

คู่มือ



การประกันคุณภาพภายใน ระดับส่วนงานระดับสภามหาวิทยาลัย



ปีการศึกษา 2558

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์



สำนักงานประกันคุณภาพ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ชั้น 9 อาคารสารนิเทศ 50 ปี มก.

โทรศัพท์ 0 2942 8299 ภายใน 4920 – 24

โทรสาร 0 2942 8299 ต่อ 15

Home Page: <http://www.qa.ku.ac.th> e-mail: qa@ku.ac.th

คำนำ

การประกันคุณภาพการศึกษาภายในส่วนงานสนับสนุนของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ได้มีการปรับกระบวนการประเมินตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศเมื่อปีการศึกษา 2557 ตามเป้าหมายของมหาวิทยาลัยที่ให้ทุกส่วนงานนำหลักการบริหารจัดการเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศมาใช้ทั่วทั้งองค์กร ในปีการศึกษา 2561 โดยในระยะเริ่มต้นของการประเมินฯ นั้น พบว่าส่วนงานสนับสนุนต่างๆ ยังต้องพัฒนาปรับปรุงอีกหลายเรื่อง เพื่อมุ่งสู่ผลลัพธ์ที่สำคัญตามบริบทขององค์กร ซึ่งจำเป็นต้องทำความเข้าใจความเป็นตัวตนขององค์กรอย่างถ่องแท้เสียก่อน

ดังนั้น เพื่อให้ส่วนงานสนับสนุนต่างๆ มีแนวทางที่จะบูรณาการในการจัดการผลการดำเนินงานที่มุ่งสู่ผลลัพธ์ที่สะท้อนความเป็นเลิศ สำนักงานประกันคุณภาพจึงได้จัดทำคู่มือการประกันคุณภาพภายใน ระดับส่วนงานสนับสนุนมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ปีการศึกษา 2558 ซึ่งสำนักงานประกันคุณภาพหวังเป็นอย่างยิ่งว่าคู่มือฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ให้ส่วนงานสนับสนุนสามารถเตรียมความพร้อมรับการประเมินฯ ในปีการศึกษา 2558 ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สำนักงานประกันคุณภาพ

มีนาคม 2559

สารบัญ

หน้า

บทที่ 1	ข้อกำหนดการประเมินคุณภาพภายใน ระดับส่วนงานสนับสนุน.....	1
1.1	แนวทางการประเมินคุณภาพภายใน ระดับส่วนงานสนับสนุน.....	1
1.2	กระบวนการประเมินคุณภาพภายใน ระดับส่วนงานสนับสนุน.....	2
1.3	แผนงานการประเมินคุณภาพภายใน ระดับส่วนงานสนับสนุน.....	4
บทที่ 2	เกณฑ์ประเมิน EdPEx.....	6
2.1	ทำความเข้าใจเกณฑ์ EdPEx.....	6
2.2	คะแนนตามเกณฑ์ EdPEx.....	14
บทที่ 3	โครงสร้างองค์การ (Organizational Profile: OP).....	30
P.1	ลักษณะองค์การ (Organizational Description).....	31
P.2	สภาวะการณ์ขององค์การ (Organizational Situation).....	36
บทที่ 4	ข้อกำหนดตามเกณฑ์ EdPEx.....	39
หมวด 1	การนำองค์การ.....	39
หมวด 2	กลยุทธ์.....	46
หมวด 3	ลูกค้า.....	54
หมวด 4	การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้.....	60
หมวด 5	บุคลากร.....	66
หมวด 6	ระบบปฏิบัติการ.....	72
หมวด 7	ผลลัพธ์.....	77
บทที่ 5	นิยามศัพท์.....	86
บรรณานุกรม.....		122

บทที่ ๑

ข้อกำหนดการประเมินคุณภาพภายใน ระดับส่วนงานสนับสนุน

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์กำหนดให้ส่วนงานสนับสนุนดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาภายในตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพสู่ความเป็นเลิศ ตั้งแต่ปีการศึกษา 2557 ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ปี 2557 – 2561 ที่ได้รับอนุมัติจากสภามหาวิทยาลัยในการประชุมครั้งที่ 11/2557 เมื่อวันที่จันทร์ที่ 24 พฤศจิกายน พ.ศ. 2557 โดยได้กำหนดแนวทางการประเมินคุณภาพภายในสำหรับปีการศึกษา 2558 ดังนี้

1.1 แนวทางการประเมินคุณภาพภายใน ระดับส่วนงานสนับสนุน

1) รอบปีการประเมินคุณภาพภายใน ตามผลการดำเนินงานในปีการศึกษา 2558 ตั้งแต่ 1 สิงหาคม 2558 - 31 กรกฎาคม 2559 ทั้งนี้ ผลงานวิจัย ให้พิจารณาจากปีปฏิทิน 2558 ตั้งแต่ 1 มกราคม - 31 ธันวาคม 2558 สำหรับ แผนงาน งบประมาณ และเงินสนับสนุนงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ ให้พิจารณาจากปีงบประมาณ 2558 ตั้งแต่ 1 ตุลาคม 2557 – 30 กันยายน 2558

2) การประเมินระดับส่วนงานสนับสนุน (สถาบัน สำนัก และบัณฑิตวิทยาลัย) ดำเนินการตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพสู่ความเป็นเลิศที่แสดงแนวทางการดำเนินงานตามข้อกำหนดพื้นฐาน (Basic Requirements) เพื่อประเมิน

ระดับพัฒนาการที่ระบุจุดเด่น และโอกาสในการพัฒนา ซึ่งในปีการศึกษา 2558 เน้นความถูกต้องชัดเจนโดยเฉพาะในหมวด 3 ลูกค้ำ หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ และหมวด 6 ระบบปฏิบัติการ เป็นหลัก

ทั้งนี้ สามารถศึกษาแนวทางการพัฒนาคุณภาพสู่ความเป็นเลิศเพิ่มเติมได้ที่ http://www.opdc.go.th/content.php?menu_id=4&content_id=755

1.2 กระบวนการประเมินคุณภาพภายใน ระดับส่วนงานสนับสนุน

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ กำหนดให้ทุกส่วนงานสนับสนุน (สถาบัน สำนัก และบัณฑิตวิทยาลัย) ต้องได้รับการประเมินในปีการศึกษา 2558 ตามกระบวนการ ดังนี้

1) ส่วนงานสนับสนุนรวบรวมข้อมูลผลการดำเนินงานประกอบการประเมินฯ รอบปีการศึกษา 2558

2) ส่วนงานสนับสนุนจัดทำรายงานการศึกษาตนเอง (SSR) ตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ (EdPEX) ให้เสร็จสิ้นภายในวันที่ 19 สิงหาคม 2559 โดยสำนักงานประกันคุณภาพได้กำหนดรูปแบบรายงานการศึกษาตนเอง (SSR) ให้เป็นกรอบในการรายงานผลการดำเนินงาน ดังนี้

บทที่ 1 โครงร่างองค์กร (Organizational Profile: OP)

บทที่ 2 รายงานผลการดำเนินงานตามระบบบริหารที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ (หมวดที่ 1 - 6)

บทที่ 3 รายงานผลลัพธ์ของการดำเนินงาน (หมวด 7)

บทที่ 4 รายงานผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนาปรับปรุง (Action Plan) ปีการศึกษา 2557

3) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์แต่งตั้งคณะกรรมการประเมินฯ ให้ทุกส่วนงานสนับสนุน จำนวนอย่างน้อย 3 คน พร้อมทั้งจัดทีมเลขานุการฯ จำนวน 2 คน โดยมีคุณสมบัติ ดังนี้

3.1) ประธานกรรมการ

- เป็นผู้ประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA Assessor) หรือ
- ผู้ประเมินฯ ที่คณะกรรมการนโยบายประกันคุณภาพมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์พิจารณาว่าเหมาะสม

3.2) กรรมการ

- เป็นผู้ประเมินคุณภาพภายในตามเกณฑ์ EdPEx ของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ หรือ
- ผู้ประเมินฯ ที่คณะกรรมการนโยบายประกันคุณภาพมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์พิจารณาว่าเหมาะสม

3.3) เลขานุการ

- เป็นผู้ผ่านการอบรมเลขานุการของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

4) คณะกรรมการประเมินฯ ประเมินผลการดำเนินงานของส่วนงานสนับสนุน ระยะเวลา 1 วัน ภายในเดือนกันยายน 2559 โดยสำนักงานประกันคุณภาพจะแจ้งกำหนดการประเมินฯ ให้ส่วนงานสนับสนุนทราบภายในเดือนกรกฎาคม 2559

5) คณะกรรมการประเมินฯ ส่งรายงานผลการประเมินฯ ระดับส่วนงานสนับสนุนฉบับสมบูรณ์ ไปยังผู้บริหารสูงสุดของส่วนงานที่รับการประเมินฯ และสำนักงานประกันคุณภาพ ภายใน 2 สัปดาห์หลังการตรวจประเมิน เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการประเมินฯ ระดับมหาวิทยาลัยต่อไป

6) ส่วนงานสนับสนุนจัดทำแผนพัฒนาปรับปรุงตามผลการประเมิน ที่ผ่านความเห็นชอบของคณะกรรมการประจำส่วนงาน เสนอมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ภายในวันจันทร์ที่ 31 ตุลาคม 2559

ทั้งนี้ การประกันคุณภาพภายในของหน่วยงานในสังกัดส่วนงานสนับสนุนให้ขึ้นอยู่กับดุลพินิจของคณะกรรมการประจำส่วนงาน หรือคณะกรรมการบริหารส่วนงาน

1.3 แผนงานการประเมินคุณภาพภายใน ระดับส่วนงานสนับสนุน

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ได้กำหนดแผนงานการประเมินคุณภาพภายใน ระดับส่วนงานสนับสนุน ประจำปีการศึกษา 2558 ดังนี้

เดือน	กิจกรรม
ส.ค. 58-ก.ค. 59	1. ส่วนงานสนับสนุนรวบรวมข้อมูลผลการดำเนินงานประกอบการประเมินฯ ปีการศึกษา 2558
ก.พ. 59	2. มหาวิทยาลัยติดตามการดำเนินงานตามแผนพัฒนาปรับปรุงจากผลการประเมิน ปีการศึกษา 2557 ของส่วนงานสนับสนุน ครั้งที่ 1 วันจันทร์ที่ 1 ก.พ. 59
เม.ย. 59	3. ส่วนงานสนับสนุนการกิจวิจัย และบริการวิชาการ นำเข้าข้อมูลงานวิจัยและงาน บริการวิชาการในระบบ QAIS ภายในวันศุกร์ที่ 30 เม.ย. 59
พ.ค. 59	4. มหาวิทยาลัยติดตามการดำเนินงานตามแผนพัฒนาปรับปรุงจากผลการประเมิน ปีการศึกษา 2557 ของส่วนงานสนับสนุน ครั้งที่ 2 วันจันทร์ที่ 2 พ.ค. 59
ส.ค. 59	5. คณะกรรมการนโยบายประกันคุณภาพ มก. จัดทีมกรรมการประเมินฯ ส่วนงานสนับสนุน อย่างน้อย 3 คน และสำนักงานประกันคุณภาพจัดทำ ประกาศแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินคุณภาพภายใน ระดับส่วนงานสนับสนุน ภายในวันจันทร์ที่ 1 ส.ค. 59

เดือน	กิจกรรม
	<p>6. มหาวิทยาลัยติดตามการดำเนินงานตามแผนพัฒนาปรับปรุงจากผลการประเมิน ปีการศึกษา 2557 ของส่วนงานสนับสนุน ครั้งที่ 3 วันจันทร์ที่ 1 ส.ค. 59</p> <p>7. ส่วนงานสนับสนุนนำเข้าข้อมูลเชิงปริมาณทุกเรื่องในระบบ QAIS ภายในวัน จันทร์ที่ 1 ส.ค. 59 และตรวจสอบข้อมูลเชิงปริมาณในระบบ QAIS วันที่ 2 - 8 ส.ค. 59</p> <p>8. นำข้อมูล Common Data Set ของส่วนงานสนับสนุนเข้าระบบ CHE QA Online ของ สกอ. ภายในวันจันทร์ที่ 15 ส.ค. 59</p> <p>9. ส่วนงานสนับสนุนส่ง SSR ภายในวันศุกร์ที่ 19 ส.ค. 59</p>
ก.ย. 59	<p>10. ตรวจสอบประเมินคุณภาพภายใน ระดับส่วนงานสนับสนุน ส่วนงานละ 1 วัน</p> <p>11. คณะกรรมการประเมินฯ ส่งรายงานผลการประเมินฯ ระดับส่วนงาน สนับสนุน ถึงผู้บริหารสูงสุดของส่วนงาน ภายใน 2 สัปดาห์หลังการตรวจ ประเมิน</p>
ต.ค. 59	<p>12. ส่วนงานสนับสนุนจัดทำแผนพัฒนาปรับปรุงตามผลการประเมินที่ผ่านความ เห็นชอบของคณะกรรมการประจำส่วนงาน เสนอมหาวิทยาลัย ภายในวัน จันทร์ที่ 31 ต.ค. 59</p>

บทที่ 2

เกณฑ์ประเมิน EdPEx

2.1 ทำความเข้าใจเกณฑ์ EdPEx

เกณฑ์ EdPEx ออกแบบมาเพื่อช่วยให้สถาบันการศึกษาใช้เป็นแนวทางที่จะบูรณาการในการจัดการผลการดำเนินการของสถาบัน ซึ่งจะให้ผลลัพธ์ดังนี้

- 1) การจัดการศึกษาที่มีการปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอให้แก่ผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาและความยั่งยืนของสถาบัน
- 2) การปรับปรุงประสิทธิภาพ และขีดความสามารถโดยรวมของสถาบัน
- 3) การเรียนรู้ระดับสถาบันและระดับบุคคล

เกณฑ์ EdPEx มาจากเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย ซึ่งมาจากเกณฑ์คุณภาพการศึกษาของสหรัฐอเมริกา ลักษณะของเกณฑ์ EdPEx เป็นเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินหน่วยงานในภาพรวม อยู่บนกรอบของการดำเนินงานที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ สามารถใช้ประเมินได้ทั้งระดับคณะวิชา สถาบัน สำนัก หรือหน่วยงานเทียบเท่า และระดับมหาวิทยาลัย เป็นเกณฑ์ความเป็นเลิศเดียวกันกับระบบอื่นๆ ที่ได้มีการริเริ่มใช้ในภาคส่วนต่างๆ ในประเทศไทย ได้แก่ PMQA (เกณฑ์ประเมินหน่วยงานภาครัฐ) HA (เกณฑ์ประเมินโรงพยาบาล) TQA (เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ) และ SELF (เกณฑ์ประเมินโรงเรียน) เนื้อหาในเกณฑ์ EdPEx เป็นข้อกำหนดของระบบการบริหารจัดการหน่วยงานในเรื่องหลักๆ โดยอาศัยแนวคิดและทฤษฎีของการจัดการที่เป็นระบบ และการปรับปรุงผลการดำเนินงานที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ สอดแทรกหลักการของการบริหารจัดการที่อยู่บนระบบค่านิยมที่สร้างความยั่งยืนให้กับหน่วยงาน และความสมดุลของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

วัตถุประสงค์ของเกณฑ์ EdPEx

1) พัฒนาเกณฑ์คุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศที่เป็นสากล ให้เหมาะกับบริบทของสถาบันอุดมศึกษาไทย

2) ส่งเสริมเครือข่ายการพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แนวปฏิบัติที่ดี การจัดระดับเทียบเคียง (Benchmarking) และการดำเนินงานที่เป็นเลิศของสถาบันอุดมศึกษาในการก้าวสู่ความเป็นเลิศอย่างก้าวกระโดด

3) ส่งเสริม สนับสนุนให้สถาบันอุดมศึกษาพัฒนาคุณภาพการศึกษาระบบการบริหารจัดการด้วยเกณฑ์คุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ที่สามารถเทียบได้ในระดับสากล

การบริหารจัดการทั่วทั้งองค์กรที่มองจากบริบทของหน่วยงานเป็นหลัก มีองค์ประกอบหลักที่สำคัญ 6 หมวด ดังภาพที่ 1 มีผลลัพธ์ที่สะท้อนความสามารถในการแข่งขัน ดังภาพที่ 2 ซึ่งเกณฑ์ถูกพัฒนามาจากค่านิยมความเป็นเลิศ 11 ประการ ค่านิยมชุดนี้คือแนวคิดของเกณฑ์ที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ และเนื้อหาในเกณฑ์ ดังนี้

แผนนำ	ทำเป็น	เน้นเรียนรู้
<ul style="list-style-type: none">• การนำองค์การอย่างมีวิสัยทัศน์• การมุ่งเน้นความสำเร็จ• ความรับผิดชอบต่อสังคม• มุมมองเชิงระบบ	<ul style="list-style-type: none">• ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้เรียน• การให้ความสำคัญกับคน• จริยธรรมและความโปร่งใส• การส่งมอบคุณค่าและผลลัพธ์	<ul style="list-style-type: none">• การเรียนรู้ระดับส่วนงานและความคล่องตัว• การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง• การจัดการเพื่อนวัตกรรม



ภาพที่ 1 เรื่องหลักๆ ในการบริหารงาน



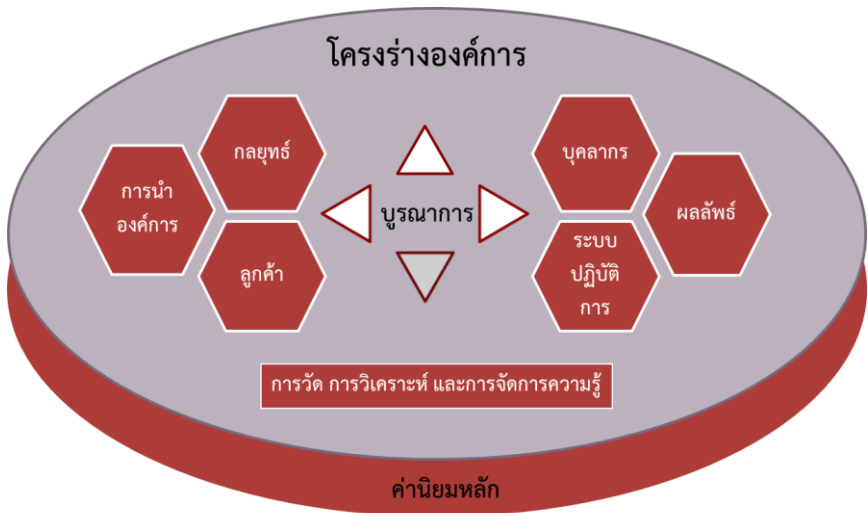
ภาพที่ 2 ผลลัพธ์ของส่วนงานในเรื่องที่สำคัญ

ความสำคัญของการใช้เกณฑ์ EdPEx

เป็นเกณฑ์การประเมินหน่วยงานเพื่อค้นหาว่า หน่วยงานเข้าใจบริบทของตนเองหรือไม่ ปัจจัยภายใน ปัจจัยสภาวะแวดล้อมการแข่งขันภายนอก การสร้างการเปลี่ยนแปลงภายในหน่วยงาน ความเป็นระบบ ความมีประสิทธิภาพ ผลการดำเนินการของหน่วยงานที่แข่งขันได้ เป็นต้นแบบ เทียบเคียงได้

โครงสร้างของเกณฑ์ EdPEx ดังภาพที่ 3 ประกอบด้วย

- 1) โครงร่างองค์การ ประกอบด้วย พื้นฐานด้านสภาพแวดล้อมของหน่วยงาน รวมถึงสภาพแวดล้อมการแข่งขันและความท้าทาย
 - หมวด 1 การนำองค์การ
 - หมวด 2 กลยุทธ์
 - หมวด 3 ลูกค้า
 - หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้
 - หมวด 5 บุคลากร
 - หมวด 6 ระบบปฏิบัติการ
- 3) หมวดผลลัพธ์ (หมวด 7)



ภาพที่ 3 ระบบการบริหารเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX)

บทบาทของเกณฑ์ EdPEX

- 1) ช่วยปรับปรุงวิธีการดำเนินงานของหน่วยงาน เพิ่มขีดความสามารถ และผลลัพธ์ให้ดีขึ้น
- 2) ช่วยกระตุ้นให้เกิดการสื่อสารและแลกเปลี่ยนแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ
- 3) เป็นเครื่องมือ
 - 3.1) สร้างความเข้าใจและบริหารจัดการผลการดำเนินงานของหน่วยงาน
 - 3.2) ชี้แนะแนวทางการจัดทำแผนกลยุทธ์
 - 3.3) เปิดโอกาสการเรียนรู้

คุณลักษณะสำคัญของเกณฑ์ EdPEx

1) เกณฑ์มุ่งเน้นผลลัพธ์ : ผลลัพธ์ที่สำคัญของหน่วยงาน 5 ด้าน ดังนี้

- ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ
- ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า
- ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน
- ผลลัพธ์ด้านการนำองค์การ และการกำกับดูแลหน่วยงาน
- ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และการตลาด

หมายเหตุ ผลลัพธ์ควรเป็นตัววัดที่สะท้อนการดำเนินการของกระบวนการต่าง ๆ ภายในหน่วยงาน ซึ่งการปรับปรุงกระบวนการควรส่งผลให้ผลลัพธ์ดีขึ้น

2) เกณฑ์ไม่กำหนดวิธีการที่เฉพาะเจาะจง และสามารถปรับใช้ให้เหมาะสมได้

2.1) เกณฑ์ไม่กำหนดโครงสร้างองค์การ หน่วยงาน หรือวิธีการ เพราะ

- มุ่งเน้นประเด็นสำคัญ / ความจำเป็นที่ต้องมีร่วมกัน (common needs)
- มุ่งเน้นผลลัพธ์มากกว่าวิธีปฏิบัติ เครื่องมือ หรือโครงสร้างของหน่วยงาน

2.2) เกณฑ์สนับสนุนให้เลือกใช้เครื่องมือ วิธีการ ระบบ และโครงสร้างที่เหมาะสมกับหน่วยงาน และมีความยืดหยุ่น กระตุ้นการเปลี่ยนแปลงทั้งแบบค่อยเป็นค่อยไป และอย่างก้าวกระโดด

หมายเหตุ หน่วยงานควรค้นหาแนวทางในการดำเนินการในรูปแบบที่เหมาะสมกับบริบทของตนเอง เพื่อนำไปสู่วิธีปฏิบัติที่เป็นเยี่ยม (Best Practices)

3) เกณฑ์มุ่งเน้นที่ความต้องการของหน่วยงาน

3.1) ให้ความสำคัญกับการเรียนการสอนเป็นหลัก

3.2) สถาบันต่างๆ อาจมีพันธกิจ บทบาท และหลักสูตรที่แตกต่าง

3.3) คำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ผู้ปกครอง นายจ้าง สถาบันการศึกษา

อื่น และชุมชน)

หมายเหตุ การสร้างสมดุลของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการมุ่งเน้นตามพันธกิจ เป็นส่วนสำคัญในการวางแผนกลยุทธ์

4) เกณฑ์สนับสนุนมุมมองเชิงระบบเพื่อให้เป้าประสงค์สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันทั่วทั้งองค์การ

สร้างความสอดคล้องไปในทางเดียวกัน (Integrated) ทั้งหน่วยงาน ตามกลยุทธ์และเป้าหมายที่เปลี่ยนไปตามเวลา

➤ ใช้ตัววัดจากกระบวนการที่เชื่อมโยงและเสริมกันโดยตรงกับคุณค่าในมุมมองของผู้รับบริการ ลูกค้ากลุ่มอื่น ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผลการดำเนินการโดยรวม

- ลดความจำเป็นที่จะกำหนดวิธีปฏิบัติโดยละเอียด ลดการรวมศูนย์การตัดสินใจ หรือ ลดกระบวนการจัดการที่ซับซ้อนเกินไป
- เป็นเครื่องมือในการสื่อสาร และวิธีการถ่ายทอดความต้องการของผลการดำเนินการ

หมายเหตุ พิจารณาความเชื่อมโยงของเนื้อหาภายในเกณฑ์แต่ละหมวด

5) เกณฑ์สนับสนุนการตรวจประเมินที่เน้นเป้าประสงค์

5.1) แนวทางการให้คะแนน แยกเป็น 2 ส่วน

- กระบวนการ (A – D – L – I)
- ผลลัพธ์ (Le – T – C – I)

5.2) คำนวณระดับของการพัฒนา (Maturity Level) ทำให้ทราบจุดแข็งและโอกาสในการพัฒนาปรับปรุงหน่วยงานเพื่อยกระดับพัฒนาการของหน่วยงาน

- สร้างการรับรู้และความร่วมมือระหว่างกลุ่มบุคคลที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาหน่วยงาน
- ชี้แจงเรื่องสำคัญๆ ที่จำเป็นต้องปรับเปลี่ยน
- จัดทำแผนพัฒนาและลงมือดำเนินการอย่างจริงจัง

การประเมินหน่วยงานด้วยเกณฑ์ EdPEx

- 1) เพื่อเสริมสร้างการเรียนรู้ของหน่วยงาน และค้นหาโอกาสในการปรับปรุง เพื่อจัดทำแผนพัฒนาหน่วยงาน
- 2) เป็นกลไกสร้างให้เกิดการบูรณาการ เพื่อขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมายและวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้
- 3) ค้นหาแนวทางและวิธีการในการสร้างนวัตกรรมในการปรับปรุง

กรอบการพิจารณาการประเมิน

หมวด	ประเด็นพิจารณา
1 การนำองค์การ	1.1 การนำองค์การโดยผู้นำระดับสูง 1.2 การกำกับดูแลและความรับผิดชอบต่อสังคม
2 กลยุทธ์	2.1 การจัดทำกลยุทธ์ 2.2 การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ
3 ลูกค้า	3.1 เสียงของลูกค้า 3.2 ความผูกพันของลูกค้า
4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้	4.1 การวัด การวิเคราะห์ และปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์การ 4.2 การจัดการความรู้ สารสนเทศและเทคโนโลยีสารสนเทศ

หมวด	ประเด็นพิจารณา
5 บุคลากร	5.1 สภาพแวดล้อมด้านบุคลากร 5.2 ความผูกพันของบุคลากร
6 ระบบปฏิบัติการ	6.1 กระบวนการทำงาน 6.2 ประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ
7 ผลลัพธ์	7.1 ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์ และกระบวนการ 7.2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า 7.3 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร 7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์การ และการกำกับดูแล 7.5 ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และตลาด

2.2 คะแนนตามเกณฑ์ EdPEx

คะแนน

หมวด 1 การนำองค์การ	120
1.1 การนำองค์การโดยผู้นำระดับสูง	70
1.2 การกำกับดูแลและความรับผิดชอบต่อสังคม	50
หมวด 2 กลยุทธ์	85
2.1 การจัดทำกลยุทธ์	45
2.2 การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ	40
หมวด 3 ลูกค้า	85
3.1 เสียงของลูกค้า	40
3.2 ความผูกพันของลูกค้า	45

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้	90
4.1 การวัด การวิเคราะห์ และปรับปรุงผลการดำเนินการ ขององค์กร	45
4.2 การจัดการความรู้ สารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ	45
หมวด 5 บุคลากร	85
5.1 สภาพแวดล้อมด้านบุคลากร	40
5.2 ความผูกพันของบุคลากร	45
หมวด 6 ระบบปฏิบัติการ	85
6.1 กระบวนการทำงาน	45
6.2 ประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ	40
หมวด 7 ผลลัพธ์	450
7.1 ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์ และกระบวนการ	120
7.2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า	80
7.3 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร	80
7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์การ และการกำกับดูแล	80
7.5 ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และตลาด	90
คะแนนรวม	1,000

ระบบการประเมินของ EdPEx

1. เป็นการประเมินภาพรวมในระดับองค์กร
2. เพื่อดูระดับพัฒนาการ และการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น
3. เน้นกระบวนการที่เป็นระบบ และข้อมูลของตัววัด โดยแนวทางที่เป็น

ระบบ (DR.MP) มีลักษณะดังนี้

Definable: มีการกำหนดเป็นขั้นตอนที่พิจารณาความต้องการที่สำคัญ
ของกระบวนการ โดยการนำข้อมูลจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
มาใช้

Repeatable: สามารถปฏิบัติซ้ำได้

Measurable: สามารถวัดประสิทธิผลของกระบวนการได้

Predictable: สามารถคาดการณ์ผลลัพธ์ของกระบวนการได้

4. การให้คะแนนคำตอบในแต่ละหัวข้อมีการประเมินใน 2 มิติ คือ

กระบวนการ (หมวด 1 - 6) และผลลัพธ์ (หมวด 7)

มิติการให้คะแนน

กระบวนการ

“กระบวนการ” หมายถึง วิธีการที่หน่วยงานใช้และปรับปรุงเพื่อ
ตอบสนองข้อกำหนดของหัวข้อต่างๆ ในหมวด 1 - 6 ปัจจุบันทั้ง 4 ที่ใช้ในการ
ประเมินกระบวนการ ได้แก่

A (Approach)	แนวทาง
D (Deployment)	การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ
L (Learning)	การเรียนรู้
I (Integration)	การบูรณาการ

การรายงานป้อนกลับตามแนวทาง EdPEx สะท้อนถึงจุดแข็งและโอกาสในการพัฒนาของปัจจัยต่างๆ เหล่านี้ การให้คะแนนหัวข้อในหมวด 1 - 6 เป็นผลรวมซึ่งมีพื้นฐานจากผลการดำเนินการโดยรวม โดยคำนึงถึงปัจจัยทั้ง 4 ด้านของกระบวนการ (ADLI)

A (Approach) – “แนวทาง” หมายถึง

- วิธีการที่ใช้เพื่อให้บรรลุผลตามกระบวนการ
- ความเหมาะสมของวิธีการที่ใช้เพื่อตอบสนองข้อกำหนดของหัวข้อต่างๆ และสภาพแวดล้อมการปฏิบัติการของหน่วยงาน
- ความมีประสิทธิภาพของการใช้วิธีการเหล่านั้น
- การที่แนวทางถูกนำไปใช้ซ้ำได้เพียงใด และการที่แนวทางนั้นอาศัยข้อมูลและสารสนเทศที่เชื่อถือได้เพียงใด (ซึ่งหมายถึงการดำเนินการอย่างเป็นระบบ)

D (Deployment) – “การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ” หมายถึง ครอบคลุมและทั่วถึงของ

- การใช้แนวทางเพื่อตอบสนองข้อกำหนดของหัวข้อต่างๆ ที่มีความเกี่ยวข้องและสำคัญต่อหน่วยงาน
- การใช้แนวทางอย่างคงเส้นคงวา
- การใช้แนวทางในทุกหน่วยงานย่อยที่เกี่ยวข้อง

L (Learning) – “การเรียนรู้” หมายถึง

- การปรับปรุงแนวทางให้ดีขึ้นผ่านวงจรของการประเมินและการปรับปรุง
- การกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแนวทางอย่างก้าวกระโดดผ่านการสร้างนวัตกรรม
- การแบ่งปันความรู้ที่ได้จากการปรับปรุง และการสร้างนวัตกรรมกับหน่วยงาน และกระบวนการอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องภายในหน่วยงาน

