



# TQA

## ประจำปี 2560

รายงานประจำปีการประเมินคุณภาพ  
ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

สำนักส่งเสริมและการศึกษาต่อเนื่อง  
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์



รายงานประจำปีการประเมินคุณภาพ  
ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ประจำปี 2560

สำนักส่งเสริมและการศึกษาต่อเนื่อง  
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

## คำนำ

สำนักส่งเสริมและการศึกษาต่อเนื่อง เป็นหน่วยงานหนึ่งในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งส่วนราชการในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ทบวงมหาวิทยาลัย พ.ศ.2529 และเปลี่ยนสถานภาพเป็นสำนักงานเทียบเท่าคณะตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ พ.ศ.2559 มีภารกิจหลักในการให้บริการวิชาการ สนับสนุนการวิจัยและการบริหารจัดการ เพื่อส่งเสริมการบริการวิชาการให้แก่หน่วยงานทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคประชาสังคม รวมทั้งชุมชน โดยนำทรัพยากรด้านกำลังคน วิทยาการ เทคโนโลยี นวัตกรรม และเครื่องมือต่างๆ ที่มีอยู่ในมหาวิทยาลัยถ่ายทอดให้แก่ผู้รับบริการ ในลักษณะการจัดโครงการ/กิจกรรม/หลักสูตรฝึกอบรม ประชุม สัมมนา และเผยแพร่ผ่านสื่อประเภทต่างๆ

การจัดทำรายงานการประเมินคุณภาพตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติประจำปี 2560 ของสำนักส่งเสริมและการศึกษาต่อเนื่อง เป็นการรายงานวิธีการและผลการดำเนินงานผ่านการขับเคลื่อนของผู้บริหาร คณะกรรมการประกันคุณภาพฯ และคณะกรรมการดำเนินงาน โดยวิเคราะห์และสังเคราะห์ผลการประเมินจากรอบปีที่ผ่านมา นำไปสู่การปรับเปลี่ยนแนวทางและกระบวนการทำงานเพื่อให้บรรลุผลตามวิสัยทัศน์ ซึ่งผู้บริหารและบุคลากรในองค์กรต่างก็ตระหนักถึงความสำคัญของผลการดำเนินงานของสำนักส่งเสริมและการศึกษาต่อเนื่องซึ่งจะเป็นส่วนหนึ่งของการร่วมก้าวเข้าไปสู่มาตรฐานตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ และผลการประเมินจากคณะกรรมการประเมินคุณภาพจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาและปรับปรุงการดำเนินงานของสำนักส่งเสริมและการศึกษาต่อเนื่อง ทำให้มองเห็นภาพการเปลี่ยนแปลงและสิ่งที่ต้องแก้ไขปรับปรุงขององค์กรชัดเจนขึ้น เพื่อนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ “เป็นองค์กรบริการวิชาการระดับประเทศเพื่อพัฒนาชุมชนและสังคม”

ในการนี้ ขอขอบคุณคณะกรรมการประเมินคุณภาพภายในทุกท่าน ที่อุทิศเวลาอันมีค่ามาเป็นกัลยาณมิตรประเมิน ชี้แนะ และเติมเต็มการทำงานของบุคลากร รวมทั้งขอขอบคุณหัวหน้าฝ่าย/งาน/สถานีและบุคลากรของสำนักส่งเสริมและการศึกษาต่อเนื่องทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการทำงานกันอย่างเข้มแข็ง เพื่อให้การประเมินคุณภาพครั้งนี้ประสบผลสำเร็จ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จรีรัตน์ รวมเจริญ)  
ผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมและการศึกษาต่อเนื่อง  
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์  
กันยายน 2561

## สารบัญ

คำนำ	ก
สารบัญ	ข
สารบัญตาราง	ค
สารบัญภาพ	จ
<b>บทนำ : โครงร่างองค์กร (Organization Profile)</b>	
1. ลักษณะองค์กร	1
2. สถานการณ์ขององค์กร	6
<b>หมวด 1 การนำองค์กร (Leadership)</b>	
1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง	10
1.2 การกำกับดูแลองค์กรและความรับผิดชอบต่อสังคม	15
<b>หมวด 2 กลยุทธ์ (Strategy)</b>	
2.1 การจัดทำกลยุทธ์	19
2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	25
<b>หมวด 3 ลูกค้า (Customer)</b>	
3.1 เสียงของลูกค้า	31
3.2 ความผูกพันของลูกค้า	37
<b>หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (Measurement, Analysis and Knowledge Management)</b>	
4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร	40
4.2 การจัดการความรู้ สารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ	47
<b>หมวด 5 บุคลากร (Workforce)</b>	
5.1 สภาพแวดล้อมของบุคลากร	54
5.2 ความผูกพันของบุคลากร	60
<b>หมวด 6 การปฏิบัติการ (Operations)</b>	
6.1 กระบวนการทำงาน	66
6.2 ประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ	76
<b>หมวด 7 ผลลัพธ์ (Results)</b>	
7.1 ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ	80
7.2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า	85
7.3 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร	86
7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร	88
7.5 ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด	90

## สารบัญตาราง

ตารางที่ OP1-1	ผลิตภัณฑ์ ความสำคัญเชิงเปรียบเทียบ แนวทางวิธีการและกลไกการส่งมอบการให้บริการ	1
ตารางที่ OP1-2	ประเภทของบุคลากรในสำนักส่งเสริมฯ จำแนกตามอายุและระดับการศึกษา	2
ตารางที่ OP1-3	กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของสำนักส่งเสริมฯ	3
ตารางที่ OP1-4	ความต้องการความคาดหวังของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ	5
ตารางที่ OP1-5	ผู้ส่งมอบ พันธมิตร บทบาทที่เกี่ยวข้องในการผลิต/ส่งมอบกลไกการสื่อสาร และข้อกำหนดของห่วงโซ่อุปทาน	6
ตารางที่ OP1-6	คู่แข่ง/คู่เทียบและตำแหน่งในการเปรียบเทียบของสำนักส่งเสริมฯ ตามรายผลิตภัณฑ์และตามผลลัพธ์ด้านต่างๆ	7
ตารางที่ OP1-7	ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ด้านธุรกิจการปฏิบัติการความรับผิดชอบต่อสังคมและบุคลากร	8
ตารางที่ 1.1-1	รูปแบบช่องทางการสื่อสารไปยังกลุ่มเป้าหมายและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	11
ตารางที่ 1.1-2	ค่านิยมนำไปสู่การจัดสภาพแวดล้อมในการทำงาน	12
ตารางที่ 1.1-3	ประเด็นและวิธีการสื่อสารกับลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และบุคลากร	13
ตารางที่ 1.1-4	สิ่งที่ต้องปฏิบัติการอย่างจริงจัง วิธีการและผลลัพธ์	15
ตารางที่ 1.2-1	รูปแบบ เป้าหมาย และการรายงานผลการประเมิน	16
ตารางที่ 1.2-2	สมรรถนะหลักขององค์กรที่สนับสนุนชุมชนและสังคม	18
ตารางที่ 2.1-1	ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์	20
ตารางที่ 2.1-2	ประเด็น วิธีการและผู้รับผิดชอบ	21
ตารางที่ 2.1-3	สัญญาณบ่งชี้ของความเสี่ยง และการปรับแผนกลยุทธ์	22
ตารางที่ 2.1-4	เป้าประสงค์และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของแผนยุทธศาสตร์	24
ตารางที่ 2.2-1	เป้าประสงค์และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของแผนยุทธศาสตร์	25
ตารางที่ 2.2-2	การนำแผนปฏิบัติการระยะยาวและระยะสั้นไปปฏิบัติ	27
ตารางที่ 2.2-3	ตัวชี้วัดความสำเร็จ และผลิตภัณฑ์	28
ตารางที่ 3.1-2	วิธีการรับฟังเสียงลูกค้าในอดีต อนาคต และลูกค้าของคู่แข่ง	31
ตารางที่ 3.1-1	กลุ่มลูกค้าปัจจุบันและวิธีการรับฟังเสียงของลูกค้า	32
ตารางที่ 3.1-3	วิธีการประเมินความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของลูกค้า	34
ตารางที่ 4.1-1	ประเภทข้อมูลแหล่งที่มาข้อมูล	42
ตารางที่ 4.1-2	การรวบรวมข้อมูลการดำเนินงานของผลิตภัณฑ์และกระบวนการสนับสนุน	43
ตารางที่ 4.1-3	ข้อมูลบทบาทหน้าที่ผู้ที่เกี่ยวข้องในการวิเคราะห์และทบทวนการดำเนินงานในแต่ละระดับ	44
ตารางที่ 4.1-4	ผลการดำเนินงาน การคาดการณ์ผลการดำเนินงานและนำไปสู่ผลการทบทวน	47
ตารางที่ 4.2-1	ประเภทสารสนเทศและการเข้าถึงข้อมูล	51
ตารางที่ 4.2-2	ความพร้อมใช้งานในภาวะฉุกเฉิน	53
ตารางที่ 5.1-1	อัตรากำลังสำนักส่งเสริมฯ จำแนกตามรายผลิตภัณฑ์	54
ตารางที่ 5.1-2	การวิเคราะห์ปัจจัย รูปแบบการทำงาน ที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินโครงการ/กิจกรรม	56
ตารางที่ 5.1-3	แนวทางการพัฒนาบุคลากรเพื่อเตรียมความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง	57
ตารางที่ 5.1-4	กิจกรรมส่งเสริมสภาพแวดล้อมการทำงานที่มุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน	59
ตารางที่ 5.2-1	กิจกรรมถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรของสำนักส่งเสริมฯ	60

ตารางที่ 5.2-2	ผลลัพธ์จากการประเมินความผูกพันของบุคลากรสำนักส่งเสริมฯ	62
ตารางที่ 6.1-1	ข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการหลัก (ผลิตภัณฑ์)	67
ตารางที่ 6.1-2	ข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการ	67
ตารางที่ 6.1-3	กระบวนการทำงานหลัก กระบวนการที่ใช้ควบคุมและตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน	71
ตารางที่ 6.1-4	การจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการสนับสนุน	73
ตารางที่ 6.1-5	ข้อมูลที่สำคัญและการปรับปรุงกระบวนการทำงาน	74
ตารางที่ 6.1-6	ขั้นตอนการจัดการนวัตกรรม	75
ตารางที่ 6.2-1	การจัดการห่วงโซ่อุปทาน แนวทางการดำเนินการและการประเมินผล	78
ตารางที่ 6.2-2	แผนป้องกันและเตรียมความพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน แต่ละฝ่าย/งาน/สถานี	79
ตารางที่ 7.1-1	แผน-ผลการดำเนินงานรายตัวชี้วัด (KPIs) ประจำปีการศึกษา 2560	91

## สารบัญญภาพ

แผนภาพที่ OP1-1	จำนวนบุคลากรจำแนกตามประเภทบุคลากร	2
แผนภาพที่ OP1-2	จำนวนบุคลากรสำนักงานเลขานุการจำแนกตามช่วงอายุ	2
แผนภาพที่ OP1-3	จำนวนบุคลากรฝ่ายบริการวิชาการชุมชนจำแนกตามช่วงอายุ	2
แผนภาพที่ OP1-4	จำนวนบุคลากรฝ่ายฝึกอบรมและการศึกษาต่อเนื่องจำแนกตามช่วงอายุ	3
แผนภาพที่ OP1-5	จำนวนบุคลากรฝ่ายส่งเสริมและเผยแพร่จำแนกตามช่วงอายุ	3
แผนภาพที่ OP1-6	อาคารสถานที่วัสดุอุปกรณ์เครื่องมือและสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ	4
แผนภาพที่ OP1-7	โครงสร้างการบริหารงานของสำนักส่งเสริมและการศึกษาต่อเนื่อง	5
แผนภาพที่ OP1-8	ระบบปรับปรุงผลการดำเนินงาน	9
แผนภาพที่ 1.1-1	ระบบการนำองค์กรของสำนักส่งเสริมและการศึกษาต่อเนื่อง	10
แผนภาพที่ 1.1-3	การสร้างองค์กรตามแบบ O-CES ของสำนักส่งเสริมและการศึกษาต่อเนื่อง	12
แผนภาพที่ 2.1-1	กรอบการจัดทำแผนแผนกลยุทธ์ของสำนักส่งเสริมฯ	19
แผนภาพที่ 2.1-2	ขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์และนำไปสู่การปฏิบัติ	20
แผนภาพที่ 2.1-3	กระบวนการของระบบงานของสำนักส่งเสริมฯ	23
แผนภาพที่ 2.2-1	กระบวนการจัดสรรทรัพยากรตามแผนปฏิบัติงาน	28
แผนภาพที่ 2.2-2	แนวทางการพัฒนาบุคลากร	28
แผนภาพที่ 2-2.3	กระบวนการกำหนดเป้าหมายของตัวชี้วัด	30
แผนภาพที่ 3.1-1	กระบวนการรับฟังเสียงของลูกค้าและการนำไปใช้ประโยชน์	31
แผนภาพที่ 3.2-1	ขั้นตอนและแนวปฏิบัติในการจัดการข้อร้องเรียน	39
แผนภาพที่ 4.1-1	แนวทางการปรับปรุงผลการดำเนินงาน	40
แผนภาพที่ 4.1-2	กระบวนการจัดการระบบสารสนเทศลูกค้า/ผู้รับบริการ	43
แผนภาพที่ 4.1-3	กระบวนการวิเคราะห์ผลและทบทวนการดำเนินงานในแต่ละระดับ	45
แผนภาพที่ 4.2-1	การรวบรวมและถ่ายทอดความรู้ของบุคลากร	48
แผนภาพที่ 4.2-2	ฐานข้อมูลระบบ OEC	48
แผนภาพที่ 4.2-3	กระบวนการจัดการความรู้	49
แผนภาพที่ 4.2-4	กระบวนการจัดการสารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ	50
แผนภาพที่ 5.1-1	ขั้นตอนการประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากรสำนักส่งเสริมฯ	54
แผนภาพที่ 5.1-2	กระบวนการสรรหา/คัดเลือกและรักษาบุคลากรของสำนักส่งเสริมฯ	56
แผนภาพที่ 5.1-3	กระบวนการขับเคลื่อนกิจกรรม/โครงการเตรียมความพร้อมต่อภาวะฉุกเฉินและ 5ส	59
แผนภาพที่ 5.2-1	ขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรของสำนักส่งเสริมฯ	63
แผนภาพที่ 6.1-1	แนวคิดในการออกแบบผลิตภัณฑ์	66
แผนภาพที่ 6.1-2	การออกแบบและจัดกระบวนการทำงาน	71
แผนภาพที่ 6.1-3	ขั้นตอนการปฏิบัติงานตามกระบวนการทำงานที่สำคัญตามวงจรคุณภาพ PDCA	72
แผนภาพที่ 6.1-4	ขั้นตอนการออกแบบกระบวนการสนับสนุน	73
แผนภาพที่ 7.1-1	ผลลัพธ์ผลิตภัณฑ์ที่ 1 การจัดโครงการ/กิจกรรมบริการวิชาการแบบให้เปล่า	80

แผนภาพที่ 7.1-2	ผลลัพธ์ผลิตภัณ์ที่ 1 การจัดโครงการ/กิจกรรมบริการวิชาการแบบหารายได้	81
แผนภาพที่ 7.1-3	ผลลัพธ์ด้านที่ 2 สื่อประเภทต่างๆ ได้แก่ สื่อวิทยุ/โทรทัศน์ VDO on Demand และสื่อสิ่งพิมพ์	82
แผนภาพที่ 7.1-4	ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณ์ที่ 1 และผลิตภัณ์ที่ 2	83
แผนภาพที่ 7.1-5	ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลและประสิทธิภาพของกระบวนการ	84
แผนภาพที่ 7.1-6	ผลลัพธ์ด้านการจัดการห่วงโซ่อุปทาน	85
แผนภาพที่ 7.2-1	ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจของลูกค้า	86
แผนภาพที่ 7.2-2	ผลลัพธ์ด้านความผูกพันของลูกค้า	86
แผนภาพที่ 7.3-1	ผลลัพธ์ด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร	87
แผนภาพที่ 7.3-2	ผลลัพธ์ด้านบรรยากาศการทำงาน	87
แผนภาพที่ 7.3-3	ผลลัพธ์ด้านการทำให้บุคลากรมีความผูกพัน	87
แผนภาพที่ 7.3-4	ผลลัพธ์ด้านการพัฒนาบุคลากร	88
แผนภาพที่ 7.4-1	ผลลัพธ์ด้านการสื่อสารของผู้นำระดับสูงกับบุคลากรและลูกค้า	88
แผนภาพที่ 7.4-2	ผลลัพธ์ด้านความรับผิดชอบในการกำกับดูแลองค์กร	88
แผนภาพที่ 7.4-3	ผลลัพธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและการสนับสนุนชุมชน	89
แผนภาพที่ 7.4-4	ผลลัพธ์ด้านการบรรลุกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการขององค์กร	89
แผนภาพที่ 7.5-1	ผลลัพธ์การดำเนินการด้านตลาด	90



# โครงการองค์กร สำนักส่งเสริมและการศึกษาต่อเนื่อง

## 1. ลักษณะองค์กร

สำนักส่งเสริมและการศึกษาต่อเนื่อง ได้รับการจัดตั้งเป็นส่วนราชการเทียบเท่าคณะตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งส่วนราชการในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ทบวงมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2529 และในปี พ.ศ. 2559 ได้มีประกาศพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ทำให้มหาวิทยาลัยปรับเปลี่ยนระบบการบริหารเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยสำนักส่งเสริมฯ มีพันธกิจหลักในการให้บริการวิชาการ สนับสนุนการวิจัยและการบริหารจัดการเพื่อส่งเสริมและบริการวิชาการแก่หน่วยงานภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยทั้งภาครัฐ ภาคเอกชนภาคประชาสังคม รวมทั้งชุมชนโดยนำทรัพยากรด้านกำลังคน วิทยาการ เทคโนโลยี นวัตกรรม และเครื่องมือต่างๆ ที่มีอยู่ในมหาวิทยาลัยถ่ายทอดให้แก่ผู้รับบริการ ในลักษณะการจัดโครงการ/กิจกรรม/หลักสูตรฝึกอบรม ประชุม สัมมนา เผยแพร่และการให้บริการให้คำปรึกษา

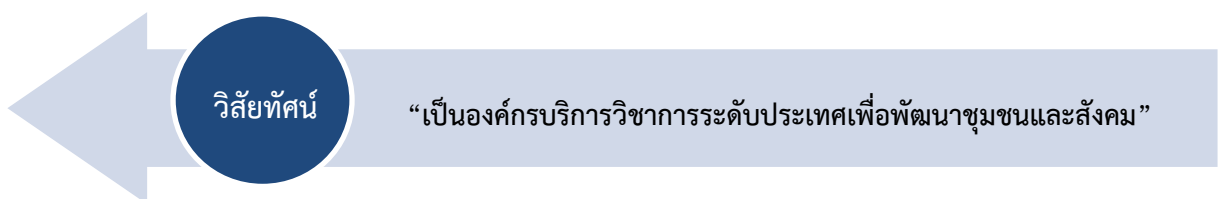
### ก. สภาพแวดล้อมขององค์กร

#### (1) ผลลัพธ์

สำนักส่งเสริมฯ มีผลลัพธ์และการบริการที่สำคัญ 2 ผลลัพธ์ ดังตารางที่ OP1-1 ตารางที่ OP1-1 ผลลัพธ์ ความสำคัญเชิงเปรียบเทียบ แนวทางวิธีการและกลไกการส่งมอบการให้บริการ

ผลลัพธ์และบริการ	ความสำคัญเชิงเปรียบเทียบต่อความสำเร็จขององค์กร	แนวทางวิธีการให้บริการ/กลไกการส่งมอบ
โครงการ/กิจกรรม/หลักสูตรฝึกอบรม	1. สิ่งที่ทำให้บรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร 2. ช่องทางหารายได้ขององค์กร	1. การจัดโครงการ/กิจกรรม/หลักสูตรฝึกอบรมแบบหารายได้ ทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย รวมทั้งในสถานที่ตั้งของลูกค้าและผู้รับบริการ 2. การจัดโครงการ/กิจกรรม/การจัดหลักสูตรฝึกอบรมแบบให้เปล่าทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย รวมทั้งในสถานที่ตั้งของลูกค้าและผู้รับบริการ
สื่อประเภทต่างๆ สื่อวิทยุโทรทัศน์ VDO on Demand และสื่อสิ่งพิมพ์	1. สิ่งที่ทำให้บรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร	1. การผลิตรายการวิทยุโทรทัศน์ เผยแพร่ผ่านสถานีวิทยุโทรทัศน์ในเครือข่าย 2. ผลิต VDO on Demand เผยแพร่ผ่านเว็บไซต์สำนักส่งเสริมฯ สื่อสังคมออนไลน์ และ Youtube 3. ผลิตสื่อสิ่งพิมพ์ เผยแพร่โดยจัดส่งให้กลุ่มเป้าหมาย

#### (2) วิสัยทัศน์และพันธกิจ



#### พันธกิจ

- ผลิตงานบริการวิชาการและนวัตกรรมการบริการที่มีคุณภาพและหลากหลายรูปแบบเพื่อตอบสนองความต้องการชุมชนและสังคม
- บูรณาการนำองค์ความรู้ งานวิจัย และเทคโนโลยีจากมหาวิทยาลัยถ่ายทอดสู่ชุมชนและสังคม
- สร้างและพัฒนาเครือข่ายบริการวิชาการหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย หน่วยงานภาครัฐ ภาคประชาสังคม และเอกชนให้มีความเข้มแข็ง
- พัฒนาสถานบริการวิชาการชุมชน ให้เป็นแหล่งเรียนรู้ที่มีคุณภาพ เข้าถึง และตอบสนองต่อความต้องการของชุมชนและสังคมอย่างแท้จริง

### คำนิยาม

#### O-CES “เปิดใจ โปร่งใส จิตบริการ และรับผิดชอบต่อสังคม”

- O - Openness : เปิดใจ จริงใจ รับฟังข้อคิดเห็นซึ่งกันและกัน
- C - Clarity : ความโปร่งใส ชัดเจนและตรวจสอบได้
- E - Enthusiasm : ความกระตือรือร้นในการทำงานและการบริการ
- S - Social responsibility : รับผิดชอบต่อสังคม เป็นที่พึ่งและชี้นำสังคมในทางที่ดี

### สมรรถนะหลัก

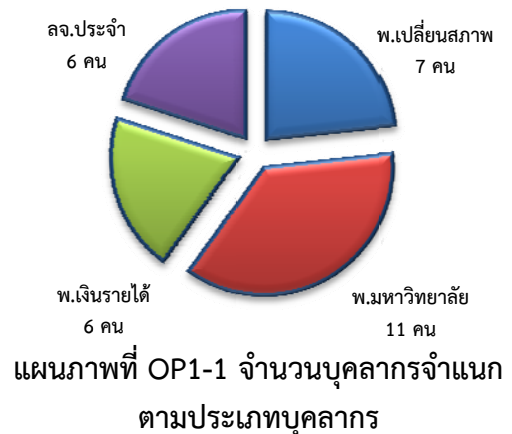
1. ความสามารถในการบริหารจัดการกิจกรรม/โครงการ	องค์ความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านบริการวิชาการในหลากหลายมิติ
	ประสานเครือข่ายทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยเพื่อจัดกิจกรรม/โครงการ
	มีระบบบริการสารสนเทศในการจัดกิจกรรม/โครงการต่างๆ ที่มีประสิทธิภาพ
2. จิตบริการและความเชี่ยวชาญของบุคลากร	บุคลากรมีจิตบริการและเรียนรู้กระบวนการจากรุ่นสู่รุ่น (ระบบพี่เลี้ยง)
	เป็นองค์กรที่มีบุคลากรที่เชี่ยวชาญทักษะทางวิชาการและวิชาชีพต่างๆ ที่สามารถวิจัย พัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีเพื่อตอบสนองความต้องการของชุมชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### (3) ลักษณะโดยรวมของบุคลากร

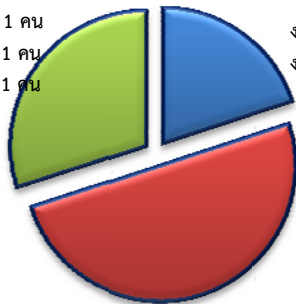
ข้อมูลประเภทของบุคลากรในสำนักส่งเสริมและการศึกษาต่อเนื่องจำแนกตามกลุ่มประเภทอายุงานและระดับการศึกษาดังตารางที่ OP1-2 จำนวนบุคลากรจำแนกตามประเภทบุคลากร ดังแผนภาพที่ OP1-1 และจำนวนบุคลากรจำแนกตามฝ่าย/งาน/สถานี ดังแผนภาพที่ OP1-2,3,4,5

ตารางที่ OP1-2 ประเภทของบุคลากรในสำนักส่งเสริมฯ จำแนกตามอายุและระดับการศึกษา

ประเภท	จำนวน (คน)	อายุงาน (คน)			ระดับการศึกษา		
		<5ปี	5-10ปี	>10ปี	ต่ำกว่า ป.ตรี	ป.ตรี	สูงกว่า ป.ตรี
พนักงานมหาวิทยาลัย (เปลี่ยนสถานภาพ)	7	-	-	7	-	2	5
พนักงานมหาวิทยาลัย	11	2	6	3	-	13	5
พนักงานเงินรายได้	6	1	2	3	2	3	1
ลูกจ้างประจำ	6	-	-	6	4	1	1
รวม	30	3	8	19	6	19	12



51 ปีขึ้นไป  
งานบริหารฯ 1 คน  
งานคลังฯ 1 คน  
งานนโยบายฯ 1 คน

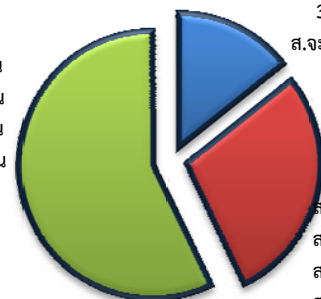


แผนภาพที่ OP1-2 จำนวนบุคลากรสำนักงาน  
เลขานุการจำแนกตามช่วงอายุ

20-30 ปี  
งานบริหารฯ 1 คน  
งานนโยบายฯ 1 คน

31-40 ปี  
งานบริหารฯ 3 คน  
งานคลังฯ 2 คน

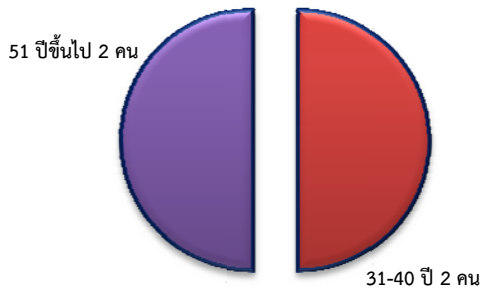
51 ปีขึ้นไป  
สนง. ฝ่าย 1 คน  
ส.จนะ 4 คน  
ส.เทพา 1 คน  
ส.ปัตตานี 2 คน



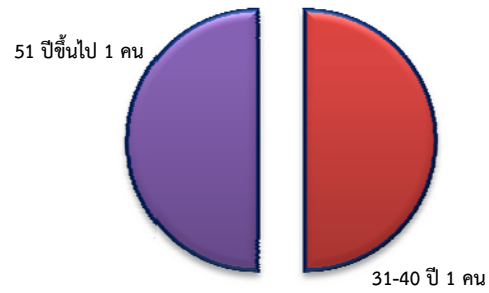
แผนภาพที่ OP1-3 จำนวนบุคลากรฝ่ายบริการ  
วิชาการชุมชนจำแนกตามช่วงอายุ

31-40 ปี  
ส.จนะ 2 คน

41-50 ปี  
สนง. ฝ่าย 1 คน  
ส.เทพา 1 คน  
ส.จนะ 1 คน  
ส.ปัตตานี 1 คน



แผนภาพที่ OP1-4 จำนวนบุคลากรฝ่ายฝึกอบรม  
และการศึกษาต่อเนื่องจำแนกตามช่วงอายุ



แผนภาพที่ OP1-5 จำนวนบุคลากรฝ่ายส่งเสริม  
และเผยแพร่จำแนกตามช่วงอายุ

ปัจจัยขับเคลื่อนสำคัญที่ทำให้บุคลากรมุ่งมั่นในการทำงานเพื่อบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร

ผู้บริหารขับเคลื่อนการดำเนินงานเพื่อให้บุคลากรมีความตั้งใจ และมุ่งมั่น ผ่านการประชุมติดตามผลและทบทวนการปฏิบัติงานทุกเดือนในที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินงานมีกิจกรรมเสริมสร้างความเข้าใจร่วมกัน เช่น การประชุมบุคลากรประจำปี การประชุมฝ่าย/งาน/สถานีโดยทีมผู้บริหาร การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (KM) และ Morning talk เป็นต้น ส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการอบรม และเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนางาน พัฒนาตน ทั้งภายในและภายนอกองค์กร การประเมินความสำเร็จของงานเมื่อสิ้นสุดภารกิจ และเสริมสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน เช่น เงินสวัสดิการสำหรับการปฏิบัติงานในพื้นที่พิเศษ (สปพ.) เงินรางวัลบุคลากรดีเด่นและบุคลากรตัวอย่าง การมอบของที่ระลึกวันเกิด วันขึ้นปีใหม่ และขึ้นพิเศษ คอ.บต. เป็นต้น การมอบหมายและกระจายงานให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน ซึ่งมีส่วนสำคัญทำให้บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กร และตระหนักในภารกิจทำให้บริการของสำนักส่งเสริมฯ เพื่อขับเคลื่อนให้เกิดการทำงานบรรลุตามวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร

#### (4) สิ้นทรัพย์

สำนักส่งเสริมฯ มีจำนวนสถานที่ตั้ง 4 แห่ง ดังแผนภาพที่ OP1-6 มีอาคารสถานที่ รถยนต์ มีวัสดุอุปกรณ์ระบบสารสนเทศ เทคโนโลยีสารสนเทศ และสิ่งอำนวยความสะดวกที่สำคัญพร้อมให้บริการและสนับสนุนการปฏิบัติงานในสัดส่วนที่เพียงพอต่อความต้องการได้อย่างทั่วถึงและมีประสิทธิภาพ

#### (5) กฎระเบียบข้อบังคับ

สำนักส่งเสริมฯ ดำเนินงานภายใต้พระราชบัญญัติ ข้อบังคับ กฎระเบียบและประกาศดังตารางที่ OP1-3 ตารางที่ OP1-3 กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของสำนักส่งเสริมฯ

ด้าน	กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ
กฎหมาย	พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ พ.ศ.2559
ระเบียบ ข้อบังคับ	ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ.2560
	ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการเบิกค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปราชการ พ.ศ.2550 และมีแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 9)
	ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม การจัดงานและการประชุมระหว่างประเทศ พ.ศ.2549 และมีแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3)
	ระเบียบมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ว่าด้วยการให้บริการทางวิชาการ พ.ศ. 2551
อาชีวอนามัยและความปลอดภัย	พระราชบัญญัติความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน พ.ศ.2554



### สำนักงานบริหารงานกลาง

อาคารสำนักงาน ห้องสำนักงาน ห้องประชุม ห้องบันทึกเสียง



### สถานีวิชาการวิชาการชุมชนปัตตานี

อาคารสำนักงาน ห้องทำงาน ห้องประชุม ห้องปฏิบัติการวางแผน  
ไทย สวนสมุนไพร โรงอบพลังงานแสงอาทิตย์ แหล่งเรียนรู้  
ผลิตภัณฑ์จากกล้วย



### สถานีวิชาการวิชาการชุมชนเทพา

อาคารสำนักงาน ห้องทำงาน ห้องประชุม และอาคารปฏิบัติการ  
แหล่งเรียนรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่น และห้องพัก



### สถานีวิชาการวิชาการชุมชนจะนะ

อาคารสำนักงาน ห้องทำงาน ห้องประชุม ห้องปฏิบัติการอาหาร  
อาคารร้านสาธิตธุรกิจบริการ ห้องพักและบ้านพัก

### เทคโนโลยี/อุปกรณ์อำนวยความสะดวก

- ❁ ระบบสารสนเทศสำนักส่งเสริมฯ (MIS Center)
- ❁ โทรศัพท์/โทรสาร/โทรศัพท์เคลื่อนที่ 9 เครื่อง
- ❁ รถยนต์ 5 คัน
- ❁ คอมพิวเตอร์ตั้งโต๊ะและพกพา 40 เครื่อง

### เครื่องมือ/อุปกรณ์

- ❁ เครื่องพิมพ์เอกสารขาวดำและสี 19 เครื่อง
- ❁ เครื่องอัดสำเนาและเครื่องเรียงเอกสาร 2 เครื่อง
- ❁ อุปกรณ์ปฏิบัติการแปรรูปผลิตภัณฑ์อาหาร
- ❁ อุปกรณ์วางแผนไทยและแปรรูปสมุนไพร
- ❁ อุปกรณ์ถ่ายทำวีดีโอและบันทึกเสียง
- ❁ เครื่อง Projector 4 ตัว

## แผนภาพที่ OP1-6 อาคารสถานที่วัสดุอุปกรณ์เครื่องมือและสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ

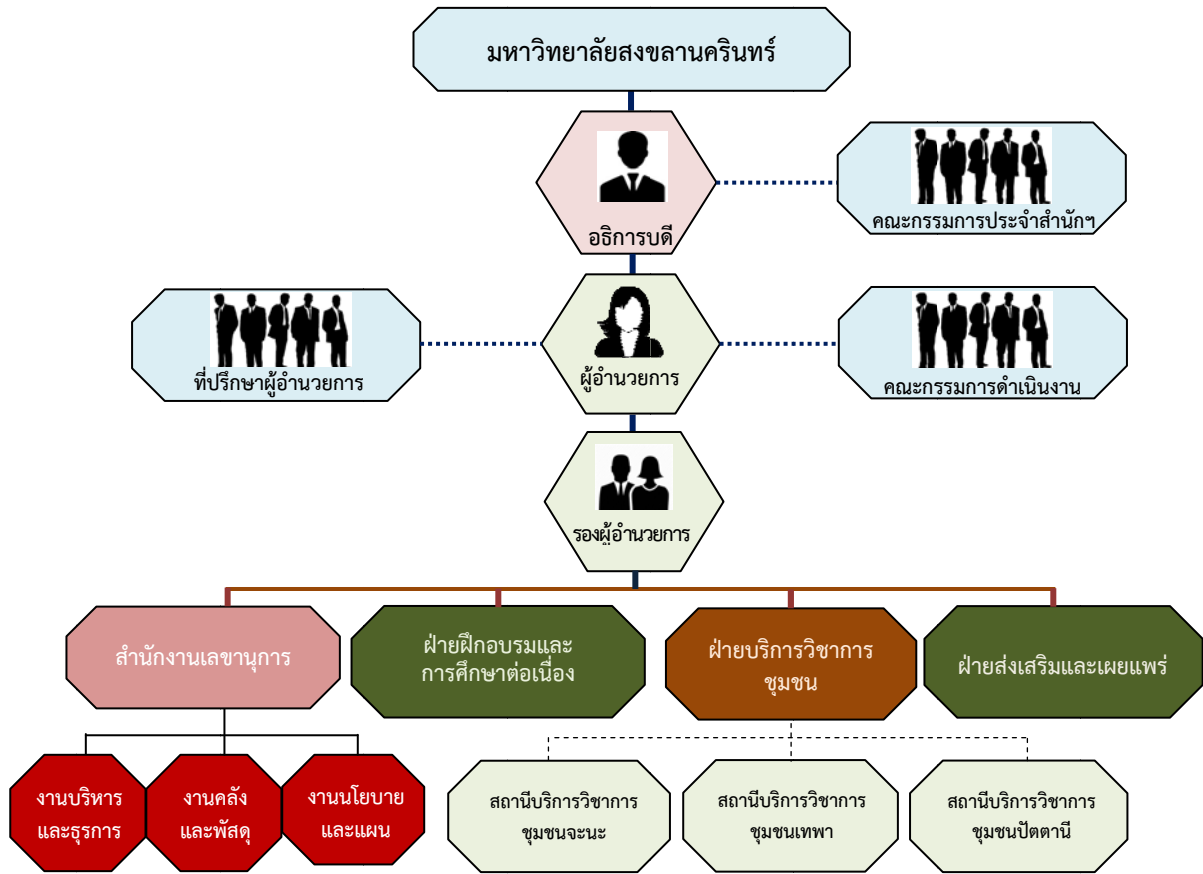
### ข. ความสัมพันธ์ระดับองค์กร

#### (1) โครงสร้างองค์กร

โครงสร้างการบริหารงานของสำนักส่งเสริมฯ มีผู้อำนวยการเป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุด มีคณะกรรมการประจำสำนักส่งเสริมฯ ซึ่งมีอธิการบดีหรือผู้ที่อธิการบดีมอบหมายเป็นประธาน กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิทั้งภายในและภายนอกเป็นคณะกรรมการ ทำหน้าที่กำหนดนโยบาย กำกับดูแล ให้คำปรึกษา ข้อเสนอแนะ ติดตามการบริหารงาน และให้ความเห็นชอบแผนปฏิบัติการของสำนักส่งเสริมฯ ด้วยระบบธรรมาภิบาลในส่วนของงานขับเคลื่อนการทำงานขององค์กร มีคณะกรรมการดำเนินงานซึ่งประกอบด้วยผู้อำนวยการ ทำหน้าที่เป็นประธาน รองผู้อำนวยการ หัวหน้าฝ่าย/งาน/สถานี ผู้แทนบุคลากรซึ่งเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย และพนักงานเงินรายได้ เป็นคณะกรรมการ ดังแผนภาพที่ OP1-7 ทำหน้าที่เป็นคณะกรรมการดำเนินงานของสำนักส่งเสริมฯ ให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและมีประสิทธิภาพ และมีคณะที่ปรึกษาผู้อำนวยการซึ่งเป็นผู้ทรงคุณวุฒิจากภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย ทำหน้าที่แนะนำและให้คำปรึกษา ให้การดำเนินงานของสำนักส่งเสริมฯ เป็นไปตามเป้าหมาย

#### (2) ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ผลการวิเคราะห์ความต้องการความคาดหวังของลูกค้า ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ ของสำนักส่งเสริมฯ แสดงดังตารางที่ OP1-4



แผนภาพที่ OP1-7 โครงสร้างการบริหารงานของสำนักส่งเสริมและการศึกษาต่อเนื่อง  
 ตารางที่ OP1-4 ความต้องการความคาดหวังของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ

	กลุ่มลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจำแนกตามผลิตภัณฑ์	ความต้องการและความคาดหวัง
กลุ่มลูกค้า	โครงการ/กิจกรรม/หลักสูตรฝึกอบรม 1. หน่วยงานราชการ 2. หน่วยงานเอกชน 3. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 4. กลุ่มอาชีพ/กลุ่มชุมชน/กลุ่มเกษตรกร/กลุ่มแม่บ้าน 5. กลุ่มนักเรียน/เยาวชนนอกระบบการศึกษา 6. กลุ่มผู้สูงอายุ/ประชาชนและผู้สนใจทั่วไป	1. ได้รับบริการที่ตรงกับความต้องการ และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริง 2. ได้รับการบริการที่ดีมีคุณภาพและได้มาตรฐาน
	สื่อประเภทต่างๆ สื่อวิทยุ/โทรทัศน์ VDO on Demand และสื่อสิ่งพิมพ์ 1. ประชาชนและผู้สนใจทั่วไป	1. ได้รับบริการที่ตรงกับความต้องการ และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริง 2. ทันสมัย เข้าถึงได้ง่าย และครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายเฉพาะในพื้นที่ชุมชนพหุวัฒนธรรม รวมทั้งกลุ่มเป้าหมายทั่วไป
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์	บรรลุนิติสัมพันธ์และพันธกิจขององค์กร
	หน่วยงานภาครัฐ เอกชน/องค์กรให้งบประมาณสนับสนุน คณะกรรมการประจำสำนักส่งเสริมและการศึกษาต่อเนื่อง	ผลการดำเนินงานเป็นไปตามข้อตกลง/สัญญา 1. บริหารงานอย่างโปร่งใส 2. ผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามแผนการปฏิบัติงานของสำนักส่งเสริมฯ

### (3) ผู้ส่งมอบและพันธมิตร

ผู้ส่งมอบ พันธมิตร และคู่ความร่วมมือที่สำคัญของสำนักส่งเสริมฯ ดังตารางที่ OP1-5 ตารางที่ OP1-5 ผู้ส่งมอบ พันธมิตร บทบาทที่เกี่ยวข้องในการผลิต/ส่งมอบกลไกการสื่อสาร และข้อกำหนดของห่วงโซ่อุปทาน

	ผู้ส่งมอบ พันธมิตร และคู่ความร่วมมือ	บทบาทที่เกี่ยวข้อง	ช่องทางในการสื่อสาร	ข้อกำหนดที่สำคัญของห่วงโซ่อุปทาน
ผู้ส่งมอบและพันธมิตร	โรงแรม/สถานที่จัดฝึกอบรม	บริการห้องประชุมสำหรับฝึกอบรม อาหาร อาหารว่าง เครื่องดื่ม และที่พักสำหรับวิทยากรและผู้เข้าอบรม	หนังสือราชการ โทรศัพท์/โทรสาร	1. การบริการที่ได้มาตรฐาน 2. การส่งมอบถูกต้องและตรงเวลา 3. ดำเนินการภายใต้ข้อตกลงร่วมกัน
	หน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย/ หน่วยงานภาครัฐ เอกชน/ องค์กรต่างๆ	บริการ/ให้ความอนุเคราะห์สถานที่สำหรับฝึกอบรม	หนังสือราชการ โทรศัพท์/โทรสาร	การอำนวยความสะดวกและความราบรื่นในการติดต่อประสานงาน
	ร้านจำหน่ายวัสดุและอุปกรณ์สำนักงาน	ส่งมอบวัสดุฝึกอบรม และวัสดุสำนักงานต่างๆ	โทรศัพท์/โทรสาร	1. การบริการที่ได้มาตรฐาน 2. การส่งมอบถูกต้องและตรงเวลา
	ร้านเบเกอรี่และเครื่องดื่ม	ส่งมอบอาหารว่างและเครื่องดื่ม	โทรศัพท์/โทรสาร	1. การบริการที่ได้มาตรฐาน 2. ส่งมอบถูกต้องและตรงเวลา
	โรงพิมพ์/ผู้ประกอบการสิ่งพิมพ์	ส่งมอบสื่อสิ่งพิมพ์	โทรศัพท์/โทรสาร	ส่งมอบถูกต้องและตรงเวลา
คู่ความร่วมมือ	วิทยากร	1. ร่วมพัฒนาและให้คำปรึกษาในการจัดทำหลักสูตร 2. เป็นผู้ถ่ายทอดความรู้ความเข้าใจในเรื่องที่ฝึกอบรมและเผยแพร่	หนังสือราชการ โทรศัพท์/โทรสาร E-mail, Line	ความรู้ที่ถูกต้อง ทันสมัย และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้
	หน่วยงานภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย	1. สนับสนุนวิทยากรและองค์ความรู้ 2. ร่วมจัดโครงการ/กิจกรรม/เผยแพร่ 3. สนับสนุนงบประมาณ 4. สนับสนุนสถานที่	หนังสือราชการ โทรศัพท์/โทรสาร E-mail, E-doc	การอำนวยความสะดวกและความราบรื่นในการติดต่อประสานงาน
	สถานีวิทยุ ม.อ.ปัตตานี/ สถานีวิทยุประจำจังหวัด/สถานีวิทยุชุมชน	เผยแพร่ข่าวสารโครงการ/กิจกรรมต่างๆ และถ่ายทอดองค์ความรู้ งานวิจัยและเทคโนโลยีผ่านสื่อวิทยุ	หนังสือราชการ โทรศัพท์/โทรสาร E-mail, Line	การอำนวยความสะดวกและความราบรื่นในการติดต่อประสานงาน
	สถานีโทรทัศน์ Thai PBS	เผยแพร่รายการโทรทัศน์ขององค์กรชุมชนและภาคประชาสังคมที่สำนักส่งเสริมฯ ให้คำปรึกษาและร่วมผลิต	โทรศัพท์ Social media	การอำนวยความสะดวกและความราบรื่นในการติดต่อประสานงาน

## 2. สถานการณ์ขององค์กร

### ก. สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน

#### (1) ลำดับในการแข่งขัน

สำนักส่งเสริมฯ เป็นหน่วยงานที่มีภารกิจหลักในการให้บริการวิชาการเพื่อพัฒนาชุมชนและสังคมให้ยั่งยืน มีคู่แข่ง/คู่เทียบซึ่งเป็นหน่วยงานภายนอกมหาวิทยาลัยที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน มีขนาดขององค์กรที่ใกล้เคียงกัน และเป็นหน่วยงานที่ได้ดำเนินงานมาอย่างต่อเนื่อง ในการเลือกลำดับคู่แข่ง/คู่เทียบ สำนักส่งเสริมฯ ใช้เกณฑ์เปรียบเทียบตามรายผลิตภัณฑ์ คือ ผลิตภัณฑ์ด้านโครงการ/กิจกรรม/หลักสูตรฝึกอบรม และผลิตภัณฑ์ด้านสื่อประเภทต่างๆ (สื่อวิทยุ/โทรทัศน์ VDO on Demand และสื่อสิ่งพิมพ์) และเปรียบเทียบตามผลลัพธ์ด้านต่างๆ คือ ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร และผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด ดังตารางที่ OP1-6

ตารางที่ OP1-6 คู่แข่ง/คู่เทียบและตำแหน่งในการเปรียบเทียบของสำนักส่งเสริมฯ ตามรายผลิตภัณฑ์และตามผลลัพธ์ด้านต่างๆ

รายการเปรียบเทียบ	คู่แข่ง/คู่เทียบและตำแหน่งในการแข่งขัน			
	สำนักส่งเสริมฯ ม.เกษตรฯ บางเขน (80 คน)	สำนักบริการวิชาการ ม.ขอนแก่น (38 คน)	สำนักบริการวิชาการ ม.บูรพา (50 คน)	ศูนย์บริการวิชาการ ม.แม่ฟ้าหลวง (39 คน)
โครงการ/กิจกรรม/หลักสูตรฝึกอบรม				
แบบให้เปล่า	③	①	-	③
แบบหารายได้	③	①	②	③
สื่อประเภทต่างๆ				
สื่อวิทยุ/โทรทัศน์ สื่อสิ่งพิมพ์ DVD องค์กรความรู้	①	②	①	-
Video/Radio on Demand	③	①	①	-
ผลลัพธ์ด้านต่างๆ				
ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ	③	-	②	③
ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า	②	①	②	③
ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร	①	②	①	③
ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร	②	-	--	-
ด้านการเงินและตลาด	①	-		②

หมายเหตุ ① คือ ดีกว่าสำนักส่งเสริมฯ ② คือ เท่าเทียมกับสำนักส่งเสริมฯ ③ คือ ด้อยกว่าสำนักส่งเสริมฯ

## (2) การเปลี่ยนแปลงความสามารถในการแข่งขัน

ปัจจัยสำคัญที่สามารถบ่งชี้ถึงความสำเร็จของสำนักส่งเสริมฯ เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งหรือหน่วยงานอื่นที่มีลักษณะการดำเนินงานในลักษณะคล้ายคลึงกัน ได้แก่

- 1) ชื่อเสียงของสำนักส่งเสริมฯและการศึกษาต่อเนื่อง และของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
- 2) กระบวนการพัฒนาโครงการ/กิจกรรม/หลักสูตร/นวัตกรรมใหม่ๆ ที่ตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้าและผู้รับบริการ
- 3) การบริหารจัดการด้านบริการ คุณภาพ และราคาได้ตรงกับความต้องการของลูกค้าหรือกลุ่มเป้าหมาย
- 4) การปรับปรุงกระบวนการลดต้นทุน เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน
- 5) การปรับปรุงการบริหารจัดการกระบวนการต่างๆ โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ
- 6) การพัฒนาศักยภาพและความสามารถของบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถด้านการบริหารจัดการโดยการจัดการองค์ความรู้ภายในอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง
- 7) มีรายการวิทยุสองภาษาที่สามารถเข้าถึงประชาชนในระดับชุมชนและท้องถิ่น โดยเฉพาะชุมชนในเขตพื้นที่พัฒนาธรรม

การเปลี่ยนแปลงสำคัญที่เกิดขึ้นซึ่งมีผลต่อสถานะการแข่งขันของสำนักส่งเสริมฯ รวมถึงโอกาสในการการสร้างนวัตกรรมและความร่วมมือ ได้แก่

- 1) นโยบายของมหาวิทยาลัยที่เปลี่ยนแปลงไปตามการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ
- 2) บริบทการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ
- 3) ได้รับการสนับสนุนงบประมาณในการดำเนินโครงการ/กิจกรรม จากหน่วยงานที่หลากหลาย ทำให้สามารถดำเนินกิจกรรมได้ครอบคลุมทุกภารกิจ
- 4) ข้อตกลงความร่วมมือกับพันธมิตรหรือคู่ความร่วมมือ
- 5) สถานการณ์ความไม่ปลอดภัยในพื้นที่จังหวัดชายแดนใต้

### (3) แหล่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ

สำนักส่งเสริมฯ มีภารกิจหลักในการให้บริการวิชาการเพื่อพัฒนาชุมชนและสังคมให้ยั่งยืนซึ่งมีภารกิจในลักษณะคล้ายกันทั้งหน่วยงานภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย และเพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประเด็นด้านการประเมินคุณภาพจึงมีแหล่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่สำคัญ ดังนี้

- 1) สำนักส่งเสริมและฝึกอบรม มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ บางเขน
- 2) สำนักบริการวิชาการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น
- 3) สำนักบริการวิชาการ มหาวิทยาลัยบูรพา
- 4) ศูนย์บริการวิชาการ มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง

### ข. บริบทเชิงกลยุทธ์

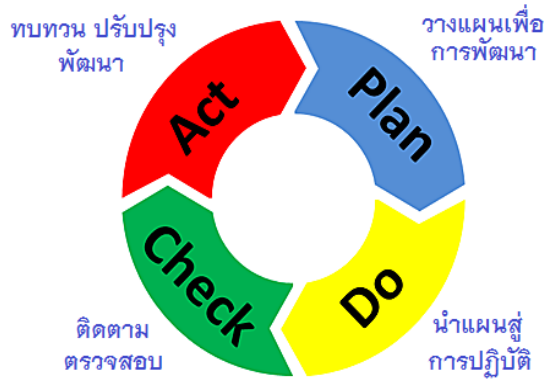
สำนักส่งเสริมฯ มีความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ในด้านธุรกิจด้านการปฏิบัติการ ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม และด้านบุคลากรดังตารางที่ OP1-7

ตารางที่ OP1-7 ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ด้านธุรกิจการปฏิบัติการความรับผิดชอบต่อสังคม และบุคลากร

ด้าน	ความท้าทายเชิงกลยุทธ์	ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์
ธุรกิจ	1.การเพิ่มจำนวนลูกค้าหรือกลุ่มเป้าหมาย	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีความคล่องตัวและการเข้าถึงพื้นที่ของผู้รับบริการ</li> <li>- มีหลักสูตรที่ทันสมัย หลากหลาย และผ่านการรับรองมาตรฐาน สามารถตอบสนองต่อความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย</li> <li>- มีการส่งเสริมการตลาดโดยใช้กลไกของราคา</li> <li>- เพิ่มมาตรฐานการบริการในทุกด้าน</li> </ul>
	2. การลดต้นทุน	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีเทคนิคการบริหารโครงการ ที่ช่วยลดต้นทุน</li> </ul>
การปฏิบัติการ	การพัฒนากระบวนการให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล	<ul style="list-style-type: none"> <li>- บุคลากรมีความชำนาญงาน</li> <li>- การทำงานเป็นทีม</li> <li>- มีการนำระบบสารสนเทศเข้ามาช่วยในการปฏิบัติงาน</li> </ul>
ความรับผิดชอบต่อสังคม	การดำเนินโครงการ/กิจกรรมที่ตอบสนองต่อความต้องการของชุมชนและสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีสถานีบริการวิชาการในพื้นที่ที่สามารถเข้าถึงกลุ่มชุมชนหรือกลุ่มเป้าหมาย</li> <li>- มีช่องทางการเผยแพร่ความรู้สู่ชุมชนและสังคมที่หลากหลายครอบคลุมพื้นที่และกลุ่มเป้าหมายเฉพาะ/ทั่วไปอย่างต่อเนื่อง</li> </ul>
บุคลากร	1. มีความโปร่งใสและความซื่อสัตย์ในการปฏิบัติหน้าที่	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีแนวปฏิบัติด้านการเงินและพัสดุที่ดีสามารถตรวจสอบได้</li> <li>- มีคณะกรรมการสอบทานภายในองค์กรและรายงานผลต่อมหาวิทยาลัย</li> </ul>
	2. ความสามารถในการทำงานเป็นทีม	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ความหลากหลายของบุคลากรทั้งในด้านความเชี่ยวชาญ และคุณวุฒิ</li> </ul>



### ค. ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินงาน



#### แผนภาพที่ OP1-8 ระบบปรับปรุงผลการดำเนินงาน

ฝ่ายต้องนำเสนอผลการปฏิบัติงานรายเดือนต่อที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินงานสำนักส่งเสริมฯ แต่ละฝ่ายต้องมีการทบทวน ปรับปรุง พัฒนาพัฒนาแผนปฏิบัติการเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน โดยไม่กระทบต่อพันธกิจ นอกจากนี้สำนักส่งเสริมได้สนับสนุนบุคลากรให้เข้ารับการฝึกอบรม สัมมนาในหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงผลการดำเนินงาน และส่งเสริมให้บุคลากรสร้างองค์ความรู้จากการปฏิบัติงาน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาเป็นแนวปฏิบัติที่ดีในการเรียนรู้ระดับองค์กร

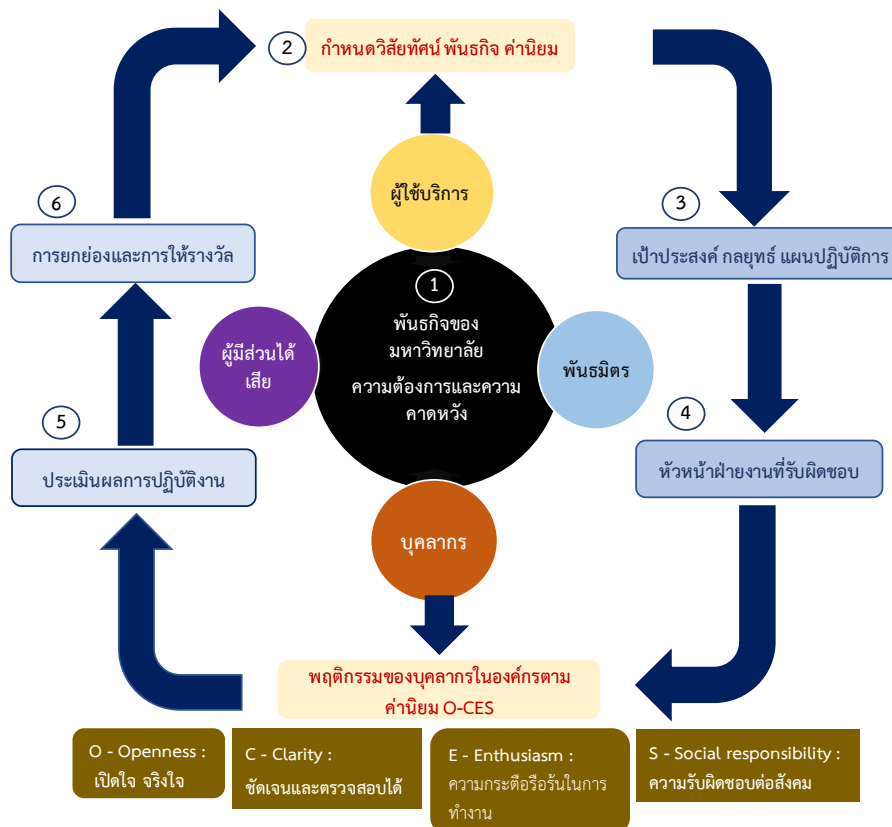
สำนักส่งเสริมฯ มีแนวทางการปรับปรุงผลการดำเนินงาน โดยใช้วงจร PDCA ตั้งแผนภาพที่ OP1-8 โดยเริ่มจากการนำผลการประเมินคุณภาพของ หน่วยงาน ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) ผลการประเมินความพึงพอใจของลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสีย มาวิเคราะห์และสรุปผล เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการกำหนดเป้าหมายและแผนกลยุทธ์สำหรับรอบปีถัดไป การถ่ายทอดแผนสู่การปฏิบัติโดยการจัดทำแผนปฏิบัติการ มีการติดตามตรวจสอบการปฏิบัติว่าเป็นไปตามแผนหรือไม่ โดยแต่ละ

## 1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง

### ก. วิสัยทัศน์ ค่านิยม และพันธกิจ

#### (1) วิสัยทัศน์และค่านิยม

ผู้บริหารระดับสูงได้นำแนวนโยบายและภารกิจที่ได้รับมอบหมายจากมหาวิทยาลัย ความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการ มาเป็นข้อมูลในการกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม และพันธกิจของสำนักส่งเสริมฯ พร้อมจัดทำแผนกลยุทธ์ของสำนักส่งเสริมฯ 5 ปี (พ.ศ. 2560-2564) เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายของมหาวิทยาลัยและความมุ่งหวังของผู้รับบริการ ผู้ส่งมอบและพันธมิตรในสถานการณ์ปัจจุบัน ขั้นตอนดำเนินการดังกล่าว เริ่มต้นผู้บริหารได้กำหนดให้มีการประชุมบุคลากรประจำปี เพื่อติดตามการดำเนินงานโดยภาพรวมตามแผนปฏิบัติการในปี 2560 รับฟังความคิดเห็น และข้อเสนอแนะจากบุคลากร นำไปสู่การทบทวนวิสัยทัศน์ ค่านิยมและพันธกิจ และนำเสนอที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินงาน เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ และนำเสนอเข้าที่ประชุมคณะกรรมการประจำสำนักส่งเสริมฯ ตามระบบการนำองค์กร ดังแผนภาพที่ 1.1-1 และถ่ายทอดไปยังบุคลากรผ่านช่องทางต่างๆ เช่น การประชุมบุคลากร ประชุมฝ่าย/งาน/สถานี สารส่งเสริมฯ E-mail รวมทั้งเว็บไซต์ ประชาสัมพันธ์เพื่อสื่อสารไปยังลูกค้า ผู้ส่งมอบ พันธมิตร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และได้นำเสนอผ่านวิสัยทัศน์ในกิจกรรมการเปิดโครงการ/กิจกรรมต่างๆ เพื่อให้ผู้รับบริการที่เข้าร่วมได้รับทราบ ดังตารางที่ 1.1-1



แผนภาพที่ 1.1-1 ระบบการนำองค์กรของสำนักส่งเสริมและการศึกษาต่อเนื่อง

ตารางที่ 1.1-1 รูปแบบช่องทางการสื่อสารไปยังกลุ่มเป้าหมายและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

รูปแบบช่องทางการสื่อสาร	ความถี่	ลักษณะ	กลุ่มเป้าหมาย					
			บุคลากร	ผู้รับบริการ		ผู้ส่งมอบ	พันธมิตร	คู่ความร่วมมือ
				โครงการอบรม	สื่อ			
1. ประชุมบุคลากร	2 ครั้ง/ปี	2 way	/	-	-	-	-	-
2. ประชุมคณะทำงานชุดต่างๆ	4 ครั้ง/ปี	2 way	/	-	-	-	-	-
3. ประชุมระดับฝ่าย/งาน/สถานี	3 ครั้ง/ปี	2 way	/	-	-	-	-	-
4. ป้ายประชาสัมพันธ์	ตลอดทั้งปี	1 way	/	/	/	/	/	/
5. เว็บไซต์	ตลอดทั้งปี	1 way	/	/	/	/	/	/
6. วีดิทัศน์	ตลอดทั้งปี	1 way						
7. SocialMedia: Facebook, Line, Group mail	ตลอดทั้งปี	2 way	/	/	/	/	/	/
8. รายงานผลการดำเนินงาน	ปีละครั้ง	1 way	/	-	-	-	-	-

