี้ การวัดคุณภาพภายในผลการใช้งานจริงของผลิตภัณฑ์ ความผิดพลาดของการให้บริการ เวลาในการตอบสนอง และข้อมูลเกี่ยวกับความง่ายในการใช้งาน หรือคุณลักษณะอื่นของผลิตภัณฑ์ที่รวบรวมจากลูกค้าขององค์กรโดยหน่วยงานอื่น รวมทั้งผลสำรวจลูกค้าในการใช้ผลิตภัณฑ์และบริการ.

ผลการดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์และตัวชี้วัดด้านลูกค้า (Product Performance and Customer Indicators). ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างผลการดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์และบริการกับตัวชี้วัดด้าน

ลูกค้า เป็นเครื่องมือการจัดการที่สำคัญอย่างยิ่งสำหรับนำมาใช้ในหลายลักษณะ เช่น (1) การกำหนดและการมุ่งเน้นข้อกำหนดที่สำคัญด้านคุณภาพและลูกค้า (2) การระบุสิ่งที่ทำให้เกิดผลิตภัณฑ์และบริการแตกต่างจากที่มีอยู่ในตลาดและ (3) การหาความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลระหว่างคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์หรือบริการกับผลความพึงพอใจและความผูกพันของลูกค้า. ค่าสหสัมพันธ์นี้อาจชี้ให้เห็นส่วนตลาดที่กำลังเกิดขึ้นใหม่หรือที่กำลังมีการเปลี่ยนแปลงการเปลี่ยนความต้องการที่สำคัญหรือโอกาสที่ผลิตภัณฑ์จะล้ำสมัย.

ตัววัดประสิทธิผลและประสิทธิภาพกระบวนการ (Process Effectiveness and Efficiency Measures). ตัววัดและตัวชี้วัดประสิทธิผลและประสิทธิภาพกระบวนการอาจรวมถึง

- ผลการดำเนินการของระบบงานที่แสดงถึงการลดต้นทุนได้มากขึ้นหรือมีผลิตภาพสูงขึ้นโดยการใช้ทรัพยากรทั้งจากภายในและ/หรือภายนอก.
- การลดปริมาณการใช้ทรัพยากร เช่น กระดาษหมึกพิมพ์ และและการนำกลับมาใช้ใหม่.
- ตัวชี้วัดการตอบสนองภายในองค์กรเช่นรอบเวลาความยืดหยุ่นของการผลิต/การให้บริการเวลาคอยผลิตภัณฑ์/การรับบริการ.
- ผลการดำเนินการที่ดีขึ้นในด้านการบริหารสำนักงานและด้านสนับสนุนอื่นๆ.
- ตัวชี้วัดประสิทธิผลของแนวทางด้านความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์.
- ตัวชี้วัดเฉพาะทางธุรกิจเช่นอัตรานวัตกรรมและการเพิ่มการใช้ผลผลิตของผลิตภัณฑ์และกระบวนการ และผลลัพธ์จากการนำ Six Sigma ไปปฏิบัติ.
- ตัวชี้วัดของเครือข่ายอุปทาน เช่น การลดจำนวนสินค้าคงคลังและการตรวจรับวัตถุดิบการยกระดับคุณภาพและผลิตภาพการปรับปรุงการแลกเปลี่ยนข้อมูลทางอิเล็กทรอนิกส์และการลดต้นทุนในการจัดการเครือข่ายอุปทาน.
- ผลลัพธ์การตรวจประเมินจากหน่วยงานภายนอกเช่นการตรวจประเมินตามระบบมาตรฐานคุณภาพ ISO 9001.

ตัววัดผลการดำเนินการขององค์กรและการปฏิบัติการ (Measures of Organizational and Operational Performance). เกณฑ์พยายามกระตุ้นให้องค์กรพัฒนาและใช้ตัววัดที่เป็นเอกลักษณ์และสร้างสรรค์ในการติดตามกระบวนการที่สำคัญ และการปรับปรุงการปฏิบัติการ. การพัฒนาตัววัดที่เป็นเอกลักษณ์ควรพิจารณาถึงความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลระหว่างผลการดำเนินการด้านปฏิบัติการ และคุณภาพหรือผลการดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์. องค์กรควรใช้ตัววัดที่เกี่ยวข้องและสำคัญในการประเมินผลการดำเนินการขององค์กรและการปฏิบัติการทั้งหมดรวมถึงความพร้อมต่อภาวะฉุกเฉินขององค์กร.

8. การพัฒนาตามยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยสู่ความเป็นเลิศ

(ดำเนินการในระดับมหาวิทยาลัย) (ตัวบ่งชี้ 8)

แผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ประจำปี พ.ศ. 2561-2565 ได้พิจารณาและทำการวิเคราะห์ Gap Analysis ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) เพื่อนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ในการพัฒนาคุณภาพการบริหารและการศึกษาของมหาวิทยาลัยที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ และสามารถแข่งขันได้ในอนาคต เพื่อให้มหาวิทยาลัยสามารถบรรลุผลสำเร็จตามกลยุทธ์ที่กำหนด จึงต้องอาศัยการร่วมมือขององค์กรภายในมหาวิทยาลัยทุกภาคส่วนในการพัฒนา ซึ่งแต่ละองค์กรจะมีเกณฑ์มาตรฐานที่แตกต่างกันออกไป.

8.1 กองกลาง สำนักงานอธิการบดี

เจตจำนง

กองกลาง ประกอบด้วยฝ่ายงานย่อยภายในที่สำคัญ ได้แก่ ฝ่ายบริหารงานทั่วไป ฝ่ายการเงิน ฝ่ายประชาสัมพันธ์ ฝ่ายการเจ้าหน้าที่ และฝ่ายอาคารสถานที่ ซึ่งมีความเกี่ยวข้องในหลายประเด็นในการพัฒนามหาวิทยาลัยสู่ความเป็นเลิศทั้งที่เป็นกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยและเป็นการพัฒนาตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) ได้แก่ การสร้างความผูกพันระยะยาวกับบุคลากรและลูกค้า การพัฒนาทักษะความสามารถของบุคลากรให้เป็นไปตามสมรรถนะหลักของมหาวิทยาลัย การสร้างเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพของบุคลากร แผนอัตรากำลังและแผนพัฒนาบุคลากร สารสนเทศเกี่ยวกับบุคลากรที่มีความถูกต้องและเป็นปัจจุบัน การจัดการข้อร้องเรียนของลูกค้า การจัดพื้นที่สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน และผลดำเนินการตามเกณฑ์ Green Office.

ข้อสังเกต

ความผูกพันของลูกค้า (Customer Engagement). การสร้างความผูกพันกับลูกค้าเป็นการดำเนินการในเชิงกลยุทธ์โดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างความภักดีของลูกค้าให้สูงจนถึงระดับที่ลูกค้าจะให้การสนับสนุนตราสินค้าและผลิตภัณฑ์อย่างเต็มที่. การจะสร้างความภักดีในระดับดังกล่าวบุคลากรในองค์กรต้องมีวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นลูกค้าโดยอยู่บนพื้นฐานของความเข้าใจอย่างถ่องแท้ในเรื่องธุรกิจ กลยุทธ์ และพฤติกรรมและความนิยมของลูกค้า. ส่วนผลลัพธ์ตัวชี้วัดด้านความผูกพันและความพึงพอใจของลูกค้า ควรแสดงความพึงพอใจของลูกค้าต่อผลิตภัณฑ์ (หลักสูตรและการให้บริการ) ขององค์กรเทียบกับความพึงพอใจต่อคู่แข่งและองค์กรที่เทียบเคียงกันได้ ตัววัดอาจรวมถึงข้อมูลและสารสนเทศจากลูกค้า จากลูกค้าของคู่แข่ง และจากองค์กรอิสระอื่น ๆ. รวมถึงการแสดงผลลัพธ์ที่เหนือกว่าความความพึงพอใจ หมายถึงผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้าซึ่งเหนือกว่าการวัดความพึงพอใจของลูกค้า เช่น การวัดความผูกพันและความสัมพันธ์ เป็นตัววัดที่ดีกว่าต่อความสำเร็จในตลาดในอนาคต รวมถึงความยั่งยืนขององค์กร.

ความผูกพันของบุคลากร (Workforce Engagement). ผลจากการศึกษาจำนวนมากแสดงว่า เมื่อบุคลากรมีความผูกพันกับองค์กรสูงจะทำให้ผลการดำเนินการดีขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ. งานวิจัยชี้ให้เห็น

ว่าองค์ประกอบสำคัญในการสร้างความผูกพันกับองค์กร ได้แก่ การทำงานที่มีคุณค่า ทัศนคติทางขององค์กร ชัดเจนและมีสำนึกในภาระความรับผิดชอบต่อผลการดำเนินการ มีสภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัย มีความไว้วางใจ มีประสิทธิผลและให้ความร่วมมือซึ่งกันและกัน. ในหลายๆ องค์กร พนักงานมีแรงจูงใจ และรู้สึกถึงคุณค่าของงานที่ตนทำอยู่เนื่องจากงานนั้นสอดคล้องกับค่านิยมของตนเอง. นอกจากนี้ อาจมี ปัจจัยอื่นที่ขับเคลื่อนความผูกพันของบุคลากรด้วย เช่น ค่าตอบแทน สิทธิประโยชน์และสวัสดิการ การ แก้ปัญหาและคำร้องทุกข์ของบุคลากร สภาพแวดล้อมในการทำงานและการสนับสนุนของฝ่ายบริหาร ความ ปลอดภัยของสถานที่ทำงาน ปริมาณงานที่รับผิดชอบ ระดับของการได้รับมอบหมายอำนาจ และความมั่นคง ในงาน. ส่วนผลลัพธ์ตัวชี้วัดด้านความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากร อาจรวมถึงการปรับปรุงเกี่ยวกับการ ตัดสินใจในงาน วัฒนธรรมองค์กร และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากร. ผลลัพธ์ที่จะรายงานใน SAR นี้ อาจรวมถึงข้อมูลที่เป็นปัจจัยนำเข้า เช่น จำนวนรางวัลที่เป็นเงิน แต่จุดเน้นสำคัญควรเป็นข้อมูลที่ แสดงถึงประสิทธิผลหรือผลสัมฤทธิ์. ตัวอย่างของตัววัดผลสัมฤทธิ์ อาจได้แก่ การรักษาบุคลากรให้อยู่กับ องค์กรมากยิ่งขึ้นเป็นผลมาจากการริเริ่มโครงการยกย่องชมเชยเพื่อนร่วมงาน หรือการเพิ่มขึ้นของจำนวน บุคลากรที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งไปเป็นผู้นำเป็นผลมาจากโปรแกรมการพัฒนาผู้นำขององค์กร.

การจัดการข้อร้องเรียน (Complaint Management). การรวบรวมวิเคราะห์และค้นหา ต้นเหตุของข้อร้องเรียนควรนำไปสู่การกำจัดการสาเหตุต่างๆ ของข้อร้องเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพและนำไปสู่การ จัดลำดับความสำคัญของการปรับปรุงกระบวนการและผลิตภัณฑ์. มีกระบวนการส่งต่อข้อร้องเรียนไปยัง หน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อดำเนินการจัดการข้อร้องเรียนต่อไป. รวมถึงดำเนินการจัดเก็บข้อมูลข้อร้องเรียนและ ข้อร้องเรียนที่สามารถดำเนินการจัดการได้สำเร็จ.

ขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร (Workforce Capability and Capacity). ต้องมีการคาดการณ์และวางแผนอัตรากำลังของบุคลากร ที่มุ่งเน้นบุคลากรที่มีทักษะเหมาะสมกับตำแหน่ง และมีจำนวนที่เพียงพอต่อภาระงาน. ขีดความสามารถของบุคลากรในภาพรวมของมหาวิทยาลัยจำเป็นต้อง พิจารณาที่สมรรถนะหลักขององค์กรที่มหาวิทยาลัยต้องการ เพื่อปฏิบัติงานให้มหาวิทยาลัยสามารถบรรลุผล สำเร็จได้ตามวิสัยทัศน์ที่กำหนด. ซึ่งปัจจุบันมหาวิทยาลัยยังไม่มีกำหนดสมรรถนะหลักขององค์กร ดังนั้น กองกลาง จึงต้องมีกระบวนการหรือแนวทางในการให้ผู้นำระดับสูงมาร่วมกันวิเคราะห์และกำหนดสมรรถนะ หลักที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยด้วย รวมถึงมีแผนพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะความสามารถ เป็นไปตามสมรรถนะหลักที่กำหนด. ส่วนผลลัพธ์ของตัวชี้วัดด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร อาจรวมถึงกำลังคนที่มีอยู่ในทุกหน่วยงานและการมีใบรับรองวิทยฐานะ (Certifications) สำหรับทักษะที่ จำเป็น. อาจรวมถึงการปรับโครงสร้างขององค์กร การหมุนเวียนงานที่ออกแบบเพื่อตอบสนองต่อทิศทางใน ระดับกลยุทธ์หรือข้อกำหนดของลูกค้า.

จัดพื้นที่และสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้. เนื่องด้วยผู้เรียนเป็นลูกค้ากลุ่มสำคัญที่สุดของ มหาวิทยาลัย ซึ่งผู้เรียนจะต้องผ่านกระบวนการจัดการเรียนการสอนจนครบตามระยะเวลาของแต่ละหลักสูตร

ดังนั้นการจัดพื้นที่ภายในมหาวิทยาลัยและสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมกับการเรียนรู้ของผู้เรียนจึงเป็นเรื่องที่จำเป็นอย่างยิ่ง รวมถึงการจัดพื้นที่ให้กับผู้เรียนที่มีต้องการพิเศษ เช่น คนพิการ คนป่วย.

ผลดำเนินงานสำนักงานสีเขียว (Green Office). กองกลางเป็นหน่วยงานที่นำเกณฑ์การประเมินสำนักงานสีเขียว (Green Office) มาใช้ภายในมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร โดยเริ่มดำเนินการภายในอาคารเรียนรวมและอำนวยการ (ตึก 14) เป็นอาคารแรก รวมถึงได้ส่งเสริมให้หน่วยงานต่างๆ ภายในมหาวิทยาลัยนำเกณฑ์นี้ไปดำเนินการที่อาคารอื่นด้วย. ดังนั้นควรรายงานผลลัพธ์ในภาพรวมที่ได้ดำเนินการตามเกณฑ์สำนักงานสีเขียวในรอบปีการประเมินคุณภาพ รวมถึงผลจากการส่งเสริมสนับสนุนให้หน่วยงานอื่นดำเนินการโดยให้กำหนดตัววัดที่สำคัญขึ้นมา เช่น จำนวนหน่วยงานที่มีผลการประเมินสำนักงานสีเขียวในระดับดี เป็นต้น เพื่อให้แน่ใจว่าหน่วยงานที่ได้ไปส่งเสริมนั้นประสบผลสำเร็จเป็นไปตามเป้าหมาย. การรายงานผลลัพธ์เน้นรายงานผลตามตัววัดที่สำคัญ (กำหนดขึ้นเอง) ทั้งในรูปแบบตาราง หรือกราฟ หรือรูปแบบอื่นที่เข้าใจง่าย และต้องสามารถแสดงระดับ แนวโน้ม และ (ถ้ามี) ข้อมูลการเปรียบเทียบกับองค์กรคู่เทียบได้.

8.2 กองนโยบายและแผน สำนักงานอธิการบดี

เจตจำนง

เกณฑ์นี้มีจุดมุ่งหมายให้สร้างช่องทางการสื่อสารวิสัยทัศน์ ค่านิยม ปรัชญาทางการศึกษา และนโยบายสำคัญ ๆ ของมหาวิทยาลัยระหว่างผู้นำระดับสูงกับบุคลากร ลูกค้าย และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม. รวมถึงการติดตามผลดำเนินการเชิงกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย การประเมินผลปฏิบัติงานของบุคลากรที่เหมาะสมและยุติธรรม และการวิเคราะห์สัดส่วนค่าใช้จ่าย ความคุ้มค่า ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และค่า FTE.

ข้อสังเกต

การสื่อสารองค์กร (Organization Communication). ผู้นำระดับสูงมีบทบาทสำคัญในการกำหนดค่านิยมและทิศทางการสร้างและเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร ดังนั้น จึงเป็นเรื่องที่จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้นำระดับสูงจะต้องทำการสื่อสารองค์กรเพื่อสื่อสารวิสัยทัศน์ ค่านิยม ปรัชญาการศึกษา และนโยบายสำคัญ ๆ ของมหาวิทยาลัยไปยังบุคลากร ลูกค้าย และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มได้รับทราบทั่วกัน. ซึ่งเป็นหน้าที่ของกองนโยบายและแผนที่จะต้องจัดให้มีช่องทางการสื่อสารทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ พร้อมทั้งมีการประเมินช่องทางการสื่อสารว่ามีประสิทธิภาพหรือไม่เพื่อนำผลการปรับปรุงช่องทางการสื่อสารต่อไป.

ระบบติดตามผลดำเนินการเชิงกลยุทธ์. การติดตามผลดำเนินการเชิงกลยุทธ์นอกจากจะทราบผลดำเนินงานในปัจจุบันแล้ว ยังทำให้องค์กรสามารถคาดการณ์และเปรียบเทียบผลการดำเนินการขององค์กรได้ด้วย. การคาดการณ์และการเปรียบเทียบนี้มุ่งปรับปรุงความสามารถขององค์กรในการทำความเข้าใจและติดตามปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการเชิงแข่งขันที่มีพลวัต. ผลการดำเนินการที่คาดการณ์ไว้ว่าจรรวมถึงการเปลี่ยนแปลงที่เป็นผลจากการเข้าสู่ตลาดใหม่ การเริ่มใช้เทคโนโลยีใหม่ นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์/การ

ให้บริการ หรือแผนขับเคลื่อนทางกลยุทธ์อื่น ๆ ซึ่งอาจเกี่ยวข้องกับระดับความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน. กระบวนการติดตามดังกล่าว ทำให้องค์กรมีความพร้อมมากขึ้นในการนำเรื่องอัตรการปรับปรุงและการเปลี่ยนแปลงเปรียบเทียบกับของคู่แข่งหรือองค์กรเทียบเคียง และเทียบกับเป้าหมายหรือเป้าประสงค์ที่ท้าทายอย่างยิ่งขององค์กรมาประกอบการพิจารณา. กระบวนการติดตามนี้เป็นเครื่องมือในการวินิจฉัยที่สำคัญสำหรับองค์กร เพื่อเริ่มต้น เร่งรัด หรือยุติโครงการ และเพื่อการดำเนินการที่จำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร.

