

รายงานประจำปีการประเมินคุณภาพ ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ TQA ประจำปี 2561

“...คนหนึ่งมีหน้าที่อย่างหนึ่งอย่างใด ไม่ได้หมายความว่า
ทุกคนจะต้องมีหน้าที่เหมือนกัน แต่ก็ต้องสอดคล้องกัน
เพื่อให้งานส่วนรวมนั้นดำเนินไปได้ดี ถ้าอยู่ในหมู่คณะเดียวกัน
หรือในคณะทำงานเดียวกัน ก็จะต้องให้สอดคล้องกัน
เพื่อให้งานที่ทำนั้นมีประสิทธิภาพสูงที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้...”

พระราชดำรัส พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช
พระราชทานแก่บุคคลต่างๆ ที่เข้าเฝ้าฯ ถวายชัยมงคล
เนื่องในโอกาสวันเฉลิมพระชนมพรรษา
ณ ศาลาดุสิดาลัย สวนจิตรลดาฯ พระราชวังดุสิต
วันเสาร์ที่ 4 ธันวาคม 2536



สำนักส่งเสริมและการศึกษาต่อเนื่อง
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์



สำนักส่งเสริมและการศึกษาต่อเนื่อง
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี

Office of Extension and Continuing Education
Prince of Songkla University
เว็บไซต์ <http://exten.pn.psu.ac.th>
อีเมล extenpsu@gmail.com
โทร. 0 7333 1302 โทรสาร 0 7333 5911



รายงานประจำปีการประเมินคุณภาพ
ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ประจำปี 2561

สำนักส่งเสริมและการศึกษาต่อเนื่อง
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

คำนำ

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

การจัดทำรายงานการประเมินคุณภาพตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติประจำปี 2561 ของสำนักส่งเสริมและการศึกษาต่อเนื่อง เป็นการรายงานวิธีการและผลการดำเนินงานผ่านการขับเคลื่อนของผู้บริหาร คณะกรรมการประกันคุณภาพฯ และคณะกรรมการดำเนินงาน โดยวิเคราะห์และสังเคราะห์ผลการประเมินจากรอบปีที่ผ่านมา นำไปสู่การปรับเปลี่ยนแนวทางและกระบวนการทำงานเพื่อให้บรรลุผลตามวิสัยทัศน์ซึ่งผู้บริหารและบุคลากรในองค์กรต่างก็ตระหนักถึงความสำคัญของผลการดำเนินงานของสำนักส่งเสริมและการศึกษาต่อเนื่องซึ่งจะเป็นส่วนหนึ่งของการร่วมก้าวเข้าไปสู่มาตรฐานตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ และผลการประเมินจากคณะกรรมการประเมินคุณภาพจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาและปรับปรุงการดำเนินงานของสำนักส่งเสริมและการศึกษาต่อเนื่อง ทำให้มองเห็นภาพการเปลี่ยนแปลงและสิ่งที่ต้องแก้ไขปรับปรุงขององค์กรชัดเจนขึ้น เพื่อนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ “เป็นองค์กรบริการวิชาการระดับประเทศเพื่อพัฒนาชุมชนและสังคม”

ในการนี้ ขอขอบคุณคณะกรรมการประเมินคุณภาพภายในทุกท่าน ที่อุทิศเวลาอันมีค่ามาเป็นกัลยาณมิตรประเมิน ชี้แนะ และเติมเต็มการทำงานของบุคลากร รวมทั้งขอขอบคุณหัวหน้าฝ่าย/งาน/สถานีและบุคลากรของสำนักส่งเสริมและการศึกษาต่อเนื่องทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการทำงานกันอย่างเข้มแข็ง เพื่อให้การประเมินคุณภาพครั้งนี้ประสบผลสำเร็จ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จรีรัตน์ รวมเจริญ)
ผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมและการศึกษาต่อเนื่อง
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
กรกฎาคม 2562

สารบัญ

คำนำ	ก
สารบัญ	ข
สารบัญตาราง	ค
สารบัญภาพ	จ
บทนำ : โครงร่างองค์กร	
1. ลักษณะองค์กร	1
2. สภาพการณ์ขององค์กร	5
หมวด 1 การนำองค์กร	
1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง	8
1.2 การกำกับดูแลองค์กรและความรับผิดชอบต่อสังคม	12
หมวด 2 กลยุทธ์	
2.1 การจัดทำกลยุทธ์	16
2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	21
หมวด 3 ลูกค้า	
3.1 เสี่ยงของลูกค้า	26
3.2 ความผูกพันของลูกค้า	31
หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้	
4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร	36
4.2 การจัดการความรู้ สารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ	43
หมวด 5 บุคลากร	
5.1 สภาพแวดล้อมของบุคลากร	48
5.2 ความผูกพันของบุคลากร	55
หมวด 6 การปฏิบัติการ	
6.1 กระบวนการทำงาน	60
6.2 ประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ	71
หมวด 7 ผลลัพธ์	
7.1 ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ	75
7.2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า	79
7.3 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร	80
7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร	82
7.5 ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด	82

สารบัญตาราง

ตารางที่ OP1-1	ผลิตภัณฑ์ความสำคัญเชิงเปรียบเทียบ แนวทางวิธีการและกลไกการส่งมอบการให้บริการ	1
ตารางที่ OP1-2	ประเภทของบุคลากรในสำนักส่งเสริมฯ จำแนกตามอายุและระดับการศึกษา	2
ตารางที่ OP1-3	กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของสำนักส่งเสริมฯ	3
ตารางที่ OP1-4	ความต้องการความคาดหวังของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ	4
ตารางที่ OP1-5	ผู้ส่งมอบ พันธมิตร บทบาทที่เกี่ยวข้อง ช่องทางในการสื่อสาร และข้อกำหนดของห่วงโซ่อุปทาน	5
ตารางที่ OP1-6	คู่แข่ง/คู่เทียบ ตำแหน่งในการเปรียบเทียบของสำนักส่งเสริมฯ ตามรายผลิตภัณฑ์และตามผลลัพธ์ด้านต่างๆ	6
ตารางที่ OP1-7	ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์	7
ตารางที่ 1.1-1	รูปแบบช่องทางการสื่อสารไปยังกลุ่มเป้าหมายและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	8
ตารางที่ 1.1-2	ค่านิยมนำไปสู่การจัดสภาพแวดล้อมในการทำงาน	9
ตารางที่ 1.1-3	ประเด็นและวิธีการสื่อสารกับลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และบุคลากร	9
ตารางที่ 1.1-4	สิ่งที่ต้องปฏิบัติการอย่างจริงจัง วิธีการและผลลัพธ์	12
ตารางที่ 1.2-1	รูปแบบ เป้าหมาย และการรายงานผลการประเมิน	13
ตารางที่ 1.2-2	สมรรถนะหลักขององค์กรที่สนับสนุนชุมชนและสังคม	15
ตารางที่ 2.1-1	ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์	17
ตารางที่ 2.1-2	ประเด็น วิธีการและผู้รับผิดชอบ	18
ตารางที่ 2.1-3	สัญญาณบ่งชี้ของความเสี่ยง และการปรับแผนกลยุทธ์	18
ตารางที่ 2.1-4	เป้าประสงค์และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของแผนยุทธศาสตร์	20
ตารางที่ 2.2-1	เป้าประสงค์และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของแผนยุทธศาสตร์	21
ตารางที่ 2.2-2	การนำแผนปฏิบัติการระยะยาวและระยะสั้นไปปฏิบัติ	22
ตารางที่ 2.2-3	ตัวชี้วัดความสำเร็จ และผลิตภัณฑ์	24
ตารางที่ 3.1-1	ช่องทางรับฟังเสียงลูกค้าในอดีต ปัจจุบัน อนาคต และลูกค้าของคู่เทียบ	27
ตารางที่ 3.1-2	วิธีการประเมินความพึงพอใจความไม่พึงพอใจและความผูกพันของลูกค้า	30
ตารางที่ 3.2-1	การกำหนดผลิตภัณฑ์และบริการจากการความจำเป็นและความต้องการของลูกค้าและตลาด	31
ตารางที่ 3.2-2	การสนับสนุนลูกค้าแยกตามลูกค้าและผลิตภัณฑ์	32
ตารางที่ 4.1-1	ประเภทข้อมูลและสารสนเทศและความถี่ในการติดตาม	36
ตารางที่ 4.1-2	การรวบรวมข้อมูลการดำเนินงานของผลิตภัณฑ์และกระบวนการสนับสนุน	38
ตารางที่ 4.1-3	ประเภทการวัดผลการดำเนินการและผู้รับผิดชอบ	39

ตารางที่ 4.1-4	ข้อมูลบทบาทหน้าที่ผู้ที่เกี่ยวข้องในการวิเคราะห์และทบทวนการดำเนินงานในแต่ละระดับ	40
ตารางที่ 4.1-5	ผลการดำเนินงาน การคาดการณ์ผลการดำเนินงานและนำไปสู่ผลการทบทวน	42
ตารางที่ 5.1-1	อัตรากำลังสำนักส่งเสริมฯ จำแนกตามรายผลิตภัณฑ์	48
ตารางที่ 5.1-2	การพัฒนาบุคลากรเพื่อเตรียมความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง	50
ตารางที่ 5.1-3	การวิเคราะห์ปัจจัย รูปแบบการทำงาน ที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินโครงการ/กิจกรรม	52
ตารางที่ 5.1-4	การส่งเสริมสภาพแวดล้อมการทำงานของสำนักส่งเสริมฯ	53
ตารางที่ 5.1-5	การส่งเสริมสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ให้แก่บุคลากรของสำนักส่งเสริมฯ	54
ตารางที่ 5.2-1	กิจกรรมถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรของสำนักส่งเสริมฯ	55
ตารางที่ 5.2-2	ผลลัพธ์จากการประเมินความผูกพันของบุคลากรสำนักส่งเสริมฯ	56
ตารางที่ 6.1-1	ข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการหลัก (ผลิตภัณฑ์)	61
ตารางที่ 6.1-2	ข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการ	61
ตารางที่ 6.1-3	กระบวนการทำงานหลัก กระบวนการที่ใช้ควบคุมและตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน	66
ตารางที่ 6.1-4	การจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการสนับสนุน	68
ตารางที่ 6.1-5	ข้อมูลที่สำคัญและการปรับปรุงกระบวนการทำงาน	68
ตารางที่ 6.1-6	การจัดการห่วงโซ่อุปทาน แนวทางการดำเนินการและการประเมินผล	69
ตารางที่ 6.2-1	แผนป้องกันและเตรียมความพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน แต่ละฝ่าย/งาน/สถานี	74
ตารางที่ 7.1-1	แผน-ผลการดำเนินงานรายตัวชี้วัด (KPIs) ประจำปีการศึกษา 2561	83

สารบัญญภาพ

แผนภาพที่ OP1-1	จำนวนบุคลากรจำแนกตามประเภทบุคลากร	2
แผนภาพที่ OP1-2	จำนวนบุคลากรสำนักงานเลขานุการจำแนกตามช่วงอายุ	2
แผนภาพที่ OP1-3	จำนวนบุคลากรฝ่ายบริการวิชาการชุมชนจำแนกตามช่วงอายุ	2
แผนภาพที่ OP1-4	จำนวนบุคลากรฝ่ายฝึกอบรมและการศึกษาต่อเนื่องจำแนกตามช่วงอายุ	2
แผนภาพที่ OP1-5	จำนวนบุคลากรฝ่ายส่งเสริมและเผยแพร่จำแนกตามช่วงอายุ	2
แผนภาพที่ OP1-6	อาคารสถานที่วัสดุอุปกรณ์เครื่องมือและสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ	3
แผนภาพที่ OP1-7	โครงสร้างการบริหารงานของสำนักส่งเสริมและการศึกษาต่อเนื่อง	4
แผนภาพที่ OP1-8	ระบบปรับปรุงผลการดำเนินงาน	7
แผนภาพที่ 1.1-1	ระบบการนำองค์กรของสำนักส่งเสริมและการศึกษาต่อเนื่อง	8
แผนภาพที่ 1.1-2	การสร้างองค์กรตามแบบ O-CES ของสำนักส่งเสริมและการศึกษาต่อเนื่อง	11
แผนภาพที่ 2.1-1	กรอบการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสำนักส่งเสริมฯ	16
แผนภาพที่ 2.1-2	ขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์และนำไปสู่การปฏิบัติ	16
แผนภาพที่ 2.1-3	กระบวนการของระบบงานของสำนักส่งเสริมฯ	19
แผนภาพที่ 2.2-1	กระบวนการจัดสรรทรัพยากรตามแผนปฏิบัติงาน	23
แผนภาพที่ 2.2-2	แนวทางการพัฒนาบุคลากร	23
แผนภาพที่ 2-2-3	กระบวนการกำหนดเป้าหมายของตัวชี้วัด	25
แผนภาพที่ 3.1-1	กระบวนการรับฟังเสียงของลูกค้าและการนำไปใช้ประโยชน์	26
แผนภาพที่ 3.1-2	ผู้รับผิดชอบ ลูกค้าและวิธีการรับฟังเสียงของลูกค้าในผลิตภัณฑ์โครงการ/กิจกรรม/หลักสูตรฝึกอบรม	28
แผนภาพที่ 3.1-3	ผู้รับผิดชอบ ลูกค้าและวิธีการรับฟังเสียงของลูกค้าในผลิตภัณฑ์สื่อประเภทต่างๆ วิทยุโทรทัศน์ VD0 on Demand และสื่อสิ่งพิมพ์	29
แผนภาพที่ 3.2-1	การจำแนกลูกค้า ตามผลิตภัณฑ์	32
แผนภาพที่ 3.2-2	ขั้นตอนและแนวปฏิบัติในการจัดการข้อร้องเรียน	35
แผนภาพที่ 4.1-1	กระบวนการวิเคราะห์ผลและทบทวนการดำเนินงานในแต่ละระดับ	42
แผนภาพที่ 4.2-1	ขั้นตอนการปฏิบัติงานการจัดการเอกสารด้วยระบบสารสนเทศ	43
แผนภาพที่ 4.2-2	กระบวนการจัดการสารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ	44
แผนภาพที่ 4.2-3	กระบวนการรวบรวมและถ่ายทอดความรู้เพื่อใช้สร้างนวัตกรรมและกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์	45
แผนภาพที่ 4.2-4	การสร้างนวัตกรรมและกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์	46
แผนภาพที่ 4.2-5	แผนผังแสดงขั้นตอนการดำเนินการวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศของสำนักส่งเสริมฯ	47

	ฉ
แผนภาพที่ 5.1-1	ขั้นตอนการประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากรสำนักส่งเสริมฯ 48
แผนภาพที่ 5.1-2	กระบวนการสรรหา/คัดเลือกและรักษาบุคลากรของสำนักส่งเสริมฯ 49
แผนภาพที่ 5.1-3	กระบวนการขับเคลื่อนกิจกรรม/โครงการเตรียมความพร้อมต่อภาวะฉุกเฉินและ 5ส 54
แผนภาพที่ 5.2-1	ขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรของสำนักส่งเสริมฯ 57
แผนภาพที่ 6.1-1	แนวคิดในการออกแบบผลิตภัณฑ์ 60
แผนภาพที่ 6.1-2	การจัดโครงการ/กิจกรรมแบบให้เปล่าและแบบเก็บค่าลงทะเบียน 64
แผนภาพที่ 6.1-3	การจัดทำสื่อออนไลน์ สื่อวิทยุและสื่อสิ่งพิมพ์ 64
แผนภาพที่ 6.1-4	การออกแบบและจัดกระบวนการทำงาน 65
แผนภาพที่ 6.1-5	ขั้นตอนการปฏิบัติงานตามกระบวนการทำงานที่สำคัญตามวงจรคุณภาพ PDCA 66
แผนภาพที่ 6.1-6	ขั้นตอนการออกแบบกระบวนการสนับสนุน 67
แผนภาพที่ 6.1-7	ขั้นตอนการจัดการนวัตกรรม 70
แผนภาพที่ 7.1-1	ผลลัพธ์ผลิตภัณฑ์ที่ 1 การจัดโครงการ/กิจกรรมบริการวิชาการแบบให้เปล่า: 75
แผนภาพที่ 7.1-2	ผลลัพธ์ผลิตภัณฑ์ที่ 1 การจัดโครงการ/กิจกรรมบริการวิชาการแบบหารายได้ 75
แผนภาพที่ 7.1-3	ผลลัพธ์ด้านที่ 2 สื่อประเภทต่างๆ ได้แก่ สื่อวิทยุ/โทรทัศน์ VDO on Demand และสื่อสิ่งพิมพ์ 76
แผนภาพที่ 7.1-4	ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์ 1 และผลิตภัณฑ์ 2 77
แผนภาพที่ 7.1-5	ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลและประสิทธิภาพของกระบวนการ 77
แผนภาพที่ 7.1-6	ผลลัพธ์ด้านการจัดการห่วงโซ่อุปทาน 78
แผนภาพที่ 7.2-1	ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจของลูกค้า 78
แผนภาพที่ 7.2-2	ผลลัพธ์ด้านความผูกพันของลูกค้า 79
แผนภาพที่ 7.3-1	ผลลัพธ์ด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร 79
แผนภาพที่ 7.3-2	ผลลัพธ์ด้านบรรยากาศการทำงาน 80
แผนภาพที่ 7.3-3	ผลลัพธ์ด้านการทำให้บุคลากรมีความผูกพัน 80
แผนภาพที่ 7.3-4	ผลลัพธ์ด้านการพัฒนาบุคลากร 81
แผนภาพที่ 7.4-1	ผลลัพธ์ด้านการสื่อสารของผู้ในระดับสูงกับบุคลากรและลูกค้า 81
แผนภาพที่ 7.4-2	ผลลัพธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและการสนับสนุนชุมชน 81
แผนภาพที่ 7.4-3	ผลลัพธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและการสนับสนุนชุมชน 82
แผนภาพที่ 7.4-4	ผลลัพธ์ด้านการบรรลุกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการขององค์กร 82
แผนภาพที่ 7.5-1	ผลลัพธ์การดำเนินการด้านตลาด 82

โครงสร้างองค์กร สำนักส่งเสริมและการศึกษาต่อเนื่อง

1. ลักษณะองค์กร

สำนักส่งเสริมและการศึกษาต่อเนื่อง ได้รับการจัดตั้งเป็นส่วนราชการเทียบเท่าคณะตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งส่วนราชการในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ทบวงมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2529 และในปี พ.ศ. 2559 ได้มีประกาศพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ทำให้มหาวิทยาลัยปรับเปลี่ยนระบบการบริหารเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐโดยสำนักส่งเสริมฯ มีพันธกิจหลักในการให้บริการวิชาการ สนับสนุนการวิจัยและการบริหารจัดการเพื่อส่งเสริมและบริการวิชาการแก่หน่วยงานภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคประชาสังคม รวมทั้งชุมชนโดยนำทรัพยากรด้านกำลังคน วิทยาการ เทคโนโลยี นวัตกรรม และเครื่องมือต่างๆ ที่มีอยู่ในมหาวิทยาลัยถ่ายทอดให้แก่ผู้รับบริการ ในลักษณะการจัดโครงการ/กิจกรรม/หลักสูตรฝึกอบรม และสื่อประเภทต่างๆ

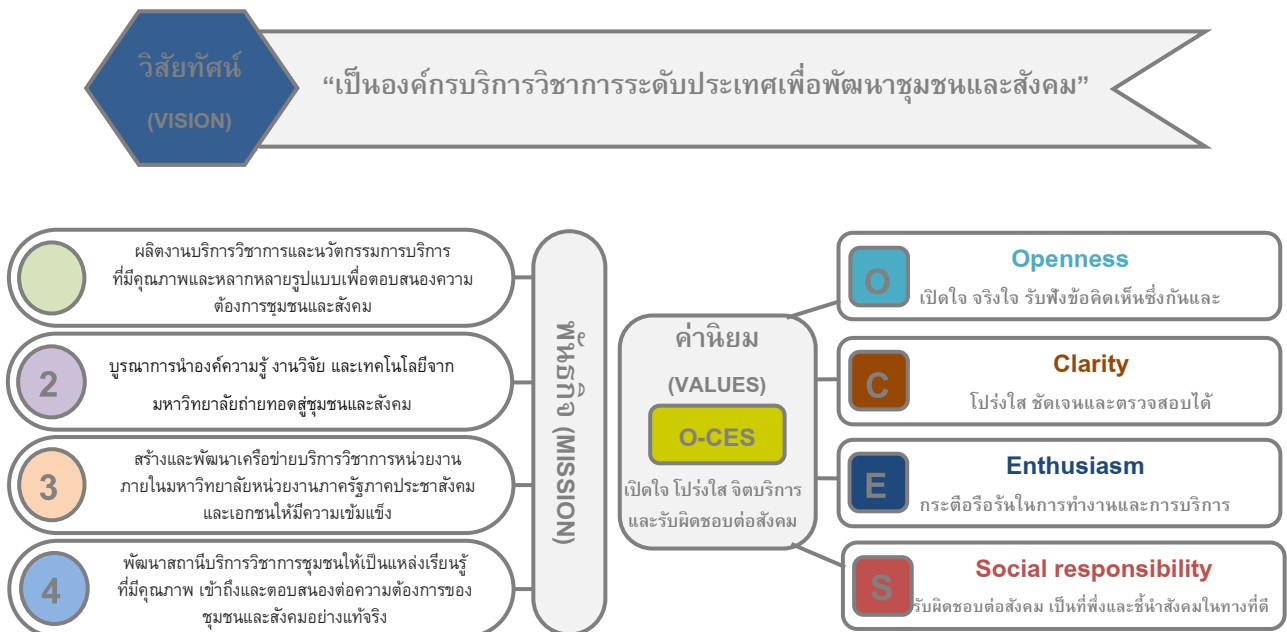
ก. สภาพแวดล้อมขององค์กร

1ก(1) ผลิตภัณฑ์ (Product Offerings)

สำนักส่งเสริมฯ มีผลิตภัณฑ์และบริการที่สำคัญ 2 ผลิตภัณฑ์ ดังตารางที่ OP1-1 ตารางที่ OP1-1 ผลิตภัณฑ์ความสำคัญเชิงเปรียบเทียบ แนวทางวิธีการและกลไกการส่งมอบการให้บริการ

ผลิตภัณฑ์และบริการ	ความสำคัญเชิงเปรียบเทียบต่อความสำเร็จขององค์กร	แนวทางวิธีการให้บริการ/กลไกการส่งมอบ
โครงการ/กิจกรรม/หลักสูตรฝึกอบรม	1. สิ่งที่ทำให้บรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร 2. ช่องทางการรายได้ขององค์กร	1. การจัดโครงการ/กิจกรรม/หลักสูตรฝึกอบรมแบบหารายได้ ทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย รวมทั้งในสถานที่ตั้งของลูกค้าและผู้รับบริการ 2. การจัดโครงการ/กิจกรรม/การจัดหลักสูตรฝึกอบรมแบบไม่เอาค่าทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย รวมทั้งในสถานที่ตั้งของลูกค้าและผู้รับบริการ
สื่อประเภทต่างๆ สื่อวิทยุ/โทรทัศน์ VDO on Demand และสื่อสิ่งพิมพ์ประเภทต่างๆ	1. สิ่งที่ทำให้บรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร	1. การผลิตรายการวิทยุ/โทรทัศน์เผยแพร่ผ่านสถานีวิทยุ/โทรทัศน์ในเครือข่าย 2. ผลิต VDO on Demand เผยแพร่ผ่านเว็บไซต์สำนักส่งเสริมฯ สื่อสังคมออนไลน์และ Youtube 3. ผลิตสื่อสิ่งพิมพ์ เผยแพร่โดยจัดส่งให้กลุ่มเป้าหมาย

1ก(2) พันธกิจ วิสัยทัศน์ และค่านิยม (MISSION, VISSION, and VALUES)



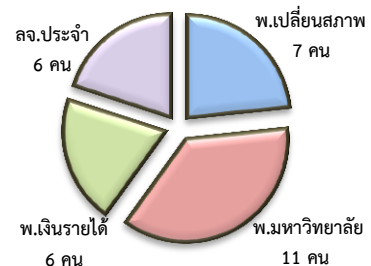
สมรรถนะหลัก	
1. ความสามารถในการบริหารจัดการกิจกรรม/โครงการ	องค์ความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านบริการวิชาการในหลากหลายมิติ
	ประสานเครือข่ายทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยเพื่อจัดกิจกรรม/โครงการ
	มีระบบบริการสารสนเทศในการจัดกิจกรรม/โครงการต่างๆ ที่มีประสิทธิภาพ
2. จิตบริการและความเชี่ยวชาญของบุคลากร	บุคลากรมีจิตบริการและเรียนรู้กระบวนการจากรุ่นสู่รุ่น (ระบบพี่เลี้ยง)
	บุคลากรมีความเชี่ยวชาญด้านทักษะทางวิชาการและวิชาชีพต่างๆ ที่สามารถวิจัยพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีเพื่อตอบสนองความต้องการของชุมชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1ก(3) ลักษณะโดยรวมของบุคลากร (Workforce Profile)

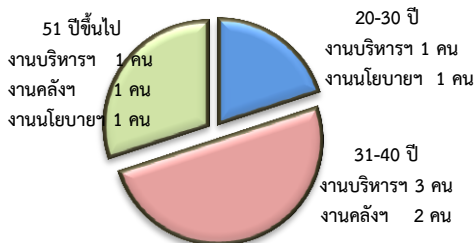
ข้อมูลประเภทของบุคลากรในสำนักส่งเสริมฯ จำแนกตามกลุ่มประเภทอายุงานและระดับการศึกษาดังตารางที่ OP1-2 จำนวนบุคลากร และจำแนกตามประเภทบุคลากร ดังแผนภาพที่ OP1-1 และจำนวนบุคลากรจำแนกตามฝ่าย/งาน/สถานี ดังแผนภาพที่ OP1-2,3,4,5

ตารางที่ OP1-2 ประเภทของบุคลากรในสำนักส่งเสริมฯ จำแนกตามอายุและระดับการศึกษา

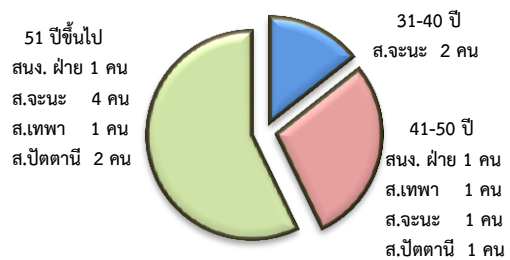
ประเภท	จำนวน (คน)	อายุงาน (คน)			ระดับการศึกษา		
		<5ปี	5-10ปี	>10ปี	ต่ำกว่า ป.ตรี	ป.ตรี	สูงกว่า ป.ตรี
พนักงานมหาวิทยาลัย (เปลี่ยนสถานภาพ)	7	-	-	7	-	2	5
พนักงานมหาวิทยาลัย	11	2	6	3	-	13	5
พนักงานเงินรายได้	6	1	2	3	2	3	1
ลูกจ้างประจำ	6	-	-	6	4	1	1
รวม	30	3	8	19	6	19	12



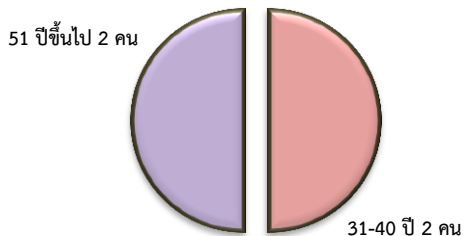
แผนภาพที่ OP1-1 จำนวนบุคลากรจำแนกตามประเภทบุคลากร



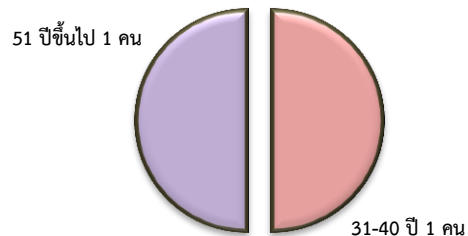
แผนภาพที่ OP1-2 จำนวนบุคลากรสำนักงานเลขานุการจำแนกตามช่วงอายุ



แผนภาพที่ OP1-3 จำนวนบุคลากรฝ่ายบริการวิชาการชุมชนจำแนกตามช่วงอายุ



แผนภาพที่ OP1-4 จำนวนบุคลากรฝ่ายฝึกอบรมและการศึกษาต่อเนื่องจำแนกตามช่วงอายุ



แผนภาพที่ OP1-5 จำนวนบุคลากรฝ่ายส่งเสริมและเผยแพร่จำแนกตามช่วงอายุ

ปัจจัยขับเคลื่อนสำคัญที่ทำให้บุคลากรมุ่งมั่นในการทำงานเพื่อบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร

ผู้บริหารขับเคลื่อนการดำเนินงานเพื่อให้บุคลากรมีความตั้งใจและมุ่งมั่นผ่านการประชุมติดตามผลและทบทวน การปฏิบัติงานทุกเดือนในที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินงานมีกิจกรรมเสริมสร้างความเข้าใจร่วมกัน เช่น การประชุม บุคลากรประจำปี การประชุมฝ่าย/งาน/สถานีโดยทีมผู้บริหาร การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (KM) และ Morning talk เป็นต้น ส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการอบรม เข้าร่วมกิจกรรมพัฒนางาน พัฒนาตน ทั้งภายในและภายนอกองค์กร การประเมิน ความสำเร็จของงานเมื่อสิ้นสุดภารกิจ และเสริมสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน เช่น เงินสวัสดิการสำหรับการ ปฏิบัติงานในพื้นที่พิเศษ (สปพ.) เงินรางวัลบุคลากรดีเด่นและบุคลากรตัวอย่าง การมอบของที่ระลึกวันเกิด วันขึ้นปีใหม่ และขึ้นพิเศษ ศอ.บต. เป็นต้น การมอบหมายและกระจายงานให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน ซึ่งมีส่วนสำคัญทำให้ บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กร และตระหนักในภารกิจทำให้บริการของสำนักส่งเสริมฯ เพื่อขับเคลื่อนให้เกิดการทำงาน บรรลุตามวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร

1ก(4) สินทรัพย์

สำนักส่งเสริมฯ มีสถานที่ตั้ง 4 แห่ง ได้แก่ สำนักงานบริหารงานกลาง สถานีบริการวิชาการชุมชนปัตตานี สถานี บริการวิชาการชุมชนเทพาและสถานีบริการวิชาการชุมชนจะนะ มีอาคารสถานที่ รถยนต์ วัสดุอุปกรณ์ระบบเทคโนโลยี สารสนเทศ และสิ่งอำนวยความสะดวกที่สำคัญพร้อมให้บริการและสนับสนุนการปฏิบัติงานในสัดส่วนที่เพียงพอต่อความ ต้องการได้อย่างทั่วถึงและมีประสิทธิภาพ ดังแผนภาพที่ OP1-6



แผนภาพที่ OP1-6 อาคารสถานที่วัสดุอุปกรณ์เครื่องมือและสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ

1ก(5) กฎระเบียบข้อบังคับ

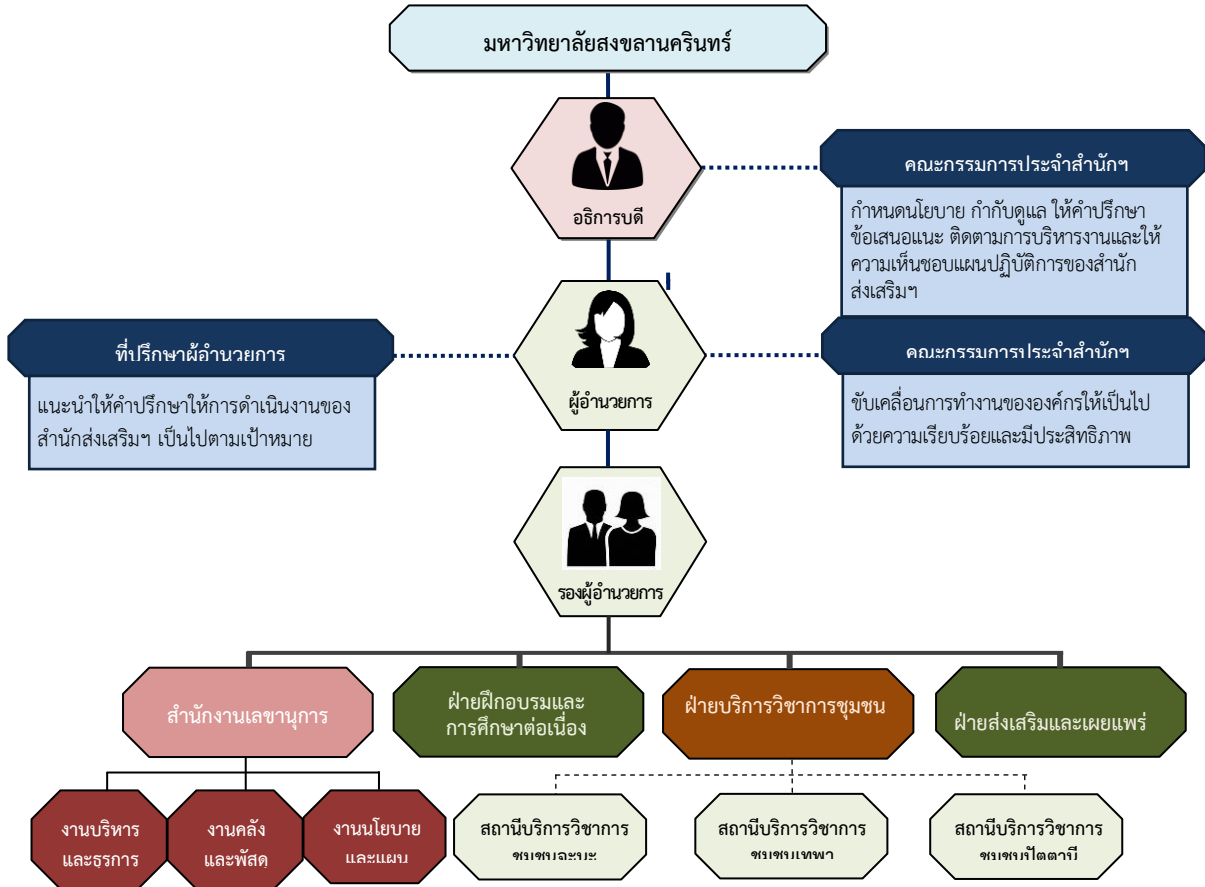
สำนักส่งเสริมฯ ดำเนินงานภายใต้พระราชบัญญัติ ข้อบังคับ กฎระเบียบและประกาศดังตารางที่ OP1-3 ตารางที่ OP1-3 กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของสำนักส่งเสริมฯ

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)
	ระเบียบมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ว่าด้วยการให้บริการทางวิชาการพ.ศ. 2551
อาชีวอนามัยและความปลอดภัย	พระราชบัญญัติความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน พ.ศ.2554

ข. ความสัมพันธ์ระดับองค์กร

1ข(1) โครงสร้างองค์กร

โครงสร้างการบริหารงานของสำนักส่งเสริมฯ มีผู้อำนวยการเป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุด มีคณะกรรมการประจำสำนักส่งเสริมฯ ซึ่งมีอธิการบดีหรือผู้ที่อธิการบดีมอบหมายเป็นประธาน กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิทั้งภายในและภายนอกเป็นคณะกรรมการ ในส่วนของการขับเคลื่อนการทำงานขององค์กร มีคณะกรรมการดำเนินงานซึ่งประกอบด้วยผู้อำนวยการทำหน้าที่เป็นประธาน รองผู้อำนวยการ หัวหน้าฝ่าย/งาน/สถานี ผู้แทนบุคลากรซึ่งเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย และพนักงานเงินรายได้เป็นคณะกรรมการ และมีคณะที่ปรึกษาผู้อำนวยการซึ่งเป็นผู้ทรงคุณวุฒิจากภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย ดังแผนภาพที่ OP1-7



แผนภาพที่ OP1-7 โครงสร้างการบริหารงานของสำนักส่งเสริมและการศึกษาต่อเนื่อง

1ข(2) ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ผลการวิเคราะห์ความต้องการความคาดหวังของลูกค้า ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ ของสำนักส่งเสริมฯ แสดงดังตารางที่ OP1-4

ตารางที่ OP1-4 ความต้องการความคาดหวังของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ

	กลุ่มลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจำแนกตามผลิตภัณฑ์	ความต้องการและความคาดหวัง
กลุ่มลูกค้า	<p>โครงการ/กิจกรรม/หลักสูตรฝึกอบรม</p> <ol style="list-style-type: none"> หน่วยงานราชการ หน่วยงานเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กลุ่มอาชีพ/กลุ่มชุมชน/กลุ่มเกษตรกร/กลุ่มแม่บ้าน กลุ่มนักเรียน/เยาวชนนอกระบบการศึกษา กลุ่มผู้สูงอายุ/ประชาชนและผู้สนใจทั่วไป 	<ol style="list-style-type: none"> ได้รับการบริการที่ตรงกับความต้องการ และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริง ได้รับการบริการที่ดีมีคุณภาพและได้มาตรฐาน

	กลุ่มลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจำแนกตามผลิตภัณฑ์	ความต้องการและความคาดหวัง
	สื่อประเภทต่างๆ สื่อวิทยุ/โทรทัศน์ VDO on Demand และสื่อสิ่งพิมพ์ 1. ประชาชนและผู้สนใจทั่วไป	1. ได้รับความบริการที่ตรงกับความต้องการ และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริง 2. ทันสมัยเข้าถึงได้ง่ายและครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายโดยเฉพาะในพื้นที่ชุมชนพหุวัฒนธรรม รวมทั้งกลุ่มเป้าหมายทั่วไป
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์	บรรลุนิติสัมพันธ์และพันธกิจขององค์กร
	หน่วยงานภาครัฐ เอกชน/องค์กรให้งบประมาณสนับสนุน	ผลการดำเนินงานเป็นไปตามข้อตกลง/สัญญา
	คณะกรรมการประจำสำนักส่งเสริมและการศึกษาต่อเนื่อง	1. บริหารงานอย่างโปร่งใส 2. ผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามแผนการปฏิบัติงานของสำนักส่งเสริมฯ

1ข(3) ผู้ส่งมอบและพันธมิตร

ผู้ส่งมอบ พันธมิตร และคู่ความร่วมมือที่สำคัญของสำนักส่งเสริมฯ ดังตารางที่ OP1-5

ตารางที่ OP1-5 ผู้ส่งมอบ พันธมิตร บทบาทที่เกี่ยวข้อง ช่องทางการสื่อสาร และข้อกำหนดของห่วงโซ่อุปทาน

	ผู้ส่งมอบ พันธมิตร และคู่ความร่วมมือ	บทบาทที่เกี่ยวข้อง	ช่องทางในการสื่อสาร	ข้อกำหนดที่สำคัญของห่วงโซ่อุปทาน
ผู้ส่งมอบและพันธมิตร	โรงแรม/สถานที่จัดฝึกอบรม	บริการห้องประชุมสำหรับฝึกอบรม อาหาร อาหารว่าง เครื่องดื่ม และที่พัก สำหรับวิทยากรและผู้เข้าอบรม	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 และถ่ายทอดองค์ความรู้งานวิจัยและเทคโนโลยีผ่านสื่อวิทยุ	หนังสือราชการ โทรศัพท์/โทรสาร E-mail, Line	การอำนวยความสะดวกและความราบรื่นในการติดต่อประสานงาน
	สถานีโทรทัศน์ Thai PBS	เผยแพร่รายการโทรทัศน์ขององค์กร ชุมชนและภาคประชาสังคมที่สำนักส่งเสริมฯ ให้คำปรึกษาและร่วมผลิต	โทรศัพท์ Social media	การอำนวยความสะดวกและความราบรื่นในการติดต่อประสานงาน

2. สภาพการณ์ขององค์กร

ก. สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน

2ก(1) ลำดับในการแข่งขัน

สำนักส่งเสริมฯ เป็นหน่วยงานที่มีภารกิจหลักให้บริการวิชาการเพื่อพัฒนาชุมชนและสังคมให้ ยั่งยืน มีคู่แข่ง/คู่เทียบซึ่งเป็นหน่วยงานภายนอกมหาวิทยาลัยที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน และมีขนาดองค์กรใกล้เคียงกัน การเลือกลำดับคู่แข่ง/คู่เทียบ สำนักส่งเสริมฯ ใช้เกณฑ์เปรียบเทียบตามรายผลิตภัณฑ์ คือ ผลิตภัณฑ์ด้านโครงการ/กิจกรรม และ

ผลิตภัณฑ์ด้านสื่อประเภทต่างๆ (สื่อวิทยุ/โทรทัศน์ VDO on Demand และสื่อสิ่งพิมพ์) และเปรียบเทียบตามผลลัพธ์ด้านต่างๆ ดังตารางที่ OP1-6

ตารางที่ OP1-6 คู่แข่ง/คู่เทียบ ตำแหน่งในการเปรียบเทียบของสำนักส่งเสริมฯ ตามรายผลิตภัณฑ์และตามผลลัพธ์ด้านต่างๆ

รายการเปรียบเทียบ	คู่แข่ง/คู่เทียบและตำแหน่งในการแข่งขัน		
	ศูนย์บริการวิชาการ ม.แม่ฟ้าหลวง (39 คน)	วิทยาลัยชุมชนภูเก็ต ม.อ.วิทยาเขตภูเก็ต (10 คน)	วิทยาลัยชุมชนสุราษฎร์ธานี ม.อ.วิทยาสุราษฎร์ธานี (8 คน)
โครงการ/กิจกรรม/หลักสูตรฝึกอบรม			
แบบให้เปล่า	①	②	③
แบบหารายได้	①	②	③
สื่อประเภทต่างๆ			
สื่อวิทยุ/โทรทัศน์ สื่อสิ่งพิมพ์ DVD องค์กรความรู้	-	-	-
Video/Radio on Demand	-	-	-
ผลลัพธ์ด้านต่างๆ			
ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ	②	②	②
ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า	②	②	②
ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร	②	②	③
ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร	-	②	③
ด้านการเงินและตลาด	②	②	③

หมายเหตุ ① คือ เหนือกว่าสำนักส่งเสริมฯ ② คือ เท่าเทียมกับสำนักส่งเสริมฯ ③ คือ ต่ำกว่าสำนักส่งเสริมฯ

