



รายงานการประเมินคุณภาพ
ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ประจำปี 2564

สำนักส่งเสริมและบริการวิชาการ
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

คำนำ

สำนักส่งเสริมและบริการวิชาการ ได้รับการจัดตั้งเป็นส่วนราชการเทียบเท่าคณะตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งส่วนราชการในชื่อเดิม สำนักส่งเสริมและการศึกษาต่อเนื่อง มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ทบวงมหาวิทยาลัย พ.ศ.2529 ต่อมาในปี พ.ศ.2559 ได้มีประกาศพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ปรับเปลี่ยนระบบการบริหารเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และในปี พ.ศ.2563 สำนักส่งเสริมและการศึกษาต่อเนื่อง ได้เปลี่ยนชื่อเป็น สำนักส่งเสริมและบริการวิชาการ ซึ่งเป็นส่วนงานอำนวยการและสนับสนุนภารกิจของวิทยาเขตปัตตานี มีสถานบริการวิชาการชุมชนครอบคลุมกระจายในพื้นที่ชายแดนใต้ ประกอบด้วยสถานบริการวิชาการชุมชนปัตตานี สถานบริการวิชาการชุมชนเทพา สถานบริการวิชาการชุมชนจะนะ และมีสำนักงานกลางอยู่ภายในวิทยาเขตปัตตานี มีภาระหน้าที่ในการสร้างงานบริการวิชาการและถ่ายทอดความรู้ เทคโนโลยีที่หลากหลายรูปแบบเพื่อเชื่อมโยงมหาวิทยาลัยกับชุมชน สร้างเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตและยกระดับชุมชนเข้มแข็ง หรือภารกิจอื่นตามที่มหาวิทยาลัยมอบหมาย

การจัดทำรายงานการประเมินคุณภาพตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ประจำปี 2564 ของสำนักส่งเสริมและบริการวิชาการ เป็นการรายงานวิธีการและผลการดำเนินงานผ่านการขับเคลื่อนของผู้บริหาร คณะกรรมการประกันคุณภาพฯ และคณะกรรมการประจำส่วนงาน โดยวิเคราะห์และสังเคราะห์ผลการประเมินจากรอบปีที่ผ่านมา นำไปสู่การปรับเปลี่ยนแนวทางและกระบวนการทำงานเพื่อให้บรรลุผลตามวิสัยทัศน์ซึ่งผู้บริหารและบุคลากรในองค์กรต่างก็ตระหนักถึงความสำคัญของผลการดำเนินงานของสำนักส่งเสริมและบริการวิชาการ ซึ่งจะเป็นส่วนหนึ่งของการร่วมก้าวเข้าไปสู่มาตรฐานตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ และผลการประเมินจากคณะกรรมการประเมินคุณภาพจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาและปรับปรุงการดำเนินงานของสำนักส่งเสริมและบริการวิชาการ ทำให้มองเห็นภาพการเปลี่ยนแปลงและสิ่งที่ต้องแก้ไขปรับปรุงขององค์กรชัดเจนขึ้น เพื่อนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ “เป็นองค์กรบริการวิชาการระดับประเทศเพื่อพัฒนาชุมชนและสังคม”

ในการนี้ ขอขอบคุณคณะกรรมการประเมินคุณภาพภายในทุกท่าน ที่อุทิศเวลาอันมีค่ามาเป็นกัลยาณมิตรประเมิน ชี้แนะ และเติมเต็มการทำงานของบุคลากร รวมทั้งขอขอบคุณหัวหน้าฝ่าย/งาน/สถานีและบุคลากรของสำนักส่งเสริมและบริการวิชาการทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการทำงานกันอย่างเข้มแข็ง เพื่อให้การประเมินคุณภาพครั้งนี้ประสบผลสำเร็จ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มณูญ ศิริบุหงศ์)

ผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมและบริการวิชาการ

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

พฤษภาคม 2565

สารบัญ

คำนำ	ก
สารบัญ	ข
สารบัญตาราง	ค
สารบัญภาพ	จ
บทนำ : โครงร่างองค์กร	
1. ลักษณะองค์กร	1
2. สถานการณ์ขององค์กร	6
หมวด 1 การนำองค์กร	
1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง	9
1.2 การกำกับดูแลองค์กรและการทำประโยชน์ให้สังคม	15
หมวด 2 กลยุทธ์	
2.1 การจัดทำกลยุทธ์	19
2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	24
หมวด 3 ลูกค้า	
3.1 ความคาดหวังของลูกค้า	29
3.2 ความผูกพันของลูกค้า	34
หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้	
4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร	40
4.2 การจัดการสารสนเทศ และการจัดการความรู้	49
หมวด 5 บุคลากร	
5.1 สภาพแวดล้อมของบุคลากร	54
5.2 ความผูกพันของบุคลากร	63
หมวด 6 การปฏิบัติการ	
6.1 กระบวนการทำงาน	73
6.2 ประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ	85
หมวด 7 ผลลัพธ์	
7.1 ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ	90
7.2 ผลลัพธ์ด้านลูกค้า	93
7.3 ผลลัพธ์ด้านบุคลากร	94
7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร	95
7.5 ผลลัพธ์ด้านการเงิน ตลาด และกลยุทธ์	97

สารบัญตาราง

ตารางที่ OP1-1	ผลิตภัณฑ์ ความสำคัญเชิงเปรียบเทียบ แนวทางวิธีการ และกลไกการส่งมอบการให้บริการ	1
ตารางที่ OP1-2	ประเภทของบุคลากรสำนักส่งเสริมฯ จำแนกตามอายุ อายุงาน และระดับการศึกษา	2
ตารางที่ OP1-3	การจัดสรรอัตรากำลังบุคลากร ตามรายผลิตภัณฑ์ ของสำนักส่งเสริมฯ	3
ตารางที่ OP1-4	กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของสำนักส่งเสริมฯ	4
ตารางที่ OP1-5	ความต้องการ ความคาดหวังของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ	5
ตารางที่ OP1-6	ผู้ส่งมอบ พันธมิตร บทบาทที่เกี่ยวข้อง ช่องทางในการสื่อสาร และข้อกำหนดของห่วงโซ่อุปทาน	6
ตารางที่ OP1-7	คู่แข่ง/คู่เทียบ ตำแหน่งในการเปรียบเทียบของสำนักส่งเสริมฯ ตามรายผลิตภัณฑ์และผลลัพธ์ด้านต่างๆ	7
ตารางที่ OP1-8	ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์	8
ตารางที่ 1.1-1	รูปแบบช่องทางการสื่อสารไปยังกลุ่มเป้าหมายและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	9
ตารางที่ 1.1-2	ค่านิยมนำไปสู่การจัดสภาพแวดล้อมในการทำงาน	10
ตารางที่ 1.1-3	ประเด็นและวิธีการสื่อสารกับลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และบุคลากร	11
ตารางที่ 1.1-4	สิ่งที่ต้องปฏิบัติอย่างจริงจัง วิธีการ และผลลัพธ์	14
ตารางที่ 1.2-1	รูปแบบ เป้าหมาย และการรายงานผลการประเมิน	16
ตารางที่ 1.2-2	สมรรถนะหลักขององค์กรที่สนับสนุนชุมชนและสังคม	17
ตารางที่ 2.1-1	ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์	19
ตารางที่ 2.1-2	สัญญาณบ่งชี้ของความเสี่ยง และการปรับแผนกลยุทธ์	21
ตารางที่ 2.1-3	องค์ประกอบที่สำคัญของความเสี่ยงที่องค์กรคำนึงถึงเพื่อการวางแผนเชิงกลยุทธ์	22
ตารางที่ 2.1-4	เป้าประสงค์และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของแผนยุทธศาสตร์	23
ตารางที่ 2.2-1	เป้าประสงค์และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของแผนยุทธศาสตร์	24
ตารางที่ 2.2-2	ตัวชี้วัดความสำเร็จ และผลิตภัณฑ์	27
ตารางที่ 3.1-1	วิธีการรับฟังเสียงของลูกค้าเพื่อนำไปสู่การใช้ประโยชน์	30
ตารางที่ 3.1-2	ตัวอย่างผลิตภัณฑ์ใหม่ที่เกิดจากการใช้เสียงของลูกค้า	31
ตารางที่ 3.1-3	ช่องทางการรับฟังเสียงของผู้รับบริการในอดีต ปัจจุบัน อนาคตและลูกค้าคู่เทียบ	32
ตารางที่ 3.1-4	ช่องทางที่มีประสิทธิภาพต่อการรับฟังเสียงของลูกค้า	32
ตารางที่ 3.1-5	ผู้รับบริการและลูกค้ากลุ่มอื่นที่จำแนกตามกลุ่ม	33
ตารางที่ 3.1-6	การกำหนดผลิตภัณฑ์และบริการจากความต้องการของลูกค้าและตลาด	34
ตารางที่ 3.2-1	การสนับสนุนลูกค้าแยกตามลูกค้าและผลิตภัณฑ์	35
ตารางที่ 3.2-2	การดำเนินการด้านการประเมินความพึงพอใจ/ความไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและลูกค้า	37
ตารางที่ 3.2-3	แสดงผลประเมินความพึงพอใจจากผลิตภัณฑ์ต่างๆ เมื่อเปรียบเทียบกับคู่เทียบต่างๆ	38
ตารางที่ 4.1-1	ประเภทข้อมูลและสารสนเทศและความถี่ในการติดตาม	40
ตารางที่ 4.1-2	การรวบรวมข้อมูลการดำเนินงานของผลิตภัณฑ์และกระบวนการสนับสนุน	41
ตารางที่ 4.1-3	การติดตามความก้าวหน้าในการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ	42
ตารางที่ 4.1-4	ประเภทการวัดผลการดำเนินการและผู้รับผิดชอบ	43

ตารางที่ 4.1-5	ข้อมูลบทบาทหน้าที่ผู้ที่เกี่ยวข้องในการวิเคราะห์และทบทวนการดำเนินงานในแต่ละระดับ	44
ตารางที่ 5.1-1	การพัฒนาบุคลากรเพื่อเตรียมความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง	57
ตารางที่ 5.1-2	การวิเคราะห์ปัจจัย รูปแบบการทำงาน ที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินโครงการ/กิจกรรม	59
ตารางที่ 5.1-3	การส่งเสริมสภาพแวดล้อมการทำงานของสำนักส่งเสริมฯ	60
ตารางที่ 5.1-4	การส่งเสริมสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ให้แก่บุคลากรของสำนักส่งเสริมฯ	61
ตารางที่ 5.2-1	ผลการสำรวจความต้องการของบุคลากรเพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความผูกพันของบุคลากร ปี 2564	63
ตารางที่ 5.2-2	ผลลัพธ์จากการประเมินความผูกพันของบุคลากรสำนักส่งเสริมฯ ปี 2564	65
ตารางที่ 5.2-3	กิจกรรมถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรของสำนักส่งเสริมฯ	67
ตารางที่ 5.2-4	องค์ประกอบและกำหนดสัดส่วนภาระงานตามระดับบุคลากรของสำนักส่งเสริมฯ	68
ตารางที่ 5.2-5	รายการประเมิน Competency ของบุคลากรมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์และเกณฑ์ประเมิน	68
ตารางที่ 5.2-6	แนวทางการดำเนินกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร	69
ตารางที่ 5.2-7	การดำเนินการเตรียมความพร้อมเพื่อความก้าวหน้าของบุคลากรสำนักส่งเสริมฯ	71
ตารางที่ 6.1-1	ข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการหลัก (ผลิตภัณฑ์)	74
ตารางที่ 6.1-2	ข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการ	74
ตารางที่ 6.1-3	กระบวนการทำงานหลัก กระบวนการที่ใช้ควบคุมและตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน	79
ตารางที่ 6.1-4	การจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการสนับสนุน	81
ตารางที่ 6.1-5	ข้อมูลที่สำคัญและการปรับปรุงกระบวนการทำงาน	82
ตารางที่ 6.1-6	การจัดการห่วงโซ่อุปทาน แนวทางการดำเนินการและการประเมินผล	83

สารบัญญภาพ

แผนภาพที่ OP1-1	จำนวนบุคลากรจำแนกตามประเภทบุคลากร	2
แผนภาพที่ OP1-2	จำนวนบุคลากรสำนักงานบริหารจำแนกตามช่วงอายุ	2
แผนภาพที่ OP1-3	จำนวนบุคลากรฝ่ายสถานีบริการวิชาการฯ จำแนกตามช่วงอายุ	2
แผนภาพที่ OP1-4	จำนวนบุคลากรฝ่ายพัฒนานวัตกรรมฯ จำแนกตามช่วงอายุ	2
แผนภาพที่ OP1-5	อาคารสถานที่ วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ	4
แผนภาพที่ OP1-6	โครงสร้างการบริหารงานของสำนักส่งเสริมและบริการวิชาการ	5
แผนภาพที่ 1.1-1	ระบบการนำองค์กรของสำนักส่งเสริมและบริการวิชาการ	9
แผนภาพที่ 1.1-2	การสร้างแนวทางบริหารองค์กรตามแบบ O-CES ของสำนักส่งเสริมและบริการวิชาการ	13
แผนภาพที่ 2.1-1	กรอบการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสำนักส่งเสริมฯ	20
แผนภาพที่ 2.1-2	ขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์และนำไปสู่การปฏิบัติ	20
แผนภาพที่ 2.1-3	กระบวนการของระบบงานของสำนักส่งเสริมฯ	22
แผนภาพที่ 2.2-1	กระบวนการจัดสรรทรัพยากรตามแผนปฏิบัติงาน	26
แผนภาพที่ 2.2-2	แนวทางการพัฒนาบุคลากร	26
แผนภาพที่ 2-2.3	กระบวนการกำหนดเป้าหมายของตัวชี้วัด	28
แผนภาพที่ 3.1-1	กระบวนการรับฟังเสียงของลูกค้า	29
แผนภาพที่ 3.1-2	กระบวนการกำหนดบริการที่สอดคล้องกับเสียงของผู้รับบริการ	34
แผนภาพที่ 3.2-1	กระบวนการจัดการข้อร้องเรียนของผู้รับบริการและลูกค้า	37
แผนภาพที่ 4.1-1	กระบวนการวิเคราะห์ผลและทบทวนการดำเนินงานในแต่ละระดับ	46
แผนภาพที่ 4.1-2	การทบทวนผลการดำเนินการและการจัดลำดับความสำคัญของงาน	47
แผนภาพที่ 4.2-1	กระบวนการจัดการสารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ	50
แผนภาพที่ 4.2-2	วิธีการสร้างและจัดการความรู้ขององค์กร ในภาพรวมของหน่วยงาน	50
แผนภาพที่ 4.2-3	กระบวนการรวบรวมและถ่ายทอดความรู้เพื่อใช้สร้างนวัตกรรมและกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์	51
แผนภาพที่ 4.2-4	การสร้างนวัตกรรมและกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์	51
แผนภาพที่ 4.2-5	ฐานข้อมูลระบบ OEC	52
แผนภาพที่ 4.2-6	แผนผังแสดงขั้นตอนการดำเนินการวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศของสำนักส่งเสริมฯ	53
แผนภาพที่ 5.1-1	ขั้นตอนการประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากรสำนักส่งเสริมฯ	55
แผนภาพที่ 5.1-2	กระบวนการสรรหา/คัดเลือกและรักษาบุคลากรของสำนักส่งเสริมฯ	56
แผนภาพที่ 5.1-3	กระบวนการขับเคลื่อนกิจกรรม/โครงการสำนักงานสีเขียว (Green Office)	61
แผนภาพที่ 5.2-1	ขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรของสำนักส่งเสริมฯ	69
แผนภาพที่ 6.1-1	แนวคิดในการออกแบบผลิตภัณฑ์	73
แผนภาพที่ 6.1-2	การจัดโครงการ/กิจกรรม/หลักสูตรฝึกอบรม	77
แผนภาพที่ 6.1-3	การจัดทำสื่อประเภทต่างๆ สื่อวิทยุ/โทรทัศน์ VDO on Demand และสื่อออนไลน์	77
แผนภาพที่ 6.1-4	การออกแบบและจัดกระบวนการทำงาน	78

แผนภาพที่ 6.1-5	ขั้นตอนการปฏิบัติงานตามกระบวนการทำงานที่สำคัญตามวงจรคุณภาพ PDCA	79
แผนภาพที่ 6.1-6	ขั้นตอนการออกแบบกระบวนการสนับสนุน	81
แผนภาพที่ 6.1-7	ขั้นตอนการจัดการนวัตกรรม	84
แผนภาพที่ 7.1-1	ผลลัพธ์ผลิตภัณฑ์ที่ 1 การจัดโครงการ/กิจกรรมบริการวิชาการแบบให้เปล่าและแบบหารายได้	90
แผนภาพที่ 7.1-2	ผลลัพธ์ผลิตภัณฑ์ที่ 2 สื่อประเภทต่างๆ ได้แก่ สื่อวิทยุ/โทรทัศน์ VDO on Demand และสื่อออนไลน์	91
แผนภาพที่ 7.1-3	ผลลัพธ์ผลิตภัณฑ์ที่ 1 และ 2 ที่นำองค์ความรู้จากการวิจัย/นวัตกรรม/รายงานการศึกษา/แนวปฏิบัติที่ดีของหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยถ่ายทอดสู่ชุมชนและสังคม	91
แผนภาพที่ 7.1-4	ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลและประสิทธิภาพของกระบวนการ	92
แผนภาพที่ 7.1-5	ผลลัพธ์ด้านการจัดการห่วงโซ่อุปทาน	93
แผนภาพที่ 7.2-1	ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจของลูกค้า	94
แผนภาพที่ 7.2-2	ผลลัพธ์ด้านความผูกพันของลูกค้า	94
แผนภาพที่ 7.3-1	ผลลัพธ์ด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร	94
แผนภาพที่ 7.3-2	ผลลัพธ์ด้านบรรยากาศการทำงาน	95
แผนภาพที่ 7.3-3	ผลลัพธ์ด้านการทำให้บุคลากรมีความผูกพัน	95
แผนภาพที่ 7.3-4	ผลลัพธ์ด้านการพัฒนาบุคลากร	95
แผนภาพที่ 7.4-1	ผลลัพธ์ด้านการสื่อสารของผู้ในระดับสูงกับบุคลากรและลูกค้า	96
แผนภาพที่ 7.4-2	ผลลัพธ์ด้านสังคม	96
แผนภาพที่ 7.5-1	ผลการดำเนินการด้านการเงิน	97
แผนภาพที่ 7.5-2	ผลลัพธ์การดำเนินการด้านตลาด	97
แผนภาพที่ 7.5-3	ผลลัพธ์ด้านการบรรลุกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการขององค์กร	97

1. ลักษณะองค์กร

สำนักส่งเสริมและบริการวิชาการ ได้รับการจัดตั้งเป็นส่วนราชการเทียบเท่าคณะตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งส่วนราชการในชื่อเดิมสำนักส่งเสริมและศึกษาต่อเนื่อง มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ทบวงมหาวิทยาลัย พ.ศ.2529 ต่อมาในปี พ.ศ.2559 ได้มีประกาศพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ปรับเปลี่ยนระบบการบริหารเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และในปี พ.ศ. 2563 สำนักส่งเสริมและศึกษาต่อเนื่อง ได้เปลี่ยนชื่อเป็น สำนักส่งเสริมและบริการวิชาการ ซึ่งเป็นส่วนงานอำนวยการและสนับสนุนภารกิจของวิทยาเขตปัตตานี มีภาระหน้าที่ในการสร้างงานบริการวิชาการและถ่ายทอดความรู้ เทคโนโลยีที่หลากหลายรูปแบบเพื่อเชื่อมโยงมหาวิทยาลัยกับชุมชน สร้างเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตและยกระดับชุมชนเข้มแข็ง หรือภารกิจอื่นตามที่มหาวิทยาลัยมอบหมาย

1ก สภาพแวดล้อมขององค์กร

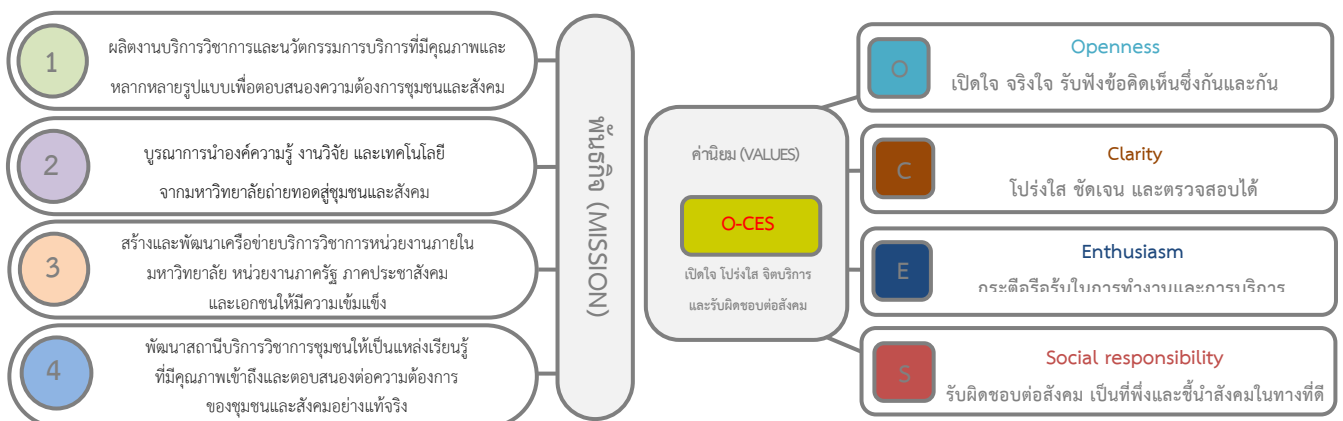
1ก(1) ผลិតภัณฑ์

สำนักส่งเสริมฯ มีผลิตภัณฑ์และบริการที่สำคัญ 2 ผลิตภัณฑ์ ดังตารางที่ OP1-1
ตารางที่ OP1-1 ผลิตภัณฑ์ ความสำคัญเชิงเปรียบเทียบ แนวทางวิธีการ และกลไกการส่งมอบการให้บริการ

ผลิตภัณฑ์และบริการ	ความสำคัญเชิงเปรียบเทียบต่อความสำเร็จขององค์กร	แนวทางวิธีการให้บริการ/กลไกการส่งมอบ
โครงการ/กิจกรรม/หลักสูตรฝึกอบรม	1. สิ่งที่ทำให้บรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร 2. ช่องทางการรายได้ขององค์กร	1. การจัดโครงการ/กิจกรรม/หลักสูตรฝึกอบรมแบบหารายได้ ทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย ในสถานที่ตั้งของลูกค้าและผู้รับบริการ และในรูปแบบออนไลน์ 2. การจัดโครงการ/กิจกรรม/การจัดหลักสูตรฝึกอบรมแบบให้เปล่าทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย ในสถานที่ตั้งของลูกค้าและผู้รับบริการ และในรูปแบบออนไลน์ 3. การจัดโครงการเป็นที่ปรึกษา
สื่อประเภทต่างๆ สื่อวิทยุ/โทรทัศน์ VDO on Demand และสื่อออนไลน์	1. สิ่งที่ทำให้บรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร	1. การผลิตรายการวิทยุ/โทรทัศน์เผยแพร่ผ่านสถานีวิทยุ/โทรทัศน์ในเครือข่าย 2. ผลิต VDO on Demand เผยแพร่ผ่านเว็บไซต์สำนักส่งเสริมฯ สื่อสังคมออนไลน์ และ Youtube 3. ผลิตสื่อออนไลน์ เผยแพร่ไปยังกลุ่มเป้าหมาย

1ก(2) พันธกิจ วิสัยทัศน์ ค่านิยม และวัฒนธรรม

วิสัยทัศน์ (VISION)	“เป็นองค์กรบริการวิชาการระดับประเทศเพื่อพัฒนาชุมชนและสังคม”
วัฒนธรรม (CULTURE)	“ประโยชน์ของเพื่อนมนุษย์เป็นกิจที่หนึ่ง”



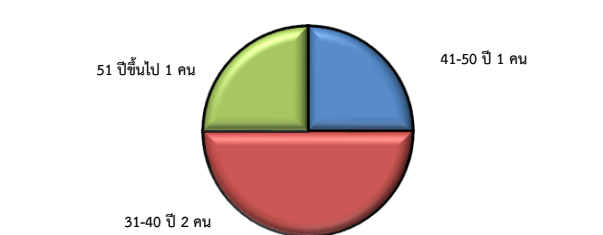
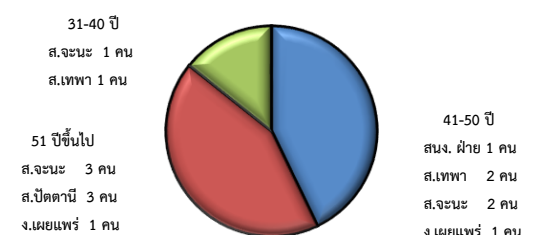
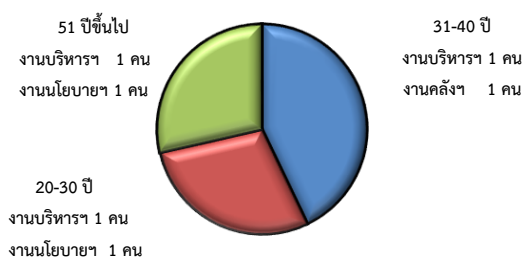
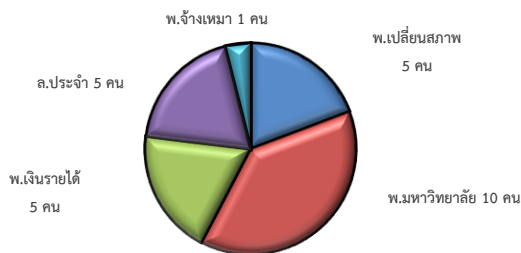
สมรรถนะหลัก	
1. ความสามารถในการบริหารจัดการ กิจกรรม/โครงการ	องค์ความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านบริการวิชาการในหลากหลายมิติ
	ประสานเครือข่ายทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยเพื่อจัดกิจกรรม/โครงการ
	มีระบบบริการสารสนเทศในการจัดกิจกรรม/โครงการต่างๆ ที่มีประสิทธิภาพ
	ความสามารถในการหางบประมาณสนับสนุนจากแหล่งอื่นๆ มาใช้ในการดำเนินงาน
2. จิตบริการและความเชี่ยวชาญของ บุคลากร	บุคลากรมีจิตบริการและเรียนรู้กระบวนการจากรุ่นสู่รุ่น (ระบบพี่เลี้ยง)
	บุคลากรมีความเชี่ยวชาญด้านทักษะทางวิชาการและวิชาชีพต่างๆ ที่สามารถวิจัยพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีเพื่อตอบสนองความต้องการของชุมชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1ก(3) ลักษณะโดยรวมของบุคลากร

ข้อมูลบุคลากรของสำนักส่งเสริมฯ จำแนกตามอายุ อายุงาน และระดับการศึกษา ดังตารางที่ OP1-2 จำนวนบุคลากร จำแนกตามประเภทบุคลากร และจำแนกตามฝ่าย/งาน/สถานี ดังแผนภาพที่ OP1-1,2,3,4 และการจัดสรรอัตรากำลังบุคลากร ตามรายผลิตภัณฑ์ ของสำนักส่งเสริมฯ ดังตารางที่ OP1-3

ตารางที่ OP1-2 ประเภทของบุคลากรสำนักส่งเสริมฯ จำแนกตามอายุ อายุงาน และระดับการศึกษา

ประเภท	จำนวน (คน)	อายุ (คน)				อายุงาน (คน)			ระดับการศึกษา		
		20-30 ปี	31-40 ปี	41-50 ปี	51 ปี ขึ้นไป	<5 ปี	5-10 ปี	>10 ปี	ต่ำกว่า ป.ตรี	ป.ตรี	สูงกว่า ป.ตรี
พนักงานมหาวิทยาลัย (เปลี่ยนสถานภาพ)	5	-	-	-	5	-	-	5	-	1	4
พนักงานมหาวิทยาลัย	10	1	6	2	1	-	7	3	-	9	1
พนักงานเงินรายได้	5	1	-	3	1	-	2	3	2	3	-
ลูกจ้างประจำ	5	-	-	-	5	-	-	5	3	1	1
รวมบุคลากรสำนักส่งเสริมฯ	25	2	6	5	12	-	9	16	5	14	6
พนักงานจ้างเหมาบริการ	1			1		1			1		
รวมบุคลากรทุกประเภท	26	2	6	6	12	1	9	16	6	14	6



ตารางที่ OP1-3 การจัดสรรอัตรากำลังบุคลากร ตามรายผลิตภัณฑ์ ของสำนักส่งเสริมฯ

ผลิตภัณฑ์	ความสามารถ/ การบริหารจัดการ	อัตรากำลัง/ครั้ง (คน)	รายละเอียดผู้ปฏิบัติ/จำนวน (คน)		
			ฝ่ายพัฒนานวัตกรรมฯ	ฝ่ายสถานีบริการวิชาการฯ	สำนักงานบริหาร
โครงการ/กิจกรรม/ หลักสูตรฝึกอบรม	- กฎระเบียบ/กระบวนการ ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง - สมรรถนะการปฏิบัติงานของ ตำแหน่ง (Competency) - ทักษะ/ความสามารถเฉพาะด้าน เช่น การบริหาร การตัดสินใจ การแก้ไขปัญหา การบริการ การ ประสานงาน การใช้เทคโนโลยี/ ดิจิทัล - การทำงานเป็นทีม/ข้ามสายงาน	จำนวน 18 คน - ผู้ปฏิบัติงานหลัก/12 (ผู้จัดหลัก/อำนวยการ/บริหาร จัดการโครงการ/สถานที่/อาหาร/ ต้อนรับ/เอกสารหลักฐาน/ ประชาสัมพันธ์) - ผู้ปฏิบัติงานสนับสนุน/6 (สนับสนุนบริการต่างๆ/ อำนวย ความสะดวกการดำเนินโครงการ/ พาหนะรับส่ง)	พนักงานมหาวิทยาลัย 4 หัวหน้าฝ่าย 1 นักวิชาการ 3	พนักงานมหาวิทยาลัย 5 หัวหน้าฝ่าย 1 หัวหน้างาน/สถานีฯ 3 นักวิชาการ 1 พนักงานเงินรายได้ 3 (ป.ตรี 1, ต่ำกว่า ป.ตรี 2) ลูกจ้างประจำ 4	พนักงานมหาวิทยาลัย 7 หัวหน้างาน 3 นักวิชาการ 3 พนักงานเงินรายได้ 1 (ป.ตรี 1) ลูกจ้างประจำ 1 (สนับสนุนด้านแผน/พัสดุ/ การเงิน/บุคคล/ธุรการ/ ยานพาหนะ/และสนับสนุน บริการอำนวยความสะดวก ทั่วไปให้กับฝ่ายต่างๆ)
สื่อประเภทต่างๆ สื่อวิทยุ/โทรทัศน์ VDO on Demand และสื่อออนไลน์		จำนวน 7 คน - ผู้ปฏิบัติงานหลัก 3 (ผู้จัดหลัก/อำนวยการ/บริหาร จัดการโครงการ/ กิจกรรมด้าน วิทยุ/โทรทัศน์ /เอกสารหลักฐาน/ เผยแพร่ประชาสัมพันธ์) - ผู้ปฏิบัติงานสนับสนุน 4 (สนับสนุนบริการต่างๆ/ อำนวย ความสะดวกด้านการถ่ายทำ/ ออกแบบ/ตัดต่อ/พาหนะรับส่ง)		จ้างเหมาบริการ 1	

ปัจจัยขับเคลื่อนสำคัญที่ทำให้บุคลากรมุ่งมั่นในการทำงานเพื่อบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร

ผู้บริหารขับเคลื่อนการดำเนินงานเพื่อให้บุคลากรมีความตั้งใจและมุ่งมั่นผ่านการประชุมติดตามผลและทบทวน การปฏิบัติงานทุกเดือนในที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินงานมีกิจกรรมเสริมสร้างความเข้าใจร่วมกัน เช่น การประชุม บุคลากรประจำปี การประชุมฝ่าย/งาน/สถานีโดยทีมผู้บริหาร การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (KM) เป็นต้น ส่งเสริมให้บุคลากรเข้า รับการอบรม เข้าร่วมกิจกรรมพัฒนางาน พัฒนาตน ทั้งภายในและภายนอกองค์กร การประเมินความสำเร็จของงานเมื่อ สิ้นสุดภารกิจ และเสริมสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน เช่น เงินสวัสดิการสำหรับการปฏิบัติงานในพื้นที่พิเศษ (สปพ.) เงินรางวัลบุคลากรดีเด่นและบุคลากรตัวอย่าง วันขึ้นปีใหม่ และขึ้นพิเศษ คอ.บต. เป็นต้น การมอบหมายและกระจายงาน ให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน ซึ่งมีส่วนสำคัญทำให้บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กร และตระหนักในภารกิจ การให้บริการของสำนักส่งเสริมฯ เพื่อขับเคลื่อนให้เกิดการทำงานบรรลุตามวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร

1ก(4) สินทรัพย์

สำนักส่งเสริมฯ มีสถานที่ตั้ง 4 แห่ง ได้แก่ สำนักงานบริหารงานกลาง สถานีบริการวิชาการชุมชนปิดตานี้ สถานีบริการวิชาการชุมชนเทพา และสถานีบริการวิชาการชุมชนจะนะ มีอาคารสถานที่ รถยนต์ วัสดุอุปกรณ์ ระบบ เทคโนโลยีสารสนเทศของสำนักส่งเสริมฯ (ระบบ MIS CENTER) ระบบสารสนเทศของมหาวิทยาลัย และสิ่งอำนวยความสะดวกที่สำคัญ พร้อมให้บริการและสนับสนุนการปฏิบัติงานในสัดส่วนที่เพียงพอต่อความต้องการได้อย่างทั่วถึงและมี ประสิทธิภาพ ดังแผนภาพที่ OP1-5



เทคโนโลยี/เครื่องมือ/อุปกรณ์อำนวยความสะดวก



อาคารสถานที่



แผนภาพที่ OP1-5 อาคารสถานที่ วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ

1ก(5) สภาพแวดล้อมด้านกฎระเบียบข้อบังคับ

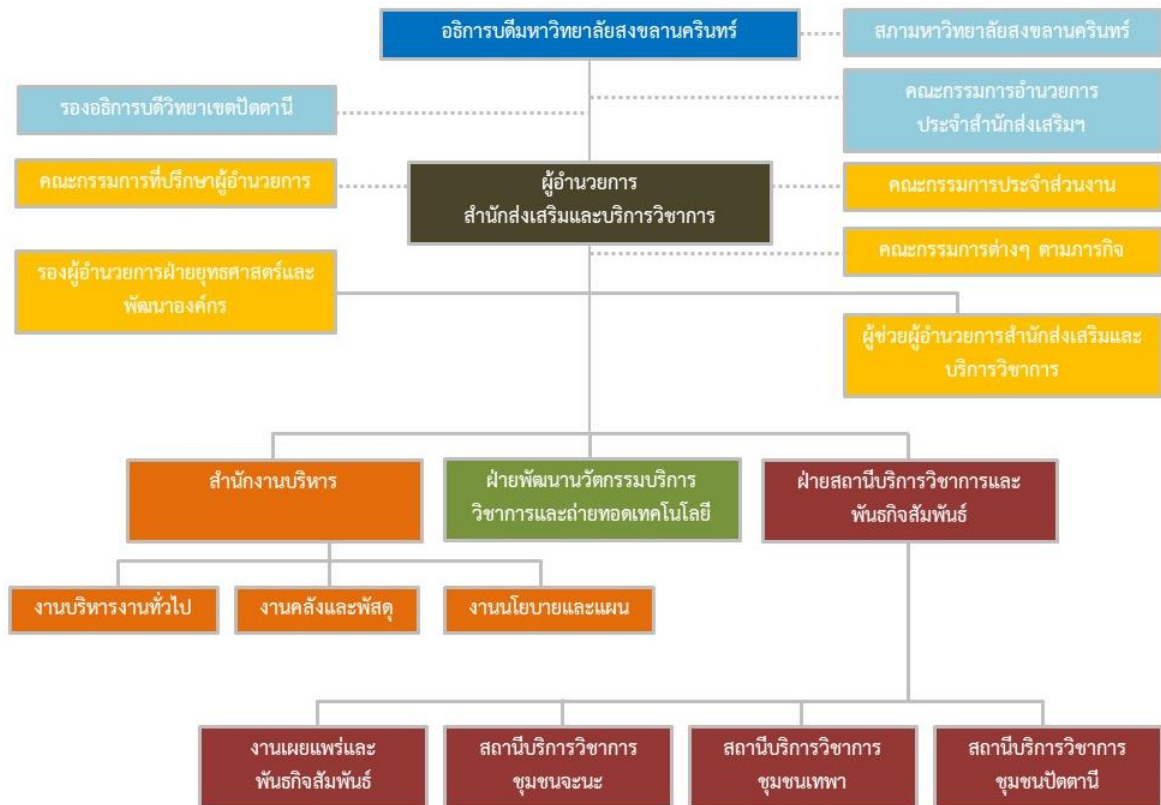
สำนักส่งเสริมฯ ดำเนินงานภายใต้พระราชบัญญัติ ข้อบังคับ กฎระเบียบและประกาศตั้งตารางที่ OP1-4 ตารางที่ OP1-4 กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของสำนักส่งเสริมฯ

ด้าน	กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ
ด้านการบริหาร	พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ พ.ศ.2559
	ประกาศมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ เรื่อง การกำหนดวิทยาเขต และการจัดตั้งส่วนงานของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ พ.ศ. 2562
	ระเบียบมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ว่าด้วยการให้บริการทางวิชาการ พ.ศ.2551
	ข้อบังคับมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ว่าด้วยการบริหารงานบุคคลพนักงานมหาวิทยาลัย พ.ศ.2559
ด้านการเงิน	1. ข้อบังคับมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ว่าด้วยการบริหารการเงิน และทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2562
	2. ระเบียบมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ว่าด้วยเงินรายได้ของมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2551
	3. พระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560
	4. ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560
ด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัย	พระราชบัญญัติความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน พ.ศ.2554

1ข ความสัมพันธ์ระดับองค์กร

1ข(1) โครงสร้างองค์กร

โครงสร้างการบริหารงานของสำนักส่งเสริมฯ มีผู้อำนวยการเป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุด มีคณะกรรมการอำนวยการประจำสำนักส่งเสริมฯ โดยมีอธิการบดีเป็นประธาน กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิทั้งภายในและภายนอกเป็นคณะกรรมการ ในส่วนของการขับเคลื่อนการทำงานขององค์กร มีคณะกรรมการประจำส่วนงาน ซึ่งประกอบด้วยผู้อำนวยการ ทำหน้าที่เป็นประธาน รองผู้อำนวยการ หัวหน้าฝ่าย/งาน/สถานี และผู้แทนบุคลากรซึ่งเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยที่ได้รับการคัดเลือกจากบุคลากรสำนักส่งเสริมฯ และมีคณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการ ทำหน้าที่ให้คำปรึกษาในนโยบายและการบริหารงาน ในส่วนของคณะกรรมการอื่นๆ ตามภารกิจ ทำหน้าที่ตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย ดังแผนภาพที่ OP1-6



แผนภาพที่ OP1-6 โครงสร้างการบริหารงานของสำนักส่งเสริมและบริการวิชาการ

1ข(2) ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ผลการวิเคราะห์ความต้องการความคาดหวังของลูกค้า ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ ของสำนักส่งเสริมฯ แสดงดังตารางที่ OP1-5

ตารางที่ OP1-5 ความต้องการ ความคาดหวังของลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ

ผลิตภัณฑ์และบริการ	ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ความต้องการและความคาดหวัง
โครงการ/กิจกรรม/หลักสูตร ฝึกอบรม	ลูกค้า 1. หน่วยงานภาครัฐและเอกชน 2. ประชาชนผู้สนใจทั่วไป 3. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 4. กลุ่มอาชีพ/กลุ่มชุมชน/กลุ่มเกษตรกร/กลุ่มแม่บ้าน 6. กลุ่มผู้สูงอายุ/กลุ่มเปราะบาง 5. กลุ่มนักเรียน/เยาวชนนอกระบบการศึกษา 7. องค์กรระหว่างประเทศ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 1. มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ 2. หน่วยงานภาครัฐ เอกชน/องค์กรให้งบประมาณสนับสนุน 3. คณะกรรมการผู้อำนวยการประจำสำนักส่งเสริมและบริการวิชาการ	1. ได้รับการที่ตรงกับความต้องการ และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริง 2. ได้รับการบริการที่ดีมีคุณภาพและได้มาตรฐาน 1. บรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร 2. ผลการดำเนินงานเป็นไปตามข้อตกลง/สัญญา 3. บริหารงานอย่างโปร่งใส 4. ผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามนโยบายของคณะกรรมการผู้อำนวยการประจำสำนักส่งเสริมฯ และแผนการปฏิบัติงานของสำนักส่งเสริมฯ
สื่อประเภทต่างๆ สื่อวิทยุ/ โทรทัศน์ VDO on Demand และสื่อออนไลน์	ลูกค้า 1. ประชาชนและผู้สนใจทั่วไป	1. ได้รับการที่ตรงกับความต้องการ และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริง 2. ทันสมัยเข้าถึงได้ง่ายและครอบคลุมกลุ่มเป้าหมาย โดยเฉพาะในพื้นที่ชุมชนพหุวัฒนธรรม รวมทั้งกลุ่มเป้าหมายทั่วไป

ผลิตภัณฑ์และบริการ	ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ความต้องการและความคาดหวัง
	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 1. มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ 2. หน่วยงานภาครัฐ เอกชน/องค์กรให้งบประมาณสนับสนุน 3. คณะกรรมการอำนวยการประจำสำนักส่งเสริมและบริการวิชาการ	1. บรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร 2. ผลการดำเนินงานเป็นไปตามข้อตกลง/สัญญา 3. บริหารงานอย่างโปร่งใส 4. ผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามนโยบายของคณะกรรมการอำนวยการประจำสำนักส่งเสริมฯ และแผนการปฏิบัติงานของสำนักส่งเสริมฯ

1ข(3) ผู้ส่งมอบ พันธมิตร และคู่ความร่วมมือ

ผู้ส่งมอบ พันธมิตร และคู่ความร่วมมือที่สำคัญของสำนักส่งเสริมฯ ดังตารางที่ OP1-6

ตารางที่ OP1-6 ผู้ส่งมอบ พันธมิตร บทบาทที่เกี่ยวข้อง ช่องทางในการสื่อสาร และข้อกำหนดที่สำคัญของเครือข่ายอุปทาน

	ผู้ส่งมอบ พันธมิตร และคู่ความร่วมมือ	บทบาทที่เกี่ยวข้อง	ช่องทางในการสื่อสาร	ข้อกำหนดที่สำคัญของเครือข่ายอุปทาน
ผู้ส่งมอบและพันธมิตร	โรงแรม/สถานที่จัดฝึกอบรม	บริการห้องประชุมสำหรับฝึกอบรม อาหาร อาหารว่าง เครื่องดื่ม และที่พักสำหรับวิทยากรและผู้เข้าอบรม	หนังสือราชการ โทรศัพท์/โทรสาร E-mail, Line	1. การบริการที่ได้มาตรฐาน 2. การส่งมอบถูกต้องและตรงเวลา 3. ดำเนินการภายใต้ข้อตกลงร่วมกัน
	หน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย/หน่วยงานภาครัฐ เอกชน/องค์กรต่างๆ	บริการ/ให้ความอนุเคราะห์สถานที่สำหรับฝึกอบรม	หนังสือราชการ โทรศัพท์/โทรสาร E-mail, Line	การอำนวยความสะดวกและความราบรื่น ในการติดต่อประสานงาน
	ร้านจำหน่ายวัสดุและอุปกรณ์สำนักงาน	ส่งมอบวัสดุฝึกอบรม และวัสดุสำนักงานต่างๆ	โทรศัพท์/โทรสาร E-mail, Line	1. การบริการที่ได้มาตรฐาน 2. การส่งมอบถูกต้องและตรงเวลา
	ร้านอาหารและเครื่องดื่ม	ส่งมอบอาหาร อาหารว่าง และเครื่องดื่ม	โทรศัพท์/โทรสาร E-mail, Line	1. การบริการที่ได้มาตรฐาน 2. ส่งมอบถูกต้องและตรงเวลา
	โรงพิมพ์/ผู้ประกอบการสิ่งพิมพ์	ส่งมอบสิ่งสิ่งพิมพ์	โทรศัพท์/โทรสาร E-mail, Line	ส่งมอบถูกต้องและตรงเวลา
คู่ความร่วมมือ	วิทยากร	1. ร่วมพัฒนาและให้คำปรึกษาในการจัดทำหลักสูตร 2. เป็นผู้ถ่ายทอดความรู้ความเข้าใจในเรื่องที่ฝึกอบรมและเผยแพร่	หนังสือราชการ โทรศัพท์/โทรสาร E-mail, Line	1. ความรู้ที่ถูกต้อง ทันสมัย และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ 2. ให้ความร่วมมืออย่างต่อเนื่อง
	หน่วยงานภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย องค์กรระหว่างประเทศ	1. สนับสนุนวิทยากรและองค์ความรู้ 2. ร่วมจัดโครงการ/กิจกรรม/เผยแพร่ 3. สนับสนุนงบประมาณ 4. สนับสนุนสถานที่	หนังสือราชการ โทรศัพท์/โทรสาร E-mail, E-doc	1. การอำนวยความสะดวกและความราบรื่น ในการติดต่อประสานงาน 2. ให้การสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง
	สถานีวิทยุ มอ.ปัตตานี/สถานีวิทยุประจำจังหวัด/สถานีวิทยุชุมชน	เผยแพร่ข่าวสารโครงการ/กิจกรรมต่างๆ และถ่ายทอดองค์ความรู้งานวิจัยและเทคโนโลยี ผ่านสื่อวิทยุ	หนังสือราชการ โทรศัพท์/โทรสาร E-mail, Line	1. การอำนวยความสะดวกและความราบรื่น ในการติดต่อประสานงาน 2. ให้การสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง
	สถานีโทรทัศน์ Thai PBS	เผยแพร่รายการโทรทัศน์ขององค์กรชุมชนและภาคประชาสังคมที่สำนักส่งเสริมฯ ให้คำปรึกษาและร่วมผลิต	โทรศัพท์ Social media	1. การอำนวยความสะดวกและความราบรื่น ในการติดต่อประสานงาน 2. ให้การสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง

2. สถานการณ์ขององค์กร

2ก สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน

2ก(1) ลำดับในการแข่งขัน

สำนักส่งเสริมฯ เป็นหน่วยงานที่มีภารกิจหลักให้บริการวิชาการเพื่อพัฒนาชุมชนและสังคมให้ ยั่งยืน มีคู่แข่ง/คู่เทียบซึ่งเป็นหน่วยงานภายนอกมหาวิทยาลัยที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน และมีขนาดองค์กรใกล้เคียงกัน การเลือกลำดับ

คู่แข่ง/คู่แข่ง สำนักงานส่งเสริมฯ ใช้เกณฑ์เปรียบเทียบตามรายผลิตภัณฑ์ คือ ผลิตภัณฑ์ด้านโครงการ/กิจกรรม และผลิตภัณฑ์ด้านสื่อประเภทต่างๆ สื่อวิทยุ/โทรทัศน์ VDO on Demand และสื่อออนไลน์ และเปรียบเทียบตามผลลัพธ์ด้านต่างๆ ดังตารางที่ OP1-7

ตารางที่ OP1-7 คู่แข่ง/คู่แข่ง ตำแหน่งในการเปรียบเทียบของสำนักส่งเสริมฯ ตามรายผลิตภัณฑ์และผลลัพธ์ด้านต่างๆ

รายการเปรียบเทียบ	คู่แข่ง/คู่แข่งและตำแหน่งในการแข่งขัน	
	ศูนย์บริการวิชาการ มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง	สำนักบริการวิชาการ มหาวิทยาลัยบูรพา
โครงการ/กิจกรรม/หลักสูตรฝึกอบรม		
แบบให้เปล่า	①	①
แบบหารายได้	①	①
สื่อประเภทต่างๆ		
สื่อวิทยุ/โทรทัศน์	③	①
Video/Radio on Demand สื่อออนไลน์	③	①
ผลลัพธ์ด้านต่างๆ		
ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ	①	①
ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า	②	②
ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร	②	②
ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร	②	②
ด้านการเงินและตลาด	①	①

หมายเหตุ ① คือ ดีกว่าสำนักส่งเสริมฯ ② คือ เท่าเทียมกับสำนักส่งเสริมฯ ③ คือ ด้อยกว่าสำนักส่งเสริมฯ

2ก(2) การเปลี่ยนแปลงความสามารถในการแข่งขัน

การเปลี่ยนแปลงสำคัญที่เกิดขึ้นซึ่งมีผลต่อสถานะการแข่งขันของสำนักส่งเสริมฯ รวมถึงโอกาสในการการสร้างนวัตกรรมและความร่วมมือ ได้แก่

- 1) การติดตามและวิเคราะห์สถานการณ์ สามารถปรับตัวได้ตามความต้องการของลูกค้า
- 2) การดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ก่อให้เกิดความชำนาญในการทำงาน
- 3) สถานการณ์โรคระบาด โควิด 19
- 4) นโยบายการปรับเปลี่ยนโครงสร้างของมหาวิทยาลัย
- 5) ยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาจังหวัด และนโยบายของมหาวิทยาลัยที่เปลี่ยนแปลงไปตาม กระทรวงที่สังกัด
- 6) บริบทการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ รวมถึงการได้รับนโยบาย จากกระทรวงที่สังกัดนำไปสู่การยกระดับคุณภาพชีวิตของเกษตรกรในพื้นที่ภาคใต้ชายแดน
- 7) กระบวนการพัฒนาโครงการ/กิจกรรม/นวัตกรรมใหม่ๆ ที่ตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้าและผู้รับบริการ
- 8) การพัฒนาศักยภาพและความสามารถของบุคลากรให้มีความรู้ ด้านการบริหารจัดการโดยการจัดการองค์ความรู้ภายในอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

2ก(3) แหล่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ

สำนักส่งเสริมฯ ให้บริการวิชาการเพื่อพัฒนาชุมชนและสังคมให้ยั่งยืนมีลักษณะคล้ายกันทั้งหน่วยงานภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย และได้เรียนรู้การบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของสำนักส่งเสริมฯ ตามเกณฑ์การประเมินคุณภาพจึงมีแหล่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่สำคัญ ดังนี้

- 1) ศูนย์บริการวิชาการ มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง

2) สำนักบริการวิชาการ มหาวิทยาลัยบูรพา

ข้อจำกัดในการได้ข้อมูล และข้อจำกัดในการใช้ประโยชน์จากข้อมูล

1) ผลสัมฤทธิ์ของหน่วยงานเทียบเคียง ไม่ตรงกันในส่วน

2) หน่วยงานเทียบเคียง ไม่สามารถจัดส่ง/ให้ข้อมูลได้ในตามเวลาที่กำหนด

3) ระยะเวลาในการดำเนินงานของหน่วยงานเทียบเคียง ไม่ตรงกับหน่วยงาน

2ข บริบทเชิงกลยุทธ์ (Strategic Context)

สำนักส่งเสริมฯ มีความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ในด้านธุรกิจด้านการปฏิบัติการ ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม และด้านบุคลากรดังตารางที่ OP1-8

ตารางที่ OP1-8 ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์

ด้าน	ความท้าทายเชิงกลยุทธ์	ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์
ธุรกิจ	1.การเพิ่มจำนวนลูกค้าหรือกลุ่มเป้าหมาย	- มีความคล่องตัวและการเข้าถึงพื้นที่ของผู้รับบริการ - มีหลักสูตรที่ทันสมัย หลากหลาย และผ่านการรับรองมาตรฐาน สามารถตอบสนองต่อความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย - มีการส่งเสริมการตลาดโดยใช้กลไกของราคา - เพิ่มมาตรฐานการบริการในทุกด้าน
	2. การลดต้นทุน	- มีเทคนิคการบริหารโครงการ ที่ช่วยลดต้นทุน
การปฏิบัติการ	การพัฒนากระบวนการให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล	- บุคลากรมีความชำนาญงาน - การทำงานเป็นทีม และความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน - มีการนำระบบสารสนเทศเข้ามาช่วยในการปฏิบัติงาน
ความรับผิดชอบต่อสังคม	การดำเนินโครงการ/กิจกรรมที่ตอบสนองต่อความต้องการของชุมชนและสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล	- มีสถานบริการวิชาการในพื้นที่ที่สามารถเข้าถึงกลุ่มชุมชนหรือกลุ่มเป้าหมาย - มีช่องทางการเผยแพร่ความรู้สู่ชุมชนและสังคมที่หลากหลายครอบคลุมพื้นที่และกลุ่มเป้าหมายเฉพาะ/ทั่วไปอย่างต่อเนื่อง
บุคลากร	1. มีความโปร่งใสและความซื่อสัตย์ในการปฏิบัติหน้าที่	- มีแนวปฏิบัติด้านการเงินและพัสดุที่ดีสามารถตรวจสอบได้ - มีคณะกรรมการสอบทานภายในองค์กรและรายงานผลต่อมหาวิทยาลัย
	2. ทศนคติและความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน	- ความหลากหลายของบุคลากรทั้งในด้านความเชี่ยวชาญ และคุณวุฒิ

2ค ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ

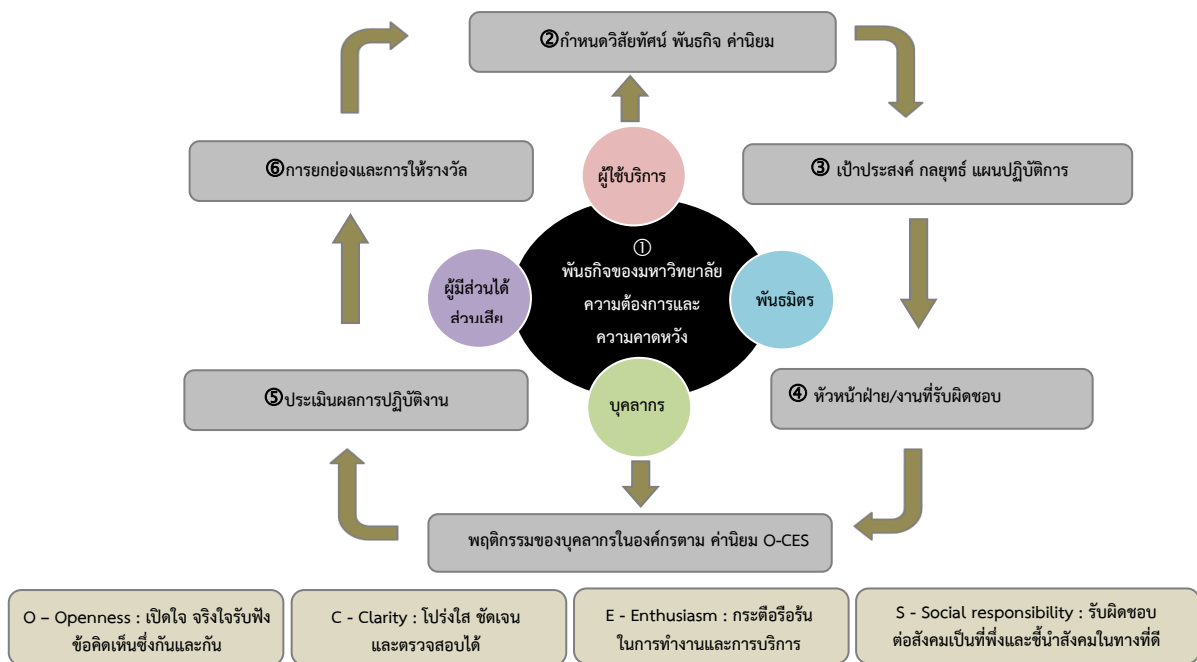
สำนักส่งเสริมฯ ใช้ระบบการประกันคุณภาพของหน่วยงาน ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) และผลการดำเนินการในปีก่อน มาปรับปรุงโครงการและกระบวนการต่างๆ เพื่อใช้ในปัดต่อไป โดยใช้แนวทาง PDCA ระบบ LEAN การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน KM Green office และ 5ส.

1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง

1.1ก วิสัยทัศน์และค่านิยม

1.1ก(1) กำหนดวิสัยทัศน์และค่า

ผู้บริหารระดับสูงแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่น โดยนำนโยบายที่ได้รับมอบหมายจากมหาวิทยาลัยด้านการบริการวิชาการและจากภาวะวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทุกมิติบริบทการดำเนินงานด้านบริการวิชาการเพื่อใช้เป็นข้อมูลกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม และพันธกิจขององค์กรพร้อมจัดทำแผนกลยุทธ์ 5 ปี (พ.ศ. 2565 – 2569) และได้มีการปรับปรุง ทบทวนเพิ่มเติมในที่ประชุมสรุปผลการดำเนินงาน เมื่อเดือนตุลาคม 2564 เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายของมหาวิทยาลัยและความมุ่งหวังของลูกค้า/ผู้รับบริการ ผู้ส่งมอบและพันธมิตร เริ่มต้นผู้บริหารได้มีการประชุมบุคลากรประจำปีเพื่อติดตามและประเมินผลการดำเนินงานโดยภาพรวมตามแผนปฏิบัติการในปี 2564 นำไปสู่การทบทวนวิสัยทัศน์ ค่านิยม และพันธกิจเพื่อเสนอต่อที่ประชุมคณะกรรมการประจำส่วนงานให้ความเห็นและนำเสนอเข้าที่ประชุมคณะกรรมการอำนวยการประจำสำนักส่งเสริมฯ เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ ดังแผนภาพที่ 1.1-1 จากนั้นนำวิสัยทัศน์ ค่านิยม และพันธกิจถ่ายทอดไปยังบุคลากรผ่านช่องทางต่างๆ เช่น การประชุมฝ่าย/งาน/บุคลากร สารส่งเสริมฯ E-mail วิดีทัศน์ในกิจกรรมการเปิดโครงการ/กิจกรรมต่างๆ รวมทั้งเว็บไซต์ประชาสัมพันธ์เพื่อสื่อสารไปยังลูกค้า ผู้ส่งมอบ พันธมิตร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับทราบและสนับสนุนพฤติกรรมในการทำงานตามค่านิยมขององค์กร ดังตารางที่ 1.1-1



แผนภาพที่ 1.1-1 ระบบการนำองค์กรของสำนักส่งเสริมและบริการวิชาการ

ตารางที่ 1.1-1 รูปแบบช่องทางการสื่อสารไปยังกลุ่มเป้าหมายและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

รูปแบบช่องทางการสื่อสาร	ความถี่	ลักษณะ	กลุ่มเป้าหมาย						
			บุคลากร	ผู้รับบริการ		ผู้ส่งมอบ	พันธมิตร	คู่ความร่วมมือ	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
				โครงการอบรม	สื่อ				
1. ประชุมคณะกรรมการอำนวยการประจำสำนักส่งเสริมฯ	1 ครั้ง/ปี	2 way	-	-	-	-	-	-	-
2. ประชุมคณะกรรมการประจำส่วนงาน	12 ครั้ง/ปี	2 way	/	-	-	-	-	-	-
3. ประชุมบุคลากร	2 ครั้ง/ปี	2 way	/	-	-	-	-	-	-

รูปแบบช่องทางการสื่อสาร	ความถี่	ลักษณะ	กลุ่มเป้าหมาย						
			บุคลากร	ผู้รับบริการ		ผู้ส่งมอบ	พันธมิตร	คู่ความร่วมมือ	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
				โครงการอบรม	สื่อ				
4. ประชุมคณะกรรมการต่างๆ ตามภารกิจ	4 ครั้ง/ปี	2 way	/	-	-	-	-	-	-
5. ประชุมระดับฝ่าย/งาน/สถานี	3 ครั้ง/ปี	2 way	/	-	-	-	-	-	-
6. ป้ายประชาสัมพันธ์	ตลอดทั้งปี	1 way	/	/	/	/	/	/	/
7. เว็บไซต์	ตลอดทั้งปี	1 way	/	/	/	/	/	/	/
8. วีดิทัศน์ (Youtube)	ตลอดทั้งปี	1 way	/	/	/	/	/	/	/
9. Social Media : Facebook, Line, Group mail	ตลอดทั้งปี	2 way	/	/	/	/	/	/	/
10. รายงานผลการดำเนินงาน	ปีละครั้ง	1 way	/	-	-	-	-	-	-
11. การพบปะโดยตรงระหว่างการจัดกิจกรรม/โครงการ	ตลอดทั้งปี	2 way	/	/	/	/	/	/	/

นอกจากนี้ผู้บริหารระดับสูงได้นำวิสัยทัศน์ ค่านิยม และพันธกิจสู่กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ และตัวบ่งชี้ผลการดำเนินงาน นำไปสู่การปฏิบัติผ่านกระบวนการจัดทำข้อตกลงภาระงานและการรายงานของบุคลากร ติดตามผลการปฏิบัติงาน ผู้บริหารมีส่วนร่วมและสนับสนุนการจัดกิจกรรมส่งเสริมค่านิยมร่วมกับการปฏิบัติงานประจำ และการจัดกิจกรรมต่างๆ รวมทั้งการสื่อสารและการปฏิบัติที่สะท้อนให้เห็นถึงบุคลากรมีความมุ่งมั่นต่อค่านิยมขององค์กร

1) การสื่อสารวิสัยทัศน์และค่านิยมขององค์กรต่อที่ประชุมบุคลากรประจำปีของสำนักส่งเสริมฯ

2) การจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมค่านิยมองค์กร เช่น สนับสนุนการพัฒนาตนเองตามศักยภาพของบุคลากร การจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การยกย่องบุคลากรที่มีผลงานดีเด่นทั้งด้านการสร้างงานที่มีคุณภาพ/จิตบริการ เป็นต้น

3) การสร้างวัฒนธรรมการประเมินประสิทธิภาพการดำเนินงานจากลูกค้า/ผู้ใช้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อนำผลมาปรับปรุงและพัฒนาเสริมประสิทธิภาพการทำงานต่อไป

1.1ก(2) การส่งเสริมการประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม

ผู้บริหารระดับสูงเคร่งครัด กำกับและส่งเสริมการปฏิบัติตามกฎหมายและข้อกำหนดของมหาวิทยาลัย และยึดตามหลักการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA) การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ให้ความสำคัญการประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและข้อบังคับของมหาวิทยาลัย โดยยึดหลักค่านิยม O-CES “เปิดใจ โปร่งใส จิตบริการ และรับผิดชอบต่อสังคม” และวัฒนธรรมองค์กร “ประโยชน์ของเพื่อนมนุษย์เป็นกิจที่หนึ่ง” นำไปสู่การจัดสภาพแวดล้อมในการทำงาน ดังตารางที่ 1.1-2 เพื่อมุ่งมั่นให้บุคลากรทำงานอย่างซื่อสัตย์สุจริต มีจิตบริการ ร่วมคิดร่วมทำ รับฟังข้อคิดเห็นซึ่งกันและกัน ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การบริหารจัดการตามโครงสร้าง การบริหารงานของสำนักส่งเสริมฯ และได้สื่อสารให้ผู้เกี่ยวข้องรับทราบโดยทั่วกัน มีการสนับสนุนให้บุคลากรร่วมกิจกรรมที่ส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคม และยังมีการกำหนดให้ประเมินสมรรถนะของบุคลากร ในด้านการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมทุกรอบการประเมินผลการปฏิบัติงาน (TOR) มีการส่งเสริมให้บุคลากรเพิ่มความรู้อันกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน โดยเข้าร่วมอบรม การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA)

ตารางที่ 1.1-2 ค่านิยมนำไปสู่การจัดสภาพแวดล้อมในการทำงาน

ค่านิยม O-CES	การจัดสภาพแวดล้อมในการทำงาน	บทบาทของผู้บริหาร
O-Openness	1. การจัดช่องทางการสื่อสารหลากหลายรูปแบบ 2. การรายงานการปฏิบัติงานต่อหัวหน้าฝ่ายและคณะกรรมการดำเนินงาน 3. สร้างบรรยากาศการพูดคุย สื่อสาร แลกเปลี่ยนแบบเปิดใจ ตรงไปตรงมา	การสร้างความเข้าใจกับบุคลากรด้วยการประชุมพบปะ และติดตามการดำเนินงาน

ค่านิยม O-CES	การจัดสภาพแวดล้อมในการทำงาน	บทบาทของผู้บริหาร
C - Clarity	1. จัดช่องทางการรับข้อร้องเรียนและการจัดการข้อร้องเรียน 2. การรายงานผลทางการเงินต่อคณะกรรมการประจำส่วนงานและคณะกรรมการอำนาจการประจำสำนักส่งเสริมฯ 3. เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารด้าน ITA บนเว็บไซต์สำนักส่งเสริมฯ	การติดตามผลการดำเนินงานตามเวลาที่กำหนด
E - Enthusiasm	1. การพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะในการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง 2. มีระบบการมอบหมายงานเป็นลำดับขั้นและสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม	สนับสนุนด้านงบประมาณเพื่อเข้าร่วมกิจกรรมประชุมมอบหมายและติดตามผลการดำเนินงาน
S - Social responsibility	1. กิจกรรมสร้างจิตสำนึกด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบุคลากร สนับสนุนกิจกรรมสร้างการเรียนรู้การป้องกันโควิด 19 ด้วยตัวเอง โดยมีการทำเจลแอลกอฮอล์ สนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติตามมาตรการ DMHTT และมีการสนับสนุนอุปกรณ์ต่างๆ ไปยังโรงพยาบาลสนามภายในวิทยาเขต โดยได้รับการอนุเคราะห์จาก ศูนย์ประสานงานด้านเด็กและสตรีในจังหวัดชายแดนภาคใต้ (ศป.ตส.) และองค์กร UNICEF UN WOMEN	ประชุมมอบหมายและติดตามผลการดำเนินงาน