นอกจากนี้ผู้บริหารระดับสูงยังถ่ายทอดวิสัยทัศน์ ค่านิยม และพันธกิจ ผ่านกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ผลการดำเนินงาน เพื่อให้บุคลากรในแต่ละฝ่ายงานได้นำไปสู่การปฏิบัติผ่านกระบวนการจัดทำข้อตกลงภาระงานและการรายงาน ติดตามผลการปฏิบัติต่อคณะกรรมการดำเนินงานและผู้บริหาร ผู้บริหารมีส่วนร่วมและสนับสนุนการจัดกิจกรรมส่งเสริมค่านิยมร่วมกับการปฏิบัติงานประจำและการจัดกิจกรรมต่างๆ รวมทั้งการสื่อสารและการปฏิบัติที่สะท้อนให้เห็นถึงบุคลากรมีความมุ่งมั่นต่อค่านิยมขององค์กร

1) การสื่อสารวิสัยทัศน์และค่านิยมขององค์กรต่อที่ประชุมบุคลากรประจำปีของสำนักส่งเสริมฯ

2) การจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมค่านิยมองค์กร เช่น สนับสนุนการพัฒนาตนเองตามศักยภาพของบุคลากร จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การยกย่องบุคลากรที่มีผลงานดีเด่น ทั้งด้านการสร้างงานที่มีคุณภาพและการมีจิตบริการ เป็นต้น

3) การสร้างวัฒนธรรมการประเมินประสิทธิภาพการดำเนินงานจากผู้ใช้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อนำผลมาปรับปรุงและยกระดับคุณภาพ

## (2) การส่งเสริมการประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม

ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญการประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและข้อบังคับของมหาวิทยาลัย โดยยึดหลักค่านิยม O-CES “เปิดใจ โปร่งใส จิตบริการ และรับผิดชอบต่อสังคม” และวัฒนธรรมองค์กร “ประโยชน์ของเพื่อนมนุษย์เป็นกิจที่หนึ่ง” จากค่านิยมนำไปสู่การจัดสภาพแวดล้อมในการทำงาน ดังตารางที่ 1.1-2 เพื่อมุ่งมั่นให้บุคลากรทำงานอย่างซื่อสัตย์สุจริต มีจิตบริการ ร่วมคิดร่วมทำ รับฟังข้อคิดเห็นซึ่งกันและกัน ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล อีกทั้งมุ่งเน้นการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และองค์กรแห่งสุข ผู้บริหารระดับสูงกำกับดูแลติดตามและประเมินผล ตามลำดับการตัดสินใจในการบริหารจัดการตามโครงสร้างการบริหารงานของสำนักส่งเสริมฯ และได้สื่อสารให้ผู้ที่เกี่ยวข้องรับทราบโดยทั่วกัน มีการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรร่วมกิจกรรมที่ส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคม เช่น การอบรมด้านคุณธรรมและจริยธรรมที่มหาวิทยาลัยจัดและที่จัดโดยองค์กรต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย การช่วยเหลือสังคมด้วยการบริการวิชาการตามแผนงานที่กำหนดและกิจกรรมทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมทุกโอกาสที่สามารถเข้าร่วมได้ ร่วมทำบุญบริจาคในโอกาสต่างๆ อย่างสม่ำเสมอและยังมีการกำหนดให้ประเมินสมรรถนะของบุคลากรในด้านการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมทุกรอบการประเมินผลการปฏิบัติงาน (TOR)

ตารางที่ 1.1-2 ค่านิยมนำไปสู่การจัดสภาพแวดล้อมในการทำงาน

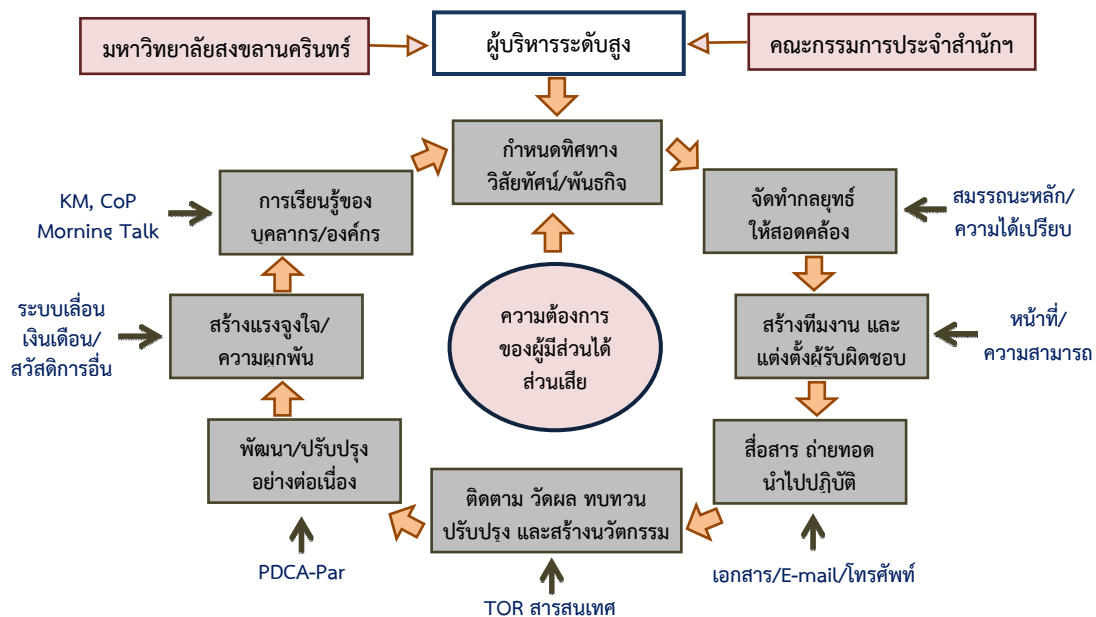
ค่านิยม O-CES	การจัดสภาพแวดล้อมในการทำงาน	บทบาทของผู้บริหาร
O-Openess	1. การจัดช่องทางสื่อสารหลากหลายรูปแบบ 2. การรายงานการปฏิบัติงานต่อหัวหน้าฝ่ายและคณะกรรมการดำเนินงาน	การสร้างความเข้าใจกับบุคลากรด้วยการประชุม พบปะ และติดตามการดำเนินงาน
C - Clarity	1. จัดช่องทางการรับข้อร้องเรียนและการจัดการข้อร้องเรียน 2. การรายงานผลทางการเงินต่อคณะกรรมการดำเนินงานและคณะกรรมการประจำสำนัก	การติดตามผลการดำเนินงานตามเวลาที่กำหนด
E - Enthusiasm	1. การพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะในการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง 2. มีระบบการมอบหมายงานเป็นลำดับขั้นตอนและสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม	สนับสนุนด้านงบประมาณเพื่อเข้าร่วมกิจกรรมประชุมมอบหมายและติดตามผลการดำเนินงาน
S - Social responsibility	1. กิจกรรมสร้างจิตสำนึกด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบุคลากร เช่น กิจกรรมวันเด็กแห่งชาติ 2. กิจกรรมส่งเสริมให้นักเรียน และเยาวชนนอกระบบได้ร่วมกันเรียนรู้ และรับผิดชอบต่อสังคม	ประชุมมอบหมายและติดตามผลการดำเนินงาน

### (3) การสร้างองค์กรที่ประสบความสำเร็จ

ผู้บริหารระดับสูง กำหนดกรอบการพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรที่มีคุณภาพในการบริการวิชาการ เพื่อสนับสนุนพันธกิจด้านการบริการวิชาการให้กับมหาวิทยาลัย โดยมีเป้าหมายสูงสุด คือ เป็นองค์กรบริการวิชาการระดับประเทศเพื่อพัฒนาชุมชนและสังคม

#### 1. การสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อให้เกิดการบรรลุพันธกิจ

ผู้บริหารได้นำวิสัยทัศน์และนโยบายของมหาวิทยาลัย ตลอดจนข้อแนะนำจากคณะกรรมการประจำสำนักส่งเสริมฯ และค่านิยม O-CES ภายใต้ระบบธรรมาภิบาลเพื่อเป็นแนวทางบริหารองค์กร 8 ขั้นตอน ให้บรรลุพันธกิจโดยผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับ มีการนำระบบ PDCA-Par มาใช้ในการพัฒนาและปรับปรุงผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง สนับสนุนให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากรผ่านเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Management : KM) และเวทีชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice : CoP) โดยใช้ระบบ O-CES ภายใต้ระบบธรรมาภิบาล ดังแผนภาพที่ 1.1-2



แผนภาพที่ 1.1-3 การสร้างองค์กรตามแบบ O-CES ของสำนักส่งเสริมและการศึกษาต่อเนื่อง

## 2. การสร้างวัฒนธรรมการทำงานของบุคลากร

ผู้บริหารได้สร้างวัฒนธรรมการทำงานของบุคลากรโดยการขับเคลื่อนผ่านการประชุมของคณะกรรมการ ชุดต่างๆ และการมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรม/โครงการต่างๆของสำนักส่งเสริมฯ เพื่อสร้างความตระหนักใน ความสำคัญของลูกค้าและผู้รับบริการให้แก่บุคลากร โดยให้บุคลากรนำค่านิยม O-CES “เปิดใจ โปร่งใส จัดบริการ และรับผิดชอบต่อสังคม” มาใช้เป็นแนวทางในการทำงาน เพื่อการบริการที่เป็นเลิศและเกิดความพึงพอใจสูงสุดแก่ ลูกค้าและผู้รับบริการ รวมทั้งปลูกฝังทัศนคติที่ดีในการทำงานของบุคลากร ให้รู้จักเปิดใจ และรับฟังความคิดเห็น ข้อร้องเรียน และข้อเสนอแนะของลูกค้ามาปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

## 3. การสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อให้เกิดการสร้างนวัตกรรม

ผู้บริหารได้สร้างบรรยากาศเพื่อให้เกิดการสร้างนวัตกรรม โดยขับเคลื่อนให้บุคลากรสร้างนวัตกรรม การบริการวิชาการจากความต้องการของชุมชนและสังคมอย่างแท้จริง รวมทั้งการนำปัญหาและอุปสรรคในการ ดำเนินงานมารวมกันสร้างนวัตกรรมขับเคลื่อนการดำเนินงาน ส่งเสริมและสนับสนุนให้ออกแบบและจัดทำ แผนภาพกระบวนการทำงานในแต่ละฝ่ายงาน ผลิตคู่มือการปฏิบัติงานพัฒนาระบบงาน และแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง กับภารกิจ โดยผ่านข้อตกลงภาระงาน (TOR) รวมทั้งกระตุ้นให้บุคลากรเขียนข้อเสนอโครงการการพัฒนา นวัตกรรมเพื่อการบริการวิชาการ เพื่อขอรับงบประมาณสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอกเช่นคลินิกเทคโนโลยีจาก กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี นอกจากนี้ยังมีการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในหน่วยงาน (KM) เพื่อสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาองค์ความรู้และสร้างนวัตกรรมใหม่ของบุคลากรเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพในการ ทำงานที่จะส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรในอนาคต

## 4. การมีส่วนร่วมในการวางแผนสืบทอดตำแหน่งและการพัฒนาผู้นำในอนาคตขององค์กร

ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการพัฒนาความเป็นผู้นำของบุคลากรในองค์กรโดยให้มีการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนางานและตนเองของแต่ละฝ่ายงาน และเป็นข้อมูลประกอบในการพิจารณาคัดเลือก รายชื่อผู้ที่เหมาะสมกับตำแหน่งผู้บริหารในระดับฝ่าย/งาน/สถานี รวมทั้งได้จัดวางการสืบทอดตำแหน่งในฝ่ายงาน ต่างๆ ให้เหมาะสม โดยมีการปรับเปลี่ยนตำแหน่ง และภาระหน้าที่ให้พัฒนาตาม Job description

## ข. การสื่อสารและผลการดำเนินการขององค์กร

### (1) การสื่อสาร

ผู้บริหารได้มีการสื่อสารกับบุคลากร ลูกค้า/ผู้รับบริการ ชุมชน ผู้ส่งมอบ พันธมิตร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้มีความเข้าใจและมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน โดยใช้การสื่อสารในรูปแบบต่างๆ ดังตารางที่ 1.1-3

ตารางที่ 1.1-3 ประเด็นและวิธีการสื่อสารกับลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และบุคลากร

ประเด็น	กลุ่มเป้าหมาย	วิธีการสื่อสาร	ความถี่ในการสื่อสาร
ทิศทางองค์กร/ วิสัยทัศน์/พันธกิจ/ ค่านิยม	ลูกค้า/รับบริการ/ พันธมิตร	- พบปะ พูดคุยและติดตามผลการดำเนินงาน - รายงานประจำปี - สารส่งเสริมฯ - เว็บไซต์สำนักส่งเสริมฯ - รายการวิทยุ Social media, Group line - การประชุมพบปะในพิธีเปิดโครงการ	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

ประเด็น	กลุ่มเป้าหมาย	วิธีการสื่อสาร	ความถี่ในการสื่อสาร
	บุคลากร	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การประชุมบุคลากรประจำปี</li> <li>- การประชุมคณะกรรมการดำเนินงาน</li> <li>- กิจกรรมโครงการอบรมพัฒนาบุคลากร</li> <li>- การมอบรางวัลแก่บุคลากรดีเด่น</li> <li>- การรายงานผลการปฏิบัติงานประจำปีในที่ประชุมคณะกรรมการประจำสำนักฯ</li> <li>- สารส่งเสริมฯ</li> <li>- เว็บไซต์สำนักส่งเสริมฯ</li> <li>- Group line, Facebook</li> </ul>	ปีละ 1 ครั้ง เดือนละ 1 ครั้ง ปีละ 2 ครั้ง ปีละ 1 ครั้ง ปีละ 1 ครั้ง ปีละ 3 ครั้ง ตามโอกาส ตามโอกาส
กลยุทธ์	บุคลากร	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การประชุมสรุปผลการดำเนินงานประจำปี</li> <li>- การประชุมบุคลากรประจำปี</li> <li>- เว็บไซต์สำนักส่งเสริมฯ</li> </ul>	ปีละ 1 ครั้ง ปีละ 1 ครั้ง ตลอดทั้งปี
	คณะกรรมการ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การประชุมคณะกรรมการดำเนินงาน</li> <li>- การประชุมคณะกรรมการเฉพาะกิจต่างๆ</li> </ul>	เดือนละ 1 ครั้ง ตามโอกาส
	ทีมบริหาร	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การประชุมทีมบริหาร</li> </ul>	เดือนละ 1 ครั้ง
ความต้องการของ ลูกค้าผู้มีส่วนได้ส่วน เสียและสถานะ ปัจจุบัน	ลูกค้า/ผู้รับบริการ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การพูดคุยโดยตรง และโทรศัพท์</li> <li>- จดหมายข่าวอิเล็กทรอนิกส์ Group mail</li> <li>- การเยี่ยมหน่วยงาน</li> <li>- Social media, Facebook, Group line</li> <li>- การประชุมกลุ่มย่อย (Focus group)</li> <li>- แบบสำรวจความต้องการของลูกค้า</li> <li>- แบบประเมินจากการอบรมครั้งที่ผ่านมา</li> </ul>	อย่างน้อยสัปดาห์ละ 1 ครั้ง 3 เดือน ต่อ 1 ฉบับ ตามโอกาส ตามโอกาส ตามโอกาส ตามโอกาส
	เครือข่าย/พันธมิตร	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การเยี่ยมพื้นที่/หน่วยงาน</li> <li>- การประชุมสมาชิกเครือข่าย</li> <li>- การสร้างกลุ่มเครือข่ายเพิ่ม</li> </ul>	อย่างน้อยกลุ่มละ 1 ครั้ง/เดือน ตามโอกาส ตามโอกาส
	บุคลากร	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การส่งอีเมลเพื่อการติดตามงาน สอบถามการทำงาน</li> <li>- การส่งข่าวผ่านระบบ CoP บริการวิชาการ</li> <li>- การพูดคุยโดยตรงและโทรศัพท์</li> <li>- การประเมินผลปฏิบัติงานในรอบ 6 เดือน</li> <li>- การสื่อสารผ่านเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ KM</li> <li>- กิจกรรม Morning Talk</li> <li>- Social media, Facebook, Group line</li> </ul>	อย่างน้อยสัปดาห์ละ 1 ครั้ง อย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง อย่างน้อยสัปดาห์ละ 1 ครั้ง ปีละ 2 ครั้ง เดือนละ 1 ครั้ง ทุกเช้าวันพุธ ตามโอกาส

## (2) การทำให้เกิดการปฏิบัติอย่างจริงจัง

ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการปฏิบัติอย่างจริงจังเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร โดยติดตามผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีและผลของตัวชี้วัดไตรมาสละ 1 ครั้ง ผ่านคณะกรรมการดำเนินงานของสำนักส่งเสริมฯ แนวทางและวิธีการที่ผู้บริหารทำให้เกิดการปฏิบัติอย่างจริงจัง ดังตารางที่ 1.1-4 และสรุปผลการดำเนินงานประจำปี ซึ่งแต่ละกิจกรรมได้เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมประชุม ปรึกษาหารือเพื่อเสนอแนะแนวทางและปรับปรุงการดำเนินงานทุกครั้ง ผู้บริหารได้ขับเคลื่อนให้มีการทบทวนเพื่อการปรับปรุงการปฏิบัติงานและให้ความสำคัญต่อการพัฒนางานของบุคลากรทุกระดับ โดยจัดกิจกรรมถอดบทเรียน (After Action Review : AAR) กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และกิจกรรมการสรุปผลการดำเนินงานประจำปี กิจกรรมดังกล่าวเป็นการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้ได้กำหนดให้มีระบบพี่เลี้ยงและหัวหน้างานเพื่อขับเคลื่อนให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่นและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจของ

องค์กรสามารถจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานเพื่อเป็นแนวทางในการทำงานรวมทั้งสามารถพัฒนานวัตกรรมและงานวิจัยที่ตอบสนองความต้องการของชุมชนและสังคม

ผู้บริหารสำนักส่งเสริมฯ คำนึงถึงความสำคัญและเล็งเห็นคุณค่าของผู้รับบริการ โดยให้ผู้รับบริการมีส่วนร่วมกำหนดหลักสูตร/กิจกรรม/โครงการบริการวิชาการผ่านช่องทาง การตอบแบบสอบถาม คำถามปลายเปิดในแบบประเมินหลักสูตร/กิจกรรม/โครงการบริการวิชาการให้ความเสมอภาคแก่ผู้รับบริการทุกกลุ่ม มีการสื่อสารติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผู้รับบริการอย่างต่อเนื่องเพื่อประเมินผลจากการนำความรู้ที่ได้จากการเข้าร่วมการฝึกอบรมในกิจกรรม/โครงการบริการวิชาการไปประยุกต์ใช้ รวมทั้งเพื่อให้ผู้รับบริการได้สะท้อนความต้องการ และให้ข้อเสนอแนะสำหรับสำนักส่งเสริมฯ จะได้นำมาเป็นแนวทางปรับปรุงการบริการหรือสร้างนวัตกรรมบริการ ในส่วนของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สำนักส่งเสริมฯ ได้ดำเนินการกิจโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นหลัก ทั้งในด้านสังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อม

#### ตารางที่ 1.1-4 สิ่งที่ต้องปฏิบัติอย่างจริงจัง วิธีการและผลลัพธ์

สิ่งที่ต้องปฏิบัติอย่างจริงจัง	แนวทาง/วิธีการ	ผลลัพธ์
1. แผนปฏิบัติการประจำปี	กำหนดแผนกลยุทธ์/เป้าประสงค์ร่วมกัน จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี มอบหมายผู้รับผิดชอบตามกรอบเวลา	แผนปฏิบัติการประจำปี โครงการ/กิจกรรมต่างๆ
2. ผลการดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์/เป้าหมาย	ติดตามผลการดำเนินงานในที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินงาน	รายงานผลการดำเนินงานตามกรอบเวลา
3. มุ่งเน้นความสำคัญลูกค้าผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	กำหนดค่านิยมองค์กร และนโยบายการพัฒนาบุคลากรเพื่อการขับเคลื่อนงาน	บุคลากรมีจิตบริการและเสริมสร้างศักยภาพให้แก่บุคลากรรุ่นใหม่
4. การพัฒนาของบุคลากรเพื่อสร้างการทำงานเป็นทีมและส่งเสริมการทำงานเป็นทีม	กำหนดค่านิยมองค์กร เสริมสร้างบรรยากาศให้เกิดการเรียนรู้แก่บุคลากรผ่านกิจกรรมต่างๆ เช่นกิจกรรมพัฒนาบุคลากร การจัดการความรู้ กิจกรรม CoP ของงานบริการวิชาการ กิจกรรม Morning Talk กิจกรรมประชุมกลุ่มย่อย (Focus group) กิจกรรมแลกเปลี่ยนรู้	การทำงานเป็นทีม โครงการ/กิจกรรมดำเนินการได้ตามกรอบเวลา

## 1.2 การกำกับดูแลองค์กรและความรับผิดชอบต่อสังคม

### ก. การกำกับดูแลองค์กร

#### (1) ระบบการกำกับดูแลองค์กร

ผู้บริหารใช้หลักการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนขององค์กรด้วยวัฒนธรรมองค์กร “ประโยชน์ของเพื่อนมนุษย์เป็นกิจที่หนึ่ง” เป็นหลักสำคัญเพื่อหล่อหลอมความเป็นหนึ่งเดียวของทุกคน ยึดถือประเพณีปฏิบัติเพื่อสร้างองค์กรให้เติบโตอย่างยั่งยืนผ่านกระบวนการพัฒนาบุคลากรที่สอดคล้องตามทิศทางมหาวิทยาลัย โดยยึดนโยบายระเบียบและข้อบังคับต่างๆ ของมหาวิทยาลัย ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน การบริหารจัดการองค์กรตามกรอบ TQA ค่านิยม O-CES “เปิดใจ ตรงไปตรงมา โปร่งใสกระตือรือร้น และรับผิดชอบต่อสังคม” และนำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการประจำปีมาเป็นระบบการกำกับดูแลองค์กร

#### 1. ด้านความรับผิดชอบต่อในการกระทำของผู้บริหาร

ผู้บริหารได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงาน (TOR) จากคณะกรรมการระดับมหาวิทยาลัยในรอบ 6 เดือน และมีการประเมินผู้อำนวยการทุก 2 ปี โดยคณะกรรมการที่สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้ง การประเมินตนเองของคณะกรรมการดำเนินงานของสำนักส่งเสริมฯ รวมทั้งมีที่ปรึกษาผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมฯ คอยให้คำแนะนำ

#### 2. ด้านความรับผิดชอบต่อด้านการเงิน

ผู้บริหารสร้างแนวปฏิบัติการใช้จ่ายเงินตามงบประมาณที่ได้รับมีแผนการใช้เงิน มีการอนุมัติการใช้เงินตามกรอบที่ได้รับการอนุมัติ มีการปฏิบัติตามกระบวนการและขั้นตอนในการอนุมัติงบประมาณทั้งงบประมาณ

แผ่นดินและงบประมาณเงินรายได้ ซึ่งระเบียบการใช้งบประมาณแต่ละครั้งจะต้องปฏิบัติตามระเบียบบริการวิชาการ พ.ศ. 2551 ระเบียบเงินรายได้ ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ และระเบียบกระทรวงการคลัง และมีระบบการสอบทานการควบคุมภายในด้านการรับและจ่ายเงินของสำนักส่งเสริมฯ และหัวหน้างานการคลังจัดทำรายงานต่อที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินงานและคณะกรรมการประจำสำนักส่งเสริมฯ เพื่อรับทราบและให้ข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินงาน

### 3. ด้านความโปร่งใสในการดำเนินการคัดเลือกคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร

สำนักส่งเสริมฯ มีความโปร่งใสในการดำเนินการ รวมถึงการคัดเลือกคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กรและนโยบายในเรื่องการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารของคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร อีกทั้งได้มีการบริหารจัดการในรูปของคณะกรรมการ และสรุปรายงานผลการประชุมของคณะกรรมการในรูปแบบต่างๆ และแจ้งเวียนผ่านช่องทางหนังสืออิเล็กทรอนิกส์ (E-document) และ E-mail มีการกำหนดคุณสมบัติ สัดส่วนการคัดเลือกคณะกรรมการดำเนินงาน มีการกำหนดวาระและกรอบระยะเวลาในการปฏิบัติหน้าที่

### 4. ด้านการตรวจสอบภายในและภายนอกที่เป็นอิสระและมีประสิทธิผล

ผู้บริหารสนับสนุนให้มีการตรวจสอบจากหน่วยตรวจสอบภายใน การตรวจสอบของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน การตรวจสอบระบบบัญชีภายใน และมีระบบรายงานจากงานการคลังและพัสดุเข้าที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินงาน ทีมบริหาร และรายงานต่อไปยังมหาวิทยาลัย ซึ่งจะทำให้ทราบว่าองค์กรมีคุณภาพตามมาตรฐานของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) นอกจากนี้ยังมีระบบการรายงานการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในทุก 6 เดือน สำหรับการใช้จ่ายเงินทั้งงบประมาณแผ่นดินและรายได้นั้น จะมีการดำเนินการผ่านคณะกรรมการตรวจสอบจากหน่วยตรวจสอบภายในของมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง

### 5. ด้านการปกป้องผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้ถือหุ้น

สำนักส่งเสริมฯ มีกระบวนการสร้างและพัฒนาหลักสูตร มีวุฒิบัตรรับรองในหลักสูตรฝึกอบรม มีการฝึกประสบการณ์วิชาชีพ มีวิทยากรที่มีความรู้ความสามารถและมีศักยภาพสูงในการถ่ายทอด ระบบการยืนยันการจัดอบรมก่อนการจองที่พักและตั๋วเดินทาง มีเงื่อนไขการคืนเงินค่าลงทะเบียนเพื่อปกป้องผลประโยชน์ของลูกค้าในกรณีที่ไม่สามารถมาฝึกอบรมได้ มีการจัดทำแบบสอบถามและส่งให้ผู้รับบริการตอบและส่งกลับมายังหน่วยงาน มีการจัดแลกเปลี่ยนเรียนรู้ พบปะเยี่ยมเยียนชุมชนรอบสถาบันบริการวิชาการชุมชนและมีระบบการรับข้อร้องเรียนและช่องทางการสื่อสารในรูปแบบต่างๆ

### 6. ด้านการวางแผนสืบทอดตำแหน่งสำหรับผู้บริหารระดับสูง

สำนักส่งเสริมฯ ดำเนินการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง ตามข้อบังคับและกระบวนการของมหาวิทยาลัย

#### (2) การประเมินผลการดำเนินการ

ผู้บริหารได้นำผลการประเมินการปฏิบัติงาน ตามข้อตกลงภาระงานผู้บริหารในรอบ 6 เดือน และผลการประเมินการปฏิบัติงานของผู้บริหารในรอบ 2 ปี จากคณะกรรมการที่มหาวิทยาลัยแต่งตั้งมาพัฒนาปรับปรุงองค์กรตามข้อเสนอแนะ ดังตารางที่ 1.2-1

#### ตารางที่ 1.2-1 รูปแบบ เป้าหมาย และการรายงานผลการประเมิน

รูปแบบ	เป้าหมายการประเมิน	ประเด็นประเมิน	วิธีการ	การรายงานผล	ช่วงเวลา
ระบบประเมินตามแนวทางและเกณฑ์ของมหาวิทยาลัย	ผู้อำนวยการรองผู้อำนวยการ	การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานและประเมินสมรรถนะการบริหารงานตามข้อตกลงและการกำกับตามหลักธรรมาภิบาล	รายงานผลการปฏิบัติงานที่ตามข้อตกลงภาระงาน	คณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงาน	ทุก 6 เดือน



รูปแบบ	เป้าหมายการประเมิน	ประเด็นประเมิน	วิธีการ	การรายงานผล	ช่วงเวลา
	หัวหน้าฝ่าย/งาน/สถานี	ประสิทธิภาพการบริหารงานตามข้อตกลงและการปฏิบัติงานทั้งใน ส่วนปริมาณคุณภาพและสมรรถนะของงาน	ประเมินผลการปฏิบัติงานตามข้อตกลง (TOR)	ทีมบริหารและคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงาน	ทุก 6 เดือน
	ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัด	ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ ตัวชี้วัดระดับปฏิบัติการ	ประเมินผลการดำเนินงานที่บรรลุเป้าหมายเป็นร้อยละ	คณะกรรมการดำเนินงาน คณะกรรมการประกันคุณภาพฯ	ทุกปี
	ประเมินคุณภาพการดำเนินงานประจำปี	ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ TQA	ประเมินตามเกณฑ์ TQA	คณะกรรมการประเมิน	ทุกปี
	การประเมินตนเองของคณะกรรมการดำเนินงาน	ตามข้อบังคับของมหาวิทยาลัย	แบบสอบถาม	คณะกรรมการดำเนินงาน	ทุกปี
ระบบประเมินตนเองตามข้อกำหนดของมหาวิทยาลัย	ประเมินฝ่าย/งาน/สถานี	ตามเอกสารการประชุมคณะกรรมการดำเนินงาน	ระบบประเมินจากการติดตามของผู้บริหาร	คณะกรรมการดำเนินงาน	ทุกปี
	รายงานผลการดำเนินงาน	ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ ตัวชี้วัดระดับปฏิบัติการ	ประเมินผลการดำเนินงานที่บรรลุเป้าหมายเป็นร้อยละ	คณะกรรมการประกันคุณภาพฯ	ทุก 3 เดือน
ระบบรายงานผลการดำเนินงานและจัดเก็บเป็นข้อมูลการทบทวนผลการดำเนินงาน	การทบทวน	ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ ตัวชี้วัดระดับปฏิบัติการ	ประชุมคณะกรรมการประกันคุณภาพ	คณะกรรมการดำเนินงาน คณะกรรมการประจำสำนักส่งเสริมฯ	ทุกปี ทุก 6 เดือน

## ข. การประพฤติดิปฏิบัติตามกฎหมายและมีจริยธรรม

### (1) การปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบ

องค์กรมีกระบวนการและตัวชี้วัดในการควบคุมการประพฤติดิปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบ ผู้บริหารดำเนินการกิจของหน่วยงานให้อยู่ภายใต้กรอบกฎหมายกฎระเบียบ และระบบธรรมาภิบาลเพื่อค้ำประกันถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นแก่สังคม ทั้งส่งเสริมให้มีการประพฤติดิปฏิบัติถูกต้องตามระเบียบและกฎหมายในทุกฝ่าย/งาน/สถานี

### (2) การประพฤติดิปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม

ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านคุณธรรมและจริยธรรม มุ่งเน้นการใช้หลักธรรมาภิบาลในทุกฝ่าย/งานและในองค์กร มีการกำหนดระเบียบและแนวปฏิบัติเพื่อให้บุคลากรถือเป็นแนวทางการทำงานร่วมกันอย่างชัดเจน และกำกับดูแลให้บุคลากรมีการประพฤติดิปฏิบัติอย่างจริงจัง รวมทั้งมีแนวปฏิบัติในการประเมินและเชิญวิทยากร สัญญาหรือบัณฑิตข้อตกลง/เงื่อนไขแนวปฏิบัติสำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ประกาศตามระเบียบบริการวิชาการ ระเบียบแนวปฏิบัติด้านการเงินและพัสดุ) เพื่อไม่ให้มีข้อร้องเรียนเกิดขึ้นในองค์กร สายตรงผู้อำนวยการ เป็นเว็บบอร์ดแจ้งถึงผู้อำนวยการโดยตรง

## ค. ความรับผิดชอบต่อสังคม

### (1) ความผาสุกของสังคม

การบริการวิชาการแก่ชุมชนและสังคมเป็นพันธกิจหลักที่สำคัญของสำนักส่งเสริมฯ โดยมีสถานีบริการชุมชนทั้ง 3 สถานีเป็นแหล่งเรียนรู้ของชุมชนที่สามารถเข้าถึงและเข้าใช้บริการได้ตลอดเวลา นอกจากนี้สำนักส่งเสริมฯ มีความพร้อมด้านวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ สถานที่ และบุคลากรเพื่อส่งเสริมทักษะด้านอาชีพต่างๆ ในการ

หนุนเสริมเพื่อสร้างชุมชนสังคมที่เข้มแข็งและยั่งยืน และได้ดำเนินกิจกรรมตามนโยบายและยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย

## (2) การสนับสนุนชุมชน

สำนักส่งเสริมฯ มีเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ คือการสร้างศักยภาพการบริการวิชาการเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตและความเข้มแข็งของชุมชนและสังคม โดยอาศัยแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการรวมทั้งสมรรถนะหลักขององค์กร คือ (1) ความสามารถในการบริหารจัดการกิจกรรม/โครงการ และ (2) จิตบริการและความเชี่ยวชาญของบุคลากรในการดำเนินงานให้บรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจ ดังตารางที่ 1.2-2 ผู้บริหารได้ร่วมสำรวจพื้นที่ชุมชนและกำหนดชุมชนเป้าหมาย กำหนดโครงการ/กิจกรรมที่ตอบสนองความต้องการของชุมชน และดำเนินโครงการ/กิจกรรมโดยมีเป้าหมายให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ชุมชน มีการติดตามผลการดำเนินโครงการ/กิจกรรมโดยการลงพื้นที่และประเมินผลการนำองค์ความรู้ไปใช้ประโยชน์

ตารางที่ 1.2-2 สมรรถนะหลักขององค์กรที่สนับสนุนชุมชนและสังคม

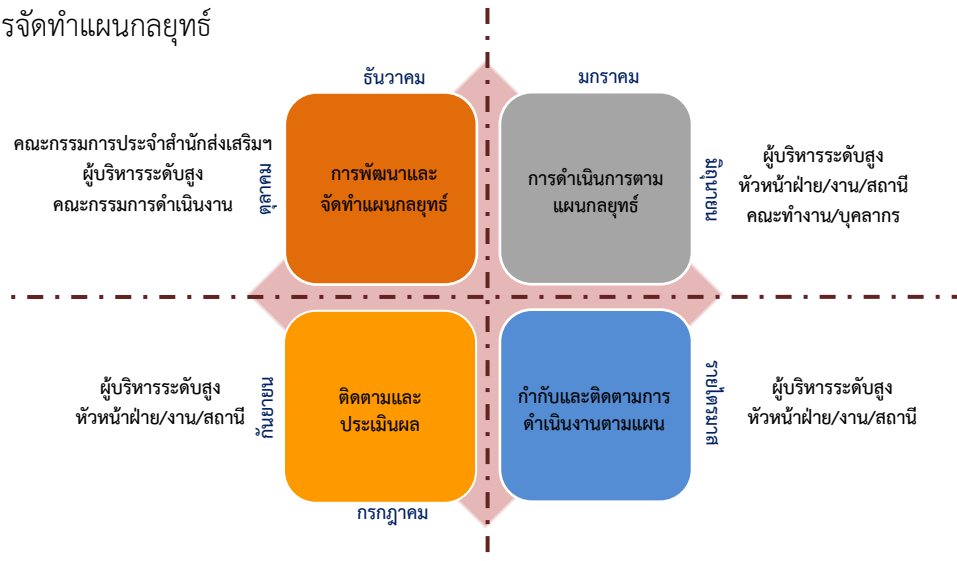
สมรรถนะหลักขององค์กร	ชุมชน/สถานที่ดำเนินการ	วิธีการกำหนด	กิจกรรมสนับสนุนชุมชน	การประเมิน
ความสามารถในการบริหารจัดการกิจกรรม/โครงการ	โรงเรียนวัดบ้านลือคชาวาส หมู่ที่ 3 บ้านช้างให้ตอ อ.โคกโพธิ์ จ.ปัตตานี	1. สำรวจความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย 2. วางแผนการดำเนินงานและการร่วมกันปฏิบัติ 3. ประเมินผลโครงการโดยแบบประเมินความพึงพอใจ 4. ปรับปรุงผลการดำเนินโครงการ	1. พัฒนาและปรับปรุงห้องคอมพิวเตอร์ 2. พัฒนาและปรับปรุงห้องสมุด 3. พัฒนาและปรับปรุงแหล่งเรียนรู้และภูมิทัศน์ภายในโรงเรียน 4. มอบอุปกรณ์กีฬา 5. สร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างหน่วยงานของมหาวิทยาลัยกับชุมชน	สำรวจปีละ 1 ครั้ง
จิตบริการและความเชี่ยวชาญของบุคลากร	กลุ่มสตรีผู้ได้รับผลกระทบจากเหตุการณ์ความไม่สงบ บ้านกุยจิงลือปะ อ.ระแงะ จ.นราธิวาส และบ้านพ้อมิ่ง อ.ปะนาเระ จ.ปัตตานี	1. สำรวจความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย 2. จัดหาแหล่งงบประมาณและวิทยากรให้ความรู้เพื่อหาช่องทางการประกอบอาชีพ 3. ให้คำปรึกษาการดำเนินงานของกลุ่มอย่างต่อเนื่องเพื่อเสริมสร้างขวัญกำลังใจ	พัฒนาแนะนำส่งเสริมการประกอบอาชีพให้แก่กลุ่ม ตลอดจนเป็นแหล่งศึกษาหาความรู้ให้แก่กลุ่มผู้ได้รับผลกระทบจากสถานการณ์ความไม่สงบในพื้นที่จังหวัดชายแดนใต้	ติดตามประเมินผล 3 เดือน/ครั้ง

## 2.1 การจัดทำกลยุทธ์

### ก. กระบวนการจัดทำกลยุทธ์

#### (1) กระบวนการวางแผนกลยุทธ์

ผู้บริหารระดับสูงและคณะกรรมการดำเนินงานของสำนักส่งเสริมและการศึกษาต่อเนื่อง ได้ขับเคลื่อนกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ โดยร่วมกันระดมความคิดเห็น กำหนดทิศทางกลยุทธ์ และเป้าประสงค์ เพื่อเป็นแนวทางในการบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์และพันธกิจที่กำหนดไว้ โดยกรอบการจัดทำแผนกลยุทธ์ ดังแผนภาพที่ 2.1-1 โดยใช้ข้อมูลและสารสนเทศจากผู้รับบริการ/ลูกค้า/พันธมิตร/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและบุคลากร รวมทั้งการวิเคราะห์สมรรถนะหลัก ความท้าทาย/ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ และความสามารถในการแข่งขัน ประกอบเป็นข้อมูลในการจัดทำแผนกลยุทธ์



#### แผนภาพที่ 2.1-1 กรอบการจัดทำแผนแผนกลยุทธ์ของสำนักส่งเสริมฯ

กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสำนักส่งเสริมฯ มี 8 ขั้นตอน ดังแผนภาพที่ 2.1-2 โดยกำหนดให้มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ตามกรอบเวลา ดังนี้ (1) การจัดทำแผนระยะสั้นซึ่งจัดทำทุกปี โดยให้สอดคล้องกับการติดตามและการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ และ (2) แผนระยะยาวมีการพิจารณาทบทวนทุกปี เพื่อเตรียมการจัดสรรทรัพยากร การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันด้านบริการวิชาการในรูปแบบต่างๆ และศักยภาพที่จะตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เริ่มต้นจากการนำผลประเมินและวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT) ปัจจัยนำเข้า ปัจจัยภายนอก สมรรถนะหลัก ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ มาเป็นข้อมูลประกอบ เพื่อทบทวนวิสัยทัศน์และพันธกิจ กำหนดแผนกลยุทธ์/เป้าประสงค์และตัวชี้วัด จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี นำไปปฏิบัติเพื่อบรรลุตามวิสัยทัศน์และพันธกิจ

จากกระบวนการที่นำเสนอข้างต้นทำให้ได้ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ในระดับองค์กร ดังตารางที่ 2.1-1

ข้อมูลนำเข้า	วิธีการ	ผลลัพธ์	ผู้รับผิดชอบ	กรอบเวลา
วิสัยทัศน์ พันธกิจของมหาวิทยาลัย แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ	① กำหนดและทบทวนนโยบาย (ประชุมทีมบริหาร)	นโยบาย วิสัยทัศน์และ พันธกิจของสำนักส่งเสริมฯ	คณะกรรมการประจำสำนัก ผู้อำนวยการ/ทีมบริหาร	กรกฎาคม
ข้อมูลจากการดำเนินงาน/ข้อมูล ผู้รับบริการ/ผู้ส่งมอบ/พันธมิตร	② ประเมินสภาพแวดล้อม (SWOT) (ประชุมบุคลากรร่วมกันจัดทำ SWOT)	ความท้าทาย/ความ ได้เปรียบเชิงกลยุทธ์	คณะกรรมการประกันคุณภาพ	กรกฎาคม-สิงหาคม
ข้อมูลผลจากเปรียบเทียบกับคู่เทียบ	③ ทบทวนทิศทางงานดำเนินงาน (ประชุมสัมมนาพิจารณาสมรรถนะหลัก /ความท้าทาย/ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์)	สมรรถนะหลัก /ความท้าทาย/ความ ได้เปรียบเชิงกลยุทธ์	คณะกรรมการประกันคุณภาพ	กันยายน
วิสัยทัศน์ พันธกิจของสำนักส่งเสริมและ การศึกษาต่อเนื่อง	④ กำหนดเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์และ จัดทำแผนกลยุทธ์ (ประชุมคณะกรรมการประกันคุณภาพ)	เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์/แผน กลยุทธ์	คณะกรรมการประกันคุณภาพ คณะกรรมการดำเนินงาน	ตุลาคม
แผนกลยุทธ์และตัวชี้วัด (KPIs)	⑤ กำหนดตัวชี้วัดให้สอดคล้องกับ แผนกลยุทธ์ (ประชุมคณะกรรมการประกันคุณภาพ)	ตัวชี้วัด (KPIs)	คณะกรรมการประกันคุณภาพ คณะกรรมการดำเนินงาน	ตุลาคม
ร่างแผนกลยุทธ์	⑥ พิจารณานอุมติ (ร่าง) แผนกลยุทธ์ (ประชุมคณะกรรมการประจำสำนัก)	แผนกลยุทธ์	คณะกรรมการประจำสำนัก	ธันวาคม
แผนกลยุทธ์	⑦ ถ่ายทอดแผนกลยุทธ์สู่แผนปฏิบัติ การประจำปี (ประชุมหัวหน้างาน/สถานี และคณะกรรมการประกันคุณภาพ)	แผนปฏิบัติการประจำปี	ทีมบริหารและหัวหน้าฝ่ายงาน/ สถานี	มกราคม
ผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ	⑧ ติดตามการดำเนินงานตาม แผนปฏิบัติการประจำปี (ประชุมหัวหน้างาน/สถานี)	รายงานผลการดำเนินงาน ตามแผนปฏิบัติการประจำปี	ทีมบริหารและหัวหน้าฝ่ายงาน/ สถานี	เมษายน

## แผนภาพที่ 2.1-2 ขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์และนำไปสู่การปฏิบัติ

### (2) นวัตกรรม

ยุทธศาสตร์ที่ 1 สร้างนวัตกรรมบริการที่ทันสมัยและตอบสนองความต้องการของชุมชนและสังคมและ  
ยุทธศาสตร์ที่ 3 บูรณาการนำองค์ความรู้ งานวิจัย และเทคโนโลยีจากหน่วยงานภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย  
ถ่ายทอดสู่ชุมชนและสังคม ในแผนกลยุทธ์สำนักส่งเสริมฯ ได้กำหนดกลยุทธ์ให้บุคลากรสร้างนวัตกรรมด้านการ  
บริการที่ทันสมัยและตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ/ลูกค้า โดยขับเคลื่อนเพื่อให้เกิดการพัฒนาและ  
สร้างนวัตกรรมผ่านการจัดทำข้อตกลงตามพันธกิจของฝ่าย/งาน/สถานีและคณะกรรมการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุ  
เป้าประสงค์ผู้บริหารจึงมีนโยบายสนับสนุนเพื่อสร้างสภาพแวดล้อมให้เกิดการพัฒนา/นวัตกรรม ดังนี้

(1) สนับสนุนและจัดหาแหล่งงบประมาณแก่บุคลากรเพื่อพัฒนาตนเองและพัฒนางานเพื่อตอบโจทย์ของ  
ชุมชนและสังคม เช่น การวิเคราะห์หาความต้องการของกลุ่มผู้รับบริการ/ลูกค้า เพื่อนำมาเขียนข้อเสนอโครงการ  
พัฒนานวัตกรรมด้านบริการวิชาการ

(2) สนับสนุนและส่งเสริมการสร้าง การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการนำองค์ความรู้จากงานวิจัย เทคโนโลยี  
ของมหาวิทยาลัยสู่ชุมชนและสังคมรวมทั้งสร้างเครือข่ายการทำงานแบบบูรณาการระหว่างบุคลากรของสำนัก  
ส่งเสริมฯ กับกลุ่มลูกค้า พันธมิตร และคู่ความร่วมมือรวมทั้งการนำองค์ความรู้ที่ได้มาพัฒนาตนเอง พัฒนางานและ  
พัฒนาสถานที่ทำงานและสถานีบริการวิชาการชุมชน ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

(3) สนับสนุนรางวัลเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากรในการพัฒนานวัตกรรมบริการวิชาการและ  
สนับสนุนการเข้าร่วมประกวดแนวปฏิบัติที่ดีในการทำงานของบุคลากร

### ตารางที่ 2.1-1 ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์

ประเด็นยุทธศาสตร์/เป้าประสงค์	กลยุทธ์
ยุทธศาสตร์ที่ 1 สร้างนวัตกรรมบริการที่ทันสมัยและตอบสนอง ความต้องการของชุมชนและสังคม เป้าประสงค์ 1.1 นวัตกรรมบริการวิชาการตรงกับความต้องการของชุมชนและ สังคม	1.1-1 สร้างและพัฒนานวัตกรรมบริการวิชาการที่หลากหลาย และตรงกับความต้องการของชุมชนและสังคม

ประเด็นยุทธศาสตร์/เป้าประสงค์	กลยุทธ์
<b>ยุทธศาสตร์ที่ 2 สร้างชุมชนเข้มแข็งตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง เป้าประสงค์</b> 2.1 ชุมชนมีความเข้มแข็งสามารถพึ่งพาตนเองได้ตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง 2.2 สถาบันบริการวิชาการชุมชน เป็นแหล่งเรียนรู้ของชุมชนและสังคม 2.3 ความสัมพันธ์อันดีระหว่างหน่วยงานของมหาวิทยาลัยกับชุมชนและสังคม	2.1-1 สร้างชุมชนเข้มแข็งที่สามารถพึ่งพาตนเองได้ตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง 2.2-1 สนับสนุนและขับเคลื่อนงานวิจัยโดยนำโจทย์/ปัญหาจากชุมชน 2.2-2 เพื่อพัฒนาสถาบันบริการวิชาการชุมชนให้เป็นแหล่งเรียนรู้ในหลากหลายมิติและเข้าถึงชุมชน 2.3-1 ให้มีระบบชุมชนสัมพันธ์
<b>ยุทธศาสตร์ที่ 3 บูรณาการนำองค์ความรู้ งานวิจัย และเทคโนโลยีจากหน่วยงานภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยถ่ายทอดสู่ชุมชน และสังคม เป้าประสงค์</b> 3.1 เป็นหน่วยงานกลางในการบูรณาการนำองค์ความรู้ งานวิจัยและเทคโนโลยีเพื่อพัฒนาชุมชนและสังคม และร่วมแก้ปัญหาในพื้นที่จังหวัดชายแดนใต้ 3.2 สร้างและพัฒนาเครือข่ายงานวิจัยและบริการวิชาการของทั้งหน่วยงานภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยให้เข้มแข็ง	3.1-1 สนับสนุนและส่งเสริมการนำองค์ความรู้ งานวิจัยและเทคโนโลยีของมหาวิทยาลัยถ่ายทอดสู่ชุมชนและสังคม 3.1-2 บริการวิชาการเพื่อเสริมสร้างการพัฒนาชุมชนและสังคมที่ยั่งยืนและร่วมแก้ปัญหาจังหวัดชายแดนใต้ 3.2-1 สร้างและพัฒนาเครือข่ายบริการวิชาการแบบบูรณาการร่วมกันระหว่างหน่วยงานภายใน/ภายนอกมหาวิทยาลัย
<b>ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาระบบบริหารจัดการงบประมาณและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เป้าประสงค์</b> 4.1 มีระบบบริหารจัดการงบประมาณและรายได้ที่มีประสิทธิภาพ 4.2 บุคลากรได้รับการพัฒนาตามศักยภาพ	4.1-1 พัฒนาระบบบริหารงานให้มีประสิทธิภาพในการทำงานสูงสุด 4.1-2 พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงและตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการในด้านต่างๆ 4.1-3 จัดหาแหล่งงบประมาณและเพิ่มรายได้จากทรัพย์สิน 4.2-1 ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้ได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถ และทักษะที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงาน

### (3) การวิเคราะห์และการกำหนดกลยุทธ์

สำนักส่งเสริมฯ ให้ความสำคัญกับลูกค้า/ผู้รับบริการ/พันธมิตร โดยยึดหลักประโยชน์ของลูกค้า/ผู้รับบริการเป็นหลัก การจัดทำกลยุทธ์ขององค์กร ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรกำหนดแนวทางและจุดเน้นหลักของงานตามสมรรถนะหลัก ดังนี้ “การปรับปรุงและพัฒนาโครงการ/กิจกรรมบริการวิชาการให้ทันสมัยและตอบสนองความต้องการของลูกค้า มีความรวดเร็ว ถูกต้อง มีคุณภาพ ด้วยจิตบริการ บริหารและพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้า/ผู้รับบริการกับสำนักส่งเสริมฯ รวมทั้งสามารถตอบสนองต่อความคาดหวังที่สูงขึ้นของลูกค้าต่อการบริการของสำนักส่งเสริมฯ” แนวทางนี้เป็นส่วนหนึ่งของความท้าทายเชิงกลยุทธ์และเป็นปัจจัยหนึ่งที่ใช้ในการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่จะพัฒนาการให้บริการของสำนักส่งเสริมฯ นอกจากนี้ข้อมูลผลการดำเนินงานย้อนหลัง 3 ปี ถูกนำมาวิเคราะห์แนวโน้มและสภาพแวดล้อมเพื่อการวางแผนกลยุทธ์โดยพิจารณา 5 ประเด็น ได้แก่ (1) ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ (2) ความเสี่ยงและภาวะคุกคาม (3) ความเปลี่ยนแปลงที่มีโอกาสจะเกิดขึ้นด้านกฎระเบียบข้อบังคับ (4) จุดอ่อนที่อาจเกิดขึ้นในกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และ (5) ความสามารถในการนำแผนกลยุทธ์มาปฏิบัติ โดยกำหนดผู้รับผิดชอบรวมถึงวิธีการดังตารางที่ 2.1-2

#### ตารางที่ 2.1-2 ประเด็น วิธีการและผู้รับผิดชอบ

ประเด็น	วิธีการ	ผู้รับผิดชอบ
1. ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์	ประชุมหารือเพื่อทบทวนและพิจารณาความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์	คณะกรรมการประกันคุณภาพฯ
2. ความเสี่ยงและภาวะคุกคาม	ประเมินความเสี่ยงทั้งองค์กร	คณะกรรมการประกันคุณภาพฯ คณะกรรมการดำเนินงาน
3. ความเปลี่ยนแปลงที่มีโอกาสจะเกิดขึ้นด้านกฎระเบียบข้อบังคับ	ประชุมพิจารณาปัจจัยภายนอกและผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร	คณะกรรมการประกันคุณภาพฯ คณะกรรมการดำเนินงาน

ประเด็น	วิธีการ	ผู้รับผิดชอบ
4. จุดอ่อนที่อาจเกิดขึ้นในกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์	ประเมินแผนกลยุทธ์	คณะกรรมการประกันคุณภาพฯ
5. ความสามารถในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	ติดตามผลการปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์	ผู้บริหาร หัวหน้าฝ่าย/งาน/สถานี คณะกรรมการดำเนินงาน

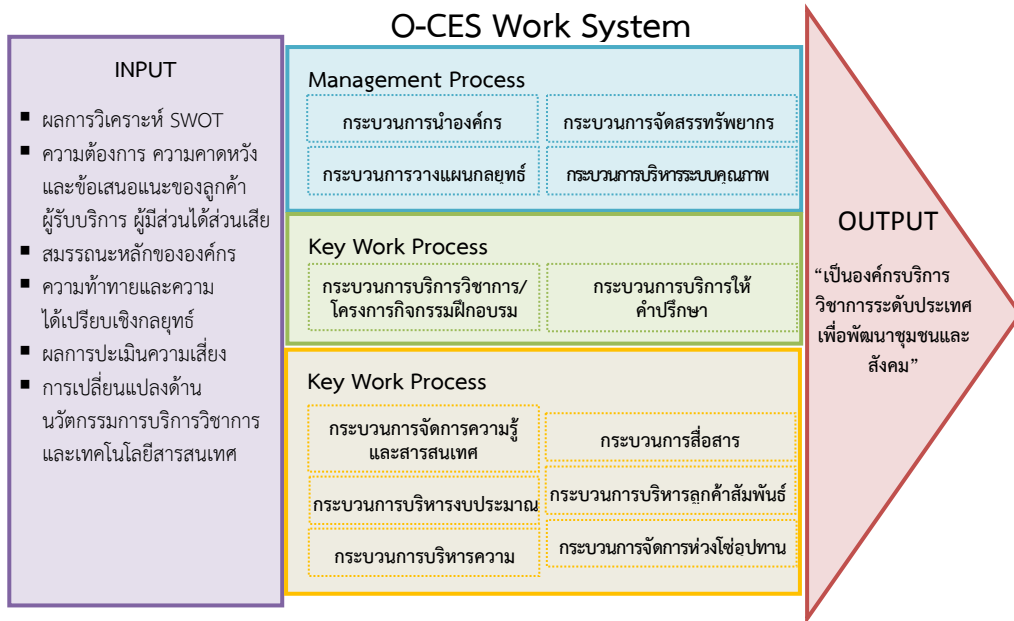
ความเสี่ยงที่คุกคามต่อความยั่งยืนขององค์กรเป็นอีกหนึ่งปัจจัยสำคัญที่นำมาประกอบการวิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์ เช่น การลดลงของรายได้ที่ส่งผลต่อความมั่นคงทางการเงิน การปรับกลยุทธ์จะพิจารณาจากสัญญาณบ่งชี้แสดงถึงโอกาสที่ความเสี่ยงจะเกิดขึ้นและทำให้ผลการดำเนินงานขององค์กรไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ข้อมูล ดังตารางที่ 2.1-3

#### ตารางที่ 2.1-3 สัญญาณบ่งชี้ของความเสี่ยง และการปรับแผนกลยุทธ์

ผลิตภัณฑ์	สัญญาณบ่งชี้ของความเสี่ยง	การปรับแผนและแนวทาง
โครงการ/กิจกรรม/ หลักสูตรฝึกอบรม แบบหารายได้	จำนวนลูกค้าลดลง ทำให้รายได้ลดลง	- เพิ่มช่องทางประชาสัมพันธ์ในเชิงรุกมากขึ้น เช่นประชาสัมพันธ์ไปยังกลุ่มเป้าหมายโดยตรงแทนการกระจาย - เพิ่มหลักสูตร Inhouse/Mobile training แทนการจัดในพื้นที่
	จำนวนผู้ให้บริการวิชาการในลักษณะเดียวกัน (คู่แข่ง) เพิ่มขึ้น	- สำรวจตลาดเพื่อวิเคราะห์ความต้องการและพัฒนาวัตกรรมใหม่เป็นระยะๆ ให้ตรงกับความต้องการของลูกค้าและผู้ให้บริการ
	สื่อออนไลน์ เช่น Group line, Facebook มีอิทธิพลต่อผู้เข้ามาขึ้นเรื่อยๆ	- เพิ่มช่องทางการสื่อสาร/ประชาสัมพันธ์ให้ทันทั่วถึงและรวดเร็ว Group line หรือ Facebook
	กระแสการเปลี่ยนแปลงของภายนอกมหาวิทยาลัย	- สร้างและพัฒนาวัตกรรมการบริการวิชาการที่ทันสมัยและตอบสนองตรงความต้องการของกลุ่ม หน่วยงานและองค์กรต่างๆ
	ความนิยมในบางหลักสูตรลดลง (จำนวนผู้ลงทะเบียนในบางหลักสูตรไม่เป็นไปตามแผน)	- ติดตามและประเมินความพึงพอใจของลูกค้าและผู้ให้บริการ - พัฒนาวัตกรรมการบริการในรูปแบบใหม่ๆ ที่ตรงตามความต้องการของลูกค้า
โครงการ/กิจกรรม/ หลักสูตรฝึกอบรม แบบให้เปล่า	จำนวนผู้ให้บริการวิชาการในลักษณะเดียวกัน (คู่แข่ง) เพิ่มขึ้น	- สำรวจตลาดเพื่อวิเคราะห์ความต้องการและพัฒนาวัตกรรมใหม่เป็นระยะๆ ให้ตรงกับความต้องการของลูกค้าและผู้ให้บริการ
	ความนิยมในบางหลักสูตรลดลง	- ติดตามและประเมินความพึงพอใจของลูกค้าและผู้ให้บริการพัฒนาวัตกรรมการบริการในรูปแบบใหม่ๆ ที่ตรงตามความต้องการของลูกค้า
	กระแสการเปลี่ยนแปลงของภายนอกมหาวิทยาลัย	- สร้างและพัฒนาวัตกรรมการบริการวิชาการที่ทันสมัยและตอบสนองตรงความต้องการของกลุ่ม หน่วยงานและองค์กรต่างๆ
สื่อประเภทต่างๆ สื่อวิทยุ/โทรทัศน์ VDO on Demand และสื่อสิ่งพิมพ์	ปัจจัยด้านเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป	- เพิ่มช่องทางการเข้าถึงสื่อให้มากขึ้น เช่น อินเทอร์เน็ต Youtube, Facebook, Group line และเว็บไซต์ของสำนักส่งเสริมฯ
	ผู้รับสื่อมีความสนใจในสื่อออนไลน์มากขึ้น (เมื่อเทียบกับสื่อวิทยุ และสิ่งพิมพ์)	- พัฒนาเนื้อหาของรายการที่ตอบโจทย์ของกลุ่มเป้าหมายและตรงกับความ ความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย - นำองค์ความรู้และงานวิจัยที่น่าสนใจและนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง

#### (4) ระบบงานและสมรรถนะหลักขององค์กร

ระบบงานของสำนักส่งเสริมฯ ภายใต้ O-CES Work System ที่สำคัญ มี 3 ระบบ คือ (1) กระบวนการบริหารจัดการ (2) กระบวนการดำเนินงาน และ (3) กระบวนการสนับสนุน ส่วนของระบบบริหารจัดการมี 4 ระบบ นอกจากนี้ยังมีระบบสนับสนุน 7 ระบบ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับลูกค้า ผู้บริการ ผู้ส่งมอบและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระบบงานและสมรรถนะหลักของสำนักส่งเสริมฯ ดังแผนภาพที่ 2.1-3 โดยคณะกรรมการประกันคุณภาพและคณะกรรมการดำเนินงานกำหนดระบบงานที่สำคัญโดยพิจารณาจากภารกิจหลัก “บริการวิชาการ” ของสำนักส่งเสริมฯ



**แผนภาพที่ 2.1-3 กระบวนการของระบบงานของสำนักส่งเสริมฯ**

### ข. วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

#### (1) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ

สำนักส่งเสริมฯ โดยผู้บริหาร หัวหน้าฝ่าย/งาน/สถานี และคณะกรรมการประกันคุณภาพร่วมกันระดมความคิดในที่ประชุมเพื่อจัดทำแผนกลยุทธ์โดยทบทวน (1) ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์และสมรรถนะหลัก (2) วิสัยทัศน์พันธกิจนโยบาย (3) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (4) เป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว (5) ระบุจุดด้อยและโอกาสในการพัฒนาประเด็นความท้าทายเชิงกลยุทธ์ ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ และสมรรถนะหลักที่ทบทวนมีดังนี้