วัฒนธรรมการปรับปรุงผลการดำเนินการ (Operational Performance Improvement).

มีส่วนสำคัญต่อการเพิ่มผลิตภาพทั้งในระยะสั้นและระยะยาว และความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืนในตลาด. การสร้างขีดความสามารถในการปฏิบัติการซึ่งรวมถึงความรวดเร็ว การตอบสนอง ความยืดหยุ่น และการพัฒนานวัตกรรมต่าง ๆ เป็นการลงทุนเพื่อสร้างความแข็งแกร่งของความพร้อมขององค์กร.

การวิเคราะห์สัดส่วนค่าใช้จ่าย ความคุ้มค่า และค่า FTE. กองนโยบายและแผนจำเป็นต้องศึกษาวิธีการคำนวณค่า FTEs ของเกณฑ์ประกันคุณภาพการศึกษาภายในระดับอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏ (เกณฑ์ คปภ.) ให้เข้าใจอย่างถ่องแท้ เพื่อนำไปสู่การกำหนดวิธีการและกระบวนการวิเคราะห์สัดส่วนค่าใช้จ่าย ความคุ้มค่า ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการปฏิบัติราชการของหน่วยงานได้อย่างเหมาะสม. รวมถึงการกำหนดวิธีการวิเคราะห์สัดส่วนค่าใช้จ่าย ความคุ้มค่า สำหรับหน่วยงานสนับสนุนต่าง ๆ ได้นำไปใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานตามพันธกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และมีความคุ้มค่า.

8.3 กองพัฒนานักศึกษา สำนักงานอธิการบดี

เจตจำนง

กองพัฒนานักศึกษามีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับผู้เรียนซึ่งเป็นลูกค้าที่สำคัญที่สุดของหน่วยงานและของมหาวิทยาลัย ดังนั้น นอกจากจะให้บริการแก่ผู้เรียนในด้านต่าง ๆ แล้วยังต้องให้ความสำคัญในการสร้างความพึงพอใจแก่ผู้เรียนด้วย ซึ่งจะรวมถึงการจัดการเกี่ยวกับข้อร้องเรียน และการสร้างความผูกพันกับผู้เรียน เพื่อให้ผู้เรียนมีความภาคภูมิใจ รู้สึกภาคภูมิใจต่อสถาบัน จนเกิดการบอกต่อไปยังผู้อื่นให้เข้ามาศึกษาต่อที่สถาบันในอนาคต.

ข้อสังเกต

การส่งเสริมคุณลักษณะตามอัตลักษณ์แก่ผู้เรียน . มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชรได้กำหนดอัตลักษณ์ของผู้เรียนไว้ว่า *บัณฑิตมีจิตอาสา สร้างสรรค์ปัญญา พัฒนาท้องถิ่น* หน่วยงานควรมีแผนงานหรือกิจกรรมที่ช่วยส่งเสริมให้ผู้เรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามที่มหาวิทยาลัยต้องการ ที่นำไปสู่การได้รับรางวัลระดับชาติ หรือการได้รับการยอมรับจากชุมชน. ในการรายงานผลลัพท์นั้น หน่วยงานอาจกำหนดตัววัดเป็น จำนวนผู้เรียนที่ได้รับรางวัล ร่วมกับตัววัดอื่นที่สะท้อนให้เห็นถึงการบรรลุผลสำเร็จในการส่งเสริมผู้เรียนให้มีคุณลักษณะตามอัตลักษณ์ที่กำหนด.

การจัดการข้อร้องเรียน (Complaint Management). การรวบรวมวิเคราะห์และค้นหาต้นเหตุของข้อร้องเรียนควรนำไปสู่การกำจัดสาเหตุต่างๆ ของข้อร้องเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และนำไปสู่การจัดลำดับความสำคัญของการปรับปรุงกระบวนการและผลิตภัณฑ์. มีกระบวนการส่งต่อข้อร้องเรียนไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อดำเนินการจัดการข้อร้องเรียนต่อไป. รวมถึงดำเนินการจัดเก็บข้อมูลข้อร้องเรียนและข้อร้องเรียนที่สามารถดำเนินการจัดการได้สำเร็จ.

สร้างความผูกพันกับนักเรียนและศิษย์เก่า (Students and Alumni Engagement). ลูกค้ำที่สำคัญที่สุดของมหาวิทยาลัย คือ *ผู้เรียน* และยังหมายความรวมถึง *ศิษย์เก่า* ด้วย. การสร้างความผูกพันกับลูกค้ำหมายถึงการสร้างเชื่อมั่น การสร้างประสบการณ์ที่ดีที่ลูกค้ำได้รับจากมหาวิทยาลัย การภาคภูมิใจในสถาบัน มีความภาคภูมิใจ จนเกิดเป็นความผูกพันระหว่างลูกค้ำกับมหาวิทยาลัย กล่าวคือเพื่อให้ลูกค้ำมีส่วนร่วมในความเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชรและยังเป็นการเสริมความแข็งแกร่งให้กับมหาวิทยาลัยมากยิ่งขึ้น นำไปสู่ความยั่งยืนได้. การสร้างกิจกรรมกับนักเรียนและศิษย์เก่าจัดเป็นส่วนหนึ่งในการสร้างความผูกพันได้เช่นกัน. ประเด็นสำคัญอีกประการหนึ่งในการสร้างความผูกพันให้ประสบผลสำเร็จควรคำนึงถึงคือ วิธีการหรือช่องทางการสื่อสารกับลูกค้ำที่มีประสิทธิภาพ และการได้มาซึ่งข้อมูลเชิงลึกในการสื่อสารกับลูกค้ำ ซึ่งอาจใช้สื่อสังคมออนไลน์เป็นเครื่องมือหนึ่งในการสื่อสารกับลูกค้ำร่วมกับการสื่อสารด้วยวิธีอื่น ๆ และการสื่อสารกับลูกค้ำนี้เรียกว่า *การรับฟังเสียงของลูกค้ำ (Voice of Customer หรือ VOC)* นั่นเอง. การทำ VOC จะทำให้เราได้ทราบถึงความต้องการที่แท้จริงของลูกค้ำ และหากมหาวิทยาลัยยังสามารถตอบสนองต่อความต้องการเหล่านั้นได้อย่างดีเกินกว่าความคาดหวังแล้ว ยังเป็นการสร้างความผูกพันของลูกค้ำได้มากขึ้นเท่านั้น และท้ายที่สุดจนเกิดความภักดีต่อแบรนด์มหาวิทยาลัย พร้อมให้การสนับสนุนหรือบอกต่อคนที่รู้จักให้เข้ามาศึกษาต่อกับมหาวิทยาลัย. การวัดความผูกพันของลูกค้ำ สามารถใช้ตัววัดต่าง ๆ ที่สะท้อนความผูกพันของลูกค้ำได้ ตัววัดที่น่าสนใจ เช่น ระดับความผูกพันของผู้เรียน/ศิษย์เก่า (ควรทำการนิยามความผูกพันที่ต้องการสำรวจหรือสอบถามจากลูกค้ำ อาทิเช่น ความผูกพันหมายถึง การให้ความร่วมมือ/ให้การช่วยเหลือกับมหาวิทยาลัย การพูดถึงในทางที่ดี ความเชื่อมั่นในคุณภาพการศึกษาอย่างแรงกล้าของมหาวิทยาลัย การแนะนำหรือบอกต่อคนรู้จักให้มาศึกษาต่อกับมหาวิทยาลัย เป็นต้น) สัดส่วนข้อร้องเรียนที่แก้ไขได้ สัดส่วนการให้บริการที่ผู้เรียน/ศิษย์เก่ามีความพึงพอใจเกินกว่าที่คาดหวัง เป็นต้น.

8.4 สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน

เจตจำนง

สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียนเป็นหน่วยงานที่สำคัญอย่างยิ่ง โดยมีพันธกิจโดยตรงทั้งการพัฒนาคุณภาพของหลักสูตร การเก็บรวบรวมฐานข้อมูลเกี่ยวกับผู้เรียนและอาจารย์ผู้สอน รวมถึงการให้บริการต่าง ๆ แก่ผู้เรียน และผู้ที่สนใจสมัครเข้าศึกษาต่อ. ดังนั้นเกณฑ์นี้จึงมีจุดมุ่งหมายให้ดำเนินการเพื่อตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยและเพื่อพัฒนาคุณภาพตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA)

โดยเฉพาะการสร้างความพึงพอใจในการให้บริการแก่ผู้เรียนและผู้รับบริการกลุ่มนักเรียนมัธยมปลาย การพัฒนาคุณภาพหลักสูตรให้ทันสมัยตอบสนองต่อความต้องการของตลาด (หลักสูตรสหวิทยาการ และหลักสูตรสหวิทยาการ) และมีกระบวนการสร้างความมั่นใจให้แก่ผู้เรียนว่าเมื่อสำเร็จการศึกษาจากหลักสูตรแล้วจะมีความรู้ ทักษะ ครบถ้วนตามผลลัพธ์การเรียนรู้ที่คาดหวัง (ELOs) ที่หลักสูตรการันตีไว้ในเล่ม มคอ.2.

ข้อสังเกต

กลยุทธ์การประชาสัมพันธ์หลักสูตร. นอกจากตัวของหลักสูตรเองที่จะต้องมีส่วนร่วมในการประชาสัมพันธ์หลักสูตรแล้ว มหาวิทยาลัยควรต้องมีหน่วยงานกลางในการปฏิบัติหน้าที่ประชาสัมพันธ์หลักสูตรด้วยเช่นกัน หน่วยงานกลางที่ว่าหมายถึงสำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียนนั่นเอง. การประชาสัมพันธ์สามารถดำเนินการได้หลากหลายรูปแบบ/ช่องทาง และสามารถดำเนินการมากกว่าหนึ่งรูปแบบ/ช่องทางในเวลาเดียวกัน เช่น แผ่นพับ เว็บไซต์ การแนะนำ วิทัศน์ สื่อสังคมออนไลน์ เป็นต้น ทั้งนี้ การดำเนินการประชาสัมพันธ์หลักสูตรจะต้องถูกกำหนดเป็นแผนงานล่วงหน้าไว้แล้วซึ่งอาจเป็นแผนดำเนินการประจำปีหรือแผนดำเนินการที่มีระยะเวลามากกว่าหนึ่งปีก็ได้.

ฐานข้อมูล สารสนเทศ และความถูกต้องเป็นปัจจุบันของข้อมูล. สิ่งสำคัญที่สุดที่หน่วยงานต้องคำนึงถึง คือ ความน่าเชื่อถือของข้อมูลที่ถูกบันทึกผ่านตัวชี้วัดต่างๆ ที่อยู่ในฐานข้อมูล การพร้อมใช้งานของข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล (ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ) ให้เป็นสารสนเทศที่สามารถเข้าใจได้ง่าย และการรายงานสารสนเทศต่อผู้บริหารระดับสูงเพื่อนำไปใช้ในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์. ตัวชี้วัดที่หน่วยงานควรดำเนินการเก็บข้อมูลทั้งที่เป็นข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เช่น ปัจจัยที่ทำให้ผู้เรียนเลือกมาเรียนกับมหาวิทยาลัย, โรงเรียนแหล่งที่มาและภูมิลำเนาของผู้เรียน, อัตราการสำเร็จการศึกษา, อัตราการออกกลางคัน, ระยะเวลาเฉลี่ยในการสำเร็จการศึกษา, อัตราได้งานทำของบัณฑิต, และผลการประเมินคุณภาพบัณฑิต เป็นต้น. นอกจากนี้หน่วยงานอาจต้องมีการบูรณาการข้อมูลตัวเลขกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง (คณะและหลักสูตร) เพื่อเป็นการทวนสอบข้อมูลตัวเลขในฐานข้อมูลของหน่วยงานให้มีความถูกต้อง และแบ่งปันข้อมูลตัวเลข/สารสนเทศของหน่วยงานให้หน่วยงานอื่นที่ต้องการนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ ทั้งนี้ควรคำนึงถึงการเข้าถึงข้อมูลโดยง่ายของผู้ที่ต้องการใช้ข้อมูลด้วย. ข้อมูลและสารสนเทศระดับองค์กรเป็นข้อมูลนำเข้าที่สำคัญที่ใช้ในการทบทวนผลดำเนินการขององค์กรและการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารระดับสูง ตลอดจนสามารถใช้ในการติดตามผลดำเนินการและนำไปสู่การปรับปรุงให้ผลดำเนินการดียิ่งขึ้นต่อไปได้. ข้อมูลและสารสนเทศเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งต่อองค์กร ดังนั้นสำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียนซึ่งเป็นหน่วยงานกลางของมหาวิทยาลัยควรคำนึงถึงการใช้ข้อมูลและสารสนเทศในด้านนี้ และควรตระหนักถึงความจำเป็นในการสอบทานความถูกต้องของข้อมูลอย่างรวดเร็ว (หน่วยงานต้องมีการติดตามหรือสอบทานข้อมูล) การประกันความเชื่อถือได้ของข้อมูล และความปลอดภัย อันเนื่องมาจากการเพิ่มความถี่และขนาดในการถ่ายโอนข้อมูลทางอิเล็กทรอนิกส์เพิ่มมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง.

ระบบการอุทธรณ์ผลการเรียน. สืบเนื่องมาจากที่มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชรได้มีหลักสูตรจำนวนหนึ่งที่นำเกณฑ์ AUN-QA มาใช้ในการประกันคุณภาพภายใน ซึ่งเกณฑ์ได้ถามถึงระบบการอุทธรณ์ผล

การเรียนรู้ของผู้เรียนที่ต้องเป็นระบบส่วนกลาง เพื่อป้องกันไม่ให้ผู้เรียนต้องไปติดต่อกับอาจารย์ผู้สอน จนอาจนำไปสู่ความไม่โปร่งใสหรือเกิดการกลั่นแกล้งผู้เรียนได้. หน่วยงานสามารถกำหนดกระบวนการหรือขั้นตอนปฏิบัติของระบบการอุทธรณ์ได้ตามความเหมาะสมแต่ต้องอยู่บนพื้นฐานความถูกต้อง เพียงตรง และเป็นธรรมแก่ผู้เรียนที่มาอุทธรณ์ อีกทั้งต้องประชาสัมพันธ์เผยแพร่กระบวนการอุทธรณ์ผลการเรียนดังกล่าวให้ คณะ หลักสูตร อาจารย์ และผู้เรียนในมหาวิทยาลัยได้รับทราบโดยทั่วกัน.

การพัฒนาหลักสูตรสหวิทยาการ. มหาวิทยาลัยมีกลยุทธ์เกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรแบบสหวิทยาการ หลักสูตรสหวิทยาการที่ตอบสนองต่อความต้องการของตลาดแรงงานปัจจุบันและอนาคต เพื่อให้มหาวิทยาลัยสามารถบรรลุผลสำเร็จได้ตามเป้าประสงค์ ดังนั้น สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียนซึ่งมีพันธกิจเกี่ยวข้องกับการพัฒนาหลักสูตรโดยตรง จึงเป็นหน่วยงานที่ต้องดำเนินการ. การพัฒนาหลักสูตรแบบสหวิทยาการ พหุวิทยาการ มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่หน่วยงานจะต้องวิเคราะห์แนวโน้มของตลาดแรงงาน อนาคตว่ามีความต้องการคนที่มีความรู้ความสามารถในด้านใดบ้างเพื่อที่จะได้สามารถพัฒนาหลักสูตรได้ตรงกับความต้องการ และเป็นหลักสูตรที่สามารถดึงดูดให้คนเข้ามาเรียนได้.

กระบวนการตรวจสอบโครงสร้างหลักสูตรให้สอดคล้องกับผลการเรียนรู้ที่คาดหวัง (ELOs). ผลการเรียนรู้ที่คาดหวัง หรือ Expected Learning Outcomes (ELOs) หมายถึง ความรู้และทักษะที่หลักสูตรต้องการพัฒนาให้เกิดขึ้นในตัวผู้เรียนทั้งจากการเรียนในห้องเรียน กิจกรรมในและนอกหลักสูตร การปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนกับอาจารย์ ประสบการณ์ที่เกิดขึ้นในช่วงเวลาที่ศึกษาอยู่ในหลักสูตร. ผลการเรียนรู้ที่คาดหวัง หรือที่มักเรียกกันสั้นๆ ว่า “ELOs” เป็นคำศัพท์ที่ปรากฏอยู่เกณฑ์ AUN-QA ซึ่งเกณฑ์นี้ได้ถูกนำมาใช้ในการประกันคุณภาพภายในของบางหลักสูตรของมหาวิทยาลัย. หน่วยงานจะสามารถตรวจสอบโครงสร้างหลักสูตร หรือรายวิชาในหลักสูตรนั้นๆ ว่ามีความสอดคล้องกับ ELOs หรือไม่ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดของเกณฑ์ AUN-QA ด้วย โดยหลักการที่จะอธิบายให้เข้าใจง่ายๆ คือ ทุกรายวิชาในโครงสร้างหลักสูตรจะต้องมีส่วนสนับสนุนให้ผู้เรียนสามารถบรรลุ ELOs ที่หลักสูตรกำหนดขึ้นมาได้ และเมื่อพิจารณาในภาพรวม เมื่อผู้เรียนศึกษาครบตามทุกรายวิชาตามโครงสร้างหลักสูตรแล้ว ผู้เรียนทุกคนจะต้องมีความรู้/ทักษะเป็นไปตาม ELOs ทุกข้อที่หลักสูตรกำหนดหรือระบุไว้ในเล่ม มคอ.2. ดังนั้น ก่อนที่หลักสูตรจะถูกนำเสนอให้สภามหาวิทยาลัยได้พิจารณาอนุมัติ หน่วยงานจะต้องมีกระบวนการในการตรวจสอบรายวิชาในโครงสร้างหลักสูตรว่ายังคงมีความสอดคล้องกับ ELOs ของหลักสูตรนั้นอยู่.

8.5 สำนักศิลปะและวัฒนธรรม

เจตจำนง

เกณฑ์นี้มีจุดมุ่งหมายให้หน่วยงานมุ่งดำเนินการตามพันธกิจของหน่วยงาน และการสนับสนุนให้มหาวิทยาลัยบรรลุผลสำเร็จเชิงกลยุทธ์ อันได้แก่ การสร้างแหล่งเรียนรู้ทางศิลปวัฒนธรรมเพื่อให้บริการความรู้

ด้านศิลปะแก่ท้องถิ่น การสร้างหรือพัฒนาองค์ความรู้ด้านศิลปวัฒนธรรม และการพัฒนานวัตกรรมด้านศิลปวัฒนธรรม.

