เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEx)

หมวด 5 บุคลากร

ดร.นนทวัฒน์ สุขผล

ที่ปรึกษาธนาคารออมสิน ด้าน HCM/ KM

ผู้ตรวจประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

ผู้เชี่ยวชาญด้านการตรวจประเมินรัฐวิสาหกิจ

คุณวุฒิวิชาชีพด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ระดับ 6 สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ

Mobile 0814878936



บุคลากร (Workforce)

1. การเปลี่ยนแปลงความสามารถทางการแข่งขัน: ผลกระทบต่อพันธกิจและบุคลากร
2. ความท้าทายของมหาวิทยาลัยที่ส่งผลต่อการปรับตัวด้านทรัพยากรบุคคล (Strategic Challenge)
3. การบูรณาการ ระหว่าง HR/ HCM กับ VMV/ Strategy องค์กร และแผนงานที่สำคัญอื่นๆ
4. เกณฑ์หมวด 5 บุคลากร พร้อมตัวอย่างเครื่องมือการบริหารทรัพยากรบุคคล
5. เกณฑ์หมวด 7.3 ผลลัพธ์ด้านบุคลากร พร้อมตัวอย่าง



การเปลี่ยนแปลงความสามารถทางการแข่งขัน: ผลกระทบต่อพันธกิจและบุคลากร

การเปลี่ยนแปลงความสามารถทางการแข่งขัน: ผลกระทบต่อพันธกิจและบุคลากร

Key Change (+,-)

1. การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีแบบก้าวกระโดด (Disruptive Technology)
2. การเปิดเสรีทางการศึกษา
3. ประชากรวัยเรียนมีแนวโน้มลดลง
4. กระแสอนุรักษ์ภายใต้เป้าหมาย SDG, UN
5. ความเป็นมาตรฐานระดับสากล
6. ความต้องการของตลาดแรงงาน
7. การเปลี่ยนแปลงของวิถีโลกและบริบทประเทศ
8. การลดลงของการสนับสนุนงบประมาณจากรัฐ

Mission

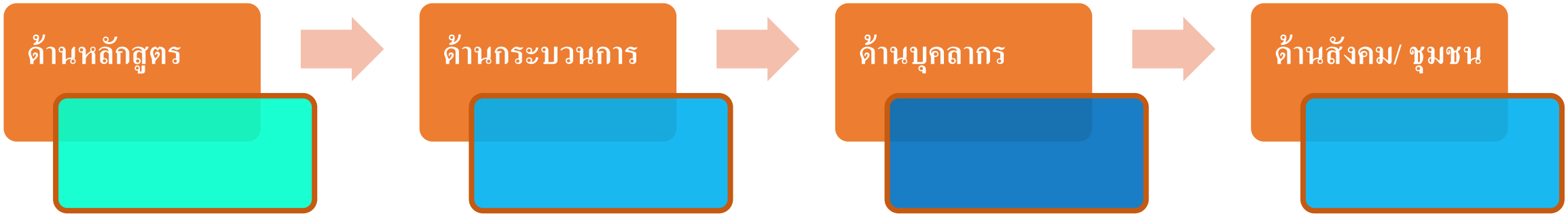
- หลักสูตรการเรียนการสอน
- การวิจัย
- การบริการวิชาการ
- การบริการวิชาชีพ

Workforce

- ผู้บริหาร (ต้น/ กลาง/ สูง)
- สายวิชาการ
  - อาจารย์/ ผศ./ รศ./ ศ.
  - อาจารย์ชาวต่างประเทศ
  - นักวิจัย
- สายสนับสนุน
  - สนับสนุนวิชาการ
  - สนับสนุนวิชาชีพ
  - สนับสนุนทั่วไป



ความท้าทายของมหาวิทยาลัยที่ส่งผลต่อการปรับตัวด้านทรัพยากรบุคคล (Strategic Challenge)

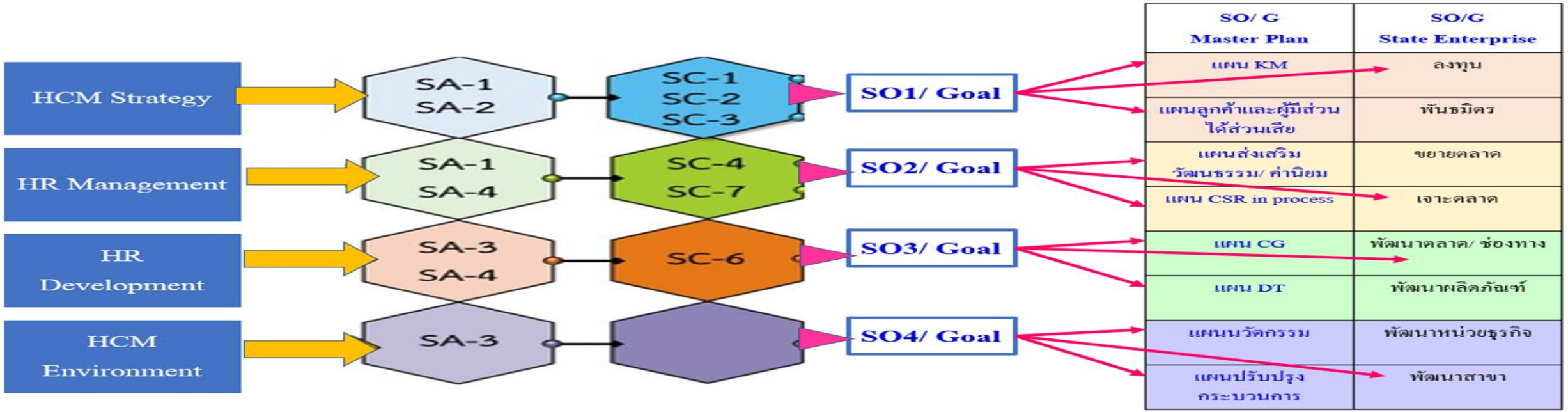


1. การสร้างหลักสูตรให้แตกต่างจากมหาวิทยาลัยอื่น
2. ผู้เรียนมีทางเลือกหาความรู้ผ่านช่องทางที่หลากหลาย ทั้ง Online Learning Digital Platform และสถาบันการศึกษาในต่างประเทศ
3. การปรับตัวของคณะฯ ไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงภายนอก และรายได้หลักมาจากพันธกิจการเรียนการสอน
4. ความต้องการของตลาดแรงงานที่ต้องการบัณฑิตที่มี Multi Skill เพิ่มขึ้น
5. พัฒนาคุณภาพทุกหลักสูตรตามมาตรฐาน AUN-QA
6. พัฒนาผลงานวิจัยให้มีคุณภาพ เพื่อสามารถตีพิมพ์ในระดับนานาชาติ
7. การจัดการฐานข้อมูลเพื่อการตัดสินใจอย่างเป็นระบบ
8. พัฒนาบุคลากรสายวิชาการให้มีขีดความสามารถในการปฏิบัติงานสูงและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง
9. การสร้างประโยชน์ให้สังคมตามเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน (SDGs)
10. ไม่ได้ใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่จากเครือข่ายความร่วมมือต่าง ๆ ทั้งภาครัฐ ชุมชน เอกชน ในประเทศและต่างประเทศ

Vision

MISSION 1 — MISSION 2 — MISSION 3 — MISSION 4 — MISSION 5

การบูรณาการ ระหว่าง HR/ HCM กับ VMV/ Strategy องค์กร และแผนงานที่สำคัญอื่นๆ



Strategic Formulation | **Strategy Map**

Strategic Positioning | **System Architecture, Key Work Process**

SWOT Analysis | **SC/ SA** | **CC: Core Competency**

Key Change, Key Challenge, SOp: Strategic Opportunity/ transforming the organization

Core Value | **Corporate Culture**

บุคลากร (Workforce) (85 คะแนน)

5.1 สภาวะแวดล้อมด้านบุคลากร (Workforce Environment) (40 คะแนน)

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

5.2 ความผูกพันของบุคลากร (Workforce Engagement) (45 คะแนน)

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

(1) ความจำเป็นด้านขีดความสามารถและอัตรากำลัง (CAPABILITY and CAPACITY)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการประเมินด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากรที่สถาบันจำเป็นต้องมี

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการประเมินทักษะ สมรรถนะ เอกสาร/หลักฐานการรับรองคุณวุฒิ และจำนวนบุคลากรที่จำเป็นต้องมีในแต่ละลักษณะงาน/ระดับ (Staffing Levels)

การประเมินขีดความสามารถ	การประเมินอัตรากำลัง
1. มีกระบวนการประเมินขีดความสามารถ (สมรรถนะบุคลากร) และอัตรากำลังหรือไม่? 2. ขีดความสามารถหรือสมรรถนะของบุคลากร (Competency) สายวิชาการ สายสนับสนุน งานวิจัย งานบริการวิชาการ คืออะไร ■ *Key Competency for SL/ for Executive* ■ *Managerial Competency for Executive* ■ *Functional Competency*	1. มีวิธีการจัดทำแผนอัตรากำลังอย่างไร? (แผนระยะ 3-5 ปี/ แผนประจำปี)/ ใช้วิธีการหรือเครื่องมืออะไร 2. วิเคราะห์อัตรากำลังสามารถทำได้ในกระบวนการทำงานที่สำคัญทั้งงานที่เป็นพันธกิจหลักและสนับสนุนหลัก 3. วิเคราะห์อัตรากำลังที่คำนึงถึงผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นจากเทคโนโลยีดิจิทัล

(2) **บุคลากรใหม่** (**New WORKFORCE Members**)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการสรรหา ว่าจ้าง และดูแล (Onboard) บุคลากรใหม่

สถาบันทำให้มั่นใจได้อย่างไรว่าบุคลากรเป็นตัวแทนที่สะท้อนให้เห็นถึงความหลากหลายของมุมมอง (ideas) วัฒนธรรม และวิธีคิด (thinking) ของชุมชนของบุคลากรที่สถาบันจ้างและของผู้เรียน สถาบันทำให้มั่นใจได้อย่างไรว่าบุคลากรใหม่เข้ากันได้กับวัฒนธรรมของสถาบัน

สรรหา ว่าจ้าง ดูแล บุคลากรใหม่ → *มุมมอง (ideas), วัฒนธรรม และวิธีคิด (thinking) ที่องค์กรจ้าง และชุมชนลูกค้า* → *บุคลากรใหม่เข้าใจวัฒนธรรมขององค์กร*



- **Personality Test** : Reasoning/ Problem Solving/ Evaluating/ Decision making/ Analysis

ก. ขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร (WORKFORCE CAPABILITY and CAPACITY)

(3) การจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร (WORKFORCE Change Management)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการเตรียมบุคลากรให้พร้อมรับต่อการเปลี่ยนแปลงความจำเป็นด้านขีดความสามารถและอัตรากำลัง

สถาบันดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร

- สร้างความสมดุลด้านความจำเป็นของบุคลากรและของสถาบัน เพื่อให้มั่นใจว่าสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่องและลดผลกระทบในกรณีที่จำเป็นต้องลดจำนวนของบุคลากร
- เตรียมการและจัดการในช่วงเวลาที่มีการเพิ่มจำนวนของบุคลากร
- เตรียมบุคลากรสำหรับการเปลี่ยนแปลงในโครงสร้างและระบบงานของสถาบันหากจำเป็น

- การเตรียมบุคลากรด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังให้พร้อมรับต่อการเปลี่ยนแปลงของ Key Change, SO/ Goal แผนกลยุทธ์ฯ
- การวิเคราะห์ขีดความสามารถและอัตรากำลัง (People Portfolio Framework)
- Scenario, Merger หรือปรับเปลี่ยนหลักสูตร/ สาขาวิชา การวางแผนอัตรากำลังรองรับการเปลี่ยนแปลง และรองรับแผนกลยุทธ์องค์กร
- re-skill, up-skill, new-skill ให้พร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลง

การบริหารบุคลากรรองรับการเปลี่ยนแปลง

People Analytics: 7 Pillars of Successful People Analytics Framework



Workforce Planning



Talent Sourcing



Talent Acquisition



Onboarding, Culture Fit, & Engagement



Churn & Retention



Assessment, Development, & Lifetime value



Wellness, Health, & Safety

(4) การทำงานให้บรรลุผล (Work Accomplishment)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดระบบการทำงานและบริหารบุคลากร

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดระบบการทำงานและบริหารบุคลากรเพื่อให้

- งานของสถาบันบรรลุผลใช้ประโยชน์จากสมรรถนะหลักของสถาบันอย่างเต็มที่
- ส่งเสริมสนับสนุนการมุ่งเน้นผู้เรียน/ลูกค้าและธุรกิจ
- มีผลการดำเนินการที่เหนือกว่าความคาดหมาย

SOFT SIDE

HARD SIDE

การปรับโครงสร้างองค์กร ระบบงาน/ กระบวนการทำงาน

1) มองเห็นโอกาสหรือได้รับผลกระทบจากความสามารถทางการแข่งขัน เช่น Technology change, Competitor change/ new competitor, Customer Centric
2) ปรับตามสถานการณ์ โดยใช้จุดแข็งที่มีอยู่
3) ปรับ strategy, strategic positioning
4) หลักเกณฑ์การประเมินฯ ของหน่วยงานกำกับ
5) ออกแบบผลิตภัณฑ์/ บริการใหม่ ที่มุ่งเน้นนวัตกรรม
6) ปรับปรุงกระบวนการใหม่/ นำเทคโนโลยีดิจิทัล เข้ามาทดแทนอัตรากำลัง
7) มีธุรกิจใหม่ๆเกิดขึ้น (new business model)
8) องค์กรคำนึงถึง “คุณภาพและความรวดเร็ว”
9) เปลี่ยนตามจังหวะที่เหมาะสม
10) กำหนดว่าระบบอื่น ๆ ต้องมีการเปลี่ยนแปลงอย่างไรบ้าง

- **จัดโครงสร้างบุคลากร**รองรับการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอก ระบบเทคโนโลยี สารสนเทศต่างๆในการปฏิบัติงาน การจัดบุคลากรแต่ละประเภทเข้ากับโครงสร้างองค์กร
  - จัดทำ Job Family สายงานหลัก/ สนับสนุนหลัก
  - กำหนด Responsibility/ JD
  - พัฒนาและฝึกอบรม รองรับ Hard Side
  - ส่งเสริมวัฒนธรรมการสื่อสารเพื่อให้เกิดผลการดำเนินงานที่ดี
  - จัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงานและประเมินผลการปฏิบัติงานระดับบุคคล
  - บริหารบุคลากรผ่านคณะกรรมการ/ คณะทำงานชุดต่างๆ
  - การมีแนวทางที่เป็นระบบของการบริหาร

ข. บรรยากาศการทำงานของบุคลากร (WORKFORCE Climate)

(1) สภาวะแวดล้อมของการทำงาน (Workplace Environment)

สถาบันดำเนินการอย่างไรเพื่อสร้างความมั่นใจว่าสถานที่ทำงานมีสุขภาวะ ความมั่นคง และความสะดวกในการเข้าทำงานของบุคลากร

ตัววัดผลการดำเนินงานและเป้าประสงค์ในการปรับปรุงปัจจัยด้านสภาวะแวดล้อมในการทำงานมีอะไรบ้าง

- ด้านสุขภาพ
- ด้านความปลอดภัย
- การเข้าถึงสถานที่ทำงานของบุคลากร

- *แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม*
- *เป้าประสงค์*
- *ตัววัดผลการดำเนินงาน*





พระราชบัญญัติความปลอดภัยอาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน พ.ศ. 2554

สภาพแวดล้อมการทำงานของบุคลากรที่ส่งผลต่อความพึงพอใจ ความผูกพัน และผลิตภาพของบุคลากร

- กระบวนการจัดการสภาพแวดล้อมของสถานที่ทำงานและการให้บริการและสิทธิประโยชน์ของบุคลากร
- มีคณะกรรมการดูแลเรื่องสุขภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัย สภาพแวดล้อมในการทำงาน/ มีการสร้างเครือข่าย คปอ. ประจำคณะ
- ประเมินและทบทวนความแตกต่างของสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมในแต่ละสถานที่ดำเนินการเพื่อให้ได้สารสนเทศสำหรับใช้ในการปรับปรุงกิจกรรมต่างๆที่สนับสนุนบุคลากร เช่น ความปลอดภัย/สุขภาวะของบุคลากร และสถานที่ทำงานในสถานที่ทำงาน ได้แก่ ห้องปฏิบัติการวิจัย ห้องเรียนบรรยาย ห้องเรียนปฏิบัติการ ห้องอบรมสัมมนา
- จัดทำแผนงาน/ โครงการ/ กิจกรรม : ตัวชี้วัด/ เป้าหมาย
- การติดตามผลของการดำเนินงาน เปรียบเทียบกับเป้าหมาย