2ก(2) การเปลี่ยนแปลงความสามารถในการแข่งขัน

ปัจจัยสำคัญที่บ่งชี้ถึงความสำเร็จของสำนักส่งเสริมฯ เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งหรือหน่วยงานอื่นที่มีลักษณะการดำเนินงานคล้ายคลึงกัน ได้แก่

- 1) ชื่อเสียงของสำนักส่งเสริมและการศึกษาต่อเนื่อง และของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
- 2) กระบวนการพัฒนาโครงการ/กิจกรรม/นวัตกรรมใหม่ๆ ที่ตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้าและผู้รับบริการ
- 3) การบริหารจัดการด้านบริการ คุณภาพ และราคาได้ตรงกับความต้องการของลูกค้าหรือกลุ่มเป้าหมาย
- 4) การปรับปรุงกระบวนการเพื่อบริหารจัดการต่างๆ โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการลดต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน
- 5) การพัฒนาศักยภาพและความสามารถของบุคลากรให้มีความรู้ ด้านการบริหารจัดการโดยการจัดการองค์ความรู้ภายในอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง
- 6) มีรายการวิทยุสองภาษาสื่อวีดีโอ (Video on Demand) ทำให้ประชาชนในพื้นที่ภาคใต้ชายแดนสามารถเข้าถึงได้ง่าย

การเปลี่ยนแปลงสำคัญที่เกิดขึ้นซึ่งมีผลต่อสถานะการแข่งขันของสำนักส่งเสริมฯ รวมถึงโอกาสในการการสร้างนวัตกรรมและความร่วมมือ ได้แก่

- 1) ยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาจังหวัด และนโยบายของมหาวิทยาลัยที่เปลี่ยนแปลงไปตามการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ
- 2) บริบทการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ รวมถึงการได้รับนโยบาย วนทน นำไปสู่การยกระดับคุณภาพชีวิตของเกษตรกรในพื้นที่ภาคใต้ชายแดน

2ก(3) แหล่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ

สำนักส่งเสริมฯ ให้บริการวิชาการเพื่อพัฒนาชุมชนและสังคมให้ยั่งยืนมีลักษณะคล้ายกันทั้งหน่วยงานภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย และได้เรียนรู้การบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของสำนักส่งเสริมฯ ตามเกณฑ์การประเมินคุณภาพจึงมีแหล่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่สำคัญ ดังนี้

- 1) ศูนย์บริการวิชาการ มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง

- 2) วิทยาลัยชุมชนภูเก็ต มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตภูเก็ต
- 3) วิทยาลัยชุมชนสุราษฎร์ธานี มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตสุราษฎร์ธานี

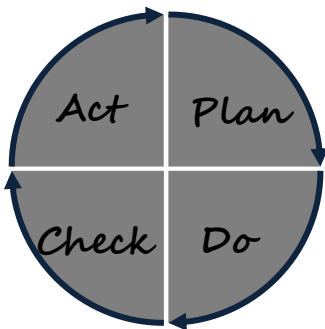
ข. บริบทเชิงกลยุทธ์

สำนักส่งเสริมฯ มีความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ในด้านธุรกิจด้านการปฏิบัติการ ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม และด้านบุคลากรดังตารางที่ OP1-7

ตารางที่ OP1-7 ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์

ด้าน	ความท้าทายเชิงกลยุทธ์	ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์
ธุรกิจ	1. การเพิ่มจำนวนลูกค้าหรือกลุ่มเป้าหมาย	- มีความคล่องตัวและการเข้าถึงพื้นที่ของผู้รับบริการ - มีหลักสูตรที่ทันสมัย หลากหลาย และผ่านการรับรองมาตรฐาน สามารถตอบสนองต่อความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย - มีการส่งเสริมการตลาดโดยใช้กลไกของราคา - เพิ่มมาตรฐานการบริการในทุกด้าน
	2. การลดต้นทุน	- มีเทคนิคการบริหารโครงการ ที่ช่วยลดต้นทุน
การปฏิบัติ	การพัฒนากระบวนการให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล	- บุคลากรมีความชำนาญงาน - การทำงานเป็นทีม - มีการนำระบบสารสนเทศเข้ามาช่วยในการปฏิบัติงาน
ความรับผิดชอบต่อสังคม	การดำเนินโครงการ/กิจกรรมที่ตอบสนองต่อความต้องการของชุมชนและสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล	- มีสถานีวิจัยวิชาการในพื้นที่ที่สามารถเข้าถึงกลุ่มชุมชนหรือกลุ่มเป้าหมาย - มีช่องทางการเผยแพร่ความรู้สู่ชุมชนและสังคมที่หลากหลายครอบคลุมพื้นที่และกลุ่มเป้าหมายเฉพาะ/ทั่วไปอย่างต่อเนื่อง -
บุคลากร	1. มีความโปร่งใสและความซื่อสัตย์ในการปฏิบัติหน้าที่	- มีแนวปฏิบัติด้านการเงินและพัสดุที่ดีที่สามารถตรวจสอบได้ - มีคณะกรรมการสอบทานภายในองค์กรและรายงานผลต่อมหาวิทยาลัย
	2. ความสามารถในการทำงานเป็นทีม	- ความหลากหลายของบุคลากรทั้งในด้านความเชี่ยวชาญ และคุณวุฒิ

ค. ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ



สำนักส่งเสริมฯ มีแนวทางการปรับปรุงผลการดำเนินการโดยใช้วงจร PDCA ดังแผนภาพที่ OP1-8 โดยเริ่มจากการนำผลการประเมินคุณภาพของหน่วยงาน ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) ผลการประเมินความพึงพอใจของลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสีย มาวิเคราะห์และสรุปผล เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการกำหนดเป้าหมายและแผนกลยุทธ์สำหรับรอบปีถัดไป การถ่ายทอดแผนสู่การปฏิบัติโดยการจัดทำแผนปฏิบัติการ มีการติดตามตรวจสอบการปฏิบัติว่าเป็นไปตามแผนหรือไม่ โดยแต่ละ

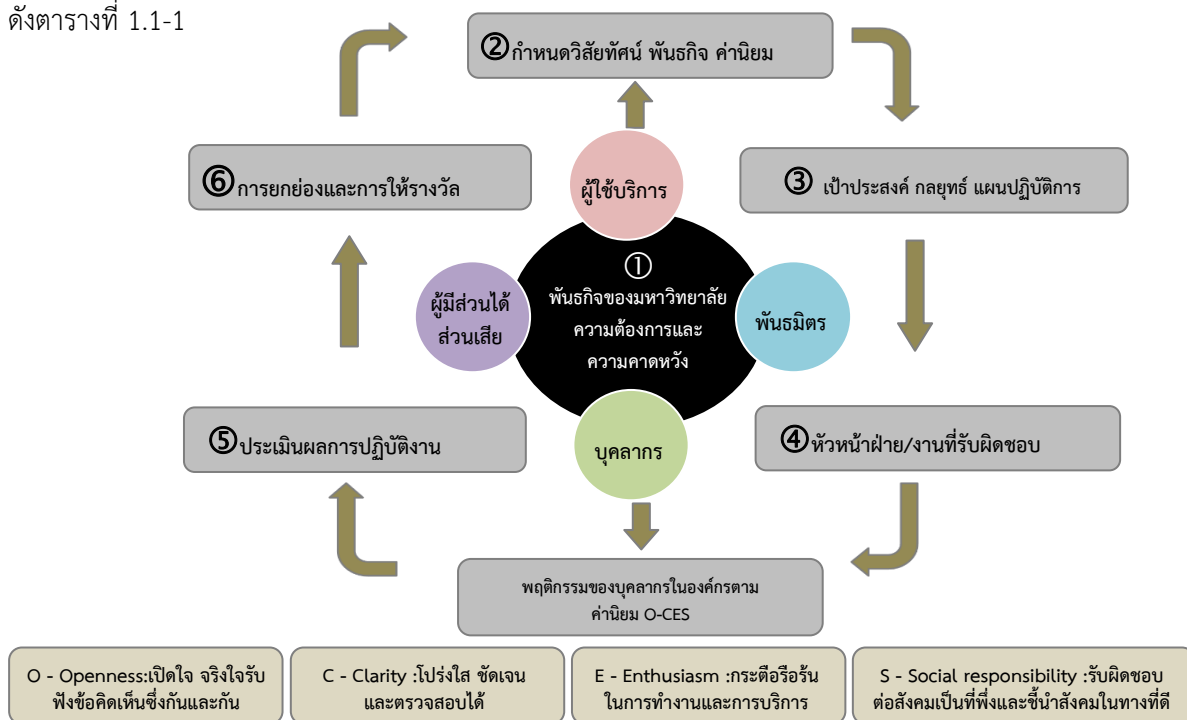
แผนภาพที่ OP1-8 ระบบปรับปรุงผลการดำเนินงาน ฝ่าย/งาน/สถานี ต้องนำเสนอผลการปฏิบัติงานรายเดือนต่อที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินงานสำนักส่งเสริมฯ แต่ละฝ่ายต้องมีการทบทวน ปรับปรุง พัฒนาพัฒนาแผนปฏิบัติการเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน โดยไม่กระทบต่อพันธกิจ นอกจากนี้สำนักส่งเสริมฯ ได้สนับสนุนบุคลากรให้เข้ารับการฝึกอบรม สัมมนาในหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงผลการดำเนินงาน และส่งเสริมให้บุคลากรสร้างองค์ความรู้จากการปฏิบัติงาน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาเป็นแนวปฏิบัติที่ดีในการเรียนรู้ระดับองค์กร

1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง

ก. วิสัยทัศน์และค่านิยม

1.1ก(1) กำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยม

ผู้บริหารระดับสูงได้นำแนวนโยบายที่ได้รับมอบหมายจากมหาวิทยาลัยด้านการบริการวิชาการและจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทุกมิติบริบทการดำเนินงานด้านบริการวิชาการเพื่อใช้เป็นข้อมูลกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม และพันธกิจขององค์กรพร้อมจัดทำแผนกลยุทธ์ 5 ปี (พ.ศ. 2560-2564) เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายของมหาวิทยาลัยและความมุ่งหวังของลูกค้า/ผู้รับบริการ ผู้ส่งมอบและพันธมิตร เริ่มต้นผู้บริหารได้มีการประชุมบุคลากรประจำปีเพื่อติดตามและประเมินผลการดำเนินงานโดยภาพรวมตามแผนปฏิบัติการในปี 2561 นำไปสู่การทบทวนวิสัยทัศน์ ค่านิยมและพันธกิจเพื่อเสนอต่อที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินงานให้ความเห็นและนำเสนอเข้าที่ประชุมคณะกรรมการประจำสำนักส่งเสริมฯ เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ ดังแผนภาพที่ 1.1-1 จากนั้นนำวิสัยทัศน์ ค่านิยมและพันธกิจถ่ายทอดไปยังบุคลากรผ่านช่องทางต่างๆ เช่น การประชุมฝ่าย/งาน/บุคลากร สารส่งเสริมฯ E-mail วิดีทัศน์ในกิจกรรมการเปิดโครงการ/กิจกรรมต่างๆ รวมทั้งเว็บไซต์ประชาสัมพันธ์เพื่อสื่อสารไปยังลูกค้า ผู้ส่งมอบ พันธมิตร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้รับทราบดังตารางที่ 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. วิดีทัศน์	ตลอดทั้งปี	1 way	/	/	/	/	/	/
7. SocialMedia: Facebook,Line, Group mail	ตลอดทั้งปี	2 way	/	/	/	/	/	/
8. รายงานผลการดำเนินงาน	ปีละครั้ง	1 way	/	-	-	-	-	-

นอกจากนี้ผู้บริหารระดับสูงได้นำวิสัยทัศน์ ค่านิยม และพันธกิจสู่กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ และตัวบ่งชี้ผลการดำเนินงาน นำไปสู่การปฏิบัติผ่านกระบวนการจัดทำข้อตกลงภาระงานและการรายงานของบุคลากร ติดตามผลการปฏิบัติงาน ผู้บริหารมีส่วนร่วมและสนับสนุนการจัดกิจกรรมส่งเสริมค่านิยมร่วมกับการปฏิบัติงานประจำ และการจัดกิจกรรมต่างๆ รวมทั้งการสื่อสารและการปฏิบัติที่สะท้อนให้เห็นถึงบุคลากรมีความมุ่งมั่นต่อค่านิยมขององค์กร

1) การสื่อสารวิสัยทัศน์และค่านิยมขององค์กรต่อที่ประชุมบุคลากรประจำปีของสำนักส่งเสริมฯ

2) การจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมค่านิยมองค์กร เช่น สนับสนุนการพัฒนาตนเองตามศักยภาพของบุคลากร จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การยกย่องบุคลากรที่มีผลงานดีเด่นทั้งด้านการสร้างงานที่มีคุณภาพ/จิตบริการเป็นต้น

3) การสร้างวัฒนธรรมการประเมินประสิทธิภาพการดำเนินงานจากลูกค้า/ผู้ให้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อนำผลมาปรับปรุงและพัฒนาเสริมประสิทธิภาพการทำงานต่อไป

1.1ก(2) การส่งเสริมการประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม

ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญการประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและข้อบังคับของมหาวิทยาลัย โดยยึดหลักค่านิยม O-CES “เปิดใจ โปร่งใส จิตบริการ และรับผิดชอบต่อสังคม” และวัฒนธรรมองค์กร “ประโยชน์ของเพื่อนมนุษย์ เป็นกิจที่หนึ่ง” นำไปสู่การจัดสภาพแวดล้อมในการทำงาน ดังตารางที่ 1.1-2 เพื่อมุ่งมั่นให้บุคลากรทำงานอย่างซื่อสัตย์ สุจริต มีจิตบริการ ร่วมคิดร่วมทำ รับฟังข้อคิดเห็นซึ่งกันและกัน ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การบริหารจัดการตามโครงสร้างการบริหารงานของสำนักส่งเสริมฯ และได้สื่อสารให้ผู้ที่เกี่ยวข้องรับทราบโดยทั่วกัน มีการสนับสนุนให้บุคลากรร่วมกิจกรรมที่ส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคม และยังมีกำหนดให้ประเมินสมรรถนะของบุคลากรในด้านการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมทุกรอบการประเมินผลการปฏิบัติงาน (TOR)

ตารางที่ 1.1-2 ค่านิยมนำไปสู่การจัดสภาพแวดล้อมในการทำงาน

ค่านิยม O-CES	การจัดสภาพแวดล้อมในการทำงาน	บทบาทของผู้บริหาร
O-Openess	1. การจัดช่องทางสื่อสารหลากหลายรูปแบบ 2. การรายงานการปฏิบัติงานต่อหัวหน้าฝ่ายและคณะกรรมการดำเนินงาน	การสร้างความเข้าใจกับบุคลากรด้วยการประชุม พบปะ และติดตามการดำเนินงาน
C - Clarity	1. จัดช่องทางรับข้อร้องเรียนและการจัดการข้อร้องเรียน 2. การรายงานผลทางการเงินต่อคณะกรรมการดำเนินงานและคณะกรรมการประจำสำนักส่งเสริมฯ	การติดตามผลการดำเนินงานตามเวลาที่กำหนด
E - Enthusiasm	1. การพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะในการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง 2. มีระบบการมอบหมายงานเป็นลำดับขั้นและสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม	สนับสนุนด้านงบประมาณเพื่อเข้าร่วมกิจกรรม ประชุมมอบหมายและติดตามผลการดำเนินงาน
S - Social responsibility	1. กิจกรรมสร้างจิตสำนึกด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบุคลากร เช่น กิจกรรมวันเด็กแห่งชาติ/วันผู้สูงอายุ/กิจกรรมประโยชน์ของเพื่อนมนุษย์เป็นกิจที่หนึ่ง 2. กิจกรรมส่งเสริมให้นักเรียน และเยาวชนนอกระบบได้ร่วมกันเรียนรู้และรับผิดชอบต่อสังคม	ประชุมมอบหมายและติดตามผลการดำเนินงาน

ข. การสื่อสาร

1.1ข การสื่อสาร

ผู้บริหารได้มีการสื่อสารกับบุคลากร ลูกค้า/ผู้รับบริการ ชุมชน ผู้ส่งมอบ พันธมิตร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อให้ความเข้าใจและมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน โดยใช้การทำงานเป็นทีมและการสื่อสารในรูปแบบต่างๆ ดังตารางที่ 1.1-3 และได้มีการประชาสัมพันธ์โครงการ/กิจกรรมผ่านหน้าเว็บไซต์ของหน่วยงาน และการชี้แจงนโยบายของมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่องและตรงไปตรงมาผ่านการประชุมคณะกรรมการดำเนินงาน และมุ่งเน้นการให้บริการแบบมีอาชีพกับลูกค้า

ตารางที่ 1.1-3 ประเด็นและวิธีการสื่อสารกับลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และบุคลากร

ประเด็น	กลุ่มเป้าหมาย	วิธีการสื่อสาร	ความถี่ในการสื่อสาร
ทิศทางการองค์กร/ วิสัยทัศน์/พันธกิจ/ ค่านิยม	ลูกค้า/รับบริการ/ พันธมิตร	- พบปะ พูดคุยและติดตามผลการดำเนินงาน - รายงานประจำปี - สารส่งเสริมฯ - เว็บไซต์สำนักส่งเสริมฯ	ไม่น้อยกว่าปีละ 2 ครั้ง ปีละ 1 ครั้ง ปีละ 3 ครั้ง ตามโอกาส

ประเด็น	กลุ่มเป้าหมาย	วิธีการสื่อสาร	ความถี่ในการสื่อสาร
		- รายการวิทยุ Social media, Group line - การประชุมพบปะในการจัดโครงการ	ตามโอกาส ตามโอกาส
	ชุมชน	- พบปะ พูดคุยและติดตามผลการดำเนินงาน - ส่งบัตรอวยพร/กระเช้าของขวัญ - รายงานประจำปี - สารส่งเสริมฯ - เว็บไซต์สำนักส่งเสริมฯ - รายการวิทยุ Social media, Facebook, Group line	ตามโอกาส ปีละ 1 ครั้ง ปีละ 1 ครั้ง ปีละ 3 ครั้ง ตามโอกาส ตามโอกาส
	บุคลากร	- การประชุมบุคลากรประจำปี - การประชุมคณะกรรมการดำเนินงาน - กิจกรรมโครงการอบรมพัฒนาบุคลากร - การมอบรางวัลแก่บุคลากรดีเด่น - การรายงานผลการปฏิบัติงานประจำปีในที่ประชุมคณะกรรมการประจำสำนักฯ - สารส่งเสริมฯ - เว็บไซต์สำนักส่งเสริมฯ - Group line, Facebook	ปีละ 1 ครั้ง เดือนละ 1 ครั้ง ปีละ 2 ครั้ง ปีละ 1 ครั้ง ปีละ 1 ครั้ง ปีละ 3 ครั้ง ตามโอกาส ตามโอกาส
กลยุทธ์	บุคลากร	- การประชุมสรุปผลการดำเนินงานประจำปี - การประชุมบุคลากรประจำปี - เว็บไซต์สำนักส่งเสริมฯ	ปีละ 1 ครั้ง ปีละ 1 ครั้ง ตลอดทั้งปี
	คณะกรรมการ	- การประชุมคณะกรรมการดำเนินงาน - การประชุมคณะกรรมการเฉพาะกิจต่างๆ	เดือนละ 1 ครั้ง ตามโอกาส
	ทีมบริหาร	- การประชุมทีมบริหาร	เดือนละ 1 ครั้ง
ความต้องการของ ลูกค้าผู้มีส่วนได้ส่วน เสียและสถานะปัจจุบัน	ลูกค้า/ผู้รับบริการ	- การพูดคุยโดยตรง และโทรศัพท์ - จดหมายข่าวอิเล็กทรอนิกส์ Group mail - การเยี่ยมหน่วยงาน - Social media, Facebook, Group line - การประชุมกลุ่มย่อย (Focus group) - แบบสำรวจความต้องการของลูกค้า - แบบประเมินจากการอบรมครั้งที่ผ่านมา	อย่างน้อยสัปดาห์ละ 1 ครั้ง 3 เดือน ต่อ 1 ฉบับ ตามโอกาส ตามโอกาส ตามโอกาส
	เครือข่าย/พันธมิตร	- การเยี่ยมพื้นที่/หน่วยงาน - การประชุมสมาชิกเครือข่าย/การสร้างกลุ่มเครือข่ายเพิ่ม	อย่างน้อยกลุ่มละ 1 ครั้ง/เดือน ตามโอกาส
	บุคลากร	- การส่งอีเมลล์เพื่อการติดตามงาน สอบถามการทำงาน - การส่งข่าวผ่านระบบ CoP บริการวิชาการ - การพูดคุยโดยตรงและโทรศัพท์ - การประเมินผลปฏิบัติงานในรอบ 6 เดือน - การสื่อสารผ่านเวทียแลกเปลี่ยนเรียนรู้ KM - กิจกรรม Morning Talk - Social media, Facebook, Group line	อย่างน้อยสัปดาห์ละ 1 ครั้ง อย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง อย่างน้อยสัปดาห์ละ 1 ครั้ง ปีละ 2 ครั้ง เดือนละ 1 ครั้ง ทุกเช้าวันพุธ ตามโอกาส

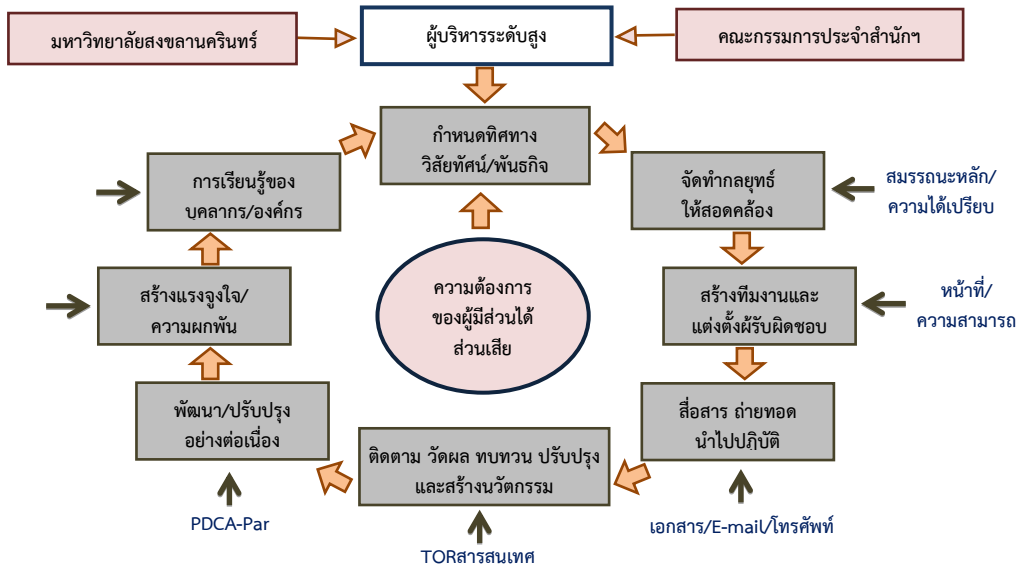
ค. พันธกิจและผลการดำเนินการขององค์กร

1.1ค(1) การสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อความสำเร็จ

ผู้บริหารระดับสูงกำหนดกรอบการพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรที่มีคุณภาพในการบริการวิชาการเพื่อสนับสนุนพันธกิจด้านการบริการวิชาการให้กับมหาวิทยาลัย โดยมีเป้าหมายสูงสุด คือ เป็นองค์กรบริการวิชาการระดับประเทศเพื่อพัฒนาชุมชนและสังคม

1. การสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อให้เกิดการบรรลุพันธกิจ

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



แผนภาพที่ 1.1-2 การสร้างองค์กรตามแบบ O-CES ของสำนักส่งเสริมและการศึกษาต่อเนื่อง

2. การสร้างวัฒนธรรมการทำงานของบุคลากร

ผู้บริหารได้สร้างวัฒนธรรมการทำงานของบุคลากรโดยการขับเคลื่อนผ่านการประชุมของคณะกรรมการดำเนินงานและคณะทำงานชุดต่างๆ และการมีส่วนร่วมในการดำเนินโครงการ/กิจกรรม เพื่อสร้างความตระหนักในความสำคัญกับลูกค้าและผู้รับบริการ โดยนำค่านิยม O-CES “เปิดใจ โปร่งใส จิตบริการ และรับผิดชอบต่อสังคม” ใช้เป็นแนวทางในการทำงาน เพื่อการบริการที่เป็นเลิศและเกิดความพึงพอใจสูงสุดแก่ลูกค้าและผู้รับบริการ รวมทั้งปลูกฝังทัศนคติที่ดีในการทำงานของบุคลากร ให้รู้จักเปิดใจ และรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ และข้อเสนอแนะของลูกค้ามาปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

3. การสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อให้เกิดการสร้างนวัตกรรม

ผู้บริหารได้สร้างบรรยากาศเพื่อให้เกิดการสร้างนวัตกรรมจากความต้องการของชุมชนและสังคมอย่างแท้จริง รวมทั้งการนำปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานมารวมกันสร้างนวัตกรรมขับเคลื่อนการดำเนินงาน สนับสนุนให้ออกแบบและจัดทำแผนภาพกระบวนการทำงานในแต่ละฝ่าย/งาน ผลิตคู่มือการปฏิบัติงานพัฒนาระบบงาน และแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับภารกิจ โดยผ่านข้อตกลงภาระงาน (TOR) รวมทั้งกระตุ้นให้บุคลากรเขียนข้อเสนอโครงการการพัฒนา นวัตกรรมเพื่อการบริการวิชาการ เพื่อขอรับงบประมาณสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอก เช่น คลินิกเทคโนโลยีจากกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี นอกจากนี้ยังมีการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากหน่วยงานภายในและภายนอก เพื่อสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาองค์ความรู้และสร้างนวัตกรรมใหม่ของบุคลากรเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพในการทำงานที่จะส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรในอนาคต

4. การมีส่วนร่วมในการวางแผนสืบทอดตำแหน่งและการพัฒนาผู้นำในอนาคตขององค์กร

ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการพัฒนาความเป็นผู้นำของบุคลากรในองค์กรโดยให้มีการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนางานและตนเองของแต่ละฝ่ายงาน และเป็นข้อมูลประกอบเพื่อพิจารณาคัดเลือกผู้ที่เหมาะสมกับ

ตำแหน่งผู้บริหารในระดับฝ่าย/งาน/สถานี รวมทั้งได้จัดวางการสืบทอดตำแหน่งในฝ่ายงานต่างๆ ให้เหมาะสม โดยมี การปรับเปลี่ยนตำแหน่ง และภาระหน้าที่ให้พัฒนาตาม Job description

1.1ค(2) การทำให้เกิดการปฏิบัติอย่างจริงจัง

ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการปฏิบัติอย่างจริงจังเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรโดยติดตามผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีและผลของตัวชี้วัดรายไตรมาส ผ่านคณะกรรมการดำเนินงาน แนวทางและวิธีการที่ผู้บริหารทำให้เกิดการปฏิบัติอย่างจริงจัง ดังตารางที่ 1.1-4 และสรุปผลการดำเนินงานประจำปี ซึ่งแต่ละโครงการได้เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมประชุม ปรึกษาหารือเพื่อเสนอแนะแนวทางและปรับปรุงการดำเนินงานและให้ความสำคัญต่อการพัฒนางานของบุคลากรทุกระดับ โดยจัดกิจกรรมถอดบทเรียน (After Action Review : AAR) และกิจกรรมสรุปผลการดำเนินงานประจำปี และให้มีระบบพี่เลี้ยงและหัวหน้างานเพื่อขับเคลื่อนให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรสามารถจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานเพื่อเป็นแนวทางในการทำงาน

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. มุ่งเน้นความสำคัญลูกค้า ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	กำหนดค่านิยมองค์กร แต่งตั้งคณะทำงานและมอบหมายหน้าที่ให้คณะทำงานเพื่อขับเคลื่อนงาน	ลูกค้า/ผู้รับบริการมีความพึงพอใจ
4. การพัฒนาของบุคลากรเพื่อสร้างการทำงานเป็นทีมและส่งเสริมการทำงานเป็นทีม	กำหนดค่านิยมองค์กร เสริมสร้างบรรยากาศให้เกิดการเรียนรู้แก่บุคลากรผ่านกิจกรรมต่างๆ เช่น กิจกรรมพัฒนาบุคลากร การจัดการความรู้ กิจกรรม CoP งานบริการวิชาการ กิจกรรม Morning Talk กิจกรรมประชุมกลุ่มย่อย (Focus group)	การทำงานเป็นทีม โครงการ/กิจกรรมดำเนินการได้ตามกรอบเวลา

ผู้บริหารสำนักส่งเสริมฯ คำนึงถึงความสำคัญและเล็งเห็นคุณค่าของผู้รับบริการ โดยให้ผู้รับบริการมีส่วนร่วม กำหนดหลักสูตร/กิจกรรมโดยสื่อสารผ่านช่องทางการตอบแบบสอบถาม ให้ความเสมอภาคแก่ผู้รับบริการทุกกลุ่ม มีการสื่อสาร ตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผู้รับบริการอย่างต่อเนื่องเพื่อประเมินผลจากการนำความรู้ที่ได้จากการเข้าร่วมกิจกรรม/โครงการบริการวิชาการไปประยุกต์ใช้ รวมทั้งเพื่อให้ผู้รับบริการได้สะท้อนความต้องการ และให้ข้อเสนอแนะจะได้นำมาเป็นแนวทางปรับปรุงการบริการหรือสร้างนวัตกรรมบริการ ในส่วนของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สำนักส่งเสริมฯ ได้ดำเนินการกิจโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นหลัก ทั้งในด้านสังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อม

1.2 การกำกับดูแลองค์กรและความรับผิดชอบต่อสังคม

ก. การกำกับดูแลองค์กร

1.2ก(1) ระบบการกำกับดูแลองค์กร

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

1. ด้านความรับผิดชอบต่อในการกระทำของผู้บริหาร

ผู้บริหารได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงาน (TOR) จากคณะกรรมการระดับมหาวิทยาลัยในรอบเดือน และมีการประเมินผู้อำนวยการทุก 2 ปี การประเมินตนเองของคณะกรรมการดำเนินงานของสำนักส่งเสริมฯ รวมทั้งมีที่ปรึกษาผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมฯ คอยให้คำแนะนำ

2. ด้านความรับผิดชอบต่อด้านการเงิน

ผู้บริหารสร้างแนวปฏิบัติการใช้จ่ายเงินตามแผนกลยุทธ์ด้านการเงินและงบประมาณรายจ่ายในแผนปฏิบัติการ มี

การปฏิบัติการตามกระบวนการและขั้นตอนในการอนุมัติงบประมาณดำเนินงานทั้งงบประมาณแผ่นดินและเงินรายได้ ตามระเบียบบริการวิชาการ พ.ศ. 2551 ระเบียบเงินรายได้ ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุระเบียบกระทรวงการคลัง มีระบบการสอบทานและการควบคุมภายในของสำนักส่งเสริมฯ และหัวหน้างานการคลังจัดทำรายงานต่อที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินงานและคณะกรรมการประจำสำนักส่งเสริมฯ เพื่อรับทราบและให้ข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินงาน

3. ด้านความโปร่งใสในการดำเนินการคัดเลือกคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร

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

4. ด้านการตรวจสอบภายในและภายนอกที่เป็นอิสระและมีประสิทธิผล

ผู้บริหารให้ความสำคัญและสนับสนุนให้มีการตรวจสอบจากหน่วยตรวจสอบภายใน การตรวจสอบระบบบัญชีภายใน การตรวจสอบของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินและมีระบบรายงานจากงานการคลังและพัสดุเข้าที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินงานที่บริหารและรายงานต่อไปยังมหาวิทยาลัย ทำให้ทราบว่าองค์กรมีคุณภาพตามมาตรฐานของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) นอกจากนี้ยังมีระบบการรายงานการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ทุก 6 เดือน สำหรับการใช้จ่ายเงินทั้งงบประมาณแผ่นดินและรายได้นั้นจะมีการดำเนินการผ่านคณะกรรมการตรวจสอบจากหน่วยตรวจสอบภายในของมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง

5. ด้านการปกป้องผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้ถือหุ้น

สำนักส่งเสริมฯ มีกระบวนการสร้างและพัฒนาหลักสูตร มีวุฒิปัตถ์รับรองในหลักสูตรฝึกอบรมมีการฝึกประสบการณ์วิชาชีพวิสาหกิจที่มีความรู้ความสามารถและมีศักยภาพสูงในการถ่ายทอด ระบบการยืนยันการจัดอบรมก่อนการจองที่พักและตั๋วเครื่องบินมีเงื่อนไขการคืนเงินค่าลงทะเบียนเพื่อปกป้องผลประโยชน์ของลูกค้าในกรณีที่ไม่สามารถมาฝึกอบรมได้ มีการจัดทำแบบสอบถามและส่งให้ผู้รับบริการตอบและส่งกลับมายังหน่วยงาน มีการจัดแลกเปลี่ยนเรียนรู้พบปะเยี่ยมเยียนลูกค้าและผู้รับบริการและมีระบบการรับข้อร้องเรียนและช่องทางการสื่อสารในรูปแบบต่างๆ

6. ด้านการวางแผนสืบทอดตำแหน่งสำหรับผู้บริหารระดับสูง

สำนักส่งเสริมฯ ดำเนินการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง ตามข้อบังคับและกระบวนการของมหาวิทยาลัย

1.2ก(2) การประเมินผลการดำเนินการ

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

ตารางที่ 1.2-1 รูปแบบ เป้าหมาย และการรายงานผลการประเมิน

รูปแบบ	เป้าหมายการประเมิน	ประเด็นประเมิน	วิธีการ	การรายงานผล	ช่วงเวลา
ระบบประเมินตามแนวทางและเกณฑ์ของมหาวิทยาลัย	ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ	การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานและประเมินสมรรถนะการบริหารงานตามข้อตกลงและการกำกับตามหลักธรรมาภิบาล	รายงานผลการปฏิบัติงานตามข้อตกลงภาระงาน	คณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงาน	ทุก 6 เดือน
	หัวหน้าฝ่าย/งาน/ สถานี	ประสิทธิภาพการบริหารงานตามข้อตกลงและการปฏิบัติงานทั้งในส่วนปริมาณคุณภาพและสมรรถนะของงาน	ประเมินผลการปฏิบัติงานตามข้อตกลง (TOR)	ทีมบริหารและคณะกรรมการประเมิน ผลการปฏิบัติงาน	ทุก 6 เดือน
	ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัด	ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ ตัวชี้วัดระดับปฏิบัติการ	ประเมินผลการดำเนินงานที่บรรลุเป้าหมายเป็นร้อยละ	คณะกรรมการดำเนินงาน คณะกรรมการประกันคุณภาพฯ	ทุกปี

รูปแบบ	เป้าหมายการประเมิน	ประเด็นประเมิน	วิธีการ	การรายงานผล	ช่วงเวลา
	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. การประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม

1.2ข(1) การปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบ

องค์กรมีกระบวนการและตัวชี้วัดในการควบคุมการประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบ ผู้บริหารดำเนินการกิจของหน่วยงานให้อยู่ภายใต้กรอบกฎหมายกฎระเบียบ และระบบธรรมาภิบาลเพื่อคำนึงถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นแก่สังคม ทั้งส่งเสริมให้มีการประพฤติปฏิบัติถูกต้องตามระเบียบและกฎหมายในทุกฝ่าย/งาน/สถานี

1.2ข(2) การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม

ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านคุณธรรมและจริยธรรม มุ่งเน้นการใช้หลักธรรมาภิบาลในทุกฝ่าย/งาน ในองค์กร มีการกำหนดระเบียบและแนวปฏิบัติเพื่อให้บุคลากรถือเป็นแนวทางการทำงานร่วมกันอย่างชัดเจน และกำกับดูแลให้บุคลากรมีการประพฤติปฏิบัติอย่างจริงจัง รวมทั้งมีแนวปฏิบัติในการประเมินและเชิงวิพากษ์ สัญญาหรือบันทึกข้อตกลง/เงื่อนไขแนวปฏิบัติสำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ประกาศตามระเบียบบริการวิชาการ ระเบียบแนวปฏิบัติด้านการเงินและพัสดุ) เพื่อไม่ให้มีข้อร้องเรียนเกิดขึ้นในองค์กร สายตรงผู้อำนวยการ เป็นเว็บบอร์ดแจ้งถึงผู้อำนวยการโดยตรง

ค. ความรับผิดชอบต่อสังคม

1.2ค(1) ความผาสุกของสังคม

การบริการวิชาการแก่ชุมชนและสังคมเป็นพันธกิจหลักที่สำคัญของสำนักส่งเสริมฯ โดยมีสถานีบริการชุมชนทั้ง 3 สถานี เป็นแหล่งเรียนรู้ของชุมชนที่สามารถเข้าถึงและเข้าใช้บริการได้ตลอดเวลา และได้ดำเนินกิจกรรมตามนโยบายและยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยและสำนักส่งเสริมฯ

1.2ค(2) การสนับสนุนชุมชน

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

ตารางที่ 1.2-2 สมรรถนะหลักขององค์กรที่สนับสนุนชุมชนและสังคม

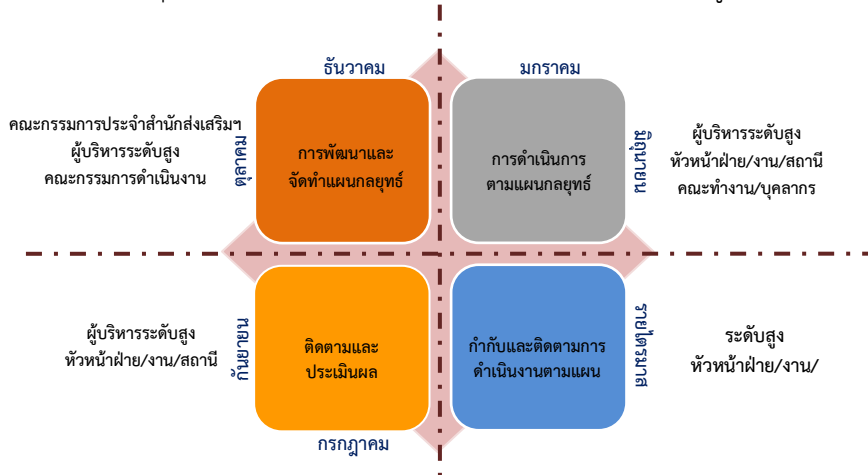
สมรรถนะหลักขององค์กร	ชุมชน/สถานที่ดำเนินการ	วิธีการกำหนด	กิจกรรมสนับสนุนชุมชน	การประเมิน
ความสามารถในการบริหารจัดการโครงการ/กิจกรรม	สระน้ำสาธารณะ บ้านนาสวนอิน-ท่าแมงลัก ต.สะกอม อ.เทพา จ.สงขลา	1. สำรวจความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย 2. วางแผนการดำเนินงานและการร่วมกันปฏิบัติ 3. ประเมินผลโครงการโดยแบบประเมินความพึงพอใจ 4. ปรับปรุงผลการดำเนินโครงการ	1. ปลูกต้นไม้จำนวน 500 ต้นบริเวณสระน้ำสาธารณะ บ้านนาสวนอิน-ท่าแมงลัก ต.สะกอม อ.เทพา จ.สงขลา ร่วมกับหน่วยงานราชการ ชาวบ้าน และผู้นำชุมชน 2. สร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างหน่วยงานของมหาวิทยาลัยกับชุมชน	สำรวจปีละ 1 ครั้ง
จิตบริการและความเชี่ยวชาญของบุคลากร	กลุ่มสตรีผู้ได้รับผลกระทบจากเหตุการณ์ความไม่สงบ บ้านกูจิงลือปะ อ.ระแงะ จ.นราธิวาส และบ้านพ้อมิ่ง อ.ปะนาเระ จ.ปัตตานี	1. สำรวจความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย 2. จัดหาแหล่งงบประมาณและวิทยากรให้ความรู้เพื่อหาช่องทางการประกอบอาชีพ 3. ให้คำปรึกษาการดำเนินงานของกลุ่มอย่างต่อเนื่องเพื่อเสริมสร้างขวัญกำลังใจ	พัฒนาแนะนำส่งเสริมการประกอบอาชีพให้แก่กลุ่ม ตลอดจนเป็นแหล่งศึกษาหาความรู้ให้แก่กลุ่มผู้ได้รับผลกระทบ	ติดตามประเมินผล 3 เดือน/ครั้ง

2.1 การจัดทำกลยุทธ์

ก. กระบวนการจัดทำกลยุทธ์

2.1ก(1) กระบวนการวางแผนกลยุทธ์

ผู้บริหารระดับสูง คณะกรรมการประกันคุณภาพฯ ของสำนักส่งเสริมฯ ได้ขับเคลื่อนกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ โดยร่วมกันระดมความคิดเห็นและเพื่อทบทวนแผนกลยุทธ์ นำเสนอคณะกรรมการชุดต่างๆ ตามลำดับ ดังแผนภาพที่ 2.1-1 โดยใช้ข้อมูลจากผู้รับบริการ/ลูกค้า/พันธมิตร/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและบุคลากร รวมทั้งการวิเคราะห์สมรรถนะหลัก ความท้าทาย/ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ และความสามารถในการแข่งขัน ประกอบเป็นข้อมูลในการจัดทำแผนกลยุทธ์



แผนภาพที่ 2.1-1 กรอบการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสำนักส่งเสริมฯ

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 ทบทวนทิศทางดำเนินงาน (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 พิจารณาอนุมัติ (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

โดยกำหนดให้มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ตามกรอบเวลา ดังนี้ (1) จัดทำแผนกลยุทธ์ 5 ปี และนำมาพิจารณา ทบทวนทุกปี (2) นำแผนระยะยาวมาจัดทำแผนปฏิบัติการระยะสั้นทุกปี โดยให้สอดคล้องกับเป้าหมายและตัวชี้วัดที่ได้ กำหนด เริ่มต้นจากการนำผลประเมินและวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT) ปัจจัยนำเข้า ปัจจัยภายนอก สมรรถนะหลัก

ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์มาเป็นข้อมูลประกอบ เพื่อทบทวนวิสัยทัศน์และพันธกิจ กำหนดแผนกลยุทธ์/ เป้าประสงค์และตัวชี้วัด จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี นำไปปฏิบัติเพื่อบรรลุตามวิสัยทัศน์และพันธกิจ

จากกระบวนการที่นำเสนอข้างต้นทำให้ได้ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ในระดับองค์กร ดังตารางที่ 2.1-1 ตารางที่ 2.1-1 ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์

ประเด็นยุทธศาสตร์/เป้าประสงค์	กลยุทธ์
ยุทธศาสตร์ที่ 1 สร้างนวัตกรรมบริการที่ทันสมัยและตอบสนอง ความต้องการของชุมชนและสังคม เป้าประสงค์ 1.1 นวัตกรรมบริการวิชาการตรงกับความต้องการของชุมชนและสังคม	1.1-1 สร้างและพัฒนานวัตกรรมบริการวิชาการที่หลากหลายและตรงกับความต้องการของชุมชนและสังคม
ยุทธศาสตร์ที่ 2 สร้างชุมชนเข้มแข็งตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง เป้าประสงค์ 2.1 ชุมชนมีความเข้มแข็งสามารถพึ่งพาตนเองได้ตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง 2.2 สถานีบริการวิชาการชุมชน เป็นแหล่งเรียนรู้ของชุมชนและสังคม 2.3 ความสัมพันธ์อันดีระหว่างหน่วยงานของมหาวิทยาลัยกับชุมชนและสังคม	2.1-1 สร้างชุมชนเข้มแข็งที่สามารถพึ่งพาตนเองได้ตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง 2.2-1 สนับสนุนและขับเคลื่อนงานวิจัยโดยนำโจทย์/ปัญหาจากชุมชน 2.2-2 เพื่อพัฒนาสถานีบริการวิชาการชุมชนให้เป็นแหล่งเรียนรู้ในหลากหลายมิติและเข้าถึงชุมชน 2.3-1 ให้มีระบบชุมชนสัมพันธ์
ยุทธศาสตร์ที่ 3 บูรณาการนำองค์ความรู้ งานวิจัย และเทคโนโลยีจากหน่วยงานภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยถ่ายทอดสู่ชุมชน และสังคม เป้าประสงค์ 3.1 เป็นหน่วยงานกลางในการบูรณาการนำองค์ความรู้ งานวิจัยและเทคโนโลยีเพื่อพัฒนาชุมชนและสังคม และร่วมแก้ปัญหาในพื้นที่จังหวัดชายแดนใต้ 3.2 สร้างและพัฒนาเครือข่ายงานวิจัยและบริการวิชาการของทั้งหน่วยงานภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยให้เข้มแข็ง	3.1-1 สนับสนุนและส่งเสริมการนำองค์ความรู้ งานวิจัยและเทคโนโลยีของมหาวิทยาลัยถ่ายทอดสู่ชุมชนและสังคม 3.1-2 บริการวิชาการเพื่อเสริมสร้างการพัฒนาชุมชนและสังคมที่ยั่งยืนและร่วมแก้ปัญหาจังหวัดชายแดนใต้ 3.2-1 สร้างและพัฒนาเครือข่ายบริการวิชาการแบบบูรณาการร่วมกันระหว่างหน่วยงานภายใน/ภายนอกมหาวิทยาลัย
ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาระบบบริหารจัดการงบประมาณและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เป้าประสงค์ 4.1 มีระบบบริหารจัดการงบประมาณและรายได้มีประสิทธิภาพ 4.2 บุคลากรได้รับการพัฒนาตามศักยภาพ	4.1-1 พัฒนาระบบบริหารงานให้มีประสิทธิภาพในการทำงานสูงสุด 4.1-2 พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงและตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการในด้านต่างๆ 4.1-3 จัดหาแหล่งงบประมาณและเพิ่มรายได้จากทรัพย์สิน 4.2-1 ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้ได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถ และทักษะที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงาน

2.1ก(2) นวัตกรรม

จากแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ ยุทธศาสตร์ที่ 1 สร้างนวัตกรรมบริการที่ทันสมัยและตอบสนองความต้องการของชุมชนและสังคมและ ยุทธศาสตร์ที่ 3 บูรณาการนำองค์ความรู้ งานวิจัย และเทคโนโลยีจากหน่วยงานภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยถ่ายทอดสู่ชุมชนและสังคม ในแผนกลยุทธ์สำนักส่งเสริมฯ ได้กำหนดกลยุทธ์ให้บุคลากรสร้างนวัตกรรมด้านการบริการที่ทันสมัยและตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ/ลูกค้า โดยขับเคลื่อนเพื่อให้เกิดการพัฒนาและสร้างนวัตกรรมผ่านการจัดทำข้อตกลงตามพันธกิจของฝ่าย/งาน/สถานีและคณะกรรมการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ผู้บริหารจึงมีนโยบายสนับสนุนเพื่อสร้างสภาพแวดล้อมให้เกิดการพัฒนา/นวัตกรรม ดังนี้

(1) สนับสนุนและจัดหาแหล่งงบประมาณแก่บุคลากรเพื่อพัฒนาตนเองและพัฒนางานเพื่อตอบโจทย์ของชุมชนและสังคม เช่น การวิเคราะห์หาความต้องการของกลุ่มผู้รับบริการ/ลูกค้า เพื่อนำมาเขียนข้อเสนอโครงการพัฒนานวัตกรรมด้านบริการวิชาการ

(2) สนับสนุนและส่งเสริมการสร้าง การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการนำองค์ความรู้จากการวิจัย เทคโนโลยีของมหาวิทยาลัยสู่ชุมชนและสังคมพร้อมทั้งสร้างเครือข่ายการทำงานแบบบูรณาการระหว่างบุคลากรของสำนักส่งเสริมฯ กับกลุ่มลูกค้า พันธมิตร และคู่ความร่วมมือรวมทั้งการนำองค์ความรู้ที่ได้มาพัฒนาตนเอง พัฒนางานและพัฒนาสถานที่ทำงานและสถานีบริการวิชาการชุมชน ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

(3) สนับสนุนรางวัลเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากรในการพัฒนานวัตกรรมบริการวิชาการและสนับสนุนการเข้าร่วมประกวดแนวปฏิบัติที่ดีในการทำงานของบุคลากร

2.1ก(3) การพิจารณากลยุทธ์

สำนักส่งเสริมฯ ให้ความสำคัญกับการรวบรวมความต้องการของลูกค้า/ผู้รับบริการผ่านระบบสารสนเทศการให้บริการวิชาการ นำข้อมูลการจัดทำกลยุทธ์ขององค์กร ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรกำหนดแนวทางและจุดเน้นหลักของงานตามสมรรถนะหลัก ดังนี้ “การปรับปรุงและพัฒนาโครงการ/กิจกรรมบริการวิชาการให้ทันสมัยและตอบสนองความต้องการของลูกค้า มีความรวดเร็ว ถูกต้อง มีคุณภาพ ด้วยจิตบริการ บริหารและพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้า/ผู้รับบริการกับสำนักส่งเสริมฯ รวมทั้งสามารถตอบสนองต่อความคาดหวังที่สูงขึ้นของลูกค้าต่อการบริการของสำนักส่งเสริมฯ” แนวทางนี้เป็นส่วนหนึ่งของความท้าทายเชิงกลยุทธ์และเป็นปัจจัยหนึ่งที่ใช้ในการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่จะพัฒนาการให้บริการของสำนักส่งเสริมฯ นอกจากนี้ข้อมูลผลการดำเนินงานย้อนหลัง 3 ปี ถูกนำมาวิเคราะห์แนวโน้มและสภาพแวดล้อมเพื่อการวางแผนกลยุทธ์ โดยพิจารณา 5 ประเด็นและกำหนดผู้รับผิดชอบรวมถึงวิธีการดังตารางที่ 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
4. จุดอ่อนที่อาจเกิดขึ้นในกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์	ประเมินแผนกลยุทธ์	คณะกรรมการประกันคุณภาพฯ
5. ความสามารถในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	ติดตามผลการปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์	ผู้บริหาร หัวหน้าฝ่าย/งาน/สถานี คณะกรรมการดำเนินงาน

ความเสี่ยงที่คุกคามต่อความยั่งยืนขององค์กรเป็นอีกหนึ่งปัจจัยสำคัญที่นำมาประกอบการวิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์ เช่นการลดลงของรายได้ที่ส่งผลต่อความมั่นคงทางด้านการเงิน การปรับกลยุทธ์จะพิจารณาจากสัญญาณบ่งชี้แสดงถึงโอกาสความเสี่ยงที่เกิดขึ้นและทำให้ผลการดำเนินงานขององค์กรไม่เป็นไปตามเป้าหมายข้อมูล ดังตารางที่ 2.1-3

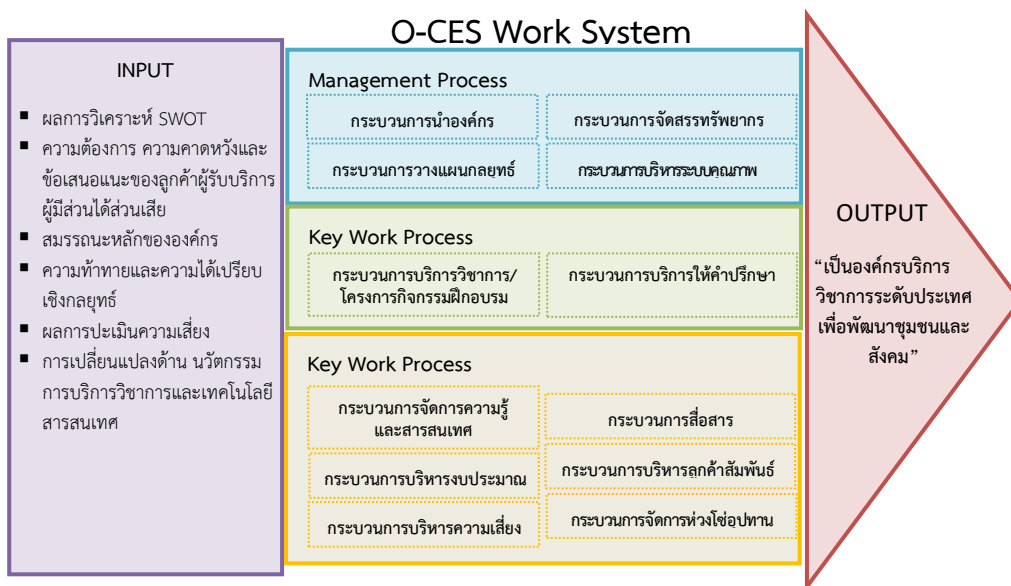
ตารางที่ 2.1-3 สัญญาณบ่งชี้ของความเสี่ยง และการปรับแผนกลยุทธ์

ผลิตภัณฑ์	สัญญาณบ่งชี้ของความเสี่ยง	การปรับแผนและแนวทาง
โครงการ/กิจกรรม/หลักสูตรฝึกอบรมแบบหารายได้	จำนวนลูกค้าลดลง ทำให้รายได้ลดลง	- เพิ่มช่องทางประชาสัมพันธ์ในเชิงรุกมากขึ้น เช่นประชาสัมพันธ์ไปยังกลุ่มเป้าหมายโดยตรงแทนการกระจาย - เพิ่มหลักสูตร Inhouse/Mobile training แทนการจัดในพื้นที่
	จำนวนผู้ให้บริการวิชาการในลักษณะเดียวกัน (คู่แข่ง) เพิ่มขึ้น	- สำรวจตลาดเพื่อวิเคราะห์ความต้องการและพัฒนานวัตกรรมใหม่เป็นระยะๆ ให้ตรงกับความต้องการของลูกค้าและผู้รับบริการ
	สื่อออนไลน์ เช่น Group line, Facebook มีอิทธิพลต่อผู้เข้ามาขึ้นเรื่อยๆ	- เพิ่มช่องทางการสื่อสาร/ประชาสัมพันธ์ให้ทันทั่วถึงและรวดเร็ว Group line หรือ Facebook
	กระแสการเปลี่ยนแปลงของภายนอก มหาวิทยาลัย	- สร้างและพัฒนานวัตกรรมบริการวิชาการที่ทันสมัยและตอบสนองตรงความต้องการของกลุ่ม หน่วยงานและองค์กรต่างๆ
	ความนิยมในบางหลักสูตรลดลง (จำนวนผู้ลงทะเบียนในบางหลักสูตรไม่เป็นไปตามแผน)	- ติดตามและประเมินความพึงพอใจของลูกค้าและผู้รับบริการ - พัฒนานวัตกรรมบริการในรูปแบบใหม่ๆ ที่ตรงตามความต้องการของลูกค้า
โครงการ/กิจกรรม/หลักสูตรฝึกอบรมแบบให้เปล่า	จำนวนผู้ให้บริการวิชาการในลักษณะเดียวกัน (คู่แข่ง) เพิ่มขึ้น	- สำรวจตลาดเพื่อวิเคราะห์ความต้องการและพัฒนานวัตกรรมใหม่เป็นระยะๆ ให้ตรงกับความต้องการของลูกค้าและผู้รับบริการ
	ความนิยมในบางหลักสูตรลดลง	- ติดตามและประเมินความพึงพอใจของลูกค้าและผู้รับบริการพัฒนานวัตกรรมบริการในรูปแบบใหม่ๆ ที่ตรงตามความต้องการของลูกค้า
	กระแสการเปลี่ยนแปลงของภายนอก มหาวิทยาลัย	- สร้างและพัฒนานวัตกรรมบริการวิชาการที่ทันสมัยและตอบสนองตรงความต้องการของกลุ่ม หน่วยงานและองค์กรต่างๆ

ผลิตภัณฑ์	สัญญาณบ่งชี้ของความเสี่ยง	การปรับแผนและแนวทาง
สื่อประเภทต่างๆ สื่อวิทยุ/โทรทัศน์	ปัจจัยด้านเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป	- เพิ่มช่องทางการเข้าถึงสื่อให้มากขึ้น เช่น อินเทอร์เน็ต Youtube, Facebook, Group line และเว็บไซต์ของสำนักส่งเสริมฯ
VDO on Demand และสื่อสิ่งพิมพ์	ผู้รับสื่อมีความสนใจในสื่อออนไลน์มากขึ้น (เมื่อเทียบกับสื่อวิทยุ และสิ่งพิมพ์)	- พัฒนาเนื้อหาของรายการที่ตอบโจทย์ของกลุ่มเป้าหมายและตรงกับความ ต้องการของกลุ่มเป้าหมาย - นำองค์ความรู้และงานวิจัยที่น่าสนใจและนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง

2.1ก(4) ระบบงานและสมรรถนะหลักขององค์กร

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



แผนภาพที่ 2.1-3 กระบวนการของระบบงานของสำนักส่งเสริมฯ

2.1ข(1) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ

สำนักส่งเสริมฯ โดยผู้บริหาร หัวหน้าฝ่าย/งาน/สถานี และคณะกรรมการประกันคุณภาพร่วมกันระดมความคิดเห็นที่ประชุมเพื่อจัดทำแผนกลยุทธ์โดยทบทวนจากความท้าทายเชิงกลยุทธ์ ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์และสมรรถนะหลักและสมรรถนะหลัก ดังนี้

- 1) ความสามารถที่โดดเด่นมีผลต่อการสร้างคุณค่าให้กับลูกค้า ผู้รับบริการและส่งผลต่อความยั่งยืนขององค์กรซึ่งเป็นสมรรถนะหลัก (Core competency)
- 2) จุดอ่อนและภาวะคุกคามที่มีผลกระทบสูงถือว่าเป็นความท้าทายเชิงกลยุทธ์
- 3) จุดแข็งที่เกิดจากข้อมูลเชิงเปรียบเทียบกับคู่แข่ง/คู่เทียบเป็นความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์การกำหนดเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ ใช้จุดแข็งและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ขณะเดียวกันใช้โอกาสเชิงกลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์จะทำให้เกิดมีความสมดุลทั้งระยะสั้นและระยะยาวเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แผนกลยุทธ์ประกอบด้วยประเด็นยุทธศาสตร์ 4 ด้าน เป้าประสงค์ที่สำคัญ 8 ข้อ โดยคณะกรรมการดำเนินงานร่วมกันพิจารณากำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ครอบคลุมการดำเนินงานตามภารกิจหลักของสำนักส่งเสริมฯ แต่ละวัตถุประสงค์มุ่งไปสู่การบริการและสร้างนวัตกรรมบริการที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าและผู้รับบริการ การพัฒนานวัตกรรมเพื่อเสริมสร้างชุมชนเข้มแข็งและการหนุนเสริมในการพัฒนาสังคม และการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้บรรลุประสิทธิผลตามที่กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์ โดยการนำผลการประเมิน ความพึงพอใจของลูกค้าและ

ผู้รับบริการ รวมทั้งข้อเสนอแนะของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียวิเคราะห์และนำมาเป็นข้อมูลสารสนเทศในการพัฒนางานต่อไป
สำนักส่งเสริมฯ กำหนดเป้าประสงค์ แผนกลยุทธ์ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และกรอบเวลาในการดำเนินงานไว้อย่างชัดเจน
โดยมีเป้าหมายตามตัวชี้วัดในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ ซึ่งมีการติดตามการดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง ดังตารางที่ 2.1-4
ตารางที่ 2.1-4 เป้าประสงค์และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของแผนยุทธศาสตร์

เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ	ความท้าทาย/ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์และสมรรถนะหลัก	ตัวชี้วัด (KPIs)	กรอบเวลา
ยุทธศาสตร์ที่ 1 สร้างนวัตกรรมบริการที่ทันสมัยและตอบสนองความต้องการของชุมชนและสังคม			
1.1 นวัตกรรมบริการวิชาการ ตรงกับความต้องการของชุมชนและสังคม	1. บุคลากรให้มีแนวคิดพัฒนาและสร้างนวัตกรรมบริการวิชาการที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า/ผู้รับบริการ 2. บุคลากรมีความเชี่ยวชาญและจิตบริการ 3. มีระบบสารสนเทศทางเพื่อการบริการวิชาการที่ทันสมัย	1. จำนวนโครงการ/นวัตกรรมบริการวิชาการแบบให้เปล่าและแบบหารายได้ 2. จำนวนตอนที่นำเสนอผ่านสื่อวิทยุ/โทรทัศน์ สื่อสิ่งพิมพ์ และ DVD องค์กรความรู้ 3. จำนวนโครงการ/นวัตกรรมบริการวิชาการผ่านสื่อออนไลน์ 4. จำนวนตอนที่นำเสนอผ่านสื่อวีดิโอหรือสื่อออนไลน์ (VDO/Radio On Demand) 5. ร้อยละเฉลี่ยของระดับความพึงพอใจ/ความไม่พึงพอใจของผู้รับบริการ	รายไตรมาส บรรลุแผนปี 2561
ยุทธศาสตร์ที่ 2 สร้างชุมชนเข้มแข็งตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง			
2.1 ชุมชนมีความเข้มแข็งสามารถพึ่งพาตนเองได้ตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง 2.2 สถานีบริการวิชาการชุมชน เป็นแหล่งเรียนรู้ของชุมชนและสังคม 2.3 ความสัมพันธ์อันดีระหว่างหน่วยงานของมหาวิทยาลัยกับชุมชนและสังคม	1. บุคลากรมีความสัมพันธ์อันดีกับชุมชนและสังคม 2. มีสถานีบริการวิชาการชุมชนตั้งอยู่ในพื้นที่ชุมชนและมีเครือข่ายชุมชนที่หลากหลายและเข้มแข็ง 3. มีบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ เชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานและบริหารจัดการงานบริการวิชาการ 4. บุคลากรมีความเชี่ยวชาญและจิตบริการ	1. จำนวนชุมชนเข้มแข็งตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง 2. จำนวนโครงการ/กิจกรรมบริการวิชาการที่เสริมสร้างชุมชนเข้มแข็ง 3. จำนวนแหล่งเรียนรู้เสริมสร้าง/หนุนเสริมชุมชนเข้มแข็ง 4. รายได้ของประชาชนในชุมชนที่เพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่าร้อยละ 3 5. ร้อยละเฉลี่ยของระดับความพึงพอใจของประชาชนในชุมชนที่เข้าร่วมกิจกรรม/โครงการ	รายไตรมาส บรรลุแผนปี 2561
ยุทธศาสตร์ที่ 3 บูรณาการนำองค์ความรู้ งานวิจัย และเทคโนโลยีจากหน่วยงานภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยถ่ายทอดสู่ชุมชนและสังคม			
3.1 เป็นหน่วยงานกลางในการบูรณาการนำองค์ความรู้ งานวิจัย และเทคโนโลยีเพื่อพัฒนาชุมชนและสังคม และร่วมแก้ปัญหาในพื้นที่จังหวัดชายแดนใต้ 3.2 สร้างและพัฒนาเครือข่ายงานวิจัยและบริการวิชาการของทั้งหน่วยงานภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยให้เข้มแข็ง	1. เป็นหน่วยงานที่สามารถใช้องค์ความรู้และงานวิจัยจากมหาวิทยาลัยถ่ายทอดสู่ชุมชนและสังคมได้ 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 บรรลุแผนปี 2561
ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาระบบบริหารจัดการงบประมาณและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล			
4.1 มีระบบบริหารจัดการงบประมาณและรายได้ที่มีประสิทธิภาพ 4.2 บุคลากรได้รับการพัฒนาตามศักยภาพ	1. มีแนวคิดในการพัฒนาระบบฐานข้อมูลเพื่อการบริการวิชาการ 2. มีระบบสารสนเทศทางเพื่อการบริการวิชาการที่ทันสมัย 3. ส่งเสริมให้จัดทำและพัฒนาหลักสูตรแบบหารายได้ที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าและ	1. ระบบฐานข้อมูลที่สนับสนุนระบบบริหารจัดการงบประมาณ และพัฒนาทรัพยากรบุคคล 2. รายได้จากโครงการ/กิจกรรมบริการที่สร้างรายได้ในรูปแบบต่างๆ 3. ร้อยละเฉลี่ยของระดับความพึงพอใจของผู้ใช้ระบบฐานข้อมูล	รายไตรมาส บรรลุแผนปี 2561

เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ	ความท้าทาย/ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์และสมรรถนะหลัก	ตัวชี้วัด (KPIs)	กรอบเวลา
	ผู้รับบริการ 4. บุคลากรมีการทำงานเป็นทีม 5. บุคลากรมีความสามารถบริหารจัดการกิจกรรม/โครงการ 6. บุคลากรมีความเชี่ยวชาญและจิตบริการ	4. ร้อยละเฉลี่ยของระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการในแต่ละฝ่ายงาน 5. จำนวนโครงการ/กิจกรรมที่เสริมสร้างการพัฒนาทรัพยากรบุคคล 6. จำนวนบุคลากรที่ปรับตำแหน่งงานที่สูงขึ้น 7. ระดับความผูกพันของบุคลากรกับองค์กร 8. จำนวนนวัตกรรมและผลงานของบุคลากรที่เผยแพร่	

2.1ข(2) การพิจารณาวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

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

2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

2.2ก(1) แผนปฏิบัติการ

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

ตารางที่ 2.2-1 เป้าประสงค์และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของแผนยุทธศาสตร์

เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ	แผนปฏิบัติการประจำปี	สัมพันธ์กับเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์
ยุทธศาสตร์ที่ 1 สร้างนวัตกรรมบริการที่ทันสมัยและตอบสนองความต้องการของชุมชนและสังคม		
1.1 นวัตกรรมบริการวิชาการตรงกับความต้องการของชุมชนและสังคม	1. พัฒนานวัตกรรมบริการวิชาการที่ตอบสนองความต้องการกลุ่มเป้าหมายและสอดคล้องกับนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ 2. พัฒนานวัตกรรมบริการดำเนินงานด้านบริการวิชาการตามความต้องการของหน่วยงานในรูปแบบหลากหลาย 3. พัฒนาปรับปรุงโครงการ/หลักสูตรนวัตกรรมบริการวิชาการเดิมให้ทันสมัยตามความต้องการของผู้รับบริการ	1. เพื่อพัฒนาขีดความสามารถในการจัดการบริการวิชาการ 2. ส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้รับบริการ
ยุทธศาสตร์ที่ 2 สร้างชุมชนเข้มแข็งตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง		
2.1 ชุมชนมีความเข้มแข็งสามารถพึ่งพาตนเองได้ตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง 2.2 สถานีบริการวิชาการชุมชน เป็นแหล่งเรียนรู้ของชุมชนและสังคม 2.3 ความสัมพันธ์อันดีระหว่างหน่วยงานของมหาวิทยาลัยกับชุมชนและสังคม	1. พัฒนาโครงการบริการวิชาการตามแนวทางการพัฒนาของชุมชนเพื่อหนุนเสริมการสร้างชุมชนเข้มแข็ง 2. พัฒนาสถานีบริการวิชาการชุมชนเป็นแหล่งเรียนรู้และร่วมกันแก้ปัญหาชุมชนและสังคมโดยใช้โจทย์ปัญหาจากความต้องการของชุมชน 3. จัดหาแหล่งงบประมาณเพื่อสนับสนุนงานวิจัยชุมชน 4. พัฒนาโครงการที่เป็นการเชื่อมโยงและรักษาระดับความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับชุมชน	1. สร้างชุมชนเข้มแข็งสามารถพึ่งพาตนเอง 2. พัฒนาสถานีบริการวิชาการชุมชนเป็นแหล่งเรียนรู้ในชุมชน

เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ	แผนปฏิบัติการประจำปี	สัมพันธ์กับเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์
ยุทธศาสตร์ที่ 3 บูรณาการนำองค์ความรู้ งานวิจัย และเทคโนโลยีจากหน่วยงานภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยถ่ายทอดสู่ชุมชนและสังคม		
3.1 เป็นหน่วยงานกลางในการบูรณาการนำองค์ความรู้ งานวิจัย และเทคโนโลยีเพื่อพัฒนาชุมชนและสังคม และร่วมแก้ปัญหาในพื้นที่จังหวัดชายแดนใต้	1. จัดหาแหล่งงบประมาณสนับสนุนการวิจัยและสร้างนวัตกรรมเพื่อสร้างองค์ความรู้สู่การถ่ายทอด	1. สร้างความร่วมมือและพัฒนาเครือข่ายการบริการวิชาการ
3.2 สร้างและพัฒนาเครือข่ายงานวิจัยและบริการวิชาการของทั้งหน่วยงานภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยให้เข้มแข็ง	2. โครงการนำผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์ (โดยการมีส่วนร่วมและสนับสนุนจากหน่วยงานภาคีต่างๆ)	2. ผลงานวิจัยของบุคลากรได้นำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาชุมชนและสังคม
	3. จัดทำข้อมูลแหล่งทุนและค่าของงบประมาณ	ขณะเดียวกันร่วมเป็นส่วนหนึ่งในการแก้ปัญหาจังหวัดชายแดนใต้
	4. แก้ปัญหาชุมชนและสังคมในจังหวัดชายแดนใต้โดยใช้ความรู้จากงานวิจัย	
ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาระบบบริหารจัดการงบประมาณและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล		
4.1 มีระบบบริหารจัดการงบประมาณและรายได้ที่มีประสิทธิภาพ	1. กิจกรรมพัฒนาระบบการบริหาร/เครื่องมือในการบริหารเพื่อพัฒนาสำนักส่งเสริมฯ	1. เพิ่มขีดความสามารถในการดำเนินงานและพัฒนางานให้ได้มาตรฐาน
4.2 บุคลากรได้รับการพัฒนาตามศักยภาพ	2. ปรับปรุงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนระบบบริหารจัดการการบริการวิชาการ	2. ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรตามค่านิยม O-CES
	3. จัดหาแหล่งงบประมาณและเพิ่มรายได้จากทรัพย์สิน	3. เสริมสร้างบรรยากาศสภาพแวดล้อมและคุณภาพชีวิตในการทำงานและความผูกพันกับองค์กร
	4. โครงการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้ได้รับความรู้และทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน	

2.2ก(2) การนำแผนปฏิบัติการไปปฏิบัติ

การนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปสู่การปฏิบัติจริง ผู้บริหารถ่ายทอดผ่านคณะกรรมการชุดต่างๆ หัวหน้าฝ่าย/งาน/สถานี เพื่อขับเคลื่อนการดำเนินงานของสำนักส่งเสริมฯ ให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติการระยะสั้นและแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ ขณะเดียวกันมีการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์แผนปฏิบัติการให้บุคลากรรับทราบเพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติงาน ผ่านเว็บไซต์และเอกสารเผยแพร่ของสำนักส่งเสริมฯ (<http://exten.pn.psu.ac.th>) ดังตารางที่ 2.2-2 ทั้งนี้เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน 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	ด้านการบริการวิชาการและพัฒนานวัตกรรมบริการ	- เพื่อเพิ่มจำนวนหลักสูตรและนวัตกรรมบริการวิชาการ - จัดสภาพแวดล้อมที่มีประสิทธิภาพ - การพัฒนาบุคลากรให้มีภาวะผู้นำและพร้อมอาชีพในด้านบริการวิชาการ	1. การจัดทำคำของบประมาณแผ่นดิน แผนงานบริการวิชาการ 2. การจัดทำคำของบประมาณรายจ่ายประจำปีระดับฝ่าย/งาน/สถานี 3. การจัดทำงบประมาณเงินรายได้ระดับฝ่าย/งาน/สถานี 4. แผนปฏิบัติการประจำปี	- ฝ่ายฝึกอบรมฯ - ฝ่ายบริการฯ	- ดำเนินงานตามแผน - ติดตามและรายงานสรุปผล
1,2,3	ด้านการบริการให้คำปรึกษา	- ยกระดับขีดความสามารถการดำเนินงาน - พัฒนานวัตกรรมด้านการให้คำปรึกษา	1. การจัดทำคำของบประมาณรายจ่ายประจำปีระดับฝ่าย/งาน/สถานี 2. การจัดทำงบประมาณเงินรายได้ระดับฝ่าย/งาน/สถานี 3. แผนปฏิบัติการประจำปี	- ฝ่ายส่งเสริมฯ - ฝ่ายบริการฯ	- ดำเนินงานตามแผน - ติดตามและรายงานสรุปผล
3,4	ด้านการพัฒนาระบบสารสนเทศ	- เพิ่มสมรรถนะและขีดความสามารถของบุคลากร - พัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน - การพัฒนาระบบบริหารจัดการองค์กรให้มีมาตรฐานระดับชาติ	1. การจัดทำคำของบประมาณรายจ่ายประจำปีระดับฝ่าย/งาน/สถานี 2. การจัดทำงบประมาณเงินรายได้ระดับฝ่าย/งาน/สถานี 3. แผนปฏิบัติการประจำปี	- หน่วยเทคโนโลยีฯ - ฝ่ายฝึกอบรมฯ	- ดำเนินงานตามแผน - ติดตามและรายงานสรุปผล

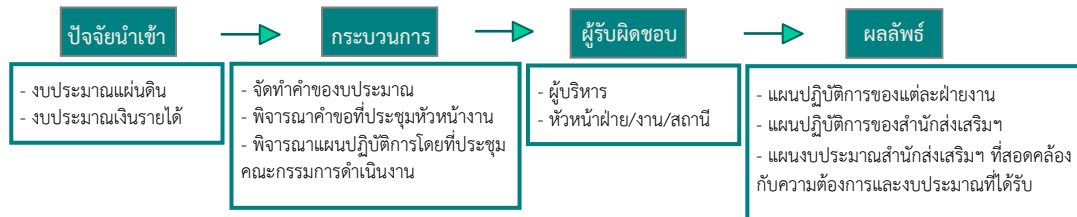
แผนระยะยาว 2560-2564			แผนระยะสั้น (แผนปฏิบัติการประจำปี)		
แผนกลยุทธ์	พันธกิจ/ภารกิจหลัก	วัตถุประสงค์/ความท้าทายเชิงกลยุทธ์	การดำเนินงาน	ผู้รับผิดชอบ	รายงานผลการดำเนินงาน
1,2,3,4	ภาพรวมขององค์กร	<ul style="list-style-type: none"> - พัฒนางองค์กรให้มีคุณภาพการบริการในทุกภารกิจ - บริหารการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากร 	การพิจารณาจัดสรรงบประมาณให้สอดคล้องตามเป้าประสงค์และวัตถุประสงค์ของสำนักส่งเสริมฯ เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจตามแผนกลยุทธ์ที่วางไว้	<ul style="list-style-type: none"> - หัวหน้าฝ่าย/งาน/สถานี - คณะกรรมการดำเนินงาน - คณะกรรมการประกันคุณภาพฯ 	<ul style="list-style-type: none"> - ดำเนินงานตามแผน - ติดตามและรายงานสรุปผล

ในส่วนของการกำหนดและถ่ายทอดแผนปฏิบัติการสู่ระดับบุคลากรสำนักส่งเสริมฯ กำหนดนโยบายในการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการไปสู่ระดับบุคคลผ่านการจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงานรายบุคคล (TOR) ปีละ 1 ครั้ง มีการติดตามผลการดำเนินงานรอบครึ่งปี และประเมินผลปีละ 1 ครั้ง

สำนักส่งเสริมฯ ได้พัฒนาระบบการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานโดยรวมของแผนปฏิบัติการ โดยนำระบบสารสนเทศเพื่อการปฏิบัติงานและการบริหารงาน (<http://exten.pn.psu.ac.th/web/MIS2016>) เป็นเครื่องมือในการวางแผนและติดตามการใช้จ่ายงบประมาณการดำเนินงานและผลการดำเนินงานของสำนักส่งเสริมฯ

2.2ก(3) การจัดสรรทรัพยากร

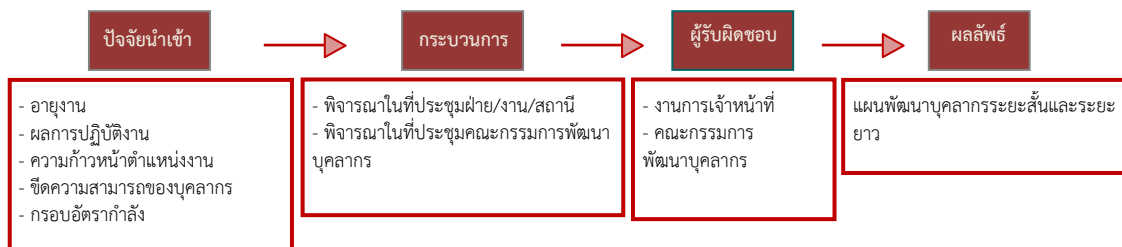
สำนักส่งเสริมฯ ได้นำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปีเป็นกรอบในการวางแผนเพื่อจัดทำแผนงบประมาณรายจ่าย มีการจัดทำแผนปฏิบัติการเกี่ยวกับงบประมาณแผ่นดินและงบประมาณเงินรายได้ นำเข้าที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินงาน นำร่างงบประมาณประจำปีนำเสนอไปยังคณะกรรมการประจำสำนักส่งเสริมฯ เพื่อให้ความเห็นชอบและพิจารณารวมกับงบประมาณของมหาวิทยาลัยอีกครั้ง เมื่องบประมาณผ่านความเห็นชอบ เพื่อสนับสนุนให้การปฏิบัติงานของแต่ละฝ่าย/งาน/สถานีคล่องเป็นผลสำเร็จตามแผน ดังแผนภาพที่ 2.2-1



แผนภาพที่ 2.2-1 กระบวนการจัดสรรทรัพยากรตามแผนปฏิบัติงาน

2.2ก(4) แผนด้านบุคลากร

สำนักส่งเสริมฯ มีนโยบายและแผนพัฒนาบุคลากร เพื่อเพิ่มขีดความสามารถและพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องทั้งด้านบริหารจัดการ พัฒนาทักษะงานตามฝ่ายงานและรายบุคคล การวางแผนให้บุคลากรเข้าสู่ตำแหน่งงานที่สูงขึ้น เช่น โครงการพัฒนาบุคลากร โครงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สนับสนุนการเข้าร่วมอบรม สนับสนุนการจัดการจัดทำคำขอของงบประมาณเพื่อการวิจัยและถ่ายทอดงานวิจัยสู่ชุมชน โดยได้รับการจัดสรรงบประมาณทั้งงบประมาณแผ่นดินและงบประมาณเงินรายได้ พร้อมบรรจุไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปี ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรได้พัฒนาความรู้ความสามารถในสายงานที่หน่วยงานต้องการและกลับมาปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และเตรียมพัฒนาบุคลากรสำหรับการปรับเข้าสู่ตำแหน่งงานที่สูงขึ้น ดังแผนภาพที่ 2.2-2



แผนภาพที่ 2.2-2 แนวทางการพัฒนาบุคลากร

2.2ก(5) ตัววัดผลการดำเนินการ

สำนักส่งเสริมฯ ปรับแผนกลยุทธ์และจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี ซึ่งประกอบด้วยโครงการ/กิจกรรม ตัวชี้วัด เป้าหมายกรอบเวลา งบประมาณ และผู้รับผิดชอบเพื่อเป็นแนวทางและนำข้อมูลดังกล่าวถ่ายทอดให้กับบุคลากรรับทราบ ร่วมกัน เพื่อเป็นแนวทางให้ผู้บริหารในแต่ละระดับกำกับดูแลในทิศทางเดียวกันให้บรรลุตามเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้

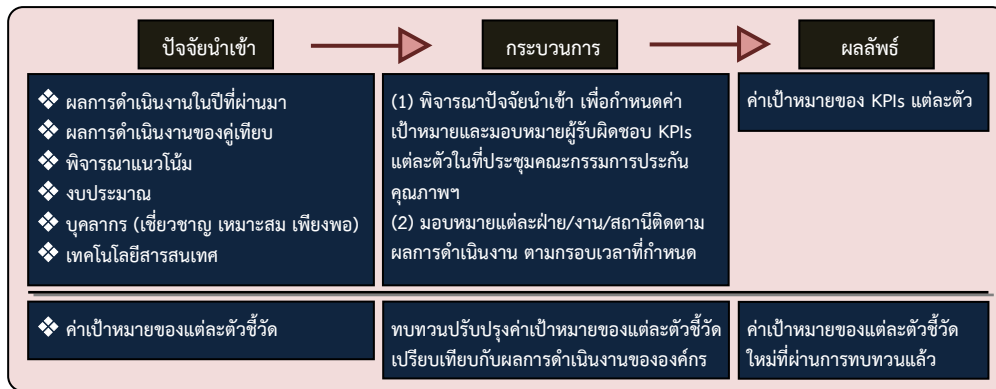
ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่สำคัญใช้ติดตามผลลัพธ์และประสิทธิผลของแผนปฏิบัติการจะปรากฏในแผน ยุทธศาสตร์ขององค์กร ซึ่งตัวชี้วัดความสำเร็จเหล่านั้นจะสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ที่กำหนด ดังตารางที่ 2.2-3 ตารางที่ 2.2-3 ตัวชี้วัดความสำเร็จ และผลิตภัณฑ์

ผลิตภัณฑ์	ตัวชี้วัดความสำเร็จ
โครงการ/กิจกรรม/หลักสูตรฝึกอบรม แบบให้เปล่า	<ol style="list-style-type: none"> 1. จำนวนกิจกรรม/โครงการบริการวิชาการแบบให้เปล่า 2. จำนวนผู้เข้าร่วมกิจกรรม/โครงการบริการวิชาการแบบให้เปล่า 3. จำนวนองค์ความรู้/งานวิจัยจากหน่วยงานของมหาวิทยาลัยที่ถ่ายทอดสู่ชุมชนและสังคม 4. จำนวนหลักสูตร/โครงการ/กิจกรรม แบบให้เปล่าที่เป็นหลักสูตรใหม่ 5. ร้อยละความพึงพอใจของผู้รับบริการวิชาการแบบให้เปล่า 6. จำนวนชุมชนเป้าหมายที่ได้รับการพัฒนา 7. จำนวนกลุ่มอาชีพในชุมชนเป้าหมาย 8. ร้อยละของจำนวนผู้ร่วมกิจกรรมในชุมชนเป้าหมายที่มีรายได้เพิ่มขึ้น 9. ร้อยละความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมกิจกรรมชุมชนเข้มแข็ง
โครงการ/กิจกรรม/หลักสูตรฝึกอบรม แบบหารายได้	<ol style="list-style-type: none"> 1. จำนวนหลักสูตร/กิจกรรม/โครงการแบบหารายได้ 2. จำนวนผู้เข้าร่วมกิจกรรม/โครงการบริการวิชาการแบบหารายได้ 3. ร้อยละความพึงพอใจของผู้รับบริการวิชาการแบบหารายได้ 4. ร้อยละของลูกค้าที่กลับมาใช้บริการในกิจกรรม/โครงการหารายได้
สื่อประเภทต่างๆ สื่อวิทยุโทรทัศน์ VDO on Demand และสื่อสิ่งพิมพ์	<ol style="list-style-type: none"> 1. จำนวนตอน/เรื่องที่น่าเสนอผ่านสื่อเพื่อเผยแพร่ 2. จำนวนสถานีที่ออกอากาศรายการวิทยุ 3. จำนวนบุคคลที่เข้าถึงสื่อออนไลน์/สื่อสิ่งพิมพ์ 4. จำนวนเรื่อง/ชิ้นงานใหม่ที่เผยแพร่ผ่านสื่อวิดีโอ 5. ร้อยละความพึงพอใจของผู้บริการ

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

2.2ก(6) การคาดการณ์ผลการดำเนินการ

สำนักส่งเสริมฯ ใช้ผลการดำเนินการในปีที่ผ่านมาเป็นเกณฑ์ประกอบการกำหนดเป้าหมายในแต่ละตัวชี้วัด โดยคำนึงถึงศักยภาพและโอกาสความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ ตามกรอบระยะเวลาที่กำหนด รวมถึงความสามารถในการแข่งขันกับคู่แข่ง ซึ่งสำนักส่งเสริมฯ กำหนดคู่แข่งเทียบตามที่ระบุไว้ในหมวดโครงสร้างองค์กร ดังแผนภาพที่ 2.2-3