1.1x การสื่อสาร

ผู้บริหารได้มีการสื่อสารกับบุคลากร ลูกค้า/ผู้รับบริการ ชุมชน ผู้ส่งมอบ พันธมิตร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อให้ความเข้าใจและมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน โดยการจัดกิจกรรมร่วมกัน การส่งเสริมกำลังใจให้บุคลากรโดยการมอบรางวัลต่างๆ โดยดำเนินการผ่านช่องทางออนไลน์ การมีกิจกรรมร่วมกับคู่ความร่วมมือ/ลูกค้า ทำให้มีการร่วมมือกันจัดกิจกรรมคืนสู่สังคม (CSR) โดยใช้การทำงานเป็นทีมและการสื่อสารในรูปแบบต่างๆ ดังตารางที่ 1.1-3 และได้มีการประชาสัมพันธ์โครงการ/กิจกรรมผ่านเว็บไซต์ของหน่วยงาน และชี้แจงนโยบายของมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่องและตรงไปตรงมาผ่านการประชุมคณะกรรมการประจำส่วนงาน และมุ่งเน้นการให้บริการแบบมีอาชีพกับลูกค้า

ตารางที่ 1.1-3 ประเด็นและวิธีการสื่อสารกับลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และบุคลากร

ประเด็น	กลุ่มเป้าหมาย	วิธีการสื่อสาร	ความถี่ในการสื่อสาร
ทิศทางองค์กร/วิสัยทัศน์/ พันธกิจ/ค่านิยม/ ผลการดำเนินงาน	ลูกค้า/ผู้รับบริการ/ พันธมิตร	- พบปะ พูดคุยและติดตามผลการดำเนินงาน - รายงานประจำปี - สารส่งเสริมฯ - เว็บไซต์สำนักส่งเสริมฯ - รายการวิทยุ Social media, Group line - การประชุมพบปะในการจัดโครงการ	ไม่น้อยกว่าปีละ 2 ครั้ง ปีละ 1 ครั้ง ปีละ 3 ครั้ง ตามโอกาส ตามโอกาส ตามโอกาส
	ชุมชน	- พบปะ พูดคุยและติดตามผลการดำเนินงาน - ส่งบัตรอวยพร/กระเช้าของขวัญ - รายงานประจำปี - สารส่งเสริมฯ - เว็บไซต์สำนักส่งเสริมฯ - รายการวิทยุ Social media, Facebook, Group line	ตามโอกาส ปีละ 1 ครั้ง ปีละ 1 ครั้ง ปีละ 3 ครั้ง ตามโอกาส ตามโอกาส
	บุคลากร	- การประชุมบุคลากรประจำปี - การประชุมคณะกรรมการดำเนินงาน - กิจกรรมโครงการอบรมพัฒนาบุคลากร - การมอบรางวัลแก่บุคลากรดีเด่น - สารส่งเสริมฯ - เว็บไซต์สำนักส่งเสริมฯ - Group line, Facebook	ปีละ 1 ครั้ง เดือนละ 1 ครั้ง ปีละ 2 ครั้ง ปีละ 1 ครั้ง ปีละ 3 ครั้ง ตามโอกาส ตามโอกาส

ประเด็น	กลุ่มเป้าหมาย	วิธีการสื่อสาร	ความถี่ในการสื่อสาร
กลยุทธ์	บุคลากร	- การประชุมสรุปผลการดำเนินงานประจำปี - การประชุมบุคลากรประจำปี - เว็บไซต์สำนักส่งเสริมฯ	ปีละ 1 ครั้ง ปีละ 1 ครั้ง ตลอดทั้งปี
	คณะกรรมการ	- การประชุมคณะกรรมการดำเนินงาน - การประชุมคณะกรรมการเฉพาะกิจต่างๆ	เดือนละ 1 ครั้ง ตามโอกาส
	ทีมบริหาร	- การประชุมทีมบริหาร	เดือนละ 1 ครั้ง
ความต้องการของลูกค้าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสถานะปัจจุบัน	ลูกค้า/ผู้รับบริการ	- การพูดคุยโดยตรง และโทรศัพท์ - จดหมายข่าวอิเล็กทรอนิกส์ Group mail - การเยี่ยมหน่วยงาน - Social media, Facebook, Group line - การประชุมกลุ่มย่อย (Focus group) - แบบสำรวจความต้องการของลูกค้า - แบบประเมินจากการอบรมครั้งที่ผ่านมา	อย่างน้อยสัปดาห์ละ 1 ครั้ง 3 เดือน ต่อ 1 ฉบับ ตามโอกาส ตามโอกาส ตามโอกาส
	เครือข่ายความร่วมมือ/ พันธมิตร	- การเยี่ยมพื้นที่/หน่วยงาน - การประชุมสมาชิกเครือข่าย/การสร้างกลุ่มเครือข่ายเพิ่ม	อย่างน้อยกลุ่มละ 1 ครั้ง/เดือน ตามโอกาส
	บุคลากร	- การส่งอีเมลล์เพื่อการติดตามงาน สอบถามการทำงาน - การส่งข่าวผ่านระบบ CoP บริการวิชาการ - การพูดคุยโดยตรงและโทรศัพท์ - การประเมินผลปฏิบัติงานในรอบ 6 เดือน - การสื่อสารผ่านเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ KM - Social media, Facebook, Group line	อย่างน้อยสัปดาห์ละ 1 ครั้ง อย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง อย่างน้อยสัปดาห์ละ 1 ครั้ง ปีละ 2 ครั้ง เดือนละ 1 ครั้ง ตามโอกาส

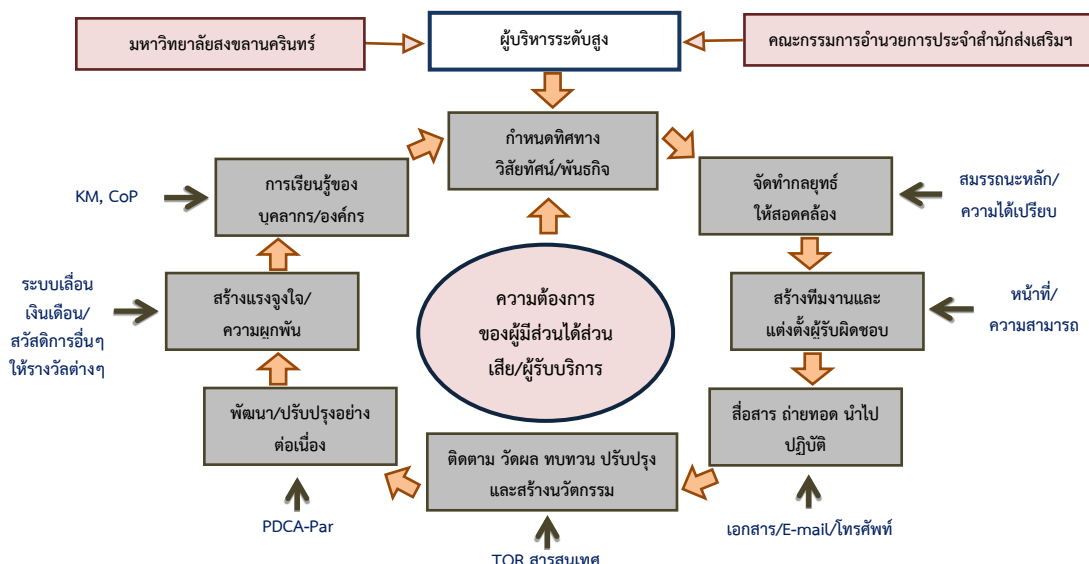
1.1ค พันธกิจและผลการดำเนินการขององค์กร

1.1ค(1) การสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อความสำเร็จ

ผู้บริหารระดับสูงกำหนดกรอบการพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรที่มีคุณภาพในการบริการวิชาการเพื่อสนับสนุนพันธกิจด้านการบริการวิชาการให้กับมหาวิทยาลัย โดยมีเป้าหมายสูงสุด คือ เป็นองค์กรบริการวิชาการระดับประเทศเพื่อพัฒนาชุมชนและสังคม

1. การสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อให้เกิดการบรรลุพันธกิจ

ผู้บริหารได้นำวิสัยทัศน์และนโยบายของมหาวิทยาลัย ตลอดจนข้อแนะนำจากคณะกรรมการอำนวยการประจำสำนักส่งเสริมฯ และค่านิยม O-CES ภายใต้ระบบธรรมาภิบาลเพื่อเป็นแนวทางบริหารองค์กร 8 ขั้นตอน โดยผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับ มีการนำระบบ PDCA-Par มาใช้ในการพัฒนาและปรับปรุงผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง สนับสนุนให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากรผ่านเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (KM) และเวทีชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) โดยใช้ระบบ O-CES ภายใต้ระบบธรรมาภิบาล ดังแผนภาพที่ 1.1-2 และมีการปรับตัวภายใต้สถานการณ์ โควิด 19 โดยการเว้นระยะห่าง สนับสนุนอุปกรณ์ในการทำงานผ่านระบบออนไลน์ มีการสลับกันมาทำงาน นำระบบ Lean มาใช้เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการทำงาน



แผนภาพที่ 1.1-2 การสร้างแนวทางการบริหารองค์กรตามแบบ O-CES ของสำนักส่งเสริมและบริการวิชาการ

2. การสร้างวัฒนธรรมการทำงานของบุคลากร

ผู้บริหารได้สร้างวัฒนธรรมการทำงานของบุคลากรโดยการขับเคลื่อนผ่านการประชุมของคณะกรรมการประจำส่วนงานและคณะทำงานชุดต่างๆ และส่งเสริมความผูกพันของลูกค้าและบุคลากร โดยการมีส่วนร่วมในการดำเนินโครงการ/กิจกรรม เช่น กิจกรรมวันปีใหม่ โดยจัดผ่านช่องทางออนไลน์ เพื่อสร้างความตระหนักในการให้ความสำคัญกับลูกค้าและผู้รับบริการ นำค่านิยม O-CES “เปิดใจ โปร่งใส จิตบริการ และรับผิดชอบต่อสังคม” ใช้เป็นแนวทางในการทำงาน เพื่อการบริการที่เป็นเลิศและเกิดความพึงพอใจสูงสุดแก่ลูกค้าและผู้รับบริการ รวมทั้งปลูกฝังทัศนคติที่ดีในการทำงานของบุคลากร ให้รู้จักเปิดใจ และรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ และข้อเสนอแนะของลูกค้ามาปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

3. การสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อให้เกิดการสร้างนวัตกรรม

ผู้บริหารได้สร้างบรรยากาศเพื่อให้เกิดการสร้างนวัตกรรมจากความต้องการของชุมชนและสังคมอย่างแท้จริง รวมทั้งการนำปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานมารวมกันสร้างนวัตกรรมขับเคลื่อนการดำเนินงาน สนับสนุนให้ออกแบบและจัดทำแผนภาพกระบวนการทำงานในแต่ละฝ่าย/งาน ผลิตุ่มือการปฏิบัติงานพัฒนาระบบงาน และแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับภารกิจ โดยผ่านข้อตกลงภาระงาน (TOR) รวมทั้งกระตุ้นให้บุคลากรเขียนข้อเสนอโครงการการพัฒนาวัตกรรมเพื่อการบริการวิชาการ เพื่อขอรับงบประมาณสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอก เช่น คลินิกเทคโนโลยีจากกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี นอกจากนี้ยังมีการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากหน่วยงานภายในและภายนอก เพื่อสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาองค์ความรู้และสร้างนวัตกรรมใหม่ของบุคลากรเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพในการทำงานที่จะส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรในอนาคต

4. การมีส่วนร่วมในการวางแผนสืบทอดตำแหน่งและการพัฒนาผู้นำในอนาคตขององค์กร

ผู้บริหารมีนโยบายในการพัฒนาความเป็นผู้นำของบุคลากรในองค์กร โดยให้มีการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนางานและตนเองของแต่ละฝ่าย/งาน/สถานี และเป็นข้อมูลประกอบเพื่อพิจารณาคัดเลือกผู้ที่เหมาะสมกับตำแหน่งผู้บริหารในระดับฝ่าย/งาน/สถานี รวมทั้งได้จัดวางการสืบทอดตำแหน่งในฝ่ายงานต่างๆ ให้เหมาะสม โดยมีการปรับเปลี่ยนตำแหน่งและภารกิจที่รับผิดชอบ มีการสนับสนุนให้บุคลากรเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น โดยการกำหนดภาระงานใน TOR ให้บุคลากรเข้าอบรม payana มีการวางแผนทดแทนอัตรากำลังผู้เชี่ยวชาญอายุราชการ พัฒนาผู้นำใน

อนาคต เพื่อเรียนรู้การบริหารงาน โดยจัดอบรมความรู้ต่างๆ หรือส่งเสริมให้บุคลากรเข้าร่วมอบรมเพื่อพัฒนาตนเองกับทางมหาวิทยาลัย หรือหน่วยงานภายนอก

1.1ค(2) การทำให้เกิดการปฏิบัติอย่างจริงจัง

ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการปฏิบัติอย่างจริงจังเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรโดยการกำหนดนโยบายในการขับเคลื่อนให้บรรลุตามพันธกิจอย่างยั่งยืน จัดทำเวทีจัดทำยุทธศาสตร์ ให้ครอบคลุมทั้งนโยบายระดับประเทศ และระดับมหาวิทยาลัย เพื่อรองรับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีการเชิญผู้บริหารระดับสูงระดับวิทยาเขตมาร่วมแลกเปลี่ยนและวิพากษ์ เพื่อให้เกิดการขับเคลื่อนอย่างจริงจัง มีการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีและผลของตัวชี้วัดรายไตรมาสเพื่อติดตามการผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานผ่านคณะกรรมการประจำส่วนงาน แนวทางและวิธีการที่ผู้บริหารทำให้เกิดการปฏิบัติอย่างจริงจัง ดังตารางที่ 1.1-4 และสรุปผลการดำเนินงานประจำปี ซึ่งแต่ละโครงการได้เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมประชุม ปรึกษาหารือเพื่อเสนอแนะแนวทางและปรับปรุงการดำเนินงานและให้ความสำคัญต่อการพัฒนาของบุคลากรทุกระดับ โดยจัดกิจกรรมถอดบทเรียน (After Action Review) และกิจกรรมสรุปผลการดำเนินงานประจำปี และให้มีระบบพี่เลี้ยงและหัวหน้างานเพื่อขับเคลื่อนให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่นสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรสามารถจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานเพื่อเป็นแนวทางในการทำงาน มีการใช้การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในติดตามการดำเนินงานของหน่วยงาน เพื่อให้การดำเนินงานของหน่วยงานบรรลุพันธกิจ

ตารางที่ 1.1-4 สิ่งที่ต้องปฏิบัติอย่างจริงจัง วิธีการ และผลลัพธ์

สิ่งที่ต้องปฏิบัติอย่างจริงจัง	แนวทาง/วิธีการ	ผลลัพธ์
1. การทบทวนแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน	มีการนำนโยบายระดับประเทศ ระดับมหาวิทยาลัย มาประกอบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน เพื่อให้ได้แผนยุทธศาสตร์ที่รองรับต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	แผนยุทธศาสตร์ ปี 2565-2569
2. แผนปฏิบัติการประจำปี	กำหนดแผนกลยุทธ์/เป้าประสงค์ร่วมกัน จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี มอบหมายผู้รับผิดชอบตามกรอบเวลา	แผนปฏิบัติการประจำปี โครงการ/กิจกรรมต่างๆ
3. ผลการดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์/เป้าหมาย	ติดตามผลการดำเนินงานในที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินงาน	รายงานผลการดำเนินงานตามกรอบเวลา
4. มุ่งเน้นความสำคัญลูกค้าผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	กำหนดค่านิยมองค์กร แต่งตั้งคณะทำงานและมอบหมายหน้าที่ให้คณะทำงานเพื่อขับเคลื่อนงาน	ลูกค้า/ผู้รับบริการมีความพึงพอใจ
5. การพัฒนาของบุคลากรเพื่อสร้างการทำงานเป็นทีมและส่งเสริมการทำงานเป็นทีม	กำหนดค่านิยมองค์กร เสริมสร้างบรรยากาศให้เกิดการเรียนรู้แก่บุคลากรผ่านกิจกรรมต่างๆ เช่นกิจกรรมพัฒนาบุคลากร การจัดการความรู้ กิจกรรม CoP งานบริการ กิจกรรมประชุมกลุ่มย่อย (Focus group)	การทำงานเป็นทีม โครงการ/กิจกรรมดำเนินการได้ตามกรอบเวลา
6. บรรลุจรรยาบรรณรายบุคคล (TOR)	มอบหมายให้บุคลากรดำเนินการตามแผนปฏิบัติการประจำปี	บุคลากรทำงานแบบมุ่งเป้าผลสัมฤทธิ์

ผู้บริหารสำนักส่งเสริมฯ คำนึงถึงความสำคัญและเล็งเห็นคุณค่าของผู้รับบริการ โดยให้ผู้รับบริการมีส่วนร่วมกำหนดหลักสูตร/กิจกรรมผ่านช่องทางตอบแบบสอบถาม ให้ความเสมอภาคแก่ผู้รับบริการทุกกลุ่ม มีการสื่อสาร ตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผู้รับบริการอย่างต่อเนื่องเพื่อประเมินผลจากการนำความรู้ที่ได้จากการเข้าร่วมกิจกรรม/โครงการบริการวิชาการไปประยุกต์ใช้ รวมทั้งเพื่อให้ผู้รับบริการได้สะท้อนความต้องการ และให้ข้อเสนอแนะจะได้นำมาเป็นแนวทางปรับปรุงการบริการหรือสร้างนวัตกรรมบริการ ในส่วนของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สำนักส่งเสริมฯ ได้ดำเนินการภารกิจโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นหลัก ทั้งในด้านสังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อม

1.2 การกำกับดูแลองค์กรและการทำประโยชน์ให้สังคม

1.2ก การกำกับดูแลองค์กร

1.2ก(1) ระบบการกำกับดูแลองค์กร

สำนักส่งเสริมฯ มีโครงสร้างการบริหารงานขององค์กร โดยมีคณะกรรมการประจำส่วนงาน คณะกรรมการอำนวยการประจำส่วนงาน และคณะกรรมการต่างๆ ตามภารกิจ มีการบริหารงานโดยใช้ระบบประกันคุณภาพ ตามเกณฑ์ TQA ผู้บริหารใช้วัฒนธรรมองค์กร “ประโยชน์ของเพื่อนมนุษย์เป็นกิจที่หนึ่ง” เป็นหลักสำคัญเพื่อหล่อหลอมความเป็นหนึ่งเดียวของทุกคน ยึดถือประเพณีปฏิบัติเพื่อสร้างองค์กรให้เติบโตอย่างยั่งยืนผ่านกระบวนการพัฒนาบุคลากรที่สอดคล้องตามทิศทางการศึกษาของมหาวิทยาลัย โดยยึดนโยบาย ระเบียบ และข้อบังคับต่างๆ ของมหาวิทยาลัย ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน การบริหารจัดการองค์กรตามกรอบ TQA ค่านิยม O-CES “เปิดใจ ตรงไปตรงมา โปร่งใสกระตือรือร้น และรับผิดชอบต่อสังคม” และนำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการประจำปีมาเป็นระบบการกำกับดูแลองค์กร

1. ด้านความรับผิดชอบต่อในการกระทำของผู้บริหาร

ผู้บริหารได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงาน (TOR) จากคณะกรรมการระดับมหาวิทยาลัยในรอบปีประเมิน และมีการประเมินผู้อำนวยการทุก 2 ปี การประเมินตนเองของคณะกรรมการดำเนินงานของสำนักส่งเสริมฯ รวมทั้งมีรองอธิการบดีวิทยาเขตปัตตานีและที่ปรึกษาผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมฯ คอยให้คำแนะนำ

2. ด้านความรับผิดชอบต่อด้านการเงิน

ผู้บริหารสร้างแนวปฏิบัติการใช้จ่ายเงินตามแผนกลยุทธ์ด้านการเงินและงบประมาณรายจ่ายในแผนปฏิบัติการ มีการปฏิบัติตามกระบวนการและขั้นตอนในการอนุมัติงบประมาณทั้งงบประมาณแผ่นดินและเงินรายได้ ตามระเบียบบริการวิชาการ พ.ศ. 2551 ระเบียบเงินรายได้ ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุระเบียบกระทรวงการคลัง มีระบบการสอบทานและการควบคุมภายในของสำนักส่งเสริมฯ และหัวหน้างานคลังจัดทำรายงานต่อที่ประชุมคณะกรรมการประจำส่วนงานและคณะกรรมการอำนวยการประจำสำนักส่งเสริมฯ เพื่อรับทราบและให้ข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินงาน

3. ด้านความโปร่งใสในการดำเนินการคัดเลือกคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร

สำนักส่งเสริมฯ มีความโปร่งใสในการดำเนินการ รวมถึงการคัดเลือกคณะกรรมการสอบทานเพื่อกำกับดูแลองค์กรและนโยบายในเรื่องการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารของคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร อีกทั้งได้มีการบริหารจัดการในรูปแบบของคณะกรรมการ และสรุปรายงานผลการประชุมของคณะกรรมการในรูปแบบต่างๆ และแจ้งเวียนผ่านช่องทางหนังสืออิเล็กทรอนิกส์ (E-docs, docs) และ E-mail มีการกำหนดคุณสมบัติ สัดส่วนการคัดเลือกกรรมการประจำส่วนงาน มีการกำหนดวาระและกรอบระยะเวลาในการปฏิบัติหน้าที่

4. ด้านการตรวจสอบภายในและภายนอกที่เป็นอิสระและมีประสิทธิผล

ผู้บริหารให้ความสำคัญและสนับสนุนให้มีการตรวจสอบจากหน่วยตรวจสอบภายใน การตรวจสอบระบบบัญชีภายใน การตรวจสอบของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินและมีระบบรายงานจากงานการคลังและพัสดุเข้าที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินงานที่บริหารและรายงานต่อไปยังมหาวิทยาลัย ทำให้ทราบว่าองค์กรมีคุณภาพตามมาตรฐานของกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรม (อว.) นอกจากนี้ยังมีระบบการรายงานการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในทุก 6 เดือน สำหรับการใช้จ่ายเงินทั้งงบประมาณแผ่นดินและรายได้นั้นจะมีการดำเนินการผ่านคณะกรรมการตรวจสอบจากหน่วยตรวจสอบภายในของมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง

5. ด้านการปกป้องผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้ถือหุ้น

สำนักส่งเสริมฯ มีกระบวนการสร้างและพัฒนาหลักสูตรสอดคล้องกับความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

มีการประเมินหลักสูตรฝึกอบรม มีการฝึกประสบการณ์วิชาชีพ มีการสรรหาวิทยากรที่มีความรู้ความสามารถและมีศักยภาพสูงในการถ่ายทอด การพัฒนาระบบในการบริการวิชาการ เช่น ระบบสมัครอบรมออนไลน์ การยืนยันการจัดอบรมก่อนการจองที่พักและตั๋วเดินทาง เพื่อป้องกันการร้องเรียนจากลูกค้า ในกรณีที่ไม่สามารถมาฝึกอบรมได้ มีการจัดทำแบบสอบถามและส่งให้ผู้รับบริการตอบและส่งกลับมายังหน่วยงาน มีการจัดแลกเปลี่ยนเรียนรู้ พบปะเยี่ยมเยียนลูกค้าและผู้รับบริการและมีระบบการรับข้อร้องเรียนและช่องทางการสื่อสารในรูปแบบต่างๆ

6. ด้านการวางแผนสืบทอดตำแหน่งสำหรับผู้ในระดับสูง

สำนักส่งเสริมฯ ดำเนินการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง ตามข้อบังคับและกระบวนการของมหาวิทยาลัย

1.2ก(2) การประเมินผลการดำเนินการ

ผู้บริหารได้นำผลการประเมินการปฏิบัติงาน ตามข้อตกลงภาระงานผู้บริหารในรอบ 12 เดือน และผลการประเมินการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการในรอบ 2 ปี จากคณะกรรมการที่มหาวิทยาลัยแต่งตั้งมาพัฒนาปรับปรุงองค์กรตามข้อเสนอแนะ ดังตารางที่ 1.2-1 มีการกำหนดค่าตอบแทนของผู้บริหารโดยใช้เกณฑ์การเลื่อนขั้นเงินเดือน

ผู้บริหารพัฒนาตนเองและปรับปรุงประสิทธิผลการนำองค์กรของผู้นำแต่ละคนและของคณะกรรมการ โดยการจัดทำข้อตกลงภาระงานใหม่ และมีการปรับปรุงกลยุทธ์

ตารางที่ 1.2-1 รูปแบบ เป้าหมาย และการรายงานผลการประเมิน

รูปแบบ	เป้าหมายการประเมิน	ประเด็นประเมิน	วิธีการ	การรายงานผล	ช่วงเวลา
ระบบประเมินตามแนวทางและเกณฑ์ของมหาวิทยาลัย	ผู้อำนวยการ	ประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานและประเมิน	รายงานผลการปฏิบัติงาน	คณะกรรมการประเมิน	ทุกปี
	รองผู้อำนวยการ	สมรรถนะการบริหารงานตามข้อตกลง	ตามข้อตกลงภาระงาน	ผลการปฏิบัติงาน	
	ผู้ช่วยผู้อำนวยการ	และการกำกับตามหลักธรรมาภิบาล			
	หัวหน้าฝ่าย/งาน/สถานี	ประสิทธิภาพการบริหารงานตามข้อตกลงและการปฏิบัติงานทั้งในส่วนปริมาณคุณภาพและสมรรถนะของงาน	ประเมินผลการปฏิบัติงานตามข้อตกลง (TOR)	ที่บริหารและคณะกรรมการประเมิน ผลการปฏิบัติงาน	ทุกปี
	ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัด	ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ ตัวชี้วัดระดับปฏิบัติการ	ประเมินผลการดำเนินงานที่บรรลุเป้าหมายเป็นร้อยละ	คณะกรรมการประจำส่วนงาน คณะกรรมการประกันคุณภาพฯ	ทุกปี
ประเมินคุณภาพการดำเนินงานประจำปี	ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ TQA	ประเมินตามเกณฑ์ TQA	คณะกรรมการประเมิน	ทุกปี	
การประเมินตนเอง ของคณะกรรมการประจำส่วนงาน	ตามข้อบังคับของมหาวิทยาลัย		แบบสอบถาม	คณะกรรมการประจำส่วนงาน	ทุกปี
ระบบประเมินตนเองตามข้อกำหนดของมหาวิทยาลัย	ฝ่าย/งาน/สถานี	ตามเอกสารการประชุมคณะกรรมการประจำส่วนงาน	ระบบประเมินจากการติดตามของผู้บริหาร	คณะกรรมการประจำส่วนงาน	ทุกปี
	รายงานผลการดำเนินงาน	ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ ตัวชี้วัดระดับปฏิบัติการ	ประเมินผลการดำเนินงานที่บรรลุเป้าหมายเป็นร้อยละ	คณะกรรมการประกันคุณภาพฯ	ทุก 3 เดือน
ระบบรายงานผลการดำเนินงานและจัดเก็บเป็นข้อมูลการทบทวนผลการดำเนินงาน	การทบทวน	ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ ตัวชี้วัดระดับปฏิบัติการ	ประชุมคณะกรรมการประกันคุณภาพ	คณะกรรมการประจำส่วนงาน	ทุก 3 เดือน
				คณะกรรมการอำนวยการประจำสำนักส่งเสริมฯ	ทุกปี

1.2x การประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม

1.2x(1) การปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบ

องค์กรมีกระบวนการและตัวชี้วัดในการควบคุมการประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบ ผู้บริหารดำเนินการของหน่วยงานให้อยู่ภายใต้กรอบกฎหมายกฎระเบียบ และระบบธรรมาภิบาลเพื่อคำนึงถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นแก่สังคม ทั้งส่งเสริมให้มีการประพฤติปฏิบัติถูกต้องตามระเบียบและกฎหมายในทุกฝ่าย/งาน/สถานี และองค์กรยังให้ความสำคัญในบริบทวิถีวัฒนธรรม ความเชื่อ ประเพณีต่างๆ ของคนในชุมชน และความหลากหลายทางวัฒนธรรม

1.2x(2) การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม

ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านคุณธรรมและจริยธรรม มุ่งเน้นการใช้หลักธรรมาภิบาลในทุกฝ่าย/งาน ในองค์กร มีการกำหนดระเบียบและแนวปฏิบัติเพื่อให้บุคลากรถือเป็นแนวทางการทำงานร่วมกันอย่างชัดเจน และกำกับดูแลให้บุคลากรมีการประพฤติปฏิบัติอย่างจริงจัง รวมทั้งมีแนวปฏิบัติในการประเมินและเชิงวิพากษ์ สัญญาหรือบันทึกข้อตกลง/เงื่อนไข แนวปฏิบัติ ตามประกาศตามระเบียบบริการวิชาการ ระเบียบแนวปฏิบัติด้านการเงินและพัสดุ เพื่อไม่ให้เกิดข้อร้องเรียนเกิดขึ้นในองค์กร มีสายตรงผู้อำนวยการ และเว็บไซต์ เข้าถึงผู้บริหารโดยตรง ข้อกำหนดจรรยาบรรณของมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมีนโยบายไม่รับเงินทอน ไม่รับของขวัญจากหน่วยงานต่างๆ (ITA)

1.2ค การทำประโยชน์ให้สังคม

1.2ค(1) ความผูกพันของสังคม

การบริการวิชาการแก่ชุมชนและสังคมเป็นพันธกิจหลักที่สำคัญของสำนักส่งเสริมฯ โดยมีสถานีบริการชุมชนทั้ง 3 สถานีเป็นแหล่งเรียนรู้ของชุมชนที่สามารถเข้าถึงและเข้าใช้บริการได้ตลอดเวลา และได้ดำเนินกิจกรรมตามนโยบายและยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยและสำนักส่งเสริมฯ

1.2ค(2) การสนับสนุนชุมชน

สำนักส่งเสริมฯ เสริมสร้างศักยภาพการบริการวิชาการเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตและความเข้มแข็งของชุมชนและสังคม โดยอาศัยแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการรวมทั้งสมรรถนะหลักขององค์กร คือ (1) ความสามารถในการบริหารจัดการโครงการ/กิจกรรมและ (2) จิตบริการและความเชี่ยวชาญของบุคลากรในการดำเนินงานให้บริการสู่วิสัยทัศน์และพันธกิจ ดังตารางที่ 1.2-2 ผู้บริหารได้ร่วมสำรวจพื้นที่และกำหนดชุมชนเป้าหมาย จัดทำโครงการ/กิจกรรมที่ตอบสนองความต้องการของชุมชน และดำเนินโครงการ/กิจกรรมโดยมีเป้าหมายให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ชุมชน มีการติดตามผลการดำเนินโครงการ/กิจกรรมโดยการลงพื้นที่และประเมินผลการนำองค์ความรู้ไปใช้ประโยชน์

ตารางที่ 1.2-2 สมรรถนะหลักขององค์กรที่สนับสนุนชุมชนและสังคม

สมรรถนะหลักขององค์กร	ชุมชน/สถานที่ดำเนินการ	วิธีการกำหนด	กิจกรรมสนับสนุนชุมชน	การประเมิน
ความสามารถในการบริหารจัดการโครงการ/กิจกรรม	โครงการตลาดชุมชนเพื่อเศรษฐกิจฐานราก "ตลาดห้องแนะแนะตะ"	1. มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์สนับสนุนงบประมาณ 2. สำนักส่งเสริมฯ โดยสถานีฯ จะนะ จัดทำข้อเสนอโครงการ/ประสานงานต่างๆ 3. บริหารจัดการงานตลาด/ประสานงาน/เอกสาร/ข้อมูลต่างๆ 4. จำหน่ายสินค้าและบริการโดยผู้ประกอบการร้านค้าและผู้ผลิต	ดำเนินกิจกรรมภายใต้การบริหารจัดการแบบชุมชนมีส่วนร่วม ให้ชุมชนเป็นตัวขับเคลื่อนและมีมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ดำเนินการในส่วนต่างๆ ให้ชุมชน โดยใช้หลักการ 3 เหลี่ยมเขยื้อนภูเขา คือ 1. ใช้ความรู้ของนักวิชาการ ผู้รู้ ปราชญ์ชาวบ้าน 2. ชุมชนท้องถิ่นสานพลังร่วมกัน 3. ใช้พลังเชิงนโยบายของรัฐ พัฒนาใน 4 ด้าน คือ 1. ความยั่งยืนทางเศรษฐกิจ 2. ความยั่งยืนด้านสังคม 3. ความยั่งยืนด้านทรัพยากรธรรมชาติ 4. ความยั่งยืนทางสุขภาพและสภาวะ โดยใช้โครงการตลาดเป็นจุดเริ่มต้น	สิ้นสุดกิจกรรม/โครงการ

สมรรถนะหลัก ขององค์กร	ชุมชน/ สถานที่ดำเนินการ	วิธีการกำหนด	กิจกรรมสนับสนุนชุมชน	การประเมิน
จิตบริการและ ความเชี่ยวชาญ ของบุคลากร	โครงการค่ายเยาวชนอนุรักษ์ ทรัพยากรธรรมชาติและ สิ่งแวดล้อมชายทะเล บ้านปาก บางสะกอม	1. สำรวจความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย 2. วางแผนการดำเนินงานและการร่วมกัน ปฏิบัติ 3. ประเมินผลโครงการโดยแบบประเมิน ความพึงพอใจ 4. ปรับปรุงผลการดำเนินโครงการ	1. ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม 2. การจัดการทรัพยากรสิ่งแวดล้อมที่มีอยู่ในท้องถิ่น อย่างมีประสิทธิภาพ 3. เทคนิคการอนุรักษ์ทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมใน ชุมชน 4. แบ่งกลุ่มระดมความคิดเห็นด้านการอนุรักษ์ สิ่งแวดล้อมในชุมชนและลงพื้นที่ศึกษาระบบนิเวศ ชายฝั่งทะเลสะกอม	สิ้นสุด กิจกรรม/ โครงการ

2.1 การจัดทำกลยุทธ์

2.1ก กระบวนการจัดทำกลยุทธ์

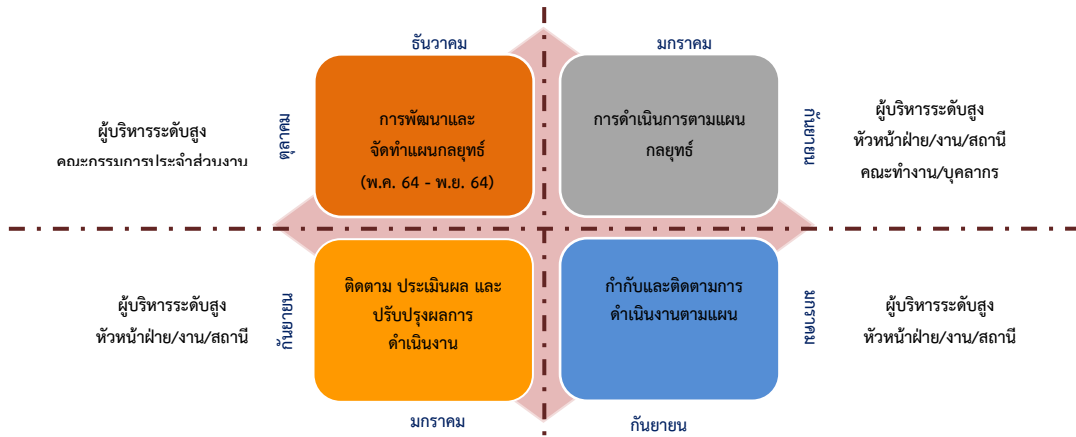
2.1ก(1) กระบวนการวางแผนกลยุทธ์

ผู้บริหารระดับสูงและคณะกรรมการประจำส่วนงาน ดำเนินการทบทวนแผนกลยุทธ์ในช่วงเดือนตุลาคม 2563 และประกาศใช้ในเดือนพฤศจิกายน 2564 ดังแผนภาพที่ 2.1-1 โดยใช้ผลการดำเนินการในรอบปีที่ผ่านมา ข้อมูลจากผู้รับบริการ/ลูกค้า/พันธมิตร/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและบุคลากร รวมทั้งการวิเคราะห์สมรรถนะหลัก ความท้าทาย/ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์และความสามารถในการแข่งขัน เป็นข้อมูลประกอบในการทบทวนแผนกลยุทธ์ เพื่อให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลง มีความคล่องตัว มีความยั่งยืน และบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร โดยกำหนดให้มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ตามกรอบเวลา ดังนี้ (1) จัดทำแผนกลยุทธ์ 5 ปี และนำมาพิจารณาทบทวนทุกปี (2) นำแผนระยะยาวมาจัดทำแผนปฏิบัติการระยะสั้นทุกปี โดยให้สอดคล้องกับเป้าหมายและตัวชี้วัดที่ได้

ผู้บริหารระดับสูงทบทวนและยกย่องยุทธศาสตร์ เมื่อวันที่ 31 พ.ค. 64 หัวหน้าฝ่าย/งาน/สถานี พิจารณาให้ความเห็นข้อเสนอแนะและร่วมปรับแก้ พร้อมออกแบบกระบวนการสื่อสารไปยังทีมงานในฝ่าย/งาน/สถานี เพื่อกำหนดกิจกรรม/โครงการ เมื่อวันที่ 4 มิ.ย. 64 บุคลากรสำนักส่งเสริมฯ ร่วมวิเคราะห์ยุทธศาสตร์ ในเรื่องของรายได้ที่ลดลง จำนวนผู้รับบริการที่ลดลง เมื่อวันที่ 17-18 มิ.ย. 64 และนำเสนอต่อรองอธิการบดีวิทยาเขตปัตตานี เมื่อวันที่ 18 มิ.ย. 64 และได้มีการยกย่องตัวชี้วัดเชิงยุทธศาสตร์ร่วมกับหัวหน้ายุทธศาสตร์และหัวหน้าฝ่าย/งาน/สถานี เมื่อวันที่ 20 ก.ค. 64

ตารางที่ 2.1-1 ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์

ประเด็นยุทธศาสตร์/เป้าประสงค์	กลยุทธ์
ยุทธศาสตร์ที่ 1 การฝึกอบรมและการส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต เป้าประสงค์ โครงการ/กิจกรรมที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าหรือผู้รับบริการ	1.1 พัฒนารูปแบบการบริการวิชาการที่หลากหลาย 1.2 เพิ่มประสิทธิภาพการจัดอบรม Public training In-house training และ Online Training 1.3 ดำเนินโครงการเป็นที่ปรึกษา Coaching 1.4 ดำเนินการหลักสูตร ประกาศนียบัตร Non-Degree
ยุทธศาสตร์ 2 ส่งเสริมชุมชนท้องถิ่นจัดการตนเอง เป้าประสงค์ ท้องถิ่นสามารถจัดการตนเองได้ และมีศูนย์เรียนรู้ภายในชุมชน	2.1 ศูนย์เรียนรู้พัฒนาทักษะอาชีพ Reskill Upskill ผู้ประกอบการ ตลาดชุมชน
ยุทธศาสตร์ 3 การพัฒนาคลังสมองบริการวิชาการ เป้าประสงค์ เป็นศูนย์กลางในการรวบรวมองค์ความรู้เพื่อรองรับการบริการวิชาการต่างๆ	3.1 รวบรวมองค์ความรู้ พัฒนาศูนย์บริการวิชาการ
ยุทธศาสตร์ 4 การพัฒนาสู่องค์กรอัจฉริยะ เป้าประสงค์ การบริหารจัดการองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ	4.1 One Stop service Application online
ยุทธศาสตร์ 5 เครือข่ายความร่วมมือและแหล่งทุน (ไม่เสียไป) เป้าประสงค์ เป็นหน่วยงานกลางในการสร้างความร่วมมือด้านบริการวิชาการทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย	5.1 สร้างเครือข่ายร่วมมือการบริการวิชาการ



แผนภาพที่ 2.1-1 กรอบการจัดทำแผนแผนกลยุทธ์ของสำนักส่งเสริมฯ

ข้อมูลนำเข้า	วิธีการ	ผลลัพธ์	ผู้รับผิดชอบ	กรอบเวลา
ข้อมูลจากการดำเนินงาน/ข้อมูล ผู้รับบริการ/ผู้ส่งมอบ/พันธมิตร	① ประเมินสภาพแวดล้อม (SWOT) (ประชุมบุคลากรร่วมกันจัดทำ SWOT)	ความท้าทาย/ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์	คกก.ประกันคุณภาพฯ	มกราคม - พฤษภาคม
ข้อมูลผลจากการเปรียบเทียบกับคู่แข่ง	② ทบทวนทิศทางการดำเนินงาน (ประชุมสัมมนาพิจารณาสมรรถนะหลัก/ความท้าทาย/ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์)	สมรรถนะหลัก/ความท้าทาย/ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์	คกก.ประกันคุณภาพฯ	เมษายน
วิสัยทัศน์ พันธกิจของมหาวิทยาลัย แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ	③ กำหนดและทบทวนนโยบาย (ประชุมทีมบริหาร)	นโยบาย วิสัยทัศน์และพันธกิจของสำนักส่งเสริมฯ	คกก.ประจำสำนักฯ/ผู้อำนวยการ/ทีมบริหาร	พฤษภาคม
วิสัยทัศน์ พันธกิจของสำนักส่งเสริมและบริการวิชาการ	④ กำหนดเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์และจัดทำแผนกลยุทธ์ (ประชุมคกก.ประกันคุณภาพฯ)	เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์/แผนกลยุทธ์	คกก.ประกันคุณภาพฯ คกก.ดำเนินงาน	ตุลาคม
แผนกลยุทธ์และตัวชี้วัด (KPIs)	⑤ กำหนดตัวชี้วัดให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ (ประชุมคกก.ประกันคุณภาพฯ)	ตัวชี้วัด (KPIs)	คกก.ประกันคุณภาพฯ คกก.ดำเนินงาน	ตุลาคม
ร่างแผนกลยุทธ์	⑥ พิจารณานุมัติ (ร่าง) แผนกลยุทธ์ (ประชุมคณะกรรมการประจำสำนักฯ)	แผนกลยุทธ์	คกก.ประจำสำนักฯ	ธันวาคม
แผนกลยุทธ์	⑦ ถ่ายทอดแผนกลยุทธ์สู่แผนปฏิบัติการประจำปี (ประชุมหัวหน้าฝ่าย/งาน/สถานี และประชุมคกก.ประกันคุณภาพฯ)	แผนปฏิบัติการประจำปี	ทีมบริหาร/หัวหน้าฝ่าย/งาน/สถานี	มกราคม
ผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ	⑧ ติดตามการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี (ประชุมหัวหน้าฝ่าย/งาน/สถานี)	รายงานผลการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี	ทีมบริหาร/หัวหน้าฝ่าย/งาน/สถานี	เมษายน

แผนภาพที่ 2.1-2 ขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์และนำไปสู่การปฏิบัติ

2.1ก(2) นวัตกรรม

จากการทบทวนแผนกลยุทธ์ โดยมีโอกาสเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กร คือ ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาคลังสมองบริการวิชาการ โดยการเป็นหน่วยงานกลางด้านการบริการวิชาการที่อยู่ในพื้นที่ มีประสบการณ์การทำงานบริการวิชาการที่ยาวนาน มีองค์ความรู้ในการแก้ปัญหาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนใต้ ทำให้เกิดการกระตุ้นให้บุคลากรเกิดการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อตอบสนองต่อแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร และตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ/ลูกค้า/พันธมิตร/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยขับเคลื่อนเพื่อให้เกิดการพัฒนาและสร้างนวัตกรรมผ่านการจัดทำข้อตกลงตามพันธกิจของฝ่าย/งาน/สถานี และคณะกรรมการประจำส่วนงาน

2.1ก(3) การพิจารณากลยุทธ์

สำนักส่งเสริมฯ ให้ความสำคัญกับการรวบรวมความต้องการของลูกค้า/ผู้รับบริการผ่านระบบสารสนเทศการให้บริการวิชาการ โดยเก็บข้อมูลต่างๆ ผ่านแบบประเมินความพึงพอใจ แบบสำรวจความต้องการของลูกค้า นำมาวิเคราะห์และลงในฐานข้อมูลความต้องการของลูกค้า เพื่อใช้ข้อมูลในการจัดทำแผนกลยุทธ์ขององค์กรต่อไป ดังตารางที่ 2.1-2

สำนักส่งเสริมฯ ให้ความสำคัญกับการรวบรวมความต้องการของลูกค้า/ผู้รับบริการผ่านระบบสารสนเทศการให้บริการวิชาการ นำข้อมูลการจัดทำกลยุทธ์ขององค์กร ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรกำหนดแนวทางและจุดเน้นหลักของงาน

ตามสมรรถนะหลัก ดังนี้ “การปรับปรุงและพัฒนาโครงการ/กิจกรรมบริการวิชาการให้ทันสมัยและตอบสนองความต้องการของลูกค้า มีความรวดเร็ว ถูกต้อง มีคุณภาพ ด้วยจิตบริการ บริหารและพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้า/ผู้รับบริการกับสำนักส่งเสริมฯ รวมทั้งสามารถตอบสนองตามต่อความคาดหวังที่สูงขึ้นของลูกค้าต่อการบริการของสำนักส่งเสริมฯ” แนวทางนี้เป็นส่วนหนึ่งของการทำทนายเชิงกลยุทธ์และเป็นปัจจัยหนึ่งที่ใช้ในการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่จะพัฒนาการให้บริการของสำนักส่งเสริมฯ นอกจากนี้ข้อมูลผลการดำเนินงานย้อนหลัง 3 ปี ถูกนำมาวิเคราะห์แนวโน้มและสภาพแวดล้อมเพื่อการวางแผนกลยุทธ์โดยพิจารณา 5 ประเด็นและกำหนดผู้รับผิดชอบรวมถึงวิธีการ ดังตารางที่ 2.1-2

ตารางที่ 2.1-2 สัญญาณบ่งชี้ของความเสี่ยง และการปรับแผนกลยุทธ์

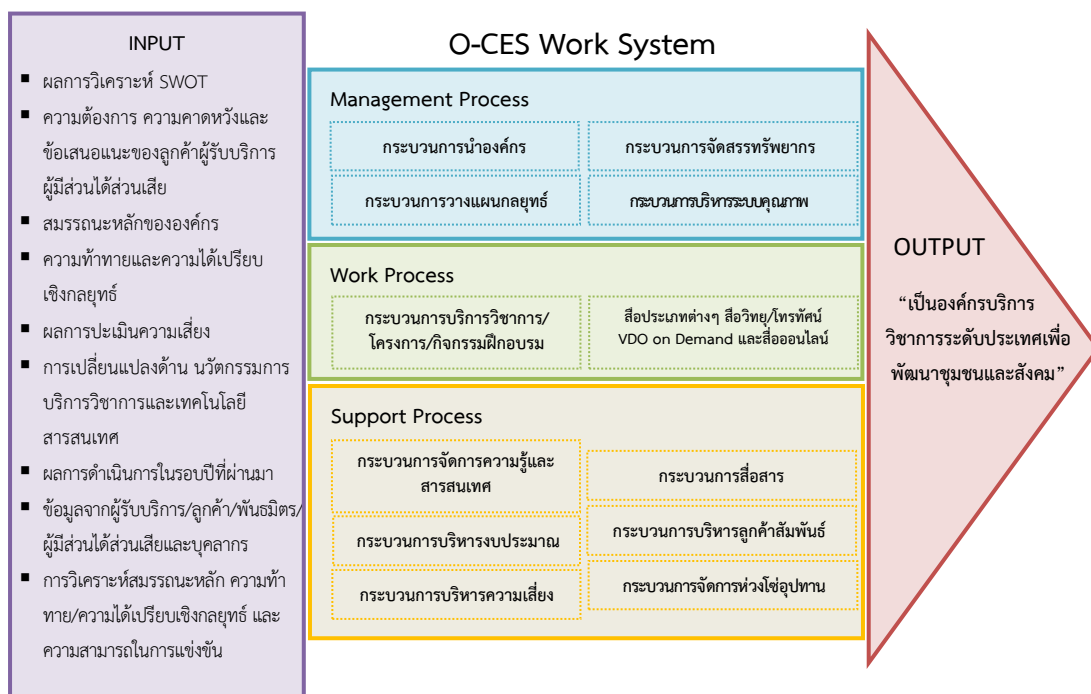
ผลิตภัณฑ์	สัญญาณบ่งชี้ของความเสี่ยง	การปรับแผนและแนวทาง
โครงการ/กิจกรรม/ หลักสูตรฝึกอบรม	จำนวนลูกค้าลดลง ทำให้รายได้ลดลง	- เพิ่มช่องทางประชาสัมพันธ์ในเชิงรุกมากขึ้น เช่น ประชาสัมพันธ์ไปยังกลุ่มเป้าหมายโดยตรงแทนการกระจาย - เพิ่มหลักสูตร In house/Mobile training แทนการจัดในพื้นที่ - เพิ่มกิจกรรมในลักษณะโครงการที่ปรึกษา/ว่าจ้างให้มากขึ้น
	จำนวนผู้ให้บริการวิชาการในลักษณะเดียวกัน (คู่แข่ง) เพิ่มขึ้น	- สำรวจตลาดเพื่อวิเคราะห์ความต้องการและพัฒนานวัตกรรมใหม่เป็นระยะๆ ให้ตรงกับความต้องการของลูกค้าและผู้รับบริการ - การประชาสัมพันธ์ให้ถึงกลุ่มเป้าหมาย เช่น การลงพื้นที่เพื่อประชาสัมพันธ์ - การลงพื้นที่เพื่อเจรจากับหน่วยงานต่างๆ เพื่อดำเนินการร่วมเมื่อจัดกิจกรรมบริการวิชาการ
	สื่อออนไลน์ เช่น Group line, Facebook มีอิทธิพลต่อผู้ใช้มากขึ้นเรื่อยๆ	- เพิ่มช่องทางการสื่อสาร/ประชาสัมพันธ์ให้ทันทั่วทั้งที่และรวดเร็ว Group line หรือ Facebook - พัฒนาหลักสูตรจัดอบรมในรูปแบบออนไลน์ให้สอดคล้องกับความต้องการ
	กระแสการเปลี่ยนแปลงของภายนอกมหาวิทยาลัย	- สร้างและพัฒนานวัตกรรมบริการวิชาการที่ทันสมัยและตอบสนองตรงความต้องการของกลุ่ม หน่วยงานและองค์กรต่างๆ
	ความนิยมในบางหลักสูตรลดลง (จำนวนผู้ลงทะเบียนในบางหลักสูตรไม่เป็นไปตามแผน)	- ติดตามและประเมินความพึงพอใจของลูกค้าและผู้รับบริการ - พัฒนานวัตกรรมบริการในรูปแบบใหม่ๆ ที่ตรงตามความต้องการของลูกค้า
	ไม่มีหลักสูตรใหม่ที่สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า	- จัดทำหลักสูตรใหม่ที่สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า
	จำนวนผู้ให้บริการวิชาการในลักษณะเดียวกัน (คู่แข่ง) เพิ่มขึ้น	- สำรวจตลาดเพื่อวิเคราะห์ความต้องการและพัฒนานวัตกรรมใหม่เป็นระยะๆ ให้ตรงกับความต้องการของลูกค้าและผู้รับบริการ
	ความนิยมในบางหลักสูตรลดลง	- ติดตามและประเมินความพึงพอใจของลูกค้าและผู้รับบริการพัฒนานวัตกรรมบริการในรูปแบบใหม่ๆ ที่ตรงตามความต้องการของลูกค้า
	กระแสการเปลี่ยนแปลงของภายนอกมหาวิทยาลัย	- สร้างและพัฒนานวัตกรรมบริการวิชาการที่ทันสมัยและตอบสนองตรงความต้องการของกลุ่ม หน่วยงานและองค์กรต่างๆ
สถานการณ์แพร่ระบาดของโรคโควิด 19	- ติดตามความเสี่ยงของการแพร่ระบาดในพื้นที่จัดอบรม - มีการจัดอบรมแบบ online และแบบ onsite โดยใช้มาตรการการแบ่งกลุ่มย่อย จำกัดจำนวนคนในการอบรม - มีการเว้นระยะห่าง ตรวจวัดอุณหภูมิก่อนเข้ารับการอบรม	
สื่อประเภทต่างๆ สื่อวิทยุ/โทรทัศน์	ปัจจัยด้านเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป	- เพิ่มช่องทางการเข้าถึงสื่อให้มากขึ้น เช่น อินเทอร์เน็ต Youtube, Facebook, Group line และเว็บไซต์ของสำนักส่งเสริมฯ
VDO on Demand และสื่อออนไลน์	ผู้รับสื่อมีความสนใจในสื่อออนไลน์มากขึ้น (เมื่อเทียบกับสื่อวิทยุ และสิ่งพิมพ์)	- พัฒนาเนื้อหาของรายการที่ตอบโจทย์ของกลุ่มเป้าหมายและตรงกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย - นำองค์ความรู้และงานวิจัยที่น่าสนใจและนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง

ตารางที่ 2.1-3 องค์ประกอบที่สำคัญของความเสี่ยงที่องค์กรคำนึงถึงเพื่อการวางแผนเชิงกลยุทธ์

องค์ประกอบที่สำคัญของความเสี่ยง	ประเด็นที่คำนึงถึง	วิธีการ
ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์	สำนักส่งเสริมฯ ถูกปรับเปลี่ยนภารกิจให้เป็นหน่วยงานสนับสนุนวิทยาเขต ซึ่งเน้นพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนใต้ ทำให้มีพื้นที่การดำเนินการที่ชัดเจนในการดำเนินการตามวิสัยทัศน์ขององค์กร	รวบรวมและวิเคราะห์ความต้องการบริการในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนใต้
ความเปลี่ยนแปลงที่มีโอกาสจะเกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมด้านกฎระเบียบ ข้อบังคับ และด้านธุรกิจภายนอก	ด้านธุรกิจภายนอกมีการแข่งขันเพิ่มมากขึ้น กฎระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว	รวบรวมข้อมูลของคู่แข่ง คู่ความร่วมมือภายนอก กฎระเบียบ ข้อบังคับ
จุดบอดที่อาจเกิดขึ้นในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์และสารสนเทศ	ข้อมูลไม่เป็นปัจจุบัน ความครบถ้วนสมบูรณ์ของข้อมูล และความต้องการของลูกค้ามีความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เนื่องจากสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป	พัฒนาฐานข้อมูลความต้องการของลูกค้าให้เป็นปัจจุบัน มีความพร้อมในการข้อมูลนำใช้งาน
ความสามารถขององค์กรในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	การเตรียมพร้อมบุคลากรเพื่อรองรับด้านการพัฒนาทักษะและสนับสนุนสิ่งอำนวยความสะดวกในด้านการบริการวิชาการ	พัฒนาบุคลากรในด้านและสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ให้มีความพร้อมรับการบริการวิชาการ

2.1ก(4) ระบบงานและสมรรถนะหลักขององค์กร

ระบบงานของสำนักส่งเสริมฯ ที่สำคัญ มี 3 ระบบ คือ (1) กระบวนการบริหารจัดการ (2) กระบวนการดำเนินงาน และ (3) กระบวนการสนับสนุน กระบวนการบริหารจัดการมี 4 ระบบ กระบวนการดำเนินงานมี 2 ระบบ และมีระบบสนับสนุน 6 ระบบ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับลูกค้า ผู้รับบริการ ผู้ส่งมอบและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระบบงานและสมรรถนะหลักของสำนักส่งเสริมฯ ดังแผนภาพที่ 2.1-3 โดยคณะกรรมการประกันคุณภาพและคณะกรรมการประจำส่วนงานกำหนดระบบงานที่สำคัญโดยพิจารณาจากภารกิจหลัก “บริการวิชาการ” ของสำนักส่งเสริมฯ



แผนภาพที่ 2.1-3 กระบวนการของระบบงานของสำนักส่งเสริมฯ

2.1ข(1) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ

สำนักส่งเสริมฯ โดยผู้บริหาร หัวหน้าฝ่าย/งาน/สถานี ร่วมกันระดมความคิดเพื่อจัดทำแผนกลยุทธ์ โดยทบทวนจากความท้าทายเชิงกลยุทธ์ ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ และสมรรถนะหลัก ดังนี้

1) ความสามารถที่โดดเด่นมีผลต่อการสร้างคุณค่าให้กับลูกค้า ผู้รับบริการและส่งผลต่อความยั่งยืนขององค์กรซึ่งเป็นสมรรถนะหลัก (Core competency)

2) จุดอ่อนและภาวะคุกคามที่มีผลกระทบสูงถือว่าเป็นความท้าทายเชิงกลยุทธ์

3) จุดแข็งที่เกิดจากข้อมูลเชิงเปรียบเทียบกับคู่แข่ง/คู่เทียบเป็นความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์การกำหนดเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ ใช้จุดแข็งและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ขณะความท้าทายขณะเดียวกันใช้โอกาสเชิงกลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์จะทำให้เกิดมีความสมดุลทั้งระยะสั้นและระยะยาวเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แผนกลยุทธ์ประกอบด้วยประเด็นยุทธศาสตร์ 4 ด้าน เป้าประสงค์ที่สำคัญ 8 ข้อ โดยคณะกรรมการดำเนินงานร่วมกันพิจารณากำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ครอบคลุมการดำเนินงานตามภารกิจหลักของสำนักส่งเสริมฯ แต่ละวัตถุประสงค์มุ่งไปสู่การบริการและสร้างนวัตกรรมบริการที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าและผู้รับบริการ การพัฒนานวัตกรรมเพื่อเสริมสร้างชุมชนเข้มแข็งและการหนุนเสริมในการพัฒนาสังคม และการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้บรรลุประสิทธิผลตามที่กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์ โดยการนำผลการประเมิน ความพึงพอใจของลูกค้าและผู้รับบริการ รวมทั้งข้อเสนอแนะของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาวิเคราะห์และนำมาเป็นข้อมูลสารสนเทศในการพัฒนางานต่อไป สำนักส่งเสริมฯ กำหนดเป้าประสงค์ แผนกลยุทธ์ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และกรอบเวลาในการดำเนินงานไว้อย่างชัดเจน โดยมีเป้าหมายตามตัวชี้วัดในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ ซึ่งมีการติดตามการดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง ดังตารางที่ 2.1-4 เป้าประสงค์และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของแผนยุทธศาสตร์

ตารางที่ 2.1-4 เป้าประสงค์และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของแผนยุทธศาสตร์

เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ	ความท้าทาย/ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์และสมรรถนะหลัก	ตัวชี้วัด (KPIs)	กรอบเวลา
ยุทธศาสตร์ที่ 1 การฝึกอบรมและการส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต			
1.1 พัฒนารูปแบบการบริการวิชาการที่หลากหลาย	1. มีบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานและบริหารจัดการงานบริการวิชาการ มีประสบการณ์ในการบริการวิชาการมายาวนาน	1. จำนวนกิจกรรม/โครงการบริการวิชาการ	บรรลุแผนปี 2564
1.2 เพิ่มประสิทธิภาพการจัดอบรม Public training In-house training และ Online Training	2. บุคลากรมีการพัฒนาและสร้างนวัตกรรม	2. จำนวนผู้เข้าร่วมกิจกรรม/โครงการบริการวิชาการ	
1.3 ดำเนินโครงการเป็นที่ปรึกษา Coaching	3. การบริการวิชาการให้ความสำคัญที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า/ผู้รับบริการ	3. จำนวนองค์ความรู้/งานวิจัยจากหน่วยงานของมหาวิทยาลัยที่ถ่ายทอดสู่ชุมชนและสังคม	
1.4 ดำเนินการหลักสูตรประกาศนียบัตร Non-Degree		4. จำนวนหลักสูตร/โครงการ/กิจกรรมที่เป็นหลักสูตรใหม่	
ยุทธศาสตร์ 2 ส่งเสริมชุมชนท้องถิ่นจัดการตนเอง			
2.1 ศูนย์เรียนรู้พัฒนาทักษะอาชีพ Reskill Upskill ผู้ประกอบการ ตลาดชุมชน	1. บุคลากรมีความสัมพันธ์อันดีกับชุมชนและสังคม 2. มีสถานบริการวิชาการชุมชนตั้งอยู่ในพื้นที่ชุมชนและมีเครือข่ายชุมชนที่หลากหลายและเข้มแข็ง	1. จำนวนชุมชนเป้าหมายที่ได้รับการพัฒนา 2. จำนวนกลุ่มอาชีพในชุมชนเป้าหมาย 3. ร้อยละของจำนวนผู้ร่วมกิจกรรมในชุมชนเป้าหมายที่มีรายได้เพิ่มขึ้น 4. ร้อยละความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมกิจกรรมชุมชนเข้มแข็ง	บรรลุแผนปี 2564
ยุทธศาสตร์ 3 การพัฒนาคลังสมองบริการวิชาการ			
3.1 รวบรวมองค์ความรู้ พัฒนา ศูนย์บริการวิชาการ	เป็นหน่วยงานกลางด้านบริการวิชาการที่สามารถใช้องค์ความรู้และงานวิจัยจากภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยถ่ายทอดสู่ชุมชนและสังคมได้	1. จำนวนองค์ความรู้ที่นำไปบริการวิชาการและเสนอผ่านสื่อเพื่อเผยแพร่ 2. จำนวนช่องทางเข้าถึงการรองรับบริการวิชาการและสถานีที่ออกอากาศรายการวิทยุ 3. จำนวนบุคคลชุมชน องค์กร ที่เข้าถึงในการรับบริการวิชาการ สื่อออนไลน์/สื่อสิ่งพิมพ์	บรรลุแผนปี 2564

เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ	ความท้าทาย/ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์และสมรรถนะหลัก	ตัวชี้วัด (KPIs)	กรอบเวลา
		4. จำนวนผลงานวิชาการ/เรื่อง/ชิ้นงานใหม่ที่เผยแพร่ผ่านสื่อวิดีโอ 5. ร้อยละความพึงพอใจของผู้รับบริการ	
ยุทธศาสตร์ 4 การพัฒนาสู่องค์กรอัจฉริยะ			
4.1 One Stop service Application online	บุคลากรมีความสามารถในการบริหารจัดการกิจกรรม/โครงการ	1. การพัฒนาเข้าสู่องค์กรดิจิทัล 2. ร้อยละความพึงพอใจของผู้รับบริการ	บรรลุแผนปี 2564
ยุทธศาสตร์ 5 เครือข่ายความร่วมมือและแหล่งทุน (ไม่เสียเงิน)			
5.1 สร้างเครือข่ายร่วมมือการบริการวิชาการ	เป็นหน่วยงานกลางของมหาวิทยาลัยที่มีศักยภาพในการสร้างเครือข่ายและประสานความร่วมมือกับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกได้เป็นอย่างดี	1. จำนวนกิจกรรม/โครงการที่มีการร่วมมือในการบริการวิชาการ 2. จำนวนบุคคลชุมชน องค์กร ที่ทำการร่วมมือในการบริการวิชาการ	บรรลุแผนปี 2564

2.1ข(2) การพิจารณาวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

สำนักส่งเสริมฯ มีการแต่งตั้งคณะกรรมการขับเคลื่อนการพัฒนาการส่งเสริมบริการวิชาการในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ทั้งในส่วนของการจัดการความรู้และการพัฒนาวัฒนธรรมการบริการวิชาการ โดยคณะกรรมการพัฒนาบุคลากร คณะกรรมการประจำส่วนงาน ดำเนินการวางแผนการจัดการความรู้และร่วมกันพัฒนางานด้านการบริการวิชาการ จากประเด็นความต้องการของลูกค้า ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย บุคลากร และความเสี่ยงจากการดำเนินงาน รวมถึงผลการดำเนินงานในรอบปีที่ผ่านมา เพื่อยกระดับขีดความสามารถและคุณภาพการบริการของสำนักส่งเสริมฯ ภายใต้วัฒนธรรมองค์กร “ประโยชน์ของเพื่อนมนุษย์เป็นกิจที่หนึ่ง” ที่มุ่งเน้นลูกค้าและผู้รับบริการเป็นสำคัญ มีค่านิยม O-CES คือ “เปิดใจ โปร่งใส จิตบริการ และรับผิดชอบต่อสังคม” และความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์เป็นปัจจัยขับเคลื่อนในการดำเนินงานและร่วมกันผลักดันให้เกิดความสำเร็จขององค์กร

2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

2.2ก(1) แผนปฏิบัติการ

สำนักส่งเสริมฯ นำแผนยุทธศาสตร์ระยะยาวมาจัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปี โดยกำหนดให้หัวหน้าฝ่าย/งาน/สถานีนำเข้าที่ประชุมคณะกรรมการประจำส่วนงานเพื่อพิจารณา และเสนอต่อมหาวิทยาลัยเพื่อขออนุมัติแผนปฏิบัติการในระบบ MAS จากนั้นมอบหมายให้ฝ่าย/งาน/สถานีนำดำเนินการตามแผนปฏิบัติการและให้รายงานความก้าวหน้า ปัญหาอุปสรรค และผลการดำเนินงาน ตลอดจนความสอดคล้องกับตัวชี้วัดความสำเร็จในที่ประชุมคณะกรรมการประกันคุณภาพและคณะกรรมการประจำส่วนงานเพื่อติดตาม ดังตารางที่ 2.2-1

ตารางที่ 2.2-1 เป้าประสงค์และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของแผนยุทธศาสตร์

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ	แผนปฏิบัติการประจำปี	สัมพันธ์กับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์
ยุทธศาสตร์ที่ 1 การฝึกอบรมและการส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต		
1.1 พัฒนารูปแบบการบริการวิชาการที่หลากหลาย 1.2 เพิ่มประสิทธิภาพการฝึกอบรม Public training In-house training Online Training 1.3 โครงการว่าจ้าง Coaching 1.4 หลักสูตร ประกาศนียบัตร non-Degree	1. พัฒนานวัตกรรมบริการวิชาการที่ตอบสนองความต้องการกลุ่มเป้าหมายและสอดคล้องกับนโยบายของกระทรวง 2. พัฒนานวัตกรรมดำเนินงานด้านบริการวิชาการตามความต้องการของหน่วยงานในรูปแบบที่หลากหลาย 3. พัฒนาปรับปรุงโครงการ/หลักสูตรนวัตกรรมบริการวิชาการเดิมให้ทันสมัยตามความต้องการของผู้รับบริการ	บุคลากรมีประสบการณ์ในการนวัตกรรมการบริการวิชาการที่ยาวนาน