ข้อสังเกต

แหล่งเรียนรู้และองค์ความรู้ด้านศิลปวัฒนธรรม. หมายถึงแหล่งเรียนรู้ให้กับประชาชนทั่วไปเกี่ยวกับศิลปวัฒนธรรมอันดีของประเทศที่ครอบคลุมทุกแขนงไม่จำเพาะศิลปวัฒนธรรมของจังหวัดกำแพงเพชรเท่านั้น ศิลปะแขนงต่าง ๆ ได้แก่ นาฏกรรม วรรณกรรม จิตรกรรม ประติมากรรม สถาปัตยกรรม ดนตรี ภาพยนตร์ ภาพถ่าย ภูมิปัญญา งานประดิษฐ์ ส่วนวัฒนธรรมแขนงต่าง ๆ ได้แก่ ภาษา วรรณคดี ค่านิยมและความเชื่อ อาหาร ที่อยู่อาศัย เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค ศาสนา ศีลธรรมและคติธรรม จารีตประเพณี ขนบธรรมเนียม ธรรมเนียมประเพณี ทัศนศิลป์ และศิลปะการแสดง. แหล่งเรียนรู้ควรเป็นทั้งแหล่งข้อมูลข่าวสาร ให้ความรู้เชิงสารสนเทศ และประสบการณ์ที่สนับสนุนส่งเสริมให้ประชาชนได้เรียนรู้ได้แสวงหาความรู้และเรียนรู้ด้านศิลปวัฒนธรรมของไทยด้วยตนเองตามอัธยาศัยอย่างกว้างขวางและต่อเนื่อง รวมถึงการส่งเสริมให้เกิดการสืบสานศิลปวัฒนธรรมไทยอันดี. นอกจากหน่วยงานจะสร้างแหล่งเรียนรู้ด้านศิลปวัฒนธรรมแล้ว ยังต้องดำเนินการเกี่ยวกับการสร้างสรรค์องค์ความรู้ใหม่ ๆ และเก็บรวบรวมองค์ความรู้ดั้งเดิมด้านศิลปวัฒนธรรมอีกด้วย อีกทั้งควรคำนึงถึงวิธีการเก็บองค์ความรู้ที่เป็นลายลักษณ์อักษรไว้ในรูปแบบต่างๆ ที่เหมาะสม เช่น หนังสือ สื่อวีดิทัศน์ ฐานข้อมูล เป็นต้น เพื่อใช้เป็นช่องทางการเผยแพร่ให้ความรู้เชิงวิชาการด้านศิลปวัฒนธรรมแก่เยาวชนและประชาชนทั่วไป.

นวัตกรรมด้านศิลปวัฒนธรรม. การพัฒนานวัตกรรมด้านศิลปวัฒนธรรมเป็นหนึ่งในวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย เพื่อให้มหาวิทยาลัยสามารถบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด หน่วยงานที่มีพันธกิจโดยตรงอย่างสำนักศิลปวัฒนธรรมจึงเป็นผู้ดำเนินการ. การพัฒนานวัตกรรมด้านศิลปวัฒนธรรมสามารถดำเนินการได้ทั้งด้วยตัวของหน่วยงานเองและให้หน่วยงานอื่นของมหาวิทยาลัยเป็นผู้ดำเนินการก็ได้ ทั้งนี้หน่วยงานอาจต้องทำการสื่อสารกลยุทธ์ดังกล่าวให้แก่หน่วยงานอื่นได้รับทราบและมีการสนับสนุนที่เหมาะสม เช่น การจัดสรรงบประมาณ หรือการให้คำปรึกษาแนะนำเกี่ยวกับความรู้ด้านศิลปวัฒนธรรมที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น. การพัฒนานวัตกรรมด้านศิลปวัฒนธรรมควรจัดทำเป็นแผนพัฒนาระยะยาวที่ชัดเจนเนื่องจากต้องใช้เวลาค่อนข้างมากในการผลิตสร้างสรรค์ผลงาน นอกจากจะช่วยให้หน่วยงานให้ได้ผลการพัฒนานวัตกรรมที่แน่นอนแล้ว ยังสามารถใช้ในการคาดการณ์ผลดำเนินงานในอนาคตได้อีกด้วย.

8.6 สำนักบริการวิชาการและจัดหารายได้

เจตจำนง

มหาวิทยาลัยมีวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับสำนักบริการวิชาการและจัดหารายได้ทั้งการให้บริการวิชาการแก่ชุมชน การสร้างนวัตกรรมในการแก้ปัญหาให้กับชุมชน การจัดการรายได้ให้แก่มหาวิทยาลัย และผลการให้บริการแก่ชุมชนต้นแบบ ซึ่งล้วนเป็นหน้าที่ตามพันธกิจของสำนักบริการวิชาการฯ

ที่จะส่งเสริมให้มหาวิทยาลัยมีผลดำเนินการที่บรรลุผลสำเร็จได้ตามเป้าหมายที่กำหนด รวมถึงการเก็บรวบรวมข้อมูลที่สำคัญเกี่ยวกับชุมชนที่ให้บริการเพื่อนำมาวิเคราะห์เป็นสารสนเทศที่มีประโยชน์ต่อการพัฒนาและการตัดสินใจของผู้บริหาร.

ข้อสังเกต

การสนับสนุนให้หน่วยงานมีการจัดหารายได้. มีหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยจำนวนไม่น้อยที่อาจไม่ทราบหรือไม่ดำเนินการเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดหารายได้ของมหาวิทยาลัย ซึ่งต้องเป็นหน้าที่ของหน่วยงานอย่างสำนักบริการวิชาการและจัดหารายได้ ที่จะต้องทำการสื่อสารนโยบายนี้ให้หน่วยงานต่าง ๆ ได้รับทราบและนำไปปฏิบัติตามโดยทั่วกัน. ควรมีการติดตามรายได้จากทุกหน่วยงานซึ่งจะติดตามรายไตรมาสหรือรายปีก็ได้ตามความเหมาะสม รวมถึงมีแนวทางในการส่งเสริมหรือกำกับให้แต่ละหน่วยงานนำกลยุทธ์การจัดหารายได้ไปปฏิบัติตาม. นอกจากนี้ ในส่วนของสำนักบริการวิชาการฯ เองก็ต้องปฏิบัติตามกลยุทธ์ในการหารายได้ด้วยเช่นกัน ซึ่งควรมีการจัดหารายได้จากหลากหลายช่องทางโดยเน้นการใช้ทรัพยากรของมหาวิทยาลัยให้เกิดประโยชน์สูงสุด รวมถึงการคิดค้นหาสินค้าและบริการใหม่ ๆ ที่สามารถสร้างรายได้ระยะยาวได้ รวมถึงการปรับปรุงสินค้าและบริการเดิมให้ตอบสนองต่อความต้องการของผู้ซื้อหรือผู้ใช้บริการ. หน่วยงานควรทำการศึกษาตลาดและความต้องการจะซื้อจากกลุ่มเป้าหมายเพื่อนำมาวิเคราะห์ถึงความเป็นไปได้ ความคุ้มค่า คำนวณในการผลิตสินค้าและบริการ ตลอดจนมีการสรุปรายได้รายไตรมาสหรือรายปีให้ผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยได้รับทราบ.

การรายงานผลบริการวิชาการเพื่อใช้ในการตัดสินใจ. การรายงานข้อมูลเกี่ยวกับผลดำเนินการให้บริการวิชาการเพื่อใช้ในการบริหารและการตัดสินใจของผู้บริหารมหาวิทยาลัย หน่วยงานควรมีการเก็บข้อมูลเชิงตัวเลขผ่านตัววัดที่สำคัญเพื่อให้ง่ายต่อการนำข้อมูลไปใช้ประกอบการตัดสินใจ ตัววัดที่สำคัญ เช่น รายได้จากการให้บริการวิชาการหรือจากหลักสูตรระยะสั้น จำนวนนวัตกรรมที่นำไปใช้ในการแก้ปัญหาให้แก่ชุมชน รายได้ต่อครัวเรือนที่เพิ่มขึ้น หรือตัววัดอื่นที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย. นอกจากข้อมูลเชิงตัวเลขจะง่ายต่อการศึกษาและนำไปใช้ในการตัดสินใจแล้ว มหาวิทยาลัยยังสามารถเห็นแนวโน้มและพัฒนาการในการให้บริการวิชาการแก่ชุมชนอีกด้วย ดังนั้นหน่วยงานจำเป็นต้องมีการจัดเก็บข้อมูลเชิงตัวเลขเหล่านี้อย่างเป็นระบบสามารถเรียกใช้งานได้อย่างสะดวก รวดเร็ว. การจัดทำสรุปรายงานผลการบริการวิชาการควรดำเนินการอย่างเป็นประจำทุกปีและมีการนำเสนอต่อผู้บริหารมหาวิทยาลัย และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้ทราบโดยทั่วกัน.

ผลการบริการวิชาการแก่ชุมชนต้นแบบ. การจะเรียกชุมชนใดชุมชนหนึ่งว่าเป็นชุมชนต้นแบบได้นั้น ชุมชนนั้นจะต้องมีความรักความสามัคคีและความผูกพันกันในชุมชน ก่อให้เกิดความร่วมมือกันพัฒนาหมู่บ้าน ชาวบ้านมีความเข้มแข็งและสมาชิกในชุมชนมีคุณภาพชีวิตที่ดี ซึ่งคุณภาพชีวิตที่ดีสามารถวัดได้หลากหลายตัวชี้วัด เช่น ระดับความสุขของคนในชุมชน จำนวนรายได้ที่เพิ่มขึ้น จำนวนค่าใช้จ่ายต่อครัวเรือนที่ลดลง เป็นต้น ดังนั้นจุดมุ่งหมายในการบริการวิชาการแก่ชุมชนต้นแบบควรให้ผลลัพธ์ดังที่กล่าวข้างต้น. การให้บริการแก่ชุมชนต้นแบบควรมีกลยุทธ์และแผนดำเนินงานที่ชัดเจนที่มุ่งสู่เป้าหมายในการทำให้ชุมชนต้นแบบ

มีความเข้มแข็งและคนในชุมชนมีคุณภาพชีวิตที่ดีเป็นสำคัญ รวมถึงมีกระบวนการสนับสนุนให้หน่วยงานระดับต่างๆ ภายในมหาวิทยาลัยมุ่งเน้นให้บริการแก่ชุมชนที่มหาวิทยาลัยได้คัดเลือกให้เป็นชุมชนต้นแบบแล้ว.

8.7 สถาบันวิจัยและพัฒนา

เจตจำนง

สถาบันวิจัยและพัฒนาควรมีกระบวนการส่งเสริมสนับสนุนให้อาจารย์มีทักษะความสามารถในการผลิตผลงานวิจัย ผลงานวิชาการ การเขียนบทความวิจัย บทความวิชาการ และการเขียนข้อเสนอโครงการวิจัยเพื่อขอรับทุนสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอก ซึ่งผลดำเนินงานดังกล่าวมักกลายเป็นตัววัดคุณภาพด้านการศึกษาทั้งของระดับสถาบัน ระดับคณะ และระดับหลักสูตร กล่าวคือ ทักษะการวิจัยหรือการทำผลงานทางวิชาการจะส่งผลต่อคุณภาพของตัวอาจารย์ คุณภาพผู้เรียน และคุณภาพการจัดการเรียนการสอน.

ข้อสังเกต

กระบวนการส่งเสริมทักษะความสามารถในการทำผลงานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ และการตีพิมพ์เผยแพร่. ก่อนที่หน่วยงานจะกำหนดกระบวนการส่งเสริมทักษะการวิจัยให้อาจารย์ อาจต้องมีการทำการสำรวจความต้องการจากอาจารย์ว่าต้องการพัฒนาทักษะการวิจัยในด้านใดบ้าง เช่น การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ การเลือกใช้ค่าสถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล การออกแบบและพัฒนาเครื่องมือการวิจัย เพื่อที่หน่วยจะได้ออกแบบกระบวนการส่งเสริมได้สอดคล้องกับความต้องการในการพัฒนาทักษะการวิจัยของอาจารย์อย่างแท้จริง รวมถึงการพัฒนาทักษะในการบทความวิชาการ บทความวิจัยที่จะสามารถได้รับการตีพิมพ์ในระดับชาติและนานาชาติได้. กระบวนการส่งเสริมทักษะการวิจัยและการเขียนบทความเพื่อการตีพิมพ์นี้ควรดำเนินการอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามเป้าหมายที่กำหนด รวมถึงมีการประเมินกระบวนการส่งเสริมดังกล่าวเพื่อให้มั่นใจว่ากระบวนการส่งเสริมนั้นยังคงสามารถเพิ่มทักษะการวิจัยและทักษะการเขียนบทความเพื่อการตีพิมพ์ของอาจารย์ให้สูงขึ้นได้ ตลอดจนการนำผลการประเมินมาใช้ในการทบทวนหรือปรับปรุงกระบวนการส่งเสริมให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น. นอกจากนี้ หน่วยงานควรสนับสนุนด้านงบประมาณให้แก่อาจารย์ที่มีความพร้อมในการส่งผลงานไปตีพิมพ์เผยแพร่โดยเฉพาะการตีพิมพ์ในระดับนานาชาติ.

กระบวนการส่งเสริมการได้รับทุนวิจัยภายนอกของอาจารย์. อย่างที่ทราบกันดีว่าอาจารย์ของเราได้รับทุนวิจัยจากหน่วยงานภายนอกค่อนข้างน้อย หรือมีเพียงอาจารย์จำนวนไม่กี่ท่านเท่านั้นที่ได้รับทุนวิจัยจากหน่วยงานภายนอกอยู่เสมอ. ดังนั้น การเพิ่มทักษะบางอย่างที่จะช่วยสนับสนุนให้อาจารย์มีโอกาสได้รับเลือกให้รับทุนวิจัยจึงเป็นเรื่องที่จำเป็น. กระบวนการส่งเสริมดังกล่าว เช่น การฝึกอบรมเกี่ยวกับการเขียนโครงการวิจัยเสนอขอรับทุนสนับสนุน การจัดให้มีระบบพี่เลี้ยง เว็บไซต์ที่คอยตอบปัญหาและให้ความรู้เกี่ยวกับการเขียนโครงการวิจัยเพื่อขอรับทุน เป็นต้น. หน่วยงานควรมีกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ หรือมีการประเมินกระบวนการส่งเสริมดังกล่าวอยู่เสมอเพื่อให้มั่นใจว่ากระบวนการส่งเสริมนั้นยังคงสามารถให้ผลลัพธ์ได้

ตามเป้าหมายที่ต้องการ ตลอดจนการนำผลการประเมินมาใช้ในการทบทวนหรือปรับปรุงกระบวนการส่งเสริมให้อาจารย์ได้รับทุนวิจัยภายนอกให้มีประสิทธิผลยิ่งขึ้น.

ฐานข้อมูลด้านการวิจัย. ข้อมูลที่สถาบันวิจัยและพัฒนาควรทำการเก็บรวบรวมไว้ในฐานข้อมูล ทั้งข้อมูลเชิงตัวเลขและเชิงคุณภาพ เช่น ชื่อนักวิจัย ชื่อผลงาน จำนวนผลงานวิจัยที่จำแนกตามรายบุคคล จำนวนผลงานวิจัยที่จำแนกตามประเภทการวิจัย จำนวนทุนวิจัย จำนวนผลงานตีพิมพ์ระดับนานาชาติ เป็นต้น โดยจะเห็นว่าการเก็บข้อมูลควรดำเนินการเก็บในระดับรายบุคคลจะเหมาะสมและบริหารจัดการง่ายกว่ากว่า การเก็บข้อมูลในระดับหลักสูตรหรือระดับคณะ ตลอดจนจะเกิดประโยชน์สูงสุดในการนำข้อมูลมาใช้ในการวิเคราะห์และจัดเป็นสารสนเทศเพื่อกำหนดกลยุทธ์และการตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูงได้. นอกจากนี้ หน่วยงานควรตระหนักถึงความจำเป็นในการสอบทานความถูกต้องของข้อมูลอย่างรวดเร็ว (หน่วยงานต้องมี กระบวนการสอบทานข้อมูล) การประกันความเชื่อถือได้ของข้อมูล และความปลอดภัย อันเนื่องมาจากการเพิ่มความถี่และขนาดในการถ่ายโอนข้อมูลทางอิเล็กทรอนิกส์เพิ่มมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง.

8.8 บัณฑิตวิทยาลัย

เจตจำนง

บัณฑิตวิทยาลัยเป็นหน่วยงานที่เน้นให้บริการแก่ผู้เรียนระดับบัณฑิตศึกษาเป็นสำคัญ ทั้งในเรื่อง การพัฒนาศักยภาพ การตรวจสอบคุณภาพผลงานวิจัย และการให้บริการเกี่ยวกับการสำเร็จการศึกษาแก่ ผู้เรียนระดับบัณฑิตศึกษา.

ข้อสังเกต

การพัฒนาศักยภาพผู้เรียนระดับบัณฑิตศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัยอาจต้องกำหนดศักยภาพที่ จำเป็นและเป็นจุดร่วมที่ผู้เรียนระดับบัณฑิตศึกษาทุกคนจะต้องมี เช่น ทักษะในการวิจัย การเขียนผลงานวิจัย การออกแบบและพัฒนาเครื่องมือการวิจัย การสร้างนวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อชุมชน เป็นต้น เพื่อที่ หน่วยงานจะสามารถวางแผนในการพัฒนาศักยภาพของผู้เรียนระดับบัณฑิตศึกษาได้ชัดเจนและครอบคลุมทุก ศักยภาพที่ต้องการ. หน่วยงานควรมีการวัดระดับศักยภาพของผู้เรียนระดับบัณฑิตศึกษา โดยวัดระดับ ศักยภาพทั้งก่อนเข้ากระบวนการพัฒนาและหลังได้รับกระบวนการพัฒนา เพื่อทำให้มั่นใจว่ากระบวนการ ส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพผู้เรียนสามารถสนับสนุนให้ผู้เรียนเกิดทักษะหรือมีศักยภาพดังกล่าวได้จริง.