แผนภาพที่ 2-2.3 กระบวนการกำหนดเป้าหมายของตัวชี้วัด

การวัดและประเมินผลเพื่อตรวจสอบตัวชี้วัดทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ มีการดำเนินการเป็นราย ไตรมาส ผ่านคณะกรรมการประกันคุณภาพควบคู่กับการควบคุมภายในที่ดำเนินการร่วมกับมหาวิทยาลัย ทั้งนี้เพื่อติดตามและประเมินผลสัมฤทธิ์ในแต่ละตัวชี้วัดว่าเป็นไปตามเป้าหรือไม่อย่างไร และการปฏิบัติงานมีความคืบหน้าเป็นไปตามกรอบเวลามากน้อยเพียงไร ซึ่งผลการประเมินนี้จะนำเสนอต่อที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินงานรับทราบและพิจารณาเป็นประจำทุกเดือน การประเมินพิจารณาจากค่าความคาดหวังในแต่ละตัวชี้วัดเทียบเคียงกับค่าที่ปฏิบัติได้จริงหากมีผลการดำเนินงาน (ค่าตัวชี้วัด) ไม่เป็นไปตามเป้า คณะกรรมการดำเนินงานจะพิจารณาค้นหาสาเหตุ ทบทวนแผนกลยุทธ์ และปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าว ขณะเดียวกันนำแผนจัดการความเสี่ยงมาพิจารณาและดำเนินการตามแผนได้ทันที เช่น กรณีตรวจสอบพบยอดผู้สมัครเข้าฝึกอบรมไม่เป็นไปตามเป้า ฝ่ายฝึกอบรมและการศึกษาต่อเนื่องก็จะมีแผนการจัดการรองรับเป็นขั้นๆ ไป ได้แก่ การขยายเวลารับสมัคร หรือยกเลิกโครงการ (เมื่อคำนวณแล้วไม่คุ้มทุน) ซึ่งเป็นทางเลือกสุดท้าย จากนั้นวิเคราะห์ถึงสาเหตุ และหาแนวทางเพื่อปรับเปลี่ยนกลยุทธ์กันใหม่

2.2ข การปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ

สำนักส่งเสริมฯ มีแผนบริหารความเสี่ยงรองรับเหตุการณ์ที่จะส่งผลให้การดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผนหรือไม่บรรลุเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ มีการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงและจัดทำแผนจัดการความเสี่ยง มีการติดตามและประเมินความเสี่ยงทุกๆ 3 เดือน นอกจากนี้ยังมีระบบการควบคุมภายในผ่านคณะกรรมการดำเนินงานติดตามและประเมินผลในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ที่วางไว้หากปัจจัยเสี่ยงเกิดขึ้นอาจส่งผลกระทบต่อแผนปฏิบัติการเดิม ได้ดำเนินการตามแผนจัดการความเสี่ยงที่กำหนดทันที เช่น การบริการวิชาการ (ทั้งแบบให้เปล่าและหารายได้) จะได้มีแผนจัดการความเสี่ยงรองรับ กรณีวิทยาการไม่พร้อม กรณียอดผู้สมัครต่ำกว่าเกณฑ์ และสถานที่ไม่พร้อม ซึ่งสามารถปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติได้ทันที

3.1 เสียงของลูกค้ำ

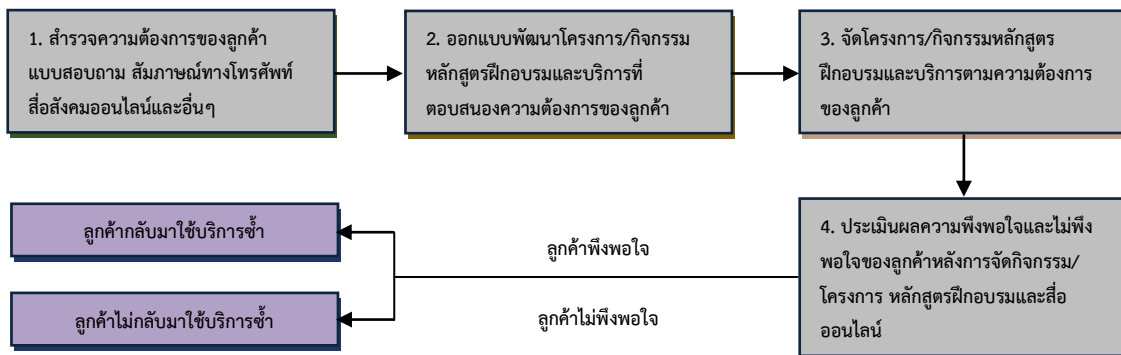
ก. การรับฟังลูกค้ำ

3.1ก(1) ลูกค้ำในปัจจุบัน

สำนักส่งเสริมและการศึกษาต่อเนื่อง ให้ความสำคัญต่อการรับฟังเสียงของลูกค้ำจึงกำหนดวิธีการรับฟังเสียงของลูกค้ำทั้งลูกค้ำในอดีต ปัจจุบันและอนาคตที่แตกต่างกันตามผลิตภัณฑ์และกลุ่มลูกค้ำหรือส่วนตลาด เพื่อให้ทราบและเข้าใจความต้องการของลูกค้ำได้อย่างถ่องแท้และแม่นยำ เพื่อให้สามารถกำหนดวิธีการและกลยุทธ์ที่จะทำให้ลูกค้ำเป้าหมายที่กำหนดไว้มีการซื้อและใช้ผลิตภัณฑ์หรือบริการเพิ่มขึ้น ดังแผนภาพที่ 3.1-1 กระบวนการรับฟังเสียงของลูกค้ำและการนำไปใช้ประโยชน์ โดยมีฝ่าย/งาน ที่รับผิดชอบทำหน้าที่เก็บรวบรวมข้อมูล ข้อเท็จจริงและพฤติกรรมที่เกี่ยวกับลูกค้ำอย่างต่อเนื่อง ข้อมูลที่สำคัญได้แก่ ความต้องการของลูกค้ำในผลิตภัณฑ์และบริการ ความจำเป็นของลูกค้ำที่ใช้สินค้าหรือบริการ ความคาดหวังของลูกค้ำต่อสินค้าหรือบริการที่ได้รับ พร้อมนี้มีการวิเคราะห์และบันทึกลงในระบบฐานข้อมูลบริการวิชาการของหน่วยงาน เพื่อให้สามารถค้นหาและนำมาใช้ต่อได้ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจะต้องนำเสนอต่อที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินก่อนส่งมอบให้ ฝ่าย/งานที่รับผิดชอบนำไปพัฒนาผลิตภัณฑ์และการบริการให้ตรงกับความต้องการของลูกค้ำ ดังแผนภาพที่ 3.1-2 ผู้รับผิดชอบ ลูกค้ำและวิธีการรับฟังเสียงของลูกค้ำในผลิตภัณฑ์/โครงการ/กิจกรรม/หลักสูตรฝึกอบรม และแผนภาพที่ 3.1-3 ผู้รับผิดชอบ ลูกค้ำและวิธีการรับฟังเสียงของลูกค้ำในผลิตภัณฑ์สื่อประเภทต่างๆ วิทยุ/โทรทัศน์ VDO on Demand และสื่อสิ่งพิมพ์

3.1ก(2) ลูกค้ำในอนาคต

สำนักส่งเสริมฯ มีวิธีการรับฟังเสียงของลูกค้ำในอดีต อนาคต และลูกค้ำของคู่แข่ง ที่แตกต่างกัน เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพและตรงกับความต้องการ สำหรับรักษาลูกค้ำในอดีตให้กลับมาใช้บริการซ้ำ และเพื่อรับฟังความต้องการของลูกค้ำในอนาคต และเพื่อให้ทราบจุดเด่น จุดด้อยของผลิตภัณฑ์คู่แข่ง ดังตารางที่ 3.1-1



แผนภาพที่ 3.1-1 กระบวนการรับฟังเสียงของลูกค้ำและการนำไปใช้ประโยชน์

สำนักส่งเสริมฯ มีการกำหนดช่องทางการรับฟังเสียงของลูกค้ำในอดีต ปัจจุบัน อนาคต และลูกค้ำของคู่แข่ง เพื่อให้ได้สารสนเทศที่เป็นประโยชน์และใช้ต่อเพื่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์และการบริการ ดังตารางที่ 3.1-1 ผลจากการประเมินโดยใช้แบบสอบถาม พบว่าช่องทางการรับฟังเสียงของลูกค้ำที่มีประสิทธิภาพแยกตามผลิตภัณฑ์ ดังนี้

ผลิตภัณฑ์โครงการ/กิจกรรม/หลักสูตรฝึกอบรม สำหรับกลุ่มลูกค้ำแบบหารายได้ และแบบ InHouse Training คือ หนังสือราชการ การติดต่อทางโทรศัพท์ โทรสาร การประเมินหลังการจัดกิจกรรม GroupLine และเว็บไซต์สำนักส่งเสริมฯ สำหรับกลุ่มลูกค้ำแบบให้เปล่า คือ การเข้าเยี่ยมลูกค้ำในพื้นที่ การติดต่อทางโทรศัพท์ โทรสาร และหนังสือราชการ

ผลิตภัณฑ์สื่อประเภทต่างๆ วิทยุ/โทรทัศน์ VDO on Demand และสื่อสิ่งพิมพ์ คือ การเยี่ยมสถานีวิทยุ การแสดงความคิดเห็นบนเว็บไซต์ สายตรงผู้บริหาร หนังสือราชการและไปรษณีย์

จากผลการประเมินทำให้สำนักส่งเสริมฯ มีการปรับปรุงช่องทางการรับฟังเสียงของลูกค้ำ คือ

1. ปรับปรุงฐานข้อมูลที่ตั้งหน่วยงาน ทั้งลูกค้ำเดิมและเพิ่มข้อมูลใหม่ เพื่อใช้ส่งเอกสารประชาสัมพันธ์โครงการสำหรับลูกค้ำแบบหารายได้

2. พัฒนาเว็บไซต์ของหน่วยงานโดยเพิ่มแบบประเมินติดตามความก้าวหน้าผู้เข้ารับการอบรมและแบบสำรวจความต้องการฝึกอบรมไว้บนหน้าเว็บไซต์ด้วย

3. เพิ่มช่องทางการติดต่อสื่อสารโดยใช้ ID Line ในการส่งใบสมัครเข้ารับการอบรม ซึ่งมีผลทำให้ปริมาณการส่งใบสมัครทางแพคเกจลดลง ทำให้ค่าโทรศัพท์ ค่าไฟและจำนวนกระดาษลดลง ซึ่งเป็นผลดีเนื่องจากการส่งใบสมัครทาง Line จะมีความชัดเจนและสามารถติดต่อสอบถามได้ทันทีเนื่องจากส่วนใหญ่มี Line ในโทรศัพท์มือถือ

4. มีการจัดทำแผนและงบประมาณสำหรับกิจกรรมเยี่ยมเยียนหน่วยงาน/ลงพื้นที่

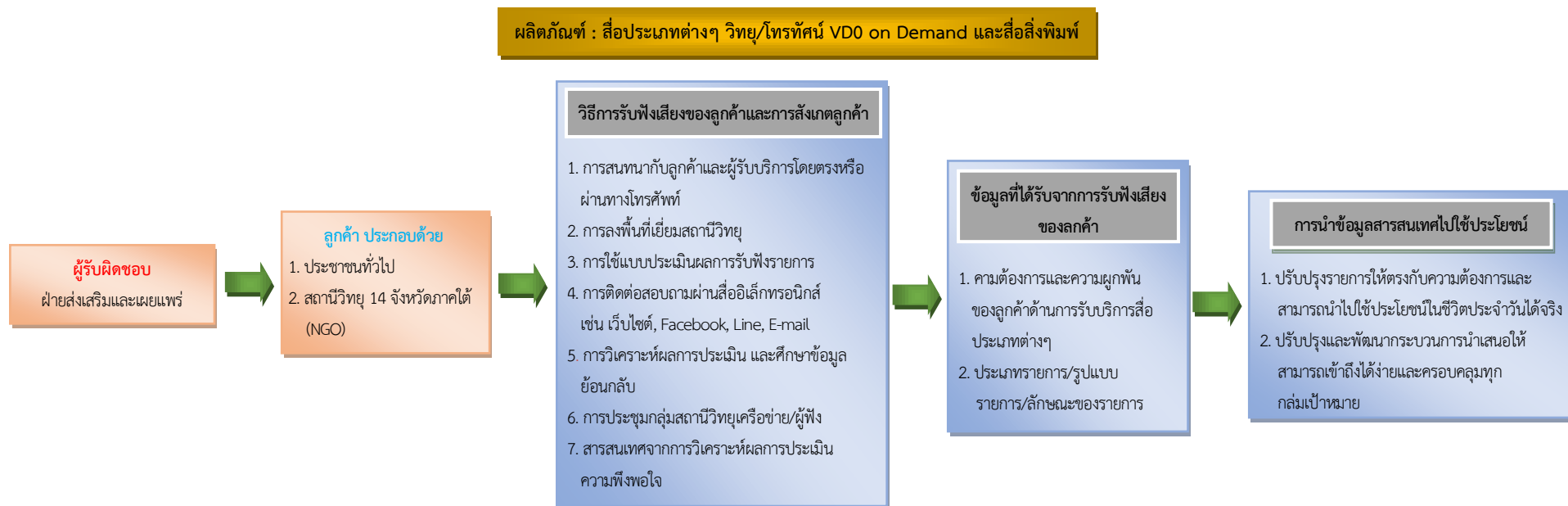
5. มีการจัดตั้ง Groupline สำหรับผู้เข้ารับการอบรมทุกหลักสูตร โดยเฉพาะกลุ่มลูกค้าแบบหารายได้เพื่อเป็นช่องทางในการติดต่อสื่อสารและประชาสัมพันธ์ข่าวสาร

ตารางที่ 3.1-1 ช่องทางรับฟังเสียงลูกค้าในอดีต ปัจจุบัน อนาคต และลูกค้าของคุณเทียบ

ช่องทางรับฟังเสียงของลูกค้า	ความถี่	ลูกค้า ในอดีต	ลูกค้า ปัจจุบัน	ลูกค้า ในอนาคต	ลูกค้า คู่แข่ง
1. การติดต่อสอบถามทางโทรศัพท์/โทรสาร	3 เดือน/ครั้ง	✓	✓	✓	✓
2. การเข้าพบเยี่ยมเยียนลูกค้าในหน่วยงาน /พื้นที่	3 เดือน/ครั้ง	✓	✓	✓	-
3. การใช้แบบประเมินหลังจัดกิจกรรม	สิ้นสุดการจัดกิจกรรม	-	✓	-	-
4. การใช้แบบประเมินออนไลน์	ตลอดเวลา	✓	✓	✓	✓
5. การศึกษาจากข้อมูลเอกสาร รายงานสรุปผลโครงการ	6 เดือน/ครั้ง	✓	✓	-	✓
6. การใช้แบบสำรวจ	1 ครั้ง/ปี	✓	✓	✓	-
7. การประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็น	1 ครั้ง/ปี	✓	✓	-	-
8. E-mail	ตลอดเวลา	✓	✓	✓	✓
9. Facebook	ตลอดเวลา	✓	✓	✓	✓
10. Groupline	ตลอดเวลา	✓	✓	✓	-
11. Website	ตลอดเวลา	✓	✓	✓	✓
12. การสนทนา ณ จุดบริการ	ขณะจัดกิจกรรม	-	✓	-	-
13. สายตรงผู้บริหาร	ตลอดเวลา	✓	✓	✓	✓
14. หนังสือราชการ /ไปรษณียบัตร	ช่วงการจัดกิจกรรม	✓	✓	✓	✓



แผนภาพที่ 3.1-2 ผู้รับผิดชอบ ลูกค้าและวิธีการรับฟังเสียงของลูกค้าในผลิตภัณฑ์โครงการ/กิจกรรม/หลักสูตรฝึกอบรม



แผนภาพที่ 3.1-3 ผู้รับผิดชอบ ลูกค้าและวิธีการรับฟังเสียงของลูกค้าในผลิตภัณฑ์สื่อประเภทต่างๆ วิทยุ/โทรทัศน์ VDO on Demand และสื่อสิ่งพิมพ์

ข. การประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของลูกค้า

3.1ข(1) ความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพัน

สำนักส่งเสริมฯ กำหนดให้ความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพัน ของลูกค้าเป็นตัวชี้วัดที่สำคัญของหน่วยงาน และกำหนดให้ทุกกิจกรรมของฝ่าย/งาน/สถานี ต้องมีการประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจและความผูกพัน ของลูกค้า และเพื่อให้ได้สารสนเทศที่เป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์และบริการ จึงกำหนดวิธีการประเมิน ดังตารางที่ 3.1-2

ตารางที่ 3.1-2 วิธีการประเมินความพึงพอใจความไม่พึงพอใจและความผูกพันของลูกค้า

ผลิตภัณฑ์	กลุ่มลูกค้า	วิธีการประเมินความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจ	ผลการประเมิน (ร้อยละ)		
			ความพึงพอใจ	ความไม่พึงพอใจ	ความผูกพัน
โครงการ/กิจกรรม/ หลักสูตรฝึกอบรม	1. แบบบรรยายได้	1. การติดต่อสอบถามผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เช่น เว็บไซต์, Facebook, E-mail 2. การสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์ 3. การรับฟัง ณ จุดบริการ 4. แบบประเมินผลความพึงพอใจ/ความไม่พึงพอใจหลังการจัดกิจกรรม	88.04	11.96	N/A
	2. หน่วยงานแบบ In House Training	1. การสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์ 2. การรับฟัง ณ จุดบริการ 3. แบบประเมินผลความพึงพอใจ/ความไม่พึงพอใจหลังการจัดกิจกรรม	90.93	9.07	N/A
	3. แบบให้เปล่า	1. แบบสอบถามความพึงพอใจหลังจัดกิจกรรม 2. การประชุมกลุ่มย่อย (focus group) พร้อมตอบแบบสอบถาม 3. การรับฟังข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะทางสื่อออนไลน์ 4. ลงพื้นที่เพื่อสอบถามปัญหาและการประสานงานอย่างต่อเนื่อง/ติดตามผลหลังจัดกิจกรรม	86.05	13.95	N/A
สื่อประเภทต่างๆ วิทยุ/ โทรทัศน์ VDO on Demand และสื่อสิ่งพิมพ์	4. ประชาชนทั่วไปใน 14 จังหวัดภาคใต้ และสถานี วิทยุจังหวัดภาคใต้	1. สัมภาษณ์พูดคุยแบบเชิงประจักษ์ 2. แบบประเมินความพึงพอใจ	97.50	2.5	N/A

ผลการประเมินความพึงพอใจ แยกตามผลิตภัณฑ์และกลุ่มลูกค้าในภาพรวมลูกค้ามีความพึงพอใจในทุกผลิตภัณฑ์และบริการของสำนักส่งเสริมฯ มากกว่าร้อยละ 85 ซึ่งสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนด ดังตารางที่ 3.1-2 และสำหรับผลการประเมินความผูกพันจะรายงานในรอบประเมินต่อไปเนื่องจากการปรับปรุงและพัฒนาเครื่องมือการเก็บข้อมูลใหม่ จึงทำให้ไม่สามารถรายงานผลในรอบประเมินนี้ได้ทัน

3.1ข(2) ความพึงพอใจเปรียบเทียบกับคู่แข่ง

การเข้าถึงข้อมูลความพึงพอใจในผลิตภัณฑ์และบริการของคู่แข่ง พบว่าลูกค้า/ผู้รับบริการของสำนักส่งเสริมฯ มีความพึงพอใจในผลิตภัณฑ์โครงการ/กิจกรรม/หลักสูตรฝึกอบรม และผลิตภัณฑ์สื่อประเภทต่างๆ วิทยุ/โทรทัศน์ VDO on Demand และสื่อสิ่งพิมพ์ ใกล้เคียงกับคู่แข่ง โดยผลลัพธ์แสดงในตารางหมวดที่ 7 สำนักส่งเสริมฯ ได้มีการสอบถามสำรวจความคิดเห็น พูดคุย รับฟังความคิดเห็นผ่านสื่อสังคมออนไลน์จากลูกค้าในอดีตที่กลับมาใช้ผลิตภัณฑ์และบริการซ้ำ ซึ่งข้อมูลเบื้องต้นที่ได้เป็นเชิงคุณภาพ เช่นผลิตภัณฑ์และบริการของสำนักส่งเสริมฯ สามารถตอบสนองต่อความต้องการลูกค้าได้มากกว่าคู่แข่ง ซึ่งข้อมูลดังกล่าวจะถูกนำมาวิเคราะห์ และนำผลการวิเคราะห์มาเป็นส่วนหนึ่งในการตัดสินใจว่าผลิตภัณฑ์และบริการใดควรหยุดดำเนินการ หรือผลิตภัณฑ์และบริการใดควรดำเนินการต่อ และพัฒนาปรับปรุงอย่างไรให้ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้ามากที่สุด

3.2 ความผูกพันของลูกค้า

ก. ผลลัพธ์และการสนับสนุนลูกค้า

3.2ก(1) ผลลัพธ์

สำนักส่งเสริมฯ มีผลลัพธ์ที่สำคัญ 2 ผลลัพธ์ ดังตารางที่ OP 1-1 การออกแบบผลลัพธ์เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นต่อการปรับปรุงและพัฒนาต่อยอดผลลัพธ์เพื่อเข้าสู่ตลาดใหม่ ทุกฝ่าย/งาน จะให้ความสำคัญกับการกำหนดผลลัพธ์และบริการ จากการศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์ ข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับความจำเป็นและความต้องการของลูกค้าและตลาด ดังตารางที่ 3.2-1 เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นต่อการพัฒนาและปรับปรุงต่อยอดผลลัพธ์ โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เข้ามาช่วยในการดำเนินงาน

ตารางที่ 3.2-1 การกำหนดผลลัพธ์และบริการจากการความจำเป็นและความต้องการของลูกค้าและตลาด

ผลลัพธ์	ลูกค้า	ความจำเป็นและความต้องการของลูกค้าและตลาด
โครงการ/กิจกรรม/ หลักสูตรฝึกอบรม	แบบบรรยายได้ แบบIn-house training แบบให้เปล่า	1. ความทันสมัยของหลักสูตร 2. ความรู้ความสามารถและความมีชื่อเสียงของวิทยากร 3. อัตราค่าลงทะเบียน 4. ความเหมาะสมของช่วงเวลา 5. Life Style ของลูกค้า 6. กระแสของ Social Media และสื่อ Digital 7. ตรงกับความต้องการ และใช้ประโยชน์ได้จริง
สื่อประเภทต่างๆ วิทยุ/โทรทัศน์ VDO on Demand และ สื่อสิ่งพิมพ์	ประชาชนทั่วไปและสถานีวิทย์ 14 จังหวัด	1. เผยแพร่เนื้อหาที่ทันเหตุการณ์ 2. นำความองค์ความรู้และผลงานวิจัยจากมหาวิทยาลัยสู่ชุมชนผ่านช่องทาง 3. เนื้อหาไม่ยุ่งยาก ซับซ้อนและง่ายต่อการเข้าใจ 4. ความเหมาะสมของเนื้อหาและช่องทางในการเผยแพร่สื่อ

ผลลัพธ์ที่สำคัญที่มีลักษณะโดดเด่น สร้างจุดขาย และเป็นที่ต้องการของตลาดอย่างต่อเนื่อง คือ หลักสูตรฝึกอบรมที่ออกแบบเพื่อต่อยอดหลักสูตรเดิม ที่ตรงกับลักษณะงาน/ตำแหน่ง/หน้าที่ความรับผิดชอบของลูกค้า เช่น หลักสูตรระเบียบที่เกี่ยวกับการเบิกจ่ายเงินของหน่วยงานสำหรับเจ้าหน้าที่การเงิน หลักสูตรการใช้คอมพิวเตอร์เพื่อจัดการงานเอกสารสำหรับผู้ปฏิบัติงานด้านการจัดทำเอกสารของหน่วยงานฯ ผลลัพธ์ที่กล่าวมานี้ เป็นที่ยอมรับและพึงพอใจของลูกค้า จนทำให้ลูกค้ากลับมาใช้บริการอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ เนื่องจากเป็นหลักสูตรที่ตรงกับภาระงานที่รับผิดชอบ สามารถนำองค์ความรู้ไปใช้ได้ทันที วิทยากรผู้บรรยายเป็นผู้ที่ทำหน้าที่ในเรื่องนั้นโดยตรง นอกจากนั้นยังมีแบรนด์ "มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์" ซึ่งเป็นที่รู้จัก นำเชื่อถือ ประกอบกับมีเครือข่ายผู้ที่เคยรับบริการที่กระจายอยู่ในทุกภูมิภาคของประเทศ ทำให้เป็นที่รู้จัก สร้างความเชื่อมั่นในการบริการ และได้รับการยอมรับของสังคมอย่างกว้างขวาง ดังนั้นจึงทำให้ ผลลัพธ์การฝึกอบรมสามารถดึงดูดลูกค้าใหม่ และเข้าสู่ตลาดใหม่ได้ง่ายมีความได้เปรียบกว่าคู่แข่ง

สำหรับรอบการประเมินนี้ ผลลัพธ์แบบบรรยายได้ ที่ได้รับความนิยมสูงสุด คือ โครงการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา หลักสูตร การสอนภาษาไทยโดยใช้นิทานเป็นสื่อ จำนวน 5 รุ่น และ หลักสูตร การจัดการเรียนรู้ตามแนวทางสะเต็ม (STEM) ร่วมกับการจัดกิจกรรมแบบโครงงานและปัญหาเป็นฐานเพื่อเสริมสร้างการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 จำนวน 3 รุ่น สำหรับแบบให้เปล่า ได้แก่ โครงการเสริมสร้างศักยภาพของนักเรียนตามแนวทางการจัดทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 เน้นสมรรถนะทางด้านวิชาชีพ จำนวน 3 รุ่น โครงการส่งเสริมวิถีดำเนินชีวิตตามแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเพื่อการอนุรักษ์ จำนวน 3 รุ่น และผลลัพธ์ที่ 2 สื่อประเภทต่างๆ วิทยุ/โทรทัศน์ VDO on Demand พบว่าได้รับความสนใจจากลูกค้าค่อนข้างมากมีสอบถามข้อมูลผ่านระบบสารสนเทศ

3.2ก(2) การสนับสนุนลูกค้า

สำนักส่งเสริมฯ มีระบบสนับสนุนลูกค้าแยกตามกลุ่มลูกค้าที่ชัดเจน เพื่อให้สะดวกในการเข้าถึงผลลัพธ์และบริการ รวมทั้งการสืบค้นสารสนเทศ และการติดต่อประสานงาน ดังตารางที่ 3.2-2

ตารางที่ 3.2-2 การสนับสนุนลูกค้าแยกตามลูกค้าและผลิตภัณฑ์

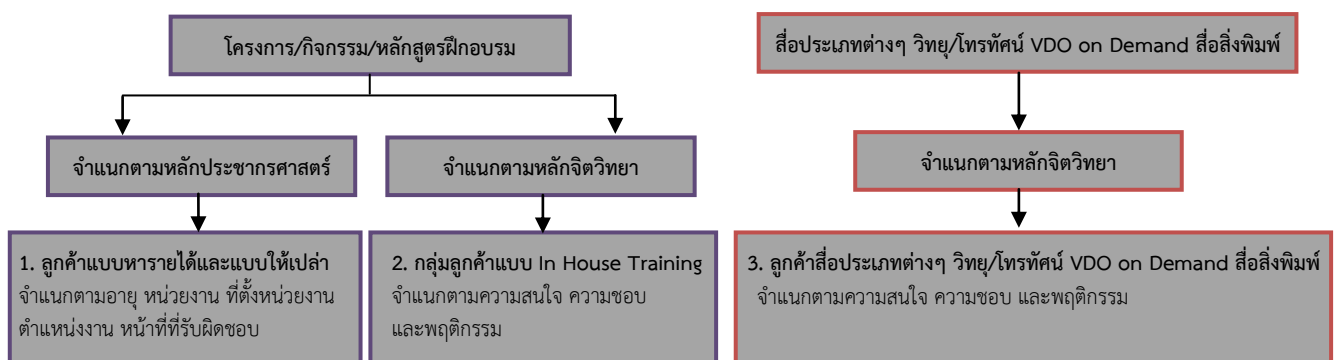
ผลิตภัณฑ์	ลูกค้า	การสนับสนุนลูกค้า
โครงการ/กิจกรรม/ หลักสูตรฝึกอบรม	แบบหารายได้ แบบ In house training แบบให้เปล่า	1.การสมัครเข้าอบรมออนไลน์ผ่านเว็บไซต์ของสำนักส่งเสริมฯ (http://exten.pn.psu.ac.th) 2.ระบบการสมัครและชำระค่าลงทะเบียนผ่าน Line และ QR Cord 3. ระบบการติดต่อสื่อสารระหว่างลูกค้ากับหน่วยงาน ผ่าน Line, Facebook และ E-mail 4. ระบบการติดต่อสื่อสารทางโทรศัพท์ โทรสาร หนังสือราชการ 5. การติดต่อสื่อสารผ่านเจ้าหน้าที่ ณ ที่ตั้งหน่วยงาน
สื่อประเภทต่างๆ วิทยุ/โทรทัศน์ VDO on Demand และสื่อสิ่งพิมพ์	ประชาชนทั่วไปและ สถานีวิทย 14 จังหวัด ภาคใต้	1.เผยแพร่ถ่ายทอดองค์ความรู้ในรูปแบบ Video on demand ผ่านสื่อออนไลน์ เช่น Youtube 2 ระบบการติดต่อสื่อสารระหว่างลูกค้ากับหน่วยงาน ผ่าน Line, Facebook และ E-mail 3. การติดต่อสื่อสารผ่านเจ้าหน้าที่ ณ ที่ตั้งหน่วยงาน 4. การติดต่อสื่อสารผ่านเจ้าหน้าที่ ณ ที่ตั้งหน่วยงาน

3.2ก(3) การจำแนกลูกค้า

สำนักส่งเสริมฯ ใช้หลักการจำแนกลูกค้าตามหลักประชากรศาสตร์ (Demographic) และตามหลักทางจิตวิทยา (Psychological) ตามผลิตภัณฑ์ซึ่งมี 2 ประเภท ดังตารางที่ OP1-1 การให้บริการและมีกลุ่มลูกค้าจำนวน 3 กลุ่ม ดังแผนภาพที่ 3.1-2 และแผนภาพที่ 3.1-3 เพื่อให้สำนักส่งเสริมฯ สามารถเลือกที่จะออกแบบผลิตภัณฑ์และบริการที่ตอบสนองความต้องการ ของกลุ่มลูกค้าเป้าหมายแต่ละกลุ่มที่เหมาะสมตรงกับความต้องการทั้งด้านผลิตภัณฑ์และบริการ ดังแผนภาพที่ 3.2-1

จากการสำรวจความต้องการของลูกค้าในทุกกลุ่มลูกค้าทำให้สำนักส่งเสริมฯ มีข้อมูลและสารสนเทศด้าน ประชากร ได้แก่ อายุ หน่วยงาน ที่ตั้งหน่วยงาน ตำแหน่งงาน หน้าที่ที่รับผิดชอบ และด้านจิตวิทยา ได้แก่ ความสนใจ ความชอบ และพฤติกรรมของลูกค้า ในการพัฒนาและปรับปรุงผลิตภัณฑ์ที่ตรงกับความต้องการของลูกค้ามากที่สุด และ นำมาปรับใช้ในการจัดทำแผนและการส่งเสริมตลาด ทั้งนี้สำหรับลูกค้าแบบหารายได้ และลูกค้า In House Training ทั้ง หน่วยงานของภาครัฐและเอกชนจำเป็นต้องใช้ข้อมูลสารสนเทศที่สำคัญที่ต้องนำมาประกอบการพิจารณา คือ ราคา ค่าลงทะเบียนที่ลูกค้าพึงพอใจ การเข้าถึงพื้นที่ให้บริการ หลักสูตรที่ให้บริการ วิทยากร และการบริหารจัดการที่เป็นเลิศ เป็นต้น ในปัจจุบัน สำนักส่งเสริมฯให้ความสำคัญกับลูกค้าที่ประกอบอาชีพ "ครู" ซึ่งเป็นกลุ่มที่มีกำลังซื้อสูง เนื่องจาก ได้รับนโยบายและงบประมาณสนับสนุนในการพัฒนาตนเองจากรัฐบาล ภายใต้โครงการพัฒนาครูและบุคลากรทางการ ศึกษา "คูปองครู"สำนักส่งเสริมฯจึงให้ความสำคัญของลูกค้ากลุ่มนี้ และพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการเพื่อการขยาย การตลาดทั้งในพื้นที่และนอกพื้นที่

ผลิตภัณฑ์สื่อประเภทต่างๆ วิทยุ/โทรทัศน์ VDO on Demandและสื่อสิ่งพิมพ์ ซึ่งลูกค้าที่รับบริการ ได้แก่ ประชาชนทั่วไป ทุกเพศ ทุกวัย ทุกสาขาอาชีพ และสถานีวิทย ใน 14 จังหวัด ที่มีความแตกต่างกันทั้งคุณวุฒิ วิทยุฒิ ศาสนา และการดำเนินชีวิตในสังคม ดังนั้นการจำแนกลูกค้า จึงต้องใช้หลักจิตวิทยา ได้แก่ ความสนใจ ความชอบ และ พฤติกรรม เป็นข้อมูลสารสนเทศในการออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีความจำเพาะ และมีการประเมินความพึงพอใจ ของผู้รับบริการในผลิตภัณฑ์ดังกล่าวด้วย



แผนภาพที่ 3.2-1 การจำแนกลูกค้า ตามผลิตภัณฑ์

ข. การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า

3.2ข(1) การจัดการความสัมพันธ์

สำนักส่งเสริมฯ มีการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าเพื่อให้ได้ลูกค้าใหม่ เพิ่มส่วนแบ่งตลาด รักษาลูกค้าเดิม และตอบสนองความต้องการและทำให้เหนือกว่าความคาดหวังของลูกค้า รวมทั้งใช้ประโยชน์จากสื่อสังคมออนไลน์ทั้งนี้แต่ละฝ่าย/งาน จะกำหนดวิธีการจัดการความสัมพันธ์เป็นแผนปฏิบัติงาน และนำเสนอต่อคณะกรรมการดำเนินงานให้รับทราบ และให้ข้อเสนอแนะ แนวทางดังกล่าวจะถูกประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อปรับปรุงและนำมาปรับใช้ในปีต่อไป ดังนี้

1. พัฒนาผลิตภัณฑ์ (หลักสูตร) ใหม่ในลักษณะต่อยอดจากหลักสูตรเดิมเพื่อให้ได้ลูกค้าใหม่ และให้ลูกค้าเดิมกลับมาใช้บริการใหม่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาหลักสูตรในลักษณะต่อยอด เช่น หลักสูตรพัฒนาเจ้าหน้าที่ธุรการ หลักสูตรพัฒนาเจ้าหน้าที่การเงิน
2. พัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ตอบสนองนโยบายของหน่วยงานซึ่งเป็นต้นสังกัดของผู้เข้าร่วมโครงการ เช่น โครงการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา "โครงการคู่มือครู"
3. การประชาสัมพันธ์และการส่งเสริมการตลาดให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า โดยใช้ฐานข้อมูลลูกค้าในเว็บไซต์สำนักส่งเสริมฯ ที่มีปรับปรุงและพัฒนาอยู่เสมอ รวมถึงค้นหาวิธีการที่ลูกค้าต้องการรับข้อมูลข่าวสาร เพื่อนำมาใช้วางแผนในการประชาสัมพันธ์ และส่งเสริมการตลาด
4. การเข้าถึงพื้นที่การให้บริการ ในลักษณะการจัดฝึกอบรมแบบ In-house training ให้กับหน่วยงานภาครัฐและเอกชน ซึ่งช่วยประหยัดค่าใช้จ่ายให้กับหน่วยงานที่ขอรับบริการ ทั้งในส่วนของที่พักและค่าเดินทาง รวมทั้งความปลอดภัยของผู้เข้าร่วมอบรม
5. เพิ่มช่องทาง/รูปแบบการประชาสัมพันธ์เพื่อรองรับการบริการตามผลิตภัณฑ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นในอนาคต เช่น Facebook, Line และ Group mail เป็นต้น
6. การเพิ่มความหลากหลายของรูปแบบการจัดหลักสูตร/กิจกรรม/โครงการเพื่อให้ลูกค้ามีทางเลือกในการรับบริการ โดยลูกค้าสามารถเลือกซื้อเฉพาะผลิตภัณฑ์ที่ตรงกับความต้องการได้
7. พัฒนากิจกรรม/โครงการ/หลักสูตรที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างแท้จริงในทุกมิติ ทั้งในด้านองค์ความรู้ เทคนิค/วิธีการ และการนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง
8. เพิ่มการติดต่อสื่อสารแบบ Face to Face โดยการพบปะพูดคุย
9. แสดงความจริงใจในการให้บริการ ให้ความเป็นมิตรและให้เวลากับลูกค้าในการตอบข้อซักถามให้ข้อมูลที่ เป็นประโยชน์ที่ และสนองตอบความต้องการอย่างรวดเร็วเพื่อเพิ่มความประทับใจและไว้วางใจให้กับลูกค้าและจะได้กลับมาใช้บริการซ้ำ
10. เพิ่มกิจกรรมสร้างความร่วมมือกับลูกค้า และหน่วยงานเครือข่าย เช่น การเข้าพบปรึกษาหารือ การเข้าเยี่ยมหน่วยงาน/พื้นที่ การเข้าร่วมกิจกรรมสำคัญของชุมชน หน่วยงานและลูกค้า

การเพิ่มความผูกพันของลูกค้ากับองค์กร

สำนักส่งเสริมฯ มีการเพิ่มความผูกพันของลูกค้ากับองค์กร โดยดำเนินการ ดังนี้

1. สานความสัมพันธ์อย่างต่อเนื่องผ่านกิจกรรม/สื่อสังคมออนไลน์ เช่น Line หรือ Facebook สำหรับผู้อบรมแต่ละรุ่น แต่ละโครงการ เป็นต้น
2. ประชาสัมพันธ์แจ้งความเคลื่อนไหวของการอบรม และแสดงความเอาใจใส่ในการติดต่อประสานงาน
3. จัดทำฐานข้อมูลผู้ใช้บริการ ฐานข้อมูลวิทยากร/ผู้เชี่ยวชาญ และเครือข่ายงานบริการวิชาการ เพื่อความสะดวกและเสริมสร้างเครือข่ายพันธมิตรในการบริการ
4. ใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า เช่น เว็บไซต์ และ E-mail รวมทั้งการส่งข้อความผ่านทาง Facebook และ Line เพื่อเชื่อมความสัมพันธ์กับลูกค้า

5. ลงพื้นที่เยี่ยมเยียนและให้การสนับสนุนองค์ความรู้ ช่วยเหลือ แนะนำ และเป็นพี่ปรึกษาทางวิชาการให้แก่กลุ่มลูกค้าแบบให้เปล่า รวมทั้งการจัดเวทีเสวนากับกลุ่มต่างๆ เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้และเตรียมการสนับสนุนทางวิชาการในด้านที่กลุ่มลูกค้าร้องขอ

6. มอบของที่ระลึกในช่วงวันเทศกาลต่างๆ และช่วงที่ไปเยี่ยมเยียนในพื้นที่ปฏิบัติงาน

สำนักส่งเสริมฯ มีระบบการจัดการความสัมพันธ์และการเพิ่มความผูกพันของลูกค้ากับองค์กร ตามรายละเอียดข้างต้น และมีการประเมินและทบทวนประสิทธิภาพของการจัดการความสัมพันธ์โดยดูจากจำนวนที่เพิ่มขึ้นของผู้สมัครในแต่ละหลักสูตร จำนวนที่เพิ่มขึ้นของโครงการที่ดำเนินการสำเร็จ จำนวนหน่วยงานที่เพิ่มขึ้นที่ขอรับบริการแบบ In House Training ซึ่งพิจารณาแล้วยังไม่เพียงพอ จึงได้กำหนดให้มีการประเมินและทบทวนประสิทธิภาพของกระบวนการดังกล่าว จากอัตราการสูญเสียลูกค้าเดิม (ไม่ใช้บริการ) อัตราการกลับมาใช้ใหม่ จำนวนลูกค้าที่พึงพอใจในผลิตภัณฑ์และบริการ โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือ ซึ่งขณะนี้อยู่ระหว่างการพัฒนาเครื่องมือ และจะนำเข้าที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการเพื่อให้ความเห็นชอบก่อนและส่งมอบให้ฝ่าย/งาน นำไปใช้เก็บข้อมูลต่อไป ผลการประเมินฯ จึงขอเสนอในรอบการประเมินครั้งต่อไป

3.2ข(2) การจัดการกับข้อร้องเรียน

สำนักส่งเสริมฯ มีแนวปฏิบัติในการจัดการข้อร้องเรียน ดังแผนภาพที่ 3.2-2 ขั้นตอนและแนวปฏิบัติในการจัดการข้อร้องเรียน ดังนี้

1. ลูกค้ายื่นข้อร้องเรียนผ่านช่องทางต่างๆ ได้แก่

1.1 ร้องเรียนด้วยตนเองในขณะการปฏิบัติงานต่อเจ้าหน้าที่ โดยเจ้าหน้าที่รับเรื่องร้องเรียน

1.2 ร้องเรียนด้วยตนเองในวันเวลาราชการที่สำนักงานของสำนักส่งเสริมฯ โดยเจ้าหน้าที่ผู้รับข้อร้องเรียนเป็นผู้บันทึกข้อมูลตามแบบฟอร์มหรือลูกค้ากรอกข้อมูลลงในแบบฟอร์มแจ้งข้อร้องเรียน

1.3 ร้องเรียนผ่านช่องทางการติดต่อ สื่อสาร ดังนี้

โทรศัพท์ 0-7333-1302 และ 0-7331-2293 หรือโทรศัพท์ของฝ่าย/งาน/สถานี

โทรสาร 0-7333-5911 หรือโทรสารของฝ่าย/งาน/สถานี

ไปรษณีย์ ถึงฝ่าย/งาน/สถานี หรือสำนักส่งเสริมฯ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขต

ปัตตานี ตำบลรูสะมิแล อำเภอเมือง จังหวัดปัตตานี 94000

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

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

Facebook สำนักส่งเสริมฯ และฝ่าย/งาน/สถานี

Group Line ผู้รับบริการ

สายตรงผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมฯ

1.4 ผู้รับข้อคิดเห็น/ข้อร้องเรียน

2. เจ้าหน้าที่รับข้อร้องเรียนและบันทึกลงในฐานข้อมูล

3. เจ้าหน้าที่ประเมินระดับความรุนแรงของข้อร้องเรียน ซึ่งกำหนดเป็น 3 ระดับ ได้แก่

3.1 รุนแรงมาก : ไม่พึงพอใจมาก กระทบกับภาพลักษณ์ และองค์กรเสื่อมเสียชื่อเสียงอย่างรุนแรง ส่งผลให้ลูกค้าตัดสินใจไม่เลือกใช้บริการ

3.2 รุนแรงปานกลาง : ข้อร้องเรียนที่เกี่ยวกับบริการที่สร้างความไม่พึงพอใจสำหรับลูกค้า หากปล่อยไว้จะทำให้ลูกค้าเลือกใช้บริการจากที่อื่นๆ

3.3 รุนแรงน้อย : ข้อร้องเรียนที่เกิดจากการได้รับข้อมูลไม่ครบถ้วน การมีอคติต่อเจ้าหน้าที่

เจ้าหน้าที่ต้องรายงานระดับความรุนแรงให้ผู้บังคับบัญชาทราบและแจ้งกลับไปลูกค้าทันที จากนั้นดำเนินการแก้ไขข้อร้องเรียนของลูกค้า โดยมีหลักคิดในการแก้ไขข้อร้องเรียนเบื้องต้นดังนี้

1) การแก้ที่ผล คือ การแก้ไขเมื่อลูกค้าได้รับผลกระทบแล้ว เช่น ข้อร้องเรียนเมื่อลูกค้าแจ้งว่าเจ้าหน้าที่ให้บริการพูดจาไม่สุภาพ แต่งกายไม่เรียบร้อย ไม่ตรงต่อเวลา หรือเลือกปฏิบัติ

วิธีการแก้ไขคือ การทำให้ลูกค้ารู้สึกดีขึ้น เช่น กล่าวคำขอโทษ ส่งของกำนัลที่เหมาะสมไปขอโทษ ฯลฯ

2) การแก้ที่เหตุ คือ การแก้ไขปัญหาที่ “สาเหตุ” เพื่อป้องกันมิให้เกิดเหตุซ้ำอีก เช่น

ข้อร้องเรียนเจ้าหน้าที่ให้บริการไม่สุภาพ

วิธีแก้ไขคือ การจัดอบรมเจ้าหน้าที่เรื่องการให้บริการที่ดี เป็นต้น

ข้อร้องเรียนการรับลงทะเบียนพิมพ์ ชื่อ-สกุล ผิดพลาดสมัครแล้วแต่ไม่มีชื่อเข้ารับการอบรม ชำระค่าลงทะเบียนแล้วแต่ยังปรากฏฐานข้อมูลว่าค้างชำระ ฯลฯ

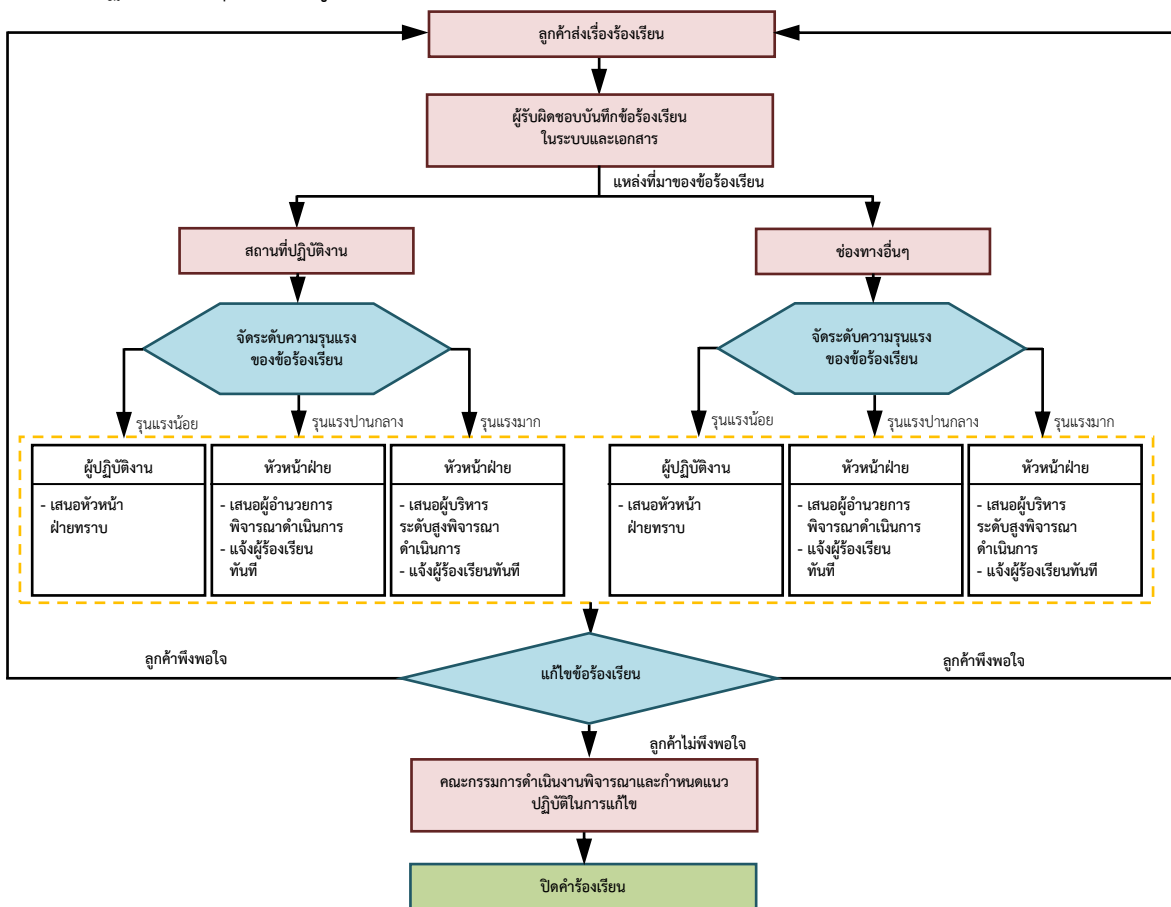
วิธีการแก้ไขการปรับปรุงระบบการรับสมัคร การรับลงทะเบียน และปรับปรุงระบบฐานข้อมูล เป็นต้น

3) การป้องกันมิให้เกิดการร้องเรียนซ้ำ คือ เมื่อข้อร้องเรียนใดก็ตามที่ได้แก้ไขแล้ว ให้พิจารณาว่าข้อร้องเรียนนั้นๆ มีโอกาสเกิดขึ้นกับกระบวนการทำงานอื่นๆ หรือไม่ หรือมีโอกาสเกิดขึ้นกับลูกค้าคนอื่นหรือไม่ แล้วตรวจสอบให้แน่ใจว่ากระบวนการทำงานอื่นๆ และลูกค้าคนอื่นๆ จะไม่ร้องเรียนในประเด็นดังกล่าวซ้ำอีก

4) ในกรณีที่ลูกค้ายังไม่พึงพอใจในการแก้ไขข้อร้องเรียน หัวหน้าฝ่าย/งาน/สถานที่รับผิดชอบต้องนำข้อร้องเรียนดังกล่าว ไปหารือในคณะกรรมการดำเนินงาน เพื่อหาและกำหนดวิธีการในการแก้ไขข้อร้องเรียนนั้น ให้เป็นที่พึงพอใจของลูกค้า

5) ปิดคำร้องเรียน เมื่อลูกค้าพึงพอใจกับการแก้ไขข้อร้องเรียน

ในปี 2561 สำนักส่งเสริมฯ ไม่มีข้อร้องเรียนจากลูกค้าในเรื่องผลิตภัณฑ์และบริการ แสดงให้เห็นถึงการดำเนินการที่ได้มาตรฐานและมีคุณภาพที่ลูกค้าพึงพอใจ



แผนภาพที่ 3.2-2 ขั้นตอนและแนวปฏิบัติในการจัดการข้อร้องเรียน

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร

ก. การวัดผลการดำเนินการ

4.1ก(1) ตัววัดผลการดำเนินการ

สำนักส่งเสริมและการศึกษาต่อเนื่อง พัฒนาระบบการจัดการสารสนเทศ (O-CES SMART System) เพื่อจัดการและจัดเก็บรวบรวมข้อมูลต่างๆ โดยบูรณาการระบบการจัดการสารสนเทศให้สอดคล้องกับวิธีการดำเนินงานของสำนักส่งเสริมฯ และบริหารจัดการองค์กรอย่างเป็นระบบ (E-Office) เพื่อเป็นเครื่องมือในการวัดวิเคราะห์ ประเมินผลและจัดการความรู้เพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนากระบวนการดำเนินงานของสำนักส่งเสริมฯ โดยใช้กระบวนการบริหารจัดการ 4 ด้าน ประกอบด้วย การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic planning) การวัดและประเมินผล (Measurement) การวิเคราะห์ (Analysis) และการทบทวนเพื่อปรับแผนกลยุทธ์ (Revision) นอกจากนี้ยังมีระบบสารสนเทศจากส่วนกลางที่สำนักส่งเสริมฯ นำมาใช้เพื่ออำนวยความสะดวกในการดำเนินงาน ดังตารางที่ 4.1-1

ตารางที่ 4.1-1 ประเภทข้อมูลและสารสนเทศและความถี่ในการติดตาม

แหล่งข้อมูล	ประเภทข้อมูลและสารสนเทศ	ผู้รับผิดชอบ	ความถี่ในการติดตาม	หมายเหตุ
O-CES SMART SYSTEM	ระบบการจัดการโครงการ/กิจกรรม	ฝ่าย/งาน/สถานี	ทุกวันที่ 20-25 ของเดือน	
	ระบบการขอใช้รถยนต์	งานบริหารและธุรการ	รายงานผลทุกวันสิ้นเดือน	
	ระบบการขอใช้ห้องประชุม	งานบริหารและธุรการ	รายงานผลทุกรายไตรมาส	
	ระบบแผนปฏิบัติการประจำปี	งานนโยบายและแผน	ติดตามความก้าวหน้ารายไตรมาส	
	ระบบข้อมูลสาธารณูปโภค	ฝ่าย/งาน/สถานี	รายงานผลรายไตรมาส	
	ระบบการส่งเงินรายได้	งานคลังและพัสดุ	รายงานผลรายไตรมาส	
	ระบบการจัดประชุม E-Meeting	ฝ่าย/งาน/สถานี และงานการเจ้าหน้าที่	รายงานผลทุก 6 เดือน	
	ระบบการอัปเดตข่าวสารและภาพประชาสัมพันธ์	ฝ่าย/งาน/สถานี	ติดตามทุกวัน	
Intranet วิทยาเขตปัตตานี	ระบบงานเบิกจ่ายเงินรายได้	งานคลังและพัสดุ	รายงานผลรายไตรมาส	
	ระบบงานเบิกจ่ายเงินงบประมาณแผ่นดิน	งานคลังและพัสดุ	รายงานผลรายไตรมาส	
	ระบบเงินยืมบุคลากร	งานคลังและพัสดุ	ติดตามทุกวัน	
	ระบบจัดซื้อจัดจ้าง	งานคลังและพัสดุ	ติดตามทุกวัน	
	ระบบคลังพัสดุ	งานคลังและพัสดุ	ติดตามทุกวัน	
	ระบบการขอรถยนต์	งานบริหารและธุรการ	ติดตามทุกวัน	
	ระบบงานสารบรรณ	งานบริหารและธุรการ	ติดตามทุกวัน	
	ระบบการขออนุมัติเดินทางไปราชการ	งานบริหารและธุรการ งานคลังและพัสดุ	ติดตามทุกวัน	
E-Mail	User	ติดตามทุกวัน		
ฐานข้อมูล ส่วนกลาง มหาวิทยาลัย	ระบบการลา	งานการเจ้าหน้าที่	รายงานผลทุกเดือน	
	ระบบ TOR Online	งานการเจ้าหน้าที่	รายงานผลทุก 6 เดือน	
	ระบบ Competency	งานการเจ้าหน้าที่	รายงานผลทุก 6 เดือน	
	ระบบ E-document	ระดับฝ่าย/งาน/สถานี งานบริหารและธุรการ	ติดตามทุกวัน	
	ฐานข้อมูลบุคลากรและเงินเดือน	งานการเจ้าหน้าที่	รายงานผลทุกเดือน	
	ฐานข้อมูลงานการเจ้าหน้าที่	งานการเจ้าหน้าที่	รายงานผลทุกเดือน	
GFMS	GFMS	งานคลังและพัสดุ	รายงานผลรายไตรมาส	
Out Source	ระบบสแกนลายนิ้วมือ	งานบริหารและธุรการ	รายงานผลทุกเดือน	
	สื่อสังคมออนไลน์ (Facebook, Line)	ระดับฝ่าย/งาน/สถานี	ติดตามทุกวัน	

➤เลือก รวบรวม ปรับให้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน และบูรณาการข้อมูลสารสนเทศเพื่อติดตามการปฏิบัติการประจำวันและผลการดำเนินการโดยรวมขององค์กร

ระบบ O-CES SMART System ได้พัฒนาขึ้นจากการวิเคราะห์ความต้องการของผู้ใช้งานควบคู่กับการแก้ปัญหาจากการปฏิบัติงานจริง (Learning by doing) ภายใต้รูปแบบการทำงานของระบบที่สามารถติดตาม ตรวจสอบและสืบค้นย้อนกลับแยกประเภทตามระยะเวลาที่กำหนด หรือแยกตามช่วงปี เดือน วันหรือไตรมาสได้ตามความต้องการ ให้สอดคล้องกับวิธีการดำเนินงานของฝ่ายงาน/สถานี่ต่างๆ ด้านการให้บริการวิชาการ ประกอบกับนโยบายของผู้บริหารที่กำหนดให้บุคลากรทุกระดับเล็งเห็นถึงความสำคัญของการจัดการข้อมูลความสะดวกในการติดตามการสืบค้น การจัดการข้อมูล วิเคราะห์ สังเคราะห์ และประมวลสรุปผลให้แล้วเสร็จในระบบเดียว จึงกำหนดให้บุคลากรทุกระดับใช้ระบบการจัดการฐานข้อมูล O-CES SMART System และระบบการจัดการอื่นๆ ดังตารางที่ 4.1-1 เป็นบรรทัดฐานเดียวกันในการปฏิบัติงานและการดำเนินการโดยรวมขององค์กร

➤ติดตามความก้าวหน้าในการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ

สำนักส่งเสริมฯ จำแนกประเภทการวัดผลการดำเนินการเพื่อแสดงถึงความสำเร็จและความก้าวหน้าขององค์กรเป็น 4 ประเภท ดังนี้

1. ด้านกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ เช่น การกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเทียบกับแผน (การบรรลุตามวัตถุประสงค์เทียบกับแผนปฏิบัติการ) การเลือกและการกำหนดคู่เทียบในภารกิจด้านต่างๆ ที่ใกล้เคียงกัน เพื่อก้าวสู่ความเป็นเลิศตามวิสัยทัศน์ การกำหนดตัวชี้วัด (KPIs) เพื่อสังเกตและเปรียบเทียบให้เห็นถึงการบรรลุวัตถุประสงค์รายไตรมาสและรายปี

2. ด้านการให้บริการ เช่น จำนวนกิจกรรมและการให้บริการที่ดำเนินการในรอบปีงบประมาณ ความพึงพอใจของผู้รับบริการต่อการให้บริการวิชาการของสำนักส่งเสริมฯ จำนวนเครือข่าย/ชุมชน/ภาคีเครือข่ายที่เพิ่มขึ้น

3. ด้านบุคลากรและความผูกพัน เช่น การประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของบุคลากรต่อสำนักส่งเสริมฯ การประเมินสมรรถนะ (Competency) และผลการปฏิบัติงาน (TOR) เพื่อเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากร การกำหนดความก้าวหน้าในสายงานและตำแหน่งของบุคลากร

4. ด้านการเงิน เช่น การกำหนดเป้าหมายรายรับสุทธิในการตั้งแผนปฏิบัติการประจำปีที่สูงขึ้นทุกปี การรายงานและการเปรียบเทียบรายได้สะสมให้ที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินงานรับทราบทุกๆ ไตรมาส

วิธีการติดตามความก้าวหน้าของสำนักส่งเสริมฯ ประกอบด้วยหลากหลายช่องทางเพื่อชี้ให้เห็นถึงการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และการวางแผนเพื่อกำหนดรูปแบบและการพัฒนา ปรับปรุงการให้บริการวิชาการที่เป็นเลิศตามวิสัยทัศน์ ดังนี้

1. การประชุมคณะกรรมการชุดต่างๆ มีการประชุมทบทวนและรายงานผลการดำเนินงาน วิเคราะห์ปัญหา/อุปสรรค แนวทางแก้ไขและติดตามความก้าวหน้าในการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการประกอบด้วย

1.1 ประชุมคณะกรรมการประจำสำนักส่งเสริมฯ กำหนดให้มีขึ้นปีละ 1 ครั้ง เพื่อนำเสนอผลการดำเนินงาน ปัญหา/อุปสรรคและแนวทางการแก้ปัญหา รวมทั้งการรับฟังข้อเสนอแนะจากคณะกรรมการเพื่อปรับปรุงงานในปีถัดไป

1.2 ประชุมคณะกรรมการดำเนินงาน กำหนดให้มีขึ้นเดือนละ 1 ครั้ง เพื่อนำเสนอผลการดำเนินงานสรุปปัญหา/อุปสรรคในรอบเดือนที่ผ่านมา พร้อมทั้งนำเสนอโครงการ/กิจกรรมที่จะดำเนินการในเดือนปัจจุบันและเดือนถัดไป และยังมีวาระอื่นๆ เช่น การชี้แจงหรือพิจารณาเกี่ยวกับงบประมาณ การพิจารณาเกี่ยวกับแผนการปฏิบัติการ และการพิจารณาทบทวนขีดความสามารถของบุคลากร (TOR และ Competency)

1.3 ประชุมคณะกรรมการประกันคุณภาพฯ กำหนดให้มีขึ้นทุกๆ 2 เดือน เพื่อทบทวนตัวชี้วัดที่สำคัญ 5 ด้าน คือ 1) ด้านผลิตภัณ์และกระบวนการ 2) ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า 3) ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร 4) ด้านการนำองค์กร และการกำกับดูแลองค์กร และ 5) ด้านการเงินและการตลาด ซึ่งจะมีการเปรียบเทียบระหว่างแผนและผลการดำเนินงาน

ส่งผลถึงการบรรลุตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ สำหรับตัวชี้วัดผลการดำเนินงานด้านการเงินทั้งระยะสั้นและระยะยาวได้มีการกำหนดตัวชี้วัดเกี่ยวกับรายได้ขององค์กร ดังปรากฏข้อมูลในหมวดที่ 7

2. กิจกรรมพบปะบุคลากรเช้าวันพุธ (Morning Talk) เป็นการพบปะพูดคุยกันอย่างไม่เป็นทางการเพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับได้แสดงความคิดเห็นในประเด็นต่างๆ ปัญหาอุปสรรคในการจัดโครงการ/กิจกรรมระดมความคิดเพื่อหารูปแบบในการจัดกิจกรรมใหม่ๆ ที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการอย่างแท้จริง

3. กิจกรรมผู้บริหารติดตามและเยี่ยมสถานบริการวิชาการชุมชน ผู้บริหารสำนักส่งเสริมฯ ตรวจเยี่ยม พบปะพูดคุย กับบุคลากรในสถานบริการวิชาการชุมชนทั้ง 3 แห่ง เป็นประจำเพื่อติดตามแผนการปฏิบัติงานและรับฟังปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงาน

4. กิจกรรมประชุมสรุปผลการดำเนินงาน เป็นการระดมความคิดเห็นของบุคลากรในหน่วยงาน เปิดโอกาสให้บุคลากร เสนอความคิดเห็นและร่วมแลกเปลี่ยน และร่วมกันทบทวนวิเคราะห์หาจุดเด่น จุดด้อย ของการดำเนินในรอบปีที่ผ่านมา รวมถึงจัดทำแผนการปฏิบัติงานของหน่วยงาน

4.1ก(2) ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ

สำนักส่งเสริมฯ จัดการข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบโดยผู้บริหารและหัวหน้าฝ่าย/งาน/สถานี กำหนดทิศทางและรูปแบบในการคัดเลือกข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบที่สำคัญ และมอบหมายให้คณะกรรมการประกันคุณภาพฯ ดำเนินการคัดเลือกข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบที่สำคัญโดยพิจารณาจาก (1) ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของแผนกลยุทธ์และการตลาด (2) ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ได้กล่าวมาแล้วในหัวข้อที่ 4.1ก(1) (3) ความสามารถหรือสมรรถนะขององค์กรในการแข่งขันกับคู่แข่งที่กำหนดในโครงสร้างองค์กร และ (4) ความท้าทายต่อสถานะการณ์ที่กำลังเปลี่ยนแปลง โดยใช้ข้อมูลจริงจากการรวบรวมและบันทึกในระบบสารสนเทศ (Data Information) และข้อมูลที่ได้จากการสำรวจหรือจากการปฏิสัมพันธ์กับผู้รับบริการหรือกลุ่มเป้าหมายผ่านช่องทางการสื่อสารต่างๆ

การนำข้อมูลเชิงเปรียบเทียบมาใช้ในการปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานหรือการตัดสินใจในระดับกลยุทธ์ขององค์กร และการค้นหาโอกาสในการพัฒนานวัตกรรมบริการวิชาการหรืองานวิจัย โดยกำหนดเป้าหมายวิธีการและสร้างเครื่องมือในการปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานจากกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในองค์กรและคู่แข่ง หรือจากการสังเกตแนวโน้มทิศทางการเปลี่ยนแปลงในทางเทคโนโลยี และนำเครื่องมือ LEAN และ PDCA-Par มาใช้ปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ดีขึ้นที่ผู้บริหารและหัวหน้าฝ่าย/งาน/สถานี ดำเนินการวิเคราะห์และทบทวนแหล่งข้อมูลและยุทธศาสตร์ เพื่อเปรียบเทียบและแสดงให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงของสำนักส่งเสริมฯ และการบรรลุตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ เพื่อก้าวสู่ความเป็นเลิศตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้

การปรับเปลี่ยนรูปแบบวิธีการดำเนินงานเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงานและสร้างปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้รับบริการ โดยไม่ขัดต่อระเบียบ หรือแนวปฏิบัติต่างๆ ตามที่กำหนดไว้ในโครงสร้างองค์กร โดยใช้ข้อมูลจากข้อคิดเห็นข้อเสนอแนะ หรือจากการสำรวจความต้องการจากผู้รับบริการ ผ่านช่องทางการสื่อสารต่างๆ เช่น แบบสอบถาม แบบสำรวจ แบบประเมินสื่อสังคมออนไลน์ หรือสายตรง และวิเคราะห์ด้วยเครื่องมือต่างๆ เพื่อช่วยในการตัดสินใจ จึงถือเป็นกระบวนการเชิงเปรียบเทียบที่ส่งผลในทางบวกต่อองค์กร

ตารางที่ 4.1-2 การรวบรวมข้อมูลการดำเนินงานของผลิตภัณฑ์และกระบวนการสนับสนุน

ผลิตภัณฑ์	การรวบรวมข้อมูลดำเนินงาน	สารสนเทศ
โครงการ/กิจกรรม/หลักสูตรฝึกอบรม	<ul style="list-style-type: none"> - ชื่อโครงการ/กิจกรรม ระยะเวลาและสถานที่จัด - ยุทธศาสตร์และความสอดคล้องตามแผน - รายละเอียดผู้รับบริการ/พันธมิตร - การประเมินความพึงพอใจ/ไม่พึงพอใจ - การประเมินการนิเทศติดตามผล - สถานที่จัด กลุ่มลูกค้า - งบประมาณรับ-รายจ่าย - แบบสำรวจความต้องการ - สื่อสังคมออนไลน์ 	<ul style="list-style-type: none"> ฐานข้อมูล O-CES SMART System - โครงการ/กิจกรรม - ผู้รับบริการ/ลูกค้า/พันธมิตร/ผู้ส่งมอบ - ระบบประเมิน - เปรียบเทียบการบรรลุตามวัตถุประสงค์แผนกลยุทธ์ - รายรับ-รายจ่ายและรายได้สุทธิ - ผลวิเคราะห์เปรียบเทียบความก้าวหน้าในมิติต่างๆ

ผลิตภัณฑ์	การรวบรวมข้อมูลดำเนินงาน	สารสนเทศ
สื่อประเภทต่างๆ สื่อวิทยุ/โทรทัศน์ VDO on Demand และสื่อสิ่งพิมพ์	- ชื่อโครงการ/กิจกรรม สถานที่จัด กลุ่มผู้รับบริการ - รายละเอียดข้อมูลผู้รับบริการ/พันธมิตร - การประเมินความพึงพอใจ	ฐานข้อมูล O-CES SMART System - โครงการ/กิจกรรม - รายการวิทยุ/Video ondemand/Social Network - ระบบประเมิน

4.1ก(3) ข้อมูลลูกค้า

สำนักส่งเสริมฯ สำรวจความต้องการ ของผู้ที่ต้องการรับบริการโครงการ/กิจกรรมทั้งแบบหารายได้และแบบให้เปล่า โดยลงพื้นที่พบปะกลุ่มเป้าหมายโดยตรงในพื้นที่เพื่อข้อมูล โดยใช้แบบสอบถาม และแบบประเมินผลโครงการ ทั้งที่เป็นเอกสารและระบบประเมินผล รวมถึงสื่อออนไลน์ที่ถูกสร้างขึ้น เช่น GroupLine และ Facebookสำนักส่งเสริมฯ และยังเป็นช่องทางการประชาสัมพันธ์ข่าวภาพโครงการ/กิจกรรมต่างๆ ของสำนักส่งเสริมฯ เพื่อการประสานงานระหว่างผู้รับบริการกับผู้ให้บริการ ตอบสนองความต้องการอย่างทั่วถึง กระชับ เข้าถึงรายบุคคลและเพื่อความสะดวกทันเหตุการณ์ เก็บรวบรวม วิเคราะห์เป็นข้อมูลเชิงสถิติความต้องการ และข้อร้องเรียนตลอดจนข้อซักถามที่อาจเกิดขึ้นโดยมีเจ้าหน้าที่ผู้ดูแลระบบสื่อออนไลน์ประจำกลุ่ม/โครงการเป็นผู้เชี่ยวชาญ มีความรู้ความสามารถบริหารจัดการข้อเสนอแนะและข้อร้องเรียนได้ทันทั่วทั้งที่เพื่อนำปัญหาที่พบไปการทบทวน วิเคราะห์วางแผนและร่วมกันตัดสินใจในระดับกลยุทธ์

สำนักส่งเสริมฯ มีกระบวนการรับฟังเสียงของลูกค้า/ผู้รับบริการ หลายช่องทาง ได้แก่ เจ้าหน้าที่ของโครงการ โทรศัพท์ Website Social Networkและสื่อสาธารณะ ในส่วนของข้อร้องเรียน สำนักส่งเสริมฯ มีระบบกลไกในการจัดการและแก้ปัญหาข้อร้องเรียนที่อาจเกิดขึ้นและใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนและตัดสินใจระดับกลยุทธ์ได้โดยมีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ เพื่อรองรับกรณีดังกล่าวไว้ อีกทั้งบุคลากรของสำนักส่งเสริมฯ ยังได้รับการแต่งตั้งให้เป็นคณะกรรมการอุทธรณ์ร้องทุกข์ของมหาวิทยาลัยอีกด้วย แต่ที่ผ่านมานั้นสำนักส่งเสริมฯ ยังไม่พบข้อร้องเรียนใดๆ ที่มีผลเชิงลบกับทางหน่วยงาน

4.1ก(4) ความคล่องตัวของการวัดผล

จากที่กล่าวมาข้างต้นตัววัดผลการดำเนินการของสำนักส่งเสริมฯ ในหัวข้อที่ 4.1ก(1) นั้น สำนักส่งเสริมฯ จำแนกประเภทของการวัดผลการดำเนินการออกเป็น 4 ด้าน ในแต่ละด้านมีการจัดจำแนกและกำหนดให้มีผู้รับผิดชอบในการติดตาม ดังตารางที่ 4.1-3

ตารางที่ 4.1-3 ประเภทการวัดผลการดำเนินการและผู้รับผิดชอบ

ประเภทการวัดผลการดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ
1. ด้านกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ	งานนโยบายและแผน	
2. ด้านการให้บริการ	ฝ่าย/งาน/สถานี	
3. ด้านบุคลากรและความผูกพัน	งานบริหารและธุรการ	
4. ด้านการเงิน	งานคลังและพัสดุ	

จากการจำแนกประเภทการวัดผลและกำหนดให้มีผู้รับผิดชอบ ทำให้การบริหารจัดการองค์กร และการติดตามตรวจสอบต่างๆ (Monitor) เกิดความคล่องตัว และง่ายต่อการบริหารจัดการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น

ผู้บริหาร คณะกรรมการดำเนินงาน รวมถึงผู้รับผิดชอบมีการทบทวนระบบการวัดผลการดำเนินงานตามรูปแบบการทบทวนผลการดำเนินการระหว่างการวางแผนกลยุทธ์ และ/หรือ ระหว่างการประชุมกำหนดแผนปฏิบัติการในแต่ละปี โดยนำผลการตรวจประเมินด้วยเกณฑ์ของ TQA ข้อมูลผลการดำเนินการระดับองค์กร ระดับฝ่ายและระดับบุคคลมาใช้ในการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ เป้าประสงค์ แผนปฏิบัติงาน และตัวชี้วัดผลการดำเนินการ เมื่อพิจารณาเห็นถึงความสำคัญและความจำเป็นในการปรับเปลี่ยนแผนและตัวชี้วัดสามารถดำเนินการได้ทันที ตามความเหมาะสมของวัตถุประสงค์ และให้สอดคล้องกับหลักสูตรตลอดจนงบประมาณ ซึ่งต้องคำนึงถึงกลุ่มเป้าหมาย เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการออกแบบหรือปรับเปลี่ยนให้มีความครอบคลุม เข้าใจง่าย อีกทั้งเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกขององค์กร และนำไปสู่การถ่ายทอดตัวชี้วัดที่มีการปรับเปลี่ยนไปยังหัวหน้าฝ่าย/งาน/สถานี และมอบหมายให้งานนโยบายและแผน ดำเนินการปรับแผนและตัวชี้วัดและบันทึกลงในระบบ O-CES SMART System การออกแบบปรับเปลี่ยนการวัดประเมินและวิเคราะห์การดำเนินโครงการ/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 และยังเป็นการสนับสนุนให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนความรู้ ทักษะการทำงาน เพื่อนำไปพัฒนางานของตนเองและองค์กร การประเมินความพึงพอใจของโครงการ/กิจกรรมเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงหลักสูตรให้ตรงกับความต้องการของผู้รับบริการในปัจจุบัน

ข. การวิเคราะห์ และทบทวนผลการดำเนินการ

4.1 การวิเคราะห์ และทบทวนผลการดำเนินการ

สำนักส่งเสริมฯ ติดตามและทบทวนผลการดำเนินการและขีดความสามารถของหน่วยงานโดยใช้ระบบ O-CES SMART System เป็นเครื่องมือในการวัด วิเคราะห์ และเปรียบเทียบแนวโน้มต่างๆ โดยมีคณะกรรมการชุดต่างๆ เช่น คณะกรรมการดำเนินงาน คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและประกันคุณภาพ ฯลฯ คอยกำกับ ติดตาม ผ่านกระบวนการติดตามด้วยวิธีการต่างๆ ตามที่กล่าวมาแล้วในหัวข้อที่ 4.1ก(1) ข้างต้น นอกจากนี้ในระหว่างการประชุมคณะกรรมการดำเนินงานประจำเดือนแต่ละครั้ง ผู้บริหารสูงสุดมีนโยบายให้หัวหน้าฝ่ายงาน/สถานีนำเสนอผลการดำเนินงานที่ผ่านมา และวิเคราะห์และสังเคราะห์เพื่อทบทวนและหาแนวทางการแก้ปัญหาและอุปสรรค เพื่อสร้างความคล่องตัวและเสริมประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดในการดำเนินกิจกรรมในครั้งถัดไปดังตารางที่ 4.1-4

ตารางที่ 4.1-4 ข้อมูลบทบาทหน้าที่ผู้ที่เกี่ยวข้องในการวัดวิเคราะห์และทบทวนการดำเนินงานในแต่ละระดับ

ผู้ที่เกี่ยวข้อง	เรื่องที่ทบทวน	การนำไปใช้	การวิเคราะห์	ผลการทบทวนผลการดำเนินการ	ช่วงกรอบเวลา
คณะกรรมการดำเนินงานแต่ละกิจกรรม	- สิ่งที่ได้ดี - สิ่งที่ต้องปรับปรุง - แนวทางการแก้ปัญหา อุปสรรค - ข้อเสนอแนะ	- พัฒนาสิ่งที่ทำได้ดี - ศึกษาหาแนวทางปรับปรุง - กำหนดแนวทางแก้ปัญหา/ อุปสรรค	วิเคราะห์สาเหตุ	วิธีการปรับปรุง	ก่อน-หลัง จัดกิจกรรม
หัวหน้า ฝ่าย/งาน/สถานี	ตัวชี้วัดระดับบุคคลและ ระดับปฏิบัติการ	วิเคราะห์ปัญหา หาแนวทาง แก้ไขกรณีไม่บรรลุเป้าหมายที่ วางไว้	- ผลการดำเนินงาน - แนวโน้มผลการ ดำเนินงาน - วิเคราะห์สาเหตุ	ตัวชี้วัดระดับปฏิบัติการและ ระดับบุคคลที่ผลการ ดำเนินงานต่ำกว่าคาดหมาย สูงกว่าคาดหมาย	รายเดือน
	ปรับปรุงกระบวนการ ดำเนินงาน	ปรับปรุงการดำเนินงานที่ ส่งผลต่อลูกค้า/ผู้รับบริการ และการแข่งขันในอนาคต	- Good Practice - LEAN - PDCA Par	กระบวนการสร้างนวัตกรรม การปฏิบัติงานเพื่อปรับปรุง ผลการดำเนินงาน	รายเดือน
ทีมบริหาร/ หัวหน้าฝ่าย/ บุคลากร	กระบวนการวางแผน กลยุทธ์	กำหนดกลยุทธ์ ทิศทางของ องค์กร สร้างความยั่งยืนและ ความสามารถในการแข่งขัน	การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อม	แผนกลยุทธ์ที่ปรับเป้าหมาย ตัวชี้วัดที่ทำนายเพื่อพัฒนาผล การดำเนินงาน	ปีละ 1 ครั้ง
	ติดตามความคืบหน้า ของแผนกลยุทธ์และ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	ปรับแผนกลยุทธ์ที่มีผลต่อการ บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และการแข่งขันรวมถึงการ เปลี่ยนแปลงที่ไม่ได้คาดคิด	- ผลการดำเนินงาน ตามแผน - แนวโน้มผลการ ดำเนินงานเทียบคู่เทียบ	ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ที่ผลการ ดำเนินงานต่ำกว่า	ราย ไตรมาส
ทีมบริหาร/ คณะกรรมการ ดำเนินงาน	ติดตามผลการ ดำเนินการ	ปรับแผนกลยุทธ์ที่มีผลต่อการ บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และการแข่งขัน รวมถึงการ เปลี่ยนแปลงที่ไม่ได้คาดคิด	ผลการตรวจประเมินตนเอง ด้วยเกณฑ์การประเมิน ประกันคุณภาพ	- ผลการดำเนินงานที่ไม่เป็น ตามเป้าหมาย - ปรับการบริหารจัดการงาน บริการวิชาการที่เหมาะสม	ราย ไตรมาส

ผู้ที่เกี่ยวข้อง	เรื่องที่ทบทวน	การนำไปใช้	การวิเคราะห์	ผลการทบทวนผลการดำเนินการ	ช่วงกรอบเวลา
คณะกรรมการประจำสำนักส่งเสริมฯ	ผลการดำเนินการโครงการ/กิจกรรมและด้านงบประมาณ	ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงการดำเนินงานในปีถัดไป	- รายงานผลการดำเนินงาน - รายงานงบประมาณ - รายรับ-รายจ่าย	ผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตามเป้าหมาย	ปีละ 1 ครั้ง

ผลจากการทบทวนประกอบกับการใช้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและตัววัดผลการดำเนินการต่างๆ นั้น ทำให้สำนักส่งเสริมฯ เกิดองค์ความรู้ใหม่ในการบริการวิชาการและแนวปฏิบัติเพื่อใช้ในการดำเนินกิจกรรมที่เป็นบรรทัดฐานเดียวกันทั้งองค์กร และส่งผลให้มีแนวคิดใหม่ในการสร้างนวัตกรรมการบริการวิชาการ เช่น นวัตกรรมการสร้างหลักสูตรและการฝึกอบรมแบบออนไลน์ (E-Training) การสร้างช่องทางที่สะดวก ง่ายและรวดเร็วในการเข้าถึงข้อมูลที่เป็นแก่ผู้รับบริการ เช่น การสร้างระบบ QR-Code ซึ่งองค์ความรู้ที่กล่าวมาข้างต้นเกิดจากการทบทวน ศึกษา วิเคราะห์ และเปรียบเทียบ แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคต และอยู่ระหว่างการศึกษาและออกแบบเพื่อให้สามารถใช้ประโยชน์ได้สูงสุด

นอกจากนี้การทบทวนองค์กรเพื่อก้าวสู่การบรรลุตามวิสัยทัศน์ สำนักส่งเสริมฯ ได้นำบทสรุปจากคณะกรรมการประจำสำนัก และข้อเสนอแนะจากคณะกรรมการประเมินคุณภาพ ดำเนินการวิเคราะห์ในเรื่องต่างๆ ได้แก่

1. ผลการปฏิบัติบรรลุเป้าหมายตามตัวชี้วัดความสำเร็จ (Key Success Factors: KSF) มีการวิเคราะห์เปรียบเทียบผลการดำเนินการกับเป้าหมายตามระยะเวลาที่กำหนดและในกรณีตัวชี้วัดใดวิเคราะห์เบื้องต้นแล้วพบว่าผลการดำเนินการไม่เป็นไปตามเป้าหมายจะมีการวิเคราะห์สาเหตุปัญหาและกำหนดแนวทางแก้ไข และเปรียบเทียบกับคู่แข่ง เพื่อยกระดับความสามารถขององค์กร

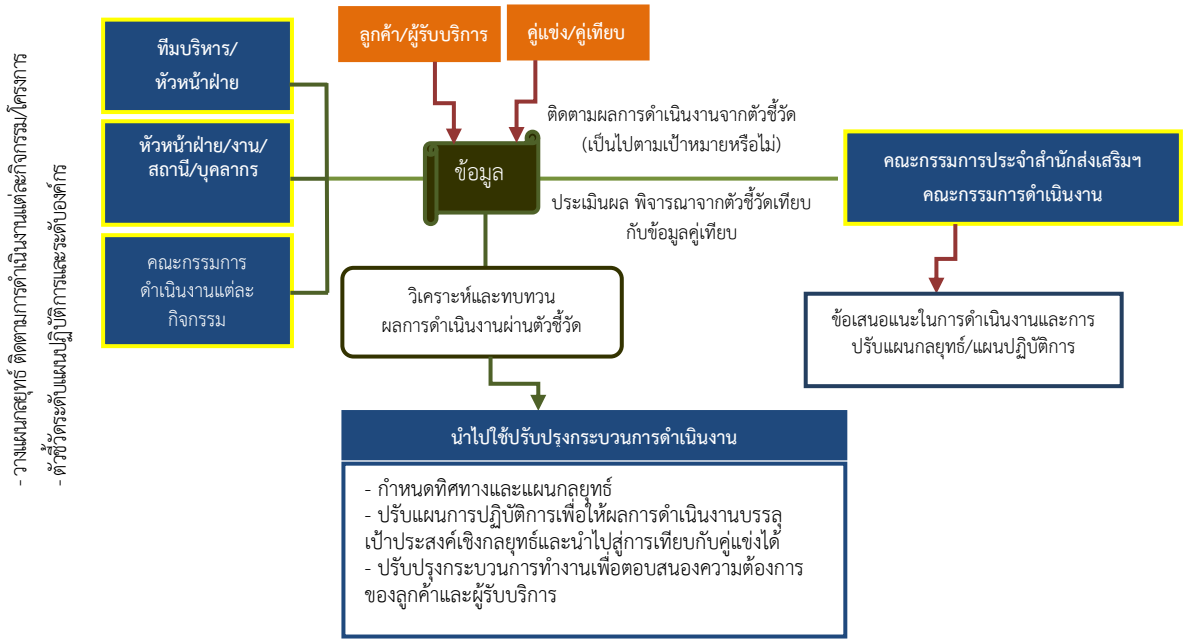
2. ผลการจัดการองค์ความรู้และการใช้เทคโนโลยี เพื่อสร้างความเชื่อมั่นในการบริโภคข่าวสารที่ถูกต้อง และสร้างทัศนคติที่ดี และเพื่อเป็นการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงและความท้าทายต่อสถานการณ์ที่ดำเนินอยู่

3. ผลการใช้จ่ายงบประมาณของงานต่างๆในเรื่องการบริหารจัดการที่เหมาะสมลดรายจ่าย เพิ่มรายได้ และกำหนดแผนการใช้จ่ายจากงบประมาณอย่างเหมาะสมและคุ้มค่า

4. ผลการบริหารทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานให้ถูกต้อง เหมาะสมกับงาน และก่อให้เกิดการทำงานแบบ Multi function

5. ผลการปฏิบัติและคุณภาพของงาน เช่น กำหนดเกณฑ์คุณภาพการให้บริการวิชาการ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 85 เพื่อสร้างความเป็นเลิศในการบริการวิชาการ

จากตารางข้างต้นแสดงถึงการวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินงานเพื่อให้สอดคล้องตามแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการตามตัวชี้วัดที่ครอบคลุมภารกิจของสำนักส่งเสริมฯ เพื่อให้การแก้ปัญหาและการให้บริการต่างๆ สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า/ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล ดังแผนภาพที่ 4.1-1