- 1) ความสามารถที่โดดเด่นมีผลต่อการสร้างคุณค่าให้กับลูกค้า ผู้รับบริการและส่งผลต่อความยั่งยืนขององค์กรซึ่งเป็นสมรรถนะหลัก (Core competency)
- 2) จุดอ่อนและภาวะคุกคามที่มีผลกระทบสูงถือว่าเป็นความท้าทายเชิงกลยุทธ์
- 3) จุดแข็งที่เกิดจากข้อมูลเชิงเปรียบเทียบกับคู่แข่ง/คู่แข่งเป็นความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์การกำหนดเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ ใช้จุดแข็งและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ชนะความท้าทายขณะเดียวกันใช้โอกาสเชิงกลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์จะทำให้เกิดมีความสมดุลทั้งระยะสั้นและระยะยาวเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แผนกลยุทธ์ประกอบด้วยประเด็นยุทธศาสตร์ 4 ด้าน เป้าประสงค์ที่สำคัญ 8 ข้อ โดยคณะกรรมการดำเนินงานร่วมกันพิจารณากำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ครอบคลุมการดำเนินงานตามภารกิจหลักของสำนักส่งเสริมฯ แต่ละวัตถุประสงค์มุ่งไปสู่การบริการและสร้างนวัตกรรมบริการที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าและผู้รับบริการ การพัฒนานวัตกรรมเพื่อเสริมสร้างชุมชนเข้มแข็งและการหนุนเสริมในการพัฒนาสังคม และการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้บรรลุประสิทธิผลตามที่กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์ โดยการนำผลการประเมิน ความพึงพอใจของลูกค้าและผู้รับบริการ รวมทั้งข้อเสนอแนะของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาวิเคราะห์และนำมาเป็นข้อมูลสารสนเทศในการพัฒนางานต่อไป สำนักส่งเสริมฯ กำหนดเป้าประสงค์ แผนกลยุทธ์ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และกรอบเวลาในการดำเนินงานไว้อย่างชัดเจน โดยมีเป้าหมายตามตัวชี้วัดในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ ซึ่งมีการติดตามการดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง ดังตารางที่ 2.1-4

### ตารางที่ 2.1-4 เป้าประสงค์และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของแผนยุทธศาสตร์

เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ	ความท้าทาย/ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์และสมรรถนะหลัก	ตัวชี้วัด (KPIs)	กรอบเวลา
<b>ยุทธศาสตร์ที่ 1 สร้างนวัตกรรมบริการที่ทันสมัยและตอบสนองความต้องการของชุมชนและสังคม</b>			
1.1 นวัตกรรมบริการวิชาการตรงกับความต้องการของชุมชนและสังคม	1. บุคลากรให้มีแนวคิดพัฒนาและสร้างนวัตกรรมบริการวิชาการที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า/ผู้รับบริการ 2. บุคลากรมีความเชี่ยวชาญและจิตบริการ 3. มีระบบสารสนเทศทางเพื่อการบริการวิชาการที่ทันสมัย	1. จำนวนโครงการ/นวัตกรรมบริการวิชาการแบบให้เปล่าและแบบหารายได้ 2. จำนวนตอนที่นำเสนอผ่านสื่อวิทยุ/โทรทัศน์ สื่อสิ่งพิมพ์ และDVD องค์กรความรู้ 3. จำนวนโครงการ/นวัตกรรมบริการวิชาการผ่านสื่อออนไลน์ 4. จำนวนตอนที่นำเสนอผ่านสื่อวีดีโอหรือสื่อออนไลน์ (VDO/Radio On Demand) 5. ร้อยละเฉลี่ยของระดับความพึงพอใจ/ความไม่พึงพอใจของผู้รับบริการ	รายไตรมาส บรรจุแผนปี 2561
<b>ยุทธศาสตร์ที่ 2 สร้างชุมชนเข้มแข็งตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง</b>			
2.1 ชุมชนมีความเข้มแข็งสามารถพึ่งพาตนเองได้ตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง 2.2 สถานีบริการวิชาการชุมชนเป็นแหล่งเรียนรู้ของชุมชนและสังคม 2.3 ความสัมพันธ์อันดีระหว่างหน่วยงานของมหาวิทยาลัยกับชุมชนและสังคม	1. บุคลากรมีความสัมพันธ์อันดีกับชุมชนและสังคม 2. มีสถานีบริการวิชาการชุมชนตั้งอยู่ในพื้นที่ชุมชนและมีเครือข่ายชุมชนที่หลากหลายและเข้มแข็ง 3. มีบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานและบริหารจัดการงานบริการวิชาการ 4. บุคลากรมีความเชี่ยวชาญและจิตบริการ	1. จำนวนชุมชนเข้มแข็งตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง 2. จำนวนโครงการ/กิจกรรมบริการวิชาการที่เสริมสร้างชุมชนเข้มแข็ง 3. จำนวนแหล่งเรียนรู้เสริมสร้าง/หนุนเสริมชุมชนเข้มแข็ง 4. รายได้ของประชาชนในชุมชนที่เพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่าร้อยละ 3 5. ร้อยละเฉลี่ยของระดับความพึงพอใจของประชาชนในชุมชนที่เข้าร่วมกิจกรรม/โครงการ	รายไตรมาส บรรจุแผนปี 2561
<b>ยุทธศาสตร์ที่ 3 บูรณาการนำองค์ความรู้ งานวิจัย และเทคโนโลยีจากหน่วยงานภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยถ่ายทอดสู่ชุมชนและสังคม</b>			
3.1 เป็นหน่วยงานกลางในการบูรณาการนำองค์ความรู้ งานวิจัยและเทคโนโลยีเพื่อพัฒนาชุมชนและสังคม และร่วมแก้ปัญหาในพื้นที่จังหวัดชายแดนใต้ 3.2 สร้างและพัฒนาเครือข่ายงานวิจัยและบริการวิชาการของทั้งหน่วยงานภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยให้เข้มแข็ง	1. เป็นหน่วยงานที่สามารถไขข้อคำถามวิจัยจากมหาวิทยาลัยถ่ายทอดสู่ชุมชนและสังคมได้ 2. เป็นหน่วยงานกลางของมหาวิทยาลัยที่มีศักยภาพในการสร้างเครือข่ายและประสานความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกได้เป็นอย่างดี 3. บุคลากรมีความสามารถในการบริหารจัดการกิจกรรม/โครงการ 4. มีสถานีบริการวิชาการชุมชนอยู่ในพื้นที่ชุมชน 5. บุคลากรมีความเชี่ยวชาญและจิตบริการ	1. จำนวนโครงการ/กิจกรรมบริการวิชาการที่บูรณาการนำองค์ความรู้ งานวิจัย และเทคโนโลยี 2. จำนวนวิทยากรที่ถ่ายทอดองค์ความรู้จากการวิจัย และเทคโนโลยี 3. จำนวนองค์ความรู้จากโครงการวิจัย/บทความวิจัย/นวัตกรรม/แนวปฏิบัติที่ดีของหน่วยงานที่ถ่ายทอดสู่ชุมชนและสังคม 4. จำนวนเครือข่ายความร่วมมือทางด้านการวิจัยและบริการวิชาการทั้งหน่วยงานภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย 5. ร้อยละเฉลี่ยของระดับความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมโครงการ/กิจกรรมถ่ายทอดองค์ความรู้จากการวิจัย	รายไตรมาส บรรจุแผนปี 2561
<b>ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาระบบบริหารจัดการงบประมาณและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล</b>			
4.1 มีระบบบริหารจัดการงบประมาณและรายได้ที่มีประสิทธิภาพ 4.2 บุคลากรได้รับการพัฒนาตามศักยภาพ	1. มีแนวคิดในการพัฒนาระบบฐานข้อมูลเพื่อการบริหารวิชาการ 2. มีระบบสารสนเทศทางเพื่อการบริการวิชาการที่ทันสมัย 3. ส่งเสริมให้จัดทำและพัฒนาหลักสูตรแบบ	1. ระบบฐานข้อมูลที่สนับสนุนระบบบริหารจัดการงบประมาณ และพัฒนาทรัพยากรบุคคล 2. รายได้จากโครงการ/กิจกรรมการบริการที่สร้างรายได้ในรูปแบบต่างๆ	รายไตรมาส บรรจุแผนปี 2561



เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ	ความท้าทาย/ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์และสมรรถนะหลัก	ตัวชี้วัด (KPIs)	กรอบเวลา
	<p>หารายได้ที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าและผู้รับบริการ</p> <p>4. บุคลากรมีการทำงานเป็นทีม</p> <p>5. บุคลากรมีความสามารถบริหารจัดการกิจกรรม/โครงการ</p> <p>6. บุคลากรมีความเชี่ยวชาญและจิตบริการ</p>	<p>3. ร้อยละเฉลี่ยของระดับความพึงพอใจของผู้ใช้ระบบฐานข้อมูล</p> <p>4. ร้อยละเฉลี่ยของระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการในแต่ละฝ่ายงาน</p> <p>5. จำนวนโครงการ/กิจกรรมที่เสริมสร้างการพัฒนาทรัพยากรบุคคล</p> <p>6. จำนวนบุคลากรที่ปรับตำแหน่งงานที่สูงขึ้น</p> <p>7. ระดับความผูกพันของบุคลากรกับองค์กร</p> <p>8. จำนวนนวัตกรรมและผลงานของบุคลากรที่เผยแพร่</p>	

## (2) การพิจารณาวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

สำนักส่งเสริมฯ มีการแต่งตั้งคณะทำงานชุดต่างๆ ในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ทั้งในส่วนของการจัดการความรู้และการพัฒนานวัตกรรมบริการวิชาการ โดยคณะกรรมการพัฒนาบุคลากร คณะกรรมการดำเนินงาน ดำเนินการวางแผนการจัดการความรู้และร่วมกันพัฒนางานด้านการบริการวิชาการจากประเด็นความต้องการของลูกค้า ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย บุคลากร และความเสี่ยงจากการดำเนินงาน รวมถึงผลการดำเนินงานในรอบปีที่ผ่านมา เพื่อยกระดับขีดความสามารถและคุณภาพการบริการของสำนักส่งเสริมฯ ภายใต้วัฒนธรรมองค์กร “ประโยชน์ของเพื่อนมนุษย์เป็นกิจที่หนึ่ง” ที่มุ่งเน้นลูกค้าและผู้รับบริการเป็นสำคัญ มีค่านิยม O-CES คือ “เปิดใจ โปร่งใส จิตบริการ และรับผิดชอบต่อสังคม” และความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์เป็นปัจจัยขับเคลื่อนในการดำเนินงานและร่วมกันผลักดันให้เกิดความสำเร็จขององค์กร

## 2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

### ก. การจัดทำแผนปฏิบัติการและการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ

#### (1) การจัดทำแผนปฏิบัติการ

สำนักส่งเสริมฯ ได้นำแผนยุทธศาสตร์ระยะยาวมาจัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปี โดยกำหนดให้หัวหน้าฝ่าย/งาน/สถานี นำเข้าที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินงานเพื่อพิจารณา และเสนอต่อที่ประชุมคณะกรรมการประจำสำนักส่งเสริมฯ เพื่อขออนุมัติแผนปฏิบัติการ จากนั้นมอบหมายให้ฝ่าย/งาน/สถานี ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการและให้รายงานความก้าวหน้า ปัญหา อุปสรรค และผลการดำเนินงาน ตลอดจนความสอดคล้องกับตัวชี้วัดความสำเร็จ ในที่ประชุมคณะกรรมการประกันคุณภาพและคณะกรรมการดำเนินงานเพื่อติดตามดังตารางที่ 2.2-1

#### ตารางที่ 2.2-1 เป้าประสงค์และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของแผนยุทธศาสตร์

เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ	แผนปฏิบัติการประจำปี	สัมพันธ์กับเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์
<b>ยุทธศาสตร์ที่ 1</b> สร้างนวัตกรรมบริการที่ทันสมัยและตอบสนองความต้องการของชุมชนและสังคม		
1.1 นวัตกรรมบริการวิชาการตรงกับความต้องการของชุมชนและสังคม	<p>1. พัฒนานวัตกรรมบริการวิชาการที่ตอบสนองความต้องการกลุ่มเป้าหมายและสอดคล้องกับนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ</p> <p>2. พัฒนานวัตกรรมบริการดำเนินงานด้านบริการวิชาการตามความต้องการของหน่วยงานในรูปแบบหลากหลาย</p> <p>3. พัฒนาปรับปรุงโครงการ/หลักสูตรนวัตกรรมบริการวิชาการเดิมให้ทันสมัยตามความต้องการของผู้รับบริการ</p>	<p>1. เพื่อพัฒนาขีดความสามารถในการจัดการบริการวิชาการ</p> <p>2. ส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้รับบริการ</p>

เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ	แผนปฏิบัติการประจำปี	สัมพันธ์กับเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์
<b>ยุทธศาสตร์ที่ 2 สร้างชุมชนเข้มแข็งตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง</b>		
2.1 ชุมชนมีความเข้มแข็งสามารถพึ่งพาตนเองได้ตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง 2.2 สถาบันบริการวิชาการชุมชน เป็นแหล่งเรียนรู้ของชุมชนและสังคม 2.3 ความสัมพันธ์อันดีระหว่างหน่วยงานของมหาวิทยาลัยกับชุมชนและสังคม	1. พัฒนาโครงการบริการวิชาการตามแนวทางการต้องการของชุมชนเพื่อหนุนเสริมการสร้างชุมชนเข้มแข็ง 2. พัฒนาสถาบันบริการวิชาการชุมชนเป็นแหล่งเรียนรู้และร่วมกันแก้ปัญหาชุมชนและสังคมโดยใช้โจทย์ปัญหาจากความต้องการของชุมชน 3. จัดหาแหล่งงบประมาณเพื่อสนับสนุนงานวิจัยชุมชน 4. พัฒนาโครงการที่เป็นการเชื่อมโยงและรักษาระดับความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับชุมชน	1. สร้างชุมชนเข้มแข็งสามารถพึ่งพาตนเอง 2. พัฒนาสถาบันบริการวิชาการชุมชนเป็นแหล่งเรียนรู้ในชุมชน
<b>ยุทธศาสตร์ที่ 3 บูรณาการนำองค์ความรู้ งานวิจัย และเทคโนโลยีจากหน่วยงานภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยถ่ายทอดสู่ชุมชนและสังคม</b>		
3.1 เป็นหน่วยงานกลางในการบูรณาการนำองค์ความรู้ งานวิจัย และเทคโนโลยีเพื่อพัฒนาชุมชนและสังคม และร่วมแก้ปัญหาในพื้นที่จังหวัดชายแดนใต้ 3.2 สร้างและพัฒนาเครือข่ายงานวิจัยและบริการวิชาการของทั้งหน่วยงานภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยให้เข้มแข็ง	1. จัดหาแหล่งงบประมาณสนับสนุนการวิจัยและสร้างนวัตกรรมเพื่อสร้างองค์ความรู้สู่การถ่ายทอด 2. โครงการนำผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์ (โดยความร่วมมือและสนับสนุนจากหน่วยงานภาคีต่างๆ) 3. จัดทำข้อมูลแหล่งทุนและค่าของงบประมาณ 4. แก้ปัญหาชุมชนและสังคมในจังหวัดชายแดนใต้โดยใช้ความรู้จากงานวิจัย	1. สร้างความร่วมมือและพัฒนาเครือข่าย การบริการวิชาการ 2. ผลงานวิจัยของบุคลากรได้นำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาชุมชนและสังคม ขณะเดียวกันร่วมเป็นส่วนหนึ่งในการแก้ปัญหาจังหวัดชายแดนใต้
<b>ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาระบบบริหารจัดการงบประมาณและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล</b>		
4.1 มีระบบบริหารจัดการงบประมาณและรายได้ที่มีประสิทธิภาพ 4.2 บุคลากรได้รับการพัฒนาตามศักยภาพ	1. กิจกรรมพัฒนาระบบการบริหาร/เครื่องมือในการบริหารเพื่อพัฒนาสำนักส่งเสริมฯ 2. ปรับปรุงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนระบบบริหารจัดการการบริการวิชาการ 3. จัดหาแหล่งงบประมาณและเพิ่มรายได้จากทรัพย์สิน 4. โครงการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้ได้รับความรู้และทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน	1. เพิ่มขีดความสามารถในการดำเนินงานและพัฒนางานให้ได้มาตรฐาน 2. ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรตามค่านิยม O-CES 3. เสริมสร้างบรรยากาศสภาพแวดล้อม และคุณภาพชีวิตในการทำงานและความผูกพันกับองค์กร

## (2) การนำแผนปฏิบัติการไปปฏิบัติ

การนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปสู่การปฏิบัติจริง ผู้บริหารถ่ายทอดผ่านคณะกรรมการชุดต่างๆ หัวหน้าฝ่าย/งาน/สถานี เพื่อขับเคลื่อนการดำเนินงานของสำนักส่งเสริมฯ ให้เป็นรูปธรรมและเป็นไปตามแผนปฏิบัติการระยะสั้นและแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ ขณะเดียวกันมีการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์แผนปฏิบัติการให้บุคลากรรับทราบเพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติงาน ดังตารางที่ 2.2-2 ผ่านเว็บไซต์สำนักส่งเสริมฯ (<http://exten.pn.psu.ac.th>) และผ่านเอกสารเผยแพร่ที่จัดส่งไปยังฝ่าย/งาน/สถานี เพื่อเผยแพร่ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับทราบทั่วกัน ฝ่าย/งาน/สถานีมีหน้าที่ดำเนินการจัดโครงการ/กิจกรรมและรายงานผลการปฏิบัติงานกับหัวหน้าฝ่าย/งาน/สถานีและผู้บริหารเมื่อเสร็จสิ้นกิจกรรม ทั้งนี้เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน มีการถ่ายทอดแผนการปฏิบัติการของแต่ละฝ่าย/งาน/สถานี ลงในหน้าเว็บไซต์ของของสำนักส่งเสริมฯ เพื่อให้สามารถติดตามโครงการที่แต่ละฝ่าย/งาน/สถานี กำหนดจัดขึ้นได้ตลอดทั้งปี อีกทั้งมีการทำใบสมัครออนไลน์เพื่อให้ผู้รับบริการมีความสะดวกในการสมัครเข้ารับบริการฝึกอบรมในแต่ละโครงการ สำนักส่งเสริมฯ ได้นำวงจรคุณภาพ PDCA-Par มาใช้ในการกำกับดูแลการปฏิบัติงานตามแผน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผนที่ได้วางไว้และปรับปรุงแก้ไขเมื่อเกิดปัญหาและเกิดความยั่งยืน

## ตารางที่ 2.2-2 การนำแผนปฏิบัติการระยะยาวและระยะสั้นไปปฏิบัติ

แผนระยะยาว 2560-2564			แผนระยะสั้น (แผนปฏิบัติการประจำปี)		
แผนกลยุทธ์	พันธกิจ/ภารกิจหลัก	วัตถุประสงค์/ความท้าทายเชิงกลยุทธ์	การดำเนินงาน	ผู้รับผิดชอบ	รายงานผลการดำเนินงาน
1,2,3	ด้านการบริการวิชาการและพัฒนา นวัตกรรมบริการ	- เพื่อเพิ่มจำนวนหลักสูตรและ นวัตกรรมบริการวิชาการ - จัดสภาพแวดล้อมที่มี ประสิทธิภาพ - การพัฒนาบุคลากรให้มีภาวะ ผู้นำและเป็นมืออาชีพในด้าน บริการวิชาการ	1. การจัดทำค่าของงบประมาณ แผ่นดิน แผนงานบริการวิชาการ 2. การจัดทำค่าของงบประมาณรายจ่ายประจำปีระดับฝ่าย/งาน/สถานี 3. การจัดทำงบประมาณเงิน รายได้ระดับฝ่าย/งาน/สถานี 4. แผนปฏิบัติการประจำปี	- ฝ่ายฝึกอบรมฯ - ฝ่ายบริการฯ	- ดำเนินงานตามแผน - ติดตามและรายงาน สรุปลผล
1,2,3	ด้านการบริการ ให้คำปรึกษา	- ยกระดับขีดความสามารถการ ดำเนินงาน - พัฒนานวัตกรรมด้านการให้ คำปรึกษา	1. การจัดทำค่าของงบประมาณรายจ่ายประจำปีระดับฝ่าย/งาน/สถานี 2. การจัดทำงบประมาณเงิน รายได้ระดับฝ่าย/งาน/สถานี 3. แผนปฏิบัติการประจำปี	- ฝ่ายส่งเสริมฯ - ฝ่ายบริการฯ	- ดำเนินงานตามแผน - ติดตามและรายงาน สรุปลผล
3,4	ด้านการพัฒนาระบบสารสนเทศ	- เพิ่มสมรรถนะและขีด ความสามารถของบุคลากร - พัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน การพัฒนาระบบบริหารจัดการ องค์กรให้มีมาตรฐานระดับชาติ	1. การจัดทำค่าของงบประมาณรายจ่ายประจำปีระดับฝ่าย/งาน/สถานี 2. การจัดทำงบประมาณเงิน รายได้ระดับฝ่าย/งาน/สถานี 3. แผนปฏิบัติการประจำปี	- หน่วยเทคโนโลยีฯ - ฝ่ายฝึกอบรมฯ	- ดำเนินงานตามแผน - ติดตามและรายงาน สรุปลผล
1,2,3,4	ภาพรวมของ องค์กร	- พัฒนางค์กรให้มีคุณภาพการ บริการในทุกภารกิจ - บริหารการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมของบุคลากร	การพิจารณาจัดสรรงบประมาณให้ สอดคล้องตามเป้าประสงค์และ วัตถุประสงค์ของสำนักส่งเสริมฯ เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจตาม แผนกลยุทธ์ที่วางไว้	- หัวหน้าฝ่าย/งาน/สถานี - คณะกรรมการดำเนินงาน - คณะกรรมการประกัน คุณภาพฯ	- ดำเนินงานตามแผน - ติดตามและรายงาน สรุปลผล

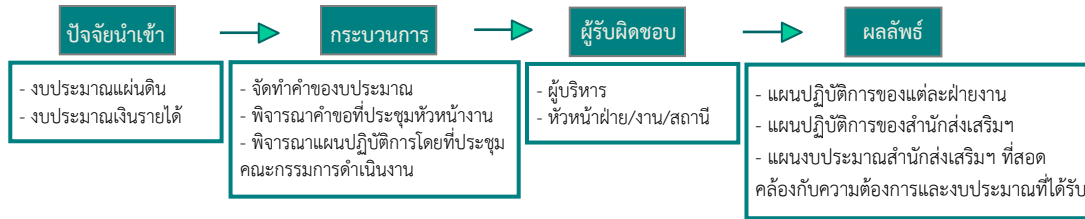
ในส่วนของการกำหนดและถ่ายทอดแผนปฏิบัติการสู่ระดับบุคลากรสำนักส่งเสริมฯ กำหนดนโยบายในการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการไปสู่ระดับบุคคลผ่านการจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงานรายบุคคล (TOR) ปีละ 1 ครั้ง มีการติดตามผลการดำเนินงานรอบครึ่งปี และประเมินผลปีละ 1 ครั้ง สำหรับลูกจ้างประจำมีการจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงานรายบุคคล (TOR) และประเมินผลปีละ 2 ครั้ง โดยคณะกรรมการดำเนินงานและมีการนำผลการประเมินมาพิจารณาปรับปรุงการกระบวนกรดำเนินงานและจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาบุคลากรในส่วนของงานที่มีผลการประเมินต่ำกว่าเกณฑ์

สำนักส่งเสริมฯ ได้พัฒนาระบบการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานโดยรวมของแผนปฏิบัติการ โดยนำระบบสารสนเทศเพื่อการปฏิบัติงานและการบริหารงาน (<http://exten.pn.psu.ac.th/web/MIS2016>) เป็นเครื่องมือในการวางแผนและติดตามการใช้จ่ายงบประมาณการดำเนินงานและผลการดำเนินงานของสำนักส่งเสริมฯ โดยผู้รับผิดชอบกิจกรรมต่างๆ ตามแผนปฏิบัติการเป็นผู้บันทึกข้อมูลและสามารถรายงานผลการดำเนินงานได้ทันทีเป็นระบบที่ผู้บริหาร หัวหน้าฝ่าย/งาน/สถานี สามารถใช้ในการตรวจสอบและติดตามการดำเนินงานได้ตลอดเวลาผ่านระบบเครือข่ายออนไลน์

### (3) การจัดสรรทรัพยากร

สำนักส่งเสริมฯ ได้นำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปีเป็นกรอบในการวางแผนเพื่อขอ งบประมาณและวางแผนการดำเนินงาน มีการจัดทำแผนปฏิบัติการเกี่ยวกับงบประมาณแผ่นดินและงบประมาณ เงินรายได้ กำหนดให้ทุกฝ่าย/งาน/สถานี จัดประชุมบุคลากรเพื่อทำงบประมาณรายได้และรายจ่ายรวบรวมโดย งานนโยบายและแผน นำเข้าที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินงาน นำร่างงบประมาณประจำปีนำเสนอไปยัง คณะกรรมการประจำสำนักส่งเสริมฯ เพื่อให้ความเห็นชอบและพิจารณารวมกับงบประมาณของมหาวิทยาลัยอีก

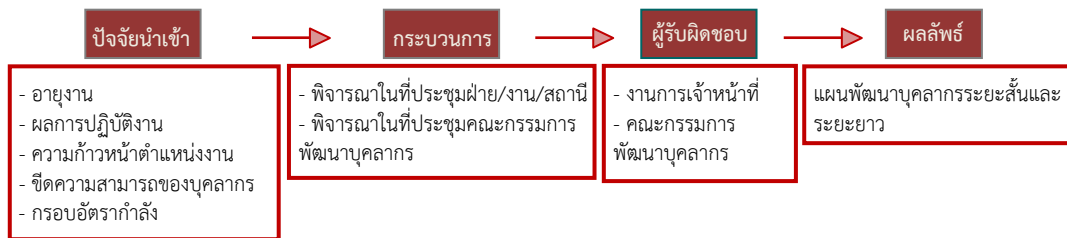
ครั้ง เมื่องบประมาณผ่านความเห็นชอบ ทุกฝ่าย/งาน/สถานีเพื่อสนับสนุนให้การปฏิบัติงานของแต่ละฝ่าย/งาน/สถานีถูกล่วงเป็นผลสำเร็จตามแผน โดยอาศัยทั้งงบประมาณเงินรายได้และงบประมาณแผ่นดิน ดังแผนภาพที่ 2.2-1



แผนภาพที่ 2.2-1 กระบวนการจัดสรรทรัพยากรตามแผนปฏิบัติงาน

(4) แผนด้านบุคลากร

สำนักส่งเสริมฯ มีนโยบายและแผนพัฒนาบุคลากร เพื่อเพิ่มขีดความสามารถและพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องทั้งด้านบริหารจัดการ พัฒนากิจกรรมงานตามฝ่ายงานและรายบุคคล เช่น โครงการพัฒนาบุคลากร โครงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สนับสนุนการเข้าร่วมอบรม สนับสนุนการการจัดทำคำขอของงบประมาณเพื่อการวิจัยและถ่ายทอดงานวิจัยสู่ชุมชน โดยได้รับการจัดสรรงบประมาณทั้งงบประมาณแผ่นดินและงบประมาณเงินรายได้ พร้อมบรรจุไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปี ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรได้พัฒนาความรู้ความสามารถในสายงานที่หน่วยงานต้องการและกลับมาปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นและเตรียมพัฒนาบุคลากรสำหรับการปรับเข้าสู่ตำแหน่งงานที่สูงขึ้น ดังแผนภาพที่ 2.2-2 สำนักส่งเสริมฯ จัดโครงการพัฒนาบุคลากรที่สอดคล้องกับภารกิจของหน่วยงาน เพื่อเสริมสร้างและพัฒนาความรู้ความสามารถด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมถึงความก้าวหน้าในอาชีพโดยสนับสนุนให้บุคลากรทำงานวิจัยสถาบันเพื่อเลื่อนระดับตำแหน่งงาน อีกทั้งสนับสนุนและส่งเสริมบุคลากรเข้าอบรมให้มีการเตรียมปรับระดับชั้นงานหรือเลื่อนตำแหน่งงาน



แผนภาพที่ 2.2-2 แนวทางการพัฒนาบุคลากร

(5) ตัวชี้วัดผลการดำเนินการ

สำนักส่งเสริมฯ จัดทำแผนปฏิบัติการเป็นประจำทุกปี ซึ่งประกอบด้วยโครงการ/กิจกรรม ตัวชี้วัด เป้าหมายกรอบเวลา งบประมาณ และผู้รับผิดชอบเพื่อเป็นแนวทางและนำข้อมูลดังกล่าวถ่ายทอดให้กับบุคลากรในแต่ละฝ่าย/งาน/สถานี รับผิดชอบร่วมกัน เพื่อเป็นแนวทางให้ผู้บริหารในแต่ละระดับกำกับดูแลในทิศทางเดียวกันให้บรรลุตามเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้

ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่สำคัญใช้ติดตามผลลัพธ์และประสิทธิผลของแผนปฏิบัติการจะปรากฏในแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร ซึ่งตัวชี้วัดความสำเร็จเหล่านั้นจะสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ที่กำหนด ดังตารางที่ 2.2-3

ตารางที่ 2.2-3 ตัวชี้วัดความสำเร็จ และผลสัมฤทธิ์

ผลสัมฤทธิ์	ตัวชี้วัดความสำเร็จ
โครงการ/กิจกรรม/หลักสูตรฝึกอบรมแบบให้เปล่า	<ol style="list-style-type: none"> <li>จำนวนกิจกรรม/โครงการบริการวิชาการแบบให้เปล่า</li> <li>จำนวนผู้เข้าร่วมกิจกรรม/โครงการบริการวิชาการแบบให้เปล่า</li> <li>จำนวนองค์ความรู้/งานวิจัยจากหน่วยงานของมหาวิทยาลัยที่ถ่ายทอดสู่ชุมชนและสังคม</li> <li>จำนวนหลักสูตร/โครงการ/กิจกรรม แบบให้เปล่าที่เป็นหลักสูตรใหม่</li> <li>ร้อยละความพึงพอใจของผู้รับบริการวิชาการแบบให้เปล่า</li> </ol>

ผลิตภัณฑ์	ตัวชี้วัดความสำเร็จ
	6. จำนวนชุมชนเป้าหมายที่ได้รับการพัฒนา 7. จำนวนกลุ่มอาชีพในชุมชนเป้าหมาย 8. ร้อยละของจำนวนผู้ร่วมกิจกรรมในชุมชนเป้าหมายที่มีรายได้เพิ่มขึ้น 9. ร้อยละความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมกิจกรรมชุมชนเข้มแข็ง
โครงการ/กิจกรรม/หลักสูตรฝึกอบรมแบบหารายได้	1. จำนวนหลักสูตร/กิจกรรม/โครงการแบบหารายได้ 2. จำนวนผู้เข้าร่วมกิจกรรม/โครงการบริการวิชาการแบบหารายได้ 3. ร้อยละความพึงพอใจของผู้รับบริการวิชาการแบบหารายได้ 4. ร้อยละของลูกค้าที่กลับมาใช้บริการในกิจกรรม/โครงการหารายได้
สื่อประเภทต่างๆ สื่อวิทยุ/โทรทัศน์ VDO on Demand และสื่อสิ่งพิมพ์	1. จำนวนโครงการ/กิจกรรมที่ให้คำปรึกษา 2. จำนวนตอน/เรื่องที่น่าเสนอผ่านสื่อเพื่อเผยแพร่ 3. จำนวนสถานีที่ออกอากาศรายการวิทยุ 4. จำนวนบุคคลที่เข้าถึงสื่อออนไลน์/สื่อสิ่งพิมพ์ 5. จำนวนเรื่อง/ชิ้นงานใหม่ที่เผยแพร่ผ่านสื่อวิดีโอ 6. ร้อยละความพึงพอใจของผู้รับบริการ

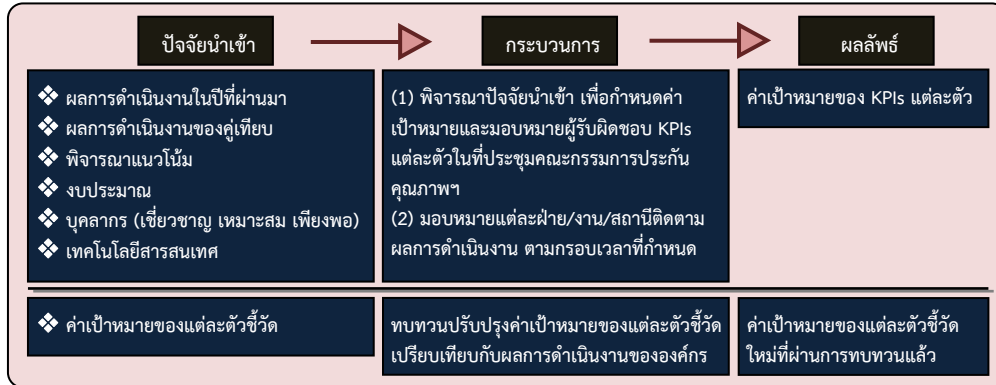
ในกระบวนการวัดความสำเร็จนั้น แต่ละตัวชี้วัดมีการกำหนดค่าคาดหวังก่อนเริ่มโครงการและวัดผลลัพธ์ที่ได้หลังเสร็จสิ้นโครงการ นำข้อมูลมาสรุปผลประสิทธิภาพการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ ซึ่งเป็นสัญญาณบ่งชี้ที่ต้องให้ความสำคัญในการทบทวนเพื่อปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ในรอบต่อไป กรณีที่ผลลัพธ์ของตัวชี้วัดสูงกว่าค่าคาดหวัง (เป้าหมายที่ประมาณการ) แสดงว่าการดำเนินการตามกลยุทธ์ดังกล่าวสัมฤทธิ์ผล แต่ต้องนำมาเทียบกับคู่แข่งเพื่อพิจารณาความท้าทายเชิงกลยุทธ์ ซึ่งสำนักส่งเสริมฯ มีกระบวนการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลผลการดำเนินงานว่าอยู่ในระดับใดเมื่อเทียบกับคู่แข่ง ดำเนินการขั้นต้นโดยฝ่ายงานที่นโยบายและแผน และคณะกรรมการประกันคุณภาพ เพื่อติดตามตัวชี้วัดเป็นระยะๆ ผ่านระบบควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยที่กำหนดให้ต้องมีการรายงานผลทุกๆ ไตรมาสและรายงานต่อคณะกรรมการดำเนินงานและผู้บริหาร

#### (6) การปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ

สำนักส่งเสริมฯ มีแผนบริหารความเสี่ยงรองรับเหตุการณ์ที่จะส่งผลให้การดำเนินงานไม่ปฏิบัติตามแผนหรือไม่บรรลุเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ มีการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงและจัดทำแผนจัดการความเสี่ยง มีการติดตามและประเมินความเสี่ยงทุก 3 เดือน นอกจากนี้ยังมีระบบการควบคุมภายในผ่านคณะกรรมการดำเนินงานติดตามและประเมินผลในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ที่วางไว้หากปัจจัยเสี่ยงเกิดขึ้นอาจส่งผลกระทบต่อแผนปฏิบัติการเดิม ได้ดำเนินการตามแผนจัดการความเสี่ยงที่กำหนดทันที เช่น การบริการวิชาการ (ทั้งแบบให้เปล่าและหารายได้) จะได้มีแผนจัดการความเสี่ยงรองรับ กรณีวิทยากรไม่พร้อม กรณียอดผู้สมัครต่ำกว่าเกณฑ์ และสถานที่ไม่พร้อม ซึ่งสามารถปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติได้ทันที

#### ข. การคาดการณ์ผลการดำเนินการ

สำนักส่งเสริมฯ ใช้ผลการดำเนินการในปีที่ผ่านมาเป็นเกณฑ์ประกอบการกำหนดเป้าหมายในแต่ละตัวชี้วัด โดยคำนึงถึงศักยภาพและโอกาสความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ ตามกรอบระยะเวลาที่กำหนด รวมถึงความสามารถในการแข่งขันกับคู่แข่ง ซึ่งสำนักส่งเสริมฯ กำหนดคู่แข่งตามทีระบุไว้ในหมวดโครงสร้างองค์กรดังแผนภาพที่ 2.2-3



### แผนภาพที่ 2-2.3 กระบวนการกำหนดเป้าหมายของตัวชี้วัด

การวัดและประเมินผลเพื่อตรวจสอบตัวชี้วัดทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ มีการดำเนินการเป็นรายไตรมาสผ่านคณะกรรมการประกันคุณภาพควบคู่กับการควบคุมภายในที่ดำเนินการร่วมกับมหาวิทยาลัย ทั้งนี้เพื่อติดตามและประเมินผลสัมฤทธิ์ในแต่ละตัวชี้วัดว่าเป็นไปตามเป้าหรือไม่อย่างไร และการปฏิบัติงานมีความคืบหน้าเป็นไปตามกรอบเวลามากน้อยเพียงไร ซึ่งผลการประเมินนี้จะนำเสนอต่อที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินงาน รับทราบและพิจารณาเป็นประจำทุกเดือน การประเมินพิจารณาจากค่าความคาดหวังในแต่ละตัวชี้วัดเทียบเคียงกับค่าที่ปฏิบัติได้จริงหากมีผลการดำเนินงาน (ค่าตัวชี้วัด) ไม่เป็นไปตามเป้า คณะกรรมการดำเนินงานจะพิจารณาค้นหาสาเหตุ ทบทวนแผนกลยุทธ์ และปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าว ขณะเดียวกันนำแผนจัดการความเสี่ยงมาพิจารณาและดำเนินการตามแผนได้ทันที เช่น กรณีตรวจสอบพบยอดผู้สมัครเข้าฝึกอบรมไม่เป็นไปตามเป้า ฝ่ายฝึกอบรมและการศึกษาต่อเนื่องก็จะมีแผนการจัดการรองรับเป็นขั้นๆ ไป ได้แก่ การขยายเวลารับสมัคร หรือยกเลิกโครงการ (เมื่อคำนวณแล้วไม่คุ้มทุน) ซึ่งเป็นทางเลือกสุดท้าย จากนั้นวิเคราะห์ถึงสาเหตุ และหาแนวทางเพื่อปรับเปลี่ยนกลยุทธ์กันใหม่

### 3.1 เสียงของลูกค้ำ

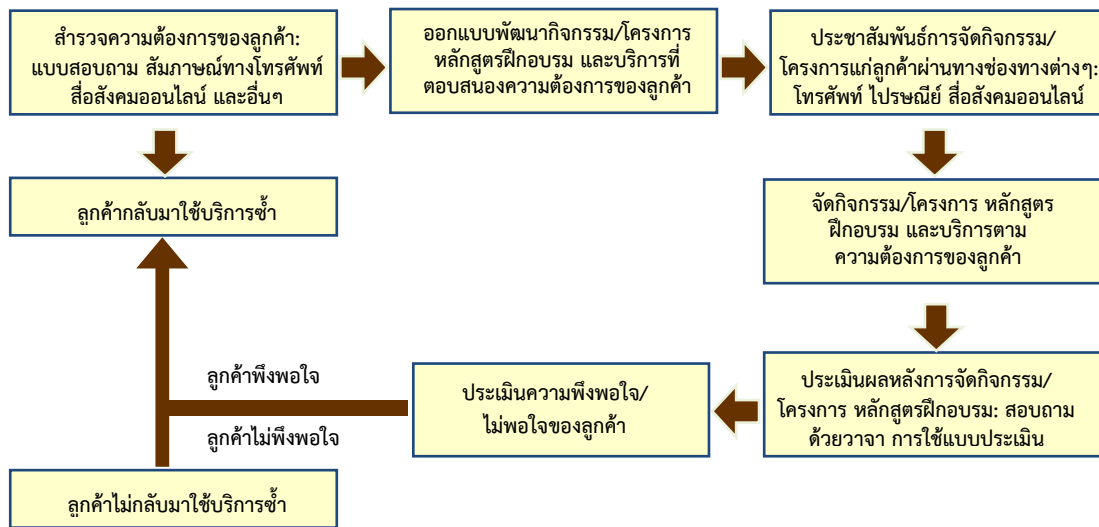
#### ก. การรับฟังลูกค้ำ

##### (1) ลูกค้ำในปัจจุบัน

สำนักส่งเสริมและการศึกษาต่อเนื่อง ให้ความสำคัญกับการรับฟังเสียงของลูกค้ำทั้งในอดีต ปัจจุบันและอนาคต ดังแผนภาพที่ 3.1-1 เพื่อนำข้อมูลไปพัฒนาผลิตภัณฑ์ต่างๆ สำนักส่งเสริมฯ มีวิธีการสื่อสารและรับฟังเสียงของลูกค้ำแตกต่างกันตามผลิตภัณฑ์และการเข้าถึงข้อมูลของลูกค้ำ ฝ่าย/งานที่รับผิดชอบในแต่ละผลิตภัณฑ์จะเก็บรวบรวมข้อมูลและบันทึกลงในฐานข้อมูลบนเว็บไซต์ของสำนักส่งเสริมฯ จากนั้นนำข้อมูลมาวิเคราะห์ และนำผลการวิเคราะห์มาใช้ในการจัดทำเป็นแผนการปฏิบัติงาน โดยผ่านความเห็นชอบของที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินงาน ก่อนส่งมอบให้ผู้รับผิดชอบนำไปพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ตรงกับความต้องการของลูกค้ำ ดังตารางที่ 3.1-1

##### (2) ลูกค้ำในอนาคต

สำนักส่งเสริมฯ ให้ความสำคัญในการรับฟังเสียงของลูกค้ำทั้งในอดีต อนาคต และลูกค้ำของคู่แข่ง ซึ่งมีวิธีการรับฟังเสียงที่แตกต่างกัน ตารางที่ 3.1-2 การรับฟังเสียงของลูกค้ำในอดีตเพื่อให้ได้ข้อมูลและสารสนเทศ ซึ่งนำมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาผลิตภัณฑ์ เพื่อรักษาลูกค้ำเดิมไว้ การรับฟังเสียงของลูกค้ำในอนาคตและลูกค้ำของคู่แข่ง เพื่อให้ทราบจุดเด่น จุดด้อยผลิตภัณฑ์ของคู่แข่ง และได้ข้อมูลและสารสนเทศที่ใช้ในการออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ให้ตรงกับความต้องการของลูกค้ำ



แผนภาพที่ 3.1-1 กระบวนการรับฟังเสียงของลูกค้ำและการนำไปใช้ประโยชน์

ตารางที่ 3.1-2 วิธีการรับฟังเสียงลูกค้ำในอดีต อนาคต และลูกค้ำของคู่แข่ง

วิธีการรับฟังเสียง ของลูกค้ำในอดีต	วิธีการรับฟังเสียง ของลูกค้ำในอนาคต	วิธีการรับฟังเสียง ของลูกค้ำของคู่แข่ง
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ติดต่อสอบถามทางโทรศัพท์</li> <li>2. ลงพื้นที่ดำเนินการ/ติดตาม</li> <li>3. แบบสอบถามหลังจัดกิจกรรม</li> <li>4. แบบประเมินผลความพึงพอใจ</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ศึกษาจากข้อมูลเอกสาร รายงานประจำปี</li> <li>2. การสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์</li> <li>3. สำรวจ/วิจัยความต้องการของลูกค้ำ</li> <li>4. จัดการประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็น</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์</li> <li>2. สอบถามความพึงพอใจของลูกค้ำที่รับบริการจากหน่วยงานคู่แข่ง</li> </ol>

ตารางที่ 3.1-1 กลุ่มลูกค้าปัจจุบันและวิธีการรับฟังเสียงของลูกค้า

ผลิตภัณฑ์	กลุ่มลูกค้าปัจจุบัน	วิธีการรับฟังเสียงของลูกค้าและการสังเกตลูกค้า	ช่องทางกรรับฟังเสียง	ข้อมูลที่ได้รับกรรับฟังจากลูกค้า	การนำข้อมูลสารสนเทศไปใช้ประโยชน์	ผู้รับผิดชอบ
โครงการ/กิจกรรม/หลักสูตรฝึกอบรม/หลักสูตรฝึกอบรม	1. ลูกค้าแบบหารายได้ 1.1 ข้าราชการในหน่วยงานราชการ 1.2 ข้าราชการและพนักงานองค์กรปกครองท้องถิ่น 1.3 พนักงานในหน่วยงานเอกชน	1. สำนวจความคิดเห็นโดยใช้แบบสอบถามและสัมภาษณ์ลูกค้าจากการจัดอบรม 2. ติดต่อสอบถามผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เช่น เว็บไซต์, Facebook, Group Line, E-mail 3. สนทนากับลูกค้าและผู้รับบริการโดยตรงหรือผ่านทางโทรศัพท์ 4. สนทนากับผู้รับบริการที่เสียไป (ไม่ใช่บริการแล้ว) เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลเกี่ยวกับการตัดสินใจเข้ามาใช้บริการและ/หรือเลิกใช้บริการ 5. วิเคราะห์การได้ผู้รับบริการหรือเสียผู้รับบริการเมื่อเทียบกับคู่แข่งที่ให้บริการในลักษณะเดียวกัน 6. สารสนเทศจากการวิเคราะห์ผลการประเมินหรือข้อมูลป้อนกลับ 7. หนังสือราชการและบันทึกข้อความ	1. หนังสือราชการ 2. โทรศัพท์/โทรสาร 3. E-mail 4. Facebook, Line 5. เว็บไซต์ 6. เจ้าหน้าที่ประจำขณะให้บริการ 7. สายตรงผู้บริหาร	1. ความต้องการและความผูกพันของลูกค้าแบบหารายได้ที่มีต่อการบริการของสำนักส่งเสริมฯ 2. ความพึงพอใจ/ไม่พึงพอใจ 3. ข้อเสนอแนะ 4. ปัญหาและข้อร้องเรียน	1. ปรับปรุงหลักสูตร/กิจกรรม/โครงการให้ตอบสนองความต้องการและสำรณำมาประยุกต์ใช้ได้จริง 2. กำหนดแผนกลยุทธ์และจัดกระบวนการด้านการบริการแบบหารายได้ให้สอดคล้องกับตามความต้องการ 3. พัฒนานวัตกรรมเพื่อเพิ่มทางเลือกและอำนวยความสะดวกให้ผู้รับบริการ 4. ปรับปรุงคุณภาพการบริการให้ได้มาตรฐาน	1
	2. ลูกค้าหน่วยงานที่รับบริการ Inhouse training	1. สำนวจความต้องการผ่านทางโทรศัพท์ 2. สนทนาพูดคุยและเข้าเยี่ยมหน่วยงาน 3. หนังสือราชการขอความอนุเคราะห์จัดโครงการ 4. หนังสือราชการขอสำรณำเสนอหลักสูตรให้พิจารณา 5. ประชุมรับฟังความต้องการร่วมกับหน่วยงานผู้ร้องขอ 6. สารสนเทศจากการวิเคราะห์ผลการประเมินหรือข้อมูลป้อนกลับ	1. หนังสือราชการ 2. โทรศัพท์/โทรสาร 3. E-mail 4. Group Line 5. เจ้าหน้าที่ประจำขณะให้บริการ 6. สายตรงผู้บริหาร	1. ความต้องการและความผูกพันของลูกค้าแบบหารายได้ที่มีต่อการบริการของสำนักส่งเสริมฯ 2. ความพึงพอใจ/ไม่พึงพอใจ 3. ข้อเสนอแนะ 4. ปัญหาและข้อร้องเรียน	1. ปรับปรุงหลักสูตร/กิจกรรม/โครงการสำหรับการจัดครั้งต่อไป 2. นำผลการดำเนินงานไปพัฒนาและปรับปรุง พร้อมนำเสนอการจัดอบรมให้กับหน่วยงานอื่นต่อไป 3. นำผลการดำเนินงานไปพัฒนาหลักสูตรต่อยอดเพื่อจัดต่อเนื่องให้กับกลุ่มเป้าหมายเดิมในปีต่อไป	1



ผลิตภัณฑ์	กลุ่มลูกค้าปัจจุบัน	วิธีการรับฟังเสียงของ ลูกค้าและการสังเกตลูกค้า	ช่องทางการ รับฟังเสียง	ข้อมูลที่ได้รับการรับฟัง จากลูกค้า	การนำข้อมูลสารสนเทศ ไปใช้ประโยชน์	ผู้รับผิดชอบ
	3. ลูกค้าแบบให้เปล่า 3.1 ประชาชนทั่วไป กลุ่มอาชีพ กลุ่มสตรี กลุ่มผู้สูงอายุ	1. ประชุม ลงพื้นที่เพื่อหาข้อมูล 2. ใช้แบบสำรวจความต้องการของลูกค้าและผู้รับบริการ 3. ติดต่อสอบถามผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เช่น เว็บไซต์, Facebook, Line, E-mail 4. สนทนากับผู้รับบริการโดยตรงหรือผ่านทางโทรศัพท์ 5. เชิญเข้าร่วมกิจกรรม 6. จัดประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็น 7. สารสนเทศจากการวิเคราะห์ผลการประเมินหรือข้อมูลป้อนกลับ	1. หนังสือราชการ 2. โทรศัพท์/โทรสาร 3. E-mail 4. Facebook, Line 5. เว็บไซต์ 6. เจ้าหน้าที่ประจำ ขณะให้บริการและ ประจำสถานีฯ 7. สายตรงผู้บริหาร	1. ความต้องการและความ ผูกพันของลูกค้าแบบให้เปล่า ของสำนักส่งเสริมฯ 2. ความพึงพอใจ/ไม่พึงพอใจ 3. ข้อเสนอแนะ 4. ปัญหาและข้อร้องเรียน	1. ปรับปรุงหลักสูตร/กิจกรรม/ โครงการให้ตอบสนองความต้องการ ของลูกค้า 2. จัดหลักสูตร/กิจกรรม/โครงการเชิง ปฏิบัติการระยะยาวและต่อเนื่อง เพื่อให้ผู้รับบริการมีความรู้พื้นฐานและ สามารถนำความรู้ไปใช้ ได้จริง	1, 2, 3, 4, 5, 6
	3.2 นักเรียน ครูและ บุคลากรทางการศึกษา	1. เข้าพบผู้บริหารหน่วยงาน 2. ติดต่อสอบถามผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เช่น เว็บไซต์, Facebook, Line, E-mail 3. สารสนเทศจากการวิเคราะห์ผลการประเมินหรือข้อมูลป้อนกลับ	1. หนังสือราชการ 2. โทรศัพท์/โทรสาร			
สื่อประเภทต่างๆ วิทยุ/โทรทัศน์ VDO on Demand และสื่อสิ่งพิมพ์	4.1 ประชาชนทั่วไปใน 14 จังหวัดภาคใต้ 4.2 สถานีวิทยุ 14 จังหวัดภาคใต้	1. การสนทนาผ่านทางโทรศัพท์ 2. การลงพื้นที่เยี่ยมสถานีวิทยุ 3. ใช้แบบประเมินผลการรับฟังรายการ 4. การติดต่อสอบถามผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เช่น เว็บไซต์, Facebook, Line, E-mail 5. สารสนเทศจากการวิเคราะห์ผลการประเมินหรือข้อมูลป้อนกลับ จากการเผยแพร่ความรู้ผ่านสื่อสิ่งพิมพ์ 6. การประชุมกลุ่มสถานีวิทยุเครือข่าย/ผู้ฟัง 7. สารสนเทศจากการวิเคราะห์ผลการประเมินความพึงพอใจ	1. หนังสือราชการ 2. โทรศัพท์/โทรสาร 3. E-mail 5. จดหมาย/ ไปรษณีย์บัตร 6. เว็บไซต์ 7. การแสดงความคิดเห็นบนเว็บไซต์ 8. สายตรงผู้บริหาร	1. คามต้องการและความ ผูกพันด้านการบริการสื่อ ประเภทต่างๆ 2. ประเภทรายการ/รูปแบบ รายการ/ลักษณะของรายการ	1. ปรับปรุงรายการให้ตรงกับ ความต้องการและสามารถนำไปใช้ประโยชน์ ในชีวิตประจำวันได้จริง 2. ปรับปรุงและพัฒนากระบวนการ นำเสนอให้สามารถเข้าถึงได้ง่ายและ ครอบคลุมทุกกลุ่มเป้าหมาย	2

หมายเหตุ 1 : ฝ่ายฝึกอบรมและการศึกษาต่อเนื่อง 2 : ฝ่ายส่งเสริมและเผยแพร่ 3 : ฝ่ายบริการวิชาการชุมชน 4 : สถานีบริการวิชาการชุมชนจนะนะ 5 : สถานีบริการวิชาการชุมชนเทพา  
6 : สถานีบริการวิชาการชุมชนปัตตานี

## ข. การประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของลูกค้า

### (1) ความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพัน

สำนักส่งเสริมฯ กำหนดให้ความพึงพอใจของลูกค้าเป็นหนึ่งในตัวชี้วัดของหน่วยงาน และกำหนดให้ทุกกิจกรรมของฝ่าย/งาน/สถานี ต้องมีการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า แบ่งกลุ่มลูกค้าตามผลิตภัณฑ์ที่ใช้บริการ ดังตารางที่ 3.1-3

#### ตารางที่ 3.1-3 วิธีการประเมินความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของลูกค้า

กลุ่มลูกค้า	วิธีการประเมินความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจ
1. ลูกค้าแบบหารายได้	1. การติดต่อสอบถามผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เช่น เว็บไซต์, Facebook, E-mail 2. การสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์ 3. การรับฟัง ณ จุดบริการ 4. แบบประเมินผลความพึงพอใจ/ความไม่พึงพอใจหลังการจัดกิจกรรม
2. ลูกค้าหน่วยงานแบบ Inhouse training	1. การสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์ 2. การรับฟัง ณ จุดบริการ 3. แบบประเมินผลความพึงพอใจ/ความไม่พึงพอใจหลังการจัดกิจกรรม
3. ลูกค้าแบบให้เปล่า	1. แบบสอบถามความพึงพอใจหลังจัดกิจกรรม 2. การประชุมกลุ่มย่อย (focus group) พร้อมตอบแบบสอบถาม 3. การรับฟังข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะทางสื่อออนไลน์ 4. ลงพื้นที่เพื่อสอบถามปัญหาและการประสานงานอย่างต่อเนื่อง/ติดตามผลหลังจัดกิจกรรม
4. สื่อ (วิทยุ)	1. สัมภาษณ์พูดคุยแบบเชิงประจักษ์ 2. แบบประเมินความพึงพอใจ

ข้อมูลที่ได้จากการประเมินความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจ ได้ถูกนำมาวิเคราะห์เป็นสารสนเทศที่ใช้สำหรับปรับปรุง พัฒนา ผลิตภัณฑ์และบริการ ให้ตรงกับความต้องการของลูกค้าแต่ละกลุ่ม แต่ละผลิตภัณฑ์ และใช้ในการกำหนดแผนการพัฒนาปรับปรุงและแผนการดำเนินงานประจำปี ในภาพรวมลูกค้ามีความพึงพอใจในทุกผลิตภัณฑ์และบริการของสำนักส่งเสริมฯ มากกว่าร้อยละ 80 ซึ่งสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนด

ความผูกพันของสื่อ สามารถประเมินได้จากระยะเวลาของการทำงานอันยาวนานและลูกค้า (สถานีวิทยุ) ยังคงเดิมไม่เปลี่ยนแปลง ลูกค้าได้นำความรู้ที่ไปใช้ประโยชน์จริง ทราบจากแบบประเมินที่มีการกรอกข้อมูลของความต้องการในด้านต่างๆ

### (2) ความพึงพอใจเปรียบเทียบกับคู่แข่ง

สำนักส่งเสริมฯ ได้ดำเนินการศึกษาค้นหาสารสนเทศด้านความพึงพอใจของลูกค้าจากเอกสาร/รายงาน/ผลการประเมินโครงการ/หลักสูตร ของหน่วยงานในสถาบันอุดมศึกษาที่มีภารกิจด้านการบริการวิชาการในลักษณะเดียวกับสำนักส่งเสริมฯ นำมาวิเคราะห์เพื่อให้ได้ข้อมูลจากคู่แข่ง เช่น หลักสูตรที่จัด อัตราค่าลงทะเบียน ผลการประเมินหลักสูตร ข้อเสนอแนะ และปัญหาอุปสรรคต่างๆ เป็นต้น และนำข้อมูลทั้งหมดมาวิเคราะห์ และนำผลการวิเคราะห์มาเป็นส่วนหนึ่งในการตัดสินใจว่า ผลิตภัณฑ์และบริการใดควรหยุดดำเนินการ หรือผลิตภัณฑ์และบริการใดควรดำเนินการต่อ และพัฒนาปรับปรุงอย่างไรให้ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้ามากที่สุด เพื่อให้ได้ความต้องการและปัจจัยที่จะสนับสนุนให้เกิดความพึงพอใจของลูกค้าคู่แข่ง จากกระบวนการดังกล่าวทำให้สำนักส่งเสริมฯ สามารถพัฒนาหลักสูตร/กิจกรรม/โครงการ ได้ตรงกับความต้องการและได้รับระดับความพึงพอใจที่สูงขึ้นเหนือคู่แข่ง ในผลิตภัณฑ์เดียวกันโดยเฉพาะหลักสูตรแบบหารายได้ ทำให้สามารถครองพื้นที่ส่วนใหญ่ของตลาดในพื้นที่ 14 จังหวัดภาคใต้ได้อย่างยาวนาน

### 3.2 ความผูกพันของลูกค้า

#### ก. ผลกระทบและการสนับสนุนลูกค้า

##### (1) ผลกระทบ

สำนักส่งเสริมฯ มีผลิตภัณฑ์หลัก 2 ผลิตภัณฑ์ คือ 1) กิจกรรม/โครงการ/หลักสูตรฝึกอบรม และ 2) สื่อประเภทต่างๆ ได้แก่ วิทยุ/โทรทัศน์ VDO on Demand และสื่อสิ่งพิมพ์ แบ่งกลุ่มลูกค้าเป็น 4 กลุ่มหลัก คือ 1) ลูกค้าแบบหารายได้ 2) ลูกค้าแบบ Inhouse training 3) ลูกค้าแบบให้เปล่า และ 4) ลูกค้าสื่อ สำหรับลูกค้า 2 กลุ่มแรก ข้อกำหนดสำคัญที่ลูกค้าต้องการซึ่งได้จากสำรวจหลายๆ ช่องทาง ได้แก่ ความทันสมัยของหลักสูตร วิทยากรที่มีความรู้ความสามารถ ราคาค่าลงทะเบียนที่เป็นธรรมและความสอดคล้องกับงบประมาณ ความเหมาะสมของช่วงเวลา เนื้อหาหลักสูตรที่สอดคล้องกับระเบียบและนโยบายของหน่วยงาน และกระแสมติตามสถานการณ์ปัจจุบัน ข้อมูลเหล่านี้จะถูกนำมาวิเคราะห์และสังเคราะห์จนสามารถนำไปออกแบบ หรือพัฒนาปรับปรุงให้ได้หลักสูตร/โครงการใหม่ ที่ตรงกับความต้องการของลูกค้าเดิม และการบริหารจัดการที่ทันสมัย สอดรับกับ Life Style ของลูกค้าอนาคต และสนองต่อการขยายตลาดและเพิ่มกลุ่มลูกค้าใหม่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการใช้ Social Media และ สื่อ Digital ในระบบการบริการวิชาการ รายละเอียดและการดำเนินการทุกขั้นตอนของหลักสูตร/โครงการที่พัฒนาขึ้นจะถูกชี้แจงให้สมาชิกทุกคนในฝ่าย/งาน/สถานีได้รับทราบ และนำเข้าสู่ที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินงานเพื่อให้ความเห็นชอบ กระบวนการดังกล่าวนี้ถูกใช้ในการพัฒนาปรับปรุงผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าและทำให้เหนือกว่าความคาดหวังของลูกค้า

ลูกค้าแบบให้เปล่า ข้อกำหนดสำคัญที่ลูกค้าต้องการ ได้แก่ ความทันสมัยของหลักสูตร วิทยากรที่มีความรู้ความสามารถ ความรู้ที่สามารถนำไปใช้ได้จริง การลงพื้นที่ติดตามลูกค้าเพื่อรับฟังและรับทราบปัญหา พร้อมทั้งการเสนอแนะการแก้ปัญหาอย่างทันท่วงที ข้อมูลเหล่านี้จะถูกนำมาผ่านกระบวนการเช่นเดียวกับกรณีของลูกค้าแบบหารายได้ และลูกค้าแบบ Inhouse training เพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์ที่ตอบสนองความต้องการและเหนือกว่าความคาดหวังของลูกค้า

ลูกค้าประเภทสื่อ ข้อกำหนดสำคัญที่ลูกค้าต้องการ ได้แก่ การเผยแพร่เนื้อหาที่ทันเหตุการณ์ และเป็นผลงานวิจัยของมหาวิทยาลัย ซึ่งยังไม่สามารถดำเนินการได้อย่างเต็มที่ด้วยข้อจำกัดด้านเวลาการออกอากาศและค่าใช้จ่ายในการออกอากาศ

##### (2) การสนับสนุนลูกค้า

สำนักส่งเสริมฯ มีระบบสนับสนุนลูกค้าให้มีความสะดวกในการสืบค้นสารสนเทศ การติดต่อประสานงาน และการทำธุรกรรม ดังนี้