ข. บรรยากาศการทำงานของบุคลากร (WORKFORCE Climate)

(2) นโยบายและสิทธิประโยชน์สำหรับบุคลากร (WORKFORCE Benefits and Policies)

สถาบันสนับสนุนบุคลากรโดยจัดให้มีการบริการ สิทธิประโยชน์ และนโยบายอย่างไร

สถาบันได้ออกแบบสิ่งดังกล่าวให้เหมาะสมตามความต้องการของบุคลากรที่หลากหลาย รวมทั้งความแตกต่างของกลุ่มและประเภทของบุคลากรอย่างไร

บริการ

สิทธิประโยชน์

นโยบาย

ออกแบบตามความต้องการของบุคลากร → กลุ่มและประเภทของบุคลากร



การสร้างสภาวะแวดล้อมของบุคลากรเพื่อมุ่งให้เกิดผลการดำเนินงานและผลิตภาพที่ดี

- จัดทำกระบวนการบริการ สิทธิประโยชน์ และนโยบายสนับสนุนบุคลากร
- มีการนำความเห็น/ ความต้องการของกลุ่มและส่วนบุคลากรมาใช้ประโยชน์ในการออกแบบแนวทางการพัฒนาฯ
- ต้องจัดให้เหมาะสมกับลักษณะงาน สะท้อนตามผลงาน และความต้องการของแต่ละกลุ่มบุคลากร และส่วนบุคลากร (sub-segment)
- เปรียบเทียบกับคู่เทียบ ด้านสิทธิประโยชน์ที่จัดให้ ได้แก่
  - สิทธิประโยชน์ตามความต้องการของบุคลากร อาทิ งบประมาณการฝึกอบรม เงินรางวัลการสร้างผลงานวิจัยนานาชาติ เงินรางวัลผลการปฏิบัติการดีเด่น
  - สิทธิประโยชน์และสวัสดิการพื้นฐาน เช่น ทุนวิจัย สวัสดิการเงินชดเชย ประกันภัยกลุ่ม ประกันสังคม ฯ
  - สิทธิประโยชน์ตามตำแหน่ง เช่น เงินประจำตำแหน่งผู้บริหาร หัวหน้างาน เงินเพิ่มพิเศษตามตำแหน่ง เจ้าหน้าที่การเงิน เจ้าหน้าที่คอมพิวเตอร์ เงินประจำตำแหน่ง เป็นต้น

บุคลากร (Workforce) (85 คะแนน)

5.1 สภาวะแวดล้อมด้านบุคลากร (Workforce Environment) (40 คะแนน)

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

5.2 ความผูกพันของบุคลากร (Workforce Engagement) (45 คะแนน)

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

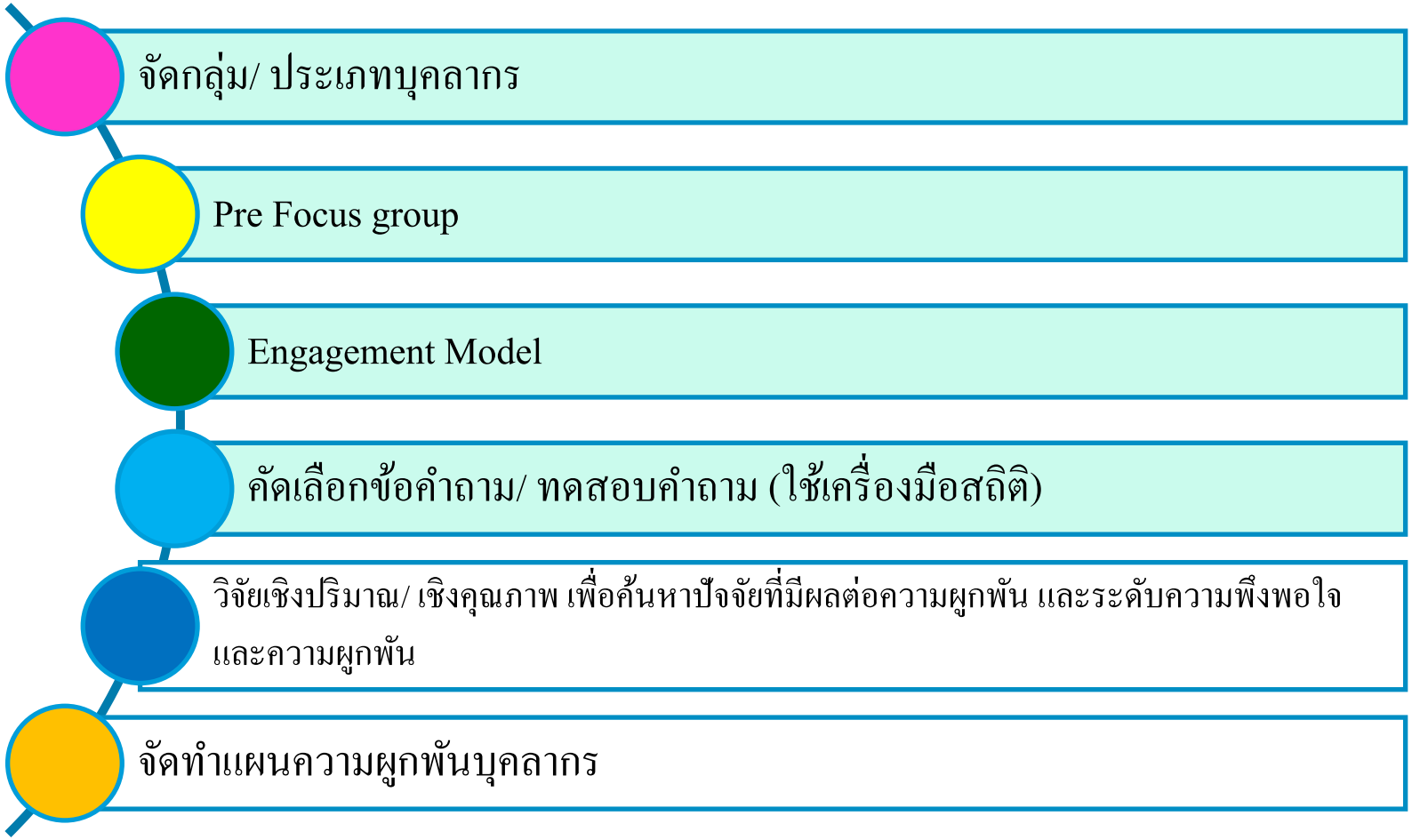
ก. การประเมินความผูกพันของบุคลากร (Assessment of WORKFORCE ENGAGEMENT)

(1) ปัจจัยขับเคลื่อนความผูกพัน (Drivers of ENGAGEMENT)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดปัจจัยที่สำคัญที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากร

วิธีการกำหนดปัจจัยขับเคลื่อนเหล่านี้แตกต่างกันอย่างไรตามกลุ่มและประเภทของบุคลากร

- ผู้บริหาร (ต้น/ กลาง/ สูง)
- สายวิชาการ
  - อาจารย์/ ผศ./ รศ./ ศ.
  - อาจารย์ชาวต่างประเทศ
  - นักวิจัย
- สายสนับสนุน
  - สนับสนุนวิชาการ
  - สนับสนุนวิชาชีพ
  - สนับสนุนทั่วไป

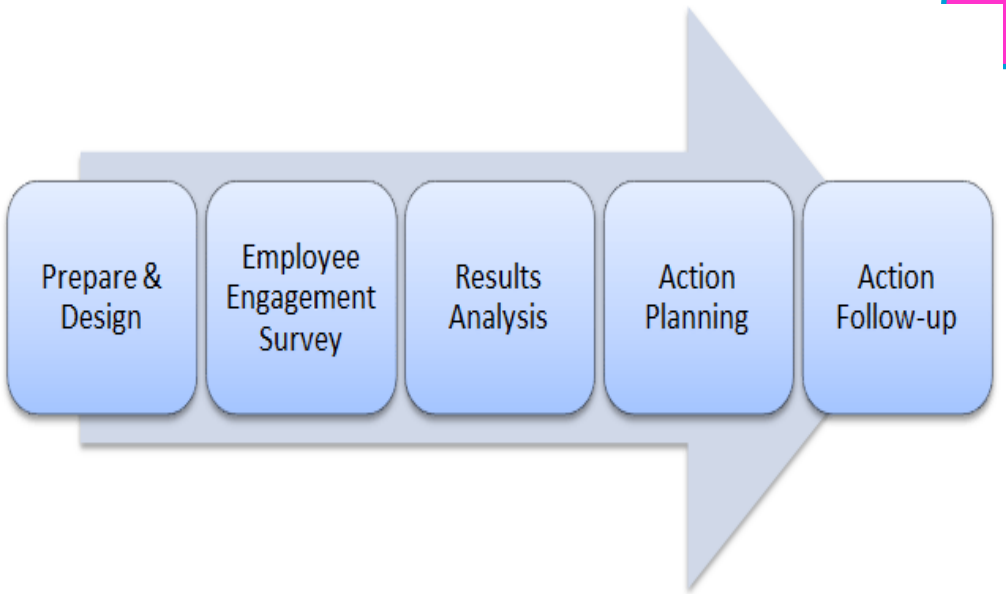


ก. การประเมินความผูกพันของบุคลากร (Assessment of WORKFORCE ENGAGEMENT)

(2) การประเมินความผูกพัน (Assessment of ENGAGEMENT)

สถาบันประเมินความผูกพันของบุคลากรอย่างไร

มีวิธีการและตัววัดทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการอะไรบ้างที่ใช้ในการประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของบุคลากร วิธีการและตัววัดเหล่านี้มีความแตกต่างกันอย่างไรในแต่ละกลุ่มและประเภทของบุคลากร สถาบันใช้ตัวชี้วัดอื่น ๆ เพื่อประเมินและปรับปรุงความผูกพันของบุคลากรอย่างไร



- จัดกลุ่ม/ ประเภทบุคลากร
- Pre Focus group
- Engagement Model
- คัดเลือกข้อคำถาม/ ทดสอบคำถาม (ใช้เครื่องมือสถิติ)
- วิจัยเชิงปริมาณ/ เชิงคุณภาพ เพื่อค้นหาปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพัน และระดับความพึงพอใจและความผูกพัน
- จัดทำแผนความผูกพันบุคลากร

ข. วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีลักษณะการสื่อสารที่เปิดกว้าง มีผลการดำเนินงานที่ดี และบุคลากรมีความผูกพัน

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร สถาบันทำให้มั่นใจได้อย่างไรว่าวัฒนธรรมองค์กร สนับสนุนวิสัยทัศน์และค่านิยม รวมทั้งได้ใช้ประโยชน์จากความหลากหลายของมุมมอง (Ideas) วัฒนธรรม และวิธีคิด (Thinking) ของบุคลากร สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการเพิ่มอำนาจการตัดสินใจให้แก่บุคลากร



1) การให้พนักงานปฏิบัติตามค่านิยมขององค์กร (Core Valve)
2) การสร้างความเชื่อที่อยู่ในจิตใจ ของพนักงาน (Employee Mindset)
3) การสร้างทีมที่กระตุ้นการเปลี่ยนแปลง (Change Agent)

- *กระบวนการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร*
- *แผนส่งเสริมนวัตกรรม/ ตัวชี้วัด/ ค่าเป้าหมาย*
- *กลไก/ วิธีการในการขับเคลื่อนวัฒนธรรมการสื่อสารแบบสองทาง*

	1)Organizational Learning
2) Town Hall Meeting	
	3) Role Model
4) Innovation & Quality Circle	
	5) Collaborative Team
6) CoP: Community for Improvement	

ค. การจัดการผลการปฏิบัติงานและการพัฒนา (PERFORMANCE Management and Development)

(1) การจัดการผลการปฏิบัติงาน (PERFORMANCE Management)

ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสนับสนุนให้เกิดการทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดีอย่างไร

ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรพิจารณาถึงการบริหารค่าตอบแทนการให้รางวัล การยกย่องชมเชย และการสร้างแรงจูงใจอย่างไร ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเสริมสร้างในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร

- ความกล้าที่จะเสี่ยงโดยประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน (INTELLIGENT RISK taking)
- การมุ่งเน้นผู้เรียน/ลูกค้าและธุรกิจ
- การบรรลุผลสำเร็จของแผนปฏิบัติการ

1. การกำหนดระบบประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรในทุกระดับ โดยมีหลักเกณฑ์/แนวทางในการประเมินผล และรอบระยะเวลาในการประเมินผลที่ชัดเจน
2. กระบวนการถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับองค์กรสู่ตัวชี้วัดระดับแผนงานและโครงการ โดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPI) ระดับสายงาน/หน่วยงานและระดับบุคคลที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์องค์กร แผนธุรกิจ/แผนงานของสายงาน/หน่วยงานและภาระงานในตำแหน่งงานที่รับผิดชอบ
3. การใช้ประโยชน์จากการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยนำมาเชื่อมโยงกับการปรับเลื่อนตำแหน่ง (promotion) และการให้ผลตอบแทนทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่ใช่ตัวเงิน การยกย่อง/ชมเชย รวมถึงการนำไปใช้ในระบบการเรียนรู้และการพัฒนาโดยนำผลการประเมินมาใช้ในการวิเคราะห์ เพื่อเสริมสร้างศักยภาพของบุคลากร/ ทีมงาน /หน่วยงาน

ค. การจัดการผลการปฏิบัติงานและการพัฒนา (PERFORMANCE Management and Development)

(2) การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน (PERFORMANCE Development)

ระบบการเรียนรู้และการพัฒนาสนับสนุนความต้องการพัฒนาตนเองของบุคลากรและความจำเป็นของสถาบันอย่างไร

ระบบการเรียนรู้และการพัฒนาของสถาบันได้พิจารณาถึงเรื่องต่อไปนี้อย่างไร

- ความปรารถนาในการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากร
- สนับสนุนการปรับปรุงผลการดำเนินการของสถาบันและความกล้าที่จะเสี่ยงโดยประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน

(INTELLIGENT RISK taking)

- สนับสนุนจริยธรรมและวิธีปฏิบัติทางธุรกิจอย่างมีจริยธรรม



1. การวิเคราะห์สมรรถนะหลัก สมรรถนะรายตำแหน่ง ***(Core/Managerial/Functional Competency)*** ที่จำเป็นต่อการดำเนินธุรกิจทั้งในปัจจุบันและในอนาคต รวมถึงรองรับการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล
2. การประเมินช่องว่างสมรรถนะ ***(Competency Gap)*** ของบุคลากรอย่างครบถ้วนและมีคุณภาพ เพื่อนำไปประกอบการวางแผนพัฒนารายบุคคล ***(Individual Development Plan: IDP)***
3. การวางแผนการพัฒนาบุคลากรระยะยาว ***(Development Roadmap)*** โดยคำนึงถึงการพัฒนาให้บุคลากรมีทั้งความรู้ (Knowledge) และทักษะ/ความเชี่ยวชาญ (Skills) ที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ ภาวะการแข่งขันทั้งในปัจจุบันและอนาคต และนโยบายไทยแลนด์ 4.0 รวมถึงมีพฤติกรรม/ทัศนคติ (Attitude) ที่ดีในการทำงาน
4. การพัฒนาผู้นำ ***(Leadership development)*** ในทุกระดับ ทั้งผู้บริหารระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูง
5. การปรับ***รูปแบบของการพัฒนาบุคลากรที่ไม่ได้มุ่งเน้นการอบรมเพียงอย่างเดียว*** เช่น การสอนงาน (Coaching) และการ On-the-Job Training รวมถึงการสร้างแนวคิดและสร้างความรับผิดชอบในการพัฒนาตนเอง (Self-learning)
6. การ***พัฒนากลุ่มพนักงานจ้างภายนอกและลูกจ้าง (Temporary & Outsourcing Development)***
7. การ***พัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลที่สนับสนุน***ระบบการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากร



ค. การจัดการผลการปฏิบัติงานและการพัฒนา

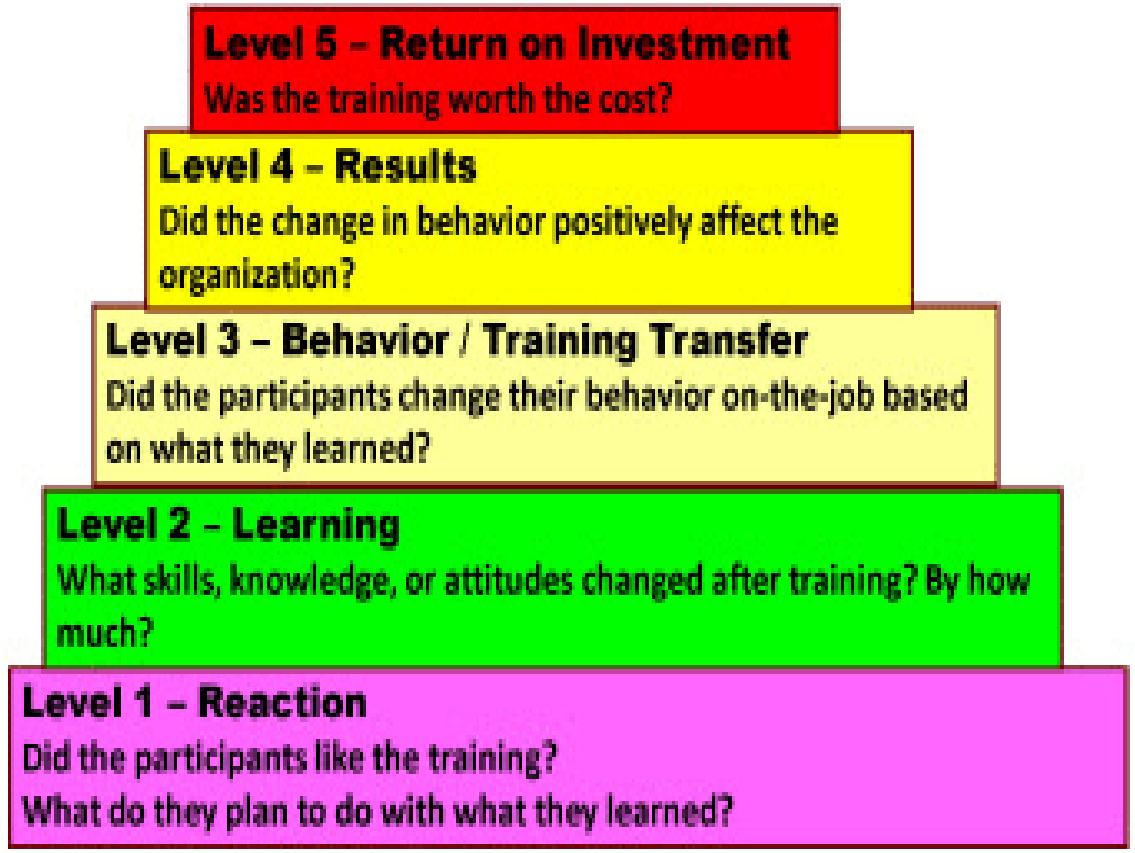
(PERFORMANCE Management and Development)

(3) ประสิทธิผลของการเรียนรู้และการพัฒนา (LEARNING and Development EFFECTIVENESS)

องค์กรมีวิธีประเมินประสิทธิผลและประสิทธิภาพของระบบการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างไร.

องค์กรดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร.

- เชื่อมโยงผลลัพธ์การเรียนรู้และพัฒนากับผลการประเมินความผูกพันของบุคลากรและกับผลลัพธ์ทางธุรกิจที่สำคัญ.
- ใช้ผลความเชื่อมโยงนี้เพื่อระบุโอกาสในการปรับปรุงความผูกพันของบุคลากรและปรับปรุงการเรียนรู้และพัฒนา.



ค. การจัดการผลการปฏิบัติงานและการพัฒนา
(PERFORMANCE Management and Development)

(4) การพัฒนาหน้าที่การงาน (Career Development)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดการการพัฒนาหน้าที่การงานของบุคลากรและผู้นำในอนาคตขององค์กร. องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งของตำแหน่งผู้บริหาร ผู้นำ และตำแหน่งอื่นที่สำคัญ.

วิธีการพัฒนาหน้าที่การงาน (Career Development)

- จัดทำกระบวนการพัฒนาอาชีพ (Career Development)
- ทบทวนวิธีการการบริหารจัดการความก้าวหน้าในหน้าที่การงานอย่างชัดเจน (Career Management)ให้รองรับกับการเปลี่ยนแปลงของขีดความสามารถและอัตรากำลัง
- วางแผนและพัฒนา เพื่อเตรียมความพร้อมเพื่อเติบโตก้าวหน้าในอาชีพการงานของบุคลากร
  - สายวิชาการ
  - สายปฏิบัติการ
  - บุคลากรที่มีความโดดเด่น
  - ผู้นำหรือผู้บริหาร

- ***การจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession plan)*** ที่มีความเป็นมาตรฐานโดยครอบคลุมทุกกระบวนการตั้งแต่การวิเคราะห์นโยบาย ทิศทางองค์กรตำแหน่งเป้าหมาย (Key Strategic Position) *การสรรหาผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor) การจัดทำแผนพัฒนา (Individual Development Plan) เพื่อเตรียมความพร้อมก่อนเข้ารับตำแหน่ง และการติดตามประเมินผลหลังเข้ารับตำแหน่ง*
- ***การบริหารจัดการคนเก่ง (Talent management)*** การจัดทำแผนงานการบริหารจัดการคนเก่ง ขั้นตอนการสรรหาและคัดเลือกคนเก่งที่มีประสิทธิภาพ (Talent Acquisition) การจัดทำแผนพัฒนาคนเก่ง (Individual Development Plan) เพื่อให้สามารถใช้ประโยชน์จากคนเก่งในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันหรือการพัฒนาองค์กร

Result: ผลลัพธ์ด้านบุคลากร

(1) ขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร (WORKFORCE CAPABILITY and CAPACITY)

ผลลัพธ์ด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากรเป็นอย่างไร. ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร รวมถึงจำนวนบุคลากรที่ต้องการในแต่ละระดับ (staffing LEVELS) และทักษะที่เหมาะสมของบุคลากรเป็นอย่างไร. ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามความหลากหลายของ กลุ่ม และประเภทของบุคลากรอย่างไร (*).

ตัวอย่างรายงานผลลัพธ์ (เทียบกับค่าเป้าหมาย)

- ช่องว่างสมรรถนะที่พึงมีของบุคลากรลดลง
- ผลิตภาพ (Productivity) ของบุคลากรที่เพิ่มขึ้น
- ทักษะและความสามารถบุคลากรที่เพิ่มขึ้น เช่น ผศ. รศ. ศ/ คุณวุฒิวิชาชีพที่สำคัญ
- อัตราส่วนจำนวนนักศึกษาต่อบุคลากรสายวิชาการ

(2) บรรยากาศการทำงาน (WORKFORCE Climate)

ผลลัพธ์ด้านบรรยากาศการทำงานเป็นอย่างไร. ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านบรรยากาศการทำงาน รวมถึงสุขภาพ ความปลอดภัย การเข้าถึงสถานที่ทำงาน การบริการและสิทธิประโยชน์สำหรับบุคลากรเป็นอย่างไร (*). ผลลัพธ์เหล่านี้ แตกต่างกันตามความหลากหลายกลุ่ม และประเภทของบุคลากรอย่างไร (*).

ตัวอย่างรายงานผลลัพธ์ (เทียบกับค่าเป้าหมาย)

- ความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน ความปลอดภัยโดยรวม/ จำแนกตามพื้นที่/ กลุ่มบุคลากร
- บุคลากรที่เข้ารับการตรวจสุขภาพประจำปี
- บุคลากรที่เข้ารับการอบรมการปฐมพยาบาล/ การช่วยชีวิต
- การเกิดอุบัติเหตุอันเกิดจากการปฏิบัติงาน ถึงขั้นต้องหยุดงาน
- การฝึกอบรมการซ้อมหนีไฟ
- การฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ความปลอดภัยระดับบริหาร/ ปฏิบัติการ
- จำนวนผู้บริหารที่ได้รับแต่งตั้งเป็น จป.บริหาร/ จป.ปฏิบัติการ
- การติดตั้งระบบ CCTV/ AED

(3) ความผูกพันของบุคลากร (WORKFORCE ENGAGEMENT)

ผลลัพธ์ด้านความผูกพันของบุคลากรเป็นอย่างไร. ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านความพึงพอใจของบุคลากรและความผูกพันของบุคลากรเป็นอย่างไร. ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามความหลากหลาย กลุ่ม และประเภทของบุคลากรอย่างไร (*).

ตัวอย่างรายงานผลลัพธ์ (เทียบกับค่าเป้าหมาย/ คู่เทียบ)

- ผลประเมินความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น *ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ระบบจูงใจและให้รางวัล ระบบการพัฒนาและฝึกอบรม*
- ผลประเมินความผูกพันของบุคลากร
- อัตราการคงอยู่/ อัตราการลาออกของบุคลากร

(4) การพัฒนาบุคลากร (WORKFORCE Development)

ผลลัพธ์ด้านการพัฒนาบุคลากรและผู้นำองค์กรเป็นอย่างไร. ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านการพัฒนาบุคลากรและผู้นำองค์กรเป็นอย่างไร. ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามความหลากหลาย กลุ่ม และประเภทของบุคลากรอย่างไร (*).

ตัวอย่างรายงานผลลัพธ์ (เทียบกับค่าเป้าหมาย)

- จำนวนหลักสูตรฝึกอบรม
- จำนวนบุคลากรที่ได้รับการฝึกอบรม แยกตามกลุ่มบุคลากร/ แยกตามหลักสูตรที่สำคัญ
- จำนวนชั่วโมงการอบรม แยกตามกลุ่มบุคลากร

ข้อแนะนำ

- วิสัยทัศน์มหาวิทยาลัย ควรมีขอบเขตที่กระชับ/ ชัดเจน/ พร้อมอธิบายความหมายของวิสัยทัศน์ (เพื่อให้สามารถบรรลุได้ไม่ยาก)
- วิสัยทัศน์ของคณะฯ ควรสะท้อนและไปในทิศทางเดียวกันกับวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย
- คณะฯ ควรใช้ค่านิยมเดียวกันกับค่านิยมของมหาวิทยาลัย เพื่อสะท้อนพฤติกรรมบ่งชี้ของบุคลากร (behavior indicator) เป็นแนวทางเดียวกันทั้งมหาวิทยาลัย
- Key / Core Competency PEOPLE) และ Managerial Competency ของมหาวิทยาลัยและคณะ ควรใช้ Competency เดียวกัน แต่จะแตกต่างกันตรง Functional Competency
- ทบทวน/ ออกแบบกระบวนการทำงานที่สำคัญ (HR Work Process) และจัดทำ HR Work System โดยวิธี SIPOC Model Analysis
- แผนทรัพยากรบุคคล ต้องกำหนด SO/ Goal ที่เชื่อมโยงกับ SO/ Goal ของแผนกลยุทธ์องค์กร และแผนอื่นๆที่สำคัญ เช่น แผน CG, CSR in process/ Sustainable Development, Risk, Internal Control, Marketing (Customer, Stakeholder), KM, Innovation, Internal Audit, Corporate Culture, Safety-Healthy-Environment, DT
- พัฒนางาน HR ที่สำคัญ เช่น
  - แผนบริหารอัตรากำลังระยะสั้น/ ยาว
  - คู่มือ Competency/ กลไกในประเมิน Competency Assessment/ IDP
  - คู่มือ ค่านิยม/ วัฒนธรรมองค์กร/ แผนส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร
  - แผนความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน ระยะสั้น/ ยาว
  - แผนพัฒนาผู้นำระดับสูง ผู้บริหาร และบุคลากร ระยะสั้น/ ยาว
  - แผนบริหารและพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan)
  - แผนบริหารและพัฒนาบุคลากรที่มีความสามารถโดดเด่น (Talent Management)
- พัฒนาระบบการวิเคราะห์และบริหารข้อมูลด้านทรัพยากรบุคคล โดยพัฒนาระบบสารสนเทศ (HR Smart Dashboard Application)
- ยกระดับหน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคลให้เป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ กับหน่วยงานที่เป็นพันธกิจหลักและสนับสนุนหลัก (HR Strategic Partner)
- **นำระบบ EdPEx ผูกเชื่อมกับระบบการจูงใจทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่ใช่ตัวเงิน เพื่อกระตุ้นให้นำไปสู่การเปลี่ยนแปลง**

การประชุมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง “เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEx)”
ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ครั้งที่ 4 วันที่ 9 ธันวาคม 2564



ระบบปฏิบัติการ (Operations)

โดย ผศ.ดร. พนาสัณฑ์ เกาะสุวรรณ์

By Assistant Professor Dr. Phanasan Kohsuwan

pkohsuwan@gmail.com MB 081 844 4962; 092 092 2795



2021 Copyright ® Assistant Professor Dr.Phanasan Kohsuwan



Assistant Professor Dr.Phanasan Kohsuwan (Dr.Sunny)

Current Position:

- *Managing Director,* G.I. Holding Co., Ltd.
- *Assistant Managing Director,* Thai Flour Mill Industry Co., Ltd.
- *Faculty Member, International College,* Panyapiwat Institute of Management
- *Associate Judge,* Central Intellectual Property and International Trade Court of Thailand (CIPITC)
- *Technical Sub-Committee and Lead Assessor for Thailand Quality Award (TQA),* Office of Thailand Quality Award
- *Mentor and Lead Assessor for Educational Criteria for Performance Excellence (EdPEx),* Office of Higher Education Commission (OHEC)
- *Examiner for Public Sector Management Quality Award (PMQA)*, Office of the Public Sector Development Commission
- *Assessor for External Quality Assessment,* Office of Nation Education Standards and Quality Assessment (ONESQA)
- *EdPEx Advising Committee,* Kasetsart University
- *EdPEx Advising Committee,* Thammasat University
- *Committee*, MS Certification (Thailand) Co., Ltd.

Past Experience

- *Assistant President (General Manager), Petchburi (Hua Hin) Campus,* Stamford International University (STIU), a member of world largest Higher Education Network, Laureate International Universities

2021 Copyright ® Assistant Professor Dr.Phanasan Kohsuwan



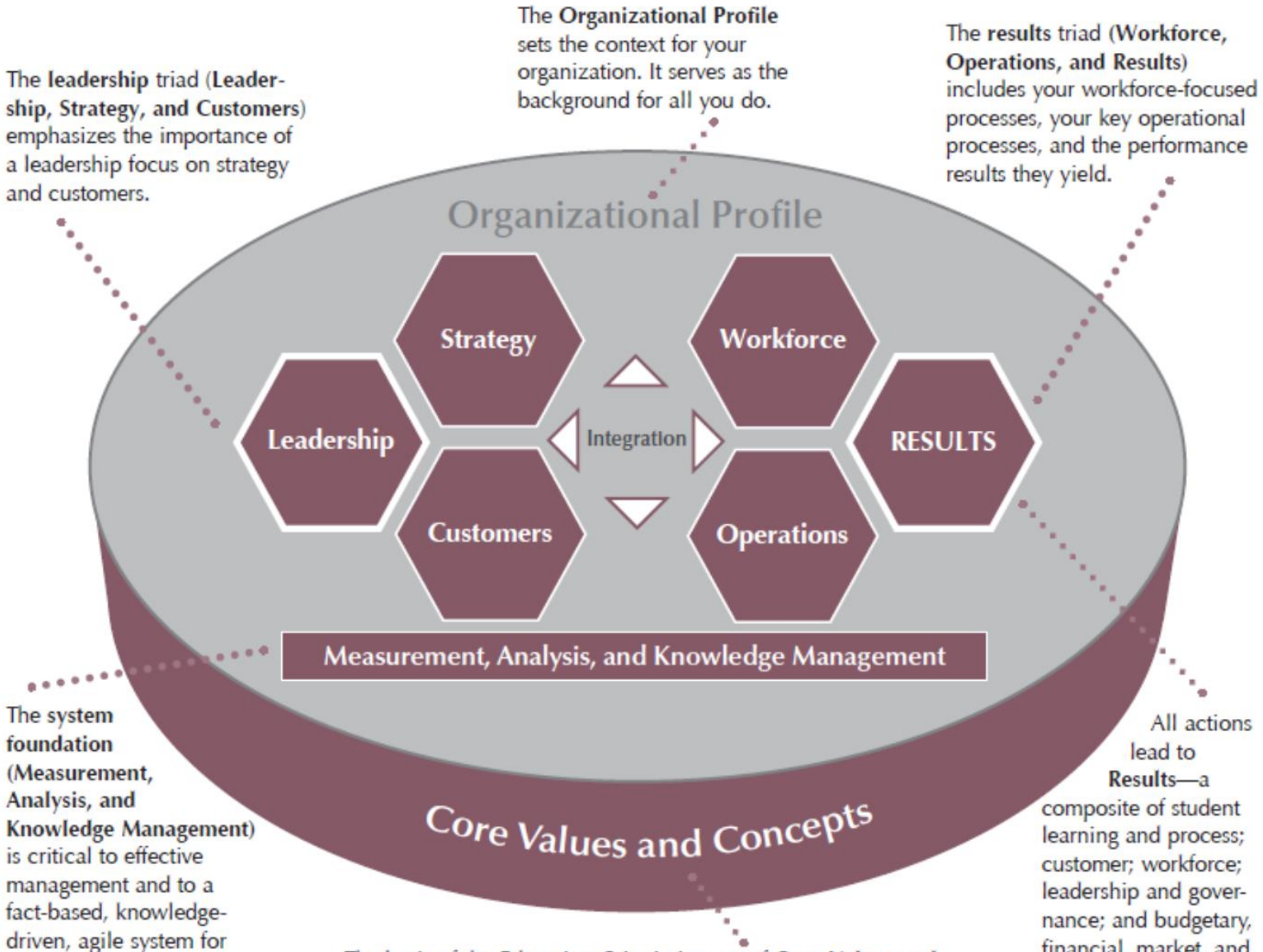
Vision without execution is daydreaming.