I (Integration) – “การบูรณาการ” หมายถึง ความครอบคลุมและทั่วถึงของ

- แนวทางที่ใช้สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงานตามที่ระบุไว้ใน โครงร่างองค์การ และข้อกำหนดของหัวข้อต่างๆ ในหมวด 1 ถึง หมวด 6
- การใช้ตัววัดสารสนเทศและระบบการปรับปรุงที่ช่วยเสริมซึ่งกันและกันทั้งระหว่างกระบวนการ และหน่วยงานย่อยต่างๆ ของหน่วยงาน
- การที่แผนงาน กระบวนการ ผลลัพธ์การวิเคราะห์การเรียนรู้ และการปฏิบัติการ มีความสอดคล้องกลมกลืนกันในทุกกระบวนการและหน่วยงานย่อย เพื่อสนับสนุนเป้าประสงค์ระดับหน่วยงาน

ในการประเมินให้คะแนนหัวข้อหมวดกระบวนการ (หมวด 1 - 6) พึงระลึกไว้เสมอว่าแนวทางการนำไปสู่การปฏิบัติ การเรียนรู้ และบูรณาการ มีความเชื่อมโยงกัน การอธิบายเกี่ยวกับแนวทางต้องระบุถึงการนำไปสู่การปฏิบัติที่สอดคล้องกับความต้องการเฉพาะของหัวข้อ และของหน่วยงาน เมื่อกระบวนการมีพัฒนาการมากขึ้นคำอธิบายควรครอบคลุมถึงวัฏจักรของการเรียนรู้ไปจนถึงการสร้างนวัตกรรม ทั้งนี้รวมถึงการบูรณาการกับกระบวนการและหน่วยงานอื่นๆ

ผลลัพธ์

“ผลลัพธ์” หมายถึง ผลผลิตและผลลัพธ์ของหน่วยงานในการบรรลุตามข้อกำหนดในหัวข้อ 7.1 ถึง 7.5 ปัจจัยทั้ง 4 ที่ใช้ในการประเมินผลลัพธ์ ได้แก่

L (Levels)	ระดับ
T (Trends)	แนวโน้ม
C (Comparisons)	การเปรียบเทียบ
I (Integration)	การบูรณาการ

การให้คะแนนหัวข้อในหมวด 7 เป็นผลรวมซึ่งมีพื้นฐานจากผลการดำเนินการโดยรวม โดยคำนึงถึงปัจจัยทั้ง 4 ด้านของผลลัพธ์

L (Levels) – “ระดับ” หมายถึง

- ระดับของผลการดำเนินการในปัจจุบันเทียบกับค่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยใช้มาตรการวัดที่สื่อถึงความหมายที่มีนัยสำคัญ

T (Trends) – “แนวโน้ม” หมายถึง

- อัตราของการปรับปรุงผลการดำเนินการ หรือผลการดำเนินการที่ดีอย่างต่อเนื่อง (เช่น ความลาดชันของจุดที่แสดงข้อมูลบนแกนของเวลา)
- ความครอบคลุมของผลการดำเนินการ (เช่น ความครอบคลุมของการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ)

C (Comparisons) – “การเปรียบเทียบ” หมายถึง

- ผลการดำเนินการของหน่วยงานโดยเทียบกับข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสม เช่น เปรียบเทียบกับคู่แข่งหรือหน่วยงานที่คล้ายคลึงกัน

- ผลการดำเนินการของหน่วยงาน เมื่อเทียบกับค่าเทียบเคียง หรือกับ องค์การชั้นนำ

I (Integration) – “การบูรณาการ” หมายถึง ความครอบคลุมและทั่วถึงของ

- ตัววัดต่างๆ (จำแนกประเภท) ด้านลูกค้า ผลิตภัณฑ์และบริการ ตลาด กระบวนการ และแผนปฏิบัติการ ที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์การ และ หัวข้อที่อยู่ในหมวดกระบวนการ (ในหมวด 1 ถึงหมวด 6)
- ผลลัพธ์รวมถึงตัวชี้วัดที่เชื่อถือได้สำหรับการดำเนินการที่เชื่อถือได้
- ผลลัพธ์มีความสอดคล้องกลมกลืนกันในทุกกระบวนการ และ หน่วยงานย่อย เพื่อสนับสนุนเป้าประสงค์ระดับหน่วยงาน

ในการประเมินให้คะแนนหัวข้อหมวดผลลัพธ์ ควรดูข้อมูลผลการดำเนินการที่มีระดับแนวโน้มนการเปรียบเทียบที่เหมาะสม สำหรับตัววัดและตัวชี้วัดที่สำคัญตลอดจนดูความเชื่อมโยงกับความต้องการหลักๆ ของหน่วยงานด้วย นอกจากนี้ยังควรแสดงข้อมูลให้ครอบคลุมถึงผลลัพธ์ของการดำเนินการทั้งหมดซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงผลของการถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติอย่างทั่วถึง และผลการเรียนรู้ระดับองค์การหากกระบวนการปรับปรุงได้ถูกนำไปถ่ายทอดและเผยแพร่อย่างกว้างขวางแล้วผลลัพธ์ที่ดีน่าจะต้องเกิดขึ้น

แนวทางการให้คะแนน หมวด 1 – 6

คะแนน	คำอธิบาย
0% หรือ 5%	<p>A: ไม่มีแนวทางอย่างเป็นระบบให้เห็น มีสารสนเทศเพียงผิวเผิน</p> <p>D: ไม่มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ หรือมีเพียงเล็กน้อย</p> <p>L: ไม่แสดงให้เห็นว่ามีแนวคิดในการปรับปรุง มีการปรับปรุงเมื่อเกิดปัญหา</p> <p>I: ไม่แสดงให้เห็นว่ามีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันในระดับหน่วยงาน แต่ละส่วน หรือหน่วยงานย่อยดำเนินการอย่างเอกเทศ</p>
10%, 15%, 20% หรือ 25%	<p>A: แสดงให้เห็นว่าเริ่มมีแนวทางอย่างเป็นระบบที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดพื้นฐานของหัวข้อ</p> <p>D: การนำแนวทางไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติเพียงอยู่ในขั้นเริ่มต้นในเกือบทุกส่วนหรือหน่วยงาน ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุข้อกำหนดพื้นฐานของหัวข้อนั้น</p> <p>L: แสดงให้เห็นว่าเริ่มมีการเปลี่ยนแปลงจากการตั้งรับปัญหามาเป็นแนวคิดในการปรับปรุงแบบฟื้นฟู</p> <p>I: มีแนวทางที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับส่วนหรือหน่วยงานอื่น โดยส่วนใหญ่เกิดจากการร่วมกันแก้ปัญหา</p>
30%, 35%, 40% หรือ 45%	<p>A: แสดงให้เห็นว่ามีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดพื้นฐานของหัวข้อ</p> <p>D: มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ ถึงแม้ว่าบางส่วนหรือบางหน่วยงานย่อยเพียงอยู่ในขั้นเริ่มต้น</p> <p>L: แสดงให้เห็นว่าเริ่มมีแนวทางอย่างเป็นระบบในการประเมิน และปรับปรุงกระบวนการที่สำคัญ</p> <p>I: แนวทางเริ่มมีความสอดคล้องกับความต้องการพื้นฐานของหน่วยงานตามที่ระบุไว้ในโครงร่างองค์การ และเกณฑ์หมวดอื่นๆ</p>
50%, 55%, 60% หรือ 65%	<p>A: แสดงให้เห็นว่ามีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดโดยรวมของหัวข้อ</p> <p>D: มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติเป็นอย่างดี ถึงแม้การปฏิบัติอาจแตกต่างกันในบางส่วนหรือบางหน่วยงานย่อย</p> <p>L: มีกระบวนการประเมินและปรับปรุงอย่างเป็นระบบโดยใช้ข้อมูลจริง และเริ่มมี</p>

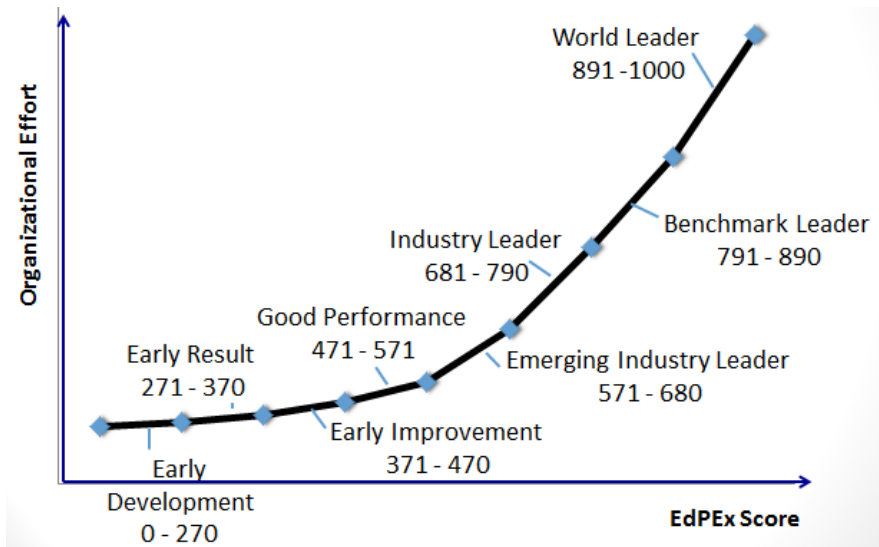
คะแนน	คำอธิบาย
	<p>การเรียนรู้ในระดับหน่วยงาน ซึ่งรวมถึงการสร้างนวัตกรรมเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการที่สำคัญ</p> <p>I : แนวทางมีความสอดคล้องกับความต้องการโดยรวมของหน่วยงานตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์การ และเกณฑ์หมวดอื่นๆ</p>
70%, 75%, 80% หรือ 85%	<p>A: แสดงให้เห็นว่ามีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดต่างๆ ของหัวข้อ</p> <p>D: มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดเพื่อไปปฏิบัติเป็นอย่างดี โดยไม่มีความแตกต่างของการปฏิบัติอย่างมีนัยสำคัญ</p> <p>L: มีกระบวนการประเมินและปรับปรุงอย่างเป็นระบบโดยใช้ข้อมูลจริงและเริ่มมีการเรียนรู้ในระดับหน่วยงาน ซึ่งรวมถึงการสร้างนวัตกรรมเป็นเครื่องมือสำคัญในการจัดการ มีหลักฐานชัดเจนของการพัฒนาอันเป็นผลเนื่องมาจากการวิเคราะห์และการเรียนรู้ระดับองค์กร</p> <p>I : แนวทางมีบูรณาการกับความต้องการของหน่วยงานทั้งในปัจจุบันและอนาคตตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์การ และเกณฑ์หมวดอื่นๆ</p>
90%, 95%, หรือ 100%	<p>A: แสดงให้เห็นว่ามีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดต่างๆ ของหัวข้ออย่างสมบูรณ์</p> <p>D: มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติอย่างสมบูรณ์ โดยไม่มีจุดอ่อนหรือความแตกต่างที่สำคัญระหว่างส่วนหรือหน่วยงานย่อย</p> <p>L: มีกระบวนการประเมินและปรับปรุงอย่างเป็นระบบโดยใช้ข้อมูลจริง และมีการเรียนรู้ในระดับหน่วยงานผ่านการสร้างนวัตกรรมเป็นเครื่องมือสำคัญที่ใช้ทั่วทั้งหน่วยงานในการจัดการ มีหลักฐานชัดเจนของการพัฒนา และนวัตกรรมทั่วทั้งหน่วยงาน อันเป็นผลเนื่องมาจากการวิเคราะห์และแบ่งปัน</p> <p>I : แนวทางมีบูรณาการอย่างสมบูรณ์กับความต้องการของหน่วยงานทั้งในปัจจุบันและอนาคตตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์การ และเกณฑ์หมวดอื่นๆ</p>

แนวทางการให้คะแนน หมวด 7

คะแนน	คำอธิบาย
0% หรือ 5%	<p>Le: ไม่มีการรายงานผลการดำเนินการของหน่วยงาน และ/ หรือ มีผลลัพธ์ที่ไม่ดีในเรื่องที่รายงานไว้</p> <p>T: ไม่มีการรายงานข้อมูลที่แสดงแนวโน้มหรือมีข้อมูลที่แสดงแนวโน้มในทางลบ</p> <p>C: ไม่มีการรายงานสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ</p> <p>I: ไม่มีการรายงานผลลัพธ์ในเรื่องที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจของหน่วยงาน</p>
10%, 15%, 20% หรือ 25%	<p>Le: มีการรายงานผลการดำเนินการของหน่วยงานเพียงบางเรื่องที่สำคัญต่อหน่วยงานตามที่ระบุไว้ในข้อกำหนดของหัวข้อ และเริ่มมีระดับผลการดำเนินการที่ดีในบางเรื่อง</p> <p>T: มีการรายงานแนวโน้มของข้อมูลบางเรื่อง บางเรื่องแสดงแนวโน้มในทางลบ</p> <p>C: แทบไม่มี หรือไม่มีการรายงานสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ</p> <p>I: มีการรายงานผลลัพธ์เพียงบางเรื่องที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจของหน่วยงาน</p>
30%, 35%, 40% หรือ 45%	<p>Le: มีการรายงานถึงระดับผลการดำเนินการที่ดีในบางเรื่องที่สำคัญต่อหน่วยงานตามที่ระบุไว้ในข้อกำหนดของหัวข้อ</p> <p>T: มีการรายงานแนวโน้มของข้อมูลบางเรื่อง และข้อมูลส่วนใหญ่ที่แสดงนั้นมีแนวโน้มที่ดี</p> <p>C: เริ่มมีสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ</p> <p>I: มีการรายงานผลลัพธ์ในหลายเรื่องที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจของหน่วยงาน</p>
50%, 55%, 60% หรือ 65%	<p>Le: มีการรายงานถึงระดับผลการดำเนินการที่ดีในเกือบทุกเรื่องที่มีความสำคัญต่อหน่วยงานตามที่ระบุไว้ในข้อกำหนดของหัวข้อ</p> <p>T: แสดงถึงแนวโน้มที่ค่อนข้างชัดเจนในเรื่องต่างๆ ที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจของหน่วยงาน</p> <p>C: ผลการดำเนินการในปัจจุบันในบางเรื่องดีเมื่อเทียบกับตัวเปรียบเทียบ และ/ หรือระดับเทียบเคียง</p>

คะแนน	คำอธิบาย
	I : มีการรายงานผลการดำเนินการของหน่วยงานในข้อกำหนดที่สำคัญเป็นส่วน ใหญ่เกี่ยวกับผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลาด และกระบวนการ
70%, 75%, 80% หรือ 85%	Le: มีการรายงานผลการดำเนินการที่ดีถึงดีเลิศในเรื่องที่มีความสำคัญต่อ ข้อกำหนดของหัวข้อเป็นส่วนใหญ่ T: สามารถรักษาแนวโน้มที่ดีอย่างต่อเนื่องในเรื่องสำคัญทุกเรื่องที่จะบรรลุพันธกิจ ของหน่วยงาน C: มีการเปรียบเทียบแนวโน้ม และระดับผลการดำเนินการในปัจจุบันเป็นจำนวน มาก หรือส่วนมากกับตัวเปรียบเทียบและ/หรือระดับเทียบเคียง รวมทั้งแสดงถึง ความเป็นผู้นำในเรื่องต่างๆ และมีผลการดำเนินการที่ดีมาก I : มีการรายงานผลการดำเนินการของหน่วยงานในข้อกำหนดที่สำคัญเป็นส่วน ใหญ่เกี่ยวกับผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลาด กระบวนการ และแผนปฏิบัติ การ
90%, 95%, หรือ 100%	Le: มีการรายงานผลการดำเนินการที่ดีเลิศในเรื่องที่มีความสำคัญต่อข้อกำหนด ของหัวข้อเป็นส่วนใหญ่ T: สามารถรักษาแนวโน้มที่ดีไว้ได้อย่างต่อเนื่องในเรื่องสำคัญทุกเรื่องที่จะบรรลุ พันธกิจของหน่วยงาน C: แสดงถึงความเป็นผู้นำในวงการศึกษา และเป็นระดับเทียบเคียงให้หน่วยงาน อื่นในหลายเรื่อง I : มีการรายงานผลการดำเนินการของหน่วยงานในข้อกำหนดที่สำคัญทั้งหมดที่ เกี่ยวกับผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลาด กระบวนการ และแผนปฏิบัติการ

ระดับพัฒนาการขององค์กรจำแนกได้เป็น 8 ระดับ ดังภาพที่ 4 ตามคะแนนภาพรวมของการประเมินในหมวดที่ 1 – 7



ภาพที่ 4 ระดับพัฒนาการขององค์กร (8 ระดับ)

คำอธิบายมิติกระบวนการ

Band Score	Band Number	Process Descriptors
0 – 150 Early Development	1	ส่วนงานแสดงให้เห็นว่ามีการพัฒนาและการดำเนินการตามแนวทางของข้อกำหนดพื้นฐานของเกณฑ์ EdPEx ในระดับเริ่มต้น โดยยังมีอุปสรรคในการนำแนวทางต่างๆ ไปถ่ายทอดเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติและยังไม่มีมีความก้าวหน้าการพยายามปรับปรุงกระบวนการต่างๆ เป็นเพียงการแก้ไขปัญหา และการปรับปรุงแบบพินิจ ในระดับเริ่มต้น

Band Score	Band Number	Process Descriptors
151 – 200 Early Result	2	ส่วนงานแสดงให้เห็นถึงการมีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพตอบสนองต่อข้อกำหนดพื้นฐานของเกณฑ์ EdPEx แต่ยังมีบางเรื่อง (บางกระบวนการ) หรือบางหน่วยงานที่เริ่มมีการนำแนวทางต่างๆ ไปถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ ส่วนงานได้พัฒนาแนวทางการปรับปรุงเป็นเชิงรุก
201 – 260 Early Improvement	3	ส่วนงานแสดงให้เห็นถึงการมีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพตอบสนองต่อข้อกำหนดพื้นฐานส่วนใหญ่ของเกณฑ์ EdPEx แม้วางยังมีบางเรื่อง (กระบวนการ) หรือบางหน่วยงานที่ยังอยู่ในระยะเริ่มต้นของการนำแนวทางไปปฏิบัติ เริ่มมีการประเมินและปรับปรุงกระบวนการสำคัญๆ อย่างเป็นระบบ
261 – 320 Good Performance	4	ส่วนงานแสดงให้เห็นถึงการมีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพตอบสนองต่อข้อกำหนดโดยรวมของเกณฑ์ EdPEx แม้ว่าการนำแนวทางไปปฏิบัติอาจมีแตกต่างในบางพื้นที่หรือบางหน่วยงาน กระบวนการหลักมีการปรับปรุงจากการประเมินโดยใช้ข้อมูลจริง และแนวทางต่างๆ มีความสอดคล้องกับความต้องการโดยรวมของส่วนงาน
321 – 370 Emerging Industry Leader	5	ส่วนงานแสดงให้เห็นถึงการมีแนวทางอย่างเป็นระบบ มีประสิทธิภาพและการนำถ่ายทอดที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดโดยรวมของเกณฑ์ EdPEx เป็นอย่างดี ส่วนงานได้แสดงให้เห็นว่ามีการประเมินและปรับปรุงกระบวนการอย่างเป็นระบบโดยใช้ข้อมูลจริง มีการเรียนรู้ของส่วนงานตลอดจนการสร้างนวัตกรรม และส่งผลต่อการปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการสำคัญๆ

Band Score	Band Number	Process Descriptors
371 – 430 Industry Leader	6	ส่วนงานแสดงให้เห็นถึงการใช้นำแนวทางที่ปรับปรุงเป็นอย่างดี ตอบสนองต่อข้อกำหนดต่างๆ ของเกณฑ์ EdPEx เป็นอย่างดี แนวทางเหล่านี้มีการใช้ตัววัดที่สำคัญ มีการถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติ และมีหลักฐานของนวัตกรรมในเกือบทุกเรื่อง การเรียนรู้ของส่วนงาน รวมทั้งการสร้างนวัตกรรมและการแบ่งปันแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศเป็นเครื่องมือสำคัญในการจัดการ แนวทางมีการบูรณาการอย่างชัดเจนกับความต้องการทั้งในปัจจุบันและอนาคตของส่วนงาน
431 – 480 Benchmark Leader	7	ส่วนงานแสดงให้เห็นถึงการใช้นำแนวทางที่ปรับปรุงเป็นอย่างดี ตอบสนองต่อข้อกำหนดต่างๆ ของเกณฑ์ EdPEx เป็นอย่างดี ส่วนงานแสดงให้เห็นว่านวัตกรรม ความเป็นเลิศในการถ่ายทอด และมีตัววัดที่ดีมากในเกือบทุกเรื่อง มีการบูรณาการที่ดีถึงดีเลิศอย่างชัดเจน การวิเคราะห์ส่วนงาน การเรียนรู้ผ่านนวัตกรรมและการแบ่งปันแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศเป็นกลยุทธ์สำคัญในการจัดการ
481 – 550 World Leader	8	ส่วนงานแสดงให้เห็นถึงแนวทางที่โดดเด่นมุ่งเน้นนวัตกรรม มีการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติอย่างถ้วนทั่ว แสดงถึงการใช้ตัววัดอย่างต่อเนื่องและเป็นเยี่ยม มีการบูรณาการของแนวทางกับความต้องการของส่วนงานอย่างดียอดเยี่ยม มีการวิเคราะห์ส่วนงาน การเรียนรู้ผ่านนวัตกรรม และการแบ่งปันแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศทั่วทั้งส่วนงาน

คำอธิบายมิติผลลัพธ์

Band Score	Band Number	Result Descriptors
0 – 125 Early Development	1	ส่วนงานมีการรายงานผลการดำเนินงานเพียงบางตัวที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดพื้นฐานของเกณฑ์ EdPEX แต่ส่วนใหญ่ยังขาดการแสดงแนวโน้มและข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ
126 – 170 Early Result	2	ส่วนงานมีการรายงานผลการดำเนินงานในหลายเรื่อง (หลายกระบวนการ) ที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจของส่วนงานและข้อกำหนดของเกณฑ์ EdPEX ซึ่งผลการดำเนินการบางเรื่องอยู่ในระดับที่ดี เริ่มมีการใช้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและรายงานแนวโน้มของข้อมูล
171 – 210 Early Improvement	3	ส่วนงานมีการรายงานผลการดำเนินงานที่สำคัญในหลายเรื่อง (กระบวนการ) ที่มีความสำคัญต่อการบรรลุข้อกำหนดพื้นฐานของเกณฑ์ EdPEX และพันธกิจของส่วนงาน มีการแสดงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและแนวโน้มในผลลัพธ์ที่สำคัญบางเรื่อง และมีแนวโน้มที่ดีขึ้น
211 – 255 Good Performance	4	ผลลัพธ์ตอบสนองความต้องการของลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลาด และกระบวนการสำคัญ และมีผลการดำเนินการที่ดีเมื่อเทียบกับค่าเทียบเคียง ไม่มีแนวโน้มหรือผลลัพธ์ที่ไม่ดีในตัววัดที่มีความสำคัญต่อความต้องการโดยรวมและการบรรลุพันธกิจหลักของส่วนงาน
256 – 300 Emerging Industry Leader	5	ผลลัพธ์ตอบสนองความต้องการของลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลาด และกระบวนการสำคัญส่วนใหญ่ และมีผลการดำเนินการที่ดีเมื่อเทียบกับค่าเทียบเคียง และ/หรือ ค่า Benchmarks มีแนวโน้มหรือผลลัพธ์ที่ดีในตัววัดส่วนใหญ่ที่มีความสำคัญต่อความต้องการโดยรวม และการบรรลุพันธกิจหลักของส่วนงาน

Band Score	Band Number	Result Descriptors
301 – 345 Industry Leader	6	ผลลัพธ์ตอบสนองความต้องการของลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลาด และกระบวนการสำคัญส่วนใหญ่ รวมทั้งแผนปฏิบัติการ ผลลัพธ์ส่วนใหญ่มีแนวโน้มที่ดีในตัววัดที่สำคัญตามข้อกำหนดของเกณฑ์ และการบรรลุพันธกิจของส่วนงาน ส่วนงานมีผลลัพธ์บางตัวที่แสดงความเป็นผู้นำในกลุ่ม
346 – 390 Benchmark Leader	7	ผลลัพธ์ตอบสนองความต้องการของลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลาด และกระบวนการสำคัญส่วนใหญ่ รวมทั้งแผนปฏิบัติการ ผลลัพธ์แสดงผลการดำเนินการของส่วนงานในระดับดีเยี่ยม และมีบางตัวที่แสดงความเป็นผู้นำในกลุ่ม มีแนวโน้มที่ดีต่อเนื่องในตัววัดที่สำคัญตามข้อกำหนดต่างๆ ของเกณฑ์และการบรรลุพันธกิจของส่วนงาน
391 – 450 World Leader	8	ผลลัพธ์ตอบสนองความต้องการของลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลาด และกระบวนการสำคัญส่วนใหญ่ รวมทั้งแผนปฏิบัติการอย่างครบถ้วน รวมทั้งมีการคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคต ผลลัพธ์แสดงผลการดำเนินการของส่วนงานในระดับดีเยี่ยม และแสดงความเป็นผู้นำในระดับชาติและระดับโลก ผลลัพธ์มีแนวโน้มที่ดีต่อเนื่องในตัววัดที่สำคัญทุกตัวตามข้อกำหนดต่างๆ ของเกณฑ์และการบรรลุพันธกิจของส่วนงาน

บทที่ 3

โครงร่างองค์กร (Organizational Profile: OP)

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์กำหนดให้คณะ และส่วนงานสนับสนุน รวมถึงวิทยาเขต ที่รับการประเมินคุณภาพภายใน ปีการศึกษา 2558 ดำเนินการวิเคราะห์สถานภาพของตนเอง โดยจัดทำเป็นโครงร่างองค์กร (Organizational Profile: OP) ไว้ในบทที่ 1 ของรายงานการประเมินตนเอง (SAR) / รายงานการศึกษาตนเอง (SSR) โดยโครงร่างองค์กรมีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจาก

- โครงร่างองค์กรช่วยให้ส่วนงานระบุสารสนเทศสำคัญที่อาจขาดหายไป และมุ่งเน้นที่ข้อกำหนดและผลลัพธ์ของการดำเนินการที่สำคัญ
- ส่วนงานสามารถใช้โครงร่างองค์กรเพื่อการประเมินตนเองในเบื้องต้น หากพบว่ามีสารสนเทศในประเด็นใดขัดแย้งกัน มีน้อย หรือไม่มีเลย ให้ใช้ประเด็นเหล่านี้ในการวางแผนปรับปรุง
- โครงร่างองค์กรเป็นสิ่งที่กำหนดบริบทในการตอบคำถามตามข้อกำหนดของเกณฑ์ในหมวด 1 – 7

การตอบคำถามในโครงร่างองค์กรเป็นสิ่งสำคัญมาก เนื่องจากเป็นการกำหนดบริบทเพื่อให้เข้าใจส่วนงานและวิธีการดำเนินงานของส่วนงาน การตอบคำถามตามเกณฑ์ EdPEX ควรสัมพันธ์กับบริบทของส่วนงานที่ได้อธิบายในโครงร่างองค์กร สิ่งที่ตอบในโครงร่างองค์กร จะทำให้ส่วนงานสามารถตอบคำถามตามเกณฑ์ได้สอดคล้องกับลักษณะเฉพาะของส่วนงาน

โครงสร้างองค์การ คือ ภาพของ 1) ลักษณะองค์การ 2) สิ่งสำคัญที่มีผลต่อวิธีการดำเนินงาน และ 3) ความท้าทายสำคัญที่องค์การเผชิญอยู่ องค์ประกอบของโครงสร้างองค์การมีดังนี้

P.1 ลักษณะองค์การ (Organizational Description): คุณลักษณะที่สำคัญของส่วนงานคืออะไร

ให้อธิบายลักษณะสภาพแวดล้อมการปฏิบัติงานของส่วนงาน และความสัมพันธ์หลักกับผู้รับบริการ ลูกค้ากลุ่มอื่น ผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ก. สภาพแวดล้อมขององค์การ (Organizational Environment)

(1) ผลผลิตภัณฑ์ และบริการ

ส่วนงานมีผลผลิตภัณฑ์ และบริการ ที่สำคัญอะไรบ้าง ความสำคัญเชิงเปรียบเทียบของแต่ละผลผลิตภัณฑ์ และบริการต่อความสำเร็จของส่วนงานคืออะไร ส่วนงานใช้วิธีการอย่างไรในการจัดการผลผลิตภัณฑ์ และบริการ

(2) วิสัยทัศน์ และพันธกิจ จุดประสงค์

วิสัยทัศน์ ค่านิยม และพันธกิจของส่วนงานที่ได้ประกาศไว้คืออะไร สมรรถนะหลักของส่วนงานคืออะไร และมีความเกี่ยวข้องอย่างไรกับพันธกิจของส่วนงาน

(3) ลักษณะโดยรวมของบุคลากร

ลักษณะโดยรวมของบุคลากรเป็นอย่างไร มีการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ เกี่ยวกับองค์ประกอบของบุคลากรหรือความต้องการบุคลากรหรือไม่

- ส่วนงานแบ่งบุคลากรหรือพนักงานในแต่ละกลุ่มแต่ละประเภทอะไรบ้าง
- ข้อกำหนดด้านคุณวุฒิทางการศึกษาของพนักงานในแต่ละกลุ่มแต่ละประเภทมีอะไรบ้าง
- มีองค์ประกอบสำคัญอะไรที่ทำให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมอย่างจริงจังเพื่อให้ส่วนงานบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ บุคลากรและภาระงานในส่วนงานมีความหลากหลายอย่างไร กลุ่มที่จัดตั้งให้ทำหน้าที่ต่อตรงกับส่วนงานคืออะไร ข้อกำหนดพิเศษด้านสุขภาพและความปลอดภัยที่สำคัญของส่วนงานคืออะไร

(4) สินทรัพย์

ส่วนงานมีอาคารสถานที่ เทคโนโลยี และอุปกรณ์ที่สำคัญอะไรบ้าง

(5) กฎระเบียบข้อบังคับ

ส่วนงานดำเนินการภายใต้สภาพแวดล้อมด้านกฎระเบียบข้อบังคับอะไรบ้าง กฎระเบียบข้อบังคับด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัย ข้อกำหนดเกี่ยวกับมาตรฐานอุตสาหกรรม และกฎระเบียบข้อบังคับด้านสิ่งแวดล้อม การเงิน และด้านผลิตภัณฑ์และบริการที่บังคับใช้กับส่วนงานมีอะไรบ้าง

ข. ความสัมพันธ์ระดับองค์การ (Organizational Relationships)

(1) โครงสร้างองค์การ

โครงสร้างและการกำกับดูแลของส่วนงานมีลักษณะอย่างไร และความสัมพันธ์เชิงการรายงานระหว่างสภามหาวิทยาลัย/สภาสถาบัน/คณะกรรมการกำกับดูแลองค์การ ผู้นำระดับสูง และองค์การแม่มีลักษณะเช่นใด (ถ้ามี)