ลูกค้าแบบหารายได้ มีระบบสนับสนุน ในการติดต่อประสานงาน โดยเฉพาะการสมัครเข้าอบรมออนไลน์ผ่านเว็บไซต์ของสำนักส่งเสริมฯ (<http://exten.pn.psu.ac.th>) และระบบชำระค่าลงทะเบียนผ่าน Line ซึ่งมีการกำหนด QR Cord เพื่อการเข้าถึงผลิตภัณฑ์และบริการ รวมทั้งกำหนด ID Line ของผู้ที่รับผิดชอบด้านการลงทะเบียน การตรวจสอบสถานะของการสมัคร การชำระค่าลงทะเบียน เพื่อเพิ่มความสะดวกรวดเร็ว และมีการตอบรับทันที ทำให้ผู้รับบริการมั่นใจ นอกจากนี้ยังใช้ Line, Facebook และ E-mail ในการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้รับบริการกับสำนักส่งเสริมฯ และระหว่างคณะทำงานในฝ่ายด้วยกันเพื่อความรวดเร็วและประหยัด

ลูกค้าแบบให้เปล่า มีระบบสนับสนุนการติดต่อประสานงาน เช่น โทรศัพท์ โทรสาร หนังสือประชาสัมพันธ์ สื่อสิ่งพิมพ์ และสื่อสังคมออนไลน์เพื่อเพิ่มความสะดวกรวดเร็ว และสำหรับลูกค้าที่ Walk-in สำนักส่งเสริมฯ มีเจ้าหน้าที่ประจำคอยให้บริการตลอดเวลาราชการ นอกจากนี้ยังมีการให้คำปรึกษาผ่านทางโทรศัพท์นอกเวลาราชการ และมีเว็บไซต์ของหน่วยงาน เป็นช่องทางการในการค้นหาและเข้าถึงข้อมูลหลักสูตร/โครงการ/กิจกรรม

นอกจากนี้สำนักส่งเสริมฯ ยังมีการเผยแพร่ถ่ายทอดองค์ความรู้ในรูปแบบ Video on demand ผ่านสื่อออนไลน์ เช่น Youtube Facebook เป็นต้น เพื่อให้ลูกค้าสามารถเข้าถึงองค์ความรู้ได้ง่ายและสะดวก รวมทั้งสามารถป้อนกลับข้อมูลได้ทันที จะมีเจ้าหน้าที่ที่คอยตรวจสอบอย่างสม่ำเสมอ เพื่อนำข้อมูลไปวิเคราะห์และพัฒนาปรับปรุงต่อไป

ระบบสนับสนุนลูกค้าข้างต้น มีการรายงานผลผ่านคณะกรรมการดำเนินงานเพื่อประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผล กรณีมีข้อบกพร่องจะดำเนินการมอบหมายให้เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบดำเนินการปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้ลูกค้าใช้งานง่าย ทันสมัยและตอบสนองความต้องการของลูกค้า

### (3) การจำแนกลูกค้า

สำนักส่งเสริมฯ มีการจำแนกลูกค้าตามผลิตภัณฑ์ โดยแบ่งเป็น 2 ประเภท

1. ลูกค้ากิจกรรม/โครงการ/หลักสูตรฝึกอบรม กลุ่มลูกค้าที่ใช้ผลิตภัณฑ์ประเภทนี้แบ่งเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ 1) กลุ่มลูกค้าแบบหารายได้ และ 2) กลุ่มลูกค้าแบบให้เปล่า

**กลุ่มลูกค้าแบบหารายได้** มี 2 ประเภท ได้แก่ 1) ลูกค้าที่มาใช้บริการการฝึกอบรมเป็นรายบุคคล ในหลักสูตร Public training ที่ฝ่ายฝึกอบรมฯ พัฒนาขึ้น การตอบสนองต่อลูกค้าประเภทนี้สำนักส่งเสริมฯ ต้องสำรวจความต้องการของลูกค้า เพื่อให้ได้ข้อมูลและสารสนเทศในการพัฒนาและปรับปรุงผลิตภัณฑ์ที่ตรงกับความต้องการของลูกค้ามากที่สุด และกำหนดเป็นแผนปฏิบัติงานประจำปี ซึ่งผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการดำเนินงานของสำนักส่งเสริมฯ 2) ลูกค้าที่ใช้บริการเป็นหน่วยงานในลักษณะของ Inhouse training ซึ่งลูกค้าจะระบุความต้องการผลิตภัณฑ์ที่จำเพาะและลูกค้าต้องการจริงๆ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าให้มากที่สุด ฝ่ายฝึกอบรมฯ จึงต้องประเมินข้อมูลป้อนกลับจากลูกค้าและวิเคราะห์ข้อมูลของคู่แข่งซึ่งให้บริการในลักษณะเดียวกัน แล้วนำมาปรับใช้ในแผนการตลาดและการส่งเสริมตลาด เช่น ราคาต่ำลงทะเบียนที่ลูกค้าพึงพอใจ การเข้าถึงพื้นที่ให้บริการ หลักสูตรที่ให้บริการ วิทยากร และการบริหารจัดการที่เป็นเลิศ เป็นต้น ลูกค้าที่ใช้บริการ Public training เป็นบุคลากรของหน่วยงานภาครัฐและเอกชนและบุคคลทั่วไปทั้งภายนอกและภายในมหาวิทยาลัย ส่วนลูกค้าที่ใช้บริการ Inhouse training เป็นหน่วยงานของทั้งภาครัฐและเอกชน ในอนาคตสำนักส่งเสริมฯ จะให้ความสำคัญกับลูกค้าที่ใช้บริการ Inhouse training เพิ่มขึ้น เนื่องจากเป็นที่ต้องการของตลาด รวมทั้งการบริหารต้นทุนและกำไรทำได้ง่ายกว่า

**กลุ่มลูกค้าแบบให้เปล่า** เป็นบุคคลทั่วไป กลุ่มแม่บ้าน กลุ่มอาชีพ กลุ่มสตรี กลุ่มข้าราชการ/รัฐวิสาหกิจ มูลนิธิ และหน่วยงานเอกชน สำหรับลูกค้ากลุ่มนี้ สำนักส่งเสริมฯ จะใช้ข้อมูลป้อนกลับจากลูกค้าในการปรับปรุงและพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ตรงกับความต้องการของลูกค้า ซึ่งคาดหวังการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์จริง

การบริการวิชาการในลักษณะการจัดการฝึกอบรมนี้เป็นภารกิจหลักของสำนักส่งเสริมฯ ซึ่งมีจุดขายที่โดดเด่น และเป็นที่ต้องการของตลาดในระดับสูง โดยเฉพาะหลักสูตรที่พัฒนาจากลักษณะงาน/ตำแหน่ง/หน้าที่ความรับผิดชอบของลูกค้า เช่น หลักสูตรระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการเบิกจ่ายเงินของหน่วยงานสำหรับเจ้าหน้าที่การเงิน หลักสูตรการใช้คอมพิวเตอร์เพื่อการจัดการงานเอกสารสำหรับผู้ปฏิบัติงานด้านการจัดทำเอกสารของหน่วยงาน ฯลฯ ผลิตภัณฑ์ที่กล่าวมานี้ เป็นที่ยอมรับและพึงพอใจของลูกค้า จนกลับมาใช้บริการซ้ำอย่างต่อเนื่อง ประกอบกับมีแบรนด์ที่มีตราสัญลักษณ์ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ที่เข้มแข็ง น่าเชื่อถือ ประกอบกับมีเครือข่ายผู้รับบริการในทุกภูมิภาคของประเทศ ทำให้เป็นที่รู้จัก สร้างความเชื่อมั่นในการบริการ และได้รับการยอมรับของสังคมอย่างกว้างขวาง ดังนั้นจึงเข้าสู่ตลาดและยึดครองพื้นที่ตลาดได้ง่าย มีความได้เปรียบกว่าคู่แข่ง

2. ลูกค้าสื่อประเภทต่างๆ วิทยุ/โทรทัศน์ VDO on Demand และสื่อสิ่งพิมพ์ กลุ่มลูกค้าที่รับบริการสื่อประเภทต่างๆ เป็นประชาชนทั่วไป ทุกเพศ ทุกวัย ทุกสาขาอาชีพ ซึ่งพบว่าลูกค้ากลุ่มนี้ มีข้อแตกต่างกันทั้งคุณวุฒิ วิทยุ ศาสนา และการดำเนินชีวิตในสังคม ดังนั้นการพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อการบริหารจึงมีความจำเพาะ

ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความสนใจของแต่ละบุคคล อย่างไรก็ตามสำนักส่งเสริมฯ มีการศึกษาความต้องการและการประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการด้วย

## ข. การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า

### (1) การจัดการความสัมพันธ์

สำนักส่งเสริมฯ มีการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ได้ลูกค้าใหม่ เพิ่มส่วนแบ่งตลาด รักษาลูกค้าเดิม และตอบสนองความต้องการและทำให้เหนือกว่าความคาดหวังของลูกค้า รวมทั้งใช้ประโยชน์จากสื่อสังคมออนไลน์เพื่อสร้างความผูกพันและความสัมพันธ์ของลูกค้ากับองค์กร และได้ดำเนินการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว ดังนี้

1. พัฒนาผลิตภัณฑ์ในลักษณะต่อยอดจากหลักสูตรเดิมเพื่อให้ได้ลูกค้าใหม่ และให้ลูกค้าเดิมกลับมาใช้บริการใหม่
2. พัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ตอบสนองนโยบายของหน่วยงานซึ่งเป็นต้นสังกัดของผู้เข้าร่วมโครงการ เช่น โครงการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา "โครงการคูปองครู"
3. การประชาสัมพันธ์และการส่งเสริมการตลาดให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า โดยใช้ฐานข้อมูลลูกค้าในเว็บไซต์สำนักส่งเสริมฯ ที่มีการปรับปรุงและพัฒนาอยู่เสมอ รวมถึงค้นหาวิธีการที่ลูกค้าต้องการรับข้อมูลข่าวสาร เพื่อนำมาใช้วางแผนในการประชาสัมพันธ์ และส่งเสริมการตลาด
4. การเข้าถึงพื้นที่การให้บริการ เช่น การจัดฝึกอบรมแบบ Inhouse training ซึ่งช่วยให้ผู้เข้าอบรมประหยัดค่าใช้จ่าย ทั้งในส่วนของที่พักและค่าเดินทาง รวมทั้งความปลอดภัยของผู้เข้าร่วมอบรม
5. เพิ่มช่องทาง/รูปแบบการประชาสัมพันธ์เพื่อรองรับการบริการตามผลิตภัณฑ์ต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เช่น Facebook Line และ Group mail เป็นต้น
6. การเพิ่มความหลากหลายของรูปแบบการจัดหลักสูตร/กิจกรรม/โครงการ เพื่อให้ลูกค้ามีทางเลือกในการใช้บริการ โดยลูกค้าสามารถเลือกซื้อเฉพาะผลิตภัณฑ์ที่ตรงกับความต้องการได้

แนวทางดังกล่าวจะถูกนำมาทบทวนถึงประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และนำเสนอให้คณะกรรมการดำเนินงานได้รับทราบและให้ข้อเสนอแนะ เพื่อนำมาปรับใช้ในปีต่อไป

### การเพิ่มความผูกพันของลูกค้ากับองค์กร

สำนักส่งเสริมฯ มีการเพิ่มความผูกพันของลูกค้ากับองค์กร โดยดำเนินการ ดังนี้

1. สานความสัมพันธ์อย่างต่อเนื่องผ่านสื่อสังคมออนไลน์ เช่น Line หรือ Facebook สำหรับผู้อบรมแต่ละรุ่น แต่ละโครงการ เป็นต้น
2. ประชาสัมพันธ์แจ้งความเคลื่อนไหวของการอบรม และแสดงความเอาใจใส่ในการติดต่อประสานงาน
3. จัดทำฐานข้อมูลผู้ใช้บริการวิชาการ ฐานข้อมูลวิชาการ/ผู้เชี่ยวชาญ และเครือข่ายงานบริการวิชาการ เพื่อความสะดวกและเสริมสร้างเครือข่ายพันธมิตรในการบริการ
4. ใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า เช่น เว็บไซต์ และ E-mail รวมทั้งการส่งข้อความผ่านทาง Facebook และ Line เพื่อเชื่อมความสัมพันธ์กับลูกค้า
5. ลงพื้นที่พบปะ เยี่ยมเยียนและให้การสนับสนุนองค์ความรู้ ช่วยเหลือ แนะนำ และเป็นพี่ปรึกษาทางวิชาการให้แก่กลุ่มลูกค้าแบบให้เปล่า รวมทั้งการจัดเวทีเสวนากับกลุ่มต่างๆ เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้และเตรียมการสนับสนุนทางวิชาการในด้านที่กลุ่มลูกค้าร้องขอ
6. มอบของที่ระลึกในช่วงวันเทศกาลต่างๆ และช่วงที่ไปเยี่ยมเยียนในพื้นที่ปฏิบัติงาน

## (2) การจัดการกับข้อร้องเรียน

สำนักส่งเสริมฯ มีแนวปฏิบัติในการจัดการข้อร้องเรียน ดังแผนภาพที่ 3.2-1 ดังนี้

### 1. ลูกค้ายื่นข้อร้องเรียนผ่านช่องทางต่างๆ ได้แก่

1.1 ร้องเรียนด้วยตนเองในขณะการปฏิบัติงานต่อเจ้าหน้าที่ ณ จุดปฏิบัติงานโดยเจ้าหน้าที่รับเรื่องร้องเรียน

1.2 ร้องเรียนด้วยตนเองในวันเวลาราชการที่สำนักงานของสำนักส่งเสริมฯ โดยเจ้าหน้าที่ผู้รับข้อร้องเรียนเป็นผู้บันทึกข้อมูลตามแบบฟอร์มหรือลูกค้ากรอกข้อมูลลงในแบบฟอร์มแจ้งข้อร้องเรียน

1.3 ทางโทรศัพท์ 0-7333-1302 และ 0-7331-2293 หรือโทรศัพท์ของฝ่าย/งาน/สถานี

1.4 ทางโทรสาร 0-7333-5911 หรือโทรสารของฝ่าย/งาน/สถานี

1.5 ทางไปรษณีย์ ถึงฝ่าย/งาน/สถานี หรือสำนักส่งเสริมฯ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี ตำบลรูสะมิแล อำเภอเมือง จังหวัดปัตตานี 94000

1.6 ทาง E-mail address : exten@pn.psu.ac.th

1.7 กระดานข่าว (Webboard) ที่เว็บไซต์สำนักส่งเสริมฯ (www.exten@pn.psu.ac.th)

1.8 สายตรงผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมฯ

1.9 Facebook สำนักส่งเสริมฯ และฝ่าย/งาน/สถานี

1.10 Group Line ผู้รับบริการ

1.11 ผู้รับข้อคิดเห็น/ข้อร้องเรียน

### 2. เจ้าหน้าที่รับข้อร้องเรียนและบันทึกลงในฐานข้อมูล

### 3. เจ้าหน้าที่ประเมินระดับความรุนแรงของข้อร้องเรียน ซึ่งกำหนดเป็น 3 ระดับ ได้แก่

3.1 รุนแรงมาก : ไม่พึงพอใจมาก กระทั่งกับภาพลักษณ์ และองค์กรเสื่อมเสียชื่อเสียงอย่างรุนแรง ส่งผลให้ลูกค้าตัดสินใจไม่เลือกใช้บริการ

3.2 รุนแรงปานกลาง : ข้อร้องเรียนที่เกี่ยวกับบริการที่สร้างความไม่พึงพอใจสำหรับลูกค้า หากปล่อยไว้จะทำให้ลูกค้าเลือกใช้บริการจากที่อื่นๆ

3.3 รุนแรงน้อย : ข้อร้องเรียนที่เกิดจากการได้รับข้อมูลไม่ครบถ้วน การมีอคติต่อเจ้าหน้าที่ เจ้าหน้าที่ต้องรายงานระดับความรุนแรงให้ผู้บังคับบัญชาทราบและแจ้งกลับไปลูกค้าทันที จากนั้นดำเนินการแก้ไขข้อร้องเรียนของลูกค้า โดยมีหลักคิดในการแก้ไขข้อร้องเรียนเบื้องต้น ดังนี้

1) การแก้ที่ผล คือ การแก้ไขเมื่อลูกค้าได้รับผลกระทบแล้ว เช่น

ข้อร้องเรียน เมื่อลูกค้าแจ้งว่าเจ้าหน้าที่ให้บริการพูดจาไม่สุภาพ แต่งกายไม่เรียบร้อย ไม่ตรงต่อเวลา หรือเลือกปฏิบัติ

วิธีการแก้ไข คือ การทำให้ลูกค้ารู้สึกดีขึ้น เช่น กล่าวคำขอโทษ ส่งของกำนัลที่เหมาะสมไปขอโทษ ฯลฯ

2) การแก้ที่เหตุ คือ การแก้ไขปัญหาที่ “สาเหตุ” เพื่อป้องกันมิให้เกิดเหตุซ้ำอีก เช่น

ข้อร้องเรียน เจ้าหน้าที่ให้บริการไม่สุภาพ

วิธีแก้ไข คือ การจัดอบรมเจ้าหน้าที่เรื่องการให้บริการที่ดี เป็นต้น

ข้อร้องเรียน การรับลงทะเบียนพิมพ์ ชื่อ-สกุล ผิดพลาด สมัครงแล้วแต่ไม่มีชื่อเข้ารับการอบรมชำระค่าลงทะเบียนแล้วแต่ยังไม่ปรากฏฐานข้อมูลว่าค้างชำระ ฯลฯ

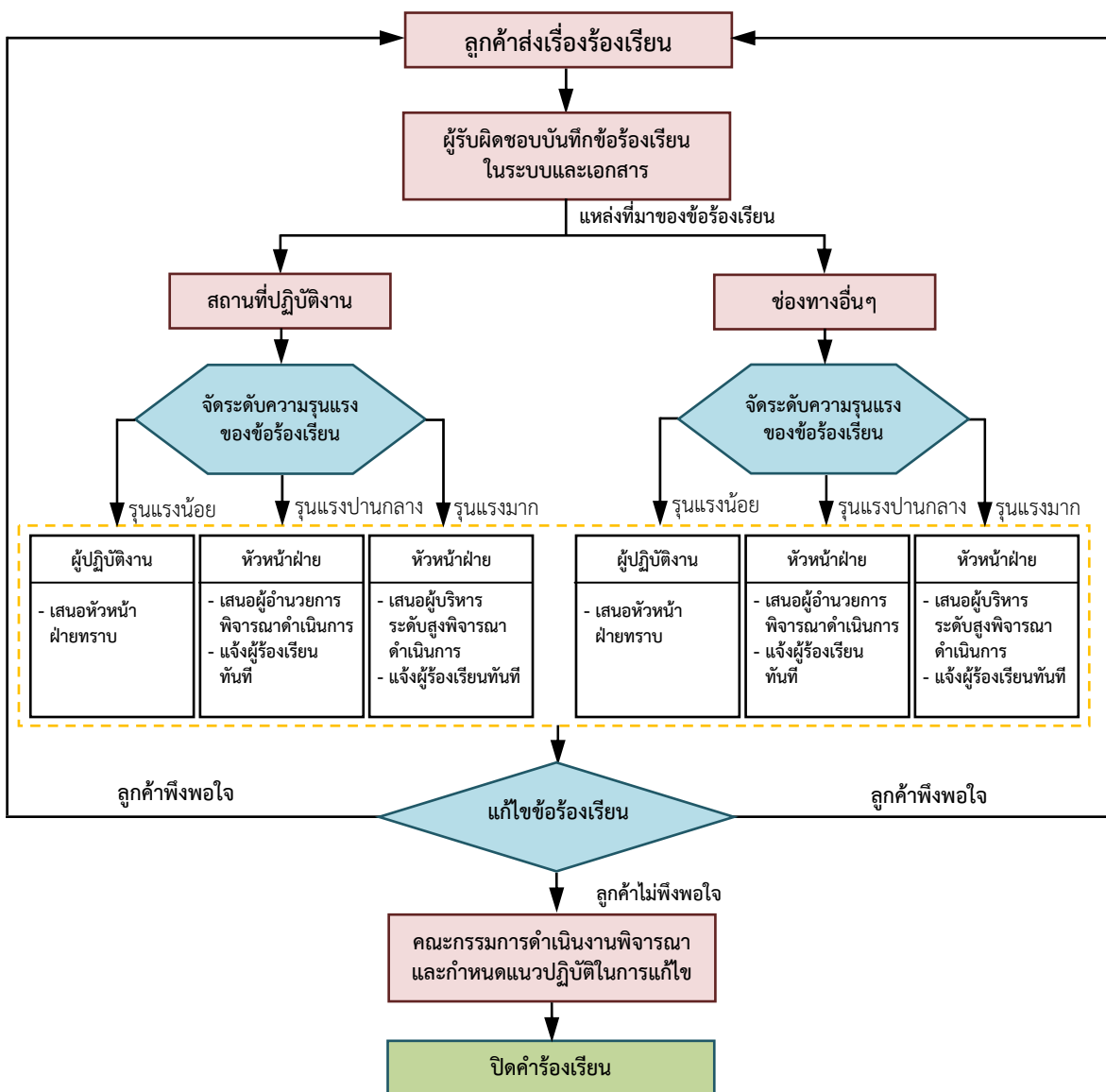
วิธีการแก้ไข การปรับปรุงระบบการรับสมัคร การรับลงทะเบียน และปรับปรุงระบบฐานข้อมูล เป็นต้น

3) การป้องกันไม่ให้เกิดการร้องเรียนซ้ำ คือ เมื่อข้อร้องเรียนใดก็ตามที่ได้แก้ไขแล้ว ให้พิจารณาว่าข้อร้องเรียนนั้นๆ มีโอกาสเกิดขึ้นกับกระบวนการทำงานอื่นๆ หรือไม่ หรือมีโอกาสดังกล่าวกับลูกค้าคนอื่นหรือไม่ แล้วตรวจสอบให้แน่ใจว่ากระบวนการทำงานอื่นๆ และลูกค้าคนอื่น ๆ จะไม่ร้องเรียนในประเด็นดังกล่าวซ้ำอีก

4) ในกรณีที่ลูกค้ายังไม่พึงพอใจในการแก้ไขข้อร้องเรียน หัวหน้าฝ่าย/งาน/สถานีที่รับผิดชอบต้องนำข้อร้องเรียนดังกล่าว ไปหารือในคณะกรรมการดำเนินงาน เพื่อหาและกำหนดวิธีการในการแก้ไขข้อร้องเรียนนั้น ให้เป็นที่พึงพอใจของลูกค้า

5) ปิดคำร้องเรียน เมื่อลูกค้าพึงพอใจกับการแก้ไขข้อร้องเรียน

ในปี 2560 สำนักส่งเสริมฯ ไม่มีข้อร้องเรียนจากลูกค้าในเรื่องผลิตภัณฑ์และบริการ แสดงให้เห็นถึงการดำเนินการที่ได้มาตรฐานและมีคุณภาพที่ลูกค้าพึงพอใจ



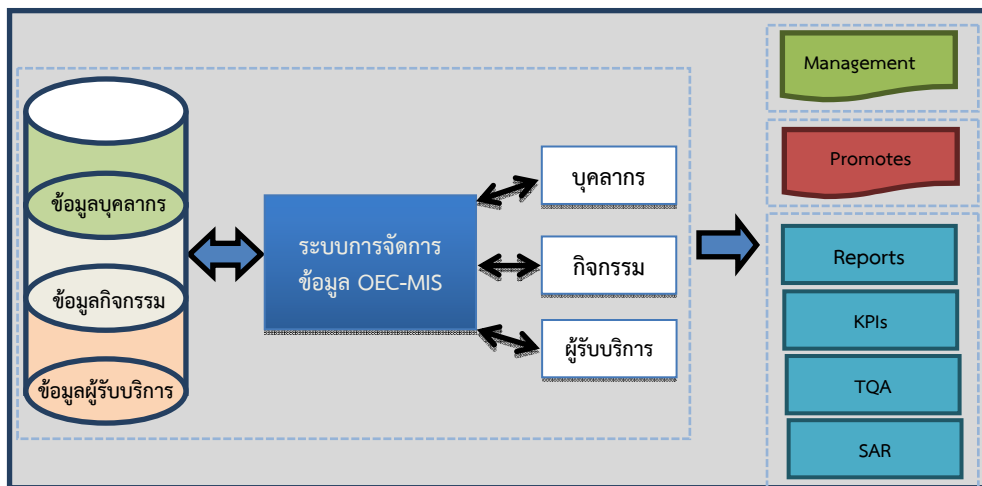
แผนภาพที่ 3.2-1 ขั้นตอนและแนวปฏิบัติในการจัดการข้อร้องเรียน

## หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

### 4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินงานขององค์กร

#### ก. การวัดผลการดำเนินงาน

สำนักส่งเสริมและการศึกษาต่อเนื่อง ได้เห็นถึงความสำคัญเกี่ยวกับการจัดการข้อมูลสารสนเทศและการจัดการองค์กรอย่างมีคุณภาพ จึงได้มีการพัฒนาระบบ O-CES SMART System เพื่อใช้ในการบริหารจัดการองค์กรอย่างเป็นระบบ และยังเป็นเครื่องมือในการวัดวิเคราะห์ ประเมินผลและจัดการความรู้เพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนากระบวนการดำเนินงานของสำนักส่งเสริมฯ โดยใช้กระบวนการบริหารจัดการ 4 ด้าน ประกอบด้วย การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic planning) การวัดและประเมินผล (Measurement) การวิเคราะห์ (Analysis) และการทบทวนเพื่อปรับแผนกลยุทธ์ (Revision) โดยทีมผู้บริหารและคณะกรรมการดำเนินงานจะทำการทบทวนแต่ละกระบวนการระหว่างวางแผนกลยุทธ์ในแต่ละปี และกำหนดให้ทุกกิจกรรมมีการประเมินผลการดำเนินงานและเก็บรวบรวมข้อมูลในระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารงานในรูปแบบสำนักงานอิเล็กทรอนิกส์ (E-Office) และรายงานสถิติผลการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ แยกเป็นรายปี รายไตรมาส รายเดือน หรือรายกิจกรรม และสามารถเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับแผนปฏิบัติการ/คู่แข่ง และวิเคราะห์แนวโน้ม ทบทวน และปรับปรุงแผนปฏิบัติการ ดังแผนภาพที่ 4.1-1



แผนภาพที่ 4.1-1 แนวทางกระบวนการปรับปรุงผลการดำเนินงาน

#### (1) ตัววัดผลการดำเนินงาน

สำนักส่งเสริมฯ รวบรวมข้อมูลและติดตามผลการดำเนินงานผ่านระบบ O-CES SMART System โดยแบ่งระบบบริหารจัดการเป็น 3 ระยะ คือ ก่อนดำเนินการ ระหว่างดำเนินการ และหลังดำเนินการ ซึ่งแต่ละฝ่าย/งาน จะกำหนดระยะเวลาของการดำเนินงานทำให้สามารถติดตามและตรวจสอบการดำเนินงานย้อนหลังได้ ระบบ O-CES SMART System สามารถประเมินผลการดำเนินงานในทุกกิจกรรมที่ได้ดำเนินการ และเป็นตัววัดผลการดำเนินการที่สำคัญของสำนักส่งเสริมฯ และยังมีตัววัดผลการดำเนินการอื่นๆ ที่สำนักส่งเสริมฯ นำมาใช้เพื่อติดตามความก้าวหน้าของกิจกรรม

➤ **ติดตามความก้าวหน้าในการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ** สำนักส่งเสริมฯ มีวิธีการติดตามความก้าวหน้าขององค์กรหลากหลายช่องทางเพื่อชี้ให้เห็นถึงการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และการวางแผนเพื่อกำหนดรูปแบบกิจกรรมเพื่อการดำเนินการในลำดับถัดไป ดังนี้



1. การประชุมคณะกรรมการชุดต่างๆ มีการประชุมทบทวนและรายงานผลการดำเนินงาน วิเคราะห์ปัญหา/อุปสรรค แนวทางแก้ไขและติดตามความก้าวหน้าในการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการประกอบด้วย

1.1 ประชุมคณะกรรมการประจำสำนักส่งเสริมฯ กำหนดให้มีขึ้นปีละ 1 ครั้ง เพื่อนำเสนอผลการดำเนินงาน ปัญหา/อุปสรรคและแนวทางการแก้ปัญหาพร้อมทั้งการรับฟังข้อเสนอแนะจากคณะกรรมการเพื่อปรับปรุงงานในปีถัดไป

1.2 ประชุมคณะกรรมการดำเนินงาน กำหนดให้มีขึ้นเดือนละ 1 ครั้ง เพื่อนำเสนอผลการดำเนินงาน สรุปปัญหา/อุปสรรคในรอบเดือนที่ผ่านมา พร้อมทั้งนำเสนอโครงการ/กิจกรรมที่จะดำเนินการในเดือนปัจจุบันและเดือนถัดไป และยังมีวาระอื่นๆ เช่น การพิจารณาเกี่ยวกับงบประมาณ การพิจารณาเกี่ยวกับแผนการปฏิบัติการ และการพิจารณาทบทวนขีดความสามารถของบุคลากร (TOR และ Competency)

1.3 ประชุมคณะกรรมการประกันคุณภาพฯ กำหนดให้มีขึ้นทุกๆ 2 เดือน เพื่อทบทวนตัวชี้วัดที่สำคัญ 5 ด้าน คือ 1) ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ 2) ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า 3) ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร 4) ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร และ 5) ด้านการเงินและการตลาด ซึ่งจะมีการเปรียบเทียบระหว่างแผนและผลการดำเนินงาน ส่งผลถึงการบรรลุตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ สำหรับตัวชี้วัดผลการดำเนินงานด้านการเงินทั้งระยะสั้นและระยะยาวได้มีการกำหนดตัวชี้วัดเกี่ยวกับรายได้ขององค์กรดังปรากฏข้อมูลในหมวดที่ 7

2. กิจกรรมพบปะบุคลากรเข้าวันพุธเป็นการพบปะพูดคุยกันอย่างไม่เป็นทางการเพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับได้แสดงความคิดเห็นในประเด็นต่างๆ ปัญหาอุปสรรคในการจัดกิจกรรม/โครงการ การระดมความคิดเพื่อหารูปแบบในการจัดกิจกรรมใหม่ๆ ที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการอย่างแท้จริง

3. กิจกรรมผู้บริหารติดตามและเยี่ยมสถานบริการวิชาการชุมชน ผู้บริหารของสำนักส่งเสริมฯ ได้ตรวจเยี่ยม พบปะ พูดคุย กับบุคลากรในสถานบริการวิชาการชุมชนทั้ง 3 แห่ง เป็นประจำเพื่อติดตามแผนการปฏิบัติงาน และรับฟังปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงาน

➤ **เลือก รวบรวม ปรับให้สอดคล้องไปในทางเดียวกัน** ผู้บริหารกำหนดให้บุคลากรทุกเห็นถึงความสำคัญของการจัดการข้อมูลด้วยระบบ O-CES SMART System และกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินการของแผนกลยุทธ์ 2 ระดับ คือ 1) ตัวชี้วัดระดับองค์กร คัดเลือกโดยที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินงาน และ 2) ตัวชี้วัดระดับปฏิบัติการ คัดเลือกโดยคณะกรรมการประกันคุณภาพฯ ตัวชี้วัดแต่ละตัวจะถูกถ่ายทอดไปยังหัวหน้าฝ่าย/งาน/สถานี เพื่อกำหนดแผนปฏิบัติการประจำปีให้สอดคล้องกับแนวทางวิสัยทัศน์และพันธกิจ

## (2) ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ

สำนักส่งเสริมฯ มีการจัดการข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ ดังตารางที่ 4.1-1 โดยผู้บริหารกำหนดทิศทางและรูปแบบในการคัดเลือกข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบที่สำคัญ และมอบหมายให้คณะกรรมการประกันคุณภาพฯ ดำเนินการคัดเลือกข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบที่สำคัญโดยพิจารณาจาก (1) ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของแผนกลยุทธ์ (2) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และ (3) ความสามารถในการแข่งขันกับคู่แข่งที่กำหนดในโครงสร้างองค์กร โดยนำข้อมูลเปรียบเทียบมาใช้ในการกำหนดค่าคาดการณ์ และมอบให้ผู้ที่เกี่ยวข้องนำไปใช้ในการกำหนดเป้าหมายระดับองค์กร ระดับฝ่าย/งาน/สถานี ดำเนินการปีละครั้ง ในระดับปฏิบัติการนำข้อมูลเชิงเปรียบเทียบมาใช้ในการปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานของแต่ละฝ่าย/งาน/สถานี และค้นหาโอกาสในการพัฒนาวิจัยและนวัตกรรมบริการวิชาการ โดยกำหนดเป้าหมายค้นหาและสร้างเครื่องมือในการปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานและสร้างนวัตกรรมบริการวิชาการ จากกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในองค์กร และคู่แข่ง และนำเครื่องมือ LEAN และ PDCA-Par มาใช้ปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ดีขึ้นจากนั้นทีมบริหารวิเคราะห์และทบทวนแหล่งข้อมูลสำนักส่งเสริมฯ และยุทธศาสตร์เป็นประจำ

ทุกปี และได้จำแนกผลิตภัณฑ์และกระบวนการสนับสนุน ดังตารางที่ 4.1-2 โดยใช้ฐานข้อมูล OEC-MIS เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล แสดงให้เห็นว่าสำนักส่งเสริมฯ ใช้ฐานข้อมูล OEC-MIS ในการพัฒนา/ปรับปรุงกิจกรรมของสำนักส่งเสริมฯ เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ได้มีการทบทวนและเลือกคู่เทียบที่มีภารกิจใกล้เคียงกับสำนักส่งเสริมฯ และได้นำคู่เทียบเหล่านั้นมานำเสนอในที่ประชุมคณะกรรมการประกันคุณภาพ พร้อมนี้มีการจัดตั้งคณะกรรมการเก็บรวบรวม/บันทึกข้อมูลในระบบฐานข้อมูลบริการวิชาการ และให้รายงานผลการปฏิบัติงานที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินงานจึงถือได้ว่าระบบฐานข้อมูลของสำนักส่งเสริมฯ เป็นนวัตกรรมที่สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพทุกครั้งเมื่อมีการเรียกใช้ข้อมูล

ตารางที่ 4.1-1 ประเภทข้อมูลแหล่งที่มาข้อมูล

ระดับ	ประเภทข้อมูลและสารสนเทศ	แหล่งที่มาข้อมูล	ความถี่	ผู้รวบรวม
องค์กร/ ฝ่าย	ตัวชี้วัดระดับองค์กร	ฝ่าย/งาน คณะกรรมการดำเนินงาน คณะกรรมการประกันคุณภาพฯ	เดือนละครั้ง	หัวหน้าฝ่าย งานนโยบายและแผน
	ตัวชี้วัดระดับฝ่าย	กิจกรรมที่ดำเนินการแต่ละฝ่าย/สถานี	เดือนละครั้ง	หัวหน้าฝ่าย/ผู้ที่เกี่ยวข้อง
	ปัจจัยที่ใช้วางแผนกลยุทธ์	ลูกค้า/ผู้รับบริการพันธมิตร ผู้ส่งมอบ ระบบ E-Meeting	ตามรอบ ประชุม	หัวหน้างานนโยบายและ แผน
	ข้อมูล/สารสนเทศภายนอก องค์กร	ระบบสารสนเทศผลการดำเนินงาน ระบบสารสนเทศผลการดำเนินงานเทียบคู่แข่ง ระบบสารสนเทศการประชุมประจำสำนักฯ และการประชุมกลุ่ม CoP	6 เดือน/ครั้ง	ทีมบริหาร งานนโยบายและแผน
กลุ่มงาน	ข้อมูลการให้บริการ/ข้อมูล ลูกค้า/ผู้รับบริการ	ระบบ O-CES SMART System เว็บไซต์สำนักส่งเสริมฯ	เดือนละครั้ง	หัวหน้าฝ่าย
	ข้อมูลบริหารงานบุคคล	ระบบ MIS-DSS / ระบบเดินทางราชการ ระบบบริหารทรัพยากรบุคคล / เว็บไซต์สำนักส่งเสริมฯ	3 เดือน/ครั้ง	หน่วยการเจ้าหน้าที่
	ข้อมูลด้านการเงิน	ระบบการเงิน 3 มิติ ( <a href="http://intranet.pn.psu.ac.th">http://intranet.pn.psu.ac.th</a> )	เดือนละครั้ง	หน่วยการเงิน
	ข้อมูลวัสดุ ครุภัณฑ์และ ทรัพย์สิน	ระบบพัสดุ ( <a href="http://intranet.pn.psu.ac.th">http://intranet.pn.psu.ac.th</a> ) ฐานข้อมูล GFMIS	เดือนละครั้ง	หน่วยพัสดุ
	ข้อมูลการบริหารความเสี่ยง	ผลการประเมินรายงานการดำเนินงานประจำปี	6 เดือน/ครั้ง	คณะกรรมการดำเนินงาน
	ข้อมูลด้านการจัดการความรู้ และพัฒนานวัตกรรม	ระบบสารสนเทศด้านการจัดการความรู้และการพัฒนา นวัตกรรม	ทุก 2 เดือน	คณะกรรมการพัฒนา บุคลากร
	ความปลอดภัยของข้อมูล	ระบบสารสนเทศจากซอฟต์แวร์	ทุกวัน	หน่วยเทคโนโลยีสารสนเทศ
บุคคล	ตัวชี้วัดระดับบุคคล	ระบบจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงาน ( <a href="http://tor.psu.ac.th">http://tor.psu.ac.th</a> )	6 เดือน/ครั้ง	ทีมบริหาร หน่วยการเจ้าหน้าที่
	ความพึงพอใจของบุคลากร	ระบบประเมินความพึงพอใจบุคลากรต่อฝ่าย/งาน ระบบประเมินความพึงพอใจของบุคลากรต่อองค์กร O-CES Smart Poll	ปีละครั้ง	ทีมบริหาร งานบริหารและธุรการ
	ความผูกพันของบุคลากร	ระบบประเมินความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร O- CES Smart Poll	ปีละครั้ง	ทีมบริหาร งานบริหารและธุรการ
	การจัดการความรู้ความรู้สู่ แนวปฏิบัติ	กิจกรรมการจัดการความรู้ (KM)	ปีละ 3 ครั้ง	งานบริหารและธุรการ

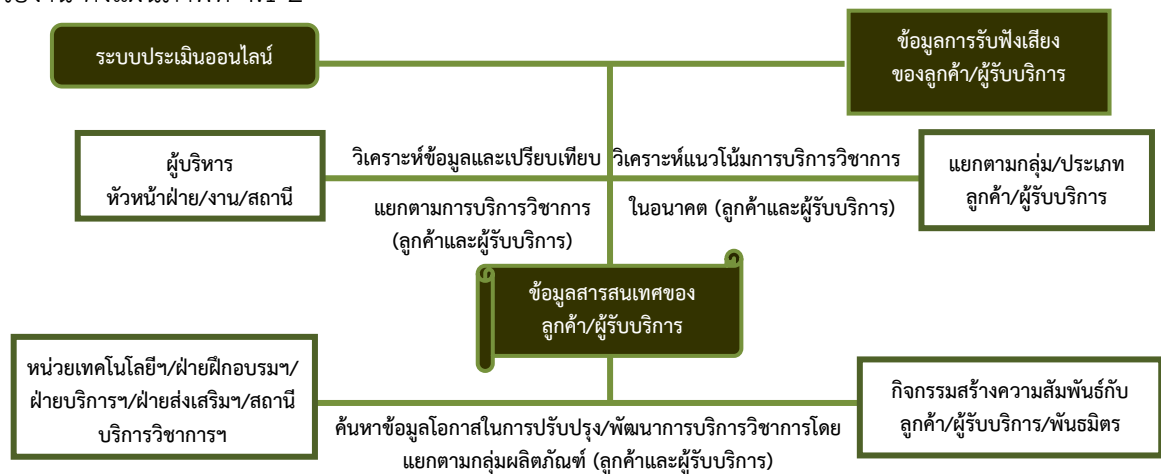
ตารางที่ 4.1-2 การรวบรวมข้อมูลการดำเนินงานของผลิตภัณฑ์และกระบวนการสนับสนุน

ผลิตภัณฑ์	การรวบรวมข้อมูลดำเนินงาน	สารสนเทศ
โครงการ/กิจกรรม/ หลักสูตรฝึกอบรม	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ชื่อโครงการ/กิจกรรม ระยะเวลาและสถานที่จัด</li> <li>- ยุทธศาสตร์และความสอดคล้องตามแผน</li> <li>- รายละเอียดผู้รับบริการ/พันธมิตร</li> <li>- การประเมินความพึงพอใจ/ไม่พึงพอใจ</li> <li>- การประเมินการนิเทศติดตามผล</li> <li>- สถานที่จัด กลุ่มลูกค้า</li> <li>- งบประมาณรับ-รายจ่าย</li> </ul>	ฐานข้อมูล OEC-MIS <ul style="list-style-type: none"> <li>- โครงการ/กิจกรรม</li> <li>- ผู้รับบริการ/ลูกค้า/พันธมิตร/ผู้ส่งมอบ</li> <li>- ระบบประเมิน</li> <li>- เปรียบเทียบการบรรลุตามวัตถุประสงค์แผนกลยุทธ์</li> <li>- รายรับ-รายจ่ายและรายได้สุทธิ</li> <li>- ผลวิเคราะห์เปรียบเทียบความก้าวหน้าในมิติต่างๆ</li> </ul>
สื่อประเภทต่างๆ สื่อวิทยุโทรทัศน์ VDO on Demand และสื่อสิ่งพิมพ์	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ชื่อโครงการ/กิจกรรม สถานที่จัด กลุ่มผู้รับบริการ</li> <li>- รายละเอียดข้อมูลผู้รับบริการ/พันธมิตร</li> <li>- การประเมินความพึงพอใจ</li> </ul>	ฐานข้อมูล OEC-MIS <ul style="list-style-type: none"> <li>- โครงการ/กิจกรรม</li> <li>- รายการวิทยุ/Video on demand/Social Network</li> <li>- ระบบประเมิน</li> </ul>

(3) ข้อมูลลูกค้า

สำนักส่งเสริมฯ มีระบบสารสนเทศเพื่อบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์ OEC-MIS เพื่อวัดผลการดำเนินงานจากการสำรวจความคิดเห็นของผู้รับบริการอบรมแบบหารายได้ และแบบให้เปล่าโดยใช้แบบประเมินความพึงพอใจ/ไม่พึงพอใจ และนำผลการประเมินบันทึกในระบบฐานข้อมูล เพื่อเก็บรวบรวมและรายงานเป็นข้อมูลเชิงสถิติ นำมาเปรียบเทียบความก้าวหน้าพร้อมปรับปรุงแก้ไขข้อผิดพลาดในแต่ละปี และนำข้อมูลมาประกอบการตัดสินใจระดับกลยุทธ์ ในการประชุมคณะกรรมการดำเนินงาน และคณะกรรมการประกันคุณภาพฯ นอกจากนี้ยังมีการติดต่อประสานระหว่างเจ้าหน้าที่และผู้รับบริการผ่าน Social Media เพื่อความสะดวก และรวดเร็ว เช่น Group Line แต่ละโครงการจะมีการตั้งกลุ่มขึ้นมาเพื่อแจ้งข้อมูลและตอบข้อซักถามของลูกค้าในประเด็นต่างๆ ให้ลูกค้าได้รับทราบ และ Facebook สำนักส่งเสริมฯ ซึ่งเป็นช่องทางการประชาสัมพันธ์ข่าว ภาพโครงการ/กิจกรรมต่างๆ ของสำนักส่งเสริมฯ ทำให้ลูกค้าหรือผู้ที่สนใจได้รับข่าวสารอย่างรวดเร็ว และสามารถตอบข้อซักถามของลูกค้าผ่าน Inbox ของ Facebook สำนักส่งเสริมฯ โดยจะมีเจ้าหน้าที่ของสำนักส่งเสริมฯ เป็นผู้ดูแลระบบ

ในส่วนของข้อร้องเรียน สำนักส่งเสริมฯ มีระบบกลไกในการจัดการและแก้ปัญหาข้อร้องเรียนที่อาจเกิดขึ้น และใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนและตัดสินใจระดับกลยุทธ์ได้โดยมีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ เพื่อรองรับกรณีดังกล่าวไว้ อีกทั้งบุคลากรของสำนักส่งเสริมฯ ยังได้รับการแต่งตั้งให้เป็นคณะกรรมการอุทธรณ์ร้องทุกข์ของมหาวิทยาลัยอีกด้วย แต่ที่ผ่านมานั้นสำนักส่งเสริมฯ ยังไม่พบข้อร้องเรียนใดๆ ที่มีผลเชิงลบกับทางหน่วยงาน ดังแผนภาพที่ 4.1-2



แผนภาพที่ 4.1-2 กระบวนการจัดการระบบสารสนเทศลูกค้า/ผู้รับบริการ

#### (4) ความคล่องตัวของการวัดผล

ผู้บริหารและคณะกรรมการประกันคุณภาพฯ ทบทวนระบบการวัดผลการดำเนินงานตามรูปแบบการ ทบทวนผลการดำเนินการระหว่างการวางแผนกลยุทธ์ในทุกๆ ปี โดยนำผลการตรวจประเมินด้วยเกณฑ์ TQA ข้อมูลผลการดำเนินการระดับองค์กร ระดับฝ่ายและระดับบุคคลมาใช้ในการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ เป้าประสงค์ แผนปฏิบัติงาน และตัวชี้วัดผลการดำเนินการ เมื่อพิจารณาเห็นถึงความสำคัญและความจำเป็นในการปรับเปลี่ยน แผนและตัวชี้วัดสามารถดำเนินการได้ทันที ตามความเหมาะสมของวัตถุประสงค์ และให้สอดคล้องกับหลักสูตร ตลอดจนงบประมาณ ซึ่งต้องคำนึงถึงกลุ่มเป้าหมาย เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการออกแบบหรือปรับเปลี่ยนให้มีความครอบคลุม เข้าใจง่าย อีกทั้งเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกขององค์กร และนำไปสู่การถ่ายทอดตัวชี้วัดที่มีการปรับเปลี่ยนไปยังหัวหน้าฝ่าย/งาน/สถานี และมอบหมายให้งานนโยบายและแผน ดำเนินการปรับแผนและตัวชี้วัดและบันทึกลงในระบบ O-CES SMART System การออกแบบปรับเปลี่ยน การวัดประเมินและวิเคราะห์การดำเนินโครงการ/กิจกรรมต่างๆ พิจารณาจากการเปลี่ยนแปลงใน 2 ลักษณะดังนี้

1) การเปลี่ยนแปลงเชิงกายภาพ (Physical Change) ข้อมูลการประเมินผลทั้งหมดของสำนักส่งเสริมฯ จะถูกเก็บไว้ในฐานข้อมูลและมีการรายงานผลตามความต้องการของผู้ใช้ และหากระบบการวัดผลมีการเปลี่ยนแปลง เช่น การเปลี่ยนแปลงจากมหาวิทยาลัย หรือจากองค์กรจากภายนอก สำนักส่งเสริมฯ ก็ยังมีข้อมูลดิบที่สามารถพัฒนาระบบการรายงานผลให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ ได้

2) การเปลี่ยนแปลงเชิงคุณภาพ (Quality Change) สำนักส่งเสริมฯ ได้นำผลการประเมินความพึงพอใจของโครงการ/กิจกรรม และบุคลากรมาเป็นข้อปรับปรุงการดำเนินงานและการพัฒนาบุคลากร จากผลการประเมินในปีที่ผ่านมา สำนักส่งเสริมฯ จึงจัดให้มีกิจกรรมพัฒนาบุคลากรขึ้น เช่น กิจกรรมการจัดการความรู้ (KM) เพื่อเป็นการถ่ายทอดองค์ความรู้ให้แก่บุคลากรในเนื้อหาและภาระงานที่เกี่ยวข้อง และยังเป็น การสนับสนุนให้บุคลากรได้ แลกเปลี่ยนความรู้ ทักษะการทำงาน เพื่อนำไปพัฒนางานของตนเองและองค์กร การประเมินความพึงพอใจของโครงการ/กิจกรรม เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงหลักสูตรให้ตรงกับความต้องการของผู้รับบริการในปัจจุบัน

#### ข. การวิเคราะห์ และทบทวนผลการดำเนินการ

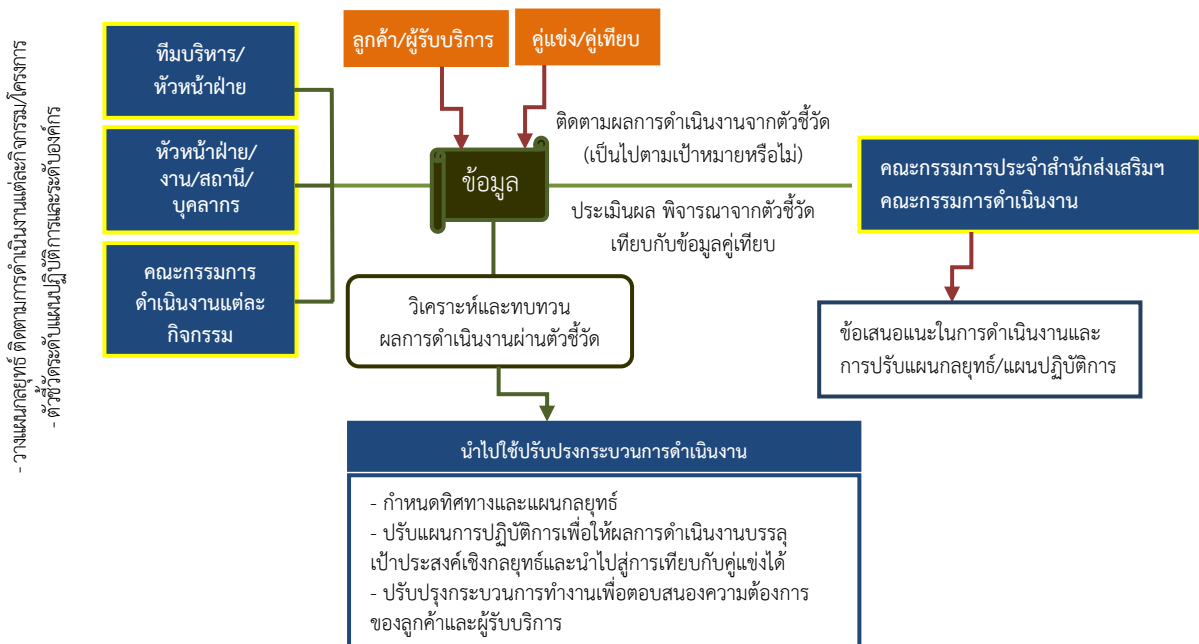
สำนักส่งเสริมฯ ทบทวนผลการดำเนินงานและขีดความสามารถขององค์กร ดังตารางที่ 4.1-3 และ ดังแผนภาพที่ 4.1-3 โดยติดตามความคืบหน้าของงานดำเนินการตามแผนกลยุทธ์วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ตัวชี้วัด ระดับองค์กร ระดับฝ่าย และระดับปฏิบัติการ มาเป็นองค์ประกอบสำคัญในการวิเคราะห์ทบทวนผลการดำเนินการ และนำข้อมูลลูกค้า ข้อมูลคู่เทียบมาประกอบการประเมินผล พร้อมทั้งติดตามและรายงานผลการดำเนินงานใน ที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินงานในส่วนของหัวหน้าฝ่าย/งาน/สถานี และตัวแทนพนักงานเงินงบประมาณ และ พนักงานกลุ่มเงินรายได้ ในการติดตาม ตัวชี้วัดระดับบุคคลและตัวชี้วัดระดับปฏิบัติการเพื่อนำมาวิเคราะห์ผลการ ดำเนินงาน สาเหตุในกรณีที่ผลการดำเนินงานไม่บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ พร้อมทั้งจัดทำแผนการปรับปรุง กระบวนการดำเนินงานภายใน 3 เดือน และรายงานผลการปรับปรุงในการประชุมครั้งถัดไป

#### ตารางที่ 4.1-3 ข้อมูลบทบาทหน้าที่ผู้ที่เกี่ยวข้องในการวัดวิเคราะห์และทบทวนการดำเนินงานในแต่ละระดับ

ผู้ที่เกี่ยวข้อง	เรื่องที่ทบทวน	การนำไปใช้	การวิเคราะห์	ผลการทบทวนผลการ ดำเนินการ	ช่วงกรอบ เวลา
คณะกรรมการ ดำเนินงานแต่ ละกิจกรรม	- สิ่งที่ได้ดี - สิ่งที่ต้องปรับปรุง - แนวทางการ แก้ปัญหาอุปสรรค - ข้อเสนอแนะ	- พัฒนาสิ่งที่ทำได้ดี - ศึกษาหาแนวทางปรับปรุง - กำหนดแนวทางแก้ปัญหา/ อุปสรรค	วิเคราะห์สาเหตุ	วิธีการปรับปรุง	ก่อน-หลัง จัดกิจกรรม

ผู้ที่เกี่ยวข้อง	เรื่องที่ทบทวน	การนำไปใช้	การวิเคราะห์	ผลการทบทวนผลการดำเนินการ	ช่วงกรอบเวลา
หัวหน้าฝ่าย/ งาน/สถานี	ตัวชี้วัดระดับบุคคล และระดับปฏิบัติการ	วิเคราะห์ปัญหา หาแนวทาง แก้ไขกรณีไม่บรรลุเป้าหมายที่ วางไว้	- ผลการดำเนินงาน - แนวโน้มผลการ ดำเนินงาน - วิเคราะห์สาเหตุ	ตัวชี้วัดระดับปฏิบัติการและ ระดับบุคคลที่ผลการดำเนิน งานต่ำกว่าค่าเป้าหมายสูงกว่า ค่าเป้าหมาย	รายเดือน
	ปรับปรุงกระบวนการ ดำเนินงาน	ปรับปรุงการดำเนินงานที่ส่งผล ต่อลูกค้า/ผู้รับบริการและการ แข่งขันในอนาคต	- Good Practice - LEAN - PDCA Par	กระบวนการสร้างนวัตกรรม การปฏิบัติงานเพื่อปรับปรุง ผลการดำเนินงาน	รายเดือน
ทีมบริหาร/ หัวหน้าฝ่าย/ บุคลากร	กระบวนการวางแผน กลยุทธ์	กำหนดกลยุทธ์ ทิศทางของ องค์กร สร้างความยั่งยืนและ ความสามารถในการแข่งขัน	การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อม	แผนกลยุทธ์ที่ปรับเป้าหมาย ตัวชี้วัดที่ทำนายเพื่อพัฒนา ผลการดำเนินงาน	ปีละ 1 ครั้ง
	ติดตามความคืบหน้า ของแผนกลยุทธ์และ วัตถุประสงค์เชิง กลยุทธ์	ปรับแผนกลยุทธ์ที่มีผลต่อการ บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และการแข่งขันรวมถึงการ เปลี่ยนแปลงที่ไม่ได้คาดคิด	- ผลการดำเนินงาน ตามแผน - แนวโน้มผลการ ดำเนินงานเทียบคู่เทียบ	ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ที่ผลการ ดำเนินงานต่ำกว่า	ราย ไตรมาส
ทีมบริหาร/ คณะกรรมการ ดำเนินงาน	ติดตามผลการ ดำเนินการ	ปรับแผนกลยุทธ์ที่มีผลต่อการ บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และการแข่งขัน รวมถึงการ เปลี่ยนแปลงที่ไม่ได้คาดคิด	ผลการตรวจประเมิน ตนเองด้วยเกณฑ์การ ประเมินประกันคุณภาพ	- ผลการดำเนินงานที่ไม่เป็น ตามเป้าหมาย - ปรับการบริหารจัดการงาน บริการวิชาการที่เหมาะสม	ราย ไตรมาส
คณะกรรมการ ประจำสำนัก ส่งเสริมฯ	ผลการดำเนินการ โครงการ/กิจกรรม และด้านงบประมาณ	ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุง การดำเนินงานในอดีตไป	- รายงานผลการ ดำเนินงาน - รายงานงบประมาณ - รายรับ-รายจ่าย	ผลการดำเนินงานที่ไม่ เป็นตามเป้าหมาย	ปีละ 1 ครั้ง

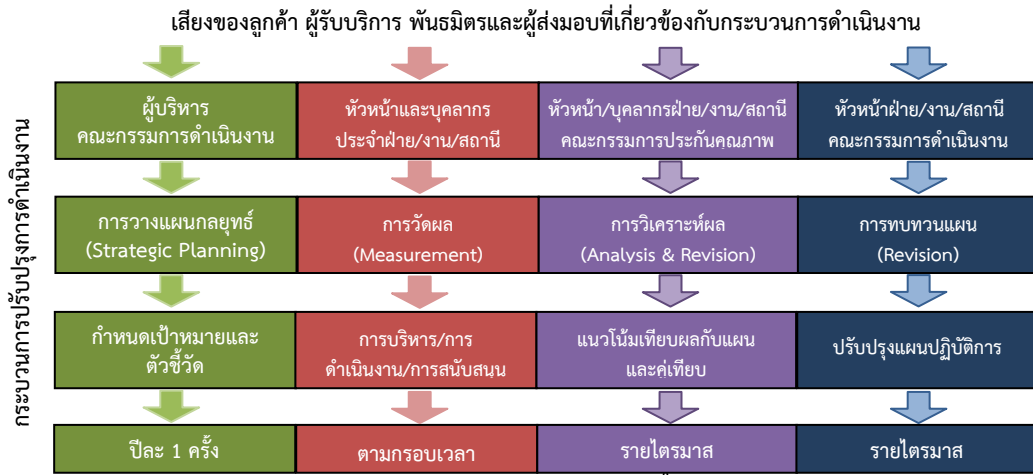
แสดงถึงการวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินงานเพื่อให้สอดคล้องตามแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการตามตัวชี้วัดที่ครอบคลุมภารกิจของสำนักส่งเสริมฯ เพื่อให้การแก้ปัญหาและการให้บริการต่างๆ สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า/ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลดังแผนภาพที่ 4.1-3



แผนภาพที่ 4.1-3 กระบวนการวิเคราะห์ผลและทบทวนการดำเนินงานในแต่ละระดับ

ค. การปรับปรุงผลการดำเนินงาน

(1) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ



สำนักส่งเสริมฯ ประเมินผลการดำเนินงานเพื่อปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานขององค์กร รวบรวมข้อมูล นำเข้ากระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์เป็นประจำทุกปี โดยใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ รายงานผลของตัวชี้วัด ผ่านระบบ O-CES SMART System และแสดงผลลัพธ์ผ่านทางระบบสารสนเทศซึ่งสามารถนำข้อมูลไปประกอบการตัดสินใจเพื่อวางแผน ปรับปรุงและพัฒนากระบวนการดำเนินงาน ขณะเดียวกันพิจารณาแนวโน้มการเปลี่ยนแปลง ได้ในทันทีและเปรียบเทียบกับค่าเป้าหมายได้อย่างชัดเจน คณะกรรมการดำเนินงานและทีมบริหารสามารถติดตามผลและรวบรวมความก้าวหน้าการดำเนินงานเทียบกับเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ และนำข้อมูลไปใช้ในการสนับสนุนการตัดสินใจขององค์กร รวมทั้งนำไปใช้เป็นข้อมูลเพื่อพัฒนานวัตกรรมในการตอบสนองตามความต้องการของลูกค้า และผู้รับบริการได้อย่างตรงเป้าหมาย

(2) ผลการดำเนินงานในอนาคต

สำนักส่งเสริมฯ ดำเนินกิจกรรมต่างๆ เช่น การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (KM) การสนับสนุนให้บุคลากรเป็นสมาชิกกลุ่มประชาคมนักปฏิบัติ (CoP) การคัดเลือกแนวปฏิบัติที่ดี เป็นต้น เพื่อเตรียมความพร้อมของบุคลากร สำหรับรองรับกิจกรรม/โครงการต่างๆ ที่จะดำเนินการในอนาคตตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ

สำนักส่งเสริมฯ มีการเปรียบเทียบความก้าวหน้าของผลการดำเนินงาน โดยเปรียบเทียบกับผลการดำเนินงานในปีที่ผ่านมา และวิเคราะห์หาแนวทางการปรับปรุงผลการดำเนินงานในอนาคตโดยมีผู้บริหารร่วมกับ คณะกรรมการประกันคุณภาพและคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน หัวหน้าฝ่าย/งาน/สถานี ร่วมกันพิจารณาผลการดำเนินการตามแบบวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินการ และหารือร่วมกันในที่ประชุม คณะกรรมการดำเนินงาน ตามแผนปฏิบัติการประจำปี แผนกลยุทธ์ และผลการดำเนินงานเทียบกับคู่เทียบเพื่อกำหนดตัวชี้วัดในระดับองค์กร ระดับฝ่าย/งาน/สถานี และระดับปฏิบัติการ