— Bill Gates —

AZ QUOTES

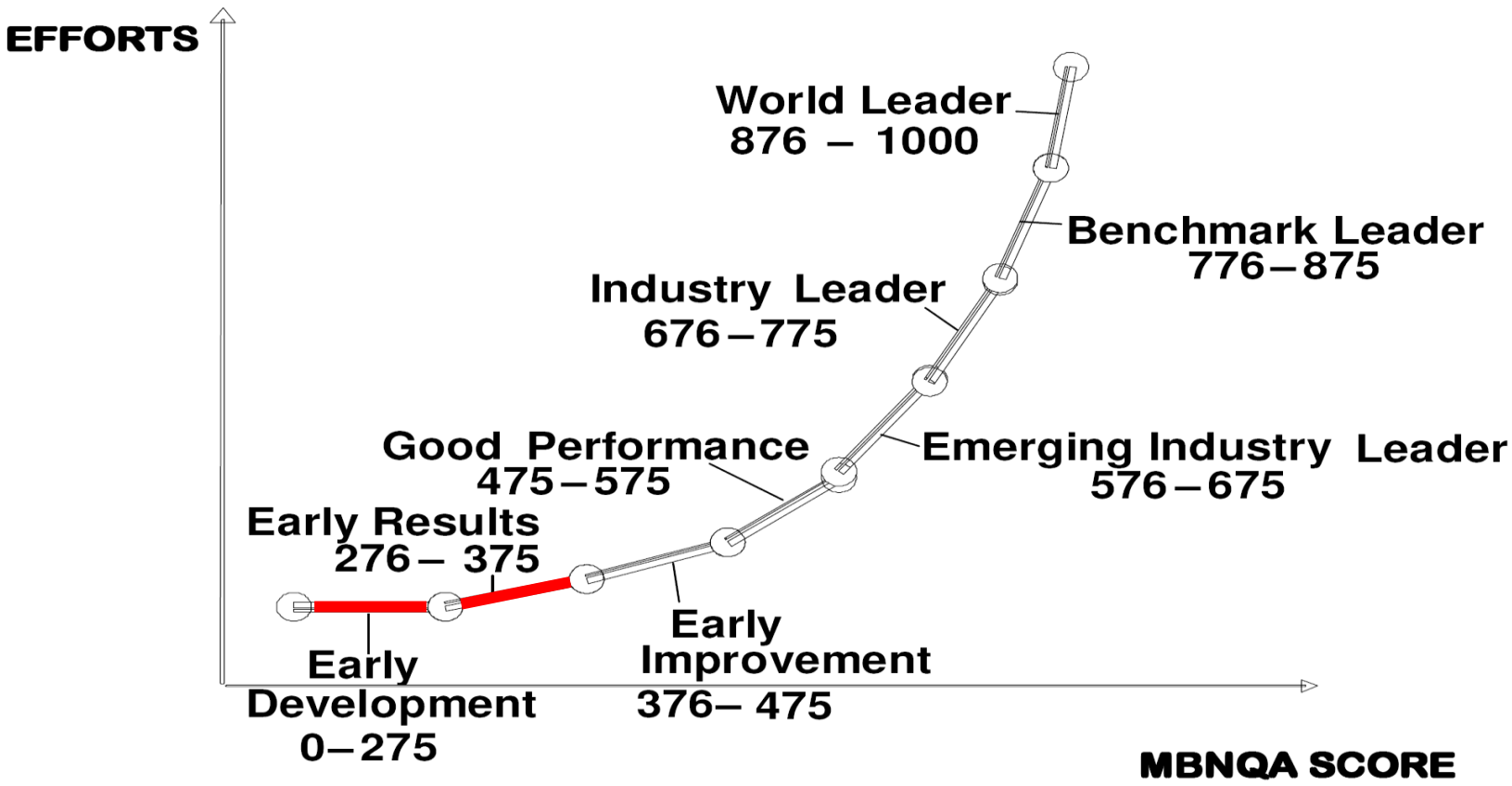
2021 Copyright ® Assistant Professor Dr.Phanasan Kohsuwan

Baldrige Framework



2021 Copyright ® Assistant Professor Dr.Phanasan Kohsuwan

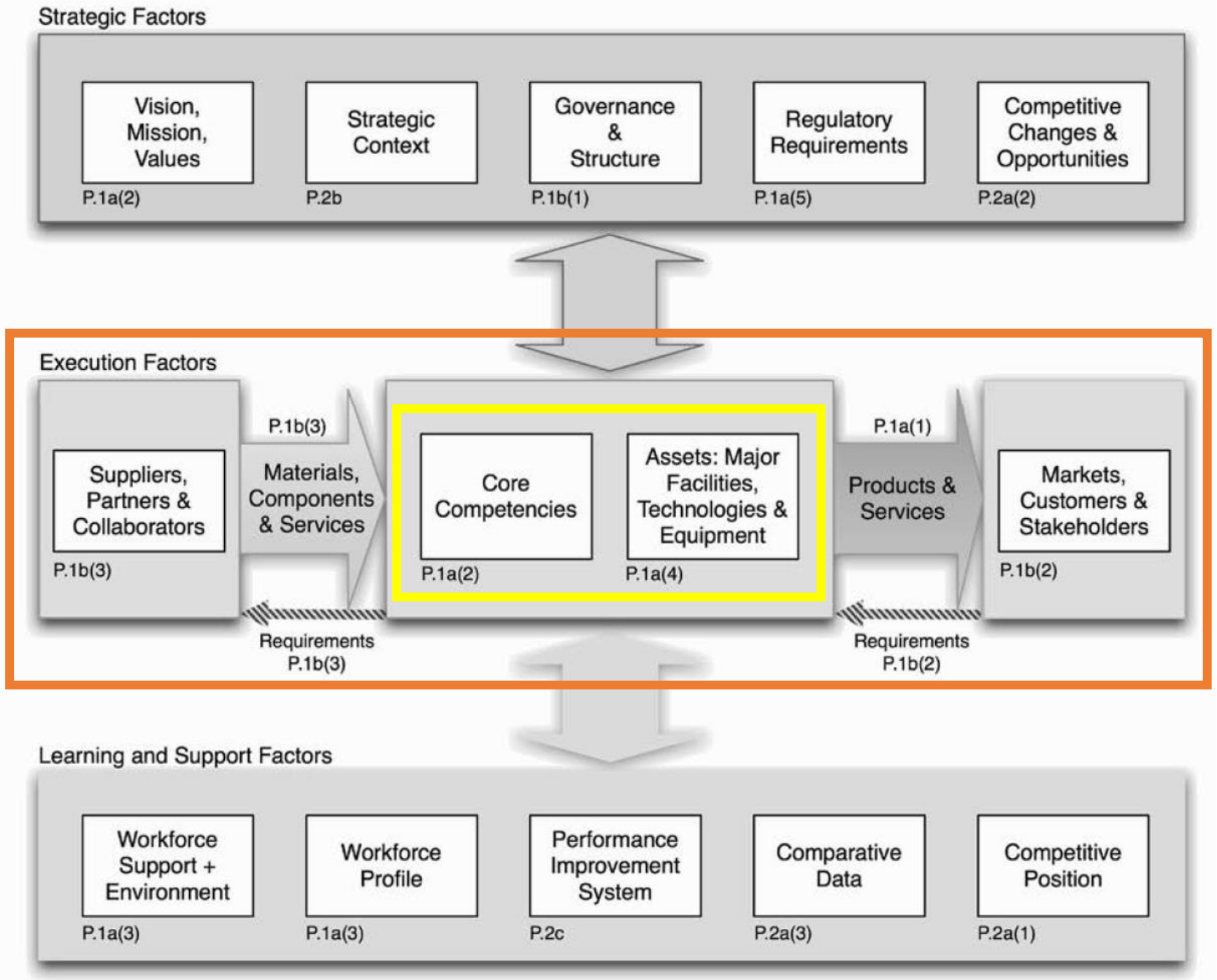
Baldrige Maturity Level



Source: เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ฉบับปี 2563-65

2021 Copyright ® Assistant Professor Dr.Phanasan Kohsuwan

Organizational Profile



2021 Copyright ® Assistant Professor Dr.Phanasan Kohsuwan

CORE COMPETENCIES

Your organization's areas of greatest expertise; those strategically important, possibly specialized capabilities that are central to fulfilling your mission or that provide an advantage in your market or service environment.

Core competencies are frequently challenging for competitors or suppliers and partners to imitate, and they may provide an ongoing competitive advantage or create opportunities in your business ecosystem.

The absence of a needed core competency may result in a significant strategic challenge or disadvantage for your organization in the market.

Core competencies may involve technological expertise or unique program and service offerings that respond to the needs of your students, other customers, and market.

Source: Baldrige 2021–2022 Education Criteria for Performance Excellence

2021 Copyright ® Assistant Professor Dr.Phanasan Kohsuwan

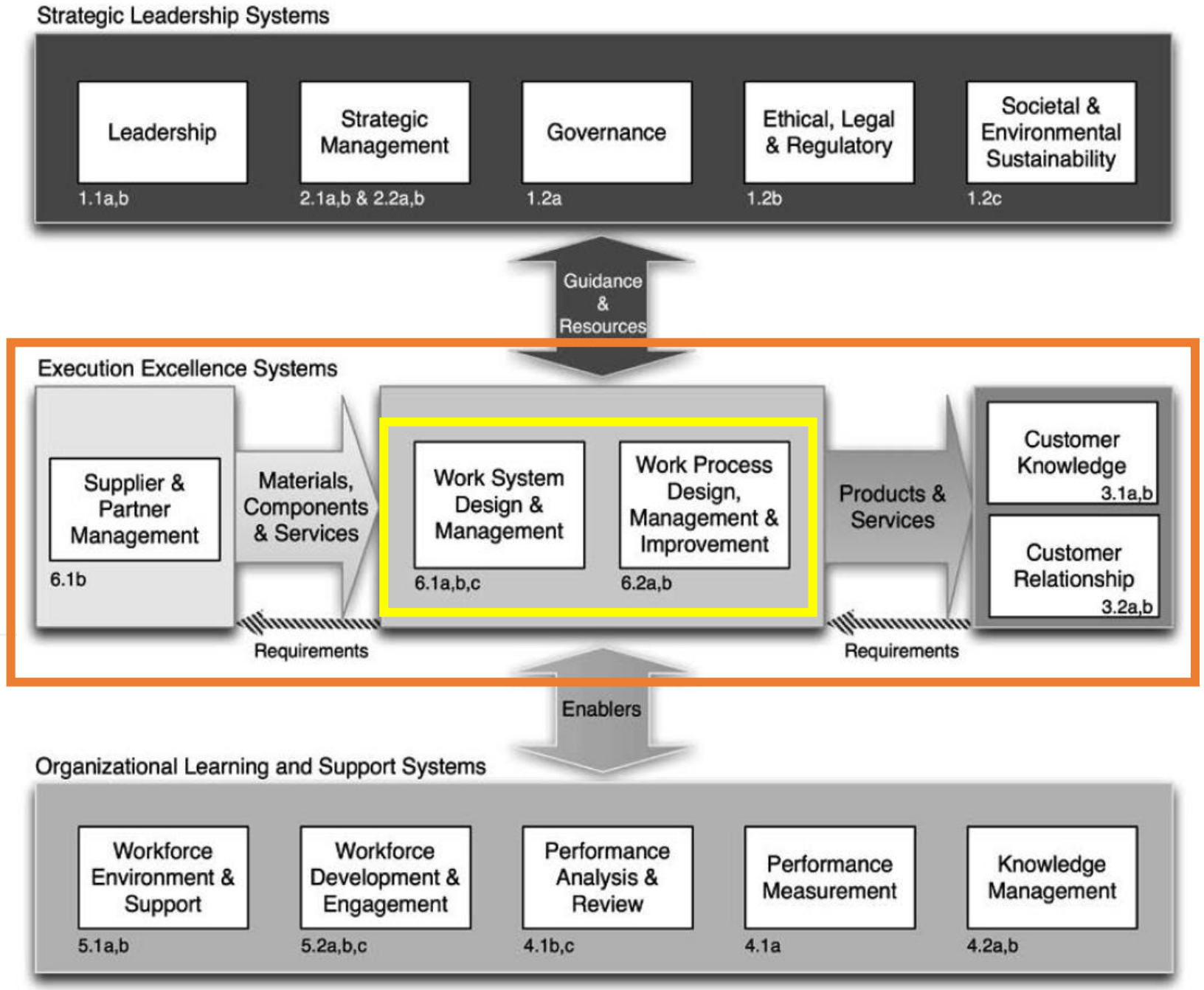
Business ecosystems

As education organizations increasingly offer multidisciplinary products and services, leaders need to lead their organizations as part of interrelated cross-industry, domestic and sometimes global systems—called ecosystems. These broad, interdependent collaborative networks may include traditional partners and collaborators, but also competitors, organizations outside the education sector, communities, students, and other customers. Organizational growth may depend on the collective growth of the ecosystem and its ability to prepare for the future. And as competition comes from organizations in different industries, organizations may be able to stand out from their competitors through new and novel offerings, possibly through the ecosystem. In an expansion of the systems perspective offered by the Criteria, the term appears in the Core Values and Concepts section and in notes to the Criteria. In the Criteria themselves, the addition of considerations for suppliers, partners, collaborators, students, other customers, and competitors to some questions and notes emphasizes the importance of thinking broadly about business ecosystems.

Source: Baldrige 2019–2020 Education Criteria for Performance Excellence

2021 Copyright ® Assistant Professor Dr.Phanasan Kohsuwan

Organizational Framework



2021 Copyright ® Assistant Professor Dr.Phanasan Kohsuwan

WORK SYSTEMS

The coordinated combination of internal work processes and external resources that you need to develop and produce educational programs and services, deliver them to your students, and succeed in your market. Within your work systems, internal work processes are those that involve your workforce.

External resources may include processes performed by your key suppliers, partners, contractors, and collaborators, as well as other components of your supply network needed to produce and deliver your educational programs and services and carry out your business and support processes.

These internal work processes and external resources function together to accomplish your organization's work.

Decisions about work systems are strategic, as you must decide whether to use internal processes or external resources for maximum efficiency and sustainability in your market. These decisions involve protecting intellectual property, capitalizing on core competencies, and mitigating risk. The decisions you make have implications for your organizational structure, people, work processes, and equipment/technology.