ผลงานวิจัยที่เป็นนวัตกรรมพัฒนาชุมชน. จากกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยที่กำหนดไว้เกี่ยวกับการ ให้บริการวิชาการและสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชน ซึ่งได้วัดความเข้มแข็งของชุมชนผ่านตัวชี้วัด 2 ตัวชี้วัด คือ จำนวนรายได้ที่เพิ่มขึ้น และจำนวนนวัตกรรมที่นำไปพัฒนาชุมชน ดังนั้น บัณฑิตวิทยาลัยซึ่งเป็น หน่วยงานหนึ่งของมหาวิทยาลัยจะต้องตอบรับและนำกลยุทธ์ดังกล่าวไปปฏิบัติ ด้วยการสนับสนุนให้ผู้เรียน ระดับบัณฑิตศึกษาได้ผลิตผลงานวิจัยที่มีคุณภาพและนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาชุมชนได้ รวมถึงมีกระบวนการสำรวจปัญหาชุมชนเพื่อนำมากำหนดเป็นหัวข้อวิจัยที่เหมาะสมและเป็นประโยชน์ต่อการ พัฒนาชุมชนได้อย่างแท้จริง ตลอดจนมีการติดตามการนำไปใช้ประโยชน์ของนวัตกรรมต่อชุมชนและความพึง

พอใจของชุมชนที่มีต่อนวัตกรรมนั้น. อีกประการที่หน่วยงานควรคำนึงถึง คือ การเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับผลงานวิจัย ผลงานนวัตกรรมของผู้เรียนระดับบัณฑิตศึกษาที่สามารถสืบค้นได้ง่ายและพร้อมใช้งาน.

สร้างความผูกพันกับผู้เรียนและศิษย์เก่า (Students and Alumni Engagement). ลูกค้าที่สำคัญที่สุดของมหาวิทยาลัย คือ *ผู้เรียน* และยังหมายความรวมถึง *ศิษย์เก่า* ด้วย. การสร้างความผูกพันกับลูกค้าหมายถึงการสร้างเชื่อมั่น การสร้างประสบการณ์ที่ดีที่ลูกค้าได้รับจากมหาวิทยาลัย การภาคภูมิใจในสถาบัน มีความภาคภูมิใจจนเกิดเป็นความผูกพันระหว่างลูกค้ากับมหาวิทยาลัย กล่าวคือเพื่อให้ลูกค้ามีส่วนร่วมในความเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชรและยังเป็นการเสริมความแข็งแกร่งให้กับมหาวิทยาลัยมากยิ่งขึ้นนำไปสู่ความยั่งยืนได้. การสร้างกิจกรรมกับผู้เรียนและศิษย์เก่าจัดเป็นส่วนหนึ่งในการสร้างความผูกพันได้เช่นกัน. ประเด็นสำคัญอีกประการหนึ่งในการสร้างความผูกพันให้ประสบผลสำเร็จควรคำนึงถึงคือ วิธีการหรือช่องทางการสื่อสารกับลูกค้าที่มีประสิทธิภาพ และการได้มาซึ่งข้อมูลเชิงลึกในการสื่อสารกับลูกค้า ซึ่งอาจใช้สื่อสังคมออนไลน์เป็นเครื่องมือหนึ่งในการสื่อสารกับลูกค้าร่วมกับการสื่อสารด้วยวิธีอื่น ๆ และการสื่อสารกับลูกค้านี้เรียกว่า *การรับฟังเสียงของลูกค้า (Voice of Customer หรือ VOC)* นั่นเอง . การทำ VOC จะทำให้เราได้ทราบถึงความต้องการที่แท้จริงของลูกค้า และหากมหาวิทยาลัยยังสามารถตอบสนองต่อความต้องการเหล่านั้นได้อย่างดีเกินกว่าความคาดหวังแล้ว ยังเป็นการสร้างความผูกพันกับลูกค้าได้มากขึ้นเท่านั้น และท้ายที่สุดจนเกิดความภาคภูมิใจต่อแบรนด์มหาวิทยาลัย พร้อมให้การสนับสนุนหรือบอกต่อคนที่รู้จักให้เข้ามาศึกษาต่อกับมหาวิทยาลัย. การวัดความผูกพันของลูกค้า สามารถใช้ตัววัดต่าง ๆ ที่สะท้อนความผูกพันของลูกค้าได้ตัววัดที่น่าสนใจ เช่น ระดับความผูกพันของผู้เรียน/ศิษย์เก่า (ควรทำการนิยามความผูกพันที่ต้องการสำรวจหรือสอบถามจากลูกค้า อาทิเช่น ความผูกพันหมายถึง การให้ความร่วมมือ/ให้การช่วยเหลือกับมหาวิทยาลัย การพูดถึงในทางที่ดี ความเชื่อมั่นในคุณภาพการศึกษาอย่างแรงกล้าของมหาวิทยาลัย การแนะนำหรือบอกต่อคนรู้จักให้มาศึกษาต่อกับมหาวิทยาลัย เป็นต้น) สัดส่วนข้อร้องเรียนที่แก้ไขได้ สัดส่วนการให้บริการที่ผู้เรียน/ศิษย์เก่ามีความพึงพอใจเกินกว่าที่คาดหวัง เป็นต้น.

8.9 งานมาตรฐานและประกันคุณภาพการศึกษา

เจตจำนง

การจัดให้มีระบบการประกันคุณภาพภายในสำหรับหน่วยงานทุกระดับของมหาวิทยาลัยเป็นพันธกิจหลักพันธกิจหนึ่งของสำนักประกันคุณภาพการศึกษา ดังนั้น หน่วยงานควรมีแนวทางการส่งเสริมสนับสนุน รวมถึงการสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเกณฑ์การประกันคุณภาพระบบต่าง ๆ อยู่เสมอและอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้หน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยทั้งระดับสถาบัน ระดับคณะ ระดับหลักสูตร และระดับสำนัก มีการบริหารที่มีคุณภาพและเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป. รวมถึงมีผลการดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนาฐานข้อมูล การบริการวิชาการ และการค้นหาและรวบรวมองค์ความรู้ แนวปฏิบัติที่ดี และนวัตกรรมเกี่ยวกับการประกันคุณภาพการศึกษา การจัดการเรียนการสอน และการปฏิบัติงานของหน่วยงานสนับสนุน.

ข้อสังเกต

การสร้างระบบประกันคุณภาพภายในและการส่งเสริมการใช้เกณฑ์มาตรฐานระดับสากลให้กับหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย. ผลผลิตหลักของมหาวิทยาลัย คือ หลักสูตร ผลงานวิจัย และการบริการวิชาการ ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องสร้างผลิตภัณท์เหล่านี้ให้ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าปัจจุบันและลูกค้าอนาคต และต้องมีคุณภาพเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไปโดยเฉพาะการได้รับการยอมรับในระดับสากล. ถึงแม้ว่าผลิตภัณท์หลักของมหาวิทยาลัยจะเป็น หลักสูตร ผลงานวิจัย และการบริการวิชาการดังที่ได้กล่าวไปแล้ว แต่มหาวิทยาลัยกลับไม่ใช้หน่วยงานโดยตรงในการสร้างผลิตภัณท์ดังกล่าว กล่าวคือ หน่วยงานระดับหลักสูตรและระดับคณะเป็นผู้สร้างหลักสูตร สร้างผลงานวิจัย และการให้บริการวิชาการนั่นเอง นอกจากนี้ ยังมีหน่วยงานสนับสนุนหลายหน่วยงานที่มีส่วนในการพัฒนาผลิตภัณท์เหล่านี้เช่นกัน เช่น สถาบันวิจัยและพัฒนา สำนักบริการวิชาการและจัดหารายได้ สำนักวิทยบริการและสารสนเทศ เป็นต้น. งานมาตรฐานและประกันคุณภาพการศึกษา จึงต้องให้การสนับสนุนหน่วยงานทุกระดับของมหาวิทยาลัยให้มีการนำเกณฑ์คุณภาพมาตรฐานต่าง ๆ มาใช้ในการประกันคุณภาพภายใน รวมถึงให้ความสำคัญกับการส่งเสริมให้หน่วยงานเหล่านี้หันมาเลือกให้เกณฑ์มาตรฐานระดับสากลแทนเกณฑ์ที่ใช้อยู่เดิม. การให้สร้างความรู้ความเข้าใจ การเป็นที่ปรึกษาและให้การสนับสนุนที่เหมาะสมเกี่ยวกับเกณฑ์ระดับสากลจึงเป็นเรื่องจำเป็นที่จะทำให้หน่วยงานมีความกล้าที่จะเปลี่ยนมาใช้เกณฑ์ระดับสากล ได้แก่ เกณฑ์คุณภาพเครือข่ายมหาวิทยาลัยอาเซียน (AUN-QA) สำหรับใช้ในการประกันคุณภาพระดับหลักสูตร เกณฑ์คุณภาพเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) และเกณฑ์คุณภาพแห่งชาติ (TQA) สำหรับใช้ในการประกันคุณภาพระดับคณะและระดับสถาบัน และเกณฑ์มาตรฐานบริหารงานคุณภาพ (ISO 9001) สำหรับใช้ในการประกันคุณภาพของหน่วยงานระดับสำนัก. หน่วยงานควรมีแผนการพัฒนาคูณภาพหน่วยงานระดับต่าง ๆ ซึ่งควรเป็นแผนระยะยาว เพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่ท้าทายในการพัฒนาคูณภาพหน่วยงานแต่ละระดับให้ประสบผลสำเร็จได้ตามเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย.

ฐานข้อมูลด้านประกันคุณภาพการศึกษา. ข้อมูลที่ควรทำการเก็บรวบรวมไว้ในฐานข้อมูลของหน่วยงานมากที่สุด คือ ผลการประเมินคุณภาพรายปีของหน่วยงานแต่ละระดับ เนื่องจากเป็นข้อมูลที่มีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับสำนักประกันคุณภาพการศึกษา รวมถึงการรวบรวมข้อมูลจากหน่วยงานอื่นที่มีความเกี่ยวข้องกับการพัฒนาคูณภาพการศึกษาที่หน่วยงานอาจต้องทำการติดต่อประสานงานในการขอข้อมูล เช่น จำนวนอาจารย์ จำนวนนักศึกษารับเข้า จำนวนผู้สำเร็จการศึกษา จำนวนนักศึกษาที่ออกกลางคัน อัตราการได้งานทำของบัณฑิต ระดับความพึงพอใจของผู้ใช้บัณฑิต ที่แยกข้อมูลตามประเภทหรือรายหลักสูตร เพื่อนำมาเป็นสารสนเทศในการวางแผนพัฒนาคูณภาพระยะยาวและใช้ในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร. นอกจากนี้ หน่วยงานควรตระหนักถึงความจำเป็นในการสอบทานความถูกต้องของข้อมูลอย่างรวดเร็ว (หน่วยงานต้องมีกระบวนการสอบทานข้อมูล) การประกันความเชื่อถือได้ของข้อมูล และความปลอดภัย อันเนื่องมาจากการเพิ่มความถี่และขนาดในการถ่ายโอนข้อมูลทางอิเล็กทรอนิกส์เพิ่มมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง.

กระบวนการค้นหาวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศของมหาวิทยาลัย. การค้นหาวิธีปฏิบัติที่ดีหรือที่เป็นเลิศทั้งด้านการจัดการเรียนการสอน การวิจัย การปฏิบัติงานของหน่วยงานสนับสนุน จรรยาบรรณซึ่งการยกย่อง ชมเชย หรือการให้รางวัลแก่บุคลากรผู้คิดค้นแนวปฏิบัตินั้น ซึ่งแนวทางดังกล่าวจะเป็นการเสริมแรงให้รู้สึกภาคภูมิใจ รู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าแก่องค์กร และท้ายที่สุดบุคลากรเกิดความผูกพันกับองค์กรและยินดีปฏิบัติงานให้องค์กรได้อย่างเต็มกำลังเต็มความสามารถ. วิธีการค้นหาแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศอาจดำเนินการได้หลายวิธี เช่น การเปิดรับสมัคร การสำรวจหรือสอบถามข้อมูล และการสืบค้นข้อมูลจากหนังสือรายงานผลปฏิบัติงานหรือหนังสือรายงานการประเมินตนเอง (SAR) ของหน่วยงานต่าง ๆ ภายในมหาวิทยาลัย เป็นต้น. หน่วยงานควรให้ความสำคัญกับการเก็บรวบรวมแนวปฏิบัติที่ดีหรือที่เป็นเลิศเหล่านั้นไว้ในรูปแบบที่เหมาะสมอย่างเป็นระบบ และบุคลากรทุกคนสามารถเข้าถึงง่าย เช่น จัดทำเป็นหนังสือ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ แผ่นพับ หรือแม้แต่ฐานข้อมูล.

ผลการบริการวิชาการแก่สถานศึกษาเครือข่าย. การให้บริการวิชาการด้านประกันคุณภาพการศึกษาแก่สถานศึกษาเครือข่ายเป็นหนึ่งในพันธกิจหลักของงานมาตรฐานและประกันคุณภาพฯ และยังตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเช่นกัน. หน่วยงานต้องกำหนดตัววัดที่สำคัญที่สะท้อนถึงความสำเร็จในการบริการวิชาการ โดยเฉพาะตัววัดที่เป็นผลลัพธ์สุดท้ายของการให้บริการวิชาการ (Lag Indicator) และมีผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย ตัวอย่าง Lag Indicator เช่น รายได้จากการให้บริการวิชาการ ร้อยละสถานศึกษาที่นักเรียนมีผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติดี (O-NET และ NT) ผ่านเกณฑ์ค่าเฉลี่ย. นอกจากนี้ หน่วยงานยังสามารถกำหนดตัววัดที่แสดงให้เห็นถึงผลระหว่างกระบวนการด้วยก็ได้ ซึ่งตัววัดระหว่างกระบวนการนี้เรียกว่า Lead Indicator ซึ่งเป็นตัววัดที่สามารถนำไปใช้พยากรณ์แนวโน้มของตัววัด Lag Indicator ได้ เช่น จำนวนนักเรียนที่เข้าร่วมกิจกรรม จำนวนการอบรมที่จัดให้แก่ครูในสถานศึกษาเครือข่าย จำนวนนักเรียนที่สอบผ่านแบบทดสอบตัวอย่าง. การรายงานผลการบริการวิชาการ ควรแสดงเป็นข้อมูลเชิงตัวเลขที่แสดงให้เห็นแนวโน้มของผลดำเนินงานในแต่ละปี ดังนั้น หน่วยงานควรให้ความสำคัญกับการจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบด้วย ซึ่งอาจแสดงเป็นตารางข้อมูลหรือกราฟตามความเหมาะสม.

อภิธานศัพท์

(Glossary) (นำมาจาก: หนังสือเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ปี 2563-2564 หน้า 128-154)

อภิธานศัพท์จะอธิบายคำศัพท์ในเกณฑ์ และแนวทางการให้คะแนน. ประโยคแรกต่อจากอภิธานศัพท์แต่ละคำจะแสดงความหมายด้วยตัวอักษรตัวเข้ม. ประโยคที่เหลือในย่อหน้าแรกเป็นการขยายความ. ย่อหน้าถัดมาเป็นการให้ตัวอย่าง สารสนเทศเชิงพรรณนา หรือความเชื่อมโยงที่สำคัญกับสารสนเทศอื่น ๆ ในเกณฑ์.

ACTION PLANS : แผนปฏิบัติการ

“แผนปฏิบัติการ” หมายถึง แผนการดำเนินการที่เฉพาะเจาะจงซึ่งองค์กรใช้ในการบรรลุวัตถุประสงค์. แผนปฏิบัติการระบุรายละเอียดของทรัพยากรที่ต้องใช้และกรอบเวลาที่ต้องทำให้สำเร็จ. การจัดทำแผนปฏิบัติการถือว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญอย่างยิ่งในการวางแผน หลังจากที่มีการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และเป้าประสงค์อย่างชัดเจนแล้ว ทั้งนี้ เพื่อให้บุคลากรทั่วทั้งองค์กรมีความเข้าใจและนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ. ในเกณฑ์นี้ การถ่ายทอดแผนปฏิบัติการสู่การปฏิบัติ ครอบคลุมถึงการสร้างตัววัดให้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันระหว่างหน่วยงานภายในที่เกี่ยวข้องทั้งหมด และในการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการสู่การปฏิบัติอาจจำเป็นต้องให้การฝึกอบรมที่เฉพาะเจาะจงแก่บุคลากรบางคนหรือมีการสรรหาบุคลากรใหม่ด้วย.

ดูคำจำกัดความของ “STRATEGIC OBJECTIVES” “วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์” ประกอบ ในหน้า 87

APPROACH : แนวทาง

“แนวทาง” หมายถึง วิธีการที่องค์กรใช้ในการดำเนินกระบวนการ (ตัวบ่งชี้ 1-6). ในเกณฑ์นี้ แนวทางยังหมายถึงความเหมาะสมของวิธีการต่อข้อกำหนดของหัวข้อและสภาพแวดล้อมการดำเนินงานขององค์กร รวมทั้งประสิทธิภาพของการใช้แนวทางนั้น.

แนวทาง เป็นมิติในการประเมินหัวข้อในตัวบ่งชี้ 1-6

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับแนวทาง ในเรื่อง “ระบบการให้คะแนน” ในหน้า 93

ALIGNMENT : ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน

“ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน” หมายถึง ความสอดคล้องของแผนงาน กระบวนการสารสนเทศ การตัดสินใจที่เกี่ยวกับทรัพยากร ชีตความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร การปฏิบัติการผลลัพธ์ และการวิเคราะห์ เพื่อสนับสนุนเป้าประสงค์ที่สำคัญขององค์กร. ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องมีความเข้าใจร่วมกันในเจตจำนงและเป้าประสงค์ รวมทั้งต้องใช้ตัววัด

และสารสนเทศที่เสริมกันเพื่อช่วยในการวางแผน การติดตาม การวิเคราะห์ และการปรับปรุงใน 3 ระดับ คือ ระดับองค์กร ระดับกระบวนการที่สำคัญ และระดับหน่วยงานขององค์กร.

ดูคำจำกัดความของ “INTEGRATION” “การบูรณาการ” ประกอบ ในหน้า 82

BENCHMARKS : ระดับเทียบเคียง

“ระดับเทียบเคียง” หมายถึง กระบวนการและผลลัพธ์ ซึ่งมีผลการดำเนินการและวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศของกิจกรรมที่คล้ายคลึงกันภายในหรือภายนอกธุรกิจ. การที่องค์กรเข้าร่วมการจัดอันดับเทียบเคียงเพื่อให้เข้าใจถึงผลดำเนินการระดับโลกในปัจจุบัน และเพื่อให้บรรลุผลการปรับปรุงอย่างก้าวกระโดด.