(2) ลูกค้า ลูกค้ากลุ่มอื่น และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ส่วนตลาด กลุ่มผู้รับบริการและลูกค้ากลุ่มอื่น และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญของส่วนงานมีอะไรบ้าง (ถ้ามี) กลุ่มดังกล่าวมีความต้องการและความคาดหวังที่สำคัญอะไรบ้างต่อผลิตภัณฑ์และบริการ การบริการสนับสนุนต่อผู้รับบริการและลูกค้ากลุ่มอื่น และการปฏิบัติการ ความต้องการและความคาดหวังของส่วนตลาด กลุ่มผู้รับบริการและลูกค้ากลุ่มอื่น และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่มมีความแตกต่างกันอย่างไร

(3) ผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือ

ผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการที่สำคัญมีประเภทอะไรบ้าง กลุ่มต่างๆ เหล่านี้มีบทบาทอย่างไรต่อ

- ระบบงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนที่เป็นการผลิตและการส่งมอบทั้งผลิตภัณฑ์และบริการสนับสนุนที่สำคัญต่อผู้รับบริการและลูกค้ากลุ่มอื่น
- การส่งเสริมขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนงาน

ส่วนงานมีกลไกที่สำคัญอะไรในการสื่อสารกับผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ กลุ่มต่างๆ เหล่านี้มีส่วนช่วยและร่วมทำให้เกิดนวัตกรรมของส่วนงานอย่างไร ส่วนงานมีข้อกำหนดที่สำคัญสำหรับห่วงโซ่อุปทานอะไรบ้าง

หมายเหตุ

P การตอบคำถามในโครงร่างองค์การมีความสำคัญมาก ข้อมูลเหล่านี้กำหนดบริบทที่ช่วยให้เข้าใจส่วนงานและการปฏิบัติการของส่วนงาน ในการตอบทุกคำถามของส่วนงานตามเกณฑ์ EdPEx ควรให้สัมพันธ์กับบริบทของส่วนงานตามที่ได้อธิบายไว้ในโครงร่างองค์การ ซึ่งจะทำให้ส่วนงานตอบสนองต่อคำถามอื่นๆ ทั้งหมด

ตามลักษณะที่โดดเด่นเฉพาะของส่วนงาน

P.1ก(1) “ผลิตภัณฑ์และบริการ” หมายถึง สินค้าและบริการต่างๆ ที่ส่วนงานนำเข้าสู่ตลาดเพื่อดึงให้ผู้รับบริการเข้ามาเรียนรู้ หรือมีส่วนในการศึกษาค้นคว้าและพัฒนาศาสตร์หรือองค์ความรู้ กระบวนการจัดผลิตภัณฑ์และบริการต่อผู้รับบริการของส่วนงานอาจเป็นการจัดให้โดยตรง หรือโดยผ่านคู่ความร่วมมือทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

P.1ก(2) “สมรรถนะหลัก” หมายถึง เรื่องที่ส่วนงานมีความชำนาญที่สุด สมรรถนะหลักเป็นขีดความสามารถเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญซึ่งเป็นแกนหลักในการทำให้บรรลุพันธกิจและสร้างความได้เปรียบในตลาดหรือสภาพแวดล้อมด้านการบริการ สมรรถนะหลักมักเป็นสิ่งที่คู่แข่ง หรือผู้ส่งมอบ และคู่ความร่วมมือจะลอกเลียนแบบได้ยาก และในหลายๆ กรณีทำให้ส่วนงานคงความได้เปรียบในการแข่งขัน

P.1ก(3) กลุ่มและประเภทของบุคลากร หรือพนักงาน (รวมถึงหน่วยงานที่ทำหน้าที่ต่อรอง) อาจจัดแบ่งตามประเภทของการจ้าง หรือสายการบังคับบัญชาตามที่ปรากฏในสัญญาว่าจ้าง สถานที่ปฏิบัติงาน รวมถึงการทำงานจากระยะไกล การออกภาคสนาม สภาพแวดล้อมในการทำงาน การนำมาใช้ซึ่งนโยบายบางอย่าง เพื่อส่งเสริมความเป็นครอบครัวหรือปัจจัยอื่นๆ

P.1ก(3) ส่วนงานที่อาศัยอาสาสมัครในการทำให้งานของส่วนงานบรรลุผล ควรรวมอาสาสมัครเหล่านี้เข้าเป็นส่วนหนึ่งของบุคลากรของส่วนงานด้วย

P.1ก(5) มาตรฐานอุตสาหกรรม อาจรวมถึงหลักปฏิบัติที่ดี (Codes of Conduct) และแนวนโยบายที่ใช้ทั่วไปในอุตสาหกรรม คำว่า “อุตสาหกรรม” หมายถึง ภาคส่วนของธุรกิจหรือกิจการที่หน่วยงานดำเนินการอยู่ สำหรับหน่วยงานที่ไม่แสวงหาผลกำไร ภาคส่วนดังกล่าวอาจเป็นองค์กรการกุศล สมาคมและชมรม

วิชาชีพ องค์การศาสนา หรือหน่วยงานภาครัฐหรือภาคส่วนย่อยของหน่วยงานนั้น กฎระเบียบข้อบังคับด้านสภาพแวดล้อมอาจรวมถึงเรื่องการปล่อยก๊าซเรือนกระจก การซื้อขายคาร์บอนเครดิต (Carbon Regulations and Trading) และ ประสิทธิภาพการใช้พลังงาน ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับพื้นที่ที่หน่วยงานดำเนินการอยู่

P.1ข(2) ลูกค้า รวมถึง ผู้ใช้ หรือผู้ที่มีแนวโน้มจะมาใช้ผลิตภัณฑ์ และ บริการ ซึ่งเป็นผู้ใช้โดยตรง รวมถึงกลุ่มบุคคลอื่นๆ ที่นำผลิตภัณฑ์และบริการไปใช้ หรือเป็นผู้ออกค่าใช้จ่ายให้

P.1ข(2) กลุ่มของผู้รับบริการและลูกค้าย่อยอื่น อาจจัดแบ่งตามปัจจัยร่วม ของความคาดหวัง พฤติกรรม ความชอบ หรือลักษณะของกลุ่ม ภายในแต่ละกลุ่ม อาจมีการจำแนกเป็นลูกค้าย่อยลงไปอีกตามความแตกต่างและความเหมือน ภายในกลุ่มเดียวกัน การกำหนดส่วนตลาดของส่วนงานอาจแบ่งย่อยตามผลิตภัณฑ์ บริการ หรือคุณลักษณะ ช่องทางการเผยแพร่ เขตพื้นที่ หรือปัจจัยอื่นๆ

P.1ข(2) ความต้องการของกลุ่มผู้รับบริการ ลูกค้าย่อยอื่น และส่วนตลาด ของส่วนงาน อาจรวมถึงเรื่องที่พิก/การอำนวยความสะดวกที่จัดให้เฉพาะกลุ่ม ผลิตภัณฑ์ที่ออกแบบเฉพาะให้เหมาะสมกับความต้องการ ความปลอดภัย ระเบียบรักษา ความปลอดภัย การบริการด้วยภาษาที่หลากหลาย ข้อกำหนดสำหรับผลิตภัณฑ์ที่ เหมาะสมกับผู้รับบริการ การให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้รับบริการ การบริการหลังการ ขาย การลดค่าใช้จ่ายด้านการบริหารจัดการ การสื่อสารทางอิเล็กทรอนิกส์ ความ ต้องการของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอาจรวมถึงพฤติกรรมที่แสดงความรักชอบต่อ สังคม และการให้บริการชุมชน

P.1ข(2) และ P.1ข(3) ความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการ ลูกค้าย่อยอื่น และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และกระบวนการปฏิบัติงาน จะช่วยผลักดัน ส่วนงานให้มีความไวต่อการรับรู้ประเด็นความเสี่ยงที่จะเกิดภาวะชะงักงันของ

ผลิตภัณฑ์ และบริการ กระบวนการสนับสนุนและห่วงโซ่อุปทาน จากสาเหตุต่างๆ ที่รวมถึงภัยพิบัติทางธรรมชาติและภาวะฉุกเฉินอื่นๆ

P.1ข(3) ผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมืออย่างเป็นทางการ กลไกการสื่อสารควรเป็นการสื่อสารสองทางในภาษาที่เข้าใจได้ และอาจกระทำในลักษณะการติดต่อโดยบุคคล e-mail สื่อสังคมออนไลน์ World Wide Web หรือโดยทางโทรศัพท์ ในหลายองค์กรกลไกเหล่านี้อาจเปลี่ยนแปลงไปตามการเปลี่ยนแปลงความต้องการของตลาด ผู้รับบริการ ลูกค้ากลุ่มอื่น หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของส่วนงาน

P.2 สถานการณ์ขององค์กร (Organizational Situation): สถานการณ์เชิงกลยุทธ์ของส่วนงานเป็นอย่างไร

ให้อธิบายสภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ และระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการของส่วนงาน

ก. สภาพด้านการแข่งขัน

(1) ลำดับในการแข่งขัน

ส่วนงานอยู่ที่ลำดับใดในการแข่งขัน ให้อธิบายขนาดและการเติบโตของส่วนงาน เมื่อเปรียบเทียบกับส่วนงานในลักษณะเดียวกัน หรือใกล้เคียงกัน ส่วนงานมีจำนวนและประเภทของคู่แข่งเป็นอย่างไร

(2) การเปลี่ยนแปลงความสามารถในการแข่งขัน

การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญซึ่งมีผลกระทบต่อสถานการณ์แข่งขันของส่วนงาน รวมถึงการเปลี่ยนแปลงที่สร้างโอกาสสำหรับการสร้างนวัตกรรมและความร่วมมือคืออะไร (ถ้ามี)

(3) ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ

แหล่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและแข่งขันที่สำคัญที่จะสามารถหาได้จากภายในองค์กรประเภทเดียวกัน หรือใกล้เคียงกันมีอะไรบ้าง แหล่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่สำคัญที่มีอยู่จากภายนอกองค์กรประเภทเดียวกัน หรือใกล้เคียงมีอะไรบ้าง มีข้อจำกัดอะไรบ้างในการรวบรวมและใช้ข้อมูลต่างๆ เหล่านี้ (ถ้ามี)

ข. บริบทเชิงกลยุทธ์

ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญด้านผลิตภัณฑ์และบริการ การปฏิบัติการ ความรับผิดชอบต่อสังคม และบุคลากรมีอะไรบ้าง

ค. ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ

ส่วนประกอบที่สำคัญของระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการของส่วนงาน ซึ่งรวมถึงกระบวนการประเมินและการปรับปรุงโครงการและกระบวนการที่สำคัญระดับส่วนงาน

หมายเหตุ

P.2(ก) เช่นเดียวกับธุรกิจที่แสวงหาผลกำไร องค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรมักอยู่ในสภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันสูง ทั้งการแข่งขันกับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรอื่น และกับองค์กรอื่นที่ให้บริการคล้ายคลึงกัน นอกเหนือจากการแข่งขันโดยตรงเพื่อให้ได้ลูกค้า องค์กรเหล่านี้มักจะต้องแข่งขันเพื่อให้เกิดความมั่นคงด้านการเงิน การได้มาซึ่งอาสาสมัครและบุคลากร สมาชิกภาพการเป็นที่รู้จักในชุมชนที่เหมาะสม และความสนใจของสื่อ

P.2(ข) ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ อาจสัมพันธ์กับเทคโนโลยี ผลิตภัณฑ์และบริการ การเงิน การปฏิบัติงานของส่วนงาน โครงสร้าง

และวัฒนธรรมของส่วนงาน ชีตความสามารถขององค์กรแม่ ผู้รับบริการ ลูกค้ำกลุ่มอื่น และตลาดของส่วนงาน ภาคส่วนต่างๆ ในแวดวงธุรกิจ ภาพลักษณ์หรือการรับรู้ของสังคมต่อส่วนงาน ชื่อเสียง โลกาภิวัตน์ การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ห่วงโซ่คุณค่า (value chain) ของส่วนงาน และคน ความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน อาจรวมถึงการสร้าง ความแตกต่าง เช่น ค่าบริการการออกแบบผลิตภัณฑ์และการให้บริการ ชื่อเสียง อัตราการสร้างนวัตกรรม ทำเลที่ตั้ง และการเข้าถึงได้โดยสะดวก สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรบางแห่ง สิ่งที่ทำให้มีความโดดเด่นอาจรวมถึงอำนาจตัดสินใจ อัตราส่วนต้นทุนการบริหารจัดการ ชื่อเสียงในด้านการส่งมอบผลิตภัณฑ์หรือบริการ และช่วงเวลาที่ได้รับบริการ

P.2(ค) ในระบบการให้คะแนนตามเกณฑ์ของ EdPEx ได้ใช้การเรียนรู้และการบูรณาการ ซึ่งเป็นมิติหนึ่งในการประเมินระดับพัฒนาการของแนวทางและการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ เป็นเครื่องพิสูจน์ถึงการปรับปรุงผลการดำเนินการของส่วนงาน เจตจำนงของคำถามนี้ เพื่อกำหนดบริบทโดยรวมของแนวทางที่ส่วนงานใช้เพื่อการปรับปรุงผลการดำเนินการ แนวทางดังกล่าวควรเกี่ยวข้องกับความต้องการของส่วนงาน แนวทางต่างๆ ที่สอดคล้องกับระบบโดยรวมภายใต้เกณฑ์ EdPEx นี้ อาจรวมถึงการใช้วงจรการปรับปรุงตามวิธีของ P (วางแผน) – D (ปฏิบัติ) – S (ศึกษาตรวจสอบ) – A (ปรับปรุงพัฒนา) ศึกษาเกณฑ์การประกันคุณภาพด้วยตนเอง completing accreditation self-studies การนำระบบการตรวจสอบที่มีมาตรฐานระดับชาติหรือนานาชาติมาใช้เพื่อปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการ วิธีการต่างๆ อาจรวมถึงการใช้ระบบ Lean Enterprise System Six Sigma มาตรฐานสากลอื่นๆ เช่น ISO 9000 หรือ 14000 การใช้ศาสตร์การตัดสินใจ หรือเครื่องมือการปรับปรุงอื่นๆ

บทที่ 4

ข้อกำหนดตามเกณฑ์ EdPEx

หมวด 1 การนำองค์การ (120 คะแนน)

หมวดการนำองค์การนี้ ครอบคลุมถึงการปฏิบัติของผู้ในระดับสูงด้วยตนเอง ในการชี้แนะและทำให้ส่วนงานมีความยั่งยืน การกำกับดูแลของส่วนงาน และวิธีการที่ส่วนงานใช้เพื่อบรรลุผลด้านความรับผิดชอบต่อสังคม กฎหมาย และจริยธรรม รวมทั้งวิธีการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ

1.1 การนำองค์การโดยผู้ในระดับสูง: ผู้ในระดับสูงนำส่วนงานอย่างไร (70 คะแนน)

กระบวนการ

ให้อธิบายถึงวิธีการที่ผู้ในระดับสูงปฏิบัติด้วยตนเองในการชี้แนะ และทำให้ส่วนงานมีความยั่งยืน วิธีการที่ผู้ในระดับสูงสร้างบรรยากาศเพื่อให้ผู้รับบริการและลูกค้ากลุ่มอื่นมีความผูกพันกับส่วนงาน เพื่อสร้างนวัตกรรมและทำให้มีผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ รวมทั้งอธิบายวิธีการที่ผู้ในระดับสูงสื่อสารกับบุคลากร ผู้รับบริการ และลูกค้าที่สำคัญกลุ่มอื่น

โดยตอบคำถามต่อไปนี้

ก. วิสัยทัศน์ ค่านิยม และพันธกิจ

*** (1) วิสัยทัศน์ และค่านิยม**

ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการกำหนดวิสัยทัศน์ และค่านิยม
ของส่วนงาน

*** (2) การส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมที่ถูกต้องกฎหมายและมีจริยธรรม**

พฤติกรรมของผู้นำระดับสูงแสดงถึงความมุ่งมั่นต่อการส่งเสริมให้เกิด
พฤติกรรมที่ถูกต้องกฎหมายและมีจริยธรรมอย่างไร

*** (3) การสร้างส่วนงานให้ประสบความสำเร็จ**

ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรเพื่อให้ส่วนงานประสบความสำเร็จ
ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

ข. การสื่อสารและผลการดำเนินการขององค์การ

*** (1) การสื่อสาร**

ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรที่จะสื่อสารและสร้างความผูกพันกับ
บุคลากรทั่วทั้งส่วนงาน ผู้รับบริการและลูกค้าหลักกลุ่มอื่น

*** (2) การมุ่งเน้นการปฏิบัติ**

ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรเพื่อให้มุ่งเน้นการปฏิบัติทำให้บรรลุ
พันธกิจของส่วนงาน

หมายเหตุ * หน้าหัวข้อ หมายถึง ข้อมูลสำคัญที่ให้รายงานผลการดำเนินงานในปีการศึกษา
2558

1.1 ควรมีการรายงานผลลัพธ์การดำเนินการของส่วนงานในหัวข้อ 7.1-7.5 ผลลัพธ์ที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของการนำและระบบการนำองค์การ ควรนำเสนอไว้ในหัวข้อ 7.4

1.1ก(1) วิสัยทัศน์ของส่วนงานควรเป็นตัวกำหนดบริบทของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการ ซึ่งอธิบายไว้ในหัวข้อ 2.1 และ 2.2

1.1ก(3) ส่วนงานที่มีความยั่งยืน หมายถึง ส่วนงานที่สามารถตอบสนองความต้องการขององค์กรในปัจจุบัน ด้วยความคล่องตัว และมีการบริหารจัดการกลยุทธ์ที่ช่วยให้ส่วนงานพร้อมรับสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน และตลาดในอนาคต การจะบรรลุความสำเร็จในอนาคตอาจต้องมีการนำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์การทั้งโครงสร้างและวัฒนธรรม โดยต้องมีการพิจารณาถึงปัจจัยทั้งภายในและภายนอก ปัจจัยภายในส่วนงานที่มีผลต่อความยั่งยืน รวมถึงขีดความสามารถและอัตราการจ้างของบุคลากร ความพร้อมของทรัพยากร เทคโนโลยี องค์ความรู้ สมรรถนะหลัก ระบบงาน อุปกรณ์และอาคารสถานที่ ความสำเร็จในปัจจุบันและอนาคต อาจได้รับผลกระทบจากเปลี่ยนแปลงของตลาด และความชอบของผู้รับบริการและลูกค้ากลุ่มอื่น และการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติการ รวมทั้งสภาพแวดล้อมด้านกฎหมายและกฎระเบียบ ในบริบทของความยั่งยืน แนวคิดเรื่องนวัตกรรมและการกล้าเสี่ยงในเรื่องที่สมควรซึ่งครอบคลุมถึงนวัตกรรมด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมภายในส่วนงาน จะช่วยให้ส่วนงานประสบความสำเร็จในอนาคต นอกจากนี้ส่วนงานประสบความสำเร็จจะต้องมีสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและมีการรักษาความปลอดภัยสำหรับบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก รวมทั้งต้องสามารถประเมินและจัดการกับความเสี่ยงและโอกาสที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศและสิ่งแวดล้อม

1.1ข(1) การใช้สื่อสังคมออนไลน์อาจรวมถึงการส่งข่าวสารเป็นระยะๆ ผ่านเว็บไซต์ทั้งภายในและภายนอกส่วนงาน ทวิตเตอร์ บล็อก และเวทีสันทนาการ

สื่ออิเล็กทรอนิกส์สำหรับผู้รับบริการ ลูกค้ากลุ่มอื่น และบุคลากร เช่นเดียวกับการติดตามเว็บไซต์และบล็อกภายนอก และตอบกลับตามที่เห็นสมควร

1.1ข(1) สำหรับส่วนงานที่จำเป็นต้องใช้อาสาสมัครมาช่วยทำงานนั้น ควรจะกล่าวถึงวิธีการที่ส่วนงานใช้ในการสื่อสารและสร้างความผูกพันกับบุคลากรที่เป็นอาสาสมัครเหล่านั้นด้วย

1.1ข(2) การมุ่งเน้นการปฏิบัติการของผู้มีระดับสูงนั้นให้คำนึงถึงกลยุทธ์บุคลากร ระบบงาน และสินทรัพย์ รวมถึงการกล้าเสี่ยงในเรื่องที่สมควร การนำนวัตกรรมและระบบการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องมาใช้เพื่อเพิ่มผลิตภาพ โดยอาจใช้การลดการสูญเสียหรือลดรอบเวลาด้วยเทคนิคต่างๆ เช่น PDCA Six-Sigma และ Lean ฯลฯ นอกจากนี้ยังรวมถึงการดำเนินการอื่นๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของส่วนงานด้วย (ดู 2.2ก(1)) และรวมถึงการจัดทำแผนบริหารการเปลี่ยนแปลงสำหรับการเปลี่ยนแปลงใหญ่ๆ ที่จะเกิดขึ้นในส่วนงาน หรือเพื่อตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อสารสนเทศที่สำคัญ จากสื่อสังคมออนไลน์ หรือจากข้อมูลนำเข้าอื่นๆ

1.2 การกำกับดูแลและความรับผิดชอบต่อสังคม: ส่วนงานดำเนินการอย่างไรในเรื่องการกำกับดูแล และทำให้บรรลุผลด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (50 คะแนน)

กระบวนการ

ให้อธิบายถึงแนวทางที่ส่วนงานใช้เพื่อให้เกิดการกำกับดูแลและแนวทางการปรับปรุงระบบการนำองค์การ อธิบายวิธีการที่ส่วนงานสร้างความมั่นใจว่ามีการดำเนินการอย่างถูกต้องตามกฎหมาย และมีจริยธรรม สนองต่อความรับผิดชอบต่อสังคมที่ส่วนงานพึงมี และการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ

โดยตอบคำถามต่อไปนี้

ก. การกำกับดูแลองค์กร

*** (1) การกำกับดูแล**

ส่วนงานทำให้มั่นใจได้อย่างไรว่า มีการกำกับดูแลอย่างมีความรับผิดชอบ

ข. พฤติกรรมที่ถูกกฎหมาย และมีจริยธรรม

*** (1) การประพฤติปฏิบัติที่ต้องตามกฎหมาย การปฏิบัติตามระเบียบ และการได้รับการรับรองตามมาตรฐาน**

ส่วนงานได้คาดการณ์ล่วงหน้าถึงความเสี่ยงของสังคมที่มีต่อผลิตภัณฑ์และบริการ ตลอดจนการปฏิบัติการต่างๆ ของส่วนงานทั้งในปัจจุบันและอนาคตอย่างไร

*** (2) พฤติกรรมที่มีจริยธรรม**

ส่วนงานมีวิธีการอย่างไรในการส่งเสริมและทำให้มั่นใจว่าปฏิสัมพันธ์ทุกด้านของส่วนงานเป็นไปอย่างมีจริยธรรม

ค. ความรับผิดชอบต่อสังคม และการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ

(1) ความผาสุกของสังคม

ส่วนงานคำนึงถึงเรื่องความผาสุกและประโยชน์สุขของสังคมเป็นส่วนหนึ่งในกลยุทธ์และการปฏิบัติงานประจำวันอย่างไร

(2) การสนับสนุนชุมชน

ส่วนงานดำเนินการอย่างไรในการสนับสนุนและสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชนที่สำคัญอย่างจริงจัง

หมายเหตุ * หน้าหัวข้อ หมายถึง ข้อมูลสำคัญที่ให้งานผลการดำเนินงานในปีการศึกษา 2558

1.2 ควรนำเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมในประเด็นที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จด้านตลาดในปัจจุบันของส่วนงานไปใช้ประกอบในการจัดทำกลยุทธ์ (ข้อ 2.1) และการมุ่งเน้นการปฏิบัติการ (หมวด 6) การรายงานผลลัพธ์ ควรรายงานทั้งด้านการนำองค์การและการกำกับดูแล (หมวด 7.4) ตัวอย่างเช่น ผลการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับและกฎหมาย (รวมถึงผลการตรวจสอบด้านการเงินตามข้อบังคับ) การรับรองมาตรฐาน การลดผลกระทบต่อสภาพแวดล้อม การปรับปรุงสิ่งแวดล้อมโดยใช้เทคโนโลยีที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม การอนุรักษ์ทรัพยากร การลดปริมาณก๊าซเรือนกระจก (carbon footprint) หรือวิธีการอื่นๆ รวมถึงการปรับปรุงผลกระทบต่อสังคมโดยกิจกรรมการมีส่วนร่วมระหว่างชุมชนและส่วนงาน ควรรายงานเป็นผลลัพธ์ของหมวดการนำองค์การ (ข้อ 7.4)

1.2 สุขภาพและความปลอดภัยของบุคลากร ไม่ได้อยู่ในหัวข้อนี้ ควรกล่าวถึงในหมวด 5.1 และ 6.2

1.2ก(1) การทบทวนผลการดำเนินการและความก้าวหน้าของส่วนงาน โดยสภามหาวิทยาลัย/สถาบัน ให้ดูที่ 4.1 ข

1.2ก(1) เพื่อความโปร่งใสของการกำกับดูแล ต้องมีกระบวนการควบคุมภายในของกระบวนการต่างๆ ในการกำกับดูแลด้วย

1.2ก(2) การประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้นำอาจใช้การประเมินโดยผู้ร่วมงาน การประเมินการปฏิบัติงานของผู้บริหารอย่างเป็นทางการ การประเมินโดยคณะกรรมการที่ปรึกษาจากภายนอก รวมทั้งข้อมูลป้อนกลับและผลสำรวจทั้งอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการที่ได้จากบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ

1.2ข(2) ตัววัดหรือตัวบ่งชี้ของการประพฤติปฏิบัติที่มีจริยธรรมอาจใช้กรณีที่ทำผิด/ละเมิดจริยธรรม กรณีที่ขัดต่อกฎ ระเบียบ และการจัดการต่อกรณีเหล่านั้น ผลการสำรวจการรับรู้ของบุคลากรเรื่องจริยธรรมของส่วนงาน การใช้สายด่วนจริยธรรม ผลลัพธ์ด้านการทบทวนและตรวจสอบด้านจริยธรรม ตัววัดและตัวบ่งชี้อื่นๆ อาจรวมถึงความถูกต้องแม่นยำในการทดสอบ ความเท่าเทียมกันในการเข้าถึงทรัพยากร การตั้งคณะกรรมการจริยธรรม การวิจัยในมนุษย์และในสัตว์ทดลอง ตัววัดหรือตัวบ่งชี้ด้านพฤติกรรมที่มีจริยธรรม รวมถึงหลักฐานที่แสดงว่ามีนโยบาย การฝึกอบรมบุคลากรและการติดตามเพื่อดูแลด้าน

- ผลประโยชน์ทับซ้อน การใช้เทคโนโลยีให้ถูกต้องเหมาะสม การเปิดเผยข้อมูลต่อสาธารณะ การบริหารจัดการกองทุนและการคัดเลือกผู้ขายอย่างเหมาะสม
- การป้องกันและการใช้ข้อมูลสารสนเทศซึ่งมีความอ่อนไหว รวมทั้งความรู้ที่ได้จากการสังเคราะห์เชื่อมโยงข้อมูลเหล่านี้
- การใช้เงินทุนอย่างเหมาะสม

1.2ค เรื่องการช่วยเหลือสังคมและการสนับสนุนชุมชน อาจรวมถึงการที่ส่วนงานทำเพื่อปรับปรุงสภาพแวดล้อม (เช่น การให้ความร่วมมือเพื่ออนุรักษ์สภาพแวดล้อมหรือทรัพยากรธรรมชาติ) สร้างความเข้มแข็งให้งานบริการและการศึกษาของชุมชนในท้องถิ่น และการดำเนินการของสมาคมวิชาชีพต่างๆ

ในหมวดกลยุทธ์ ถ้ามองว่าส่วนงานจัดทำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติ การนำแผนไปปฏิบัติปรับเปลี่ยนเมื่อสถานการณ์บังคับ และวัดผลความก้าวหน้าของการบรรลุแผนอย่างไร

2.1 การจัดทำกลยุทธ์: ส่วนงานจัดทำกลยุทธ์อย่างไร (45 คะแนน)

กระบวนการ

ให้อธิบายการสร้างกลยุทธ์ของส่วนงาน ที่ให้ความสำคัญต่อความท้าทายเชิงกลยุทธ์และเสริมสร้างความสำเร็จได้เปรียบเชิงกลยุทธ์และโอกาสเชิงกลยุทธ์ รวมทั้งอธิบายวิธีการที่ส่วนงานใช้ตัดสินใจเกี่ยวกับระบบงานที่สำคัญ ให้สรุประบบงานที่สำคัญ และเป้าประสงค์ที่เกี่ยวข้อง

โดยตอบคำถามต่อไปนี้

ก. กระบวนการจัดทำกลยุทธ์

* (1) กระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์

ส่วนงานมีวิธีการอย่างไรในการวางแผนกลยุทธ์

(2) นวัตกรรม

กระบวนการจัดทำกลยุทธ์ได้ส่งเสริมและพิจารณาการสร้างนวัตกรรมอย่างไร

* (3) การวิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์

ส่วนงานมีวิธีการอย่างไรในการรวบรวมวิเคราะห์ข้อมูลทั้งพัฒนาสารสนเทศที่เกี่ยวข้องมาใช้ในการกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์

* (4) ระบบงานและสมรรถนะหลัก

ระบบงานที่สำคัญมีอะไรบ้าง

ข. วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

* (1) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญของส่วนงานมีอะไรบ้าง และ
ตารางเวลาที่จะบรรลุวัตถุประสงค์

(2) การพิจารณาวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ได้สร้างความสมดุลระหว่างความต้องการที่
หลากหลายในส่วนงานซึ่งอาจแย้งซึ่งทรัพยากรกันเองได้อย่างไร

หมายเหตุ * หน้าหัวข้อ หมายถึง ข้อมูลสำคัญที่ให้รายงานผลการดำเนินงานในปีการศึกษา
2558

2.1 หัวข้อนี้เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์โดยรวมของส่วนงานซึ่งอาจจะรวมถึงการ
เปลี่ยนแปลงผลิตภัณฑ์ บริการ รวมทั้งกระบวนการสร้างความผูกพันกับผู้รับบริการ
และกับลูกค้ากลุ่มอื่น อย่างไรก็ตาม ส่วนงานควรอธิบายถึงกลยุทธ์การออกแบบ
ผลิตภัณฑ์และบริการ รวมทั้งกลยุทธ์การสร้างความผูกพันกับผู้รับบริการและลูกค้า
กลุ่มอื่น ในหัวข้อ 3.2 และ 6.1 ตามแต่จะเหมาะสม

2.1 “การจัดทำกลยุทธ์” หมายถึง แนวทางของส่วนงานที่จะเตรียมการ
สำหรับอนาคตในการจัดทำกลยุทธ์นั้น ส่วนงานอาจใช้รูปแบบต่างๆ ของการ
พยากรณ์ การคาดการณ์ ทางเลือก สถานการณ์จำลอง องค์ความรู้ (ดูหัวข้อ 4.2 ก
สำหรับความรู้ที่เกี่ยวข้องกับส่วนงาน) การวิเคราะห์ หรือแนวทางอื่นที่ช่วยให้เห็น