Source: Baldrige 2021–2022 Education Criteria for Performance Excellence

2021 Copyright ® Assistant Professor Dr.Phanasan Kohsuwan

WORK SYSTEMS: ระบบงาน

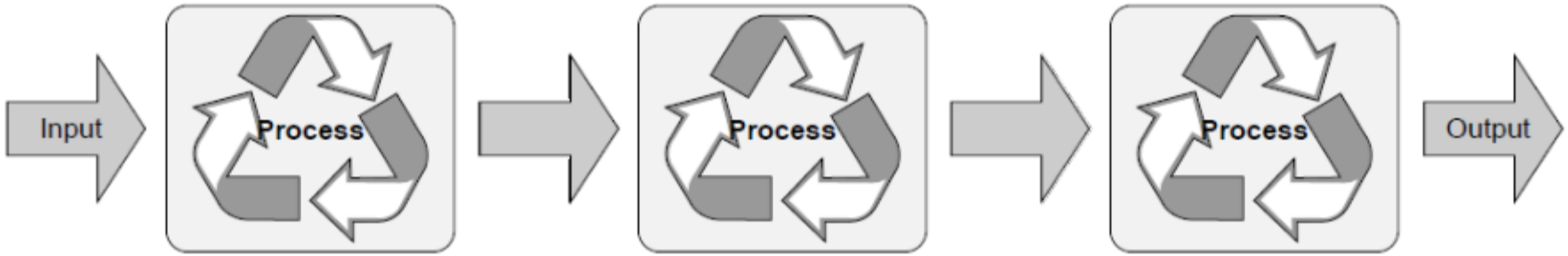
- “ระบบงาน” ประกอบด้วย กระบวนการทำงานภายในกับแหล่งทรัพยากรต่าง ๆ จากภายนอก ที่จำเป็นต่อการพัฒนา และผลิตหลักสูตรและบริการฯ เพื่อส่งมอบให้ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น และเพื่อให้ประสบความสำเร็จในตลาด
- ภายในระบบงาน “กระบวนการภายใน” คือ กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรของสถาบัน “แหล่งทรัพยากรจากภายนอก” อาจรวมถึงกระบวนการที่ดำเนินการโดยผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ผู้รับจ้างเหมาช่วง ที่สำคัญ และองค์ประกอบอื่น ๆ ของเครือข่ายอุปทานที่จำเป็นในการผลิตและดำเนินการตามหลักสูตรและบริการฯ รวมทั้งกระบวนการทางธุรกิจและกระบวนการสนับสนุน ซึ่งระบบงานจะต้องประสานกระบวนการภายในกับทรัพยากรภายนอกเพื่อให้งานของสถาบันบรรลุผลสำเร็จ
- การตัดสินใจเกี่ยวกับระบบงานเป็นเรื่องในระดับกลยุทธ์ ซึ่งสถาบันต้องตัดสินใจว่าใช้กระบวนการภายในหรือแหล่งทรัพยากรจากภายนอกเพื่อประสิทธิภาพสูงสุดและความยั่งยืนในตลาด การตัดสินใจนี้ครอบคลุมถึงการปกป้องสินทรัพย์ทางปัญญา การใช้ประโยชน์จากสมรรถนะหลักของสถาบัน และการบรรเทาความเสี่ยง การตัดสินใจใด ๆ ของสถาบันจะมีผลกระทบต่อโครงสร้างองค์กร บุคลากร กระบวนการทำงาน และอุปกรณ์ /เทคโนโลยี

Source: เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดาเนินการที่เป็นเลิศ ฉบับปี 2563-65

2021 Copyright ® Assistant Professor Dr.Phanasan Kohsuwan

What is a Work System?

A set (or sequence) of more than one process used to achieve more than one process can achieve (i.e., Human Resources)



2021 Copyright ® Assistant Professor Dr.Phanasan Kohsuwan

WORK PROCESSES

Your organization's most important internal value-creation processes. They might include program and service design and delivery, student support, business, and support processes. They are the processes that involve the majority of your organization's workforce and produce student, other customer, and stakeholder value.

Your key work processes are always accomplished by your workforce. They frequently relate to your core competencies, the factors that determine your success relative to competitors and organizations offering similar programs and services, and the factors your senior leaders consider important for organizational growth. In contrast, projects are unique work processes intended to produce an outcome and then go out of existence.

Source: Baldrige 2021–2022 Education Criteria for Performance Excellence

2021 Copyright ® Assistant Professor Dr.Phanasan Kohsuwan

WORK PROCESSES: กระบวนการทำงาน

- หมายถึง กระบวนการสร้างคุณค่าที่สำคัญภายในสถาบัน ซึ่งอาจรวมถึงกระบวนการการออกแบบ การจัดการศึกษาและบริการตามหลักสูตร การวิจัย การบริการฯ การสนับสนุนผู้เรียน กระบวนการทางธุรกิจ และกระบวนการสนับสนุน
- กระบวนการทำงานหลัก เป็นกระบวนการซึ่งเกี่ยวข้องกับบุคลากรส่วนใหญ่ของสถาบัน
- กระบวนการทำงานที่สำคัญของสถาบันมักจะสัมพันธ์กับ

  1) สมรรถนะหลักของสถาบัน

  2) ปัจจัยที่กำหนดความสำเร็จเมื่อเทียบกับคู่แข่งและสถาบันอื่นที่จัดหลักสูตรและบริการในลักษณะเดียวกัน และ

  3) ปัจจัยที่ผู้นำระดับสูงได้พิจารณาแล้วว่ามีความสำคัญต่อการเติบโตของสถาบัน กระบวนการทำงานหลักของสถาบันควรจะต้องดำเนินการโดยบุคลากรของสถาบัน

Source: เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดาเนินการที่เป็นเลิศ ฉบับปี 2563-65

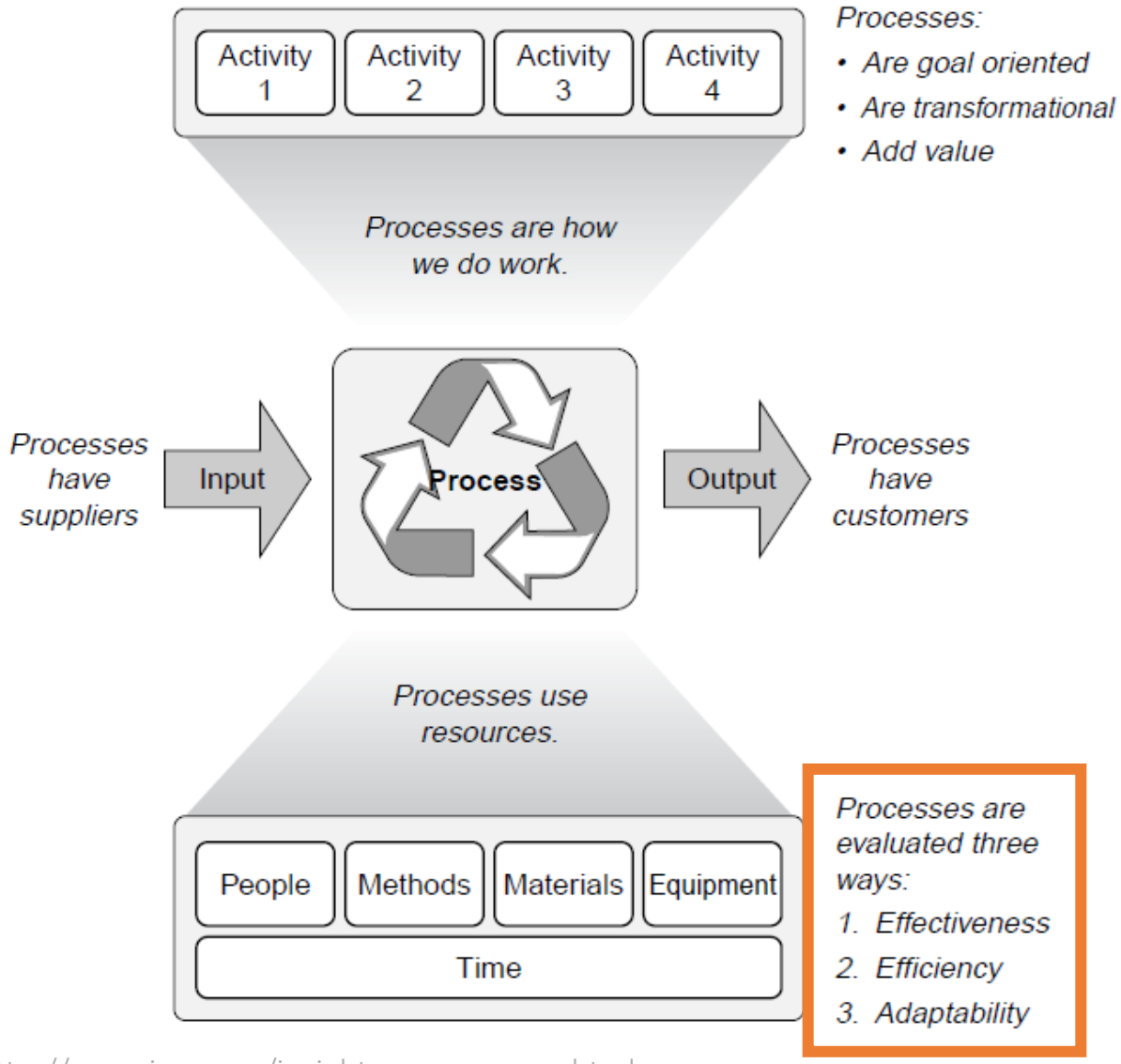
2021 Copyright ® Assistant Professor Dr.Phanasan Kohsuwan

What is a Process?

A set of sequential tasks performed by a process owner (i.e., Hiring)

That transforms inputs like written requirements and Raw materials from suppliers

Into useful outputs such as documents, services and manufactured parts for customers



Source: http://www.iqpm.eu/insights_process_vw.html

2021 Copyright ® Assistant Professor Dr.Phanasan Kohsuwan

Supply network

Related to the concept of ecosystems, organizations' means of producing educational programs and services and delivering them to their students and other customers increasingly involve more than a simple chain from supplier, to supplier, to organization.

Complex organizations may coordinate the activities of many suppliers, and some organizations may be a part of a complex network of organizations, each with a vital role in production or delivery. Increasingly, these entities are interlinked and exist in interdependent rather than linear relationships. Success depends on recognizing and managing these interdependencies to achieve alignment.

The Criteria now use the term supply network to refer to the entities involved in producing educational programs and services and delivering them to students and other customers. There is increased emphasis on supply-network alignment, collaboration, and agility.

Source: Baldrige 2019–2020 Education Criteria for Performance Excellence

2021 Copyright ® Assistant Professor Dr.Phanasan Kohsuwan

ระบบปฏิบัติการ (Operations)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรใน**การออกแบบ จัดการ ปรับปรุง และสร้างนวัตกรรม** ในการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ และกระบวนการทำงาน รวมทั้งมีวิธีการอย่างไรในการปรับปรุงประสิทธิผลของการปฏิบัติการ **เพื่อส่งมอบคุณค่าแก่ผู้เรียน และลูกค้ากลุ่มอื่นและทำให้สถาบันประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง**



ระบบปฏิบัติการ (Operations) (85 คะแนน)

6.1 กระบวนการทำงาน (Work processes) (45 คะแนน)

- ก. การออกแบบการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ และกระบวนการ (Program, Service, and PROCESS Design)
- ข. การจัดการและการปรับปรุงกระบวนการ
- (PROCESS Management and Improvement)
- ค. การจัดการเครือข่ายอุปทาน (Supply–Network Management)
- ง. การจัดการนวัตกรรม (INNOVATION Management)

6.2 ประสิทธิผลของการปฏิบัติการ (Operational Effectiveness) (40 คะแนน)

- ก. ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการ (PROCESS Efficiency and EFFECTIVENESS)
- ข. ความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์ (Security and Cybersecurity)
- ค. การเตรียมพร้อมด้านความปลอดภัยและภาวะฉุกเฉิน (Safety and Emergency Preparedness)

EDUCATIONAL PROGRAMS AND SERVICES

Educational programs are activities that engage students in learning or contribute to scientific or scholarly investigation, including credit and noncredit courses, degree programs, research, outreach, community service, cooperative projects, and overseas studies.

Educational program design requires the identification of critical points (the earliest points possible) in the teaching and learning process for measurement, observation, or intervention.

Educational services are the services considered most important to student matriculation and success.

These might relate to student counseling, advising, and tutoring; libraries and information technology; and student recruitment, enrollment, registration, placement, financial aid, and housing. They might also include food services, security, health services, transportation, and bookstores.

Source: Baldrige 2021–2022 Education Criteria for Performance Excellence

2021 Copyright ® Assistant Professor Dr.Phanasan Kohsuwan

ระบบปฏิบัติการ (Operations)

6.1 กระบวนการทำงาน (Work processes) : สถาบันมีวิธีการออกแบบ จัดการและปรับปรุง การจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ และกระบวนการทำงานที่สำคัญอย่างไร (45 คะแนน)

ก. การออกแบบการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ และกระบวนการ (Program, Service, and PROCESS Design)

(1) การจัดทำข้อกำหนดของการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ และกระบวนการ (Determination of Program, Service, and PROCESS Requirements)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำข้อกำหนดของการจัดการศึกษา วิจัยและบริการฯ และกระบวนการทำงานที่สำคัญ

(2) กระบวนการทำงานที่สำคัญ (Key WORK PROCESSES)

กระบวนการทำงานที่สำคัญขององค์กรมีอะไรบ้าง

ข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการทำงานเหล่านี้คืออะไร

ระบบปฏิบัติการ (Operations)

6.1 กระบวนการทำงาน (Work processes) : สถาบันมีวิธีการออกแบบ จัดการและปรับปรุง การจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ และกระบวนการทำงานที่สำคัญอย่างไร (45 คะแนน)

ก. การออกแบบการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ และกระบวนการ (Program, Service, and PROCESS Design)

(3) แนวคิดในการออกแบบ (Design Concepts)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ และกระบวนการทำงานที่สำคัญเพื่อให้เป็นไปตามข้อกำหนด

สถาบันได้นำเทคโนโลยีใหม่ ๆ ความรู้ของสถาบัน ความเป็นเลิศด้าน การจัดการศึกษาวิจัย และบริการฯ คุณค่าในมุมมองของลูกค้า การคำนึงถึงความเสี่ยง และความคล่องตัวที่อาจจำเป็นต้องมีมาพิจารณาในการออกแบบการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ และตอบสนองต่อพันธกิจอื่น ๆ และกระบวนการเหล่านี้อย่างไร

6 Operations (85 pts.)

The **Operations** category asks HOW your organization designs, manages, improves, and innovates its EDUCATIONAL PROGRAMS AND SERVICES and WORK PROCESSES and improves operational effectiveness to deliver VALUE to students and other CUSTOMERS, and achieve ongoing organizational success.

6.1 Work Processes: How do you design, manage, and improve your key educational programs and services and your work processes? (45 pts.)

PROCESS

a. Program, Service, and PROCESS Design

(1) **Determination of Program, Service, and PROCESS Requirements** **HOW do you determine KEY EDUCATIONAL PROGRAM AND SERVICE and WORK PROCESS requirements?**

(2) **KEY WORK PROCESSES** **What are your organization's KEY WORK PROCESSES?** What are the KEY requirements for these WORK PROCESSES?

(3) **Design Concepts** **HOW do you design your EDUCATIONAL PROGRAMS AND SERVICES and WORK PROCESSES to meet requirements?** HOW do you incorporate new technology, organizational knowledge, program and service excellence, student and other CUSTOMER VALUE, consideration of risk, and the potential need for agility into these programs, services, and PROCESSES?

Source: Baldrige 2021–2022 Education Criteria for Performance Excellence

2021 Copyright ® Assistant Professor Dr.Phanasan Kohsuwan

ระบบปฏิบัติการ (Operations)

6.1 กระบวนการทำงาน (Work processes) : สถาบันมีวิธีการออกแบบ จัดการและปรับปรุง การจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ และกระบวนการทำงานที่สำคัญอย่างไร (45 คะแนน)

ข. การจัดการและการปรับปรุงกระบวนการ (PROCESS Management and Improvement)

(1) การนำกระบวนการไปสู่การปฏิบัติ (Process Implementation)

สถาบันมั่นใจได้อย่างไรว่าการปฏิบัติงานประจำวันของกระบวนการทำงานต่าง ๆ เป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญ

สถาบันมีตัววัดหรือตัวชี้วัดของผลการดำเนินการและตัววัดภายในกระบวนการอะไรบ้างที่ใช้เพื่อควบคุมและปรับปรุงกระบวนการทำงาน ตัววัดเหล่านี้สัมพันธ์กับคุณภาพของสัมฤทธิ์ผลและผลการดำเนินการของการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ ของสถาบันอย่างไร

(2) กระบวนการสนับสนุน (Support PROCESSES)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ

กระบวนการสนับสนุนที่สำคัญมีอะไรบ้าง สถาบันมั่นใจได้อย่างไรว่าการปฏิบัติงานประจำวันของกระบวนการเหล่านี้เป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญของสถาบัน

ระบบปฏิบัติการ (Operations)

6.1 กระบวนการทำงาน (Work processes) : สถาบันมีวิธีการออกแบบ จัดการและปรับปรุง การจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ และกระบวนการทำงานที่สำคัญอย่างไร (45 คะแนน)

ข. การจัดการและการปรับปรุงกระบวนการ (PROCESS Management and Improvement)

(3) การปรับปรุงการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ และกระบวนการ (Program, Service, and PROCESSES Improvement)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อเพิ่มการเรียนรู้ของผู้เรียน ปรับปรุงการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ และผลการดำเนินการ เสริมสร้างสมรรถนะหลักของสถาบัน และลดความแปรปรวนของกระบวนการ

6 Operations (85 pts.)

The **Operations** category asks HOW your organization designs, manages, improves, and innovates its EDUCATIONAL PROGRAMS AND SERVICES and WORK PROCESSES and improves operational effectiveness to deliver VALUE to students and other CUSTOMERS, and achieve ongoing organizational success.