COLLABORATIONS : คู่ความร่วมมือ

“คู่ความร่วมมือ” หมายถึง หน่วยงานหรือบุคคลที่มีความร่วมมือในการดำเนินการกับองค์กรที่จะสนับสนุนในการจัดงานหรือกิจกรรมบางส่วนหรือผู้ที่ร่วมดำเนินการเป็นครั้งคราวเมื่อมีเป้าหมายระยะสั้นที่สอดคล้องกันหรือเหมือนกัน. โดยทั่วไป ความร่วมมือในลักษณะนี้มักไม่มีข้อตกลงหรือรูปแบบที่เป็นทางการ.

ดูคำจำกัดความของ “PARTNERS” “พันธมิตร” ประกอบ ในหน้า 84

CORE COMPETENCIES : สมรรถนะหลักขององค์กร

“สมรรถนะหลักขององค์กร” หมายถึง เรื่องที่องค์กรมีความชำนาญที่สุด เป็นขีดความสามารถพิเศษที่สำคัญในเชิงกลยุทธ์ เป็นแกนหลักที่ทำให้องค์กรบรรลุพันธกิจ ซึ่งสร้างความได้เปรียบในตลาดให้แก่องค์กรหรือสภาพแวดล้อมของการบริการ. สมรรถนะหลักขององค์กร มักเป็นสิ่งที่คู่แข่ง หรือผู้ส่งมอบและพันธมิตรลอกเลียนแบบได้ยาก และสมรรถนะหลักขององค์กรอาจสร้างความได้เปรียบอย่างต่อเนื่องในการแข่งขัน หรือสร้างโอกาสในระบบนิเวศธุรกิจ. หากขาดสมรรถนะหลักที่จำเป็นขององค์กร อาจส่งผลกระทบต่อความก้าวหน้าเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ หรือการเสียเปรียบในตลาด.

CUSTOMER : ลูกค้า

“ลูกค้า” หมายถึง ผู้ใช้ผลิตภัณฑ์ โปรแกรม/แผนงาน หรือบริการขององค์กร (ในเกณฑ์เรียกว่า “ผลิตภัณฑ์”) หรืออาจเป็นผู้ใช้ในอนาคต. ลูกค้าหมายถึงผู้ใช้ผลิตภัณฑ์โดยตรงและผู้ซื้อผลิตภัณฑ์เพื่อจำหน่ายต่อ เช่น ผู้จัดจำหน่าย ตัวแทน หรือบริษัทที่ใช้ผลิตภัณฑ์ขององค์กรเป็นส่วนประกอบหนึ่งของผลิตภัณฑ์นั้น. เกณฑ์นี้กล่าวถึงลูกค้าอย่างกว้าง ๆ โดยครอบคลุมถึงลูกค้าในปัจจุบัน ลูกค้าในอนาคต และลูกค้าของคู่แข่งด้วย.

ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า เป็นค่านิยมประการหนึ่งของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติที่ฝังอยู่ในความเชื่อและพฤติกรรมขององค์กรที่มีผลการดำเนินการที่ดี. การมุ่งเน้นลูกค้ามีผลกระทบและควรเป็นปัจจัย

ในการบูรณาการในทิศทางเชิงกลยุทธ์ขององค์กร ระบบงานและกระบวนการทำงานและผลลัพธ์ทางธุรกิจขององค์กร.

ดูคำจำกัดความของ “STAKEHOLDERS” “ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย” ในหน้า 86. เพื่อให้ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้าและบุคคลอื่นที่อาจได้รับผลกระทบจากผลิตภัณฑ์ โปรแกรม หรือบริการขององค์กร

CUSTOMER ENGAGEMENT : ความผูกพันของลูกค้า

“ความผูกพันลูกค้า” หมายถึง แรงหนุนของลูกค้าที่ทุ่มให้กับตราสินค้าและผลิตภัณฑ์ขององค์กร (หลักสูตรและบริการ) ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับความสามารถขององค์กรในการตอบสนองความต้องการและการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ลูกค้ายังคงใช้ผลิตภัณฑ์. ลักษณะของความผูกพัน รวมถึงการรักษาลูกค้าไว้และความภักดีต่อตราสินค้า ความเต็มใจของลูกค้าในการทำธุรกิจกับองค์กร เพิ่มการทำธุรกิจกับองค์กร และความเต็มใจของลูกค้าในการแนะนำตราสินค้า รวมทั้งผลิตภัณฑ์ให้คนอื่นรู้จักอย่างแข็งขัน.

DEPLOYMENT : การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ

“การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ” หมายถึง ความครอบคลุมและทั่วถึงของการนำแนวทางไปดำเนินการเพื่อตอบสนองคำถามในเกณฑ์. การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติจะประเมินจากความครอบคลุมและความลึกในการนำแนวทางไปใช้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั่วทั้งองค์กร.

การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ เป็นมิติหนึ่งในการประเมินเกณฑ์ที่เป็นกระบวนการในตัวเองชี้ 1-6

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ ในเรื่อง “ระบบการให้คะแนน” ในหน้า 93

EFFECTIVE : ประสิทธิภาพ

“ประสิทธิภาพ” หมายถึง การประเมินว่ากระบวนการหรือมาตรการที่ใช้สามารถตอบสนองเจตจำนงที่ตั้งไว้ได้ดีเพียงใด. การประเมินประสิทธิภาพต้อง

- 1) ประเมินว่าแนวทางนั้นมีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับความต้องการขององค์กร และองค์กรสามารถถ่ายทอดเพื่อนำแนวทางสู่การปฏิบัติได้ดีเพียงใด. หรือ
- 2) ประเมินผลลัพธ์ของมาตรการที่ใช้ โดยเป็นตัวบ่งชี้ของกระบวนการหรือผลการดำเนินการของผลิตภัณฑ์.

GOVERNANCE : การกำกับดูแลองค์กร

“การกำกับดูแลองค์กร” หมายถึง ระบบของการบริหารจัดการและการควบคุมต่าง ๆ ในการปกครององค์กร รวมทั้งความรับผิดชอบในด้านต่าง ๆ ของเจ้าของหรือผู้ถือหุ้น คณะกรรมการบริหาร และผู้นำระดับสูงขององค์กร. กฎบัตรองค์กร (corporate charters) กฎระเบียบที่บังคับใช้ (by laws) และนโยบายขององค์กร จะระบุเป็นลายลักษณ์อักษรถึงสิทธิและความรับผิดชอบของผู้ที่เกี่ยวข้องแต่ละกลุ่ม รวมทั้งอธิบายถึงวิธีการกำหนดทิศทางและการควบคุมเพื่อสร้างหลักประกันในด้าน

- 1) ความรับผิดชอบต่อเจ้าของ/ ผู้ถือหุ้น และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น.
- 2) ความโปร่งใสของการปฏิบัติการ.
- 3) การปฏิบัติอย่างยุติธรรมต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม.

กระบวนการต่าง ๆ ด้านการกำกับดูแลองค์กร อาจรวมถึงการอนุมัติทิศทางเชิงกลยุทธ์ การตรวจสอบติดตามและประเมินผลการดำเนินการของผู้บริหารสูงสุดขององค์กร การกำหนดค่าตอบแทนและผลประโยชน์ของระบบบริหาร การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง การตรวจสอบทางการเงินหรือหลักความซื่อสัตย์สุจริต (fiduciary) อื่น การจัดการความเสี่ยง การเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร รวมทั้งการรายงานการดำเนินการแก่ผู้ถือหุ้น. การทำให้มั่นใจว่าการกำกับดูแลองค์กรมีประสิทธิภาพ มีผลสำคัญต่อความเชื่อถือของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสังคมโดยรวม ตลอดจนต่อประสิทธิภาพขององค์กร.

INNOVATION : การสร้างนวัตกรรม

“การสร้างนวัตกรรม” หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญเพื่อปรับปรุงผลิตภัณฑ์ กระบวนการหรือประสิทธิภาพขององค์กร รวมทั้งสร้างมูลค่าใหม่ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย. การสร้างนวัตกรรมเป็นการรับเอาความคิด กระบวนการ เทคโนโลยี ผลิตภัณฑ์ หรือแนวทางในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งอาจเป็นของใหม่หรือนำเอามาปรับเพื่อการใช้งานในรูปแบบใหม่. ผลลัพธ์ของการสร้างนวัตกรรมเป็นการฉีกแนวหรือการเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดดในด้านผลลัพธ์ ผลิตภัณฑ์ หรือกระบวนการ. การสร้างนวัตกรรมใช้ประโยชน์จากสภาพแวดล้อมที่เกื้อหนุน กระบวนการในการระบุโอกาสเชิงกลยุทธ์ และความเต็มใจที่จะดำเนินการตามความกล้าเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน.

การสร้างนวัตกรรมที่ประสบความสำเร็จในระดับองค์กรเป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยหลายขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาและการแบ่งปันความรู้ การตัดสินใจที่นำไปใช้ การดำเนินการ การประเมินผล และการเรียนรู้. แม้ว่าการสร้างนวัตกรรมมักเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี แต่การสร้างนวัตกรรมสามารถเกิดได้ในทุกกระบวนการที่สำคัญขององค์กร ซึ่งอาจได้ประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงผ่านการสร้างนวัตกรรม ไม่ว่าจะเป็นการปรับปรุงอย่างก้าวกระโดด หรือการเปลี่ยนแปลงแนวทางหรือผลผลิต. การสร้างนวัตกรรม อาจรวมถึงการเปลี่ยนแปลงพื้นฐานของโครงสร้างองค์กร หรือรูปแบบธุรกิจเพื่อให้สำเร็จในงานขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น.

INTEGRATION : การบูรณาการ

“การบูรณาการ” หมายถึง การประสานกลมกลืนกันของแผน กระบวนการ สารสนเทศ การ จัดสรรทรัพยากร ขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร การปฏิบัติการ ผลลัพธ์ และการวิเคราะห์ เพื่อสนับสนุนเป้าประสงค์ที่สำคัญขององค์กร. การบูรณาการที่มีประสิทธิผลเป็นมากกว่าความสอดคล้องไป ในแนวทางเดียวกัน และจะสำเร็จได้ก็ต่อเมื่อการดำเนินการของแต่ละองค์ประกอบภายในระบบการจัดการผล การดำเนินการขององค์กรมีการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกันเป็นหนึ่งเดียวอย่างสมบูรณ์.

การบูรณาการเป็นมิติหนึ่งในการประเมินทั้งตัวบ่งชี้กระบวนการและตัวบ่งชี้ผลลัพธ์ คำอธิบาย เพิ่มเติมเกี่ยวกับการบูรณาการ ในเรื่อง “ระบบการให้คะแนน” ในหน้า 96

ดูคำจำกัดความของ “ALIGNMENT” ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน ประกอบในหน้า 78

LEADERSHIP SYSTEM : ระบบการนำองค์กร

“ระบบการนำองค์กร” คือ 1) วิธีการนำองค์กรอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการที่ถูกใช้ทั่วทั้ง องค์กร 2) เป็นรากฐานสำหรับการตัดสินใจที่สำคัญ 3) เป็นกระบวนการในการตัดสินใจ และนำผลการ ตัดสินใจไปสื่อสารและปฏิบัติ. ระบบการนำองค์กร ประกอบด้วยโครงสร้างและกลไกในการตัดสินใจ การทำ ให้มั่นใจเรื่องการสื่อสาร 2 ทิศทาง การเลือกและการพัฒนาผู้นำและผู้จัดการการเสริมสร้างค่านิยม การ ประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม ทิศทาง และความคาดหวังต่อผลการดำเนินการ.

ระบบการนำองค์กรที่มีประสิทธิผลต้องคำนึงถึงความสามารถและความต้องการของบุคลากรและผู้มี ส่วนได้ส่วนเสียอื่น และต้องตั้งความคาดหวังต่อผลการดำเนินการและการปรับปรุงผลการดำเนินการให้สูง. ระบบการนำองค์กรสร้างความภักดีและการทำงานเป็นทีม โดยขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์และค่านิยม รวมทั้งการมุ่ง ไปสู่เป้าประสงค์ร่วมขององค์กร. ระบบการนำองค์กรกระตุ้นและสนับสนุนความคิดริเริ่ม การสร้างนวัตกรรม และการเสียที่เหมาะสม การจัดโครงสร้างสายการบังคับบัญชาตามเจตจำนงและหน้าที่ รวมทั้งหลีกเลี่ยงการมี สายการบังคับบัญชาที่ต้องผ่านการตัดสินใจหลายขั้นตอน. ระบบการนำองค์กรที่มีประสิทธิผลต้องมีกลไกที่ ผู้นำใช้ในการประเมินตนเอง การรับข้อมูลป้อนกลับ และการปรับปรุง.

LEARNING : การเรียนรู้

“การเรียนรู้” หมายถึง ความรู้หรือทักษะใหม่ที่ได้รับจากการประเมิน การศึกษา ประสบการณ์ และนวัตกรรม. เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ กล่าวถึงการเรียนรู้ทั้ง 2 ส่วน คือ การเรียนรู้ระดับองค์กร และ ระดับบุคคลโดยบุคลากร โดย

1) การเรียนรู้ระดับองค์กรได้มาจากการวิจัยและพัฒนา วงจรการประเมินและการปรับปรุงความคิด และมุมมองจากบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การแบ่งปันวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ และการจัดระดับเทียบเคียง.

2) การเรียนรู้ระดับบุคคลได้มาจากการศึกษา การฝึกอบรม และโอกาสในการพัฒนาเพื่อความเจริญก้าวหน้าของบุคลากรแต่ละบุคคล.

เพื่อควมมีประสิทธิภาพ การเรียนรู้ควรถูกปลูกฝังอยู่ในวิธีการทำงานขององค์กร ซึ่งส่งผลให้เกิดการได้เปรียบแข่งขันและความยั่งยืนขององค์กรและบุคลากร.

การเรียนรู้ เป็นมิติหนึ่งในการประเมินเกณฑ์ในตัวบ่งชี้กระบวนการ (ตัวบ่งชี้ 1-6) ดูคำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับการเรียนรู้ในเรื่อง “ระบบการให้คะแนน” ในหน้า 93

LEVELS : ระดับ

“ระดับ” หมายถึง สารสนเทศที่เป็นตัวเลข ที่ทำให้ทราบว่าผลลัพธ์และผลการดำเนินการขององค์กรอยู่ในตำแหน่งหรืออันดับใดในมาตราวัดที่เหมาะสม. ระดับผลการดำเนินการทำให้สามารถตรวจสอบประเมินผลเปรียบเทียบกับผลการดำเนินการที่ผ่านมา การคาดการณ์ เป้าประสงค์และตัวเปรียบเทียบอื่น ๆ ที่เหมาะสม.

MEASURES AND INDICATORS : ตัววัดและตัวชี้วัด

“ตัววัดและตัวชี้วัด” หมายถึง สารสนเทศเชิงตัวเลขที่บอกจำนวนปัจจัยนำเข้า ผลผลิต และผลการดำเนินการของกระบวนการ ผลิตภัณฑ์ โปรแกรม/แผนงาน โครงการ บริการ และผลการดำเนินการขององค์กรโดยรวม. ตัววัดและตัวชี้วัดอาจเป็นแบบไม่ซับซ้อน (ได้จากการวัดแต่ละครั้ง) หรือแบบหลายตัวประกอบกัน.

เกณฑ์ไม่ได้แบ่งแยกอย่างชัดเจนระหว่างตัววัดและตัวชี้วัด อย่างไรก็ตาม บางคนชอบใช้คำว่า “ตัวชี้วัด” เมื่อ

1) การวัดนั้นมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินการ แต่ไม่ใช่ตัววัดโดยตรงของผลการดำเนินการนั้น (เช่น จำนวนข้อร้องเรียน เป็นตัวชี้วัดของความไม่พึงพอใจ แต่ไม่ใช่ตัววัดโดยตรงของความไม่พึงพอใจ).

2) การวัดนั้นเป็นตัวทำนาย (ตัวชี้วัดนำ - leading indicator) ของผลการดำเนินการด้านอื่น ๆ ที่มีนัยสำคัญมากกว่า (เช่น ความพึงพอใจของลูกค้าที่เพิ่มขึ้นอาจเป็นตัวชี้วัดนำของการเพิ่มส่วนแบ่งตลาด).

MISSION : พันธกิจ

“พันธกิจ” หมายถึง หน้าที่โดยรวมขององค์กร. พันธกิจ เป็นการตอบคำถามว่า “องค์กรพยายามบรรลุอะไร” พันธกิจอาจกำหนดลูกค้าหรือตลาดที่องค์กรให้บริการ สมรรถนะหลักขององค์กร หรือเทคโนโลยีที่องค์กรใช้.

PARTERS : พันธมิตร

“พันธมิตร” หมายถึง องค์กรหรือกลุ่มบุคคลที่สำคัญที่ตกลงทำงานร่วมกับองค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ร่วมกัน หรือเพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการ. โดยทั่วไป มักเป็นความร่วมมือในลักษณะที่เป็นทางการเพื่อจุดมุ่งหมายหรือจุดประสงค์เฉพาะเจาะจง เช่น เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์หรือเพื่อส่งมอบผลิตภัณฑ์ที่เฉพาะอย่าง.

โดยปกติ การเป็นพันธมิตรมักมีกำหนดช่วงเวลา และมีความเข้าใจอย่างชัดเจนในบทบาทและผลประโยชน์ที่มีร่วมกัน.

ดูคำอธิบายของ “COLABORATORS” “คู่ความร่วมมือ” ในหน้า 79

PERFORMANCE : ผลการดำเนินการ

“ผลการดำเนินการ” หมายถึง ผลผลิตและผลลัพธ์ที่ได้จากกระบวนการ ผลิตภัณฑ์ และลูกค้า ซึ่งทำให้สามารถประเมินและเปรียบเทียบผลลัพธ์กับการคาดการณ์ผลการดำเนินการ มาตรฐานผลลัพธ์ที่ผ่านมา เป้าประสงค์ และผลลัพธ์ขององค์กรอื่น ๆ. ผลการดำเนินการอาจแสดงในรูปแบบตัวเงินและที่ไม่ใช่ตัวเงิน.

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติครอบคลุมผลการดำเนินการ 4 ด้าน ได้แก่ ผลิตภัณฑ์ การมุ่งเน้นลูกค้า การปฏิบัติการ และการเงินการตลาด.

1) “ผลการดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์” หมายถึง ผลการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับลักษณะของตัววัดและตัวชี้วัดของผลิตภัณฑ์และบริการที่มีความสำคัญต่อลูกค้า ตัวอย่างเช่น ความเชื่อถือได้ของผลิตภัณฑ์ การส่งมอบที่ตรงเวลา ระดับของเสียจากประสบการณ์ลูกค้า และเวลาในการตอบสนองการให้บริการ. สำหรับองค์กรที่ให้บริการบางองค์กรและองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร ผลการดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์ อาจรวมถึงผลการดำเนินการของโปรแกรม/แผนงาน และโครงการที่ตอบสนองได้อย่างรวดเร็วในภาวะฉุกเฉิน การให้บริการถึงบ้าน หรือความสามารถในการใช้หลายภาษาในการให้บริการ.