สำนักส่งเสริมฯ มีกระบวนการคาดการณ์ผลการดำเนินงานในอนาคต ดังตารางที่ 4.1-4 เจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบโครงการจะบันทึกผลการดำเนินงานของโครงการในระบบ MIS สำนักส่งเสริมฯ และเมื่อสิ้นปีงบประมาณจะมีกิจกรรมประชุมสรุปผลการดำเนินงานประจำปี ระดับฝ่าย/งาน/สถานี ประมวลผลและวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน สรุปผลการดำเนินงาน ความสำเร็จ ความล้มเหลวและนำสารสนเทศต่างๆ ไปสู่เวทีระดับองค์กร ซึ่งมีคณะกรรมการประกันคุณภาพฯ ประชุมหารือเพื่อพิจารณากำหนดแผนงานในอนาคต โดยนำแผนและผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดเปรียบเทียบกับผลการดำเนินงานของคู่เทียบ และใช้ผลการดำเนินงานในปีนั้นๆ เป็นฐาน และวิเคราะห์ร่วมกับข้อมูลปัญหาอุปสรรคและโอกาส เพื่อการปรับปรุงกำหนดแผนกลยุทธ์ ตัวชี้วัด เป้าหมายของ

ปีถัดไปในแผนการดำเนินงานประจำปี และนำข้อมูลสรุปที่ได้เข้าที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินงาน เพื่อถ่ายทอดสู่ระดับล่างต่อไป

กรณีที่ผลการดำเนินงานปัจจุบันกับผลที่คาดการณ์ และผลที่เปรียบเทียบกับคู่แข่ง มีความแตกต่างกัน สำนักส่งเสริมฯ นำผลมาวิเคราะห์หาโอกาสในการปรับปรุง ทบทวนวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ กำหนดกรอบและเป้าหมายตัวชี้วัดระดับฝ่าย/งาน/สถานี ระดับปฏิบัติการ และระดับองค์กรให้เหมาะสมต่อไป

#### ตารางที่ 4.1-4 ผลการดำเนินงาน การคาดการณ์ผลการดำเนินงานและนำไปสู่ผลการทบทวน

ผลการดำเนินการ	การคาดการณ์ผลการดำเนินการ	การปรับค่าความแตกต่างที่ยอมรับได้	ผลการทบทวนผลการดำเนินการ
ตามแผนระยะสั้น: แผนการปฏิบัติการ	ต่ำกว่าการคาดหมาย	วิเคราะห์หาสาเหตุและกำหนดแผนในการพัฒนา	แผนปฏิบัติการที่สอดคล้องกับตัวชี้วัด ใหม่
	สูงกว่าการคาดหมาย	แลกเปลี่ยนเรียนรู้	แนวปฏิบัติที่ดี
	เป็นไปตามคาดหมาย	กำหนดเป้าหมายให้ท้าทาย	ตัวชี้วัดที่ท้าทาย
ตามแผนระยะยาว: แผนกลยุทธ์	ต่ำกว่าการคาดหมาย	ทบทวนวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ พัฒนาการดำเนินงาน	แผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับตัวชี้วัดใหม่
	สูงกว่าการคาดหมาย	พัฒนานวัตกรรมบริการที่ทันสมัย	ตัวชี้วัดใหม่ด้านนวัตกรรม
	เป็นไปตามคาดหมาย	กำหนดเป้าหมายให้ท้าทาย	ตัวชี้วัดระดับสูงขึ้น
ผลการดำเนินการ เทียบคู่แข่ง	ต่ำกว่าการคาดหมาย	แลกเปลี่ยนเรียนรู้	ตัวชี้วัดที่ท้าทาย
	สูงกว่าการคาดหมาย	จัดทำแนวปฏิบัติที่ดี	แนวปฏิบัติที่ดี
	เป็นไปตามคาดหมาย	กำหนดความเป็นเลิศให้สูงขึ้นและกำหนดแผนในการพัฒนา	เป้าหมายตัวชี้วัดที่ระดับสูงขึ้น

### (3) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและสร้างนวัตกรรม

ผู้บริหารและหัวหน้าฝ่าย/งาน/สถานี นำผลการวิเคราะห์การทบทวนผลการดำเนินการเข้าสู่ที่ประชุมคณะกรรมการประกันคุณภาพฯ พิจารณาผลเพื่อจัดลำดับความสำคัญที่ต้องปรับปรุงอย่างเร่งด่วนหรืออย่างต่อเนื่อง มีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน เพื่อดำเนินงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของสำนักส่งเสริมฯ โดยการนำผลการทบทวนมาปรับปรุงแก้ไข จัดลำดับความสำคัญของตัวชี้วัด ซึ่งจะกำหนดให้มีผู้รับผิดชอบและมีวิธีการติดตาม สรุปผล ประเมินกิจกรรม เพื่อเปิดโอกาสในการสร้างนวัตกรรม การบริการวิชาการ เช่น การพัฒนาหลักสูตรโครงการฝึกอบรม อาชีพ หรือโครงการบริการวิชาการที่ได้รับการจัดสรร และบรรจุในแผนปฏิบัติการประจำปี

แผนปฏิบัติการประจำปีและแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในจะถูกถ่ายทอดไปยังบุคลากรระดับปฏิบัติการโดยหัวหน้าฝ่าย/งาน/สถานี เพื่อให้ดำเนินการในส่วนที่รับผิดชอบ โดยมีเป้าหมายในทิศทางเดียวกัน และยังสื่อสารไปยังผู้ส่งมอบ พันธมิตร และผู้ให้ความร่วมมือ เพื่อให้เข้าใจจุดประสงค์ร่วมกัน

## 4.2 การจัดการความรู้ สารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ

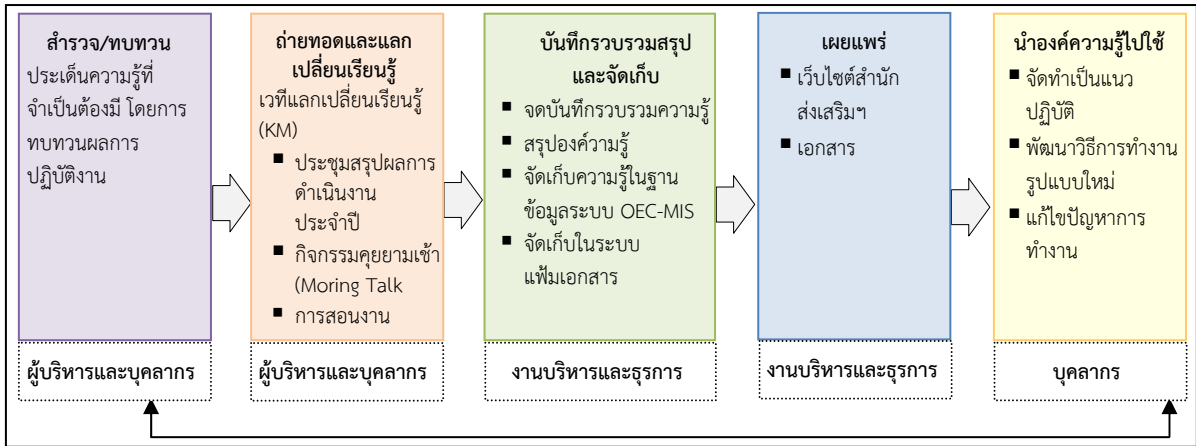
### ก. ความรู้ขององค์กร (Organization Knowledge)

#### (1) การจัดการความรู้ (Knowledge Management)

สำนักส่งเสริมฯ มีวิธีการจัดการความรู้ขององค์กร ดังนี้

➤ **รวบรวมและถ่ายทอดความรู้ของบุคลากร** สำนักส่งเสริมฯ เล็งเห็นความสำคัญของการปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อพัฒนางานและองค์กรจึงนำองค์ความรู้ วิธีการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศภายในองค์กร และประสบการณ์จากบุคลากรที่มีความชำนาญในแต่ละด้าน เช่น การเขียนโครงการ การเงินและพัสดุ การจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน มาถ่ายทอดผ่านกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สรุปเป็นองค์ความรู้ รวบรวมและจัดเก็บในฐานข้อมูลระบบ OEC-MIS

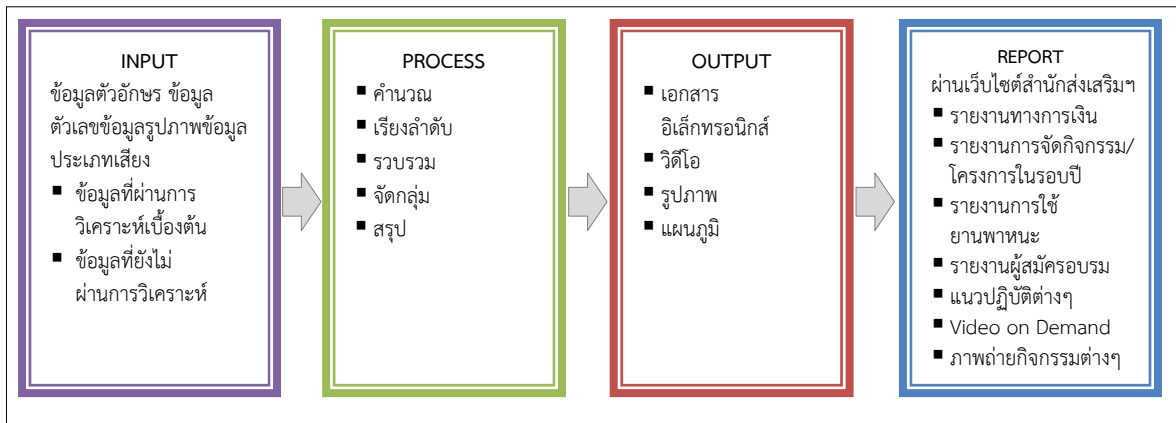
และเผยแพร่ผ่านเว็บไซต์สำนักส่งเสริมฯ เพื่อให้บุคลากรสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน พัฒนางาน และแก้ปัญหาในการทำงาน ดังแผนภาพที่ 4.2-1



แผนภาพที่ 4.2-1 การรวบรวมและถ่ายทอดความรู้ของบุคลากร

➢ ผสานและหาความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลจากแหล่งต่างๆ เพื่อสร้างความรู้ใหม่ สำนักส่งเสริมฯ มีการจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นหมวดหมู่ เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ตามความต้องการ ตามแหล่งจัดเก็บ ดังนี้

1) จัดเก็บในฐานข้อมูลระบบ OEC-MIS ข้อมูลที่จัดเก็บจะแสดงเป็นหมวดหมู่ และนำเสนอในรูปแบบข้อมูลตัวอักษร ตัวเลข รูปภาพ และเสียง ซึ่งข้อมูลจะผ่านการวิเคราะห์และประมวลผลเกิดเป็นข้อมูลใหม่ เพื่อให้บุคลากรนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้ตรงตามความต้องการ ดังแผนภาพที่ 4.2-2



แผนภาพที่ 4.2-2 ฐานข้อมูลระบบ OEC

2) จัดเก็บในรูปแบบเอกสาร เพื่อใช้เป็นหลักฐานในการปฏิบัติงานเป็นข้อมูลเอกสารต้นฉบับมีทั้งข้อมูลที่ยังไม่ผ่านการประมวลผล และข้อมูลที่ผ่านการสรุปและวิเคราะห์ เช่น บันทึกรายงานการประชุม เอกสารแนวปฏิบัติ ประกาศ คำสั่ง เป็นต้น

➢ ถ่ายทอดความรู้ที่เกี่ยวข้องระหว่างองค์กรกับลูกค้า ผู้ส่งมอบ พันธมิตร และผู้ให้ความร่วมมือ เมื่อกิจกรรม/โครงการดำเนินการแล้วเสร็จ มีการจัดทำเป็นรายงานสรุปผลการดำเนินงานส่งไปยังผู้ส่งมอบ พันธมิตร และผู้ให้ความร่วมมือ และได้รวบรวมรายงานไว้บนเว็บไซต์สำนักส่งเสริมฯ และช่องทางการสื่อสาร Social Media ได้แก่ Facebook, Group Line คลินิกให้คำปรึกษาเพื่อให้ลูกค้า ผู้รับบริการ พันธมิตร ผู้ส่งมอบสามารถเข้าถึงข้อมูลได้ และยังมีการจัดทำจดหมายข่าวสำนักส่งเสริมฯ ทุก 3 เดือน เพื่อให้ลูกค้า ผู้รับบริการ และเครือข่ายองค์กรต่างๆ ได้รับทราบข้อมูลและองค์ความรู้ต่างๆ ที่สำนักส่งเสริมฯ เผยแพร่

➢ รวบรวมและถ่ายทอดความรู้เพื่อใช้ในการสร้างนวัตกรรมและกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ สำนักส่งเสริมฯ ได้รวบรวมองค์ความรู้จากการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ บุคลากรมีการนำองค์ความรู้มาใช้ในการ



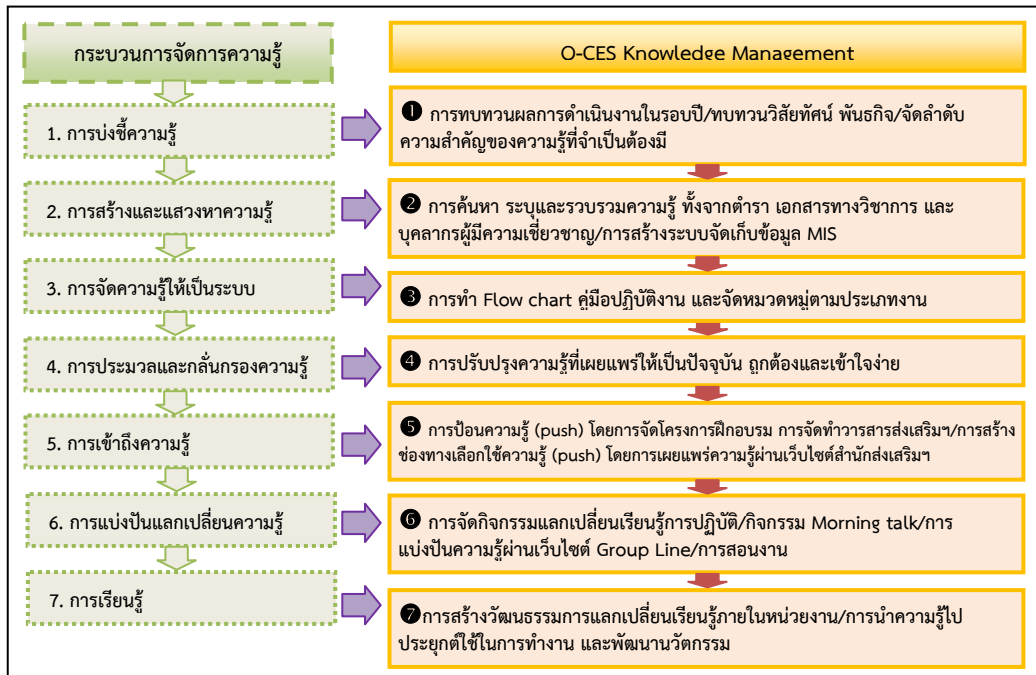
ปรับปรุงกระบวนการทำงาน และพัฒนางาน/นวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อบุคลากรและองค์กรสำนักส่งเสริมฯ แสดงให้เห็นการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร และผลการดำเนินงานจากการนำองค์ความรู้ไปปฏิบัติ สามารถนำไปกำหนดกลยุทธ์ ทิศทางการดำเนินงานในปีต่อๆ ไปได้

## (2) การเรียนรู้ระดับองค์กร

สำนักส่งเสริมฯ ได้สร้างวัฒนธรรมให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้งระดับองค์กรและระดับบุคคล โดยใช้แนวทางการจัดการความรู้ 7 ขั้นตอน ดังแผนภาพที่ 4.2-3

### ข. ข้อมูล สารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ

สำนักส่งเสริมฯ ได้พัฒนาระบบสารสนเทศและการจัดการฐานข้อมูล ระบบเครือข่าย ระบบฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ โดยมีหน่วยเทคโนโลยีสารสนเทศและผู้ที่เกี่ยวข้องเป็นผู้ดูแลระบบมีการพัฒนาระบบให้รองรับการปฏิบัติงานในทุกส่วนงาน มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อรองรับการปฏิบัติงานที่หลากหลาย โดยนำเข้าที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินงานเพื่อให้ผลการดำเนินงานมีประสิทธิภาพมากที่สุด อีกทั้งได้มีการปรับปรุงระบบโดยการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ รวมทั้งการพัฒนาระบบให้รองรับกับการใช้งานผ่านช่องทางต่างๆ เช่น สมาร์ทโฟน แท็บเล็ต และสามารถเชื่อมโยงเว็บไซต์กับโซเชี่ยลเน็ตเวิร์คขององค์กรเป็นช่องทางหนึ่งในการสื่อสาร ได้รวดเร็วยิ่งขึ้น ดังแผนภาพที่ 4.2-4

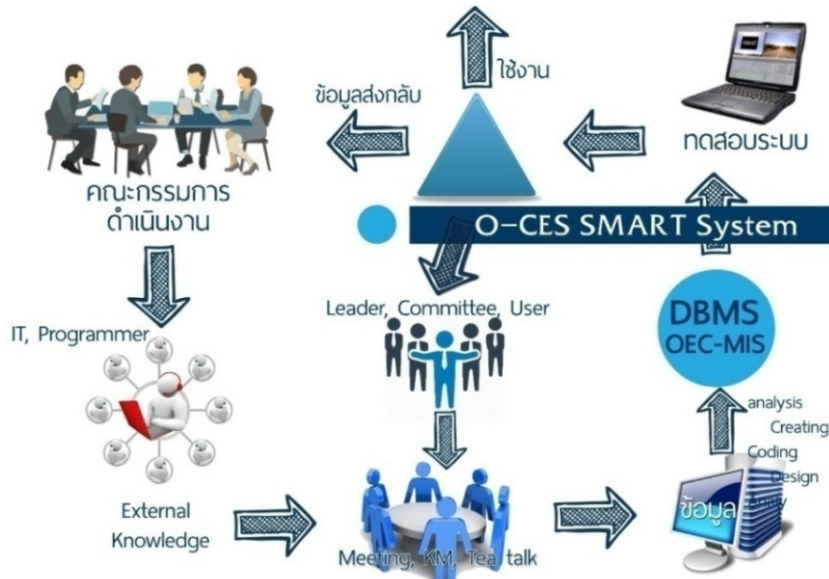


แผนภาพที่ 4.2-3 กระบวนการจัดการความรู้

### (1) คุณภาพของข้อมูลและสารสนเทศ

สำนักส่งเสริมฯ จัดทำระบบฐานข้อมูลงานบริการวิชาการ รวมถึงพัฒนานวัตกรรมการบริการวิชาการ มีการจัดเก็บผลการดำเนินงานของฝ่าย/งาน/สถานีในระบบ O-CES SMART System ดังแผนภาพที่ 4.2-4 ทำให้ได้ข้อมูลที่มีความถูกต้อง แม่นยำ เชื่อถือได้ มีความปลอดภัยและเป็นปัจจุบัน โดยมีการกำหนดสิทธิ์การเข้าถึงข้อมูลตามระดับ รวมทั้งมีการจัดทำแผนป้องกันเหตุฉุกเฉินและแผนบริหารความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นกับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ มีการปรับปรุงแผนอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ลูกค้าและผู้ให้บริการระบบมั่นใจได้ว่าข้อมูลสารสนเทศ ฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์และเครือข่ายระบบฐานข้อมูลต่างๆ มีความพร้อมใช้งานตลอดเวลาอีกทั้งการวิเคราะห์ระบบให้มีความยืดหยุ่น สามารถพัฒนา ปรับปรุง ต่อยอดระบบในอนาคตได้ เช่น การต่อยอดระบบ

ภูมิศาสตร์สารสนเทศ ในการแสดงแผนที่การให้บริการของสำนักส่งเสริมฯ และการแสดงความถี่ของการให้บริการในแต่ละพื้นที่เพื่อการตัดสินใจในการวางแผนการให้บริการในปีถัดไป



แผนภาพที่ 4.2-4 กระบวนการจัดการสารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ

## (2) ความปลอดภัยของข้อมูลและสารสนเทศ

สำนักส่งเสริมฯ ได้พัฒนาระบบสารสนเทศให้ครอบคลุมและรองรับการปฏิบัติงานทุกกระบวนการ เพื่อเก็บข้อมูลและอำนวยความสะดวกให้กับบุคลากรในการปฏิบัติงาน เสริมประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ให้มีความถูกต้อง แม่นยำ มีความน่าเชื่อถือ และตรวจสอบได้ อีกทั้งคำนึงถึงความปลอดภัยของข้อมูลและความทันสมัย เช่น ระบบการสมัครฝึกอบรมออนไลน์ ระบบแบบประเมินออนไลน์ ระบบ E-meeting และอื่นๆ รวมทั้งมีการจัดทำแผนป้องกันเหตุฉุกเฉินและแผนบริหารความเสี่ยงความปลอดภัยของข้อมูลสารสนเทศ และยังกำหนดให้บุคลากรจัดเก็บเอกสารต่างๆ ทั้งในรูปแบบกระดาษและเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ โดยใช้กระบวนการ 5ส เข้ามาช่วยในการจัดเก็บ ส่วนเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ได้พัฒนาระบบสารบรรณ ซึ่งสามารถตรวจสอบเส้นทางเอกสารผ่านทางระบบสารสนเทศงานสารบรรณของวิทยาเขตปัตตานี (E-Office) มีการลงรับ-ส่งเอกสารตามระเบียบงานสารบรรณ พ.ศ. 2526 และเอกสารต่างๆ สามารถส่งไปยังหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยผ่านทางระบบเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ (E-Document) ซึ่งสามารถลำดับความสำคัญของเอกสารได้ และสามารถกำหนดสิทธิ์การเข้าถึงเอกสารในกรณีเป็นเอกสารลับจะเห็นได้ว่าระบบความปลอดภัยของเอกสาร ข้อมูล และสารสนเทศ ทั้งที่เป็นเอกสารข้อมูลสำคัญ สารสนเทศที่มีความอ่อนไหว และข้อมูลที่มีความสำคัญน้อยลงมา จะมีการจัดเก็บอย่างเป็นระเบียบทุกขั้นตอน

ส่วนการจัดการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ สำนักส่งเสริมฯ ได้พัฒนาระบบเพื่อให้ข้อมูลมีความปลอดภัยและเป็นความลับ โดยมีการกำหนดสิทธิ์ในการเข้าถึงข้อมูลต่างๆ โดยจัดทำระบบการยืนยันตัวตนผ่าน Login และ Password มีการกำหนดสิทธิ์การเข้าถึงข้อมูลของบุคลากรในแต่ละระดับที่แตกต่างกันและเก็บรายละเอียดทุกครั้งที่มีการปรับแก้ไขข้อมูล อีกทั้งยังสามารถตรวจสอบเส้นทางของข้อมูลเหล่านั้นได้ จึงถือว่าข้อมูลสารสนเทศและองค์ความรู้ต่างๆ มีความปลอดภัยและเป็นความลับ นอกจากนี้การเฝ้าระวังความปลอดภัยของระบบสารสนเทศบนเว็บไซต์สำนักส่งเสริมฯ มีการปรับปรุง พัฒนาซอร์สโค้ด ให้มีความทันสมัยทันต่อการเปลี่ยนแปลงในแต่ละยุค โดยการนำเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาปรับปรุงเว็บไซต์ให้มีความปลอดภัย เช่น การใช้ AJAX ในการกรองข้อมูลที่ไม่พึงประสงค์ การใช้ J-Query ในการตรวจสอบเซสชันและกรองชนิดของเว็บเบราว์เซอร์ในการเข้าถึงข้อมูล หากการเข้าถึงเว็บไซต์ของสำนักส่งเสริมฯ ไม่ใช่เว็บเบราว์เซอร์ที่ได้รับอนุญาต จะไม่อนุญาตให้เข้าถึงข้อมูลโดยเด็ดขาด

นอกจากนี้การติดตั้งโปรแกรมช่วยรักษาความปลอดภัยเพื่อป้องกันการโจมตีจากผู้ไม่ประสงค์ดีหรือไวรัสและสแปมแวร์ต่างๆ หน่วยเทคโนโลยีสารสนเทศยังมีแผนในการสำรองข้อมูล (Backup) ทุกเดือน เพื่อให้ข้อมูลและสารสนเทศสามารถนำกลับมาใช้ทดแทนกันได้อย่างต่อเนื่องเมื่อเกิดปัญหา 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

### (3) ความพร้อมใช้งานของข้อมูลและสารสนเทศ

สำนักส่งเสริมฯ เก็บรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศโดยใช้ระบบ O-CES SMART System ซึ่งมีหน่วยเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นผู้กำกับ ตรวจสอบ และตรวจเช็คสมรรถนะความพร้อมของอุปกรณ์อย่างสม่ำเสมอ และได้สร้างระบบการสำรองข้อมูลเพื่อให้สามารถจัดการได้ง่ายและรวดเร็วในกรณีที่ระบบเครือข่ายเทคโนโลยีมีปัญหา การสื่อสารองค์กรอีกหนึ่งช่องทาง เพื่อส่งมอบให้ลูกค้า คู่ความร่วมมือ สามารถเข้าถึงและสามารถรับรู้ข่าวสารและความเคลื่อนไหวต่างๆ ของสำนักส่งเสริมฯ โดยผ่านช่องทาง E-mail, Social media และเว็บไซต์สำนักส่งเสริมฯ ได้นำระบบเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ควบคู่เพื่อให้เกิดความคล่องตัวและรวดเร็ว และสามารถเข้าถึงกลุ่มผู้รับบริการได้อย่างกว้างขวาง และยังใช้ระบบ QR-Code ในการเข้าถึงข้อมูล ทำให้เข้าถึงข้อมูลได้ง่าย สะดวก และรวดเร็ว และสามารถสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้รับบริการได้อีกทางหนึ่งด้วย

นอกจากนี้ ความพร้อมของสารสนเทศต่อบุคลากร ผู้ส่งมอบ พันธมิตรผู้ให้ความร่วมมือ และรวมถึงลูกค้าของสำนักส่งเสริมฯ ระบบ O-CES SMART System ถูกพัฒนาขึ้นโดยออกแบบจากปัญหาการใช้งานจริง (Learning by doing) ดังนั้นทุกโมดูลจึงมีความจำเป็นต่อการใช้งานและลดปัญหาการใช้งานของผู้ใช้ในทุกขั้นตอน เช่น การสร้างรายงานผลการดำเนินงานในแต่ละกิจกรรมของการดำเนินงาน จะสร้างรายงานออกมาในรูปแบบไฟล์ Document หรือไฟล์ Excel แล้วแต่ความถนัดของผู้ใช้ จากนั้นสามารถแก้ไขหรือตัดส่วนที่ไม่ต้องการใช้ หรือส่วนที่ไม่เกี่ยวข้องออกได้ เพื่อให้รายงานเกิดความสมบูรณ์และครอบคลุมมากยิ่งขึ้น

#### ตารางที่ 4.2-1 ประเภทสารสนเทศและการเข้าถึงข้อมูล

ประเภทข้อมูลและสารสนเทศ	วิธีการเข้าถึงข้อมูล	ผู้มีสิทธิ์เข้าถึงข้อมูล	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลาในการปรับปรุง
ข้อมูลการปฏิบัติงาน ข้อมูลและรายงานผลการปฏิบัติงานรายบุคคล	ระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน TOR และ Competency Online ( <a href="https://tor.psu.ac.th/">https://tor.psu.ac.th/</a> )	ผู้บริหาร/หน่วยการเจ้าหน้าที่	หน่วยการเจ้าหน้าที่	ทุก 6 เดือน (ใช้ระบบมหาวิทยาลัย)
ข้อมูลผลการดำเนินงานและตัวชี้วัด	ระบบสารสนเทศผลการดำเนินงานของสำนักส่งเสริมฯ	ผู้บริหาร	งานนโยบายและแผน	ทุก 3 เดือน
ข้อมูลทางการเงิน	ระบบสารสนเทศด้านการเงิน ( <a href="http://intranet.pn.psu.ac.th">http://intranet.pn.psu.ac.th</a> )	ผู้บริหาร/หน่วยการเงิน	หน่วยการเงิน	ทุก 6 เดือน (ใช้ระบบมหาวิทยาลัย)
ข้อมูลสารสนเทศและความรู้จากกระบวนการจัดการความรู้	ระบบสารสนเทศการจัดการความรู้ ( <a href="http://exten.pn.psu.ac.th">http://exten.pn.psu.ac.th</a> )	ผู้บริหาร/บุคลากร	คณะกรรมการพัฒนาบุคลากร/หน่วยเทคโนโลยีสารสนเทศ	ทุก 3 เดือน
ข้อมูลการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า/ผู้รับบริการ	ระบบฐานข้อมูลเพื่อการบริการ ความสัมพันธ์กับลูกค้า/ผู้รับบริการ	ผู้บริหาร/หน่วยเทคโนโลยีสารสนเทศ/งานนโยบายและแผน	สถานีบริการวิชาการชุมชน/หน่วยเทคโนโลยีสารสนเทศ	ทุก 3 เดือน
ข้อมูลด้านข้อร้องเรียน	ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการข้อร้องเรียน	ผู้บริหาร/หน่วยเทคโนโลยีสารสนเทศ/งานนโยบายและแผน	สถานีบริการวิชาการชุมชน/หน่วยเทคโนโลยีสารสนเทศ	ทุกวัน

#### (4) คุณลักษณะของฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์

สำนักส่งเสริมฯ มีนักวิชาการคอมพิวเตอร์ซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญและมีคุณสมบัติตรงตามมาตรฐานการกำหนดตำแหน่งที่มหาวิทยาลัยกำหนดไว้ทำหน้าที่ดูแลระบบด้านฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์โดยตรงซึ่งสามารถพัฒนาระบบการจัดการทรัพยากรสารสนเทศและเทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้การใช้งานระบบฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์มีความน่าเชื่อถือปลอดภัยและใช้งานง่ายดังนี้

ระบบฮาร์ดแวร์มีการบำรุงรักษา แก้ปัญหาเครื่องคอมพิวเตอร์ที่ชำรุดให้กลับมาใช้งานได้ตามปกติ ฮาร์ดแวร์ที่มีคุณภาพได้มาตรฐาน และกำหนดรายละเอียดลักษณะโดยนักวิชาการที่มีความรู้เฉพาะด้าน และมีบริการบำรุงรักษาหลังการขายอีกด้วย นอกจากนี้ยังกำหนดให้นักวิชาการคอมพิวเตอร์ทำหน้าที่ให้ความรู้และจัดอบรมแก่บุคลากรในด้านการใช้ฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ รวมทั้งยังมีบริการแก้ไขปัญหาการใช้และทำการประเมินความพึงพอใจของการใช้ระบบ มีการจัดเก็บข้อมูลผลการประเมินจากผู้รับบริการ รวมทั้งมีการบำรุงรักษาซ่อมแซมอุปกรณ์ให้สามารถคงสภาพและใช้งานอย่างคุ้มค่าที่สุด

ระบบซอฟต์แวร์จะทำการจัดเก็บข้อมูลลงโปรแกรมที่จำเป็นในระบบคอมพิวเตอร์ และมีการติดตั้งซอฟต์แวร์สแกนไวรัส Nod32 ให้กับทุกเครื่อง ซึ่งซอฟต์แวร์นี้ได้ผ่านการยอมรับจากวิทยาเขตปัตตานีและกำหนดให้ทุกคณะ/หน่วยงานใช้เพื่อเป็นมาตรฐานเดียวกัน ในส่วนของซอฟต์แวร์อื่นๆ สำนักส่งเสริมฯ ใช้ซอฟต์แวร์ที่ผ่านการรับรองจากมหาวิทยาลัย และยังมีซอฟต์แวร์บางส่วนที่พัฒนาโดยหน่วยเทคโนโลยีสารสนเทศของสำนักส่งเสริมฯ ซึ่งโปรแกรมต่างๆ ที่พัฒนาขึ้นออกแบบจากปัญหาของผู้ใช้ (Learning by doing) และมีการติดต่อประสานงานกับผู้ที่เกี่ยวข้องอยู่เสมอ เพื่อให้มั่นใจว่างานที่ออกมามีความน่าเชื่อถือและสามารถใช้งานได้จริง อีกทั้งยังมีการกำหนดสิทธิการเข้าถึงข้อมูลให้แก่แต่ละบุคคลผ่านทางระบบ Login และมีการสำรองข้อมูล (Backup) ไว้ทุกเดือน ทำให้มั่นใจได้ว่าข้อมูลและสารสนเทศมีความปลอดภัย อีกทั้งยังสามารถตรวจสอบเส้นทางและที่มาของเอกสารหรือข้อมูลสารสนเทศย้อนหลังได้ ทำให้มั่นใจได้ว่าระบบซอฟต์แวร์และฐานข้อมูลมีความปลอดภัย

#### (5) ความพร้อมใช้งานในภาวะฉุกเฉิน

สำนักส่งเสริมฯ มีความมั่นใจว่าข้อมูลและสารสนเทศรวมทั้งระบบฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์มีความพร้อมใช้งานอย่างต่อเนื่อง สำนักส่งเสริมฯ มีการติดตั้งเครื่องสำรองไฟให้กับเครื่องคอมพิวเตอร์ทุกเครื่องรวมทั้งเครื่อง Server และได้ทำการตรวจสอบการใช้งานของเครื่องสำรองไฟและอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ ทุก 2 เดือนหรือทุกครั้งที่มีการเรียกใช้งานหน่วยเทคโนโลยีสารสนเทศ และนอกจากนี้สำนักส่งเสริมฯ ยังมีระบบป้องกันและแผนสำรองกรณีฉุกเฉิน เพื่อให้ระบบสารสนเทศพร้อมใช้งาน ดังตารางที่ 4.2-2 และยังมีติดตั้งระบบป้องกันไวรัสด้วยโปรแกรม Nod32 ซึ่ง Update ผ่าน Server ของมหาวิทยาลัย อีกทั้งยังได้รับการดูแลอย่างใกล้ชิดจากหน่วยเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งมีการปรับปรุง ตรวจสอบ เช็ค ทุก 2 เดือนหรือทุกครั้งที่มีการร้องขอจากผู้ใช้อีกทั้งในระบบ Server สำนักส่งเสริมฯ หน่วยเทคโนโลยีสารสนเทศจะทำการสำรองข้อมูล (Backup) ทุกเดือนเพื่อให้ข้อมูลและสารสนเทศพร้อมใช้และสามารถนำกลับมาใช้ทดแทนกันได้ทันทีเมื่อเกิดปัญหา หรืออีกช่องทางหนึ่งคือ สามารถเปลี่ยนไปใช้ Server สำรอง เพื่อให้ระบบงานสามารถดำเนินต่อไปได้อย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้สำนักส่งเสริมฯ ได้เพิ่มช่องทางการสื่อสารข้อมูลและบูรณาการฐานข้อมูลโดยการนำเทคโนโลยีที่ให้บริการฟรีจากภายนอก เช่น Google Drive, Social Media และ Facebook จึงทำให้มั่นใจได้ว่าในภาวะฉุกเฉินยังมีช่องทางในการสื่อสารข้อมูลไปยังผู้รับบริการ ลูกค้า รวมถึงบุคลากร ผู้ส่งมอบ พันธมิตร และผู้ให้ความร่วมมือต่างๆ กับสำนักส่งเสริมฯ

ตารางที่ 4.2-2 ความพร้อมใช้งานในภาวะฉุกเฉิน

กรณีฉุกเฉิน	ระบบ/กรณีที่เกิดกรณีฉุกเฉิน	วิธีการจัดการ	แผนสำรอง	ผู้รับผิดชอบ	ความถี่		
ไฟดับ	เครื่องคอมพิวเตอร์แม่ข่าย	เครื่องสำรองไฟฟ้า	-	ช่างไฟฟ้า/ โปรแกรมเมอร์	ทุกวัน/ทุก สัปดาห์		
	เครื่องคอมพิวเตอร์ผู้ปฏิบัติงาน						
	เครื่องกระจายสัญญาณเครือข่าย						
ไฟไหม้	เครื่องคอมพิวเตอร์แม่ข่าย	-อุปกรณ์ดับเพลิง -แจ้งสถานีดับเพลิง -จัดหาพื้นที่สำรองย้ายเครื่อง	อบรม/ซักซ้อมการ ป้องกันและระงับอัคคีภัย	โปรแกรมเมอร์ หัวหน้าอาคาร	ปีละครั้ง		
	เครื่องคอมพิวเตอร์ผู้ปฏิบัติงาน	-อุปกรณ์ดับเพลิง	อบรม/ซักซ้อมการ ป้องกันและระงับอัคคีภัย				
	เครื่องกระจายสัญญาณเครือข่าย	-แจ้งสถานีดับเพลิง					
เครือข่าย ล่ม/ปิด	เครื่องคอมพิวเตอร์แม่ข่าย	-ประกาศผู้ใช้บริการทราบทันที -ปรับปรุงให้สามารถใช้งานได้ใหม่ เบื้องต้น/ประสานศูนย์ คอมพิวเตอร์ดำเนินการทันที	พิจารณาจัดหาเครือข่าย สำรอง เช่น WiFi	โปรแกรมเมอร์	ทุกครั้งที่เกิด เหตุ		
	เครื่องคอมพิวเตอร์ผู้ให้บริการ	-ประกาศผู้ใช้บริการทราบทันที					
	เครื่องคอมพิวเตอร์ผู้ปฏิบัติงาน	-ประกาศผู้ปฏิบัติงานทราบทันที					
	เครื่องกระจายสัญญาณเครือข่าย	-ประกาศผู้ใช้บริการ/ผู้ปฏิบัติงาน ทราบทันที/ล่วงหน้า -ประสานศูนย์คอมพิวเตอร์ ดำเนินการทันที					
ถูกโจมตี เช่น ไวรัส มัลแวร์ แฮกเกอร์ ฯลฯ	เครื่องคอมพิวเตอร์แม่ข่าย	-ติดตั้ง Firewall และอัปเดต ข้อมูลไวรัสอย่างสม่ำเสมอ -ติดตั้งซอฟต์แวร์แอนตี้ไวรัสแบบ มีลิขสิทธิ์ -สังเกตพฤติกรรมที่เคลื่อนไหวใน เครื่องแม่ข่ายอยู่เสมอ	-เก็บข้อมูลสำรองพร้อม กุญแจ -หยุดการทำงานซอฟต์แวร์ ที่ไม่พึงประสงค์	โปรแกรมเมอร์	ทุกวัน		
	เครื่องคอมพิวเตอร์ผู้ให้บริการ	-ติดตั้งซอฟต์แวร์แอนตี้ไวรัสแบบ มีลิขสิทธิ์ -สังเกตพฤติกรรม/สิ่งแปลกปลอม ที่เคลื่อนไหวในเครื่องที่ให้บริการ	-เก็บข้อมูลสำรองพร้อม กุญแจ -หยุดการทำงานซอฟต์แวร์ ที่ไม่พึงประสงค์				
	เครื่องคอมพิวเตอร์ผู้ปฏิบัติงาน	ติดตั้งซอฟต์แวร์แอนตี้ไวรัสแบบ มีลิขสิทธิ์	เก็บข้อมูลสำรองพร้อม กุญแจ/ให้ความรู้ในการ ป้องกันเหตุโจมตีทางไซ เบอร์ (Cybersecurity)				
	เครื่องกระจายสัญญาณเครือข่าย	รีเซตอุปกรณ์สม่ำเสมอ	ตั้งอุปกรณ์สำรองที่ ทดแทนกันได้				
ข้อมูลสูญ หาย	เครื่องคอมพิวเตอร์แม่ข่าย	สำรองข้อมูลไปยังอุปกรณ์ที่ไม่ เชื่อมต่อเครือข่ายอินเทอร์เน็ต	สำรองข้อมูลไว้ที่ศูนย์ คอมพิวเตอร์	โปรแกรมเมอร์	ทุกวัน		
	เครื่องคอมพิวเตอร์ผู้ให้บริการ	ติดตั้งระบบปฏิบัติการโดยใช้ไฟล์ ต้นฉบับ	สำรองไฟล์ต้นฉบับใน External Harddisk (เฉพาะ OS)			ฝ่าย/งาน/ สถานี	6 เดือน/ครั้ง ตามความ จำเป็น
	เครื่องคอมพิวเตอร์ผู้ปฏิบัติงาน	สำรองข้อมูลในเครื่องแม่ข่าย External Harddisk หรือ Flash Drive	สำรองข้อมูลใน E-Mail Google Drive Social Media หรือ Dropbox			บุคลากร/ โปรแกรมเมอร์	ตามโอกาส

## 5.1 สภาพแวดล้อมของบุคลากร

## ก. ขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร

## (1) ขีดความสามารถและอัตรากำลัง

ผู้บริหารสำนักส่งเสริมและการศึกษาต่อเนื่อง มอบนโยบายให้งานนโยบายและแผนสำรวจความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากรในองค์กร โดยนำข้อมูลผลประเมินการดำเนินงานกับแนวโน้มและทิศทางของภาระงานใหม่ๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต มาทำการวิเคราะห์และพิจารณาร่วมกับฝ่าย/งานต่างๆ ในการประชุมคณะกรรมการดำเนินงาน เพื่อวิเคราะห์ขีดความสามารถของบุคลากรในด้านต่างๆ ที่องค์กรมีอยู่ และความต้องการในอนาคต พร้อมทั้งวิเคราะห์อัตรากำลังของบุคลากรในแต่ละระดับนอกจากนี้ยังได้ดำเนินการจัดสรรอัตรากำลังให้เหมาะสมกับภาระงานในการจัดบริการวิชาการในแต่ละครั้งด้วย ดังตารางที่ 5.1-1



แผนภาพที่ 5.1-1 ขั้นตอนการประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากรสำนักส่งเสริมฯ ตารางที่ 5.1-1 อัตรากำลังสำนักส่งเสริมฯ จำแนกตามรายผลิตภัณฑ์

ผลิตภัณฑ์	อัตรากำลัง/ครั้ง (คน)	รายละเอียดผู้ปฏิบัติ/ จำนวน (คน)	การบริหารจัดการ
โครงการ/กิจกรรม/ หลักสูตรฝึกอบรม	20 คน - ปฏิบัติงาน 12 คน - สนับสนุน 8 คน	- ผู้จัดการหลัก/อำนวยการ 1 คน - สถานที่/อาหาร/ต้อนรับ 4 คน - เอกสาร/ประชาสัมพันธ์ 4 คน - พาหนะ/บริการรับส่ง 3 คน - พัสดุ/อุปกรณ์ 4 คน - การเงิน/ธุรการ 4 คน	- Competency Base Management - การปรับเปลี่ยนภาระงานในแต่ละฝ่ายงาน (Job rotation) - การทำงานเป็นทีมและข้ามฝ่ายงาน (Cross functional team)
สื่อประเภทต่างๆ สื่อวิทยุ/โทรทัศน์ VDO on Demand และสื่อสิ่งพิมพ์	10 คน - ปฏิบัติงาน 6 คน - สนับสนุน 4 คน	- ผู้จัดการหลัก/อำนวยการ 1 คน - เอกสาร/ประชาสัมพันธ์ 3 คน - พาหนะ/บริการรับส่ง 2 คน - พัสดุ/อุปกรณ์ 2 คน - การเงิน/ธุรการ 2 คน	- Competency Base Management - Alliance - Network

## (2) บุคลากรใหม่

สำนักส่งเสริมฯ ดำเนินการสรรหาว่าจ้างและบรรจุบุคลากรใหม่โดยใช้หลักเกณฑ์ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาและข้อบังคับว่าด้วยการบริหารงานบุคคลพนักงานมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์โดยมีกระบวนการขั้นตอน ดังแผนภาพที่ 5.1-2 ในปีการศึกษา 2560 สำนักส่งเสริมฯ ได้บรรจุพนักงานมหาวิทยาลัย ตำแหน่งนักวิชาการเงินและบัญชี 1 อัตรา มีการปฐมนิเทศบุคลากรใหม่เพื่อเตรียมความพร้อมในการปฏิบัติงาน เช่น ให้ความรู้เรื่องกฎระเบียบและระบบในการปฏิบัติงานเบื้องต้น แนวปฏิบัติและวัฒนธรรมองค์กรรวมถึงสิทธิประโยชน์และสวัสดิการต่างๆ ที่ได้รับ การกำหนดภาระงาน (Job Description) และข้อตกลงภาระงาน (TOR) ตามเกณฑ์ที่กำหนด มีระบบพี่เลี้ยงสอนงานในแต่ละฝ่าย/งาน/สถานี สำหรับบุคลากรใหม่มีระบบการประเมินการปฏิบัติงานตามมาตรฐานเป็นเวลา 6 เดือน และระบบประเมินผลตามเกณฑ์ที่มหาวิทยาลัยกำหนดเพื่อเป็นแนวทางในการบริหารทรัพยากรบุคคลระบบกลไกในการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อพัฒนาและดำรงไว้ซึ่งบุคลากรคุณภาพและมีประสิทธิภาพ ตามเกณฑ์มาตรฐาน 6 ข้อ ดังนี้

- 1) มีการจัดทำแผนบริหารทรัพยากรบุคคล ที่เป็นรูปธรรม ภายใต้การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์
- 2) มีระบบกลไกในการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เป็นส่วนส่งเสริมสมรรถนะในการปฏิบัติงาน เช่น การสรรหากำหนดบุคคลตามความเหมาะสมในแต่ละตำแหน่ง การกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าของตำแหน่ง การสนับสนุนเข้าร่วมประชุมฝึกอบรม การนำเสนอผลงานทางวิชาการ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การสร้างขวัญกำลังใจ มาตรการลงโทษ รวมทั้งการพัฒนาและรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพ
- 3) มีระบบสวัสดิการและเสริมสร้างสุขภาพที่ดี สร้างบรรยากาศที่ดีให้บุคลากรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและอยู่อย่างมีความสุข
- 4) มีระบบส่งเสริมสนับสนุนบุคลากรที่มีศักยภาพสูงให้มีโอกาสประสบความสำเร็จและก้าวหน้าในอาชีพอย่างรวดเร็วตามสายงาน
- 5) มีการประเมินความพึงพอใจของบุคลากรทุกระดับอย่างเป็นระบบ
- 6) มีการนำผลการประเมินความพึงพอใจเสนอต่อผู้บริหารสำนักส่งเสริมฯ และใช้เป็นแนวทางปรับปรุงพัฒนางานเพื่อให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

## (3) ความสำเร็จในงาน

สำนักส่งเสริมฯ ดำเนินการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งปัจจัยภายในและภายนอกองค์กรที่มีผลต่อการขับเคลื่อนงาน และดำเนินการขับเคลื่อนงานภายใต้ค่านิยม O-CES “เปิดใจ โปร่งใส จิตบริการ และรับผิดชอบต่อสังคม” รวมทั้งขับเคลื่อนการทำงานโดยใช้วงจรคุณภาพ PDCA เพื่อตรวจสอบผลลัพธ์จากการดำเนินงาน ทั้งในด้านการจัดโครงการ/กิจกรรม/หลักสูตรฝึกอบรม และสื่อประเภทต่างๆ ได้แก่ สื่อวิทยุ/โทรทัศน์ VDO on Demand และสื่อสิ่งพิมพ์ ทำให้งานบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด โดยสำนักส่งเสริมฯ ได้วิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในงาน สร้างรูปแบบและกระบวนการทำงาน ที่จะเชื่อมโยงไปสู่ผลสำเร็จในงาน ดังตารางที่ 5.1-2

## (4) การจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร

สำนักส่งเสริมฯ มีการเตรียมบุคลากรให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร ดังนี้

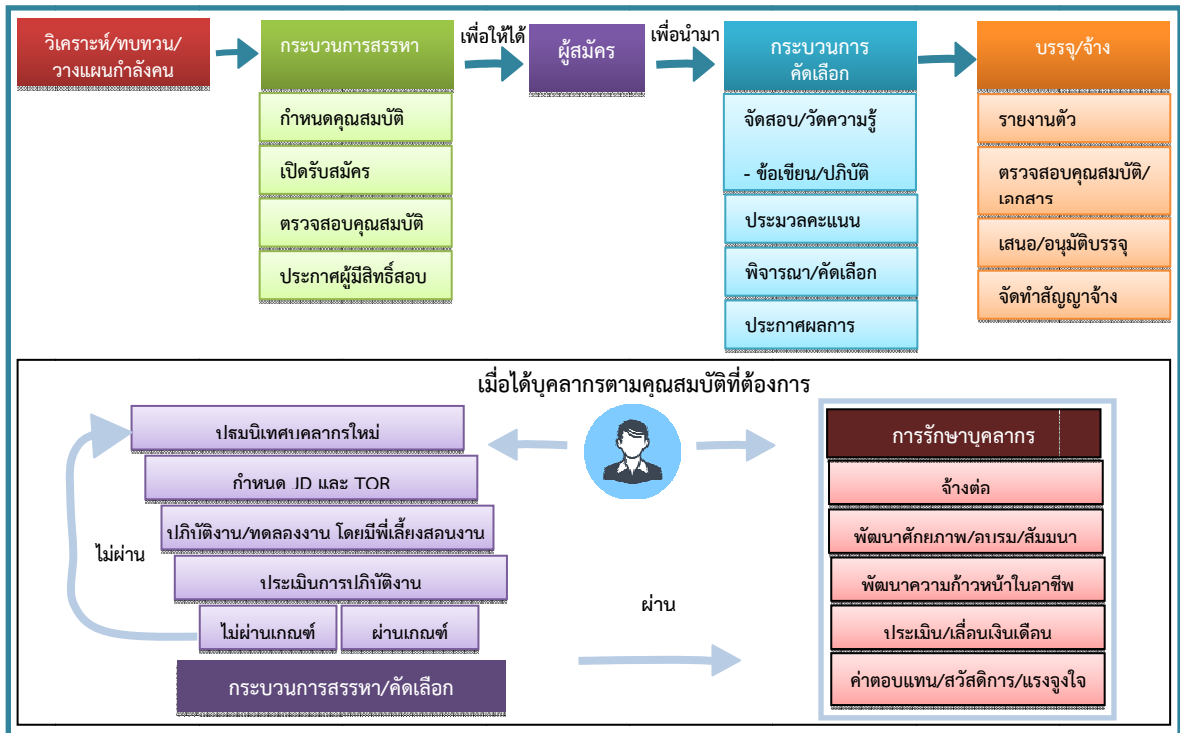
- 1) สนับสนุนบุคลากรให้พัฒนาตนเอง โดยดำเนินการจัดกิจกรรม/โครงการพัฒนาบุคลากรตามแผนกิจกรรม/โครงการพัฒนาบุคลากรประจำปี รวมทั้งสนับสนุนให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมและศึกษาเรียนรู้ในงานที่ปฏิบัติ ทั้งด้านงานสายสนับสนุน ด้านงานบริการวิชาการที่เกี่ยวข้อง และด้านการพัฒนาและสร้างนวัตกรรมในการทำงาน และการบริการวิชาการ เพื่อให้สามารถรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงการแข่งขันในเชิงธุรกิจและตอบสนองความ

ความต้องการตามสถานการณ์ในปัจจุบันได้ โดยเสริมสร้างการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ดังตารางที่ 5.1-3

2) ส่งเสริมการทำงานแบบมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีมโดยบุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรม ดังตารางที่ 5.1-3

3) สร้างขวัญกำลังใจให้แก่บุคลากรในรูปแบบต่างๆ ซึ่งจัดเป็นประจำทุกปี ดังตารางที่ 5.1-3

4) มอบหมายงานให้บุคลากร ในฝ่าย/งาน/สถานี สามารถทำงานทดแทนกันได้เมื่อมีความจำเป็น ด้วยระบบที่เลี้ยงในเรื่องที่มีความยุ่งยากซับซ้อนตลอดจนการเรียนรู้จากคู่มือการปฏิบัติงานที่จัดทำขึ้นและกำหนดให้บุคลากรมีผลงานเชิงพัฒนา/โครงการพัฒนางาน อย่างน้อย 1 เรื่องต่อรอบการประเมินผลการปฏิบัติงาน



แผนภาพที่ 5.1-2 กระบวนการสรรหา/คัดเลือกและรักษาบุคลากรของสำนักส่งเสริมฯ

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 โดยจัดทำแผนงาน การใช้จ่ายงบประมาณและมีการตรวจสอบการใช้จ่าย	- แผนงบประมาณประจำปี - แผนงบประมาณดำเนินโครงการ/กิจกรรม	การดำเนินงานมีการใช้งบประมาณคุ้มค่าใช้ต้นทุนน้อย แต่เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานมากที่สุด
❖ เครื่องมือ/วัสดุ/อุปกรณ์	1) คำนวณปริมาณงานและวางแผนการใช้วัสดุอุปกรณ์ 2) ตรวจสอบความพร้อมของเครื่องมือที่ใช้	เครื่องมือ/วัสดุ/อุปกรณ์มีจำนวนเพียงพอและพร้อมใช้งาน	โครงการ/กิจกรรมเสร็จสิ้น ได้ปริมาณงานตามเป้าหมายที่กำหนด



ปัจจัยความสำเร็จ	กระบวนการ/ขั้นตอนการจัดการ	ตัวชี้วัด/ผลลัพธ์ของกระบวนการ	ผลความสำเร็จในงาน
❖ การบริหารจัดการ	1) กำหนดขอบข่ายงาน	วัตถุประสงค์ของงานในเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ	การดำเนินโครงการ/กิจกรรมสำเร็จตามเป้าหมาย ทั้งในเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ ตามระยะเวลาที่กำหนด
	2) กำหนดกรอบเวลาในการปฏิบัติงาน		
	3) กำหนดภาระหน้าที่รับผิดชอบ		
	4) การวิเคราะห์ความเสี่ยงในงาน	แผนควบคุมและจัดการความเสี่ยง	การดำเนินโครงการ/กิจกรรมมีข้อผิดพลาดลดน้อยลง
	5) การติดตาม ประเมินผลดำเนินงาน และปรับปรุงแก้ไข	ผลการดำเนินงานโครงการ/กิจกรรม	
❖ วิสัยทัศน์/ค่านิยม/วัฒนธรรมองค์กร/สภาพแวดล้อม	1) กำหนดวิสัยทัศน์ และถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ	- แผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติงานประจำปี	การดำเนินโครงการ/กิจกรรมบรรลุตามเป้าหมาย ผู้รับบริการมีความพึงพอใจ
	2) การสร้างค่านิยม “จิตบริการ”	- วัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการ/กิจกรรมที่สอดคล้องตามกลยุทธ์	
	3) การจัดสภาพแวดล้อม สถานที่ในการปฏิบัติงาน		
<b>ปัจจัยภายนอก</b>			
❖ ด้านนโยบาย	การนำนโยบาย Thailand 4.0 / แผนพัฒนาเศรษฐกิจ นโยบายด้านการศึกษา มาเป็นแนวทางในการพัฒนาหลักสูตรโครงการ/กิจกรรม	โครงการ/กิจกรรมถ่ายทอดความรู้ในหลักสูตรด้านอาชีพ การสร้างรายได้ การพัฒนาการศึกษา	ถ่ายทอดความรู้ไปสู่ผู้รับบริการ/ผู้เข้าอบรม และผู้บริการนำความรู้ไปปฏิบัติเกิด Impact ต่อชุมชนและสังคม
❖ ด้านเศรษฐกิจ	การตอบสนองต่อความต้องการกำลังซื้อของคนในพื้นที่เป้าหมาย	ผลิตภัณฑ์และบริการที่ตรงตามความต้องการของคนในพื้นที่เป้าหมาย	มีรายได้จากการจำหน่ายผลิตภัณฑ์และบริการ
❖ ด้านสังคม	การสำรวจกลุ่มเป้าหมาย สำรวจความต้องการ และเข้าถึงผู้รับบริการในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้	จำนวนเครือข่ายผู้รับบริการในพื้นที่	สำนักส่งเสริมฯ สามารถตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ และติดตามผลได้ชัดเจน
❖ ด้านเทคโนโลยี	การนำเครื่องมือและเทคโนโลยีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพมาใช้ในกระบวนการทำงาน	ประสิทธิภาพของการจัดโครงการ/กิจกรรม	การจัดโครงการ/กิจกรรม มีการติดต่อประสานที่รวดเร็ว และได้ผลลัพธ์ที่ถูกต้องครบถ้วน

ตารางที่ 5.1-3 แนวทางการพัฒนาบุคลากรเพื่อเตรียมความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง

รูปแบบ	ด้านการพัฒนา	โครงการ/กิจกรรม/หัวข้อ	กลุ่มบุคลากรที่เข้าร่วม
1. การจัดโครงการ/กิจกรรมพัฒนาบุคลากรโดยสำนักส่งเสริมฯ	1) การเสริมสร้างทักษะการทำงานเป็นทีม	กิจกรรม Big Cleaning ประจำปี 2561	บุคลากรสำนักส่งเสริมฯ จำนวน 30 คน
	2) การพัฒนาทักษะถ่ายทอดประสบการณ์ การสื่อสารและการนำเสนอผ่านเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้การปฏิบัติงานภายในองค์กร (KM)	1) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อพัฒนาระบบ/กลไกบริการวิชาการ	บุคลากรระดับ 3 ขึ้นไป จำนวน 21 คน
		2) การถ่ายทอดเทคนิคการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน	บุคลากรระดับ 3 ขึ้นไป จำนวน 21 คน
3) การเสริมสร้างจิตสาธารณะ	โครงการประโยชน์เพื่อนมนุษย์เป็นกิจที่หนึ่ง ประจำปี 2560 (กิจกรรมพัฒนาโรงเรียนและสังคม)	บุคลากรสำนักส่งเสริมฯ จำนวน 30 คน	
2. การจัดส่งบุคลากรเข้ารับการอบรมตามความต้องการของบุคลากรและตามสายงานที่เกี่ยวข้อง	1) การทำวิจัยเพื่อพัฒนางานประจำ	โครงการพัฒนาบุคลากรผ่านนวัตกรรม	บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ จำนวน 5 คน
	2) การสร้างความรู้ความเข้าใจด้านการประกันคุณภาพและการบริหารความเสี่ยง	โครงการอบรมเชิงปฏิบัติการด้านการบริหารความเสี่ยง	บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ จำนวน 3 คน
	3) การสร้างความรู้ความเข้าใจด้านการเงินและพัสดุ	1) โครงการพัฒนาและเสริมทักษะผู้ปฏิบัติงานด้านการเงินและบัญชี	บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ จำนวน 2 คน
2) การเข้าร่วมประชุมเรื่องการดำเนินงานจัดซื้อจัดจ้างสำหรับงานบริการวิชาการ		บุคลากรผู้ปฏิบัติงานด้านการเงินและพัสดุ จำนวน 2 คน	

รูปแบบ	ด้านการพัฒนา	โครงการ/กิจกรรม/หัวข้อ	กลุ่มบุคลากรที่เข้าร่วม
		3) การเข้าร่วมประชุม CoP ผู้ปฏิบัติงานด้านการเงินและพัสดุ ร่วมกับคณะ/หน่วยงานต่างๆ	บุคลากรผู้ปฏิบัติงานด้านการเงินและบัญชี จำนวน 3 คน
		4) โครงการอบรม “ผู้สอบทานภายในคณะ/หน่วยงานทางด้านการเงินและบัญชี”	บุคลากรผู้ปฏิบัติงานด้านการเงิน จำนวน 2 คน
	4) การสร้างความรู้ความเข้าใจด้านงานบริหารและธุรการ	1) การเข้าร่วมประชุม CoP ผู้ปฏิบัติงานด้านการเจ้าหน้าที่ ร่วมกับคณะ/หน่วยงานต่างๆ	บุคลากรผู้ปฏิบัติงานด้านเจ้าหน้าที่จำนวน 1 คน
		2) การเข้าร่วมประชุม CoP ผู้ปฏิบัติงานด้านบริหารเอกสาร ร่วมกับคณะ/หน่วยงานต่างๆ	บุคลากรผู้ปฏิบัติงานสารบรรณจำนวน 1 คน
	5) การสร้างความรู้ความเข้าใจด้านการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ	โครงการอบรมด้านการออกแบบ	บุคลากรผู้ปฏิบัติงานเทคโนโลยีสารสนเทศ จำนวน 1 คน
	6) การสร้างความรู้ความเข้าใจด้านการวิเคราะห์และบริหารโครงการ	โครงการอบรม “การวางแผนการวิเคราะห์โครงการ การบริหารและการจัดการโครงการอย่างมืออาชีพ”	บุคลากรผู้ปฏิบัติงานบริการวิชาการ จำนวน 4 คน
	7) การอบรมพัฒนางานและพัฒนาตนเพื่อพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง การบริหารและความก้าวหน้าในสายงาน	1) โครงการอบรม “แนวทางในการเขียนแบบประเมินค่างาน”	บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการจำนวน 8 คน
		2) โครงการอบรม “การสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานและหลักเกณฑ์วิธีการ และการเตรียมความพร้อมเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น”	บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการจำนวน 8 คน
3. การเสริมสร้างขวัญกำลังใจ	การเสริมสร้างขวัญกำลังใจ	1) โครงการสร้างขวัญกำลังใจ มอบของขวัญวันเกิดบุคลากร ปี 2561	บุคลากรทุกระดับ/ทุกสายงานจำนวน 32 คน
		2) กิจกรรมสานสัมพันธ์วันขึ้นปีใหม่ ประจำปี 2561	
		3) การคัดเลือกบุคลากรดีเด่นและบุคลากรตัวอย่าง ประจำปี 2560	