แผนภาพที่ 4.1-1 กระบวนการวิเคราะห์ผลและทบทวนการดำเนินงานในแต่ละระดับ

ค. การปรับปรุงผลการดำเนินการ

4.1ค(1) ผลการดำเนินการในอนาคต

สำนักส่งเสริมฯ คาดการณ์ผลการดำเนินงานในอนาคตโดยเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบโครงการจะบันทึกผลการดำเนินงานของโครงการในระบบ MIS สำนักส่งเสริมฯ และทุกสิ้นปีงบประมาณมีกิจกรรมประชุมสรุปสรุปงานประจำปี ระดับฝ่ายงาน/สถานี ประมวลผลและวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน ปัจจัยความสำเร็จ ปัญหา/อุปสรรคแนวทางแก้ไข ปรับปรุง และนำเสนอสารสนเทศต่างๆ ไปสู่เวทีระดับองค์กร ซึ่งมีคณะกรรมการประกันคุณภาพฯ คณะกรรมการดำเนินงาน หรือเพื่อพิจารณาเข้าสู่กระบวนการจัดทำแผนงานประจำปีของปีถัดไป โดยการวิเคราะห์แต่ละตัวชี้วัดเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับเป้าหมายที่กำหนดไว้และคู่เทียบ วิเคราะห์ SWOT ปรับปรุงกลยุทธ์องค์กร ปรับปรุงตัวชี้วัดและเป้าหมาย แผนงานในอนาคต กำหนดแผนปฏิบัติงานตลอดจนปรับปรุงวิธีการดำเนินงานเพื่อที่จะสามารถบรรลุผลตามเป้าหมาย และมีความเป็นไปได้เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันอย่างที่สุด แล้วถ่ายทอดสู่ระดับล่างต่อไป

ตารางที่ 4.1-5 ผลการดำเนินงาน การคาดการณ์ผลการดำเนินงานและนำไปสู่ผลการทบทวน

ผลการดำเนินการ	การคาดการณ์ผลการดำเนินการ	การปรับค่าความแตกต่างที่ยอมรับได้	ผลการทบทวนผลการดำเนินการ
ตามแผนระยะสั้น: แผนการปฏิบัติการ	ต่ำกว่าการคาดหมาย	วิเคราะห์หาสาเหตุและกำหนดแผนในการพัฒนา	แผนปฏิบัติการที่สอดคล้องกับตัวชี้วัดใหม่
	สูงกว่าการคาดหมาย	แลกเปลี่ยนเรียนรู้	แนวปฏิบัติที่ดี
	เป็นไปตามคาดหมาย	กำหนดเป้าหมายให้ท้าทาย	ตัวชี้วัดที่ท้าทาย
ตามแผนระยะยาว: แผนกลยุทธ์	ต่ำกว่าการคาดหมาย	ทบทวนวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์พัฒนาการดำเนินงาน	แผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับตัวชี้วัดใหม่
	สูงกว่าการคาดหมาย	พัฒนาวัฒนธรรมการบริการที่ทันสมัย	ตัวชี้วัดใหม่ด้านนวัตกรรม
	เป็นไปตามคาดหมาย	กำหนดเป้าหมายให้ท้าทาย	ตัวชี้วัดระดับสูง
ผลการดำเนินการ เทียบคู่เทียบ	ต่ำกว่าการคาดหมาย	แลกเปลี่ยนเรียนรู้	ตัวชี้วัดที่ท้าทาย
	สูงกว่าการคาดหมาย	จัดทำแนวปฏิบัติที่ดี	แนวปฏิบัติที่ดี
	เป็นไปตามคาดหมาย	กำหนดความเป็นเลิศให้สูงขึ้นและกำหนดแผนในการพัฒนา	เป้าหมายตัวชี้วัดที่ระดับสูง

4.1ค(2) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและนวัตกรรม

สำนักส่งเสริมฯ มีการประชุมคณะกรรมการดำเนินงานประจำทุกเดือนเพื่อการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานประจำปีอย่างใกล้ชิดต่อเนื่อง และสารสนเทศต่างๆ ของการประชุมผลการดำเนินงานประจำปีจะเข้าสู่ที่ประชุมคณะกรรมการประกันคุณภาพ และคณะกรรมการดำเนินงาน พิจารณาผลเพื่อจัดลำดับความสำคัญที่ต้องปรับปรุงเร่งด่วนหรืออย่างต่อเนื่อง และจากมติการประชุม บทสรุป ข้อเสนอแนะ และการค้นหากระบวนการที่ทำงานที่เป็นเลิศ สำนักส่งเสริมฯ ได้มีการร่างแนวปฏิบัติต่างๆ เกิดขึ้น เช่น แนวปฏิบัติในการเบิกจ่ายงบประมาณโครงการ เป็นต้น เพื่อให้บุคลากรระดับปฏิบัติการสามารถนำแนวปฏิบัติเหล่านั้นไปใช้ในการดำเนินกิจกรรมที่สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน การจัดลำดับและการให้ความสำคัญเกี่ยวกับการบริการวิชาการเพื่อก้าวไปสู่ความเป็นเลิศขององค์กร สำนักส่งเสริมฯ มีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและประกันคุณภาพ เพื่อวิเคราะห์ จัดลำดับ และค้นหาวิธีการต่างๆ ในการลดความเสี่ยงในมิติต่างๆ โดยการประเมินความเสี่ยง หาแนวทางแก้ไขปรับปรุง ติดตามและสรุปผล และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

การปฏิบัติการของคณะทำงานหรือระดับปฏิบัติ สำนักส่งเสริมฯ กำหนดให้มีแนวปฏิบัติในเรื่องต่างๆ ที่ต้องดำเนินการ เพื่อให้บุคลากรระดับปฏิบัติการใช้เป็นบรรทัดฐานในการดำเนินกิจกรรม และมีการทบทวน ปรับปรุงแนวปฏิบัติเหล่านั้นอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ก็นำกระบวนการ LEAN เข้ามาใช้สามารถลดขั้นตอนต่างๆ ในการดำเนินงานได้เป็นอย่างดี

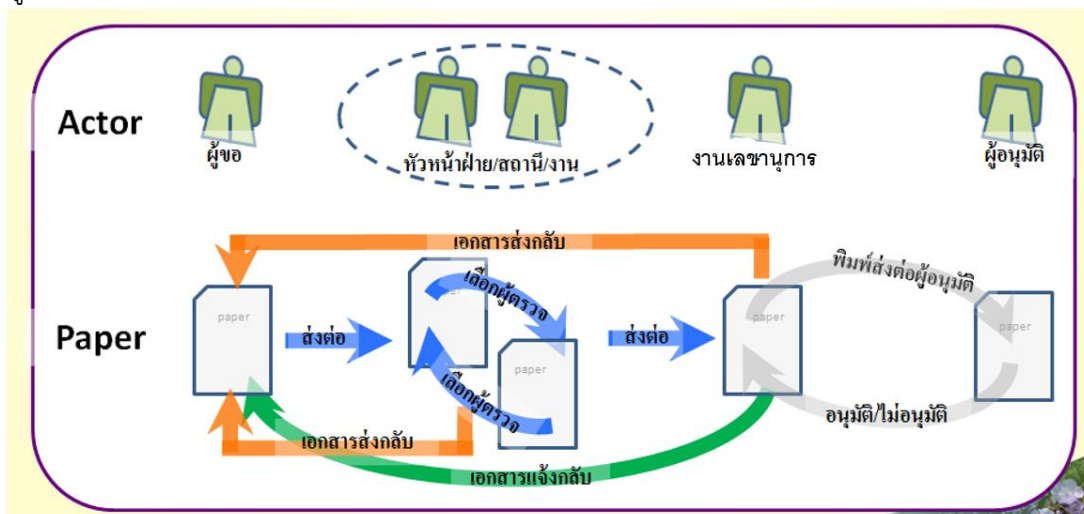
สำนักส่งเสริมฯ ให้ความสำคัญกับกิจกรรมทบทวนผลการดำเนินงานตลอดจนการรับฟังเสียงของลูกค้า ผู้รับบริการที่สะท้อนมาทำให้สำนักส่งเสริมฯ ทราบว่าจุดไหนที่ต้องควรปรับปรุง พิจารณาลำดับความสำคัญในการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่องและพยายามเสนอบริการที่ตรงกับความต้องการให้มากที่สุด นำไปสู่การเกิดนวัตกรรม เช่น ความต้องการของชุมชนต่างๆ ในการพัฒนาสร้างอาชีพ สร้างรายได้ที่มั่นคงและยั่งยืน เช่น กิจกรรมการเพาะเห็ดเพื่อเสริมรายได้ ให้แก่ชุมชนบ้านกุจิงลือปะ อำเภอระแงะ จังหวัดนราธิวาส กิจกรรมการพัฒนาเกษตรกรรุ่นใหม่เพื่อแปรรูปข้าวพันธุ์พื้นเมือง กลุ่มเกษตรกรจือตานอ อำเภอปะนาเระ และกลุ่มเกษตรกรบ้านน้ำใส อำเภอมายอ จังหวัดปัตตานี

4.2 การจัดการสารสนเทศ และการจัดการความรู้

ก. ข้อมูล และสารสนเทศ

4.2ก(1) คุณภาพ

สำนักส่งเสริมฯ พัฒนาระบบ O-CES SMART System โดยผ่านการรับรองจากคณะกรรมการชุดต่างๆ เช่น คณะกรรมการดำเนินงาน คณะกรรมการประกันคุณภาพฯ ผู้เกี่ยวข้องในแต่ละส่วนงาน และทีมบริหารของสำนักฯ โดยในแต่ละโมดูลของแต่ละกระบวนการทำงานจะดำเนินการ ดังแผนภาพที่ 4.2-1



แผนภาพที่ 4.2-1 ขั้นตอนการปฏิบัติงานการจัดการเอกสารด้วยระบบสารสนเทศ

จากแผนภาพข้างต้นชี้ให้เห็นว่าในแต่ละขั้นตอนการทำงานจะมีการตรวจสอบ ทวนสอบจากผู้ที่เกี่ยวข้องหลายขั้นตอน และสามารถส่งกลับไปยังเจ้าของงานเพื่อปรับปรุงแก้ไขได้ทุกขั้นตอน ซึ่งกระบวนการดังกล่าวส่งผลให้ข้อมูลและสารสนเทศในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ของสำนักส่งเสริมฯ มีความถูกต้อง และเชื่อถือได้ อีกทั้งสำนักส่งเสริมฯ ได้จัดทำแบบประเมินและแบบสอบถาม เพื่อวัดคุณภาพ ประสิทธิภาพระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และมีการปรับปรุงจุดบกพร่องตามข้อเสนอแนะของสมาชิกอย่างต่อเนื่อง

การจัดการฐานข้อมูลและเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งเป็นที่ทราบกันดีว่า ระบบเทคโนโลยีและสารสนเทศมีการปรับเปลี่ยนไปตามแต่ละยุคสมัย ส่งผลให้สำนักส่งเสริมฯ จำเป็นต้องพัฒนา ปรับปรุง และต่อยอดระบบ เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และคงสภาพของคุณลักษณะของระบบให้สามารถใช้งานได้อย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ได้มีการบูรณาการเทคโนโลยีใหม่เข้ามาเสริม เพื่อให้ระบบสามารถใช้งานได้ง่ายและตอบสนองได้อย่างรวดเร็วยิ่งขึ้น เช่น การใช้ AJAX ช่วยในการกรองข้อมูลที่ไม่พึงประสงค์ การใช้ J-Query ในการตรวจสอบเซสชัน และการใช้ CSS3 ในการเพิ่มลูกเล่นและสีสรรเพื่อให้ระบบการจัดการมีชีวิตชีวาน่าสนใจมากยิ่งขึ้นดังนั้นก็เห็นได้ว่าระบบสารสนเทศของสำนักส่งเสริมฯ มีความทันสมัยและเป็นปัจจุบันอยู่เสมอ

4.2ก(2)ความพร้อมใช้งาน

สำนักส่งเสริมฯ เก็บรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศโดยใช้ระบบ O-CES SMART System ซึ่งมีหน่วยเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นผู้กำกับ ตรวจสอบ และตรวจเช็คสมรรถนะความพร้อมของอุปกรณ์อย่างสม่ำเสมอ และได้สร้างระบบการสำรองข้อมูลเพื่อให้สามารถจัดการได้ง่ายและรวดเร็วในกรณีที่ระบบเครือข่ายเทคโนโลยีมีเหตุการณ์สื่อสารองค์กรอีกหนึ่งช่องทาง เพื่อส่งมอบให้ลูกค้า คู่ความร่วมมือ สามารถเข้าถึงและรับรู้ข่าวสาร ของสำนักส่งเสริมฯ โดยผ่านช่องทาง E-mail, Social media และเว็บไซต์สำนักส่งเสริมฯ และยังใช้ระบบ QR-Code ในการเข้าถึงข้อมูล ทำให้การเข้าถึงข้อมูลได้ง่าย 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



แผนภาพที่ 4.2-2 กระบวนการจัดการสารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ

ข. ความรู้ขององค์กร

4.2ข(1) การจัดการความรู้

สำนักส่งเสริมฯ มีวิธีการศึกษา เรียนรู้ และจัดการความรู้ ผ่านกระบวนการและต่างๆ ดังนี้

1. การจัดกิจกรรม เพื่อค้นหาองค์ความรู้จากบุคลากร เช่น กิจกรรม KM การประชุม/ระดมสมองในเวทีต่างๆ กิจกรรมพูดคุยยามเช้า (Morning Talk) ฯลฯ จากนั้นจึงได้แนวปฏิบัติ บทสรุป หรือนวัตกรรมที่เกิดขึ้นใหม่ เช่น ตู้อุปพลังงานแสงอาทิตย์แบบน็อคดาวนซ์ของสถานีบริการวิชาการชุมชนจะนะ

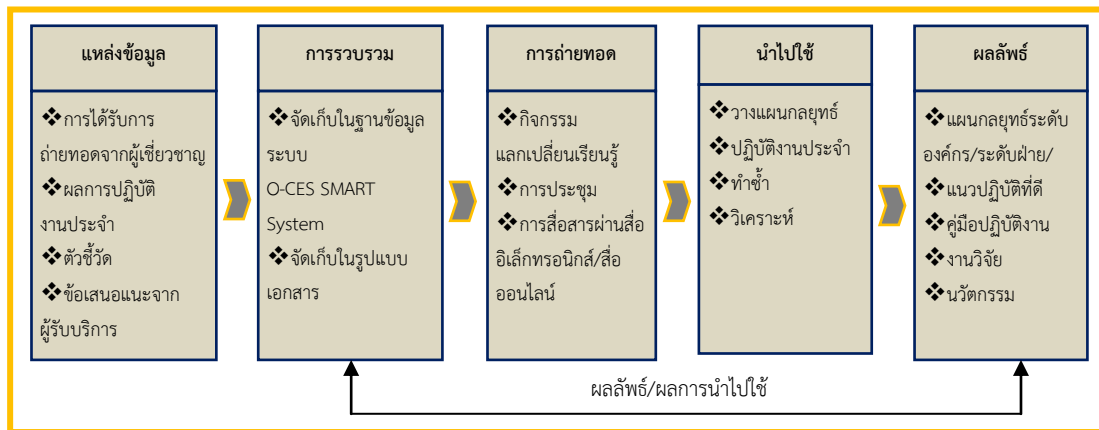
2. การค้นหาและเลือกวิทยากรที่มีความรู้ความชำนาญจากหน่วยงานภายในและภายนอกทั้งภาครัฐและเอกชน

3. การกระตุ้น ส่งเสริมฯ ให้บุคลากรระดับปฏิบัติการเข้ารับการอบรม และจัดทำคู่มือทางวิชาการ

4. การกำหนดหัวข้อผลงานเชิงพัฒนาในแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน (TOR) เป็นการกระตุ้นให้บุคลากรทุกระดับตั้งองค์ความรู้ของตนเองเพื่อแปลงเป็นบทความ ขั้นตอนกระบวนการปฏิบัติงาน คู่มือปฏิบัติงาน ผลงานวิจัย หรือนวัตกรรม แสดงให้เห็นถึงศักยภาพหน่วยงาน

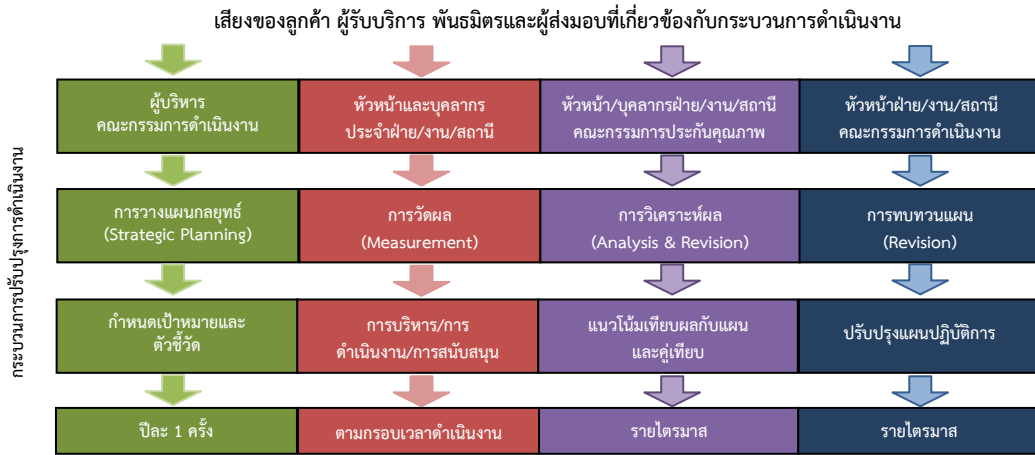
➤ รวบรวมและถ่ายทอดความรู้ของบุคลากร

สำนักส่งเสริมฯ รวบรวมข้อมูลความรู้และข้อมูลผลการดำเนินงานจากแหล่งต่างๆ มาถ่ายทอด และนำไปใช้ในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน และพัฒนางาน/นวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อบุคลากรและองค์กรสำนักส่งเสริมฯ แสดงให้เห็นการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร ผลการดำเนินงานจากการนำองค์ความรู้ไปปฏิบัติ สามารถนำไปกำหนดกลยุทธ์ ทิศทางการดำเนินงานในอนาคตได้ดังแผนภาพที่ 4.2-3



แผนภาพที่ 4.2-3 กระบวนการรวบรวมและถ่ายทอดความรู้เพื่อใช้สร้างนวัตกรรมและกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์

จากแผนภาพที่ 4.2-3 แสดงกระบวนการรวบรวมและถ่ายทอดความรู้เพื่อใช้ในการสร้างนวัตกรรมและกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ สำนักส่งเสริมฯ นำข้อมูลความรู้และผลการดำเนินงานมารวบรวมและประมวลผลผ่านระบบสารสนเทศ ถ่ายทอดผ่านกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การประชุม การสื่อสารผ่านสื่อ ข้อมูลที่ได้สามารถนำข้อมูลไปประกอบการตัดสินใจเพื่อวางแผนกลยุทธ์ ปรับปรุงและพัฒนากระบวนการดำเนินงาน โดยผู้บริหารและคณะกรรมการที่กำกับดูแลงานด้านต่างๆ สามารถติดตามผลและรวบรวมความก้าวหน้าการดำเนินงานเทียบกับเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ และนำข้อมูลไปใช้ในการสนับสนุนการตัดสินใจขององค์กร รวมทั้งนำไปใช้เป็นข้อมูลเพื่อพัฒนานวัตกรรมในการตอบสนองตามความต้องการของลูกค้า และผู้รับบริการได้อย่างตรงเป้าหมาย ดังแผนภาพที่ 4.2-4



แผนภาพที่ 4.2-4 การสร้างนวัตกรรมและกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์

➤ **ผสานและหาความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลจากแหล่งต่างๆ เพื่อสร้างความรู้ใหม่**

การค้นหาและเลือกวิทยากรที่มีความรู้ความชำนาญจากหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกทั้งภาครัฐและเอกชน เป็นการเพิ่มช่องทางการศึกษา เรียนรู้ และปรับปรุงความรู้ของหน่วยงาน อีกทั้งยังเป็นช่องทางการสร้างภาคีเครือข่ายระหว่างหน่วยงานและสามารถรับรู้ถึงขีดระดับความสามารถของหน่วยงานที่เป็นคู่แข่งได้อีกด้วย การเก็บรวบรวมองค์ความรู้ กระบวนการหรือวิธีการถ่ายทอดจากวิทยากรมีวิธีการหลายวิธีเช่น การบันทึกภาพถ่าย วีดิทัศน์ บทสรุปและข้อเสนอแนะในกิจกรรมที่ดำเนินการ เป็นต้น

➤ **ถ่ายทอดความรู้ที่เกี่ยวข้องระหว่างองค์กรกับลูกค้า ผู้ส่งมอบ พันธมิตร และผู้ให้ความร่วมมือ**

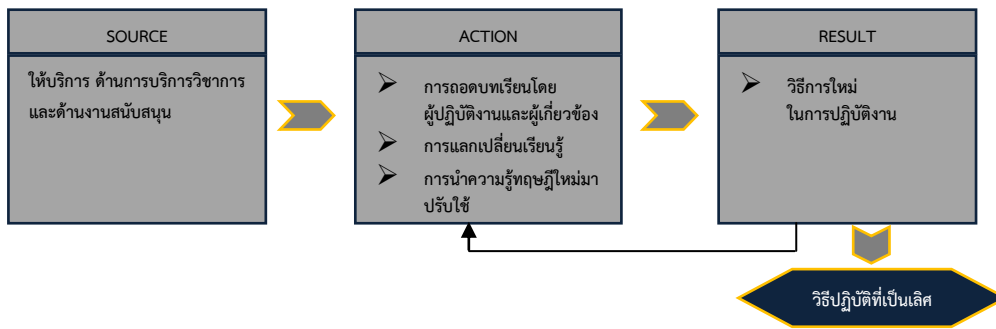
เมื่อกิจกรรม/โครงการดำเนินการแล้วเสร็จ มีการจัดทำเป็นรายงานสรุปผลการดำเนินงานส่งไปยังผู้ส่งมอบ พันธมิตร และผู้ให้ความร่วมมือ และได้รวบรวมรายงานไว้บนเว็บไซต์สำนักส่งเสริมฯ และช่องทางการสื่อสาร Social Media ได้แก่ Facebook, Group Line คลินิกให้คำปรึกษาเพื่อให้ลูกค้าผู้รับบริการพันธมิตรผู้ส่งมอบสามารถเข้าถึงข้อมูลได้ และยังมีการจัดทำจดหมายข่าวสำนักส่งเสริมฯ ทุก 3 เดือน เพื่อให้ลูกค้า ผู้รับบริการและเครือข่ายองค์กรต่างๆ ได้รับทราบข้อมูลและองค์ความรู้ต่างๆ ที่สำนักส่งเสริมฯ เผยแพร่

➤ **รวบรวมและถ่ายทอดความรู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้สร้างนวัตกรรมและกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์**

จากที่กล่าวมาสำนักส่งเสริมฯ ใช้ระบบ O-CES SMART System ในการจัดเก็บและรวบรวมองค์ความรู้ จากนั้นมีการพัฒนาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ให้สามารถเชื่อมโยงกับเทคโนโลยีการสื่อสารผ่านช่องทางต่างๆ ให้เข้าถึงได้ง่ายและรวดเร็ว เช่น Youtube Facebook Line เป็นต้น การเก็บรวบรวมและบันทึกในระบบ O-CES SMART System สามารถวิเคราะห์ สังเคราะห์ และหาแนวโน้ม เพื่อวางแผนเชิงกลยุทธ์ ทิศทางการดำเนินงานในปีต่อๆ ไปได้

การให้บริการวิชาการต่างๆ เป็นภารกิจหลักของสำนักส่งเสริมฯ เช่น การจัดกิจกรรมฝึกอบรมแบบทราายได้/แบบให้เปล่า การจัดกิจกรรมฝึกอบรมแบบ In House Training การจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากร และการจัดกิจกรรมถ่ายทอดองค์ความรู้หรืองานวิจัยจากมหาวิทยาลัยสู่ชุมชนเพื่อขับเคลื่อนสู่ชุมชนเข้มแข็งกิจกรรมต่าง เหล่านี้มีการวางแผนจัดเตรียม รวบรวมและถ่ายทอดความรู้และสร้างเครื่องมือในการถ่ายทอดเพื่อให้เหมาะสมกับกลุ่มผู้รับบริการ

4.2ข(2) วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ



แผนภาพที่ 4.2-5 แผนผังแสดงขั้นตอนการดำเนินการวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศของสำนักส่งเสริมฯ

สำนักส่งเสริมฯ ประเมินผลการดำเนินงานเพื่อปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานขององค์กร รวบรวมข้อมูลนำเข้ากระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์เป็นประจำทุกปี โดยใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ รายงานผลของตัวชี้วัดผ่านระบบ O-CES SMART System และแสดงผลผ่านทางระบบสารสนเทศซึ่งสามารถนำข้อมูลไปประกอบการตัดสินใจเพื่อวางแผน ปรับปรุงและพัฒนากระบวนการดำเนินงาน ขณะเดียวกันพิจารณาแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงได้ในทันทีและเปรียบเทียบกับค่าเป้าหมายได้อย่างชัดเจน คณะกรรมการดำเนินงานและทีมบริหารสามารถติดตามผลและรวบรวมความก้าวหน้าการดำเนินงานเทียบกับเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ และนำข้อมูลไปใช้ในการสนับสนุนการตัดสินใจขององค์กร รวมทั้งนำไปใช้เป็นข้อมูลเพื่อพัฒนานวัตกรรมในการตอบสนองตามความต้องการของลูกค้า และผู้รับบริการได้อย่างตรงเป้าหมาย

4.2ข(3) การเรียนรู้ระดับองค์กร

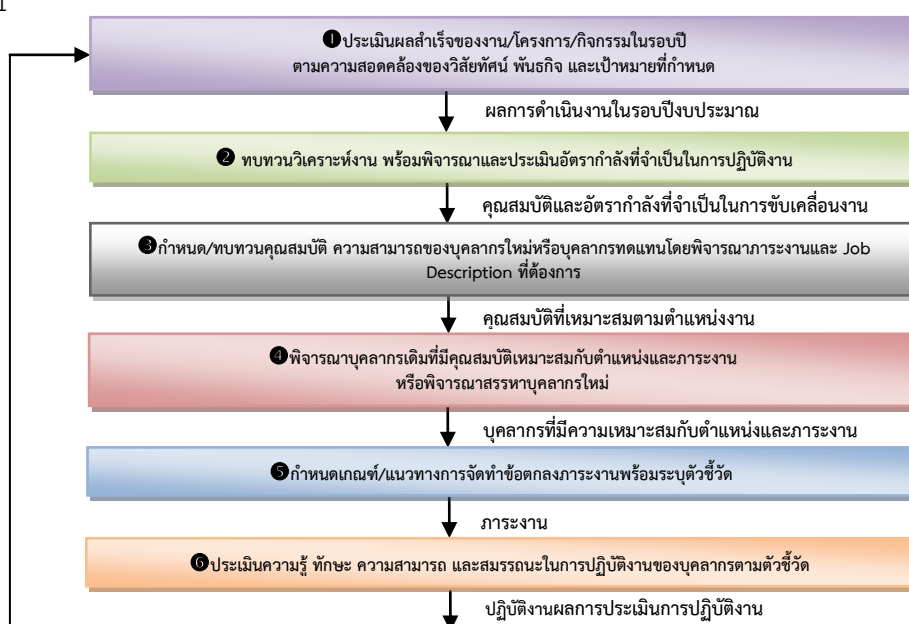
จากที่กล่าวมาข้างต้นการจัดการความรู้ของสำนักส่งเสริมฯ ซึ่งเป็นองค์ความรู้ในรูปแบบสื่ออิเล็กทรอนิกส์และเอกสาร ได้ถูกถ่ายทอดไปยังผู้รับบริการผ่านวิธีต่างๆ เช่น การจัดกิจกรรมในลักษณะการฝึกอบรมให้ความรู้ซึ่งประกอบด้วย การจัดโครงการ/กิจกรรมฝึกอบรมแบบหารายได้แบบให้เปล่า แบบ In House Training และการจัดโครงการ/กิจกรรมฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานการจัดโครงการ/กิจกรรมถ่ายทอดองค์ความรู้หรืองานวิจัยจากมหาวิทยาลัยสู่ชุมชนเพื่อขับเคลื่อนสู่ชุมชนเข้มแข็ง เช่น การถ่ายทอดองค์ความรู้เพื่อพัฒนาชุมชนเข้มแข็งบ้านสวนรวมอำเภอเทพา จังหวัดสงขลา การถ่ายทอดองค์ความรู้ในรูปแบบสื่อและเทคโนโลยี (สื่อวิดีโอ สื่อวิทยุ เอกสารดิจิทัล (Document) สื่ออิเล็กทรอนิกส์บนเว็บไซต์) ผ่านช่องทางการสื่อสารต่างๆ เพื่อให้เข้าถึงทุกกลุ่มผู้รับบริการ นอกจากนี้สำนักส่งเสริมฯ ยังมีกระบวนการทำงานโดยยึดหลักแนวปฏิบัติด้านต่างๆ และขั้นตอนกระบวนการทำงาน (Flowchart) ดังปรากฏในหมวดที่ 6 ซึ่งบุคลากรระดับปฏิบัติการนำกระบวนการต่างๆ เหล่านี้ไปใช้ในการปฏิบัติงานเป็นบรรทัดฐานเดียวกันทั้งองค์กร

5.1 สภาพแวดล้อมของบุคลากร

ก. ขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร

5.1ก(1) ขีดความสามารถและอัตรากำลัง

สำนักส่งเสริมและการศึกษาต่อเนื่อง มอบหมายให้งานนโยบายและแผนสำรวจความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากรในหน่วยงาน โดยนำข้อมูลผลประเมินการปฏิบัติงาน นโยบายของมหาวิทยาลัย แนวโน้มและทิศทางการปฏิบัติงานใหม่ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต มาทำการวิเคราะห์ร่วมกับฝ่ายงานต่างๆ ในคราวประชุมคณะกรรมการดำเนินงาน เมื่อวันที่ 23 เมษายน 2562 สำหรับการประเมินทักษะ สมรรถนะ และหนังสือรับรองคุณวุฒิสำนักส่งเสริมฯ ได้ดำเนินการตามนโยบายของมหาวิทยาลัย ในการประเมินความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะตามการประเมิน TOR และ Competency ดังแผนภาพที่ 5.1-1 พร้อมทั้งมีการกำหนดและจัดสรรอัตรากำลังบุคลากรในแต่ละระดับให้เหมาะสมกับภาระงานประจำของหน่วยงาน และภารกิจเฉพาะในการจัดบริการวิชาการด้วยดังตารางที่ 5.1-1



แผนภาพที่ 5.1-1 ขั้นตอนการประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากรสำนักส่งเสริมฯ

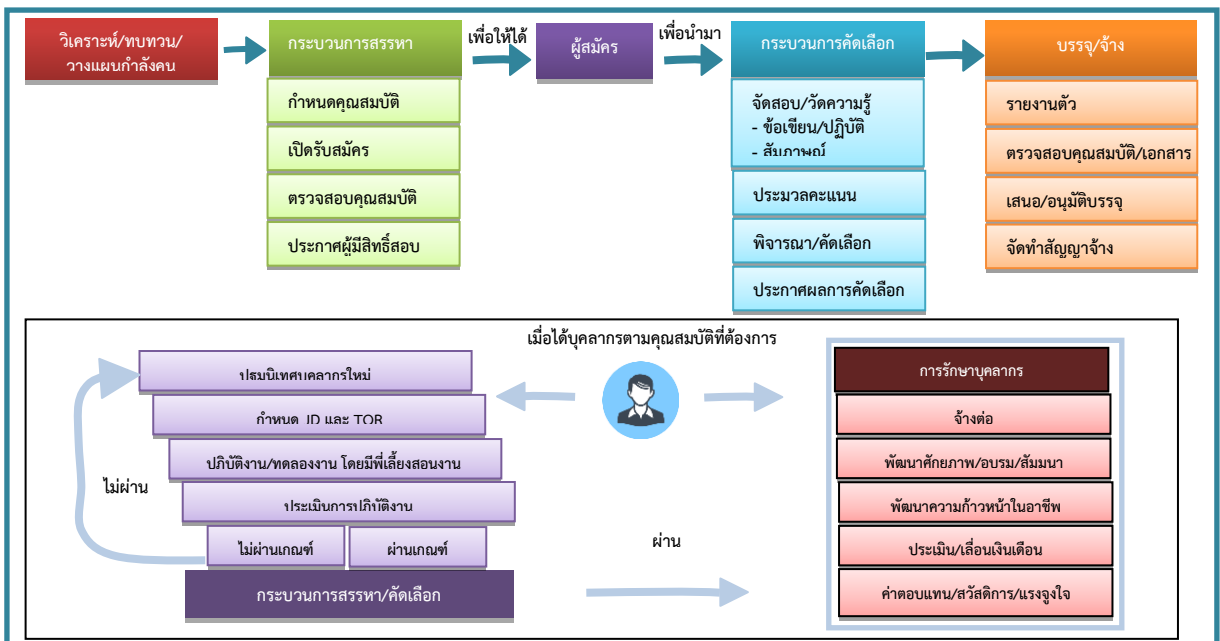
ตารางที่ 5.1-1 อัตรากำลังสำนักส่งเสริมฯ จำแนกตามรายผลิตภัณฑ์

ผลิตภัณฑ์	อัตรากำลัง/ครั้ง (คน)	รายละเอียดผู้ปฏิบัติ/จำนวน (คน)	การบริหารจัดการ
โครงการ/กิจกรรม/ หลักสูตรฝึกอบรม	20คน - ปฏิบัติงาน 12 คน - สนับสนุน 8 คน	- ผู้จัดการ/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	- ผู้จัดการ/อำนวยการ 1 คน - เอกสาร/ประชาสัมพันธ์ 3 คน - พาหนะ/บริการรับส่ง 2 คน - พัสดุ/อุปกรณ์ 2 คน - การเงิน/ธุรการ 2 คน	- Competency Base Management - Alliance - Network

5.1ก(2) บุคลากรใหม่

สำนักส่งเสริมฯ ดำเนินการสรรหาว่าจ้างและบรรจุบุคลากรใหม่โดยใช้หลักเกณฑ์ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาและข้อบังคับว่าด้วยการบริหารงานบุคคลพนักงานมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์โดยมีกระบวนการขั้นตอน ดังแผนภาพที่ 5.1-2 โดยมีการปฐมนิเทศบุคลากรเพื่อเตรียมความพร้อมในการปฏิบัติงานต่างๆ มีการให้ความรู้เรื่องกฎระเบียบและระบบในการปฏิบัติงานเบื้องต้น แนวปฏิบัติและวัฒนธรรมองค์กร รวมถึงสิทธิประโยชน์และสวัสดิการต่างๆ ที่ได้รับมีการกำหนดภาระงาน (Job Description) และข้อตกลงภาระงาน (TOR) ตามเกณฑ์ที่กำหนด และมีระบบที่เลี้ยงคอยให้คำแนะนำในการปฏิบัติงาน และเพื่อให้องค์กรมีมุมมอง วัฒนธรรม และวิถีคิดที่หลากหลายและความเป็นอิสระในเชิงวิชาการบุคลากรสามารถนำเสนองานหรือแผนงานใหม่ๆ ที่สอดคล้องกับความรู้ความสามารถ และนโยบายของหน่วยงาน เพื่อพัฒนาศักยภาพทั้งตัวบุคลากรเอง และภารกิจของหน่วยงาน โดยใช้ระเบียบบริหารงานบุคคลและระบบการประเมินการปฏิบัติงานตามเกณฑ์มาตรฐานที่มหาวิทยาลัยกำหนดเป็นแนวทางในการบริหารทรัพยากรบุคคล ที่ธำรงไว้ซึ่งบุคลากรคุณภาพและมีประสิทธิภาพ และเป็นไปตามแนวทางที่สำนักส่งเสริมฯ กำหนด ดังนี้

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



แผนภาพที่ 5.1-2 กระบวนการสรรหา/คัดเลือกและรักษาบุคลากรของสำนักส่งเสริมฯ

5.1ก(3) การจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร

สำนักส่งเสริมฯ มีการเตรียมบุคลากรให้พร้อมรับต่อการเปลี่ยนแปลงความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร ดังนี้

1) สนับสนุนบุคลากรให้พัฒนาตนเอง โดยดำเนินการจัดกิจกรรม/โครงการพัฒนาบุคลากรตามแผนกิจกรรม/โครงการพัฒนาบุคลากรประจำปี รวมทั้งสนับสนุนให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมและศึกษาเรียนรู้ในงานที่ปฏิบัติทั้งด้านงานสายสนับสนุน ด้านงานบริการวิชาการที่เกี่ยวข้อง และด้านการพัฒนาและสร้างนวัตกรรมในการทำงานและการบริการวิชาการ เพื่อเพิ่มศักยภาพการปฏิบัติงานและรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงการแข่งขันในเชิงธุรกิจและตอบสนองความต้องการตามสถานการณ์ในปัจจุบันได้ โดยเสริมสร้างการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

2) ส่งเสริมการทำงานแบบมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีมโดยบุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมต่างๆ

3) สร้างขวัญกำลังใจให้แก่บุคลากรในรูปแบบต่างๆ เช่น การกล่าวคำอวยพรวันเกิดผ่าน Facebook สำนักส่งเสริมฯ การมอบเสื้อทีม การมอบของที่ระลึก เนื่องในโอกาสต่างๆ ซึ่งจัดเป็นประจำทุกปี

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

สำนักส่งเสริมฯ มีนโยบายสนับสนุนและส่งเสริม ให้บุคลากรได้รับการพัฒนาทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงาน และแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างทันท่วงที ภายใต้สถานการณ์และบริบทของสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยในรอบปีที่ผ่านมาจนถึงปัจจุบัน สำนักส่งเสริมฯ ได้มุ่งเน้นการพัฒนาทักษะของบุคลากรในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายของมหาวิทยาลัย ในการมุ่งสู่การเป็น Smart University โดยบุคลากรจะต้องมีความรู้และทักษะพื้นฐานด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และร่วมกันสร้างสรรค์การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนางานบริการวิชาการ เกิดเป็นผลงานเชิงพัฒนาที่สามารถนำมาใช้พัฒนางานประจำหรือการให้บริการวิชาการของหน่วยงานได้

นอกจากนี้สำนักส่งเสริมฯ ยังคงมุ่งเน้นให้บุคลากรมีทักษะด้านต่างๆ เพื่อให้สอดคล้องกับการปฏิบัติงานบริการวิชาการ และให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด ดังตารางที่ 5.1-2

ตารางที่ 5.1-2 การพัฒนาบุคลากรเพื่อเตรียมความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง

ด้านการพัฒนา	ผ่านโครงการ/กิจกรรม/หัวข้อ	ผลการพัฒนา	การนำผลไปใช้
1) การสร้างความรู้ความเข้าใจด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้การปฏิบัติงานภายในองค์กรด้าน E-training โครงการศึกษาดูงานด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ/สื่อ เพื่อพัฒนางานบริการวิชาการ การจัดทำผลงานเชิงพัฒนา	- บุคลากรเห็นความสำคัญด้านการพัฒนา E-training เพื่อให้หน่วยงานขับเคลื่อน การทำงานภายใต้บริบทยุค 4.0	- สำนักส่งเสริมฯ มีคณะทำงานเพื่อขับเคลื่อนการพัฒนากระบวนการฝึกอบรมออนไลน์ (E-training) ของหน่วยงาน
2) การสร้างความรู้ความเข้าใจด้านงานบริการวิชาการ	การประชุมหารือแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านการดำเนินโครงการบริการวิชาการ	ความรู้ความเข้าใจ ผลสะท้อนกลับในการดำเนินงานบริการวิชาการ	-มีการปรับปรุง แก้ไขการดำเนินงานบริการวิชาการ
3) การเสริมสร้างทักษะการทำงานเป็นทีม	กิจกรรม Big Cleaning ประจำปี 2562	บุคลากรสามารถปฏิบัติงานเป็นทีม เรียนรู้การทำงานของเพื่อนร่วมงาน และสามารถปรับตัวเพื่อให้ทำงานร่วมกันได้	มีการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบและผสมผสานงานเพื่อความสำเร็จได้
4) การพัฒนาทักษะถ่ายทอดประสบการณ์ การสื่อสารและการนำเสนอ	กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้การปฏิบัติงานภายในองค์กร (KM)	บุคลากรมีทักษะในการถ่ายทอดความรู้	บุคลากรได้ทำหน้าที่เป็นวิทยากร ถ่ายทอดความรู้ให้แก่ผู้รับบริการทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยได้
5) การเสริมสร้างจิตสาธารณะ	โครงการประโยชน์เพื่อนมนุษย์เป็นกิจที่หนึ่ง ประจำปี 2561 (กิจกรรมปลูกป่าเพื่อสังคม)	บุคลากรมีจิตสำนึก เห็นคุณค่าในการสร้างประโยชน์ให้แก่ชุมชน และเห็นคุณค่าของตนเองมากขึ้น	บุคลากรมีความพร้อมในการเข้าร่วมกิจกรรมเพื่อสาธารณประโยชน์