2) “ผลการดำเนินการด้านการมุ่งเน้นลูกค้า” หมายถึง ผลการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับตัววัดและตัวชี้วัดในเรื่องการยอมรับ ปฏิกริยา และพฤติกรรมของลูกค้า ตัวอย่างเช่น การรักษาลูกค้าไว้ ข้อร้องเรียนและผลจากการสำรวจลูกค้า.

3) “ผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการ” หมายถึง ผลการดำเนินการด้านบุคลากร ด้านการนำองค์กร ด้านองค์กร (รวมถึงจริยธรรมและการปฏิบัติตามกฎหมาย) ที่เกี่ยวข้องกับตัววัดและตัวชี้วัดด้านประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และภาระความรับผิดชอบ ตัวอย่างเช่น รอบเวลา ผลผลิตภาพ การลดความสูญเสีย การลาออกของบุคลากร อัตราการฝึกอบรมข้ามสายงาน การปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ ความรับผิดชอบด้านการเงิน การบรรลุกลยุทธ์ และการมีส่วนร่วมกับชุมชน. การวัดผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการอาจกระทำในระดับหน่วยงาน ระดับกระบวนการที่สำคัญ และระดับองค์กร.

4) “ผลการดำเนินการด้านการเงินและการตลาด” หมายถึง ผลการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับตัววัดและตัวชี้วัดในเรื่องต้นทุน รายรับ และตำแหน่งในตลาด รวมทั้งประสิทธิภาพในการใช้สินทรัพย์ การเติบโตของสินทรัพย์ และส่วนแบ่งตลาด ตัวอย่างเช่น ผลตอบแทนจากการลงทุน มูลค่าเพิ่มต่อพนักงาน อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน ผลตอบแทนจากสินทรัพย์ กำไรจากการดำเนินการ ผลการใช้งบประมาณ ปริมาณเงินทุนสำรองวงจรเงินสด ตัววัดอื่น ๆ ด้านความสามารถในการทำกำไรและสภาพคล่อง และการเพิ่มส่วนแบ่งตลาด.

PROCESS : กระบวนการ

“กระบวนการ” หมายถึง กิจกรรมที่เชื่อมโยงกัน โดยมีเจตจำนงเกี่ยวข้องกับการผลิตหรือบริการให้แก่ลูกค้า (ผู้รับบริการ) ทั้งภายในและภายนอกองค์กร. โดยทั่วไป กระบวนการเป็นขั้นตอนหรือกิจกรรมที่มีลำดับชัดเจน ซึ่งเกิดจากการผสมผสานระหว่างคน เครื่องจักร เครื่องมือ เทคนิค วัสดุ และการปรับปรุง มาทำงานร่วมกัน. นอกจากนี้ แทบจะไม่มีกระบวนการใดเลยที่สามารถดำเนินงานได้โดยลำพัง ดังนั้นจึงต้องพิจารณาคามสัมพันธ์กับกระบวนการอื่นที่ส่งผลกระทบกัน. ในบางสถานการณ์ กระบวนการอาจต้องดำเนินตามลำดับขั้นตอนที่กำหนดไว้เฉพาะเจาะจงอย่างเคร่งครัดตามเอกสารวิธีปฏิบัติการและข้อกำหนด (ที่อาจเป็นทางการ) รวมทั้งการวัดและขั้นตอนการควบคุมที่ชัดเจน.

ในกรณีที่เป็นบริการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อลูกค้าเกี่ยวข้องโดยตรงกับการให้บริการนั้น คำว่า “กระบวนการ” จะมีความหมายที่กว้างมากขึ้นในการต้องขยายความว่าต้องทำอะไรในการบริการ ซึ่งอาจรวมถึงลำดับขั้นตอนก่อนหลังที่พึงประสงค์หรือคาดหวังไว้. ถ้าหากขั้นตอนนั้นมีความสำคัญ การบริการจะต้องให้สารสนเทศที่ช่วยให้ลูกค้าเข้าใจและปฏิบัติตามขั้นตอนดังกล่าวได้. กระบวนการบริการดังกล่าวจำเป็นต้องมีแนวทางสำหรับผู้ให้บริการในการจัดการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าที่เกี่ยวกับการกระทำหรือพฤติกรรมของผู้รับบริการ.

ในงานที่ใช้ความรู้ เช่น การวางแผนกลยุทธ์ การวิจัย การพัฒนา และการวิเคราะห์ คำว่า “กระบวนการ” อาจไม่ได้หมายความว่าถึงลำดับขั้นตอนที่กำหนดอย่างเป็นทางการ แต่หมายความว่าความเข้าใจโดยความเกี่ยวข้องกับการดำเนินการที่ต้องใช้ความสามารถ เช่น ระยะเวลา ทางเลือกที่กำหนดไว้ การประเมินผล และการรายงานผล. ทั้งนี้ ลำดับขั้นตอนของกระบวนการอาจเป็นผลที่เกิดขึ้นภายหลังที่มีความเข้าใจในเรื่องดังกล่าวแล้ว.

การตรวจประเมินตามเกณฑ์หน่วยงานสนับสนุนฯ มี 2 มิติ ได้แก่ กระบวนการและผลลัพธ์ และในการตรวจประเมินกระบวนการ มี 4 ปัจจัย ประกอบด้วย แนวทาง การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ การเรียนรู้ และการบูรณาการ.

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมเรื่อง “ระบบการให้คะแนน” ในหน้า 93

PRODUCTIVITY : ผลผลิตภาพ

“ผลผลิตภาพ” หมายถึง การวัดประสิทธิภาพของการใช้ทรัพยากร. แม้คำว่า “ผลผลิตภาพ” มักใช้กับปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งเพียงอย่างเดียว เช่น บุคลากร (ผลผลิตภาพแรงงาน) เครื่องจักร วัสดุ พลังงาน และทุน แต่แนวคิดเกี่ยวกับผลผลิตภาพยังสามารถนำไปพิจารณาถึงการใช้ทรัพยากรทั้งหมดในการสร้างผลผลิต. การวัด “ผลผลิตภาพโดยรวม” โดยใช้ตัววัดเชิงประกอบทำให้สามารถประเมินผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงทั้งหมดในกระบวนการ (ซึ่งอาจรวมถึงการเลือกใช้ทรัพยากรด้วยนั้น) ว่ามีประโยชน์หรือไม่.

RESULTS : ผลลัพธ์

“ผลลัพธ์” หมายถึง ผลผลิตและผลลัพธ์ขององค์กร. การประเมินผลลัพธ์จะพิจารณาจากผลการดำเนินการในปัจจุบัน ผลการดำเนินการเมื่อเปรียบเทียบกับตัวเปรียบเทียบที่เหมาะสม รวมทั้งอัตราความครอบคลุม และความสำคัญของการปรับปรุงผลการดำเนินการ รวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัววัดผลลัพธ์กับข้อกำหนดด้านผลการดำเนินการที่สำคัญขององค์กร.

การตรวจประเมินตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ มี 2 มิติ ได้แก่ กระบวนการและผลลัพธ์ และในการตรวจประเมินผลลัพธ์ ประกอบด้วย ระดับผลการดำเนินการในปัจจุบัน แนวโน้ม การเปรียบเทียบ และการบูรณาการ

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมเรื่อง “ระบบการให้คะแนน” ในหน้า 96

SENIOR LEADERS : ผู้นำระดับสูง

“ผู้นำระดับสูง” หมายถึง กลุ่มหรือทีมผู้บริหารระดับสูงขององค์กร. ในหลาย ๆ องค์กร ผู้นำระดับสูง ประกอบด้วย ผู้บริหารสูงสุดขององค์กรและผู้ที่รายงานตรงต่อผู้บริหารสูงสุด.

STAKEHOLDERS : ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

“ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย” หมายถึง กลุ่มทุกกลุ่มที่ได้รับผลกระทบหรืออาจได้รับผลกระทบจากการปฏิบัติการและความสำเร็จขององค์กร. ตัวอย่างของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ อาจรวมถึงลูกค้า บุคลากร พันธมิตร คู่ความร่วมมือ คณะกรรมการกำกับดูแล ผู้ถือหุ้น ผู้ส่งมอบ ผู้เสียภาษี องค์กรที่ดูแลกฎระเบียบ ข้อบังคับ ผู้กำหนดนโยบาย ผู้ให้ทุนดำเนินงาน และชุมชนในท้องถิ่นและสมาคมวิชาชีพ.

ดูคำจำกัดความของ “CUSTOMER” “ลูกค้า” ประกอบ ในหน้า 79

STRATEGIC ADVANTAGES : ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์

“ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์” หมายถึง ความได้เปรียบในเชิงตลาดต่าง ๆ ที่เป็นตัวตัดสินว่าองค์กรจะประสบความสำเร็จในอนาคตหรือไม่. โดยทั่วไป มักเป็นปัจจัยที่ช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จ

ในเชิงแข่งขันทั้งในปัจจุบันและอนาคต เมื่อเทียบกับองค์กรอื่นที่มีผลิตภัณฑ์ที่คล้ายคลึงกัน. ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์มักมาจาก

- 1) สมรรถนะหลักขององค์กร ที่มุ่งเน้นการสร้างและเพิ่มพูนขีดความสามารถภายในขององค์กร.
- 2) ทรัพยากรภายนอกที่สำคัญในเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเกิดจากการปรับและใช้ประโยชน์จากความสัมพันธ์กับองค์กรภายนอกและกับพันธมิตร.

เมื่อองค์กรเข้าใจที่มาของความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ทั้งสองแหล่งแล้ว องค์กรสามารถเพิ่มพูนขีดความสามารถในการที่เป็นเอกลักษณ์นี้ด้วยการใช้ประโยชน์จากขีดความสามารถที่เกี่ยวพันกันจากองค์กรอื่น.

คู่มือจำกัดความของ “STRATEGIC CHALLENGES” “ความท้าทายเชิงกลยุทธ์” ในหน้า 87 และ “STRATEGIC OBJECTIVES” “วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์” ในหน้า 89 ประกอบ เพื่อให้ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นสิ่งที่องค์กรระบุอย่างชัดเจนในการตอบสนองต่อความท้าทายและความได้เปรียบดังกล่าว.

STRATEGIC CHALLENGES : ความท้าทายเชิงกลยุทธ์

“ความท้าทายเชิงกลยุทธ์” หมายถึง แรงกดดันต่าง ๆ ที่มีผลอย่างชัดเจนต่อความสำเร็จในอนาคตขององค์กร. ความท้าทายเหล่านี้มักเกิดจากแรงผลักดันของตำแหน่งในการแข่งขันที่คาดหวังในอนาคตขององค์กร เมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นที่มีผลิตภัณฑ์ที่คล้ายคลึงกัน. โดยทั่วไป ความท้าทายเชิงกลยุทธ์เกิดจากแรงผลักดันภายนอก. อย่างไรก็ตาม ในการตอบสนองต่อความท้าทายเชิงกลยุทธ์ที่มาจากแรงผลักดันภายนอก องค์กรอาจต้องเผชิญกับความท้าทายเชิงกลยุทธ์ภายในองค์กรเองด้วย.

ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ภายนอกอาจเกี่ยวกับความต้องการหรือความคาดหวังของลูกค้าหรือตลาด รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงของผลิตภัณฑ์หรือเทคโนโลยี รวมทั้งความเสี่ยงด้านการเงิน สังคม และความเสี่ยงหรือความจำเป็นอื่น ๆ. ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ภายใน อาจเกี่ยวกับขีดความสามารถขององค์กร หรือทรัพยากรบุคคลและทรัพยากรอื่น ๆ ขององค์กร.

STRATEGIC OBJECTIVES : วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

“วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์” หมายถึง จุดมุ่งหมายที่ชัดเจนขององค์กร หรือการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงหรือการปรับปรุงที่สำคัญ ความสามารถในการแข่งขันหรือประเด็นทางสังคม และการได้เปรียบทางธุรกิจ. โดยทั่วไป วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์จะมุ่งเน้นทั้งภายในและภายนอกองค์กร และเกี่ยวข้องกับโอกาสและความท้าทายที่สำคัญด้านลูกค้า ตลาด ผลิตภัณฑ์ หรือเทคโนโลยี (ความท้าทายเชิงกลยุทธ์). กล่าวอย่างกว้าง ๆ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ คือ สิ่งที่ต้องบรรลุเพื่อรักษาหรือทำให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน และทำให้มั่นใจถึงความสำเร็จในระยะยาว. วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์จะกำหนดทิศทางระยะยาวขององค์กร และชี้นำในการจัดสรรทรัพยากรและปรับเปลี่ยนการจัดสรรทรัพยากร.

คู่มือจำกัดความของ “ACTION PLANS” “แผนปฏิบัติการ” ประกอบ ในหน้า 78 เพื่อให้ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์กับแผนปฏิบัติการ รวมทั้งตัวอย่างของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ

SYSTEMATIC : เป็นระบบ

“เป็นระบบ” หมายถึง แนวทางซึ่งมีการจัดขั้นตอนไว้เป็นลำดับ สามารถทำซ้ำได้ และแสดงการใช้ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อให้เกิดการเรียนรู้. แนวทางจะมีความเป็นระบบ ถ้าหากมีการสร้างโอกาสในการประเมิน การปรับปรุง และการแบ่งปัน รวมอยู่ด้วย จนส่งผลให้แนวทางนั้นมีระดับความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น.

ในการใช้คำว่า “เป็นระบบ” ให้ดู “แนวทางการให้คะแนนกระบวนการ” ในหน้า 93

TRENDS : แนวโน้ม

“แนวโน้ม” หมายถึง สารสนเทศที่เป็นตัวเลขที่แสดงให้เห็นทิศทางและอัตราการเปลี่ยนแปลงของผลลัพธ์ขององค์กร หรือความคงเส้นคงวาของผลการดำเนินการในช่วงเวลาหนึ่ง. แนวโน้มแสดงผลการดำเนินการขององค์กรตามลำดับช่วงเวลาที่ผ่านมา.

โดยทั่วไป การแสดงแนวโน้มต้องมีข้อมูลในอดีตอย่างน้อยสามจุด (ที่มีใช้การคาดการณ์). ทั้งนี้ อาจจำเป็นต้องแสดงข้อมูลเพิ่มเติมเพื่อยืนยันผลในเชิงสถิติ. ช่วงเวลาที่ใช้เพื่อให้เห็นแนวโน้มจะสามารถกำหนดได้จากรอบเวลาในการวัดกระบวนการ. รอบเวลาที่สั้นลงทำให้ต้องมีการวัดบ่อยขึ้น ในขณะที่รอบเวลาที่ยาวกว่าอาจต้องใช้เวลานานกว่า จึงจะทราบแนวโน้มที่สื่อความหมายได้ชัดเจน.

ตัวอย่างของแนวโน้มที่ต้องตอบตามเกณฑ์และแนวทางการให้คะแนน ได้แก่ ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์ ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของลูกค้าและบุคลากร ผลการดำเนินการด้านการเงิน ผลการดำเนินการด้านตลาด และผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการ เช่น รอบเวลา และผลิตภาพ.

VALUES : ค่านิยม

“ค่านิยม” หมายถึง หลักการและพฤติกรรมซึ่งนำไปสู่ถึงความคาดหวังให้องค์กรและบุคลากรปฏิบัติ. ค่านิยมสะท้อนและหนุนเสริมวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ขององค์กร. ค่านิยมสนับสนุนและชี้นำการตัดสินใจของบุคลากรทุกคน และช่วยให้องค์กรบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ด้วยวิธีการที่เหมาะสม.

ตัวอย่างของค่านิยม อาจรวมถึงการแสดงให้เห็นถึงคุณธรรมและความยุติธรรมในการปฏิสัมพันธ์กับทุกกรณี การทำให้เหนือกว่าความคาดหวังของลูกค้า การให้คุณค่าต่อแต่ละบุคคลและต่อความหลากหลาย การพิทักษ์สิ่งแวดล้อม และความมุ่งมั่นให้มีผลการดำเนินการที่เป็นเลิศทุกวัน.

VISION : วิสัยทัศน์

“วิสัยทัศน์” หมายถึง สภาวะที่องค์กรต้องการเป็นอนาคต. วิสัยทัศน์อธิบายถึงทิศทางที่องค์กรจะมุ่งไป สิ่งที่องค์กรต้องการจะเป็น หรือภาพลักษณ์ที่องค์กรต้องการให้ผู้อื่นรับรู้ในอนาคต.

VOICE OF THE CUSTOMERS : เสียงของลูกค้า

“เสียงของลูกค้า” หมายถึง กระบวนการในการค้นหาสารสนเทศที่เกี่ยวกับลูกค้า. กระบวนการด้าน “เสียงของลูกค้า” เป็นกระบวนการเชิงรุกและสร้างสรรค์อย่างต่อเนื่องในการค้นหาความต้องการ ความคาดหวัง และความปรารถนาของลูกค้า ทั้งที่ชัดเจน ไม่ชัดเจน และที่คาดการณไว้ โดยมีเป้าหมายเพื่อให้ลูกค้าเกิดความผูกพัน. การรับฟังเสียงของลูกค้า อาจรวมถึงการรวบรวมและการบูรณาการข้อมูลต่าง ๆ ของลูกค้า เช่น ข้อมูลที่ได้จากการสำรวจ ผลจากการสอบถามกลุ่มตัวอย่าง ข้อมูลและข้อคิดเห็นจากสื่อสังคมออนไลน์ การรับประกัน สารสนเทศด้านการตลาดและการขาย ข้อร้องเรียนที่มีผลต่อการที่ลูกค้าจะตัดสินใจซื้อและตัดสินใจผูกสัมพันธ์.

WORK PROCESSES : กระบวนการทำงาน

“กระบวนการทำงาน” หมายถึง กระบวนการสร้างคุณค่าที่สำคัญที่สุดภายในองค์กร ซึ่งอาจรวมถึงการออกแบบผลิตภัณฑ์ การผลิต และการส่งมอบ การสนับสนุนลูกค้า การจัดการห่วงโซ่อุปทาน กระบวนการทางธุรกิจ และกระบวนการสนับสนุน. กระบวนการทำงานเป็นกระบวนการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรส่วนใหญ่ขององค์กร และสร้างคุณค่าต่อลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้ถือหุ้น. กระบวนการทำงานที่สำคัญขององค์กรต้องดำเนินการให้สำเร็จโดยบุคลากรขององค์กรเสมอ.