ภาพในอนาคต เพื่อการตัดสินใจและการจัดสรรทรัพยากร การจัดทำกลยุทธ์อาจให้ผู้ส่งมอบ ความสำเร็จที่เป็นทางการ ผู้รับบริการและลูกค้ากลุ่มอื่นเข้ามามีส่วนร่วม

2.1 คำว่า "กลยุทธ์" ควรตีความให้กว้าง กลยุทธ์อาจได้มาจากหรือนำไปสู่สิ่งต่อไปนี้ เช่น การเพิ่มหรือยกเลิกผลิตภัณฑ์และบริการ บริการที่จัดขึ้นเพื่อรองรับกลุ่มลูกค้าใหม่ กลุ่มที่เปลี่ยนไป หรือกลุ่มพิเศษ การผันทรัพยากร การปรับปรุงวิธีการผลิต การใช้เทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงวิธีการทดสอบหรือการนำมาตราฐานใหม่มาใช้ การสร้างความแตกต่างให้กับภาพลักษณ์หรือชื่อเสียงของส่วนงาน สร้างสมรรถนะหลักใหม่ของส่วนงาน ความท้าทายเชิงภูมิศาสตร์ เงินอุดหนุนและเงินบริจาค งานวิจัยที่เน้นความสำคัญ การมีคู่ความร่วมมือที่เป็นทางการและพันธมิตรใหม่ การสร้างความสัมพันธ์กับผู้ปฏิบัติงานทั้งบุคลากร และอาสาสมัคร กลยุทธ์อาจมุ่งไปสู่การเป็นผู้ให้บริการที่มีต้นทุนต่ำหรือเป็นนวัตกรรมด้านการตลาด และอาจหมายถึงการมุ่งตอบสนองความต้องการของชุมชนหรือสาธารณะ

2.1ก(2) โอกาสเชิงกลยุทธ์เกิดจากการคิดนอกกรอบ การระดมสมอง การใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่จากโอกาสที่เกิดขึ้นโดยไม่คาดคิด กระบวนการวิจัยและสร้างนวัตกรรม การคาดการณ์อย่างฉีกแนวไปจากสภาพปัจจุบัน และแนวทางอื่นๆ ที่ใช้ในการจินตนาการอนาคตที่แตกต่างออกไป บรรยากาศที่เปิดให้คิดอย่างเสรี โดยปราศจากการขี้น้ำ จะช่วยทำให้เกิดความคิดใหม่ๆ ที่นำไปสู่โอกาสเชิงกลยุทธ์ การจะเลือกใช้โอกาสเชิงกลยุทธ์ได้นั้น ต้องคำนึงถึงความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง การเงินและอื่นๆ เพื่อตัดสินใจเลือกเสี่ยงในเรื่องที่สมควร (intelligent risk)

2.1ก(3) ข้อมูลและสารสนเทศอาจมาจากแหล่งภายในและภายนอกในรูปแบบที่หลากหลาย และในปริมาณที่มากขึ้นและเร็วขึ้น ความสามารถในการประมวลข้อมูลและสารสนเทศ รวมทั้งข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) มาใช้ประโยชน์อยู่บนพื้นฐานความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูล สรุปผล และติดตามผล รวมทั้งความเสี่ยงที่น่าลงทุน

2.1ก(3) ข้อมูลและสารสนเทศอาจเกี่ยวกับผู้รับบริการ ลูกค้ายุทธศาสตร์อื่น ข้อกำหนดของตลาด ความคาดหวังและโอกาส สมรรถนะหลักของส่วนงาน สภาพแวดล้อมการแข่งขัน และผลการดำเนินการของส่วนงานทั้งปัจจุบันและอนาคต เปรียบเทียบกับคู่แข่งและขององค์กรอื่นที่เทียบเคียงกันได้ นวัตกรรมสำคัญด้านเทคโนโลยีและอื่นๆ ซึ่งอาจมีผลต่อผลิตภัณฑ์และบริการ และการทำงานของส่วนงาน รวมทั้งอัตราการสร้างนวัตกรรม ความต้องการด้านบุคลากร และทรัพยากรอื่นๆ ความสามารถในการใช้ความหลากหลายให้เป็นประโยชน์ โอกาสในการพัฒนทรัพยากรไปใช้กับผลิตภัณฑ์และบริการที่มีความสำคัญกว่า ความเสี่ยงและโอกาสในด้านการเงิน สังคม จริยธรรม กฎ ระเบียบข้อบังคับ เทคโนโลยี การป้องกันภัย รวมทั้งโอกาสและความเสี่ยงอื่นๆ ที่อาจเกิดขึ้น ชัดความสามารถของส่วนงานในการป้องกันและตอบสนองต่อภาวะฉุกเฉิน รวมทั้งภัยพิบัติทางธรรมชาติและภัยพิบัติอื่นๆ การเปลี่ยนแปลงสภาพเศรษฐกิจระดับท้องถิ่น ระดับประเทศ หรือของโลก ข้อกำหนด รวมทั้งจุดแข็งและจุดอ่อนของคู่ความร่วมมือและห่วงโซ่อุปทาน การเปลี่ยนแปลงขององค์กรต้นสังกัดและปัจจัยอื่นๆ ที่เป็นเรื่องเฉพาะของส่วนงาน

2.1ก(3) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ของส่วนงานควรคำนึงถึงความสามารถในการระดมทรัพยากรและความรู้ที่จำเป็นเพื่อนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ รวมถึงความสามารถของส่วนงานที่จะนำแผนสำรองมาใช้ ในกรณีที่สถานการณ์บังคับให้ต้องเปลี่ยนแปลงและต้องนำแผนใหม่หรือที่ปรับเปลี่ยนไปปฏิบัติอย่างรวดเร็ว

2.1ก(4) การตัดสินใจเรื่องระบบงานเป็นเรื่องเชิงกลยุทธ์ การตัดสินใจในเรื่องนี้รวมถึงการปกป้องทรัพย์สินทางปัญญาและการใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่จากสมรรถนะหลักของส่วนงานและการลดความเสี่ยง การตัดสินใจเกี่ยวกับระบบงานจะส่งผลต่อการออกแบบและโครงสร้างของส่วนงาน ขนาด ที่ตั้ง ความสามารถในการทำกำไร และความสำเร็จอย่างต่อเนื่องของส่วนงาน ตัวอย่างเช่น ส่วนงานอาจกำหนดระบบงานอย่างง่ายที่สุดเป็น 3 ด้าน คือ 1) ระบบการให้บริการด้าน

ผลิตภัณฑ์ 2) ระบบการสร้างความรู้ความผูกพันกับผู้รับบริการและลูกค้ากลุ่มอื่น และ 3) ระบบสนับสนุนการส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการ และสร้างความผูกพันกับผู้รับบริการและลูกค้ากลุ่มอื่น

2.1ข(1) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่อาจรวมถึงการตอบสนองที่รวดเร็ว การจัดผลิตภัณฑ์และบริการให้ตรงตามความต้องการของลูกค้าเฉพาะราย/กลุ่ม การสร้างคู่ความร่วมมือที่เป็นทางการ ขีดความสามารถและอัตรากำลัง การร่วมทุนเฉพาะด้าน นวัตกรรมที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วหรือสร้างการเปลี่ยนแปลงในตลาด การได้รับการรับรองในระบบคุณภาพหรือระบบสิ่งแวดล้อมตามมาตรฐาน ISO การดำเนินการที่แสดงถึงภาวะผู้นำหรือความรับผิดชอบต่อสังคม การจัดการความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบ ผู้รับบริการและลูกค้ากลุ่มอื่นโดยการใช้สื่อสังคมออนไลน์และเว็บไซต์ การยกระดับคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการ การตอบสนองเหล่านี้ควรจะเน้นความได้เปรียบและโอกาสที่สำคัญที่สุดต่อความสำเร็จอย่างต่อเนื่องของส่วนงาน และเสริมสร้างให้ผลการดำเนินการโดยรวมของส่วนงานดีขึ้น

2.2 การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ: ส่วนงานนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติอย่างไร (40 คะแนน)

กระบวนการ

ให้อธิบายวิธีการแปลงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ไปสู่แผนปฏิบัติการ สรุปแผนปฏิบัติการ วิธีการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ และตัววัดหรือตัวบ่งชี้ที่สำคัญของความก้าวหน้า คาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคตตามตัววัดหรือตัวบ่งชี้สำคัญเหล่านี้เปรียบเทียบกับของคู่แข่งที่สำคัญ

โดยตอบคำถามต่อไปนี้

ก. การจัดทำแผนปฏิบัติการและนำไปสู่การปฏิบัติ

*** (1) การจัดทำแผนปฏิบัติการ**

วิธีการแปลงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ไปสู่แผนปฏิบัติการทั้งระยะยาวและระยะสั้น

*** (2) การนำแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติ**

ส่วนงานมีวิธีการในการที่จะนำแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติอย่างไร

*** (3) การจัดสรรทรัพยากร**

ส่วนงานทำให้มั่นใจได้อย่างไรว่าทรัพยากรด้านการเงินและด้านอื่นๆ มีความพร้อมใช้ในการสนับสนุนแผนปฏิบัติการจนประสบความสำเร็จและยังบรรลุภาระผูกพันในปัจจุบัน

*** (4) แผนด้านบุคลากร**

แผนด้านบุคลากรที่สำคัญที่จะสนับสนุนวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการทั้งระยะสั้นและระยะยาวมีอะไรบ้าง

*** (5) ตัววัดผลการดำเนินการ**

ตัววัดหรือตัวบ่งชี้ที่สำคัญที่ใช้ติดตามผลสำเร็จและประสิทธิผลของแผนปฏิบัติการมีอะไรบ้าง

(6) การคาดการณ์ผลการดำเนินการ

ค่าคาดการณ์ผลการดำเนินการของตัววัดหรือตัวบ่งชี้ที่สำคัญ ตามที่ระบุไว้ในข้อ 2.2ก(5) ตามกรอบเวลาทั้งระยะสั้นและระยะยาวของส่วนงานคืออะไร

ข. การปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ

ในกรณีที่สถานการณ์บังคับให้มีการปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ ส่วนงานมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำและนำแผนที่เปลี่ยนแปลงไปปฏิบัติอย่างรวดเร็ว

หมายเหตุ * หน้าหัวข้อ หมายถึง ข้อมูลสำคัญที่ให้รายงานผลการดำเนินงานในปีการศึกษา 2558

2.2 การพัฒนาของส่วนงาน และการจัดทำกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ รวมทั้งการนำไปสู่การปฏิบัติมีความเชื่อมโยงอย่างใกล้ชิดกับหัวข้ออื่นๆ ในเกณฑ์ ตัวอย่างการเชื่อมโยงที่สำคัญมีดังนี้

- หัวข้อ 1.1 วิธีการที่ผู้นำระดับสูงใช้ในการกำหนดและสื่อสารทิศทางของส่วนงาน
- หมวด 3 วิธีการรวบรวมความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการ ลูกค้ากลุ่มอื่นและตลาด เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับการวางแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการรวมทั้งการนำไปสู่การปฏิบัติ
- หมวด 4 วิธีการวัด และวิเคราะห์ข้อมูล และการจัดการความรู้เพื่อสนับสนุนความต้องการด้านสารสนเทศที่สำคัญสนับสนุนการจัดทำกลยุทธ์เป็นพื้นฐานที่มีประสิทธิภาพในการวัดผลการดำเนินการและใช้ติดตามความก้าวหน้าของการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ
- หมวด 5 วิธีการที่ส่วนงานใช้เพื่อให้บรรลุความต้องการด้านขีดความสามารถของบุคลากร และอัตรากำลัง วิธีการค้นหาความต้องการและออกแบบระบบการเรียนรู้ และการพัฒนาบุคลากร และเพื่อการปรับเปลี่ยนด้านบุคลากรซึ่งเป็นผลจากแผนปฏิบัติการ

- หมวด 6 วิธีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานซึ่งเป็นผลมาจากแผนปฏิบัติการ

- หัวข้อ 7.1 การบรรลุวัตถุประสงค์ที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของส่วนงาน

2.2ก(2) การนำแผนปฏิบัติการไปถ่ายทอดและปฏิบัติ อาจจำเป็นต้องปรับโครงสร้างและรูปแบบการปฏิบัติการขององค์การ ความสำเร็จของแผนปฏิบัติการมาจากผลในระยะสั้นที่ชัดเจน และการลงมือปฏิบัติในระยะยาว

2.2.ก(6) ตัววัดและตัวบ่งชี้ในการคาดการณ์ผลการดำเนินการ อาจรวมการพิจารณาถึงการเปลี่ยนแปลงที่เป็นผลมาจากนวัตกรรมสำคัญที่คาดหมายไว้ในผลิตภัณฑ์ บริการ และเทคโนโลยี การผันทรัพยากร การเปลี่ยนแปลงตลาดและตลาดกลุ่มใหม่ การปรับปรุงการบริหารและหน่วยงานสนับสนุนต่างๆ การปรับปรุงด้านความปลอดภัย พ.ร.บ. ใหม่ที่ใช้บังคับ ข้อกำหนดด้านกฎหมาย มาตรฐานการรับรอง และนวัตกรรมสำคัญที่คาดหมายไว้ในด้านผลิตภัณฑ์ บริการ และเทคโนโลยี

2.2ข ความคล่องตัวของส่วนงานต้องอาศัยความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่แปรเปลี่ยนทั้งภายในและภายนอก

ในหมวดของลูกค้านี้ถามถึงวิธีการที่ส่วนงานสร้างความผูกพันกับ ผู้รับบริการและลูกค้ากลุ่มอื่น เพื่อความสำเร็จด้านตลาดในระยะยาว รวมทั้งวิธีการ ที่ส่วนงานรับฟังเสียงของลูกค้า สร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและลูกค้ากลุ่มอื่น และใช้สารสนเทศดังกล่าวเพื่อปรับปรุงและค้นหาโอกาสในการสร้างนวัตกรรม

3.1 เสียงของลูกค้า: ส่วนงานมีวิธีการอย่างไรในการรวบรวมสารสนเทศ จากผู้รับบริการและลูกค้ากลุ่มอื่น (40 คะแนน)

กระบวนการ

ให้อธิบายถึงวิธีการที่ส่วนงานรับฟังผู้รับบริการและลูกค้ากลุ่มอื่น และ การได้มาซึ่งสารสนเทศเกี่ยวกับความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจ และความ ผูกพันของกลุ่มเหล่านั้น

โดยตอบคำถามต่อไปนี้

ก. การรับฟังผู้รับบริการและลูกค้ากลุ่มอื่น

* (1) ผู้รับบริการและลูกค้ากลุ่มอื่นที่มีอยู่ในปัจจุบัน

ส่วนงานมีวิธีการอย่างไรในการรับฟัง ปฏิสัมพันธ์ และสังเกต ผู้รับบริการและลูกค้ากลุ่มอื่น เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่สามารถนำไปใช้ได้

(2) ผู้รับบริการและลูกค้ากลุ่มอื่นที่พึงมี (ถ้ามี)

ส่วนงานมีวิธีการอย่างไรในการรับฟังผู้รับบริการ และลูกค้ากลุ่มอื่นที่ พึงมีเพื่อให้ได้สารสนเทศที่นำไปใช้ได้

ข. การประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของผู้รับบริการและลูกค้ากลุ่มอื่น

* (1) ความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพัน

ส่วนงานมีวิธีการอย่างไรในการประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพันของผู้รับบริการ และลูกค้ากลุ่มอื่น

(2) ความพึงพอใจเปรียบเทียบกับคู่แข่ง (ถ้ามี)

ส่วนงานมีวิธีการอย่างไรในการรวบรวมสารสนเทศเกี่ยวกับความพึงพอใจของผู้รับบริการ และลูกค้ากลุ่มอื่นเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น

หมายเหตุ * หน้าหัวข้อ หมายถึง ข้อมูลสำคัญที่ให้รายงานผลการดำเนินงานในปีการศึกษา 2558

3.1 คำว่า “เสียงของลูกค้า” หมายถึง กระบวนการที่ส่วนงานใช้รวบรวมสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับผู้รับบริการและลูกค้ากลุ่มอื่น กระบวนการเหล่านี้ควรจะเป็นเชิงรุกและมีนวัตกรรมอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ได้ความต้องการ ความคาดหวัง และความปรารถนา (ทั้งที่ระบุอย่างชัดเจน ไม่ได้ระบุ และที่คาดหมายไว้) ของผู้รับบริการ และลูกค้ากลุ่มอื่น โดยมีเป้าหมายคือ ความผูกพันของลูกค้า การรับฟัง “เสียงของลูกค้า” อาจรวมถึงการรวบรวมและบูรณาการข้อมูลชนิดต่างๆ ของผู้รับบริการและลูกค้ากลุ่มอื่น เช่น ข้อมูลจากการสำรวจ ข้อมูลจากการสนทนากลุ่ม ข้อคิดเห็นจากบล็อกและข้อมูลจากสื่อสังคมออนไลน์ ข้อมูลด้านการตลาด และข้อมูลจากการร้องเรียนที่มีผลกระทบต่อการตัดสินใจเลือกซื้อผลิตภัณฑ์ และความผูกพันของผู้รับบริการและลูกค้ากลุ่มอื่นกับส่วนงาน

3.1ก(1) สื่อสังคมออนไลน์และเทคโนโลยีที่ใช้งานบนเว็บ (Web-based technologies) เป็นช่องทางที่นิยมใช้มากยิ่งขึ้น เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับมุมมองของผู้รับบริการและลูกค้ากลุ่มอื่นที่มีต่อทุกๆ เรื่องที่ส่วนงานเข้าไปเกี่ยวข้อง ด้วยการใช้อินเทอร์เน็ตสามารถติดตามข้อคิดเห็นต่างๆ บนสื่อฯ ของ

ส่วนงาน และสื่ออื่นๆ ที่เป็นอิสระ เช่น วิกี เว็บที่แลกเปลี่ยนออนไลน์ และบล็อกอื่น ๆ ที่ไม่ใช่ของส่วนงาน

3.1ก(1) วิธีการรับฟังควรครอบคลุมทุกช่วงของการเกี่ยวข้องกับ ผู้รับบริการและลูกค้ากลุ่มอื่นของส่วนงาน ช่วงต่างๆ ดังกล่าวอาจรวมถึงระยะการ สร้างความสัมพันธ์ การรักษาความสัมพันธ์ และกลยุทธ์ในการติดตามผล (ถ้ามี)

3.1ข ส่วนงานอาจเลือกใช้รูปแบบต่างๆ ดังต่อไปนี้ ในการประเมินความ พึงพอใจและความไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและลูกค้ากลุ่มอื่น

- การสำรวจ
- ข้อมูลป้อนกลับทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ
- ข้อร้องเรียน

ส่วนงานอาจรวบรวมสารสนเทศเหล่านี้ ผ่านเว็บ การติดต่อโดยตรง หรือ โดยกลุ่มบุคคลที่สามหรือทางไปรษณีย์ การประเมินความไม่พึงพอใจของผู้รับบริการ และลูกค้ากลุ่มอื่นควรพิจารณามากกว่าเพียงแค่เป็นการดูค่าความพึงพอใจที่ได้ คะแนนน้อย การประเมินความไม่พึงพอใจควรแยกต่างหากเพื่อวิเคราะห์ถึงสาเหตุ ที่มาของความไม่พึงพอใจและให้สามารถทำการแก้ไขอย่างเป็นระบบเพื่อหลีกเลี่ยง ความไม่พึงพอใจในอนาคต

3.1ข(2) การประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการและลูกค้ากลุ่มอื่นใน เชิงเปรียบเทียบอาจได้จากการเปรียบเทียบกับคู่แข่ง กับองค์กรอื่นๆ ที่มีผลิตภัณฑ์ หรือบริการที่คล้ายคลึงกัน แต่ไม่ได้อยู่ในตลาดเดียวกัน ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ ดังกล่าวอาจรวมสารสนเทศของสาเหตุว่าทำไมผู้รับบริการและลูกค้ากลุ่มอื่นจึงเลือก ไปซื้อผลิตภัณฑ์ หรือบริการที่คู่แข่ง

3.2 ความผูกพันของลูกค้า: ส่วนงานมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความผูกพันกับผู้รับบริการและลูกค้ากลุ่มอื่น โดยตอบสนองต่อความต้องการและสร้างความสัมพันธ์ (45 คะแนน)

กระบวนการ

ให้อธิบายวิธีการกำหนดผลิตภัณฑ์และบริการ และช่องทางการสื่อสารเพื่อสนับสนุนผู้รับบริการและลูกค้ากลุ่มอื่น รวมทั้งวิธีการจำแนกกลุ่มผู้รับบริการและลูกค้า อธิบายวิธีการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและลูกค้ากลุ่มอื่น

โดยตอบคำถามต่อไปนี้

ก. ผลิตภัณฑ์และบริการ รวมทั้งการสนับสนุนผู้รับบริการและกลุ่มลูกค้าอื่น

* (1) ผลิตภัณฑ์และบริการ

ส่วนงานมีวิธีการอย่างไรในการค้นหาความต้องการเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และบริการ

(2) การสนับสนุนผู้รับบริการและลูกค้ากลุ่มอื่น

ส่วนงานมีวิธีการอย่างไรในการช่วยให้ผู้รับบริการและลูกค้ากลุ่มอื่นสามารถสืบค้นสารสนเทศและขอรับการสนับสนุนจากจากส่วนงาน

* (3) การจำแนกกลุ่มผู้รับบริการและลูกค้ากลุ่มอื่น

ส่วนงานมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดกลุ่มผู้รับบริการ ลูกค้าและส่วนตลาด

ข. การสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและลูกค้ากลุ่มอื่น

* (1) การจัดการความสัมพันธ์

ส่วนงานมีวิธีการอย่างไรในการสร้าง และจัดการความสัมพันธ์กับผู้รับบริการ และลูกค้ากลุ่มอื่น

* (2) การจัดการข้อร้องเรียน

ส่วนงานมีวิธีการอย่างไรในการจัดการข้อร้องเรียนจากผู้รับบริการ และลูกค้ากลุ่มอื่น

หมายเหตุ * หน้าหัวข้อ หมายถึง ข้อมูลสำคัญที่ให้รายงานผลการดำเนินงานในปีการศึกษา 2558

3.2 “ความผูกพันของลูกค้า” หมายถึง การลงทุนและศรัทธาที่ผู้รับบริการและลูกค้ากลุ่มอื่นมีต่อส่วนงาน ผลิตภัณฑ์และบริการ ความผูกพันอาจแสดงออกในรูปแบบของการคงอยู่ ความจงรักภักดีต่อส่วนงาน และต่อชื่อเสียงของส่วนงาน ความตั้งใจในการมาใช้บริการของส่วนงาน รวมถึงความเต็มใจที่จะอุทิศตนสนับสนุนและแนะนำผลิตภัณฑ์และบริการของส่วนงานให้กับผู้อื่น

3.2ก “ผลิตภัณฑ์และบริการ” คือ กิจกรรมต่างๆ ที่ส่วนงานนำเสนอเพื่อดึงให้ผู้รับบริการเข้ามามีส่วนในการกำหนดผลิตภัณฑ์และบริการนั้น ส่วนงานควรพิจารณาคุณลักษณะสำคัญทั้งหมดและผลที่ได้จากผลิตภัณฑ์และบริการในแต่ละช่วงที่ผู้รับบริการและลูกค้ากลุ่มอื่นอยู่กับส่วนงาน ควรใส่ใจต่อองค์ประกอบที่มีผลต่อความชอบและความภักดีของผู้รับบริการและลูกค้ากลุ่มอื่น ตัวอย่างเช่น องค์ประกอบที่ทำให้ผลิตภัณฑ์และบริการของส่วนงานแตกต่างจากคู่แข่งหรือสถาบันอื่นๆ อย่างชัดเจน องค์ประกอบดังกล่าวอาจรวมถึง จุดเน้นของผลิตภัณฑ์ การบริการหลังการขาย องค์ประกอบของผู้ปฏิบัติงาน หรือต้นทุนที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ยังอาจต้องคำนึงถึงวิธีการในการติดต่อระหว่างกัน รวมถึงปัจจัยต่างๆ เช่น

การรักษาความลับและความเป็นส่วนตัวเกี่ยวกับข้อมูลของผู้รับบริการและลูกค้ากลุ่มอื่น ผลลัพธ์ของผลการดำเนินการที่เกี่ยวกับคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์และบริการ ควรรายงานไว้ในหัวข้อ 7.1 ส่วนประเด็นต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับผู้มองและพฤติกรรมของผู้รับบริการและลูกค้า กลุ่มอื่นควรรายงานไว้ในหัวข้อ 7.2

3.2ก(2) เป้าหมายของการสนับสนุนผู้รับบริการและลูกค้ากลุ่มอื่น คือ เพื่อตอบสนองความคาดหวังของผู้รับบริการและลูกค้ากลุ่มอื่น และเพื่อให้่ายต่อการทำความเข้าใจในผลิตภัณฑ์และการใช้บริการของส่วนงาน

3.2ข การสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและลูกค้ากลุ่มอื่นอาจจะรวมถึงการพัฒนาความเป็นคู่ความร่วมมือหรือการเป็นพันธมิตรกัน

3.2ข(1) การจัดการภาพลักษณ์และชื่อเสียงโดยทั่วไปเกี่ยวกับการตลาด เพื่อปรับปรุงการรับรู้คุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการหรือชื่อเสียง การจัดการภาพลักษณ์และชื่อเสียงที่ประสบความสำเร็จจะสร้างความจงรักภักดีและความสัมพันธ์เชิงบวกจากผู้รับบริการและลูกค้ากลุ่มอื่น และช่วยปกป้องภาพลักษณ์ ชื่อเสียง และทรัพย์สินทางปัญญา

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (90 คะแนน)

หมวดการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้นี้ ถามว่าส่วนงานเลือกรวบรวม วิเคราะห์ จัดการ และปรับปรุงข้อมูลสารสนเทศ และสินทรัพย์ทางความรู้ อย่างไร มีการเรียนรู้ และบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างไร หมวดนี้ยังถามว่าส่วนงานได้นำผลการทบทวนดังกล่าวมาใช้ในการปรับปรุงผลการดำเนินการอย่างไร

4.1 การวัด การวิเคราะห์ และปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร: ส่วนงานมีวิธีการอย่างไรในการวัด วิเคราะห์ และเพื่อนำมาปรับปรุงผลการดำเนินการของส่วนงาน (45 คะแนน)

กระบวนการ

ให้อธิบายวิธีการที่ส่วนงานใช้วัด วิเคราะห์ ทบทวน ตลอดจนปรับปรุงผลการดำเนินการโดยการใช้ข้อมูลและสารสนเทศในทุกระดับและทุกหน่วยงานของส่วนงาน รวมทั้งใช้ประโยชน์อย่างไรจากข้อมูลเทียบเคียงและข้อมูลลูกค้าเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ

โดยตอบคำถามต่อไปนี้

ก. การวัดผลการดำเนินการ

* (1) ตัววัดผลการดำเนินการ

ส่วนงานมีวิธีการอย่างไรในการใช้ข้อมูลและสารสนเทศ เพื่อติดตามการปฏิบัติงานประจำวัน และผลการดำเนินการโดยรวมของส่วนงาน

(2) ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ (ถ้ามี)

ส่วนงานมีวิธีการเลือกและใช้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบอย่างมีประสิทธิภาพอย่างไร

* (3) ข้อมูลผู้รับบริการและลูกค้ากลุ่มอื่น

ส่วนงานมีวิธีการใช้เสียงของลูกค้า ข้อมูล และสารสนเทศ ด้านตลาดอย่างไร

(4) ความคล่องตัวของการวัด

ส่วนงานมั่นใจได้อย่างไรว่าระบบการวัดผลการดำเนินการของส่วนงานสามารถตอบสนองความเปลี่ยนแปลง ทั้งภายในหรือภายนอกส่วนงานที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วหรือไม่ได้คาดคิด

*ข. การวิเคราะห์ และทบทวนผลการดำเนินการ

ส่วนงานมีวิธีการอย่างไรในวิเคราะห์และการทบทวนผลการดำเนินการ และขีดความสามารถของส่วนงาน

ค. การปรับปรุงผลการดำเนินการ

(1) วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ

ส่วนงานมีวิธีการอย่างไร ในการแบ่งปันวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศในส่วนงาน

(2) ผลการดำเนินการในอนาคต

ส่วนงานคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคตอย่างไร

* (3) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและสร้างนวัตกรรม

ส่วนงานมีวิธีการอย่างไรในการใช้ผลการทบทวนผลการดำเนินการ (หัวข้อ 4.1ข) ไปใช้จัดลำดับความสำคัญของเรื่องที่ต้องปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และโอกาสในการสร้างนวัตกรรม

หมายเหตุ * หน้าหัวข้อ หมายถึง ข้อมูลสำคัญที่ให้รายงานผลการดำเนินงานในปีการศึกษา 2558

4.1 ผลลัพธ์ของการวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินการระดับองค์กร ควรนำไปใช้ในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ในหมวด 2

4.1 ผลการดำเนินการของส่วนงานควรรายงานในหัวข้อ 7.1–7.5

4.1ก ข้อมูลและสารสนเทศที่ได้จากการวัดผลการดำเนินการควรนำมาใช้ในการตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลจริง เพื่อกำหนดและปรับให้สอดคล้องกันระหว่างทิศทางและการใช้ทรัพยากรต่างๆ ทั้งในระดับหน่วยงาน กระบวนการหลัก และระดับส่วนงาน

4.1ก(2) ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบได้จากกระบวนการเทียบเคียงและการค้นหาข้อมูลเปรียบเทียบเชิงแข่งขัน คำว่า “กระบวนการเทียบเคียง” หมายถึง การค้นหากระบวนการและผลลัพธ์ ซึ่งแสดงถึงวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศและผลการดำเนินการในกิจกรรมที่คล้ายคลึงกัน ทั้งภายในและภายนอก ข้อมูลเปรียบเทียบเชิงแข่งขันเป็นการเปรียบเทียบผลการดำเนินการระหว่างส่วนงานกับคู่แข่งและองค์กรอื่นๆ ที่มีผลิตภัณฑ์และบริการที่คล้ายคลึงกันโดยแหล่งข้อมูลอาจมาจากสื่อสังคมออนไลน์หรือเว็บไซต์

4.1ข การทบทวนผลการดำเนินการระดับส่วนงานควรใช้ผลจากการวัดผลการดำเนินการในภาพรวมควบคู่กับตัววัดผลการดำเนินการทั้งหลายที่รายงานอยู่ในหัวข้อต่างๆ ภายใต้เกณฑ์ EdPEx โดยตอบโจทย์วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของส่วนงาน ตามที่ระบุไว้ในหมวด 2 ผลการทบทวนดังกล่าวอาจได้มาจากผลการตรวจประเมินภายในหรือภายนอกตามเกณฑ์ EdPEx

4.1 ข การวิเคราะห์ผลการดำเนินการ รวมถึง

- การตรวจสอบแนวโน้ม
- การคาดการณ์การเติบโตขององค์กร และการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี
- การเปรียบเทียบความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลและสหสัมพันธ์ของปัจจัยต่างๆ