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ	แผนปฏิบัติการประจำปี	สัมพันธ์กับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์
ยุทธศาสตร์ 2 ส่งเสริมชุมชนท้องถิ่นจัดการตนเอง		
2.1 ชุมชนมีความเข้มแข็งสามารถพึ่งพาตนเองได้ ตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง 2.2 สถานีบริการวิชาการชุมชนเป็นแหล่งเรียนรู้ของชุมชนและสังคม 2.3 ความสัมพันธ์อันดีระหว่างหน่วยงานของมหาวิทยาลัยกับชุมชนและสังคม	1. พัฒนาโครงการบริการวิชาการตามแนวทางการต้องการของชุมชนเพื่อหนุนเสริมการสร้างชุมชนเข้มแข็ง 2. พัฒนาสถานีบริการวิชาการชุมชนเป็นแหล่งเรียนรู้และร่วมกันแก้ปัญหาชุมชนและสังคมโดยใช้โจทย์ปัญหาจากความต้องการของชุมชน 3. จัดหาแหล่งงบประมาณเพื่อสนับสนุนงานวิจัยชุมชน 4. พัฒนาโครงการที่เป็นการเชื่อมโยงและรักษาระดับความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับชุมชน	1. บุคลากรมีความสัมพันธ์อันดีกับชุมชนและสังคม 2. สำนักมีสถานีบริการวิชาการชุมชนตั้งอยู่ในพื้นที่ชุมชนและมีเครือข่ายชุมชนที่หลากหลายและเข้มแข็ง
ยุทธศาสตร์ 3 การพัฒนาคลังสมองบริการวิชาการ		
3.1 เป็นหน่วยงานกลางในการบูรณาการนำองค์ความรู้ งานวิจัย และเทคโนโลยีเพื่อพัฒนาชุมชนและสังคม และร่วมแก้ปัญหาในพื้นที่จังหวัดชายแดนใต้	1. รวบรวมองค์ความรู้จัดหาแหล่งงบประมาณ สนับสนุนการวิจัยและสร้างนวัตกรรมเพื่อสร้างองค์ความรู้สู่การถ่ายทอด 2. เป็นหน่วยงานกลางด้านบริการวิชาการที่สามารถใช้องค์ความรู้และงานวิจัยจากมหาวิทยาลัยถ่ายทอดสู่ชุมชนและสังคมได้	1. มีผลงานองค์ความรู้และผลงานวิจัยของบุคลากรได้นำไปใช้ ประโยชน์ในการพัฒนาชุมชนและสังคมขณะเดียวกันร่วมเป็นส่วนหนึ่งในการแก้ปัญหาจังหวัดชายแดนใต้
ยุทธศาสตร์ 4 การพัฒนาสู่องค์กรอัจฉริยะ		
4.1 พัฒนาระบบบริหารจัดการงบประมาณและรายได้ให้มีประสิทธิภาพสู่รูปแบบดิจิทัล และ one stop service	มีการพัฒนาระบบฐานข้อมูลเพื่อการบริหารวิชาการ	1. เพิ่มขีดความสามารถในการดำเนินงานและพัฒนางานให้ได้มาตรฐาน 2. ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรตามค่านิยม O-CES 3. เสริมสร้างบรรยากาศสภาพแวดล้อม และคุณภาพชีวิตในการทำงานและความผูกพันกับองค์กร
ยุทธศาสตร์ 5 เครือข่ายความร่วมมือและแหล่งทุน (ไม่เสียค่าใช้จ่าย)		
5.1 สร้างและพัฒนาเครือข่ายงานวิจัยและบริการวิชาการของทั้งหน่วยงานภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยให้เข้มแข็ง 5.2 สร้างและพัฒนาเครือข่ายงานวิจัยและบริการวิชาการของทั้งหน่วยงานภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยให้เข้มแข็ง	1. โครงการนำผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์ (โดยกรมมีส่วนร่วมและสนับสนุนจากหน่วยงานภาคีต่างๆ) 2. จัดทำข้อมูลแหล่งทุนและค่าของงบประมาณ 3. แก้ปัญหาชุมชนและสังคมในจังหวัดชายแดนใต้ โดยใช้ความรู้จากงานวิจัย และองค์ความรู้ 4. มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ได้ขึ้นทะเบียนไว้กับศูนย์ข้อมูลที่ปรึกษา สำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ กระทรวงการคลัง ประเภทนิติบุคคล หมายเลข 1538 ระดับ 1 จำนวน 11 สาขา	1. สร้างความร่วมมือและพัฒนาเครือข่าย การบริการวิชาการ 2. ผลงานวิจัยของบุคลากรได้นำไปใช้ ประโยชน์ในการพัฒนาชุมชนและสังคมขณะเดียวกันร่วมเป็นส่วนหนึ่งในการแก้ปัญหาจังหวัดชายแดนใต้

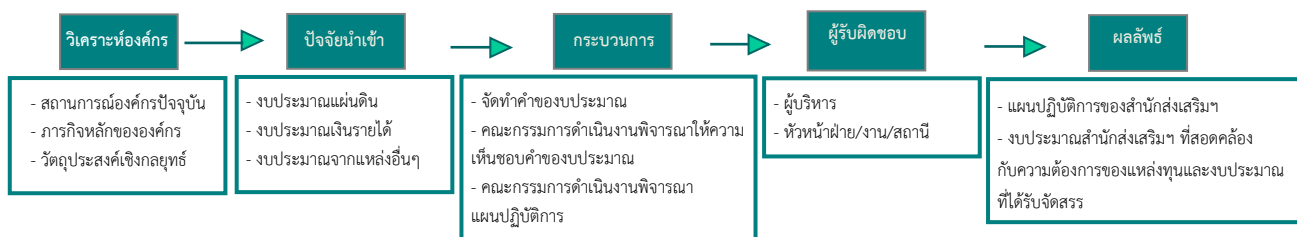
2.2ก(2) การนำแผนปฏิบัติการไปปฏิบัติ

การนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปสู่การปฏิบัติจริง ผู้บริหารถ่ายทอดผ่านคณะกรรมการประจำส่วนงาน มอบหมายหัวหน้าฝ่าย/งาน/สถานี ให้ทำข้อตกลงการปฏิบัติงานรายบุคคล (TOR) ปีละ 1 ครั้ง มีการติดตามผลการดำเนินงานรอบครึ่งปี และประเมินผลปีละ 1 ครั้ง เพื่อขับเคลื่อนการดำเนินงานของสำนักส่งเสริมฯ ให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติการระยะสั้นและแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ ขณะเดียวกันมีการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์แผนปฏิบัติการให้ผู้ส่งมอบ พันธมิตร และคู่ความร่วมมือ เพื่อรับทราบ ทั้งนี้เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน สำนักส่งเสริมฯ ได้ได้นำวงจรคุณภาพ PDCA-Par มาใช้ในการกำกับดูแลการปฏิบัติงานตามแผน โดยมีการรายงานในที่ประชุมคณะกรรมการส่วนงานเป็นประจำทุกเดือนและทุกไตรมาส ตลอดจนการประชุมติดตามงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ทุก 6 เดือน ตลอดจนมีระบบการติดตามและประเมินผล

การดำเนินงานโดยรวมของแผนปฏิบัติการ โดยนำระบบสารสนเทศเพื่อการปฏิบัติงานและการบริหารงาน (<https://oaes.pn.psu.ac.th/>) และระบบ MAS ของมหาวิทยาลัย เป็นเครื่องมือในการวางแผนและติดตามการใช้จ่ายงบประมาณการดำเนินงานและผลการดำเนินงานของสำนักส่งเสริมฯ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผนที่ได้วางไว้ และหากผลการดำเนินการไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนดหรือเกิดปัญหา ให้ผู้รับผิดชอบปรับแผน เสนอเพื่อขออนุมัติเปลี่ยนแปลงปรับปรุง แก้ไข เพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ พันธกิจและเกิดความยั่งยืน

2.2ก(3) การจัดสรรทรัพยากร

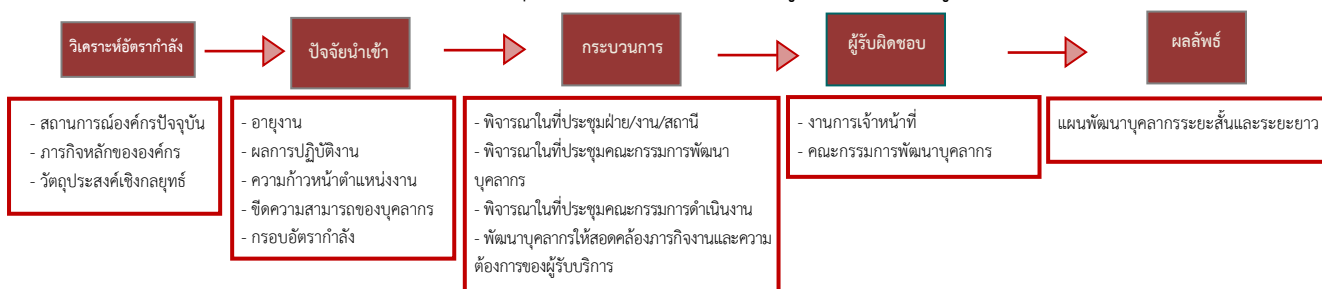
สำนักส่งเสริมฯ ได้นำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปีเป็นกรอบในการวางแผนเพื่อจัดทำแผนงบประมาณรายจ่าย มีการจัดทำแผนปฏิบัติการเกี่ยวกับงบประมาณแผ่นดินและงบประมาณเงินรายได้ ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ พันธกิจหลัก ความเร่งด่วนและความจำเป็น เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ และให้เกิดความยั่งยืน โดยนำเข้าที่ประชุมคณะกรรมการประจำส่วนงาน พิจารณาทบทวนการใช้จ่ายงบประมาณ วางแผนให้เกิดความมั่นคงทางการเงินระยะยาว มีการเพิ่มกิจกรรมเพื่อให้เกิดรายได้ มีการนำเงินสะสมมาใช้เพื่อให้เกิดรายได้ และมีการใช้จ่ายในสำนักงานอย่างประหยัด ในการใช้จ่ายงบประมาณประจำปีโดยใช้แหล่งงบประมาณภายนอก และนำร่างงบประมาณประจำปีนำเสนอไปยังมหาวิทยาลัยเพื่อความเห็นชอบและพิจารณารวมกับงบประมาณของมหาวิทยาลัยอีกครั้ง เมื่องบประมาณผ่านความเห็นชอบ เพื่อสนับสนุนให้การปฏิบัติงานของแต่ละฝ่าย/งาน/สถานี ลุล่วงเป็นผลสำเร็จตามแผน ดังแผนภาพที่ 2.2-1



แผนภาพที่ 2.2-1 กระบวนการจัดสรรทรัพยากรตามแผนปฏิบัติงาน

2.2ก(4) แผนด้านบุคลากร

สำนักส่งเสริมฯ มีนโยบายและแผนพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรและอัตรากำลัง เพื่อสนับสนุนวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการระยะสั้นและระยะยาว โดยการทบทวนอัตรากำลัง และจัดสรรบุคลากรให้เหมาะสมกับภาระงาน และได้มีการขออัตรากำลังแต่ไม่ได้รับจัดสรร จึงได้มีการจ้างเหมาด้วยเงินรายได้ของหน่วยงาน และพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มขีดความสามารถและพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องทั้งด้านบริหารจัดการ พัฒนาทักษะงานตามฝ่ายงานและรายบุคคล การวางแผนให้บุคลากรเข้าสู่ตำแหน่งงานที่สูงขึ้น เช่น โครงการพัฒนาบุคลากร โครงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สนับสนุนการเข้าร่วมอบรม สนับสนุนการการจัดทำคำขอของงบประมาณเพื่อวิจัยสถาบันและถ่ายทอดองค์ความรู้ งานวิจัยจากภายในมหาวิทยาลัยสู่ชุมชน โดยได้รับการจัดสรรงบประมาณทั้งงบประมาณแผ่นดินและงบประมาณเงินรายได้ พร้อมบรรจุไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปี ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรได้พัฒนาความรู้ความสามารถในสายงานที่หน่วยงานต้องการและกลับมาปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นและเตรียมพัฒนาบุคลากรสำหรับการปรับเข้าสู่ตำแหน่งงานที่สูงขึ้น ดังแผนภาพที่ 2.2-2



แผนภาพที่ 2.2-2 แนวทางการพัฒนาบุคลากร

2.2ก(5) ตัววัดผลการดำเนินการ

สำนักส่งเสริมฯ ปรับแผนกลยุทธ์และจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี ซึ่งประกอบด้วยโครงการ/กิจกรรม ตัวชี้วัด เป้าหมายรอบเวลา งบประมาณ และผู้รับผิดชอบเพื่อเป็นแนวทางและนำข้อมูลดังกล่าวถ่ายทอดให้กับบุคลากรรับทราบ ร่วมกัน เพื่อเป็นแนวทางให้ผู้บริหารในแต่ละระดับกำกับดูแลในทิศทางเดียวกันให้บรรลุตามเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้

ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่สำคัญใช้ติดตามผลลัพธ์และประสิทธิผลของแผนปฏิบัติการจะปรากฏในแผนยุทธศาสตร์ ขององค์กร ซึ่งตัวชี้วัดความสำเร็จเหล่านั้นจะสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ที่กำหนด ดังตารางที่ 2.2-2

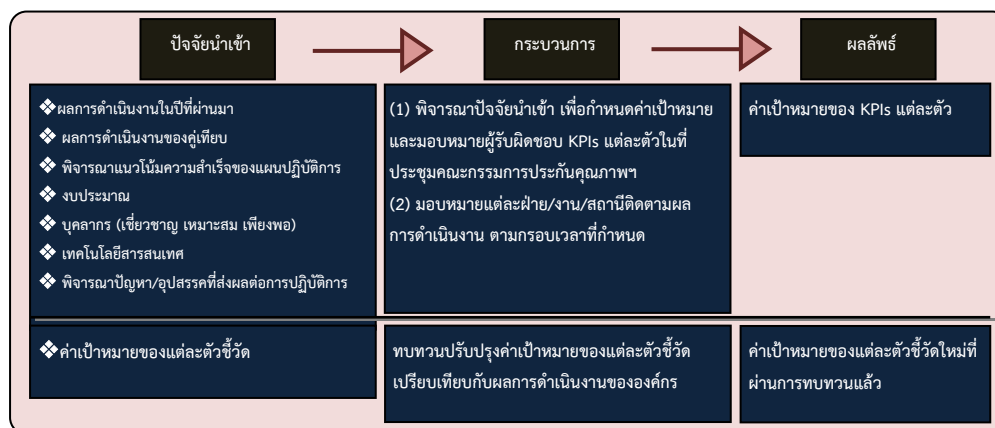
ในกระบวนการวัดความสำเร็จนั้น แต่ละตัวชี้วัดมีการกำหนดค่าคาดหวังก่อนเริ่มโครงการและวัดผลลัพธ์ที่ได้หลัง เสร็จสิ้นโครงการ นำข้อมูลมาสรุปผลประสิทธิภาพการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ ซึ่งเป็นสัญญาณบ่งชี้ที่ต้องให้ ความสำคัญในการทบทวนเพื่อปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ในรอบต่อไป กรณีที่ผลลัพธ์ของตัวชี้วัดสูงกว่าค่าคาดหวัง (เป้าหมายที่ ปรมาณการ) แสดงว่าการดำเนินการตามกลยุทธ์ดังกล่าวสัมฤทธิ์ผล แต่ต้องนำมาเทียบกับคู่แข่งเพื่อพิจารณาความท้าทาย เิงกลยุทธ์ ซึ่งสำนักส่งเสริมฯ มีกระบวนการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลผลการดำเนินงานว่าอยู่ในระดับใดเมื่อเทียบกับ คู่แข่ง ดำเนินการขึ้นต้นโดยงานนโยบายและแผน และคณะกรรมการประกันคุณภาพ เพื่อติดตามตัวชี้วัดเป็นระยะๆ ผ่าน ระบบควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยที่กำหนดให้ต้องมีรายงานผลทุกๆ ไตรมาสและรายงานต่อคณะกรรมการประจำส่วน งานและผู้บริหาร

ตารางที่ 2.2-2 ตัวชี้วัดความสำเร็จ และผลิตภัณฑ์

ผลิตภัณฑ์	ตัวชี้วัดความสำเร็จ	เป้าหมาย
1. โครงการ/กิจกรรม/หลักสูตรฝึกอบรม		
โครงการ/กิจกรรม/หลักสูตร ฝึกอบรม	<ol style="list-style-type: none"> จำนวนกิจกรรม/โครงการบริการวิชาการ จำนวนผู้เข้าร่วมกิจกรรม/โครงการบริการวิชาการ จำนวนองค์ความรู้/งานวิจัยจากหน่วยงานของมหาวิทยาลัยที่ถ่ายทอดสู่ชุมชนและสังคม จำนวนหลักสูตร/โครงการ/กิจกรรมที่เป็นหลักสูตรใหม่ ร้อยละความพึงพอใจของผู้รับบริการวิชาการ จำนวนชุมชนเป้าหมายที่ได้รับการพัฒนา จำนวนกลุ่มอาชีพในชุมชนเป้าหมาย ร้อยละของจำนวนผู้ร่วมกิจกรรมในชุมชนเป้าหมายที่มีรายได้เพิ่มขึ้น ร้อยละความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมกิจกรรมชุมชนเข้มแข็ง 	เป็นไปตามแผนปฏิบัติการ ประจำปีที่กำหนดไว้
2. สื่อประเภทต่างๆ สื่อวิทยุ/โทรทัศน์ VDO on Demand และสื่อออนไลน์		
สื่อประเภทต่างๆ สื่อวิทยุ/ โทรทัศน์ VDO on Demand และสื่อออนไลน์	<ol style="list-style-type: none"> จำนวนตอน/เรื่องที่น่าเสนอผ่านสื่อเพื่อเผยแพร่ จำนวนสถานีที่ออกอากาศรายการวิทยุ จำนวนบุคคลที่เข้าถึงสื่อออนไลน์/สื่อสิ่งพิมพ์ จำนวนเรื่อง/ชิ้นงานใหม่ที่เผยแพร่ผ่านสื่อวิดีโอ ร้อยละความพึงพอใจของผู้รับบริการ 	เป็นไปตามแผนปฏิบัติการ ประจำปีที่กำหนดไว้

2.2ก(6) การคาดการณ์ผลการดำเนินการ

สำนักส่งเสริมฯ ได้มีการพิจารณาความสำเร็จของแผนการดำเนินการ การวัดและประเมินผลเพื่อตรวจสอบตัวชี้วัดทั้ง เิงปริมาณและเชิงคุณภาพ มีการดำเนินการเป็นรายไตรมาสผ่านคณะกรรมการประกันคุณภาพควบคู่กับการควบคุมภายในที่ ดำเนินการร่วมกับมหาวิทยาลัย และคาดการณ์ความจำเป็นเร่งด่วนที่ให้สามารถดำเนินการบรรลุตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ที่ตั้งไว้ นำเข้าที่ประชุมคณะกรรมการประจำส่วนงาน ตลอดจนใช้ผลการดำเนินการในปีที่ผ่านมาเป็นเกณฑ์ประกอบการ กำหนดเป้าหมายในแต่ละตัวชี้วัด โดยคำนึงถึงศักยภาพและโอกาสความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ ตามกรอบระยะเวลาที่กำหนด จากนั้นวิเคราะห์ถึงสาเหตุ และหาแนวทางเพื่อปรับเปลี่ยนกลยุทธ์กันใหม่ รวมถึงความสามารถในการแข่งขันกับคู่แข่ง ซึ่ง สำนักส่งเสริมฯ กำหนดคู่แข่งตามที่จะระบุไว้ในหมวดโครงสร้างองค์กร ดังแผนภาพที่ 2.2-3



แผนภาพที่ 2-2.3 กระบวนการกำหนดเป้าหมายของตัวชี้วัด

2.2x การปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ

สำนักส่งเสริมฯ มีการติดตามหรือมอบหมายให้ผู้รับผิดชอบดำเนินการประเมินความสำเร็จของแผนการปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมาย หากปัจจัยเสี่ยงเกิดขึ้นส่งผลกระทบต่อแผนปฏิบัติการเดิม ได้ดำเนินการตามแผนจัดการความเสี่ยงที่กำหนดทันที โดยให้นำเสนอเข้าพิจารณาในที่ประชุมคณะกรรมการประจำส่วนงานอย่างเร่งด่วน เพื่อสามารถปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการได้ทัน่วงที

นอกจากนี้ยังมีการติดตามและประเมินความเสี่ยง มีระบบการควบคุมภายในทุกๆ 3 เดือน ผ่านคณะกรรมการประกันคุณภาพ ติดตามและประเมินผลในการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาเสนอปรับเปลี่ยนให้บรรลุพันธกิจ วิสัยทัศน์ และความยั่งยืนที่กำหนดไว้

3.1 เสียงของลูกค้ำ

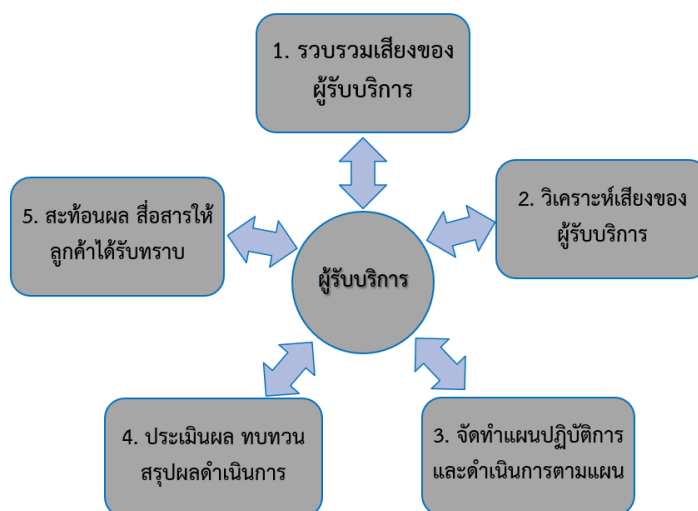
3.1ก การรับฟังลูกค้ำ

3.1ก(1) ลูกค้ำในปัจจุบัน

สำนักส่งเสริมและบริการวิชาการ มีกระบวนการรับฟังเสียงของลูกค้ำ ดังแผนภาพที่ 3.1-1 โดยกำหนดความรับผิดชอบภายใต้การกำกับดูแลของผู้มีระดับสูง หัวหน้าฝ่ายและหัวหน้างาน ผ่านช่องทางสายด่วนผู้บริหาร หรือช่องทางต่างๆ ที่อำนวยความสะดวกในการติดต่อ กระบวนการรับฟังเสียงของผู้รับบริการมี 5 ขั้นตอน ได้แก่

1. การรวบรวมเสียงของผู้รับบริการจากหลากหลายช่องทางและสืบค้นข้อมูลตามพันธกิจหลักผ่านช่องทางต่างๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อม ตามช่วงเวลาที่เหมาะสมของแต่ละพันธกิจ
2. การวิเคราะห์เสียงของผู้รับบริการเพื่อนำไปสร้าง/ปรับปรุงบริการและกระบวนการต่างๆ
3. จัดทำแผนปฏิบัติการโครงการ และดำเนินการตามแผนโครงการ
4. ประเมินผลโครงการ ทบทวน และสรุปผลดำเนินการโครงการ
5. สะท้อนผล และสื่อสารให้ลูกค้ำได้รับทราบ

โดยข้อมูลที่ได้จากเสียงของลูกค้ำจะนำมาพิจารณา ทบทวน เพื่อกำหนดและปรับปรุงผลิตภัณฑ์และการบริการ วิธีการรับฟังเสียงของลูกค้ำสู่การนำไปใช้ประโยชน์แยกตามผลิตภัณฑ์ ดังตารางที่ 3.1-1 และมีตัวอย่างผลิตภัณฑ์ใหม่ที่เกิดจากการใช้เสียงของลูกค้ำ ดังตารางที่ 3.1-2



แผนภาพที่ 3.1-1 กระบวนการรับฟังเสียงของลูกค้ำ

ตารางที่ 3.1-1 วิธีการรับฟังเสียงของลูกค้าเพื่อนำไปสู่การใช้ประโยชน์

ผลิตภัณฑ์และบริการ	ผู้รับผิดชอบ	ผู้รับบริการ/ลูกค้า	วิธีการรับฟังเสียงของลูกค้า	ข้อมูลที่ได้	การนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์
1. โครงการ/กิจกรรม/หลักสูตรฝึกอบรม					
1.1 แบบหารายได้ / โครงการเป็นที่ปรึกษา 1.2 แบบให้เปล่า	1. ฝ่ายพัฒนานวัตกรรมบริการวิชาการและถ่ายทอดเทคโนโลยี 2. ฝ่ายสถานีบริการวิชาการและพันธกิจสัมพันธ์	1. บุคลากรภาครัฐ 2. บุคลากรภาคเอกชน รัฐวิสาหกิจ 3. กลุ่มอาชีพ/กลุ่มชุมชน/กลุ่มเกษตรกร/กลุ่มแม่บ้าน 4. ผู้สูงอายุ/นักเรียน/นักศึกษา/เยาวชนนอกระบบการศึกษา 5. นักวิชาการ นักวิจัย 6. ประชาชนและผู้สนใจทั่วไป 7. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 8. องค์กรระหว่างประเทศ	1. ติดต่อทางเอกสารราชการ แบบสอบถาม 2. สอบถามผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เช่น เว็บไซต์, Facebook, Group Line, E-mail 3. การพูดคุย สัมภาษณ์ โดยตรง 4. การเข้าเยี่ยมพบผู้บริหารหน่วยงาน 5. จัดประชุมและลงพื้นที่เพื่อหาข้อมูล 6. การจัดประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 7. ประชุมเจรจาความร่วมมือ 8. เวทีประชุมติดตามการดำเนินการโครงการ	1. ความต้องการและความคาดหวังในผลิตภัณฑ์และบริการ 2. ความผูกพันของลูกค้าที่มีต่อผลิตภัณฑ์และบริการ 3. ความพึงพอใจ/ไม่พึงพอใจ 4. ข้อเสนอแนะ 5. ปัญหาและข้อร้องเรียน	1. ปรับปรุงหลักสูตร/กิจกรรม/โครงการให้ตอบสนองความต้องการของลูกค้าเดิม และลูกค้าใหม่ สามารถนำไปใช้ได้จริง 2. กำหนดแผนกลยุทธ์และจัดกระบวนการของผลิตภัณฑ์และบริการ ให้สอดคล้องกับตามความต้องการของลูกค้า / สร้างงานบริการวิชาการใหม่ 4. เพื่อเพิ่มทางเลือกและอำนวยความสะดวกให้ผู้รับบริการ 5. จัดหลักสูตร/กิจกรรม/โครงการระยะยาวและต่อเนื่องเพื่อให้ผู้รับบริการนำความรู้ไปใช้ต่อยอดได้ 6. สะท้อนผล และสื่อสารให้ลูกค้าได้รับทราบ
2. สื่อประเภทต่างๆ สื่อวิทยุ/โทรทัศน์ VDO on Demand และสื่อออนไลน์					
สื่อประเภทต่างๆ สื่อวิทยุ/โทรทัศน์ VDO on Demand และสื่อออนไลน์	1. ฝ่ายนวัตกรรมฯ	1. ประชาชนทั่วไป 2. สถานีวิทยุ 14 จังหวัดภาคใต้ 3. สถานีโทรทัศน์ Thai PBS	1. สนทนากับลูกค้าและผู้รับบริการโดยตรงหรือทางโทรศัพท์ 2. ลงพื้นที่เยี่ยมสถานีวิทยุ 3. ใช้แบบประเมินผลความพึงพอใจ 4. สอบถามผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เช่น เว็บไซต์, Facebook, Line, E-mail 5. จัดประชุมสถานีวิทยุเครือข่าย/ผู้ฟัง	1. ความต้องการในประเภทรายการ/รูปแบบรายการ/ลักษณะของรายการ 2. ความผูกพันของลูกค้าในผลิตภัณฑ์และบริการสื่อประเภทต่างๆ 3. ความพึงพอใจ/ไม่พึงพอใจ 4. ข้อเสนอแนะ 5. ปัญหาและข้อร้องเรียน	1. ปรับปรุงและพัฒนารายการ/เนื้อหาให้ตรงกับความต้องการ 2. ปรับปรุงและพัฒนาช่องทางนำเสนอให้สามารถเข้าถึงได้ง่ายและครอบคลุมทุกกลุ่มเป้าหมาย 3. ปรับปรุงระยะเวลาการนำเสนอสื่อวิทยุรายการละไม่เกิน 3 นาที

ตารางที่ 3.1-2 ตัวอย่างผลิตภัณฑ์ใหม่ที่เกิดจากการใช้เสียงของลูกค้า

ผลิตภัณฑ์และบริการ	เสียงของผู้รับบริการและลูกค้า (VOC)	ตัวอย่างผลิตภัณฑ์/การบริหาร/การปรับปรุงกระบวนการ/กระบวนการใหม่
1. โครงการ/กิจกรรม/หลักสูตรฝึกอบรม		
1.1 แบบหารายได้ / โครงการเป็นที่ปรึกษา	จากการพูดคุยติดต่อโดยตรง ต้องการให้สำนักฯ จัดกิจกรรมฝึกอบรมเพื่อให้ความรู้ ดังนี้ 1. โครงการอบรม PSU Smart Kids คณิตแคมป์ 2. โครงการ GI ทุเรียนสะเด็ดน้ำยะลา	จัดหลักสูตรใหม่ที่เกิดจากการใช้เสียงของลูกค้า ดังนี้ 1. โครงการอบรม PSU Smart Kids คณิตแคมป์ 2. โครงการ GI ทุเรียนสะเด็ดน้ำยะลา
	จากการประชุมร่วม คณะกรรมการกาชาดระหว่างประเทศ (ICRC) ร่วมเจรจาและวิเคราะห์ความต้องการของชุมชนบ้านโคกหญ้า /บ้านโถง เกิดความร่วมมือ โครงการพัฒนาศักยภาพการผลิตปุ๋ยอินทรีย์อัดเม็ด บ้านโคกหญ้าคา ต.คลองใหม่ อ.ยะรัง จ.ปัตตานี	1. โครงการพัฒนาศักยภาพการผลิตปุ๋ยอินทรีย์อัดเม็ด บ้านโคกหญ้าคา ต.คลองใหม่ อ.ยะรัง จ.ปัตตานี
1.2 แบบให้เปล่า	จากการวิเคราะห์ผลการประเมินและศึกษาข้อมูลย้อนกลับ การประชุมและลงพื้นที่เพื่อหาข้อมูล รวมทั้งการประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ผู้รับบริการต้องการพัฒนาคุณภาพชีวิต การส่งเสริมอาชีพ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ การอนุรักษ์ทรัพยากรและภูมิปัญญาตามอัตลักษณ์ เพื่อคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น ความยั่งยืนของทรัพยากรและความคงอยู่ของภูมิปัญญาเพื่อการใช้ประโยชน์ในท้องถิ่น	จัดโครงการ/กิจกรรมที่เกิดประโยชน์ต่อชุมชนและสังคม ตามเสียงของลูกค้าแบบให้เปล่า ดังนี้ 1. โครงการร้านสาธิตธุรกิจการจัดบริการอาหาร 2. โครงการตลาดอาหารปลอดภัยบ้านไทรซิง 3. โครงการตาลจะรัง 4. โครงการหมู่บ้านข้าวลูกปลา 5. โครงการถ่ายทอดเทคโนโลยีการเพิ่มมูลค่าสัมปคผลไม้อัตลักษณ์ของอำเภอจะนะ จังหวัดสงขลา 6. โครงการส่งเสริมเยาวชนเรียนรู้วิถีชุมชนตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน 7. งานวันกึ่งได้ล่าง ครั้งที่ 10 ระบบออนไลน์ 8. โครงการสำรวจความต้องการบริการวิชาการ
2. สื่อประเภทต่างๆ สื่อวิทยุ/โทรทัศน์ VDO on Demand และสื่อออนไลน์		
สื่อวิทยุ/โทรทัศน์ VDO on Demand และสื่อออนไลน์	จากแบบสอบถาม ผู้ใช้บริการต้องการให้สำนักส่งเสริมฯ พัฒนาเกี่ยวกับสื่อวิทยุในลักษณะออนไลน์ เพื่อเพิ่มช่องทางให้ผู้รับบริการได้เข้าถึงได้อย่างสะดวก และทั่วถึง	ดำเนินการจัดรายการวิทยุเผยแพร่บนเว็บไซต์ ของสำนักส่งเสริมฯ และ Facebook ครอบคลุมทั่วภาคใต้ เป็นประจำทุกวันๆ ละ 1 ตอน 1. รายการสิ่งแวดล้อม “พลังงานทางเลือก” ที่ได้ออกอากาศผ่านรายการวิทยุ นำมาเผยแพร่อีกครั้งผ่านสื่อออนไลน์ ได้แก่ Youtube Facebook

สำนักส่งเสริมฯ ประเมินประสิทธิภาพของกระบวนการรับฟังเสียงของลูกค้าตามวงรอบการประเมินระบบทุกปี โดยผู้รับผิดชอบผลิตภัณฑ์หลัก เพื่อนำไปสู่การปรับกระบวนการ เช่น การกำหนดผู้รับผิดชอบ ช่วงเวลา รูปแบบ ช่องทาง และกลุ่มลูกค้า เป็นต้น ทั้งนี้ ผลจากการประเมินกระบวนการนำไปสู่การสร้างช่องทางเพิ่มขึ้น ได้แก่ ช่องทางสื่อออนไลน์ เป็นต้น การเจาะลึกประเด็นต่างๆ ที่จะประโยชน์สำหรับแต่ละผลิตภัณฑ์ อันนำไปสู่การปรับปรุงแบบประเมิน หรือกระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูลอย่างเป็นระบบมากขึ้น

3.1ก(2) ลูกค้าในอนาคต

สำนักส่งเสริมฯ กำหนดช่องทางการรับฟังเสียงของลูกค้าในอดีต ปัจจุบัน อนาคต และลูกค้าของคู่แข่ง เพื่อให้ได้สารสนเทศที่เป็นประโยชน์และเพื่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ ดังตารางที่ 3.1-3 และช่องทางที่มีประสิทธิภาพต่อการรับฟังเสียงของลูกค้า ดังตารางที่ 3.1-4

ตารางที่ 3.1-3 ช่องทางการรับฟังเสียงของผู้รับบริการในอดีต ปัจจุบัน อนาคตและลูกค้าคู่เทียบ

ช่องทางรับฟังเสียงของลูกค้า	ความถี่	ลูกค้า ในอดีต	ลูกค้า ปัจจุบัน	ลูกค้า ในอนาคต	ลูกค้า คู่เทียบ	ข้อมูลป้อนกลับที่ต้องการ
1. การติดต่อสอบถามทางโทรศัพท์	3 เดือน/ครั้ง	✓	✓	✓	✓	1. ความต้องการ/ความคาดหวัง 2. บริการที่ต้องการ 3. ข้อร้องเรียน 4. ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ
2. การเข้าพบเยี่ยมเยียนลูกค้าในหน่วยงาน/พื้นที่	1-3 เดือน/ครั้ง	✓	✓	✓	-	
3. การใช้แบบประเมินหลังจัดกิจกรรม	สิ้นสุดการจัดกิจกรรม	-	✓	-	-	
4. การใช้แบบประเมินออนไลน์	ทุก 3 เดือน / สิ้นสุดกิจกรรม	✓	✓	✓	✓	
5. การศึกษาจากข้อมูลเอกสาร รายงานสรุปผลโครงการ	6 เดือน/ครั้ง	✓	✓	-	✓	
6. การใช้แบบสำรวจ	1 ครั้ง/ปี	✓	✓	✓	-	
7. การประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็น	1 ครั้ง/ปี	✓	✓	-	-	
8. E-mail	ตลอดเวลา	✓	✓	✓	✓	
9. Facebook	ตลอดเวลา	✓	✓	✓	✓	
10. Groupline	ตลอดเวลา	✓	✓	✓	-	
11. Website	ตลอดเวลา	✓	✓	✓	✓	
12. การสนทนา ณ จุดบริการ	ขณะจัดกิจกรรม	-	✓	-	-	
13. สายตรงผู้บริหาร	ตลอดเวลา	✓	✓	✓	✓	
14. หนังสือราชการ	ช่วงการจัดกิจกรรม	✓	✓	✓	✓	

ตารางที่ 3.1-4 ช่องทางที่มีประสิทธิภาพต่อการรับฟังเสียงของลูกค้า

ผลิตภัณฑ์และบริการ	ผลการประเมินประสิทธิภาพ ช่องทางการสื่อสาร	ตัวอย่างการปรับปรุงประสิทธิภาพของช่องทางการสื่อสาร
1. โครงการ/กิจกรรม/หลักสูตร ฝึกอบรม	1. หนังสือราชการ 2. การติดต่อทางโทรศัพท์ โทรสาร 3. การประเมินหลังการจัดกิจกรรม 4. Group line 5. เว็บไซต์สำนักส่งเสริมฯ 6. การเข้าพบเยี่ยมเยียนลูกค้าใน หน่วยงาน/พื้นที่ 7. การประชุมแลกเปลี่ยนความ คิดเห็น	1. ปรับปรุงฐานข้อมูลที่ตั้งหน่วยงาน ให้เป็นปัจจุบัน ทั้งลูกค้าเดิมและเพิ่มข้อมูลใหม่ เพื่อใช้ ส่งประชาสัมพันธ์โครงการ 2. พัฒนาเว็บไซต์ของหน่วยงานโดยเพิ่มแบบประเมินติดตามความก้าวหน้าผู้เข้ารับการอบรม และแบบสำรวจความต้องการฝึกอบรมไว้บนหน้าเว็บไซต์ด้วย 3. เพิ่มช่องทางการติดต่อสื่อสารโดยใช้ ID Line และจัดตั้ง Group line ในการส่งใบสมัครและ การติดต่อสื่อสาร 4. ปรับปรุงแบบประเมินผลหลังจากการจัดกิจกรรมให้มีข้อความที่ครบถ้วนครอบคลุม ประเด็นคำตอบที่ต้องการ 5. มีการจัดทำแผนและงบประมาณสำหรับกิจกรรมเยี่ยมเยียนหน่วยงาน/ลงพื้นที่
2. สื่อประเภทต่างๆ สื่อวิทยุ/ โทรทัศน์ VDO on Demand และสื่อออนไลน์	1. การเยี่ยมสถานีวิจัย 2. การแสดงความคิดเห็นบนเว็บไซต์ 3. สายตรงผู้บริหาร 4. หนังสือราชการ 5. การประเมินผ่านสื่อออนไลน์	1. มีการลงพื้นที่เพื่อพบปะสถานีวิทยุในเครือข่าย 2. ประชุม สื่อสารเครือข่ายผ่านระบบ Zoom

3.1ข(1) การจำแนกลูกค้า

สำนักส่งเสริมฯ ได้กำหนดกลุ่มผู้รับบริการในระหว่างจัดทำแผนกลยุทธ์ โดยผู้นำระดับสูงและบุคลากรที่เกี่ยวข้องในแต่ละพันธกิจ เริ่มจากใช้สารสนเทศที่สำคัญ ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และสมรรถนะหลักขององค์กร ความท้าทาย ความได้เปรียบ และโอกาสเชิงกลยุทธ์ ดังตารางที่ OP1-8 ข้อมูลวิเคราะห์ตลาดของบริการต่างๆ ข้อมูลเสียงของผู้รับบริการ (VOC) รวมไปถึงข้อมูลจากคู่เทียบ ดังตารางที่ OP1-7 มาวิเคราะห์เพื่อจำแนกกลุ่มลูกค้าปัจจุบันและแนวโน้มลูกค้าในอนาคต มีการทบทวนการจำแนกลูกค้าให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ โดยเน้นการทำงานในระดับชาติมากขึ้นเพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ในปัจจุบัน ดังตารางที่ 3.1-5

ตารางที่ 3.1-5 ผู้รับบริการและลูกค้ากลุ่มอื่นที่จำแนกตามกลุ่ม

บริการ	ผู้รับบริการและลูกค้ากลุ่มอื่น	เกณฑ์การจำแนกผู้รับบริการ/ลูกค้า	ตลาดในปัจจุบัน	ตลาดในอนาคต
โครงการ/กิจกรรม/ หลักสูตรฝึกอบรม	1. ลูกค้าแบบหารายได้ 1.1 บุคลากรภาครัฐ พนักงานองค์กร ปกครองท้องถิ่น 1.2 บุคลากรภาคเอกชน 1.3 นักเรียน นักศึกษา 1.4 องค์กรระหว่างประเทศ (ICRC) 1.5 หน่วยงานภาครัฐ (GI / Bedo) 2. ลูกค้าแบบให้เปล่า 2.1 กลุ่มอาชีพ/กลุ่มชุมชน/กลุ่มเกษตรกร/ กลุ่มแม่บ้าน/กลุ่มผู้สูงอายุ/ประชาชน และ ผู้สนใจทั่วไป 2.2 กลุ่มนักเรียน/เยาวชนนอกระบบ การศึกษา	1. ตามกลุ่มเป้าหมายขององค์กร เครือข่าย 2. ตามความสนใจและความ ต้องการของผู้รับบริการ 3. ตามกลุ่มเป้าหมายของพื้นที่ 4. ตามความต้องการของ หน่วยงานว่าจ้าง	- องค์กรและหน่วยงาน ภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ และ เอกชน สถาบันการศึกษา องค์กรระหว่างประเทศ (ICRC) - เครือข่ายกลุ่มชุมชน / ประชาชน และผู้สนใจทั่วไป	- กลุ่มผู้สูงอายุ - เครือข่ายนักวิชาการ - รัฐวิสาหกิจ - หน่วยงานภาครัฐจาก ส่วนกลาง (ระดับกรม) - องค์กรระหว่าง ประเทศ - กลุ่มเครือข่ายภาค ธุรกิจ - กลุ่มเครือข่ายชุมชน - หน่วยงานภาครัฐ ระดับท้องถิ่น / จังหวัด
สื่อประเภทต่างๆ สื่อวิทยุ/ โทรทัศน์ VDO on Demand และสื่อออนไลน์	ประชาชนทั่วไปใน 14 จังหวัดภาคใต้ และสถานีวิทยุ 14 จังหวัดภาคใต้	ตามความต้องการ ความสนใจ และความชอบ	สถานีวิทยุจังหวัด	- กลุ่มผู้สูงอายุ - กลุ่มผู้เปราะบาง - เครือข่ายวิทยุชุมชน

3.1ข(2) ผลិតภัณฑ์

สำนักส่งเสริมฯ มีกระบวนการในการกำหนดผลิตภัณฑ์ ดังแผนภาพที่ 3.1-2 ซึ่งรวบรวมโดยหน่วยงาน/บุคลากรที่รับผิดชอบตามพันธกิจ ได้แก่ 1) การโครงการ/กิจกรรม/หลักสูตรฝึกอบรม และ 2) สื่อประเภทต่างๆ สื่อวิทยุ/โทรทัศน์ VDO on Demand และสื่อออนไลน์ โดยเริ่มจากขั้นตอน ดังนี้

1. นำผลการวิเคราะห์ความต้องการ/ความคาดหวังของลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ ของสำนักส่งเสริมฯ ดังตารางที่ OP1-5 กำหนดแผนกลยุทธ์ รวมถึงความพึงพอใจ/ความไม่พึงพอใจที่ได้จากผู้รับบริการตามพันธกิจ เพื่อเป็นข้อกำหนดที่สำคัญต่อผู้ส่งมอบ พันธมิตร และคู่ความร่วมมือ ดังตารางที่ OP1-6 เช่น ด้านการจัดโครงการ/กิจกรรม/หลักสูตรฝึกอบรม การให้บริการ ความร่วมมือ รวมไปถึงการประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ข้อมูล เพื่อส่งมอบอย่างถูกต้อง ตรงเวลา และการสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง

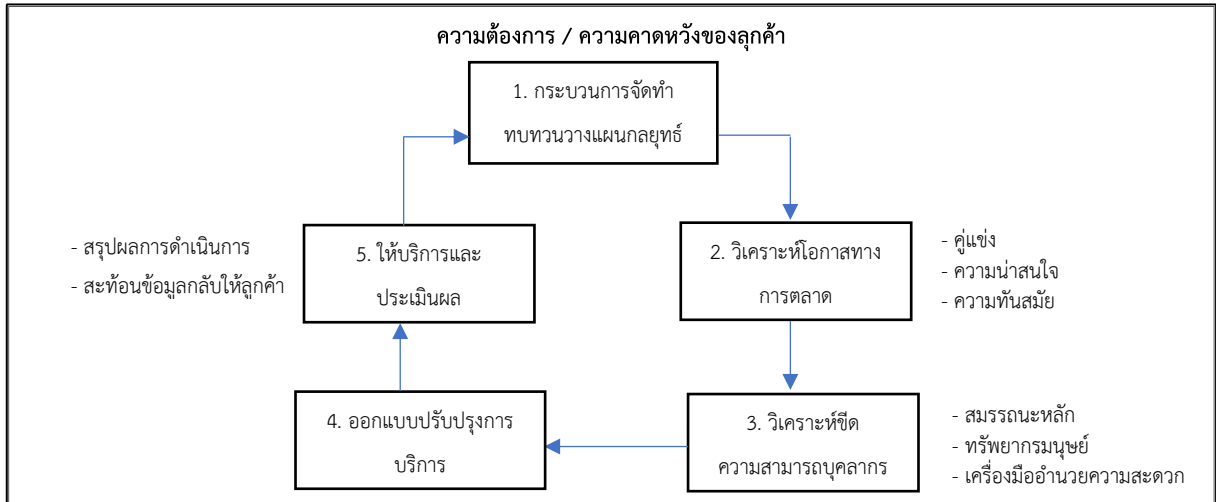
2. วิเคราะห์โอกาสทางการตลาด จากการวิเคราะห์ (ความน่าสนใจของหลักสูตร/ความทันสมัยตามยุคสมัย) ของผลิตภัณฑ์และบริการต่างๆ รวมถึงข้อมูลจากคู่แข่ง นำมาวิเคราะห์จนได้ความต้องการของผู้รับบริการและความต้องการของตลาด ดังตารางที่ 3.1-6

3. วิเคราะห์ขีดความสามารถบุคลากร ทรัพยากรมนุษย์ และ เครื่องมืออำนวยความสะดวก เพื่อการวิเคราะห์ถึงอัตรากำลังและทรัพยากรต่างๆ เตรียมความพร้อมทรัพยากรสนับสนุนการดำเนินงานสร้างความเชื่อมั่นได้ว่าสามารถส่งมอบบริการที่มีคุณภาพตรงตามความต้องการและข้อกำหนดของผู้รับบริการ

4. ออกแบบ/ปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการ โดยใช้กระบวนการที่ปรากฏในหมวดที่ 6 เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการทั้งในปัจจุบันและอนาคต นอกจากนี้ สำนักส่งเสริมฯ ยังมุ่งมั่นในการนำผลการวิเคราะห์มาใช้ในการปรับปรุงการบริการที่มีอยู่เดิมเพื่อให้ตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการอย่างต่อเนื่อง ซึ่งรวมไปถึงการพัฒนาระบบสนับสนุนผู้รับบริการ ดังตารางที่ 3.2-1 และการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการ

5. เปิดให้บริการนำไปใช้ทั้ง 2 ผลิตภัณฑ์ พร้อมทั้งการประเมินผลโครงการ ทบทวน และสรุปผลดำเนินการโครงการ และสะท้อนผลสื่อสารให้ลูกค้าได้รับทราบ กระบวนการ ดังแผนภาพที่ 3.1-1 เพื่อให้ได้สารสนเทศที่สะท้อนกลับผลการดำเนินการอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ แล้วนำไปปรับปรุงพัฒนาบริการให้ดียิ่งขึ้น

ผลจากการนำสารสนเทศที่ได้ไปใช้ในการวิเคราะห์วางแผนกลยุทธ์ใหม่ในอนาคต เพื่อพัฒนาบริการให้มีความมีประสิทธิภาพเหนือความคาดหวังของผู้รับบริการทุกกลุ่ม ให้มีความสมบูรณ์ สามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



แผนภาพที่ 3.1-2 กระบวนการกำหนดบริการที่สอดคล้องกับเสียงของผู้รับบริการ

ตารางที่ 3.1-6 การกำหนดผลิตภัณฑ์และบริการจากความต้องการของลูกค้าและตลาด

ผลิตภัณฑ์	ลูกค้า	ความต้องการของลูกค้าและตลาด
โครงการ/กิจกรรม/หลักสูตรฝึกอบรม	แบบหารายได้ โครงการเป็นที่ปรึกษา แบบให้เปล่า	1. ความทันสมัยของหลักสูตร 2. ความรู้ความสามารถและควมมีชื่อเสียงของวิทยากร 3. อัตราค่าลงทะเบียน 4. ความเหมาะสมของช่วงเวลา 5. Life Style ของลูกค้า 6. กระแสของ Social Media และสื่อ Digital 7. ตรงกับความต้องการ และใช้ประโยชน์ได้จริง
สื่อประเภทต่างๆ สื่อวิทยุ/โทรทัศน์ VDO on Demand และสื่อออนไลน์	ประชาชนทั่วไปและสถานีวิทยุ 14 จังหวัดภาคใต้	1. เผยแพร่เนื้อหาที่ทันเหตุการณ์ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพชีวิต 2. นำความองค์ความรู้และผลงานวิจัยจากมหาวิทยาลัยสู่ชุมชน 3. เนื้อหาไม่ยุ่งยาก ชับซ้อนและง่ายต่อการเข้าใจ 4. ความเหมาะสมของเนื้อหาและช่องทางในการเผยแพร่สื่อ

3.2 ความผูกพันของลูกค้า

ก. ความสัมพันธ์และการสนับสนุนลูกค้า

3.2ก(1) การจัดการความสัมพันธ์

สำนักส่งเสริมฯ มีกระบวนการจัดการความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและลูกค้า เพื่อตอบสนองความคาดหวังของผู้รับบริการ เริ่มจากการจำแนกผู้รับบริการตามผลิตภัณฑ์ และดำเนินการวิเคราะห์ความต้องการของผู้รับบริการแต่ละกลุ่ม โดยใช้ข้อมูลจากสารสนเทศที่สำคัญ ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ สมรรถนะหลัก ความท้าทาย ความได้เปรียบและโอกาสเชิงกลยุทธ์ รวมทั้งเสียงของผู้รับบริการนำมาสร้างกลยุทธ์ในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการในแต่ละผลิตภัณฑ์ โดยให้ครอบคลุมทั้งผู้รับบริการในปัจจุบันและอนาคต ผ่านช่องทางต่างๆ อาทิ เว็บไซต์ สื่อสังคมออนไลน์ (Facebook Youtube

และ กลุ่ม Line) การจัดประชุม/อบรม/สัมมนา ข้อมูลที่ได้จะถูกนำมาวิเคราะห์ผ่านผู้บริหารที่เกี่ยวข้อง และปรับปรุงพัฒนากระบวนการให้การสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการดียิ่งขึ้น ตามข้อมูลจากปัจจัยนำเข้าพบว่าปัจจุบันได้มีการจัดโครงการ/กิจกรรม/หลักสูตร โดยเน้นการพัฒนาต่อยอดหลักสูตรเดิมเป็นจุดขายหรือสิ่งดึงดูดให้ลูกค้าเข้ามาใช้บริการอย่างต่อเนื่อง และมีการเลือกใช้วิทยากรที่มีความรู้ ความสามารถในการถ่ายทอด รวมถึงพัฒนากิจกรรม/โครงการ/หลักสูตรที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างแท้จริงในทุกมิติ ทั้งด้านองค์ความรู้ เทคนิค/วิธีการ และการนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง การพัฒนางานบริการวิชาการที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาเป็นสื่อ ช่องทางสื่อสารและส่งมอบบริการให้แก่ผู้รับบริการมากยิ่งขึ้น สำนักส่งเสริมฯ ได้วิเคราะห์ความต้องการของผู้รับบริการในปัจจุบัน จึงได้ปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการให้มีความยืดหยุ่นและตอบสนองต่อผู้รับบริการแต่ละกลุ่ม เช่น การเผยแพร่ข้อมูลการบริการผ่านสื่อสังคมออนไลน์ คือ เว็บไซต์ Facebook และ Line นอกจากนี้ สำนักส่งเสริมฯ มีฐานข้อมูลผู้ใช้บริการ ฐานข้อมูลวิทยากร/ผู้เชี่ยวชาญ และเครือข่ายงานบริการวิชาการเพื่อเสริมสร้างเครือข่ายพันธมิตรในการบริการ รวมทั้งผู้บริหารและบุคลากรจะเข้าร่วมกิจกรรมของผู้รับบริการ/ลูกค้า เพื่อสร้างสัมพันธ์ที่ดี อาทิ งานทำบุญคล้ายวันสถาปนาของหน่วยงาน/องค์กร งานเลี้ยงแสดงความยินดีในวาระโอกาสต่างๆ งานประเพณีในท้องถิ่น การส่ง ส.ค.ส. อวยพรปีใหม่ การมอบรายงานผลการดำเนินงานประจำปีของสำนักส่งเสริมฯ การตอบข้อสงสัยหรือปัญหาต่างๆ ที่ลูกค้าสอบถามเข้ามาผ่านทางกลุ่ม Line โดยทันที เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าและอาจจะเสนอทางเลือกให้กับลูกค้าเพื่อการตัดสินใจ รวมถึงการไปเยี่ยมเยียนและให้การสนับสนุนทางวิชาการตามการร้องขอ เป็นต้น

การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า ยังรวมถึงการเก็บรักษาความลับของลูกค้า ทั้งข้อมูลส่วนตัวและเบอร์โทรศัพท์ โดยที่ไม่มีมีการนำออกไปเผยแพร่สู่สาธารณะ ถ้าไม่ได้รับอนุญาตและการยินยอมจากลูกค้า ยังรวมถึงข้อมูลของวิทยากร ผู้ประสานงานโครงการต่างๆ และเครือข่ายแกนนำในพื้นที่ ซึ่งการเก็บรักษาความลับของลูกค้าจะทำให้ลูกค้าเกิดความไว้วางใจในผลิตภัณฑ์ของสำนักส่งเสริมฯ และมีความมั่นใจในการร่วมงาน กิจกรรมหรือรับฟังการนำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ตลอดจนการให้บริการแก่ลูกค้าแบบเกินความคาดหมายและต้องสร้างความประทับใจให้เกิดขึ้นกับลูกค้าให้ได้ เพื่อให้ลูกค้ายอมรับในสินค้าและบริการและมีการกลับมาใช้บริการกับทางสำนักส่งเสริมฯ อีกครั้งในอนาคต

3.2ก(2) การเข้าถึงและการสนับสนุนลูกค้า

สำนักส่งเสริมฯ มีระบบสนับสนุนลูกค้าแยกตามกลุ่มลูกค้าที่ชัดเจน เพื่อให้สะดวกในการเข้าถึงผลิตภัณฑ์และบริการ รวมทั้งการสืบค้นสารสนเทศ และการติดต่อประสานงาน ดังตารางที่ 3.2-1

ตารางที่ 3.2-1 การสนับสนุนลูกค้าแยกตามลูกค้าและผลิตภัณฑ์

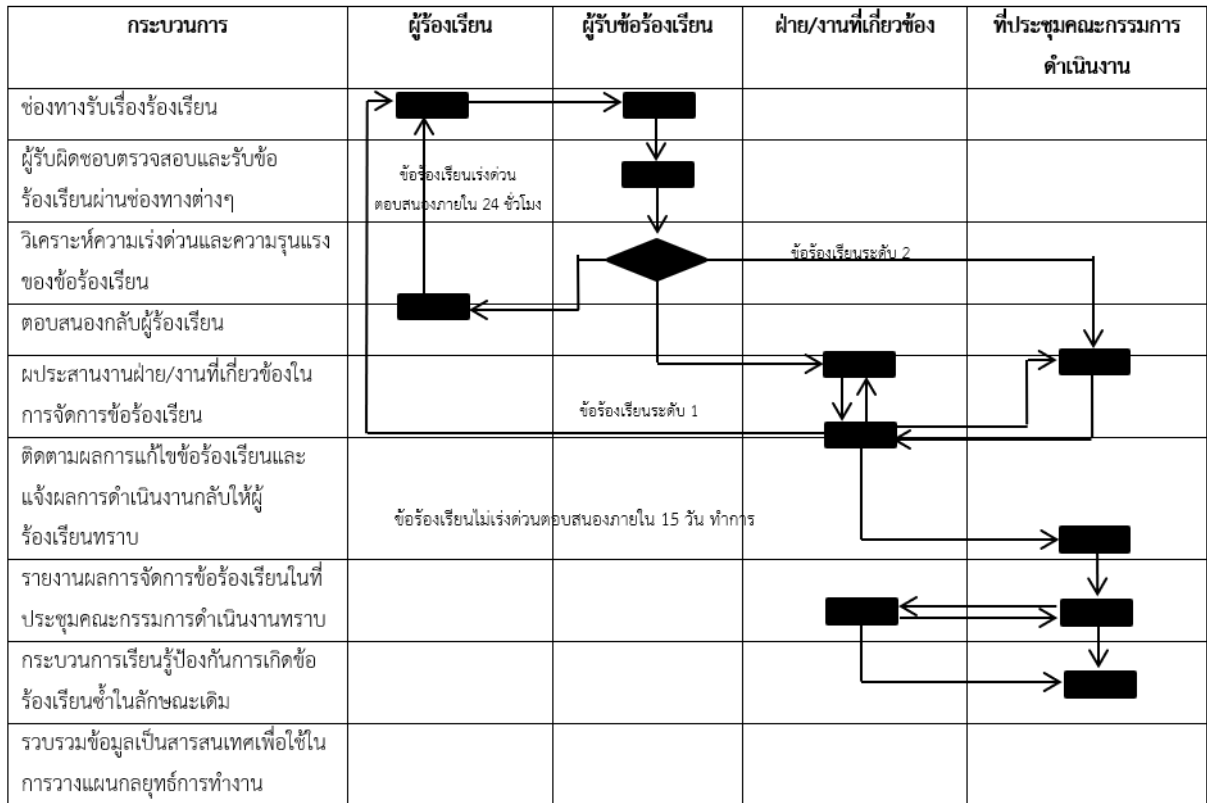
ผลิตภัณฑ์	ผู้รับบริการ/ลูกค้า	การสนับสนุนลูกค้า
โครงการ/กิจกรรม/หลักสูตร ฝึกอบรม	แบบบรรยายได้ โครงการเป็นที่ปรึกษา แบบให้เปล่า	1. การสมัครเข้าอบรมออนไลน์ผ่านเว็บไซต์ของสำนักส่งเสริมฯ (http://exten.pn.psu.ac.th) 2. ระบบการสมัครและชำระค่าลงทะเบียนผ่าน Line และ QR Code 3. ระบบการติดต่อสื่อสารระหว่างลูกค้ากับหน่วยงาน ผ่าน Line, Facebook, E-mail 4. ระบบการติดต่อสื่อสารทางโทรศัพท์ โทรสาร หนังสือราชการ 5. การติดต่อสื่อสารผ่านเจ้าหน้าที่ ณ ที่ตั้งหน่วยงาน 6. ช่องทางการเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ของสำนักส่งเสริมฯ ผ่านระบบออนไลน์ (ระบบ Zoom) 7. ระบบการประชุมร่วมกับหน่วยงานเครือข่าย ผ่านระบบออนไลน์
สื่อประเภทต่างๆ สื่อวิทยุ/ โทรทัศน์ VDO on Demand และสื่อออนไลน์	ประชาชนทั่วไปและสถานี วิทยุ 14 จังหวัดภาคใต้	1. เผยแพร่ถ่ายทอดองค์ความรู้ในรูปแบบ Video on demand ผ่านสื่อออนไลน์ เช่น Youtube 2. ระบบการติดต่อสื่อสารระหว่างลูกค้ากับหน่วยงาน ผ่าน Line, Facebook และ E-mail 3. การติดต่อสื่อสารผ่านเจ้าหน้าที่ ณ ที่ตั้งหน่วยงาน 4. ระบบการประชุมวางแผน / จัดเตรียม ร่วมกับหน่วยงานเครือข่าย ผ่านระบบออนไลน์

3.2ก(3) การจัดการกับข้อร้องเรียน

สำนักส่งเสริมฯ มีกระบวนการจัดการข้อร้องเรียน โดยกำหนดผู้รับผิดชอบตามผลิตภัณฑ์ ดังแผนภาพที่ 3.2-1 โดยมีช่องทางรับข้อร้องเรียนที่หลากหลาย เช่น แบบประเมินโครงการผ่านระบบออนไลน์ เช่น google form อีเมลสำนักส่งเสริมฯ หนังสือ/จดหมายผ่านทางไปรษณีย์ ผู้รับฟังความคิดเห็น (อาคารสำนักส่งเสริมฯ) สายด่วนผู้บริหาร การสนทนาส่วนบุคคล การลงพื้นที่เยี่ยมหน่วยงาน เว็บไซต์ โทรศัพท์ โทรสาร รวมทั้งสื่อออนไลน์ อาทิ Facebook, Line ข้อร้องเรียนถูกจำแนกตามระดับความเร่งด่วนและรุนแรง เพื่อตอบสนองต่อข้อร้องเรียนได้เหมาะสมทันที่ โดยจำแนกตามระดับความเร่งด่วน มี 2 ระดับ คือ 1) ข้อร้องเรียนเร่งด่วน ตอบสนองภายใน 24 ชั่วโมง 2) ข้อร้องเรียนไม่เร่งด่วน ตอบสนองภายใน 15 วันทำการ และจำแนกระดับความรุนแรง คือ 1) รุนแรงมาก : ไม่พึงพอใจมาก กระทบกับภาพลักษณ์ และองค์กรเสื่อมเสียชื่อเสียงอย่างรุนแรง ส่งผลให้ลูกค้าตัดสินใจไม่เลือกใช้บริการ 2) รุนแรงปานกลาง : ข้อร้องเรียนที่เกี่ยวกับบริการที่สร้างความไม่พึงพอใจสำหรับลูกค้า หากปล่อยไว้จะทำให้ลูกค้าเลือกใช้บริการจากที่อื่นๆ 3) รุนแรงน้อย : ข้อร้องเรียนที่เกิดจากการได้รับข้อมูลไม่ครบถ้วน การมีอคติต่อเจ้าหน้าที่ สำนักส่งเสริมฯ มีการจัดทำคู่มือการจัดการข้อร้องเรียน และมีการเตรียมความพร้อมหน่วยงาน/ผู้รับผิดชอบรับข้อร้องเรียนโดยตรง และมีการติดตามการแก้ปัญหาโดยหน่วยงานที่รับผิดชอบ มีการตอบสนองต่อข้อร้องเรียนเร่งด่วนเบื้องต้นภายใน 24 ชั่วโมง นับตั้งแต่ได้รับเรื่องร้องเรียน โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. ผู้ปฏิบัติงานรับเรื่องร้องเรียนและนำเสนอข้อร้องเรียนให้กับหัวหน้าฝ่าย/งาน/สถานี
 2. หัวหน้าฝ่ายงาน/งาน/สถานี วิเคราะห์และประเมินเบื้องต้น และจัดลำดับความเร่งด่วนและความรุนแรงรายงานผู้บริหารทราบ
 3. ผู้บริหารวิเคราะห์หาสาเหตุและแนวทางแก้ไขเบื้องต้น และส่งเรื่องให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องพิจารณาแก้ไข พร้อมทั้งแจ้งผลการบรรเทาปัญหาเบื้องต้นไปยังผู้ร้องเรียน
 4. หัวหน้าฝ่าย/งาน/สถานี ติดตามความคืบหน้าในการแก้ปัญหาเป็นระยะ และรายงานความคืบหน้าให้ผู้บริหารระดับสูงทราบ
 5. เมื่อข้อร้องเรียนได้รับการจัดการ จะมีการประชุมร่วมกันเพื่อทบทวนและหาแนวทางในการป้องกันการเกิดซ้ำของข้อร้องเรียน
 6. ผู้รับเรื่องร้องเรียนของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องติดตามความพึงพอใจในการแก้ไขปัญหาของผู้ร้องเรียน
- ส่วนข้อร้องเรียนที่ไม่เร่งด่วน จะมีการสรุปแนวทางการตอบสนองข้อร้องเรียนและผลการดำเนินการไปยังผู้ร้องเรียนภายใน 15 วันทำการ มีการประชุมพิจารณาข้อร้องเรียนในที่ประชุมผู้บริหารที่เกี่ยวข้องทุกเดือน เพื่อวางแผนทางและดำเนินการแก้ไข รวมถึงมีระบบประเมินความพึงพอใจในการตอบสนองข้อร้องเรียนผ่านช่องทางที่รับเรื่อง ผลสรุปข้อร้องเรียนและการแก้ไขข้อร้องเรียนถูกนำเข้าสู่ที่ประชุม คณะกรรมการดำเนินงานทุกไตรมาส เพื่อวิเคราะห์หาแนวทางป้องกันข้อร้องเรียนลักษณะเดิมไม่ให้เกิดขึ้น และแนวทางดำเนินการเพื่อพัฒนากระบวนการทำงาน โดยนำเข้าเป็นสารสนเทศในการวางแผนกลยุทธ์ของสำนักส่งเสริมฯ ต่อไป

ในปี 2564 สำนักส่งเสริมฯ ไม่มีข้อร้องเรียนจากลูกค้าในเรื่องผลิตภัณฑ์และบริการ ในการจัดการข้อร้องเรียน นอกจากหน่วยงานแล้วยังมีการจัดการข้อร้องเรียนรายงานถึงมหาวิทยาลัย และจังหวัดเป็นประจำทุกๆ แสดงให้เห็นถึงการดำเนินการที่ได้มาตรฐานและมีคุณภาพที่ลูกค้าพึงพอใจ