กระบวนการทำงานที่สำคัญขององค์กรมักเกี่ยวข้องกับสมรรถนะหลักขององค์กร ปัจจัยที่กำหนดความสำเร็จขององค์กรเมื่อเทียบกับคู่แข่ง และปัจจัยที่ผู้นำระดับสูงใช้พิจารณาว่าสำคัญต่อการเติบโตขององค์กร. กระบวนการทำงานที่สำคัญขององค์กรต้องดำเนินการให้สำเร็จโดยบุคลากรขององค์กรเสมอ.

ในทางตรงกันข้าม โครงการเป็นกระบวนการทำงานที่ไม่เหมือนใครซึ่งตั้งใจดำเนินการให้เกิดผลลัพธ์แล้วเลิกดำเนินการ.

WORK SYSTEMS : ระบบงาน

“ระบบงาน” ประกอบด้วย กระบวนการทำงานภายในกับแหล่งทรัพยากรต่าง ๆ จากภายนอกที่จำเป็นต่อการพัฒนา และการส่งมอบผลิตภัณฑ์ให้แก่ลูกค้า และทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในตลาด. ภายในระบบงาน กระบวนการภายในคือกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรขององค์กร. แหล่งทรัพยากรจากภายนอก อาจรวมถึงกระบวนการที่ดำเนินการโดยส่งมอบและพันธมิตรที่สำคัญ คู่สัญญา คู่ความร่วมมือ และส่วนอื่น ๆ ในเครือข่ายอุปทานที่จำเป็นต่อการผลิตและส่งมอบผลิตภัณฑ์ รวมทั้งกระบวนการทางธุรกิจและ

กระบวนการสนับสนุน. กระบวนการภายในและแหล่งทรัพยากรจากภายนอกเหล่านี้ทำงานร่วมกันเพื่อให้งานขององค์กรบรรลุผลสำเร็จ.

การตัดสินใจเกี่ยวกับระบบงานเป็นเรื่องในระดับกลยุทธ์ ซึ่งองค์กรต้องตัดสินใจว่าใช้กระบวนการภายในหรือแหล่งทรัพยากรจากภายนอกเพื่อประสิทธิภาพสูงสุดและความยั่งยืนในตลาด. การตัดสินใจนี้ครอบคลุมถึงการปกป้องสินทรัพย์ทางปัญญา การใช้ประโยชน์จากสมรรถนะหลักขององค์กร และการบรรเทาความเสี่ยง. การตัดสินใจใด ๆ ขององค์กรจะมีผลกระทบต่อโครงสร้างองค์กร บุคลากร กระบวนการทำงาน และอุปกรณ์ / เทคโนโลยี.

WORKFORCE : บุคลากร

“บุคลากร” หมายถึง บุคคลทุกคนที่องค์กรเป็นผู้ดูแลและมีส่วนร่วมโดยตรงในการปฏิบัติงานที่จะทำให้งานขององค์กรประสบความสำเร็จ รวมทั้งพนักงานที่องค์กรจ่ายค่าตอบแทน (เช่น พนักงานประจำ พนักงานที่ทำงานไม่เต็มเวลา พนักงานชั่วคราว และพนักงานที่ทำงานผ่านโทรศัพท์ รวมทั้งพนักงานจ้างตามสัญญาที่องค์กรดูแลและควบคุม) และอาสาสมัคร (ถ้ามี) โดยรวมถึงผู้นำ หัวหน้างาน และผู้จัดการในทุกระดับ.

WORKFORCE CAPABILITY : ขีดความสามารถของบุคลากร

“ขีดความสามารถของบุคลากร” หมายถึง ความสามารถขององค์กรที่จะทำงานให้สำเร็จตามกระบวนการทำงาน ด้วยความรู้ ทักษะ ความสามารถ และสมรรถนะ (Competencies) ของบุคลากร. ขีดความสามารถ อาจรวมถึงความสามารถในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้า การสร้างนวัตกรรม และการเปลี่ยนผ่านสู่เทคโนโลยีใหม่ การพัฒนาผลิตภัณฑ์และกระบวนการทำงานใหม่ รวมทั้งการตอบสนองธุรกิจ ตลาด และความต้องการของกฎระเบียบข้อบังคับที่เปลี่ยนแปลงไป.

WORKFORCE CAPACITY : อัตรากำลังบุคลากร

“อัตรากำลังบุคลากร” หมายถึง จำนวนบุคลากรที่ต้องการในแต่ละระดับขององค์กรที่จะทำให้มั่นใจได้ว่าองค์กรมีจำนวนผู้ปฏิบัติงานที่เพียงพอต่อการทำให้กระบวนการทำงานสำเร็จ และสามารถส่งมอบผลิตภัณฑ์ไปสู่ลูกค้าได้สำเร็จ รวมทั้งความสามารถในการตอบสนองระดับความต้องการบุคลากรตามฤดูกาลหรือความต้องการที่เปลี่ยนแปลง.

WORKFORCE ENGAGEMENT : ความผูกพันของบุคลากร

“ความผูกพันของบุคลากร” หมายถึง ระดับความมุ่งมั่นของบุคลากร ทั้งในด้านความรู้สึกและสติปัญญาเพื่อให้งานวิสัยทัศน์ และพันธกิจ ขององค์กรบรรลุผล. องค์กรที่มีระดับความผูกพันของบุคลากรสูงแสดงให้เห็นเด่นชัดด้วยสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้มีการทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดี ทำให้บุคลากรมีแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มที่เพื่อผลประโยชน์ของลูกค้าและความสำเร็จขององค์กร.

โดยทั่วไป บุคลากรในองค์กรจะรู้สึกมีความผูกพันกับองค์กรเมื่อมีแรงจูงใจและได้ทำงานที่มีความหมายต่อตน และเมื่อได้รับการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานและในสถานที่ทำงาน. ประโยชน์ของความผูกพันของบุคลากร คือ การทำให้เกิดบรรยากาศความไว้วางใจซึ่งกันและกัน สภาพแวดล้อมที่มีความปลอดภัยและให้ความร่วมมือซึ่งกันและกัน การสื่อสารและแลกเปลี่ยนสารสนเทศที่ดี การเอื้ออำนาจในการตัดสินใจ และการมีภาระความรับผิดชอบต่อผลการดำเนินการของตน. ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่จะนำมาซึ่งความผูกพัน ได้แก่ การฝึกอบรมและการพัฒนา ความก้าวหน้าในอาชีพการงาน ระบบการยกย่องชมเชยและระบบการให้รางวัลที่มีประสิทธิภาพ โอกาสที่เท่าเทียมกันและการได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม รวมทั้งการมีมิติชีวิตกับครอบครัวของบุคลากร.

คะแนน

พิจารณาให้คะแนนในแต่ละตัวบ่งชี้ ดังนี้

หัวข้อของเกณฑ์	คะแนน
ตัวบ่งชี้ 1 ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	100
ตัวบ่งชี้ 2 กลยุทธ์และการบริหารหน่วยงาน	100
ตัวบ่งชี้ 3 การรับฟังเสียงของลูกค้าและคุณภาพการให้บริการ	100
ตัวบ่งชี้ 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้	100
ตัวบ่งชี้ 5 การบริหารและพัฒนาบุคลากร	100
ตัวบ่งชี้ 6 การปฏิบัติการ	100
ตัวบ่งชี้ 7 ผลลัพธ์	200
ตัวบ่งชี้ 8 การพัฒนาตามยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยสู่ความเป็นเลิศ (ดำเนินการในระดับมหาวิทยาลัย)	200
คะแนนรวม	1000

ระบบการให้คะแนน

ดังที่ได้กล่าวไว้แล้วว่าคู่มือการประกันคุณภาพภายในสำหรับหน่วยงานสนับสนุน 2563-2566 ประกอบด้วย 8 ตัวบ่งชี้ และในแต่ละตัวบ่งชี้จะประกอบด้วยเกณฑ์ทั้งที่เป็นกระบวนการ และเกณฑ์ที่เป็นผลลัพธ์ (ยกเว้นตัวบ่งชี้ที่ 7 และตัวบ่งชี้ 8 ของบางหน่วยงาน)ซึ่งแนวทางการพิจารณาให้คะแนนของเกณฑ์กระบวนการและเกณฑ์ผลลัพธ์จะมีความแตกต่างกัน ดังนั้น ในการพิจารณาให้คะแนนจึงต้องพิจารณาแยกกันระหว่างเกณฑ์กระบวนการของตัวบ่งชี้ (แต่ละตัวบ่งชี้จะมีเกณฑ์กระบวนการอยู่ 3-6 เกณฑ์) ซึ่งผู้ตรวจประเมินจะพิจารณาในภาพรวมของตัวบ่งชี้ว่าควรที่จะให้คะแนนเกณฑ์กระบวนการที่เท่าไร

การให้คะแนนผลดำเนินการในแต่ละตัวบ่งชี้ ให้พิจารณาสาเหตุที่เกี่ยวข้องกับตัวบ่งชี้ และแนวทางการให้คะแนน ดังต่อไปนี้

- ปัจจัยที่สำคัญของหน่วยงานที่นำเสนอในโครงร่างองค์กร (OP).
- ระดับความสมบูรณ์และความเหมาะสมของแนวทาง ครอบคลุมของการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ และจุดแข็งของกระบวนการเรียนรู้และปรับปรุง.
- ระดับของผลการดำเนินการ และผลลัพธ์เมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น หรือองค์กรที่เกี่ยวข้องกัน หรือระดับเทียบเคียง.

แนวทางการให้คะแนนเกณฑ์ที่เป็นกระบวนการ_____

“กระบวนการ” หมายถึง วิธีการที่องค์กรใช้หรือปรับปรุง เพื่อตอบคำถามต่างๆ ของเกณฑ์ตามที่กำหนด โดยปัจจัยทั้ง 4 ที่ใช้ประเมินเกณฑ์ที่เป็นกระบวนการ ประกอบด้วย แนวทาง (Approach – A) การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ (Deployment – D) การเรียนรู้ (Learning – L) และการบูรณาการ (Integration – I) (ADLI) คะแนนสำหรับเกณฑ์ที่เป็นกระบวนการเป็นการประเมินภาพรวมของผลการดำเนินการโดยรวม ซึ่งพิจารณาปัจจัยกระบวนการทั้ง 4 ดังนี้

แนวทาง (Approach – A) หมายถึง

- วิธีการที่ใช้เพื่อให้บรรลุผลตามกระบวนการ.
- ความเหมาะสมของวิธีการที่ใช้ตอบคำถามของเกณฑ์ และสภาพแวดล้อมการดำเนินงานของหน่วยงาน.
- ความมีประสิทธิภาพของการใช้วิธีการต่างๆ ของหน่วยงาน.
- ระดับของการมีแนวทางนั้นนำไปใช้ได้ และอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลและสารสนเทศที่เชื่อถือได้ (ซึ่งหมายถึง การดำเนินงานอย่างเป็นระบบ).

การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ (Deployment – D) หมายถึง **ความครอบคลุมและทั่วถึงของ**

- การใช้แนวทางเพื่อตอบสนองคำถามของแต่ละเกณฑ์ที่มีความเกี่ยวข้องและสำคัญต่อหน่วยงาน.
- การใช้แนวทางอย่างคงเส้นคงวา.
- การนำแนวทางไปใช้ในทุกส่วนงาน/ฝ่ายงาน ที่เหมาะสม.

การเรียนรู้ (Learning – L) หมายถึง

- การปรับปรุงแนวทางให้ดีขึ้น โดยใช้วงจรการประเมินและการปรับปรุง.
- การกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดดของแนวทางผ่านการสร้างนวัตกรรม.
- การแบ่งปันความรู้ที่ได้จากการปรับปรุงและการสร้างนวัตกรรมกับฝ่ายงานต่างๆ ในหน่วยงาน และกระบวนการอื่นที่เกี่ยวข้องภายในหน่วยงาน.

การบูรณาการ (Integration – I) หมายถึง **ความครอบคลุมและทั่วถึงของ**

- แนวทางที่ใช้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับความต้องการของหน่วยงาน/มหาวิทยาลัย ตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กร และเกณฑ์ที่เป็นกระบวนการ
- การใช้ตัวชี้วัด สารสนเทศ และระบบการปรับปรุง ที่ช่วยเสริมซึ่งกันและกัน ทั้งระหว่างกระบวนการและระหว่างฝ่ายงานทั่วทั้งองค์กร (หน่วยงาน)
- แผนงาน กระบวนการ ผลลัพธ์ การวิเคราะห์ การเรียนรู้ และการปฏิบัติการ มีความสอดคล้องกลมกลืนกันในทุกกระบวนการและฝ่ายงาน เพื่อสนับสนุนเป้าประสงค์ระดับหน่วยงาน

การให้คะแนนเกณฑ์ที่เป็นกระบวนการ (Process Scoring Guidelines)

คะแนน	เกณฑ์ที่เป็นกระบวนการ
0% หรือ 5%	● ไม่มีแนวทางอย่างเป็นระบบที่ตอบคำถามของหัวข้ออย่างชัดเจน. มีสารสนเทศน้อย /ไม่ชัดเจน /ไม่ตรงประเด็น.(A) ● แทบไม่ปรากฏหลักฐานการนำแนวทางที่เป็นระบบไปถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ.(D) ● ไม่ปรากฏหลักฐานว่ามีแนวคิดในการปรับปรุง (Improvement Orientation). มีการปรับปรุงเมื่อเกิดปัญหา. (L) ● ไม่แสดงให้เห็นว่ามีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันในระดับองค์กร. แต่ละพื้นที่หรือฝ่ายงานดำเนินการอย่างเป็นเอกเทศ. (I)
10%, 15%, 20% หรือ 25%	● ปรากฏหลักฐานว่าเริ่มมีแนวทางอย่างเป็นระบบที่ตอบคำถามเกณฑ์ได้บางส่วน. (A) ● การนำแนวทางไปถ่ายทอดสู่การปฏิบัติยังอยู่ในขั้นเริ่มต้นในเกือบทุกพื้นที่หรือฝ่ายงาน ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุคำถามของเกณฑ์เป็นส่วนใหญ่. (D) ● ปรากฏหลักฐานว่าเริ่มเปลี่ยนแปลงจากการปรับปรุงเมื่อเกิดปัญหามาเป็นแนวคิดในการปรับปรุงทั่วไป. (L) ● มีแนวทางที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับพื้นที่หรือฝ่ายงานอื่น โดยส่วนใหญ่เกิดจากการร่วมกันแก้ปัญหา. (I)
30%, 35%, 40% หรือ 45%	● ปรากฏหลักฐานว่ามีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบคำถามเกณฑ์ได้บางส่วน. (A) ● มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ ถึงแม้ว่าบางพื้นที่หรือฝ่ายงานเพิ่งอยู่ในขั้นเริ่มต้นของการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ. (D) ● ปรากฏหลักฐานว่าเริ่มมีแนวทางอย่างเป็นระบบในการประเมินและปรับปรุงกระบวนการที่สำคัญ. (L) ● เริ่มมีแนวทางที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับความต้องการพื้นฐานของหน่วยงาน ตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กร และในเกณฑ์กระบวนการอื่นๆ. (I)
50%, 55%, 60% หรือ 65%	● ปรากฏหลักฐานว่ามีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบคำถามส่วนใหญ่ของเกณฑ์ได้. (A) ● มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดสู่การปฏิบัติเป็นอย่างดี ถึงแม้ว่าอาจแตกต่างกันในบางพื้นที่หรือฝ่ายงาน. (D) ● มีกระบวนการประเมินและปรับปรุงอย่างเป็นระบบโดยใช้ข้อมูลจริง และมีการเรียนรู้ในระดับหน่วยงานรวมถึงการ สร้างนวัตกรรมในบางเรื่อง เพื่อการปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการที่สำคัญ. (L) ● มีแนวทางที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับความต้องการโดยรวมของหน่วยงาน (สอดคล้องกับความต้องการของมหาวิทยาลัย) ตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กรและในเกณฑ์กระบวนการอื่น ๆ. (I)
70%, 75%, 80% หรือ 85%	● ปรากฏหลักฐานว่ามีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบคำถามเกณฑ์ได้เกือบทั้งหมด. (A) ● มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดสู่การปฏิบัติเป็นอย่างดีโดยมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ. (D) ● มีกระบวนการประเมินและปรับปรุงอย่างเป็นระบบโดยใช้ข้อมูลจริง และมีการเรียนรู้ในระดับหน่วยงานและมหาวิทยาลัย รวมถึงการสร้างนวัตกรรมเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการจัดการ. ปรากฏหลักฐานอย่างชัดเจนถึงการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นอันเป็นผลจากการวิเคราะห์และการแบ่งปันระดับหน่วยงานและระดับมหาวิทยาลัย. (L) ● มีแนวทางที่บูรณาการกับความต้องการของหน่วยงานในปัจจุบันและอนาคต (สอดคล้องกับความต้องการของมหาวิทยาลัย) ตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กรและในเกณฑ์กระบวนการอื่น ๆ. (I)

คะแนน	เกณฑ์ที่เป็นกระบวนการ
90%, 95% หรือ 100%	● ปรากฏหลักฐานว่ามีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพที่ตอบคำถามเกณฑ์ได้ทั้งหมดอย่างครบถ้วน. (A) ● มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดสู่การปฏิบัติอย่างทั่วถึงโดยไม่มีจุดอ่อนหรือความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญในพื้นที่หรือฝ่ายงานใด ๆ. (D) ● มีกระบวนการประเมินและปรับปรุงอย่างเป็นระบบโดยใช้ข้อมูลจริง และการเรียนรู้ในระดับหน่วยงานผ่านการสร้างนวัตกรรมที่เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการจัดการทั่วทั้งองค์กร (หน่วยงาน). ปรากฏหลักฐานว่าการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นและนวัตกรรมทั่วทั้งองค์กร (หน่วยงาน) เป็นผลมาจากการวิเคราะห์และการแบ่งปัน. (L) ● มีแนวทางที่บูรณาการกับความต้องการขององค์กรในปัจจุบันและอนาคตเป็นอย่างดี ตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กรและในเกณฑ์กระบวนการอื่น ๆ. (I)

แนวทางการให้คะแนนเกณฑ์ที่เป็นผลลัพธ์

“ผลลัพธ์” หมายถึง ผลผลิตและผลลัพธ์ของหน่วยงานที่บรรลุผลตามคำถามเกณฑ์ที่เป็นผลลัพธ์ ปัจจัยทั้ง 4 ที่ใช้ในการประเมินผลลัพธ์ ได้แก่ ระดับ (Level – L) แนวโน้ม (Trend – T) การเปรียบเทียบ (Comparison – C) และการบูรณาการ (Integration – I) (LeTCI). คะแนนของเกณฑ์ที่เป็นผลลัพธ์เป็นการประเมินภาพรวมของผลการดำเนินการโดยรวม ซึ่งพิจารณาปัจจัยผลลัพธ์ทั้ง 4 ดังนี้

ระดับ (Level – Le) หมายถึง ผลการดำเนินการในปัจจุบันของตัววัดด้วยมาตรวัดที่เหมาะสม.