การวิเคราะห์ดังกล่าวควรสนับสนุนการทบทวนผลการดำเนินการ ช่วยให้ทราบถึงต้นเหตุของปัญหา และช่วยจัดลำดับความสำคัญของการใช้ทรัพยากร ด้วยเหตุนี้ การวิเคราะห์จึงใช้ข้อมูลทุกประเภท อาทิเช่น ข้อมูลของผู้รับบริการและลูกค้ากลุ่มอื่น งบประมาณ การเงินและตลาด การปฏิบัติงาน และข้อมูลเชิงแข่งขัน/เปรียบเทียบ การวิเคราะห์ควรพิจารณาถึงตัววัดที่บังคับให้ต้องเผยแพร่ต่อสาธารณะ

4.2 การจัดการความรู้ สารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ: ส่วนงานมีวิธีการอย่างไรในการจัดการสินทรัพย์ทางความรู้ของส่วนงาน รวมทั้งสารสนเทศ และโครงสร้างของเทคโนโลยีสารสนเทศ (45 คะแนน)

กระบวนการ

ให้อธิบายวิธีการจัดการและเพิ่มพูนสินทรัพย์ทางความรู้และวิธีการเรียนรู้ของส่วนงาน รวมทั้งวิธีการที่ทำให้มั่นใจว่าคุณภาพและความพร้อมของข้อมูลสารสนเทศ ซอฟต์แวร์และฮาร์ดแวร์และโครงสร้างของเทคโนโลยีสารสนเทศตอบสนองต่อความต้องการในการใช้งานของบุคลากร ผู้ส่งมอบคู่ความร่วมมืออย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ผู้รับบริการและลูกค้ากลุ่มอื่น

โดยตอบคำถามต่อไปนี้

ก. ความรู้ของส่วนงาน

*** (1) การจัดการความรู้**

ส่วนงานมีวิธีการอย่างไรในการจัดการความรู้ของส่วนงาน

(2) การเรียนรู้ระดับส่วนงาน

ส่วนงานใช้ความรู้และทรัพยากรอย่างไร เพื่อให้การเรียนรู้ฝังลึกเข้าไปในวิถีการปฏิบัติงานของส่วนงาน

ข. ข้อมูล สารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ

*** (1) คุณภาพของข้อมูลและสารสนเทศ**

ส่วนงานมีวิธีการจัดการอย่างไรในการทวนสอบและทำให้มั่นใจว่าข้อมูลและสารสนเทศที่ใช้ในส่วนงานมีคุณภาพ

(2) ความปลอดภัยของข้อมูลและสารสนเทศ

ส่วนงานทำให้มั่นใจได้อย่างไร ถึงความปลอดภัยของข้อมูลและสารสนเทศที่อ่อนไหวและเป็นสิทธิพิเศษ (privilege)

*** (3) ความพร้อมใช้งานของข้อมูลและสารสนเทศ**

ส่วนงานทำให้มั่นใจได้อย่างไร ถึงความพร้อมของข้อมูลและสารสนเทศของส่วนงาน

*** (4) คุณสมบัติของฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์**

ส่วนงานมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจได้ว่าฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์มีความน่าเชื่อถือได้ มั่นคง ปลอดภัย และใช้งานง่าย

(5) ความพร้อมใช้งานในภาวะฉุกเฉิน

ในภาวะฉุกเฉิน ส่วนงานมีวิธีการอย่างไรในการทำให้มั่นใจว่าระบบฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์รวมทั้งข้อมูลและสารสนเทศมีความมั่นคงปลอดภัย และ

พร้อมใช้งานอย่างต่อเนื่องเพื่อตอบสนองผู้รับบริการและลูกค้ากลุ่มอื่น รวมทั้งต่อความต้องการของส่วนงานอย่างมีประสิทธิภาพ

หมายเหตุ * หน้าหัวข้อ หมายถึง ข้อมูลสำคัญที่ให้รายงานผลการดำเนินงานในปีการศึกษา 2558

4.2ก(1) การผสมผสานและหาความสัมพันธ์ของข้อมูลจากแหล่งต่างๆ อาจเกี่ยวกับข้อมูลขนาดใหญ่ และสารสนเทศที่แตกต่างกันโดยสิ้นเชิง เช่น ตารางข้อมูล วิดีทัศน์ และข้อความ นอกจากนี้ ความรู้ของส่วนงานที่สร้างจากข้อมูลเหล่านี้ อาจเป็นเพียงข้อคิดเห็นและอาจเปิดเผยสารสนเทศที่อ่อนไหวเกี่ยวกับส่วนงาน หรือรายบุคคล ที่จำเป็นต้องได้รับการปกป้องจากการนำไปใช้เพื่อวัตถุประสงค์อื่น

4.2ข(2) การจัดการความปลอดภัยด้านไซเบอร์ (การรักษาความปลอดภัยของข้อมูล) รวมถึงการป้องกันการสูญหายของสารสนเทศที่อ่อนไหวเกี่ยวกับบุคลากร ผู้รับบริการ ลูกค้ากลุ่มอื่น และส่วนงาน การปกป้องสินทรัพย์ที่เก็บอยู่ในคลาวด์ (cloud) หรือแหล่งเก็บอื่นที่อยู่นอกเหนือการควบคุมของส่วนงาน การปกป้องทรัพย์สินทางปัญญา และการปกป้องจากการทุจริตในการใช้ข้อมูลด้านการเงิน กฎหมาย และที่เกี่ยวข้องกับชื่อเสียงของส่วนงาน

หมวดบุคลากร ถามว่าส่วนงานมีวิธีการอย่างไรในการประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลัง และในการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานเพื่อนำไปสู่ผลการดำเนินการที่โดดเด่น หมวดนี้ยังถามถึงวิธีการที่ส่วนงานผูกใจ จัดการ และพัฒนาบุคลากรเพื่อนำศักยภาพของพวกเขามาใช้อย่างเต็มที่โดยสอดคล้องไปในทางเดียวกันกับพันธกิจ กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการโดยรวมของส่วนงาน

5.1 สภาพแวดล้อมด้านบุคลากร (Workforce Environment): ส่วนงานมีวิธีการอย่างไรในการสร้างสภาพแวดล้อมด้านบุคลากรที่สนับสนุนและมีประสิทธิภาพ (40 คะแนน)

กระบวนการ

ให้อธิบายว่าส่วนงานมีวิธีการอย่างไรในการบริหารขีดความสามารถและอัตรากำลังเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ อธิบายว่าส่วนงานดำเนินการอย่างไรเพื่อรักษาบรรยากาศในการทำงานให้เกื้อหนุน และมีความมั่นคงต่อการทำงาน

โดยตอบคำถามต่อไปนี้

ก. ชีตความสามารถและอัตรากำลัง

* (1) ชีตความสามารถและอัตรากำลัง

ส่วนงานมีวิธีการอย่างไรในการประเมินความต้องการด้านชีตความสามารถของบุคลากรและอัตรากำลัง

(2) บุคลากรใหม่

ส่วนงานมีวิธีการอย่างไร ในการสรรหา ว่าจ้าง บรรจุ และรักษาบุคลากรใหม่ไว้

* (3) การทำงานให้บรรลุผล

ส่วนงานมีวิธีการอย่างไรในการจัดระบบและบริหารบุคลากร

(4) การจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร

ส่วนงานมีวิธีการอย่างไรในการเตรียมบุคลากรให้พร้อมรับต่อความต้องการเปลี่ยนแปลงด้านชีตความสามารถและอัตรากำลังที่กำลังเปลี่ยนไป

ข. บรรยาการด้านบุคลากร

* (1) สภาพแวดล้อมของที่ทำงาน

ส่วนงานดำเนินการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าสถานที่ทำงานมีสภาวะความปลอดภัย และมีความสะดวกในการเข้าทำงานของบุคลากร

* (2) สิทธิประโยชน์และนโยบายด้านบุคลากร

ส่วนงานสนับสนุนบุคลากรโดยให้บริการ สิทธิประโยชน์ และนโยบายอย่างไร

หมายเหตุ * หน้าหัวข้อ หมายถึง ข้อมูลสำคัญที่ให้รายงานผลการดำเนินงานในปีการศึกษา 2558

5.1 “บุคลากร” หมายถึง บุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างจริงจังในการทำ
ให้งานของส่วนงานประสบความสำเร็จ ทั้งนี้รวมบุคลากรประจำ ชั่วคราว และที่
ทำงานไม่เต็มเวลา ตลอดจนบุคลากรที่ส่วนงานให้คำแนะนำอยู่ บุคลากรรวมถึง
หัวหน้าทีม (Team Leader) หัวหน้างาน (Supervisor) และผู้บริหารทุกระดับ ส่วน
ผู้ปฏิบัติงานที่ควบคุมดูแลโดยคู่สัญญาควรอธิบายในหมวด 2 และ 6 โดยเป็นส่วน
หนึ่งของกลยุทธ์ในการวางระบบงานและกระบวนการทำงานภายในของส่วนงาน
สำหรับส่วนงานที่ต้องใช้อาสาสมัคร คำว่า บุคลากรครอบคลุมถึงอาสาสมัครเหล่านี้
ด้วย

5.1ก “ขีดความสามารถ” หมายถึง ความสามารถในการดำเนินการตาม
กระบวนการทำงานของส่วนงาน โดยใช้ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และสมรรถนะ
ของบุคลากร ขีดความสามารถ อาจรวมถึง ความสามารถในการสร้างและรักษา
ความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและลูกค้ากลุ่มอื่น การสร้างนวัตกรรมและการ
ปรับเปลี่ยนสู่เทคโนโลยีใหม่ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ บริการ และกระบวนการทำงาน
ใหม่ รวมทั้งเพื่อให้ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงความต้องการของส่วนงาน ตลาด
และข้อบังคับตามกฎหมาย

“อัตรากำลัง” หมายถึง ความสามารถของส่วนงานที่จะทำให้มั่นใจว่า มี
จำนวนผู้ปฏิบัติงานที่ตรงตามความต้องการอย่างพอเพียงในการดำเนินการตาม
กระบวนการทำงาน และความสำเร็จในการจัดผลิตภัณฑ์ และบริการ ให้แก่
ผู้รับบริการ รวมทั้งความสามารถในการตอบสนองต่อระดับความต้องการที่
แปรเปลี่ยนตามกรอบเวลา/ฤดูกาล

5.1ก การประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังของ
ส่วนงาน ควรคำนึงถึงความจำเป็นทั้งในปัจจุบันและอนาคต ตามวัตถุประสงค์เชิง
กลยุทธ์และแผนปฏิบัติการที่ระบุไว้ในหมวด 2 และการคาดการณ์ที่ระบุไว้ใน 4.1ค(2)

5.1ก(2) ข้อกำหนดนี้ นำมาใช้เฉพาะกับบุคลากรใหม่ การรักษาบุคลากรที่มีอยู่แล้วจะถูกพิจารณาในหัวข้อ 5.2 ความผูกพันของบุคลากร

5.1ก(3) และ 5.1ก(4) การจัดคนและการจัดการบุคลากรเกี่ยวกับการจัดกำลังคนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอก วัฒนธรรม เทคโนโลยี หรือวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

5.1ก(4) การเตรียมความพร้อมของบุคลากรรองรับการเปลี่ยนแปลงด้านขีดความสามารถและอัตรากำลัง อาจรวมถึง การฝึกอบรม การศึกษา การสื่อสาร บ่อยครั้งการพิจารณาถึงการจ้างงาน และโอกาสในการได้งานทำของบุคลากร การให้คำปรึกษาด้านอาชีพ และการส่งต่อไปทำงานในองค์กรอื่น ตลอดจนการบริการอื่นๆ

5.1ข(1) ความสะดวกในการเข้าถึงที่ทำงานทำให้เพิ่มผลิตภาพได้เต็มที่ โดยการขจัดอุปสรรคต่อการทำงานเต็มศักยภาพของบุคลากรที่เป็นผู้พิการ ซึ่งต้องอาศัยทั้งเทคโนโลยี การจัดการเชิงกายภาพและทัศนคติที่เปิดกว้าง เพื่อให้เป็นสถานที่ทำงานที่เอื้ออำนวยอย่างเต็มที่

5.2 ความผูกพันของบุคลากร (Workforce Engagement): ส่วนงานมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความผูกพันกับบุคลากร เพื่อให้เกิดสภาพแวดล้อมการทำงานที่ก่อให้เกิดผลงานที่โดดเด่น (45 คะแนน)

กระบวนการ

ให้อธิบายว่าส่วนงานพัฒนาบุคลากร ผู้บริหาร และผู้นำอย่างไรเพื่อให้เกิดผลการดำเนินการที่โดดเด่นรวมถึงวิธีการที่ส่วนงานทำให้บุคลากรมีส่วนร่วมอย่างทุ่มเทในการปรับปรุงและสร้างนวัตกรรม

โดยตอบคำถามต่อไปนี้

ก. ความผูกพันของบุคลากรและผลการปฏิบัติการ

(1) วัฒนธรรมองค์การ

ส่วนงานมีวิธีการอย่างไรในการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การที่มีลักษณะการสื่อสารที่เปิดกว้าง มีผลการดำเนินการที่โดดเด่น และบุคลากรมีความผูกพันต่อส่วนงาน

*** (2) ปักจายับเคลื่อนความผูกพัน**

ส่วนงานมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดปัจจัยผลักดันสำคัญที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากร

*** (3) การประเมินความผูกพัน**

ส่วนงานประเมินความผูกพันของบุคลากรอย่างไร

*** (4) การจัดการผลการดำเนินการ**

ส่วนงานสนับสนุนให้เกิดผลการดำเนินการที่โดดเด่นและสร้างความผูกพันกับบุคลากรได้อย่างไร

ข. การพัฒนาบุคลากรและผู้นำ

*** (1) ระบบการเรียนรู้และการพัฒนา**

ระบบการเรียนรู้และการพัฒนาของส่วนงานสนับสนุนความต้องการของส่วนงาน และการพัฒนาตามความต้องการของบุคลากร ผู้บริหาร และผู้นำแต่ละคนอย่างไร

*** (2) ประสิทธิภาพของการเรียนรู้และการพัฒนา**

ส่วนงานมีการประเมินประสิทธิผลและประสิทธิภาพของระบบการเรียนรู้และการพัฒนาของส่วนงานอย่างไร

* (3) ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

ส่วนงานมีวิธีการอย่างไรในการจัดการความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน
ในส่วนงาน

หมายเหตุ * หน้าหัวข้อ หมายถึง ข้อมูลสำคัญที่ให้รายงานผลการดำเนินงานในปีการศึกษา
2558

5.2 การเข้าใจคุณลักษณะของสภาพแวดล้อมการทำงานที่มีผลการ
ดำเนินการที่โดดเด่น ซึ่งบุคลากรทุ่มเทเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้รับบริการและลูกค้า
กลุ่มอื่นและเพื่อความสำเร็จของส่วนงานเป็นกุญแจสำคัญในการเข้าใจและสร้างความ
ผูกพันของบุคลากร

5.2ก(2) “องค์ประกอบที่มีผลต่อความผูกพันของบุคลากร” (ตามที่ระบุไว้ใน
P1 ก (3)) หมายถึง แรงขับเคลื่อนที่ทำให้บุคลากรมีความมุ่งมั่น ทั้งในด้านจิตใจและ
สติปัญญา เพื่อให้งานสำเร็จ บรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ของส่วนงาน

5.2ก(4) ระบบค่าตอบแทน การยกย่องชมเชย การให้รางวัลและสิ่งจูงใจนี้
รวมถึงการเลื่อนตำแหน่งและการให้โบนัสที่อาจจะอิงกับผลงาน ทักษะที่เพิ่มขึ้น การ
ปรับตัวกับระบบงานและวัฒนธรรมใหม่ และปัจจัยอื่นๆ ระบบการยกย่องชมเชยอาจใช้
กลไกทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน เป็นทางการและไม่เป็นทางการ รายบุคคลและ
ทีมงาน ในองค์กรบางแห่งระบบค่าตอบแทนอาจถูกกำหนดโดยกฎหมาย หรือข้อบังคับ
ดังนั้นระบบการให้รางวัลและการยกย่องชมเชยจึงควรใช้ทางเลือกอื่น

5.2ข ในการอธิบายวิธีการที่ส่วนงานนำมาใช้ควรครอบคลุมถึงวิธีการที่เฉพาะ
ในการพัฒนาการเรียนรู้และความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของบุคลากรที่เกิดจากส่วน
งาน และควรครอบคลุมโอกาสในการพัฒนาบุคลากรที่ส่วนงานสามารถจัดให้ รวมถึง
การศึกษา การฝึกอบรม การเป็นพี่เลี้ยง การให้คำปรึกษา และประสบการณ์ที่ได้จาก
การทำงาน

ในหมวดระบบปฏิบัติการนี้ ถ้ามหาวิทยาลัยมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบ จัดการ ปรับปรุง และสร้างนวัตกรรมในผลิตภัณฑ์และบริการ และกระบวนการต่างๆ และถามว่ามีวิธีการอย่างไรในการปรับปรุงประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ เพื่อส่งมอบคุณค่าแก่ผู้รับบริการ และลูกค้ากลุ่มอื่น และทำให้ส่วนงานประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง

6.1 กระบวนการทำงาน: ส่วนงานมีวิธีการออกแบบ จัดการและปรับปรุง ผลิตภัณฑ์และบริการ และกระบวนการทำงานที่สำคัญอย่างไร (45 คะแนน)

กระบวนการ

ให้อธิบายวิธีการที่ส่วนงานใช้ในการออกแบบ จัดการ และปรับปรุง กระบวนการทำงานสำคัญเพื่อส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณค่าสำหรับผู้รับบริการและลูกค้ากลุ่มอื่น และทำให้ส่วนงานประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง ส่วนงานมีการจัดการนวัตกรรมอย่างไร สรุปกระบวนการทำงานที่สำคัญของส่วนงาน

โดยตอบคำถามต่อไปนี้

ก. การออกแบบผลิตภัณฑ์ การบริการ และกระบวนการ

*** (1) ข้อกำหนดของผลิตภัณฑ์ บริการ และกระบวนการ**

ส่วนงานมีวิธีการอย่างไร ในการระบุข้อกำหนดของผลิตภัณฑ์ บริการ และกระบวนการทำงานที่สำคัญ

*** (2) แนวคิดการออกแบบ**

ส่วนงานมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบผลิตภัณฑ์ บริการและกระบวนการทำงานที่สำคัญเพื่อให้เป็นไปตามข้อกำหนด

ข. การจัดการกระบวนการ

*** (1) การนำกระบวนการไปสู่การปฏิบัติ**

ส่วนงานมั่นใจได้อย่างไรว่าการปฏิบัติงานประจำวันของกระบวนการทำงานต่างๆ เป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญ

(2) กระบวนการสนับสนุน

ส่วนงานมีวิธีการอย่างไร ในการกำหนดกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ

*** (3) การปรับปรุงผลิตภัณฑ์ การบริการ และกระบวนการ**

ส่วนงานมีวิธีการอย่างไร ในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน เพื่อปรับปรุงผลิตภัณฑ์และการบริการ และผลการดำเนินการ เสริมสร้างสมรรถนะหลักของส่วนงานและลดความแปรปรวน

ค. การจัดการนวัตกรรม

ส่วนงานมีการจัดการนวัตกรรมอย่างไร

หมายเหตุ * หน้าหัวข้อ หมายถึง ข้อมูลสำคัญที่ให้งานผลการดำเนินงานในปีการศึกษา 2558

6.1 ผลลัพธ์ของการปรับปรุงผลการดำเนินการของผลิตภัณฑ์ บริการ และกระบวนการของส่วนงานควรรายงานไว้ในหัวข้อ 7.1

6.1ก(1) กระบวนการทำงานหลักของส่วนงานคือกระบวนการสร้างคุณค่าที่สำคัญที่สุดภายในองค์กร ซึ่งอาจหมายถึงกระบวนการออกแบบผลิตภัณฑ์ การสนับสนุนผู้รับบริการและลูกค้ากลุ่มอื่น และกระบวนการทางธุรกิจ กระบวนการ

ทำงานหลักของส่วนงานคือกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรส่วนใหญ่ของส่วนงาน และสร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการ ลูกค้ากลุ่มอื่น และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โครงการคือกระบวนการทำงานเฉพาะที่มุ่งหวังให้เกิดผลลัพธ์อันใดอันหนึ่ง และเลิกไปเมื่อเสร็จสิ้น

6.1ก(2) ความจำเป็นที่อาจต้องมีความคล่องตัวอาจรวมการเปลี่ยนกระบวนการทำงานซึ่งเกิดจากการเปลี่ยนระบบงานโดยรวม เช่น การสร้างกระบวนการห่วงโซ่อุปทานขึ้นภายในส่วนงานเพื่อหลีกเลี่ยงการขาดช่วงของการส่งวัสดุเนื่องจากเหตุการณ์ภายนอกซึ่งเกิดจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศหรือจากปัจจัยที่ไม่อาจทำนายได้

6.1ข(2) กระบวนการสนับสนุนที่สำคัญของส่วนงานควรสนับสนุนกระบวนการสร้างคุณค่า อาจเป็นการสนับสนุนผู้นำและบุคลากรอื่นๆ ในส่วนงาน ซึ่งทำหน้าที่ออกแบบผลิตภัณฑ์และบริการ ปฏิสัมพันธ์กับผู้รับบริการและลูกค้ากลุ่มอื่น บริหารด้านธุรกิจและบริหารองค์การ

6.1ข(3) ส่วนงานอาจใช้เครื่องมือต่างๆ เพื่อปรับปรุงการดำเนินการของกระบวนการและลดความแปรปรวน เช่น ระบบ Lean Six sigma ระบบการจัดการคุณภาพตามมาตรฐาน ISO แนวทาง PDCA ศาสตร์การตัดสินใจ หรือเครื่องมือปรับปรุงกระบวนการอื่นๆ แนวทางเหล่านี้อาจเป็นส่วนหนึ่งของระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการตามที่ส่วนงานระบุไว้ในโครงสร้างองค์การข้อ P2(ค)

6.1 ค กระบวนการจัดการนวัตกรรมควรใช้ประโยชน์จากโอกาสเชิงกลยุทธ์ที่ระบุไว้ใน 2.1ก(2)

6.2 ประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ: ส่วนงานทำให้มั่นใจได้อย่างไรว่าการปฏิบัติการต่างๆ มีการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ (40 คะแนน)

กระบวนการ

ให้อธิบายว่าส่วนงานมีวิธีการอย่างไรในการควบคุมต้นทุน บริหารห่วงโซ่อุปทาน ทำให้สถานที่ทำงานมีความปลอดภัย มีการเตรียมพร้อมรับภาวะฉุกเฉินที่อาจเกิดขึ้น ทั้งนี้เพื่อให้มั่นใจว่าระบบปฏิบัติการมีประสิทธิภาพ และส่งมอบคุณค่าแก่ผู้รับบริการและลูกค้ากลุ่มอื่น

โดยตอบคำถามต่อไปนี้

* ก. ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการ

ส่วนงานควบคุมต้นทุนโดยรวมของระบบปฏิบัติการอย่างไร

ข. การจัดการห่วงโซ่อุปทาน

ส่วนงานมีการจัดการห่วงโซ่อุปทานอย่างไร

ค. การเตรียมพร้อมด้านความปลอดภัยและภาวะฉุกเฉิน

* (1) ความปลอดภัย

ส่วนงานดูแลให้มีสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติการที่ปลอดภัยได้อย่างไร

* (2) การเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน

ส่วนงานมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่า มีการเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติหรือภาวะฉุกเฉิน

หมายเหตุ * หน้าหัวข้อ หมายถึง ข้อมูลสำคัญที่ให้งานผลการดำเนินงานในปีการศึกษา 2558

6.2ข การทำให้มั่นใจว่าผู้ส่งมอบจะสามารถตอบสนองความต้องการด้านปฏิบัติการและสนับสนุนผลการดำเนินงาน สร้างความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการและลูกค้ากลุ่มอื่น อาจเกี่ยวข้องกับการเป็นคู่ความร่วมมือกับผู้ส่งมอบเพื่อประโยชน์ร่วมกัน

6.2ข รายงานป้อนกลับแก่ผู้ส่งมอบควรเป็นการสื่อสารสองทิศทางเพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ส่งมอบได้สื่อถึงความต้องการที่อยากได้จากส่วนงาน

6.2ค(2) ภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉินอาจเกี่ยวข้องกับสภาพอากาศ สาธารณูปโภค ความปลอดภัย หรือภาวะฉุกเฉินทั้งในระดับท้องถิ่นหรือระดับประเทศ ขอบข่ายของการเตรียมภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉินขึ้นกับสภาพแวดล้อมของส่วนงาน และการหยุดชะงักของระบบปฏิบัติการ ระดับการยอมรับความเสี่ยงแปรเปลี่ยนตามธรรมชาติของผลิตภัณฑ์ บริการ ห่วงโซ่อุปทาน และความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ อาจรวมการหยุดชะงักของระบบปฏิบัติการที่เกิดขึ้น การเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉินที่เกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ ควรรายงานไว้ในหัวข้อ 4.2

ในหมวดของผลลัพธ์นี้เป็นการอธิบายว่า ส่วนงานมีผลการดำเนินการและผลการปรับปรุงในด้านที่สำคัญทุกด้านอย่างไร เช่น ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ผลลัพธ์ด้านการนำองค์การและการกำกับดูแล และผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และตลาด หมวดนี้ถ้ามถึง ระดับผลการดำเนินการที่เปรียบเทียบกับคู่แข่ง และองค์กรที่มีผลิตภัณฑ์และบริการในลักษณะเดียวกัน

7.1 ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์ และกระบวนการ: ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และประสิทธิผลของกระบวนการเป็นอย่างไร (120 คะแนน)

ผลลัพธ์

เป็นการสรุปผลลัพธ์ที่สำคัญด้านผลิตภัณฑ์ และด้านประสิทธิผลและประสิทธิภาพของกระบวนการ ให้รวมผลลัพธ์ของกระบวนการที่ตอบสนองโดยตรงต่อผู้รับบริการ และลูกค้ากลุ่มอื่น ตามพันธกิจหลักของส่วนงาน และที่มีผลกระทบต่อระบบปฏิบัติการและห่วงโซ่อุปทาน

โดยตอบคำถามต่อไปนี้

***ก. ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์ และกระบวนการที่มุ่งเน้นลูกค้า**

ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์ และกระบวนการตอบสนองลูกค้ากลุ่มอื่น

ข. ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการทำงาน

* (1) ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการ

ผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการคืออะไร

* (2) การเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน

ผลลัพธ์การเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉินคืออะไร

ค. ผลลัพธ์ด้านการจัดการห่วงโซ่อุปทาน

ผลลัพธ์ด้านการจัดการห่วงโซ่อุปทานคืออะไร

หมายเหตุ * หน้าหัวข้อ หมายถึง ข้อมูลสำคัญที่ให้รายงานผลการดำเนินงานในปีการศึกษา 2558

7.1 ผลลัพธ์ควรให้สารสนเทศสำคัญเพื่อการวิเคราะห์และการทบทวนผลการดำเนินการของส่วนงาน (หัวข้อ 4.1) แสดงให้เห็นถึงการใช้ความรู้ของส่วนงาน (หัวข้อ 4.2) และปูทางไปสู่ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า (หัวข้อ 7.2) และด้านงบประมาณ การเงินและตลาด (หัวข้อ 7.5) ทั้งนี้ไม่มีการเกี่ยวเนื่องกันโดยตรง (หนึ่งต่อหนึ่ง) ระหว่างหัวข้อต่างๆ ของผลลัพธ์กับหมวด 1–6 ควรพิจารณาผลลัพธ์อย่างเป็นระบบ โดยผลลัพธ์ในแต่ละหัวข้อมักเป็นผลจากกระบวนการที่ดำเนินการในหมวดต่างๆ มากกว่าหนึ่งหมวด

7.1ก ผลลัพธ์ที่รายงานควรรวมตัววัดที่สำคัญที่บังคับใช้โดยผู้ให้ทุนและที่ต้องแจ้งต่อสาธารณะ และ/หรือ ถูกบังคับใช้โดยผู้ประเมินหรือหน่วยงานที่กำกับ เช่น มหาวิทยาลัย หรือหน่วยงานที่กำกับในระดับชาติและระดับท้องถิ่น

7.1ก ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และด้านกระบวนการบริการลูกค้า ควรเกี่ยวเนื่องกับความต้องการและความคาดหวังที่สำคัญของผู้รับบริการและลูกค้ากลุ่มอื่นตามที่ระบุไว้ใน P.1ข(2) ซึ่งเป็นสารสนเทศที่ได้จากการรวบรวมผ่านกระบวนการ

ใน หมวด 3 ตัววัดหรือตัวบ่งชี้ต่างๆ ควรพิจารณาปัจจัยที่มีผลต่อความนิยมของผู้รับบริการและลูกค้ากลุ่มอื่น ดังตัวอย่างที่ให้ไว้ในหมายเหตุข้อ P.1ข(2) และ 3.2ก

7.1ข ผลลัพธ์ควรพิจารณาข้อกำหนดหลักของการปฏิบัติการตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์การและในหมวด 6

7.1ข ตัววัดและตัวบ่งชี้ที่เหมาะสมของประสิทธิผลกระบวนการอาจรวมเรื่องดังต่อไปนี้ ผลการตรวจติดตาม จำนวนและผลลัพธ์ของนวัตกรรมของผลิตภัณฑ์ บริการ และการสร้างนวัตกรรมในระบบงาน ผลลัพธ์จากการปรับปรุงงานภายในให้ดีขึ้น และการจัดกลุ่มงานใหม่ การลดของเสีย การปรับเปลี่ยนสัดส่วนการบังคับบัญชา การรายงานอุบัติการณ์ของการบริหารความปลอดภัยและอาชีวอนามัย ระยะเวลารวมพลในการซ่อมฉุกเฉิน และผลลัพธ์ของการซ่อมย้ายที่ทำงานหรือซ่อมแผนฉุกเฉิน

7.1ค ข้อกำหนดนี้ไม่ได้ถามถึงระดับและแนวโน้ม ก็เพราะว่าผลลัพธ์ด้านห่วงโซ่อุปทานบางด้านอาจเป็นข้อมูลเชิงคุณภาพ หรือไม่สามารถแสดงเป็นแนวโน้ม ตัวอย่างสำหรับผู้ส่งมอบ เช่น กระบวนการใหม่ กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จำนวนชั่วโมงในการตรวจสอบซึ่งแปรผันตามประสบการณ์ของผู้ส่งมอบหรือตามข้อกำหนดของการจัดซื้อจัดจ้าง หรือความร่วมมือในการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการ อย่างไรก็ตามส่วนงานควรรายงานระดับและแนวโน้มของผลลัพธ์ที่เป็นตัวเลขและสามารถพัฒนาให้เกิดแนวโน้มได้ (ถ้ามี)