แผนภาพที่ 3.2-1 กระบวนการจัดการข้อร้องเรียนของผู้รับบริการและลูกค้า

3.2ข. การประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของลูกค้า

3.2ข(1) ความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพัน

สำนักส่งเสริมฯ มีตัวชี้วัดที่สำคัญของหน่วยงาน ซึ่งทุกกิจกรรมของฝ่าย/งาน/สถานี จะต้องมีการประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพันของลูกค้า โดยการประเมินผ่านระบบออนไลน์ บนฐานข้อมูลโครงการในระบบ MIS 2016 ของสำนักส่งเสริมฯ เมื่อการจัดกิจกรรมโครงการเสร็จสิ้นผู้รับผิดชอบจะให้ผู้เข้าอบรมได้ตอบแบบประเมินผลกิจกรรม โดยข้อมูลและผลลัพธ์จากแบบประเมินจะถูกบันทึกไว้ในระบบ MIS 2016 ของสำนักส่งเสริมฯ ซึ่งสามารถเรียกดูได้ตลอดเวลา หรือนำไปใช้ประกอบในการพิจารณาการดำเนินโครงการหรือการปรับปรุงกิจกรรมให้ลูกค้ามีความพึงพอใจมากขึ้นได้ในครั้งต่อไป หรือการใช้ในการพิจารณาความต้องการของลูกค้าในอนาคต ตลอดจนวิเคราะห์แนวโน้มของตลาดจากการตอบแบบประเมินของลูกค้าในปัจจุบัน

ตารางที่ 3.2-2 การดำเนินการด้านการประเมินความพึงพอใจ/ความไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและลูกค้า

ผลิตภัณฑ์	กลุ่มลูกค้า	วิธีการประเมินความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจ	ผลการประเมิน (ร้อยละ)	
			ความพึงพอใจ	ความไม่พึงพอใจ
โครงการ/กิจกรรม/ หลักสูตรฝึกอบรม	1. ลูกค้าแบบหารายได้ 1.1 บุคลากรภาครัฐ พนักงานองค์กรปกครองท้องถิ่น 1.2 บุคลากรภาคเอกชน 1.3 นักเรียน นักศึกษา	สำนักส่งเสริมฯ ใช้แบบประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการบริการ วิชาการ ทั้งการเข้าร่วมกิจกรรม/โครงการการฝึกอบรม การสัมมนา เพื่อให้ทราบความพึงพอใจ/ความไม่พึงพอใจของผู้เข้ารับการบริการ และนำข้อมูลป้อนกลับดังกล่าวมานำเสนอผู้บริหาร/คณะกรรมการดำเนินงานฯ เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลความไม่พึงพอใจของผู้รับบริการ และหาแนวทางทบทวน/ปรับปรุงการให้บริการให้มีประสิทธิภาพและสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้รับบริการ ด้านความผูกพัน สำนักส่งเสริมฯ วัดจากการกลับมาใช้บริการซ้ำของผู้รับบริการโดยพัฒนาฐานข้อมูลลูกค้า/หน่วยงานที่ลงทะเบียนเข้าร่วมกิจกรรม ผู้รับผิดชอบจะรายงาน	85.72	ไม่มีข้อมูล

ผลิตภัณฑ์	กลุ่มลูกค้า	วิธีการประเมินความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจ	ผลการประเมิน (ร้อยละ)	
			ความพึงพอใจ	ความไม่พึงพอใจ
		ข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับความผูกพันของลูกค้าให้ผู้บริหารทราบตามระยะเวลาที่กำหนด		
	2. ลูกค้าแบบให้เปล่า 2.1 กลุ่มอาชีพ/กลุ่มชุมชน/ กลุ่มเกษตรกร/กลุ่มแม่บ้าน/ กลุ่มผู้สูงอายุ/ประชาชน และ ผู้สนใจทั่วไป 2.2 กลุ่มนักเรียน/เยาวชนนอก ระบบการศึกษา 2.3 องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 2.4 นักวิชาการ นักวิจัย	สำนักส่งเสริมฯ ใช้แบบประเมินความพึงพอใจหลังจัดกิจกรรม ด้านความผูกพันจะประเมินจากการกลับมาอบรมหรือเข้าร่วมกิจกรรมซ้ำจากที่เคยเข้าร่วมแล้ว และการสอบถามถึงข้อมูลรายละเอียดการอบรมต่างๆ ตลอดจนจัดการประชุมกลุ่มย่อย (focus group) เพื่อการรับฟังข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะ รวมทั้งทางสื่อออนไลน์ และการลงพื้นที่เพื่อติดตามผลหลังจัดกิจกรรม ด้านความผูกพัน สำนักส่งเสริมฯ วัดจากการเข้าร่วมกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง	90.67	ไม่มีข้อมูล
สื่อประเภทต่างๆ สื่อวิทยุ/ โทรทัศน์ VDO on Demand และสื่อออนไลน์	ประชาชนทั่วไปใน 14 จังหวัด ภาคใต้ และสถานีวิทยุจังหวัด ภาคใต้	สำนักส่งเสริมฯ ใช้การสัมภาษณ์พูดคุย และมีแบบประเมินความพึงพอใจ ด้านความผูกพัน สำนักส่งเสริมฯ วัดจากความคงทนของการรับบริการ	86.67	ไม่มีข้อมูล

3.2ข(2) ความพึงพอใจเปรียบเทียบกับคู่แข่ง

สำนักส่งเสริมฯ ได้นำผลการสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการ ในการเปรียบเทียบข้อมูลกับคู่แข่งตามพันธกิจด้านบริการวิชาการ โดยเลือกคู่แข่งคือ ศูนย์บริการวิชาการ มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง และสำนักบริการวิชาการ มหาวิทยาลัยบูรพา โดยมีจุดมุ่งหมายการปรับปรุงเพื่อให้สามารถเทียบเคียงกันได้และนำจุดเด่นของคู่แข่งมาเป็นแนวทางการปรับปรุงจุดอ่อนขององค์กร และสู่การพัฒนาบริการให้ดีขึ้นในทุกด้าน เช่น การนำข้อมูลคู่แข่งมาประเมินด้านความพึงพอใจของผู้รับบริการ ตามผลลัพธ์แสดงในหมวดที่ 7 โดยข้อมูลดังกล่าวจะถูกนำมาวิเคราะห์ และนำผลการวิเคราะห์มาใช้ตัดสินใจว่าผลิตภัณฑ์และบริการใดควรยกเลิก ปรับปรุง หรือผลิตภัณฑ์และบริการใดควรดำเนินการต่อและพัฒนาปรับปรุงอย่างไรให้ตอบสนองต่อความต้องการของตลาดในปัจจุบันและอนาคตมากที่สุด

ตารางที่ 3.2-3 แสดงผลประเมินความพึงพอใจจากผลิตภัณฑ์ต่างๆ เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งต่างๆ

หน่วยงานที่เป็นคู่แข่ง	ผลิตภัณฑ์	ผลการประเมินความพึงพอใจของลูกค้า
สำนักส่งเสริมและบริการวิชาการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์	โครงการ/กิจกรรม/หลักสูตรฝึกอบรมแบบให้เปล่า	85.72
	โครงการ/กิจกรรม/หลักสูตรฝึกอบรมแบบหารายได้	90.67
	สื่อประเภทต่างๆ สื่อวิทยุ/โทรทัศน์ VDO on Demand และสื่อออนไลน์	86.67
ศูนย์บริการวิชาการ มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง	โครงการ/กิจกรรม/หลักสูตรฝึกอบรมแบบให้เปล่า	89.40
	โครงการ/กิจกรรม/หลักสูตรฝึกอบรมแบบหารายได้	90.20
	สื่อประเภทต่างๆ สื่อวิทยุ/โทรทัศน์ VDO on Demand และสื่อออนไลน์	-
สำนักบริการวิชาการ มหาวิทยาลัยบูรพา	โครงการ/กิจกรรม/หลักสูตรฝึกอบรมแบบให้เปล่า	96.00
	โครงการ/กิจกรรม/หลักสูตรฝึกอบรมแบบหารายได้	94.79
	สื่อประเภทต่างๆ สื่อวิทยุ/โทรทัศน์ VDO on Demand และสื่อออนไลน์	96.00

3.2ค การใช้ข้อมูลเสียงของลูกค้าและตลาด

จากข้อมูลการรับฟังเสียงของลูกค้าในหัวข้อ 3.1ก มีการนำข้อมูลมาดำเนินการต่อ 4 ขั้นตอน ได้แก่

1. การรวบรวมเสียงของลูกค้าและภาวะการแข่งขันในตลาดโดยการสืบค้นข้อมูลจากการดำเนินงานตามพันธกิจหลัก โดยใช้ช่องทางต่างๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อม

2. การวิเคราะห์เสียงของผู้รับบริการเพื่อนำไปสร้าง/ปรับปรุงบริการและกระบวนการต่างๆ
3. จัดทำแผนปฏิบัติการและดำเนินการตามแผน
4. ประเมินผลการตอบรับจากลูกค้า พร้อมทั้งปรับปรุงและพัฒนาให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า

สำนักส่งเสริมฯ มีการใช้ข้อมูลเสียงของลูกค้าและตลาด โดยดำเนินการรวบรวมเสียงของลูกค้าและภาวะการณ์แข่งขันในตลาด โดยการนำข้อมูลการรับฟังเสียงของลูกค้าจากวิธีการต่างๆ เช่น ความต้องการในผลิตภัณฑ์และบริการ ความต้องการประเภทรายการจากสื่อต่างๆ ความผูกพันของลูกค้าที่มีต่อผลิตภัณฑ์และบริการ ความพึงพอใจและไม่พึงพอใจ ปัญหาข้อเสนอแนะ และข้อร้องเรียนต่างๆ หลังจากนั้นนำข้อมูลมาทำการวิเคราะห์ เพื่อใช้ปรับปรุงผลิตภัณฑ์ให้ตอบสนองต่อภาวะการณ์ของตลาด และความต้องการของลูกค้า ที่เน้นการนำไปใช้ประโยชน์ในชีวิตประจำวัน การพัฒนางาน และการช่วยพัฒนารายได้ อาชีพ ชีวิตความเป็นอยู่ จากนั้นจัดทำแผนปฏิบัติการของผลิตภัณฑ์และการบริการให้สอดคล้องกับตามความต้องการของลูกค้าที่แท้จริง โดยจะต้องมีเอกสารหลักฐานจากผู้นำชุมชน ผู้นำกลุ่ม หรือการร้องขอลูกค้ารายย่อยจำนวนมาก ในกระบวนการจัดหลักสูตรฝึกอบรมต่างๆ ควรมีการพัฒนาคุณภาพชีวิต ใน 4 ด้าน คือ ด้านเศรษฐกิจชุมชน ด้านสุขภาพ ภาวะ ด้านการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ และด้านการฟื้นฟูประเพณีและภูมิปัญญา หลังการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ จะทำให้ได้ข้อมูลเพิ่มเติมอีกส่วนหนึ่ง ที่สามารถนำไปใช้พัฒนาและปรับปรุงผลิตภัณฑ์และการบริการให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ในกระบวนการจัดกิจกรรมบริการวิชาการ ได้มีการใช้สื่อสังคมออนไลน์ วิทยุและโทรทัศน์ และสื่อสิ่งพิมพ์ เพื่อเผยแพร่ผลการเข้าร่วมกิจกรรม และผลลัพธ์ความสำเร็จของลูกค้าออกสู่สังคมภายนอก เพื่อยืนยันความสำเร็จในการใช้เสียงของลูกค้าและตลาดมาพัฒนานวัตกรรมบริการวิชาการ

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร

4.1ก การวัดผลการดำเนินการ

4.1ก(1) ตัววัดผลการดำเนินการ

สำนักส่งเสริมและบริการวิชาการ พัฒนาระบบการจัดการสารสนเทศ (O-CES SMART System) เพื่อรองรับการเข้าสู่การเป็น Digital University โดยการจัดการและจัดเก็บรวบรวมข้อมูลต่างๆ โดยบูรณาการระบบการจัดการสารสนเทศให้สอดคล้องกับวิธีการดำเนินงานของสำนักส่งเสริมฯ และบริหารจัดการองค์กรอย่างเป็นระบบ (E-Office) เป็นเครื่องมือในการวัด วิเคราะห์ ประเมินผลและจัดการความรู้ เพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนากระบวนการดำเนินงานของสำนักส่งเสริมฯ โดยใช้กระบวนการบริหารจัดการ 4 ด้าน ประกอบด้วย การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic planning) การวัดและประเมินผล (Measurement) การวิเคราะห์ (Analysis) และการทบทวนเพื่อปรับแผนกลยุทธ์ (Revision) นอกจากนี้ยังมีระบบสารสนเทศของส่วนกลางที่สำนักส่งเสริมฯ นำมาใช้เพื่ออำนวยความสะดวกในการดำเนินงาน ดังตารางที่ 4.1-1

ตารางที่ 4.1-1 ประเภทข้อมูลและสารสนเทศและความถี่ในการติดตาม

แหล่งข้อมูล	ประเภทข้อมูลและสารสนเทศ	ผู้รับผิดชอบ	ความถี่ในการติดตาม
O-CES SMART SYSTEM	ระบบการจัดการโครงการ/กิจกรรม	ฝ่าย/งาน/สถานี	ทุกวันที่ 20-25 ของเดือน
	ระบบการขอใช้รถยนต์	งานบริหารงานทั่วไป	รายงานผลทุกวันสิ้นเดือน
	ระบบการขอใช้ห้องประชุม	งานบริหารงานทั่วไป	รายงานผลทุกวันไตรมาส
	ระบบแผนปฏิบัติการประจำปี	งานนโยบายและแผน	ติดตามความก้าวหน้ารายไตรมาส
	ระบบข้อมูลสาธารณูปโภค	ฝ่าย/งาน/สถานี	รายงานผลรายไตรมาส
	ระบบการรับส่งเงินรายได้	งานคลังและพัสดุ	รายงานผลทุกวันสิ้นเดือน
	ระบบการอัปเดตข่าวสารและภาพประชาสัมพันธ์	ฝ่าย/งาน/สถานี	ติดตามทุกวัน
	รายงานผลการปฏิบัติงาน online (work from Home)	ฝ่าย/งาน/สถานี	รายงานผลทุกสัปดาห์
Intranet วิทยาเขตปัตตานี	ระบบงานเบิกจ่ายเงินรายได้	งานคลังและพัสดุ	รายงานผลรายไตรมาส
	ระบบงานเบิกจ่ายเงินงบประมาณแผ่นดิน	งานคลังและพัสดุ	รายงานผลรายไตรมาส
	ระบบเงินยืมบุคลากร	งานคลังและพัสดุ	ติดตามทุกสิ้นเดือน
	ระบบจัดซื้อจัดจ้าง	งานคลังและพัสดุ	ติดตามทุกวัน
	ระบบคลังพัสดุ	งานคลังและพัสดุ	ติดตามทุกวัน
	ระบบการขอรถยนต์	งานบริหารงานทั่วไป	ติดตามทุกวัน
	ระบบงานสารบรรณ	งานบริหารงานทั่วไป	ติดตามทุกวัน
	ระบบการขออนุมัติเดินทางไปปฏิบัติงาน	งานบริหารงานทั่วไป งานคลังและพัสดุ	ติดตามทุกวัน
	E-Mail	บุคลากร	ติดตามทุกวัน
ฐานข้อมูลส่วนกลาง มหาวิทยาลัย	ระบบการลา	งานบริหารงานทั่วไป	รายงานผลทุกเดือน
	ระบบ TOR Online	งานบริหารงานทั่วไป	รายงานผลทุก 6 เดือน
	ระบบ Competency	งานบริหารงานทั่วไป	รายงานผลทุก 6 เดือน
	ระบบ E-document	ฝ่าย/งาน/สถานี งานบริหารงานทั่วไป	ติดตามทุกวัน รายงานติดตามทุกเดือน
	ฐานข้อมูลบุคลากรและเงินเดือน	งานบริหารงานทั่วไป	รายงานผลทุกเดือน
	ฐานข้อมูลงานการเจ้าหน้าที่	งานบริหารงานทั่วไป	รายงานผลทุกเดือน
	ระบบสอบทาน	งานคลังและพัสดุ คณะกรรมการสอบทาน ผู้อำนวยการ	ติดตามทุกปี

แหล่งข้อมูล	ประเภทข้อมูลและสารสนเทศ	ผู้รับผิดชอบ	ความถี่ในการติดตาม
	ระบบทะเบียนรับ-ส่งหนังสือของมหาวิทยาลัยฯ	ฝ่าย/งาน/สถานี งานบริหารงานทั่วไป	ติดตามทุกวัน รายงานติดตามทุกเดือน
	ระบบรับไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ สารบรรณกลาง ของมหาวิทยาลัย	งานบริหารงานทั่วไป	ติดตามทุกวัน
	ระบบส่งไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ สารบรรณกลาง ของ มหาวิทยาลัย	งานบริหารงานทั่วไป	รายงานติดตามทุกเดือน
	ระบบลงเวลาปฏิบัติงาน (Work.psu)	งานบริหารงานทั่วไป	รายงานผลทุกเดือน
	การเงิน 3 มิติ (ทะเบียนคุมทรัพย์สิน)	งานคลังและพัสดุ	รายงานผลทุกสิ้นปีงบประมาณ
	MAS PSU	งานนโยบายและแผน งานคลังและพัสดุ	รายงานผลทุกเดือน
GFMS	GFMS	งานคลังและพัสดุ	รายงานผลรายไตรมาส
Out Source	สื่อสังคมออนไลน์ (Facebook, Line, Youtube)	ฝ่าย/งาน/สถานี	ติดตามทุกวัน

➤เลือก รวบรวม ปรับให้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน และบูรณาการข้อมูลสารสนเทศเพื่อติดตามการปฏิบัติการประจำวันและผลการดำเนินการโดยรวมขององค์กร

ระบบ O-CES SMART System พัฒนารูปร่างขึ้นจากการวิเคราะห์ความต้องการของผู้ใช้งานควบคู่กับการแก้ปัญหาจากการปฏิบัติงานจริง (Learning by doing) ภายใต้รูปแบบการทำงานของระบบที่สามารถติดตาม ตรวจสอบและสืบค้นย้อนกลับ แยกประเภทตามระยะเวลาที่กำหนด หรือแยกตามช่วงปี เดือน วัน หรือไตรมาสได้ตามความต้องการ ให้สอดคล้องกับวิธีการดำเนินงานของฝ่าย/งาน/สถานีต่างๆ ในด้านการให้บริการวิชาการ ประกอบกับนโยบายของผู้บริหารที่กำหนดให้บุคลากรทุกระดับเล็งเห็นถึงความสำคัญของการจัดการข้อมูล เพื่อความสะดวกในการติดตามการสืบค้น การจัดการข้อมูลวิเคราะห์ สังเคราะห์ และประมวลสรุปผลให้แล้วเสร็จในระบบเดียว จึงกำหนดให้บุคลากรทุกระดับใช้ระบบการจัดการฐานข้อมูล O-CES SMART System และระบบการจัดการอื่นๆ ดังตารางที่ 4.1-1 และตารางที่ 4.1-2 เป็นบรรทัดฐานเดียวกันในการปฏิบัติงานและการดำเนินการโดยรวมขององค์กร

ตารางที่ 4.1-2 การรวบรวมข้อมูลการดำเนินงานของผลิตภัณฑ์และกระบวนการสนับสนุน

ผลิตภัณฑ์	การรวบรวมข้อมูลดำเนินงาน	สารสนเทศ
โครงการ/กิจกรรม/ หลักสูตรฝึกอบรม	<ul style="list-style-type: none"> - ชื่อโครงการ/กิจกรรม ระยะเวลาและสถานที่จัด - ยุทธศาสตร์และความสอดคล้องตามแผน - รายละเอียดผู้รับบริการ/พันธมิตร - การประเมินความพึงพอใจ/ไม่พึงพอใจ - การประเมินการนิเทศติดตามผล - สถานที่จัด กลุ่มลูกค้า - งบประมาณ รายรับ-รายจ่าย - แบบสำรวจความต้องการ - สื่อสังคมออนไลน์ 	ฐานข้อมูล O-CES SMART System <ul style="list-style-type: none"> - โครงการ/กิจกรรม - ผู้รับบริการ/ลูกค้า/พันธมิตร/ผู้ส่งมอบ - ระบบประเมิน - เปรียบเทียบการบรรลุตามวัตถุประสงค์แผนกลยุทธ์ - รายรับ-รายจ่ายและรายได้สุทธิ - ผลวิเคราะห์เปรียบเทียบความก้าวหน้าในมิติต่างๆ
สื่อประเภทต่างๆ สื่อวิทยุ/โทรทัศน์ VDO on Demand และสื่อออนไลน์	<ul style="list-style-type: none"> - ชื่อโครงการ/กิจกรรม - ช่องทางการเผยแพร่ - กลุ่มผู้รับบริการ - รายละเอียดข้อมูลผู้รับบริการ/พันธมิตร - การประเมินความพึงพอใจ - งบประมาณ รายรับ-รายจ่าย 	ฐานข้อมูล O-CES SMART System <ul style="list-style-type: none"> - โครงการ/กิจกรรม - ช่องทางการเผยแพร่ - รายการวิทยุ/รายการโทรทัศน์ /Video on demand/E-letter/สื่อออนไลน์ - รายรับ-รายจ่าย - ระบบประเมิน

➤ติดตามความก้าวหน้าในการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ

สำนักส่งเสริมฯ จำแนกประเภทการวัดผลการดำเนินการเพื่อแสดงถึงความสำเร็จและความก้าวหน้าขององค์กร เป็น 5 ประเภท ดังตารางที่ 4.1-3

ตารางที่ 4.1-3 การติดตามความก้าวหน้าในการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ

ผลลัพธ์	เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ	แผนปฏิบัติการประจำปี	การติดตาม
1. ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ	1.1 นวัตกรรมบริการวิชาการตรงกับความต้องการของชุมชนและสังคม	1. พัฒนานวัตกรรมบริการวิชาการที่ตอบสนองความต้องการของกลุ่มเป้าหมายและสอดคล้องกับนโยบายของกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม 2. พัฒนานวัตกรรมการดำเนินงานด้านบริการวิชาการตามความต้องการของหน่วยงานในรูปแบบหลากหลาย 3. พัฒนาปรับปรุงโครงการ/หลักสูตรนวัตกรรมบริการวิชาการเดิมให้ทันสมัยตามความต้องการของผู้รับบริการ	1. ประชุมคณะกรรมการประจำสำนักส่งเสริมฯ ปีละ 1 ครั้ง 2. ประชุมคณะกรรมการประจำส่วนงาน เดือนละ 1 ครั้ง 3. ประชุมคณะกรรมการประกันคุณภาพฯ ทุก 2 เดือน 4. คกก. Green office/5ส. 5. กิจกรรมผู้บริหารติดตามและเยี่ยมสถานบริการวิชาการชุมชน ทุก 3 เดือน
	1.2 ชุมชนมีความเข้มแข็งสามารถพึ่งพาตนเองได้ตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง	1. พัฒนาโครงการบริการวิชาการตามแนวทางการต้องการของชุมชนเพื่อหนุนเสริมการสร้างชุมชนเข้มแข็ง 2. จัดหาแหล่งงบประมาณเพื่อสนับสนุนงานวิจัยชุมชน 3. พัฒนาโครงการที่เป็นการเชื่อมโยงและรักษาระดับความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับชุมชน	5. กิจกรรมประชุมสรุปผลการดำเนินงาน ปีละ 1 ครั้ง 6. การวิเคราะห์ สังเคราะห์จากการสืบค้นข้อมูลผ่านระบบสารสนเทศ กำหนดให้มี ก่อนและหลังการปฏิบัติงาน
	1.3 สถานีบริการวิชาการชุมชน เป็นแหล่งเรียนรู้ของชุมชนและสังคม	1. พัฒนาสถานีบริการวิชาการชุมชนเป็นแหล่งเรียนรู้และร่วมกันแก้ปัญหาชุมชนและสังคมโดยใช้โจทย์ปัญหาจากความต้องการของชุมชน	7. คกก.ประเมิน tor ปีละ 2 ครั้ง 8. คกก.สารส่งเสริมฯ 3 เดือนครั้ง
	1.4 สร้างและพัฒนาเครือข่ายงานวิจัยและบริการวิชาการของทั้งหน่วยงานภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยให้เข้มแข็ง	1. โครงการนำผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์ (โดยการมีส่วนร่วมและสนับสนุนจากหน่วยงานภาคีต่างๆ)	9. คกก.สอบทาน ปีละครั้ง 10. คกก.สารสนเทศ
2. ด้านลูกค้า	2.1 ความสัมพันธ์อันดีระหว่างหน่วยงานของมหาวิทยาลัยกับชุมชนและสังคม	1. แก้ปัญหาชุมชนและสังคมในจังหวัดชายแดนใต้โดยใช้ความรู้จากงานวิจัย	
3. ด้านบุคลากร	3.1 บุคลากรได้รับการพัฒนาตามศักยภาพ	1. โครงการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้ได้รับความรู้และทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน	
4. ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร	4.1 เป็นหน่วยงานกลางในการบูรณาการนำองค์ความรู้ งานวิจัย และเทคโนโลยี เพื่อพัฒนาชุมชนและสังคม และร่วมแก้ปัญหาในพื้นที่จังหวัดชายแดนใต้	1. จัดหาแหล่งงบประมาณสนับสนุนการวิจัยและสร้างนวัตกรรมเพื่อสร้างองค์ความรู้สู่การถ่ายทอด 2. จัดทำข้อมูลแหล่งทุนและค่าของงบประมาณ	
5. ด้านการเงินและตลาด	5.1 มีระบบบริหารจัดการงบประมาณและรายได้ที่มีประสิทธิภาพ	1. กิจกรรมพัฒนาระบบการบริหาร/เครื่องมือในการบริหารเพื่อพัฒนาสำนักส่งเสริมฯ 2. ปรับปรุงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนระบบบริหารจัดการการบริการวิชาการ 3. จัดหาแหล่งงบประมาณและเพิ่มรายได้จากทรัพย์สิน	

4.1ก(2) ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ

สำนักส่งเสริมฯ จัดการข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบโดยผู้บริหารและหัวหน้าฝ่าย/งาน/สถานี กำหนดทิศทางและรูปแบบในการคัดเลือกข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบที่สำคัญ และมอบหมายให้คณะกรรมการประกันคุณภาพฯ ดำเนินการคัดเลือกข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบที่สำคัญโดยพิจารณาจาก (1) ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จ

ของแผนกลยุทธ์และการตลาด (2) ตัววัดผลการดำเนินการที่ได้กล่าวมาแล้วในหัวข้อที่ 4.1ก(1) (3) ความสามารถหรือสมรรถนะขององค์กรในการแข่งขันกับคู่แข่งที่กำหนดในโครงสร้างองค์กร และ (4) ความท้าทายต่อสภาพการณ์ที่กำลังเปลี่ยนแปลง โดยใช้ข้อมูลจริงจากการรวบรวมและบันทึกในระบบสารสนเทศ (Data Information) และข้อมูลที่ได้จากการสำรวจหรือจากการปฏิสัมพันธ์กับผู้รับบริการหรือกลุ่มเป้าหมายผ่านช่องทางการสื่อสารต่างๆ

การนำข้อมูลเชิงเปรียบเทียบมาใช้ในการปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานหรือการตัดสินใจในระดับกลยุทธ์ขององค์กร และการค้นหาโอกาสในการพัฒนานวัตกรรมบริการวิชาการหรืองานวิจัย ทำโดยกำหนดเป้าหมายวิธีการและสร้างเครื่องมือในการปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานจากกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในองค์กรและคู่แข่ง รวมทั้งจากการสังเกตแนวโน้มทิศทางการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี และนำเครื่องมือ LEAN และ PDCA-Par มาใช้ปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ดีขึ้น ทีมบริหารและหัวหน้าฝ่าย/งาน/สถานี ดำเนินการวิเคราะห์และทบทวนแหล่งข้อมูลและยุทธศาสตร์ เพื่อเปรียบเทียบแสดงให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงของสำนักส่งเสริมฯ และการบรรลุตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ เพื่อก้าวสู่ความเป็นเลิศตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้

การปรับเปลี่ยนรูปแบบวิธีการดำเนินงานเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงานและสร้างปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้รับบริการ ซึ่งไม่ขัดต่อระเบียบ หรือแนวปฏิบัติต่างๆ ตามที่กำหนดไว้ในโครงสร้างองค์กร โดยใช้ข้อมูลจากข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ หรือจากการสำรวจความต้องการจากผู้รับบริการ ผ่านช่องทางการสื่อสารต่างๆ เช่น แบบสอบถาม แบบสำรวจ แบบประเมินสื่อสังคมออนไลน์ หรือสายตรง และวิเคราะห์ด้วยเครื่องมือต่างๆ เพื่อช่วยในการตัดสินใจ จึงถือเป็นกระบวนการเชิงเปรียบเทียบที่ส่งผลในทางบวกต่อองค์กร

4.1ก(3) ความคล่องตัวของการวัดผล

สำนักส่งเสริมฯ จำแนกประเภทของการวัดผลการดำเนินการออกเป็น 5 ด้าน ในแต่ละด้านมีการจัดจำแนกและกำหนดให้มีผู้รับผิดชอบในการติดตาม ดังตารางที่ 4.1-4

ตารางที่ 4.1-4 ประเภทการวัดผลการดำเนินการและผู้รับผิดชอบ

ประเภทการวัดผลการดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
1. ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ	ฝ่าย/งาน/สถานี
2. ด้านลูกค้า	ฝ่าย/งาน/สถานี
3. ด้านบุคลากร	งานบริหารงานทั่วไป
4. ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร	ผู้บริหาร/งานนโยบายและแผน
5. ด้านการเงินและตลาด	งานคลังและพัสดุ

จากการจำแนกประเภทการวัดผลและกำหนดผู้รับผิดชอบ ทำให้การบริหารจัดการองค์กร และการติดตาม ตรวจสอบ ต่างๆ (Monitor) เกิดความคล่องตัว ง่ายต่อการบริหารจัดการ และสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว

ผู้บริหาร คณะกรรมการดำเนินงาน รวมถึงผู้รับผิดชอบมีการทบทวนระบบการวัดผลการดำเนินงานตามรูปแบบการทบทวนผลการดำเนินการ ในห้วงระหว่างการวางแผนกลยุทธ์ และ/หรือ ระหว่างการประชุมกำหนดแผนปฏิบัติการในแต่ละปี โดยนำผลการตรวจประเมินด้วยเกณฑ์ของ TQA ข้อมูลผลการดำเนินการระดับองค์กร ระดับฝ่าย/งาน/สถานี และระดับบุคคล มาใช้ในการวางแผนการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ เป้าประสงค์ แผนปฏิบัติงาน และตัวชี้วัดผลการดำเนินการ เมื่อพิจารณาเห็นถึงความสำคัญและความจำเป็นในการปรับเปลี่ยนแผนและตัวชี้วัด สามารถดำเนินการได้ทันที เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกขององค์กร และนำไปสู่การถ่ายทอดตัวชี้วัดที่มีการปรับเปลี่ยน ไปยังหัวหน้าฝ่าย/งาน/สถานี โดยมอบหมายให้งานนโยบายและแผน ดำเนินการปรับแผนและตัวชี้วัด และบันทึกลงในระบบ O-CES SMART System

การออกแบบปรับเปลี่ยนการวัดประเมินและวิเคราะห์การดำเนินโครงการ/กิจกรรมต่างๆ พิจารณาจากการเปลี่ยนแปลงใน 2 ลักษณะดังนี้

1) การเปลี่ยนแปลงเชิงกายภาพ (Physical Change) ข้อมูลการประเมินผลทั้งหมดของสำนักส่งเสริมฯ จะถูกเก็บไว้ในฐานข้อมูลและมีการรายงานผลตามความต้องการของผู้ใช้ หากระบบการวัดผลมีการเปลี่ยนแปลง เช่น การเปลี่ยนแปลงจากมหาวิทยาลัย หรือจากองค์กรภายนอก สำนักส่งเสริมฯ ก็ยังมีข้อมูลดิบที่สามารถพัฒนาระบบการรายงานผลให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ ได้

2) การเปลี่ยนแปลงเชิงคุณภาพ (Quality Change) สำนักส่งเสริมฯ ได้นำผลการประเมินความพึงพอใจของโครงการ/กิจกรรม และบุคลากรมาเป็นข้อปรับปรุงการดำเนินงานและการพัฒนาบุคลากร จากผลการประเมินในปีที่ผ่านมา สำนักส่งเสริมฯ จึงจัดให้มีกิจกรรมพัฒนาบุคลากรขึ้น เช่น กิจกรรมการจัดการความรู้ (KM) เพื่อถ่ายทอดองค์ความรู้ให้แก่บุคลากร สนับสนุนให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนความรู้ ทักษะการทำงาน เพื่อนำไปพัฒนางานของตนเองและองค์กร กิจกรรม Green office เพื่อสร้างสภาวะแวดล้อมที่ดี ที่เอื้อต่อการทำงานและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และเมื่อสถานการณ์ของโรคไวรัสติดเชื้อ COVID-19 สายพันธุ์โอไมครอนแพร่ระบาด ส่งผลให้บุคลากรสำนักฯ บางรายติดเชื้อและเป็นกลุ่มเสี่ยง สำนักส่งเสริมฯ ได้ให้บุคลากรปฏิบัติงานที่บ้าน (work from home) และกำหนดให้มีระบบการรายงานผลการปฏิบัติงานของบุคลากรผ่านระบบออนไลน์ (on line work from home) ในส่วนของการลงพื้นที่จัดอบรม ได้มีการติดตามความเสี่ยงของการแพร่ระบาดในพื้นที่จัดอบรม มีการจัดอบรมแบบ online และแบบ onsite โดยใช้มาตรการการแบ่งกลุ่มย่อย จำกัดจำนวนคนในการอบรม และมีการเว้นระยะห่าง ตรวจวัดอุณหภูมิก่อนเข้ารับการอบรม

4.1 ข การวิเคราะห์ และทบทวนผลการดำเนินการ

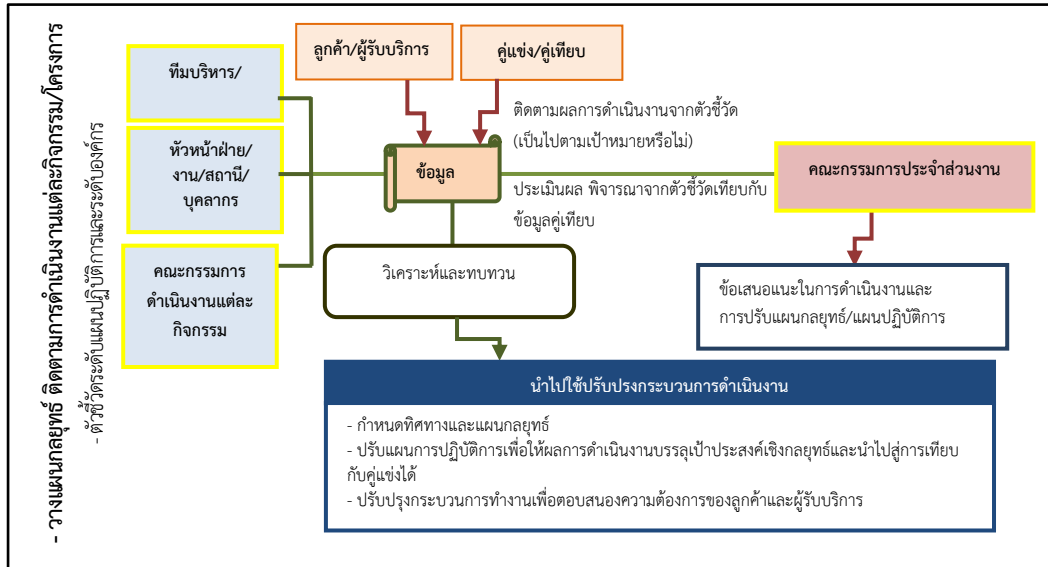
สำนักส่งเสริมฯ ได้วางระบบการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยมีฐานข้อมูลสารสนเทศระบบออนไลน์ที่สามารถเข้าถึงได้ตลอดเวลา ของสำนักส่งเสริมฯ คือ O-CES SMART SYSTEM และนอกจากนี้ยังมี ฐานข้อมูลกลางวิทยาเขตปัตตานี Intranet วิทยาเขตปัตตานี และ ฐานข้อมูลส่วนกลางมหาวิทยาลัย ในการบันทึกรวบรวมข้อมูลการดำเนินการต่างๆ เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลเพื่อนำไป วัด วิเคราะห์ และเปรียบเทียบแนวโน้มต่างๆ เพื่อติดตามทบทวนผลการดำเนินการและขีดความสามารถของหน่วยงาน ซึ่งมีผู้รับผิดชอบ คือ เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานนั้นๆ ตลอดจน คณะกรรมการชุดต่างๆ เช่น คณะกรรมการดำเนินงานแต่ละกิจกรรม/โครงการ คณะกรรมการประจำส่วนงานสำนักส่งเสริมฯ และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและประกันคุณภาพ คณะกรรมการประจำสำนักส่งเสริมฯ คอยกำกับ ติดตาม ผ่านกระบวนการติดตามด้วยวิธีการต่างๆ ตามที่กล่าวมาแล้วดังตารางที่ 4.1-1 ประเภทข้อมูลและสารสนเทศและความถี่ในการติดตาม นอกจากนี้ในระดับหน่วยงาน การประชุมคณะกรรมการประจำส่วนงานสำนักส่งเสริมฯ ประจำเดือน ผู้บริหารสูงสุดมีนโยบายให้หัวหน้าฝ่าย/งาน/สถานีนำเสนอผลการดำเนินงานที่รับผิดชอบที่ผ่านมา และวิเคราะห์และสังเคราะห์เพื่อทบทวนและหาแนวทางการแก้ปัญหาและอุปสรรค เพื่อให้รวดเร็วทันต่อเหตุการณ์และเสริมประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดในการดำเนินกิจกรรมในครั้งถัดไป ดังตารางที่ 4.1-5

ตารางที่ 4.1-5 ข้อมูลบทบาทหน้าที่ผู้ที่เกี่ยวข้องในการวัด วิเคราะห์ และทบทวนผลการดำเนินงานในแต่ละระดับ

ผู้ที่เกี่ยวข้อง	เรื่องที่ทบทวน	แหล่งข้อมูลสารสนเทศ	การวิเคราะห์	ทบทวนผลการดำเนินการ	การนำไปใช้	ช่วงระยะเวลา
<ul style="list-style-type: none"> ● หัวหน้าโครงการ ● คณะกรรมการดำเนินงานแต่ละกิจกรรม/โครงการ 	<ul style="list-style-type: none"> ● สิ่งที่ทำได้ดี ● สิ่งที่ควรปรับปรุง ปัญหา อุปสรรค ● แนวทางการแก้ไข พัฒนา ข้อเสนอแนะ 	<ul style="list-style-type: none"> ● O-CES SMART SYSTEM (ระบบการจัดการโครงการ/กิจกรรม ระบบแผนปฏิบัติการประจำปี) ● ผลผลิต ผลลัพธ์ ผลกระทบ KPI ของโครงการนั้นๆ 	<ul style="list-style-type: none"> ● วิเคราะห์ Key Success Factors: KSF ● วิเคราะห์ปัญหาสาเหตุ 	<ul style="list-style-type: none"> ● แนวปฏิบัติที่ดี ● วิธีการปรับปรุง 	<ul style="list-style-type: none"> พัฒนาสิ่งที่ทำได้ดี กำหนดแนวทางแก้ปัญหา/อุปสรรค ศึกษาหาแนวทางปรับปรุง 	ก่อน-หลัง จัดกิจกรรม/โครงการ

ผู้ที่เกี่ยวข้อง	เรื่องที่ทบทวน	แหล่งข้อมูลสารสนเทศ	การวิเคราะห์	ทบทวนผลการ ดำเนินการ	การนำไปใช้	ช่วงระยะเวลา
<ul style="list-style-type: none"> ● เจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการ ● หัวหน้า ฝ่าย/งาน/สถานี 	<ul style="list-style-type: none"> ● ตัวชี้วัดระดับบุคคลและระดับปฏิบัติการ 	<ul style="list-style-type: none"> ● O-CES SMART SYSTEM (ระบบ-ระบบ แผนปฏิบัติการประจำปี) ● ฐานข้อมูลส่วนกลาง มหาวิทยาลัย (ระบบ TOR Online) 	<ul style="list-style-type: none"> ● วิเคราะห์ผลการดำเนินงาน ● วิเคราะห์ แนวโน้มผลการดำเนินงาน แนวทางการพัฒนา ● วิเคราะห์ปัญหาสาเหตุ 	<ul style="list-style-type: none"> ● ตัวชี้วัดระดับปฏิบัติการและระดับบุคคลที่เปรียบเทียบผลการดำเนินงานต่ำกว่า คาดหมาย หรือสูงกว่า คาดหมาย 	วิเคราะห์ปัญหา หาแนวทางแก้ไขกรณีไม่บรรลุเป้าหมายที่วางไว้	<ul style="list-style-type: none"> ● รายเดือน ● ปีละ 1 ครั้ง
	<ul style="list-style-type: none"> ● ปรับปรุงกระบวนการดำเนินงาน ● สิ่งที่ทำได้ดี 	<ul style="list-style-type: none"> ● O-CES SMART SYSTEM ● Intranet วิทยาเขตปัตตานี ● ฐานข้อมูลส่วนกลาง มหาวิทยาลัย ● MAS PSU ● GFMS ● Out Source 	<ul style="list-style-type: none"> ● Good Practice ● LEAN ● PDCA Par 	<ul style="list-style-type: none"> ● กระบวนการสร้างนวัตกรรมการปฏิบัติงาน เพื่อปรับปรุงผลการดำเนินงาน 	ปรับปรุงการดำเนินงานที่ส่งมอบผลต่อลูกค้า/ผู้รับบริการและการแข่งขันในอนาคต	<ul style="list-style-type: none"> ● รายเดือน
<ul style="list-style-type: none"> ● ทีมบริหาร/หัวหน้าฝ่าย/บุคลากร ● คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและประกันคุณภาพ 	<ul style="list-style-type: none"> ● กระบวนการวางแผน/ทบทวน ● แผนกลยุทธ์/ ● แผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ ● แผนความเสี่ยงฯ 	<ul style="list-style-type: none"> ● แผนกลยุทธ์ ● ระบบแผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ ● ระบบ Risk Management ● ระบบประกันคุณภาพ 	<ul style="list-style-type: none"> ● วิเคราะห์SWOT Analysis, การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม , คู่เทียบ ● วิเคราะห์ผลการตรวจประเมินตนเองด้วยเกณฑ์การประเมินประกันคุณภาพ ● วิเคราะห์ผลรายงานความเสี่ยงฯ 	<ul style="list-style-type: none"> ● แผนกลยุทธ์ที่ปรับเป้าหมายตัวชี้วัดที่ทำ ทายเพื่อพัฒนาผลการดำเนินงาน ● กิจกรรมสรุปผลการดำเนินงานประจำปี งบประมาณ 	<ul style="list-style-type: none"> ● กำหนดกลยุทธ์ทิศทางขององค์กร สร้างความยั่งยืนและ ความสามารถในการแข่งขัน ● กำหนดแผนปฏิบัติงานประจำปีให้ สอดคล้องกับกลยุทธ์ 	<ul style="list-style-type: none"> ● แผนกลยุทธ์ ปีละ 1 ครั้ง ● Activity Year Plan/ประชุมสรุปผลการดำเนินงาน ประจำปีงบประมาณ ปีละ 1 ครั้ง ● RM ปีละ 2 ครั้ง ● SAR ปีละ 1 ครั้ง
	ติดตามความคืบหน้าของแผนกลยุทธ์และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	<ul style="list-style-type: none"> ● แผนกลยุทธ์ ● แผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ ● ระบบประกันคุณภาพ KPI สำนักส่งเสริมฯ 	<ul style="list-style-type: none"> ● วิเคราะห์ผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานประจำปี ● วิเคราะห์แนวโน้มผลการดำเนินงานเทียบคู่เทียบ และการพัฒนา 	ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ที่ ผลการดำเนินงาน เปรียบเทียบเป้าหมาย KPI	ปรับแผนกลยุทธ์ที่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และการแข่งขัน รวมถึงการเปลี่ยนแปลงที่ไม่ได้คาดคิด	รายไตรมาส
ทีมบริหาร/ คณะกรรมการประจำส่วนงาน	ติดตามผลการดำเนินการ	<ul style="list-style-type: none"> ● O-CES SMART SYSTEM (ระบบการจัดการโครงการ/กิจกรรม, ระบบแผนปฏิบัติการประจำปี, ระบบการส่งเงินรายได้, ระบบงานเบิกจ่ายเงินรายได้, ระบบงานเบิกจ่ายเงินงบประมาณแผ่นดิน) ● Intranet วิทยาเขตปัตตานี 	<ul style="list-style-type: none"> ● วิเคราะห์ผลการดำเนินงานที่รับผิดชอบที่ผ่านมา และวิเคราะห์และสังเคราะห์เพื่อทบทวนและหาแนวทางการแก้ปัญหาและอุปสรรค 	<ul style="list-style-type: none"> ● ผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตามเป้าหมาย ● ปรับการบริหารจัดการงานบริการวิชาการที่เหมาะสม 	<ul style="list-style-type: none"> ● ปรับแผนกลยุทธ์ที่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์เชิง กลยุทธ์และการแข่งขัน รวมถึงการเปลี่ยนแปลงที่ไม่ได้คาดคิด ● หาแนวทางการแก้ปัญหาและอุปสรรค เพื่อให้สามารถบริการผู้รับบริการได้ 	รายเดือน

จากตารางที่ 4.1-5 ข้างต้น แสดงถึงการวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินงานเพื่อให้สอดคล้องตามแผนกลยุทธ์ ซึ่งแผนกลยุทธ์ของสำนักส่งเสริมฯ นั้นมีกระบวนการมากจากการระดมสมองบุคลากรทั้งสำนักส่งเสริมฯ ได้ร่วมจัดทำและได้กำหนดกิจกรรม/โครงการของแผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณไปตามแต่ละกลยุทธ์ มอบหมายและให้ปฏิบัติตามแผนตามตัวชี้วัดที่ครอบคลุมภารกิจของสำนักส่งเสริมฯ เพื่อแก้ปัญหาและให้บริการต่างๆ สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า/ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล มีการติดตามเป็นระยะ ทั้งรายเดือน รายไตรมาส และรายปี



แผนภาพที่ 4.1-1 กระบวนการวิเคราะห์ผลและทบทวนการดำเนินงานในแต่ละระดับ

สำนักส่งเสริมฯ ทบทวน ศึกษา วิเคราะห์ ข้อมูลสารสนเทศจากระบบฐานข้อมูลที่เกี่ยวข้องทุกด้าน ที่เก็บรวบรวมในฐาน และจากรายงานผลการดำเนินการโครงการในแต่ละโครงการ ใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินการโครงการกิจกรรม และตัวชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญขององค์กร KPIs (หมวด 7) และตัวชี้วัดผลแผนกลยุทธ์ รวมทั้งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ โดยวิเคราะห์ผลสำเร็จขององค์กร ผลการดำเนินการในเชิงแข่งขัน ความมั่นคงทางการเงิน และความก้าวหน้าการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ เพื่อให้ทราบระดับขององค์กรในปัจจุบัน วิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันและการเปรียบเทียบแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคต จัดลำดับความสำคัญของเรื่อง เพื่อให้สามารถใช้ประโยชน์ได้สูงสุด ปรับปรุงแก้ไขหาแนวทางใหม่ๆ ในประเด็นที่มีปัญหารวมทั้งประเมินผลได้ผลเสีย แล้วผลักดันให้บุคลากรและองค์กรนำไปสู่การพัฒนาตนเองให้เกิดการบริการวิชาการและแนวปฏิบัติเพื่อใช้ในการดำเนินกิจกรรมที่เป็นมาตรฐาน มีแนวคิดใหม่ในการสร้างนวัตกรรมบริการวิชาการ ตอบสนองผู้บริการอย่างทันเหตุการณ์ และในสถานการณ์สภาพแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อสำนักส่งเสริมฯ ที่กำลังประสบในปัจจุบัน อาทิ เช่น

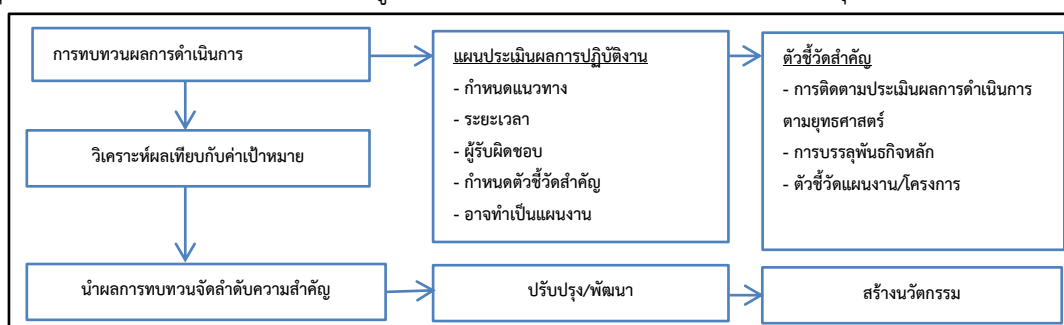
1) ปัญหาสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคไวรัสติดเชื้อ COVID-19 ที่ยังคงต่อเนื่องมาจากรายปี 2563 ในการดำเนินงานปี 2564 ทางสำนักส่งเสริมฯ ได้ปรับปรุงแนวทางการบริการวิชาการภายใต้สถานการณ์ COVID-19 ตามวิถี New Normal โดยใช้วิธีการอบรมฝึกอบรม Online ในบางกิจกรรม การประชุมกลุ่มชาวบ้านผ่านสื่อมีเดีย คลิปวิดีโอ/Group Line การสงเคราะห์/ช่วยเหลือกลุ่มเปราะบางในชุมชนเพื่อบรรเทาความเดือดร้อนทางเศรษฐกิจที่ได้รับผลกระทบจากสถานการณ์ COVID-19 และจัดโครงการเพื่อช่วยเหลือผู้ได้รับผลกระทบจากสถานการณ์ COVID-19 อย่างโครงการยกระดับเศรษฐกิจและสังคมรายตำบลแบบบูรณาการ (มหาวิทยาลัยสู่ตำบล สร้างรากแก้วให้ประเทศ) หรือ โครงการ 1 ตำบล 1 มหาวิทยาลัย

2) ปัญหาแหล่งทุนสนับสนุนงบประมาณทั้งโครงการแบบให้เปล่า โครงการแบบว่าจ้าง โครงการงานวิจัย มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำแบบ collaboration มากกว่า competition สร้างเครือข่ายบูรณาการการทำงานร่วมกัน ซึ่งช่วย

เสริมพลัง (synergy) ในการทำงาน และทำให้มีโอกาสเข้าถึงแหล่งงบประมาณมากขึ้น เช่น กิจกรรม/โครงการที่ร่วมมือกับ คณะกรรมการกาชาดระหว่างประเทศ (ICRC) เพื่อส่งเสริมอาชีพให้แก่ผู้ได้รับผลกระทบจากสถานการณ์ความไม่สงบ โครงการความร่วมมือกับ UNICEF เพื่อสร้างความตระหนักเกี่ยวกับโรคโควิด-19 และการรับมือให้แก่ประชาชนในชุมชนผ่านสื่อวิทยุ และสื่อออนไลน์ ที่สอดคล้องกับบริบททางสังคมและวัฒนธรรมในพื้นที่

3) ปัญหาด้านผลิตภัณ์ ด้านพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมแบบออนไลน์ (E-Training) โดยอยู่ระหว่างการออกแบบและ ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ด้านสื่อประชาสัมพันธ์ เพิ่มช่องทางและรูปแบบในการให้บริการวิชาการ การสร้างสื่อ E-letter, E-book, QR Code เพื่อความสะดวกรวดเร็วในการเข้าถึงข้อมูลและการประชาสัมพันธ์

4) ปัญหาความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและบริการวิชาการ/สารสนเทศด้านบริการวิชาการ ทางสำนักส่งเสริมฯ ได้มีการ ประชุมหาแนวทางในการพัฒนาการทำงานสู่องค์กรอัจฉริยะ โดยได้มีการกำหนดในแผนกลยุทธ์ในปีถัดไป



แผนภาพที่ 4.1-2 การทบทวนผลการดำเนินการและการจัดลำดับความสำคัญของงาน

สำนักส่งเสริมฯ มีทบทวนผลการดำเนินการและขีดความสามารถ ความก้าวหน้าเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติงานของหน่วยงาน โดยใช้ฐานข้อมูล O-CES SMART SYSTEM เป็นเครื่องมือในการวัด วิเคราะห์ และเปรียบเทียบแนวโน้มต่างๆ และคอยกำกับ ติดตามเป็นระยะๆ โดยมีคณะกรรมการชุดต่างๆ เช่น คณะกรรมการดำเนินงานในแต่ละกิจกรรม/โครงการ หลังการจัดโครงการ/กิจกรรม คณะกรรมการประจำส่วนงานสำนักส่งเสริมฯ ติดตามทุกเดือน คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและประกันคุณภาพ ติดตามปีละ 2 ครั้ง ผ่านกระบวนการติดตามด้วยวิธีการต่างๆ ตามที่กล่าวมาแล้วในหัวข้อที่ 4.1ก(1) ข้างต้น นอกจากนี้ในระหว่างการประชุมคณะกรรมการประจำส่วนงานสำนักส่งเสริมฯ ประจำเดือน ผู้บริหารมีนโยบายให้หัวหน้า ฝ่าย/งาน/สถานี นำเสนอผลการดำเนินงานที่รับผิดชอบเดือนที่ผ่านมา และนำเสนอภาวะเข้าที่ประชุมประเด็นผลกระทบที่เกิดขึ้นในดำเนินงาน ณ ปัจจุบัน เพื่อร่วมกันวิเคราะห์และสังเคราะห์เพื่อ ทบทวนและหาแนวทางการแก้ปัญหาและอุปสรรค เพื่อให้รวดเร็วทันต่อเหตุการณ์ เสริมประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดในการดำเนินกิจกรรมในครั้งถัดไป หรือให้บริการแก่ผู้รับบริการ

4.1ค การปรับปรุงผลการดำเนินการ

4.1ค(1) ผลการดำเนินการในอนาคต

สำนักส่งเสริมฯ คาดการณ์ผลการดำเนินงานในอนาคต โดยมีเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบโครงการ เป็นผู้บันทึกผลการดำเนินงานของโครงการในระบบ MIS ของสำนักส่งเสริมฯ เพื่อวิเคราะห์และประมวลผลการดำเนินงาน เปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับเป้าหมายตัวชี้วัดและคู่เทียบ ทำให้ทราบถึงสถานะขององค์กร เพื่อนำไปสู่การกำหนดเป้าหมายและการคาดการณ์ผลการดำเนินงานในอนาคตขององค์กรได้ นอกจากการใช้ข้อมูลสารสนเทศแล้ว สำนักส่งเสริมฯ มีการจัดประชุมสรุปผลการดำเนินงานประจำปี เพื่อให้บุคลากรจากฝ่าย/งาน/สถานี ได้วิเคราะห์ผลการดำเนินงานในรอบปีที่ผ่านมา การถอดบทเรียนการทำงาน เพื่อค้นหาปัจจัยความสำเร็จ ปัญหา/อุปสรรค แนวทางแก้ไขปรับปรุง รวมทั้งนำเสนอแผนการดำเนินการในอนาคต โดยใช้เครื่องมือการวิเคราะห์ SWOT และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (KM) เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงพัฒนางาน ผลจากการประชุมสรุปผล

การดำเนินงานของบุคลากรดังกล่าวนี้ จะเป็นข้อมูลสำคัญนำไปสู่การพิจารณาของผู้บริหารร่วมกับคณะกรรมการประกันคุณภาพฯ และคณะกรรมการประจำส่วนงาน เพื่อคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคต มีการวิเคราะห์ตัวชี้วัดเปรียบเทียบผลการดำเนินงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้กับคู่เทียบ รวมทั้งการปรับแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการที่สอดคล้องกับตัวชี้วัดใหม่ที่ท้าทายและถ่ายทอดผลไปยังผู้ปฏิบัติงานในสำนักส่งเสริมฯ จากผลจากการดำเนินการตามที่กล่าวมาข้างต้น ทำให้สำนักส่งเสริมฯ มีการปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ รวมทั้งการปรับเปลี่ยนจุดเน้นในการให้บริการวิชาการเพื่อให้สอดคล้องกับการคาดการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ตามที่ได้วิเคราะห์ไว้ โดยในด้านของการบริการวิชาการแบบหารายได้ สำนักส่งเสริมฯ มุ่งเน้นไปทำงานในลักษณะของการสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ เช่น การทำ MOU ร่วมกับคณะกรรมการกาชาดระหว่างประเทศ (ICRC) ในงานด้านการส่งเสริมอาชีพให้แก่ผู้ได้รับผลกระทบจากสถานการณ์ความไม่สงบ การทำโครงการความร่วมมือกับ UNICEF ในงานด้านการเผยแพร่และสื่อสารสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับโรคโควิด -19 และการรับมือให้ชุมชน เป็นต้น รวมทั้งการรับจ้างเป็นที่ปรึกษาจากหน่วยงานต่างๆ ในการดำเนินโครงการในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ และเร่งสร้างความพร้อมให้บุคลากร เพื่อรองรับการให้บริการวิชาการในรูปแบบนี้

4.1ค(2) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและนวัตกรรม

สำนักส่งเสริมฯ จัดให้มีการประชุมคณะกรรมการประจำส่วนงานทุกเดือน และประชุมสรุปผลการดำเนินงานประจำปี เพื่อติดตาม/ทบทวนผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานประจำปี และได้นำผลการทบทวนผลการดำเนินงานเข้าสู่ที่ประชุมคณะกรรมการประกันคุณภาพฯ และคณะกรรมการประจำส่วนงาน เพื่อจัดลำดับความสำคัญของสิ่งที่ต้องปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และนำไปเป็นโอกาสในการสร้างนวัตกรรม นอกจากนี้ยังมีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน เพื่อประเมินความเสี่ยง วิเคราะห์ และจัดลำดับความสำคัญของเรื่องที่มีความเสี่ยงสูงที่ต้องเร่งหาแนวทางแก้ไขปรับปรุงหรือป้องกันอย่างเร่งด่วน

คณะกรรมการประจำส่วนงาน ซึ่งประกอบด้วยผู้อำนวยการ ทำหน้าที่เป็นประธาน รองผู้อำนวยการ หัวหน้าฝ่าย/งาน/สถานี และผู้แทนบุคลากรซึ่งเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยที่ได้รับการคัดเลือกจากบุคลากรสำนักส่งเสริมฯ นอกจากนี้ยังมีการสื่อสารผ่านช่องทางต่างๆ ทางออนไลน์ เช่น ไลน์กลุ่ม อีเมลไปยังผู้เกี่ยวข้อง เช่น ผู้ส่งมอบ พันธมิตร คู่ความร่วมมือ รวมทั้งมีการประชุม/พบปะชี้แจงต่อผู้เกี่ยวข้องในช่วงของการไปประเมินติดตามการดำเนินงาน เช่น ด้านการให้บริการวิชาการมีโครงการจัดเผยแพร่รายการวิทยุ บุคลากรสำนักส่งเสริมฯ ที่รับผิดชอบงานด้านการผลิตสื่อ ไปเยี่ยมและประเมินผลการรับฟังรายการวิทยุ จากสถานีวิทยุต่างๆ ในเครือข่าย ซึ่งถือว่าเป็นคู่ความร่วมมือ ก็จะใช้โอกาสนี้ ในการชี้แจงทำความเข้าใจกับหัวหน้าสถานีวิทยุ เกี่ยวกับการปรับปรุงรายการต่างๆ เป็นต้น

ผลจากการดำเนินการดังกล่าว ทำให้สำนักส่งเสริมฯ เกิดโอกาสในการสร้างนวัตกรรม ทั้งในเชิงกระบวนการ และผลิตภัณฑ์ อาทิ นวัตกรรมเชิงกระบวนการด้านการสื่อสารสาธารณะ ในการทำงานลักษณะผสมผสานพลัง (synergy) “สามประสาน” ระหว่างสถาบันทางวิชาการ คือ สำนักส่งเสริมฯ ภาคประชาสังคม และสื่อมวลชน ประกอบด้วยเครือข่ายสถานีวิทยุต่างๆ และสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอส เพื่อผลิตและเผยแพร่รายการวิทยุและโทรทัศน์ ที่ครอบคลุมผู้ฟัง/ผู้ชมทั้งในภาคใต้และทั่วประเทศ การคิดค้นนวัตกรรมเชิงผลิตภัณฑ์ เป็นแบงก์ที่ทำมาจากข้าวพันธ์พื้นเมือง “ข้าวลูกปลา” เพื่อทำขนมทองม้วนที่มีอัตลักษณ์เฉพาะ สร้างงานสร้างอาชีพให้แก่คนในชุมชน เป็นต้น

4.2 การจัดการสารสนเทศ และการจัดการความรู้

4.2ก ข้อมูล และสารสนเทศ

4.2ก(1) คุณภาพ

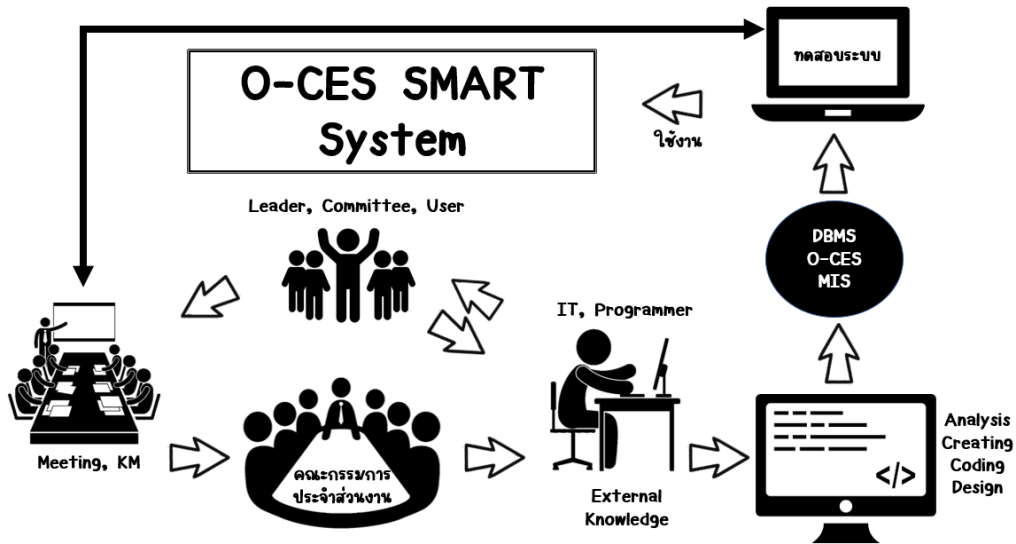
สำนักส่งเสริมฯ พัฒนาระบบ O-CES SMART System โดยการวิเคราะห์ความต้องการของผู้ใช้งานควบคู่กับการแก้ปัญหาจากการปฏิบัติงานจริง (Learning by doing) ภายใต้รูปแบบการทำงานของระบบที่สามารถติดตาม ตรวจสอบ และสืบค้นย้อนกลับ ดังหัวข้อ 4.1ก(1) และผ่านการรับรองการใช้งานจากคณะกรรมการชุดต่างๆ เช่น คณะกรรมการประจำส่วนงาน คณะกรรมการประกันคุณภาพฯ ผู้เกี่ยวข้องในแต่ละส่วนงาน และทีมบริหารของสำนักฯ ในแต่ละขั้นตอนการทำงานจะมีการตรวจสอบจากผู้ที่เกี่ยวข้องหลายขั้นตอน และสามารถส่งกลับไปยังเจ้าของงานเพื่อปรับปรุงแก้ไขได้ทุกขั้นตอน ซึ่งกระบวนการดังกล่าวส่งผลให้ข้อมูลและสารสนเทศในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ของสำนักส่งเสริมฯ มีความถูกต้อง และเชื่อถือได้ อีกทั้งสำนักส่งเสริมฯ ได้จัดทำแบบประเมินและแบบสอบถาม เพื่อวัดคุณภาพ ประสิทธิภาพระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และมีการปรับปรุงจุดบกพร่องตามข้อเสนอแนะของสมาชิกอย่างต่อเนื่อง

การจัดการฐานข้อมูลและเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นที่ทราบกันดีว่า ระบบเทคโนโลยีและสารสนเทศมีการปรับเปลี่ยนไปตามแต่ละยุคสมัย ส่งผลให้สำนักส่งเสริมฯ จำเป็นต้องพัฒนา ปรับปรุง และต่อขยายระบบเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และคงสภาพของคุณลักษณะของระบบให้สามารถใช้งานได้อย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ได้มีการบูรณาการเทคโนโลยีใหม่เข้ามาเสริม เพื่อให้ระบบสามารถใช้งานได้ง่ายและตอบสนองได้อย่างรวดเร็วยิ่งขึ้น เช่น การใช้ AJAX ช่วยในการกรองข้อมูลที่ไม่มีพียงประสงค์ การใช้ J-Query ในการตรวจสอบเซสชัน และการใช้ CSS3 ในการเพิ่มลูกเล่นและสีสันเพื่อให้ระบบการจัดการมีชีวิตชีวาน่าสนใจมากยิ่งขึ้น ดังนั้นจึงเห็นได้ว่าระบบสารสนเทศของสำนักส่งเสริมฯ มีความทันสมัยและเป็นปัจจุบันอยู่เสมอ

4.2ก(2) ความพร้อมใช้งาน

สำนักส่งเสริมฯ เก็บรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศโดยใช้ระบบ O-CES SMART System ซึ่งทำงานผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต (Network) สามารถดำเนินการได้ทุกที่ ทุกเวลา อีกทั้งยังมีการคิดค้นเทคนิควิธีการ และกลยุทธ์ใหม่ๆ เพื่อตอบสนองภารกิจงานบริการวิชาการของสำนักส่งเสริมฯ เช่น การจัดทำ E-Letter เพื่อถ่ายทอดผู้รับบริการผ่านระบบออนไลน์ และมีการบูรณาการการใช้งานควบคู่กับเทคโนโลยีต่างๆ ที่ให้บริการผ่านระบบเครือข่ายออนไลน์ที่ไม่ต้องเสียค่าใช้จ่าย เพื่อลดต้นทุนในการดำเนินงาน เช่น Facebook, Line, Microsoft One Drive, Google Drive, Google Form เป็นต้น โดยมีหน่วยเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นผู้กำกับ ตรวจสอบ และตรวจเช็คสมรรถนะความพร้อมของอุปกรณ์อย่างสม่ำเสมอ อีกทั้งได้สร้างระบบการสำรองข้อมูล (Backup) เพื่อให้สามารถจัดการได้ง่ายและรวดเร็วในกรณีที่ระบบเครือข่ายเทคโนโลยีมีปัญหา สำหรับการสื่อสารขององค์กรอีกหนึ่งช่องทาง เพื่อให้ทั้งคู่คำ คู่ความร่วมมือ สามารถเข้าถึงและรับรู้ข่าวสารของสำนักส่งเสริมฯ มีการดำเนินการผ่านช่องทาง E-mail, Social media และเว็บไซต์สำนักส่งเสริมฯ และยังมีระบบ QR-Code ทำให้การเข้าถึงข้อมูลทำได้ง่าย สะดวก และรวดเร็ว และสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้รับบริการได้อีกทางหนึ่งด้วย