6.1 Work Processes: How do you design, manage, and improve your key educational programs and services and your work processes? (45 pts.)

b. PROCESS Management and Improvement

(1) **PROCESS Implementation** **HOW does your day-to-day operation of WORK PROCESSES ensure that they meet KEY PROCESS requirements?** What KEY PERFORMANCE MEASURES or INDICATORS and in-process MEASURES do you use to control and improve your WORK PROCESSES? HOW do these MEASURES relate to the quality of outcomes and MEASURES of the PERFORMANCE of your EDUCATIONAL PROGRAMS AND SERVICES?

(2) **Support PROCESSES** **HOW do you determine your KEY support PROCESSES?** What are your KEY support PROCESSES? HOW does your day-to-day operation of these PROCESSES ensure that they meet KEY organizational requirements?

(3) **Program, Service, and PROCESS Improvement** **HOW do you improve your WORK PROCESSES and support PROCESSES to increase student LEARNING, improve EDUCATIONAL PROGRAMS AND SERVICES and PERFORMANCE, enhance your CORE COMPETENCIES, and reduce variability?**

PROCESS

Source: Baldrige 2021–2022 Education Criteria for Performance Excellence

2021 Copyright ® Assistant Professor Dr.Phanasan Kohsuwan

PEWAUKEE SCHOOL DISTRICT

Figure 6.1-1 Key Academic & Support Work Processes , Requirements and Performance Measures

Work Process	SP Link	Key Process Tools	Key Requirements	Key Performance Measures	Contribution Delivered By Work Process
Key Academic Processes					
Curriculum Mgmt.	TL	Curriculum Renewal Process	Meet WSS, DPI curriculum content standards and BOE requirements; increasing rigor	**Leading:** % of PSD curriculum BOE approved in advance of implementation year *(Fig. 7.1-16)*, % of curriculum entered on BYOC *(Fig. 7.1-16)* **Lagging:** Compliance with DPI Reporting *(Fig. 7.4-6)*, # of AP Classes (Fig. 7.1-17), PLTW Cert. (*Fig. 7.1-16)*	**SLS/OS**: Design rigorous and relevant curriculum & assessments to enhance student learning; ensure accountability to content/learning standards
Instruction Mgmt.	TL	Professional Development Plan Performance Evaluation System	Meet DPI standard for days/hrs of instruction; Meet NCLB standard of highly qualified teachers	**Leading:** Hiring new employees who are highly qualified (Fig. 7.4-6), % PES goal setting completed on time (Fig. 7.4-6) **Lagging:** % compliance with instruction meeting days/hrs of instruction (*Fig. 7.4-6)*, % of PSD Teachers deemed "Highly Qualified" via NCLB (*Fig. 7.4-6)*, 100% of PES evaluations submitted on time *(Fig. 7.1-30)*	**SLS/OS**: Deploy instructional methods that reflect diverse learning needs and best practices
Assessment Mgmt.	TL	Curriculum Renewal Process Annual Data Review	Valid, fair, equitable testing; Academic proficiency that meets NCLB and State regulatory requirements	**Leading:** % of students meeting or exceeding RIT target growth on MAP *(Fig. 7.1-3 & 7.1-4)* **Lagging:** Meeting AYP by district, school and all sub-groups *(Fig. 7.1-16)* ; # DPI violations for WKCE test security *(Fig. 7.4-6)*	**SLS/OS**: Evaluate learning progress and proficiency against standards using formative/summative assessment methods
Student Services Mgmt.	TL	Response to Intervention Professional Learning Communities	Compliance with regulatory requirements set by state and federal law	**Leading:** # students referred for SPED *(Fig. 7.1-19)* **Lagging:** # students placed in SPED *(Fig. 7.1-19)*, % SPED students receiving a diploma *(Fig. 7.1-20)*, % students dismissed from Reading Recovery *(Fig. 7.1-22)*, Compliance with IDEA via DPI Reporting *(Fig. 7.4-6)*	**SLS/OS**: Evaluate & support student learning needs; create improved capabilities to learn

2021 Copyright ® Assistant Professor Dr.Phanasan Kohsuwan

PEWAUKEE SCHOOL DISTRICT

Figure 6.1-1 Key Academic & Support Work Processes , Requirements and Performance Measures

Work Process	SP Link	Key Process Tools	Key Requirements	Key Performance Measures	Contribution Delivered By Work Process
Key Support Processes					
Financial Mgmt.	FO	Budget Planning Cycle Budget & Staffing Plan	Effective fiscal management; Efficient fiscal reporting; Meet regulatory requirements	**Leading:** BOE meeting minutes reflect approval of check register and revenue & expense report *(Fig. 7.4-6)* **Lagging:** Revenue exceeds expenses *(Fig. 7.5-2)*, # DPI reports submitted on time *(Fig. 7.4-6)*, Sustained bond rating *(Fig. 7.5-1)*	**SLS/OS/SU:** Ensure accountability in use of District finances; employ budget planning methods for sustainability of District
Human Resource Mgmt.	WE	Performance Evaluation System Recruitment & Retention	Meet regulatory requirements	**Leading:** AESOP Fill Rate *(Fig. 7.3-3)*; Filling vacancies *(Fig. 7.3-Narrative & Fig. 7.4-6)* **Lagging:** Performance Appraisal Submission *(Fig. 7.1-31)*, Teachers deemed "Highly Qualified" *(Fig. 7.4-6)*, Employee Retention *(Fig. 7.3-14)*	**OS/SU:** Hire, develop, engage & retain talented employees; administer performance evaluation system to all employees
Technology Mgmt.	T	Technology Plan	Systems availability; Compliance with Internet child protection regulation	**Leading:** Cycle time for work order completion *(Fig. 7.1-27)*, Core server up-time *(Fig. 7.1-39)*, customer satisfaction *(Fig. 7.1-28)* **Lagging:** Growth of fleet *(Fig. 7.1-26)*, Technology breaches acted upon *(Fig. 7.4-6)*	**SLS/SSV/OS:** Enhance student learning; Manage IT infrastructure to support decision-making, efficiency & learning
Facilities Mgmt.	FO	-5 Year Capital Projects Plan -10 Year Campus Plan -Crisis Plan	Meet federal, state, and county req. for workplace health, safety and security; Cost-effective; Efficient	**Leading:** Cycle time for work order completion *(Fig. 7.1-33)*, energy consumption *(Fig. 7.1-32)* **Lagging:** Facility use by school & community *(Fig. 7.4-11)*, Evacuation data *(Fig. 7.1-37)*; # MSDS violations *(Fig. 7.1-24)*	**SSV/FR/SU:** Manage safe & healthy plant operations
Commu-nication Mgmt.	C	Comm. Plan	Clear & timely information about district activities; Meet state/federal requirements	**Leading:** # Newsletters sent on time to community per year *(Fig. 7.1-24)*, # uses of School Messenger /Zoomerang *(Fig. 7.1-24)*, # press releases sent *(Fig. 7.1-24)* **Lagging:** Community reliance on district sources of information *(Fig. 7.1-33*, Customer grading of PSD *(Fig. 7.2-8)*	**SSV/OS/SU:** Ensure accessibility of information and transparency; Engage stakeholders and obtain input
Contracted Service Mgmt.	F&O	Contracts with Key Vendors	Meet federal/state regulatory requirements	**Leading:** Transportation timeliness *(Fig. 7.1-38*; food service participation *(Fig. 7.1-35)* **Lagging:** food service profitability *(Fig. 7.1-35)*	**SSV/FR/SU:** Provide nutritious and cost-effective meals; Provide safe and efficient transportation

Key: SP Link: TL=Teaching & Learning, F&O=Facilities & Operations, WED=Workforce Engagement & Development, C=Communications & Community Engagement, T=Technology

Contribution: SLS=student learning & success; SSV = student/stakeholder value; FR = financial return; OS = organizational success; SU = sustainability

2021 Copyright ® Assistant Professor Dr.Phanasan Konsuwan

Figure 6.1-2b Key Work Processes

Key Work Processes 6.1b(1)	I-SS Strategic Plan Goal Cat 2	Key Work System Responsible 6.1	Key Process Requirements & Measures 6.1b (2)	Results Location Cat 7	Innovation Result of Process (6.2 b)	Key Supplier(s) 6.2 a(1)
Design, Development Deployment Of Instruction Guides	1.1.1 1.1.2 3.2.1 3.2.2	Curriculum Division Quality Division	-SCOS compliance -Use and satisfaction (Zoomerang) -TWC Empowerment -QAR reports -Timeline CWT data	-100% -On site -Fig 7.4-5 -On site -Figure 7.5-1 7.4-3	Data warehouse DASH Classroom Walkthroughs	Follette Teachscape Textbook vendors
Design, Development Deployment of Predictive Assessments	1.1.1 1.1.2 3.2.1 3.2.2	Curriculum Division Quality Division	-Correlation with EOG/EOC -Use and satisfaction survey -TWC Empowerment -QAR reports -Reduce rework	- On site -On site -Fig 4-5 -On site -Fig. 7.5-2	Data warehouse DASH High Yield Instructional Strategies READ180 intervention	Follette Teachscape Scholastic
Design, Development Deployment of Professional Learning Communities	1.1.1 1.1.2 3.2.1 3.2.2	Senior Leaders Quality Division Human Resources Division	-Deployment matrix QAR -TWC Prof Dev -TNL reports -APQC	-On site -FIG 7.4-5 -On site -On site	PLC deployment matrix Quarterly SIP review Leadership Academy Pilot PDSA Process Teacher/Principal Eval Instrument	Solution Tree Quality division Teachscape APQC Title II, Lowe's DPI McRel

2021 Copyright ® Assistant Professor Dr.Phanasan Kohsuwan

Figure 6.1-2b Key Work Processes

Key Work Processes 6.1b(1)	I-SS Strategic Plan Goal Cat 2	Key Work System Responsible 6.1	Key Process Requirements & Measures 6.1b (2)	Results Location Cat 7	Innovation Result of Process (6.2 b)	Key Supplier(s) 6.2 a(1)
Design, Development, Deployment of drop out prevention strategies	1.2.1 2.2.1 2.2.2	Student Support Services With support of all divisions	-Athletic Participation -Extra curr. Par. -O-SS rate reduction -Drop Out Rate -Incidents of Crime	Fig. 7.2-6 On site Fig 7.6-2 Fig 7.2-3 Fig 7.2-7	Springs Academy Differentiated Diploma CCTL VPAC Virtual Learning	Community Partners Springs Learn and Earn 21st Century Catawba College Mitchell CC
Budgeting and Allocation Process	2.1.1 5.2.1	Human Resources Finance	-Class Size reduction compliance -Audit Findings	Fig 7.5-4 Fig 7.3-3	Integrated zero budgeting process	Isis
Facilities Task Force	2.3.2	Maintenance Facilities	-On time, what we say, under budget -Maint Satisfaction Climate Survey	On-site Fig 7.4-9 Fig 7.2-2	Prototype ad Green School School Dude	Architects Contractors
Two Way Communication	4.1.1 4.1.2	Public relations Dept.	conference participation community survey	Fig 7.2-11 Fig 7.2-8	Web page	School Wires

2021 Copyright ® Assistant Professor Dr.Phanasan Kohsuwan

ระบบปฏิบัติการ (Operations)

6.1 กระบวนการทำงาน (Work processes) : สถาบันมีวิธีการออกแบบ จัดการและปรับปรุง การจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ และกระบวนการทำงานที่สำคัญอย่างไร (45 คะแนน)

ค. การจัดการเครือข่ายอุปทาน (Supply-Network Management)

สถาบันมีการจัดการเครือข่ายอุปทานอย่างไร

สถาบันดำเนินการอย่างไรในเรื่องการคัดเลือกผู้ส่งมอบ/คู่ความร่วมมือ และทำให้มั่นใจว่ามีคุณสมบัติและอยู่ในสถานะที่ไม่เพียงตอบสนองต่อความต้องการของการปฏิบัติการเท่านั้นแต่ยังสามารถยกระดับผลการดำเนินการและสนับสนุนวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของสถาบันรวมถึงเพิ่มความพึงพอใจของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น

นอกจากนั้นสถาบันดำเนินการอย่างไร ในเรื่อง

- ส่งเสริมความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและความร่วมมือภายในเครือข่ายอุปทาน
- ทำให้มั่นใจว่าเครือข่ายอุปทานมีความคล่องตัวในการตอบสนองต่อความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไปของผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น ตลาด และสถาบัน
- สื่อสารความคาดหวังต่อผลการดำเนินการ วัดและประเมินผลการดำเนินการของผู้ส่งมอบ ให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ผู้ส่งมอบเพื่อช่วยให้เกิดการปรับปรุง และจัดการกับผู้ส่งมอบที่มีผลการดำเนินการที่ไม่ดี

ระบบปฏิบัติการ (Operations)

6.1 กระบวนการทำงาน (Work processes) : สถาบันมีวิธีการออกแบบ จัดการและปรับปรุง การจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ และกระบวนการทำงานที่สำคัญอย่างไร (45 คะแนน)

ง. การจัดการนวัตกรรม (INNOVATION Management)

สถาบันมีการดำเนินการกับโอกาสในการสร้างนวัตกรรมอย่างไร

สถาบันมีการดำเนินการตามโอกาสเชิงกลยุทธ์ที่กำหนดว่าเป็นความเสี่ยงที่ผ่านการประเมิน ผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน (INTELLIGENT RISKS) อย่างไร สถาบันได้เตรียมทรัพยากรด้าน การเงินและทรัพยากรอื่น ๆ ไว้เพื่อสนับสนุนโอกาสดังกล่าวอย่างไร สถาบันยุติการสนับสนุน เรื่องดังกล่าว ณ เวลาที่เหมาะสมเพื่อนำทรัพยากรไปสนับสนุนโอกาสอื่นที่สำคัญกว่าอย่างไร

6 Operations (85 pts.)

The **Operations** category asks HOW your organization designs, manages, improves, and innovates its EDUCATIONAL PROGRAMS AND SERVICES and WORK PROCESSES and improves operational effectiveness to deliver VALUE to students and other CUSTOMERS, and achieve ongoing organizational success.

6.1 Work Processes: How do you design, manage, and improve your key educational programs and services and your work processes? (45 pts.)

PROCESS

c. Supply-Network Management

HOW do you manage your supply network? HOW do you select suppliers that are qualified and positioned to meet your operational needs, enhance your PERFORMANCE, support your STRATEGIC OBJECTIVES, and enhance your students' and other CUSTOMERS' satisfaction? HOW do you

- promote ALIGNMENT and collaboration within your supply network;
- ensure supply-network agility and RESILIENCE in responding to changes in student, other CUSTOMER, market, and organizational requirements; and
- communicate PERFORMANCE expectations, measure and evaluate suppliers' PERFORMANCE, provide feedback to help them improve, and deal with poorly performing suppliers?