7.1ค ตัววัดและตัวบ่งชี้ที่เหมาะสมของผลการดำเนินการของห่วงโซ่อุปทานอาจรวมถึงการตรวจติดตามผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือ การส่งมอบแบบทันเวลาพอดี และผลการยอมรับของผลิตภัณฑ์ บริการและกระบวนการที่ดำเนินการโดยภายนอก ตัววัดและตัวบ่งชี้ที่ช่วยเสริมให้การดำเนินการของส่วนงานดีขึ้น อาจรวมถึงตัววัดด้านการปรับปรุงการบริการของผู้ส่งมอบที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับผู้รับบริการและลูกค้ากลุ่มอื่น

7.2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า: ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้าเป็นอย่างไร (80 คะแนน)

ผลลัพธ์

ให้สรุปผลลัพธ์ที่สำคัญของการมุ่งเน้นผู้รับบริการและลูกค้ากลุ่มอื่นของส่วนงาน รวมทั้งความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ ความผูกพัน

โดยตอบคำถามต่อไปนี้

ก. ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการและลูกค้ากลุ่มอื่น

***(1) ความพึงพอใจของผู้รับบริการและลูกค้ากลุ่มอื่น**

ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและลูกค้ากลุ่มอื่นคืออะไร

***(2) ความผูกพันของผู้รับบริการและลูกค้ากลุ่มอื่น**

ผลลัพธ์ความผูกพันกับผู้รับบริการและลูกค้ากลุ่มอื่นคืออะไร

หมายเหตุ * หน้าหัวข้อ หมายถึง ข้อมูลสำคัญที่ให้รายงานผลการดำเนินงานในปีการศึกษา 2558

7.2 ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ ความผูกพันและการสร้างความสัมพันธ์ของผู้รับบริการและลูกค้ากลุ่มอื่นที่รายงานไว้ในหัวข้อนี้นี้ควรสัมพันธ์กับกลุ่ม/ประเภทผู้รับบริการ กลุ่มลูกค้า และส่วนตลาดที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์การ (P1ข(2)) และควรสัมพันธ์กับวิธีการรับฟังเสียงลูกค้าและวิธีการประเมินที่ได้อธิบายไว้ในหัวข้อ 3.1

7.2ก(1) ตัววัดและตัวบ่งชี้ด้านความพึงพอใจที่มีต่อผลิตภัณฑ์และบริการ เมื่อเปรียบเทียบกับความพึงพอใจของผู้รับบริการและลูกค้ากลุ่มอื่นที่มีต่อคู่แข่งและองค์กรอื่นๆ ที่สามารถเทียบกันได้ อาจรวมถึงข้อมูลและสารสนเทศจากผู้รับบริการ ลูกค้ากลุ่มอื่น ลูกค้าของคู่แข่ง และองค์การอิสระอื่นๆ

7.3 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร: ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากรของ ส่วนงานมีอะไรบ้าง (80 คะแนน)

ผลลัพธ์

ให้สรุปผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากรที่สำคัญ รวมถึงผลลัพธ์ด้าน สภาพแวดล้อมในการทำงาน และความผูกพันของบุคลากร

โดยตอบคำถามต่อไปนี้

ก. ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร

* (1) อัตรากำลังและขีดความสามารถของบุคลากร

ผลลัพธ์ด้านอัตรากำลังขีดความสามารถของบุคลากรคืออะไร

* (2) บรรยากาศการทำงาน

ผลลัพธ์ด้านบรรยากาศการทำงานคืออะไร

* (3) ความผูกพันของบุคลากร

ผลลัพธ์ด้านความผูกพันของบุคลากรคืออะไร

* (4) การพัฒนาบุคลากร

ผลลัพธ์ด้านการพัฒนาบุคลากรและผู้นำคืออะไร

หมายเหตุ * หน้าหัวข้อ หมายถึง ข้อมูลสำคัญที่ให้รายงานผลการดำเนินงานในปีการศึกษา 2558

7.3 ผลลัพธ์ที่รายงานในหัวข้อนี้ ควรจะเกี่ยวเนื่องกับกระบวนการที่รายงานไว้ในหมวด 5 และควรตอบสนองต่อข้อกำหนดของกระบวนการปฏิบัติงานที่สำคัญตามที่อธิบายไว้ในหมวด 6 และต่อแผนปฏิบัติการและแผนด้านทรัพยากรบุคคล ตามที่ตอบไว้ในหัวข้อ 2.2

7.3 สำหรับส่วนงานที่ต้องใช้อาสาสมัคร ควรรายงานผลลัพธ์ของกลุ่มบุคลากรที่เป็นอาสาสมัครด้วย (ถ้ามี)

7.3ก(3) ในการตอบควรรวมถึงตัววัดและตัวบ่งชี้ตามที่ได้ระบุไว้ในหัวข้อ 5.2 ก.(3)

7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์การ และการกำกับดูแล: ผลลัพธ์ด้านการนำองค์การของผู้บริหารระดับสูง และการกำกับดูแลมีอะไรบ้าง (80 คะแนน)

ผลลัพธ์

ให้สรุปผลลัพธ์ด้านการนำองค์การที่สำคัญของผู้บริหารระดับสูง และการกำกับดูแล รวมทั้งการรับผิดชอบด้านการเงิน การปฏิบัติตามกฎหมาย การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม ความรับผิดชอบต่อสังคม และการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ รวมทั้งการบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์

โดยตอบคำถามต่อไปนี้

ก. ผลลัพธ์ด้านการนำองค์การ การกำกับดูแล และความรับผิดชอบต่อสังคม

* (1) การนำองค์การ

ผลลัพธ์ด้านการสื่อสาร และการสร้างความผูกพันกับบุคลากร
ผู้รับบริการ และลูกค้ากลุ่มอื่นคืออะไร

* (2) การกำกับดูแล

ผลลัพธ์ด้านภาระรับผิดชอบการกำกับดูแลคืออะไร

* (3) กฎหมาย ข้อบังคับและการรับรองมาตรฐาน

ผลลัพธ์ด้านกฎหมาย ข้อบังคับและการรับรองมาตรฐานคืออะไร

* (4) จริยธรรม

ผลลัพธ์ด้านประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมคืออะไร

* (5) สังคม

ผลลัพธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ
คืออะไร

* ข. ผลลัพธ์ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

ผลลัพธ์ด้านการบรรลุกลยุทธ์ของส่วนงานและแผนปฏิบัติการคืออะไร

หมายเหตุ * หน้าหัวข้อ หมายถึง ข้อมูลสำคัญที่ให้รายงานผลการดำเนินงานในปีการศึกษา
2558

7.4 ข้อกำหนดส่วนใหญ่ของหัวข้อนี้ไม่ถามถึงระดับและแนวโน้ม ก็
เพราะว่าผลลัพธ์ที่สำคัญบางตัว อาจเป็นข้อมูลเชิงคุณภาพ หรือไม่สามารถแสดงเป็น
แนวโน้ม ตัวอย่างเช่น ผลลัพธ์ด้านความเสี่ยงที่นำลงทุน และการะรับผิดชอบด้าน
การกำกับดูแล สำหรับผลลัพธ์ดังกล่าว คำอธิบายเชิงคุณภาพอาจสื่อความหมายได้

ดีกว่าการแสดงระดับและแนวโน้ม อย่างไรก็ตามส่วนงานควรรายงานระดับและแนวโน้มของผลลัพธ์ที่เป็นตัวเลขและสามารถพัฒนาให้เกิดแนวโน้มได้ (ถ้ามี)

7.4ก(1) คำตอบควรสัมพันธ์กับกระบวนการสื่อสารที่ระบุไว้ในหัวข้อ 1.1

7.4ก(2) คำตอบอาจรวมถึงประเด็นต่างๆ ในรายงานทางการเงินและความเสี่ยง คำแนะนำที่สำคัญๆ ของผู้ตรวจสอบภายในและภายนอก และการตอบสนองของผู้บริหารในเรื่องดังกล่าว

7.4ก(3) ผลลัพธ์ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ และการรับรองมาตรฐาน ควรสัมพันธ์กับกระบวนการและตัววัดที่ระบุไว้ในข้อ 1.2ข ผลลัพธ์ด้านอาชีพอนามัยและความปลอดภัยของบุคลากร (ตัวอย่างเช่น การรายงานการเกิดอุบัติเหตุในงาน) ควรรายงานไว้ในข้อ 7.1ข(2) และ 7.3ก(2)

7.4ก(4) ตัวอย่างตัววัดของการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม และความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ให้ดูหมายเหตุสำหรับข้อ 1.2ข(2)

7.4ก(5) คำตอบควรสัมพันธ์กับความรับผิดชอบต่อสังคม ตามที่ระบุไว้ในข้อ 1.2ข(1) และ 1.2ค(1) รวมถึงการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญของส่วนงาน ตามที่ระบุไว้ในข้อ 1.2ค(2) ตัววัดการสนับสนุนให้เกิดความผาสุกของสังคม อาจรวมถึงการประหยัดพลังงาน การใช้พลังงานหมุนเวียน การหมุนเวียนนำกลับมาใช้ใหม่ การลดปริมาณก๊าซเรือนกระจก (carbon footprint) การลดของเสียและนำมาใช้ให้เป็นประโยชน์และทางเลือกอื่นสำหรับการอนุรักษ์ทรัพยากร (เช่น เพิ่มการประชุมทางไกลแบบภาพและเสียง)

7.4ข ตัววัดหรือตัวบ่งชี้แสดงถึงความสำเร็จตามแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการ ควรมีความสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และเป้าประสงค์ที่ระบุไว้ในข้อ 2.1ข(1) และตัววัดผลการดำเนินการและผลที่คาดการณ์ไว้ของแผนปฏิบัติการที่ระบุไว้ในข้อ 2.2ก(5) และ 2.2ข ตามลำดับ

7.5 ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และตลาด: ผลลัพธ์การดำเนินการ
ด้านงบประมาณ การเงิน และตลาดของส่วนงานเป็นอย่างไร (90 คะแนน)

ผลลัพธ์

ให้สรุปผลลัพธ์การดำเนินการด้านงบประมาณ การเงิน และตลาดที่
สำคัญของส่วนงาน

โดยตอบคำถามต่อไปนี้

ก. ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และตลาด

*(1) ผลการดำเนินการด้านงบประมาณและการเงิน

ผลลัพธ์ของการดำเนินการด้านการเงินคืออะไร

*(2) ผลการดำเนินการด้านตลาด

ผลลัพธ์ของการดำเนินการด้านตลาดคืออะไร

หมายเหตุ * หน้าหัวข้อ หมายถึง ข้อมูลสำคัญที่ให้รายงานผลการดำเนินงานในปีการศึกษา
2558

7.5ก(1) ตัววัดอาจรวมสภาพคล่อง ปริมาณเงินที่มีใช้ ประสิทธิภาพใน
การใช้สินทรัพย์ กระแสเงินสด การจัดอันดับพันธบัตร ค่าใช้จ่ายของการผลิตและ
การบริหารทั่วไปหรือเป็นร้อยละของค่าใช้จ่ายทั้งหมด เงินทุนสำรองและกองทุน
ต้นทุนการดำเนินการเมื่อเทียบกับงบประมาณ งบประมาณที่เพิ่มขึ้นหรือลดลงในแต่
ละปี ตัววัดต้องเกี่ยวเนื่องกับตัววัดด้านการเงินที่ส่วนงานรายงานไว้ในข้อ 4.1ก(1)
และแนวทางการบริหารการเงินตามที่ได้รายงานไว้ในหัวข้อ 2.2

บทที่ 5

นิยามศัพท์

Action Plans:

แผนปฏิบัติการ

คำว่า “แผนปฏิบัติการ” หมายถึง แผนเฉพาะที่ส่วนงานดำเนินการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ทั้งระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งต้องระบุให้ชัดเจนถึงทรัพยากรที่ต้องใช้ และกำหนดเวลาที่ต้องทำให้สำเร็จ การจัดทำแผนปฏิบัติการถือว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญอย่างยิ่งในการวางแผน หลังจากที่กำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และเป้าประสงค์อย่างชัดเจนแล้ว เพื่อให้คนทั่วทั้งส่วนงานมีความเข้าใจและนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ ในเกณฑ์นี้การนำแผนปฏิบัติการไปปฏิบัติครอบคลุมถึงการสร้างตัววัดให้สอดคล้องกันระหว่างหน่วยงานย่อยที่ได้รับผลกระทบทั้งหมด ในการนำแผนไปปฏิบัตินั้นอาจต้องให้การฝึกอบรมเฉพาะทางแก่บุคลากรบางกลุ่ม หรืออาจต้องมีการสรรหาบุคลากรใหม่ด้วย

คำจำกัดความของคำว่า “วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์: Strategic Objectives” เพิ่มเติม

Alignment:

การมุ่งไปในแนวทางเดียวกัน

คำว่า “การมุ่งไปในแนวทางเดียวกัน” หมายถึง ความสอดคล้องของแผน กระบวนการ สารสนเทศ การตัดสินใจด้านทรัพยากร ชัดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร การปฏิบัติการ ผลลัพธ์ การวิเคราะห์ และการเรียนรู้ เพื่อสนับสนุนเป้าประสงค์หลักของส่วนงาน การมุ่งไปในแนวทางเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องมีความเข้าใจร่วมกันในจุดประสงค์และเป้าประสงค์ รวมถึง

การใช้ตัววัดและสารสนเทศที่เกื้อหนุนกัน เพื่อใช้ในการวางแผน การติดตาม การวิเคราะห์ และการปรับปรุงใน 3 ระดับ คือ 1) ส่วนงาน/ผู้นำระดับสูง 2) กระบวนการหลัก และ 3) ผลิตภัณฑ์และบริการ

ดูคำจำกัดความของคำว่า “การบูรณาการ: Integration” เพิ่มเติม

Analysis:

การวิเคราะห์

คำว่า “การวิเคราะห์” หมายถึง การตรวจสอบข้อเท็จจริงและข้อมูล เพื่อใช้เป็นพื้นฐานในการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ การวิเคราะห์มักเกี่ยวข้องกับ การหาความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผล การวิเคราะห์ภาพรวมในระดับส่วนงาน จะช่วยชี้นำการบริหารระบบงาน และกระบวนการทำงาน เพื่อให้บรรลุผลการ ดำเนินการที่สำคัญและวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของส่วนงาน

ถึงแม้ว่าข้อเท็จจริงและข้อมูลแต่ละตัวจะมีความสำคัญ แต่ไม่ใช่องค์ ประกอบหลักที่มีประสิทธิภาพต่อการปฏิบัติการหรือการจัดลำดับความสำคัญเสมอไป เนื่องจากการปฏิบัติการที่มีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับความเข้าใจในความสัมพันธ์ข้างต้น ซึ่งได้จากการวิเคราะห์ข้อเท็จจริงและข้อมูล

Anecdotal:

ข้อมูลปลุกย่อย

คำว่า “ข้อมูลปลุกย่อย” หมายถึง สารสนเทศที่ใช้ตอบเกณฑ์ EdPEx แต่ละหัวข้อซึ่งขาดวิธีการที่เฉพาะเจาะจง ไม่มีตัววัด ไม่มีระบบกลไกในการนำไป ปฏิบัติ และไม่มีปัจจัยด้านการประเมิน/การปรับปรุง/การเรียนรู้ สารสนเทศใน ลักษณะของข้อมูลปลุกย่อยมักอาศัยตัวอย่าง และอธิบายกิจกรรมแต่ละเรื่อง มากกว่ากระบวนการที่เป็นระบบ

ตัวอย่าง เรื่องวิธีการที่ผู้นำระดับสูงใช้ในการสื่อความคาดหวังต่อผลการ ดำเนินการของบุคลากร การตอบแบบข้อมูลปลุกย่อยคือ อธิบายถึงเหตุการณ์ที่ผู้นำ

ระดับสูงคนหนึ่งได้ไปตรวจเยี่ยมสถานที่ต่างๆ ของส่วนงานซึ่งเกิดขึ้นเพียงครั้งเดียว แต่การตอบในเชิงระบบ จะอธิบายถึงวิธีการสื่อสารที่ผู้นำระดับสูงทั้งหมดของ ส่วนงานใช้อย่างสม่ำเสมอเพื่อสื่อสารกับหน่วยงานในทุกแห่งและบุคลากรทุกคน ถึง ความคาดหวังด้านผลการปฏิบัติงาน รวมถึงตัววัดซึ่งใช้ประเมินประสิทธิผลของ วิธีการดังกล่าว ตลอดจนเครื่องมือและเทคนิคซึ่งใช้ประเมินและปรับปรุงวิธีการ สื่อสารในรูปแบบต่างๆ

ดูคำจำกัดความของคำว่า “มีความเป็นระบบ: Systematic” เพิ่มเติม

Approach: แนวทาง หรือ วิธีการ

คำว่า “แนวทาง” หรือ “วิธีการ” หมายถึง วิธีการที่ส่วนงานใช้ ดำเนินการในกระบวนการต่างๆ นอกเหนือจากวิธีการแล้วแนวทางหมายถึงความ เหมาะสมของวิธีการนั้นกับข้อกำหนดในหัวข้อนั้น และกับสภาพแวดล้อมในการ ปฏิบัติงานของส่วนงาน รวมถึงประสิทธิผลของการใช้

“แนวทาง” เป็นมิติหนึ่งที่ใช้ในการประเมินหัวข้อกระบวนการ สำหรับคำอธิบายเพิ่มเติม ดูเรื่องระบบการให้คะแนน เพิ่มเติม

Basic Requirements: ข้อกำหนดพื้นฐาน

คำว่า “ข้อกำหนดพื้นฐาน” หมายถึง แนวคิดที่เป็นแก่นสำคัญของ หัวข้อในเกณฑ์ EdPEX ซึ่งแสดงอยู่ในลักษณะคำถามต่อท้ายหัวข้อ

Benchmark:**ค่าเทียบเคียง**

คำว่า “ค่าเทียบเคียง” หมายถึง กระบวนการและผลลัพธ์ซึ่งแสดงวิธีการปฏิบัติงานและผลการดำเนินการที่เป็นเลิศของกิจกรรมที่คล้ายคลึงกันทั้งภายในและภายนอกองค์กร ส่วนงานทั้งหลายที่ทำการเทียบเคียง ก็เพื่อให้เข้าใจการดำเนินการของสถาบันระดับโลกจากมุมมองในปัจจุบัน และเพื่อให้เกิดการปรับปรุงอย่างก้าวกระโดด

ค่าเทียบเคียง เป็นรูปแบบหนึ่งของข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ รูปแบบอื่น ๆ รวมถึงข้อมูลที่ได้จากบุคคลที่สาม (โดยมากเป็นค่าเฉลี่ยขององค์กรต่างๆ) ข้อมูลด้านผลการดำเนินการของคู่แข่ง การเปรียบเทียบกับองค์กรที่คล้ายคลึงกันในภูมิภาคเดียวกันหรือในภูมิภาคอื่นๆ รวมทั้งข้อมูล แหล่งข้อมูลสาธารณะ เช่น ผลลัพธ์ของการศึกษาวิจัยและแนวทางปฏิบัติ

Capability, Workforce:**ขีดความสามารถ, บุคลากร**

ดูคำจำกัดความของคำว่า “ขีดความสามารถของบุคลากร: Workforce Capability”

Capacity, Workforce:**อัตรากำลัง, บุคลากร**

ดูคำจำกัดความของคำว่า “อัตรากำลัง: Workforce Capacity”

Collaborator:**คู่ความร่วมมือที่ไม่เป็นทางการ**

คำว่า “คู่ความร่วมมือที่ไม่เป็นทางการ” หมายถึง องค์กรหรือกลุ่มบุคคลที่ให้ความร่วมมือกับส่วนงานในการสนับสนุนการจัดงานหรือกิจกรรมบางอย่าง หรือผู้ที่ให้ความร่วมมือเป็นครั้งคราว โดยมีเป้าหมายระยะสั้นที่

สอดคล้องกันหรืออย่างเดียวกันกับส่วนงาน การร่วมมือในลักษณะนี้มักไม่มี
ข้อตกลงหรือรูปแบบที่เป็นทางการ

ดูคำจำกัดความของคำว่า “คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการ: Partners”
เพิ่มเติม

Core Competencies: สมรรถนะหลัก

คำว่า “สมรรถนะหลัก” หมายถึง เรื่องที่ส่วนงานมีความชำนาญที่สุด
สมรรถนะหลักขององค์การเป็นขีดความสามารถเชิงกลยุทธ์ที่เป็นหัวใจสำคัญซึ่ง
ทำให้ส่วนงานบรรลุพันธกิจหรือสร้างความได้เปรียบในสภาพแวดล้อมของตลาด
หรือในการบริการ สมรรถนะหลักมักจะเป็นขีดความสามารถที่คู่แข่งหรือคู่ความ
ร่วมมือที่เป็นทางการยากที่จะลอกเลียนแบบ และเป็นสิ่งที่จะสร้างความได้เปรียบ
เชิงแข่งขันอย่างต่อเนื่อง หากขาดสมรรถนะหลักที่จำเป็น อาจส่งผลอย่างมีนัยสำคัญ
ต่อความท้าทายเชิงกลยุทธ์ หรือความเสียเปรียบของส่วนงานในตลาด

สมรรถนะหลัก อาจจะเกี่ยวข้องกับความเชี่ยวชาญในเทคโนโลยี หรือมี
เอกลักษณ์ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ ซึ่งตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการ
ลูกค้ากลุ่มอื่น และตลาด

Customer: ลูกค้า

ลูกค้า รวมถึง ผู้ใช้ หรือผู้ที่มีแนวโน้มจะมาใช้ผลิตภัณฑ์และบริการ ซึ่ง
เป็นผู้ใช้โดยตรง รวมถึงกลุ่มบุคคลอื่นๆ ที่นำผลิตภัณฑ์และบริการไปใช้หรือเป็นผู้
ออกค่าใช้จ่ายให้

เกณฑ์ EdPEx กล่าวถึงลูกค้าในความหมายอย่างกว้างๆ ซึ่งหมายถึง
ผู้รับบริการและลูกค้ากลุ่มอื่นทั้งในปัจจุบันและอนาคต รวมถึงผู้รับบริการและลูกค้า
กลุ่มอื่นของคู่แข่ง และลูกค้ากลุ่มอื่นที่มาใช้บริการ ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า ซึ่ง

เป็นค่านิยมของเกณฑ์ EdPEx ต้องถูกฝังลึกอยู่ในความเชื่อและการประพฤติปฏิบัติขององค์กรที่มีผลการดำเนินการที่โดดเด่น การมุ่งเน้นลูกค้าจึงมีผลกระทบและควรบูรณาการเข้ากับทิศทางกลยุทธ์ ระบบงาน กระบวนการทำงานและผลลัพธ์ของการดำเนินการ

ให้นิยามของคำว่า “**ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย: Stakeholders**” เพิ่มเติมสำหรับความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้าและบุคคลอื่นซึ่งอาจได้รับผลกระทบจากผลิตภัณฑ์ และบริการของส่วนงาน

Customer Engagement:

ความผูกพันของลูกค้า

คำว่า “**ความผูกพันของลูกค้า**” หมายถึง การลงทุนหรือการตัดสินใจของผู้รับบริการและลูกค้ากลุ่มอื่นในการเลือกผลิตภัณฑ์ และบริการ ทั้งนี้ขึ้นกับความสามารถของส่วนงานในการสนองความต้องการและสร้างความสัมพันธ์อย่างต่อเนื่องเพื่อให้พวกเขายังคงมาใช้ผลิตภัณฑ์และบริการของส่วนงาน คุณลักษณะของความผูกพันนี้รวมถึงการคงอยู่และความจงรักภักดี ความเต็มใจของลูกค้าที่จงใจเลือกและสนับสนุนผลิตภัณฑ์และบริการของส่วนงาน รวมถึงความเต็มใจที่จะอุทิศตนสนับสนุนและแนะนำผู้อื่นให้รู้จักส่วนงาน ผลิตภัณฑ์และบริการอื่นๆ อย่างแข็งขัน

Cycle Time:

รอบเวลา

คำว่า “**รอบเวลา**” หมายถึง เวลาที่ต้องใช้เพื่อบรรลุข้อผูกพันหรือเพื่อทำงานให้สำเร็จ ผลการทำงานที่วัดด้วยเวลาและความรวดเร็ว มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการปรับปรุงศักยภาพในการแข่งขันและผลการดำเนินการโดยรวม “**รอบเวลา**” หมายถึง เวลาที่ใช้ในการดำเนินการในทุกแง่มุม เช่น การปรับปรุงรอบเวลาอาจรวมถึงเวลาที่ใช้ในการตอบสนองต่อผู้รับบริการ และลูกค้ากลุ่มอื่นเมื่อความต้องการเปลี่ยนไป เวลาที่ใช้ในการผลิตผลิตภัณฑ์ ออกแบบกระบวนการและการ

ปรับปรุงตัวชี้วัดด้านเวลาที่สำคัญอื่นๆ การปรับปรุงรอบเวลาให้ดีขึ้นอาจรวมเรื่องใดเรื่องหนึ่งหรือทุกเรื่องดังกล่าวข้างต้น

Deployment:

การนำแนวทางไปปฏิบัติ

คำว่า “การนำแนวทางไปปฏิบัติ” หมายถึง ความครอบคลุมและทั่วถึงของการนำแนวทางไปดำเนินการเพื่อตอบสนองข้อกำหนดในเกณฑ์ของส่วนงาน การประเมินเรื่องการนำแนวทางไปปฏิบัติ ควรพิจารณาทั้งจากความครอบคลุมและความลึกของการนำแนวทางไปใช้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั่วทั้งส่วนงาน

การนำแนวทางไปปฏิบัติเป็นมิติหนึ่งในการประเมินกระบวนการ ดูคำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับการนำแนวทางไปปฏิบัติในเรื่อง “ระบบการให้คะแนน”

Diversity:

ความหลากหลาย

คำว่า “ความหลากหลาย” หมายถึง ความแตกต่างของบุคลากรแต่ละคนในส่วนงานที่เสริมคุณค่าให้กับสภาพแวดล้อมการทำงานและเป็นตัวแทนของชุมชนที่ส่วนงานว่าจ้างและชุมชนของผู้รับบริการ โดยพิจารณาจากตัวแปรต่างๆ เช่น เชื้อชาติ ศาสนา เพศ อัตลักษณ์ทางเพศ (sexual orientation) สัญชาติ ความพิการ อายุ และพฤติกรรมที่แตกต่างกันตามยุคสมัย การศึกษา ถิ่นกำเนิด ความถนัดเฉพาะตัว ความคิดและแนวคิดสาขาวิชาชีพต่างๆ และมุมมอง

ในเกณฑ์นี้หมายถึงการเห็นคุณค่าและใช้ประโยชน์จากความหลากหลายของกลุ่มชุมชนที่ส่วนงานว่าจ้างและกลุ่มชุมชนของผู้รับบริการ การใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่จากความหลากหลายในการเสริมสร้างบุคลากร จะเพิ่มโอกาสในการทำให้ผลการดำเนินการที่โดดเด่น สร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้รับบริการ ลูกค้ายุทธศาสตร์และชุมชน รวมทั้งสร้างความผูกพันกับผู้รับบริการ ลูกค้ายุทธศาสตร์และบุคลากร

Products Offerings:

ผลิตภัณฑ์

คำว่า “ผลิตภัณฑ์” หมายถึง สินค้าและบริการที่ส่วนงานนำเสนอในตลาด กลไกการส่งมอบผลิตภัณฑ์ไปยังลูกค้าที่เป็นผู้บริโภคลำดับสุดท้าย อาจส่งมอบโดยตรงหรือโดยอ้อม ผ่านตัวแทนจำหน่าย ผู้จัดจำหน่าย ผู้ให้ความร่วมมือ หรือพันธมิตร

ผลิตภัณฑ์ขององค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร อาจหมายถึง โปรแกรม โครงการ หรือบริการต่างๆ

Effective:

ประสิทธิผล

คำว่า “ประสิทธิผล” หมายถึง การพิจารณาว่ากระบวนการหรือมาตรการที่ใช้สามารถตอบสนองจุดประสงค์ที่ตั้งไว้ได้ดีเพียงใด การประเมินประสิทธิผลต้องประเมิน (1) ว่าแนวทางนั้นมีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับความต้องการของส่วนงาน และส่วนงานสามารถนำแนวทางไปปฏิบัติได้ดีเพียงใด (2) การประเมินผลลัพธ์ของมาตรการที่ใช้เพื่อบ่งชี้ระดับการดำเนินงานของกระบวนการต่างๆ ผลิตภัณฑ์หรือบริการ

Empowerment:

การให้อำนาจในการตัดสินใจ

คำว่า “การให้อำนาจในการตัดสินใจ” หมายถึง การให้อำนาจและความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการปฏิบัติการแก่บุคลากร เมื่อได้รับอำนาจบุคลากร (ผู้ปฏิบัติงานที่อยู่หน้างาน) จะสามารถตัดสินใจเองได้ เนื่องจากเป็นผู้ที่ปฏิบัติงานใกล้ชิดกับผู้รับบริการและลูกค้ากลุ่มอื่น และมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับงานมากที่สุด

การให้อำนาจในการตัดสินใจมีจุดมุ่งหมายเพื่อช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการ สร้างความพึงพอใจตั้งแต่เริ่มแรกแก่ผู้รับบริการและลูกค้ากลุ่มอื่น ปรับปรุงกระบวนการ เพิ่มผลผลิตภาพ และผลการดำเนินการของส่วนงานให้ดีขึ้น ผู้ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบอำนาจในการตัดสินใจจำเป็นต้องมีสารสนเทศเพื่อประกอบการตัดสินใจที่เหมาะสม ดังนั้น ส่วนงานจึงต้องจัดให้มีสารสนเทศในรูปแบบที่ทันการและใช้ประโยชน์ได้

Engagement, Customer: ความผูกพันของลูกค้า

ดูคำจำกัดความของคำว่า “ความผูกพันของลูกค้า”: Customer Engagement”

Engagement, Workforce: ความผูกพันของบุคลากร

ดูคำจำกัดความของคำว่า “ความผูกพันของบุคลากร: Workforce Engagement”

Ethical Behavior: การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม

คำว่า “การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม” หมายถึง วิธีการที่ส่วนงานปฏิบัติเพื่อทำให้มั่นใจว่าทุกการตัดสินใจ การปฏิบัติการ และการปฏิสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นไปตามหลักปฏิบัติด้านวิชาชีพและจรรยาบรรณของส่วนงาน หลักการเหล่านี้ควรสนับสนุนกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ ที่บังคับใช้ทั้งหมด รวมทั้งเป็นพื้นฐานสำหรับค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งแยกแยะ “ความถูกต้อง” และ “ความผิด”

ผู้นำระดับสูง ต้องประพุดิตนเป็นแบบอย่างที่ดีของหลักปฏิบัติ หลักการนี้ใช้กับทุกคนในส่วนงาน ตั้งแต่ผู้ปฏิบัติงานชั่วคราว จนถึงคณะกรรมการบริหาร หลักปฏิบัตินี้จะได้ประโยชน์จากการสื่อสารและต่อยอดอย่างสม่ำเสมอ เกณฑ์ EdPEX ไม่ได้กำหนดรูปแบบที่เจาะจง จึงเป็นความรับผิดชอบของผู้นำระดับสูงที่จะทำให้มั่นใจว่าพันธกิจและวิสัยทัศน์ของส่วนงานสอดคล้องกับหลักจริยธรรมของส่วนงาน การประพุดิตปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมครอบคลุมการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด รวมถึงบุคลากร ผู้รับบริการ ลูกค้ากลุ่มอื่น คู่ความร่วมมืออย่างเป็นทางการ ผู้ส่งมอบ และชุมชนในท้องถิ่นที่ส่วนงานตั้งอยู่