สำนักส่งเสริมฯ มีนโยบายส่งเสริมการพัฒนางาน จัดให้มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ทำงานรวมทั้งปัญหาและแนวทางแก้ไขที่เกิดขึ้นในขณะปฏิบัติงาน จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (KM) การปฏิบัติงานของบุคลากร นอกจากนี้ที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินงานในแต่ละเดือนได้ให้ข้อเสนอแนะต่างๆ เพื่อพัฒนางานและการสร้างนวัตกรรมกระบวนการทำงานที่เป็นเลิศ โดยมีนโยบายส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้งานแต่ละงานผ่านการกำหนดภาระงานที่ปฏิบัติตาม Job Description กำหนดข้อตกลงภาระงานตามผลสัมฤทธิ์ของงาน (TOR) ใน 2 กลุ่ม คือ กลุ่มผู้ปฏิบัติงานระดับ 3 ขึ้นไป (ประเภทพนักงานมหาวิทยาลัย และพนักงานเงินรายได้) กำหนดสัดส่วนภาระงานหลัก:ผลงานเชิงพัฒนา เป็น 70:30 และกลุ่มปฏิบัติงานต่ำกว่าระดับ 3 กำหนดสัดส่วนภาระงานหลัก:ผลงานเชิงพัฒนา เป็น 80:20 ของภาระงานทั้งหมด ดังแผนภาพที่ 5.2-1

## ข. บรรยากาศการทำงานของบุคลากร

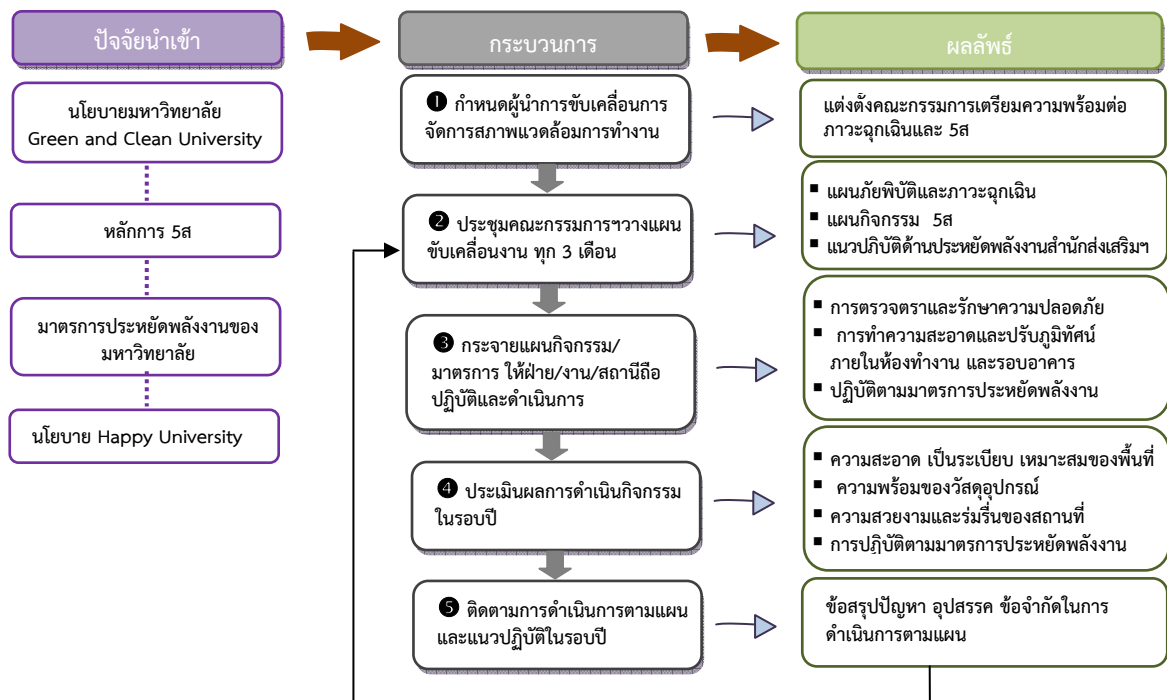
### (1) สภาพแวดล้อมของการทำงาน

ผู้บริหารขับเคลื่อนการสร้างบรรยากาศในการทำงานผ่านคณะกรรมการพัฒนาบุคลากรและคณะกรรมการดำเนินงาน โดยให้ความสำคัญในการจัดสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการทำงานมีการสำรวจความพึงพอใจและความต้องการในด้านสภาพแวดล้อมและสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานเพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น เช่น มีการจัดหาวัสดุ อุปกรณ์ และครุภัณฑ์ที่เหมาะสมกับภาระงานและมีจำนวนที่เหมาะสมต่อการใช้งาน ดูแลเรื่องไฟส่องสว่างที่เหมาะสมกับบรรยากาศการทำงาน รวมทั้งให้ความสำคัญต่อความปลอดภัยของ

บุคลากร ผ่านการนำขับเคลื่อนจากคณะกรรมการเตรียมความพร้อมต่อภาวะฉุกเฉินและ 5ส ดังแผนภาพที่ 5.1-3 และมีกิจกรรมส่งเสริมสภาพแวดล้อมการทำงานที่มุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน ดังตารางที่ 5.1-4

ตารางที่ 5.1-4 กิจกรรมส่งเสริมสภาพแวดล้อมการทำงานที่มุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน

กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	กรอบเวลา
การประเมินผลการปฏิบัติงาน	คณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงาน	ปีละ 1 ครั้ง (เริ่มปี ปม.61)
การให้ความดีความชอบ	คณะกรรมการเลื่อนเงินเดือน	ปีละ 1 ครั้ง (เริ่ม ปีปม.61)
การคัดเลือกบุคลากรดีเด่น	คณะกรรมการคัดเลือกบุคลากรดีเด่น	ปีละ 1 ครั้ง
การพัฒนาบุคลากร	คณะกรรมการพัฒนาบุคลากร	ตามแผนปฏิบัติการ
กิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	คณะกรรมการพัฒนาบุคลากร	ตามแผนพัฒนาบุคลากร
กิจกรรมสรุปผลการดำเนินงาน	คณะทำงาน/บุคลากรทุกฝ่าย/งาน/สถานี	ปีละ 1 ครั้ง
กิจกรรม 5ส	คณะกรรมการ/บุคลากรทุกฝ่าย/งาน/สถานี	ตลอดปี
กิจกรรมการเตรียมความพร้อมต่อภัยพิบัติ	คณะกรรมการ/บุคลากรทุกฝ่าย/งาน/สถานี	ตลอดปี
กิจกรรมสร้างขวัญกำลังใจ (มอบของขวัญวันเกิดบุคลากร)	งานบริหารและธุรการ	ตลอดปี
กิจกรรมตรวจสอบภาพประจำปี	งานบริหารและธุรการ	ปีละ 1 ครั้ง
กิจกรรมวันขึ้นปีใหม่	คณะทำงานโครงการ	ปีละ 1 ครั้ง



แผนภาพที่ 5.1-3 กระบวนการขับเคลื่อนกิจกรรม/โครงการเตรียมความพร้อมต่อภาวะฉุกเฉินและ 5ส

## (2) นโยบาย และสิทธิประโยชน์

สำนักส่งเสริมฯ มีนโยบายการบริการสิทธิประโยชน์โดยมีการสำรวจความต้องการสิทธิประโยชน์ปัญหา และข้อเสนอแนะผ่านช่องทางต่างๆ เพื่อตอบสนองความต้องการภายใต้กฎระเบียบข้อบังคับ และตามนโยบายของหน่วยงาน ดังนี้

1) จัดสวัสดิการให้บุคลากร เช่น การสนับสนุนเสื้อทีม เสื้อกีฬา สิทธิการประกันตน การรักษาพยาบาล การตรวจสุขภาพประจำปี การมอบของขวัญวันเกิด การคัดเลือกบุคลากรดีเด่นบุคลากรตัวอย่างและมอบประกาศนียบัตรพร้อมเงินรางวัล พร้อมทั้งให้สวัสดิการยานพาหนะไปร่วมงานบุญต่างๆ ของบุคลากร เช่น งานมงคลสมรส งานอุปสมบท งานศพ เป็นต้น

2) จัดบริการบ้านพักให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานสถานีวิจัยบริการวิชาการชุมชนเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงานกับชุมชน และเพื่อความปลอดภัยในการเดินทางของบุคลากร

3) ด้านสิทธิประโยชน์ตามระเบียบข้าราชการพลเรือน

- การลาตามระเบียบว่าด้วยการลาของข้าราชการ พ.ศ.2555 สำหรับผู้ปฏิบัติงานใน 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้มีวันลาพักผ่อนเพิ่มเติมอีก 10 วัน

- เงินสวัสดิการสำหรับการปฏิบัติงานประจำสำนักงานในพื้นที่พิเศษ (สปพ.) สำหรับข้าราชการพนักงานมหาวิทยาลัย (เงินงบประมาณ) และลูกจ้างประจำ เดือนละ 3,500 บาท ส่วนพนักงานมหาวิทยาลัย (เงินรายได้) และพนักงานเงินรายได้ เดือนละ 2,500 บาท มีเงินพิเศษเพื่อการสู้รบ (พสร.) สำหรับข้าราชการและลูกจ้างประจำที่มีบ้านพักอยู่นอกมหาวิทยาลัย มีค่าตอบแทนนอกเหนือจากเงินเดือนประจำ สำหรับหัวหน้าฝ่าย/งาน/สถานี เดือนละ 2,000 บาท

4) มีการให้ค่าตอบแทนพิเศษตามระเบียบกระทรวงการคลังกรณีที่มีการทำงานล่วงเวลา

5) มีการเสนอชื่อเพื่อขอบำเหน็จความชอบประจำปี เป็นกรณีพิเศษ (ขึ้นพิเศษจาก ศอ.บต.)

6) เงินรางวัลสำหรับบุคลากรดีเด่น คนละ 2,000 บาท และบุคลากรตัวอย่างด้านการครองตน ครองคน และครองงาน คนละ 1,000 บาท

## 5.2 ความผูกพันของบุคลากร

### ก. ความผูกพันและผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

#### (1) วัฒนธรรมองค์กร

ผู้บริหารเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร “ประโยชน์ของเพื่อนมนุษย์เป็นกิจที่หนึ่ง” โดยถ่ายทอดวิสัยทัศน์พันธกิจ ค่านิยม ไปยังบุคลากรทุกกลุ่ม มุ่งให้บุคลากรทำงานร่วมกันเป็นทีมมีความซื่อสัตย์สุจริต มีจิตบริการ ทักทายด้วยรอยยิ้ม ร่วมคิดร่วมทำ รับฟังข้อคิดเห็นซึ่งกันและกัน ซึ่งจะส่งผลให้งานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล อีกทั้งมุ่งเน้นการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และองค์กรแห่งสุข ให้ความสำคัญกับการสื่อสารภายในและภายนอกองค์กร ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ และมีกระบวนการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรให้แก่บุคลากรรุ่นต่อรุ่น ผ่านกิจกรรมต่างๆ ดังตารางที่ 5.2-1

ตารางที่ 5.2-1 กิจกรรมถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรของสำนักส่งเสริมฯ

รูปแบบการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กร	กิจกรรม	ช่วงเวลา	สถานที่
1. เป็นทางการ	1) กิจกรรมประชุมสรุปผลการดำเนินงาน/กิจกรรมพบปะบุคลากร ประจำปี 2560	2 พฤศจิกายน 2560	สำนักส่งเสริมฯ ม.อ.ปัตตานี
	2) กิจกรรมการพัฒนาคุณภาพและเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการทำงานภายในองค์กร ประจำปี 2561		
	ครั้งที่ 1 กิจกรรมอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาระบบ/กลไกการบริการวิชาการโดยใช้ Lean Management	14 กุมภาพันธ์ 2561	คณะรัฐศาสตร์ ม.อ.ปัตตานี
	ครั้งที่ 2 กิจกรรมอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพการทำงานของบุคลากรโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์	14 มีนาคม 2561	อาคารเรียนรวม 58 ม.อ.ปัตตานี
	ครั้งที่ 3 กิจกรรมอบรมการจัดทำคู่มือปฏิบัติงานของบุคลากร	10 พฤษภาคม 2561	คณะศึกษาศาสตร์ ม.อ.ปัตตานี
	ครั้งที่ 4 กิจกรรมประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้การปฏิบัติงานภายในองค์กร (KM) หัวข้อ “บริการวิชาการ”	31 พฤษภาคม 2561	สำนักส่งเสริมฯ ม.อ.ปัตตานี
ครั้งที่ 5 กิจกรรมประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้การปฏิบัติงานภายในองค์กร (KM) หัวข้อ “คู่มือ/ผลงานเชิงพัฒนา”	27 มิถุนายน 2561	สำนักส่งเสริมฯ ม.อ.ปัตตานี	

รูปแบบการถ่ายทอด วัฒนธรรมองค์กร	กิจกรรม	ช่วงเวลา	สถานที่
2. ไม่เป็นทางการ	1) การสื่อสารผ่าน Group mail/Facebook/Line 2) การมอบของขวัญวันเกิดให้แก่บุคลากร 3) การสอนงาน/ระบบพี่เลี้ยงสอนงาน	ตลอดทั้งปี	-

นอกจากนี้สำนักส่งเสริมฯ ผลักดันให้บุคลากรทุกคนเข้าร่วมกิจกรรมหรือโครงการต่างๆ ที่กำหนดในแผนพัฒนาบุคลากร แผนกลยุทธ์ และแผนการจัดการความรู้และเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมดังกล่าว ซึ่งส่งผลให้บุคลากรรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงาน รวมทั้งสนับสนุนให้บุคลากรนำแนวคิด Lean Management มาใช้ในกิจกรรมหรือการปฏิบัติงานเพื่อลดขั้นตอนการทำงาน ปรับปรุงกระบวนการทำงานให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น และเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร

## (2) ปัจจัยขับเคลื่อนความผูกพัน

ผู้บริหารระดับสูงกำหนดกรอบการพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรด้านการบริการวิชาการที่มีคุณภาพ ส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา ผู้บริหารได้ตระหนักถึงความสำคัญของบุคลากรและปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กร โดยเน้นการมีส่วนร่วมกับองค์กร การให้ความสำคัญในการทำภารกิจต่างๆ ขององค์กร เช่น เปิดโอกาสให้บุคลากรร่วมกันกำหนดเป้าหมายขององค์กร การจัดทำแผนการดำเนินงาน ให้ความสำคัญกับบุคลากร เช่น จัดกิจกรรมผู้บริหารพบปะบุคลากร การเยี่ยมพนักงานตามสถานบริการวิชาการชุมชนทั้ง 3 แห่ง การเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็น การพัฒนาศักยภาพความเป็นผู้นำ เช่น ให้บุคลากรได้เข้าร่วมโครงการ PSU Smart Team การกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าของบุคลากรแต่ละคน เช่น ผลักดันให้บุคลากรก้าวเข้าสู่ตำแหน่งงานที่สูงขึ้น และการให้ความอิสระแก่บุคลากรในการพัฒนาผลงานที่ตนเองสนใจและให้คะแนนในส่วนภาระงานเชิงพัฒนา 10-20% (ตามประเภทบุคลากรที่กำหนด) ส่งผลให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างมีความสุขและเกิดความผูกพัน

## (3) การประเมินความผูกพัน

สำนักส่งเสริมฯ มีการสร้างแบบประเมินความผูกพันของบุคลากรแบบเป็นทางการ โดยดำเนินการสำรวจและประเมินความผูกพันความพึงพอใจของบุคลากรทุกระดับเป็นประจำทุกปีใน 4 ประเด็น ดังนี้ 1) สภาพแวดล้อมในการทำงาน 2) ความผูกพันของบุคลากร 3) ด้านการพัฒนาบุคลากร และ 4) ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแล ผลจากการสำรวจและประเมินความผูกพันและความพึงพอใจ ดังตารางที่ 5.2-2 เมื่อเฉลี่ยเป็นร้อยละของประเภทบุคลากรในด้านความผูกพัน บุคลากรประเภท พนักงานมหาวิทยาลัย มีผลประเมินค่อนข้างสูงเนื่องจากบุคลากรมีความรู้ความเข้าใจในกฎ ระเบียบขององค์กรส่งผลให้มีความเต็มใจและยินดีที่จะถือปฏิบัติต่อระบบระเบียบขององค์กรอย่างเคร่งครัด มีความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานกับองค์กรโดยไม่คิดเปลี่ยนงานใหม่ อันเนื่องมาจากความมั่นคงในหน้าที่การงาน แรงจูงใจ ค่าตอบแทนรวมถึงสวัสดิการต่างๆ ทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรสูงกว่าบุคลากรประเภทอื่น ทั้งนี้ เมื่อวิเคราะห์ผลประเมินในแต่ละด้าน ทำให้สำนักส่งเสริมฯ ได้ทราบถึงจุดแข็งและจุดอ่อนด้านความผูกพันของบุคลากร และสำนักส่งเสริมฯ ได้นำผลประเมินดังกล่าวมาวิเคราะห์เพิ่มเติมและทบทวนกระบวนการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรตลอดจนเครื่องมือที่ใช้วัดความผูกพันของบุคลากร และนำไปสู่การปรับปรุง เปลี่ยนแปลง แก้ไขจุดอ่อนอย่างเป็นระบบเพื่อตอบสนองความต้องการของบุคลากรและหาวิธีเสริมจุดแข็งเพื่อนำไปสู่ความผูกพันต่อองค์กรต่อไป

สำหรับผลจากการสำรวจอย่างไม่เป็นทางการ เช่น จำนวนการร้องทุกข์ของบุคลากร จำนวนการลาออก จำนวนครั้งการมาสาย จำนวนครั้งการบาดเจ็บในสถานที่ทำงาน ความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน เหล่านี้จะถูกรายงานในที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินงานเพื่อพิจารณาปรับปรุงและเสริมสร้างสภาพแวดล้อมของการทำงานที่สนับสนุนให้บุคลากรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และองค์กรได้สนับสนุนบุคลากรโดยจัดให้มีสวัสดิการแก่

บุคลากรในด้านต่างๆ ดังหัวข้อ 5.1ข(2) เพื่อเป็นขวัญกำลังใจแก่บุคลากร รวมทั้งเปิดโอกาสให้บุคลากรได้พัฒนาขีดความสามารถ โดยมีทุนให้บุคลากรที่ต้องการไปอบรมเพิ่มความรู้ ไม่เกิน หนึ่งหมื่นบาท ต่อปี อีกทั้งมีทุนสำหรับการจัดทำคู่มือปฏิบัติงานหรืองานวิจัยเพื่อก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นและมีความก้าวหน้าในอาชีพมากขึ้น

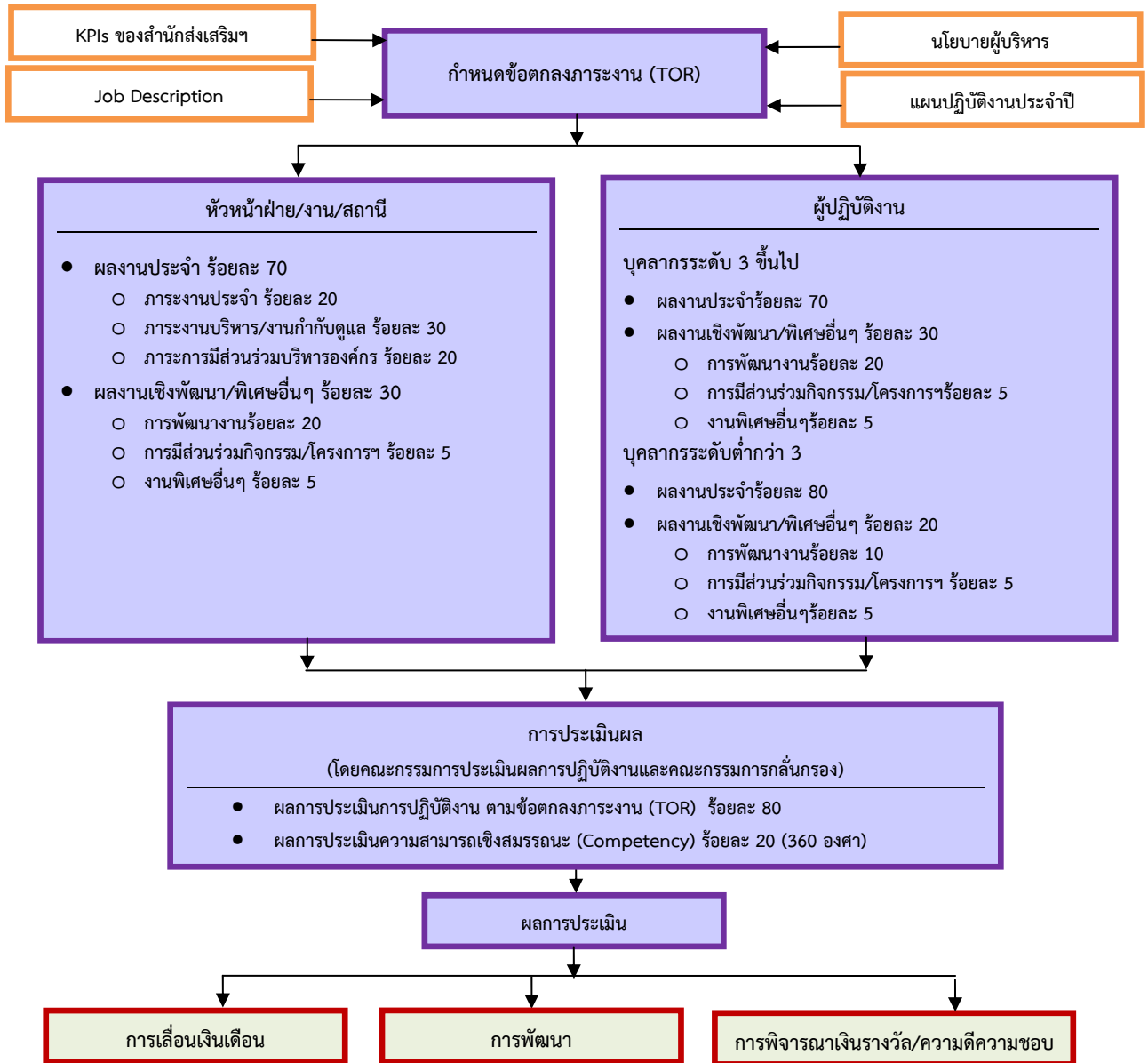
#### ตารางที่ 5.2-2 ผลลัพธ์จากการประเมินความผูกพันของบุคลากรสำนักส่งเสริมฯ

ลำดับ	ด้านการประเมิน	ระดับความพึงพอใจ (%)	ระดับเกณฑ์
1	<b>ความผูกพันของบุคลากร (Workforce Engagement)</b> - บุคลากรมีความเต็มใจและยินดีถือปฏิบัติต่อกฎระเบียบขององค์กรอย่างเคร่งครัดให้ความร่วมมือในการร่วมกิจกรรม/โครงการต่างๆ มีแรงบันดาลใจ/แรงจูงใจในการทำงานมีความสุขและไม่มีความกดดัน และมีความตั้งใจปฏิบัติงานกับองค์กรตลอดไป	76.81	ดี
2	<b>สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Workplace Climate)</b> - บุคลากรเห็นว่าสภาพแวดล้อมที่ทำงานเหมาะสมและมีความปลอดภัย สามารถเข้ามาทำงานได้ตลอดเวลา ได้รับการสนับสนุนอุปกรณ์/เครื่องมือ ในการทำงานที่เหมาะสมและเพียงพอมีความมุ่งมั่นทุ่มเทในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย และจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมสุขภาพจิตและสุขภาพกายที่ดีแก่บุคลากร	75.46	ดี
3	<b>ด้านการพัฒนาบุคลากร (Workforce Development)</b> - บุคลากรได้รับการอบรม/พัฒนาสำหรับทักษะใหม่ๆ ที่ต้องใช้ในการทำงาน ได้รับโอกาสงบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์ในการพัฒนาตนเอง/ผลักดันและส่งเสริมให้มีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนางาน/จัดทำผลงานเพื่อเตรียมความพร้อมในการก้าวไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น	65.42	ปานกลาง

#### (4) การจัดการผลการปฏิบัติงาน

สำนักส่งเสริมฯ มีกระบวนการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกกลุ่ม เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการและเป้าประสงค์ที่วางไว้ โดยมีการกำหนดข้อตกลงภาระงาน (TOR) ระดับบุคคล ซึ่งมาจาก KPIs ระดับองค์กร นโยบายผู้บริหาร Job Description รวมถึงแผนปฏิบัติงานประจำปี เพื่อติดตามการปฏิบัติงานของบุคลากรและใช้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร แบ่งออกเป็น 2 ส่วนคือ 1) การประเมินผลการปฏิบัติงานตามข้อตกลงภาระงานและผลงานเชิงพัฒนา (TOR) และ 2) การประเมินความสามารถเชิงสมรรถนะ (Competency) ซึ่งใช้วิธีการประเมิน 360 องศา ดำเนินการประเมินพนักงานปีละ 1 ครั้งโดยมีการติดตามผลรอบครั้งปี และประเมินลูกจ้างประจำปีละ 2 ครั้ง (ตามเกณฑ์ที่มหาวิทยาลัยกำหนด) ในรูปแบบคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานและคณะกรรมการกลั่นกรองประกอบด้วยหัวหน้าฝ่าย/งาน/สถานตัวแทนบุคลากรและผู้บริหารโดยใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานระดับองค์กร ระดับฝ่าย และระดับงาน และนำผลการประเมินมาพิจารณาเลื่อนเงินเดือนปีละ 1 ครั้ง (ตั้งแต่ปีงบประมาณ 2561 เป็นต้นไปประเมินและเลื่อนเงินเดือนปีละ 1 ครั้ง ยกเว้นกลุ่มลูกจ้างประจำยังคงเดิม) พิจารณาเงินรางวัล/ความดีความชอบ รวมทั้งการพัฒนาบุคลากร และแจ้งผลการประเมินให้บุคลากรทราบพร้อมข้อเสนอแนะต่างๆ เพื่อปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงาน และกำหนดแผนพัฒนาบุคลากรเพื่อพัฒนา/ปรับปรุงงาน หรือสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ต่อไปโดยมีขั้นตอนการประเมิน ดังแผนภาพที่ 5.2-1

สำนักส่งเสริมฯ มีกระบวนการคัดเลือกบุคลากรดีเด่นและบุคลากรตัวอย่างที่มีความยุติธรรมเสมอภาค โดยการเสนอชื่อบุคลากรที่ตนเห็นว่าเหมาะสมเพื่อเข้าที่ประชุมคณะกรรมการพิจารณาคุณสมบัติตามเกณฑ์ที่มหาวิทยาลัยกำหนดประกอบกับผลการประเมินการปฏิบัติงาน (TOR) ซึ่งอยู่ในระดับดีเด่นด้วยเช่นกัน ทั้งนี้ผู้ที่ได้รับการคัดเลือกเป็นบุคลากรดีเด่นและบุคลากรตัวอย่างในระดับหน่วยงาน จะได้รับเงินรางวัลพร้อมเกียรติบัตรจากผู้อำนวยการและใช้เวทีประชุมคณะกรรมการประจำสำนักส่งเสริมฯ ในการมอบเกียรติบัตรจากอธิการบดีอีกครั้งเพื่อเป็นเกียรติประวัติ สำหรับบุคลากรดีเด่นแต่ละประเภทจะได้รับการเสนอชื่อเข้าพิจารณาในระดับมหาวิทยาลัย และยังได้รับโอกาสในการเสนอชื่อให้ได้รับชั้นพิเศษจาก คอ.บต.อีกด้วย ส่งผลให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เกิดความผูกพันรักองค์กร



แผนภาพที่ 5.2-1 ขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรของสำนักส่งเสริมฯ

### ข. การพัฒนาบุคลากรและผู้นำ

#### (1) ระบบการเรียนรู้และการพัฒนา

สำนักส่งเสริมฯ มีการทบทวนและปรับปรุงแผนพัฒนาบุคลากรและจัดกิจกรรมส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการเรียนรู้ พัฒนาตนเอง และพัฒนางานเพื่อให้บุคลากรมีความรู้ทักษะ ความสามารถและเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติภารกิจต่างๆ อย่างมีคุณภาพ และบรรลุผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการและตอบสนองความต้องการขององค์กรโดยมีแนวทางการดำเนินกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร ดังนี้

1. ส่งเสริมให้บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการเข้ารับการฝึกอบรม/ประชุม/สัมมนาและดูงานทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยโดยสนับสนุนให้บุคลากรทุกระดับ เข้ารับการพัฒนาตนเอง พัฒนางาน เพื่อเพิ่มทักษะใหม่ๆ และเสริมศักยภาพในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ดังตารางที่ 5.1-3

2. สร้างเครือข่ายหน่วยงานภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย เพื่อสร้างความร่วมมือด้านการบริการวิชาการและด้านการบริหารจัดการในระยะยาว โดยมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับหน่วยงานอื่นในมหาวิทยาลัย

เช่น จาก CoP บริการวิชาการ CoP การเงินและบัญชี CoP ชุมชนคนพัสตุ CoP งานการเจ้าหน้าที่ CoP งานสารบรรณ และหน่วยงานภายนอก เช่น หน่วยงานภาครัฐ และเอกชน

3. ส่งเสริมให้บุคลากรได้รับทุนเพื่อศึกษาต่อทั้งภายในและต่างประเทศ รวมถึงทุนเพื่อสร้างผลงานวิจัย (ทุนจากวิทยาเขตปัตตานี) โดยบุคลากรได้รับทุนอุดหนุนวิจัยจากวิทยาเขตปัตตานี จำนวน 1 ทุน อยู่ระหว่างดำเนินการโครงการวิจัย

4. พัฒนาบุคลากรด้านการใช้ภาษาอังกฤษ เพื่อให้สามารถใช้ภาษาอังกฤษในการผลิตผลงานวิชาการ งานสร้างสรรค์ และใช้ในการติดต่อสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้ภาษาอังกฤษจากระบบ Tell me more ของมหาวิทยาลัย สนับสนุนและส่งบุคลากรเข้าร่วมโครงการระดับวิทยาเขต ภายใต้โครงการ PSU Smart Team เพื่อศึกษาดูงานต่างประเทศ โครงการพัฒนาด้านภาษาสำหรับผู้บริหาร โครงการความร่วมมือ HR4SIA

5. ส่งเสริมให้แต่ละฝ่าย/งาน/สถานี ปรับปรุงกระบวนการให้บริการที่สำคัญให้สั้นและกระชับ โดยเน้นการผลิตผลงานที่รวดเร็วและถูกต้อง

6. จัดโครงการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ สร้างทักษะด้านต่างๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและทั่วถึง ส่งเสริมให้จัดโครงการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้สอดคล้องกับความจำเป็นในการพัฒนาเฉพาะของแต่ละหน่วยงาน เช่น โครงการพัฒนาบุคลากร ประจำปี 2561 มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานและสามารถสร้างผลงานเพื่อพัฒนางานประจำ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ดังตารางที่ 5.2-1

7. จัดให้มีการถ่ายทอดและเผยแพร่โครงการ/กิจกรรมต่างๆ ที่มีประโยชน์ต่อการเรียนรู้ของบุคลากรผ่านเว็บไซต์ของหน่วยงานในมหาวิทยาลัยเพื่ออำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ของบุคลากรและบันทึกไว้ในคลังความรู้โดยทุกโครงการ/กิจกรรมจะถูกบันทึกอย่างเป็นระบบ

สำหรับการถ่ายโอนความรู้จากบุคลากรที่ลาออกหรือเกษียณอายุ ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นที่จะทำให้องค์กรก้าวไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ มีการสอนงานและถ่ายทอดงานให้ผู้รับผิดชอบต่อ รวมทั้งมีการมอบหมายเป็นลายลักษณ์อักษร โดยกำหนดให้จัดทำคู่มือปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบในงานประจำหรืองานที่ได้รับมอบหมาย จำนวนอย่างน้อย 1 เล่ม เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ถูกต้องและลดระยะเวลาในการสอนงานสำหรับบุคลากรรุ่นใหม่

## (2) ประสิทธิภาพของการเรียนรู้และการพัฒนา

สำนักส่งเสริมฯ ประเมินความพึงพอใจของบุคลากร ในด้านความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อหน่วยงาน จากผลลัพธ์พบว่าบุคลากรได้ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ และยินดีถือปฏิบัติระเบียบขององค์กรในการทำงานอย่างเคร่งครัด อยู่ในระดับที่น่าพอใจ ซึ่งการที่บุคลากรให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน เป็นตัวชี้วัดได้ว่า ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานต่างๆ ของสำนักส่งเสริมฯ มีแนวโน้มไปในทิศทางที่ดี เห็นได้จากผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์ จำนวนโครงการและความพึงพอใจของลูกค้าที่เพิ่มขึ้นนอกจากนี้สำนักส่งเสริมฯ ได้สนับสนุนให้บุคลากรมีโอกาสในการพัฒนาศักยภาพในด้านต่างๆ เช่น จัดหลักสูตรพัฒนาระบบการทำงาน/การจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน การเข้าร่วมกิจกรรมฝึกอบรมซึ่งเป็นการเพิ่มทักษะและองค์ความรู้ให้บุคลากรสามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นในด้านต่างๆ ได้แก่ การให้บริการแก่ลูกค้า การตอบข้อซักถาม การส่งข้อมูลข่าวสารเพื่อประชาสัมพันธ์ การปรับปรุงฐานข้อมูลลูกค้าให้เป็นปัจจุบันเพื่อให้ข้อมูลส่งตรงถึงลูกค้าได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว และการให้บริการหลังการอบรม/สัมมนาเรียบร้อยแล้ว จะมีการส่งประมวลภาพกิจกรรมหรือกำหนดการอบรมในหลักสูตรต่อไปให้แก่ลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ เพื่อสร้างความผูกพันของลูกค้าที่มีต่อสำนักส่งเสริมฯ ให้เพิ่มมากขึ้น



### (3) ความก้าวหน้าในอาชีพการงาน

สำนักส่งเสริมฯ มีวิธีการจัดการความก้าวหน้าของบุคลากร โดยจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงาน มุ่งเน้นกิจกรรมอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนากระบวนการจัดการแบบ Lean อบรมการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน เพื่อเตรียมความพร้อมให้แก่บุคลากร มีการวางแผนเพื่อผลักดันบุคลากรระดับหัวหน้าให้เข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าอย่างเป็นทางการ หนุนเสริมให้บุคลากรที่มีอายุงานตามเกณฑ์หรือใกล้ถึงเกณฑ์ที่มหาวิทยาลัยกำหนดได้จัดเตรียมผลงานเชิงวิชาการ ทั้งที่เป็นคู่มือปฏิบัติงาน ผลงานวิจัย หรือนวัตกรรมต่างๆ และเตรียมเสนอขอประเมินค่างานและเข้าสู่กระบวนการขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาการตามระบบระเบียบที่มหาวิทยาลัยกำหนดเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นและความก้าวหน้ามั่นคงในอาชีพ ทั้งนี้ยังคงดำเนินการติดตามผลงานเชิงพัฒนา/โครงการพัฒนางาน ที่ได้กำหนดให้บุคลากรจัดทำผลงานอย่างน้อย 1 ชิ้น/รอบการประเมิน เพื่อพัฒนาผลงานและปรับปรุงจนนำไปสู่ผลงานเชิงวิชาการและเสนอผลงานตามระบบต่อไป

สำหรับการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารนั้น ไม่สามารถกำหนดได้โดยหน่วยงาน เนื่องจากมีกระบวนการสรรหาตามข้อบังคับของมหาวิทยาลัยโดยมีการแต่งตั้งคณะกรรมการสรรหาผู้อำนวยการโดยรับฟังความคิดเห็นและศึกษาข้อมูลจากบุคลากรภายในสำนักส่งเสริมฯ ซึ่งการรับฟังความคิดเห็นสามารถกระทำได้ที่ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการสำหรับใช้ประกอบการพิจารณากันกรอง บุคลากรมีสิทธิเสนอชื่อผู้เข้ารับพิจารณา เพื่อให้คณะกรรมการพิจารณาคัดเลือกและนำเสนอรายชื่อผู้ที่เหมาะสมดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการต่อสภามหาวิทยาลัย ทั้งนี้สำนักส่งเสริมฯ ได้เตรียมความพร้อมสำหรับบุคลากรที่จะก้าวเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าสำนักงานเลขานุการ หัวหน้าฝ่าย หัวหน้างานอย่างเป็นทางการเพื่อการบริหารจัดการภายในองค์กรที่ดี และสามารถรับมือกับสถานการณ์ที่อาจเกิดการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาได้อย่างทันที่

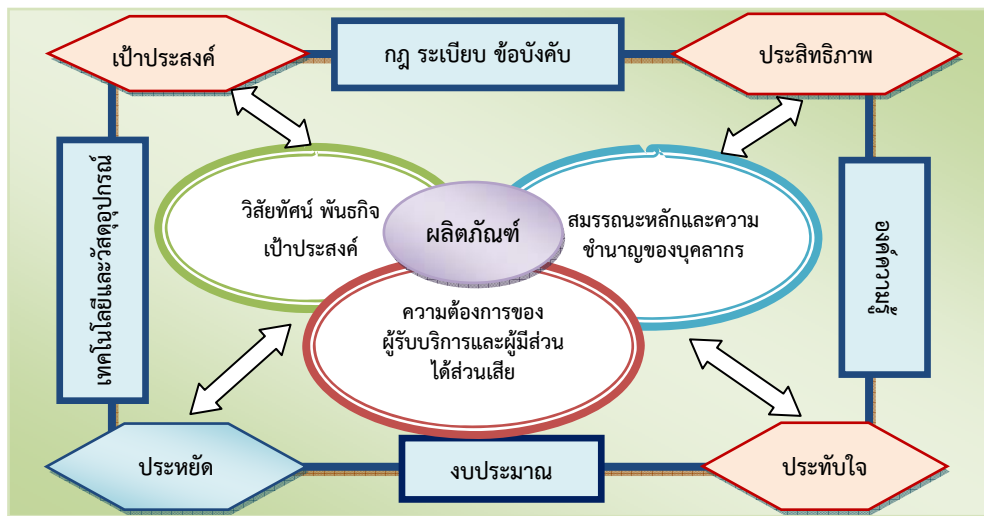
### 6.1 กระบวนการทำงาน

#### ก. การออกแบบผลิตภัณฑ์และกระบวนการ

##### (1) ข้อกำหนดของผลิตภัณฑ์และกระบวนการ

สำนักส่งเสริมและการศึกษาต่อเนื่อง มีการจัดทำข้อกำหนดและตัวชี้วัดที่สำคัญของการดำเนินงานโดยหัวหน้าฝ่าย/งาน/สถานี คณะกรรมการประกันคุณภาพร่วมกันประชุมหารือวิเคราะห์ข้อกำหนดการออกแบบผลิตภัณฑ์และกระบวนการ โดยคำนึงถึงปัจจัยหลัก 3 ประการ ดังนี้ 1) วิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าประสงค์ของหน่วยงานและมหาวิทยาลัย ที่มุ่งเน้นผลิตงานบริการวิชาการที่มีคุณภาพและตอบสนองความต้องการของสังคม 2) แผนกลยุทธ์ และ 3) บรรยากาศในการแข่งขัน เพื่อขับเคลื่อนระบบงานให้เกิดผลอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด นอกจากนี้ 3 ปัจจัยดังกล่าวแล้ว การออกแบบกระบวนการทำงานของแต่ละผลิตภัณฑ์ของสำนักส่งเสริมฯ ยังพิจารณานำข้อมูลด้านองค์ความรู้ เทคโนโลยี วัสดุอุปกรณ์ งบประมาณ ข้อบังคับ กฎระเบียบ รวมทั้งค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กรเป็นสำคัญ โดยใช้เกณฑ์ 4 ป ช่วยเสริมแนวคิดออกแบบมาเป็นกระบวนการหลักเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ ดังแผนภาพที่ 6.1-1

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



แผนภาพที่ 6.1-1 แนวคิดในการออกแบบผลิตภัณฑ์

สำนักส่งเสริมฯ โดยผู้บริหาร หัวหน้าฝ่าย/งาน/สถานีและคณะกรรมการประกันคุณภาพฯ ร่วมกันพิจารณาข้อกำหนดที่สำคัญของผลิตภัณฑ์จากวิสัยทัศน์ พันธกิจ แผนยุทธศาสตร์ แผนกลยุทธ์หน่วยงาน ซึ่งมีการประชุมปีละ 1 ครั้ง และนำเสนอต่อบุคลากรผ่านการประชุมสรุปผลการดำเนินงานประจำปีทุกปี จากผลิตภัณฑ์ที่สำคัญของสำนักส่งเสริมฯ จึงนำไปสู่การพิจารณาข้อกำหนดของผลิตภัณฑ์ ดังตารางที่ 6.1-1 และข้อกำหนดของกระบวนการ ดังตารางที่ 6.1-2 เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตัวชี้วัดของสำนักส่งเสริมฯ จึงได้มอบหมายความรับผิดชอบในแต่ละกระบวนการทำงานไปยังฝ่าย/งาน/สถานีที่รับผิดชอบซึ่งนำไปสู่การกำหนดเป็นความรับผิดชอบรายบุคคล (TOR) แก่บุคลากรในฝ่าย/งาน/สถานี เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตัวชี้วัด

ตารางที่ 6.1-1 ข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการหลัก (ผลิตภัณฑ์)

กระบวนการหลัก (ผลิตภัณฑ์)	ข้อกำหนดที่สำคัญของผลิตภัณฑ์
(1) โครงการ/กิจกรรม/ หลักสูตรฝึกอบรม	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ความทันสมัยของหลักสูตร/กิจกรรม/โครงการและตอบสนองความต้องการของลูกค้าและผู้รับบริการ</li> <li>2. ความมีชื่อเสียง ความเชี่ยวชาญและรอบรู้ของวิทยากร</li> <li>3. ระบบและมาตรฐานของการประชาสัมพันธ์ที่ทั่วถึงทุกกลุ่มเป้าหมาย</li> <li>4. ไม่มีข้อร้องเรียนของลูกค้า/ผู้รับบริการ</li> <li>5. จำนวนผู้รับบริการที่นำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน</li> <li>6. ความต้องการของตลาดและแผนการตลาดในทุกกลุ่มเป้าหมาย</li> <li>7. ข้อมูลพื้นฐานขององค์กร ข้อมูลของคู่ค้า และเครือข่าย</li> <li>8. การนำผลการประเมินไปปรับปรุงแผนการปฏิบัติงานและกระบวนการทำงาน</li> <li>9. จุดคุ้มทุนของโครงการแบบหารายได้</li> </ol>
(2) สื่อประเภทต่างๆ สื่อวิทยุ/โทรทัศน์ VDO on Demand และสื่อสิ่งพิมพ์	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. สำรวจและวิเคราะห์องค์ความรู้จากงานวิจัยและเทคโนโลยีเพื่อการให้คำปรึกษาได้ตรงตามความต้องการ</li> <li>2. สำรวจและค้นคว้าหาข้อมูลและความหลากหลายขององค์ความรู้จากงานวิจัยและเทคโนโลยีทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย</li> <li>3. ความหลากหลายของวิธีการนำเสนอข้อมูลองค์ความรู้ในการให้บริการให้คำปรึกษา</li> <li>4. สร้างเครือข่ายและความร่วมมือระหว่างหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกในการเข้าถึงแหล่งข้อมูล</li> </ol>

ตารางที่ 6.1-2 ข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการ

ข้อกำหนด	ตัวชี้วัด
<b>กระบวนการนำองค์กร</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. คณะกรรมการประจำสำนักส่งเสริมฯ กำกับดูแลและติดตามการดำเนินงานขององค์กรและผู้บริหาร</li> <li>2. ระบบการกำกับดูแล และระบบการประเมินผลการดำเนินงานของผู้บริหารและคณะกรรมการดำเนินงาน</li> <li>3. ดำเนินการเชิงรุกในการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม ถูกกฎหมายและระเบียบข้อบังคับ</li> <li>4. กำกับการดำเนินงานตามกฎหมายและจริยธรรมขององค์กร ผู้บริหารระดับสูงสื่อสารกับบุคลากร ลูกค้ำ ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามรูปแบบและวิธีการที่กำหนด</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. จำนวนข้อร้องเรียนของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการดำเนินการที่ขัดต่อจริยธรรม กฎหมายและระเบียบข้อบังคับ</li> <li>2. ผลสัมฤทธิ์ด้านการสื่อสารและการปฏิบัติงานของผู้บริหาร</li> <li>3. ผลสัมฤทธิ์ด้านการสื่อสารและการปฏิบัติงานของคณะกรรมการดำเนินงาน</li> <li>4. กิจกรรมที่รับผิดชอบต่อสังคมและการสนับสนุนชุมชน</li> <li>5. บรรลุเป้าหมายตามตัวชี้วัดผลการดำเนินการขององค์กร</li> </ol>
<b>ผู้รับผิดชอบ : ผู้บริหารระดับสูง</b>	
<b>กระบวนการวางแผนกลยุทธ์</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ความสอดคล้องกับนโยบายและแผนพัฒนาของมหาวิทยาลัย รวมทั้งวิสัยทัศน์พันธกิจ และสมรรถนะหลักของสำนักส่งเสริมฯ</li> <li>2. จัดทำแผนระยะสั้นระยะยาวและจัดสรรทรัพยากรสนับสนุนอย่างเพียงพอ</li> <li>3. ออกแบบกระบวนการดำเนินงานที่ตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</li> <li>4. ถ่ายทอดแผนสู่ฝ่าย/งาน/สถานีและบุคลากรระดับปฏิบัติการ</li> <li>5. การมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กรและความสมดุลระหว่างลูกค้ำ ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</li> <li>6. ใช้สารสนเทศและผลการดำเนินงานนำมาพิจารณาทบทวนเพื่อการวางแผนการดำเนินงานในอนาคต</li> </ol>	การบรรลุเป้าหมายตามตัวชี้วัดผลการดำเนินงานระดับองค์กร ระดับฝ่าย/งาน/สถานี และระดับบุคคล
<b>ผู้รับผิดชอบ : ผู้บริหารระดับสูง</b>	
<b>กระบวนการจัดสรรทรัพยากร</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ข้อกำหนดมาตรฐาน กฎระเบียบการบริหารทรัพยากรบุคคล</li> <li>2. การสื่อสารสารสนเทศที่สำคัญและสิทธิประโยชน์แก่บุคลากร</li> <li>3. กำหนดแผนพัฒนาบุคลากรให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง</li> <li>4. การจัดการด้านสภาพแวดล้อมและความปลอดภัย อาชีวอนามัยที่ตอบสนอง</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. แผนอัตรากำลังที่สอดคล้องกับความต้องการตำแหน่งตรงตามภาระงาน</li> <li>2. หลักสูตรการอบรมที่สอดคล้องกับความต้องการและสอดคล้องกับสมรรถนะของบุคลากร</li> </ol>

ข้อกำหนด	ตัวชี้วัด
<p>ความต้องการที่แตกต่างกันของฝ่าย/งาน/สถานี</p> <p>5. คุณภาพการประเมิน (วิธีการ ข้อคำถาม และการนำเสนอผลประเมินมาใช้ปรับปรุง)</p>	<p>3. บุคลากรได้รับการพัฒนาตรงกับความต้องการและสอดคล้องกับสมรรถนะของบุคลากร</p> <p>4. จัดสวัสดิการที่ตอบสนองความต้องการของบุคลากร</p> <p>5. ประเมินบุคลากรปีละ 1 ครั้ง (ลูกจ้างประจำปีละ 2 ครั้ง)</p>
<p><b>ผู้รับผิดชอบ :</b> ผู้บริหารระดับสูง หัวหน้าฝ่าย/งาน/สถานี คณะกรรมการดำเนินงาน</p>	
<p><b>กระบวนการบริหารระบบคุณภาพ</b></p>	
<p>1. นโยบายและวัตถุประสงค์ของการบริการวิชาการที่ตอบสนองต่อความคาดหวังและความต้องการของลูกค้าและผู้รับบริการ</p> <p>2. แผนการดำเนินงานระยะสั้นระยะยาวและมีการจัดสรรทรัพยากรสนับสนุนอย่างเพียงพอ</p> <p>3. ระบบงานและกระบวนการทำงานที่ใช้สมรรถนะหลักขององค์กร</p> <p>4. การพัฒนาบุคลากรและสภาพแวดล้อมในการทำงาน</p> <p>5. ระบบการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า ผู้รับบริการและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย และการจัดการข้อร้องเรียน</p> <p>6. การติดตามการประเมินผลการดำเนินงาน การวิเคราะห์และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง</p>	<p>1. ระดับความพึงพอใจและความผูกพันของผู้ใช้บริการ</p> <p>2. จำนวนผู้ใช้บริการและการใช้บริการที่เพิ่มขึ้น</p> <p>3. จำนวนชั่วโมงการเข้ารับการส่งเสริมขีดความสามารถหรือการเข้ารับการอบรมของบุคลากร</p> <p>4. ระดับความพึงพอใจและความผูกพันของบุคลากร</p> <p>5. การบรรลุเป้าหมายตามตัวชี้ผลการดำเนินงานขององค์กร</p> <p>6. คะแนนกระบวนการและผลลัพธ์ของการดำเนินงานตามเกณฑ์ TQA</p>
<p><b>ผู้รับผิดชอบ :</b> ผู้บริหารระดับสูง หัวหน้าฝ่าย/งาน/สถานี คณะกรรมการดำเนินงาน คณะกรรมการประกันคุณภาพฯ</p>	
<p><b>กระบวนการจัดโครงการ/กิจกรรมอบรม</b></p>	
<p>1. กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานและการส่งมอบ</p> <p>2. กำหนดแผนการจัดอบรมที่ชัดเจน หลักสูตรครอบคลุมเนื้อหาและสอดคล้องตามมาตรฐานและความต้องการของลูกค้าและผู้รับบริการ</p> <p>3. หลักสูตรและสื่อการอบรมทันสมัย ถูกต้องตามมาตรฐานและตรงต่อความต้องการของลูกค้าและผู้รับบริการ</p> <p>4. การตรวจสอบความพร้อมใช้งานของวัสดุอุปกรณ์และเครื่องมือต่างๆ</p> <p>5. ผู้ปฏิบัติงานด้านการอบรมมีคุณลักษณะและสมรรถนะทางวิชาชีพที่เหมาะสม</p> <p>6. ระบบการประเมินประสิทธิภาพของกระบวนการ (วิธีการ ช่องทาง ข้อคำถาม และการนำผลประเมินมาใช้ปรับปรุง)</p>	<p>1. จำนวนองค์ความรู้ที่นำมาถ่ายทอดสู่ผู้รับบริการ</p> <p>2. จำนวนลูกค้าและผู้รับบริการ</p> <p>3. จำนวนกลุ่มอาชีพที่ได้รับการพัฒนาและหนุนเสริม</p> <p>4. ความพึงพอใจของลูกค้าและผู้รับบริการไม่น้อยกว่าร้อยละ 85</p> <p>5. ความผูกพันของลูกค้าและผู้รับบริการ</p>
<p><b>ผู้รับผิดชอบ :</b> ฝ่ายฝึกอบรมและการศึกษาต่อเนื่อง ฝ่ายบริการวิชาการชุมชน สถานีบริการวิชาการชุมชน</p>	
<p><b>กระบวนการให้คำปรึกษา</b></p>	
<p>1. กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานและการส่งมอบ</p> <p>2. การให้คำปรึกษาที่ถูกต้องตามมาตรฐานและตรงต่อความต้องการของลูกค้าและผู้รับบริการ</p> <p>3. การตรวจสอบความพร้อมใช้งานของวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือและเทคโนโลยี</p> <p>4. ผู้ปฏิบัติงานด้านการให้คำปรึกษามีคุณลักษณะและสมรรถนะทางวิชาชีพที่เหมาะสม</p> <p>5. ระบบการประเมินประสิทธิภาพของกระบวนการ (วิธีการ ช่องทาง ข้อคำถาม และการนำผลประเมินมาใช้ปรับปรุง)</p>	<p>1. จำนวนองค์ความรู้ที่ให้คำปรึกษา</p> <p>2. จำนวนลูกค้าและผู้รับบริการ</p> <p>3. ความพึงพอใจของลูกค้าและผู้รับบริการไม่น้อยกว่าร้อยละ 85</p> <p>4. ความผูกพันของลูกค้าและผู้รับบริการ</p>
<p><b>ผู้รับผิดชอบ :</b> ฝ่ายส่งเสริมและเผยแพร่ ฝ่ายบริการวิชาการชุมชน สถานีบริการวิชาการชุมชน</p>	
<p><b>กระบวนการจัดการความรู้และสารสนเทศ</b></p>	
<p>1. จัดหาทรัพยากรสารสนเทศโดยพิจารณาความสอดคล้องพันธกิจขององค์กรและมหาวิทยาลัย</p> <p>2. ปฏิบัติตามนโยบาย มาตรฐานและแนวปฏิบัติการจัดการสารสนเทศและเทคโนโลยีสารสนเทศ</p> <p>4. ความพร้อมใช้งานของเทคโนโลยีและอุปกรณ์</p> <p>5. ใช้ซอฟต์แวร์ที่ถูกลิขสิทธิ์ในการปฏิบัติงานและให้บริการวิชาการ</p>	<p>1. ประสิทธิภาพในการให้บริการแก่ลูกค้า ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p> <p>2. ระยะเวลาในการเข้าถึงปัญหาหรือภาวะฉุกเฉินหน่วยงาน</p> <p>3. การเป็นองค์กรแห่งการบริการผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์</p> <p>4. ผู้ให้ความร่วมมือและพันธมิตรที่มีกิจกรรมส่งเสริมการดำเนินงาน</p>

ข้อกำหนด	ตัวชี้วัด
6. พัฒนาระบบ e-Service ที่สนับสนุนการดำเนินงานและการบริการวิชาการอย่างต่อเนื่อง 7. แผนการจัดการความรู้และดำเนินการตามแผนการจัดการความรู้ 8. ถ่ายทอดแผนการจัดการความรู้สู่บุคลากรทุกฝ่าย/งาน/สถานี	5. ความพึงพอใจของลูกค้า และผู้รับบริการ 6. จำนวนสารสนเทศหรือความรู้ที่จัดเก็บในระบบการจัดการความรู้ที่เพิ่มขึ้น
<b>ผู้รับผิดชอบ :</b> งานบริหารและธุรการ หน่วยเทคโนโลยีและสารสนเทศ	
<b>กระบวนการบริหารลูกค้าสัมพันธ์</b>	
1. สำรวจและวิเคราะห์ความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าและผู้รับบริการ 2. แผนการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ และการดำเนินงานตามแผนต่อลูกค้าและผู้รับบริการ 3. ระบบการประเมินประสิทธิภาพการดำเนินงาน (วิธีการ ช่องทาง ประเด็นข้อคำถามและการนำผลการประเมินมาใช้ปรับปรุงใช้ในการปฏิบัติงานและการบริการวิชาการ) 4. ผู้ปฏิบัติงานด้าน CRM มีคุณลักษณะและสมรรถนะทางวิชาชีพที่เหมาะสม	1. ความพึงพอใจของลูกค้าและผู้รับบริการ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 85 2. ความผูกพันของลูกค้าและผู้รับบริการไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 3. จำนวนลูกค้าและผู้รับบริการที่เพิ่มขึ้น
<b>ผู้รับผิดชอบ :</b> ฝ่ายฝึกอบรมและการศึกษาต่อเนื่อง ฝ่ายส่งเสริมและเผยแพร่	
<b>การจัดการห่วงโซ่อุปทาน</b>	
1. พันธกิจ แผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติงาน 2. ความต้องการของลูกค้าและผู้รับบริการของแต่ละกลุ่ม 3. ความรู้และศักยภาพของผู้ปฏิบัติงาน 4. คุณสมบัติของผู้ส่งมอบและร้านค้า 5. ระเบียบและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง	1. จำนวนกระบวนการลดเวลาในการทำงาน 2. ค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนที่ลดลง 3. ความพึงพอใจของลูกค้าและผู้รับบริการ 4. ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
<b>ผู้รับผิดชอบ :</b> ฝ่ายฝึกอบรมและการศึกษาต่อเนื่อง ฝ่ายส่งเสริมและเผยแพร่	
<b>กระบวนการบริหารงบประมาณ</b>	
1. ดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ทางการเงินของสำนักส่งเสริมฯ 2. กำกับและดำเนินงานด้านการเงินและพัสดุตามระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการเบิกจ่ายและระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ รวมทั้งระบบการตรวจทานเพื่อควบคุมภายใน	1. ร้อยละของเงินออมต่อเงินรายได้ 2. ร้อยละของความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ทางการเงิน
<b>ผู้รับผิดชอบ :</b> ผู้บริหารระดับสูง ฝ่ายฝึกอบรมและการศึกษาต่อเนื่อง งานบริหารและธุรการ คณะกรรมการดำเนินงาน	
<b>กระบวนการสื่อสาร</b>	
1. แผนปฏิบัติการด้านการสื่อสาร 2. แนวปฏิบัติการสื่อสาร/คู่มือการสื่อสาร 3. ช่องทางการสื่อสาร 4. ข้อมูลความต้องการและข้อเสนอแนะของลูกค้า ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้ปฏิบัติงาน 5. ผู้ปฏิบัติงานด้านการสื่อสารของสำนักส่งเสริมฯ	1. จำนวนช่องทางการสื่อสารไม่น้อยกว่า 5 ช่องทาง 2. มีการสื่อสารกับผู้รับบริการเมื่อมีบริการ/กิจกรรมใหม่หรือมีการเปลี่ยนแปลงการให้บริการล่วงหน้าอย่างน้อย 3 วัน 3. มีการทบทวนกระบวนการสื่อสาร อย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง 4. ความพึงพอใจของผู้รับบริการที่มีต่อการสื่อสารไม่น้อยกว่าร้อยละ 85
<b>ผู้รับผิดชอบ :</b> ฝ่ายฝึกอบรมและการศึกษาต่อเนื่อง ฝ่ายส่งเสริมและเผยแพร่ งานบริการวิชาการชุมชน สถานีบริการวิชาการชุมชน	
<b>กระบวนการบริหารความเสี่ยง</b>	
1. กำหนดประเด็นความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรที่ผ่านการประเมินความเสี่ยง 2. จัดทำแผนงาน กลยุทธ์และกิจกรรมควบคุมความเสี่ยงและถ่ายทอดสู่ผู้รับผิดชอบ 3. การรับรู้และการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกคนในการบริหารความเสี่ยง 4. ระบบสารสนเทศและการสื่อสารที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง 5. คณะกรรมการหรือคณะทำงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง 6. การติดตามประเมินผลการดำเนินงาน กิจกรรมการบริหารความเสี่ยง	1. การบรรลุเป้าหมายตามตัวบ่งชี้ผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างน้อย 4 ด้าน คือ 1) ด้านกลยุทธ์ 20 ตัวชี้วัด 2) ด้านการปฏิบัติงาน 28 ตัวชี้วัด 3) ด้านการเงิน 1 ใน 28 ตัวชี้วัด 4) ด้านการปฏิบัติตามจริยธรรม กฎหมายและระเบียบข้อบังคับ 1 ใน 28 ตัวชี้วัด
<b>ผู้รับผิดชอบ :</b> ผู้บริหารระดับสูง หัวหน้าฝ่าย/งาน/สถานี คณะกรรมการดำเนินงาน คณะกรรมการประกันคุณภาพฯ	