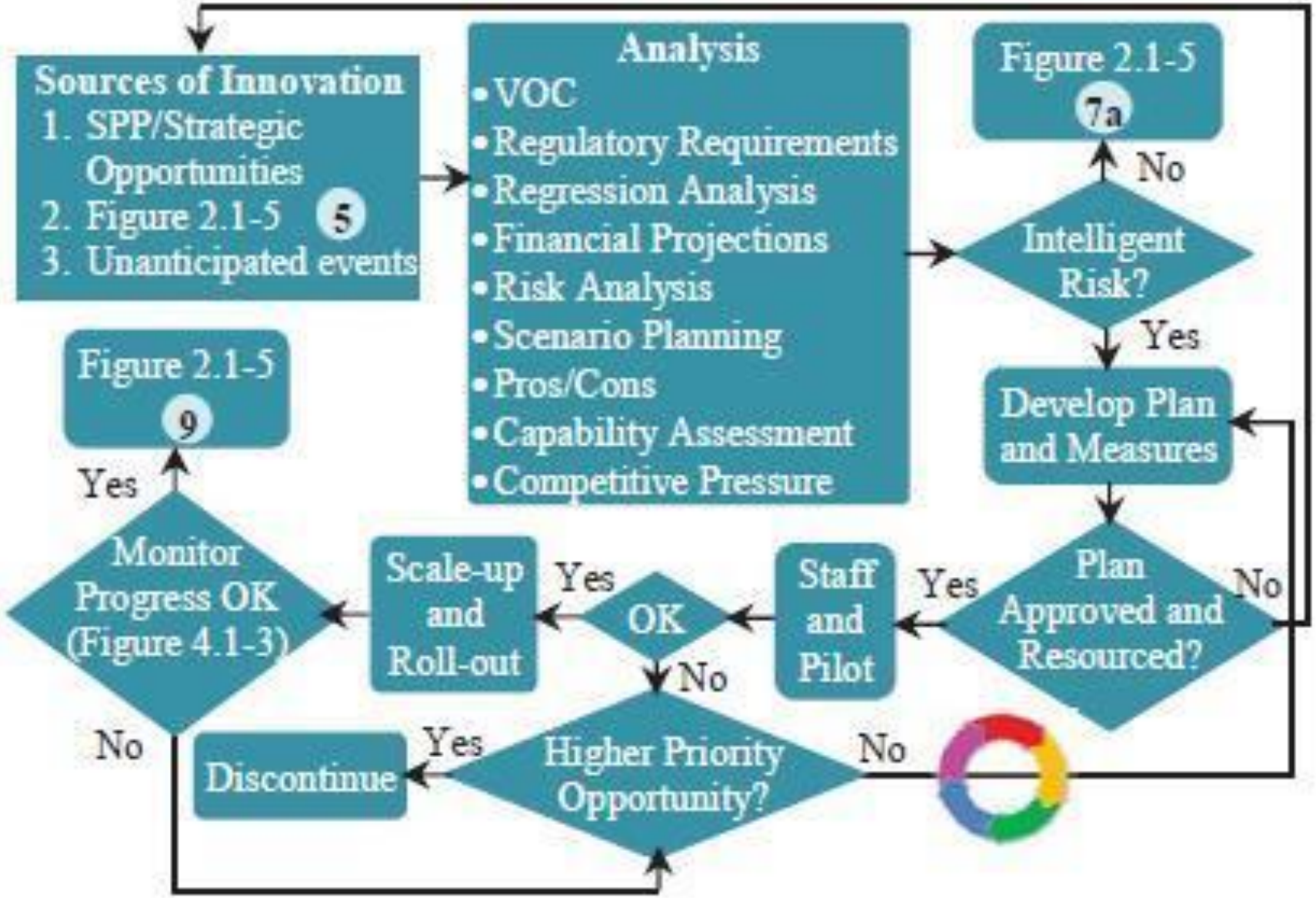
d. Management of Opportunities for INNOVATION

HOW do you pursue your identified opportunities for INNOVATION? HOW do you pursue the STRATEGIC OPPORTUNITIES that you have determined are INTELLIGENT RISKS? HOW do you make financial and other resources available to pursue these opportunities? HOW do you decide to discontinue pursuing them at the appropriate time?

Source: Baldrige 2021-2022 Education Criteria for Performance Excellence

2021 Copyright ® Assistant Professor Dr.Phanasan Kohsuwan

Figure 6.1-3 Innovation Management



Source: https://www.nist.gov/blogs/blogrige/how-latest-baldrige-award-winners-manage-innovation

2021 Copyright ® Assistant Professor Dr.Phanasan Kohsuwan

ระบบปฏิบัติการ (Operations)

6.2 ประสิทธิผลของการปฏิบัติการ (Operational Effectiveness) : สถาบันทำให้มั่นใจได้อย่างไรว่าการปฏิบัติการต่าง ๆ มีการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิผล (40 คะแนน)

ก. ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการ (PROCESS Efficiency and EFFECTIVENESS)

สถาบันมีการจัดการต้นทุน ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการปฏิบัติการอย่างไร

สถาบันดำเนินการอย่างไร ในเรื่อง

- พิจารณารอบเวลาการทำงาน (CYCLE TIME) การเพิ่มผลผลิต (PRODUCTIVITY) และปัจจัยด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผล มาใช้ในกระบวนการทำงาน
- ป้องกันไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดหรือการทำงานซ้ำ
- ลดต้นทุนในการตรวจสอบ การทดสอบ และการตรวจติดตามกระบวนการหรือผลการดำเนินการ (*)
- สร้างสมดุลระหว่างความจำเป็นในการควบคุมต้นทุนกับความต้องการของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น

6 Operations (85 pts.)

The **Operations** category asks HOW your organization designs, manages, improves, and innovates its EDUCATIONAL PROGRAMS AND SERVICES and WORK PROCESSES and improves operational effectiveness to deliver VALUE to students and other CUSTOMERS, and achieve ongoing organizational success.

6.2 Operational Effectiveness: How do you ensure effective management of your operations? (40 pts.)

PROCESS

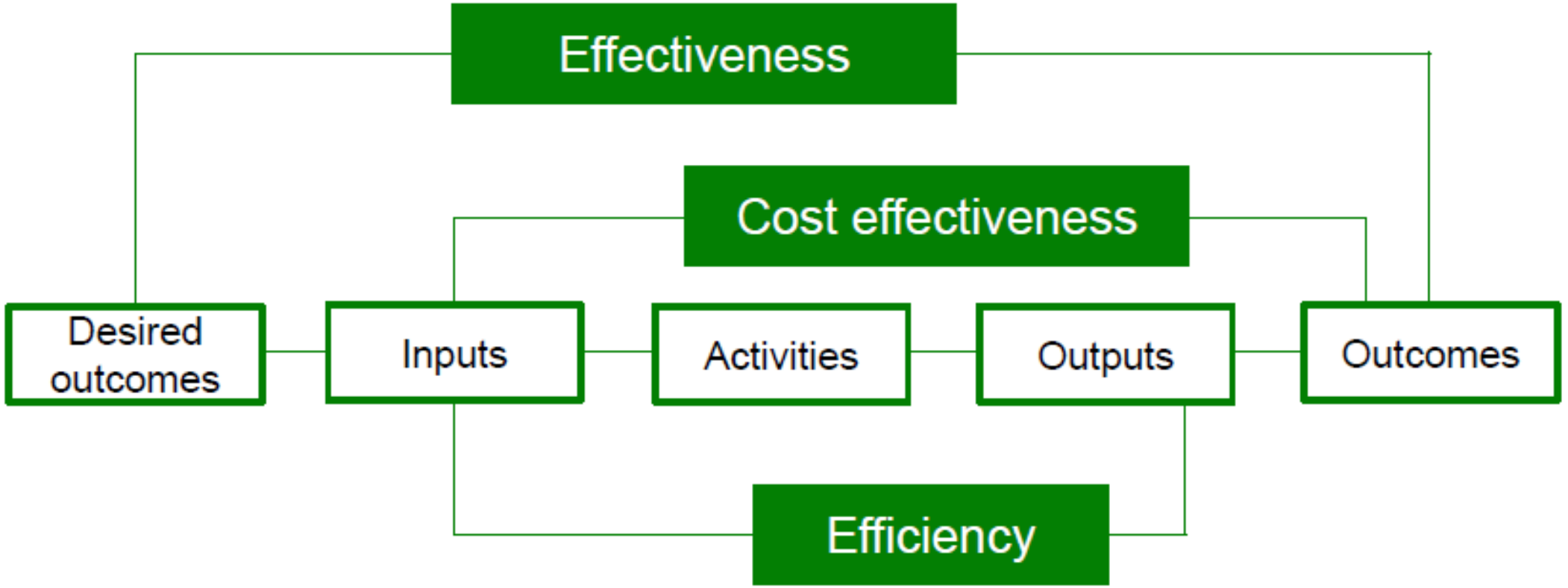
a. PROCESS Efficiency and EFFECTIVENESS

HOW do you manage the cost, efficiency, and EFFECTIVENESS of your operations? HOW do you

- incorporate cycle time, PRODUCTIVITY, and other efficiency and EFFECTIVENESS factors into your WORK PROCESSES;
- prevent errors and rework;
- minimize the costs of inspections, tests, and PROCESS or PERFORMANCE audits, as appropriate; and
- balance the need for cost control and efficiency with the needs of your students and other CUSTOMERS?

Source: Baldrige 2021–2022 Education Criteria for Performance Excellence

2021 Copyright ® Assistant Professor Dr.Phanasan Kohsuwan

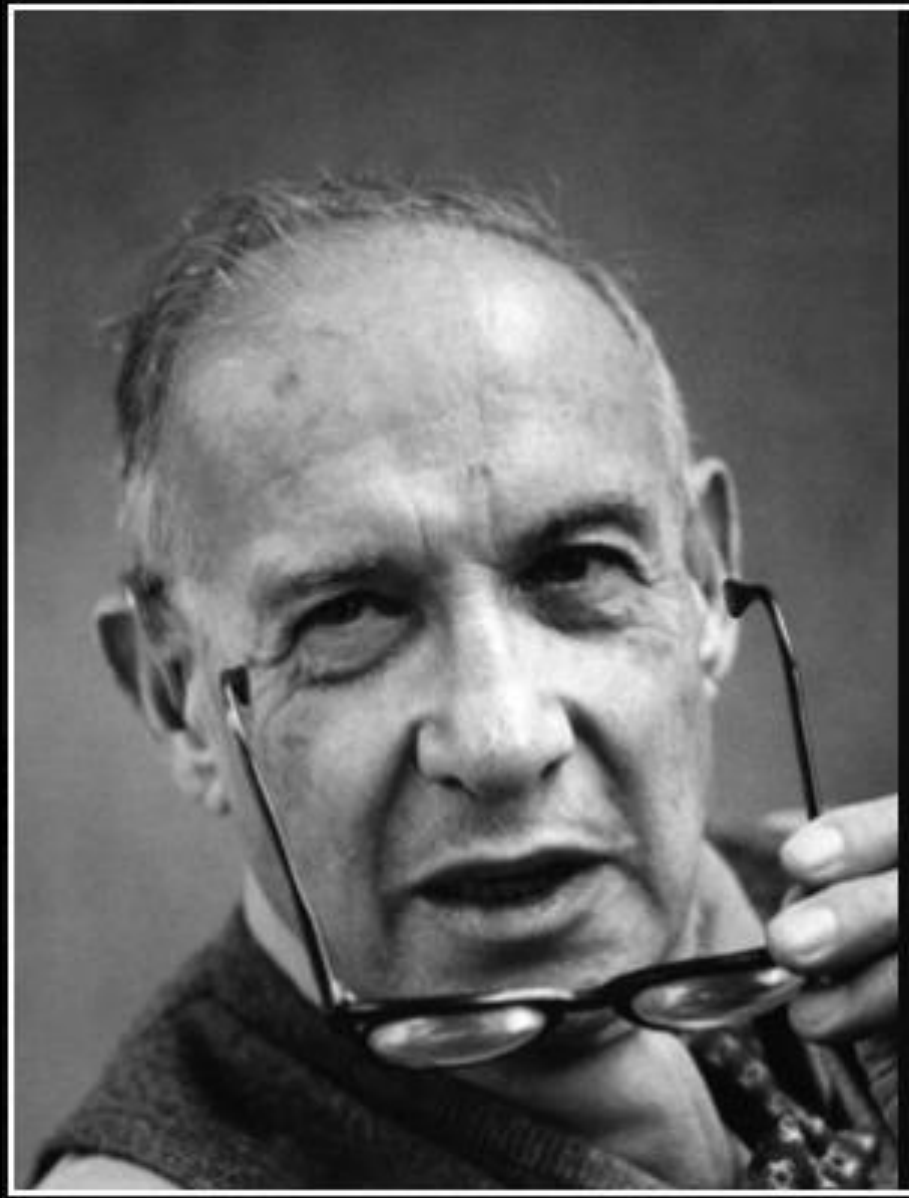


- **Efficiency** = extent to which time, effort or cost are well used for the intended purpose.
- Used to relay the capability of a specific application of effort to produce a specific outcome effectively with a minimum amount of waste, expense and effort.

- **Effectiveness** = the extent to which a desired effect is achieved
- Used to relay the capability of producing a desired outcome, the success in achieving a given result.

Source: Adapted from Australian National Audit Office (1998), Better practice principles for performance information

2021 Copyright ® Assistant Professor Dr.Phanasan Kohsuwan



What gets measured gets managed.

— Peter Drucker —

AZ QUOTES

2021 Copyright ® Assistant Professor Dr.Phanasan Kohsuwan

ระบบปฏิบัติการ (Operations)

6.2 ประสิทธิผลของการปฏิบัติการ (Operational Effectiveness) : สถาบันทำให้มั่นใจได้อย่างไรว่าการปฏิบัติการต่าง ๆ มีการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิผล (40 คะแนน)

ข. ความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์ (Security and Cybersecurity)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรเพื่อทำให้มั่นใจว่าข้อมูลและสารสนเทศที่อ่อนไหวหรือเป็นสิทธิพิเศษ (Privilege) และสินทรัพย์ที่สำคัญ มีความปลอดภัยและมีการป้องกันภัยบนโลกไซเบอร์

สถาบันมีวิธีการอย่างไรเพื่อทำให้มั่นใจว่าข้อมูลและสารสนเทศทั้งแบบอิเล็กทรอนิกส์และรูปแบบอื่น ๆ และระบบการปฏิบัติการที่สำคัญเป็นความลับและสามารถเข้าถึงได้เฉพาะตามสิทธิที่เหมาะสม รวมถึงสถาบันมีวิธีการอย่างไร ในเรื่อง

- เฝ้าระวังสิ่งคุกคามความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์ที่เกิดขึ้นใหม่
- ทำให้มั่นใจว่าบุคลากร ผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการ และผู้ส่งมอบ เข้าใจและปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของตนด้านความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์
- ระบุและจัดลำดับความสำคัญของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและระบบการปฏิบัติการที่สำคัญเพื่อให้มีความมั่นคงปลอดภัย
- ป้องกันระบบเหล่านี้จากเหตุการณ์ที่อาจกระทบต่อความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์ ตรวจจับ ตอบสนอง และกู้คืนจากการถูกโจมตีทางไซเบอร์

6 Operations (85 pts.)

The **Operations** category asks HOW your organization designs, manages, improves, and innovates its EDUCATIONAL PROGRAMS AND SERVICES and WORK PROCESSES and improves operational effectiveness to deliver VALUE to students and other CUSTOMERS, and achieve ongoing organizational success.

6.2 Operational Effectiveness: How do you ensure effective management of your operations? (40 pts.)

PROCESS

b. Security and Cybersecurity

HOW do you ensure the security and cybersecurity of sensitive or privileged data and information and of KEY assets? HOW do you manage physical and digital data, information, and KEY operational systems to ensure confidentiality and only appropriate physical and digital access? HOW do you

- maintain your awareness of emerging security and cybersecurity threats;
- ensure that your WORKFORCE, students, other CUSTOMERS, PARTNERS, and suppliers understand and fulfill their security and cybersecurity roles and responsibilities;
- identify and prioritize KEY information technology and operational systems to secure; and
- protect these systems from potential cybersecurity events, detect cybersecurity events, and respond to and recover from cybersecurity incidents?

Source: Baldrige 2021–2022 Education Criteria for Performance Excellence

2021 Copyright ® Assistant Professor Dr.Phanasan Kohsuwan

ระบบปฏิบัติการ (Operations)

6.2 ประสิทธิผลของการปฏิบัติการ (Operational Effectiveness) : สถาบันทำให้มั่นใจได้อย่างไรว่าการปฏิบัติการต่าง ๆ มีการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิผล (40 คะแนน)

ค. การเตรียมพร้อมด้านความปลอดภัยและภาวะฉุกเฉิน (Safety and Emergency Preparedness)

(1) ความปลอดภัย (Safety)

สถาบันดูแลให้มีสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติการที่ปลอดภัยได้อย่างไร

ระบบความปลอดภัยของสถาบันได้คำนึงถึงการป้องกันอุบัติเหตุ การตรวจสอบ การวิเคราะห์หาสาเหตุ (Root-cause ANALYSIS) ของความไม่ปลอดภัย และการกู้คืนสู่สภาพเดิมอย่างไร

(2) ความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่ามีการเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติหรือภาวะฉุกเฉิน

ระบบการเตรียมพร้อมดังกล่าวได้คำนึงถึงการป้องกัน การจัดการความต่อเนื่องของการดำเนินการ และการกู้คืนสู่สภาพเดิมอย่างไร ระบบการเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉินดังกล่าวได้คำนึงถึงการพึ่งพาบุคลากรขององค์กร เครือข่ายอุปทาน และคู่ความร่วมมือที่เป็นทางการอย่างไร สถาบันมีวิธีการในการทำให้มั่นใจว่าระบบเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กรมีความมั่นคงปลอดภัยและพร้อมใช้งานอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สามารถบริการผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น และตอบสนองความจำเป็นของสถาบันได้อย่างไร

6 Operations (85 pts.)

The **Operations** category asks HOW your organization designs, manages, improves, and innovates its EDUCATIONAL PROGRAMS AND SERVICES and WORK PROCESSES and improves operational effectiveness to deliver VALUE to students and other CUSTOMERS, and achieve ongoing organizational success.