การกำหนดหลักจริยธรรมที่ดีและชัดเจนจะให้อำนาจในการตัดสินใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้สามารถตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพด้วยความมั่นใจ ในบางส่วนงานหลักการด้านจริยธรรมเป็นกรอบที่จะกำกับพฤติกรรมบางอย่าง ซึ่งอาจส่งผลเสื่อมเสียแก่สถาบันและชุมชน

Goals:

เป้าประสงค์

คำว่า “เป้าประสงค์” หมายถึง **สภาพในอนาคตหรือระดับผลการดำเนินการที่ส่วนงานตั้งใจหรือปรารถนาที่จะบรรลุเป้าประสงค์** ซึ่งเป็นได้ทั้งระยะสั้นและระยะยาวและเป็นจุดหมายปลายทางที่ขึ้นการปฏิบัติการ เป้าประสงค์ในเชิงปริมาณที่เป็นจุดหรือช่วงที่เป็นตัวเลขมักเรียกว่า “เป้าหมาย” เป้าหมายอาจเป็นผลการดำเนินการที่มุ่งมาดไว้บนพื้นฐานของข้อมูลเชิงเปรียบเทียบหรือข้อมูลเชิงแข่งขัน “**เป้าประสงค์ที่ท้าทาย**” หมายถึง เป้าประสงค์ที่ทำให้เกิดการปรับปรุงครั้งใหญ่แบบก้าวกระโดดในเรื่องที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จในอนาคตของส่วนงาน

ประโยชน์ของเป้าประสงค์รวมถึง

- การทำให้เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการมีความชัดเจน เพื่อให้สามารถวัดความสำเร็จได้

- การสนับสนุนการทำงานเป็นทีมงานด้วยการมุ่งเน้นจุดหมายปลายทางร่วมกัน
 - การสนับสนุนให้มีความคิดนอกกรอบ (นวัตกรรม) เพื่อบรรลุเป้าประสงค์ที่ท้าทาย
 - เป็นพื้นฐานสำหรับวัดความก้าวหน้าและเร่งให้บรรลุผล
- คู่มือจำกัดความของคำว่า “การคาดการณ์ผลการดำเนินการ:

“Performance Projections” เพิ่มเติม

Governance:

การกำกับดูแล

คำว่า “การกำกับดูแล” หมายถึง ระบบการจัดการและควบคุมต่างๆ ที่ใช้ในสถาบัน รวมทั้งความรับผิดชอบในด้านต่างๆ ของคณะกรรมการประจำส่วนงาน เช่น คณะกรรมการบริหารของส่วนงาน สภามหาวิทยาลัย ผู้บริหารสูงสุดของสถาบัน ประมวลกฎหมายต่างๆ ทั้งในระดับประเทศ ระดับท้องถิ่น กฎกระทรวง นโยบาย รวมถึง พ.ร.บ. ของสถาบัน เป็นตัวกำหนดสิทธิและความรับผิดชอบของคณะกรรมการแต่ละชุด รวมทั้งวิธีการกำหนดทิศทางและการควบคุมเพื่อสร้างหลักประกันในเรื่องต่อไปนี้ (1) ความรับผิดชอบต่อผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (2) ความโปร่งใสของการปฏิบัติการ (3) การปฏิบัติต่อผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มอย่างเป็นธรรม กระบวนการต่างๆ ด้านการกำกับดูแลอาจรวมถึง การให้ความเห็นชอบกับทิศทางเชิงกลยุทธ์ของส่วนงาน การกำหนดและดำเนินการตามนโยบาย การติดตามและประเมินผลการดำเนินการของผู้บริหารระดับสูงของส่วนงาน การกำหนดค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ของคณะผู้บริหาร การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง การตรวจสอบทางการเงิน และการบริหารความเสี่ยง การดูแลให้ระบบการกำกับดูแลเกิดประสิทธิผล มีความสำคัญต่อความเชื่อมั่นของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียและสังคมภายนอก ตลอดจนต่อประสิทธิผลของส่วนงาน

คำว่า “ผลการดำเนินการที่โดดเด่น” หมายถึง ผลการดำเนินการของ ส่วนงานและแต่ละบุคคล มีระดับสูงขึ้นเรื่อยๆ อย่างเป็นระบบ โดยรวมถึง คุณภาพ ผลิตภาพ อัตราการสร้างนวัตกรรม และรอบเวลา ซึ่งจะส่งผลให้มีการ ปรับปรุงการบริการ และคุณค่าสำหรับผู้รับบริการ ลูกค้ากลุ่มอื่นและผู้มีส่วนได้ส่วน เสียอื่นๆ

แนวทางที่นำไปสู่การดำเนินการที่โดดเด่น มีรูปแบบ วิธีการ และระบบ จูงใจที่แตกต่างกันไป ผลการดำเนินการที่โดดเด่น ทั้งมาจากและส่งเสริมให้เกิดความ ผูกพันของบุคลากร เกิดจาก

- ความร่วมมือระหว่างผู้นำระดับสูง ผู้บริหาร และบุคลากร ซึ่งอาจรวมถึง ตัวแทนบุคลากร
- ความร่วมมือระหว่างหน่วยงานซึ่งเกี่ยวข้องกับทีมงานต่างๆ
- การให้อำนาจในการตัดสินใจแก่บุคลากร รวมทั้งความรับผิดชอบของแต่ละบุคคล
- การนำข้อมูลจากบุคลากรมาใช้ในการวางแผน
- การสร้างทักษะและการเรียนรู้ในระดับบุคคลและระดับองค์กร
- การเรียนรู้จากองค์กรอื่น
- การกำหนดหน้าที่และการมอบหมายงานที่มีความยืดหยุ่น
- การคงโครงสร้างองค์การแนวราบเพื่อให้มีการกระจายอำนาจในการ ตัดสินใจไปยังผู้ที่ปฏิบัติงานที่อยู่ใกล้กับผู้รับบริการและลูกค้ากลุ่มอื่น ที่สุด
- การใช้ตัววัดผลการดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งรวมถึงการใช้ข้อมูล เปรียบเทียบ

ส่วนงานส่วนใหญ่ส่งเสริมผลการดำเนินการที่โดดเด่น โดยใช้สิ่งจูงใจทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน โดยพิจารณาจากปัจจัยต่างๆ เช่น ผลการดำเนินการของส่วนงาน ผลงานของแต่ละบุคคลและทีมงาน และการเสริมสร้างทักษะ นอกจากนี้ แนวทางที่ทำให้เกิดผลการดำเนินการที่โดดเด่น ต้องพยายามทำให้โครงสร้างส่วนงาน สมรรถนะหลัก งาน ภาระงาน การพัฒนาบุคลากร และการให้สิ่งจูงใจมีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน

How:

อย่างไร

คำว่า “อย่างไร” หมายถึง ระบบและกระบวนการที่ส่วนงานใช้เพื่อบรรลุข้อกำหนดต่างๆ ของพันธกิจ ในการตอบคำถาม “อย่างไร” ในข้อกำหนดของหัวข้อในหมวด 1-6 ส่วนงานควรรวมรายละเอียดเกี่ยวกับแนวทาง (วิธีการและตัววัด) การนำไปปฏิบัติ การเรียนรู้ และการบูรณาการด้วย

Indicators:

ตัวบ่งชี้

ดูคำจำกัดความของคำว่า “ตัววัดและตัวบ่งชี้ : Measures and Indicators” เพิ่มเติม

Innovation:

นวัตกรรม

คำว่า “นวัตกรรม” หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่มีความหมายต่อการปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการ กระบวนการ หรือประสิทธิภาพของส่วนงาน รวมทั้งสร้างคุณค่าใหม่ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นวัตกรรมเป็นการรับเอาแนวคิด กระบวนการ เทคโนโลยี ผลิตภัณฑ์ การบริการหรือรูปแบบการดำเนินธุรกิจ ซึ่งอาจเป็นของใหม่หรือนำมาปรับใช้ในรูปแบบใหม่ ผลลัพธ์ของนวัตกรรมคือการ

เปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลันหรือก้าวกระโดดของผลลัพธ์ ผลิตภัณฑ์ บริการ และ กระบวนการ นวัตกรรมจะเกิดขึ้นได้ต้องมีสภาพแวดล้อมที่เอื้อหนุน มีกระบวนการที่ ค้นหาโอกาสเชิงกลยุทธ์ และความเต็มใจที่จะลงทุนในความเสี่ยงที่นำลงทุน

นวัตกรรมที่ประสบความสำเร็จในระดับส่วนงาน เป็นกระบวนการที่ ประกอบด้วยหลายขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การ ตัดสินใจที่จะดำเนินการ การลงมือปฏิบัติ การประเมินผล และการเรียนรู้ แม้ว่า นวัตกรรมมักจะหมายถึงนวัตกรรมด้านเทคโนโลยี แต่สามารถเกิดขึ้นได้ในทุก กระบวนการที่สำคัญ ซึ่งจะได้ประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงผ่านนวัตกรรม ไม่ว่าจะเป็น เป็นการปรับปรุงอย่างก้าวกระโดด หรือการเปลี่ยนแปลงแนวทางหรือผลผลิต นวัตกรรมอาจรวมถึงการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างพื้นฐานของส่วนงานหรือรูปแบบ การดำเนินธุรกิจเพื่อให้งานสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ดูคำจำกัดความของคำว่า “ความเสี่ยงที่นำลงทุน: intelligent risks” และ “โอกาสเชิงกลยุทธ์: strategic opportunities” เพิ่มเติม

Integration:

การบูรณาการ

คำว่า “การบูรณาการ” หมายถึง การผสมกลมกลืนของแผน กระบวนการ สารสนเทศ การจัดสรรทรัพยากร ชีตความสามารถและอัตรากำลัง ของบุคลากร การปฏิบัติการ ผลลัพธ์ และการวิเคราะห์ เพื่อสนับสนุน เป้าประสงค์ที่สำคัญขององค์กร (organization-wide goals) การบูรณาการที่มี ประสิทธิภาพเป็นมากกว่าความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและจะสำเร็จได้ก็ ต่อเมื่อการดำเนินการของแต่ละองค์ประกอบภายในระบบการจัดการผลการ ดำเนินการมีความเชื่อมโยงกันเป็นหนึ่งเดียวอย่างสมบูรณ์

การบูรณาการเป็นปัจจัยหนึ่งของการประเมินทั้งในส่วนกระบวนการและ ผลลัพธ์ ดูคำอธิบายเพิ่มเติมของระบบการให้คะแนน

ดูคำจำกัดความของคำว่า “การมุ่งไปในแนวทางเดียวกัน: alignment”
เพิ่มเติม

Intelligent Risks:

ความเสี่ยงที่นำลงทุน

คำว่า “ความเสี่ยงที่นำลงทุน” หมายถึง โอกาสของประโยชน์ที่อาจจะได้มีมากกว่าความเสียหายหรือสูญเสียที่อาจเกิดขึ้นต่อความสำเร็จในอนาคตของส่วนงาน หากไม่พินิจพิเคราะห์ให้ถี่ถ้วน การตัดสินใจเสี่ยงนี้ ต้องยอมรับความล้มเหลวได้ในระดับหนึ่ง และต้องยอมรับว่านวัตกรรมอาจไม่ได้เกิดจากความมานะบากบั่นเพียงอย่างเดียว ในระยะเริ่มแรกส่วนงานต้องลงทุนลงแรงในเรื่องที่มีโอกาสประสบความสำเร็จ ในขณะที่เดียวกันต้องยอมรับความจริงว่าการลงทุนลงแรงนั้นอาจประสบความสำเร็จล้มเหลวได้

ระดับของความเสี่ยงที่นำลงทุนนั้น ขึ้นกับอัตราแรงและระดับของภาวะคุกคามและโอกาสที่มี ภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งในด้านผลิตภัณฑ์ บริการ กระบวนการ หรือรูปแบบการดำเนินการทางธุรกิจใหม่ๆ ชัดเจนว่าส่วนงานจำเป็นต้องทุ่มทรัพยากรเพิ่มขึ้นกับความเสี่ยงที่นำลงทุนมากกว่ายามที่สภาพแวดล้อมคงเดิม ซึ่งในกรณีหลังนี้ส่วนงานเพียงติดตามและค้นหาความเป็นไปได้ในการเติบโตและเปลี่ยนแปลง แต่ไม่จำเป็นที่จะต้องใช้ทรัพยากรมากเท่า

ดูคำจำกัดความของคำว่า “โอกาสเชิงกลยุทธ์: strategic opportunities” เพิ่มเติม

Key:

ที่สำคัญ/หลัก

คำว่า “ที่สำคัญ/หลัก” หมายถึง ส่วนประกอบหรือปัจจัยหลักต่างๆ ที่สำคัญมากหรือสำคัญที่สุดที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อการบรรลุผลลัพธ์ที่ส่วนงานตั้งเป้าไว้บางตัว อย่างที่ได้กล่าวไว้ในเกณฑ์ EdPEx เช่น ความท้าทายที่สำคัญ แผนงานที่สำคัญ กระบวนการหลัก และตัววัดที่สำคัญ ซึ่งเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของส่วนงาน สิ่งเหล่านี้เป็นองค์ประกอบที่จำเป็นในการบรรลุหรือติดตามผลลัพธ์ที่ต้องการ คำว่า “ที่สำคัญ/หลัก” มักหมายถึงความสำคัญประมาณ 5 ลำดับต้น (เช่น ความท้าทาย 5 ลำดับแรก)

Knowledge Assets:

สินทรัพย์ทางความรู้

คำว่า “สินทรัพย์ทางความรู้” หมายถึง ทรัพยากรทางปัญญาที่มีการสั่งสมภายในส่วนงาน โดยเป็นความรู้ที่ทั้งส่วนงานและผู้ปฏิบัติงานเก็บรวบรวมไว้ในรูปแบบของสารสนเทศ แนวความคิด ผลการเรียนรู้ ความเข้าใจ ความทรงจำ ความตระหนัก องค์ความรู้และทักษะ รวมทั้งขีดความสามารถต่างๆ แห่หลังที่สั่งสมสินทรัพย์ทางความรู้ของส่วนงาน ได้แก่ ผู้ปฏิบัติงาน ผลิตภัณฑ์ ซอฟต์แวร์ ฐานข้อมูล เอกสาร แนวทางปฏิบัติ นโยบายและระเบียบปฏิบัติ สินทรัพย์ทางความรู้ไม่เพียงแต่มีอยู่ภายในส่วนงานเท่านั้น แต่ยังอยู่ที่ผู้รับบริการ ลูกค้ากลุ่มอื่น ผู้ส่งมอบ และคู่ความร่วมมืออย่างเป็นทางการด้วย

สินทรัพย์ทางความรู้เป็น “ความรู้ในภาคปฏิบัติ” (Know-how) ที่ส่วนงานมีอยู่และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ เพื่อเพิ่มพูนและพัฒนาส่วนงานให้เติบโต การเสริมสร้างและการจัดการสินทรัพย์ทางความรู้จึงเป็นส่วนประกอบที่สำคัญสำหรับส่วนงานในการสร้างคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งยังช่วยธำรงความสำเร็จของส่วนงานให้ยั่งยืน

คำว่า “ระบบการนำองค์การ” หมายถึง รูปแบบในการนำที่ใช้ทั่วทั้งส่วนงานทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เป็นพื้นฐานและที่มาในการตัดสินใจสื่อสาร และนำเรื่องสำคัญไปดำเนินการ ระบบการนำองค์การ หมายถึง โครงสร้างและกลไกในการตัดสินใจ สร้างความมั่นใจว่าเกิดการสื่อสารสองทิศทาง การสรรหาและการพัฒนาผู้นำ ผู้บริหาร และผู้นำในระดับต่างๆ รวมทั้ง การเสริมสร้างค่านิยม พฤติกรรมที่มีจริยธรรม ทิศทางองค์การ และความคาดหวังด้านผลการดำเนินการ

ระบบการนำองค์การที่มีประสิทธิภาพต้องให้ความสำคัญต่อขีดความสามารถและความต้องการของบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น และตั้งความคาดหวังให้สูงในด้านผลการดำเนินการและการปรับปรุงผลการดำเนินการ ระบบนี้สร้างความภาคภูมิใจและการทำงานเป็นทีม โดยอาศัยวิสัยทัศน์ ค่านิยม และการมุ่งไปสู่เป้าหมายร่วมกัน นอกจากนี้ยังกระตุ้นและสนับสนุนความคิดริเริ่ม นวัตกรรมและความกล้าเสี่ยงในระดับที่เหมาะสม การปรับโครงสร้างตามวัตถุประสงค์และหน้าทำงาน ลดสายการบังคับบัญชาเพื่อให้การตัดสินใจเร็วขึ้น ระบบการนำองค์การที่มีประสิทธิภาพต้องมีกลไกที่ผู้นำใช้ประเมินตนเอง รับข้อมูลป้อนกลับ และการปรับปรุงตนเอง

Learning:**การเรียนรู้**

คำว่า “การเรียนรู้” หมายถึง ความรู้หรือทักษะใหม่ที่ได้รับจากการประเมิน การศึกษา ประสบการณ์ และนวัตกรรม ในเกณฑ์ EdPEx นี้ ยังได้เน้นถึงการเรียนรู้ในสองระดับที่แตกต่างกัน คือ การเรียนรู้ระดับองค์การและระดับบุคคล การเรียนรู้ระดับองค์การได้มาจากการวิจัยและพัฒนา วงจรการประเมินและการ

ปรับปรุง ความคิดและข้อมูลจากบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การแบ่งปันวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศและการจัดระดับเทียบเคียง การเรียนรู้ของบุคลากร ได้มาจากการศึกษา การฝึกอบรม และการได้รับโอกาสในการพัฒนาเพื่อความเจริญก้าวหน้าของแต่ละบุคคล

การเรียนรู้ที่มีประสิทธิผล ควรเป็นส่วนที่ฝังลึกอยู่ในวิธีการที่ส่วนงานดำเนินการ ซึ่งส่งผลให้เกิดการได้เปรียบเชิงแข่งขันและความสำเร็จอย่างต่อเนื่องสำหรับส่วนงานและบุคลากร

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ในค่านิยมหลักและแนวคิด ภายใต้หัวข้อ “การให้ความสำคัญกับบุคลากร” และ “การเรียนรู้ระดับองค์กรและความคล่องตัว”

การเรียนรู้เป็นปัจจัยหนึ่งในการประเมินหัวข้อกระบวนการ ดูคำอธิบายเพิ่มเติม เรื่อง “ระบบการให้คะแนน”

Levels:

ระดับ

คำว่า “ระดับ” หมายถึง สารสนเทศที่เป็นตัวเลขที่ทำให้ทราบว่า ผลลัพธ์และผลการดำเนินการขององค์กรอยู่ในตำแหน่งหรืออันดับใดในมาตรวัดที่สื่อความหมายอย่างมีนัยสำคัญ ระดับของผลการดำเนินการทำให้สามารถประเมินผลเปรียบเทียบกับผลการดำเนินการที่ผ่านมา การคาดการณ์ เป้าประสงค์ และตัวเปรียบเทียบอื่นๆ ที่เหมาะสม

Measures and Indicators:

ตัววัดและตัวบ่งชี้

คำว่า “ตัววัดและตัวบ่งชี้” หมายถึง สารสนเทศเชิงตัวเลขที่บอกปริมาณปัจจัยนำเข้า ผลผลิต และผลการดำเนินการในมิติต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ ผลิตภัณฑ์ โครงการ บริการ และผลการดำเนินการโดยรวมของ

องค์การ (ผลลัพธ์) ตัววัดและตัวบ่งชี้อาจเป็นแบบง่ายๆ (ได้จากตัววัดเดียว) หรือเป็นการใช้ตัววัดหลายตัวมาประกอบกัน

เกณฑ์ EdPEx นี้ ไม่ได้แบ่งแยกระหว่างตัววัดและตัวบ่งชี้ อย่างไรก็ตาม มีผู้นิยมใช้คำว่า **“ตัวบ่งชี้”** ในกรณีดังนี้ (1) เมื่อการวัดนั้นมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินการ แต่ไม่เป็นตัววัดผลการดำเนินการนั้นโดยตรง (เช่น จำนวนข้อร้องเรียนเป็นตัวบ่งชี้ความไม่พึงพอใจแต่ไม่ใช่ตัววัดผลความไม่พึงพอใจโดยตรง) และ (2) เมื่อการวัดผลเป็นตัวทำนาย **“ตัวบ่งชี้นำ”** (leading indicator) ผลการดำเนินการด้านอื่นๆ ที่มีความสำคัญมากกว่า (เช่น ความพึงพอใจของผู้รับบริการที่เพิ่มขึ้น อาจเป็นตัวบ่งชี้นำถึงการกลับมาใช้บริการซ้ำ)

Mission:

พันธกิจ

คำว่า **“พันธกิจ”** หมายถึง **หน้าที่โดยรวมของส่วนงาน** เป็นการตอบคำถามที่ว่า “ส่วนงานต้องการบรรลุอะไร” พันธกิจอาจนิยามตัวผู้รับบริการ ลูกค้า กลุ่มอื่น หรือตลาดเป้าหมายที่ส่วนงานให้บริการ ความสามารถที่โดดเด่นของส่วนงานหรือเทคโนโลยีที่ใช้

Multiple Requirements:

ข้อกำหนดต่างๆ

คำว่า **“ข้อกำหนดต่างๆ”** หมายถึง รายละเอียดของหัวข้อในเกณฑ์ EdPEx ซึ่งอยู่ในลักษณะคำถามย่อยๆ ที่ส่วนงานต้องตอบในแต่ละประเด็นพิจารณา

แม้แต่ส่วนงานที่มีผลการดำเนินการที่โดดเด่น และได้คะแนนสูงจากการประเมินตามเกณฑ์ EdPEx ก็ไม่จำเป็นว่าแต่ละส่วนงานจะสามารถตอบสนองต่อข้อกำหนดต่างๆ ได้สำเร็จเท่าเทียมกัน

Overall Requirements: ข้อกำหนดโดยรวม

คำว่า “ข้อกำหนดโดยรวม” หมายถึง ประเด็นที่สำคัญที่สุดของหัวข้อตามเกณฑ์ EdPEx ซึ่งอธิบายในย่อหน้าที่อยู่ใต้หัวข้อ และคำถามประโยคแรกในแต่ละข้อคำถาม

Partners: คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการ

คำว่า “คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการ” หมายถึง องค์กรหรือกลุ่มบุคคลที่สำคัญอื่นๆ ซึ่งทำงานร่วมกับส่วนงาน เพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกันหรือเพื่อการปรับปรุงผลการดำเนินการ โดยทั่วไปจะเป็นความร่วมมืออย่างเป็นทางการเพื่อเป้าประสงค์ที่ชัดเจน เช่น การบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์หรือการจัดบริการที่เฉพาะเจาะจง

คู่ความร่วมมืออย่างเป็นทางการมักมีกำหนดช่วงเวลาของความร่วมมือ และต้องมีความเข้าใจที่ชัดเจนต่อบทบาทแต่ละฝ่าย และผลประโยชน์ของคู่ความร่วมมือ

ดูคำจำกัดความของคำว่า “คู่ความร่วมมือที่ไม่เป็นทางการ: Collaborators” เพิ่มเติม

Performance: ผลการดำเนินการ

คำว่า “ผลการดำเนินการ” หมายถึง ผลผลิตและผลลัพธ์ที่ได้จากกระบวนการ ผลิตภัณฑ์ ผู้รับบริการและลูกค้ากลุ่มอื่น ซึ่งสามารถประเมินผลและเปรียบเทียบกับผลการดำเนินการที่เกิดขึ้นกับผลการดำเนินการที่คาดการณ์ไว้ มาตรฐาน ผลลัพธ์ในอดีต เป้าประสงค์และกับผลลัพธ์อื่นๆ ขององค์กร ผลการดำเนินการอาจแสดงทั้งในรูปของการเงินและรูปแบบอื่นๆ

เกณฑ์ EdPEx นี้ กล่าวถึงผลการดำเนินการ 4 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ (2) ด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการและลูกค้ากลุ่มอื่น (3) ด้านการปฏิบัติการ และ (4) ด้านงบประมาณ การเงิน และตลาด

คำว่า “**ผลการดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์และบริการ**” คือ ผลการดำเนินการซึ่งเกี่ยวข้องกับคุณลักษณะของตัววัดและตัวบ่งชี้ของผลิตภัณฑ์และบริการ ซึ่งมีความสำคัญต่อผู้รับบริการและลูกค้ากลุ่มอื่น

คำว่า “**ผลการดำเนินการด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการและลูกค้ากลุ่มอื่น**” คือ ผลการดำเนินการซึ่งเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับคุณลักษณะของตัววัดและตัวบ่งชี้ด้านการรับรู้ การตอบสนอง และพฤติกรรมของผู้รับบริการและลูกค้ากลุ่มอื่น ตัวอย่างเช่น ข้อร้องเรียนของผู้รับบริการและลูกค้ากลุ่มอื่น และผลการสำรวจผู้รับบริการและลูกค้ากลุ่มอื่น

คำว่า “**ผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการ**” คือ ผลการดำเนินการด้านบุคลากร ด้านการนำองค์การ และผลการดำเนินการของทั้งองค์การ (รวมถึงจริยธรรมและการปฏิบัติตามกฎหมาย) ซึ่งเกี่ยวข้องกับตัววัดหรือตัวบ่งชี้ ด้านประสิทธิผล ประสิทธิภาพ และความรับผิดชอบ ตัวอย่างเช่น รอบเวลา การเพิ่มผลผลิต (ผลิตภาพ) การรับรองมาตรฐาน การลดของเสีย อัตราการลาออกของบุคลากร อัตราการฝึกอบรมข้ามสายงานของบุคลากร การปฏิบัติตามกฎระเบียบ ความรับผิดชอบด้านการเงิน การบรรลุแผนกลยุทธ์ ตลอดจนการมีส่วนร่วมในชุมชน ผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการอาจวัดที่ระดับองค์การ ระดับกระบวนการหลัก และระดับผลิตภัณฑ์ หรือตัวบุคคล

คำว่า “**ผลการดำเนินการด้านงบประมาณ การเงิน และตลาด**” คือ ผลการดำเนินการ ซึ่งเกี่ยวข้องกับคุณลักษณะของตัววัดด้านการควบคุมต้นทุน รายได้ และตำแหน่งในตลาด รวมถึงการใช้งบประมาณ การเติบโตของสินทรัพย์และส่วนแบ่งตลาด ตัวอย่างเช่น ผลการดำเนินการต่องบประมาณที่ได้รับ การเพิ่มขึ้นหรือ

ลดลงของงบประมาณประจำปี รายได้ ค่าใช้จ่ายต่างๆ เงินทุนสำรอง และกองทุนเงิน
รางวัลและเงินสมทบประจำปี การผันทรัพยากรจากแหล่งอื่น ร้อยละของ
งบประมาณสำหรับการวิจัย ตลอดจนงบประมาณสำหรับการบริการสังคม รวมทั้ง
การเพิ่มส่วนแบ่งตลาด

Performance Excellence: ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ

คำว่า “ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ” หมายถึง แนวทางการจัดการผล
การดำเนินการของส่วนงานแบบบูรณาการ ที่ทำให้เกิดผลลัพธ์ในด้าน

(1) การเพิ่มคุณค่าให้กับผู้รับบริการ ลูกค้ากลุ่มอื่น และผู้มีส่วนได้ส่วน
เสียอย่างต่อเนื่อง ซึ่งนำไปสู่การปรับปรุงคุณภาพ ตลอดจนความยั่งยืนของส่วนงาน

(2) การปรับปรุงประสิทธิผลและขีดความสามารถโดยรวมของส่วนงาน

(3) การเรียนรู้ขององค์กรและของแต่ละบุคคล

เกณฑ์ EdPEx นี้ใช้เป็นกรอบและเครื่องมือในการประเมินผล เพื่อให้
ส่วนงานทราบจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุง สำหรับเป็นแนวทางในการวางแผน
ที่มุ่งสู่การมีผลการดำเนินการที่ดีขึ้นและความเป็นเลิศ

Performance Projections: การคาดการณ์ผลการดำเนินการ

คำว่า “การคาดการณ์ผลการดำเนินการ” หมายถึง การประมาณผล
การดำเนินการของส่วนงานในอนาคต การคาดการณ์ควรอยู่บนพื้นฐานของความ
เข้าใจในผลการดำเนินการที่ผ่านมา อัตราการพัฒนาการที่ดีขึ้น และสมมติฐาน
เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นภายในส่วนงานและการสร้างนวัตกรรมใน
อนาคตรวมถึงการเปลี่ยนแปลงภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อเปลี่ยนแปลงภายในส่วนงาน
ดังนั้น การคาดการณ์ผลการดำเนินการ จึงเป็นเครื่องมือสำคัญที่ใช้จัดการการ
ปฏิบัติการ การกำหนดและดำเนินการตามแผนกลยุทธ์

การคาดการณ์ผลการดำเนินการระบุถึงผลการดำเนินการที่คาดหวังในอนาคต โดยที่เป้าประสงค์ระบุถึงผลการดำเนินการที่ต้องการในอนาคต การคาดการณ์ผลการดำเนินการของคู่แข่งหรือหน่วยงานที่คล้ายคลึงกัน อาจชี้ให้เห็นถึงความท้าทายที่ส่วนงานต้องเผชิญและเรื่องที่ส่วนงานจำเป็นต้องปรับปรุงแบบก้าวกระโดดหรือสร้างนวัตกรรม ซึ่งในกรณีดังกล่าวการคาดการณ์ผลการดำเนินการกับเป้าประสงค์ อาจเหลื่อมซ้อนกัน

ดูคำจำกัดความของคำว่า “เป้าประสงค์: Goals” เพิ่มเติม

Persistence:	การคงอยู่อย่างต่อเนื่อง
--------------	-------------------------

คำว่า “การคงอยู่อย่างต่อเนื่อง” หมายถึง การใช้ผลิตภัณฑ์และบริการอย่างต่อเนื่องของผู้รับบริการ

Process:	กระบวนการ
----------	-----------

คำว่า “กระบวนการ” หมายถึง กิจกรรมที่เชื่อมโยงกันเพื่อพัฒนาเป็นผลิตภัณฑ์หรือบริการสำหรับลูกค้า (ผู้ใช้) ทั้งภายในหรือภายนอกสถาบัน โดยทั่วไปแล้วกระบวนการเป็นขั้นตอนหรือกิจกรรมที่มีลำดับชัดเจน ซึ่งเกิดจากการผสมผสานระหว่างคน เครื่องจักร เครื่องมือ เทคนิค วัสดุ และการปรับปรุง แทบจะไม่มีกระบวนการใดเลยที่ดำเนินการได้โดยลำพัง ดังนั้นจึงต้องคำนึงถึงกระบวนการอื่นๆ ที่ส่งผลกระทบต่อกัน ในบางกรณีกระบวนการอาจต้องดำเนินการตามลำดับขั้นที่เฉพาะเจาะจง ตามเอกสารวิธีปฏิบัติการและข้อกำหนด (ที่อาจเป็นทางการ) รวมทั้งการวัดและขั้นตอนการควบคุมที่ชัดเจน