แนวโน้ม (Trend – T) หมายถึง อัตราของการปรับปรุงผลการดำเนินการ หรือความต่อเนื่องของผลการดำเนินการที่ดีในประเด็นที่สำคัญ (ความลาดชันของชุดข้อมูลเมื่อเวลาผ่านไป).

การเปรียบเทียบ (Comparison – C) หมายถึง ผลการดำเนินการของหน่วยงานเปรียบเทียบกับหน่วยงานอื่นที่เหมาะสม ซึ่งอาจเป็นหน่วยงานในมหาวิทยาลัยเดียวกันหรือหน่วยงานอื่นที่เหมาะสม เช่น คู่แข่ง หรือหน่วยงานที่คล้ายคลึงกัน หรือระดับเทียบเคียง.

การบูรณาการ (Integration – I) หมายถึง ความครอบคลุมและทั่วถึงของตัววัดผลลัพธ์ต่าง ๆ (มักมีการจำแนกประเภท) ที่ระบุผลการดำเนินการด้านลูกค้ากลุ่มสำคัญ ผลิตภัณฑ์ ตลาด กระบวนการ และแผนปฏิบัติการ และเป้าประสงค์ระดับองค์กร ตามที่ปรากฏอยู่ในโครงสร้างองค์กร และเกณฑ์ที่เป็นกระบวนการ.

ในการให้คะแนนเกณฑ์ที่เป็นผลลัพธ์ ให้พิจารณาข้อมูลระดับผลการดำเนินการ แนวโน้ม และตัวเปรียบเทียบที่เหมาะสมของตัววัดและตัวชี้วัดที่สำคัญของหน่วยงาน รวมทั้งการบูรณาการกับข้อกำหนดที่สำคัญของหน่วยงาน. เกณฑ์ผลลัพธ์ควรแสดงข้อมูลครอบคลุมของผลการดำเนินการตามที่รายงาน ซึ่งมีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติและการเรียนรู้ของหน่วยงาน. ถ้ากระบวนการปรับปรุงมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และถ่ายทอดสู่การปฏิบัติอย่างกว้างขวาง หน่วยงานควรมีผลลัพธ์ที่สอดคล้องกันด้วย.

การให้คะแนนเกณฑ์ที่เป็นผลลัพธ์ (Results Scoring Guidelines)

คะแนน	เกณฑ์ที่เป็นผลลัพธ์
0% หรือ 5%	● ไม่มีการรายงานผลการดำเนินการขององค์กร หรือมีผลลัพธ์ที่ไม่ดีในหัวข้อที่รายงาน. (Le) ● ไม่แสดง<u>แนวโน้ม</u>ของข้อมูล หรือแสดง<u>แนวโน้ม</u>เชิงลบเป็นส่วนใหญ่. (T) ● ไม่มีการรายงานสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ. (C) ● ไม่มีการรายงานผลลัพธ์ในเรื่องที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจของหน่วยงาน. (I)
10%, 15%, 20% หรือ 25%	● มีการรายงานผลการดำเนินการของหน่วยงานเพียงบางเรื่องที่เกณฑ์ถาม. และมีระดับผลการดำเนินการที่เริ่มดี. (Le) ● มีการรายงาน<u>แนวโน้ม</u>ของข้อมูลในบางเรื่อง โดยบางเรื่องแสดง<u>แนวโน้ม</u>เชิงลบ. (T) ● แทบไม่มีการรายงานสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ. (C) ● มีการรายงานผลลัพธ์เพียงบางเรื่องที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจของหน่วยงาน. (I)
30%, 35%, 40% หรือ 45%	● มีการรายงาน<u>ระดับผลการดำเนินการ</u>ที่ดี ตอบคำถามเกณฑ์ได้บางส่วน. (Le) ● มีการรายงาน<u>แนวโน้ม</u>ของข้อมูลบางเรื่อง และข้อมูลส่วนใหญ่ที่แสดงนั้นมี<u>แนวโน้ม</u>ที่ดี. (T) ● เริ่มมีการแสดงสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ. (C) ● มีการรายงานผลลัพธ์หลายเรื่องที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจของหน่วยงาน. (I)
50%, 55%, 60% หรือ 65%	● มีการรายงาน<u>ระดับผลการดำเนินการ</u>ที่ดี ตอบคำถามส่วนมากของเกณฑ์ได้. (Le) ● แสดงถึง<u>แนวโน้ม</u>ที่ดีในเรื่องที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจของหน่วยงาน. (T) ● ผลการดำเนินการในปัจจุบันบางเรื่องดีกว่าคู่เทียบ และ/หรือระดับเทียบเคียงที่เหมาะสม. (C) ● มีการรายงานผลการดำเนินการของหน่วยงานที่ครอบคลุมความต้องการของลูกค้าที่สำคัญส่วนใหญ่ ความต้องการของตลาดที่สำคัญส่วนใหญ่ และข้อกำหนดของกระบวนการที่สำคัญส่วนใหญ่. (I)
70%, 75% 80% หรือ 85%	● มีการรายงาน<u>ระดับผลการดำเนินการ</u>ที่ดีถึงดีเลิศ ตอบคำถามเกณฑ์ได้เกือบทั้งหมด. (Le) ● มี<u>แนวโน้ม</u>ที่ดีอย่างต่อเนื่องในเรื่องที่สำคัญส่วนใหญ่ซึ่งจะทำให้บรรลุพันธกิจของหน่วยงาน. (T) ● มี<u>แนวโน้ม</u>และระดับผลการดำเนินการในปัจจุบันหลายเรื่องถึงส่วนใหญ่ ดีกว่าคู่เทียบ และ/หรือระดับเทียบเคียง และมีผลการดำเนินการที่แสดงถึงความเป็นผู้นำในระดับดีมาก. (C) ● มีการรายงานผลการดำเนินการของหน่วยงานที่ครอบคลุมความต้องการของลูกค้าที่สำคัญส่วนใหญ่ ความต้องการของตลาดที่สำคัญส่วนใหญ่ และข้อกำหนดกระบวนการและแผนปฏิบัติการส่วนใหญ่. (I)
90%, 95% หรือ 100%	● มีการรายงาน<u>ระดับผลการดำเนินการ</u>ที่ดีเลิศ ตอบคำถามเกณฑ์ได้ทั้งหมดอย่างครบถ้วน. (Le) ● มี<u>แนวโน้ม</u>ที่ดีอย่างต่อเนื่องในเรื่องที่สำคัญทุกเรื่องซึ่งจะทำให้บรรลุพันธกิจของหน่วยงาน. (T) ● แสดงถึงความเป็นผู้นำสำหรับการ<u>เทียบเคียง</u>ในหลายด้าน. (C) ● มีการรายงานผลการดำเนินการและการคาดการณ์ผลการดำเนินการของหน่วยงานที่ครอบคลุมความต้องการของลูกค้าที่สำคัญส่วนใหญ่ ความต้องการของตลาดที่สำคัญส่วนใหญ่ และข้อกำหนดของกระบวนการและแผนปฏิบัติการส่วนใหญ่. (I)

“ความสำคัญ” ในการพิจารณาคะแนน

(“Importance” as a Scoring Consideration)

ประเด็นสำคัญที่ต้องพิจารณาในการประเมินและให้ข้อมูลป้อนกลับ คือ “ความสำคัญ” ของกระบวนการและผลลัพธ์ต่อปัจจัยสำคัญทางธุรกิจ ที่แสดงไว้ในรายงานวิธีการและผลการดำเนินงาน. องค์กรควรระบุเรื่องที่เห็นว่าสำคัญที่สุดไว้ในโครงสร้างองค์กรและหัวข้อต่าง ๆ เช่น ตัวบ่งชี้ 2 ตัวบ่งชี้ 3 ตัวบ่งชี้ 5 และตัวบ่งชี้ 6 โดยเฉพาะอย่างยิ่งเรื่องความต้องการที่สำคัญของลูกค้า สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน ความต้องการของบุคลากร วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ และแผนปฏิบัติการ.

วิธีการให้คะแนนในแต่ละเกณฑ์

(How to Score an Item Response)

การให้คะแนนในแต่ละเกณฑ์ ควรยึดแนวทางดังต่อไปนี้

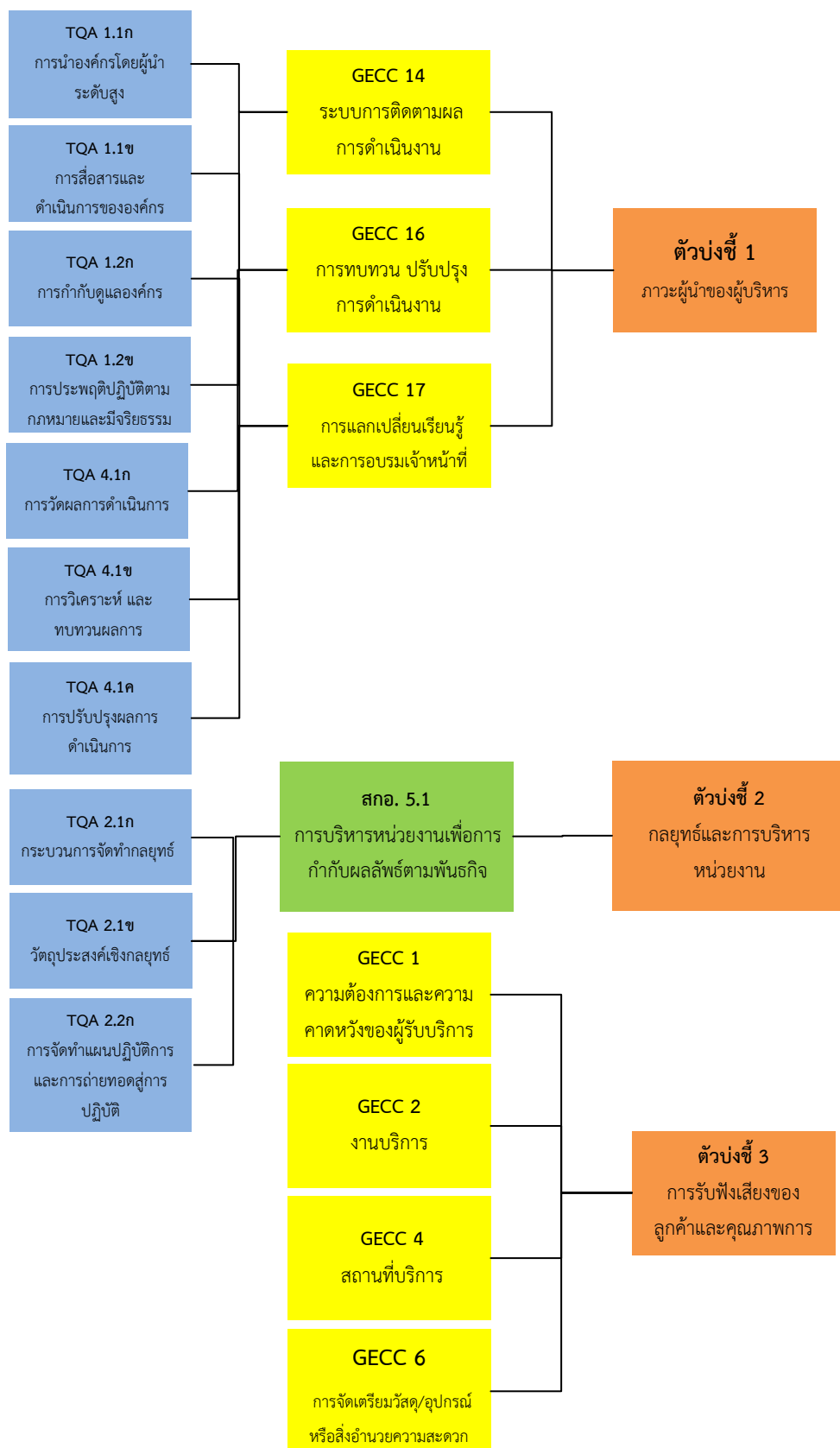
1. พิจารณาแนวทางการให้คะแนน (หน้า 93-97).

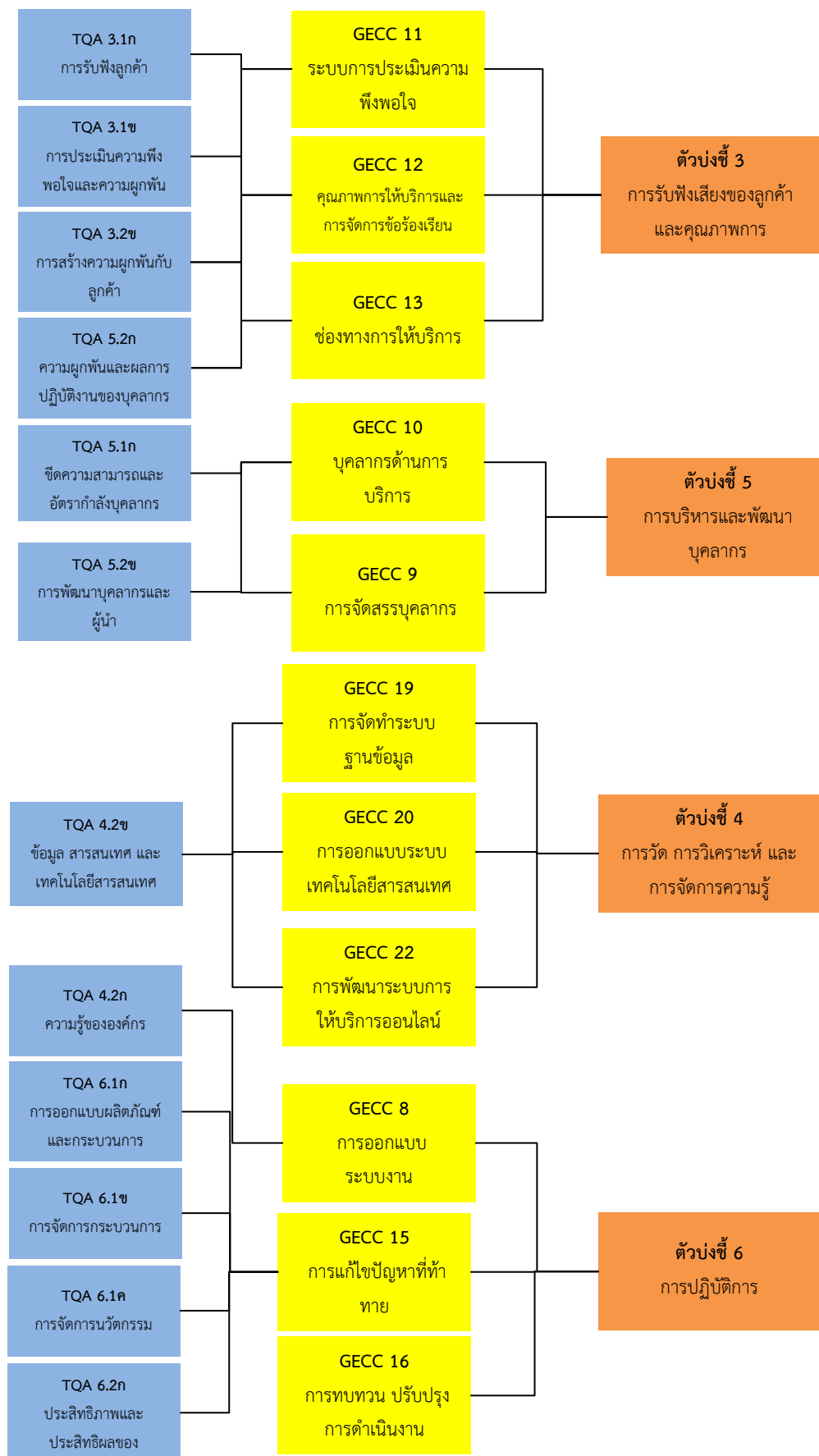
2. พิจารณาว่าช่วงคะแนนใด (เช่น 30-45%, 50-65% หรือ 70-85%) อธิบาย “ระดับความสำเร็จขององค์กรได้ใกล้เคียงที่สุด” ดังที่รายงานไว้ในกรอบการตอบเกณฑนั้น. เลือกช่วงคะแนนโดยพิจารณาจากภาพรวมทั้งปัจจัยทั้ง 4 ของกระบวนการ (ADLI) หรือปัจจัยที่ 4 ของผลลัพธ์ (LeTCI). ช่วงคะแนนที่ให้จะเป็นช่วงคะแนนที่สะท้อนการตอบรายงานในภาพรวมได้ดีที่สุด โดยไม่เป็นการแฉ่งนับหรือการเฉลี่ยผลของการตรวจประเมินที่ละปัจจัย. ทั้งนี้ จะไม่ใช่ปัจจัยหนึ่งปัจจัยใดเป็น “ตัวกัน (gate)” ให้คะแนนไม่สามารถขยับขึ้นไปในช่วงคะแนนที่สูงกว่านั้น. ช่วงคะแนนที่อธิบาย “ระดับความสำเร็จขององค์กรที่ใกล้เคียงที่สุด” ไม่จำเป็นต้องสมบูรณ์แบบ และมักมีความไม่สมบูรณ์ในบางปัจจัยที่ใช้ในการตรวจประเมินในตัวบ่งชี้ 1-6 (ADLI) หรือในตัวบ่งชี้ 7 (LeTCI) ก็ได้.

3. อ่านช่วงคะแนนถัดไปที่สูงขึ้นไปหรือต่ำลงมา. การตัดสินใจให้คะแนน (เช่น 55% หรือ 60%) ภายในช่วงคะแนนที่เลือกไว้ ต้องประเมินว่าคำตอบในเกณฑนั้น ๆ ในภาพรวมใกล้เคียงกับเนื้อหาที่อธิบายในช่วงคะแนนที่สูงขึ้นไปหรือต่ำลงมาเพียงใด.

ภาคผนวก

เกณฑ์การประกันคุณภาพภายในสำหรับหน่วยงานสนับสนุน 2563 - 2566







สำนักประกันคุณภาพการศึกษา