ระบบ O-CES SMART System ถูกพัฒนาขึ้นโดยออกแบบจากปัญหาการใช้งานจริง (Learning by doing) ดังนั้นทุกโมดูลจึงมีความจำเป็นต่อการใช้งาน และลดปัญหาการใช้งานของผู้ใช้ในทุกระดับ เช่น การสร้างรายงานผลการดำเนินงานในแต่ละกิจกรรมของการดำเนินงาน ผู้ใช้สามารถสร้างรายงานออกมาในรูปแบบไฟล์ Document หรือไฟล์ Excel แล้วแต่ความถนัดของผู้ใช้ จากนั้นสามารถแก้ไขหรือตัดส่วนที่ไม่ต้องการใช้ หรือส่วนที่ไม่เกี่ยวข้องออกได้ เพื่อให้รายงานเกิดความสมบูรณ์และครอบคลุมมากยิ่งขึ้น

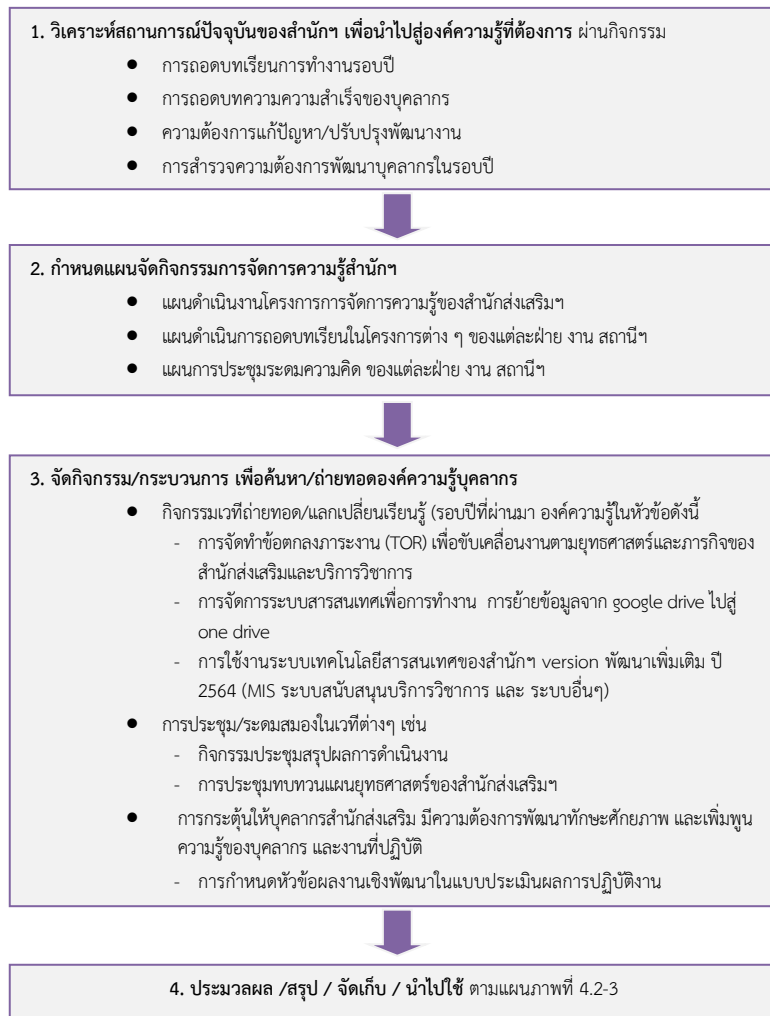


แผนภาพที่ 4.2-1 กระบวนการจัดการสารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ

4.2ข ความรู้ขององค์กร

4.2ข(1) การจัดการความรู้

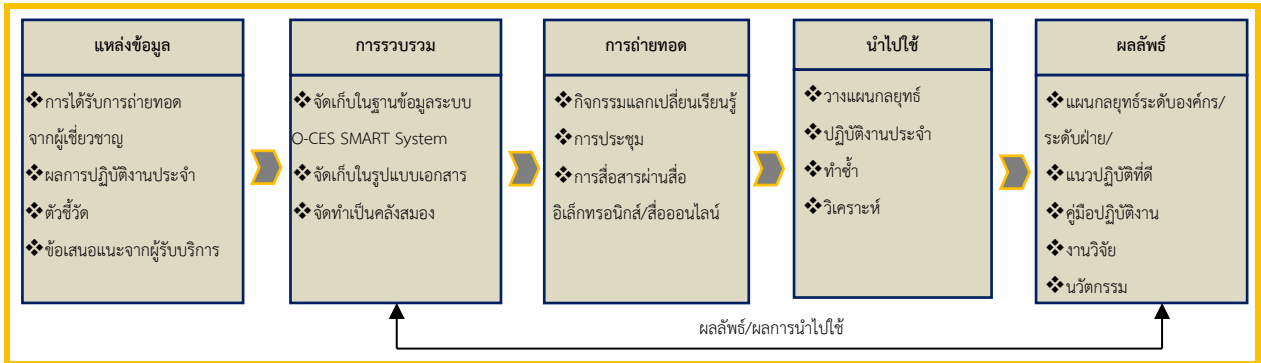
สำนักส่งเสริมฯ มีวิธีการสร้างและจัดการความรู้ขององค์กร ในภาพรวมของหน่วยงาน ดังแผนภาพที่ 4.2-2



แผนภาพที่ 4.2-2 วิธีการสร้างและจัดการความรู้ขององค์กร ในภาพรวมของหน่วยงาน

➤ รวบรวมและถ่ายทอดความรู้ของบุคลากร

สำนักส่งเสริมฯ รวบรวมข้อมูลความรู้และข้อมูลผลการดำเนินงานจากแหล่งข้อมูลต่างๆ นำไปใช้ในการปรับปรุงกระบวนการทำงานและพัฒนางาน/นวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อบุคลากรและองค์กร แผนภาพข้างล่างนี้ แสดงให้เห็นการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร ผลการดำเนินงานจากการนำองค์ความรู้ไปปฏิบัติ ซึ่งสามารถนำไปกำหนดกลยุทธ์และทิศทางการดำเนินงานในอนาคตได้ ดังแผนภาพที่ 4.2-3



แผนภาพที่ 4.2-3 กระบวนการรวบรวมและถ่ายทอดความรู้เพื่อใช้สร้างนวัตกรรมและกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์

จากแผนภาพที่ 4.2-3 แสดงกระบวนการรวบรวมและถ่ายทอดความรู้เพื่อใช้ในการสร้างนวัตกรรมและกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ สำนักส่งเสริมฯ นำข้อมูลความรู้และผลการดำเนินงานมารวบรวมและประมวลผลผ่านระบบสารสนเทศ ถ่ายทอดผ่านกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การประชุม การสื่อสารผ่านสื่อประเภทต่างๆ ข้อมูลที่ได้สามารถนำไปใช้ประกอบการตัดสินใจเพื่อวางแผนกลยุทธ์ ปรับปรุงและพัฒนากระบวนการดำเนินงาน โดยผู้บริหารและคณะกรรมการที่กำกับดูแลงานด้านต่างๆ สามารถติดตามผลและรวบรวมความก้าวหน้าการดำเนินงานเทียบกับเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ และนำข้อมูลไปใช้ในการสนับสนุนการตัดสินใจขององค์กร รวมทั้งนำไปใช้เป็นข้อมูลเพื่อพัฒนานวัตกรรมในการตอบสนองตามความต้องการของลูกค้า และผู้รับบริการได้อย่างตรงเป้าหมาย ดังแผนภาพที่ 4.2-4



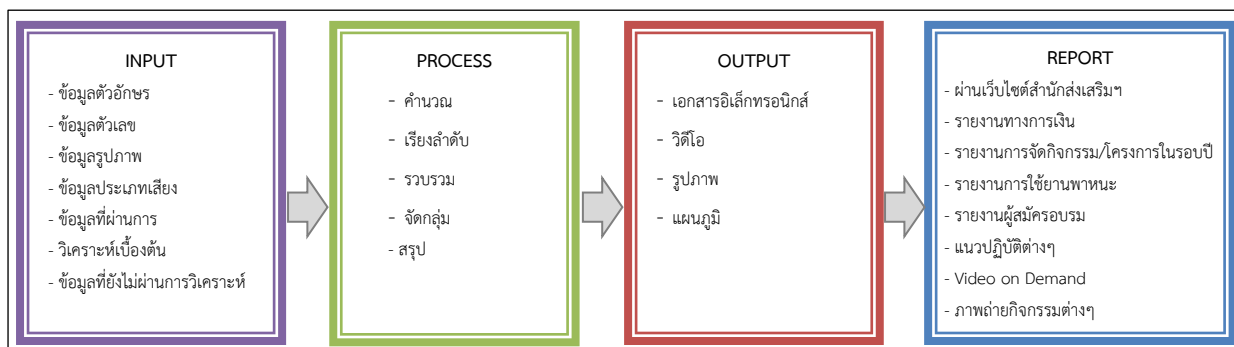
แผนภาพที่ 4.2-4 การสร้างนวัตกรรมและกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์

➤ ผสานและหาความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูล เพื่อสร้างความรู้ใหม่ จากแหล่งต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย

สำนักส่งเสริมฯ มีการจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นหมวดหมู่ เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ตามความต้องการ ตามแหล่งจัดเก็บ ดังนี้

- 1) จัดเก็บในฐานข้อมูลระบบ O-CES SMART System ข้อมูลที่จัดเก็บจะแสดงเป็นหมวดหมู่ และนำเสนอในรูปแบบข้อมูลตัวอักษร ตัวเลข รูปภาพ และเสียง ซึ่งข้อมูลจะผ่านการวิเคราะห์และประมวลผลเกิดเป็นข้อมูลใหม่ เพื่อให้บุคลากรนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้ตรงตามความต้องการ

2) จัดเก็บในรูปแบบเอกสาร เพื่อใช้เป็นหลักฐานในการปฏิบัติงาน เป็นข้อมูลเอกสารต้นฉบับ มีทั้งข้อมูลที่ยังไม่ผ่านการประมวลผล และข้อมูลที่ผ่านการสรุปและวิเคราะห์ เช่น บันทึกรายงานการประชุม เอกสารแนวปฏิบัติ ประกาศ คำสั่ง เป็นต้น ดังแผนภาพที่ 4.2-5



แผนภาพที่ 4.2-5 ฐานข้อมูลระบบ O-CES SMART System

➤ ถ่ายทอดความรู้ที่เกี่ยวข้องระหว่างองค์กรกับลูกค้า ผู้ส่งมอบ พันธมิตร และผู้ให้ความร่วมมือ

เมื่อกิจกรรม/โครงการดำเนินการแล้วเสร็จ มีการจัดทำเป็นรายงานสรุปผลการดำเนินงานส่งไปยังผู้ส่งมอบ พันธมิตร และผู้ให้ความร่วมมือ รวมทั้งมีการรวบรวมและนำเสนอรายงานผ่านเว็บไซต์สำนักส่งเสริมฯ รวมทั้งช่องทางการสื่อสารทาง Social Media เช่น ไลน์/อีเมลล์กลุ่ม เป็นต้น เพื่อให้ลูกค้าหรือผู้รับบริการ พันธมิตร ผู้ส่งมอบสามารถเข้าถึงข้อมูลได้ และยังมี การจัดทำ E-letter ซึ่งเป็นจดหมายข่าวสำนักส่งเสริมฯ ทุกๆ 3 เดือน เพื่อเผยแพร่ให้ลูกค้า ผู้รับบริการและเครือข่ายองค์กร ต่างๆ ได้รับทราบข้อมูลและความเคลื่อนไหวต่างๆ ของสำนักส่งเสริมฯ

➤ รวบรวมและถ่ายทอดความรู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้สร้างนวัตกรรมและกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์

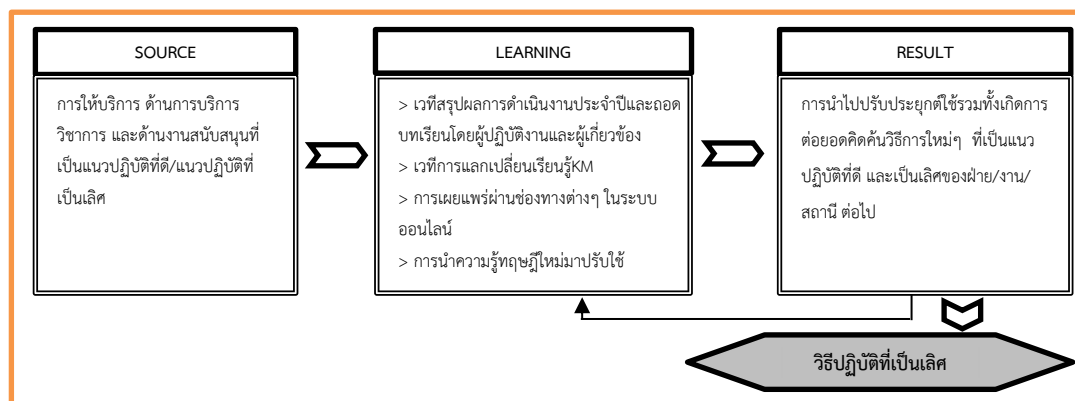
จากที่กล่าวมา สำนักส่งเสริมฯ ได้รวบรวมและถ่ายทอดความรู้ที่เกี่ยวข้องกับลูกค้า ผู้ส่งมอบ พันธมิตร และผู้ให้ความร่วมมือ ไว้ในระบบ O-CES SMART System ด้วยการสร้างความรู้ใหม่ เช่น การให้บริการวิชาการ การจัดกิจกรรม ฝึกอบรมแบบหารายได้/แบบให้เปล่า การจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากร และการจัดกิจกรรมถ่ายทอดองค์ความรู้หรืองานวิจัย จากมหาวิทยาลัยสู่ชุมชน เป็นต้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้ คือ สินทรัพย์ความรู้ (Knowledge Assets) ของสำนักส่งเสริมฯ ที่เกิดขึ้นจากระบบการจัดการความรู้ โดยการบริหารจัดการให้ “คน” นำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และเป็นความรู้ที่สอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และสมรรถนะหลักขององค์กร

4.2ข(2) วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ

สำนักส่งเสริมฯ มีวิธีการค้นหากิจกรรม/โครงการด้านบริการวิชาการ และการสนับสนุนงานด้านบริการวิชาการของ ฝ่าย/งาน/สถานีของสำนักฯ ที่มีวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ ผ่านจากมติที่ประชุมของคณะกรรมการดำเนินงาน โดยใช้หลักเกณฑ์ การพิจารณาตามที่มหาวิทยาลัยกำหนดไว้ เช่น การออกแบบวิธีการทำงานที่ยึดกระบวนการ PDCA การวัดและผลลัพธ์ที่ แสดงข้อมูลความก้าวหน้า เปรียบเทียบ 3 ปี การมีแผนและแนวทางการพัฒนาอย่างต่อเนื่องในอนาคต การแสดงกลยุทธ์ หรือปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จ และ จุดแข็ง จุดเด่นที่เป็นแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศอย่างชัดเจน เป็นต้น ทั้งนี้ กิจกรรม/โครงการที่ ได้รับการพิจารณาให้เป็นวิธีหรือแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศในระดับองค์กร สำนักส่งเสริมฯ จะส่งให้คณะกรรมการพิจารณาแนว ปฏิบัติที่เป็นเลิศของมหาวิทยาลัย พิจารณาคัดเลือกให้เป็นแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ ในระดับของมหาวิทยาลัย โดยทุกปีศูนย์ บริหารจัดการคุณภาพของมหาวิทยาลัย กำหนดให้มีโครงการเวทีคุณภาพ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ เพื่อเป็นเวที แลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing) แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศของคณะ/หน่วยงานต่างๆ จาก 5 วิทยาเขตภายใน มหาวิทยาลัย ในงานมีการนำเสนอแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศแบบ Oral Presentation และ Poster Presentation และมีการมอบ

เกียรติบัตรและรางวัลแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ ให้องค์กรที่ผ่านการพิจารณาคัดเลือก และในรอบปีที่ผ่านมา สำนักส่งเสริมฯ ได้มีการนำเสนอกิจกรรมสาธิตด้านการจัดการธุรกิจและจำหน่ายผลิตภัณฑ์ (Chana way) ในโครงการการพัฒนาบุคลากรผ่านนวัตกรรม PSU Innovation Challenge 2021 เพื่อเตรียมพร้อมนำเสนอเป็นแนวปฏิบัติที่ดีในปีถัดไป

ในส่วนของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับแนวปฏิบัติที่ดีและแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศระหว่างบุคลากรภายในสำนักฯ นั้น สำนักส่งเสริมฯ ใช้เวทีสรุปผลการดำเนินงานในรอบปี และการถอดบทเรียนการทำงาน เป็นกิจกรรมให้บุคลากรทุกฝ่าย/งาน/สถานี ได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ รวมทั้งการใช้เวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ KM และการศึกษาจากเอกสารแนวปฏิบัติที่ดี และแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ ที่โหลดในระบบฐานข้อมูลเว็บไซต์สำนักฯ และเผยแพร่ผ่านทางช่องทางออนไลน์ ทางระบบ E-document เป็นต้น



แผนภาพที่ 4.2-6 แผนผังแสดงขั้นตอนการดำเนินการวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศของสำนักส่งเสริมฯ

4.2ข(3) การเรียนรู้ระดับองค์กร

สำนักส่งเสริมฯ มีนโยบายที่สอดคล้องกับมหาวิทยาลัย คือส่งเสริมให้บุคลากรองค์กร ยึดกระบวนการทำงานตามหลัก Plan Do Check Action หรือ PDCA ในทุกๆ กิจกรรม/โครงการ ซึ่งในกระบวนการดังกล่าว ช่วยสร้างการเรียนรู้ให้บุคลากร โดยเฉพาะในขั้นตอนของการ Check ที่ต้องมีการตรวจสอบ การทบทวนประเมินผลการดำเนินงานที่ผ่านมา เพื่อนำมาสู่การปรับปรุง/พัฒนางานให้บรรลุเป้าหมาย หรือมีประสิทธิภาพ/ประสิทธิผลเพิ่มขึ้น ในขั้นตอนดังกล่าว ยังทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันด้วย การทำงานตามกระบวนการดังกล่าว บุคลากรจึงให้ความสำคัญกับการถอดบทเรียนการทำงาน และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันเพื่อพัฒนางานจนเป็นวิถีปกติของการทำงาน

นอกจากนี้ สำนักส่งเสริมฯ ยังได้จัดสรรงบประมาณ เพื่อสนับสนุนแผนงาน/กิจกรรมที่ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากร คือ กิจกรรม KM ซึ่งมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง และกิจกรรมเวทีสรุปผลการดำเนินงานประจำปี และถอดบทเรียนของบุคลากรสำนักฯ การจัดสรรงบประมาณให้บุคลากรฝึกอบรมเพื่อสร้างการเรียนรู้ในทักษะที่จำเป็นต่อการพัฒนางาน ในขณะเดียวกัน มหาวิทยาลัยมีนโยบายส่งเสริม คณะ/หน่วยงานต่างๆ ให้จัดทำแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ และจัดเวทีประกันคุณภาพ เพื่อให้บุคลากรจากคณะ/หน่วยงานต่างๆ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศเป็นประจำทุกปี รวมทั้งมีการมอบรางวัลให้บุคลากร/องค์กรที่มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ เพื่อสร้างแรงกระตุ้น และวัฒนธรรมของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้บุคลากร/องค์กรในมหาวิทยาลัย และการพยายามไปถึงเป้าหมายของการทำงานที่เป็นแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ

5.1 สภาพแวดล้อมของบุคลากร

5.1ก ชีตความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร

5.1ก(1) ความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร

สำนักส่งเสริมและบริการวิชาการ มอบหมายให้งานนโยบายและแผน ดำเนินการสำรวจความต้องการด้านอัตรากำลังและขีดความสามารถของบุคลากรในหน่วยงาน และมอบให้แก่ฝ่าย/งาน/สถานี เป็นผู้พิจารณาประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากรในเบื้องต้น โดยใช้แบบฟอร์มตามที่มหาวิทยาลัยกำหนด โดยให้แจ้งความประสงค์ผ่านที่ประชุมคณะกรรมการประจำส่วนงาน เพื่อพิจารณาทบทวนเหตุผลและความจำเป็นร่วมกัน ประเด็นการพิจารณา ประกอบด้วย ภาระงานในตำแหน่งที่ขอในปัจจุบัน และอนาคต อัตรากำลังที่มีอยู่ และคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งของบุคลากรที่ต้องการ เพื่อขับเคลื่อนงานที่ตอบสนองยุทธศาสตร์ และเป้าหมายขององค์กร ซึ่งปัจจุบันสำนักส่งเสริมฯ ได้มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างการบริหารภายในส่วนงาน และโยกย้ายบุคลากรให้มีความเหมาะสมตามโครงสร้างการบริหารใหม่ขององค์กร

สำนักส่งเสริมฯ ได้ดำเนินการตามนโยบาย/หลักเกณฑ์ของมหาวิทยาลัย ในการประเมินความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะเป็นไปตามกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน (TOR และ Competency) โดยมีขั้นตอนการประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากรสำนักส่งเสริมฯ เริ่มจากการประเมินผลสำเร็จของงาน/โครงการ/กิจกรรมในรอบปีตามความสอดคล้องของวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายที่กำหนด นำผลการดำเนินการในรอบปีงบประมาณ มาทบทวนวิเคราะห์งาน พร้อมพิจารณาและประเมินอัตรากำลังที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน โดยมอบให้ฝ่าย/งาน/สถานีพิจารณาเสนอขอตามขั้นตอนที่กำหนดข้างต้น และเมื่อได้คุณสมบัติและอัตรากำลังที่จำเป็นในการขับเคลื่อนงาน จึงกำหนด/ทบทวนคุณสมบัติ ความสามารถของบุคลากรใหม่หรือบุคลากรทดแทน โดยพิจารณาภาระงาน และ Job Description ที่ต้องการ ทั้งนี้ จะพิจารณาจากบุคลากรเดิมที่มีคุณสมบัติเหมาะสม หรือพิจารณาสรรหาบุคลากรใหม่ แล้วแต่กรณี และเมื่อได้มาซึ่งบุคลากรที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งและภาระงานที่ต้องการขับเคลื่อนแล้ว จึงมากำหนดเกณฑ์/แนวทางการจัดทำข้อตกลงภาระงานพร้อมระบุตัวชี้วัดเพื่อให้สามารถขับเคลื่อนงานที่ตอบสนองความต้องการขององค์กรได้ เมื่อครบรอบการปฏิบัติงาน จึงดำเนินการประเมินความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรตามตัวชี้วัดที่กำหนด ตามอัตรากำลังที่มีอยู่ ในรอบปีงบประมาณ และนำผลการประเมินกลับไปเทียบวิเคราะห์กับผลสำเร็จของงานในรอบปีที่ผ่านมาว่าสอดคล้องและบรรลุตามเป้าหมายขององค์กรอย่างไร เพื่อประเมินขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร ดังแผนภาพที่ 5.1-1

สำหรับการประเมินทักษะ สมรรถนะ หนังสือรับรองคุณวุฒิ (certifications) ซึ่งอยู่ในรูปแบบของการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยกำหนดหลักเกณฑ์ สัดส่วนภาระงานและตัวชี้วัดการประเมิน สอดคล้องกับ Job description รวมถึงรูปแบบและแนวทางการเขียนแบบข้อตกลงภาระงาน ซึ่งแบ่งตามระดับการปฏิบัติงาน ตารางที่ 5.2-4 โดยสรุปดังนี้

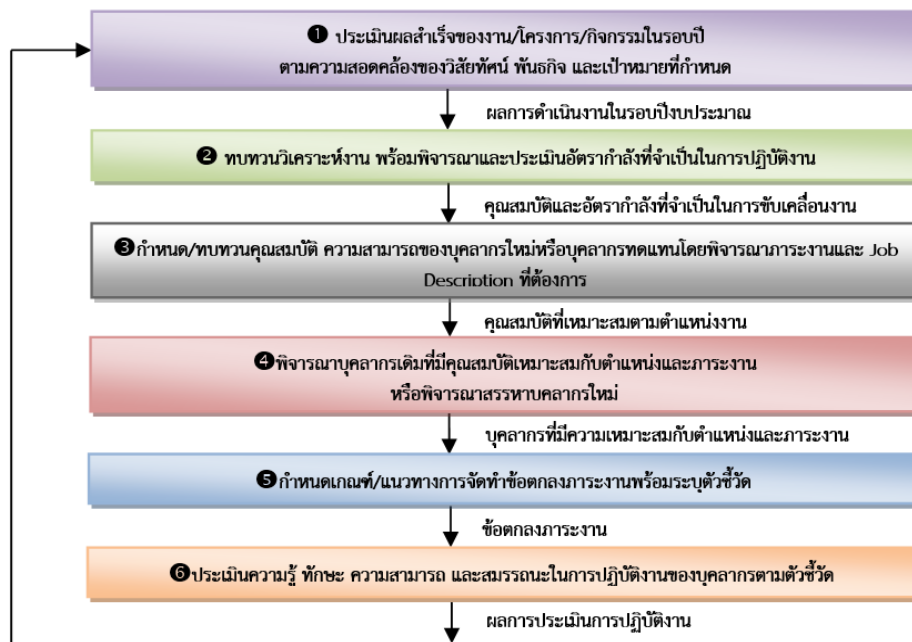
- บุคลากรระดับหัวหน้าฝ่าย/งาน/สถานี ซึ่งเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย จะกำหนดภาระงานด้านการบริหารซึ่งเป็นทักษะสำคัญในการบริหารงานบริหารคนภายในหน่วยที่รับผิดชอบเพื่อขับเคลื่อนงานเชิงนโยบาย และประเมินทักษะความจำเป็นในงานที่รับผิดชอบ โดยกำหนดสัดส่วนภาระงานผลสัมฤทธิ์งาน 80% ดังนี้ ด้านบริหาร 15% งานประจำ 40% กิจกรรม 5% และงานเชิงพัฒนา 20%

- บุคลากรระดับปฏิบัติการ ประเภทพนักงานมหาวิทยาลัย และพนักงานเงินรายได้ (ปริญญาตรีขึ้นไป) จะประเมินทักษะความจำเป็นในลักษณะงานที่รับผิดชอบ โดยกำหนดสัดส่วนภาระงานผลสัมฤทธิ์งาน 80% ดังนี้ งานประจำ

55% กิจกรรม 5% และงานเชิงพัฒนา 20% ซึ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานประจำเป็นไปตามแผนปฏิบัติการ ส่วนผลงานเชิงพัฒนาเน้นให้พัฒนางานในหน้าที่ให้เกิดประสิทธิภาพและเป็นผลงานที่สามารถยื่นขอกำหนดตำแหน่งที่สูงขึ้นได้

- บุคลากรระดับปฏิบัติการ ประเภทลูกจ้างประจำ และพนักงานเงินรายได้ (ต่ำกว่าปริญญาตรี) จะประเมินทักษะด้านงานบริการที่เกี่ยวข้องในลักษณะงานที่รับผิดชอบ เช่นเดียวกับบุคลากรระดับปฏิบัติการ ประเภทพนักงานมหาวิทยาลัย เน้นผลสัมฤทธิ์ของงานประจำเป็นหลัก ส่วนผลงานเชิงพัฒนาเน้นในเรื่องการประหยัด ลดเวลา ลดต้นทุนในงานบริการที่เกี่ยวข้องโดยมีหัวหน้างานเป็นที่เลี้ยงให้คำปรึกษา

สำหรับการประเมินสมรรถนะ (Competency) การปฏิบัติงานของบุคลากรทุกประเภทเป็นไปตามหลักเกณฑ์และมาตรฐานที่มหาวิทยาลัยกำหนด ดังตารางที่ 5.2-5 โดยกำหนดเกณฑ์ในระดับมาตรฐานไว้เหมือนกันทุกคนทุกประเภท และผลการประเมินจะต้องผ่านเกณฑ์มาตรฐานระดับที่มหาวิทยาลัยคาดหวัง ซึ่งบุคลากรจะต้องรักษาเกณฑ์มาตรฐานไว้อย่างต่อเนื่อง หากผลการประเมินต่ำกว่าเกณฑ์ (GAP) บุคลากรจะต้องปรับปรุงพฤติกรรมการทำงานและพัฒนาในแต่ละด้านเพิ่มเติม และหากผลการประเมินสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานแล้วจะเป็นบุคลากรระดับแนวหน้าขององค์กร และจะได้รับการพิจารณาความดีความชอบต่อไป ทั้งนี้ ผลการประเมินการปฏิบัติโดยรวมของบุคลากรแต่ละระดับจะต้องผ่านเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด โดยบุคลากรประเภทพนักงานมหาวิทยาลัยและพนักงานเงินรายได้ที่จ้างด้วยวุฒิปริญญาตรีขึ้นไป สำนักส่งเสริมฯ จะคาดหวังผลงานเชิงพัฒนาเพื่อสร้างสรรค์ผลงานทางวิชาการที่สามารถพัฒนางานในหน้าที่ให้เกิดประสิทธิภาพ และสร้างความก้าวหน้าในอาชีพสามารถยื่นขอกำหนดตำแหน่งที่สูงขึ้นต่อไปได้ จากขั้นตอนดังกล่าว สามารถนำไปวิเคราะห์/วางแผนอัตรากำลัง/จัดสรรอัตรากำลังในแต่ละระดับ ประเภท ให้เหมาะสมกับภาระงานประจำเพื่อขับเคลื่อนภารกิจบริการวิชาการตามผลิตภัณฑ์ที่จะเกิดขึ้นของสำนักส่งเสริมฯ ดังตารางที่ OP1-5 การจัดสรรอัตรากำลังบุคลากร ตามรายผลิตภัณฑ์ ของสำนักส่งเสริมฯ



แผนภาพที่ 5.1-1 ขั้นตอนการประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากรสำนักส่งเสริมฯ

5.1ก(2) บุคลากรใหม่

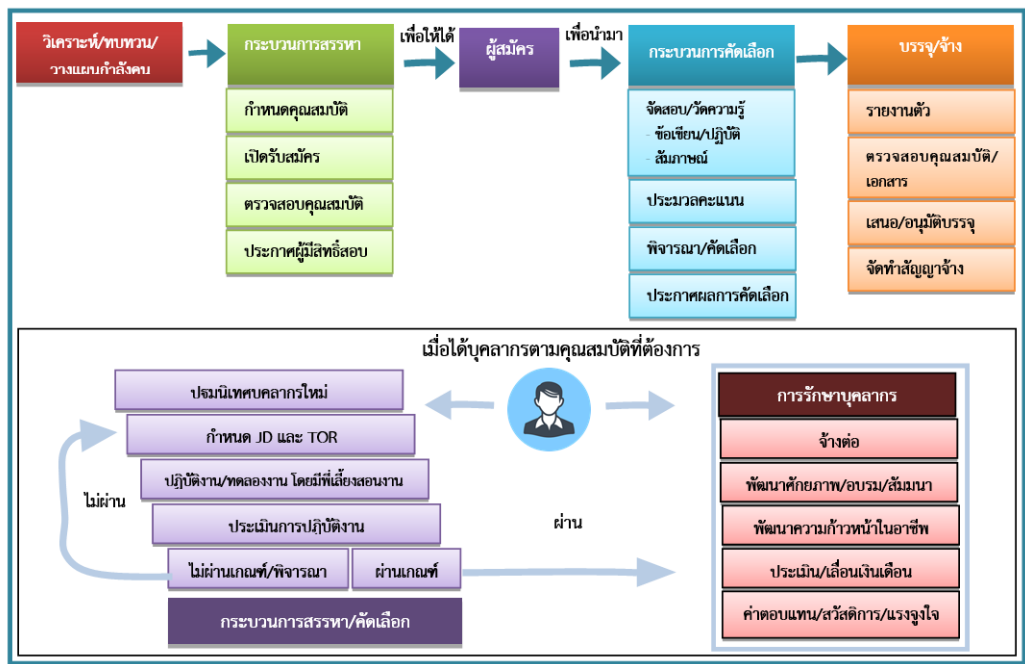
สำนักส่งเสริมฯ ดำเนินการสรรหาคัดเลือกและบรรจุบุคลากรใหม่โดยใช้หลักเกณฑ์ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาและข้อบังคับว่าด้วยการบริหารงานบุคคลพนักงานมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ โดยมีกระบวนการและขั้นตอนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรใหม่ (พนักงานมหาวิทยาลัย, พนักงานเงินรายได้) ตั้งแต่เริ่มต้น เข้าสู่กระบวนการสรรหาบุคคลให้เป็นไปตามคุณสมบัติที่กำหนด/ต้องการ เพื่อให้ได้ผู้สมัครตามคุณสมบัติ และ

นำเข้าสู่กระบวนการคัดเลือกบุคคลด้วยวิธีที่เหมาะสม จนได้บุคคลที่เหมาะสมจึงประกาศผลการคัดเลือก และนำเข้าสู่กระบวนการบรรจุ/จ้างงาน ตามระเบียบที่กำหนด ดังแผนภาพที่ 5.1-2

หลังจากได้บุคลากรใหม่ที่เหมาะสมตามคุณสมบัติที่กำหนดแล้ว นำเข้าสู่กระบวนการทดลองงานซึ่งเป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่มหาวิทยาลัยกำหนด โดยสำนักส่งเสริมฯ ได้กำหนดให้มีการปฐมนิเทศบุคลากรใหม่เพื่อเตรียมความพร้อมในการปฏิบัติงานต่างๆ โดยให้ความรู้เรื่องกฎระเบียบและระบบในการปฏิบัติงาน แนวปฏิบัติ และวัฒนธรรมองค์กร รวมถึงสิทธิประโยชน์และสวัสดิการต่างๆ ที่ได้รับในเบื้องต้น หลังจากนั้นมีการกำหนดภาระงาน (Job Description) และข้อตกลงภาระงาน (TOR) ตามภาระงานในสัญญาจ้าง และเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด

ซึ่งในระหว่างที่ทดลองปฏิบัติงาน มีระบบพี่เลี้ยงคอยให้คำแนะนำในการปฏิบัติงาน เพื่อให้องค์กรมีมุมมองวัฒนธรรม และวิถีคิด ที่หลากหลายมีความเป็นอิสระในเชิงวิชาการ ในช่วงทดลองงานบุคลากรใหม่สามารถนำเสนองานหรือแผนงานใหม่ๆ ที่สอดคล้องกับความรู้ความสามารถ และนโยบายของหน่วยงาน เพื่อพัฒนาศักยภาพทั้งในระดับบุคคลและหน่วยงาน ในการปฏิบัติงานจะใช้ระบบการประเมินการปฏิบัติงาน/ประเมินทดลองงานตามเกณฑ์มาตรฐานที่มหาวิทยาลัยกำหนด เพื่อเป็นแนวทางเดียวกันในการบริหารทรัพยากรบุคคล ที่อ้ากว้างซึ่งบุคลากรที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพ ตามเกณฑ์มาตรฐาน 6 ข้อ ดังนี้

- 1) มีการจัดทำแผนปฏิบัติการรวมถึงแผนบริหารทรัพยากรบุคคลที่เป็นรูปธรรม
- 2) มีระบบกลไกการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ส่งเสริมสมรรถนะการปฏิบัติงาน เช่น การสรรหาบุคคลเพื่อตอบสนองการดำเนินงานตามพันธกิจและยุทธศาสตร์ ความเหมาะสมในแต่ละตำแหน่ง การกำหนดแนวทางความก้าวหน้าในตำแหน่ง การสนับสนุนให้เข้าร่วมประชุม/อบรม/พัฒนาทักษะการปฏิบัติงาน นำเสนอผลงานทางวิชาการ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การสร้างขวัญกำลังใจ มาตรการลงโทษ รวมทั้งการพัฒนาและรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพ
- 3) มีระบบสวัสดิการเสริมสร้างสุขภาพที่ดี สร้างบรรยากาศที่ดีให้บุคลากรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีความสุข
- 4) มีระบบส่งเสริมให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงมีโอกาสประสบความสำเร็จและก้าวหน้าในอาชีพอย่างรวดเร็วตามสายงาน
- 5) มีการประเมินความพึงพอใจของบุคลากรทุกระดับอย่างเป็นระบบ
- 6) มีการนำผลการประเมินความพึงพอใจเสนอต่อผู้บริหารสำนักส่งเสริมฯ และใช้เป็นแนวทางปรับปรุงพัฒนางานเพื่อให้มีประสิทธิภาพ



แผนภาพที่ 5.1-2 กระบวนการสรรหา/คัดเลือกและรักษาบุคลากรของสำนักส่งเสริมฯ

ในปี 2564 สำนักส่งเสริมฯ ได้บรรจุพนักงานมหาวิทยาลัย 1 อัตรา เป็นอัตราทดแทนจากผู้เกษียณอายุ สังกัดฝ่ายพัฒนานวัตกรรมการบริการวิชาการและถ่ายทอดเทคโนโลยี และบรรจุบุคลากรจ้างเหมาบริการ 1 อัตรา ปฏิบัติงานประจำที่สถานีบริการวิชาการชุมชนเทพา สังกัดฝ่ายสถานีบริการวิชาการและพันธกิจสัมพันธ์ ซึ่งปัจจุบันสำนักส่งเสริมฯ มีนโยบายการจ้างบุคคลโดยวิธีการจ้างเหมาบริการมากขึ้น สำหรับงานลักษณะสนับสนุนบริการ งานให้บริการทั่วไป โดย

สำนักส่งเสริมฯ มอบให้ฝ่าย/งาน/สถานีฯ เป็นผู้วิเคราะห์งานในแต่ละพื้นที่ และหากมีความจำเป็นในการจ้างเหมาบริการ จึงให้กำหนดคุณสมบัติ ภาระงานของตำแหน่งที่ต้องการให้ชัดเจน และนำพิจารณาในที่ประชุมคณะกรรมการประจำส่วนงานเห็นชอบ และเข้าสู่กระบวนการคัดเลือก/จ้างเหมาเป็นไปตามระเบียบพัสดุ ทั้งนี้ เพื่อแก้ปัญหาการขาดแคลนอัตรากำลังภายในหน่วยงานและประหยัดงบประมาณ

5.1ก(3) การจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร

ในช่วงปี 2564 สำนักส่งเสริมฯ มีการเปลี่ยนแปลงด้านจำนวนบุคลากร และโครงสร้างการบริหารงาน โดยมีบุคลากรเกษียณอายุ โยกย้ายฝ่าย และบรรจุใหม่ ซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงาน ทั้งนี้ สำนักส่งเสริมฯ ได้มีการเตรียมความพร้อมรับมือต่อเปลี่ยนแปลงความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร ที่ทำให้บุคลากรสามารถปรับตัว เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงลักษณะงานที่ปฏิบัติ รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกี่ยวข้องได้อย่างรวดเร็ว

1) สนับสนุนบุคลากรพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน ผ่านการจัดกิจกรรม/โครงการพัฒนาบุคลากรตามแผนกิจกรรม/โครงการพัฒนาบุคลากรประจำปี รวมทั้งสนับสนุนให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมและศึกษาเรียนรู้ในงานที่ปฏิบัติ ทั้งงานบริการวิชาการ งานวิจัยและพัฒนานวัตกรรม และงานสนับสนุนการบริการวิชาการ เพื่อให้สามารถปรับตัวเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงได้ ดังตารางที่ 5.1-1

ตารางที่ 5.1-1 การพัฒนาบุคลากรเพื่อเตรียมความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง

ด้านการพัฒนา	กิจกรรม	ผลการพัฒนา	การนำผลไปใช้
1) การสร้างความรู้ความเข้าใจด้านงานบริการวิชาการ	การประชุมหรือแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านการดำเนินโครงการบริการวิชาการ	ความรู้ความเข้าใจ ผลสะท้อนกลับในการดำเนินงานบริการวิชาการ	มีการปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานบริการวิชาการ
2) การพัฒนาแนวทางการทำงาน ภายใต้การเป็น Digital University	โครงการอบรม Digital University	บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจ แนวทาง/วิธีการ/เทคนิค การขับเคลื่อนงานโดยใช้เทคโนโลยี และแนวคิดเพื่อมุ่งสู่ Digital University	บุคลากรนำ แนวทาง/วิธีการ/เทคนิค มาปรับใช้ในการทำงาน ตามแนวคิดเพื่อมุ่งสู่ Digital University
3) การพัฒนาทักษะถ่ายทอดประสบการณ์ การสื่อสาร และการนำเสนองาน	กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้การปฏิบัติงานภายในองค์กร (KM)	บุคลากรมีทักษะในการถ่ายทอดความรู้	บุคลากรได้ทำหน้าที่เป็นวิทยากรถ่ายทอดความรู้ให้แก่ผู้รับบริการทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยได้
4) การเสริมสร้างจิตสำนึก	การเข้าร่วมกิจกรรมร่วมกับชุมชนในพื้นที่ต่างๆ	บุคลากรมีจิตสำนึก เห็นคุณค่าในการสร้างประโยชน์ให้แก่สังคม และเห็นคุณค่าของตนเองมากขึ้น	บุคลากรมีความพร้อมในการเข้าร่วมกิจกรรมเพื่อสาธารณประโยชน์
5) การทำวิจัยเพื่อพัฒนางานประจำ	โครงการพัฒนาคุณภาพงานและสมรรถนะสากลของบุคลากรสายสนับสนุน : PAYANA for Staff	บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจในการวิเคราะห์งาน และพัฒนาคู่มือเพื่อพัฒนางานประจำ	มีบุคลากรที่มีการพัฒนาคู่มือเพื่อพัฒนางานประจำเพิ่มขึ้น
6) การสร้างความรู้ความเข้าใจด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	ประชุม CoP ผู้ปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจการปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	กระบวนการปฏิบัติงานด้านการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของหน่วยงาน มีความเป็นปัจจุบันและลดข้อผิดพลาด
7) การสร้างความรู้ความเข้าใจด้านการประกันคุณภาพและการบริหารความเสี่ยง	1. การอบรม การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัย 2. การอบรมด้านการประกันคุณภาพ	1. บุคลากรสามารถประเมินสถานการณ์ ความเสี่ยงในการปฏิบัติงานภายใต้สถานการณ์ปัจจุบัน (ยุค New Normal) และสามารถวางแผนและแก้ปัญหาทางงานได้ 2. บุคลากรได้ทบทวนแนวทางในการขับเคลื่อนงานประกันคุณภาพของหน่วยงาน	1. การปฏิบัติงานกิจกรรมโครงการเป็นไปอย่างเสร็จสิ้นสมบูรณ์ ภายใต้สถานการณ์ปัจจุบัน (ยุค New Normal) 2. การขับเคลื่อนงานประกันคุณภาพของหน่วยงานเป็นไปอย่างมีระบบ

ด้านการพัฒนา	กิจกรรม	ผลการพัฒนา	การนำไปใช้
8) การสร้างความรู้ความเข้าใจด้านการเงินและพัสดุ และการจัดทำคำของบประมาณ	1) โครงการพัฒนาระบบบัญชีและการเงิน มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ : การทดสอบระบบ MAS : PSU 2) โครงการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการระบบบัญชีและการเงิน (ระบบ MAS-PSU) ด้านกระบวนการจัดทำแผนงบประมาณ และการสำรวจการกำหนดส่วนงานย่อยสำหรับจัดทำคำขอประมาณและรายงานทางการเงินและบัญชี (Work Center) 3) ประชุม CoP ผู้ปฏิบัติงานด้านการเงินและพัสดุ ร่วมกับคณะ/หน่วยงานต่างๆ 4) การอบรม “ผู้สอบทานภายในคณะ/หน่วยงานทางด้านการเงินและบัญชี”	บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจการและมีการพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานด้านการเงินและพัสดุ และการจัดทำคำขอประมาณ	กระบวนการปฏิบัติงานด้านการเงินและพัสดุ และการจัดทำคำขอประมาณ รวดเร็ว ถูกต้อง และมีประสิทธิภาพมากขึ้น
9) การสร้างความรู้ความเข้าใจงานบริหารงานทั่วไป	1. โครงการอบรมเชิงปฏิบัติการ หลักสูตร Design Thinking เพื่อการออกแบบการบริหาร สำหรับงาน HR 2. การเข้าร่วมประชุม CoP ผู้ปฏิบัติงานด้านการเจ้าหน้าที่ ร่วมกับคณะ/หน่วยงานต่างๆ 3. การเข้าร่วมประชุม CoP ผู้ปฏิบัติงานด้านบริหารเอกสาร ร่วมกับคณะ/หน่วยงานต่างๆ	บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจการปฏิบัติงานด้านการจัดการบริหารสำนักงาน /ทรัพยากรบุคคล และอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง	กระบวนการปฏิบัติด้านการจัดการบริหารสำนักงาน /ทรัพยากรบุคคล และอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เป็นไปอย่างมีระบบมากขึ้น
10) การพัฒนาทักษะเพื่อพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในการปฏิบัติงาน	การอบรมหลักสูตร Design Thinking เพื่อการพัฒนางานองค์กรและกระบวนการทำงาน	บุคลากรเข้าใจกระบวนการคิดและแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานที่เป็นระบบมากขึ้น	การนำกระบวนการ Design Thinking - ใช้ในการวิเคราะห์ความต้องการของชุมชน - ใช้ในการจัดการระบบการให้บริการกลุ่มเป้าหมาย/ลูกค้า/ชุมชน/หน่วยงาน
12) การเสริมสร้างขวัญกำลังใจ	1) กิจกรรมสานสัมพันธ์วันขึ้นปีใหม่ 2) การคัดเลือกบุคลากรดีเด่นและบุคลากรตัวอย่าง ประจำปี 2564	บุคลากรมีขวัญกำลังใจในการทำงาน	สภาพแวดล้อมในการทำงาน /การทำงานร่วมกันเป็นไปอย่างราบรื่น

2) มอบหมายงานให้บุคลากรในฝ่าย/งาน/สถานี สามารถทำงานทดแทนกันเมื่อมีความจำเป็น โดยใช้ระบบที่เลี้ยงสอนงานในเรื่องที่มีความยุ่งยากซับซ้อน และการเรียนรู้จากคู่มือการปฏิบัติงานที่จัดทำขึ้น ดังนั้น เมื่อมีการโยกย้ายฝ่าย หรือปรับเปลี่ยนภาระงาน บุคลากรจึงสามารถปรับตัวและเรียนรู้ภาระงานใหม่ได้อย่างรวดเร็ว

3) ส่งเสริมการทำงานแบบมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีมโดยบุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรม

4) สร้างขวัญกำลังใจให้แก่บุคลากรในรูปแบบต่างๆ เช่น การคัดเลือกบุคลากรดีเด่นและเงินรางวัล การมอบของที่ระลึกจากผู้บริหารให้แก่บุคลากร การกล่าวคำอวยพรวันเกิดผ่าน Facebook สำนักส่งเสริมฯ

5) กำหนดให้บุคลากรมีผลงานเชิงพัฒนา/โครงการพัฒนางาน อย่างน้อย 1 เรื่องต่อรอบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

6) ส่งเสริมฯ ให้บุคลากรได้รับการพัฒนาทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานและแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างทันท่วงที ภายใต้สถานการณ์และบริบทของสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยในรอบปีที่ผ่านมามีสำนักส่งเสริมฯ มุ่งเน้นให้บุคลากรมีทักษะในการประสานงานบริการวิชาการ เพื่อสนับสนุนภารกิจของหน่วยงานที่มุ่งสู่การเป็นหน่วยงานบริการวิชาการ และสอดคล้องกับพันธกิจหลักด้านที่ 3 ของมหาวิทยาลัย ด้านบริการวิชาการแก่สังคม และชุมชน และมุ่งสู่การเป็น Digital University รวมทั้งนำทักษะมาใช้ในการพัฒนางานให้เกิดเป็นผลงานเชิงพัฒนาที่สามารถนำมาใช้พัฒนางานประจำ หรืองานบริการวิชาการของหน่วยงาน

ทั้งนี้ สำนักส่งเสริมฯ มีการเตรียมบุคลากรสำหรับการเปลี่ยนแปลงด้านอัตรากำลังคน เพื่อสร้างความสมดุลด้านความต้องการของบุคลากร เพื่อป้องกันและลดผลกระทบในกรณีที่จำเป็นต้องลดจำนวนของบุคลากร โดยอาศัยกระบวนการถ่ายทอดงานในหน้าที่ เป็นไปตามแผนผังถ่ายภาระงานของสำนักส่งเสริมฯ ตามที่แสดงในข้อ 5.2ค(2)

5.1ก(4) ความสำเร็จในงาน

สำนักส่งเสริมฯ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งปัจจัยภายในและภายนอกองค์กรที่มีผลต่อการขับเคลื่อนงาน และดำเนินการขับเคลื่อนงานโดยใช้แผนปฏิบัติการประจำปีในการติดตามผลการปฏิบัติงานตามแผนที่กำหนด พร้อมกำหนดเป็นข้อตกลงภาระงาน (TOR) ภายใต้ค่านิยม O-CES “เปิดใจ โปร่งใส จิตบริการ และรับผิดชอบต่อสังคม” รวมทั้งขับเคลื่อนการทำงานโดยใช้วงจรคุณภาพ PDCA เพื่อตรวจสอบผลลัพธ์จากการดำเนินงาน ทั้งในด้านการจัดโครงการ/กิจกรรม/หลักสูตรฝึกอบรม สื่อวิทยุ/โทรทัศน์ VDO on Demand และสื่อออนไลน์ ทำให้งานบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด สำนักส่งเสริมฯ ได้วิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในงาน สร้างรูปแบบและกระบวนการทำงาน ที่จะเชื่อมโยงไปสู่ผลสำเร็จในงาน ดังตารางที่ 5.1-2

ตารางที่ 5.1-2 การวิเคราะห์ปัจจัย รูปแบบการทำงาน ที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินโครงการ/กิจกรรม

ปัจจัยความสำเร็จ	กระบวนการ/ขั้นตอนการจัดการ	ตัวชี้วัด/ผลลัพธ์ของกระบวนการ	ผลความสำเร็จในงาน
ปัจจัยภายใน			
❖ ทรัพยากรบุคคล	1) วิเคราะห์กำลังคนคุณสมบัติ/ความสามารถ/ความเชี่ยวชาญที่จำเป็น 2) การพัฒนาศักยภาพความเชี่ยวชาญในงาน	- แผนปฏิบัติงานโครงการ/กิจกรรม - แผนกิจกรรมพัฒนาบุคลากร	มีบุคลากรเพียงพอในการปฏิบัติงาน มีทักษะความสามารถตรงตามความต้องการ สามารถจัดการและแก้ปัญหาให้งานสำเร็จได้
❖ งบประมาณ	1) วางแผนงบประมาณ ประมาณการรายรับรายจ่าย พิจารณากลับกรองงบประมาณรายจ่าย 2) บริหารงบประมาณ โดยจัดทำแผนงานการใช้จ่าย งบประมาณและมีการตรวจสอบการใช้จ่าย	- แผนงบประมาณประจำปี - แผนงบประมาณดำเนินโครงการ/กิจกรรม	การดำเนินงานมีการใช้งบประมาณคุ้มค่าใช้ ต้นทุนน้อย แต่เกิดประสิทธิภาพและ ประสิทธิผลของงานมากที่สุด
❖ เครื่องมือ/วัสดุ/ อุปกรณ์	1) คำนวณปริมาณงานและวางแผนการใช้วัสดุอุปกรณ์ 2) ตรวจสอบความพร้อมของเครื่องมือที่ใช้	เครื่องมือ/วัสดุ/อุปกรณ์มีจำนวน เพียงพอและพร้อมใช้งาน	โครงการ/กิจกรรมเสร็จสิ้น ได้ปริมาณงาน ตามเป้าหมายที่กำหนด
❖ การบริหารจัดการ	1) กำหนดขอบข่ายงาน 2) กำหนดกรอบเวลาในการปฏิบัติงาน 3) กำหนดภาระหน้าที่รับผิดชอบ 4) การวิเคราะห์ความเสี่ยงในงาน 5) การติดตาม ประเมินผลดำเนินงาน และปรับปรุงแก้ไข	วัตถุประสงค์ของงานในเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ แผนควบคุมและจัดการความเสี่ยง ผลการดำเนินงานโครงการ/กิจกรรม	การดำเนินโครงการ/กิจกรรมสำเร็จตาม เป้าหมาย ทั้งในเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ ตามระยะเวลาที่กำหนด การดำเนินโครงการ/กิจกรรมมีข้อผิดพลาด ลดน้อยลง
❖ วิสัยทัศน์/ค่านิยม/ วัฒนธรรมองค์กร/ สภาพแวดล้อม	1) กำหนดวิสัยทัศน์ และถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ 2) การสร้างค่านิยม “จิตบริการ” 3) การจัดสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน	- แผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติงาน งานประจำปี - วัตถุประสงค์และเป้าหมายของ โครงการที่สอดคล้องตามกลยุทธ์	การดำเนินโครงการ/กิจกรรมบรรลุตาม เป้าหมาย ผู้รับบริการมีความพึงพอใจ
ปัจจัยภายนอก			
❖ ด้านนโยบาย	การนำแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ด้านความมั่นคง ยุทธศาสตร์จังหวัด แผนพัฒนาเศรษฐกิจ นโยบายด้าน การศึกษามาเป็นแนวทางในการพัฒนาหลักสูตร โครงการ/กิจกรรม	โครงการ/กิจกรรมถ่ายทอดความรู้ใน หลักสูตรด้านอาชีพ การสร้างรายได้ การพัฒนาการศึกษา	ถ่ายทอดความรู้ไปสู่ผู้รับบริการ/ผู้เข้าอบรม และผู้รับบริการนำความรู้ไปปฏิบัติเกิด Impact ต่อชุมชนและสังคม
❖ ด้านเศรษฐกิจ	การตอบสนองต่อความต้องการกำลังซื้อของคนในพื้นที่ เป้าหมาย	ผลิตภัณฑ์และบริการที่ตรงตามความ ต้องการของคนในพื้นที่เป้าหมาย	มีรายได้จากการจำหน่ายผลิตภัณฑ์และ บริการ
❖ ด้านสังคม	การสำรวจกลุ่มเป้าหมาย ความต้องการและเข้าถึง ผู้รับบริการในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้	-จำนวนเครือข่ายผู้รับบริการในพื้นที่ -ร้อยละความพึงพอใจของผู้รับบริการ	สำนักส่งเสริมฯ สามารถตอบสนองความ ต้องการของผู้รับบริการ
❖ ด้านเทคโนโลยี	การนำเครื่องมือและเทคโนโลยีการสื่อสารที่มี ประสิทธิภาพมาใช้ในกระบวนการทำงาน	ประสิทธิภาพของการจัดโครงการ/ กิจกรรม	การจัดโครงการ/กิจกรรม มีการติดต่อประสาน ที่รวดเร็ว ได้ผลลัพธ์ที่ถูกต้องครบถ้วน

สำนักส่งเสริมฯ มีนโยบายส่งเสริมการพัฒนางาน จัดให้มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ทำงานรวมทั้งปัญหาและแนวทางแก้ไขที่เกิดขึ้นในขณะปฏิบัติงาน จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (KM) การปฏิบัติงานของบุคลากร นอกจากนี้ที่ประชุมคณะกรรมการประจำส่วนงานในแต่ละเดือนได้ให้ข้อเสนอแนะต่างๆ เพื่อพัฒนางานและการสร้างนวัตกรรม กระบวนการทำงานที่เป็นเลิศ โดยมีนโยบายส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้งานแต่ละงานผ่านการกำหนดภาระงานที่ปฏิบัติตาม Job Description กำหนดข้อตกลงภาระงานตามผลสัมฤทธิ์ของงาน (TOR) และสมรรถนะการปฏิบัติงาน (Competency) ซึ่งแบ่งตามประเภทและระดับบุคลากร ดังแผนภาพที่ 5.2-1

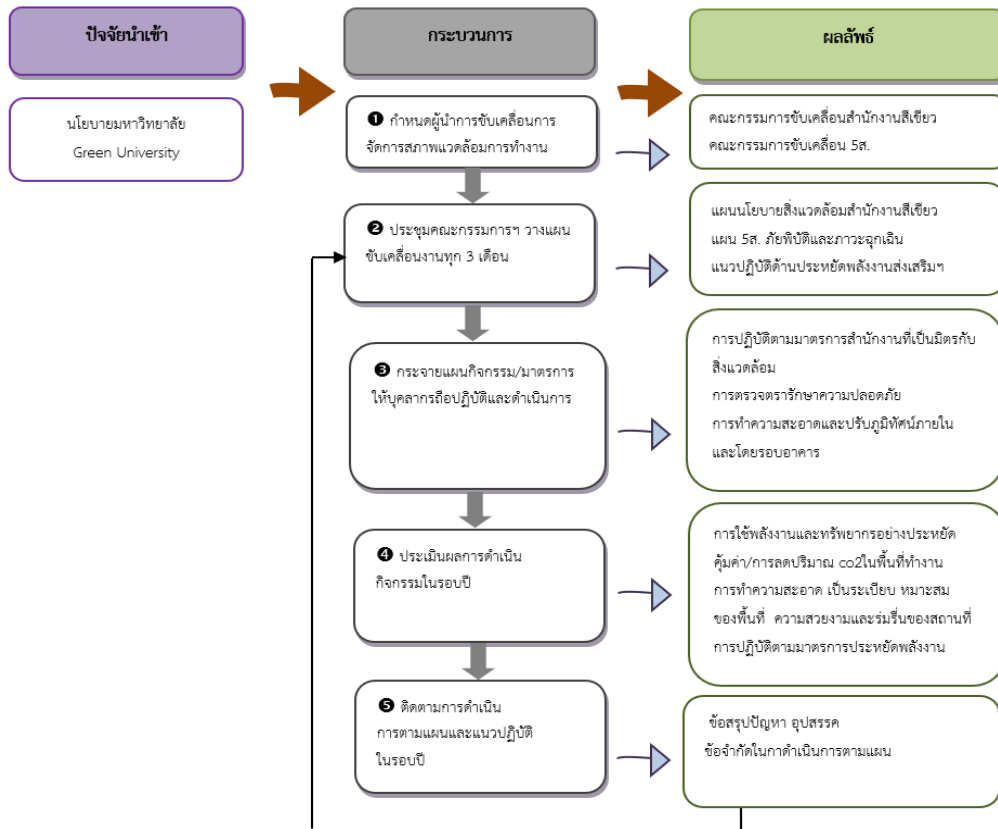
5.1 ข บรรยากาศการทำงานของบุคลากร

5.1 ข(1) สภาพแวดล้อมของการทำงาน

สำนักส่งเสริมฯ ได้ดำเนินการพัฒนาสภาพแวดล้อมการทำงานในแต่ละด้าน โดยขับเคลื่อนการสร้างบรรยากาศในการทำงานผ่านคณะกรรมการพัฒนาบุคลากร คณะกรรมการขับเคลื่อนสำนักงานสีเขียว (Green Office) และคณะกรรมการ 5ส. เพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่บุคลากร ด้านสุขภาพ สภาพแวดล้อมในการทำงาน และสำนักส่งเสริมฯ ได้มีการประเมินผลในการดำเนินงานในแต่ละด้าน โดยรับฟังความคิดเห็นจากแบบประเมินความพึงพอใจ เพื่อเป็นแนวทางในการนำมาใช้ปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานเพื่อให้ตอบสนองต่อความต้องการของบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังตารางที่ 5.1-3 ตารางที่ 5.1-3 การส่งเสริมสภาพแวดล้อมการทำงานของสำนักส่งเสริมฯ

ด้านการดำเนินการ	วิธีการส่งเสริม	ผลจากการส่งเสริม
ด้านสุขอนามัย และสุขภาพกาย/ใจ	<ul style="list-style-type: none"> จัดให้มีเจ้าหน้าที่รับผิดชอบประสานดูแลการเข้าร่วมโครงการตรวจสุขภาพประจำปีของมหาวิทยาลัยและการใช้บริการห้องพยาบาลภายในมหาวิทยาลัยกรณีเจ็บป่วยเล็กน้อยเพื่อปฐมพยาบาลเบื้องต้น จัดให้มีสถานที่นั่งรับประทานอาหารเป็นสัดส่วน กรณีไม่ได้ใช้สถานที่ร้านอาหารที่มหาวิทยาลัยจัดให้ โดยมีกรรมการ 5 ส. ดูแลด้านความสะดวก สุขอนามัย เป็นประจำทุกเดือน มีพนักงานทำความสะอาดอาคารสถานที่เป็นประจำทุกวันโดยการแต่งตั้งหัวหน้าอาคารเพื่อควบคุมดูแลการทำมาสะอาดของพนักงาน รวมทั้งมีการรับฟังข้อเสนอแนะโดยผ่านคณะกรรมการ 5 ส. เพื่อดำเนินการปรับปรุงต่อไป การปฏิบัติตามมาตรการป้องกันโรคโควิด/แนวปฏิบัติ Work From Home/ การรณรงค์ฉีดวัคซีน บุคลากรฉีดวัคซีนครบถ้วน 	<ul style="list-style-type: none"> บุคลากรได้รับการตรวจสอบสุขภาพ มีแนวทางในการดูแลสุขภาพกายของตนเอง บุคลากรมีสถานที่รับประทานอาหาร ที่สะอาด รู้สึกผ่อนคลายและมีความสุขในการรับประทานอาหารร่วมกัน มุมต่างๆ ในห้องทำงาน และภายในอาคารสะอาด สะดวกสบาย เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน บุคลากรมีสุขภาพกายที่ดี มีความกระฉับกระเฉง และความคล่องตัวในการทำงานมากขึ้น
ด้านความปลอดภัย	<ul style="list-style-type: none"> มีเจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัย อาคารสถานที่ดูแลรักษาความปลอดภัย และเฝ้าระวังในทรัพย์สินและอุปกรณ์สำนักงาน มีการติดตั้งกล้องวงจรปิดภายในและนอกอาคาร เช่น ประตูเข้า-ออก อาคารสำนักส่งเสริมฯ ทุกประตูเข้ามหาวิทยาลัย เป็นต้นรับผิดชอบโดยมหาวิทยาลัย และสถานีบริการวิชาการชุมชนจะนะ 	<ul style="list-style-type: none"> บุคลากรมีความมั่นใจในการปฏิบัติงานในอาคาร ทรัพย์สินของหน่วยงานไม่มีการสูญหาย
ด้านการป้องกันภัย	<ul style="list-style-type: none"> มีการติดตั้งอุปกรณ์ดับเพลิง ภายในอาคารของหน่วยงาน กำหนดเส้นทางหนีไฟฯ พร้อมป้ายบอกทางและมีการซักซ้อมความเข้าใจในการหนีภัยให้กับบุคลากรปีละ 1 ครั้ง โดยแต่งตั้งคณะกรรมการเตรียมความพร้อมต่อภัยพิบัติรับผิดชอบ และให้มีการตรวจสอบอุปกรณ์เพื่อมีความพร้อมในการใช้งานได้ตลอดเวลา 	<ul style="list-style-type: none"> บุคลากรมีความมั่นใจในการปฏิบัติงานในอาคาร
ด้านการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน	<ul style="list-style-type: none"> มีโครงการปรับปรุงซ่อมแซมอาคารที่ทรุดโทรม เพื่อให้มีความมั่นคง/สวยงามและปลอดภัย ปรับปรุงห้องประชุมสำนักงานใหม่ เพื่อใช้สำหรับประชุมคณะกรรมการต่างๆ และประชุมทั่วไป มีการจัดสวนหย่อม และดูแลปรับปรุงเพื่อให้เกิดความสวยงามตลอดเวลาและมีการจัดห้องทำงานให้มีความเป็นระเบียบสวยงามสะอาดอยู่เสมอ โดยแต่งตั้ง คณะกรรมการขับเคลื่อนสำนักงานสีเขียว (Green Office) และคณะกรรมการ 5 ส. เป็นผู้รับผิดชอบ 	<ul style="list-style-type: none"> หน่วยงานมีสภาพแวดล้อม (ด้านกายภาพ) สวยงาม สะอาด เป็นระเบียบมากขึ้น บุคลากรมีสุขภาพจิตที่ดีในการทำงาน

ด้านการดำเนินการ	วิธีการส่งเสริม	ผลจากการส่งเสริม
ด้านอุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน	<ul style="list-style-type: none"> มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย และเพียงพอแก่การใช้ งาน โดยจัดให้มีเครื่องคอมพิวเตอร์ให้กับทุกคนบุคลากรทุกคน การจัดสรรงบประมาณสำหรับจัดซื้ออุปกรณ์ในการปฏิบัติงานให้กับทุก ฝ่าย/งาน/สถานี สามารถขอเบิกอุปกรณ์ หรือจัดซื้ออุปกรณ์เพื่อ สนับสนุนการปฏิบัติงานได้ตลอดเวลา 	การปฏิบัติงานของบุคลากรมีความรวดเร็ว ถูกต้อง ตรวจสอบได้



แผนภาพที่ 5.1-3 กระบวนการขับเคลื่อนกิจกรรม/โครงการสำนักงานสีเขียว (Green Office)