## (2) แนวคิดในการออกแบบ

สำนักส่งเสริมฯ เป็นหน่วยงานของมหาวิทยาลัยที่มีภารกิจหลักคือ การบริการวิชาการ โดยการนำองค์ความรู้ทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยถ่ายทอดสู่ชุมชนชนและสังคม จากภารกิจดังกล่าวสำนักส่งเสริมฯ ได้กำหนดและออกแบบผลิตภัณฑ์เป็น 2 ประเภท คือ 1) กิจกรรม/โครงการหลักสูตรฝึกอบรม ซึ่งมีทั้งแบบหารายได้และแบบให้เปล่า และ 2) สื่อประเภทต่างๆ ซึ่งเผยแพร่ผ่านสิ่งพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ สื่อสังคมออนไลน์และอื่นๆ เพื่อให้ครอบคลุมและตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าหรือผู้รับบริการ

สำนักส่งเสริมฯ ออกแบบกระบวนการดำเนินงานโดยมีการจัดทำข้อกำหนดและตัวชี้วัดที่สำคัญของการดำเนินงานแล้วรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการนั้นๆตามผลิตภัณฑ์ จากนั้นนำข้อมูลจากการวิเคราะห์มาออกแบบกระบวนการโดยพิจารณาระยะเวลา ขั้นตอนการปฏิบัติงานจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานเพื่อให้ผู้ปฏิบัติได้ใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานและสื่อสารเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจกับผู้ที่เกี่ยวข้องนำกระบวนการที่ได้ลงสู่การปฏิบัติเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมกำหนดให้มีกระบวนการสนับสนุน 6 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านบริหารงบประมาณ 2) ด้านการจัดการความรู้และสารสนเทศ 3) ด้านการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ 4) ด้านการสื่อสาร 5) ด้านการบริหารความเสี่ยง และ (6) ด้านการจัดห่วงโซ่อุปทาน ดังแผนภาพที่ 6.1-2

### ข. การจัดการกระบวนการ

#### (1) การนำกระบวนการไปปฏิบัติ

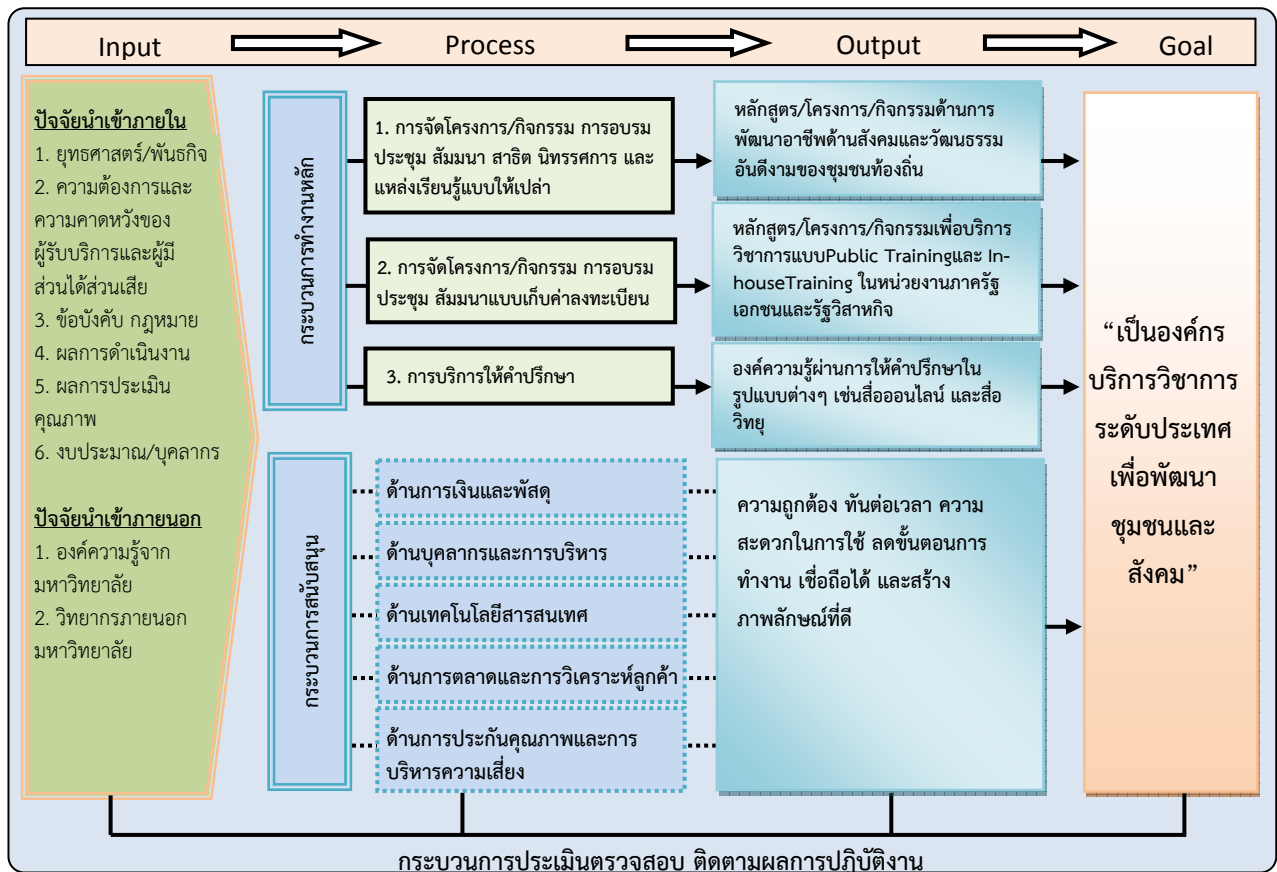
สำนักส่งเสริมฯ มีขั้นตอนการปฏิบัติงานตามกระบวนการทำงานที่สำคัญ ตามวงจรคุณภาพ PDCA ดังแผนภาพที่ 6.1-3 และมีขั้นตอนการปฏิบัติงานตามกระบวนการทำงาน เพื่อบรรลุข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการดังนี้

1. กำหนดการปฏิบัติงานตาม JD และข้อตกลงก่อนการปฏิบัติงานเป็นรายบุคคล (TOR) ของบุคลากร
2. มีคู่มือการปฏิบัติงาน/ขั้นตอนการปฏิบัติงาน/แนวปฏิบัติในการปฏิบัติงาน
3. ติดตามและประเมินผลสัมฤทธิ์ตามตัวชี้วัดของโครงการ/กิจกรรม โดยผู้รับผิดชอบโครงการ
4. ติดตามผลการดำเนินงานของทุกงานโดยทีมผู้บริหารของสำนักส่งเสริมฯ ตามโครงการ
5. ประชุมทีมบริหาร และคณะกรรมการดำเนินงาน ได้ติดตามการดำเนินงานและแก้ไขปัญหาพร้อมกัน

สำนักส่งเสริมฯ มีวิธีการนำข้อมูลลูกค้า ผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือ เพื่อใช้ในการจัดการกระบวนการ ดังนี้

1. นำข้อมูลมาวิเคราะห์ (SWOT Analysis) และพัฒนากระบวนการเพื่อนำไปปฏิบัติในปีต่อไป
2. นำข้อมูลมาปรับแผนปฏิบัติการ กำหนดเป้าหมาย และตัวชี้วัดให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
3. นำกระบวนการจัดการความรู้ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อสร้างความเข้าใจแก้ไขปัญหาการทำงานเพิ่มประสิทธิภาพและปรับปรุงกระบวนการพัฒนางาน

สำนักส่งเสริมฯ กำหนดตัวชี้วัดและติดตามประเมินผลการดำเนินงาน เพื่อให้มั่นใจว่าการปฏิบัติงานตามกระบวนการเป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญ และนำไปปฏิบัติเพื่อใช้ในการควบคุมและปรับปรุงกระบวนการทำงาน ดังตารางที่ 6.1-3

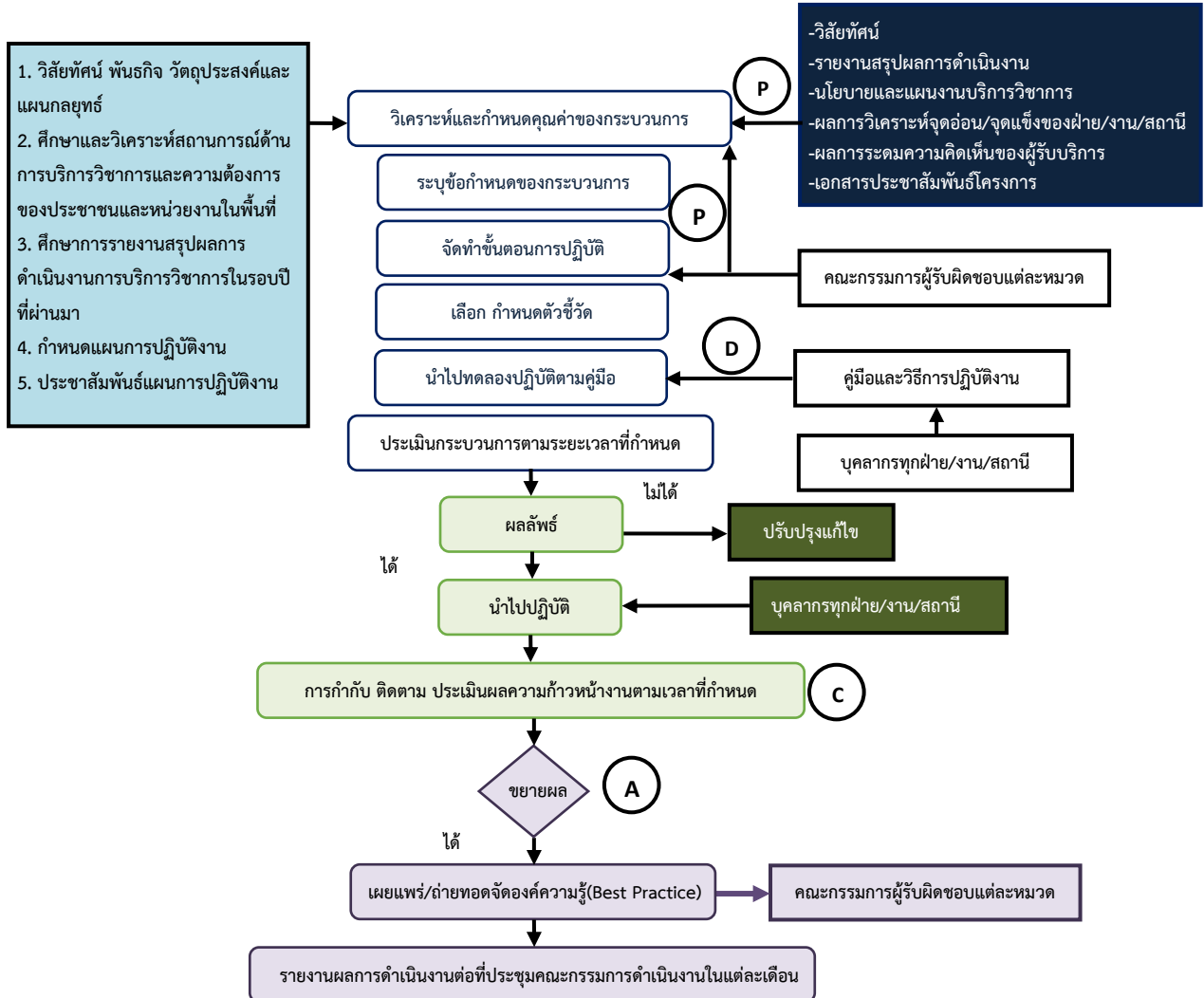


แผนภาพที่ 6.1-2 การออกแบบและจัดกระบวนการทำงาน

ตารางที่ 6.1-3 กระบวนการทำงานหลัก กระบวนการที่ใช้ควบคุมและตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน

กระบวนการทำงานหลัก	กระบวนการที่ใช้ในการควบคุมและปรับปรุงกระบวนการทำงาน	ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน
(1) โครงการ/กิจกรรม/หลักสูตรฝึกอบรม	<ul style="list-style-type: none"> <li>-กระบวนการจัดทำและปรับปรุงแผนปฏิบัติงานประจำปี</li> <li>-การถ่ายทอดแผนการปฏิบัติงานไปยังหัวหน้าฝ่ายงานและระดับผู้ปฏิบัติการ</li> <li>-กำหนดมาตรฐานการทำงานในแต่ละฝ่ายงาน/สถานี</li> <li>-กำกับดูแลและติดตามผ่านระดับหัวหน้าฝ่ายงานจนถึงผู้บริหารระดับสูง</li> <li>-รายงานผลการดำเนินงานในที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินงานเพื่อรับฟังข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะสำหรับกิจกรรม/โครงการต่างๆ</li> <li>-การจัดการองค์ความรู้และนวัตกรรมเพื่อการจัดทำหลักสูตร/กิจกรรม</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. จำนวนโครงการ/กิจกรรม/นวัตกรรมบริการวิชาการ</li> <li>2. จำนวนองค์ความรู้จากโครงการวิจัย/บทความวิจัย/นวัตกรรม/แนวปฏิบัติที่ดีของหน่วยงานภายในถ่ายทอดสู่ชุมชนและสังคม</li> <li>3. จำนวนผู้เข้าร่วมกิจกรรม/โครงการบริการวิชาการ</li> <li>4. จำนวนชุมชนเข้มแข็งตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง</li> <li>5. รายได้ของคนในชุมชน/กลุ่มอาชีพที่ได้รับการส่งเสริมอาชีพเพิ่มขึ้น</li> <li>6. จำนวนเครือข่ายความร่วมมือทางด้านการวิจัยและบริการวิชาการทั้งหน่วยงานภายในและนอกมหาวิทยาลัย</li> <li>7. ร้อยละของความพึงพอใจ/ไม่พึงพอใจของผู้รับบริการ</li> <li>8. ร้อยละของลูกค้าที่กลับมาใช้บริการซ้ำ</li> </ol>
(2) สื่อประเภทต่างๆ สื่อวิทยุ/โทรทัศน์ VDO on Demand และสื่อสิ่งพิมพ์	<ul style="list-style-type: none"> <li>-กระบวนการจัดทำและปรับปรุงแผนปฏิบัติงานประจำปี</li> <li>-การถ่ายทอดแผนการปฏิบัติงานไปยังหัวหน้าฝ่ายงานและระดับผู้ปฏิบัติการ</li> <li>-การจัดการองค์ความรู้และนวัตกรรมเพื่อปรับปรุงแนวทางการให้คำปรึกษา</li> <li>-กำกับดูแลและติดตามผ่านระดับหัวหน้าฝ่ายงานจนถึงผู้บริหารระดับสูง</li> <li>-รายงานผลการดำเนินงานในที่ประชุมคณะกรรมการ</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. จำนวนเรื่อง/จำนวนตอนที่นำเสนอผ่านสื่อต่างๆ</li> <li>2. จำนวนเรื่อง/จำนวนตอนที่นำเสนอผ่านสื่อวีดีโอหรือสื่อออนไลน์ (VDO/Radio On Demand) (นับสะสม)</li> <li>3. จำนวนสถานีที่ออกอากาศรายการวิทยุ (สถานีวิทยุ)</li> <li>4. จำนวนคนที่เข้าถึงสื่อออนไลน์ Youtube</li> <li>5. จำนวนองค์ความรู้ทางวิจัย/บทความวิจัย/นวัตกรรม/แนวปฏิบัติที่ดีของหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยที่ถ่ายทอดสู่ชุมชนและสังคม</li> </ol>

กระบวนการ การทำงานหลัก	กระบวนการที่ใช้ในการควบคุมและปรับปรุง กระบวนการทำงาน	ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน
	ดำเนินงานเพื่อรับฟังข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะในครั้งต่อไปสำหรับกิจกรรม/โครงการต่าง ๆ	6. ร้อยละของระดับความพึงพอใจของผู้รับสื่อต่างๆ 7. ร้อยละของระดับความพึงพอใจของผู้รับสื่อวีดีโอและสื่อออนไลน์ (VDO/Radio On Demand) 8. ร้อยละความพึงพอใจของผู้รับสื่อวิทยุและสื่อออนไลน์ 9. ร้อยละของระดับความไม่พึงพอใจของผู้รับบริการ

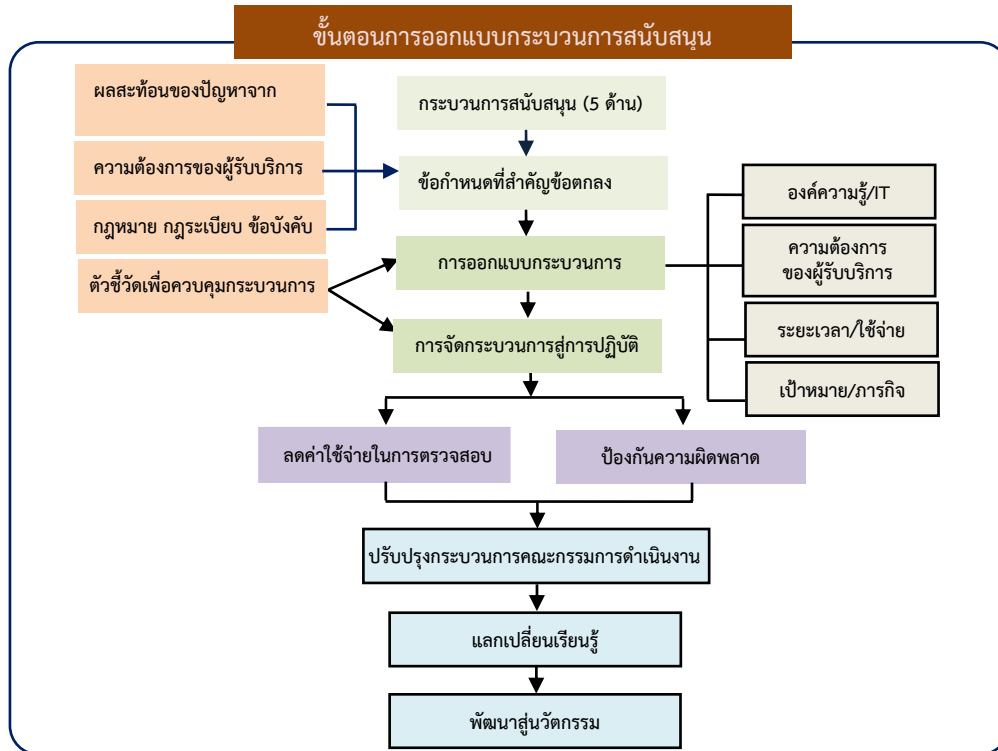


แผนภาพที่ 6.1-3 ขั้นตอนการปฏิบัติงานตามกระบวนการทำงานที่สำคัญตามวงจรคุณภาพ PDCA

## (2) กระบวนการสนับสนุน

สำนักส่งเสริมฯ กำหนดกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญโดยนำผลสะท้อนของปัญหาจากการปฏิบัติงานมาใช้ออกแบบกระบวนการทำงาน เพื่อนำไปสู่การแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นโดยใช้องค์ความรู้และเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือสนับสนุนการบริการ เพื่อให้ผู้รับบริการได้รับการบริการที่ถูกต้อง รวดเร็ว โปร่งใส ตรวจสอบได้ กระบวนการสนับสนุนและข้อกำหนดที่สำคัญ ดังแผนภาพที่ 6.1-4





**แผนภาพที่ 6.1-4 ขั้นตอนการออกแบบกระบวนการสนับสนุน**

ในการนำกระบวนการสนับสนุนไปปฏิบัตินั้น สำนักส่งเสริมฯ ได้คำนึงถึงข้อกำหนดที่สำคัญ และกำหนดตัวชี้วัดเพื่อสร้างความเชื่อมั่นว่า กระบวนการสนับสนุนมีความสอดคล้องกับเป้าหมายหลัก และสนับสนุนการทำงานของกระบวนการที่สำคัญให้บรรลุเป้าหมายเชิงคุณภาพในมิติต่างๆ ตามที่กำหนด ดังตารางที่ 6.1-4 เพื่อให้การปฏิบัติงานของสำนักส่งเสริมฯ บรรลุตามเป้าประสงค์เชิงคุณภาพ จึงมีการกำหนดวิธีการและขั้นตอนการปฏิบัติในทุกกระบวนการสนับสนุน (อ้างอิงจากข้อมูลบนเว็บไซต์)

**ตารางที่ 6.1-4 การจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการสนับสนุน**

กระบวนการสนับสนุน	ข้อกำหนดที่สำคัญ	ตัวชี้วัดการนำกระบวนการสู่การปฏิบัติ
1. ด้านการเงินและพัสดุ	<ol style="list-style-type: none"> <li>สะดวก รวดเร็ว ทันเวลา</li> <li>ถูกต้องตามระเบียบราชการและเป็นไปตามแนวทางที่กระทรวงการคลังกำหนด</li> <li>สร้างความพึงพอใจให้ผู้รับบริการ</li> <li>มีมาตรฐานในทุกขั้นตอนของการบริการ</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>ความถูกต้อง</li> <li>ทันเวลา</li> <li>คุ้มค่า</li> <li>ความสะดวกจากการบริการ</li> </ol>
2. ด้านบริหารและธุรการ	<ol style="list-style-type: none"> <li>การรักษาความลับ</li> <li>จัดการงานเอกสารอย่างมืออาชีพ</li> <li>เอกสารถูกต้อง ครบถ้วน รวดเร็ว ทันกำหนดเวลา</li> <li>สรรหาคูคลากรที่มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับภาระหน้าที่ตามกรอบอัตรากำลังที่ได้รับ</li> <li>กำหนดและวางแผนตำแหน่งที่สูงขึ้นของบุคลากร</li> <li>จัดบุคลากรเข้ารับการอบรมให้ตรงตามภาระงาน</li> <li>จัดสวัสดิการต่างๆ ให้แก่บุคลากร</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>จำนวนแผนการวางระบบงานที่ได้ดำเนินการ</li> <li>จำนวนครั้งของบุคลากรที่ผ่านการอบรม สัมมนา ดูงาน</li> <li>ร้อยละของความผูกพันและความผูกพันในที่ทำงาน</li> <li>จำนวนบุคลากรที่เลื่อนตำแหน่ง/เปลี่ยนตำแหน่ง</li> <li>ระบบการประเมินบุคลากรตาม TOR</li> <li>ร้อยละของการประเมินความสุขของบุคลากรในองค์กร ด้วย Happimonitor</li> </ol>
3. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	<ol style="list-style-type: none"> <li>รวดเร็ว ปลอดภัย ใช้งานง่าย ตรวจสอบความถูกต้องได้และพร้อมใช้งาน</li> <li>สำรองข้อมูลเพื่อลดความเสี่ยงในกรณีเกิดเหตุฉุกเฉิน</li> <li>ใช้ระบบฐานข้อมูลในการดำเนินงาน</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>ฐานข้อมูลครอบคลุมทุกงาน MIS-DSS, MIS สำนักส่งเสริม, Intranet, E-doc, E-Office, E-mail, TOR Online, Competency online</li> <li>ระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัยปลอดภัย และเชื่อถือได้</li> <li>ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ</li> </ol>

กระบวนการสนับสนุน	ข้อกำหนดที่สำคัญ	ตัวชี้วัดการนำกระบวนการสู่การปฏิบัติ
4. ด้านการตลาดและ การวิเคราะห์ลูกค้า	จัดทำระบบฐานข้อมูลผู้รับบริการให้ครอบคลุม ความพึงพอใจและความต้องการของผู้รับบริการใน ทุกกลุ่มเป้าหมาย	1. ฐานข้อมูลหน่วยงานภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ เอกชน ชุมชน และข้อมูลเครือข่าย 2. ผลการประเมินความต้องการและความพึงพอใจของ ผู้รับบริการ 3. รายงานผลการประชุม
5. ด้านการประกัน คุณภาพและการ บริหารความเสี่ยง	1. จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน 2. ประเมินคุณภาพการดำเนินงานตามกรอบเวลา ที่กำหนด 3. ประเมินแผนและผลการดำเนินงานตามกรอบเวลา ที่กำหนด	1. รายงานผลการประเมินความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการปรับปรุง 2. รายงานผลการประกันคุณภาพ 3. รายงานแผนและผลตามตัวชี้วัด 4. รายงานการประชุมคณะกรรมการประกันคุณภาพ

### (3) การปรับปรุงผลิตภัณฑ์และกระบวนการ

สำนักส่งเสริมฯ มีการปรับปรุงผลิตภัณฑ์และกระบวนการเพื่อปรับปรุงผลิตภัณฑ์และผลการดำเนินงาน โดยใช้วงจรคุณภาพ PDCA มีการวิเคราะห์หาจุดอ่อน โอกาสในการปรับปรุง และแนวทางการเสริมสร้างความแข็งแกร่งโดยนำสมรรถนะหลักมาพิจารณา มีการจัดทำและปรับปรุงคู่มือการปฏิบัติงาน เพื่อใช้เป็นแนวทางดำเนินงานที่เป็นปัจจุบัน และเพื่อป้องกันการเกิดความผิดพลาดซ้ำ เช่น 1) ปรับปรุงกระบวนการบริการให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับการบริการที่ดีที่สุดเกิดความประทับใจและสร้างความผูกพัน 2) ปรับปรุงหลักสูตร/โครงการ/กิจกรรมสร้างนวัตกรรมบริการวิชาการที่ทันสมัยและส่งเสริมการเรียนรู้ รวมทั้งการบริการวิชาการอื่นๆ 3) ปรับปรุงกระบวนการให้ทันต่อความจำเป็นและทิศทางของการบริการวิชาการแก่ชุมชนอยู่เสมอ

สำนักส่งเสริมฯ ใช้ข้อมูลที่สำคัญในการปรับปรุงกระบวนการทำงานต่างๆ เพื่อให้บรรลุผลการดำเนินการที่ดีขึ้น ลดความแปรปรวนของกระบวนการ ปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการให้ดีขึ้น รวมทั้งทำให้กระบวนการเหล่านี้ทันกับความต้องการและทิศทางของหน่วยงานอยู่เสมอ ดังตารางที่ 6.1-5

#### ตารางที่ 6.1-5 ข้อมูลที่สำคัญและการปรับปรุงกระบวนการทำงาน

ข้อมูล	การปรับปรุงกระบวนการทำงาน	กระบวนการทำงานที่ได้ปรับปรุง
- รายงานผลการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติงานประจำปี	- วางแผนปรับปรุง แก้ไข ทั้งเหตุการณ์เฉพาะหน้าและนำไปสู่การพัฒนากระบวนการและกระบวนการทำงานในอนาคตและติดตามประเมินผลการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	- พัฒนาจุดอ่อนและเสริมจุดแข็งของกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ - นำนวัตกรรมมาใช้งาน
- ปัญหาที่พบในการปฏิบัติงานของกระบวนการทำงาน	- จัดกิจกรรมทบทวนตามกระบวนการ AAR (After Action Review) เมื่อกิจกรรม/โครงการเสร็จสิ้น	- ปรับปรุงแก้ไขเพื่อลดความแปรปรวนของกระบวนการที่เกิดขึ้น โดยแนวทางดังกล่าวจะนำเสนอในที่ประชุม
- ผลการตรวจสอบโดยระบบการควบคุมภายในเพื่อประเมินความเสี่ยงและระบบประกันคุณภาพ - ข้อมูลย้อนกลับจากแบบประเมินผลโครงการและข้อเสนอแนะของผู้รับบริการ - สรุปผลการดำเนินงานประจำปี	- นำผลการปรับปรุงกระบวนการเข้าร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้การทำงานของแต่ละฝ่าย/งาน/สถานี	คณะกรรมการดำเนินงานและถ่ายทอดสู่เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานที่ 6 เดือน/ครึ่ง

### ค. การจัดการนวัตกรรม

สำนักส่งเสริมฯ สนับสนุนให้เกิดการสร้างและพัฒนานวัตกรรมที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อบรรลุเป้าประสงค์และให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดของการดำเนินงาน โดยมีกระบวนการดังตารางที่ 6.1-6

ตารางที่ 6.1-6 ขั้นตอนการจัดการนวัตกรรม

ปัจจัยนำเข้า	กระบวนการจัดการนวัตกรรม					ผลลัพธ์
-นโยบายขององค์กร -การวางแผนกลยุทธ์ -ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ -แหล่งงบประมาณเพื่อสนับสนุน -ข้อมูลความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย -ช่องทางการสื่อสาร -ผลการปฏิบัติในรอบปีที่ผ่านมา	① กำหนดนโยบาย ส่งเสริมสนับสนุนในการสร้าง/พัฒนา นวัตกรรม การดำเนินงานในมิติต่างๆ	② สร้างบรรยากาศ สภาพแวดล้อมให้บุคลากรได้เกิดแนวคิดสร้าง/พัฒนานวัตกรรม -จัดตั้งคณะทำงาน เพื่อขับเคลื่อนและพัฒนานวัตกรรม ด้านกระบวนการทำงานและผลิตภัณฑ์ต่างๆ	③ จัดให้ความรู้/สนับสนุนการเข้าอบรม สัมมนาในการสร้าง/พัฒนา นวัตกรรม	④ สร้างนวัตกรรมใหม่/พัฒนา นวัตกรรมเดิมเพื่อปรับปรุงการดำเนินงานทดลอง นำนวัตกรรมมาใช้/ประเมิน/ปรับปรุง -นำนวัตกรรมไปแสดงนิทรรศการ และส่งเข้าเวทีการประกวดต่างๆ	⑤ ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน -สนับสนุนเงินรางวัลเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการพัฒนางาน -สนับสนุนการเข้าประกวด	1.จำนวนนวัตกรรม 2.นวัตกรรมที่ปฏิบัติได้สำเร็จ 3.รางวัล/เกียรติบัตรการประกวด 4.การขอตำแหน่งทางวิชาการที่สูงขึ้น
ผู้รับผิดชอบ	ผู้บริหาร	หัวหน้าฝ่ายงาน	หัวหน้าฝ่ายงาน	บุคลากร	คณะกรรมการดำเนินงาน	

นำปัจจัยนำเข้ามาขับเคลื่อนการสร้างและพัฒนานวัตกรรมผ่านกระบวนการจัดการนวัตกรรม 5 ขั้นตอน โดยมีการดำเนินการดังต่อไปนี้

1. นวัตกรรมการสร้างและพัฒนาหลักสูตร/กิจกรรม/โครงการใช้ข้อมูลการวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้า ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย และผลการปฏิบัติในรอบปีที่ผ่านมาเพื่อค้นหาความต้องการ ปัญหา อุปสรรคในการดำเนินงาน โดยประชุมร่วมกันในฝ่าย/งานที่รับผิดชอบ และผลของการสรุปทเรียนในระหว่างคณะทำงาน นอกจากนี้ในขั้นตอนของการปฏิบัติงาน มีการปรับปรุงงาน เพื่อลดข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น อันจะนำไปประโยชน์สูงสุดต่อลูกค้าและผู้รับผิดชอบกิจกรรม/โครงการ จะได้พัฒนางานและการจัดการนวัตกรรมที่เกี่ยวกับงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

2. การจัดบรรยากาศ สภาพแวดล้อมให้บุคลากรได้ก่อให้เกิดแนวคิดสร้างสรรค์/พัฒนานวัตกรรม สนับสนุนการพัฒนา นวัตกรรม การทำงานข้ามสายงาน มีการแต่งตั้งคณะทำงานเพื่อขับเคลื่อนงานในกรณีที่มีภาระงานเร่งด่วนหรือมีกิจกรรมที่ทำซ้อน บางกิจกรรมต้องใช้ความโดดเด่นและความสามารถพิเศษเฉพาะตัวของบุคลากรต่างฝ่าย/งาน/สถานี สามารถดำเนินการได้

3. การสร้างนวัตกรรมใหม่จากความเชี่ยวชาญ ความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ของบุคลากร

3.1 การจัดตั้งคณะทำงานเพื่อขับเคลื่อนและพัฒนานวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ต่างๆ ในลักษณะของ Product Innovation ในกิจกรรม/โครงการแบบให้เปล่า (CMTU : Career Mobile Training Unit ) และแบบเก็บค่าลงทะเบียน (KMTU : Knowledge Mobile Training Unit) เพื่อให้บริการวิชาการในทุกๆ พื้นที่ ทำให้สามารถให้บริการแก่กลุ่มเป้าหมายต่างๆ ได้อย่างทั่วถึง สามารถให้บริการได้รวดเร็วขึ้น ลดค่าใช้จ่ายและต้นทุนต่ำ และการบริหารจัดการมีประสิทธิภาพ ทำให้มีลูกค้าในทุกพื้นที่ทั่วประเทศและยังได้รับความเชื่อถือในด้านการบริการมาอย่างยาวนาน

3.2 การใช้วิธีการทำงานร่วมกับสมาชิก/กลุ่ม/ชุมชน ในพื้นที่เพื่อสร้างชุมชนเข้มแข็ง รวมทั้งการผลิต การเผยแพร่และถ่ายทอดความรู้จากงานวิจัยเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่ม สร้างโอกาสและช่องทางในการจำหน่ายสินค้าชุมชนอย่างต่อเนื่อง มีการศึกษาวิเคราะห์ และหาแนวทางพัฒนานวัตกรรมเพื่อให้ผลิตภัณฑ์ทันสมัยอยู่เสมอ

4. สร้างนวัตกรรมใหม่/พัฒนานวัตกรรมเดิมเพื่อปรับปรุงการดำเนินงานทดลองนำนวัตกรรมมาใช้/ประเมิน/ปรับปรุง มีการนำนวัตกรรมที่บุคลากรพัฒนาขึ้นมาไปแสดงนิทรรศการและส่งเข้าเวทีการประกวดต่างๆ ภายในมหาวิทยาลัย เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญได้ให้ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงต่อๆ งาม

5. การผลักดันและขับเคลื่อนเพื่อให้เกิดนวัตกรรมในองค์กร ผ่านระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน (TOR) โดยใช้ผลการประเมินระดับหัวหน้าฝ่าย/งาน นักวิชาการร้อยละ 20 และระดับบุคลากรผู้สนับสนุน ร้อยละ 10 เพื่อส่งเสริมและกระตุ้นให้นักวิชาการได้คิดพัฒนานวัตกรรมในการทำงาน ซึ่งผลของกิจกรรมนี้จะมีประโยชน์ต่อการพัฒนาตัวบุคคลและบุคลากรยังสามารถนำนวัตกรรมนี้ไปใช้ในการยื่นขอความก้าวหน้าในตำแหน่งที่สูงขึ้น

## 6.2 ประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ

### ก. ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการ

สำนักส่งเสริมฯ ให้ความสำคัญในการลดต้นทุน ความสูญเสียของระบบงาน โดยค้นหาสาเหตุความสูญเสียจากการทำงานซ้ำซ้อนและผิดพลาดจัดลำดับความสำคัญ กำหนดเป้าหมาย มอบหมายผู้รับผิดชอบนำมาปรับปรุงขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพื่อนำไปทดลองใช้และประเมินผลอันเป็นการลดเวลา ต้นทุนในกระบวนการระบบงานการกำจัดและลดการสูญเสียเวลาและทรัพยากร ป้องกันไม่ให้เกิดของเสีย ความผิดพลาดจากการให้บริการ การทำงานซ้ำและช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของงาน สำนักส่งเสริมฯ มีการทบทวนและปรับปรุงกระบวนการทำงานปีละ 2 ครั้ง ซึ่งเป็นแนวทางในการช่วยการดำเนินงาน

### แนวทางของสำนักส่งเสริมฯ ในการควบคุมต้นทุนเพื่อลดค่าใช้จ่าย ดังนี้

1. มอบหมายผู้รับผิดชอบโครงการ/กิจกรรมประชุมร่วมกันในฝ่าย/งาน/สถานี เพื่อวางแผนงานและไม่ให้เกิดการทำงานซ้ำซ้อน กำหนดวิธีการดำเนินงานที่รัดกุม โดยยึดตามกฎระเบียบข้อบังคับตามความเหมาะสม
2. วิเคราะห์ขอบเขต ขั้นตอนการดำเนินโครงการ ผลผลิต ผลลัพธ์และตัวชี้วัดของโครงการเพื่อให้ทราบถึงความสำเร็จที่จะได้รับจากโครงการและระบุว่าได้รับความสำเร็จนั้นหรือไม่
3. กำหนดเป้าหมายการดำเนินงานทุกโครงการให้สัมพันธ์และเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน เพื่อแสดงให้เห็นว่าโครงการมีส่วนสนับสนุนต่อยุทธศาสตร์นั้นๆ อย่างไร
4. มีการวิเคราะห์การดำเนินโครงการ/กิจกรรมร่วมกับโครงการต่างๆ ของหน่วยงาน เพื่อให้เห็นความสัมพันธ์และความเกี่ยวข้องกันของแต่ละโครงการ
5. รายงานผลการดำเนินโครงการ/กิจกรรม และเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อประกอบการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีในปีต่อไป เพื่อให้ทราบว่าโครงการ/กิจกรรมนั้นคุ้มค่าที่จะดำเนินการต่อไปหรือไม่ และหากลูกค้ามีความพึงพอใจสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้และมีข้อเสนอแนะให้จัดโครงการ/กิจกรรมนั้นต่อไปจะประชุมวางแผนลดต้นทุนการผลิตแต่ยังคงรักษาคุณภาพเอาไว้
6. มีการปรับปรุงและกำหนดแนวปฏิบัติเพื่อลดต้นทุนอย่างเป็นระบบทั้งต้นทุนในกระบวนการผลิตต้นทุนคงที่และต้นทุนผันแปร เช่น ค่าจ้าง ค่าวัสดุดิบ ค่าโทรศัพท์ นอกจากนี้ยังมีการประสานงานกับเครือข่ายของชุมชนในการจัดทำโครงการ 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 เพื่อไม่ต้องเสียค่าเช่าเวลารวมทั้งขอความร่วมมือในการผลิตรายการโดยประสานบุคลากรและองค์กรภาคีเครือข่าย

6.5 เลือกใช้วิทยากรภายในหน่วยงานเพื่อลดค่าใช้จ่าย

6.7 กำหนดแนวนโยบาย 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 สรุปจำนวนผู้สมัครและออกใบเสร็จรับเงิน 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 เพื่อให้เป็นไปตามระเบียบเงินยืมตรงราชการในการจัดกิจกรรม/โครงการ และสอดคล้องกับการรายงานผลการดำเนินงานและผลการเบิกจ่าย

7.6 จัดทำบันทึกสรุปผลการประเมินและรายงาน หลังเสร็จสิ้นโครงการ 3 วัน

8. ตรวจสอบ/ทบทวนประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศทุก 6 เดือน ทั้งนี้จะมีการประชุมเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง ผู้ใช้งานในระบบเพื่อนำเสนอผลการใช้และข้อเสนอแนะเพื่อให้ระบบสามารถรองรับงานได้ครบถ้วนมากยิ่งขึ้น

9. มีการนำระบบอิเล็กทรอนิกส์ต่างๆ เข้ามาใช้เพื่อการควบคุมต้นทุน และลดระยะในการทำงาน ได้แก่ ระบบการรับ-ส่งหนังสือ ระบบสมัครอบรมออนไลน์ ระบบประเมินผลกิจกรรม/โครงการ ระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน (TOR) ระบบประชุม E-meeting การลงเวลาทำงานออนไลน์ 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 ค้นหาสาเหตุ และกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหาร่วมกัน

5. กำหนดให้บุคลากรจัดทำโครงการวิจัย และโครงการพัฒนางาน ให้เป็นส่วนหนึ่งของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้งานที่รับผิดชอบมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

## ข. การจัดการห่วงโซ่อุปทาน

สำนักส่งเสริมฯ มีวิธีจัดการห่วงโซ่อุปทานโดยมอบหมายให้คณะกรรมการดำเนินงานจัดระบบที่มีความยืดหยุ่น และรองรับการเปลี่ยนแปลงมีคณะกรรมการที่ทำหน้าที่ออกแบบกระบวนการที่สอดคล้องกับพันธกิจขององค์กร โดยใช้ทรัพยากรและเทคโนโลยีที่มีอยู่ในการดำเนินงานเชื่อมโยงกับระบบข้อมูลควบคุมไปกับข้อมูลของลูกค้าและผู้รับบริการ ผลการประเมิน ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปลี่ยนแปลงไปด้านสังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อม

สำนักส่งเสริมฯ ใช้การจัดการห่วงโซ่อุปทานผนวกกับกระบวนการให้บริการ เพื่อเพิ่มคุณค่าให้แก่ลูกค้าและผู้รับบริการและคุณภาพการบริการในด้านผู้ส่งมอบผลิตภัณฑ์รายละเอียดดังตารางที่ 6.2-1

ตารางที่ 6.2-1 การจัดการห่วงโซ่อุปทาน แนวทางการดำเนินการและการประเมินผล

ผู้ส่งมอบ/ระบบควบคุม	แนวทางการดำเนินการ	การประเมินผล
ด้านองค์ความรู้ : วิทยากร	ขั้นตอนการคัดเลือกเริ่มจากการพิจารณาคุณสมบัติความเหมาะสม ความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ การมีชื่อเสียง และการเป็นที่ยอมรับในแวดวงวิชาชีพ -พิจารณาจากผลการประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการ กรณีที่เคยเป็นวิทยากรในหลักสูตรที่จัดอบรมมาแล้ว	1. ประเมินโดยใช้แบบสอบถาม 2. ถอดบทเรียนสรุปผลการปฏิบัติงาน (After Action Review: AAR) 3. การรายงานผลการย้อนกลับให้แก่ผู้ส่งมอบได้ทราบด้วยเมื่อเสร็จสิ้นโครงการ
ด้านวัสดุ อุปกรณ์ในการจัดอบรมประชุมสัมมนา	หัวหน้าโครงการที่รับผิดชอบหลักสูตร คัดเลือกผู้ส่งมอบหรือผู้จำหน่ายโดยใช้ขั้นตอนการเปรียบเทียบราคา ซึ่งพิจารณาจากผู้จำหน่ายที่ให้ราคาเหมาะสม ครบถ้วน ถูกต้องตรงกัน และส่งของรวดเร็วทันต่อการใช้งาน	
ด้านสถานที่ในการจัดอบรมประชุมสัมมนา	สถานที่ของเอกชน จะให้ความสำคัญกับการบริการ ความพร้อมของวัสดุอุปกรณ์ โสตทัศนศึกษา สี เสียง เส้นทางเดินทาง ความปลอดภัย การอยู่ในแหล่งชุมชนและ/หรือใกล้แหล่งชุมชน	
ผู้สนับสนุนแหล่งทุนเพื่อจัดกิจกรรมบริการวิชาการ	ระบบการบริหารจัดการที่มีคุณภาพ ตามเกณฑ์ที่ผู้ให้การสนับสนุนงบประมาณกำหนดแนวปฏิบัติที่สำนักส่งเสริมฯ ได้ดำเนินการคือ เมื่อสิ้นสุดโครงการ/กิจกรรม จะมีการประเมินผลและรายงานผลการดำเนินงานให้แก่เจ้าของแหล่งทุนรับทราบ	
ระบบควบคุมการดำเนินการในการให้บริการวิชาการ	<b>การควบคุมเวลา</b> โครงการที่จัด จะมีกำหนดการ วัน เวลาที่แน่ชัด และเหมาะสม เพื่อให้กิจกรรมที่เกิดขึ้นดำเนินไปจนเสร็จสมบูรณ์ <b>การควบคุมจำนวนบุคลากร</b> ผู้ดำเนินการจัดโครงการ คำนึงทักษะความสามารถ และความสะดวกในการเข้าถึงพื้นที่ในการให้บริการแต่ละครั้ง ทั้งนี้จะต้องสอดคล้องกับจำนวนผู้รับบริการตามที่กำหนดในแต่ละโครงการที่จัด <b>การควบคุมคุณภาพ</b> จัดทำแบบประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการ เพื่อเป็นข้อมูลย้อนกลับให้สำนักส่งเสริมฯ	

## ค. การเตรียมพร้อมด้านความปลอดภัยและต่อภาวะฉุกเฉิน

### (1) ความปลอดภัย

สำนักส่งเสริมฯ มีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน เพื่อวิเคราะห์หาความเสี่ยงและความล้มเหลวของการดำเนินงานในทุกด้าน โดยเฉพาะด้านความปลอดภัยซึ่งกำหนดให้เป็นกิจกรรมหนึ่งในแผนบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน โดยมอบให้แก่ฝ่าย/งาน/สถานี่เป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการและรายงานผลในที่ประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในทุก 6 เดือนและกำหนดให้เป็นภาระงานด้านหนึ่งของคณะกรรมการเตรียมความพร้อมต่อภาวะฉุกเฉินและ 5ส ของหน่วยงานที่ต้องร่วมดำเนินการด้วย

ด้านความปลอดภัยของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ กำหนดมาตรการความปลอดภัยด้วยรหัสผ่าน (Login & Password) เพื่อกำหนดสิทธิการเข้าถึงข้อมูลและระบบสารสนเทศให้แก่ผู้ใช้งานอย่างเหมาะสมกับหน้าที่และความรับผิดชอบ โดยมอบหมายให้นักวิชาการคอมพิวเตอร์เป็นผู้ดูแลควบคุมและตรวจสอบ

## (2) การเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน

สำนักส่งเสริมฯ โดยคณะกรรมการเตรียมความพร้อมต่อภาวะฉุกเฉินและ 5ส ประชุมร่วมกันเพื่อวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงต่อภาวะฉุกเฉินที่อาจเกิดขึ้นในหน่วยงาน จำนวน 3 ด้าน 1) ด้านภัยพิบัติตามธรรมชาติ 2) ด้านการจัดกิจกรรม/โครงการ และ 3) ด้านระบบข้อมูล/สารสนเทศ

จากความเสี่ยงดังกล่าว จึงนำมาจัดทำเป็นแผนป้องกันและวิธีปฏิบัติเมื่อเกิดภาวะฉุกเฉิน ดังตารางที่ 6.2-2 ของแต่ละด้านที่เกี่ยวข้องกับแต่ละฝ่าย/งาน/สถานี และแจ้งให้บุคลากรทุกคนทราบผ่านการประชุมคณะกรรมการดำเนินงาน และมีการเผยแพร่บนเว็บไซต์ของสำนักส่งเสริมฯ และเพื่อให้มั่นใจว่าแผนป้องกันและวิธีปฏิบัติเมื่อเกิดภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉินมีความพร้อมเมื่อเกิดเหตุการณ์จริง สำนักส่งเสริมฯ จึงดำเนินการดังนี้

1. ทบทวนแผนป้องกันและวิธีปฏิบัติงานเมื่อเกิดภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉิน ในปีงบประมาณ 2561 โดยคณะกรรมการเตรียมความพร้อมต่อภาวะฉุกเฉินและ 5ส เพื่อให้เกิดความเหมาะสมและปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเต็มที่มีเมื่อเกิดภาวะฉุกเฉิน จึงมีการปรับแผนภาวะฉุกเฉินโดยเปลี่ยนและเพิ่มเติมผู้รับผิดชอบในแต่ละฝ่าย/งาน/สถานี
2. มีการกำหนดผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้เมื่อเกิดเหตุฉุกเฉิน
3. จัดทำบัญชีรายชื่อพร้อมหมายเลขโทรศัพท์ของหน่วยงานที่ต้องการติดต่อเมื่อเกิดภาวะฉุกเฉิน
4. ส่งบุคลากรเข้ารับอบรม Re-Training ร่วมกับมหาวิทยาลัย เรื่องการป้องกันและระงับอัคคีภัย โดยมีส่วนแทนบุคลากรทุกฝ่าย/งาน/สถานี เข้าร่วม และนำความรู้ที่ได้มาถ่ายทอดต่อยังบุคลากรของหน่วยงาน นอกจากนี้ ยังมีแผนและการจัดสรรงบประมาณในการจัดกิจกรรมโครงการเพื่อการส่งเสริมให้ความรู้บุคลากร ในการเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับสถานการณ์ฉุกเฉินอีกด้วย
5. แจ้งให้บุคลากรทราบและศึกษาแนวปฏิบัติในกรณีฉุกเฉินให้มีความเข้าใจ รวมทั้งร่วมกันรณรงค์การป้องกันและการระงับเหตุฉุกเฉินต่างๆ ได้แก่ การจัดทำแผนดับ การติดบอร์ดประชาสัมพันธ์
6. กำหนดให้มีการตรวจเช็คอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องระบบไฟฟ้า ระบบสารสนเทศ และเพื่อป้องกันการเกิดอัคคีภัย 3 เดือน/ครั้ง

ตารางที่ 6.2-2 แผนป้องกันและเตรียมความพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน แต่ละฝ่าย/งาน/สถานี

ฝ่าย/งาน/สถานี	แผนป้องกันและเตรียมความพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน					
	ด้านภัยพิบัติธรรมชาติ				ด้านการจัดกิจกรรม/โครงการ	ด้านระบบข้อมูล/สารสนเทศ
	อัคคีภัย	อุทกภัย/วาตภัย	แผ่นดินไหว	ภัยแล้ง		
สำนักงานกลาง	✓	✓	✓	-	✓	✓
สถานีบริการวิชาการชุมชนจนะ	✓	✓	✓	✓	✓	✓
สถานีบริการวิชาการชุมชนเทพา	✓	✓	✓	✓	✓	✓
สถานีบริการวิชาการชุมชนปัตตานี	✓	✓	✓	-	✓	✓

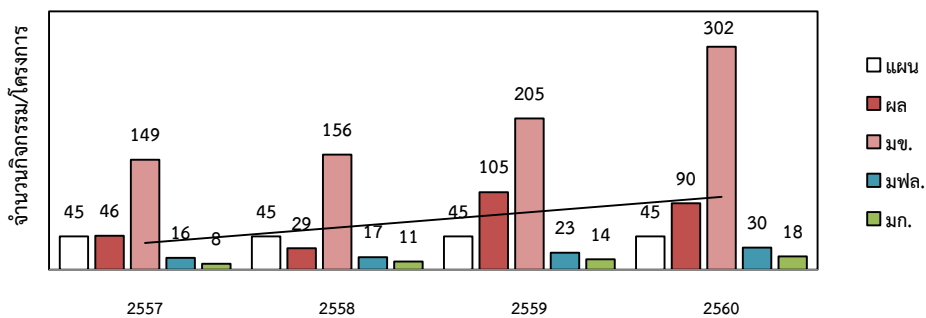
## 7.1 ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณ์และกระบวนการ

### ก. ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณ์และบริการที่มุ่งเน้นลูกค้า

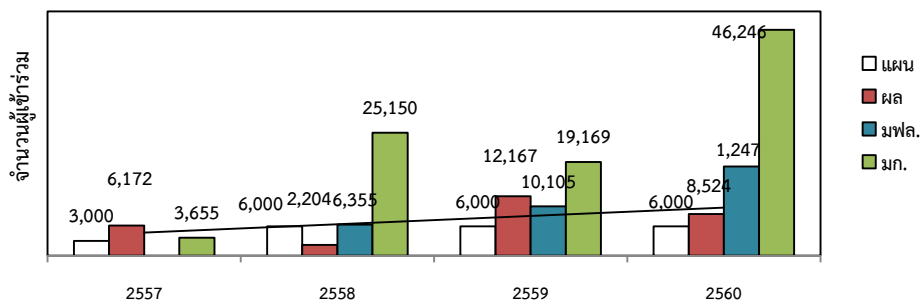
#### 1. ผลลัพธ์ผลิตภัณ์ที่ 1 การจัดโครงการ/กิจกรรม/หลักสูตรฝึกอบรม

แบบให้เปล่า จำนวน 90 กิจกรรม/โครงการ (KPI 1.1) มีผู้เข้าร่วม 8,524 คน (KPI 1.9) ซึ่งมีจำนวนสูงกว่าแผนที่กำหนดไว้ แต่ลดลงจากปีที่ผ่านมา เมื่อเทียบกับคู่เทียบพบว่า มีเพียงสำนักบริการวิชาการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น ที่มีจำนวนโครงการ/กิจกรรมและจำนวนผู้เข้าอบรมสูงกว่า ในขณะที่ศูนย์บริการวิชาการ มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง และสำนักส่งเสริมฯ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตบางเขน มีจำนวนโครงการ/กิจกรรมน้อยกว่า แต่มีจำนวนผู้เข้าอบรมที่สูงกว่า ดังแผนภาพที่ 7.1-1

ตัวชี้วัด 1.1 จำนวนโครงการ/กิจกรรม/นวัตกรรมการบริการวิชาการแบบให้เปล่า



ตัวชี้วัด 1.9 จำนวนผู้เข้าร่วมกิจกรรม/โครงการบริการวิชาการแบบให้เปล่า

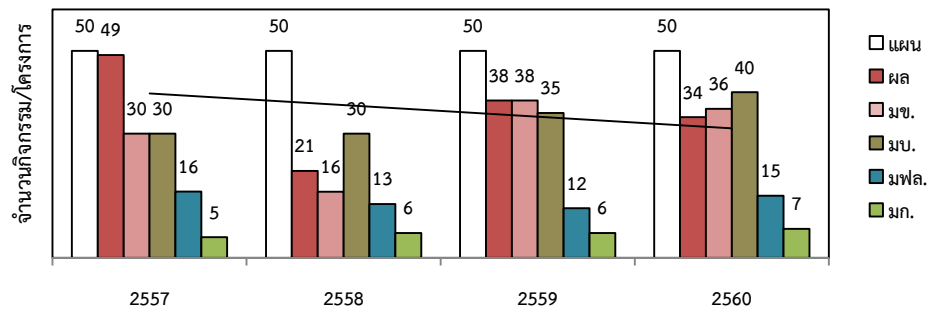


แผนภาพที่ 7.1-1 ผลลัพธ์ผลิตภัณ์ที่ 1 การจัดโครงการ/กิจกรรมบริการวิชาการแบบให้เปล่า: จำนวนโครงการ/กิจกรรมบริการวิชาการแบบให้เปล่า (KPI 1.1) และจำนวนผู้เข้าร่วมกิจกรรม/โครงการบริการวิชาการแบบให้เปล่า (KPI 1.9)

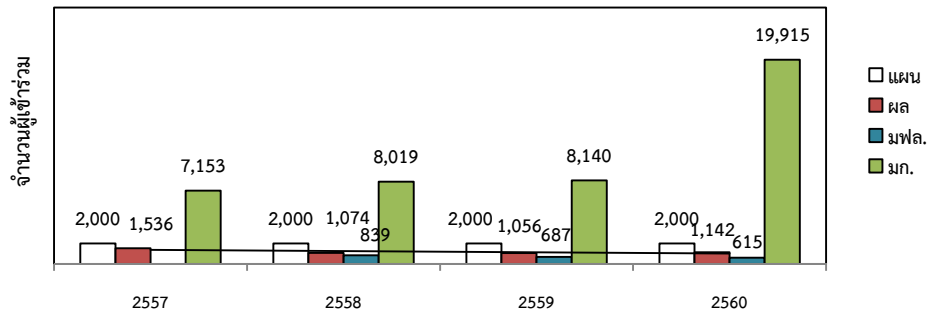
แบบหารายได้ จำนวน 34 โครงการ/กิจกรรม (KPI 1.2) มีผู้เข้าร่วม 1,142 คน (KPI 1.10) ซึ่งมีจำนวนกิจกรรมลดลงจากปีที่ผ่านมา และน้อยกว่าแผนที่กำหนดไว้ เนื่องจากมีหน่วยงานภาครัฐและเอกชนดำเนินกิจกรรม ในลักษณะนี้เพิ่มมากขึ้น แต่ทางสำนักส่งเสริมฯ ได้มีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์และสร้างนวัตกรรมรูปแบบการบริการใหม่ๆ เมื่อเทียบกับคู่เทียบพบว่าจำนวนโครงการ/กิจกรรมที่จัดอยู่ในระดับใกล้เคียงกับสำนักบริการวิชาการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น และสำนักบริการวิชาการ มหาวิทยาลัยบูรพา ในขณะที่สำนักส่งเสริมฯ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตบางเขน และศูนย์บริการวิชาการ มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง มีจำนวนผู้เข้าร่วมที่น้อยกว่า ดังแผนภาพที่ 7.1-2



ตัวชี้วัด 1.2 จำนวนโครงการ/กิจกรรม/นวัตกรรมบริการวิชาการแบบหารายได้



ตัวชี้วัด 1.10 จำนวนผู้เข้าร่วมกิจกรรม/โครงการบริการวิชาการแบบหารายได้



แผนภาพที่ 7.1-2 ผลลัพธ์ผลิตภัณฑ์ที่ 1 การจัดโครงการ/กิจกรรมบริการวิชาการแบบหารายได้ : จำนวนโครงการ/

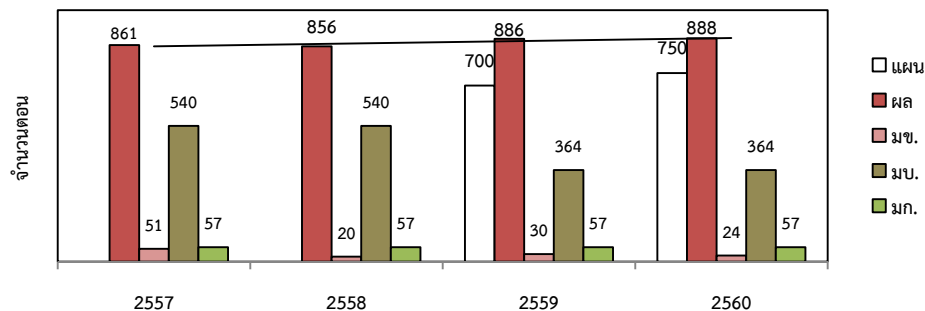
กิจกรรมบริการวิชาการแบบหารายได้ (KPI 1.2) และจำนวนผู้เข้าร่วมกิจกรรม/โครงการแบบหารายได้ (KPI 1.10)

## 2. ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์ที่ 2 สื่อประเภทต่างๆ ได้แก่ สื่อวิทยุ/โทรทัศน์ VDO on Demand และสื่อสิ่งพิมพ์

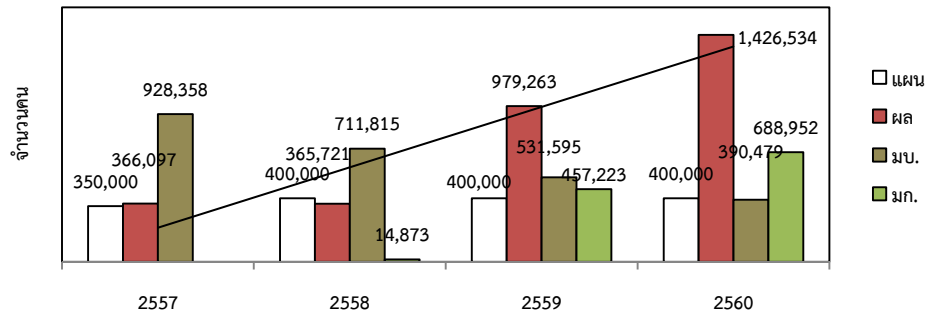
ด้านสื่อวิทยุ/โทรทัศน์ และสื่อสิ่งพิมพ์ มีจำนวนตอน/เรื่องที่น่าเสนอ 888 ตอน (KPI 1.7) ซึ่งสูงกว่าคู่เทียบและแผนที่กำหนด มีจำนวนสถานีวิทยุที่ออกอากาศ 29 สถานี (KPI 1.12) ซึ่งเพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา เนื่องจากมีการประสานงานและสร้างเครือข่ายกับสถานีวิทยุท้องถิ่นมากขึ้น และจากข้อมูลวิจัยสถานีวิทยุยังเป็นที่ต้องการของคนในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ดังแผนภาพที่ 7.1-3

ด้านสื่อออนไลน์ VDO/Radio on Demand มีจำนวนเรื่อง/ตอนที่น่าเสนอผ่านสื่อวิดีโอหรือสื่อออนไลน์ (VDO/Radio on Demand) (นับสะสม) 248 เรื่อง (KPI 1.8) เมื่อเทียบกับคู่เทียบพบว่า มีเพียงสำนักบริการวิชาการมหาวิทยาลัยบูรพา ที่มีจำนวนตอน/เรื่องที่น่าเสนอสูงกว่า ในส่วนของจำนวนคนที่เข้าถึงสื่อออนไลน์ 1,426,534 คน (KPI 1.13) ซึ่งสูงกว่าแผนที่กำหนดและเพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา ดังแผนภาพที่ 7.1-3