การดำเนินการด้านบริการโดยเฉพาะเมื่อเกี่ยวข้องโดยตรงต่อผู้รับบริการ และลูกค้ากลุ่มอื่น เช่น ผลิตภัณฑ์และบริการ กระบวนการโดยทั่วไปจะต้องบอกรายละเอียดอย่างชัดเจน ว่าต้องทำอะไร บางกรณีอาจรวมลำดับขั้นตอนที่ต้องการ

หรือคาดหวัง ถ้าหากขั้นตอนนั้นมีความสำคัญ จะต้องให้ข้อมูลที่ช่วยให้ลูกค้าเข้าใจ และทำตามขั้นตอนดังกล่าวได้ กระบวนการบริการที่กล่าวข้างต้น จำเป็นต้องมีแนวทางสำหรับผู้ให้บริการในการจัดการกับเหตุการณ์ที่ไม่คาดฝัน ที่เกี่ยวข้องกับการกระทำหรือพฤติกรรมของลูกค้า

การทำงานที่ต้องใช้ความรู้ เช่น การสอน การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การวิจัย การพัฒนา และการวิเคราะห์นั้น คำว่า กระบวนการ อาจไม่ได้หมายความว่าถึงลำดับขั้นตอนที่กำหนดไว้อย่างเป็นทางการเท่านั้น แต่อาจรวมถึงความเข้าใจโดยรวมเกี่ยวกับการดำเนินการในเรื่องที่ต้องใช้ประสบการณ์และทักษะ เช่น จังหวะเวลา วิธีการต่างๆ ที่เลือกใช้ได้ (options to include) การประเมินและรายงานผล ทั้งนี้ลำดับขั้นตอนของกระบวนการอาจเป็นผลที่เกิดขึ้นเมื่อมีความเข้าใจดังกล่าว

กระบวนการ เป็นหนึ่งในสองมิติของการประเมินในเกณฑ์ EdPEX ซึ่งการประเมินอยู่บนพื้นฐานของ 4 ปัจจัย คือ แนวทาง การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ การเรียนรู้ และการบูรณาการ

ดูคำจำกัดความของคำว่า “ระบบการให้คะแนน: Scoring System” เพิ่มเติม

Productivity:

ผลิตภาพ

คำว่า “ผลิตภาพ” หมายถึง ตัววัดประสิทธิภาพของการใช้ทรัพยากร ถึงแม้คำว่า “ผลิตภาพ” นี้ มักจะใช้กับปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งเพียงอย่างเดียว เช่น บุคลากร (ผลิตภาพแรงงาน) เครื่องจักร วัสดุ พลังงาน และทุน แต่แนวคิดเกี่ยวกับผลิตภาพนี้ ยังสามารถนำไปพิจารณาถึงการใช้ทรัพยากรทั้งหมดเพื่อดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของส่วนงาน การวัด “ผลิตภาพโดยรวม” โดยใช้ตัววัดหลายตัวร่วมกัน ทำให้สามารถประเมินได้ว่า ผลของการเปลี่ยนแปลงทั้งหมดในกระบวนการ (ซึ่งอาจรวมถึงการเลือกใช้ทรัพยากรด้วยนั้น) มีประโยชน์หรือไม่

Purpose:**จุดประสงค์**

คำว่า “จุดประสงค์” หมายถึง เหตุผลหลักที่ทำให้ส่วนงานดำรงอยู่ บทบาทสำคัญของจุดประสงค์คือเพื่อเป็นแรงบันดาลใจของส่วนงาน และชี้้นำการกำหนดค่านิยมขององค์กร โดยปกติจุดประสงค์มักจะกว้างและใช้ได้ยาวนาน ส่วนงานที่ให้บริการต่างกันอาจจะมีจุดประสงค์ที่คล้ายกันได้ ในขณะที่เดียวกันส่วนงานที่ให้บริการที่คล้ายกัน อาจมีวัตถุประสงค์ที่ต่างกันได้เช่นกัน

Results:**ผลลัพธ์**

คำว่า “ผลลัพธ์” หมายถึง ผลผลิตและผลที่เกิดจากการดำเนินการตามข้อกำหนดของหัวข้อในเกณฑ์เล่มนี้ ในการประเมินผลลัพธ์จะพิจารณาผลการดำเนินการปัจจุบัน ผลการดำเนินการเมื่อเทียบกับตัวเปรียบเทียบที่เหมาะสม รวมทั้งอัตราความครอบคลุม และความสำคัญของการปรับปรุงผลการดำเนินการ ตลอดจนความสัมพันธ์ระหว่างตัววัดผลลัพธ์กับเป้าหมายหลักของผลการดำเนินการ ผลลัพธ์เป็นหนึ่งในสองมิติของการประเมินในเกณฑ์ EdPEX ซึ่งการประเมินอยู่บนพื้นฐานของ 4 ปัจจัย คือ ระดับ แนวโน้ม การเปรียบเทียบ และบูรณาการ

ดูคำจำกัดความของคำว่า “ระบบการให้คะแนน: Scoring System” เพิ่มเติม

Segment:**ส่วน/กลุ่ม**

คำว่า “ส่วน/กลุ่ม” หมายถึง ส่วน/กลุ่มใดกลุ่มหนึ่งของผู้รับบริการ ลูกค้าย่อยอื่น ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลาด ผลิตภัณฑ์ หรือบริการ หรือบุคลากร โดยปกติ “ส่วน/กลุ่ม” จะต้องมึลักษณะร่วมกันที่สามารถจัดเป็นกลุ่มได้อย่างสมเหตุสมผล ในหมวด 7 คำว่า “ส่วน/กลุ่ม” หมายถึง ข้อมูลด้านผลลัพธ์ตามกลุ่มที่

แบ่งไว้ เพื่อให้การวิเคราะห์ผลการดำเนินการของส่วนงานเกิดประโยชน์มากขึ้น ทั้งนี้ ขึ้นกับแต่ละส่วนงานว่าจะใช้ปัจจัยใดในการกำหนดส่วน/กลุ่มของผู้รับบริการ ลูกค้า กลุ่มอื่น ตลาด ผลิตภัณฑ์ บริการ และบุคลากร

ความเข้าใจในเรื่อง “ส่วน/กลุ่ม” มีความสำคัญอย่างยิ่งในการจำแนก ความต้องการและความคาดหวังเฉพาะของส่วน/กลุ่มต่างๆ ของผู้รับบริการ ลูกค้า กลุ่มอื่น ตลาด และบุคลากร และรวมถึงการจัดผลิตภัณฑ์ บริการ เพื่อให้ตอบสนอง ต่อความต้องการและความคาดหวังเฉพาะของแต่ละกลุ่มได้ ตัวอย่างเช่น

แบ่งส่วนตลาด อาจแบ่งตาม

- ผลิตภัณฑ์หรือช่องทางให้บริการ (เช่น ห้องจำหน่ายสินค้า หรือ เว็บไซต์)
- ผู้รับบริการ เช่น แบ่งตามความสนใจ สไตล์ ที่อยู่อาศัย หรือความต้องการพิเศษ
- ในบางกรณีอาจแบ่งเป็นส่วนตลาดย่อยลงไปตามกลุ่มผู้รับผิดชอบ การจำแนกบุคลากรอาจแบ่งตาม ภูมิศาสตร์ ทักษะ ความต้องการ การมอบหมายงาน หรือการจำแนกงาน/ ตำแหน่งงาน

Senior Leaders: ผู้นำระดับสูง

คำว่า “ผู้นำระดับสูง” หมายถึง กลุ่มบุคคลที่มีความรับผิดชอบหลักในการจัดการองค์การโดยรวม ในหลายองค์การผู้นำระดับสูง หมายถึง ผู้นำสูงสุดและผู้ที่รายงานโดยตรงต่อผู้นำสูงสุดและอาจหมายรวมถึง คณะผู้บริหาร ผู้อำนวยการ และหัวหน้างาน

Stakeholders: ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

คำว่า “ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย” หมายถึง กลุ่มต่างๆ ที่ได้รับผลกระทบหรืออาจได้รับผลกระทบจากการดำเนินการและความสำเร็จของส่วนงาน ตัวอย่างของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ เช่น ลูกค้า บุคลากร คู่ความร่วมมือทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ คณะกรรมการกำกับดูแลส่วนงานในด้านต่างๆ องค์กรที่ทำหน้าที่กำกับดูแลกฎระเบียบ องค์กรที่ให้เงินสนับสนุน ผู้เสียภาษี ผู้กำหนดนโยบาย ผู้ส่งมอบ ตลอดจนชุมชนในท้องถิ่น

ดูคำจำกัดความของคำว่า “ลูกค้า: Customer” เพิ่มเติม

Strategic Advantages: ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์

คำว่า “ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์” หมายถึง ความได้เปรียบในเชิงตลาดต่างๆ ที่เป็นตัวตัดสินว่าส่วนงานจะประสบความสำเร็จในอนาคตหรือไม่ ซึ่งโดยทั่วไปมักจะเป็นปัจจัยที่ช่วยให้ส่วนงานประสบความสำเร็จในการแข่งขันทั้งในปัจจุบันและอนาคตเมื่อเทียบกับหน่วยงานอื่นที่คล้ายคลึงกันในด้านผลิตภัณฑ์และบริการ ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์มักมาจาก (1) สมรรถนะหลัก ที่เน้นที่การสร้างและเพิ่มพูนความสามารถภายในส่วนงาน และ (2) ทรัพยากรภายนอกที่สำคัญในเชิงกลยุทธ์ซึ่งเกิดจากการกำหนดและใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่ผ่านความสัมพันธ์กับองค์กรภายนอกและกับคู่ความร่วมมือ

เมื่อส่วนงานเข้าใจถึงที่มาของความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ทั้ง 2 แหล่ง ก็สามารถเสริมสร้างความแข็งแกร่งของความสามารถเฉพาะของส่วนงานได้ โดยการใช้ประโยชน์จากความสามารถที่เสริมกันที่มาจากองค์กรอื่นๆ

ดูคำจำกัดความของคำว่า “ความท้าทายเชิงกลยุทธ์” และ “วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์” เพื่อให้เข้าใจความเชื่อมโยงของความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ ความ

ท้าทายเชิงกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ซึ่งส่วนงานกำหนดเพื่อตอบสนองความท้าทายและความได้เปรียบดังกล่าว

Strategic Challenges: ความท้าทายเชิงกลยุทธ์

คำว่า “ความท้าทายเชิงกลยุทธ์” หมายถึง ความกดดันต่างๆ ที่เป็นตัวตัดสินว่าส่วนงานจะประสบความสำเร็จในอนาคตหรือไม่ ความท้าทายดังกล่าวมักเกิดจากแรงผลักดันของตำแหน่งในการแข่งขันในอนาคตเมื่อเทียบกับองค์กรอื่นที่มีผลิตภัณฑ์และบริการที่คล้ายคลึงกัน โดยทั่วไปความท้าทายเชิงกลยุทธ์จะมาจากแรงผลักดันภายนอก อย่างไรก็ตาม ในการตอบสนองต่อแรงผลักดันภายนอกดังกล่าว ส่วนงานอาจต้องเผชิญกับความท้าทายเชิงกลยุทธ์ภายในด้วย

ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ภายนอก อาจเกี่ยวกับความต้องการหรือความคาดหวังของผู้รับบริการ ลูกค้ากลุ่มอื่น ตลาด การเปลี่ยนแปลงของผลิตภัณฑ์หรือบริการ การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี หรือความเสี่ยงทางด้านงบประมาณ การเงิน สังคม ตลอดจนความเสี่ยงหรือความต้องการด้านอื่นๆ ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ภายใน อาจเกี่ยวกับขีดความสามารถของส่วนงาน รวมทั้งบุคลากร และทรัพยากรอื่นๆ ของส่วนงาน

คู่มือจำกัดความของคำว่า “ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์” และ “วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์” เพื่อให้ทราบความสัมพันธ์ระหว่างความท้าทายเชิงกลยุทธ์ ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ที่ส่วนงานกำหนดเพื่อตอบสนองต่อความท้าทาย และความได้เปรียบดังกล่าว

Strategic Objectives: วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

คำว่า “วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์” หมายถึง เป้าหมายที่ชัดเจนของส่วนงาน หรือการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงหรือการปรับปรุงที่สำคัญ ความสามารถในการแข่งขันหรือประเด็นทางสังคม และข้อได้เปรียบของส่วนงาน โดยทั่วไปวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์มักมุ่งเน้นทั้งภายนอกและภายในสถาบัน และเกี่ยวข้องกับโอกาสและความท้าทายเชิงกลยุทธ์ที่เกี่ยวกับผู้รับบริการ ลูกค้ากลุ่มอื่น ตลาด ผลิตภัณฑ์และบริการ หรือเทคโนโลยี ถ้าจะกล่าวอย่างกว้างๆ ก็คือ ส่วนงานต้องบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เพื่อคงไว้หรือทำให้มีความสามารถในการแข่งขัน และความสำเร็จของส่วนงานในระยะยาว วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เป็นตัวกำหนดทิศทางระยะยาว และเป็นแนวทางในการจัดสรรและปรับการกระจายทรัพยากร

ให้ดูคำจำกัดความของคำว่า “แผนปฏิบัติการ” เพิ่มเติม เพื่อให้ทราบความสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ รวมทั้งตัวอย่างของแต่ละหัวข้อ

Strategic Opportunities: โอกาสเชิงกลยุทธ์

คำว่า “โอกาสเชิงกลยุทธ์” หมายถึง ช่องทางที่เห็นจากการคิดนอกกรอบ การระดมความคิด ผลดีที่เกิดขึ้นโดยไม่คาดฝัน กระบวนการวิจัยและสร้างนวัตกรรม การคาดการณ์อย่างฉีกแนวไปจากสภาพปัจจุบันและแนวทางอื่นๆ ที่ใช้ในการจินตนาการอนาคตที่แตกต่างออกไป

บรรยากาศที่เปิดให้คิดอย่างเสรี โดยปราศจากการชี้นำ จะช่วยทำให้เกิดความคิดใหม่ๆ ที่นำไปสู่โอกาสเชิงกลยุทธ์ การจะเลือกใช้โอกาสเชิงกลยุทธ์ได้นั้น ต้องคำนึงถึงความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง การเงินและอื่นๆ เพื่อตัดสินใจเลือกที่จะเสี่ยงด้วยปัญญา (ความกล้าเสี่ยงด้วยปัญญา)

ดูคำจำกัดความของคำว่า “Intelligent Risks: ความเสี่ยงที่น่าลงทุน”

คำว่า “ความสำเร็จในระยะสั้นและระยะยาว” หมายถึง ความสามารถโดยรวมของส่วนงานที่ตอบสนองต่อความต้องการในปัจจุบัน มีความคล่องตัวและมีการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่จะทำให้ส่วนงานสามารถเตรียมตัวให้พร้อมต่อสภาพแวดล้อมขององค์กร การดำเนินการและตลาดในอนาคต ส่วนงานจำเป็นต้องพิจารณาถึงปัจจัยภายนอกและภายใน ทั้งที่เป็นปัจจัยเฉพาะของส่วนงานและของสถาบัน

ประเด็นที่ควรพิจารณาอาจครอบคลุมถึงขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร ทรัพยากรที่มี เทคโนโลยี ความรู้ สมรรถนะหลัก ระบบงาน อุปกรณ์ และอาคารสถานที่ ความยั่งยืนอาจได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงของตลาด ความชอบของผู้รับบริการและลูกค้ากลุ่มอื่น สภาพแวดล้อมในการดำเนินการงบประมาณและการเงิน รวมทั้งสภาพแวดล้อมด้านกฎหมายและกฎระเบียบ นอกจากนี้ความสำเร็จในระยะสั้นและระยะยาวยังรวมถึงการเตรียมพร้อมวันต่อวันต่อเหตุการณ์ที่กำลังเกิดหรือเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในช่วงสั้นๆ

ในเกณฑ์ EdPEx นี้ ผลกระทบของผลิตภัณฑ์ บริการ และปฏิบัติการของส่วนงานที่มีต่อสังคมและการสนับสนุนช่วยเหลือเพื่อให้เกิดสภาวะที่ดีของระบบเศรษฐกิจ สังคม และสภาพแวดล้อมนี้ เป็นส่วนหนึ่งของความรับผิดชอบต่อสังคมของส่วนงาน การที่ส่วนงานจะพิจารณาเรื่องดังกล่าวหรือไม่และอย่างไร อาจจะมีผลต่อความสำเร็จในระยะสั้นและระยะยาวของส่วนงาน

Systematic:**มีความเป็นระบบ**

คำว่า “มีความเป็นระบบ” หมายถึง แนวทางซึ่งมีขั้นตอนเป็นลำดับ ดำเนินการซ้ำได้ รวมทั้งแสดงการใช้ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ หรืออาจกล่าวได้ว่า แนวทางมีความเป็นระบบหากมีการประเมิน การปรับปรุงและการแบ่งปันจนส่งผลให้แนวทางนั้นมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ในการใช้คำนี้ ให้ดูคำจำกัดความเพิ่มเติมของคำว่า “แนวทางการให้คะแนน: Process Scoring Guidelines”

Trends:**แนวโน้ม**

คำว่า “แนวโน้ม” หมายถึง สารสนเทศที่เป็นตัวเลข ซึ่งแสดงให้เห็น ทิศทางและอัตราการเปลี่ยนแปลงของผลลัพธ์ของส่วนงาน หรือความคงเส้นคงวาของผลการดำเนินการในแต่ละช่วงเวลา แนวโน้มแสดงผลการดำเนินการของส่วนงานตามลำดับเวลา

โดยทั่วไปการแสดงแนวโน้มได้จะต้องมีข้อมูลในอดีตอย่างน้อยสามจุด (ไม่รวมค่าคาดการณ์) ทั้งนี้ในทางสถิติอาจจำเป็นต้องแสดงจำนวนข้อมูลมากกว่านี้เพื่อยืนยันแนวโน้ม ระยะห่างระหว่างจุดข้อมูลที่แสดงแนวโน้มขึ้นกับรอบเวลาของกระบวนการที่นำเสนอ หากรอบเวลาสั้น ต้องมีการวัดถี่ขึ้น ในขณะที่รอบเวลาที่ยาวกว่าอาจต้องใช้ช่วงเวลานาน จึงจะทราบแนวโน้มที่สื่อความหมายได้ชัดเจน

ตัวอย่างของแนวโน้มที่กำหนดไว้ในเกณฑ์ EdPEx นี้ ครอบคลุมถึงผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ ผลลัพธ์เกี่ยวกับความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการ ลูกค้ายุุ่มอื่น และของบุคลากร ผลการดำเนินงานด้านการเงินและงบประมาณ ด้านตลาด และด้านการปฏิบัติการ เช่น รอบเวลาและผลผลิตภาพของกระบวนการจัดการผลิตภัณฑ์และการให้บริการ

Value:

คุณค่า

คำว่า “คุณค่า” หมายถึง การยอมรับในความคุ้มค่าของผลิตภัณฑ์ บริการ กระบวนการ สินทรัพย์ หรือการใช้งาน เมื่อเทียบกับต้นทุนค่าใช้จ่ายและทางเลือกอื่นๆ ที่มี ส่วนงานมักจะพิจารณาคุณค่าเพื่อประเมินผลประโยชน์ของทางเลือกต่างๆ เมื่อเทียบกับค่าใช้จ่าย เช่น คุณค่าของทั้งผลิตภัณฑ์และบริการ โดยรวมในมุมมองของผู้รับบริการและลูกค้ากลุ่มอื่น ส่วนงานต้องเข้าใจว่าอะไรคือคุณค่าที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ ให้ความสำคัญ เพื่อส่งมอบคุณค่าให้เหมาะสมกับแต่ละกลุ่ม ในการนี้จำเป็นต้องสร้างสมดุลของคุณค่าต่อลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ เช่น บุคลากร และชุมชน

Values:

ค่านิยม

คำว่า “ค่านิยม” หมายถึง หลักการที่ชี้นำและพฤติกรรมที่หล่อหลอมวิถีทางที่ส่วนงานและบุคลากรพึงปฏิบัติ ค่านิยมสะท้อนและเสริมสร้างวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ขององค์กร ค่านิยมสนับสนุนและชี้นำการตัดสินใจของบุคลากรทุกคน ช่วยให้ส่วนงานบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ด้วยวิธีการที่เหมาะสม ตัวอย่างของค่านิยมอาจรวมถึงการแสดงถึงความมีคุณธรรมและความยุติธรรมในการปฏิสัมพันธ์ทุกกรณี การทำให้เหนือความคาดหมายของผู้รับบริการและลูกค้ากลุ่มอื่น การให้คุณค่าต่อแต่ละบุคคลและต่อความหลากหลาย การปกป้องสิ่งแวดล้อม และความมานะบากบั่นเพื่อให้ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศทุกเมื่อเชื่อวัน

Vision:**วิสัยทัศน์**

คำว่า “วิสัยทัศน์” หมายถึง **สถานะที่ส่วนงานต้องการเป็นในอนาคต** วิสัยทัศน์อธิบายถึงทิศทางที่ส่วนงานจะมุ่งไป สิ่งที่ส่วนงานต้องการจะเป็น หรือ ภาพลักษณ์ในอนาคตที่ส่วนงานต้องการให้ผู้อื่นรับรู้

Voice of the Customer:**เสียงของลูกค้า**

คำว่า “เสียงของลูกค้า” หมายถึง **กระบวนการรวบรวมสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับผู้รับบริการและลูกค้ากลุ่มอื่น** กระบวนการเหล่านี้ควรจะเป็นเชิงรุก และมีนวัตกรรมอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ได้ความต้องการ ความคาดหวัง และความประสงค์ (ทั้งที่ระบุอย่างชัดเจน ไม่ได้ระบุ และที่คาดการณ์ไว้) ของผู้รับบริการและลูกค้ากลุ่มอื่น โดยมีเป้าหมายเพื่อให้ได้ความผูกพันของลูกค้า การรับฟัง “เสียงของลูกค้า” อาจรวมถึงการรวบรวมและบูรณาการข้อมูลชนิดต่างๆ ของผู้รับบริการและลูกค้ากลุ่มอื่น เช่น ข้อมูลจากการสำรวจ ข้อมูลจากการสนทนากลุ่ม ข้อคิดเห็นในเว็บไซต์ ข้อมูลความพึงพอใจและข้อร้องเรียนที่มีผลกระทบต่อการตัดสินใจในการสานสัมพันธ์และสร้างความผูกพันของผู้รับบริการและลูกค้ากลุ่มอื่น

Work Processes:**กระบวนการทำงาน**

คำว่า “กระบวนการทำงาน” หมายถึง **กระบวนการสร้างคุณค่าที่สำคัญที่สุดภายในส่วนงาน** ซึ่งอาจรวมถึงกระบวนการการออกแบบผลิตภัณฑ์ การบริการ การสนับสนุนผู้รับบริการ กระบวนการทางธุรกิจและกระบวนการสนับสนุน “กระบวนการทำงาน” เป็นกระบวนการซึ่งเกี่ยวข้องกับบุคลากรส่วนใหญ่ของส่วนงาน

กระบวนการทำงานที่สำคัญของส่วนงานมักจะสัมพันธ์กับ 1) สมรรถนะหลักของส่วนงาน 2) ปัจจัยที่กำหนดความสำเร็จเมื่อเทียบกับคู่แข่งและองค์กรอื่นที่มีผลิตภัณฑ์และบริการในลักษณะเดียวกัน และ 3) ปัจจัยที่ผู้นำระดับสูงได้พิจารณาแล้วว่ามีความสำคัญต่อการเติบโตของส่วนงาน กระบวนการทำงานหลักของส่วนงานควรจะต้องดำเนินการโดยบุคลากรของส่วนงาน

Work Systems: ระบบงาน

คำว่า “ระบบงาน” หมายถึง วิธีการที่ส่วนงานใช้เพื่อทำงานให้บรรลุผล ระบบงานต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของบุคลากร ผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมืออย่างเป็นทางการที่สำคัญ ผู้รับจ้าง คู่ความร่วมมืออย่างไม่เป็นทางการ และองค์ประกอบอื่นๆ ของห่วงโซ่อุปทานที่จำเป็นในการผลิตและดำเนินการตามผลิตภัณฑ์และบริการ รวมทั้งการดำเนินกระบวนการธุรกิจ และกระบวนการสนับสนุนต่างๆ ระบบงานจะต้องประสานกระบวนการภายในกับทรัพยากรภายนอกที่จำเป็นเพื่อพัฒนาและผลิตผลิตภัณฑ์และบริการ ส่งมอบให้ผู้รับบริการและลูกค้ากลุ่มอื่น และประสบความสำเร็จในตลาด

การตัดสินใจเกี่ยวกับระบบงานเป็นเรื่องเชิงกลยุทธ์ ซึ่งครอบคลุมถึงการปกป้องและการใช้ประโยชน์จากสมรรถนะหลักของส่วนงาน และตัดสินใจว่าสิ่งใดที่ส่วนงานควรจัดจ้างหรือดำเนินการภายนอกส่วนงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและความยั่งยืนของส่วนงาน

Workforce: บุคลากร

คำว่า “บุคลากร” หมายถึง บุคลากรทั้งหมดที่ส่วนงานกำกับดูแลและมีส่วนร่วมโดยตรงในการทำให้งานของส่วนงานบรรลุผลสำเร็จ รวมถึงพนักงานที่ส่วนงานจ้าง (เช่น พนักงานประจำ พนักงานที่ทำงานไม่เต็มเวลา พนักงาน

ชั่วคราว พนักงานที่ทำงานจากระยะไกลโดยใช้การสื่อสารโทรคมนาคม (Telecommuting) พนักงานที่ได้รับการว่าจ้างตามสัญญาภายใต้การกำกับดูแลของ ส่วนงาน และอาสาสมัคร (ถ้ามี) บุคลากร หมายถึง ผู้บริหารและหัวหน้างานทุกระดับ

Workforce Capability: ขีดความสามารถของบุคลากร

คำว่า “ขีดความสามารถของบุคลากร” หมายถึง ความสามารถของ ส่วนงานที่จะทำให้กระบวนการต่างๆ บรรลุผลสำเร็จโดยอาศัยความรู้ ทักษะ ความสามารถ และสมรรถนะของคนในหน่วยงาน

ขีดความสามารถนี้อาจรวมถึงความสามารถในการสร้างและรักษา ความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและลูกค้ากลุ่มอื่น การสร้างนวัตกรรมและการเปลี่ยน ผ่านไปสู่เทคโนโลยีใหม่ๆ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ บริการ และกระบวนการทำงานใหม่ๆ รวมทั้งตอบสนองต่อความต้องการของตลาดและกฎระเบียบข้อบังคับที่เปลี่ยนแปลง อยู่เสมอ

Workforce Capacity: อัตรากำลังของบุคลากร

คำว่า “อัตรากำลังของบุคลากร” หมายถึง ความสามารถของส่วนงาน ที่จะทำให้มั่นใจว่า มีจำนวนผู้ปฏิบัติงานที่พอเพียงในการดำเนินการตาม กระบวนการทำงาน และประสบความสำเร็จในการผลิตผลิตภัณฑ์ และบริการ ให้แก่ผู้รับบริการ รวมทั้งความสามารถในการตอบสนองตามความต้องการ กำลังคน ตามช่วงเวลา หรือตามความจำเป็นที่แปรเปลี่ยนไป

คำว่า “ความผูกพันของบุคลากร” หมายถึง ระดับความมุ่งมั่นของบุคลากรทั้งในด้านจิตใจและสติปัญญา เพื่อให้งานสำเร็จบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ของส่วนงาน องค์การที่บุคลากรมีความผูกพันสูง มักจะมีบรรยากาศการทำงานที่ส่งผลให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดี ทำให้บุคลากรมีแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มที่เพื่อประโยชน์ของผู้รับบริการ ลูกค้ากลุ่มอื่น และความสำเร็จของส่วนงาน

โดยทั่วไปบุคลากรจะรู้สึกผูกพันกับส่วนงาน เมื่อมีแรงจูงใจและได้ทำงานที่มีความหมาย และเมื่อได้รับการสนับสนุนที่ดีจากผู้ร่วมงานและในที่ทำงาน บุคลากรที่มีความผูกพันต่อส่วนงาน จะได้ประโยชน์จากความสัมพันธ์บนพื้นฐานของความไว้วางใจกัน มีสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและมีความร่วมมือร่วมใจกัน มีการสื่อสารและการแลกเปลี่ยนสารสนเทศที่ดี มีอำนาจในการตัดสินใจ และมีความรับผิดชอบต่อผลการทำงานของตน ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่ส่งผลให้เกิดความผูกพันครอบคลุมถึง การฝึกอบรมและการพัฒนาความก้าวหน้าในการทำงาน ระบบการยกย่องชมเชยและการให้รางวัลที่มีประสิทธิภาพ โอกาสที่เท่าเทียมกันและการได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม รวมทั้งการมีมติวิจิตต่อครอบครัวของบุคลากร

บรรณานุกรม

สำนักงานมาตรฐานและคุณภาพอุดมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา.

2556. (ร่างฉบับที่ 3) เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ฉบับปี 2558 – 2561 แนวทางที่เป็นระบบสู่การปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร The 2013 – 2014 และ 2015 – 2016 Education Criteria for Performance Excellence.

สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ. 2556. เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ปี 2557 – 2558 TQA Criteria for Performance Excellence 2557 – 2558. บริษัท แกรนด์อาร์ต ครีเอทีฟ จำกัด.

เอกสารวิชาการ 11/2559 สำนักงานประกันคุณภาพ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
ที่ปรึกษา

- | | |
|-----------------------------|---|
| 1. รศ.ดร.ลิลลี่ กาวีดี๊ะ | รักษาการแทนรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ |
| 2. ผศ.ดร.ธีระศักดิ์ พรพวงษ์ | รักษาการแทนผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายวิชาการ |
| 3. ดร.พีระพงศ์ ตริยเจริญ | อดีตรักษาการแทนรองอธิการบดีฝ่ายประกันคุณภาพ |

คณะบรรณาธิการ

- | | |
|-----------------------------------|---------------------------------|
| 1. น.ส.วิไลรัตน์ วิริยะวิบูลย์กิจ | ผู้อำนวยการสำนักงานประกันคุณภาพ |
| 2. น.ส.ณัฏฐา เป้าสุภี | งานพัฒนาและฝึกอบรม |
| 3. นายจิรพัฒน์ ธารีสีบ | งานพัฒนาและฝึกอบรม |
| 4. น.ส.วาสิฏฐี ไวตี | งานพัฒนาและฝึกอบรม |

ออกแบบปก น.ส.รัชฎา กิจกำจรกุล งานวิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศ

พิมพ์ครั้งที่ 1 มีนาคม 2559 จำนวน 400 เล่ม

พิมพ์ที่ สหประชาพาณิซย์ 377, 379, 381 ถนนลาดหญ้า แขวงสมเด็จเจ้าพระยา
เขตคลองสาน กรุงเทพฯ 10600 โทร 0 2861 4341 – 2