6.2 Operational Effectiveness: How do you ensure effective management of your operations? (40 pts.)

PROCESS

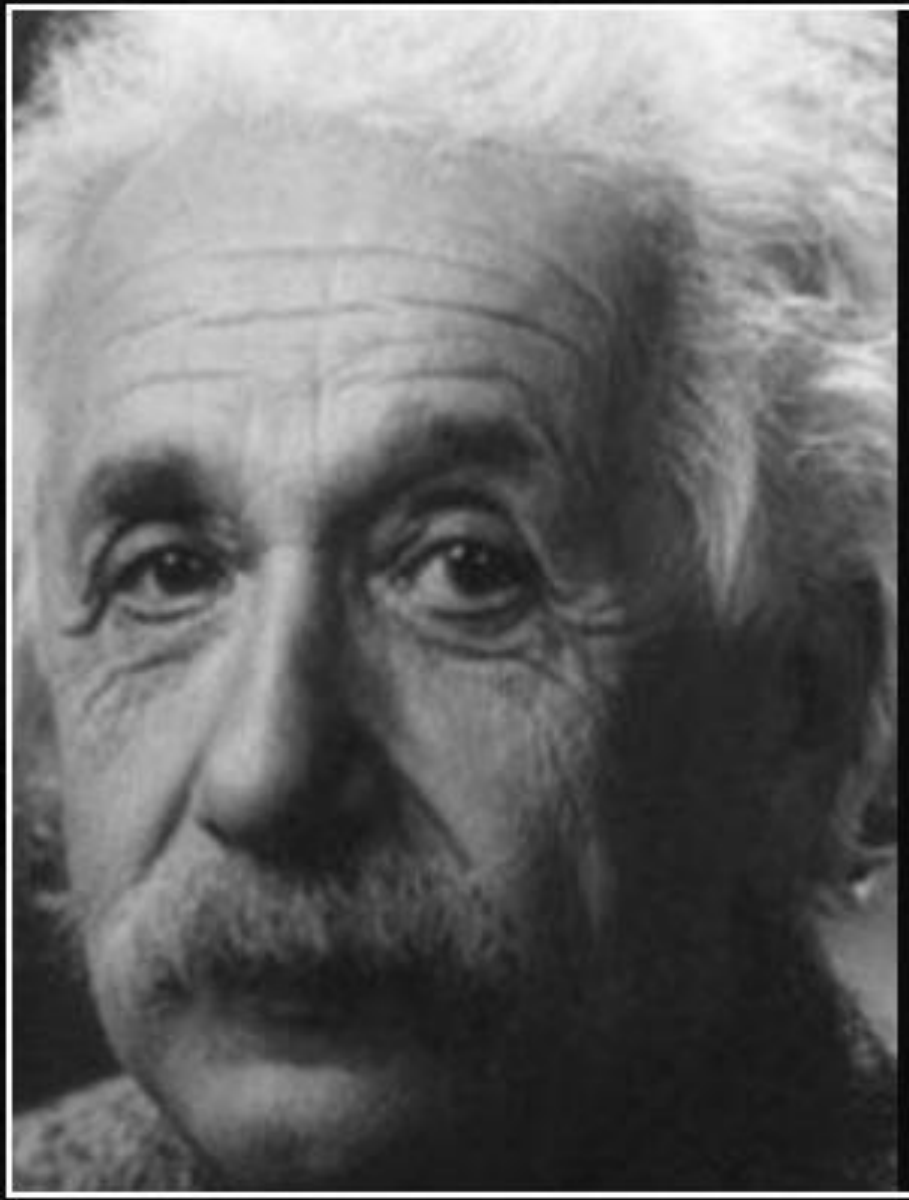
c. Safety, Business Continuity, and RESILIENCE

(1) **Safety** **HOW do you provide a safe operating environment for your WORKFORCE, your students, and other people in your workplace?** HOW does your safety system address accident prevention, inspection, root-cause ANALYSIS of failures, and recovery?

(2) **Organizational Continuity and RESILIENCE** **HOW do you ensure that your organization can anticipate, prepare for, and recover from disasters, emergencies, and other disruptions?** HOW do you consider risk, prevention, protection, continuity of operations, and recovery in the event of disruptions? HOW do you take into account student, other CUSTOMER, and business needs, and your reliance on your WORKFORCE, supply network, PARTNERS, and information technology systems?

Source: Baldrige 2021–2022 Education Criteria for Performance Excellence

2021 Copyright ® Assistant Professor Dr.Phanasan Kohsuwan



Insanity: doing the same thing over and over again and expecting different results.

— Albert Einstein —

AZ QUOTES

2021 Copyright ® Assistant Professor Dr.Phanasan Kohsuwan

7.1 ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน และบริการที่ตอบสนองต่อลูกค้ากลุ่มอื่น และด้านกระบวนการ (Student Learning, Customer-Focused Service Results, Process Results): ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน และบริการที่ตอบสนองต่อลูกค้ากลุ่มอื่น และด้านประสิทธิผลของกระบวนการเป็นอย่างไร (120 คะแนน)

ก. ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียนและด้านบริการที่มุ่งเน้นลูกค้า (Student LEARNING and CUSTOMER-Focused Service RESULTS)

ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียนและด้านบริการที่ตอบสนองผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นคืออะไร

ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของการเรียนรู้ของผู้เรียนและผลการดำเนินการของด้านบริการที่สำคัญและเกี่ยวข้องโดยตรงกับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นคืออะไร ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันอย่างไรระหว่างหลักสูตร และบริการฯ กลุ่มของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น และส่วนตลาด (*)

Source: เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดาเนินการที่เป็นเลิศ ฉบับปี 2563-65

2021 Copyright ® Assistant Professor Dr.Phanasan Kohsuwan

หมายเหตุ

ผลลัพธ์ของคำถามในระดับพื้นฐาน หัวข้อ 7.1 EdPEx ได้เพิ่มเติมให้สถาบันต้องตอบผลลัพธ์ที่ครอบคลุมถึงการตอบสนองต่อลูกค้ากลุ่มอื่นในทุกพันธกิจหลักของสถาบันด้วย เช่น ผลิตภัณฑ์ที่เป็นนวัตกรรมชิ้นงาน สิ่งประดิษฐ์ งานวิจัย บริการวิชาการ และบริการอื่น ๆ เนื่องจากเป็นบริบทของอุดมศึกษาไทย

หมายเหตุ 7.1 ผลลัพธ์ที่รายงานควรรวมตัววัดที่สำคัญ ที่บังคับใช้โดยผู้ให้ทุนและที่ต้องแจ้งต่อสาธารณะ และ/หรือ บังคับใช้โดยสถาบันรับรองมาตรฐาน หรือหน่วยงานที่กำกับดูแล

หมายเหตุ 7.1ก ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียนและด้านกระบวนการบริการลูกค้า ควรเกี่ยวเนื่องกับความต้องการและความคาดหวังที่สำคัญของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นตามที่ระบุไว้ใน P.1 ข(2) ซึ่งเป็นสารสนเทศที่ได้จากการรวบรวมผ่านกระบวนการใน หมวด 3 ตัววัดหรือตัวชี้วัดต่าง ๆ ควรพิจารณาปัจจัยที่มีผลต่อความนิยมของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น ดังตัวอย่างที่ให้ไว้ในหมายเหตุข้อ P.1 ข(2) และ 3.2 ข

Source: เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดาเนินการที่เป็นเลิศ ฉบับปี 2563-65

2021 Copyright ® Assistant Professor Dr.Phanasan Kohsuwan

ข. ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการทำงาน (WORK PROCESS EFFECTIVENESS RESULTS)

(1) ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการ (PROCESS EFFECTIVENESS and Efficiency)

ผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการคืออะไร

ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านปฏิบัติการของกระบวนการทำงานที่สำคัญ และกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญคืออะไร รวมทั้งผลลัพธ์ด้านผลิตภาพ รอบเวลา และตัววัดอื่น ๆ ด้านประสิทธิผล ประสิทธิภาพ ความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์ และนวัตกรรม ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามประเภทของกระบวนการอย่างไร (*)

(2) ความปลอดภัยและการเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน (Safety and Emergency Preparedness)

ผลลัพธ์ด้านความปลอดภัย และการเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉินเป็นอย่างไร

ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านประสิทธิผลในระบบความปลอดภัย และการเตรียมพร้อมของสถาบันเพื่อรับมือกับภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉินคืออะไร ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันอย่างไรตามที่ตั้งหรือประเภทของกระบวนการต่าง ๆ (*)

Source: เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดาเนินการที่เป็นเลิศ ฉบับปี 2563-65

2021 Copyright ® Assistant Professor Dr.Phanasan Kohsuwan

หมายเหตุ 7.1ข ผลลัพธ์ที่รายงานในข้อนี้ ควรตอบสนองข้อกำหนดที่สำคัญในการปฏิบัติการ ตามที่ระบุไว้ในโครงร่างองค์กร และหมวด 6

หมายเหตุ 7.1ข ตัววัดและตัวชี้วัดที่เหมาะสมของประสิทธิผลกระบวนการอาจรวมเรื่องดังต่อไปนี้ ผลการตรวจสอบทั้งภายในและภายนอก อัตราการสร้างและผลลัพธ์ด้านนวัตกรรมของหลักสูตร และการจัดการศึกษา และการสร้างนวัตกรรมในระบบงาน ผลลัพธ์จากการปรับปรุงงานภายในให้ง่ายขึ้น และการจัดกลุ่มงานใหม่ การลดความสูญเปล่าทางการศึกษาและกระบวนการอื่น/ของเสีย การปรับเปลี่ยนสัดส่วนการบังคับบัญชา การรายงานอุบัติการณ์ของการบริหารความปลอดภัยและอาชีวอนามัย (Occupational Safety and Health Administration: OSHA) ระยะเวลารวมพลในการซ้อมฉุกเฉิน และผลลัพธ์ของการซ้อมย้ายที่ทำงานหรือซ้อมแผนฉุกเฉิน

Source: เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดาเนินการที่เป็นเลิศ ฉบับปี 2563-65

2021 Copyright ® Assistant Professor Dr.Phanasan Kohsuwan

ค. ผลลัพธ์ด้านการจัดการเครือข่ายอุปทาน (Supply-Network Management Results)

ผลลัพธ์ด้านการจัดการเครือข่ายอุปทานเป็นอย่างไร

ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านเครือข่ายอุปทาน รวมทั้งผลลัพธ์ที่แสดงว่าเครือข่ายอุปทานได้ช่วยยกระดับผลการดำเนินการของสถาบันให้ดีขึ้นคืออะไร

หมายเหตุ 7.1ค ตัววัดและตัวชี้วัดที่เหมาะสมของผลการดำเนินการของด้านการจัดการเครือข่ายอุปทาน อาจรวมถึงการตรวจสอบผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือที่เป็นทางการ การส่งมอบที่ทันเวลา และผลการยอมรับของการจัดการศึกษา วิจัย บริการ และกระบวนการที่ดำเนินการโดยภายนอก

ตัววัดและตัวชี้วัดที่ช่วยยกระดับให้การดำเนินการของสถาบันดีขึ้น อาจรวมถึงตัววัดด้านการปรับปรุงการบริการของผู้ส่งมอบที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น

Source: เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดาเนินการที่เป็นเลิศ ฉบับปี 2563-65

2021 Copyright ® Assistant Professor Dr.Phanasan Kohsuwan

7.1 Student Learning and Process Results: What are your student learning and process effectiveness results? (120 pts.)

RESULTS

a. Student LEARNING and CUSTOMER-Focused Service RESULTS

What are your RESULTS for student LEARNING and for your student and other CUSTOMER service PROCESSES? What are your RESULTS for KEY MEASURES or INDICATORS of student LEARNING outcomes and the PERFORMANCE of services that are important to and directly serve your students and other CUSTOMERS? HOW do these RESULTS differ by EDUCATIONAL PROGRAM AND SERVICE offerings, student and other CUSTOMER groups, and market SEGMENTS, as appropriate?

b. WORK PROCESS EFFECTIVENESS RESULTS

(1) **PROCESS EFFECTIVENESS and Efficiency** **What are your PROCESS EFFECTIVENESS and efficiency RESULTS?** What are your RESULTS for KEY MEASURES or INDICATORS of the operational PERFORMANCE of your KEY work and support PROCESSES, including PRODUCTIVITY, cycle time, and other appropriate MEASURES of PROCESS EFFECTIVENESS, efficiency, security and cybersecurity, and INNOVATION? How do these RESULTS differ by PROCESS types, as appropriate?

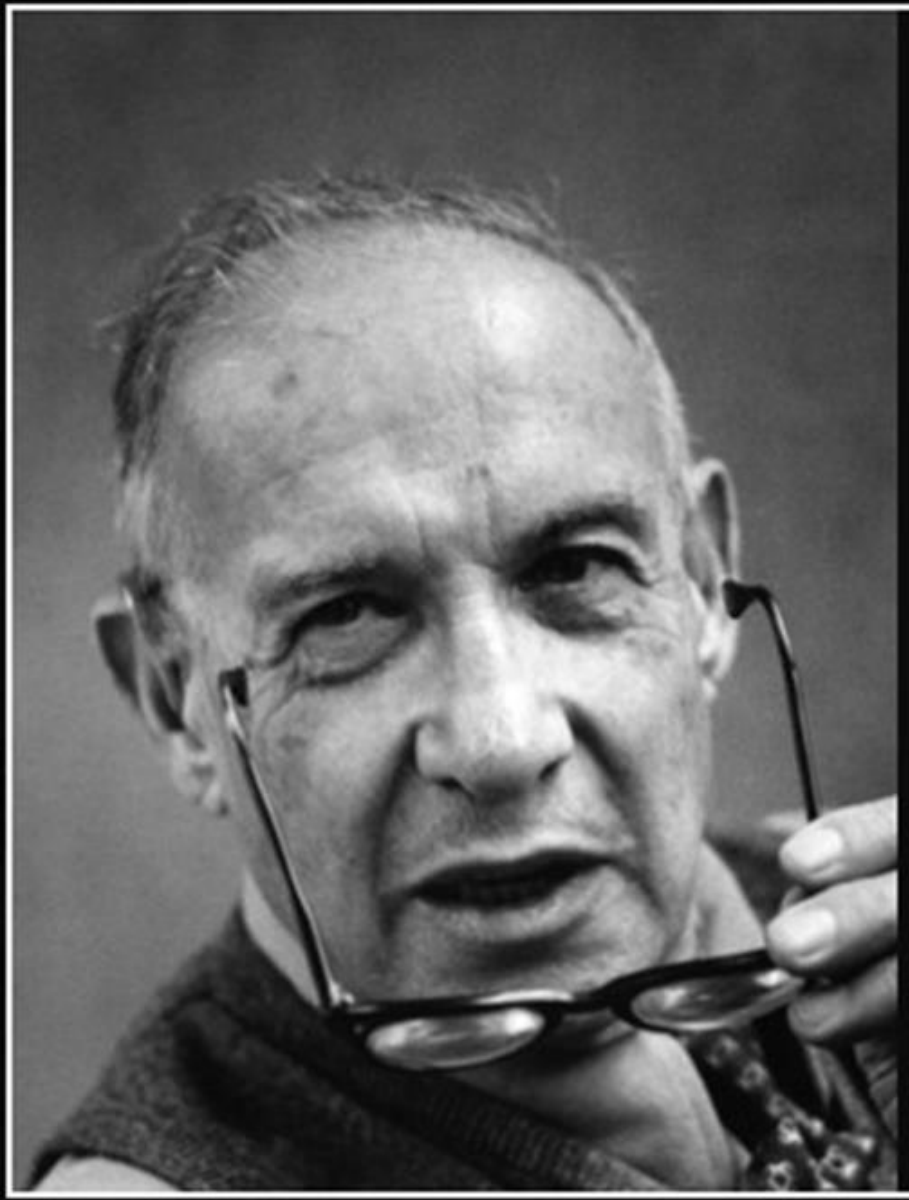
(2) **Safety and Emergency Preparedness** **What are your safety and emergency preparedness RESULTS?** What are your RESULTS for KEY MEASURES or INDICATORS of the EFFECTIVENESS of your organization's safety system and its preparedness for disasters, emergencies, and other disruptions? How do these RESULTS differ by location or PROCESS type, as appropriate?

c. Supply-Network Management RESULTS

What are your supply-network management RESULTS? What are your RESULTS for KEY MEASURES or INDICATORS of the PERFORMANCE of your supply network, including its contribution to enhancing your PERFORMANCE?

Source: Baldrige 2021–2022 Education Criteria for Performance Excellence

2021 Copyright ® Assistant Professor Dr.Phanasan Kohsuwan



There is nothing so useless as doing efficiently that which should not be done at all.

— Peter Drucker —

AZ QUOTES

2021 Copyright ® Assistant Professor Dr.Phanasan Kohsuwan