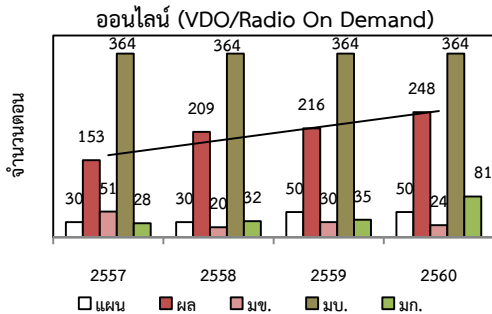
ตัวชี้วัด 1.7 จำนวนตอน ที่นำเสนอผ่านสื่อวิทยุ/โทรทัศน์ สื่อสิ่งพิมพ์ และ DVD องค์กรความรู้



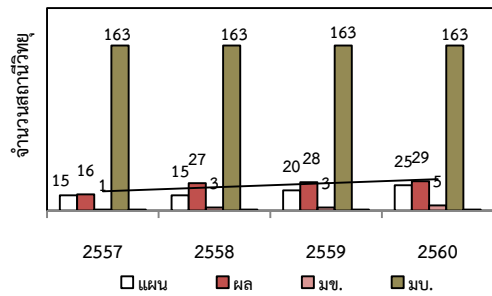
ตัวชี้วัด 1.13 จำนวนคนที่เข้าถึงสื่อออนไลน์ (Youtube)



ตัวชี้วัด 1.8 จำนวนตอนที่นำเสนอผ่านสื่อวิดีโอหรือสื่อ



ตัวชี้วัด 1.12 จำนวนสถานีที่ออกอากาศรายการวิทยุ



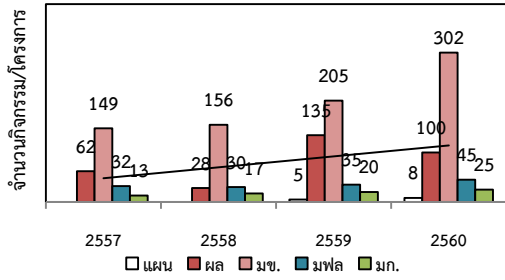
แผนภาพที่ 7.1-3 ผลลัพธ์ด้านที่ 2 สื่อประเภทต่างๆ ได้แก่ สื่อวิทยุ/โทรทัศน์ VDO on Demand และสื่อสิ่งพิมพ์ : จำนวนเรื่อง/จำนวนตอนที่นำเสนอผ่านสื่อวิทยุ สื่อสิ่งพิมพ์ หรือสื่ออื่นๆ (KPI 1.7) จำนวนเรื่อง/จำนวนตอนที่นำเสนอผ่านสื่อวิดีโอหรือสื่อออนไลน์ (VDO/Radio On Demand) (KPI 1.8)

**3. ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณท์ที่ 1 และผลิตภัณท์ที่ 2 ที่นำองค์ความรู้จากการวิจัย/นวัตกรรม/รายงานการศึกษา/แนวปฏิบัติที่ดีของหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยที่ถ่ายทอดสู่ชุมชนและสังคม**

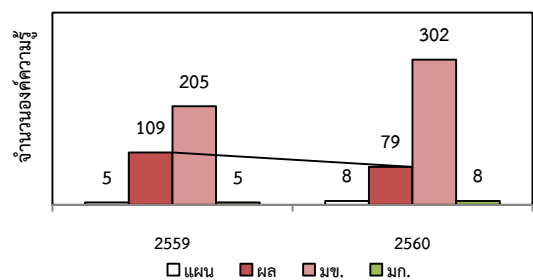
สำนักส่งเสริมฯ มีกิจกรรมและโครงการที่นำองค์ความรู้จากโครงการวิจัย/บทความวิจัย/นวัตกรรม/รายงานการศึกษา/แนวปฏิบัติที่ดีของหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยที่ถ่ายทอดสู่ชุมชนและสังคม เพื่อให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การเป็นมหาวิทยาลัยวิจัยเพื่อนวัตกรรมและสังคม และยุทธศาสตร์การสร้างนวัตกรรมบริการที่ทันสมัยและตอบสนองความต้องการของชุมชนและสังคม โดยติดตามจากจำนวนโครงการ/กิจกรรมบริการวิชาการที่บูรณาการองค์ความรู้ เทคโนโลยี หรือนวัตกรรมจากมหาวิทยาลัยสู่ชุมชนและสังคม ทั้งแบบให้เปล่าและแบบหารายได้ จำนวน 100 โครงการ/กิจกรรม (KPI 1.3) จำนวนองค์ความรู้จากโครงการวิจัย/บทความวิจัย/นวัตกรรม/รายงานการศึกษา/แนวปฏิบัติที่ดีของหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยที่ถ่ายทอดสู่ชุมชนและสังคม จำนวน 79 องค์ความรู้ (KPI 1.4) ซึ่งมีผลลัพธ์สูงกว่าแผนที่กำหนดไว้ แต่น้อยกว่าสำนักบริการวิชาการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น ดังแผนภาพที่ 7.1-4

ในส่วนของชุมชนเข้มแข็งที่มีสถานีบริการวิชาการชุมชนเป็นพี่เลี้ยง มีจำนวนชุมชนเข้มแข็งตามแนวเศรษฐกิจพอเพียง 9 ชุมชน (KPI 1.6) และมีจำนวนแหล่งเรียนรู้เสริมสร้าง/หนุนเสริมชุมชนเข้มแข็ง 4 แห่ง (KPI 1.5) ซึ่งสูงกว่าแผนที่กำหนดไว้ เมื่อเทียบกับคู่เทียบพบว่า มีเพียงสำนักบริการวิชาการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น มีจำนวนแหล่งเรียนรู้และจำนวนชุมชนเข้มแข็งมากกว่า ดังแผนภาพที่ 7.1-4

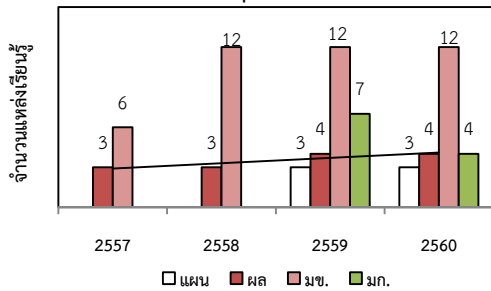
ตัวชี้วัด 1.3 จำนวนโครงการ/กิจกรรมบริการวิชาการที่บูรณาการองค์ความรู้ จากมหาวิทยาลัยสู่ชุมชนและสังคม



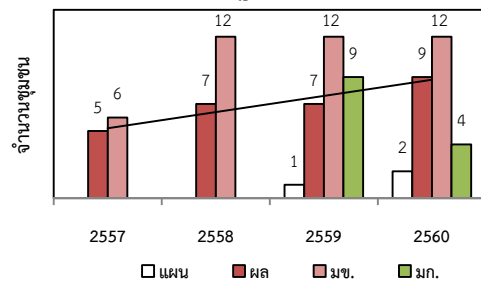
ตัวชี้วัด 1.4 จำนวนองค์ความรู้จากการวิจัย/นวัตกรรม ในมหาวิทยาลัยที่ถ่ายทอดสู่ชุมชนและสังคม



ตัวชี้วัด 1.5 จำนวนแหล่งเรียนรู้เสริมสร้าง/หนุนเสริมชุมชนเข้มแข็ง



ตัวชี้วัด 1.6 จำนวนชุมชนเข้มแข็งตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง



แผนภาพที่ 7.1-4 ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์ 1 และผลิตภัณฑ์ 2 : จำนวนโครงการ/กิจกรรมบริการวิชาการที่บูรณาการองค์ความรู้ เทคโนโลยี หรือนวัตกรรมจากมหาวิทยาลัยสู่ชุมชนและสังคม (KPI 1.3) จำนวนองค์ความรู้จากโครงการวิจัย/บทความวิจัย/ นวัตกรรม/รายงานการศึกษา/แนวปฏิบัติที่ดีของหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยที่ถ่ายทอดสู่ชุมชนและสังคม (KPI 1.4) จำนวนแหล่ง เรียนรู้เสริมสร้าง/หนุนเสริมชุมชนเข้มแข็ง (KPI 1.5) และจำนวนชุมชนเข้มแข็งตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง (KPI 1.6)

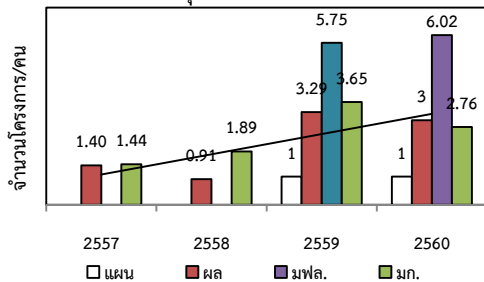
**ข. ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการทำงาน**

**(1) ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการ**

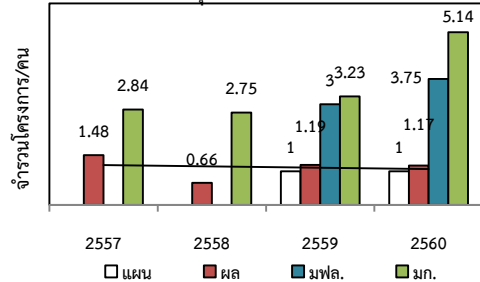
จำนวนโครงการ/กิจกรรมแบบให้เปล่าต่อจำนวนบุคลากรสำนักส่งเสริมฯ คิดเป็น 3 โครงการ/คน (KPI 1.14) และแบบหารายได้ คิดเป็น 1.17 โครงการ/คน (KPI 1.15) ซึ่งสูงกว่าแผนที่กำหนด เมื่อเทียบกับคู่เทียบพบว่าสำนัก ส่งเสริมฯ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ บางเขน และศูนย์บริการวิชาการ มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง มีผลลัพธ์สูงกว่า ดัง แผนภาพที่ 7.1-5

จำนวนโครงการ/หลักสูตร/กิจกรรมแบบหนุนเสริมชุมชนเข้มแข็งต่อจำนวนบุคลากรสำนักส่งเสริมฯ คิดเป็น 1.57 โครงการ/คน (KPI 1.16) ซึ่งสูงกว่าแผนที่กำหนด เมื่อเทียบกับคู่เทียบพบว่าศูนย์บริการวิชาการ มหาวิทยาลัย แม่ ฟ้าหลวงมีผลลัพธ์สูงกว่า และจำนวนรายได้ของคณาจารย์/กลุ่มอาชีพที่ได้รับการส่งเสริมอาชีพเพิ่มขึ้น ร้อยละ 3.3 (KPI 1.17) ซึ่งสูงกว่าแผนที่กำหนด และพบว่าผู้รับบริการทั้งหมดนำความรู้ที่ได้ไปใช้ประโยชน์ซึ่งสูงกว่าแผนที่กำหนด และคู่เทียบ (KPI 1.18) ดังแผนภาพที่ 7.1-5

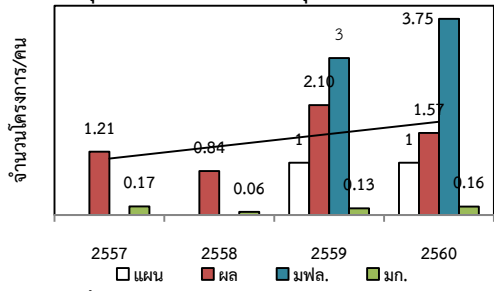
ตัวชี้วัด 1.14 จำนวนโครงการ/หลักสูตร/กิจกรรมแบบให้เปล่า ต่อจำนวนบุคลากรของสำนักส่งเสริมฯ



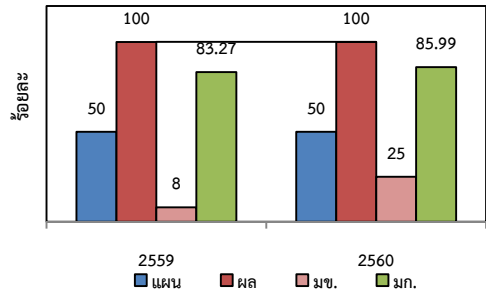
ตัวชี้วัด 1.15 จำนวนโครงการ/หลักสูตร/กิจกรรมแบบหา รายได้ต่อจำนวนบุคลากรของสำนักส่งเสริมฯ



ตัวชี้วัด 1.16 จำนวนโครงการ/หลักสูตร/กิจกรรมแบบหมุนเวียน  
เสริมชุมชนเข้มแข็งต่อจำนวนบุคลากรสำนักส่งเสริมฯ



ตัวชี้วัด 1.18 จำนวนของผู้รับบริการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์



แผนภาพที่ 7.1-5 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลและประสิทธิภาพของกระบวนการ: จำนวนโครงการ/หลักสูตร/กิจกรรมแบบให้เปล่าต่อจำนวนบุคลากรสำนักส่งเสริมฯ (KPI 1.14) จำนวนโครงการ/หลักสูตร/กิจกรรมแบบหารายได้ต่อจำนวนบุคลากรสำนักส่งเสริมฯ (KPI 1.15) และจำนวนของผู้รับบริการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ (KPI 1.18)

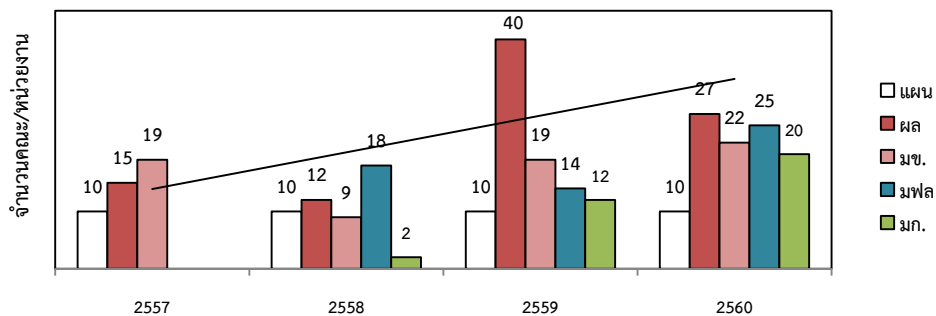
(2) การเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน

สำนักส่งเสริมฯ มีการเตรียมความพร้อมเมื่อเกิดภาวะฉุกเฉินหรือภัยพิบัติ โดยมีแผนรองรับภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉิน จำนวน 6 แผน (KPI 1.19) 1) แผนด้านภัยพิบัติตามธรรมชาติ ประกอบด้วย 4 แผนย่อย ได้แก่ แผนป้องกันและระงับอัคคีภัย แผนป้องกันและรองรับภาวะฉุกเฉินอุทกภัย/วาตภัย แผนป้องกันและรองรับภาวะฉุกเฉินการปฏิบัติเมื่อแผ่นดินไหว และแผนป้องกันและรองรับภาวะภัยแล้ง 2) ด้านการจัดกิจกรรม/โครงการ แนวปฏิบัติเมื่อเกิดกรณีฉุกเฉินในกระบวนการปฏิบัติงานตามผลิตภัณฑ์และตามกระบวนการสนับสนุน และ 3) ด้านระบบข้อมูล/สารสนเทศ แนวทางป้องกันและแก้ไขปัญหากรณีฉุกเฉิน ด้านระบบข้อมูล/สารสนเทศ

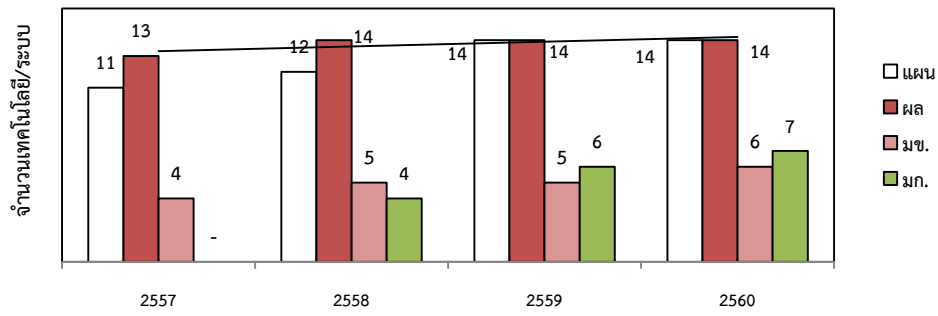
ค. ผลลัพธ์ด้านการจัดการห่วงโซ่อุปทาน

สำนักส่งเสริมฯ มีการประสานงานกับวิทยากรภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยจำนวน 65 คน (KPI 1.21) เพื่อร่วมถ่ายทอดความรู้ เทคโนโลยี และนวัตกรรมสู่ชุมชนและสังคม โดยมีความร่วมมือจากคณะ/หน่วยงานต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย จำนวน 27 แห่ง (KPI 1.20) และยังมีเครือข่ายความร่วมมือทางด้านการวิจัยและบริการวิชาการทั้งเครือข่ายร่วมจัดกิจกรรม/โครงการ และเครือข่ายผู้รับบริการ จำนวน 125 เครือข่าย (KPI 1.22) ซึ่งส่วนใหญ่เป็นหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคมในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนใต้ และพื้นที่ใกล้เคียง สำนักส่งเสริมฯ ได้นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการสนับสนุนการให้บริการเพื่อให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นโดยมีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศจำนวน 14 ระบบ (KPI 1.23) มาใช้ ดังแผนภาพที่ 7.1-6

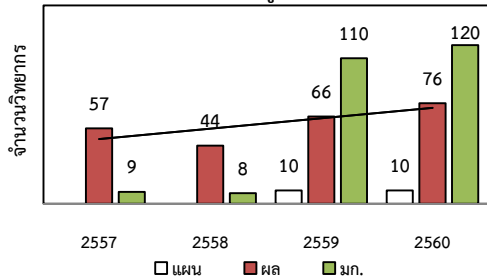
ตัวชี้วัด 1.20 จำนวนคณะ/หน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยที่มีส่วนร่วมในการให้บริการวิชาการ



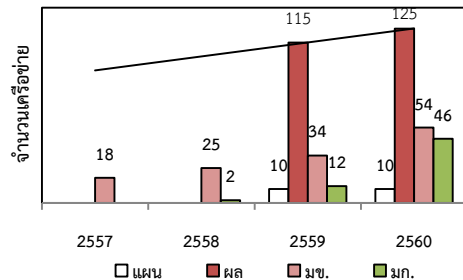
ตัวชี้วัด 1.23 จำนวนเทคโนโลยี/ระบบสารสนเทศในการสนับสนุนการให้บริการ



ตัวชี้วัด 1.21 จำนวนวิทยากรจากหน่วยงานภายในและภายนอก ที่ถ่ายทอดองค์ความรู้ เทคโนโลยี และนวัตกรรม



ตัวชี้วัด 1.22 จำนวนเครือข่ายความร่วมมือทางด้านการวิจัยและบริการวิชาการทั้งหน่วยงานภายในและภายนอก



แผนภาพที่ 7.1-6 ผลลัพธ์ด้านการจัดการห่วงโซ่อุปทาน: จำนวนคณะ/หน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยที่มีส่วนร่วมในการให้บริการวิชาการ (KPI1.20) จำนวนวิทยากรจากหน่วยงานภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยที่ถ่ายทอดองค์ความรู้ เทคโนโลยี และนวัตกรรม (KPI 1.21) จำนวนเครือข่ายความร่วมมือทางด้านการวิจัยและบริการวิชาการทั้งหน่วยงานภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย (KPI 1.22) และจำนวนเทคโนโลยี/ระบบสารสนเทศในการสนับสนุนการให้บริการ (KPI 1.23)

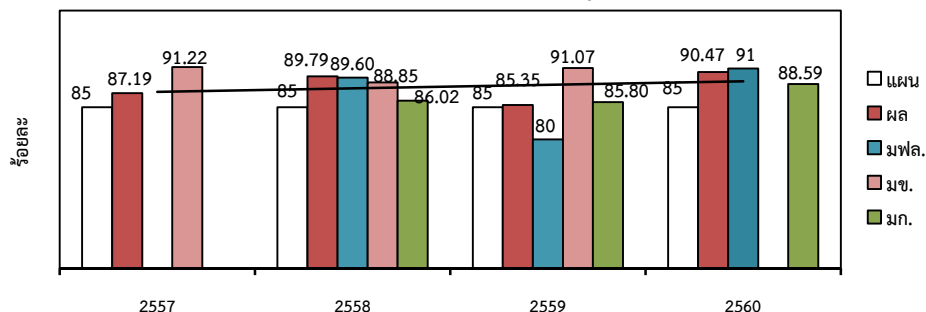
## 7.2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า

### ก. ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า

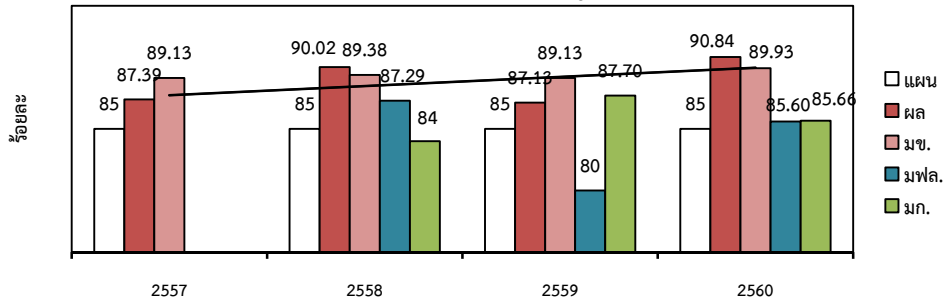
#### (1) ความพึงพอใจของลูกค้า

ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้าของสำนักส่งเสริมฯ ได้ยึดถือลูกค้าเป็นผู้ที่มีความสำคัญ จึงมีการสำรวจความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ โดยแยกตามประเภทผลิตภัณฑ์ ซึ่งระดับความพึงพอใจในปีนี้สูงกว่าแผนที่กำหนดไว้ และสูงกว่าปีที่ผ่านมา เมื่อเปรียบเทียบกับคู่เทียบพบว่าอยู่ในระดับใกล้เคียงกับคู่เทียบ รายละเอียด ดังแผนภาพที่ 7.2-1

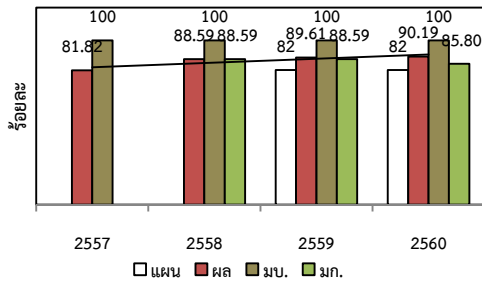
ตัวชี้วัด 2.1 ร้อยละของระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการแบบให้เปล่า



ตัวชี้วัด 2.2 ร้อยละของระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการแบบหารายได้

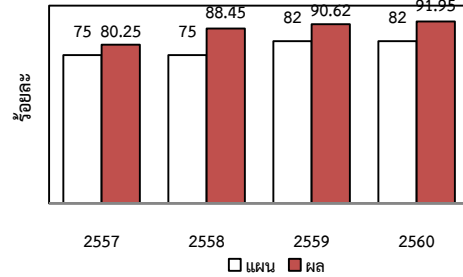


ตัวชี้วัด 2.3 ร้อยละของระดับความพึงพอใจของผู้รับสื่อวิทยุ



ตัวชี้วัด 2.4 ร้อยละของระดับความพึงพอใจของผู้รับสื่อ

วิดีโอและสื่อออนไลน์ (VDO/Radio On Demand)

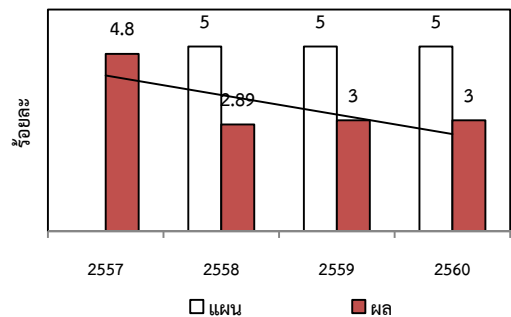


แผนภาพที่ 7.2-1 ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจของลูกค้า : ร้อยละความพึงพอใจของผู้รับบริการวิชาการแบบให้เปล่า (KPI 2.1) ร้อยละความพึงพอใจของผู้รับบริการแบบหารายได้ (KPI 2.2) ร้อยละความพึงพอใจของผู้รับสื่อวิทยุ สื่อสิ่งพิมพ์ หรือสื่ออื่นๆ (KPI 2.3) ร้อยละความพึงพอใจของผู้รับสื่อวิดีโอและสื่อออนไลน์ (VDO/Radio On Demand) (KPI 2.4)

(2) ความผูกพันของลูกค้า

สำนักส่งเสริมฯ มีช่องทางการร้องเรียนในประเด็นต่างๆ แต่ไม่พบการร้องเรียนในเรื่องการให้บริการเกิดขึ้น และพบว่าผู้รับบริการที่กลับมาใช้บริการซ้ำในกิจกรรม/โครงการแบบหารายได้มีปริมาณใกล้เคียงกับปีที่ผ่านมา เนื่องจากมีหน่วยงานภาครัฐและเอกชน ดำเนินกิจกรรมในลักษณะเดียวกันนี้เพิ่มมากขึ้น แต่ทางสำนักส่งเสริมฯ ได้มีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์และสร้างนวัตกรรมรูปแบบการบริการใหม่ๆ ให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า ดังแผนภาพที่ 7.2-2

ตัวชี้วัด 2.7 ร้อยละของลูกค้าที่กลับมาใช้บริการซ้ำ



แผนภาพที่ 7.2-2 ผลลัพธ์ด้านความผูกพันของลูกค้า : ร้อยละของลูกค้าที่กลับมาใช้บริการซ้ำ (KPI 2.7)

7.3 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร

ก. ผลลัพธ์ด้านบุคลากร

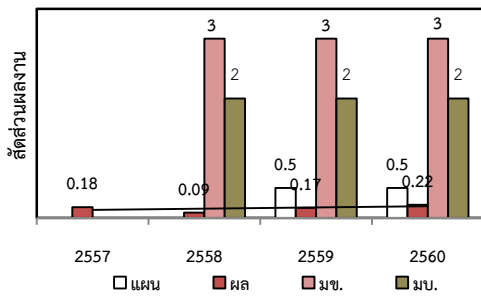
(1) ชีตความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร

เมื่อพิจารณาจากสัดส่วนจำนวนผลงานที่เผยแพร่ (งานวิจัย/คู่มือปฏิบัติงาน) ต่อจำนวนบุคลากรสายวิชาการ คิดเป็น 0.22 ชิ้น/คน (KPI 3.1) สำนักส่งเสริมฯ มีขีดความสามารถของบุคลากรต่ำกว่าแผนที่กำหนดไว้ เนื่องจากในปีที่ผ่านมาบุคลากรทุกฝ่าย/งาน/สถานี มีการกิจหลักในการลงพื้นที่เพื่อบริการวิชาการแก่ชุมชนและสังคม ทำให้ไม่สามารถจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานได้ทัน ดังแผนภาพที่ 7.3-1 และในปีงบประมาณ 2561 สำนักส่งเสริมฯ ได้จัดโครงการให้บุคลากรได้อบรมเชิงปฏิบัติการจัดทำคู่มือปฏิบัติงานและรวบรวมงานบริการวิชาการในรูปแบบต่างๆ เพื่อเป็นการพัฒนาตนเองและเตรียมพร้อมเข้าสู่ตำแหน่งงานที่สูงขึ้น

## (2) บรรยากาศการทำงาน

สำนักส่งเสริมฯ มีความพึงพอใจของบุคลากรต่อบรรยากาศและสภาพแวดล้อมการทำงาน คิดเป็นร้อยละ 75.46 (KPI 3.3) โดยสนับสนุนให้มีการจัดกิจกรรม 5ส โดยมีการปรับภูมิทัศน์สำนักงานกลาง และในสถานบริการวิชาการชุมชน เพื่อเป็นการกระชับความสัมพันธ์ของบุคลากรและเพื่อให้มีบรรยากาศในการทำงานที่ดีขึ้นกว่าเดิม ดังแผนภาพที่ 7.3-2

ตัวชี้วัด 3.1 สัดส่วนจำนวนผลงานที่เผยแพร่ (งานวิจัย/คู่มือปฏิบัติงาน) ต่อจำนวนบุคลากรสายวิชาการ (ระดับนักวิชาการ)



แผนภาพที่ 7.3-1 ผลลัพธ์ด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร: สัดส่วนจำนวนผลงานที่เผยแพร่ (งานวิจัย/คู่มือปฏิบัติงาน) ต่อจำนวนบุคลากรสายวิชาการ (ระดับนักวิชาการ) (KPI 3.1)

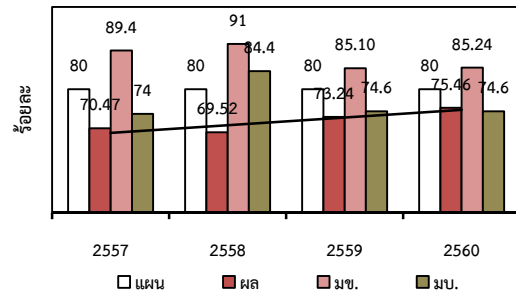
## (3) การทำให้บุคลากรมีความผูกพัน

สำนักส่งเสริมฯ มีการปลูกฝังให้บุคลากรทุกคนมีความรักและผูกพันกับองค์กร จากแบบสอบถาม พบว่าบุคลากรมีความผูกพันกับองค์กรเพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา (KPI 3.4) ไม่มีการโยกย้ายไปปฏิบัติงานที่อื่นแม้ว่าที่ตั้งของสำนักงาน/สถานีฯ จะตั้งอยู่ในพื้นที่เสี่ยง และยังพบสาเหตุที่บุคลากรมีความผูกพันคือลักษณะงานที่ทำมีความก้าวหน้า และมีสวัสดิการที่เหมาะสม ดังแผนภาพที่ 7.3-3

## (4) การพัฒนาบุคลากร

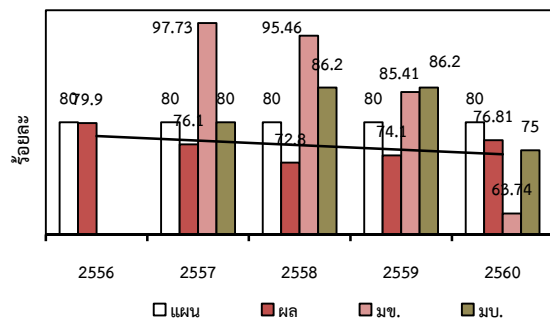
สำนักส่งเสริมฯ มีการจัดโครงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (KM) โครงการอบรมพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร และการศึกษาดูงานทำให้บุคลากรมีการพัฒนาความรู้และทักษะหน้าที่ทั่วถึงทุกคน และยังมีการจัดกิจกรรมเสริมสร้างความเข้าใจร่วมกัน เพื่อพัฒนาสุขภาพกายและจิตใจของบุคลากร เช่น Morning talk และกิจกรรม วันขึ้นปีใหม่ จำนวน 6 กิจกรรม (KPI 3.5) ซึ่งมีส่วนในการเสริมสร้างทัศนคติและความสามารถในการทำงานของบุคลากร และยังมีระบบฐานข้อมูลด้านการบริหารจัดการงบประมาณและพัฒนาทรัพยากรบุคคล เพื่ออำนวยความสะดวกให้บุคลากรจำนวน 11 ระบบ (KPI 3.6) ซึ่งสูงกว่าแผนที่กำหนดไว้ ดังแผนภาพที่ 7.3-4

ตัวชี้วัด 3.3 ร้อยละความพึงพอใจของบุคลากรต่อบรรยากาศและสภาพแวดล้อมการทำงาน

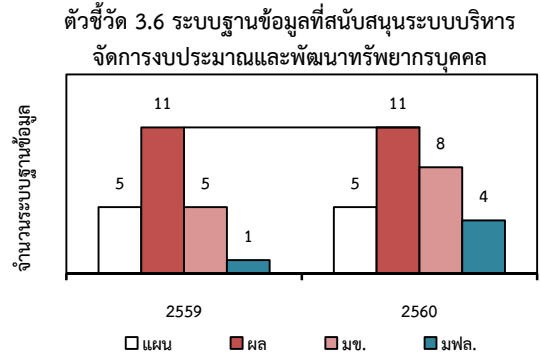
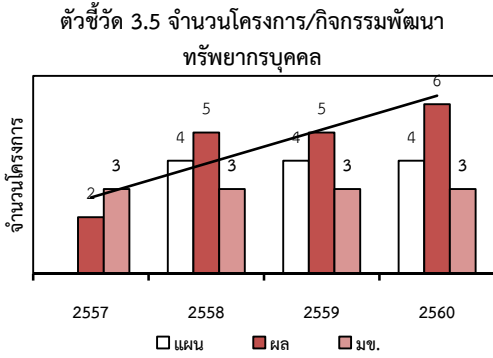


แผนภาพที่ 7.3-2 ผลลัพธ์ด้านบรรยากาศการทำงาน: ร้อยละความพึงพอใจของบุคลากรต่อบรรยากาศและสภาพแวดล้อมการทำงาน (KPI 3.3)

ตัวชี้วัด 3.4 ระดับความผูกพันของบุคลากรกับองค์กร



แผนภาพที่ 7.3-3 ผลลัพธ์ด้านการทำให้บุคลากรมีความผูกพัน: ระดับความผูกพันของบุคลากรกับองค์กร(KPI 3.4)



แผนภาพที่ 7.3-4 ผลลัพธ์ด้านการพัฒนาบุคลากร:จำนวนโครงการ/กิจกรรมพัฒนาทรัพยากรบุคคล (KPI 3.5) ระบบฐานข้อมูลที่สนับสนุนระบบบริหารจัดการงบประมาณและพัฒนาทรัพยากรบุคคล (KPI 3.6)

### 7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร

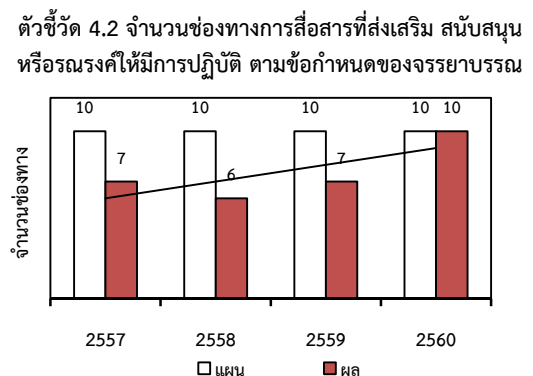
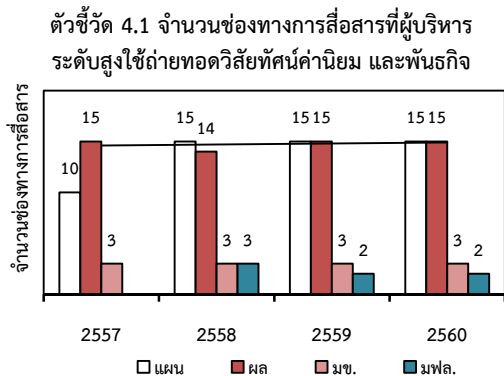
#### ก. ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร การกำกับดูแลองค์กร และความรับผิดชอบต่อสังคม

##### (1) การนำองค์กร

ผู้บริหารมีการสื่อสารและการสร้างความผูกพันกับบุคลากรเพื่อถ่ายทอดวิสัยทัศน์และค่านิยมสู่การปฏิบัติเป็นระยะๆ โดยมีวิธีการสื่อสาร จำนวน 15 ช่องทาง (KPI 4.1) เช่น การประชุมคณะกรรมการดำเนินงาน การประชุมพบปะในพิธีเปิดโครงการ การส่งบัตรอวยพรวันขึ้นปีใหม่ รายงานประจำปี การพูดคุย E-mail Facebook การประชุมตามภารกิจ และการประชุมประจำเดือน เป็นต้น นอกจากนี้ยังสร้างความผูกพันโดยการมีกิจกรรมย่อยในการประชุมอย่างสร้างสรรค์ เพื่อกระตุ้นให้เกิดการปฏิบัติอย่างจริงจัง ดังแผนภาพที่ 7.4-1

##### (2) การกำกับดูแลองค์กร

การกำกับดูแลองค์กรและความรับผิดชอบต่อด้านการเงินภายในและภายนอกเป็นไปตามแผนที่กำหนด เนื่องจากมีระบบการดำเนินการอย่างโปร่งใส โดยแผนการใช้เงินและระบบการเงินผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการดำเนินการ และคณะกรรมการประจำสำนักส่งเสริมฯ การนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กรในวงกว้างนั้น ผู้บริหารได้จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สรุบทบทเรียน ประชุมวิชาการร่วมกันระหว่างเครือข่ายบริการวิชาการที่สามารถดำเนินการได้ตามแผนดังแผนภาพที่ 7.4-2



แผนภาพที่ 7.4-1 ผลลัพธ์ด้านการสื่อสารของผู้นำระดับสูงกับบุคลากรและลูกค้า : จำนวนช่องทางการสื่อสารที่ผู้บริหารระดับสูงใช้ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ค่านิยม และพันธกิจ

แผนภาพที่ 7.4-2 ผลลัพธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมในการกำกับดูแลองค์กร :จำนวนช่องทางการสื่อสารที่ส่งเสริม สนับสนุนหรือรณรงค์ให้มีการปฏิบัติ ตามข้อกำหนดของจรรยาบรรณ

##### (3) กฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับ

สำนักส่งเสริมฯ ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และกฎหมายองค์กร โดยมีการกำกับดูแล ให้เป็นไปตาม กฎ ระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด ในกรณีที่มีความจำเป็นต้องให้เกิดความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ได้จัดทำประกาศ แนวปฏิบัติเพื่อนำไปใช้ในระดับหน่วยงาน มีการตรวจสอบดูแลโดยผู้บังคับบัญชาชั้นต้น



และชั้นสูงตามลำดับ รวมทั้งมีคณะกรรมการวินัยของสำนักส่งเสริมฯ สำหรับผู้บริหารขององค์กร มีการกำกับดูแลการปฏิบัติงานโดยผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยจากการดำเนินงานในรอบปีการศึกษา 2560 ไม่พบการทำผิดกฎระเบียบและกฎหมาย

#### (4) จริยธรรม

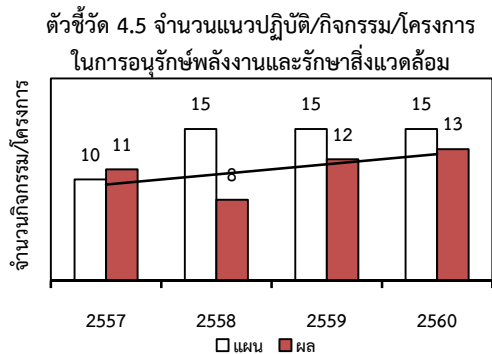
ผู้บริหารสำนักสำนักส่งเสริมฯ ใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการและสามารถผลักดันให้แข่งขันในระดับสากลได้ โดยผู้บริหารได้ควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกรอบจริยธรรม และระเบียบข้อบังคับอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อป้องกันการทักท้วง และข้อร้องเรียนในทุกกิจกรรม/โครงการ

#### (5) สังคม

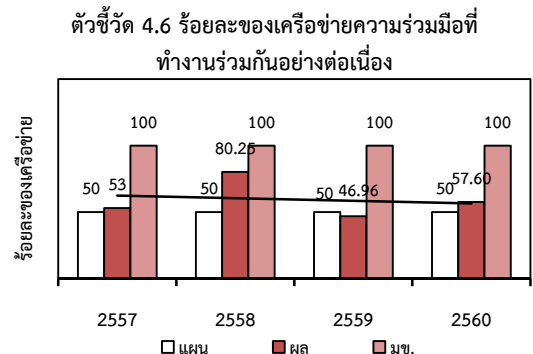
สำนักส่งเสริมฯ มีแนวปฏิบัติ/โครงการ/กิจกรรมที่ตอบสนองความต้องการพัฒนาและเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชนและสังคม ได้แก่ โครงการวิทยุศึกษา และสื่อออนไลน์ เพื่อเสริมสร้างการเรียนรู้และพัฒนาคุณภาพชีวิตแก่คนในชุมชนท้องถิ่นทุรกันดาร (รายการสานฝันสู่โลกสวย) โครงการประโยชน์เพื่อนมนุษย์เป็นกิจที่หนึ่ง เนื่องในวันมหิดล ประจำปี 2560 (ณ โรงเรียนวัดบันลือคชาวาส) โครงการส่งเสริมวิถีดำเนินชีวิตตามแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเพื่อการอนุรักษ์ โครงการเยาวชนรุ่นใหม่หัวใจพอเพียง โครงการเสริมสร้างศักยภาพและถอดบทเรียนชุมชนเข้มแข็ง ด้วยวิถีเศรษฐกิจพอเพียงสู่ความยั่งยืน กิจกรรมที่ 2 ส่งเสริมความรู้ด้านการปลูกพืชตามแนวทางเกษตรอินทรีย์ชีวภาพ โครงการเสริมสร้างศักยภาพและถอดบทเรียนชุมชนเข้มแข็ง ด้วยวิถีเศรษฐกิจพอเพียงสู่ความยั่งยืน กิจกรรมที่ 5 ร่วมรักษาสิ่งแวดล้อมเพิ่มพื้นที่สีเขียวในชุมชน และยังมีแนวปฏิบัติในการอนุรักษ์พลังงานและสิ่งแวดล้อม เช่น แนวปฏิบัติด้านการใช้ไฟฟ้า ด้านการใช้น้ำมันเชื้อเพลิง ด้านการใช้กระดาษ/น้ำหมึก และการเลี่ยงการใช้ภาชนะจากโฟมในการจัดเลี้ยงประชุม จำนวน 13 แนวปฏิบัติ/โครงการ (KPI 4.5) โดยทีมผู้บริหารมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมรวมทั้งการสนับสนุนกิจกรรม/โครงการสาธารณกุศลของหน่วยงานต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน ดังแผนภาพที่ 7.4-3

#### ข. ผลลัพธ์ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

ในปีการศึกษา 2560 สำนักส่งเสริมฯ มีกลุ่มเครือข่ายความร่วมมือที่ทำงานร่วมกันมาอย่างต่อเนื่องร้อยละ 57.60 ซึ่งเพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา เนื่องจากเครือข่ายร่วมจัดกิจกรรม/โครงการ และเครือข่ายผู้รับบริการจากในปิงปวงประมาณนี้ มีเครือข่ายความร่วมมือกลุ่มเดิมเข้ามาใช้บริการ และยังมีเครือข่ายความร่วมมือกลุ่มใหม่ๆ เข้ามาใช้บริการด้วย ดังแผนภาพที่ 7.4-4



แผนภาพที่ 7.4-3 ผลลัพธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและการสนับสนุนชุมชน : จำนวนแนวปฏิบัติ/กิจกรรม/โครงการในการอนุรักษ์พลังงานและรักษาสิ่งแวดล้อม (KPI 4.5)



แผนภาพที่ 7.4-4 ผลลัพธ์ด้านการบรรลุกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการขององค์กร : ร้อยละของเครือข่ายที่ทำงานร่วมกันอย่างต่อเนื่อง (KPI 4.6)

## 7.5 ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด

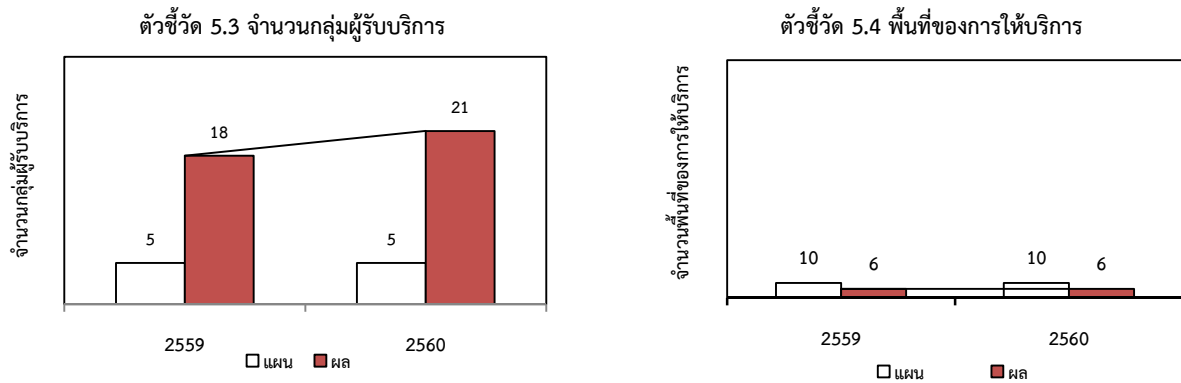
### ก. ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด

#### (1) ผลการดำเนินการด้านการเงิน

สำนักส่งเสริมฯ มีผลลัพธ์ทางด้านการเงินในส่วนของงบประมาณแผ่นดินในปีงบประมาณ 2561 ได้รับการจัดสรรงบอุดหนุนในโครงการตามนโยบายเครือข่ายอุดมศึกษาพี่เลี้ยงและงบประมาณจากจากมูลนิธิมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ในโครงการบริการวิชาการด้านอาหารและอาชีพ งบประมาณจากเครือข่ายชุมชนและองค์การบริหารส่วนตำบล จากการจัดงานสูงอายุ ทำให้มีงบประมาณในการดำเนินงานบริการวิชาการเพิ่มมากขึ้น แนวโน้มของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านการเงิน พบว่าสัดส่วนรายได้สะสมต่อจำนวนบุคลากรทั้งหมดในปีนี้มีมากกว่าแผนที่ตั้งไว้แต่มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นจากปีที่แล้ว

#### (2) ผลการดำเนินการด้านตลาด

สำนักส่งเสริมฯ มีจำนวนกลุ่มผู้เข้ารับบริการ จำนวน 21กลุ่ม (KPI 5.3) ซึ่งมีจำนวนมากกว่าแผนที่กำหนดไว้ และมีจังหวัดที่จัดบริการวิชาการแบบหารายได้ จำนวน 6 จังหวัด (KPI 5.4) ได้แก่ ปัตตานี ยะลา นราธิวาส สงขลา ตรัง และ นครราชสีมา ซึ่งต่ำกว่าแผนที่กำหนดไว้ เนื่องจากมีการจัดโครงการที่ได้รับจัดสรรงบประมาณแผ่นดิน ซึ่งกลุ่มเป้าหมาย คือ กลุ่มชุมชนในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ จึงทำให้ไม่สามารถจัดโครงการอบรมยังพื้นที่อื่นๆ ได้ตามแผนที่กำหนดไว้ ดังแผนภาพที่ 7.5-1



แผนภาพที่ 7.5-1 ผลลัพธ์การดำเนินการด้านตลาด : จำนวนกลุ่มผู้รับบริการ (KPI 5.3) พื้นที่ของการให้บริการ (KPI 5.4)

ตารางที่ 7.1-1 แผน-ผลการดำเนินงานรายตัวชี้วัด (KPIs) ประจำปีการศึกษา 2560  
สำนักส่งเสริมและการศึกษาต่อเนื่อง มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี

ตัวชี้วัด	ตัวชี้วัดหมวดที่ 7	หน่วยนับ	แผน/ ผล	ผลการดำเนินงาน 3 ปี ย้อนหลัง			ผลการดำเนินงาน
				2557	2558	2559	2560
1	ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ						
	ก.ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการที่มุ่งเน้นลูกค้า						
1.1	จำนวนโครงการ/กิจกรรม/นวัตกรรมบริการวิชาการแบบให้เปล่า	โครงการ/ นวัตกรรม	แผน	45	45	45	45
			ผล	46	29	105	90
1.2	จำนวนโครงการ/กิจกรรม/นวัตกรรมบริการวิชาการแบบหารายได้	โครงการ/ นวัตกรรม	แผน	50	50	50	50
			ผล	49	21	38	34
1.3	จำนวนโครงการ/กิจกรรมบริการวิชาการที่บูรณาการองค์ความรู้ เทคโนโลยี หรือนวัตกรรมจากมหาวิทยาลัยสู่ชุมชนและสังคม	โครงการ/ กิจกรรม	แผน	N/A	N/A	5	8
			ผล	62	28	135	100
1.4	จำนวนองค์ความรู้จากโครงการวิจัย/บทความวิจัย/นวัตกรรม/รายงานการศึกษา/แนวปฏิบัติที่ดีของหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยที่ถ่ายทอดสู่ชุมชนและสังคม	เรื่อง	แผน	N/A	N/A	5	8
			ผล	N/A	N/A	109	79
1.5	จำนวนแหล่งเรียนรู้เสริมสร้าง/หนุนเสริมชุมชนเข้มแข็ง	แหล่งเรียนรู้	แผน	N/A	N/A	3	3
			ผล	3	3	4	4
1.6	จำนวนชุมชนเข้มแข็งตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง	ชุมชน	แผน	N/A	N/A	1	2
			ผล	5	7	7	9
1.7	จำนวนตอน ที่นำเสนอผ่านสื่อวิทยุ/โทรทัศน์ สื่อสิ่งพิมพ์ และ DVD องค์ความรู้	ตอน	แผน	N/A	N/A	700	750
			ผล	861	856	886	888
1.8	จำนวนตอนที่น่าสนใจผ่านสื่อวีดิโอหรือสื่อออนไลน์ (VDO/Radio On Demand) (นับสะสม)	ตอน	แผน	30	30	50	50
			ผล	153	209	216	248

ตัวชี้วัด	ตัวชี้วัดหมวดที่ 7	หน่วยนับ	แผน/ ผล	ผลการดำเนินงาน 3 ปี ย้อนหลัง			ผลการดำเนินงาน
				2557	2558	2559	2560
1.9	จำนวนผู้เข้าร่วมกิจกรรม/โครงการบริการวิชาการแบบให้เปล่า	คน	แผน	3,000	6,000	6,000	6,000
			ผล	6,172	2,204	12,167	8,524
1.10	จำนวนผู้เข้าร่วมกิจกรรม/โครงการบริการวิชาการแบบหารายได้	คน	แผน	2,000	2,000	2,000	2,000
			ผล	1,536	1,074	1,056	1,142
1.11	จำนวนโครงการ/กิจกรรมบริการวิชาการที่เสริมสร้างชุมชนเข้มแข็ง	โครงการ/ กิจกรรม	แผน	N/A	N/A	5	5
			ผล	40	27	67	45
1.12	จำนวนสถานีที่ออกอากาศรายการวิทยุ (สถานีวิทยุ)	สถานี	แผน	15	15	20	25
			ผล	16	27	28	29
1.13	จำนวนคนที่เข้าถึงสื่อออนไลน์ (Youtube)	คน	แผน	350,000	400,000	400,000	400,000
			ผล	366,097	365,721	979,263	1,426,534
ข. ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการทำงาน							
ข(1) ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการ							
1.14	จำนวนโครงการ/หลักสูตร/กิจกรรมแบบให้เปล่าต่อจำนวนบุคลากรของสำนักส่งเสริมฯ	จำนวนโครงการ/ จำนวนบุคลากร	แผน	N/A	N/A	1	1
			ผล	1.40	0.91	3.29	3.00
1.15	จำนวนโครงการ/หลักสูตร/กิจกรรมแบบหารายได้ต่อจำนวนบุคลากรของสำนักส่งเสริมฯ	จำนวนโครงการ/ จำนวนบุคลากร	แผน	N/A	N/A	1	1
			ผล	1.48	0.66	1.19	1.17
1.16	จำนวนโครงการ/หลักสูตร/กิจกรรมแบบหนุนเสริมชุมชนเข้มแข็งต่อจำนวนบุคลากรของสำนักส่งเสริมฯ	จำนวนโครงการ/ จำนวนบุคลากร	แผน	N/A	N/A	1	1
			ผล	1.21	0.84	2.10	1.57
1.17	รายได้ของคนในชุมชนที่ได้รับการส่งเสริมอาชีพเพิ่มขึ้น	ร้อยละ	แผน	N/A	N/A	3	3
			ผล	N/A	N/A	3	3.3
1.18	จำนวนของผู้รับบริการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์	ร้อยละ	แผน	N/A	N/A	50	50
			ผล	100	100	100	100

ตัวชี้วัด	ตัวชี้วัดหมวดที่ 7	หน่วยนับ	แผน/ ผล	ผลการดำเนินงาน 3 ปี ย้อนหลัง			ผลการดำเนินงาน
				2557	2558	2559	2560
	ข(2) การเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน						
1.19	จำนวนแนวปฏิบัติในการป้องกันภาวะฉุกเฉินและรับมือกับภัยพิบัติของฝ่าย/งาน/สถานี	แนวปฏิบัติ	แผน	N/A	N/A	2	3
			ผล	5	5	6	6
	ค. ผลลัพธ์ด้านการจัดการห่วงโซ่อุปทาน						
1.20	จำนวนคณะ/หน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยที่มีส่วนร่วมในการให้บริการวิชาการ	คณะ/ หน่วยงาน	แผน	10	10	10	10
			ผล	15	12	40	27
1.21	จำนวนวิทยากรที่ถ่ายทอดองค์ความรู้ เทคโนโลยี และนวัตกรรม	คน	แผน	N/A	N/A	10	10
			ผล	57	44	66	76
1.22	จำนวนเครือข่ายความร่วมมือทางด้านการวิจัยและบริการวิชาการทั้งหน่วยงานภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย	เครือข่าย	แผน	N/A	N/A	10	10
			ผล	N/A	N/A	115	125
1.23	จำนวนเทคโนโลยี/ระบบสารสนเทศในการสนับสนุนการให้บริการ	เทคโนโลยี/ สารสนเทศ	แผน	11	12	14	14
			ผล	13	14	14	14
1.24	ร้อยละของระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการในแต่ละฝ่าย/งาน/สถานี	ร้อยละ	แผน	N/A	N/A	82	82
			ผล	N/A	N/A	70.4	52.45
2	ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า						
	ก. ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า						
	ก(1) ความพึงพอใจของลูกค้า						
2.1	ร้อยละของระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการแบบให้เปล่า	ร้อยละ	แผน	85	85	85	85
			ผล	87.19	89.79	85.35	90.47
2.2	ร้อยละของระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการแบบเก็บค่าลงทะเบียน	ร้อยละ	แผน	85	85	85	85
			ผล	87.39	90.02	87.13	90.84

ตัวชี้วัด	ตัวชี้วัดหมวดที่ 7	หน่วยนับ	แผน/ ผล	ผลการดำเนินงาน 3 ปี ย้อนหลัง			ผลการดำเนินงาน
				2557	2558	2559	2560
2.3	ร้อยละของระดับความพึงพอใจของผู้รับสื่อวิทยุ สื่อสิ่งพิมพ์ หรือสื่ออื่นๆ	ร้อยละ	แผน	N/A	N/A	82	82
			ผล	N/A	N/A	89.61	90.19
2.4	ร้อยละของระดับความพึงพอใจของผู้รับสื่อวีดิโอและสื่อออนไลน์ (VDO/Radio On Demand)	ร้อยละ	แผน	75	75	82	82
			ผล	80.25	88.45	90.62	91.95
2.5	ร้อยละของระดับความไม่พึงพอใจของผู้รับบริการ	ร้อยละ	แผน	N/A	0	0	0
			ผล	66.83	47	23.67	9.35
ก(2) ความผูกพันของลูกค้า							
2.6	จำนวนข้อร้องเรียนของผู้เข้ารับบริการ	ข้อร้องเรียน	แผน	N/A	0	0	0
			ผล	0	0	0	0
2.7	ร้อยละของลูกค้าที่กลับมาใช้บริการซ้ำ	ร้อยละ	แผน	N/A	5	5	5
			ผล	4.8	2.89	3	3
3	ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร						
ก.ผลลัพธ์ด้านบุคลากร							
ก(1) ขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร							
3.1	สัดส่วนจำนวนผลงานที่เผยแพร่ (งานวิจัย/คู่มือปฏิบัติงาน) ต่อจำนวนบุคลากรสายวิชาการ (ระดับนักวิชาการ)	จำนวนผลงาน/ จำนวนบุคลากร	แผน	N/A	N/A	0.5	0.5
			ผล	0.27	0.18	0.11	0.22
3.2	จำนวนนวัตกรรมและผลงานของบุคลากรที่เผยแพร่	นวัตกรรม	แผน	N/A	N/A	N/A	N/A
			ผล	6	4	2	4
ก(2) บรรยากาศการทำงาน							
3.3	ร้อยละความพึงพอใจของบุคลากรต่อบรรยากาศและสภาพแวดล้อมการทำงาน	ร้อยละ	แผน	80	80	80	80
			ผล	70.47	69.52	74.3	75.46
ก(3) การทำให้บุคลากรมีความผูกพัน							

ตัวชี้วัด	ตัวชี้วัดหมวดที่ 7	หน่วยนับ	แผน/ ผล	ผลการดำเนินงาน 3 ปี ย้อนหลัง			ผลการดำเนินงาน
				2557	2558	2559	2560
3.4	ระดับความผูกพันของบุคลากรกับองค์กร	ร้อยละ	แผน	N/A	N/A	80	80
			ผล	76.07	72.80	74.10	76.81
ก(4) การพัฒนาบุคลากร							
3.5	จำนวนโครงการ/กิจกรรมพัฒนาทรัพยากรบุคคล	โครงการ/ กิจกรรม	แผน	N/A	4	4	4
			ผล	2	6	5	6
3.6	ระบบฐานข้อมูลที่สนับสนุนระบบบริหารจัดการงบประมาณและพัฒนาทรัพยากรบุคคล	ระบบ ฐานข้อมูล	แผน	N/A	N/A	5	5
			ผล			11	11
3.7	ร้อยละของระดับความพึงพอใจของผู้ใช้ระบบฐานข้อมูล	ร้อยละ	แผน	N/A	N/A	80	80
			ผล	N/A	N/A	65.18	98.75
3.8	จำนวนบุคลากรที่ปรับตำแหน่งงานที่สูงขึ้น	คน	แผน	N/A	N/A	1	1
			ผล	3	1	0	0
4	ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร						
ก.ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรการกำกับดูแลองค์กรและความรับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้าง							
ก(1) การนำองค์กร							
4.1	จำนวนช่องทางการสื่อสารที่ผู้บริหารระดับสูงใช้ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ค่านิยม และพันธกิจ	ช่องทาง	แผน	10	15	15	15
			ผล	15	14	15	15
ก(2) การกำกับดูแลองค์กร							
4.2	จำนวนช่องทางการสื่อสารที่ส่งเสริม สนับสนุนหรือรณรงค์ให้มีการปฏิบัติ ตามข้อกำหนดของจรรยาบรรณ	ช่องทาง	แผน	10	10	10	10
			ผล	7	6	7	10
ก(3) กฎหมาย และกฎระเบียบข้อบังคับ							
4.3	ร้อยละกิจกรรม/โครงการที่ปฏิบัติได้ตามกรอบกฎหมายและกฎระเบียบ	ร้อยละ	แผน	100	100	100	100
			ผล	100	100	100	100

ตัวชี้วัด	ตัวชี้วัดหมวดที่ 7	หน่วยนับ	แผน/ ผล	ผลการดำเนินงาน 3 ปี ย้อนหลัง			ผลการดำเนินงาน
				2557	2558	2559	2560
	ก(4) จริยธรรม						
4.4	ร้อยละกิจกรรม/โครงการที่ปฏิบัติได้ตามกรอบจริยธรรม	ร้อยละ	แผน	N/A	N/A	100	100
			ผล	100	100	100	100
	ก(5) สังคม						
4.5	จำนวนแนวปฏิบัติ/กิจกรรม/โครงการในการอนุรักษ์พลังงานและรักษาสิ่งแวดล้อม	แนวปฏิบัติ/ โครงการ	แผน	10	15	15	15
			ผล	11	8	12	13
	ข. ผลลัพธ์ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ						
4.6	ร้อยละของเครือข่ายความร่วมมือที่ทำงานร่วมกันอย่างต่อเนื่อง	ร้อยละ	แผน	50	50	50	50
			ผล	53	80.25	46.96	57.6
5	ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด						
	ก.ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด						
	ก(1) ผลการดำเนินงานด้านการเงิน						
5.1	รายได้จากโครงการ/กิจกรรมการบริการวิชาการ และอื่นๆ	ล้านบาท	แผน	N/A	N/A	2	2
			ผล	N/A	5.72	2.30	3.00
5.2	รายได้สุทธิของสำนักส่งเสริมฯ	ล้านบาท	แผน	N/A	N/A	1	1
			ผล	N/A	2.93	-1.40	26.73
	ก(2) ผลการดำเนินงานด้านการตลาด						
5.3	จำนวนกลุ่มผู้รับบริการ	กลุ่ม	แผน	N/A	N/A	5	5
			ผล	N/A	N/A	18	21
5.4	พื้นที่ของการให้บริการ	จังหวัด	แผน	N/A	N/A	10	10
			ผล	8	7	6	6