5.1ข(2) นโยบาย และสิทธิประโยชน์สำหรับบุคลากร

สำนักส่งเสริมฯ มีนโยบายการบริการสิทธิประโยชน์โดยมีการสำรวจความต้องการสิทธิประโยชน์ ปัญหาและข้อเสนอแนะผ่านช่องทางต่างๆ เพื่อตอบสนองความต้องการตามนโยบายของหน่วยงานเพิ่มเติม นอกเหนือจากสิทธิประโยชน์สวัสดิการที่ได้รับจากภายใต้กฎระเบียบข้อบังคับตามระเบียบข้าราชการพลเรือนและข้อบังคับของมหาวิทยาลัย และสิทธิประโยชน์และสวัสดิการจากการเป็นสมาชิกสหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ของบุคลากรทุกกลุ่มสวัสดิการที่ได้รับเพิ่มเติมตามนโยบายของหน่วยงาน ดังตารางที่ 5.1-4

ตารางที่ 5.1-4 การส่งเสริมสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ให้แก่บุคลากรของสำนักส่งเสริมฯ

การส่งเสริมสวัสดิการและสิทธิประโยชน์	วิธีการสนับสนุน/ผลตอบแทน	ผลจากการส่งเสริมสวัสดิการและสิทธิประโยชน์	กลุ่มบุคลากรที่ได้รับ
1. กองทุนพนักงานมหาวิทยาลัย ดำเนินการตามนโยบายมหาวิทยาลัย ส่งเสริมและสนับสนุน โดยเปิดโอกาสให้บุคลากร สมัครเป็นสมาชิก	สะสมทุนในการจัดสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ต่างๆ แก่บุคลากร เช่น ค่ารักษาพยาบาล ค่าเล่าเรียนบุตร ประกันอุบัติเหตุ	บุคลากรได้รับการช่วยเหลือมีขวัญกำลังใจ และแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	ระดับชำนาญการพิเศษ ระดับชำนาญการ ระดับปฏิบัติการ (พนักงานมหาวิทยาลัย)
2. กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ (กสพ. และ กสจ.) ดำเนินการตามนโยบายมหาวิทยาลัย ส่งเสริมและสนับสนุน โดยเปิดโอกาสให้บุคลากร สมัครเป็นสมาชิก	เงินออมให้บุคลากรใช้จ่ายหลังเกษียณอายุราชการ	บุคลากรมีเงินใช้จ่ายหลังเกษียณอายุราชการ	ระดับชำนาญการพิเศษ ระดับชำนาญการ ระดับปฏิบัติการ ลูกจ้างประจำ

การส่งเสริมสวัสดิการ และสิทธิประโยชน์	วิธีการสนับสนุน/ผลตอบแทน	ผลจากการส่งเสริมสวัสดิการ และสิทธิประโยชน์	กลุ่มบุคลากรที่ได้รับ
			พนักงานเงินรายได้ (ขึ้นอยู่กับ ความสมัครใจของบุคลากร)
3. การทำประกันอุบัติเหตุรายกลุ่ม ดำเนินการตามนโยบายมหาวิทยาลัย โดยสมทบ/สนับสนุน งบประมาณสำหรับกลุ่มบุคลากรที่ไม่มีสิทธิใน กสพ. ในการ จัดทำประกันอุบัติเหตุรายกลุ่ม	สมทบเงินสนับสนุนเบี้ยประกันในการ จัดทำประกันอุบัติเหตุรายกลุ่มให้แก่ บุคลากร	บุคลากรได้รับการช่วยเหลือมีขวัญ กำลังใจ และแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	ระดับชำนาญการพิเศษ ระดับชำนาญการ ระดับปฏิบัติการ ลูกจ้างประจำ (สมทบ) พนักงานเงินรายได้ (สมทบ)
4. การทำประกันสุขภาพรายกลุ่ม ดำเนินการตามนโยบายมหาวิทยาลัย โดยสมทบ/สนับสนุน งบประมาณสำหรับกลุ่มบุคลากรที่ไม่มีสิทธิใน กสพ. ในการ จัดทำประกันสุขภาพรายกลุ่ม	สมทบเงินสนับสนุนเบี้ยประกันในการ จัดทำประกันสุขภาพรายกลุ่มให้แก่ บุคลากร	บุคลากรได้รับการช่วยเหลือมีขวัญ กำลังใจ และแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	ระดับชำนาญการพิเศษ ระดับชำนาญการ ระดับปฏิบัติการ ลูกจ้างประจำ (สมทบ) พนักงานเงินรายได้ (สมทบ)
5. กองทุนประกันสังคม/กองทุนเงินทดแทน 5.1 ดำเนินการตามนโยบายมหาวิทยาลัย โดยสมทบ เงินเข้ากองทุนประกันสังคมรายเดือนให้ ผู้ประกันตนทุกเดือนตามหลักเกณฑ์ 5.2 ดำเนินการตามนโยบายมหาวิทยาลัย โดย สนับสนุนงบประมาณเข้ากองทุนเงินทดแทนราย ปี กรณีบุคลากรเกิดอุบัติเหตุในขณะที่ปฏิบัติงาน	สมทบเงินในกองทุนประกันสังคม และกองทุนเงินทดแทน ตามหลักเกณฑ์ที่กองทุนประกันสังคม กำหนด	บุคลากรได้รับสวัสดิภาพที่ดี ได้รับการ ดูแลคำปรึกษาพยาบาลกรณีเจ็บไข้ และ เป็นกองทุนสำหรับใช้จ่ายหลังเกษียณ	พนักงานมหาวิทยาลัยทุก ระดับ พนักงานเงินรายได้ทุกระดับ
6. ค่าจ้าง/สวัสดิการค่าตอบแทนต่างๆ เช่น 6.1 มีการเพิ่มค่าจ้าง/การเลื่อนเงินเดือนให้พนักงาน เงินรายได้ประจำทุกปี ปีละ 1 ครั้ง เป็นไปตาม เกณฑ์เดียวกับพนักงานมหาวิทยาลัย 6.2 เงินค่าครองชีพชั่วคราวสำหรับบุคลากรที่ เงินเดือนไม่ถึงขั้นต่ำตามวุฒิฯ 6.3 เงินสวัสดิการสำหรับการปฏิบัติงานในพื้นที่ พิเศษ (เงินเสี่ยงภัย สปพ.) 6.4 มีงบประมาณรองรับกรณี มีการกิจเร่งด่วน จำเป็นต้องปฏิบัติงานนอกเวลาสำหรับบุคลากร ทุกประเภท 6.5 เงินขั้นพิเศษ คอ.บต. ประจำปี ตามโควตาที่ ได้รับจัดสรรจากมหาวิทยาลัย	6.1 สนับสนุนงบประมาณประจำปี ตามผลการประเมินการปฏิบัติงาน 6.2 สนับสนุนงบประมาณสำหรับ พนักงานเงินรายได้กรณีเงินเดือนไม่ ถึงขั้นต่ำตามวุฒิ ประจำเดือน 6.3 สนับสนุนงบประมาณสำหรับ บุคลากรทุกประเภท แล้วแต่แหล่งเงิน (กรณี พนักงานเงินรายได้ สนับสนุน เพิ่มเติมจากเงินเดือน 2,500 บาท/ เดือน) 6.4 สนับสนุนงบประมาณสำหรับ บุคลากรพนักงานเงินรายได้ รายเดือน ตามวุฒิที่บรรจุ 6.5 มหาวิทยาลัยสนับสนุน งบประมาณรายปี ตามหลักเกณฑ์ที่ คอ.บต.และมหาวิทยาลัย กำหนดใน แต่ละปี (สำหรับปี 2564 คณะ ประเมินของบุคลากรไม่อยู่ในเกณฑ์ที่ มหาวิทยาลัยกำหนด)	6.1 บุคลากรพนักงานเงินรายได้มีค่าจ้าง เพิ่มขึ้นทุกปี เป็นขวัญกำลังใจ และ องค์กรมีผลงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น 6.2 บุคลากรได้รับเงินช่วยเหลือ มีค่าจ้าง เพิ่มขึ้นประจำเดือน เป็นขวัญกำลังใจ 6.3 บุคลากรได้รับเงินช่วยเหลือกรณี ปฏิบัติงานในพื้นที่เสี่ยงภัย มีค่าจ้าง เพิ่มขึ้นทุกปี เป็นขวัญกำลังใจ 6.4 บุคลากรได้รับค่าตอบแทน กรณี ทำงานนอกเวลา เป็นขวัญกำลังใจ / องค์กรมีผลงานเพิ่มขึ้น	พนักงานมหาวิทยาลัย/ ลูกจ้างประจำ ได้รับตามสิทธิ์ สำหรับพนักงานเงินรายได้ทุก ระดับ สำนักส่งเสริมฯ เป็นผู้ สมทบและสนับสนุนทั้งหมด (ยกเว้น เงินขั้น คอ.บต.)
7. สหกรณ์ออมทรัพย์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ดำเนินการส่งเสริมและสนับสนุนโดยเปิดโอกาสให้บุคลากร สมัครเป็นสมาชิก สอ.มอ.	เป็นแหล่งสะสมเงินออม ให้บริการ และสวัสดิการที่สะดวก รวดเร็ว ให้แก่บุคลากร	สร้างความมั่นคงทางการเงินและคุณภาพ ชีวิตที่ดีบุคลากรที่เป็นสมาชิก	ผู้บริหารและบุคลากร ทุกระดับ
8. สิทธิในการขอใช้ยานพาหนะของหน่วยงาน - เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกกลุ่มใช้สิทธิในการขอใช้ ยานพาหนะของหน่วยงานไปร่วมงานบุญต่างๆ ใ้กับ	ได้รับเงินชดเชยค่าน้ำมันสำหรับ การใช้ยานพาหนะของหน่วยงาน	1. บุคลากรได้สามารถใช้สิทธิสวัสดิการใน หน่วยงานเข้าร่วมงานกุศล/งานประเพณี ต่างๆ เช่น งานมงคลสมรส งานอุปสมบท	ผู้บริหารและบุคลากร ทุกระดับ

การส่งเสริมสวัสดิการและสิทธิประโยชน์	วิธีการสนับสนุน/ผลตอบแทน	ผลจากการส่งเสริมสวัสดิการและสิทธิประโยชน์	กลุ่มบุคลากรที่ได้รับ
ญาติสายตรงของบุคลากร - มีช่องทางให้สมาชิกแสดงความคิดเห็นและความต้องการ โดยผ่านเวทีประชุมคณะกรรมการประจำส่วนงาน		งานศพ เป็นต้น 2. บุคลากรได้รับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน	
9. ค่ารักษาพยาบาลสำหรับกลุ่มพนักงานเงินรายได้ สนับสนุนงบประมาณสำหรับเป็นค่ารักษาพยาบาลให้บุคลากรประเภทพนักงานเงินรายได้ (เนื่องจากไม่มีสิทธิในกองทุนพนักงาน)	บุคลากรพนักงานเงินรายได้สามารถเบิกจ่ายค่ารักษาพยาบาล (ตามเกณฑ์) สูงสุดปีละ 1,000 บาท	บุคลากรได้รับสวัสดิภาพที่ดี ได้รับการดูแลค่ารักษาพยาบาลกรณีเจ็บไข้	พนักงานเงินรายได้ทุกระดับ
10. สวัสดิการสนับสนุนผู้เกษียณ - มีงบประมาณสนับสนุนของขวัญผู้เกษียณทุกประเภท บุคลากร โดยสมทบไปยังมหาวิทยาลัย - มีการจัดงานเลี้ยงเกษียณ	ผู้เกษียณได้รับการตอบแทน / การขอบคุณจากองค์กรและบุคลากร	ผู้เกษียณมีความปลื้มปิติ สร้างความสัมพันธ์ที่ดีแก่บุคลากรในองค์กร	บุคลากรผู้เกษียณทุกประเภท/ทุกระดับ
11. สวัสดิการเงินกู้จากมหาวิทยาลัยฯ สนับสนุนให้บุคลากรที่มีความจำเป็น/เดือดร้อนเรื่องการเงินให้ได้รับสิทธิกู้เงินในอัตราดอกเบี้ยต่ำกว่าสถาบันการเงินต่างๆ	สนับสนุน/ไม่ปิดกั้น ให้บุคลากรที่มีความจำเป็น/เดือดร้อนทางการเงินให้ได้รับการกู้เงินสวัสดิการของมหาวิทยาลัย	บุคลากรได้รับการช่วยเหลือทางการเงิน	บุคลากรทุกประเภท/ทุกระดับ
12. สวัสดิการอื่นๆ เช่น - การสมัครคัดเลือก/แต่งตั้งเป็นหัวหน้าฝ่าย/งาน/สถานีฯ - มีช่องทางให้สมาชิกคัดเลือกตัวแทนแสดงความคิดเห็นความต้องการผ่านการประชุมคณะกรรมการประจำส่วนงาน - บ้านพักบุคลากร	1. ได้รับเงินค่าตอบแทนประจำตำแหน่ง 2. ได้รับความก้าวหน้าในอาชีพ	1. มีการบริหารจัดการงานที่ดีโดยการกระจายอำนาจ 2. บุคลากรได้รับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน	หัวหน้าฝ่าย/งาน/สถานีฯ พนักงานจ้างเหมาบริการ

5.2 ความผูกพันของบุคลากร

5.2ก การประเมินความผูกพันของบุคลากร

5.2ก(1) ปัจจัยขับเคลื่อนความผูกพัน

สำนักส่งเสริมฯ ได้ตระหนักและให้ความสำคัญต่อความผูกพันของคนในองค์กร ซึ่งความผูกพันในองค์กรมีผลต่อความสำเร็จและความเจริญก้าวหน้าขององค์กร การที่บุคลากรได้ทุ่มเทกำลังใจ กำลังกาย ตั้งใจและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานให้กับองค์กร ทำให้องค์กรได้รับประโยชน์มากมาย สำนักส่งเสริมฯ จึงกำหนดองค์ประกอบของความผูกพัน โดยการสำรวจความต้องการของบุคลากรแต่ละประเภท ทำให้บุคลากรรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งในการกำหนดทิศทางและเป้าหมายขององค์กร มีความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร มีความรักและภาคภูมิใจ มีความเชื่อมั่นยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร เต็มใจและเสียสละ สุขส่วนตัวเพื่อเป้าหมายและต้องการที่จะดำรงไว้ซึ่งการเป็นบุคลากรขององค์กรนั้นตลอดไป

สำนักส่งเสริมฯ ได้นำข้อมูลความต้องการของบุคลากรผ่านแบบสำรวจ ในรอบปีประมาณ และรวบรวมความเห็นจากข้อเสนอแนะที่ประชุมคณะกรรมการประจำส่วนงาน เวทีประชุมสรุปผลการดำเนินงานประจำปี เวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การสื่อสาร/พูดคุย/สัมภาษณ์บุคลากรอย่างไม่เป็นทางการ โดยนำมาวิเคราะห์ผลกระทบ เพื่อกำหนดปัจจัยที่ส่งผลต่อการขับเคลื่อนความผูกพัน ที่ระบุข้างต้น ปรากฏข้อมูลดังตารางที่ 5.2-1

ตารางที่ 5.2-1 ผลการสำรวจความต้องการของบุคลากรเพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากร ปี 2564

ข้อมูล/ความเห็น/ความต้องการของบุคลากร		
พนักงานมหาวิทยาลัย	พนักงานเงินรายได้	ลูกจ้างประจำ
ความมุ่งมั่น/ทุ่มเท/ตั้งใจ และความท้าทายในการทำงาน	ความมั่นคงในการทำงาน	การปรับระดับขั้นงาน/ขยายเขตงานเงินเดือน
การสื่อสารในองค์กร	การสื่อสารในองค์กร	การสื่อสารในองค์กร
ความก้าวหน้าในงาน	ผลตอบแทนที่ได้รับจากการทำงาน	สภาพแวดล้อมการทำงาน
การยอมรับและชมเชย	สวัสดิการ	

ซึ่งผลจากการสำรวจในปีที่ผ่านมา (ปี 2563 ก่อนรอบประเมิน) สำนักส่งเสริมฯ ได้นำมาวิเคราะห์และกำหนดปัจจัยที่มีแนวโน้มส่งผลต่อการขับเคลื่อนความผูกพันของบุคลากร ในรอบปีประเมินนี้ (ปี 2564) ประกอบกับในปี 2564 มหาวิทยาลัยมีนโยบายการสำรวจความผูกพันของบุคลากร ผ่านแบบสำรวจ PSU Engagement Survey (<https://thaiemometer.com/psu/admin.php>) สอดคล้องกับปัจจัยขับเคลื่อนความผูกพันที่สำนักส่งเสริมฯ วิเคราะห์ ทำให้ได้ปัจจัยที่สำคัญที่ส่งผลต่อการขับเคลื่อนความผูกพัน ของสำนักส่งเสริมฯ ดังนี้

Part 1 ความผูกพันของบุคลากร (Employee Engagement)

1. ความอยู่ดี มีสุข (Well-Being : BE)
2. ความรู้สึกภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร (Belonging : BL)
3. ความอยากทุ่มเทกายใจในการทำงาน (Doing the Best : BS)

Part 2 การรับรู้ต่อสิ่งที่องค์กรสนับสนุน (Perceived Organizational Support)

1. ภาพลักษณ์องค์กร (Corporate Image: CI)
2. งานที่ท้าทาย (Challenging Work : CW)
3. ความมั่นคงในการทำงาน (Job Security : JS)
4. ความชัดเจนในหน้าที่และอำนาจตามความรับผิดชอบ (Clear Accountability/Empowerment : CA)
5. ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Relationship with Colleague : RC)
6. สภาพแวดล้อมการทำงาน (Work Environment : WE)
7. ผลตอบแทนที่ได้จากการทำงาน (Compensation : CO)
8. ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน (Work-life Balance : WL)
9. โอกาสในการพัฒนา (Development Opportunity : DO)
10. สวัสดิการ (Benefit : BF)
11. ความก้าวหน้าในงาน (Career Growth : CG)
12. การสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communication : IC)
13. การยอมรับและชมเชย (Respect from the Others : RO)

จากปัจจัยขับเคลื่อนความผูกพันดังกล่าว สำนักส่งเสริมฯ ได้ดำเนินการสอดแทรกปัจจัยดังกล่าว ผ่านการสื่อสารการทำงาน และกิจกรรมต่างๆ ได้แก่ การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายขององค์กร การจัดทำแผนดำเนินงาน และให้ความสำคัญกับบุคลากรโดยจัดกิจกรรมต่างๆ เพื่อเพิ่มความผูกพันในองค์กร เช่น ผู้บริหารพบปะบุคลากร การติดตามการทำงาน การสร้างแรงจูงใจและขวัญกำลังใจ การเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นในการทำงาน การพัฒนาศักยภาพความเป็นผู้นำ และการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าของบุคลากร เช่น ผลักดันให้บุคลากรก้าวเข้าสู่ตำแหน่งงานที่สูงขึ้น และการให้ความอิสระแก่บุคลากรในการพัฒนาผลงานตามความสนใจและความชำนาญในงานที่เกี่ยวข้องและก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร

5.2ก(2) การประเมินความผูกพัน

จากปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากร ที่ระบุไว้ในข้อ 5.2ก(1) สำนักส่งเสริมฯ ได้ดำเนินการประเมินความผูกพันของบุคลากร ดังนี้

1. กาประเมินอย่างเป็นทางการ

โดยสำนักฯ ได้ดำเนินการสำรวจความผูกพันของบุคลากรสังกัดสำนักส่งเสริมและบริการวิชาการทุกประเภทผ่านแบบสำรวจ PSU Engagement Survey (<https://thaiemometer.com/psu/admin.php>) มีบุคลากรที่ตอบแบบสำรวจ

ทั้งหมดคิดเป็น 76% (พนักงานมหาวิทยาลัย 68.42% พนักงานเงินรายได้ 21.05% และลูกจ้างประจำ 10.53%) โดยมีผลลัพธ์จากการประเมิน ดังตารางที่ 5.2-2

ตารางที่ 5.2-2 ผลลัพธ์จากการประเมินความผูกพันของบุคลากรสำนักส่งเสริมฯ ปี 2564

ลำดับ	ด้านการประเมิน	mean	ร้อยละ	ระดับเกณฑ์
Part 1 ความผูกพันของบุคลากร (Employee Engagement)		4.27	85.4	สูง
1.	ความอยากทุ่มเทกายใจในการทำงาน (Doing the Best: BS)	4.47	89.4	สูง
2.	ความรู้สึกภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร (Belonging: BL)	4.22	84.4	สูง
3.	ความอยู่ดี มีสุข (Well-Being : BE)	4.13	82.6	สูง
Part 2 การรับรู้ต่อสิ่งที่องค์กรสนับสนุน (Perceived Organizational Support)		3.29	65.8	ปานกลาง
1.	ภาพลักษณ์องค์กร (Corporate Image: CI)	4.00	80	สูง
2.	งานที่ท้าทาย (Challenging Work : CW)	3.89	77.8	สูง
3.	ความมั่นคงในการทำงาน (Job Security: JS)	3.65	73	ปานกลาง
4.	ความชัดเจนในหน้าที่และอำนาจตามความรับผิดชอบ (Clear Accountability/Empowerment: CA)	3.51	70.2	ปานกลาง
5.	ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Relationship with Colleague : RC)	3.49	69.8	ปานกลาง
6.	สภาพแวดล้อมการทำงาน (Work Environment: WE)	3.31	66.2	ปานกลาง
7.	ผลตอบแทนที่ได้จากการทำงาน (Compensation: CO)	3.29	65.8	ปานกลาง
8.	ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน (Work-life Balance: WL)	3.24	64.8	ปานกลาง
9.	โอกาสในการพัฒนา (Development Opportunity: DO)	3.24	64.8	ปานกลาง
10.	สวัสดิการ (Benefit: BF)	3.16	63.2	ปานกลาง
11.	ความก้าวหน้าในงาน (Career Growth: CG)	2.98	59.6	ปานกลาง
12.	การสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communication: IC)	2.96	59.2	ปานกลาง
13.	การยอมรับและชมเชย (Respect from the Others: RO)	2.96	59.2	ปานกลาง
14.	ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาในระดับถัดไป (Relationship with Supervisor: RS)	2.78	55.6	ปานกลาง

จากผลการสำรวจความผูกพันของบุคลากร สำนักส่งเสริมฯ โดยใช้เครื่องมือ แบบสำรวจ PSU Engagement Survey (<https://thaiemometer.com/psu/admin.php>) เช่นเดียวกันทุกกลุ่มประเภท โดยมีบุคลากรที่ตอบแบบสำรวจทั้งหมดคิดเป็น 76% (พนักงานมหาวิทยาลัย 68.42% พนักงานเงินรายได้ 21.05% และลูกจ้างประจำ 10.53%) ปรากฏผลตารางผลการสำรวจความผูกพันของบุคลากร ดังนี้

Part 1 ความผูกพันของบุคลากร (Employee Engagement)

ลำดับ 1 ความอยากทุ่มเทกายใจในการทำงาน (Doing the Best: BS) คิดเป็น 89.4% อยู่ในเกณฑ์ระดับสูง บุคลากรมีความทุ่มเทพลังกายใจ ความพยายามสุดความสามารถ ความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จในการทำงาน อยู่ในระดับสูงตามลำดับ

ลำดับ 2 ความรู้สึกภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร (Belonging: BL) คิดเป็น 84.4% อยู่ในเกณฑ์ระดับสูง บุคลากรทุกกลุ่มประเภท มีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีความอยากอธิบายข้อมูลเมื่อได้ยินคน วิพากษ์วิจารณ์องค์กร และความรู้สึกมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการแก้ปัญหาขององค์กร อยู่ในระดับสูง ตามลำดับ

ลำดับ 3 ความอยู่ดีมีสุข (Well-Being : BE) คิดเป็น 82.6% อยู่ในเกณฑ์ระดับสูง บุคลากรทุกกลุ่มประเภท มีความอยากคงอยู่ในองค์กร มีความสุขในการทำงานกับองค์กร และมีความรู้สึก มีคุณค่า และได้รับความไว้วางใจ อยู่ในระดับสูง ตามลำดับ

Part 2 การรับรู้ต่อสิ่งที่องค์กรสนับสนุน (Perceived Organizational Support)

จากผลการประเมินด้านความความผูกพันข้างต้น สามารถเชื่อมโยงได้จากผลการประเมินการรับรู้ของบุคลากรต่อสิ่งที่องค์กรสนับสนุน เป็นการแสดงให้เห็นถึงระดับความเข้าใจต่อสถานะขององค์กร ซึ่งส่งผลต่อความผูกพันที่มีต่อองค์กรได้ โดยผลการรับรู้ของบุคลากรต่อสิ่งที่สำนักส่งเสริมฯ สนับสนุน 3 ด้านแรก คือ

ลำดับ 1 ภาพลักษณ์องค์กร (Corporate Image: CI) ผลลัพธ์ภาพรวม คิดเป็น 80% อยู่ในเกณฑ์ระดับสูง โดยบุคลากร มีการรับรู้เกี่ยวกับภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กรต่อบุคคลภายนอก การรับรู้เกี่ยวกับภาพลักษณ์องค์กรที่ได้รับการยอมรับจากชุมชนและสังคม อยู่ในระดับสูง ตามลำดับ และการรับรู้เกี่ยวกับคุณธรรมในการทำงาน อยู่ในระดับปานกลาง

วิเคราะห์ได้ว่า สำนักส่งเสริมฯ มีการสะท้อน feedback จากบุคคลและสังคมภายนอกให้บุคลากรรับทราบ และ feedback ดังกล่าว มีผลในทางที่ดีที่ส่งผลต่อ ความทุ่มเทกายใจ และความเป็นส่วนหนึ่งที่ได้ทำงานในองค์กร

ลำดับ 2 งานที่ท้าทาย (Challenging Work : CW) ผลลัพธ์ภาพรวม คิดเป็น 77.8% อยู่ในเกณฑ์ระดับสูง โดยบุคลากร มีการรับรู้ ว่า งานที่ปฏิบัติต้องใช้ความรู้ ทักษะ และความสามารถหลายด้าน งานมีความน่าสนใจและหลากหลาย และงานมีความยากและท้าทาย อยู่ในระดับสูง ตามลำดับ

วิเคราะห์ได้ว่า ในรอบปีที่ผ่านมา สำนักส่งเสริมฯ มีการสื่อสารทำความเข้าใจเกี่ยวกับภาระงาน การปฏิบัติงานของบุคลากร รวมไปถึงเป้าหมาย นโยบาย และยุทธศาสตร์ขององค์กร บุคลากรมีการรับรู้ร่วมกันและรับรู้ถึงความสำคัญในการปฏิบัติงานของตน

ลำดับ 3 ความมั่นคงในการทำงาน (Job Security: JS) ผลลัพธ์ภาพรวม คิดเป็น 73% อยู่ในเกณฑ์ระดับปานกลาง โดยบุคลากร มีการรับรู้ว่าการทำงานได้ดีจะสามารถอยู่ในองค์กรได้อีกนาน ในระดับสูง รับรู้ว่าการทำงานในองค์กรมีความมั่นคง และรับรู้ถึงอนาคตในการทำงานที่ฝากไว้ได้กับองค์กร ในระดับปานกลาง ตามลำดับ

วิเคราะห์ได้ว่า บุคลากรสำนักส่งเสริมฯ ยังมีความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน แต่ด้วยภาวะการเปลี่ยนแปลง ทั้งจากปัจจัยภายนอก และปัจจัยภายใน ที่ทำให้รอบปีที่ผ่านมา สำนักส่งเสริมฯ ต้องมีการปรับโครงสร้างอีกครั้งในบางฝ่าย รวมถึงมีการปรับรูปแบบการทำงาน ภายใต้ทรัพยากรบุคคล รวมถึงด้านอื่น ๆ ที่มีจำกัด จึงอาจทำให้บุคลากรบางส่วนมีความกังวลในการทำงานได้

2. การประเมินอย่างไม่เป็นทางการ

สำนักส่งเสริมฯ ใช้วิธีการสังเกต/สัมภาษณ์/บันทึกข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะในประเด็นต่างๆ ที่เกี่ยวข้องและสะท้อนถึงความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กรผ่านวิธีการ ได้แก่ การสื่อสารในระหว่างการปฏิบัติงาน การพูดคุยหารือในระดับฝ่าย/งาน/สถานีฯ พฤติกรรมในการปฏิบัติงาน การเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ หรือ การร้องทุกข์ การลาออก การมาสาย การบาดเจ็บในสถานที่ทำงาน และความเชื่อมั่นในความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน เป็นต้น

จากผลการประเมินความผูกพันของบุคลากรทั้งแบบเป็นทางการ และแบบไม่เป็นทางการ สำนักส่งเสริมฯ ได้นำผลประเมินดังกล่าวมา มาดำเนินการเพื่อปรับปรุง/แก้ไข การจัดการด้านต่างๆ และพัฒนาส่งเสริมรูปแบบวิธีการเดิมที่มีเพื่อตอบสนองความต้องการของบุคลากร ที่จะส่งผลและสะท้อนต่อความผูกพัน ผ่านวิธีการ เช่น

1. วิเคราะห์และทบทวนกระบวนการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร
2. ทบทวนเครื่องมือที่ใช้วัดความผูกพันของบุคลากร (โดยปี 2564 ใช้แบบสำรวจจากมหาวิทยาลัย)
3. เปิดโอกาสให้บุคลากรมีการพัฒนาขีดความสามารถ โดยสนับสนุนทุนให้กับบุคลากรที่ต้องการพัฒนาความรู้ความสามารถ รวมไปถึงการส่งเสริมฯ ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่
4. การพัฒนาปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน
5. การสนับสนุนสวัสดิการ/ค่าตอบแทน/เงินรางวัล ต่าง ๆ ตามตารางในข้อ 5.1ข(1)
6. การรับฟังความคิดเห็น เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนขับเคลื่อนทิศทางการองค์กร

5.2ข วัฒนธรรมองค์กร

สำนักส่งเสริมฯ มีวิธีการในการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร “ประโยชน์ของเพื่อนมนุษย์เป็นกิจที่หนึ่ง” และส่งเสริมให้บุคลากรเข้าใจในวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมขององค์กร เพื่อให้เกิดการสื่อสารที่เปิดกว้าง การรับรู้ผลสะท้อนกลับ (feedback) ของบุคลากร เพื่อนำผลที่ได้ไปปรับปรุงรูปแบบกระบวนการทำงานขององค์กร ดังตาราง 5.2-3

ตารางที่ 5.2-3 กิจกรรมถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรของสำนักส่งเสริมฯ

รูปแบบการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กร	ผ่านกิจกรรม	ผลที่ได้
1. เป็นทางการ	1) กิจกรรมประชุมสรุปผลการดำเนินงาน ประจำปี 2564 2) กิจกรรมพัฒนาบุคลากร ประจำปี 2564 3) กิจกรรมประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การปฏิบัติงานภายในองค์กรประจำปี 2564 4) กิจกรรมประชุมคณะกรรมการประจำส่วนงาน 5) กิจกรรมประชุมวางแผน/ทบทวนการจัดทำ ยุทธศาสตร์ ประจำปี 2564	1) บุคลากรเกิดการเรียนรู้ในกระบวนการทำงานแบบมีส่วนร่วม 2) ส่งเสริมให้เกิดทักษะการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มในหน้าที่ที่รับผิดชอบและงานที่ได้รับมอบหมายเพื่อการพัฒนาตนเอง 3) พัฒนางานให้เกิดผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง และเข้าใจในวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมขององค์กร 4) บุคลากรมีความตระหนัก และกระตือรือร้นในการค้นคว้า หาข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กรให้มีความสามารถในการแข่งขันเพื่อรองรับระบบ หรือนโยบายของหน่วยงานในอนาคต
2. ไม่เป็นทางการ	1) การสื่อสารผ่าน Group mail/Facebook/Line 2) การสอนงาน/ระบบพี่เลี้ยงสอนงาน 3) กิจกรรมทำบุญสำนักส่งเสริมฯ/ สถานีฯ 4) งานเกษียณอายุราชการ ประจำปี 2564 5) กิจกรรมวันขึ้นปีใหม่ ประจำปี 2564	1) มีช่องทางในการถ่ายทอดวัฒนธรรมอันดี และรับรู้ข่าวสาร สถานการณ์ต่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อสร้างความเข้าใจในการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ 2) สร้างสัมพันธ์ในกลุ่มบุคลากรที่มีความต่างระหว่างวัย และการแสดงความขอบคุณให้เกียรติ

นอกจากนี้ ในการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรเพื่อสร้างความมั่นใจและสร้างการรับรู้ให้บุคลากรว่าวัฒนธรรมองค์กรที่ได้ถ่ายทอด จะสนับสนุนวิสัยทัศน์และค่านิยมขององค์กร สำนักส่งเสริมฯ ให้ความสำคัญกับการสร้างความเชื่อมั่นให้แก่บุคลากรผ่านการถ่ายทอดจากผู้บริหาร/การนำองค์กร รวมไปถึงการรับฟังความคิดเห็นที่หลากหลาย และผ่านการวิเคราะห์ประเมินร่วมกัน เพื่อเกิดเป็นแนวปฏิบัติ/รูปแบบ/แนวทางขององค์กรที่เกิดประโยชน์ต่อผู้เกี่ยวข้องมากที่สุด

5.2ค การจัดการผลการปฏิบัติงาน

5.2ค(1) การจัดการผลการปฏิบัติงาน

สำนักส่งเสริมฯ มีกระบวนการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกกลุ่ม เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการและเป้าประสงค์ที่วางไว้ โดยมีการกำหนดข้อตกลงภาระงาน (TOR) ระดับบุคคล เป็นไปตามหลักเกณฑ์ของมหาวิทยาลัย ซึ่งมาจาก KPIs ระดับองค์กร ยุทธศาสตร์ นโยบายผู้บริหาร Job Description รวมถึงแผนปฏิบัติงานประจำปี เพื่อติดตามการปฏิบัติงานของบุคลากรและดำเนินการตามระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มหาวิทยาลัยกำหนด ซึ่งปรับรูปแบบการประเมิน โดยเพิ่มบทบาทของผู้บริหารในการกำหนดให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนองค์กรตามยุทธศาสตร์มากขึ้น และในปี 2564 สำนักส่งเสริมฯ ได้กำหนดรูปแบบ/สัดส่วนการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เน้นผลลัพธ์ตามยุทธศาสตร์มากขึ้น พร้อมกับมุ่งเน้นผลงานเชิงพัฒนาของกลุ่มพนักงานมหาวิทยาลัยในลักษณะผลงานเชิงประจักษ์ที่สามารถยื่นขอกำหนดตำแหน่งระดับสูงขึ้นไปด้วย โดยรูปแบบการประเมินแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ 1) การประเมินผลการปฏิบัติงานตามข้อตกลงภาระงาน ผลงานเชิงพัฒนา และภาระงานที่ส่วนงานกำหนด (TOR) ซึ่งเป็นนโยบายของมหาวิทยาลัย โดยสำนักส่งเสริมฯ กำหนดสัดส่วนภาระงานตามระดับบุคลากร ดังตารางที่ 5.2-4 2) การประเมินความสามารถเชิงสมรรถนะ (Competency) ซึ่งมหาวิทยาลัยกำหนดรายการประเมิน รูปแบบและหลักเกณฑ์การประเมินเป็นมาตรฐานเดียวกันทุกระดับ/ประเภทบุคลากร ดังตารางที่ 5.2-5

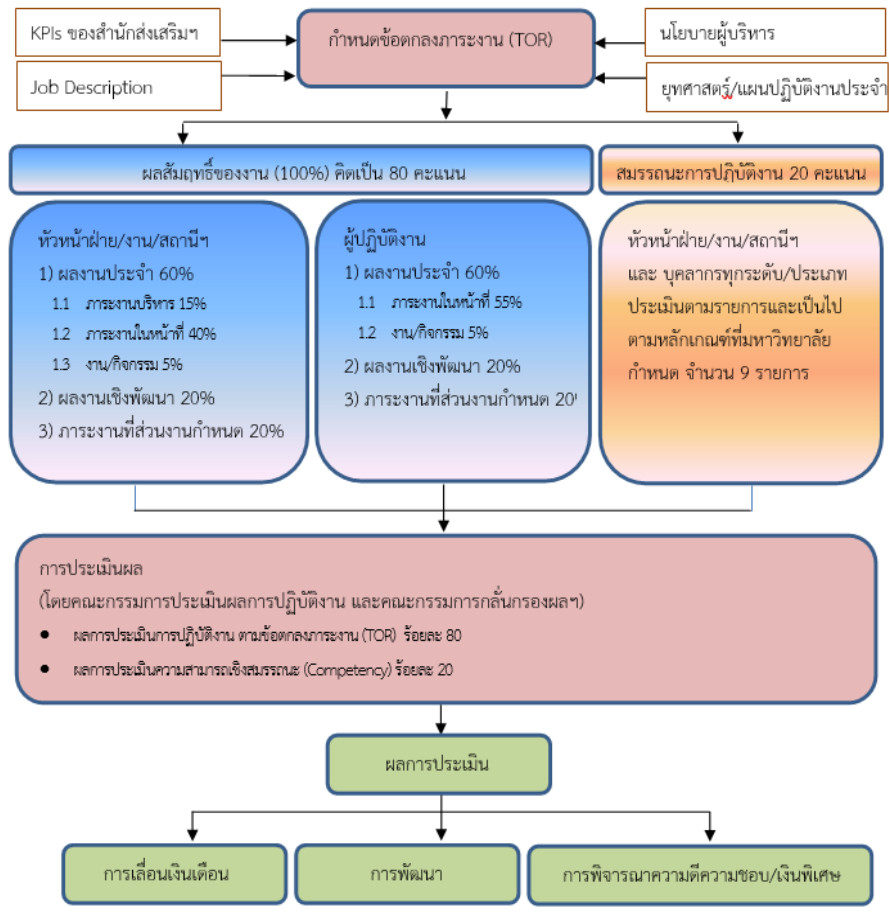
ตารางที่ 5.2-4 องค์ประกอบและกำหนดสัดส่วนภาระงานตามระดับบุคลากรของสำนักส่งเสริมฯ

สัดส่วนภาระงานของผลสัมฤทธิ์งาน (80 คะแนน) แยกระดับบุคลากร สำนักส่งเสริมฯ					
ตำแหน่งงาน	ภาระงาน (100%)				
	งานประจำ (60%)			งานเชิงพัฒนา (20%) (ผลงานต่อยอดเลื่อนระดับ ตำแหน่งที่สูงขึ้นได้)	ภาระงานส่วนงานกำหนด (20%) งานตามยุทธศาสตร์ (5 ยุทธ)
	งานบริหาร	งานในหน้าที่	งาน/กิจกรรม ส่วนกลาง		
ระดับหัวหน้างาน	15	40	5	20	20
ระดับปฏิบัติการ	-	55	5	20	20
- ลูกจ้างประจำ	ประเมิน 2 ครั้ง (รอบ 6 เดือน) ครั้งที่ 1 ระหว่าง 24 ม.ค. - 13 ก.พ. ครั้งที่ 2 ระหว่าง 1 - 21 มิ.ย.				
- พนักงานมหาวิทยาลัย - พนักงานเงินรายได้	ประเมิน 1 ครั้ง (รอบ 1 ปี) และ ติดตามผลการปฏิบัติงาน 1 ครั้ง # 1 - 21 มิ.ย.				

ตารางที่ 5.2-5 รายการประเมิน Competency ของบุคลากรมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์และเกณฑ์ประเมิน

รายการประเมิน Competency (20 คะแนน)				เกณฑ์มาตรฐานประเมิน Competency			
รายการ	พฤติกรรมชี้วัด	รายการ	พฤติกรรมชี้วัด	ระดับและคะแนนการประเมินพฤติกรรมปฏิบัติงาน (Competency)			
P : Professionalism ความรับผิดชอบ	ความรับผิดชอบ	S : Social responsibility ความรับผิดชอบต่อสังคม	ความรับผิดชอบต่อสังคม	ผลประเมิน	ระดับ	คะแนนร้อยละ	หมายเหตุ
1. ความเป็นเลิศ (ACCOUNTABILITY)	รับผิดชอบงานและจัดทำได้ครบถ้วนที่ได้รับมอบหมาย	6. มุ่งมั่นให้บริการ (CUSTOMER ORIENTED)	ให้บริการโดยมีสิ่งประโยชน์และความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้ร่วมงาน	โดดเด่น	5	100	1.ประเมินพฤติกรรมปฏิบัติงาน เต็ม 20 คะแนน 2.ทุกคนประเมินสมรรถนะ 9 รายการ แต่ละรายการมี 5 ระดับ เต็ม 100 คะแนน (9 รายการ*100 = 900 คะแนน) 3. ค่าคาดหวังระดับ 3 ทุกตำแหน่งและทุกรายการ -ทำได้ความคาดหวัง = 75 %
2. ความซื่อสัตย์ (INTEGRITY)	มีความซื่อสัตย์ ไม่บิดเบือนข้อมูลอย่างเจตนา	7. การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า (VALUE RESOURCE UTILIZATION)	การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพ	สูงกว่าความคาดหวัง	4	90	
3. ความกระตือรือร้น (AGILITY)	มีความกระตือรือร้น รับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่	8. จิตอาสา (VOLUNTEERING SPIRIT)	มีจิตอาสา ใช้งานเต็มประโยชน์ส่วนรวม "ประโยชน์ของเพื่อนมนุษย์เป็นกิจที่หนึ่ง"	ได้ตามความหวัง	3	75	
4. ความคิดสร้างสรรค์ (INNOVATION)	มีความคิดสร้างสรรค์ พัฒนาการงานให้โดดเด่นกว่าผู้อื่น	U : Unity รับผิดชอบ	U : Unity รับผิดชอบ	น้อยกว่าความคาดหวัง	2	50	
5. การบริหารจัดการ (MANAGEMENT)	มีกลยุทธ์และแผนงานที่ดี	9. การทำงานเป็นทีม (TEAMWORK)	ให้ความสำคัญ รับผิดชอบต่อหน้าที่ของหน่วยงาน	ต้องปรับปรุง	1	25	

สำนักส่งเสริมฯ เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับ/ประเภทมีส่วนร่วมในการออกแบบหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานผ่านเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (KM) และกำหนดเป็นเกณฑ์ประเมินของสำนักส่งเสริมฯ และประกาศให้บุคลากรสำนักส่งเสริมฯ รับทราบก่อนกำหนดข้อตกลงภาระงานรายบุคคล และเข้าสู่กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานและเลื่อนเงินเดือนพนักงานปีละ 1 ครั้ง (ซึ่งมีการติดตามผลรอบประจำปี) และประเมิน/เลื่อนขั้นค่าจ้างลูกจ้างประจำปีละ 2 ครั้ง (ตามหลักเกณฑ์ประเมินฯ กลุ่มลูกจ้างประจำ) ในรูปแบบคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงาน และคณะกรรมการกลั่นกรองผลการปฏิบัติงาน โดยนำผลการประเมินมาพิจารณาเลื่อนเงินเดือน/เพิ่มค่าจ้างตามผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นธรรมเสมอภาค เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่มหาวิทยาลัยกำหนด และแจ้งผลการประเมินให้บุคลากรทราบพร้อมข้อเสนอแนะต่างๆ เพื่อปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงานต่อไป นำผลการประเมินไปสู่การพิจารณาเงินรางวัล/ความดีความชอบ/ยกย่องเชิดชูเกียรติ รวมถึงการกำหนดแผนพัฒนาบุคลากรเพื่อพัฒนา/ปรับปรุงงาน หรือสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ต่อไป โดยมีขั้นตอนการประเมินและการจัดการผลประเมิน ดังแผนภาพที่ 5.2-1



แผนภาพที่ 5.2-1 ขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรของสำนักส่งเสริมฯ

สำนักส่งเสริมฯ มีกระบวนการคัดเลือกบุคลากรดีเด่นที่มีความยุติธรรมเสมอภาค โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการเสนอชื่อบุคลากรที่ตนเห็นว่าเหมาะสมพร้อมผลงานประกอบเพื่อเข้าสู่กระบวนการคัดเลือกบุคลากรดีเด่นของสำนักส่งเสริมฯ โดยคณะกรรมการพิจารณาคุณสมบัติตามเกณฑ์ที่มหาวิทยาลัยกำหนดประกอบกับผลการประเมินการปฏิบัติงาน (TOR) ต้องอยู่ในระดับดีมาก-ดีเด่นด้วยเช่นกัน ทั้งนี้ผู้ที่ได้รับการคัดเลือกเป็นบุคลากรดีเด่นในระดับหน่วยงานจะได้รับเงินรางวัลพร้อมเกียรติบัตรจากผู้อำนวยการ ในเวทีประชุมระดับสำนักส่งเสริมฯ ทั้งนี้ บุคลากรดีเด่นแต่ละประเภทจะได้รับการเสนอชื่อเข้าพิจารณาในระดับมหาวิทยาลัย พร้อมรับโล่ประกาศเกียรติคุณจากอธิการบดีเพื่อเป็นเกียรติประวัติ และบุคลากรที่มีผลการประเมินการปฏิบัติงาน (TOR) อยู่ในระดับดีมาก-ดีเด่นยังได้รับโอกาสในการเสนอชื่อให้ได้รับขั้นพิเศษจาก คอ.บต. อีกด้วย ส่งผลให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและเกิดความผูกพันต่อองค์กร (สำหรับปี 2564 บุคลากรสำนักส่งเสริมฯ ไม่ได้มีการเสนอชื่อให้ได้รับขั้นพิเศษ คอ.บต.เนื่องจากคะแนนประเมินไม่อยู่ในเกณฑ์ที่มหาวิทยาลัยกำหนด)

5.2ค(2) การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน

สำนักส่งเสริมฯ มีการทบทวนและปรับปรุงแผนพัฒนาบุคลากรและจัดกิจกรรมส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการเรียนรู้ พัฒนาตนเอง และพัฒนางานเพื่อให้บุคลากรมีความรู้ทักษะ ความสามารถและเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติภารกิจต่างๆ อย่างมีคุณภาพ และบรรลุผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการและตอบสนองความต้องการขององค์กรโดยมีแนวทางการดำเนินกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร ดังตารางที่ 5.2-6

ตารางที่ 5.2-6 แนวทางการดำเนินกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร

วิธีการ	ผลของการดำเนินการ
1. ส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการพัฒนาตนเอง พัฒนางาน ทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย เพื่อเพิ่มทักษะใหม่ๆ และเสริมศักยภาพในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ	1. บุคลากรเข้ารับการอบรม พัฒนาตนเองพัฒนางาน ดังตารางที่ 5.1-3

วิธีการ	ผลของการดำเนินการ
2. สร้างเครือข่ายหน่วยงานภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยเพื่อสร้างความร่วมมือด้านการบริการวิชาการและด้านการบริหารจัดการในระยะยาว โดยมี การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับหน่วยงานอื่นในมหาวิทยาลัย	2. บุคลากรเข้ารับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เช่น CoP บริการวิชาการ CoP การเงิน และบัญชี CoP ชุมชนคนพิเศษ CoP ผู้ปฏิบัติงานการเจ้าหน้าที่ CoP งานสารบรรณ และหน่วยงานภายนอก เช่น หน่วยงานภาครัฐ และเอกชน
3. ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรได้รับทุนเพื่อให้บุคลากรได้รับทุนเพื่อสร้างผลงานวิจัย	3. บุคลากรสำนักส่งเสริมฯ ร่วมทีมกับคณะ ได้รับทุนอุดหนุนวิจัยจากวิทยาเขตปัตตานี ซึ่งอยู่ระหว่างดำเนินการโครงการวิจัย
4. ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรที่มีคุณสมบัติตามที่มหาวิทยาลัยกำหนดเข้ารับการอบรมด้านการจัดทำผลงานเพื่อเตรียมความพร้อมเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น	4. บุคลากรเข้าร่วมโครงการ PAYANA ประจำปี 2564 เพื่อจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน (อยู่ระหว่างนำเสนอผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบ)
5. ส่งเสริมให้แต่ละฝ่าย/งาน/สถานีฯ ปรับปรุงกระบวนการทำงาน/บริการที่สำคัญ มีขั้นตอนสั้นและกระชับโดยเน้นการผลิตผลงานที่รวดเร็วและถูกต้อง โดยเสนอเป็นผลงานเชิงพัฒนารายบุคคลใน TOR แต่ลรอบประเมิน	5. บุคลากรแต่ละฝ่าย/งาน/สถานีฯ จัดทำและปรับปรุง กระบวนการขั้นตอนการทำงาน (Flow Chart) ตามที่ได้เสนอผลงานเชิงพัฒนา ทำให้การทำงานมีความกระชับและรวดเร็วขึ้น
6. ส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้บริหารหน่วยงานเข้ารับการพัฒนาศักยภาพในการบริหารจัดการองค์กร การนำองค์กร และมีส่วนร่วมในกิจกรรมระดับจังหวัด	6. ผู้บริหารได้เข้าร่วมสัมมนาเชิงปฏิบัติการระดับผู้บริหารมหาวิทยาลัย เพื่อร่วมระดมสมองพัฒนาองค์กร เป็นประจำทุกปี และเข้าร่วมกิจกรรม/ประชุมระดับจังหวัด ซึ่งเป็นช่องทางการในการแสวงหาแหล่งทุน

สำหรับการถ่ายโอนความรู้จากบุคลากรที่ลาออกหรือเกษียณอายุ สำนักส่งเสริมฯ ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นที่จะทำให้องค์กรก้าวไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ มีการสอนงาน เช่น ระบบพี่เลี้ยง และถ่ายทอดงานให้ผู้รับผิดชอบต่อ รวมทั้ง มีการมอบงานเป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งในปี 2564 เป็นต้นมาได้ดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรมมากขึ้น โดยกำหนดแผนการถ่ายภาพภาระงานในหน้าที่สำหรับผู้ที่ใกล้เกษียณอายุ/โอนย้าย รวมถึงการลาออก โดยอาศัยวงจร PDCA ในการปฏิบัติงานซึ่งอยู่ระหว่างการดำเนินการเพื่อให้เป็นระบบมากขึ้น ดังนี้

1. นำข้อมูลอัตรากำลังมาวิเคราะห์ กำหนดผู้ถ่ายทอดงาน และผู้สืบทอดงาน/ผู้รับมอบหรือผู้เรียนรู้งาน
 2. กำหนดแผนการดำเนินการถ่ายภาพภาระงานตลอดทั้งปี แจ้งบุคลากรผู้เกษียณ/โอนย้าย/ลาออกดำเนินการกำหนดแผนการถ่ายทอดภาระงานพร้อมสรุปขั้นตอนปฏิบัติงาน
 3. ดำเนินการถ่ายทอดงาน/เรียนรู้งานพร้อมปฏิบัติตามแผนที่กำหนด
 4. ติดตาม/ตรวจสอบ/ประเมินผลการถ่ายทอดงาน/เรียนรู้งาน และรายงานผลเป็นระยะ โดยผลสำเร็จที่คาดหวังคือคู่มือปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบในงานประจำหรืองานที่เกี่ยวข้อง จำนวนอย่างน้อย 1 เรื่อง
 5. ทบทวน/ประเมินผลการดำเนินงาน/ปรับปรุงแก้ไขกระบวนการทำงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน
- ทั้งนี้ เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ถูกต้องและลดความผิดพลาด ลดระยะเวลาในการสอนงานสำหรับบุคลากรรุ่นใหม่ที่จะเข้ามาทดแทน

5.2ค(3) ประสิทธิภาพของการเรียนรู้และการพัฒนา

จากผลการประเมินความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร ดังตารางที่ 5.2-2 เป็นส่วนหนึ่งที่สะท้อนการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถของบุคลากร และเป็นตัวชี้วัดถึงประสิทธิผลการเรียนรู้และการพัฒนาในด้านต่างๆ ทั้งนี้ สำนักส่งเสริมฯ ได้สนับสนุนบุคลากรได้เกิดการเรียนรู้และสร้างสมประสบการณ์ต่างๆ โดยใช้กระบวนการคิดและการแสวงหาความรู้จากการปฏิบัติงานจริง การเรียนรู้จากผู้มีประสบการณ์จริงในหน่วยงาน และการเข้ารับการอบรมศึกษาดูงานจากแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ในงาน มีการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรนำความรู้และทักษะที่ได้จากการอบรมมาใช้ในการปฏิบัติงานโดยการมอบหมายให้บุคลากรปฏิบัติงานสำคัญ ที่มีความท้าทาย รวมทั้งการส่งเสริมให้บุคลากรปรับตำแหน่งงานที่สูงขึ้น เพื่อยกระดับขีดความสามารถของบุคลากรให้อยู่ในระดับที่ดีขึ้น

ผลจากการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากร ส่งผลต่อผลลัพธ์ในการขับเคลื่อนงานของสำนักส่งเสริมฯ จะเห็นได้จากจำนวนโครงการที่เพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา นอกจากนี้ จากการศึกษาที่สำนักส่งเสริมฯ สนับสนุนให้บุคลากรมีโอกาสพัฒนาศักยภาพด้านต่างๆ เช่น จัดหลักสูตรพัฒนาระบบการทำงาน/การจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน การเข้าร่วมกิจกรรมฝึกอบรมต่างๆ ดังตารางที่ 5.1-2 นั้น เป็นการเพิ่มทักษะและองค์ความรู้ให้บุคลากรที่สามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การ

ใช้ IT เข้ามาช่วยในการทำงาน การให้บริการแก่ลูกค้า การตอบข้อซักถาม การส่งข้อมูลข่าวสารเพื่อประชาสัมพันธ์ การปรับปรุงฐานข้อมูลลูกค้าให้เป็นปัจจุบันเพื่อส่งข้อมูลถึงลูกค้าได้อย่างถูกต้องรวดเร็วและไม่มีข้อผิดพลาด การให้บริการหลังการขาย การอบรมที่มีการส่งประมวลภาพกิจกรรมหรือกำหนดการอบรมในหลักสูตรต่อไปให้แก่ลูกค้าอย่างสม่ำเสมอเพื่อสร้างความผูกพันของลูกค้าที่มีต่อองค์กร

5.2ค(4) การพัฒนาหน้าที่การงาน

สำนักส่งเสริมฯ มีการจัดการด้านความก้าวหน้าในหน้าที่ของบุคลากร ดังนี้

1. กลุ่มพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน มีการส่งเสริม สนับสนุน และเปิดโอกาสให้บุคลากรที่มีความพร้อมหรือครบระยะเวลาการปฏิบัติงานตามหลักเกณฑ์การเข้าสู่ตำแหน่งที่มหาวิทยาลัยกำหนด ซึ่งในปี 2564 ที่ผ่านมามีสำนักส่งเสริมฯ เปิดโอกาส และสนับสนุนให้บุคลากรที่มีความพร้อม เพื่อเข้าสู่ตำแหน่งชำนาญการ ผ่านโครงการที่มหาวิทยาลัยดำเนินการจัดขึ้น
 2. กลุ่มพนักงานเงินรายได้ มหาวิทยาลัยได้เปิดโอกาสให้จัดทำผลงานเพื่อยื่นเสนอขอตำแหน่งที่สูงขึ้นได้ แล้วตามหลักเกณฑ์การเข้าสู่ตำแหน่งที่มหาวิทยาลัยกำหนด โดยสำนักส่งเสริมฯ ให้การสนับสนุนงบประมาณสำหรับเป็นค่าตอบแทนรายเดือน หากมีบุคลากรจัดทำผลงานเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด
 3. กลุ่มลูกจ้างประจำ มีการจัดการความก้าวหน้าแตกต่างกันออกไป กล่าวคือ กลุ่มลูกจ้างประจำ จะมีการเปลี่ยนตำแหน่งหรือปรับเปลี่ยนระดับชั้น ตามผลการปฏิบัติงาน อายุการปฏิบัติงาน และฐานข้อมูลของอัตราค่าตอบแทนรายเดือน
- ทั้งนี้ ในห้วงปี 2564 สำนักส่งเสริมฯ มีปัจจัยที่เกี่ยวข้องต่อการจัดการหน้าที่การงานของบุคลากร เนื่องจากสำนักส่งเสริมฯ ได้มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างหน่วยงานภายใต้การเปลี่ยนแปลงระบบและโครงสร้างของมหาวิทยาลัย จึงได้มีการทบทวนวางแผนการขับเคลื่อนงาน โดยการโยกย้ายบุคลากรไปประจำฝ่ายใหม่ ซึ่งได้พิจารณาถึงประสบการณ์ ความสามารถ ความเหมาะสมและศักยภาพของบุคลากรในหน่วยงาน ทั้งนี้สำนักส่งเสริมฯ ได้ให้ความสำคัญของการถ่ายทอดองค์ความรู้ที่สำคัญและจำเป็นในการปฏิบัติงาน เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงด้านอัตราค่าจ้าง ซึ่งจะส่งผลต่อความก้าวหน้าของบุคลากรในอนาคตได้ และได้พัฒนาขั้นตอน/กระบวนการผ่องถ่ายภาระงานสำหรับผู้เกษียณ/ลาออก/โอนย้าย เพื่อให้เป็นระบบมากขึ้นตามหัวข้อ 5.2ค(2)

นอกจากนี้ สำนักส่งเสริมฯ ได้กำหนดกรอบแนวทางในการดำเนินการเตรียมความพร้อม เพื่อให้บุคลากรมีความก้าวหน้า ดังตารางที่ 5.2-5

ตารางที่ 5.2-7 การดำเนินการเตรียมความพร้อมเพื่อความก้าวหน้าของบุคลากรสำนักส่งเสริมฯ

วิธีการ	ประเภทบุคลากร	ผลการดำเนินการ
1. การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร (อัตราค่าจ้าง) / แผนพัฒนาความก้าวหน้าของบุคลากร	บุคลากรทุกกลุ่มประเภท	1. มีแนวทางในการพัฒนาด้านตนเองและการตัดสินใจทำงานเลื่อนตำแหน่ง/ปรับตำแหน่ง 2. มีข้อมูลความชัดเจนในการตัดสินใจเลื่อนตำแหน่ง /เงินเดือน/ค่าตอบแทน
2. การส่งบุคลากรเข้ารับการพัฒนางาน การจัดทำคู่มือปฏิบัติงานในโครงการของวิทยาเขตปัตตานี เพื่อใช้เป็นผลงานเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น	บุคลากรระดับ 3	1. บุคลากรเข้าร่วมโครงการฯ และจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน จำนวน 4 คน มีความก้าวหน้าในจัดทำผลงาน ร้อยละ 80 2. บุคลากรได้แสดงศักยภาพของตนเองโดยการทำความเข้าใจในหน้าที่ปัจจุบัน และสิ่งที่จำเป็นสำหรับการเลื่อนตำแหน่งในอนาคต 3. ปัจจุบันมีบุคลากรยื่นขอตำแหน่งก้าวหน้า จำนวน 3 ราย (อยู่ระหว่างดำเนินการ)
3. การส่งบุคลากรเข้ารับการพัฒนาระบบเขียนบทความวิชาการ /การเขียนโครงการหารายได้ เพื่อใช้เป็นผลงานเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น	บุคลากรระดับ 3	เปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กรแสดงให้เห็นความมุ่งมั่นในการพัฒนาด้านตนเองและให้โอกาสในการทำงานที่แสดงความสามารถของตนเอง ที่สูงขึ้น
4. การมอบนโยบาย/ส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาศักยภาพ พัฒนาชิ้นงาน/นวัตกรรมที่เกิดประโยชน์ต่อส่วนรวม ส่งผลการประเมินผลการปฏิบัติงานและเลื่อนระดับเงินเดือน	บุคลากรทุกกลุ่มประเภท	บุคลากรพัฒนาผลงาน มีผลการประเมินการปฏิบัติงานในระดับดีมาก และได้รับการปรับเงินเดือนที่สูงขึ้น
5. การจัดประชุม/ทบทวนผลการดำเนินงานประจำปีและนำผลการประชุมเข้าที่ประชุมคณะกรรมการประจำส่วนงานเพื่อปรับปรุง	บุคลากรทุกกลุ่มประเภท	1. มีแผนพัฒนาบุคลากรในการจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน/บทความวิชาการที่ใช้เพื่อเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น ที่เหมาะสมกับความต้องการของหน่วยงานและบุคลากร 2. มีความคาดหวังที่ชัดเจนของการปฏิบัติงานที่ดีเพื่อนำไปใช้ในการบริหารจัดการผลการ

วิธีการ	ประเภทบุคลากร	ผลการดำเนินการ
พัฒนาจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน/บทความวิชาการที่ใช้เพื่อเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น		ปฏิบัติงานและทำผลงาน 3. ได้ปรับปรุงและให้ข้อเสนอแนะขององค์กรเพื่อขับเคลื่อนผลงานของบุคลากรให้คำแนะนำเกี่ยวกับวิธีการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการทำงานในอนาคต

สำหรับการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารนั้น ไม่สามารถกำหนดได้โดยหน่วยงาน เนื่องจากมีกระบวนการสรรหาตามข้อบังคับของมหาวิทยาลัยโดยมีการแต่งตั้งคณะกรรมการสรรหาผู้อำนวยการโดยรับฟังความคิดเห็นและศึกษาข้อมูลจากบุคลากรภายในสำนักส่งเสริมฯ ซึ่งการรับฟังความคิดเห็นสามารถกระทำได้ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการสำหรับใช้ประกอบการพิจารณาถ่วงดุล บุคลากรมีสิทธิเสนอชื่อเข้ารับพิจารณา เพื่อให้คณะกรรมการพิจารณาคัดเลือกและนำเสนอรายชื่อผู้ที่เหมาะสมดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการต่อสภามหาวิทยาลัย

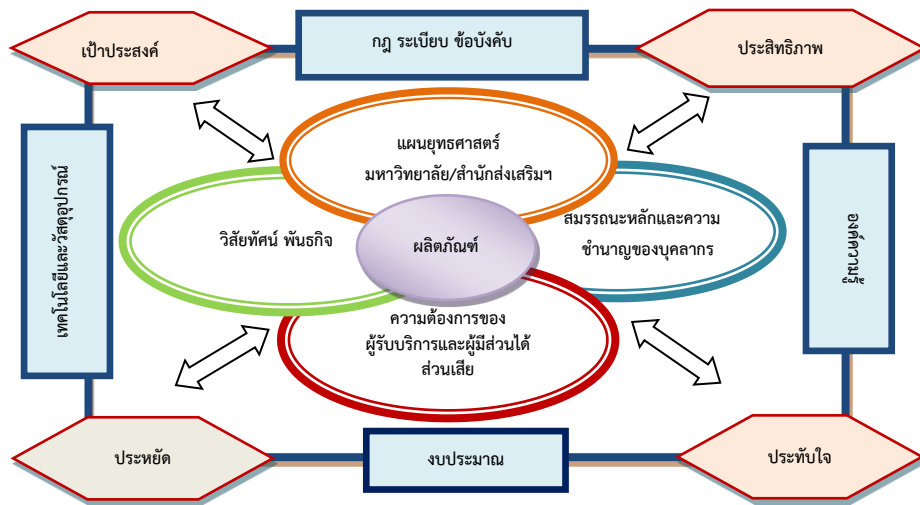
6.1 กระบวนการทำงาน

6.1ก การออกแบบผลิตภัณฑ์และกระบวนการ

6.1ก(1) การจัดทำข้อกำหนดของผลิตภัณฑ์และกระบวนการทำงาน

สำนักส่งเสริมฯ มีการจัดทำข้อกำหนดของผลิตภัณฑ์และกระบวนการทำงานโดยหัวหน้าฝ่าย/งาน/สถานี และคณะกรรมการประกันคุณภาพร่วมออกแบบผลิตภัณฑ์และกระบวนการ โดยคำนึงถึงปัจจัยหลักสามประการ คือ 1) วิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าประสงค์ของหน่วยงานและมหาวิทยาลัย 2) แผนกลยุทธ์ และ 3) บรรยากาศในการแข่งขัน เพื่อการขับเคลื่อนระบบการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้การออกแบบกระบวนการทำงานของแต่ละผลิตภัณฑ์ยังนำข้อมูลองค์ความรู้ เทคโนโลยี วัสดุอุปกรณ์ งบประมาณ ข้อบังคับ กฎระเบียบ รวมทั้งค่านิยม และวัฒนธรรมขององค์กรเป็นตัวหนุนเสริมเพื่อจัดทำข้อกำหนดของผลิตภัณฑ์และกระบวนการทำงานสู่การปฏิบัติ โดยใช้เกณฑ์ 4 ป ดังแผนภาพที่ 6.1-1

- 1) เป้าประสงค์ เป็นกระบวนการที่ส่งผลโดยตรงต่อเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และพันธกิจขององค์กร
- 2) ประสิทธิภาพ เป็นกระบวนการที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพการทำงานที่ดีขึ้น
- 3) ประทับใจ เป็นกระบวนการที่ส่งมอบความประทับใจและคุณค่าให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 4) ประหยัด เป็นกระบวนการที่ประหยัด และลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน



แผนภาพที่ 6.1-1 แนวคิดในการออกแบบผลิตภัณฑ์

การออกแบบผลิตภัณฑ์และกระบวนการทำงานหลังจากดำเนินการระยะหนึ่ง อาจพบปัญหา อุปสรรค หรือข้อจำกัดบางประการ สำนักส่งเสริมฯ โดยผู้บริหาร หัวหน้าฝ่าย/งาน/สถานีและคณะกรรมการประกันคุณภาพฯ จะทำการทบทวนข้อกำหนดที่สำคัญของผลิตภัณฑ์และกระบวนการทำงาน โดยใช้ข้อเสนอแนะจากมติที่ประชุมคณะกรรมการประจำส่วนงาน เพื่อนำมาปรับปรุงผลิตภัณฑ์และกระบวนการทำงานให้ดีขึ้น เพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และแผนกลยุทธ์ของสำนักส่งเสริมฯ และสถานะการแข่งขันในตลาด นอกจากนี้สำนักส่งเสริมฯ ยังได้นำผลการประชุมผลการดำเนินงานประจำปีทุกปี เพื่อนำมาปรับปรุงผลิตภัณฑ์และกระบวนการทำงานเพิ่มเติมอีกช่องทางหนึ่ง เพื่อให้ข้อกำหนดของผลิตภัณฑ์และกระบวนการที่สำคัญ ดังตารางที่ 6.1-1 และตารางที่ 6.1-2 บรรลุเป้าหมายตัวชี้วัดสำนักส่งเสริมฯ จึงได้มอบหมายให้บุคลากรประจำฝ่าย/งาน/สถานี กำหนดเป็นความรับผิดชอบรายบุคคล (TOR) เพื่อปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับข้อกำหนดของผลิตภัณฑ์และกระบวนการทำงาน

ตารางที่ 6.1-1 ข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการหลัก (ผลิตภัณฑ์)

กระบวนการหลัก (ผลิตภัณฑ์)	ข้อกำหนดที่สำคัญของผลิตภัณฑ์	ตัวชี้วัด
โครงการ/กิจกรรม/ หลักสูตรฝึกอบรม	<ol style="list-style-type: none"> 1. ความทันสมัยของหลักสูตร/กิจกรรม/โครงการและตอบสนองความต้องการของลูกค้าและผู้รับบริการ 2. ผ่านความเห็นชอบจากผู้มีอำนาจ 3. วิทยากรประจำหลักสูตรมีชื่อเสียงมีความเชี่ยวชาญและรอบรู้ 4. ระบบการประชาสัมพันธ์ได้มาตรฐานและทั่วถึงทุกกลุ่มเป้าหมาย 5. ไม่มีข้อร้องเรียนของลูกค้า/ผู้รับบริการ 6. ผู้รับบริการสามารถนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน 7. มีการสำรวจความต้องการของตลาดในทุกกลุ่มเป้าหมาย 8. การนำผลการประเมินไปปรับปรุงแผนการปฏิบัติงานและกระบวนการทำงาน 9. จุดคุ้มทุนของโครงการแบบหารายได้ 10. ใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาช่วยในการบริหารจัดการ 	<ol style="list-style-type: none"> 2.1 ร้อยละของระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการแบบให้เปล่า 2.2 ร้อยละของระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการแบบหารายได้ 2.5 ร้อยละของระดับความไม่พึงพอใจของผู้รับบริการ
สื่อประเภทต่างๆ สื่อ วิทยุ/โทรทัศน์ VDO on Demand และ สื่อออนไลน์	<ol style="list-style-type: none"> 1. เนื้อหาถูกต้องน่าเชื่อถือ ทันสมัย เข้าถึงได้ง่ายและทั่วถึงทุกกลุ่มเป้าหมาย 2. ตรวจสอบและวิเคราะห์องค์ความรู้จากงานวิจัยและเทคโนโลยีเพื่อการให้คำปรึกษาได้ตรงกับความต้องการ 3. ตรวจสอบและค้นคว้าหาข้อมูลและความหลากหลายขององค์ความรู้จากงานวิจัยและเทคโนโลยีทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย 4. ความหลากหลายของวิธีการนำเสนอข้อมูลองค์ความรู้ในการให้บริการให้คำปรึกษา 5. สร้างเครือข่ายและความร่วมมือระหว่างหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกในการเข้าถึงแหล่งข้อมูล 	<ol style="list-style-type: none"> 2.3 ร้อยละของระดับความพึงพอใจของผู้รับสื่อวิทยุ สื่อสิ่งพิมพ์ หรือสื่ออื่นๆ 2.4 ร้อยละของระดับความพึงพอใจของผู้รับสื่อวีดีโอและสื่อออนไลน์ (VDO/Radio On demand) 2.5 ร้อยละของระดับความไม่พึงพอใจของผู้รับบริการ

ตารางที่ 6.1-2 ข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการ

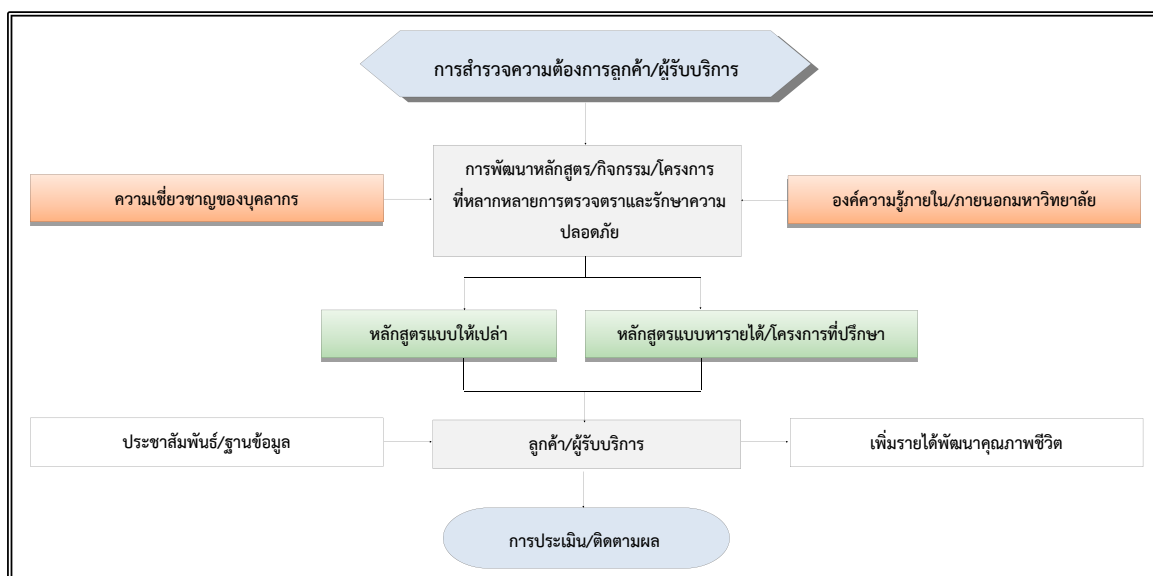
ข้อกำหนด	ตัวชี้วัด
กระบวนการนำองค์กร	
<ol style="list-style-type: none"> 1. คณะกรรมการประจำสำนักส่งเสริมฯ กำกับดูแลและติดตามการดำเนินงานขององค์กรและผู้บริหาร 2. ระบบการกำกับดูแลและระบบการประเมินผลการดำเนินงานของผู้บริหารและคณะกรรมการดำเนินงาน 3. ดำเนินการเชิงรุกในการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม ถูกกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ 4. กำกับการดำเนินงานตามกฎหมายและจริยธรรมขององค์กร ผู้บริหารระดับสูงสื่อสารกับบุคลากร ลูกค้า ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามรูปแบบและวิธีการที่กำหนด 	<ol style="list-style-type: none"> 1. จำนวนข้อร้องเรียนของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการดำเนินการที่ขัดต่อจริยธรรม กฎหมายและระเบียบข้อบังคับ 2. ผลสัมฤทธิ์ด้านการสื่อสารและการปฏิบัติงานของผู้บริหาร 3. ผลสัมฤทธิ์ด้านการสื่อสารและการปฏิบัติงานของคณะกรรมการดำเนินงาน 4. กิจกรรมที่รับผิดชอบต่อสังคมและการสนับสนุนชุมชน 5. บรรลุเป้าหมายตามตัวชี้วัดผลการดำเนินการขององค์กร
ผู้รับผิดชอบ : ผู้บริหารระดับสูง	
กระบวนการวางแผนกลยุทธ์	
<ol style="list-style-type: none"> 1. ความสอดคล้องกับนโยบายและแผนพัฒนาของมหาวิทยาลัย รวมทั้งวิสัยทัศน์ พันธกิจและสมรรถนะหลักของสำนักส่งเสริมฯ 2. จัดทำแผนระยะสั้นระยะยาวและจัดสรรทรัพยากรสนับสนุนอย่างเพียงพอ 3. ออกแบบกระบวนการดำเนินงานที่ตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4. ถ่ายทอดแผนสู่ฝ่าย/งาน/สถานีและบุคลากรระดับปฏิบัติการ 5. การมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กรและความสมดุลระหว่างลูกค้า ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 6. ใช้สารสนเทศและผลการดำเนินงานนำมาพิจารณาทบทวนเพื่อการวางแผนการดำเนินงานในอนาคต 	<ol style="list-style-type: none"> 1. การบรรลุเป้าหมายตามตัวชี้วัดผลการดำเนินงานระดับองค์กร ระดับฝ่าย/งาน/สถานี และระดับบุคคล 2. จำนวนการเข้าร่วมโครงการ/กิจกรรมสัมพันธ์ขององค์กร 3. การมีส่วนร่วมของบุคลากรในการทบทวนแผนกลยุทธ์ขององค์กร
ผู้รับผิดชอบ : ผู้บริหารระดับสูง	

ข้อกำหนด	ตัวชี้วัด
กระบวนการจัดสรรทรัพยากร	
<ol style="list-style-type: none"> 1. ข้อกำหนดมาตรฐาน กฎระเบียบการบริหารทรัพยากรบุคคล 2. การสื่อสารสารสนเทศที่สำคัญและสิทธิประโยชน์แก่บุคลากร 3. กำหนดแผนพัฒนาบุคลากรให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง 4. การจัดการด้านสภาพแวดล้อมและความปลอดภัย อาชีวอนามัยที่ตอบสนองความต้องการที่แตกต่างกันของฝ่าย/งาน/สถานี 5. คุณภาพการประเมิน (วิธีการ ข้อคำถาม และการนำเสนอผลประเมินมาใช้ปรับปรุง) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. แผนอัตรากำลังสอดคล้องกับความต้องการตำแหน่งตรงตามภาระงาน 2. หลักสูตรการอบรมที่สอดคล้องกับความต้องการและสอดคล้องกับสมรรถนะของบุคลากร 3. บุคลากรได้รับการพัฒนาตรงกับความต้องการและสอดคล้องกับสมรรถนะของบุคลากร 4. จัดสวัสดิการที่ตอบสนองความต้องการของบุคลากร 5. ประเมินบุคลากรปีละ 1 ครั้ง (ลูกจ้างประจำปีละ 2 ครั้ง)
ผู้รับผิดชอบ : ผู้บริหารระดับสูง หัวหน้าฝ่าย/งาน/สถานี คณะกรรมการดำเนินงาน	
กระบวนการบริหารระบบคุณภาพ	
<ol style="list-style-type: none"> 1. นโยบายและวัตถุประสงค์ของการบริการวิชาการที่ตอบสนองต่อความคาดหวังและความต้องการของลูกค้าและผู้รับบริการ 2. แผนการดำเนินงานระยะสั้นระยะยาวและการจัดสรรทรัพยากรสนับสนุนอย่างเพียงพอ 3. ระบบงานและกระบวนการทำงานที่ใช้สมรรถนะหลักขององค์กร 4. การพัฒนาบุคลากรและสภาพแวดล้อมในการทำงาน 5. ระบบการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า ผู้รับบริการและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียและการจัดการข้อร้องเรียน 6. การติดตามการประเมินผลการดำเนินงาน การวิเคราะห์และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ระดับความพึงพอใจและความผูกพันของผู้ใช้บริการ 2. จำนวนผู้ใช้บริการและการใช้บริการที่เพิ่มขึ้น 3. จำนวนชั่วโมงการเข้ารับการส่งเสริมขีดความสามารถหรือการเข้ารับการอบรมของบุคลากร 4. ระดับความพึงพอใจและความผูกพันของบุคลากร 5. การบรรลุเป้าหมายตามตัวบ่งชี้ผลการดำเนินงานขององค์กร 6. คะแนนกระบวนการและผลลัพธ์ของการดำเนินงานตามเกณฑ์ TQA
ผู้รับผิดชอบ : ผู้บริหารระดับสูง หัวหน้าฝ่าย/งาน/สถานี คณะกรรมการดำเนินงาน คณะกรรมการประกันคุณภาพฯ	
กระบวนการจัดโครงการ/กิจกรรมอบรม	
<ol style="list-style-type: none"> 1. กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานและการส่งมอบ 2. กำหนดแผนการจัดอบรมที่ชัดเจน หลักสูตรครอบคลุมเนื้อหาและสอดคล้องตามมาตรฐานและความต้องการของลูกค้าและผู้รับบริการ 3. หลักสูตรและสื่อการอบรมทันสมัย ถูกต้องตามมาตรฐานและตรงต่อความต้องการของลูกค้าและผู้รับบริการ 4. การตรวจสอบความพร้อมใช้งานของวัสดุอุปกรณ์และเครื่องมือต่างๆ 5. ผู้ปฏิบัติงานด้านการอบรมมีคุณลักษณะและสมรรถนะทางวิชาชีพที่เหมาะสม 6. ระบบการประเมินประสิทธิภาพของกระบวนการ (วิธีการ ช่องทาง ข้อคำถาม และการนำผลประเมินมาใช้ปรับปรุง) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. จำนวนองค์ความรู้ที่นำมาถ่ายทอดสู่ผู้รับบริการ 2. จำนวนลูกค้าและผู้รับบริการ 3. จำนวนกลุ่มอาชีพที่ได้รับการพัฒนาและหนุนเสริม 4. ความพึงพอใจของลูกค้าและผู้รับบริการไม่น้อยกว่าร้อยละ 85 5. ความผูกพันของลูกค้าและผู้รับบริการ
ผู้รับผิดชอบ : ฝ่ายพัฒนานวัตกรรมฯ ฝ่ายสถานีบริการวิชาการชุมชนฯ	
กระบวนการให้คำปรึกษา	
<ol style="list-style-type: none"> 1. กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานและการส่งมอบ 2. การให้คำปรึกษาที่ถูกต้องตามมาตรฐานและตรงต่อความต้องการของลูกค้าและผู้รับบริการ 3. การตรวจสอบความพร้อมใช้งานของวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือและเทคโนโลยี 4. ผู้ปฏิบัติงานด้านการให้คำปรึกษามีคุณลักษณะและสมรรถนะทางวิชาชีพที่เหมาะสม 5. ระบบการประเมินประสิทธิภาพของกระบวนการ (วิธีการ ช่องทาง ข้อคำถาม และการนำผลประเมินมาใช้ปรับปรุง) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. จำนวนองค์ความรู้ที่ให้คำปรึกษา 2. จำนวนลูกค้าและผู้รับบริการ 3. ความพึงพอใจของลูกค้าและผู้รับบริการไม่น้อยกว่าร้อยละ 85 4. ความผูกพันของลูกค้าและผู้รับบริการ
ผู้รับผิดชอบ : ฝ่ายพัฒนานวัตกรรมฯ ฝ่ายสถานีบริการวิชาการชุมชนฯ	
กระบวนการจัดการความรู้และสารสนเทศ	
<ol style="list-style-type: none"> 1. จัดหาทรัพยากรสารสนเทศโดยพิจารณาความสอดคล้องพันธกิจขององค์กรและมหาวิทยาลัย 2. ปฏิบัติตามนโยบาย มาตรฐานและแนวปฏิบัติการจัดการสารสนเทศและเทคโนโลยีสารสนเทศ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ความพึงพอใจในการบริการของลูกค้า ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 2. จำนวนปัญหาหรือภาวะฉุกเฉินที่สามารถแก้ไขให้ทันงานได้ 3. จำนวนเทคโนโลยี/ระบบสารสนเทศในการสนับสนุนการให้บริการ

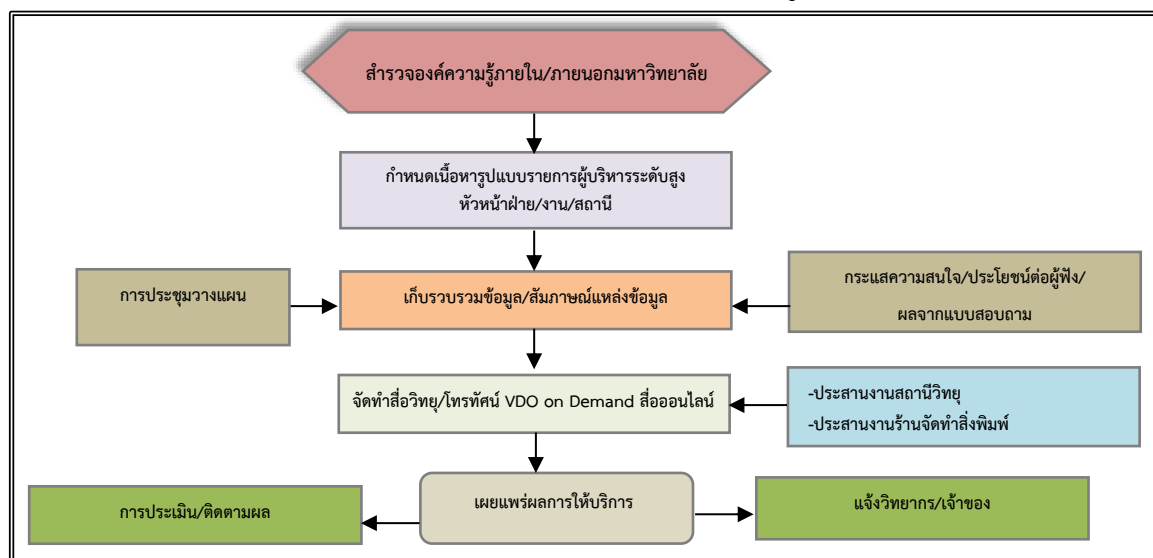
ข้อกำหนด	ตัวชี้วัด
4. ความพร้อมใช้งานของเทคโนโลยีและอุปกรณ์ 5. ใช้ซอฟต์แวร์ที่ถูกลิขสิทธิ์ในการปฏิบัติงานและให้บริการวิชาการ 6. พัฒนาระบบ e-Service ที่สนับสนุนการดำเนินงานและบริการวิชาการอย่างต่อเนื่อง 7. แผนการจัดการความรู้และดำเนินการตามแผนการจัดการความรู้ 8. ถ่ายทอดแผนการจัดการความรู้สู่บุคลากรทุกฝ่าย/งาน/สถานี	4. จำนวนคู่มือความร่วมมือและพันธมิตรที่มีกิจกรรมส่งเสริมการดำเนินงาน 5. ความพึงพอใจของลูกค้า และผู้รับบริการ 6. จำนวนสารสนเทศหรือความรู้ที่จัดเก็บในระบบการจัดการความรู้ที่เพิ่มขึ้น
ผู้รับผิดชอบ : งานบริหารงานทั่วไป ฝ่ายพัฒนานวัตกรรมฯ	
กระบวนการบริหารลูกค้าสัมพันธ์	
1. สำรวจและวิเคราะห์ความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าและผู้รับบริการ 2. แผนการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ และการดำเนินงานตามแผนต่อลูกค้าและผู้รับบริการ 3. ระบบการประเมินประสิทธิภาพการดำเนินงาน (วิธีการ ช่องทาง ประเด็นข้อคำถามและการนำผลการประเมินมาใช้ปรับปรุงใช้ในการปฏิบัติงานและการบริการวิชาการ) 4. ผู้ปฏิบัติงานด้าน (Customer Relationship Management) CRM มีคุณลักษณะและสมรรถนะทางวิชาชีพที่เหมาะสม	1. ความพึงพอใจของลูกค้าและผู้รับบริการ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 85 2. ความผูกพันของลูกค้าและผู้รับบริการไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 3. จำนวนลูกค้าและผู้รับบริการที่เพิ่มขึ้น
ผู้รับผิดชอบ : ฝ่ายพัฒนานวัตกรรมฯ งานส่งเสริมและเผยแพร่	
การจัดการห่วงโซ่อุปทาน	
1. พันธกิจ แผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติงาน 2. ความต้องการของลูกค้าและผู้รับบริการของแต่ละกลุ่ม 3. ความรู้และศักยภาพของผู้ปฏิบัติงาน 4. คุณสมบัติของผู้ส่งมอบ พันธมิตร และคู่ความร่วมมือ 5. ระเบียบและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง	1. จำนวนกระบวนการลดเวลาในการทำงาน 2. ค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนที่ลดลง 3. ความพึงพอใจของลูกค้าและผู้รับบริการ 4. ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
ผู้รับผิดชอบ : ฝ่ายพัฒนานวัตกรรมฯ งานส่งเสริมและเผยแพร่	
กระบวนการบริหารงบประมาณ	
1. ดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ทางการเงินของสำนักส่งเสริมฯ 2. กำกับและดำเนินงานด้านการเงินและพัสดุตามระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการเบิกจ่ายและระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ รวมทั้งระบบการตรวจทานเพื่อควบคุมภายใน	1. ร้อยละของเงินรายได้สะสมต่อเงินรายได้ 2. ร้อยละของความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ทางการเงิน
ผู้รับผิดชอบ : ผู้บริหารระดับสูง ฝ่ายพัฒนานวัตกรรมฯ งานบริหารงานทั่วไป คณะกรรมการดำเนินงาน	
กระบวนการสื่อสาร	
1. แผนปฏิบัติการด้านการสื่อสาร 2. แนวปฏิบัติการสื่อสาร/คู่มือการสื่อสาร 3. ช่องทางการสื่อสาร 4. ข้อมูลความต้องการและข้อเสนอแนะของลูกค้า ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้ปฏิบัติงาน 5. ผู้ปฏิบัติงานด้านการสื่อสารของสำนักส่งเสริมฯ	1. จำนวนช่องทางการสื่อสารไม่น้อยกว่า 5 ช่องทาง 2. มีการสื่อสารกับผู้ให้บริการเมื่อมีบริการ/กิจกรรมใหม่หรือมีการเปลี่ยนแปลงการให้บริการ ล่วงหน้าอย่างน้อย 3 วัน 3. มีการทบทวนกระบวนการสื่อสาร อย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง 4. ความพึงพอใจของผู้รับบริการที่มีต่อการสื่อสารไม่น้อยกว่าร้อยละ 85
ผู้รับผิดชอบ: ฝ่ายพัฒนานวัตกรรมฯ ฝ่ายสถานีบริการวิชาการชุมชนฯ งานส่งเสริมและเผยแพร่ สถานีบริการวิชาการชุมชน	
กระบวนการบริหารความเสี่ยง	
1. กำหนดประเด็นความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรที่ผ่านการประเมินความเสี่ยง 2. จัดทำแผนงาน กลยุทธ์และกิจกรรมควบคุมความเสี่ยงและถ่ายทอดสู่ผู้รับผิดชอบ 3. การรับรู้และการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกคนในการบริหารความเสี่ยง 4. ระบบสารสนเทศและการสื่อสารที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง 5. คณะกรรมการหรือคณะทำงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง 6. การติดตามประเมินผลการดำเนินงาน กิจกรรมการบริหารความเสี่ยง	บรรลุเป้าหมายตามตัวบ่งชี้ผลการดำเนินงานขององค์กร 4 ด้าน 1) ด้านกลยุทธ์ 2) ด้านการปฏิบัติงาน 3) ด้านการเงิน และ 4) ด้านการปฏิบัติตามจริยธรรม กฎหมายและระเบียบ
ผู้รับผิดชอบ : ผู้บริหารระดับสูง หัวหน้าฝ่าย/งาน/สถานี คณะกรรมการดำเนินงาน คณะกรรมการประกันคุณภาพฯ	

6.1ก(2) กระบวนการทำงานที่สำคัญ

กระบวนการทำงานที่สำคัญ เป็นสิ่งที่เกิดต่อเนื่องจากความต้องการที่จะทำให้เกิดผลิตภัณฑ์บรรลุตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และแผนกลยุทธ์ของสำนักส่งเสริมฯ และมหาวิทยาลัย โดยใช้กระบวนการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องทำให้ผลิตภัณฑ์มีคุณภาพในทุกขั้นตอน ตั้งแต่ข้อกำหนดที่สำคัญของผลิตภัณฑ์ และตัวชี้วัด ดังตารางที่ 6.1-1 มาดำเนินการจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการ ดังตารางที่ 6.1-1 แผนภาพที่ 6.1-2 และแผนภาพที่ 6.1-3 นอกจากนี้ยังมีกระบวนการหนุนเสริม โดยการมอบหมายให้ผู้รับผิดชอบในแต่ละกระบวนการทำงานกำหนดความรับผิดชอบรายบุคคลตามกรอบการประเมินภาระงานประจำปี (TOR) เพื่อเพิ่มโอกาสให้การปฏิบัติงานในทุกผลิตภัณฑ์และกระบวนการทำงานประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น



แผนภาพที่ 6.1-2 การจัดโครงการ/กิจกรรม/หลักสูตรฝึกอบรม

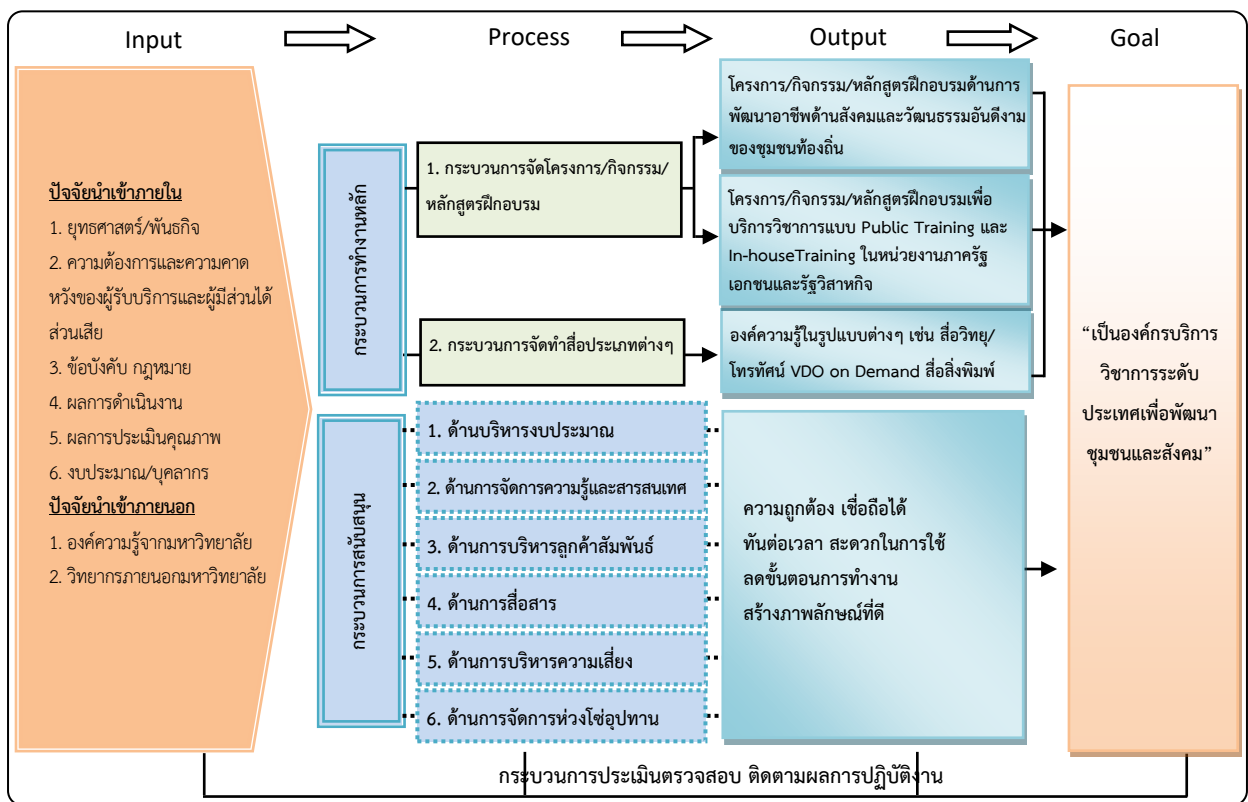


แผนภาพที่ 6.1-3 การจัดทำสื่อประเภทต่างๆ สื่อวิทยุ/โทรทัศน์ VDO on Demand และสื่อออนไลน์

6.1ก(3) แนวคิดในการออกแบบ

สำนักส่งเสริมฯ เป็นหน่วยงานเทียบเท่าคณะของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี ที่มีภารกิจหลักในการบริการวิชาการ โดยนำองค์ความรู้ทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยถ่ายทอดสู่ชุมชนชนและสังคม โดยมีผลิตภัณฑ์หลัก 2 ประเภท คือ 1) กิจกรรม/โครงการหลักสูตรฝึกอบรมทั้งแบบให้เปล่า แบบหารายได้ และโครงการเป็นที่ปรึกษา และ 2) สื่อ

ประเภทต่างๆ ซึ่งเผยแพร่ผ่านสิ่งพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ สื่อสังคมออนไลน์และอื่นๆ เพื่อให้ผลิตภัณฑ์มีคุณภาพในทุกขั้นตอน
 สำนักส่งเสริมฯ มีแนวคิดในการออกแบบผลิตภัณฑ์ โดยการวิเคราะห์ปัจจัยที่เกี่ยวข้องในหลายระดับ ทั้งปัจจัยนำเข้า
 กระบวนการ ผลลัพธ์ และ เป้าหมายองค์กร โดยการออกแบบและจัดกระบวนการทำงานของผลิตภัณฑ์ ที่นำข้อมูลทั้งจาก
 ภายในและภายนอกมาวิเคราะห์ออกแบบ ให้สอดคล้องเหมาะสมกับกรอบระยะเวลา ขั้นตอนการปฏิบัติงาน จัดกิจกรรม
 แลกเปลี่ยนเรียนรู้ (KM) การทำ fogus Group เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานที่รับผิดชอบในแต่ละกระบวนการ มีการสื่อสารสร้าง
 ความรู้ความเข้าใจกับผู้ที่เกี่ยวข้อง นำไปสู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ กระบวนการสนับสนุนประกอบด้วย 1) ด้านบริหาร
 งบประมาณ 2) ด้านการจัดการความรู้และสารสนเทศ 3) ด้านการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ 4) ด้านการสื่อสาร 5) ด้านการ
 บริหารความเสี่ยง และ (6) ด้านการจัดห่วงโซ่อุปทาน ดังแผนภาพที่ 6.1-4 ที่ต้องมีความถูกต้อง เชื่อถือได้ ทันต่อเวลา
 สะดวกในการใช้ ลดขั้นตอนการทำงาน และสร้างภาพลักษณ์ที่ดี เพื่อหนุนเสริมผลิตภัณฑ์ให้มีคุณภาพ และสร้าง
 ภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร



แผนภาพที่ 6.1-4 การออกแบบและจัดกระบวนการทำงาน

6.1x การจัดการและการปรับปรุงกระบวนการ

6.1x(1) การนำกระบวนการไปปฏิบัติ

สำนักส่งเสริมฯ มีการนำกระบวนการไปปฏิบัติงานตามวงจรคุณภาพ PDCA ดังแผนภาพที่ 6.1-5 และมีขั้นตอนการไปปฏิบัติงานเพื่อบรรลุตามข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการ ดังนี้

- กำหนดการปฏิบัติงานตาม JD และข้อตกลงก่อนการปฏิบัติงานเป็นรายบุคคล (TOR) ของบุคลากร
- มีคู่มือการปฏิบัติงาน/ขั้นตอนการปฏิบัติงาน/แนวปฏิบัติในการปฏิบัติงาน
- ติดตามและประเมินผลสัมฤทธิ์ตามตัวชี้วัดของโครงการ/กิจกรรม โดยผู้รับผิดชอบโครงการ
- ติดตามผลการดำเนินงานของทุกงานโดยทีมผู้บริหารของสำนักส่งเสริมฯ ตามแผนปฏิบัติการ/กิจกรรม/โครงการ
- ประชุมทีมบริหาร และคณะกรรมการประจำส่วนงาน มีการติดตามการดำเนินงานและแก้ไขปัญหาาร่วมกัน

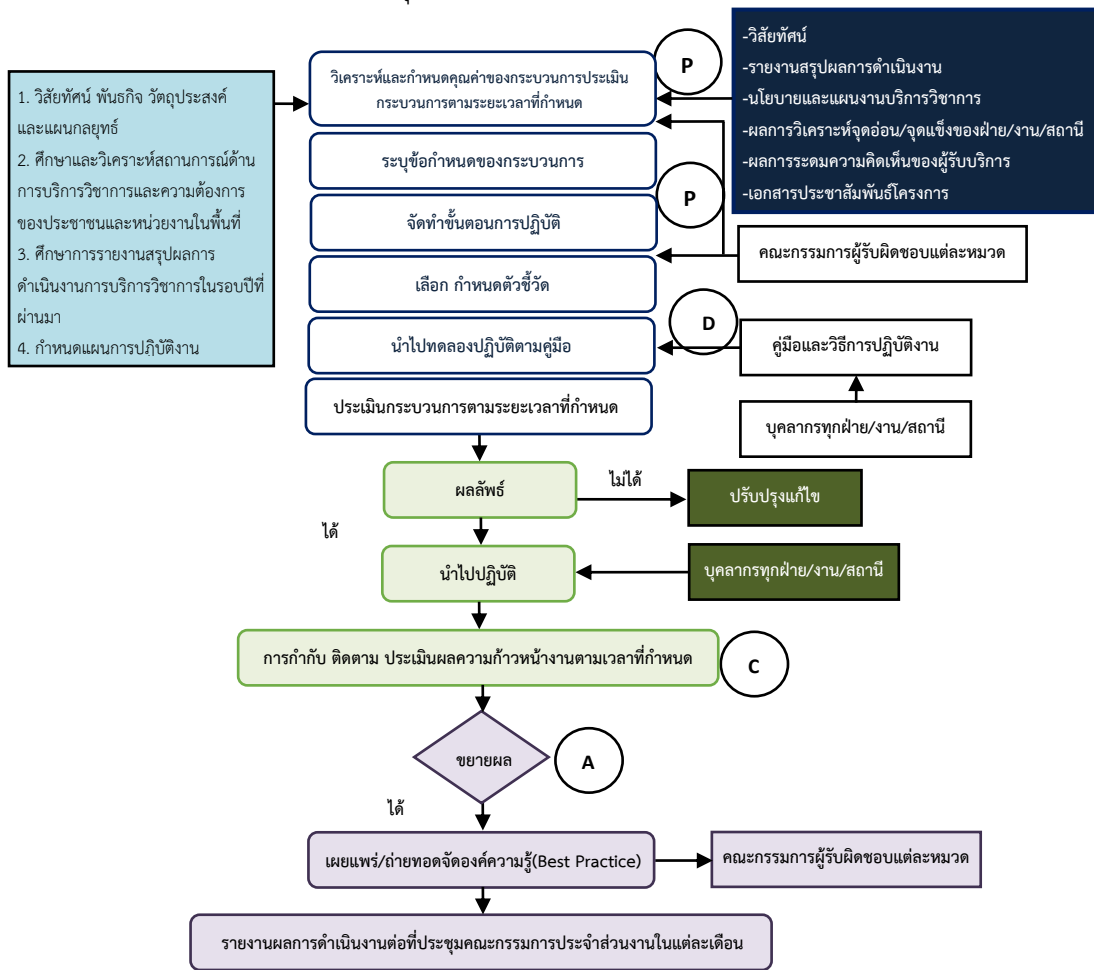
สำนักส่งเสริมฯ มีวิธีการนำข้อมูลลูกค้า ผู้ส่งมอบ พันธมิตร และคู่ความร่วมมือ เพื่อใช้ในการจัดการกระบวนการ ดังนี้

1. นำข้อมูลมาวิเคราะห์ (SWOT Analysis) และพัฒนากระบวนการเพื่อนำไปปฏิบัติในปีต่อไป
2. นำข้อมูลมาปรับแผนปฏิบัติการ กำหนดเป้าหมาย และตัวชี้วัดให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า

ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

3. นำกระบวนการจัดการความรู้ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อสร้างความเข้าใจแก้ไขปัญหาการทำงานเพิ่มประสิทธิภาพและปรับปรุงกระบวนการทำงาน

สำนักส่งเสริมฯ กำหนดตัวชี้วัดและติดตามประเมินผลการดำเนินงาน เพื่อให้มั่นใจว่าการปฏิบัติงานตามกระบวนการเป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญ และนำไปปฏิบัติเพื่อใช้ในการควบคุมและปรับปรุงกระบวนการทำงาน ดังตารางที่ 6.1-3 กระบวนการทำงานหลัก กระบวนการที่ใช้ควบคุมและตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน



แผนภาพที่ 6.1-5 ขั้นตอนการปฏิบัติงานตามกระบวนการทำงานที่สำคัญตามวงจรคุณภาพ PDCA

ตารางที่ 6.1-3 กระบวนการทำงานหลัก กระบวนการที่ใช้ควบคุมและตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน

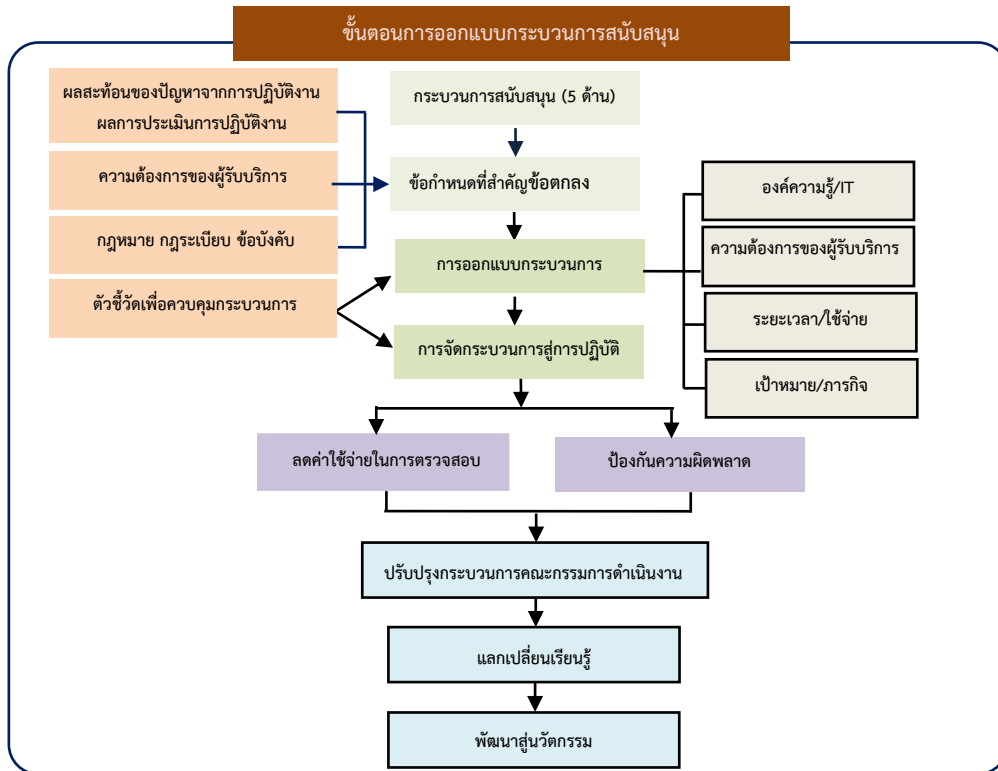
กระบวนการทำงานหลัก	กระบวนการที่ใช้ในการควบคุมและปรับปรุงกระบวนการทำงาน	ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน
โครงการ/กิจกรรม/หลักสูตรฝึกอบรม	-การสำรวจความต้องการ/ความพึงพอใจ กลุ่มผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย - กระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปี มีการปรับปรุงโดยวิเคราะห์ผลจากการดำเนินงาน -กระบวนการถ่ายทอดแผนการปฏิบัติงาน	1. จำนวนการปรับปรุงแผนปฏิบัติงานปีละ 1 ครั้ง 2. ร้อยละของจำนวนโครงการที่ดำเนินการตามแผน 3. จำนวนโครงการ/กิจกรรม/นวัตกรรมบริการวิชาการ 4. ร้อยละความสำเร็จของคู่มือแนวปฏิบัติ 5.จำนวนครั้งในการรายงานที่ประชุม

กระบวนการ การทำงานหลัก	กระบวนการที่ใช้ในการควบคุมและ ปรับปรุงกระบวนการทำงาน	ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน
	<p>-กำหนดขั้นตอนแนวทางการปฏิบัติการทำงาน มีการกำกับดูแลและติดตามงานจากบนลงล่าง โดยผู้บริหาร ผ่านระดับหัวหน้าฝ่าย/งาน/สถานีจนถึง ผู้ปฏิบัติงาน ในที่ประชุมคณะกรรมการประจำส่วนงาน</p> <p>-การรายงานผลการดำเนินงาน ในที่ประชุมคณะกรรมการประจำส่วนงาน เพื่อรับฟังข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะสำหรับกิจกรรม/โครงการต่างๆ</p> <p>-การจัดการองค์ความรู้และนวัตกรรมเพื่อการจัดทำหลักสูตร/กิจกรรม โดยการวิเคราะห์ความต้องการ/ปัญหาอุปสรรคในการให้บริการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยใช้แบบสำรวจความพึงพอใจ และข้อเสนอแนะที่องค์กรได้รับ</p> <p>-การประสานเครือข่ายหน่วยงานร่วมในพื้นที่</p> <p>-การประชาสัมพันธ์เผยแพร่กิจกรรมโครงการมีการปรับปรุงการประชาสัมพันธ์ให้เข้าถึงผู้รับบริการอย่างทั่วถึงที่หลากหลายรูปแบบ</p>	<p>6. จำนวนองค์ความรู้จากโครงการวิจัย/บทความวิจัย/นวัตกรรม/แนวปฏิบัติที่ดีของหน่วยงานภายในถ่ายทอดสู่ชุมชนและสังคม</p> <p>7. จำนวนเครือข่ายความร่วมมือทางด้านการวิจัยและบริการวิชาการทั้งหน่วยงานภายในและนอกมหาวิทยาลัย</p> <p>8. จำนวนผู้เข้าร่วมกิจกรรม/โครงการบริการวิชาการ</p> <p>9. จำนวนชุมชนเข้มแข็งตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง</p> <p>10. รายได้ของคนในชุมชน/กลุ่มอาชีพที่ได้รับการส่งเสริมอาชีพเพิ่มขึ้น</p> <p>11. ร้อยละความพึงพอใจ/ไม่พึงพอใจของผู้รับบริการ</p> <p>12. ร้อยละของลูกค้าที่กลับมาใช้บริการซ้ำ</p>
สื่อประเภทต่างๆ สื่อวิทยุ/โทรทัศน์ VDO on Demand และสื่อสิ่งพิมพ์	<p>-กระบวนการจัดทำและปรับปรุงแผนปฏิบัติงานประจำปีจากผลการดำเนินงานในปีที่ผ่านมา</p> <p>-การถ่ายทอดแผนการปฏิบัติงานไปยังหัวหน้าฝ่ายงานและระดับผู้ปฏิบัติการ</p> <p>-การจัดการองค์ความรู้และนวัตกรรมเพื่อปรับปรุงแนวทางการให้คำปรึกษา</p> <p>-กำกับดูแลและติดตามงานจากบนลงล่าง โดยผู้บริหาร ผ่านระดับหัวหน้าฝ่าย/งาน/สถานีจนถึง ผู้ปฏิบัติงาน ในที่ประชุมคณะกรรมการประจำส่วนงาน</p> <p>-รายงานผลการดำเนินงานในที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินงานเพื่อรับฟังข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะในครั้งต่อไปสำหรับกิจกรรม/โครงการต่างๆ</p>	<p>1. จำนวนเรื่อง/จำนวนตอนที่นำเสนอผ่านสื่อต่างๆ</p> <p>2. จำนวนเรื่อง/จำนวนตอนที่นำเสนอผ่านสื่อวีดิโอหรือสื่อออนไลน์ (VDO/Radio On Demand) (นับสะสม)</p> <p>3. จำนวนสถานีที่ออกอากาศรายการวิทยุ (สถานีวิทยุ)</p> <p>4. จำนวนคนที่เข้าถึงสื่อออนไลน์ Youtube</p> <p>5. จำนวนองค์ความรู้ทางวิจัย/บทความวิจัย/นวัตกรรม/แนวปฏิบัติที่ดีของหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยที่ถ่ายทอดสู่ชุมชนและสังคม</p> <p>6. ร้อยละของระดับความพึงพอใจของผู้รับสื่อต่าง ๆ</p> <p>7. ร้อยละของระดับความพึงพอใจของผู้รับสื่อวีดิโอและสื่อออนไลน์ (VDO/Radio On Demand)</p> <p>8. ร้อยละความพึงพอใจของผู้รับสื่อวิทยุและสื่อออนไลน์</p> <p>9. ร้อยละของระดับความไม่พึงพอใจของผู้รับบริการ</p>

6.1ข(2) กระบวนการสนับสนุน

สำนักส่งเสริมฯ มีกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญคือ การนำปัญหาจากการปฏิบัติงาน มาออกแบบกระบวนการทำงาน เพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น โดยใช้องค์ความรู้และเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือสนับสนุนการบริการ เพื่อให้ผู้รับบริการได้รับการบริการที่ถูกต้อง รวดเร็ว โปร่งใส ตรวจสอบได้ กระบวนการสนับสนุนและข้อกำหนดที่สำคัญ ดังแผนภาพที่ 6.1-6

ในการนำกระบวนการสนับสนุนไปปฏิบัตินั้น สำนักส่งเสริมฯ ได้คำนึงถึงข้อกำหนดที่สำคัญ และกำหนดตัวชี้วัดเพื่อสร้างความเชื่อมั่นว่า กระบวนการสนับสนุนมีความสอดคล้องกับเป้าหมายหลัก และสนับสนุนการทำงานของกระบวนการที่สำคัญให้บรรลุเป้าหมายเชิงคุณภาพในมิติต่างๆ ตามที่กำหนดดังตารางที่ 6.1-4 เพื่อให้การปฏิบัติงานของสำนักส่งเสริมฯ บรรลุตามเป้าประสงค์เชิงคุณภาพ จึงมีการกำหนดวิธีการและขั้นตอนการปฏิบัติในทุกกระบวนการสนับสนุน



แผนภาพที่ 6.1-6 ขั้นตอนการออกแบบกระบวนการสนับสนุน

ตารางที่ 6.1-4 การจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการสนับสนุน

กระบวนการสนับสนุน	ข้อกำหนดที่สำคัญ	ตัวชี้วัดการนำกระบวนการสู่การปฏิบัติ
1. ด้านการเงินและพัสดุ	1. แผนงบประมาณ 2. กฎระเบียบด้านการเงินและพัสดุ 3. ระบบการจัดซื้อจัดจ้าง (Intranet) 4. ประสิทธิภาพการดำเนินงาน (ถูกต้องทันเวลา)	1. ร้อยละของการเบิกจ่ายตามแผนงบประมาณ 2. ผลการตรวจสอบจากผู้ตรวจสอบการเงิน (ตรวจสอบภายในและสตง.)
2. ด้านบริหารและธุรการ	1. เอกสารถูกต้อง รวดเร็ว 2. ชั้นความลับของหนังสือราชการ 3. สรรหาบุคลากร เพื่อตอบสนองการดำเนินงานตามพันธกิจและแผนยุทธศาสตร์เป็นไปตามลักษณะของตำแหน่งงาน (Job Description) 4. กำหนดและวางแผนตำแหน่งที่สูงขึ้นของบุคลากร 5. จัดบุคลากรเข้ารับการพัฒนาทักษะให้ตรงตามลักษณะงาน 6. จัดสวัสดิการต่างๆ ให้แก่บุคลากร	1. จำนวนแผนการวางระบบงานที่ได้ดำเนินการ 2. จำนวนครั้งของบุคลากรได้รับการพัฒนาที่ผ่านการอบรมสัมมนา ดูงาน 3. ร้อยละของความผูกพันและความผูกพันในที่ทำงานของบุคลากร 4. จำนวนบุคลากรที่เลื่อนตำแหน่ง/ปรับระดับ/เปลี่ยนตำแหน่งที่สูงขึ้น 5. ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรตาม TOR/Competency
3. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	1. ข้อมูล/สารสนเทศ ปลอดภัย ถูกต้องในการนำไปใช้รายงาน 2. ความเสถียร ครอบคลุม รวดเร็ว และปลอดภัย ของระบบ 3. ความถูกต้อง พร้อมใช้งาน ทันสมัยและครอบคลุมของข้อมูล	1. ฐานข้อมูลครอบคลุมทุกงาน MIS-DSS สารสนเทศบุคลากร ม.อ., MIS สำนักส่งเสริม, Intranet, E-doc, E-Office, E-mail, TOR/Competency Online, 2. ระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัยปลอดภัย และเชื่อถือได้ 3. ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ
4. ด้านการตลาดและการวิเคราะห์ลูกค้า	1. เข้าถึงลูกค้าได้ทุกช่องทาง 2. ความพึงพอใจและตรงกับความต้องการของผู้รับบริการในทุกกลุ่มเป้าหมาย	1. ฐานข้อมูลหน่วยงานภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ เอกชน ชุมชน และข้อมูลเครือข่าย 2. ผลการประเมินความต้องการและความพึงพอใจของผู้รับบริการ 3. รายงานผลการประชุม

กระบวนการสนับสนุน	ข้อกำหนดที่สำคัญ	ตัวชี้วัดการนำกระบวนการสู่การปฏิบัติ
5. ด้านการประกันคุณภาพและการบริหารความเสี่ยง	1. จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน 2. ประเมินคุณภาพการดำเนินงานตามกรอบเวลาที่กำหนด 3. ประเมินแผนและผลการดำเนินงานตามกรอบเวลาที่กำหนด	1. รายงานผลการประเมินความเสี่ยง การควบคุมภายในและการปรับปรุง 2. รายงานผลการประกันคุณภาพ 3. รายงานแผนและผลตามตัวชี้วัด 4. รายงานการประชุมคณะกรรมการประกันคุณภาพ

6.1ข(3) การปรับปรุงผลิตภัณฑ์และกระบวนการ

สำนักส่งเสริมฯ มีการปรับปรุงผลิตภัณฑ์และกระบวนการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยใช้วงจรคุณภาพ PDCA เพื่อหาจุดอ่อน เพิ่มโอกาสในการปรับปรุง และพัฒนาผลิตภัณฑ์และกระบวนการให้มีคุณภาพ และมีการใช้สมรรถนะหลักของหน่วยงานมาใช้เพื่อจัดทำและปรับปรุงคู่มือการปฏิบัติงาน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงาน และเพื่อป้องกันการเกิดความผิดพลาดซ้ำ เช่น 1) ปรับปรุงกระบวนการบริการให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับการบริการที่ดีที่สุดเกิดความประทับใจและสร้างความผูกพัน 2) ปรับปรุงหลักสูตร/โครงการ/กิจกรรมสร้างนวัตกรรมบริการวิชาการที่ทันสมัยและส่งเสริมการเรียนรู้ รวมทั้งการบริการวิชาการอื่นๆ และ 3) ปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ทันต่อความจำเป็นและทิศทางของการบริการวิชาการ

สำนักส่งเสริมฯ ใช้ข้อมูลที่สำคัญในการปรับปรุงกระบวนการทำงานต่างๆ เพื่อให้ได้ผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น ลดความแปรปรวนของกระบวนการ และปรับปรุงผลิตภัณฑ์และกระบวนการ ดังตารางที่ 6.1-5

ตารางที่ 6.1-5 ข้อมูลที่สำคัญและการปรับปรุงกระบวนการทำงาน

ข้อมูล	การปรับปรุงกระบวนการทำงาน	ผลจากการปรับปรุงกระบวนการทำงาน
รายงานผลการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติงานประจำปี	- มีการติดตามประเมินผลวางแผนปรับปรุง แก้ไขแผนปฏิบัติงานประจำปี ปีละ 1 ครั้ง	มีการดำเนินงานกิจกรรม/โครงการเป็นไปตามแผนปฏิบัติงานประจำปีที่ปรับปรุง
ปัญหาที่พบในการปฏิบัติงานของกระบวนการทำงาน	- จัดกิจกรรมทบทวนตามกระบวนการ AAR (After Action Review) เมื่อกิจกรรม/โครงการเสร็จสิ้น	มีการทบทวนกระบวนการต่างๆ เพื่อวิเคราะห์ว่าเกิดเหตุอะไร สาเหตุของการเกิด และสามารถดำเนินการให้ดีกว่าเดิม
- ผลการตรวจสอบโดยระบบการควบคุมภายในเพื่อประเมินความเสี่ยงและระบบประกันคุณภาพ - ข้อมูลย้อนกลับจากแบบประเมินผลโครงการและข้อเสนอแนะของผู้รับบริการ - สรุปผลการดำเนินงานประจำปี	- นำผลการปรับปรุงกระบวนการเข้าร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้การทำงานของแต่ละฝ่าย/งาน/สถานี	- มีระบบการรับ-ส่งเงินรายได้ - มีระบบประเมินและติดตามความก้าวหน้า - ได้วิสัยทัศน์ พันธกิจใหม่

6.1ค การจัดการห่วงโซ่อุปทาน

สำนักส่งเสริมฯ มีการจัดการห่วงโซ่อุปทาน โดยมอบหมายให้คณะกรรมการประจำส่วนงานจัดระบบที่มีความยืดหยุ่น และรองรับการเปลี่ยนแปลง มีคณะกรรมการที่ทำหน้าที่ออกแบบกระบวนการที่สอดคล้องกับพันธกิจขององค์กร โดยใช้ ทรัพยากรและเทคโนโลยีที่มีอยู่ในการดำเนินงานเชื่อมโยงกับระบบข้อมูลควบคุมคู่ไปกับข้อมูลของลูกค้าและผู้รับบริการ ผลการประเมิน ผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่เปลี่ยนแปลงไปด้านสังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อม

สำนักส่งเสริมฯ ได้มีการทบทวนการจัดการห่วงโซ่อุปทานโดยนำระบบต่างๆ มาใช้ในการจัดการ เช่น ระบบการจัดซื้อจัดจ้าง ระบบการประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการ ระบบงานสารบรรณ ระบบฐานข้อมูลวิทยากร โดยผนวกกับกระบวนการให้บริการ เพื่อเพิ่มคุณค่าให้แก่ลูกค้าและผู้รับบริการและคุณภาพการบริการ ทั้งในด้านผู้ส่งมอบผลิตภัณฑ์ พันธมิตร และคู่ความร่วมมือรายละเอียด ดังตารางที่ 6.1-6

ตารางที่ 6.1-6 การจัดการห่วงโซ่อุปทาน แนวทางการดำเนินการและการประเมินผล

ผู้ส่งมอบ/ระบบควบคุม	แนวทางการดำเนินการ	การประเมินผล
ผู้ส่งมอบ		
วัสดุ อุปกรณ์ในการจัด อบรมประชุม สัมมนา	หัวหน้าโครงการที่รับผิดชอบหลักสูตร คัดเลือกผู้ส่งมอบหรือผู้จำหน่ายโดยใช้ขั้นตอนการเปรียบเทียบ ราคาซึ่งพิจารณาจากผู้จำหน่ายที่ให้ราคาเหมาะสม ครบถ้วน ถูกต้องตรงกันและส่งของรวดเร็วทันต่อ การใช้งาน (ระบบที่เกี่ยวข้อง : ระบบการจัดซื้อจัดจ้าง)	1. การประเมินโดยใช้ แบบสอบถาม 2. การถอดบทเรียนสรุปผล
สถานที่ในการจัดอบรม/ ประชุม/สัมมนา	สถานที่ของเอกชน จะให้ความสำคัญกับการบริการ ความพร้อมของวัสดุอุปกรณ์โสตทัศนฯ แสง สี เสียง เส้นทางเดินทางที่สะดวก ความปลอดภัย การอยู่ในแหล่งชุมชนหรือใกล้แหล่งชุมชน (ระบบที่เกี่ยวข้อง : ระบบการจัดซื้อจัดจ้าง, ระบบการประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการ)	การปฏิบัติงาน (After Action Review : AAR) 3. สอบถามการได้รับข่าว ประชาสัมพันธ์โครงการต่างๆ จากลูกค้าและสอบถาม ติดตามความคืบหน้า จดหมายเหตุ
ไปรษณีย์	ผู้รับผิดชอบ ฝ่าย/งาน/สถานีฯ จัดทำเอกสารประชาสัมพันธ์ เอกสารเผยแพร่ จดหมาย นำส่งไปยัง ไปรษณีย์เพื่อส่งไปยังกลุ่มเป้าหมายต่างๆ และประสานงานติดตามสอบถาม จดหมายเหตุ ธนาณัติ เพื่อ การเบิกจ่าย โดยคำนึงถึงความถูกต้อง รวดเร็ว หรือถึงผู้รับปลายทางครบถ้วน (ระบบที่เกี่ยวข้อง : ระบบงานสารบรรณ)	ประชาชนสัมพันธ์โครงการต่างๆ จากลูกค้าและสอบถาม ติดตามความคืบหน้า จดหมายเหตุ
ร้านอาหารและ เครื่องดื่ม	การดำเนินการจัดอบรมหลักสูตรต่างๆ ผู้รับผิดชอบจะหาข้อมูล ติดต่อสอบถามจากผู้เคยรับบริการ จะพิจารณาเลือกร้านอาหารสะอาด ราคาเหมาะสม และตรงกับความต้องการ จึงติดต่อไปยัง ร้านอาหารดังกล่าว เพื่อสั่งอาหารและเครื่องดื่มและให้มีการจัดส่งตามวันเวลา สถานที่ที่กำหนด และ หลังรับบริการจะมีการสอบถาม ประเมินจากการให้บริการ ความสะอาด และคุณภาพอาหาร เพื่อ เสนอแนะร้านอาหารดังกล่าวให้ปรับปรุงและพิจารณาการเลือกใช้บริการครั้งต่อไป (ระบบที่เกี่ยวข้อง : ระบบการประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการ)	4. การประชุมกลุ่มย่อย Focus group discussion 5. การรายงานผลการ ย้อนกลับให้แก่ผู้ส่งมอบได้ ทราบด้วยเมื่อเสร็จสิ้น โครงการ
ระบบควบคุมการ ดำเนินการในการ ให้บริการวิชาการ	การควบคุมเวลา โครงการที่จัด จะมีกำหนดการ วัน เวลาที่แน่ชัด และเหมาะสม เพื่อให้กิจกรรมที่ เกิดขึ้นดำเนินไปจนเสร็จสมบูรณ์ การควบคุมจำนวนบุคลากร ผู้ดำเนินการจัดโครงการ คำนึงถึงทักษะความสามารถ และความสะดวก ในการเข้าถึงพื้นที่ในการให้บริการแต่ละครั้งทั้งนี้จะต้องสอดคล้องกับจำนวนผู้รับบริการตามที่กำหนด ในแต่ละโครงการที่จัด การควบคุมคุณภาพ มีการจัดทำแบบประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการ เพื่อเป็นข้อมูลย้อนกลับ ให้สำนักส่งเสริมฯ (ระบบที่เกี่ยวข้อง : ระบบการประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการ)	
พันธมิตร		
ผู้สนับสนุนแหล่ง ทุนเพื่อจัดกิจกรรม บริการวิชาการ	ระบบการบริหารจัดการที่มีคุณภาพ ตามเกณฑ์ที่ผู้ให้การสนับสนุนงบประมาณกำหนด แนวปฏิบัติที่ สำนักส่งเสริมฯ ได้ดำเนินการคือ เมื่อสิ้นสุดโครงการ/กิจกรรม จะมีการประเมินผลและรายงานผล การดำเนินงานให้เจ้าของแหล่งทุนรับทราบ	
หน่วยงานทำโครงการ ร่วม	เมื่อมีหน่วยงานภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย ประสานแจ้งความประสงค์การทำโครงการร่วม หรือสำนักฯ มีความประสงค์ทำโครงการร่วมกับหน่วยงานต่างๆ จะมีหนังสือแจ้งความประสงค์ และ นัดประชุมหารือกับผู้บริหารเบื้องต้น เพื่อกำหนดแนวทางการจัดทำโครงการร่วม และแบ่งภาระความ รับผิดชอบต่อกัน พร้อมทั้งกำหนดแผนงาน ทางสำนักฯ จะมีคำสั่งแต่งตั้งคณะทำงาน และผู้ได้รับ มอบหมายจะต้องไปดำเนินการ และจะมีการประเมินการทำงานร่วมกัน พร้อมทั้งดูแลการบริหาร งบประมาณตามที่ตกลงร่วมกัน จนเสร็จสิ้นโครงการ	
คู่ความร่วมมือ		
องค์ความรู้ : วิทยากร	ขั้นตอนการคัดเลือกเริ่มจากการพิจารณาคุณสมบัติความเหมาะสม ความรู้ ความสามารถ ความ เชี่ยวชาญ การมีชื่อเสียง และการเป็นที่ยอมรับในแวดวงวิชาชีพ -พิจารณาจากผลการประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการ กรณีที่เคยเป็นวิทยากรในหลักสูตรที่จัด อบรมมาแล้ว (ระบบที่เกี่ยวข้อง : ระบบฐานข้อมูลวิทยากร, ระบบการประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการ)	
คณะ/หน่วยงาน	สำนักฯ จะมีการประสานกับคณะ/หน่วยงานต่างๆ ในมหาวิทยาลัย และหน่วยงานภายนอก เพื่อ สอบถามความพร้อมของเครื่องมือ อุปกรณ์ ตลอดจน ความเชี่ยวชาญของบุคลากร ประเมินความ เป็นไปได้ เพื่อขอความร่วมมือในการใช้สถานที่ วัสดุอุปกรณ์ ตลอดจนวิทยากร ในระหว่างการทำงาน จะมีการประเมินจากผู้รับบริการ และผู้รับผิดชอบของสำนักฯ	

ผู้ส่งมอบ/ระบบควบคุม	แนวทางการดำเนินการ	การประเมินผล
สถานีวิจัย	สำนักฯ มีการทำงานร่วมกัน โดยสำนักมีการจัดรายการวิทยุ ผ่านสถานีวิจัยของมหาวิทยาลัย และการจัดทำรายการวิทยุส่งไปยังสถานีวิจัยในพื้นที่กว่า 20 สถานี มีทีมงานลงไปประสานและเยี่ยมสถานีวิจัยเหล่านั้น ซึ่งเป็นสถานีเครือข่ายกับสำนักส่งเสริมฯ และมีการประเมินสอบถามปัญหาและแนวทางแก้ปัญหา ในการจัดทำรายการออกอากาศ โดยบันทึกลงแผ่นซีดีพร้อมทั้งจัดส่งไปยังสถานีวิจัยในเครือข่าย	

6.1ง การจัดการนวัตกรรม

สำนักส่งเสริมฯ สนับสนุนให้เกิดการสร้างและพัฒนานวัตกรรมที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อบรรลุเป้าประสงค์และให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดของการดำเนินงาน โดยมีกระบวนการ ดังแผนภาพที่ 6.1-7

ปัจจัยนำเข้า	กระบวนการจัดการนวัตกรรม					ผลลัพธ์
นโยบายขององค์กร -การวางแผนกลยุทธ์ -ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ -แหล่งงบประมาณเพื่อสนับสนุน -ข้อมูลความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย -ระบบข้อมูลสารสนเทศ -ช่องทางการสื่อสาร -ผลการปฏิบัติในรอบปีที่ผ่านมา	① กำหนดนโยบายส่งเสริมสนับสนุนในการสร้าง/พัฒนานวัตกรรมตามดำเนินงานในมิติต่างๆ	② สร้างบรรยากาศสภาพแวดล้อมให้บุคลากรได้เกิดแนวคิดสร้าง/พัฒนานวัตกรรม -จัดตั้งคณะทำงานเพื่อขับเคลื่อนและพัฒนานวัตกรรมด้านกระบวนการทำงานและผลิตภัณฑ์ต่างๆ	③ จัดให้ความรู้/สนับสนุนการเข้าอบรม สัมมนาในการสร้าง/พัฒนานวัตกรรม	④ สร้างนวัตกรรมใหม่/พัฒนานวัตกรรมเดิมเพื่อปรับปรุงการดำเนินงานทดลองนำนวัตกรรมมาใช้/ประเมิน/ปรับปรุง -นำนวัตกรรมไปแสดงนิทรรศการและส่งเข้าเวทีการประกวดต่างๆ	⑤ -ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน -สนับสนุนเงินรางวัลเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการพัฒนา งาน -สนับสนุนการเข้าประกวด	1.จำนวนนวัตกรรม 2.นวัตกรรมที่ปฏิบัติได้สำเร็จ 3.รางวัล/เกียรติบัตรการประกวด 4.การขอตำแหน่งทางวิชาการที่สูงขึ้น
ผู้รับผิดชอบ	ผู้บริหาร	หัวหน้าฝ่ายงาน	หัวหน้าฝ่ายงาน	บุคลากร	คณะกรรมการประจำส่วนงาน	

แผนภาพที่ 6.1-7 ขั้นตอนการจัดการนวัตกรรม

นำปัจจัยนำเข้ามาขับเคลื่อนการสร้างและพัฒนานวัตกรรมผ่านกระบวนการจัดการนวัตกรรม 5 ขั้นตอน โดยมีการดำเนินการดังต่อไปนี้

1. นวัตกรรมการสร้างและพัฒนาหลักสูตร/กิจกรรม/โครงการด้านบริการวิชาการ รวมทั้งนวัตกรรมในงานสนับสนุนการบริการวิชาการ โดยใช้ข้อมูลการวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้า ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย และผลการปฏิบัติในรอบปีที่ผ่านมา เพื่อค้นหาความต้องการ ปัญหา อุปสรรคในการดำเนินงาน โดยประชุมร่วมกันในฝ่าย/งานที่รับผิดชอบ และผลของการสรุปทเรียนในระหว่างคณะทำงาน นอกจากนั้นในขั้นตอนของการปฏิบัติงาน มีการปรับปรุงงาน เพื่อลดข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น อันจะนำประโยชน์สูงสุดต่อลูกค้าและผู้รับผิดชอบกิจกรรม/โครงการ รวมทั้งการปรับปรุงวิธีการทำงาน ตลอดจนการแสวงหางบประมาณในการทำงาน เพื่อให้สอดคล้องสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป อันจะทำให้เกิดการพัฒนางานและการจัดการนวัตกรรมที่เกี่ยวกับงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

ทั้งนี้ ในช่วงสถานการณ์โควิด 19 มีการปรับเนื้อหารายการวิทยุ โดยนำเสนอเนื้อหาเกี่ยวกับการป้องกันและดูแลสุขภาพเพื่อให้พ้นภัยโควิด ซึ่งสอดคล้องกับสถานการณ์และความสนใจของผู้รับฟังรายการ การให้การให้บริการวิชาการแก่ชุมชน/สังคม ในลักษณะของการสงเคราะห์ช่วยเหลือแบบเร่งด่วนด้วยการจัดทำและแจกถุงยังชีพ เพื่อบรรเทาความเดือดร้อนให้แก่กลุ่มเปราะบาง/คนในชุมชนที่ได้รับผลกระทบในทางเศรษฐกิจ ในช่วงสถานการณ์โควิด 19 การฟื้นฟู

เศรษฐกิจชุมชนที่ได้รับผลกระทบจากสถานการณ์โควิด 19 ด้วยการจัดทำข้อเสนอโครงการยกระดับ เศรษฐกิจและสังคม รายตำบลแบบบูรณาการ (มหาวิทยาลัยสู่ตำบล สร้างรากแก้วให้ประเทศ) ตามนโยบายของกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัย

2. การจัดบรรยากาศ สภาพแวดล้อมให้บุคลากรได้ก่อให้เกิดแนวคิดสร้างสรรค์/พัฒนานวัตกรรม สนับสนุนการ พัฒนานวัตกรรมการทำงานข้ามสายงาน มีการแต่งตั้งคณะทำงานเพื่อขับเคลื่อนงานในกรณีที่มีภาระงานเร่งด่วนหรือมี กิจกรรมที่ทำซ้อน บางกิจกรรมต้องใช้ความโดดเด่นและความสามารถพิเศษเฉพาะตัวของบุคลากรต่างฝ่าย/งาน/สถานี่ สามารถดำเนินการได้

3. การสร้างนวัตกรรมใหม่จากความเชี่ยวชาญ ความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ของบุคลากร โดยการใช้ วิธีการทำงานร่วมกับสมาชิก/กลุ่ม/ชุมชน ในพื้นที่เพื่อสร้างชุมชนเข้มแข็ง รวมทั้งการผลิตการเผยแพร่และถ่ายทอดความรู้ จากงานวิจัยเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่ม สร้างโอกาสและช่องทางในการจำหน่ายสินค้าชุมชนอย่างต่อเนื่อง มีการศึกษา วิเคราะห์ และหาแนวทางพัฒนานวัตกรรมเพื่อให้ผลิตภัณฑ์ทันสมัยอยู่เสมอ เช่น การแปรรูปข้าวพื้นเมืองพันธุ์ข้าวลูกปลา ให้เป็นแป้งข้าวลูกปลาและต่อยอดนำมาเป็นแป้งทำขนมทองม้วนกิ่งสำเร็จรูป ซึ่งเป็นผลิตภัณฑ์ใหม่ ที่ช่วยสร้างงานสร้าง รายได้ให้แก่คนในชุมชน ในการดำเนินโครงการหมู่บ้านข้าวลูกปลาป่าชิง อำเภอจะนะ ภายใต้หมู่บ้านวิทยาศาสตร์

4. สร้างนวัตกรรมใหม่/พัฒนานวัตกรรมเดิมเพื่อปรับปรุงการดำเนินงานทดลองนำนวัตกรรมมาใช้/ประเมิน/ ปรับปรุง มีการนำนวัตกรรมที่บุคลากรพัฒนาขึ้นมาไปแสดงนิทรรศการและส่งเข้าเวทีการประกวดต่างๆ ภายใน มหาวิทยาลัย เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญได้ให้ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงต่อเนื่อง เช่น มีการนำโครงการที่มี นวัตกรรม ด้านกระบวนการทำงานแบบ PDCA และการประสานความร่วมมือระหว่างภาคส่วนต่างๆแบบ “สามประสาน” ในการดำเนินโครงการด้านสื่อ เผยแพร่ในรูปแบบของ Poster Presentation ให้แก่บุคลากรในเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้หา วิทยาลัย ในงานเวทีประกันคุณภาพของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

5. การผลักดันและขับเคลื่อนเพื่อให้เกิดนวัตกรรมในองค์กร ผ่านระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน (TOR) โดย ใช้ผลการประเมินระดับหัวหน้าฝ่าย/งาน/สถานี่ นักวิชาการ ร้อยละ 20 และระดับบุคลากรผู้สนับสนุน ร้อยละ 10 เพื่อ ส่งเสริมและกระตุ้นให้นักวิชาการได้คิดพัฒนานวัตกรรมในการทำงาน ซึ่งผลของกิจกรรมนี้จะมีประโยชน์ต่อการพัฒนาตัว บุคคลและบุคลากรยังสามารถนำนวัตกรรมนี้ไปใช้ในการยื่นขอความก้าวหน้าในตำแหน่งที่สูงขึ้น

6.2 ประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ

6.2ก ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการ

สำนักส่งเสริมฯ มีการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการ โดยให้ความสำคัญในการลดต้นทุน ความสูญเสียของระบบงาน โดยค้นหาสาเหตุความสูญเสียจากการทำงานซ้ำซ้อนและผิดพลาด จัดลำดับความสำคัญ กำหนดเป้าหมาย มอบหมายผู้รับผิดชอบนำมาปรับปรุงขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพื่อนำไปทดลองใช้ และประเมินผล อัน เป็นการลดเวลา ต้นทุนในกระบวนการระบบงานการ กำจัดและลดการสูญเสียเวลาและทรัพยากร ป้องกันไม่ให้เกิดของ เสีย ความผิดพลาดจากการให้บริการ การทำงานซ้ำและช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของงาน สำนักส่งเสริมฯ มีการทบทวนและ ปรับปรุงกระบวนการทำงานปีละ 2 ครั้ง ซึ่งเป็นแนวทางในการช่วยการดำเนินงาน

แนวทางของสำนักส่งเสริมฯ ในการควบคุมต้นทุนเพื่อลดค่าใช้จ่าย ดังนี้

1. มอบหมายผู้รับผิดชอบโครงการ/กิจกรรมประชุมร่วมกันในฝ่าย/งาน/สถานี่ เพื่อวางแผนงานและไม่ให้เกิดการ ทำงานซ้ำซ้อน กำหนดวิธีการดำเนินงานที่รัดกุม โดยยึดตามกฎระเบียบข้อบังคับตามความเหมาะสม

2. วิเคราะห์ขอบเขต ขั้นตอนการดำเนินโครงการ ผลผลิต ผลลัพธ์และตัวชี้วัดของโครงการ เพื่อให้ทราบถึงความสำเร็จที่จะได้จากโครงการและระบุว่าได้รับความสำเร็จนั้นหรือไม่

3. กำหนดเป้าหมายการดำเนินงานทุกโครงการให้สัมพันธ์และเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน เพื่อแสดงให้เห็นว่าโครงการมีส่วนสนับสนุนต่อยุทธศาสตร์นั้นๆ อย่างไร

4. มีการวิเคราะห์การดำเนินโครงการ/กิจกรรมร่วมกับโครงการต่างๆ ของหน่วยงาน เพื่อให้เห็นความสัมพันธ์และความเกี่ยวข้องกันของแต่ละโครงการ

5. รายงานผลการดำเนินโครงการ/กิจกรรม และเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อประกอบการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีในปีต่อไป เพื่อให้ทราบว่าโครงการ/กิจกรรมนั้นคุ้มค่าที่จะดำเนินการต่อไปหรือไม่ และหากลูกค้ามีความพึงพอใจสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้และมีข้อเสนอแนะให้จัดโครงการ/กิจกรรมนั้นต่อไปจะประชุมวางแผนลดต้นทุนการผลิตแต่ยังคงรักษาคุณภาพเอาไว้

6. มีการปรับปรุงและกำหนดแนวปฏิบัติเพื่อลดต้นทุนอย่างเป็นระบบทั้งต้นทุนในกระบวนการผลิตต้นทุนคงที่และต้นทุนผันแปร เช่น ค่าจ้าง ค่าวัสดุ ค่าโทรศัพท์ นอกจากนี้ยังมีการประสานงานกับเครือข่ายของชุมชน ในการจัดทำโครงการ เพื่อควบคุมต้นทุนและลดต้นทุนการผลิตที่ซ้ำซ้อน และจัดหาแหล่งทุนภายนอกเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของหน่วยงาน ดังนี้

6.1 จัดอบรมเป็นชุดหลักสูตร 2-3 หลักสูตรในเวลาและสถานที่เดียวกัน ทำให้ลดรอบเวลาในการปฏิบัติงาน ลดค่าเดินทาง ค่าตอบแทนเจ้าหน้าที่ และค่าวัสดุอุปกรณ์ ที่สามารถใช้ร่วมกันได้

6.2 เลือกใช้สถานที่ราชการในการจัดอบรมแทนสถานที่ของเอกชน เพื่อลดค่าใช้จ่าย

6.3 ใช้บุคลากรของหน่วยงานในการจัดรายการวิทยุโดยกำหนดให้เป็นภาระงานประจำ เพื่อลดจ่ายค่าตอบแทน

6.4 ขอความร่วมมือในการออกอากาศรายการวิทยุ ไปยังสถานีวิทยุต่างๆ เพื่อไม่ต้องเสียค่าเช่าเวลา รวมทั้งขอความร่วมมือในการผลิตรายการโดยประสานบุคลากรและองค์กรภาคีเครือข่าย

6.5 เลือกใช้วิทยากรภายในหน่วยงานเพื่อลดค่าใช้จ่าย

6.7 กำหนดนโยบาย Green and Clean office เช่น แนวปฏิบัติมาตรการประหยัดพลังงาน และน้ำมันเชื้อเพลิง โดยมีการจัดเก็บและรายงานข้อมูลในที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินงาน

6.8 ใช้ระบบสื่อสารผ่านช่องทาง Social Network เช่น Group mail, Facebook และประชาสัมพันธ์ข่าวสารผ่านเว็บไซต์เพื่อลดค่าใช้จ่ายในการจัดส่งเอกสารประชาสัมพันธ์ทางไปรษณีย์

7. มีการกำหนดมาตรฐานระยะเวลาการปฏิบัติงานตามโครงการ/กิจกรรมทุกโครงการ

7.1 การประชาสัมพันธ์หลักสูตรการอบรมต้องดำเนินการก่อนการอบรม 1-2 เดือน เพื่อให้ลูกค้ามีเวลาเพียงพอในการเข้าถึงและพิจารณาข้อมูลก่อนการตัดสินใจ

7.2 การรับสมัครและบันทึกข้อมูลลูกค้าลงในระบบ หลังวันหมดเขตรับสมัคร 1 สัปดาห์ เพื่อไม่ให้รายชื่อตกหล่น และเพื่อความถูกต้องของข้อมูลผู้สมัคร หลักสูตรที่สมัครรวมถึงข้อมูลการชำระค่าลงทะเบียน

7.3 สรุปจำนวนผู้สมัครและออกไปเสร็จรับเงิน นับจากวันหมดเขตรับสมัครไม่เกิน 3 วัน ซึ่งการตัดสินใจเปิด/ปิด หรือยกเลิกการอบรม จะขึ้นอยู่กับสรุปจำนวนผู้สมัคร ซึ่งต้องไม่ต่ำกว่าจุดคุ้มทุนของโครงการ และต้องแจ้งผลการตัดสินใจเปิด/ปิดหรือยกเลิกหลักสูตรให้ผู้สมัครทราบอย่างเร่งด่วน

7.4 จัดทำเอกสารและเตรียมวัสดุ อุปกรณ์ ก่อนดำเนินการ 3 วัน ซึ่งต้องมีคุณภาพและเพียงพอกับจำนวนผู้สมัคร ประกอบกับบางหลักสูตรได้รับเอกสารต้นฉบับซ้ำ หากผู้สมัครมารายงานตัวแต่ไม่มีเอกสารแจกให้ และ/หรือแจกช้ากว่าที่วิทยากรบรรยาย จะทำให้ผู้เข้าอบรมไม่พึงพอใจและผลสัมฤทธิ์ด้านการเรียนรู้ลดลงด้วย

7.5 จัดทำหลักฐานเบิกจ่ายหลังเสร็จสิ้นโครงการ 3 วัน เพื่อให้เป็นไปตามระเบียบเงินยืมทรองราชการในการจัดกิจกรรม/โครงการ และสอดคล้องกับการรายงานผลการดำเนินงานและผลการเบิกจ่าย

7.6 จัดทำบันทึกสรุปผลการประเมินและรายงาน หลังเสร็จสิ้นโครงการ 3 วัน

8. ตรวจสอบ/ทบทวนประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศทุก 6 เดือน ทั้งนี้จะมีการประชุมเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง ผู้ใช้งานในระบบเพื่อนำเสนอผลการใช้และข้อเสนอแนะเพื่อให้ระบบสามารถรองรับงานได้ครบถ้วนมากยิ่งขึ้น

9. มีการนำระบบอิเล็กทรอนิกส์ต่างๆ เข้ามาใช้เพื่อการควบคุมต้นทุน และลดระยะในการทำงาน ได้แก่ระบบการรับ-ส่งหนังสือ ระบบสมัครอบรมออนไลน์ ระบบประเมินผลกิจกรรม/โครงการ ระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน (TOR) ระบบประชุม E-meeting การลดเวลาโดยการสแกนลายนิ้วมือ การลาออนไลน์ การแจ้งซ่อมออนไลน์ เป็นต้น มีผลทำให้การทำงานเร็วขึ้น ได้จำนวนชิ้นงานมากขึ้น และข้อผิดพลาดในการทำงานลดลงร้อยละ 80

สำนักส่งเสริมฯ มีวิธีการป้องกันไม่ให้เกิดข้อผิดพลาด การทำงานซ้ำ และความสูญเสียจากผลการดำเนินงาน ดังนี้

1. จัดทำคู่มือปฏิบัติงานการเบิกจ่ายค่าใช้จ่ายในโครงการอบรมแบบหารายได้

2. ทบทวนวิธีปฏิบัติงาน (Work procedure) ในทุกระบบงาน

3. ใช้ตาราง Check list ในการควบคุมการจัดอบรมทุกโครงการ

4. ใช้เวทีการสรุปผลการดำเนินงานประจำปี และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อวิเคราะห์ปัญหา ค้นหาสาเหตุและกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหาร่วมกัน

5. กำหนดให้บุคลากรจัดทำโครงการวิจัย และโครงการพัฒนางาน ให้เป็นส่วนหนึ่งของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้งานที่รับผิดชอบมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

6.2x ความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์

สำนักส่งเสริมฯ ได้พัฒนาระบบสารสนเทศให้ครอบคลุมและรองรับการปฏิบัติงานทุกระบวนการ เพื่อเก็บข้อมูลและอำนวยความสะดวกให้กับบุคลากรและลูกค้ากลุ่มอื่นๆ ในการปฏิบัติงาน เช่น ระบบการสมัครฝึกอบรมออนไลน์ ระบบแบบประเมินออนไลน์ ระบบสนับสนุนบริการวิชาการ และอื่นๆ โดยมีการกำหนดแนวทางที่ชัดเจนเพื่อให้มั่นใจว่าระบบสารสนเทศและเทคโนโลยีสารสนเทศมีความปลอดภัย ถูกต้อง เชื่อถือได้ เป็นปัจจุบัน และพร้อมใช้งาน ดังนี้

1. จัดทำระบบการยืนยันตัวตนผ่าน Login และ Password จำนวน 3 ระดับ มีการกำหนดสิทธิการเข้าถึงข้อมูลของบุคลากร ในแต่ละระดับที่แตกต่างกันและเก็บรายละเอียดทุกครั้งที่มีการปรับแก้ไขข้อมูล

2. สามารถตรวจสอบเส้นทางของข้อมูลได้ ข้อมูลสารสนเทศและองค์ความรู้ต่างๆ มีความปลอดภัยและเป็นความลับ

3. มีการสำรองข้อมูล (Backup) ทุกเดือน เพื่อให้ข้อมูลและสารสนเทศสามารถนำกลับมาใช้ทดแทนกันได้อย่างต่อเนื่องเมื่อเกิดปัญหา

4. มีการติดตั้งโปรแกรมช่วยรักษาความปลอดภัยเพื่อป้องกันการโจมตีจากผู้ไม่ประสงค์ดีหรือไวรัสและสไปยาแวร์ต่างๆ

5. มีการปรับปรุง พัฒนาซอฟต์แวร์ให้มีความทันสมัยทันต่อการเปลี่ยนแปลงในแต่ละยุค โดยการนำเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาปรับปรุงเว็บไซต์ให้มีความปลอดภัย เช่น การใช้ AJAX ในการกรองข้อมูลที่ไม่มีฟังก์ชัน การใช้ J-Query ในการตรวจสอบเซสชันและกรองชนิดของเว็บเบราว์เซอร์ในการเข้าถึงข้อมูล หากการเข้าถึงเว็บไซต์ของสำนักส่งเสริมฯ ไม่ใช่เว็บเบราว์เซอร์ที่ได้รับอนุญาต จะไม่อนุญาตให้เข้าถึงข้อมูลโดยเด็ดขาด

รวมทั้งมีการจัดทำแผนป้องกันเหตุฉุกเฉินและแผนบริหารความเสี่ยงความปลอดภัยของข้อมูลสารสนเทศ และยังกำหนดให้บุคลากรจัดเก็บเอกสารต่างๆ ทั้งในรูปแบบกระดาษและเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ โดยใช้กระบวนการ 5ส เข้ามาช่วยในการจัดเก็บ ส่วนเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ได้พัฒนาระบบสารบรรณ ซึ่งสามารถตรวจสอบเส้นทางเอกสารผ่านทางระบบสารสนเทศงานสารบรรณของวิทยาเขตปัตตานี (E-Office) มีการลงรับ-ส่งเอกสารตามระเบียบงานสารบรรณ พ.ศ. 2526 และเอกสารต่างๆ สามารถส่งไปยังหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยผ่านทาง ระบบเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ (E-Document) ซึ่งสามารถลำดับความสำคัญของเอกสารได้ และสามารถกำหนดสิทธิ์การเข้าถึงเอกสารในกรณีเป็นเอกสารลับจะเห็นได้ว่าระบบความปลอดภัยของเอกสาร ข้อมูล และสารสนเทศ ทั้งที่เป็นเอกสารข้อมูลสำคัญ สารสนเทศที่มีความอ่อนไหว และข้อมูลที่มีความสำคัญน้อยลงมา จะมีการจัดเก็บอย่างเป็นระเบียบทุกชั้นตอน

สำหรับฐานข้อมูลอื่นๆ ที่เป็นของส่วนกลาง เช่น ระบบ Intranet ของวิทยาเขต ระบบ MIS-DSS ของมหาวิทยาลัย ระบบการลา ระบบ TOR และ Competency Online ระบบ GFMS และระบบอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง สำนักส่งเสริมฯ ได้ดำเนินการนำลิงค์ที่อยู่ของเว็บไซต์ (URL) มาผูกไว้กับเว็บไซต์ของสำนักส่งเสริมฯ โดยการสร้างแบนเนอร์เชื่อมโยงไปยังหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องให้มีความสวยงามและบูรณาการให้มีการเข้าถึงได้ง่าย สะดวก และรวดเร็ว

6.2ค การเตรียมความพร้อมด้านความปลอดภัยและต่อภาวะฉุกเฉิน

6.2 ค(1) ความปลอดภัย (Safety)

สำนักส่งเสริมฯ มีคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน เพื่อวิเคราะห์หาความเสี่ยงและความล้มเหลวของการดำเนินงานในทุกๆ ด้าน และด้านความปลอดภัยเป็นการกำหนดแผนโดยมอบหมายให้แต่ละฝ่าย/งาน/สถานี เป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการและรายงานผลในที่ประชุมคณะกรรมการความเสี่ยง ซึ่งต้องรายงานปีละ 2 ครั้งในคราวปกติ และกำหนดให้เป็นภาระงานด้านหนึ่งของคณะกรรมการเตรียมความพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน และ 5ส ทั้งนี้สำนักส่งเสริมฯ ได้เข้าร่วมและดำเนินกิจกรรม Green Office ของสำนักส่งเสริมฯ ในปี 2564 โดยมีมาตรการเรื่องความปลอดภัยซึ่งบรรจุในแผนมาตรการของหมวดที่ 5 สภาพแวดล้อมและความปลอดภัย และมีกิจกรรมฝึกซ้อมเมื่อเกิดเหตุภัยพิบัติ เช่น การซ้อมหนีภัยเมื่อเกิดอัคคีภัย เป็นต้น

สำหรับความปลอดภัยของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ สำนักส่งเสริมฯ ได้กำหนดมาตรการความปลอดภัย โดยมี ผู้ดูแลระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ของสำนักส่งเสริมฯ เป็นผู้ดูแลระบบการใช้งานทั้งหมด เช่น เว็บไซต์สำนักส่งเสริมฯ ระบบฐานข้อมูล ระบบการขอรับบริการต่างๆ ซึ่งผู้ดูแลระบบจะมีการดูแลและตรวจสอบระบบสารสนเทศอยู่เป็นประจำ และสมาชิกมีรหัสผ่าน (Login และ Password) ในการเข้าใช้ข้อมูลในระบบเพื่อความปลอดภัย และเมื่อเกิดปัญหาผู้ดูแลระบบจะเป็นผู้ดำเนินการแก้ไขให้อย่างทันทีทันใด

6.2 ค(2) ความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity)

สำนักส่งเสริมฯ โดยคณะกรรมการเตรียมความพร้อมต่อภาวะฉุกเฉินและ 5ส. ประชุมร่วมกันเพื่อวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงต่อภาวะฉุกเฉินที่อาจเกิดขึ้นในหน่วยงาน จำนวน 2 ด้าน

- 1) ด้านภัยพิบัติตามธรรมชาติ
- 2) ด้านระบบข้อมูล/สารสนเทศ

จากความเสี่ยงดังกล่าว จึงนำมาจัดทำแผนป้องกันและวิธีปฏิบัติเมื่อเกิดภาวะฉุกเฉิน ของแต่ละด้านที่เกี่ยวข้องกับแต่ละฝ่าย/งาน/สถานี และแจ้งบุคลากรทุกคนทราบผ่านการประชุมคณะกรรมการประจำส่วนงาน และมีการเผยแพร่บนเว็บไซต์ของสำนักส่งเสริมฯ และเพื่อให้มั่นใจว่าแผนป้องกันและ วิธีปฏิบัติเมื่อเกิดภัยพิบัติ

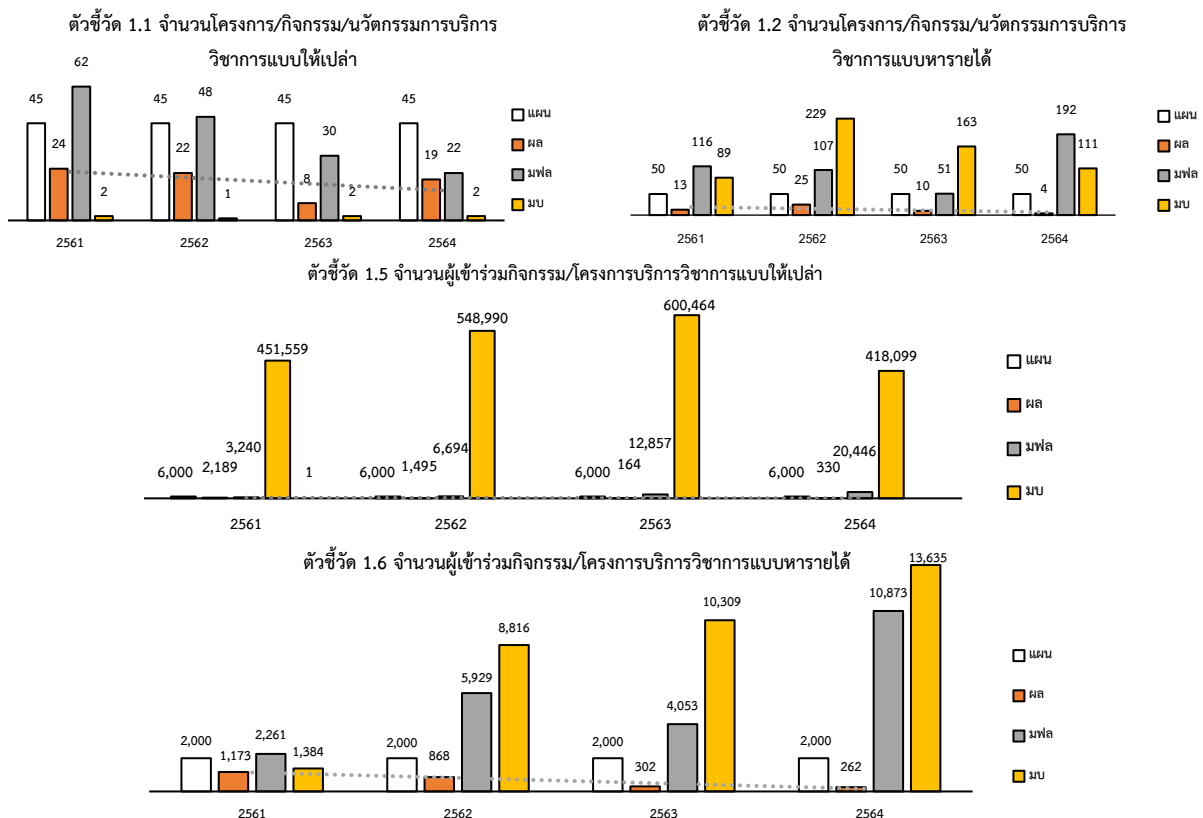
และภาวะฉุกเฉินมีความพร้อมเมื่อเกิดเหตุการณ์จริง สำนักส่งเสริมฯ จึงดำเนินการดังนี้ 1. ทบทวนแผนป้องกันและวิธีปฏิบัติงานเมื่อเกิดภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉิน ในปีงบประมาณ 2564 โดยคณะกรรมการเตรียมความพร้อมต่อภาวะฉุกเฉินและ 5ส เพื่อให้เกิดความเหมาะสมและปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเต็มที่เมื่อเกิดภาวะฉุกเฉิน จึงมีการปรับแผนภาวะฉุกเฉินโดยเปลี่ยนและเพิ่มเติมผู้รับผิดชอบในแต่ละฝ่าย/งาน/สถานี 2. มีการกำหนดผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้เมื่อเกิดเหตุฉุกเฉิน 3. จัดทำบัญชีรายชื่อพร้อมหมายเลขโทรศัพท์ของหน่วยงานที่ต้องการติดต่อเมื่อเกิดภาวะฉุกเฉิน 4. แจ้งให้บุคลากรทราบและศึกษาแนวปฏิบัติในกรณีฉุกเฉินให้มีความเข้าใจ รวมทั้งร่วมกันรณรงค์ป้องกันและการระงับเหตุฉุกเฉิน ได้แก่ การจัดทำแผนดับ การติดบอร์ดประชาสัมพันธ์ 5. กำหนดให้มีการตรวจเช็คอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับระบบไฟฟ้า ระบบสารสนเทศ และเพื่อป้องกันการเกิดอัคคีภัย 3 เดือน/ครั้ง

7.1 ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ

7.1ก ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และบริการที่มุ่งเน้นลูกค้า

(1) ผลลัพธ์ผลิตภัณฑ์ที่ 1 การจัดโครงการ/กิจกรรม/หลักสูตรฝึกอบรม

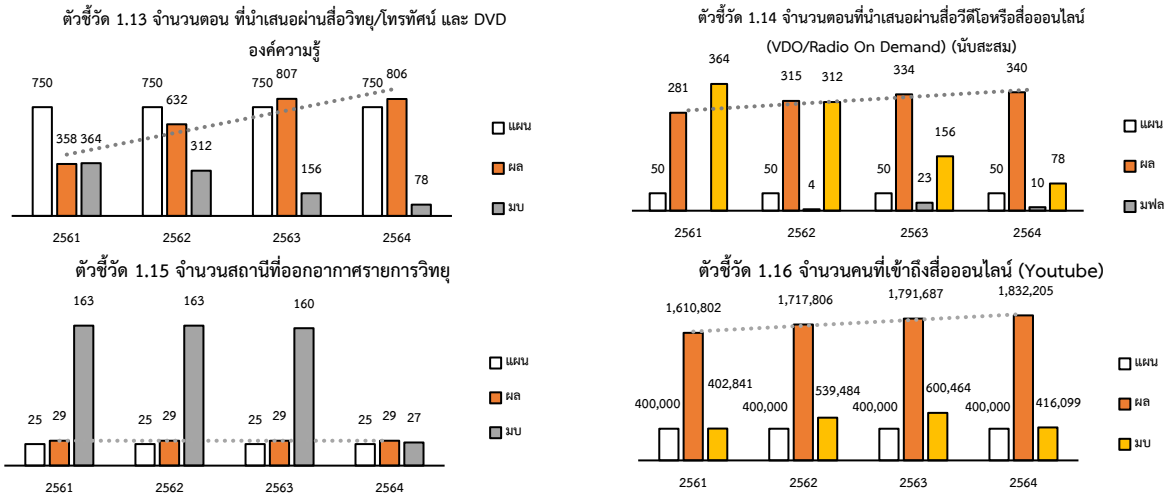
แบบให้เปล่า จำนวน 19 โครงการ/กิจกรรม (KPI 1.1) มีผู้เข้าร่วม 330 คน (KPI 1.5) แบบหารายได้ จำนวน 4 โครงการ/กิจกรรม (KPI 1.2) มีผู้เข้าร่วม 262 คน (KPI 1.6) ซึ่งต่ำกว่าแผนที่กำหนดไว้และลดลงจากปีที่ผ่านมา เมื่อเทียบกับคู่แข่งพบว่า มีผลลัพธ์ต่ำกว่าศูนย์บริการวิชาการ มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง และสำนักบริการวิชาการ มหาวิทยาลัยบูรพา เนื่องจากสถานการณ์โรคติดเชื้อโคโรนาไวรัส (โควิด 19) ทำให้มีการยกเลิกการจัดกิจกรรม/โครงการต่างๆ ดังแผนภาพที่ 7.1-1



แผนภาพที่ 7.1-1 ผลลัพธ์ผลิตภัณฑ์ที่ 1 การจัดโครงการ/กิจกรรมบริการวิชาการแบบให้เปล่าและแบบหารายได้

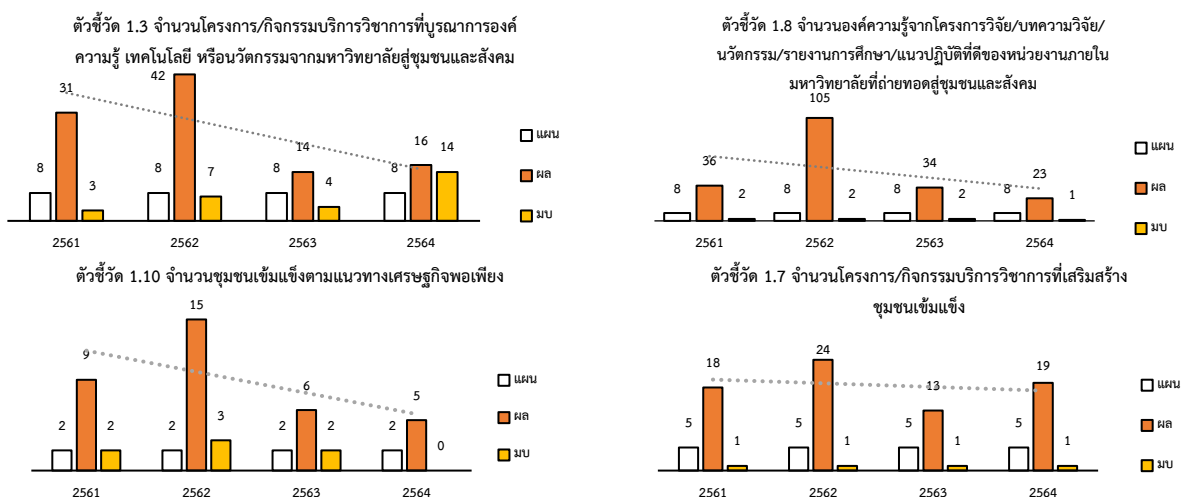
(2) ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์ที่ 2 สื่อประเภทต่างๆ ได้แก่ สื่อวิทยุ/โทรทัศน์ VDO on Demand และสื่อออนไลน์

ด้านสื่อวิทยุ/โทรทัศน์ มีจำนวนตอน/เรื่องที่น่าเสนอ 806 ตอน (KPI 1.13) ซึ่งสูงกว่าแผนที่กำหนดไว้ เมื่อเทียบกับคู่แข่ง พบว่าสูงกว่าสำนักบริการวิชาการ มหาวิทยาลัยบูรพา มีจำนวนสถานีวิทยุที่ออกอากาศ 29 สถานี เมื่อเทียบกับคู่แข่งพบว่าต่ำกว่าสำนักบริการวิชาการ มหาวิทยาลัยบูรพา (KPI 1.15) ด้านสื่อออนไลน์ VDO/Radio on Demand มีจำนวนเรื่อง/ตอนที่น่าเสนอผ่านสื่อวีดิโอหรือสื่อออนไลน์ (VDO/Radio on Demand) (นับสะสม) 340 เรื่อง (KPI 1.14) ในส่วนของจำนวนคนที่เข้าถึงสื่อออนไลน์ 1,832,205 คน (KPI 1.16) ซึ่งสูงกว่าแผนที่กำหนดและเพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา ดังแผนภาพที่ 7.1-2



แผนภาพที่ 7.1-2 ผลลัพธ์ผลิตภัณฑ์ที่ 2 สื่อประเภทต่างๆ ได้แก่ สื่อวิทยุ/โทรทัศน์ VDO on Demand และสื่อออนไลน์ (3) ผลลัพธ์ผลิตภัณฑ์ที่ 1 และผลิตภัณฑ์ที่ 2 ที่นำองค์ความรู้จากการวิจัย/นวัตกรรม/รายงานการศึกษา/แนวปฏิบัติที่ดีของหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยถ่ายทอดสู่ชุมชนและสังคม

สำนักส่งเสริมฯ มีกิจกรรมและโครงการที่นำองค์ความรู้จากโครงการวิจัย/บทความวิจัย/นวัตกรรม/รายงานการศึกษา/แนวปฏิบัติที่ดีของหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยที่ถ่ายทอดสู่ชุมชนและสังคม เพื่อให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การเป็นมหาวิทยาลัยวิจัยเพื่อนวัตกรรมและสังคม และยุทธศาสตร์การสร้างความร่วมมือกับภาคีที่เกี่ยวข้อง โดยติดตามจากจำนวนโครงการ/กิจกรรมบริการวิชาการที่บูรณาการองค์ความรู้เทคโนโลยี หรือนวัตกรรมจากมหาวิทยาลัยสู่ชุมชนและสังคม ทั้งแบบให้เปล่าและหารายได้ จำนวน 16 โครงการ/กิจกรรม (KPI 1.3) จำนวนองค์ความรู้จากโครงการวิจัย/บทความวิจัย/นวัตกรรม/รายงานการศึกษา/แนวปฏิบัติที่ดีของหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยที่ถ่ายทอดสู่ชุมชนและสังคม จำนวน 23 เรื่อง (KPI 1.8) ซึ่งมีผลลัพธ์ต่ำกว่าปีที่ผ่านมาแต่สูงกว่าแผนที่กำหนดไว้ ในส่วนของชุมชนเข้มแข็งที่มีสถานบริการวิชาการชุมชนเป็นพี่เลี้ยง มีโครงการ/กิจกรรมบริการวิชาการที่เสริมสร้างชุมชนเข้มแข็ง 19 โครงการ/กิจกรรม (KPI 1.7) และมีจำนวนชุมชนเข้มแข็งตามแนวเศรษฐกิจพอเพียง 5 ชุมชน (KPI 1.10) ซึ่งสูงกว่าค่าเทียบและแผนที่กำหนดไว้ ดังแผนภาพที่ 7.1-3



แผนภาพที่ 7.1-3 ผลลัพธ์ผลิตภัณฑ์ที่ 1 และ 2 ที่นำองค์ความรู้จากการวิจัย/นวัตกรรม/รายงานการศึกษา/แนวปฏิบัติที่ดีของหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยถ่ายทอดสู่ชุมชนและสังคม

7.1 ข ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการทำงาน

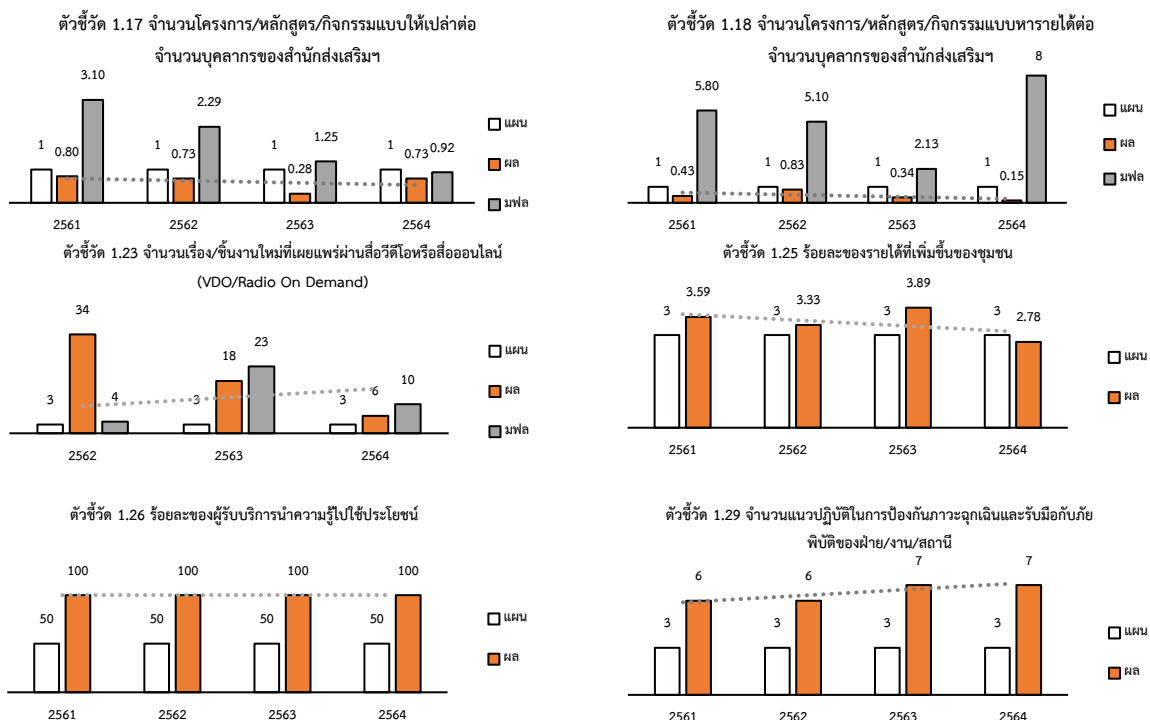
(1) ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการ

จำนวนโครงการ/กิจกรรมแบบให้เปล่าต่อจำนวนบุคลากรสำนักส่งเสริมฯ คิดเป็น 0.73 โครงการ/คน (KPI 1.17) แบบหารายได้ คิดเป็น 0.15 โครงการ/คน (KPI 1.18) ซึ่งต่ำกว่าแผนที่กำหนด เมื่อเทียบกับคู่แข่งพบว่า มีผลลัพธ์ต่ำกว่า ศูนย์บริการวิชาการ มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง เนื่องจากสถานการณ์โรคติดเชื้อโคโรนาไวรัส (โควิด 19) ทำให้มีการยกเลิกการจัดกิจกรรม/โครงการต่างๆ มีการจัดทำวีดิทัศน์/ชิ้นงานใหม่ที่เผยแพร่ผ่านสื่อวิดีโอหรือสื่อออนไลน์ (VDO/Radio On Demand) จำนวน 6 เรื่อง/ชิ้นงาน (KPI 1.23) ซึ่งมีผลลัพธ์ต่ำกว่าปีที่ผ่านมาและต่ำกว่าคู่แข่ง ดังแผนภาพที่ 7.1-4

จากการติดตามประเมินผลกิจกรรม/โครงการ พบว่ารายได้ที่เพิ่มขึ้นของชุมชนคิดเป็นร้อยละ 2.78 (KPI 1.25) ต่ำกว่าแผนที่กำหนดและปีที่ผ่านมา พบว่าผู้รับบริการทั้งหมดนำความรู้ที่ได้ไปใช้ประโยชน์ (KPI 1.26) ดังแผนภาพที่ 7.1-4

(2) ความปลอดภัยและการเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน

สำนักส่งเสริมฯ มีการเตรียมความพร้อมเมื่อเกิดภาวะฉุกเฉินหรือภัยพิบัติ โดยมีแผนรองรับภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉิน จำนวน 7 แผน (KPI 1.29) 1) แผนด้านภัยพิบัติตามธรรมชาติ ประกอบด้วย 4 แผนย่อย ได้แก่ แผนป้องกันและระงับอัคคีภัย แผนป้องกันและรองรับภาวะฉุกเฉินอุทกภัย/วาตภัย แผนป้องกันและรองรับภาวะฉุกเฉินการปฏิบัติเมื่อแผ่นดินไหว และแผนป้องกันและรองรับภาวะภัยแล้ง 2) ด้านการจัดกิจกรรม/โครงการ แนวปฏิบัติเมื่อเกิดกรณีฉุกเฉินในกระบวนการปฏิบัติงานตามผลิตภัณฑ์และตามกระบวนการสนับสนุน 3) ด้านระบบข้อมูล/สารสนเทศ แนวทางป้องกันและแก้ไขปัญหากรณีฉุกเฉิน ด้านระบบข้อมูล/สารสนเทศ และ 4) แนวทางป้องกันและแก้ไขปัญหากรณีฉุกเฉิน ด้านบริการวิชาการ ดังแผนภาพที่ 7.1-4

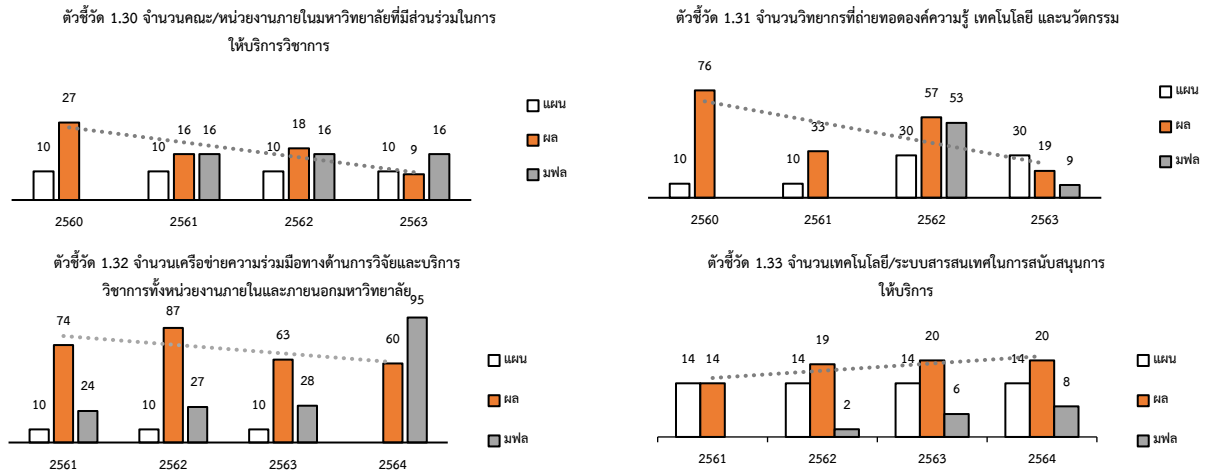


แผนภาพที่ 7.1-4 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลและประสิทธิภาพของกระบวนการ

7.1 ค ผลลัพธ์ด้านการจัดการเครือข่ายอุปทาน

สำนักส่งเสริมฯ มีการประสานงานกับวิทยากรภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยจำนวน 19 คน (KPI 1.31) เพื่อร่วมถ่ายทอดความรู้ เทคโนโลยี และนวัตกรรมสู่ชุมชนและสังคม โดยมีความร่วมมือจากคณะ/หน่วยงานต่างๆ ภายในมหาวิทยาลัย จำนวน 9 แห่ง (KPI 1.30) ซึ่งต่ำกว่าปีที่ผ่านมา และมีเครือข่ายความร่วมมือทางด้านการวิจัยและบริการ

วิชาการทั้งเครือข่ายร่วมจัดกิจกรรม/โครงการ และเครือข่ายผู้รับบริการ จำนวน 60 เครือข่าย (KPI 1.32) ซึ่งส่วนใหญ่เป็นหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคมในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนใต้ และพื้นที่ใกล้เคียงสำนักส่งเสริมฯ ได้นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการสนับสนุนการให้บริการเพื่อให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นโดยมีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศจำนวน 20 ระบบ (KPI 1.33) มาใช้ ดังแผนภาพที่ 7.1-5



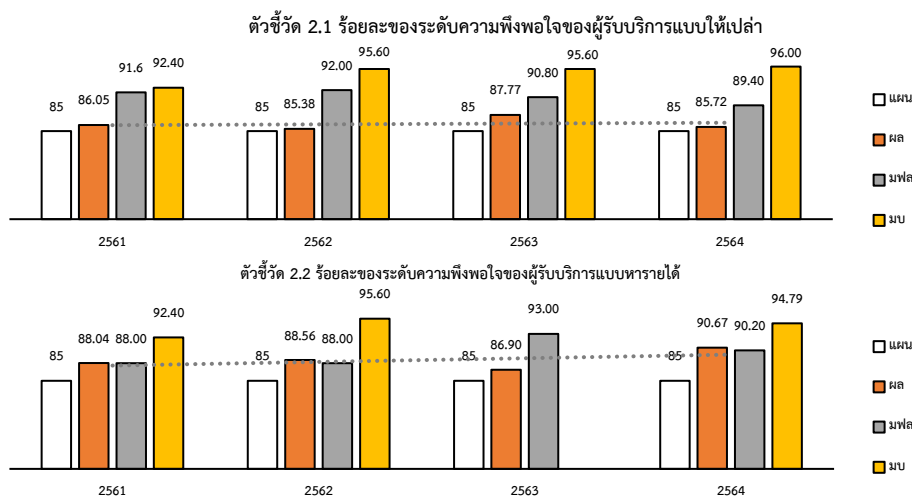
แผนภาพที่ 7.1-5 ผลลัพธ์ด้านการจัดการห่วงโซ่อุปทาน

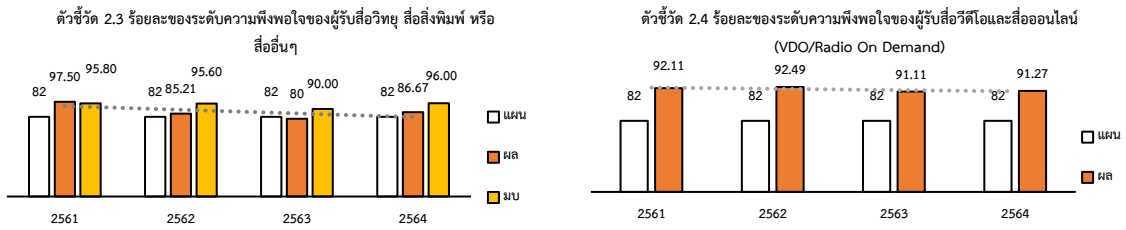
7.2 ผลลัพธ์ด้านลูกค้า

7.2ก ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า

(1) ความพึงพอใจของลูกค้า

สำนักส่งเสริมฯ ยึดถือลูกค้าเป็นสำคัญ จึงมีการสำรวจความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของลูกค้าแยกตามผลิตภัณฑ์ 1) โครงการ/กิจกรรม/หลักสูตรฝึกอบรมความพึงพอใจของผู้รับบริการแบบให้เปล่า คิดเป็นร้อยละ 85.72 (KPI 2.1) ความพึงพอใจของผู้รับบริการแบบหารายได้ คิดเป็น 90.67 (KPI 2.2) ซึ่งสูงกว่าแผนที่กำหนดแต่ต่ำกว่าปีที่ผ่านมาเมื่อเปรียบเทียบกับคู่เทียบพบว่าความพึงพอใจของผู้รับบริการต่ำกว่าคู่เทียบ 2) สื่อประเภทต่างๆ สื่อวิทยุ/โทรทัศน์ VDO on Demand ความพึงพอใจของผู้รับสื่อวิทยุ/โทรทัศน์ VDO on Demand คิดเป็นร้อยละ 86.67 (KPI 2.3) และความพึงพอใจของผู้รับสื่อวีดีโอและสื่อออนไลน์ (VDO/Radio On Demand) คิดเป็น ร้อยละ 91.27 (KPI 2.4) ซึ่งสูงกว่าแผนที่กำหนดและสูงกว่าปีที่ผ่านมา ในส่วนของความไม่พึงพอใจของผู้รับบริการ ไม่พบความไม่พึงพอใจ ดังแผนภาพที่ 7.2-1

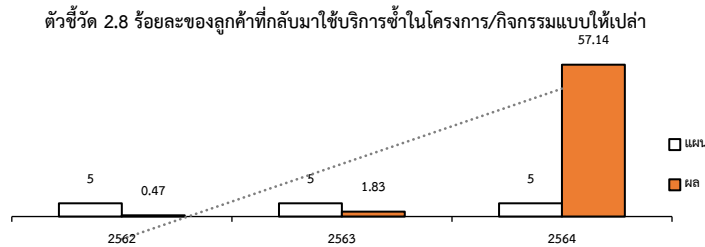




แผนภาพที่ 7.2-1 ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจของลูกค้ำ

(2) ความผูกพันของลูกค้ำ

สำนักส่งเสริมฯ มีช่องทางการร้องเรียนในประเด็นต่างๆ แต่ไม่พบการร้องเรียนในเรื่องการให้บริการเกิดขึ้น พบว่ามีผู้รับบริการที่กลับมาใช้บริการซ้ำในโครงการ/กิจกรรมแบบให้เปล่า คิดเป็นร้อยละ 57.14 (KPI 2.8) เนื่องจากลูกค้ำส่วนใหญ่เป็นลูกค้ำกลุ่มเดียวกันกับปีที่ผ่านๆ และลูกค้ำแบบหารายได้ เป็นลูกค้ำกลุ่มใหม่ทั้งหมด (KPI 2.9) ดังแผนภาพที่ 7.2-2



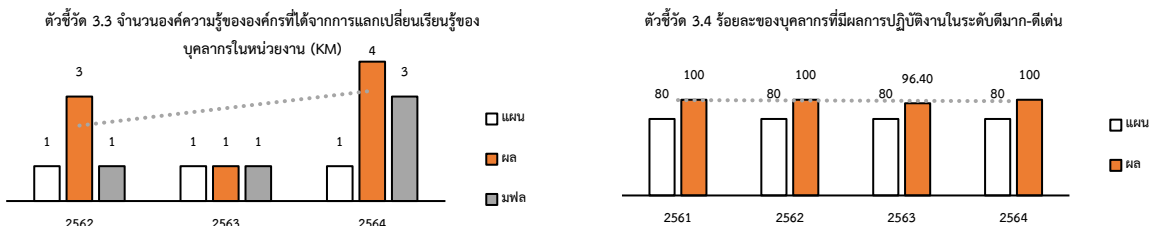
แผนภาพที่ 7.2-2 ผลลัพธ์ด้านความผูกพันของลูกค้ำ

7.3 ผลลัพธ์ด้านบุคลากร

7.3ก ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร

(1) ชีตความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร

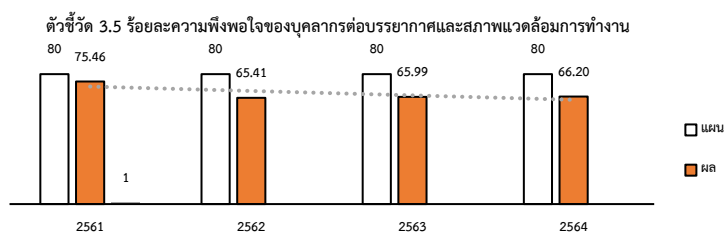
สำนักส่งเสริมฯ มุ่งองค์ความรู้ขององค์กรที่ได้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรในหน่วยงาน (KM) จำนวน 4 เรื่อง (KPI 3.3) และมีการวัดชีตความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากรโดยใช้ร้อยละของบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานในระดับดีมาก-ดีเด่น โดยคิดเป็นร้อยละ 100 (KPI 3.4) ซึ่งเพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านๆ ดังแผนภาพที่ 7.3-1 และในปีงบประมาณ 2564 สำนักส่งเสริมฯ ได้จัดส่งบุคลากรเข้ารับการอบรมเชิงปฏิบัติการจัดทำคู่มือปฏิบัติงานและรวบรวมงานบริการวิชาการในรูปแบบต่างๆ เพื่อเป็นการพัฒนาตนเองและเตรียมพร้อมเข้าสู่ตำแหน่งงานที่สูงขึ้น



แผนภาพที่ 7.3-1 ผลลัพธ์ด้านชีตความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร

(2) บรรยากาศการทำงาน

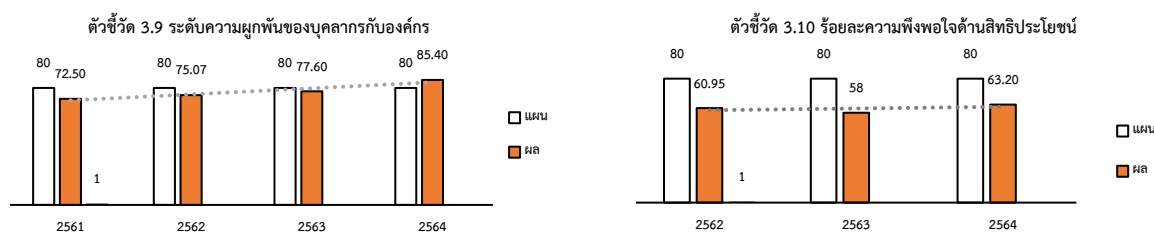
สำนักส่งเสริมฯ ไม่พบข้อร้องทุกข์จากบุคลากร โดยบุคลากรมีความพึงพอใจของต่อบรรยากาศและสภาพแวดล้อมการทำงาน คิดเป็นร้อยละ 65.99 (KPI 3.5) ซึ่งเพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านๆ และมีการสนับสนุนให้มีกิจกรรม 5ส มีการปรับภูมิทัศน์สำนักงานกลาง และในสถานบริการวิชาการชุมชน เพื่อเป็นการกระชับความสัมพันธ์ของบุคลากรและเพื่อให้มีบรรยากาศในการทำงานดีขึ้นกว่าเดิม ดังแผนภาพที่ 7.3-2



แผนภาพที่ 7.3-2 ผลลัพธ์ด้านบรรยากาศการทำงาน

(3) ความผูกพันของบุคลากร

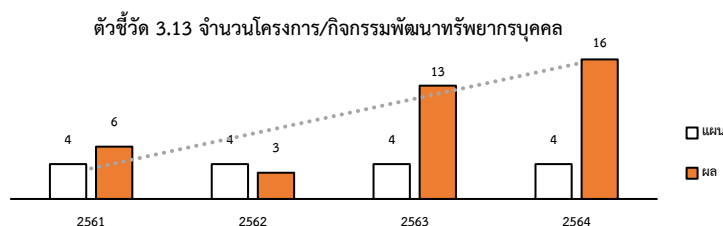
สำนักส่งเสริมฯ พบว่าบุคลากรมีความผูกพันกับองค์กร ร้อยละ 85.40 ซึ่งเพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา (KPI 3.9) มีบุคลากรที่ลาออก/โอนย้ายจากงาน (ไม่นับกรณีสิ้นสุดสัญญาจ้าง) จำนวน 1 คน และบุคลากรมีความพึงพอใจด้านสิทธิประโยชน์ที่ได้รับ ร้อยละ 63.20 (KPI 3.10) ซึ่งเพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา ดังแผนภาพที่ 7.3-3



แผนภาพที่ 7.3-3 ผลลัพธ์ด้านการทำให้บุคลากรมีความผูกพัน

(4) การพัฒนาบุคลากร

สำนักส่งเสริมฯ มีการจัดโครงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (KM) โครงการอบรมพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร และการศึกษาดูงานทำให้บุคลากรมีการพัฒนาความรู้และทักษะหน้าที่ทั่วถึงทุกคน และยังมีการจัดกิจกรรมเสริมสร้างความเข้าใจร่วมกัน เพื่อพัฒนาสุขภาพกายและจิตใจของบุคลากร เช่น กิจกรรมส่งข้อความอวยพรวันเกิดบุคลากร กิจกรรมสานสัมพันธ์วันขึ้นปีใหม่ จำนวน 16 กิจกรรม (KPI 3.13) ดังแผนภาพที่ 7.3-4 ซึ่งมีส่วนในการเสริมสร้างทัศนคติและความสามารถในการทำงานของบุคลากร และยังมีระบบฐานข้อมูลด้านการบริหารจัดการงบประมาณและพัฒนาทรัพยากรบุคคล เพื่ออำนวยความสะดวกให้บุคลากร จำนวน 13 ระบบ (KPI 3.14) ซึ่งสูงกว่าแผนที่กำหนดไว้



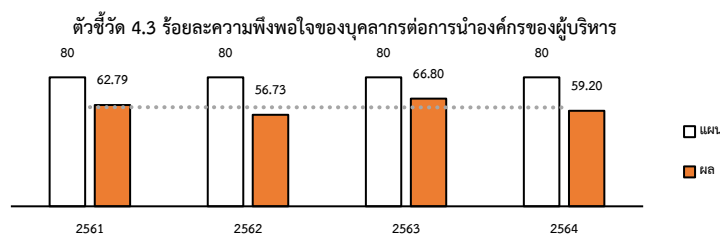
แผนภาพที่ 7.3-4 ผลลัพธ์ด้านการพัฒนาบุคลากร

7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร

7.4ก ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร การกำกับดูแลองค์กร และการทำประโยชน์ให้สังคม

(1) การนำองค์กร

ผู้บริหารมีการสื่อสารและการสร้างความผูกพันกับบุคลากรเพื่อถ่ายทอดวิสัยทัศน์และค่านิยมสู่การปฏิบัติเป็นระยะๆ โดยมีวิธีการสื่อสาร จำนวน 15 ช่องทาง (KPI 4.1) ทำให้บุคลากรมีความเข้าใจวิสัยทัศน์ ค่านิยม วัฒนธรรม และพันธกิจขององค์กร บุคลากรมีความพึงพอใจต่อการนำองค์กรของผู้บริหาร คิดเป็นร้อยละ 59.20 (KPI 4.3) ซึ่งต่ำกว่าปีที่ผ่านมาและต่ำกว่าแผนที่กำหนดไว้ ดังแผนภาพที่ 7.4-1



แผนภาพที่ 7.4-1 ผลลัพธ์ด้านการสื่อสารของผู้บริหารระดับสูงกับบุคลากรและลูกค้า

(2) การกำกับดูแลองค์กร

สำนักส่งเสริมฯ ไม่พบข้อร้องเรียนด้านความโปร่งใสในการดำเนินโครงการ/กิจกรรม โดยผู้บริหารมีช่องทางการสื่อสารที่ส่งเสริม สนับสนุนหรือรณรงค์ให้มีการปฏิบัติ ตามข้อกำหนดของจรรยาบรรณ 10 ช่องทาง (KPI 4.6) ผู้บริหารมีการกำกับดูแลองค์กรและรับผิดชอบทางการเงินโดยมีแผนการใช้เงินและระบบการเงินผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการดำเนินการ และคณะกรรมการประจำสำนักส่งเสริมฯ การนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กรในวงกว้างนั้น ผู้บริหารได้จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สรุบบทเรียน ประชุมวิชาการร่วมกันระหว่างเครือข่ายบริการวิชาการ

(3) กฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับ

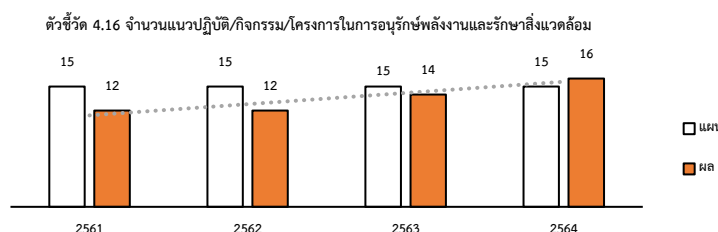
สำนักส่งเสริมฯ ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และกฎหมายองค์กร โดยมีการกำกับดูแล ให้เป็นไปตามกฎระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด ในกรณีที่มีความจำเป็นต้องให้เกิดความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ได้จัดทำประกาศ แนวปฏิบัติเพื่อนำไปใช้ในระดับหน่วยงาน มีการตรวจสอบดูแลโดยผู้บังคับบัญชาชั้นต้น และชั้นสูงตามลำดับ รวมทั้งมีคณะกรรมการวินัยของสำนักส่งเสริมฯ สำหรับผู้บริหารขององค์กร มีการกำกับดูแลการปฏิบัติงานโดยผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยจากการดำเนินงาน ในรอบปีการศึกษา 2564 ไม่พบการทำผิดกฎระเบียบและกฎหมายและไม่ได้รับการทักท้วงจากหน่วยตรวจสอบภายในหรือสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน

(4) จริยธรรม

ผู้บริหารสำนักสำนักส่งเสริมฯ ใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการองค์กรและโครงการ/กิจกรรมต่างๆ และสามารถผลักดันให้แข่งขันในระดับสากลได้ โดยผู้บริหารได้ควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกรอบจริยธรรม และระเบียบข้อบังคับอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อป้องกันการทักท้วงและข้อร้องเรียนในทุกโครงการ/กิจกรรม

(5) สังคม

สำนักส่งเสริมฯ มีแนวปฏิบัติ/โครงการ/กิจกรรมที่ตอบสนองความต้องการพัฒนาและเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชนและสังคม ได้แก่ โครงการวิทยุโทรทัศน์ และสื่อออนไลน์ศึกษา เพื่อเสริมสร้างวิจัยและการบริการวิชาการที่พัฒนาคุณภาพชีวิตและเสริมสร้างการอยู่ร่วมกันด้วยความเข้าใจของคนชุมชนท้องถิ่นพหุวัฒนธรรมภาคใต้ โครงการค่ายเยาวชนอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมชายทะเล บ้านปากบางสะกอม และยังมีแนวปฏิบัติในการอนุรักษ์พลังงานและสิ่งแวดล้อม จำนวน 16 แนวปฏิบัติ/โครงการ (KPI 4.16) โดยทีมผู้บริหารมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรม รวมทั้งการสนับสนุนกิจกรรม/โครงการสาธารณกุศลของหน่วยงานต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน ดังแผนภาพที่ 7.4-2



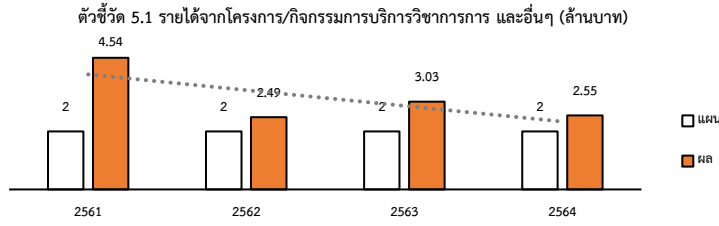
แผนภาพที่ 7.4-2 ผลลัพธ์ด้านสังคม

7.5 ผลลัพธ์ด้านการเงิน ตลาด และกลยุทธ์

7.5ก ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด

(1) ผลการดำเนินการด้านการเงิน

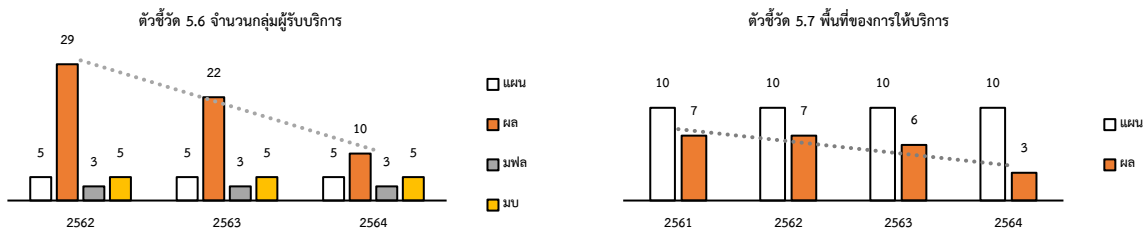
เนื่องด้วยสถานการณ์โรคติดเชื้อโคโรนาไวรัส (โควิด 19) ทำให้มีการยกเลิกการจัดกิจกรรม/โครงการต่างๆ ทำให้นักส่งเสริมฯ ไม่สามารถดำเนินการจัดโครงการ/กิจกรรมต่างๆ ได้ตามแผนที่กำหนดไว้ ผลลัพธ์ด้านการเงินในส่วนของรายได้จากโครงการ/กิจกรรมการบริการวิชาการ และอื่นๆ ลดลงเป็น 2.55 ล้านบาท ซึ่งต่ำกว่าปีที่ผ่านมา แต่สูงกว่าแผนที่กำหนดไว้ (KPI 5.1)



แผนภาพที่ 7.5-1 ผลการดำเนินการด้านการเงิน

(2) ผลการดำเนินการด้านตลาด

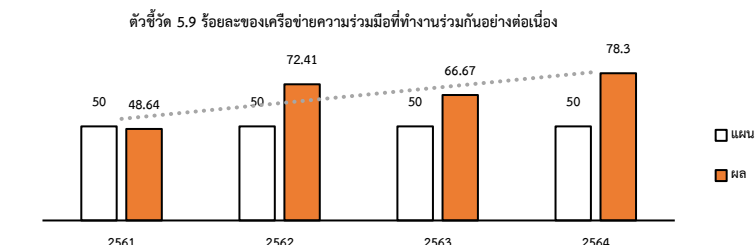
สำนักส่งเสริมฯ มีจำนวนกลุ่มผู้เข้ารับบริการ จำนวน 10 กลุ่ม (KPI 5.6) ซึ่งมีจำนวนมากกว่าแผนที่กำหนดไว้ และมีจังหวัดที่จัดบริการวิชาการแบบหารายได้ จำนวน 3 จังหวัด (KPI 5.7) ได้แก่ ปัตตานี ยะลา และสงขลา ซึ่งต่ำกว่าแผนที่กำหนดไว้ เนื่องจากสถานการณ์โรคติดเชื้อโคโรนาไวรัส (โควิด 19) ทำให้มีการยกเลิกการจัดกิจกรรม/โครงการต่างๆ จึงทำให้ไม่สามารถจัดโครงการอบรมในพื้นที่อื่นๆ ได้ตามแผนที่กำหนดไว้ ดังแผนภาพที่ 7.5-1



แผนภาพที่ 7.5-2 ผลลัพธ์การดำเนินการด้านตลาด

7.5ข ผลลัพธ์ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

ในปีการศึกษา 2564 สำนักส่งเสริมฯ มีกลุ่มเครือข่ายความร่วมมือที่ทำงานร่วมกันอย่างต่อเนื่องร้อยละ 78.30 (KPI 5.9) ซึ่งเพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา เนื่องจากเครือข่ายความร่วมมือส่วนใหญ่เป็นกลุ่มเดียวกันกับปีที่ผ่านมา ดังแผนภาพที่ 7.4-3



แผนภาพที่ 7.5-3 ผลลัพธ์ด้านการบรรลุกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการขององค์กร