ด้านการพัฒนา	ผ่านโครงการ/กิจกรรม/หัวข้อ	ผลการพัฒนา	การนำผลไปใช้
6) การทำวิจัยเพื่อพัฒนางานประจำ	- โครงการพัฒนาคุณภาพงานและสมรรถนะสากลของบุคลากรสายสนับสนุน : PAYANA Writing Camp for Staff	บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจในการทำวิจัย	มีบุคลากรที่มีการพัฒนางานวิจัยเพื่อพัฒนางานประจำเพิ่มขึ้น
7) การสร้างความรู้ความเข้าใจด้านการประกันคุณภาพและการบริหารความเสี่ยง	โครงการอบรมเชิงปฏิบัติการด้านการบริหารความเสี่ยง	บุคลากรสามารถประเมินสถานการณ์ความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน วางแผนและแก้ปัญหางานได้	การปฏิบัติงานกิจกรรมโครงการมีข้อผิดพลาดน้อยลง วิตจากการสังเกตและแบบสอบถามความพึงพอใจในการจัดกิจกรรม
8) การสร้างความรู้ความเข้าใจด้านการเงินและพัสดุ	1) โครงการพัฒนาและเสริมทักษะผู้ปฏิบัติงานด้านการเงินและบัญชี 2) การเข้าร่วมอบรม พ.ร.บ.การจัดซื้อจัดจ้าง 3) การเข้าร่วมประชุม CoP ผู้ปฏิบัติงานด้านการเงินและพัสดุร่วมกับคณะ/หน่วยงานต่างๆ 4) โครงการอบรม “ผู้สอบทานภายในคณะ/หน่วยงานทางการเงินและบัญชี”	บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจการปฏิบัติงานด้านการเงินและพัสดุ	กระบวนการปฏิบัติงานด้านการเงินและพัสดุ รวดเร็วขึ้น
9) การสร้างความรู้ความเข้าใจด้านงานบริหารและธุรการ	1) การเข้าร่วมประชุม CoP ผู้ปฏิบัติงานด้านการเจ้าหน้าที่ร่วมกับคณะ/หน่วยงานต่างๆ 2) การเข้าร่วมประชุม CoP ผู้ปฏิบัติงานด้านบริหารเอกสารร่วมกับคณะ/หน่วยงานต่างๆ	บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจการปฏิบัติงานบริหารและธุรการ	กระบวนการปฏิบัติงานบริหารและธุรการ รวดเร็วขึ้น
10) การอบรมพัฒนางานและพัฒนาดน เพื่อพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง	1) โครงการอบรมพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ หลักสูตร นักวิชาการเพื่อสังคม	บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดและหลักการในการทำงานวิชาการ	บุคลากรพัฒนาแนวคิด/ข้อเสนอต่างๆในการพัฒนางาน
11) การเสริมสร้างขวัญกำลังใจ	1) กิจกรรมส่งข้อความอวยพรวันเกิดบุคลากร 2) กิจกรรมสานสัมพันธ์วันขึ้นปีใหม่ประจำปี 2562 3) การคัดเลือกบุคลากรดีเด่นและบุคลากรตัวอย่าง ประจำปี 2561 - 2562	บุคลากรมีขวัญกำลังใจในการทำงาน	สภาพแวดล้อมในการทำงาน /การทำงานร่วมกันเป็นไปอย่างราบรื่น

5.1ก(4) 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 5.1-3

ตารางที่ 5.1-3 การวิเคราะห์ปัจจัย รูปแบบการทำงาน ที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินโครงการ/กิจกรรม

ปัจจัยความสำเร็จ	กระบวนการ/ขั้นตอนการจัดการ	ตัวชี้วัด/ผลลัพธ์ของกระบวนการ	ผลความสำเร็จในงาน
ปัจจัยภายใน			
❖ ทรัพยากรบุคคล	1) วิเคราะห์กำลังคนคุณสมบัติ/ความสามารถ/ความเชี่ยวชาญที่จำเป็น	- แผนปฏิบัติงานโครงการ/กิจกรรม - แผนกิจกรรมพัฒนาบุคลากร	มีบุคลากรเพียงพอในการปฏิบัติงาน มีทักษะความสามารถตรงตามความต้องการ สามารถจัดการและแก้ปัญหาให้สำเร็จได้
	2) การพัฒนาศักยภาพความเชี่ยวชาญในงาน		
❖ งบประมาณ	1) วางแผนงบประมาณ ประมาณการรายรับ รายจ่าย พิจารณากลับกรองงบประมาณรายจ่าย	- แผนงบประมาณประจำปี - แผนงบประมาณดำเนินโครงการ/กิจกรรม	การดำเนินงานมีการใช้งบประมาณคุ้มค่า ใช้ต้นทุนน้อย แต่เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานมากที่สุด
	2) บริหารงบประมาณ โดยจัดทำแผนงานการใช้จ่ายงบประมาณและมีการตรวจสอบการใช้จ่าย		
❖ เครื่องมือ/วัสดุ/อุปกรณ์	1) คำนวณปริมาณงานและวางแผนการใช้วัสดุ อุปกรณ์	เครื่องมือ/วัสดุ/อุปกรณ์มีจำนวนเพียงพอและพร้อมใช้งาน	โครงการ/กิจกรรมเสร็จสิ้น ได้ปริมาณงานตามเป้าหมายที่กำหนด
	2) ตรวจสอบความพร้อมของเครื่องมือที่ใช้		
❖ การบริหารจัดการ	1) กำหนดขอบข่ายงาน	วัตถุประสงค์ของงานในเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ	การดำเนินโครงการ/กิจกรรมสำเร็จตามเป้าหมาย ทั้งในเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ ตามระยะเวลาที่กำหนด
	2) กำหนดกรอบเวลาในการปฏิบัติงาน		
	3) กำหนดภาระหน้าที่รับผิดชอบ	แผนควบคุมและจัดการความเสี่ยง	
	4) การวิเคราะห์ความเสี่ยงในงาน		
	5) การติดตาม ประเมินผลดำเนินงาน และปรับปรุงแก้ไข		ผลการดำเนินงานโครงการ/กิจกรรม
❖ วิสัยทัศน์/ค่านิยม/วัฒนธรรมองค์กร/สภาพแวดล้อม	1) กำหนดวิสัยทัศน์ และถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ	- แผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติงานประจำปี	การดำเนินโครงการ/กิจกรรมบรรลุตามเป้าหมาย
	2) การสร้างค่านิยม “จิตบริการ”	- วัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการที่สอดคล้องตามกลยุทธ์	ผู้รับบริการมีความพึงพอใจ
	3) การจัดสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน		
ปัจจัยภายนอก			
❖ ด้านนโยบาย	การนำนโยบาย Thailand 4.0 /แผนพัฒนาเศรษฐกิจ นโยบายด้านการศึกษา มาเป็นแนวทางในการพัฒนาหลักสูตรโครงการ/กิจกรรม	โครงการ/กิจกรรมถ่ายทอดความรู้ในหลักสูตรด้านอาชีพ การสร้างรายได้ การพัฒนาการศึกษา	ถ่ายทอดความรู้ไปสู่ผู้รับบริการ/ผู้เข้าอบรม และผู้รับบริการนำความรู้ไปปฏิบัติ เกิด Impact ต่อชุมชนและสังคม
❖ ด้านเศรษฐกิจ	การตอบสนองต่อความต้องการกำลังซื้อของคนในพื้นที่เป้าหมาย	ผลิตภัณฑ์และบริการที่ตรงตามความต้องการของคนในพื้นที่เป้าหมาย	มีรายได้จากการจำหน่ายผลิตภัณฑ์และบริการ
❖ ด้านสังคม	การสำรวจกลุ่มเป้าหมาย สำรวจความต้องการ และเข้าถึงผู้รับบริการในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้	จำนวนเครือข่ายผู้รับบริการในพื้นที่	สำนักส่งเสริมฯ สามารถตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ และติดตามผลได้ชัดเจน
❖ ด้านเทคโนโลยี	การนำเครื่องมือและเทคโนโลยีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพมาใช้ในกระบวนการทำงาน	ประสิทธิภาพของการจัดโครงการ/กิจกรรม	การจัดโครงการ/กิจกรรม มีการติดต่อประสานที่รวดเร็ว และได้ผลลัพธ์ที่ถูกต้องครบถ้วน

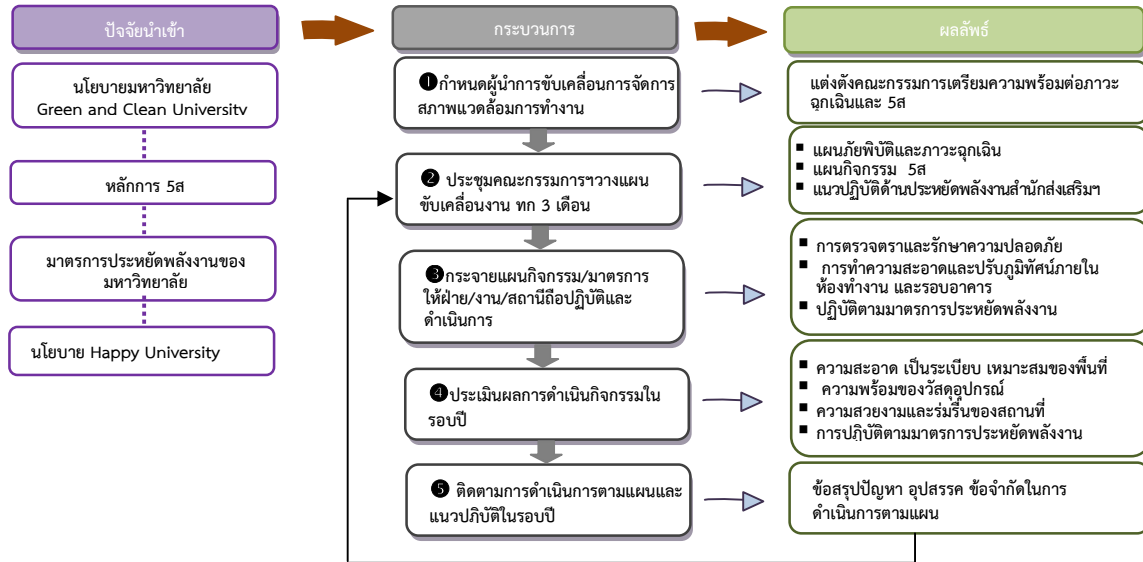
สำนักส่งเสริมฯ มีนโยบายส่งเสริมการพัฒนางาน จัดให้มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ทำงานรวมทั้งปัญหาและแนวทางแก้ไขที่เกิดขึ้นในขณะปฏิบัติงาน จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (KM) การปฏิบัติงานของบุคลากร นอกจากนี้ที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินงานในแต่ละเดือนได้ให้ข้อเสนอแนะต่างๆ เพื่อพัฒนางานและการสร้างนวัตกรรมกระบวนการทำงานที่เป็นเลิศ 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. บรรยายการดำเนินงานของบุคลากร

5.1ข(1) สภาพแวดล้อมของการทำงาน

สำนักส่งเสริมฯ ดำเนินการพัฒนาสภาพแวดล้อมการทำงานในแต่ละด้านโดยขับเคลื่อนการสร้างบรรยากาศในการทำงานผ่านคณะกรรมการพัฒนาบุคลากร และคณะกรรมการ 5ส. เพื่อให้บุคลากรได้รับความอำนวยความสะดวก มีสุขภาพที่ดี และมีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี รวมทั้งมีการประเมินผลในการดำเนินงานในแต่ละด้าน โดยรับฟังความคิดเห็นจากแบบประเมินความพึงพอใจ เพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการหาแนวทางมาปรับปรุงการดำเนินงานเพื่อให้ตอบสนองต่อความต้องการของบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป โดยในแต่ละด้านได้ดำเนินการ ดังตารางที่ 5.1-4 ตารางที่ 5.1-4 การส่งเสริมสภาพแวดล้อมการทำงานของสำนักส่งเสริมฯ

ด้านการดำเนินการ	วิธีการส่งเสริม	ผลจากการส่งเสริม
ด้านสุขอนามัย และสุขภาพกาย/ใจ	<ul style="list-style-type: none"> จัดให้มีเจ้าหน้าที่รับผิดชอบประสานดูแลการเข้าร่วมโครงการตรวจสุขภาพประจำปีของมหาวิทยาลัย และการใช้บริการห้องพยาบาลภายในมหาวิทยาลัยกรณีเจ็บป่วยเล็กน้อยเพื่อปฐมพยาบาลเบื้องต้น จัดให้มีสถานที่นั่งรับประทานอาหารเป็นสัดส่วนกรณีไม่ได้ใช้สถานที่ร้านอาหารที่มหาวิทยาลัยจัดให้ โดยมีกรรมการ 5 ส.ดูแลด้านความสะดวก สุขอนามัย เป็นประจำทุกเดือน มีพนักงานทำความสะอาดอาคารสถานที่เป็นประจำทุกวันโดยมีการแต่งตั้งหัวหน้าอาคารเพื่อควบคุมดูแลการทำความสะอาดของพนักงาน รวมทั้ง มีการรับฟังข้อเสนอแนะโดยผ่านคณะกรรมการ 5 ส. เพื่อดำเนินการปรับปรุงต่อไป จัดให้มีกิจกรรมการออกกำลังกาย ในเย็นวันพุธ นำโดยผู้บริหาร และตัวแทนคณะกรรมการส่งเสริมสุขภาพ 	<ul style="list-style-type: none"> บุคลากรได้รับการตรวจสุขภาพ มีแนวทางในการดูแลรักษาสุขภาพกายของตน บุคลากรมีสถานที่รับประทานอาหาร ที่สะอาด รุ้สึกผ่อนคลายและมีความสุขในการรับประทานอาหารร่วมกัน มุมต่างๆ ในห้องทำงาน และภายในอาคาร สะอาด สะดวก สบาย เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน บุคลากรมีสุขภาพกายที่ดี มีความกระฉับกระเฉง และความคล่องตัวในการทำงานมากขึ้น
ด้านความปลอดภัย	<ul style="list-style-type: none"> มีเจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัย อาคารสถานที่ดูแลรักษาความปลอดภัยและเฝ้าระวังในทรัพย์สิน และอุปกรณ์สำนักงาน มีการติดตั้งกล้องวงจรปิดภายในและนอกอาคาร เช่น ประตูเข้า-ออกอาคารสำนักส่งเสริมฯ ทุกประตูเข้ามหาวิทยาลัย เป็นต้น รับผิดชอบโดยมหาวิทยาลัย 	<ul style="list-style-type: none"> บุคลากรมีความมั่นใจในการปฏิบัติงานในอาคาร ทรัพย์สินของหน่วยงานไม่มีการสูญหาย
ด้านการป้องกันภัย	<ul style="list-style-type: none"> มีการติดตั้งอุปกรณ์ดับเพลิง ภายในอาคารของหน่วยงาน มีทางหนีไฟ ฯ พร้อมป้ายบอกทางและมีการซักซ้อมความเข้าใจในการหนีภัยให้กับบุคลากรปีละ 1 ครั้งโดยแต่งตั้งคณะกรรมการเตรียมความพร้อมต่อภัยพิบัติรับผิดชอบและให้มีการตรวจสอบอุปกรณ์เพื่อมีความพร้อมในการใช้งานได้ตลอดเวลา 	<ul style="list-style-type: none"> บุคลากรมีความมั่นใจในการปฏิบัติงานในอาคาร
ด้านการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน	<ul style="list-style-type: none"> มีโครงการปรับปรุงซ่อมแซมอาคารและให้มีความสวยงาม ปรับปรุงห้องประชุมสำนักงานใหม่ เพื่อใช้สำหรับประชุม คณะกรรมการต่างๆ และประชุมทั่วไป มีการจัดสวนหย่อม และดูแลปรับปรุงเพื่อให้เกิดความสวยงามตลอดเวลาและมีการจัดห้องทำงานให้มีความเป็นระเบียบ สวยงามสะอาดอยู่เสมอ โดยแต่งตั้ง คณะกรรมการ 5ส. เป็นผู้รับผิดชอบ 	<ul style="list-style-type: none"> หน่วยงานมีสภาพแวดล้อม (ด้านกายภาพ) สวยงาม สะอาด เป็นระเบียบมากขึ้น บุคลากรมีสุขภาพจิตที่ดีในการทำงาน
ด้านอุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน	<ul style="list-style-type: none"> มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย และเพียงพอแก่การใช้งาน โดยจัดให้มีเครื่องคอมพิวเตอร์ให้กับทุกคนบุคลากรทุกคน การจัดสรรงบประมาณสำหรับจัดซื้ออุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน ให้กับทุกฝ่าย/งาน/สถานี สามารถขอเบิกอุปกรณ์ หรือจัดซื้ออุปกรณ์เพื่อสนับสนุนได้ตลอดเวลา 	<ul style="list-style-type: none"> การปฏิบัติงานของบุคลากรมีความรวดเร็ว ถูกต้อง ตรวจสอบได้



แผนภาพที่ 5.1-3 กระบวนการขับเคลื่อนกิจกรรม/โครงการเตรียมความพร้อมต่อภาวะฉุกเฉินและ 5ส

5.1ข(2) นโยบาย และสิทธิประโยชน์

สำนักส่งเสริมฯ มีนโยบายการบริการสิทธิประโยชน์โดยมีการสำรวจความต้องการสิทธิประโยชน์ปัญหาและข้อเสนอแนะผ่านช่องทางต่างๆ เพื่อตอบสนองความต้องการตามนโยบายของหน่วยงานเพิ่มเติมนอกเหนือจากสิทธิประโยชน์สวัสดิการที่ได้รับจากภายใต้กฎระเบียบข้อบังคับตามระเบียบข้าราชการพลเรือนและข้อบังคับของมหาวิทยาลัย รวมถึงสิทธิประโยชน์สวัสดิการจากการเป็นสมาชิกสหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ของบุคลากรทุกกลุ่มสวัสดิการ และได้รับเพิ่มเติมตามนโยบายของหน่วยงาน ดังตารางที่ 5.1-5

ตารางที่ 5.1-5 การส่งเสริมสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ให้แก่บุคลากรของสำนักส่งเสริมฯ

การส่งเสริมสวัสดิการและสิทธิประโยชน์	วิธีการสนับสนุน/ผลตอบแทน	ผลจากการส่งเสริมสวัสดิการและสิทธิประโยชน์	กลุ่มบุคลากรที่ได้รับ
กองทุนพนักงานมหาวิทยาลัย ดำเนินการจัดหาสวัสดิการเพิ่มเติมให้แก่บุคลากร โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรสมัครเป็นสมาชิก	สะสมทุนในการจัดสวัสดิการและสิทธิประโยชน์เกื้อกูลต่างๆ แก่บุคลากร เช่น ค่ารักษาพยาบาล ค่าเล่าเรียนบุตร	บุคลากรได้รับการช่วยเหลือมีขวัญ กำลังใจ และแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	ระดับชำนาญการพิเศษ ระดับชำนาญการ ระดับปฏิบัติการ (พนักงานมหาวิทยาลัย)
กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ ดำเนินการจัดหาสวัสดิการเพิ่มเติมให้แก่บุคลากร โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรสมัครเป็นสมาชิก	เงินออมให้บุคลากรใช้จ่ายหลังเกษียณอายุราชการ	บุคลากรมีเงินใช้จ่ายหลังเกษียณอายุราชการ	ระดับชำนาญการ ระดับชำนาญการพิเศษ ระดับปฏิบัติการ ลูกจ้างประจำ พนักงานเงินรายได้
สหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ดำเนินการจัดหาสวัสดิการเพิ่มเติมให้แก่บุคลากร โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรสมัครเป็นสมาชิก	เป็นแหล่งสะสมเงินออม ให้บริการและสวัสดิการที่สะดวก รวดเร็วให้แก่บุคลากร	สร้างความมั่นคงทางการเงินและคุณภาพชีวิตที่ดีบุคลากรที่เป็นสมาชิก	บริหาร และบุคลากรทุกระดับ
สิทธิในการขอใช้ยานพาหนะของหน่วยงาน - เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกกลุ่มใช้สิทธิในการขอใช้ยานพาหนะของหน่วยงานไปร่วมงานบุญ ต่างๆ ให้กับญาติสายตรงของบุคลากร	ได้รับเงินชดเชยค่าน้ำมันสำหรับการใช้ยานพาหนะของหน่วยงาน	1. บุคลากรได้สามารถใช้สิทธิสวัสดิการในหน่วยงานเข้าร่วมงาน กุศล/งานประเพณีต่างๆ เช่น งานมงคลสมรส งานอุปสมบทงานศพ เป็นต้น 2. บุคลากรได้รับขวัญกำลังใจใน	ผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับ

การส่งเสริมสวัสดิการและสิทธิประโยชน์	วิธีการสนับสนุน/ผลตอบแทน	ผลจากการส่งเสริมสวัสดิการและสิทธิประโยชน์	กลุ่มบุคลากรที่ได้รับ
- มีช่องทางให้สมาชิกแสดงความคิดเห็นและความต้องการโดยผ่านเวทีประชุมคณะกรรมการดำเนินงาน		การปฏิบัติงาน	
สวัสดิการอื่นๆ เช่น การสมัครคัดเลือก/แต่งตั้งเป็นหัวหน้าฝ่าย/งาน/สถานีฯ - มีช่องทางให้สมาชิกคัดเลือกตัวแทนแสดงความคิดเห็นและความต้องการโดยผ่านการประชุมคณะกรรมการดำเนินงาน	1. ได้รับเงินค่าตอบแทนประจำตำแหน่ง 2. ได้รับการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น	1. มีการบริหารจัดการงานที่ดีโดยการกระจายอำนาจ 2. บุคลากรได้รับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน	หัวหน้าฝ่าย/งาน/สถานีฯ

5.2 ความผูกพันของบุคลากร

ก. ความผูกพันและผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

5.2ก(1) วัฒนธรรมองค์กร

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

รูปแบบการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กร	กิจกรรม
1. เป็นทางการ	1) กิจกรรมประชุมสรุปผลการดำเนินงานประจำปี 2561 2) กิจกรรมวันขึ้นปีใหม่ ประจำปี 2562 3) กิจกรรมพัฒนาบุคลากรและศึกษาดูงาน ประจำปี 2562 4) กิจกรรมประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้การปฏิบัติงานภายในองค์กรประจำปี 2562 5) กิจกรรมประชุมคณะกรรมการดำเนินงาน
2. ไม่เป็นทางการ	1) การสื่อสารผ่าน Groupmail/Facebook/Line 2) กิจกรรมพบปะยามเช้า (Morning Talk) 3) การสอนงาน/ระบบพี่เลี้ยงสอนงาน

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

5.2ก(2) ปัจจัยขับเคลื่อนความผูกพัน

ผู้บริหารระดับสูงกำหนดกรอบการพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรด้านการบริการวิชาการที่มีคุณภาพส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา ผู้บริหารได้ตระหนักถึงความสำคัญของบุคลากรและปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กร โดยเน้นการมีส่วนร่วมกับองค์กร การให้ความสำคัญในการทำภารกิจต่างๆ ขององค์กร เช่น เปิดโอกาสให้บุคลากรร่วมกันกำหนดเป้าหมายขององค์กร การจัดทำแผนการดำเนินงาน ให้ความสำคัญกับบุคลากร เช่น จัดกิจกรรมผู้บริหารพบปะบุคลากร การเยี่ยมพบปะบุคลากรตามสถานีบริการวิชาการชุมชนทั้ง 3 แห่ง การเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็น การพัฒนาศักยภาพความเป็นผู้นำการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าของบุคลากร เช่น ผลักดันให้บุคลากรก้าวเข้าสู่ตำแหน่งงานที่สูงขึ้น และการให้ความสำคัญแก่บุคลากรในการพัฒนาผลงานที่ตนเองสนใจ

และให้คะแนนในส่วนภาระงานเชิงพัฒนา 10-20% (ตามประเภทบุคลากรที่กำหนด) ส่งผลให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างมีความสุขและเกิดความผูกพัน

5.2ก(3) การประเมินความผูกพัน

สำนักส่งเสริมฯ มีการสร้างแบบประเมินความผูกพันของบุคลากรแบบเป็นทางการ โดยได้ดำเนินการสำรวจและประเมินความผูกพันความพึงพอใจของบุคลากรทุกระดับใน 5 ประเด็น โดยมีผลลัพธ์จากการประเมินความผูกพันดังตารางที่ 5.2-2

ตารางที่ 5.2-2 ผลลัพธ์จากการประเมินความผูกพันของบุคลากรสำนักส่งเสริมฯ

ลำดับ	ด้านการประเมิน	ระดับความพึงพอใจ(%)	ระดับเกณฑ์
1	ด้านความผูกพันของบุคลากร (แรงจูงใจ/ความเต็มใจ/ความตั้งใจ/ความสุข/การให้ความร่วมมือในการทำงาน/ ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งในองค์กร)	72.50	ดี
2	ด้านการจัดการผลการปฏิบัติงาน (ความพึงพอใจในหน้าที่/ระบบขององค์กร/ค่าตอบแทน/รางวัล/สวัสดิการ)	70.88	ดี
3	ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน (น่าอยู่/ปลอดภัย/สะดวก/เครื่องมือมีความพร้อมและเพียงพอ/การได้รับความร่วมมือ/ การส่งเสริมสุขภาพกายและสุขภาพจิต)	65.41	ปานกลาง
4	ด้านการนำองค์กร การกำกับดูแลองค์กร และความรับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้าง (การสื่อสารกับบุคลากร/การติดตาม/การตรวจสอบ/ความยุติธรรม/การมีส่วนร่วม)	62.79	ปานกลาง
5	ด้านการพัฒนาบุคลากร (การส่งเสริมการเข้าร่วมอบรม/การนำความรู้ทักษะใหม่ไปใช้)	59.32	ปานกลาง

ผลจากการสำรวจและประเมินความผูกพันและความพึงพอใจ ดังตารางที่ 5.2-2 พบว่าผลการประเมินด้านความผูกพันของบุคลากร มีผลประเมินอยู่ในระดับสูงสุด ร้อยละ 72.50 อยู่ในเกณฑ์ดี รองลงมาคือ ด้านการจัดการผลการปฏิบัติงานมีผลประเมินร้อยละ 70.88 อยู่ในเกณฑ์ดี ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีผลประเมินร้อยละ 65.41 อยู่ในเกณฑ์ปานกลาง ด้านการนำองค์กรมีผลประเมินร้อยละ 62.79 อยู่ในเกณฑ์ปานกลาง และสุดท้ายคือด้านการพัฒนาบุคลากรมีผลประเมินร้อยละ 59.32 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง

เมื่อวิเคราะห์ด้านความผูกพัน พบว่าบุคลากรประเภทพนักงานมหาวิทยาลัย มีผลประเมินค่อนข้างสูงกว่าด้านอื่น เนื่องจากบุคลากรมีความรู้ความเข้าใจในกฎระเบียบขององค์กรส่งผลให้มีความเต็มใจและยินดีที่จะถือปฏิบัติต่อระบบระเบียบขององค์กรอย่างเคร่งครัด มีความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานกับองค์กรโดยไม่คิดเปลี่ยนงานใหม่ อันเนื่องมาจากความมั่นคงในหน้าที่การงาน แรงจูงใจ ค่าตอบแทนรวมถึงสวัสดิการต่างๆ ทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรสูงกว่าบุคลากรประเภทอื่น และเมื่อวิเคราะห์ผลประเมินในแต่ละด้าน ทำให้อำนาจสำนักส่งเสริมฯ ได้ทราบถึงจุดแข็งและจุดอ่อนด้านความผูกพันของบุคลากร โดยสำนักส่งเสริมฯ ได้นำผลประเมินดังกล่าวมาวิเคราะห์เพิ่มเติมและทบทวนกระบวนการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรตลอดจนเครื่องมือที่ใช้วัดความผูกพันของบุคลากร และนำไปสู่การปรับปรุง เปลี่ยนแปลง แก้ไขจุดอ่อนอย่างเป็นระบบเพื่อตอบสนองความต้องการของบุคลากรและหาวิธีเสริมจุดแข็งเพื่อนำไปสู่ความผูกพันต่อองค์กรต่อไป

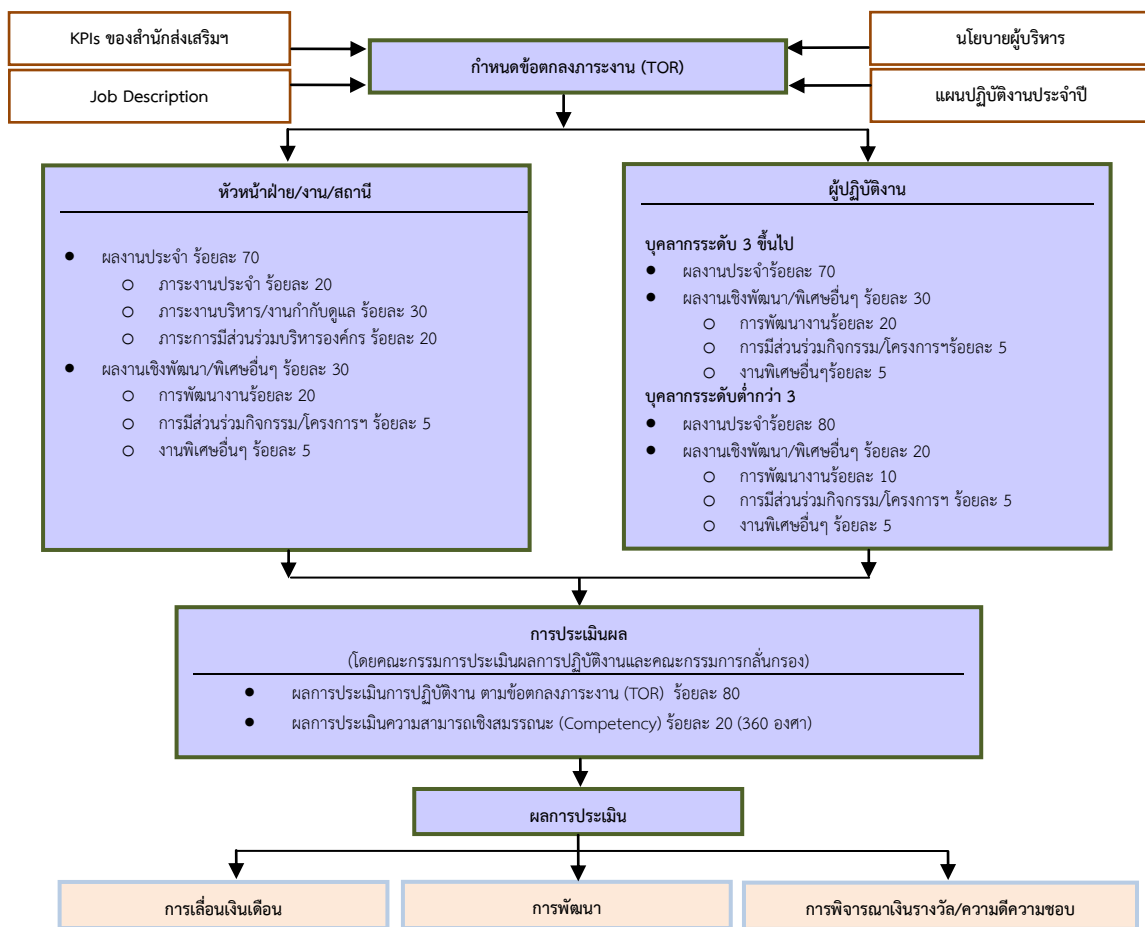
สำหรับผลจากการสำรวจอย่างไม่เป็นทางการ เช่น จำนวนการร้องทุกข์ของบุคลากร จำนวนการลาออก จำนวนครั้งการมาสาย จำนวนครั้งการบาดเจ็บในสถานที่ทำงาน ความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน เหล่านี้จะถูกรายงานในที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินงานเพื่อพิจารณาปรับปรุงและเสริมสร้างสภาพแวดล้อมของการทำงานที่สนับสนุนให้บุคลากรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และองค์กรได้สนับสนุนบุคลากรโดยจัดให้มีสวัสดิการแก่บุคลากรในด้านต่างๆ รวมทั้งเปิดโอกาสให้บุคลากรได้พัฒนาขีดความสามารถ โดยมีทุนให้บุคลากรที่ต้องการไปอบรมเพิ่มความรู้ ไม่เกินหนึ่งหมื่นบาท ต่อปี อีกทั้งมีทุนสำหรับการจัดทำคู่มือปฏิบัติงานหรืองานวิจัยเพื่อก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นและมีความก้าวหน้าในอาชีพมากขึ้น

5.2ก(4) การจัดการผลการปฏิบัติงาน

สำนักส่งเสริมฯ มีกระบวนการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกกลุ่ม เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการและเป้าประสงค์ที่วางไว้ โดยมีการกำหนดข้อตกลงภาระงาน (TOR) ระดับบุคคล ซึ่งมาจาก KPIs ระดับ

องค์กร นโยบายผู้บริหาร Job Description รวมถึงแผนปฏิบัติงานประจำปี เพื่อติดตามการปฏิบัติงานของบุคลากรและใช้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร แบ่งออกเป็น 2 ส่วนคือ 1) การประเมินผลการปฏิบัติงานตามข้อตกลงภาระงานและผลงานเชิงพัฒนา (TOR) และ 2) การประเมินความสามารถเชิงสมรรถนะ (Competency) ซึ่งใช้วิธีการประเมิน 360 องศา ดำเนินการประเมินพนักงานปีละ 1 ครั้งโดยมีการติดตามผลรอบครึ่งปี และประเมินลูกจ้างประจำปีละ 2 ครั้ง (ตามเกณฑ์ที่มหาวิทยาลัยกำหนด) ในรูปแบบคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานและคณะกรรมการกลั่นกรองประกอบด้วยหัวหน้าฝ่าย/งาน/สถานีส่วแทนบุคลากรและผู้บริหารโดยใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานระดับองค์กร ระดับฝ่าย และระดับงาน และนำผลการประเมินมาพิจารณาเลื่อนเงินเดือนปีละ 1 ครั้ง (ตั้งแต่ปีงบประมาณ 2561 เป็นต้นไปประเมินและเลื่อนเงินเดือนปีละ 1 ครั้ง ยกเว้น กลุ่มลูกจ้างประจำยังคงเดิม) พิจารณาเงินรางวัล/ความดีความชอบรวมทั้งการพัฒนาบุคลากร และแจ้งผลการประเมินให้บุคลากรทราบพร้อมข้อเสนอแนะต่างๆ เพื่อปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงาน และกำหนดแผนพัฒนาบุคลากรเพื่อพัฒนา/ปรับปรุงงาน หรือสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ต่อไปโดยมีขั้นตอนการประเมิน ดังแผนภาพที่ 5.2-1

สำนักส่งเสริมฯ มีกระบวนการคัดเลือกบุคลากรดีเด่นและบุคลากรตัวอย่างที่มีความยุติธรรมเสมอภาค โดยมีการทบทวนกระบวนการคัดเลือก ทั้งนี้ฝ่าย/งาน/สถานี เป็นผู้เสนอชื่อบุคลากรตามแต่ละประเภทที่เห็นว่าเหมาะสมเพื่อเข้าที่ประชุมคณะกรรมการพิจารณาคุณสมบัติตามเกณฑ์ที่มหาวิทยาลัยกำหนดประกอบกับผลการประเมินการปฏิบัติงาน (TOR) ซึ่งอยู่ในระดับดีเด่นด้วยเช่นกัน ทั้งนี้ผู้ที่ได้รับการคัดเลือกเป็นบุคลากรดีเด่นและบุคลากรตัวอย่างในระดับหน่วยงานจะได้รับเงินรางวัลพร้อมเกียรติบัตรจากผู้อำนวยการ และใช้เวทีประชุมคณะกรรมการประจำสำนักส่งเสริมฯ ในการรับมอบเกียรติบัตรจากอธิการบดีอีกครั้งเพื่อเป็นเกียรติประวัติ สำหรับบุคลากรดีเด่นแต่ละประเภทจะได้รับการเสนอชื่อเข้าพิจารณาในระดับมหาวิทยาลัยต่อไป และยังได้รับโอกาสในการเสนอชื่อให้ได้รับขั้นพิเศษจาก ศอ.บต. อีกด้วยส่งผลให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เกิดความผูกพันรักองค์กร



แผนภาพที่ 5.2-1 ขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรของสำนักส่งเสริมฯ

ข. การพัฒนาบุคลากรและผู้นำ

5.2ข(1) ระบบการเรียนรู้และการพัฒนา

สำนักส่งเสริมฯ มีการทบทวนและปรับปรุงแผนพัฒนาบุคลากรและจัดกิจกรรมส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการเรียนรู้ พัฒนาตนเอง และพัฒนางานเพื่อให้บุคลากรมีความรู้ทักษะ ความสามารถและเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติการกิจต่างๆ อย่างมีคุณภาพ และบรรลุผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการและตอบสนองความต้องการขององค์กรโดยมีแนวทางการดำเนินกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร ดังนี้

1. ส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรม/ประชุม/สัมมนาและดูงานทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยโดยสนับสนุนให้บุคลากรทุกระดับเข้ารับการพัฒนาตนเอง พัฒนางาน เพื่อเพิ่มทักษะใหม่ๆ และเสริมศักยภาพในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ดังตารางที่ 5.1-2

2. สร้างเครือข่ายหน่วยงานภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย เพื่อสร้างความร่วมมือด้านการบริการวิชาการและด้านการบริหารจัดการในระยะยาว โดยมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับหน่วยงานอื่นในมหาวิทยาลัย เช่น CoP บริการวิชาการ CoP การเงินและบัญชี CoP ชุมชนคนพัสดุ CoP งานกาชาด CoP งานสารบรรณ และหน่วยงานภายนอก เช่น หน่วยงานภาครัฐ และเอกชน

3. ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรได้รับทุนเพื่อสร้างผลงานวิจัย (ทุนวิจัยของหน่วยงาน ทุนจากวิทยาเขตปัตตานี) ปัจจุบันบุคลากรได้รับทุนอุดหนุนวิจัยจากวิทยาเขตปัตตานีและอยู่ระหว่างดำเนินการ จำนวน 2 ทุน อีกทั้งยังส่งเสริมให้บุคลากรมีโอกาสศึกษาต่อในระดับสูงขึ้น

4. พัฒนาบุคลากรด้านการใช้ภาษาอังกฤษ เพื่อให้สามารถใช้ภาษาอังกฤษในการผลิตผลงานวิชาการ งานสร้างสรรค์ และใช้ในการติดต่อสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้ภาษาอังกฤษจากระบบ Tell me more ของมหาวิทยาลัย

5. ส่งเสริมให้แต่ละฝ่าย/งาน/สถานี ปรับปรุงกระบวนการทำงานและให้บริการที่สำคัญ โดยลดขั้นตอนให้กระชับ ทั้งนี้ เน้นการผลิตผลงานที่รวดเร็วและถูกต้อง

6. จัดโครงการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ สร้างทักษะด้านต่างๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและทั่วถึง ส่งเสริมให้จัดโครงการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้สอดคล้องกับความจำเป็นในการพัฒนาเฉพาะของแต่ละหน่วยงาน เช่น โครงการพัฒนาบุคลากรและศึกษาดูงาน ประจำปี 2562 หัวข้อ “แนวทางการพัฒนางานบริการวิชาการสู่อนาคต : E - Academic Service” มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานและสามารถสร้างผลงานเพื่อพัฒนางานประจำ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ดังตารางที่ 5.2-1 กิจกรรมถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรของสำนักส่งเสริมฯ

7. จัดให้มีการถ่ายทอดและเผยแพร่โครงการ/กิจกรรมต่างๆ ที่มีประโยชน์ต่อการเรียนรู้ของบุคลากรผ่านเว็บไซต์ของหน่วยงานในมหาวิทยาลัยเพื่ออำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ของบุคลากรและบันทึกไว้ในคลังความรู้ โดยทุกโครงการ/กิจกรรมจะถูกบันทึกอย่างเป็นระบบ

สำหรับการถ่ายทอดความรู้จากบุคลากรที่ลาออกหรือเกษียณอายุ ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นที่จะทำให้องค์กรก้าวไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ มีการสอนงานและถ่ายทอดงานให้ผู้รับผิดชอบต่อ รวมทั้งมีการมอบงานเป็นลายลักษณ์อักษร โดยกำหนดให้จัดทำคู่มือปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบในงานประจำหรืองานที่ได้รับมอบหมาย จำนวนอย่างน้อย 1 เล่ม เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ถูกต้องและลดระยะเวลาในการสอนงานสำหรับบุคลากรรุ่นใหม่

5.2ข(2) ประสิทธิภาพของการเรียนรู้และการพัฒนา

สำนักส่งเสริมฯ ประเมินความพึงพอใจของบุคลากร ในด้านความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อหน่วยงาน จากผลลัพธ์พบว่าบุคลากรได้ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ และยินดีถือปฏิบัติระเบียบขององค์กรในการทำงานอย่างเคร่งครัด อยู่ในระดับที่น่าพอใจ ซึ่งการที่บุคลากรให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน เป็นตัวชี้วัดได้ว่า ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานต่างๆ ของสำนักส่งเสริมฯ มีแนวโน้มไปในทิศทางที่ดี เห็นได้จากผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์ จำนวนโครงการและความพึงพอใจของลูกค้าที่เพิ่มขึ้นนอกจากนี้สำนักส่งเสริมฯ ได้สนับสนุนให้บุคลากรมีโอกาสในการพัฒนาศักยภาพในด้านต่างๆ เช่น จัดหลักสูตรพัฒนาระบบการทำงาน การส่งบุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมฝึกอบรมซึ่งเป็นการเพิ่มทักษะและองค์ความรู้ให้บุคลากรสามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นในด้านต่างๆ ได้แก่ การ

พัฒนาผลงานเชิงวิชาการ (คู่มือ/วิจัย) การให้บริการแก่ลูกค้า การตอบข้อซักถาม การส่งข้อมูลข่าวสารเพื่อประชาสัมพันธ์ การปรับปรุงฐานข้อมูลลูกค้าให้เป็นปัจจุบันเพื่อให้ข้อมูลส่งตรงถึงลูกค้าได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว และการให้บริการหลังการอบรม/สัมมนาเรียบร้อยแล้ว จะมีการส่งประมวลภาพกิจกรรมหรือกำหนดการอบรมในหลักสูตร์ต่อไปให้แก่ลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ เพื่อสร้างความผูกพันของลูกค้าที่มีต่อสำนักส่งเสริมฯ ให้เพิ่มมากขึ้น

5.2ข(3) ความก้าวหน้าในอาชีพการงาน

สำนักส่งเสริมฯ มีวิธีการจัดการความก้าวหน้าของบุคลากร โดยจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงาน มุ่งเน้นการอบรมพัฒนาเพิ่มทักษะในการปฏิบัติงานบริการวิชาการ รวมทั้งการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน เพื่อเตรียมความพร้อมให้แก่บุคลากร มีการวางแผนเพื่อผลักดันบุคลากรระดับหัวหน้าให้เข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าอย่างเป็นทางการ หนุนเสริมให้บุคลากรที่มีอายุงานตามเกณฑ์หรือใกล้ถึงเกณฑ์ที่มหาวิทยาลัยกำหนดได้จัดเตรียมผลงานเชิงวิชาการ ทั้งที่เป็นคู่มือปฏิบัติงาน ผลงานวิจัย หรือนวัตกรรมต่างๆ และเตรียมเสนอขอประเมินค่างานและเข้าสู่กระบวนการขอตำแหน่งทางวิชาการตามระบบระเบียบที่มหาวิทยาลัยกำหนดเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นและความก้าวหน้ามั่นคงในอาชีพ ทั้งนี้ยังคงดำเนินการติดตาม ผลงานเชิงพัฒนา/โครงการพัฒนางาน ที่ได้กำหนดให้บุคลากรจัดทำผลงานอย่างน้อย 1 ชิ้น/รอบการประเมิน เพื่อพัฒนาผลงานและปรับปรุงจนนำไปสู่ผลงานเชิงวิชาการและเสนอผลงานตามระบบต่อไป

สำหรับการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารนั้น ไม่สามารถกำหนดได้โดยหน่วยงาน เนื่องจากมีกระบวนการสรรหาตามข้อบังคับของมหาวิทยาลัยโดยมีการแต่งตั้งคณะกรรมการสรรหาผู้อำนวยการโดยรับฟังความคิดเห็นและศึกษาข้อมูลจากบุคลากรภายในสำนักส่งเสริมฯ ซึ่งการรับฟังความคิดเห็นสามารถกระทำได้ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ สำหรับใช้ประกอบการพิจารณาถ่วงดุล บุคลากรมีสิทธิเสนอชื่อผู้เข้ารับพิจารณา เพื่อให้คณะกรรมการพิจารณาคัดเลือกและนำเสนอรายชื่อผู้ที่เหมาะสมดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการต่อสภามหาวิทยาลัย ทั้งนี้สำนักส่งเสริมฯ ได้เตรียมความพร้อมสำหรับบุคลากรที่จะก้าวเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าสำนักงานเลขานุการ หัวหน้าฝ่าย หัวหน้างานอย่างเป็นทางการเพื่อการบริหารจัดการภายในองค์กรที่ดี และสามารถรับมือกับสภาวะการที่อาจเกิดการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาได้อย่างทันที่

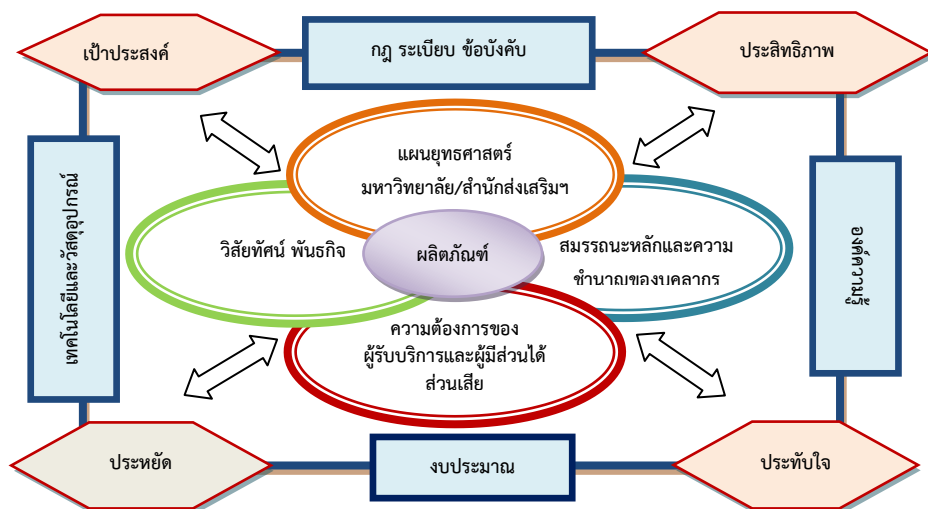
6.1 กระบวนการทำงาน

ก. การออกแบบผลิตภัณฑ์และกระบวนการ

6.1ก(1) การจัดทำข้อกำหนดของผลิตภัณฑ์และกระบวนการทำงาน

สำนักส่งเสริมและการศึกษาต่อเนื่องมีการจัดทำข้อกำหนดและตัวชี้วัดที่สำคัญของการดำเนินงานโดยหัวหน้าฝ่าย/งาน/สถานี คณะกรรมการประกันคุณภาพร่วมกันประชุมหารือวิเคราะห์ข้อกำหนดการออกแบบผลิตภัณฑ์และกระบวนการ โดยคำนึงถึงปัจจัยหลัก 3 ประการ ดังนี้ 1) วิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าประสงค์ของหน่วยงานและมหาวิทยาลัย ที่มุ่งเน้นผลิตงานบริการวิชาการที่มีคุณภาพและตอบสนองความต้องการของสังคม 2) แผนกลยุทธ์และ 3) บรรยากาศในการแข่งขัน เพื่อขับเคลื่อนระบบงานให้เกิดผลอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดนอกจาก 3 ปัจจัยดังกล่าวแล้วการออกแบบกระบวนการทำงานของแต่ละผลิตภัณฑ์ของสำนักส่งเสริมฯ ยังพิจารณานำข้อมูลด้านองค์ความรู้ เทคโนโลยี วัสดุ อุปกรณ์ งบประมาณ ข้อบังคับ กฎระเบียบ รวมทั้งค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กรเป็นสำคัญ โดยใช้เกณฑ์ 4 ป ช่วยเสริมแนวคิดออกแบบมาเป็นกระบวนการหลักเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ ดังแผนภาพที่ 6.1-1

- 1) เป้าประสงค์เป็นกระบวนการที่ส่งผลโดยตรงต่อเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และพันธกิจขององค์กร
- 2) ประสิทธิภาพเป็นกระบวนการที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพการทำงานที่ดีขึ้น
- 3) ประทับใจเป็นกระบวนการที่ส่งมอบความประทับใจและคุณค่าให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 4) ประหยัดเป็นกระบวนการที่ประหยัด และลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน



แผนภาพที่ 6.1-1 แนวคิดในการออกแบบผลิตภัณฑ์

สำนักส่งเสริมฯ โดยผู้บริหาร หัวหน้าฝ่าย/งาน/สถานีและคณะกรรมการประกันคุณภาพฯ ร่วมกันพิจารณา ทบทวนข้อกำหนดที่สำคัญของผลิตภัณฑ์จากวิสัยทัศน์ พันธกิจ แผนยุทธศาสตร์ แผนกลยุทธ์หน่วยงาน ซึ่งมีการประชุมปี ละ 1 ครั้ง โดยในที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินงานมีการทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจของสำนักส่งเสริมฯ เพื่อให้สอดคล้อง กับนโยบายของมหาวิทยาลัยที่เน้นในเรื่องของการพัฒนานวัตกรรมและช่องทางการประชาสัมพันธ์ในรูปแบบใหม่ๆ ที่ เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้ง่ายในยุคปัจจุบัน พร้อมนำเสนอต่อบุคลากรในองค์กรผ่านช่องทางต่างๆเช่น ประชาสัมพันธ์ผ่าน Social media สื่อออนไลน์ เว็บไซต์สำนักส่งเสริมฯ เป็นต้น ตลอดจนการประชุมสรุปผลการดำเนินงานประจำปีทุกปีทั้งนี้ สำนักส่งเสริมฯ จึงพิจารณาข้อกำหนดของผลิตภัณฑ์ที่สำคัญ ดังตารางที่ 6.1-1 และตารางที่ 6.1-2 เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ตัวชี้วัดของสำนักส่งเสริมฯ จึงได้มอบหมายความรับผิดชอบในแต่ละกระบวนการทำงานไปยังฝ่าย/งาน/สถานีที่รับผิดชอบ ซึ่งนำไปสู่การกำหนดเป็นความรับผิดชอบรายบุคคล (TOR) แก่บุคลากรในฝ่าย/งาน/สถานี เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานให้ บรรลุเป้าหมายตัวชี้วัด

ตารางที่ 6.1-1 ข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการหลัก (ผลิตภัณฑ์)

กระบวนการหลัก (ผลิตภัณฑ์)	ข้อกำหนดที่สำคัญของผลิตภัณฑ์
โครงการ/กิจกรรม/ หลักสูตรฝึกอบรม	<ol style="list-style-type: none"> 1. ความทันสมัยของหลักสูตร/กิจกรรม/โครงการและตอบสนองความต้องการของลูกค้ำและผู้รับบริการ 2. ผ่านความเห็นชอบจากผู้มีอำนาจ 3. วิทยากรประจำหลักสูตรมีชื่อเสียง มีความเชี่ยวชาญและรอบรู้ 4. ระบบการประชาสัมพันธ์ได้มาตรฐานและทั่วถึงทุกกลุ่มเป้าหมาย 5. ไม่มีข้อร้องเรียนของลูกค้ำ/ผู้รับบริการ 6. ผู้รับบริการสามารถนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน 7. มีการสำรวจความต้องการของตลาดในทุกกลุ่มเป้าหมาย 8. การนำผลการประเมินไปปรับปรุงแผนการปฏิบัติงานและกระบวนการทำงาน 9. จุดคุ้มทุนของโครงการแบบหารายได้ 10. ใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาช่วยในการบริหารจัดการ
สื่อประเภทต่างๆ สื่อวิทยุ/โทรทัศน์ VDO on Demand และสื่อสิ่งพิมพ์	<ol style="list-style-type: none"> 1. เนื้อหาถูกต้องน่าเชื่อถือ ทันสมัย เข้าถึงได้ง่ายและทั่วถึงทุกกลุ่มเป้าหมาย 2. สำรวจและวิเคราะห์องค์ความรู้จากงานวิจัยและเทคโนโลยีเพื่อให้คำปรึกษาได้ตรงตามความต้องการ 3. สำรวจและค้นคว้าหาข้อมูลและความหลากหลายขององค์ความรู้จากงานวิจัยและเทคโนโลยีทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย 4. ความหลากหลายของวิธีการนำเสนอข้อมูลองค์ความรู้ในการให้บริการให้คำปรึกษา 5. สร้างเครือข่ายและความร่วมมือระหว่างหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกในการเข้าถึงแหล่งข้อมูล

ตารางที่ 6.1-2 ข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการ

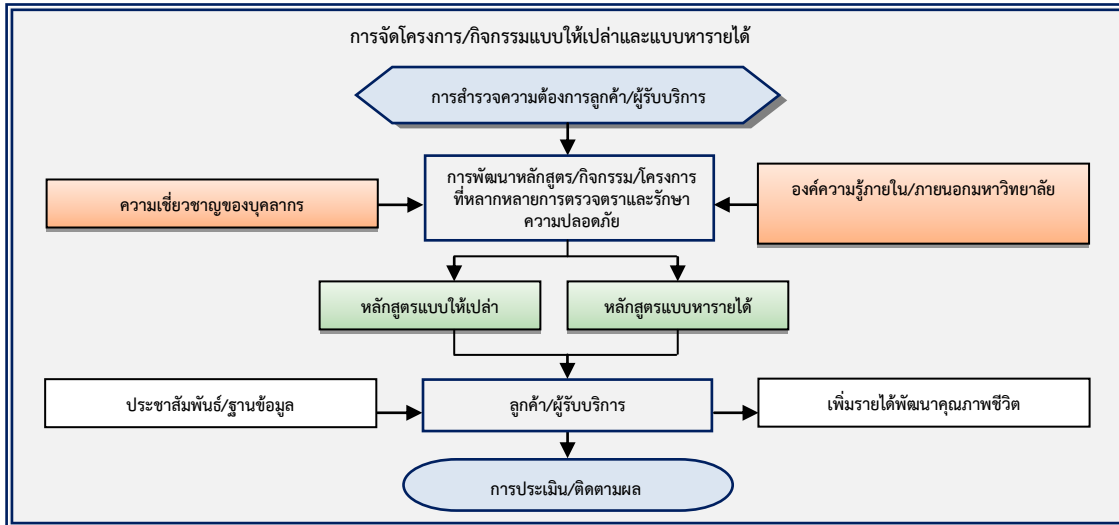
ข้อกำหนด	ตัวชี้วัด
กระบวนการนำองค์กร	
<ol style="list-style-type: none"> 1. คณะกรรมการประจำสำนักส่งเสริมฯ กำกับดูแลและติดตามการดำเนินงานขององค์กรและผู้บริหาร 2. ระบบการกำกับดูแล และระบบการประเมินผลการดำเนินงานของผู้บริหารและคณะกรรมการดำเนินงาน 3. ดำเนินการเชิงรุกในการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม ถูกกฎหมายและระเบียบข้อบังคับ 4. กำกับการดำเนินงานตามกฎหมายและจริยธรรมขององค์กร ผู้บริหารระดับสูงสื่อสารกับบุคลากร ลูกค้ำ ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามรูปแบบและวิธีการที่กำหนด 	<ol style="list-style-type: none"> 1. จำนวนข้อร้องเรียนของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการดำเนินการที่ขัดต่อจริยธรรม กฎหมายและระเบียบข้อบังคับ 2. ผลสัมฤทธิ์ด้านการสื่อสารและการปฏิบัติงานของผู้บริหาร 3. ผลสัมฤทธิ์ด้านการสื่อสารและการปฏิบัติงานของคณะกรรมการดำเนินงาน 4. กิจกรรมที่รับผิดชอบต่อสังคมและการสนับสนุนชุมชน 5. บรรลุเป้าหมายตามตัวชี้วัดผลการดำเนินงานขององค์กร
ผู้รับผิดชอบ : ผู้บริหารระดับสูง	
กระบวนการวางแผนกลยุทธ์	
<ol style="list-style-type: none"> 1. ความสอดคล้องกับนโยบายและแผนพัฒนาของมหาวิทยาลัย รวมทั้งวิสัยทัศน์ พันธกิจ และสมรรถนะหลักของสำนักส่งเสริมฯ 2. จัดทำแผนระยะสั้นระยะยาวและจัดสรรทรัพยากรสนับสนุนอย่างเพียงพอ 3. ออกแบบกระบวนการดำเนินงานที่ตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของลูกค้ำ ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4. ถ่ายทอดแผนสู่ฝ่าย/งาน/สถานีและบุคลากรระดับปฏิบัติการ 5. การมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กรและความสมดุลระหว่างลูกค้ำ ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 6. ใช้สารสนเทศและผลการดำเนินงานนำมาพิจารณาทบทวนเพื่อการวางแผนการดำเนินงานในอนาคต 	<ol style="list-style-type: none"> 1. การบรรลุเป้าหมายตามตัวชี้วัดผลการดำเนินงานระดับองค์กร ระดับฝ่าย/งาน/สถานี และระดับบุคคล 2. จำนวนการเข้าร่วมโครงการ/กิจกรรมสัมพันธ์ขององค์กร 3. การมีส่วนร่วมของบุคลากรในการทบทวนแผนกลยุทธ์ขององค์กร
ผู้รับผิดชอบ : ผู้บริหารระดับสูง	
กระบวนการจัดสรรทรัพยากร	
<ol style="list-style-type: none"> 1. ข้อกำหนดมาตรฐาน กฎระเบียบการบริหารทรัพยากรบุคคล 2. การสื่อสารสารสนเทศที่สำคัญและสิทธิประโยชน์แก่บุคลากร 3. กำหนดแผนพัฒนาบุคลากรให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง 4. การจัดการด้านสภาพแวดล้อมและความปลอดภัย อาชีวอนามัยที่ตอบสนองความต้องการที่แตกต่างกันของฝ่าย/งาน/สถานี 5. คุณภาพการประเมิน (วิธีการ ข้อคำถาม และการนำเสนอผลประเมินมาใช้ปรับปรุง) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. แผนอัตรากำลังสอดคล้องกับความต้องการตำแหน่งตรงตามภาระงาน 2. หลักสูตรการอบรมที่สอดคล้องกับความต้องการและสอดคล้องกับสมรรถนะของบุคลากร 3. บุคลากรได้รับการพัฒนาตรงกับความต้องการและสอดคล้องกับสมรรถนะของบุคลากร 4. จัดสวัสดิการที่ตอบสนองความต้องการของบุคลากร 5. ประเมินบุคลากรปีละ 1 ครั้ง (ลูกจ้างประจำปีละ 2 ครั้ง)

ข้อกำหนด	ตัวชี้วัด
ผู้รับผิดชอบ : ผู้บริหารระดับสูง หัวหน้าฝ่าย/งาน/สถานี คณะกรรมการดำเนินงาน	
กระบวนการบริหารระบบคุณภาพ	
<ol style="list-style-type: none"> 1. นโยบายและวัตถุประสงค์ของการบริการวิชาการที่ตอบสนองต่อความคาดหวังและความต้องการของลูกค้าและผู้รับบริการ 2. แผนการดำเนินงานระยะสั้นระยะยาวและมีการจัดสรรทรัพยากรสนับสนุนอย่างเพียงพอ 3. ระบบงานและกระบวนการทำงานที่ใช้สมรรถนะหลักขององค์กร 4. การพัฒนาบุคลากรและสภาพแวดล้อมในการทำงาน 5. ระบบการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า ผู้รับบริการและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียและการจัดการข้อร้องเรียน 6. การติดตามการประเมินผลการดำเนินงาน การวิเคราะห์และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ระดับความพึงพอใจและความผูกพันของผู้ใช้บริการ 2. จำนวนผู้ใช้บริการและการใช้บริการที่เพิ่มขึ้น 3. จำนวนชั่วโมงการเข้ารับการส่งเสริมขีดความสามารถหรือการเข้าร่วมการอบรมของบุคลากร 4. ระดับความพึงพอใจและความผูกพันของบุคลากร 5. การบรรลุเป้าหมายตามตัวบ่งชี้ผลการดำเนินงานขององค์กร 6. คะแนนกระบวนการและผลลัพธ์ของการดำเนินงานตามเกณฑ์ TQA
ผู้รับผิดชอบ : ผู้บริหารระดับสูง หัวหน้าฝ่าย/งาน/สถานี คณะกรรมการดำเนินงาน คณะกรรมการประกันคุณภาพฯ	
กระบวนการจัดโครงการ/กิจกรรมอบรม	
<ol style="list-style-type: none"> 1. กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานและการส่งมอบ 2. กำหนดแผนการจัดอบรมที่ชัดเจน หลักสูตรครอบคลุมเนื้อหาและสอดคล้องตามมาตรฐานและความต้องการของลูกค้าและผู้รับบริการ 3. หลักสูตรและสื่อการอบรมทันสมัย ถูกต้องตามมาตรฐานและตรงต่อความต้องการของลูกค้าและผู้รับบริการ 4. การตรวจสอบความพร้อมใช้งานของวัสดุอุปกรณ์และเครื่องมือต่างๆ 5. ผู้ปฏิบัติงานด้านการอบรมมีคุณลักษณะและสมรรถนะทางวิชาชีพที่เหมาะสม 6. ระบบการประเมินประสิทธิภาพของกระบวนการ (วิธีการ ช่องทาง ข้อคำถาม และการนำผลประเมินมาใช้ปรับปรุง) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. จำนวนองค์ความรู้ที่นำมาถ่ายทอดสู่ผู้รับบริการ 2. จำนวนลูกค้าและผู้รับบริการ 3. จำนวนกลุ่มอาชีพที่ได้รับการพัฒนาและหนุนเสริม 4. ความพึงพอใจของลูกค้าและผู้รับบริการไม่น้อยกว่าร้อยละ 85 5. ความผูกพันของลูกค้าและผู้รับบริการ
ผู้รับผิดชอบ : ฝ่ายฝึกอบรมและการศึกษาต่อเนื่อง ฝ่ายบริการวิชาการชุมชน สถานีบริการวิชาการชุมชน	
กระบวนการให้คำปรึกษา	
<ol style="list-style-type: none"> 1. กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานและการส่งมอบ 2. การให้คำปรึกษาที่ถูกต้องตามมาตรฐานและตรงต่อความต้องการของลูกค้าและผู้รับบริการ 3. การตรวจสอบความพร้อมใช้งานของวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือและเทคโนโลยี 4. ผู้ปฏิบัติงานด้านการให้คำปรึกษามีคุณลักษณะและสมรรถนะทางวิชาชีพที่เหมาะสม 5. ระบบการประเมินประสิทธิภาพของกระบวนการ (วิธีการ ช่องทาง ข้อคำถาม และการนำผลประเมินมาใช้ปรับปรุง) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. จำนวนองค์ความรู้ที่ให้คำปรึกษา 2. จำนวนลูกค้าและผู้รับบริการ 3. ความพึงพอใจของลูกค้าและผู้รับบริการไม่น้อยกว่าร้อยละ 85 4. ความผูกพันของลูกค้าและผู้รับบริการ
ผู้รับผิดชอบ : ฝ่ายส่งเสริมและเผยแพร่ ฝ่ายบริการวิชาการชุมชน สถานีบริการวิชาการชุมชน	
กระบวนการจัดการความรู้และสารสนเทศ	
<ol style="list-style-type: none"> 1. จัดทำทรัพยากรสารสนเทศโดยพิจารณาความสอดคล้องพันธกิจขององค์กรและมหาวิทยาลัย 2. ปฏิบัติตามนโยบาย มาตรฐานและแนวปฏิบัติการจัดการสารสนเทศและเทคโนโลยีสารสนเทศ 4. ความพร้อมใช้งานของเทคโนโลยีและอุปกรณ์ 5. ใช้ซอฟต์แวร์ที่ถูกลิขสิทธิ์ในการปฏิบัติงานและให้บริการวิชาการ 6. พัฒนาระบบ e-Service ที่สนับสนุนการดำเนินงานและการบริการวิชาการอย่างต่อเนื่อง 7. แผนการจัดการความรู้และดำเนินการตามแผนการจัดการความรู้ 8. ถ่ายทอดแผนการจัดการความรู้สู่บุคลากรทุกฝ่าย/งาน/สถานี 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ความพึงพอใจในการรับบริการของลูกค้า ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 2. จำนวนปัญหาหรือภาวะฉุกเฉินที่สามารถแก้ไขทันงานได้ 3. จำนวนเทคโนโลยี/ระบบสารสนเทศในการสนับสนุนการให้บริการ 4. จำนวนคู่ความร่วมมือและพันธมิตรที่มีกิจกรรมส่งเสริมการดำเนินงาน 5. ความพึงพอใจของลูกค้า และผู้รับบริการ 6. จำนวนสารสนเทศหรือความรู้ที่จัดเก็บในระบบการจัดการความรู้ที่เพิ่มขึ้น
ผู้รับผิดชอบ : งานบริหารและธุรการ หน่วยเทคโนโลยีและสารสนเทศ	
กระบวนการบริหารลูกค้าสัมพันธ์	
<ol style="list-style-type: none"> 1. สำรวจและวิเคราะห์ความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าและผู้รับบริการ 2. แผนการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ และการดำเนินงานตามแผนต่อลูกค้าและผู้รับบริการ 3. ระบบการประเมินประสิทธิภาพการดำเนินงาน (วิธีการ ช่องทาง ประเด็นข้อคำถาม และการนำผลการประเมินมาใช้ปรับปรุงใช้ในการปฏิบัติงานและการบริการวิชาการ) 4. ผู้ปฏิบัติงานด้าน (Customer Relationship Management) CRM มีคุณลักษณะ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ความพึงพอใจของลูกค้าและผู้รับบริการ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 85 2. ความผูกพันของลูกค้าและผู้รับบริการไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 3. จำนวนลูกค้าและผู้รับบริการที่เพิ่มขึ้น

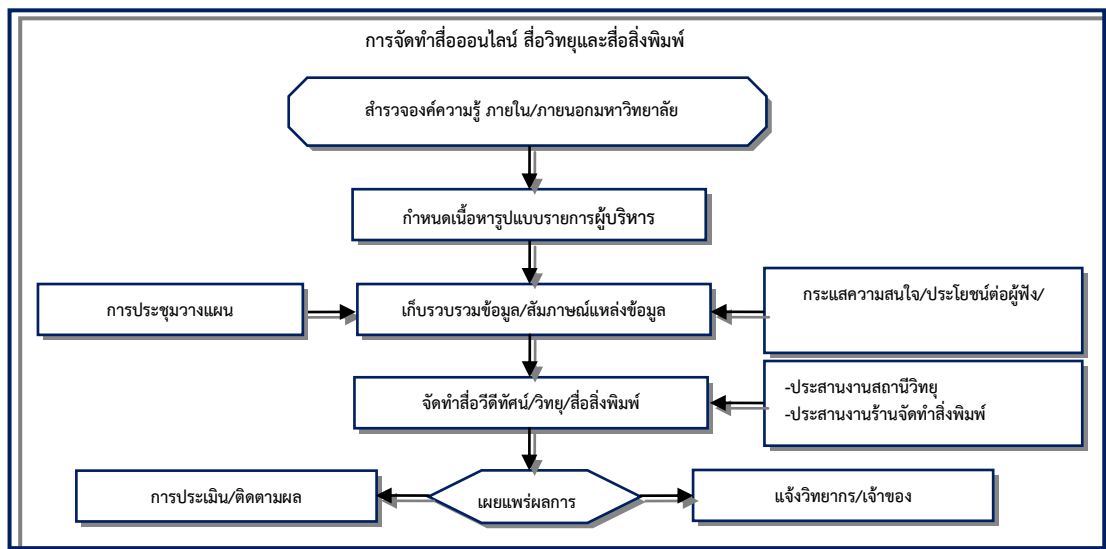
ข้อกำหนด	ตัวชี้วัด
และสมรรถนะทางวิชาชีพที่เหมาะสม	
ผู้รับผิดชอบ : ฝ่ายฝึกอบรมและการศึกษาต่อเนื่อง ฝ่ายส่งเสริมและเผยแพร่	
การจัดการห่วงโซ่อุปทาน	
1. พันธกิจ แผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติงาน 2. ความต้องการของลูกค้าและผู้รับบริการของแต่ละกลุ่ม 3. ความรู้และศักยภาพของผู้ปฏิบัติงาน 4. คุณสมบัติของผู้ส่งมอบ พันธมิตร และความร่วมมือ 5. ระเบียบและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง	1. จำนวนกระบวนการลดเวลาในการทำงาน 2. ค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนที่ลดลง 3. ความพึงพอใจของลูกค้าและผู้รับบริการ 4. ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
ผู้รับผิดชอบ : ฝ่ายฝึกอบรมและการศึกษาต่อเนื่อง ฝ่ายส่งเสริมและเผยแพร่	
กระบวนการบริหารงบประมาณ	
1. ดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ทางการเงินของสำนักส่งเสริมฯ 2. กำกับและดำเนินงานด้านการเงินและพัสดุตามระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการเบิกจ่ายและระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ รวมทั้งระบบการตรวจทานเพื่อควบคุมภายใน	1. ร้อยละของเงินรายได้สะสมต่อเงินรายได้ 2. ร้อยละของความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ทางการเงิน
ผู้รับผิดชอบ : ผู้บริหารระดับสูง ฝ่ายฝึกอบรมและการศึกษาต่อเนื่อง งานบริหารและธุรการ คณะกรรมการดำเนินงาน	
กระบวนการสื่อสาร	
1. แผนปฏิบัติการด้านการสื่อสาร 2. แนวปฏิบัติการสื่อสาร/คู่มือการสื่อสาร 3. ช่องทางการสื่อสาร 4. ข้อมูลความต้องการและข้อเสนอแนะของลูกค้า ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้ปฏิบัติงาน 5. ผู้ปฏิบัติงานด้านการสื่อสารของสำนักส่งเสริมฯ	1. จำนวนช่องทางการสื่อสารไม่น้อยกว่า 5 ช่องทาง 2. มีการสื่อสารกับผู้ให้บริการเมื่อมีบริการ/กิจกรรมใหม่หรือมีการเปลี่ยนแปลงการให้บริการ ล่วงหน้าอย่างน้อย 3 วัน 3. มีการทบทวนกระบวนการสื่อสาร อย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง 4. ความพึงพอใจของผู้รับบริการที่มีต่อการสื่อสารไม่น้อยกว่าร้อยละ 85
ผู้รับผิดชอบ : ฝ่ายฝึกอบรมและการศึกษาต่อเนื่อง ฝ่ายส่งเสริมและเผยแพร่ งานบริการวิชาการชุมชน สถานีบริการวิชาการชุมชน	
กระบวนการบริหารความเสี่ยง	
1. กำหนดประเด็นความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรที่ผ่านการประเมินความเสี่ยง 2. จัดทำแผนงาน กลยุทธ์และกิจกรรมควบคุมความเสี่ยงและถ่ายทอดสู่ผู้รับผิดชอบ 3. การรับรู้และการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกคนในการบริหารความเสี่ยง 4. ระบบสารสนเทศและการสื่อสารที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง 5. คณะกรรมการหรือคณะทำงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง 6. การติดตามประเมินผลการดำเนินงาน กิจกรรมการบริหารความเสี่ยง	บรรลุเป้าหมายตามตัวบ่งชี้ผลการดำเนินงานขององค์กร 4 ด้าน 1) ด้านกลยุทธ์ 2) ด้านการปฏิบัติงาน 3) ด้านการเงิน และ 4) ด้านการปฏิบัติตามจริยธรรม กฎหมายและระเบียบ
ผู้รับผิดชอบ : ผู้บริหารระดับสูง หัวหน้าฝ่าย/งาน/สถานี คณะกรรมการดำเนินงาน คณะกรรมการประกันคุณภาพฯ	

6.1ก(2) กระบวนการทำงานที่สำคัญ

สำนักส่งเสริมฯ ให้ความสำคัญกับกระบวนการทำงานที่สำคัญขององค์กรโดยผ่านการพิจารณาผลิตภัณฑ์หลักขององค์กรจากผู้บริหาร หัวหน้าฝ่าย/งาน/สถานีและคณะกรรมการประกันคุณภาพฯ ร่วมกันพิจารณาข้อกำหนดที่สำคัญของผลิตภัณฑ์จากวิสัยทัศน์ พันธกิจ แผนยุทธศาสตร์ แผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ และของสำนักส่งเสริมฯ ซึ่งมีการประชุมของผู้บริหารและคณะกรรมการประกันคุณภาพฯประจำปี และนำเสนอต่อบุคลากรผ่านการประชุมสรุปผลการดำเนินงานประจำปีทุกปี จากผลิตภัณฑ์ที่สำคัญของสำนักส่งเสริมฯ จึงนำไปสู่การพิจารณาข้อกำหนดของผลิตภัณฑ์ และข้อกำหนดของกระบวนการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตัวชี้วัดของสำนักส่งเสริมฯ และมีการมอบหมายความรับผิดชอบในแต่ละกระบวนการทำงานจากผู้บริหาร ไปยังฝ่าย/งาน/สถานีที่รับผิดชอบซึ่งนำไปสู่การกำหนดเป็นความรับผิดชอบรายบุคคลตามกรอบการประเมินภาระงานประจำปี (TOR) แก่บุคลากรในฝ่าย/งาน/สถานี เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตัวชี้วัด ซึ่งจำแนกผลิตภัณฑ์และกระบวนการที่สำคัญ ดังแผนภาพที่ 6.1-2 และแผนภาพที่ 6.1-3



แผนภาพที่ 6.1-2 การจัดการโครงการ/กิจกรรมแบบให้เปล่าและแบบเก็บค่าลงทะเบียน

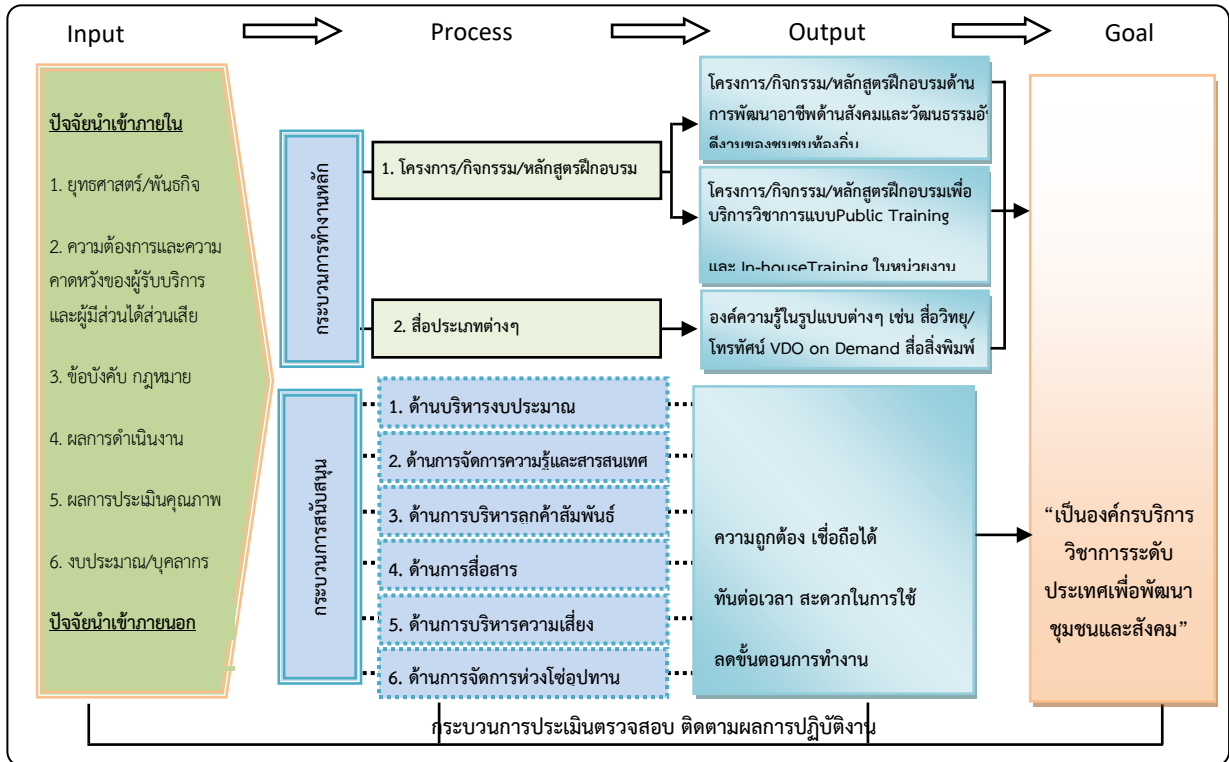


แผนภาพที่ 6.1-3 การจัดทำสื่อออนไลน์ สื่อวิทยุและสื่อสิ่งพิมพ์

6.1ก(3) แนวคิดในการออกแบบ

สำนักส่งเสริมฯ เป็นหน่วยงานของมหาวิทยาลัยที่มีภารกิจหลักคือ การบริการวิชาการ โดยการนำองค์ความรู้ทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยถ่ายทอดสู่ชุมชนและสังคม โดยมีผลิตภัณฑ์หลัก 2 ประเภท คือ 1) กิจกรรม/โครงการหลักสูตรฝึกอบรม ซึ่งมีทั้งแบบหารายได้และแบบให้เปล่า และ 2) สื่อประเภทต่างๆ ซึ่งเผยแพร่ผ่านสิ่งพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ สื่อสังคมออนไลน์และอื่นๆ เพื่อให้ครอบคลุมและตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าหรือผู้รับบริการ

สำนักส่งเสริมฯ ออกแบบกระบวนการดำเนินงานโดยมีการจัดทำข้อกำหนดและตัวชี้วัดที่สำคัญของการดำเนินงานแล้วรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการนั้นๆตามผลิตภัณฑ์ จากนั้นนำข้อมูลจากการวิเคราะห์มาออกแบบกระบวนการโดยพิจารณาระยะเวลา ขั้นตอนการปฏิบัติงาน จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (KM) การทำ focus Group ในแต่ละฝ่าย/งาน/สถานี เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานแต่ละหน่วยย่อยเข้าใจกระบวนการและขั้นตอนการทำงาน และเพื่อสื่อสารสร้างความเข้าใจกับผู้ที่เกี่ยวข้องนำกระบวนการที่ได้ลงสู่การปฏิบัติเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมกำหนดให้มีกระบวนการสนับสนุน 6 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านบริหารงบประมาณ 2) ด้านการจัดการความรู้และสารสนเทศ 3) ด้านการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ 4) ด้านการสื่อสาร 5) ด้านการบริหารความเสี่ยง และ (6) ด้านการจัดห่วงโซ่อุปทาน ดังแผนภาพที่ 6.1-4



แผนภาพที่ 6.1-4 การออกแบบและจัดกระบวนการทำงาน

ข. การจัดการและการปรับปรุงกระบวนการ

6.1 ข(1) การนำกระบวนการไปปฏิบัติ

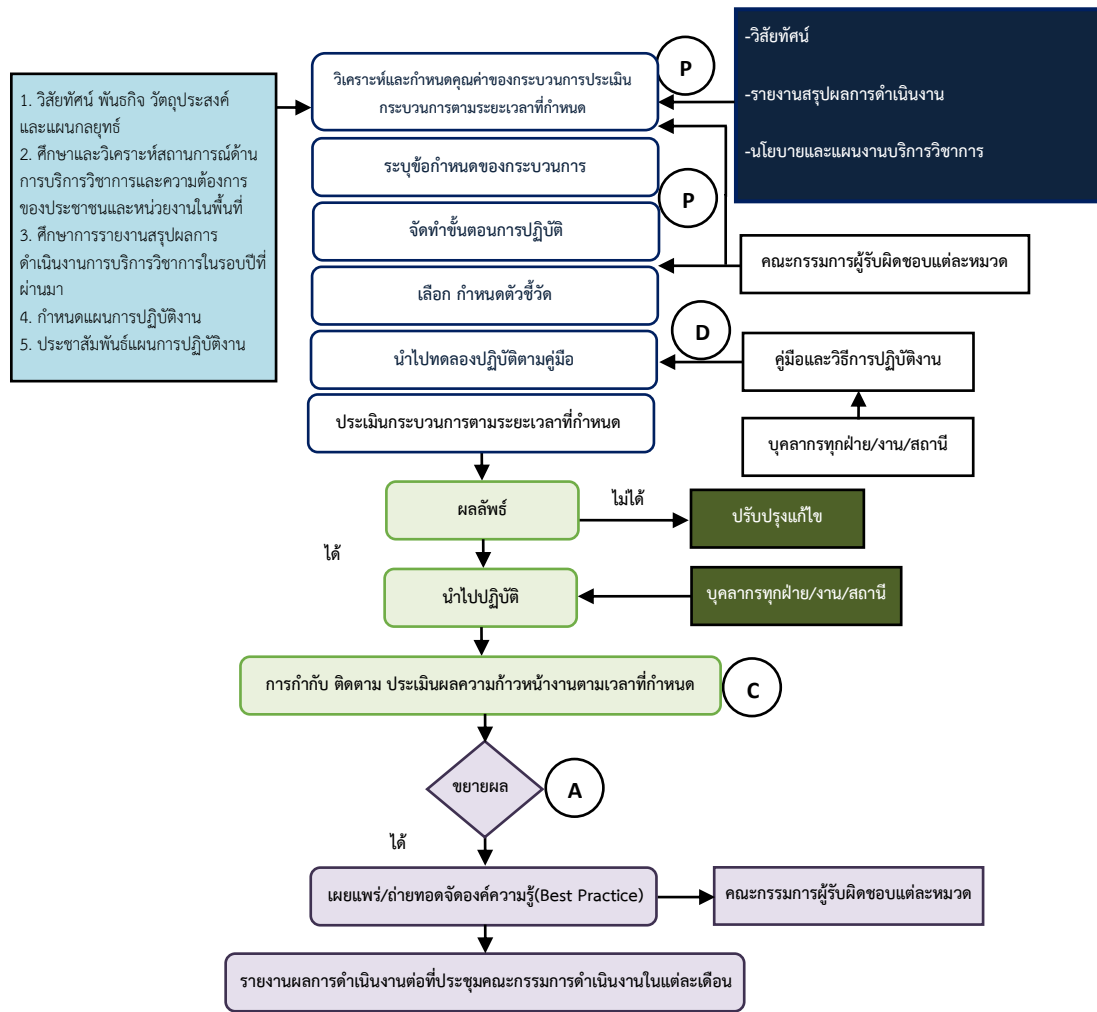
สำนักส่งเสริมฯ มีขั้นตอนการปฏิบัติงานตามกระบวนการทำงานที่สำคัญ ตามวงจรคุณภาพ PDCA ดังแผนภาพที่ 6.1-5 ขั้นตอนการปฏิบัติงานตามกระบวนการทำงานที่สำคัญตามวงจรคุณภาพ PDCA และมีขั้นตอนการปฏิบัติงานตามกระบวนการทำงาน เพื่อบรรลุข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการดังนี้

- กำหนดการปฏิบัติงานตาม JD และข้อตกลงก่อนการปฏิบัติงานเป็นรายบุคคล (TOR) ของบุคลากร
- มีคู่มือการปฏิบัติงาน/ขั้นตอนการปฏิบัติงาน/แนวปฏิบัติในการปฏิบัติงาน
- ติดตามและประเมินผลสัมฤทธิ์ตามตัวชี้วัดของโครงการ/กิจกรรม โดยผู้รับผิดชอบโครงการ
- ติดตามผลการดำเนินงานของทุกงานโดยทีมผู้บริหารของสำนักส่งเสริมฯ ตามโครงการ
- ประชุมทีมบริหาร และคณะกรรมการดำเนินงาน ได้ติดตามการดำเนินงานและแก้ไขปัญหาพร้อมกัน

สำนักส่งเสริมฯ มีวิธีการนำข้อมูลลูกค้า ผู้ส่งมอบ พันธมิตร และคู่ความร่วมมือ เพื่อใช้ในการจัดการกระบวนการ ดังนี้

- นำข้อมูลมาวิเคราะห์ (SWOT Analysis) และพัฒนากระบวนการเพื่อนำไปปฏิบัติในปีต่อไป
- นำข้อมูลมาปรับแผนปฏิบัติการ กำหนดเป้าหมาย และตัวชี้วัดให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- นำกระบวนการจัดการความรู้ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อสร้างความเข้าใจแก้ไขปัญหาการทำงานเพิ่มประสิทธิภาพและปรับปรุงกระบวนการทำงาน

สำนักส่งเสริมฯ กำหนดตัวชี้วัดและติดตามประเมินผลการดำเนินงาน เพื่อให้มั่นใจว่าการปฏิบัติงานตามกระบวนการเป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญ และนำไปปฏิบัติเพื่อใช้ในการควบคุมและปรับปรุงกระบวนการทำงาน ดังตารางที่ 6.1-3 กระบวนการทำงานหลัก กระบวนการที่ใช้ควบคุมและตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน



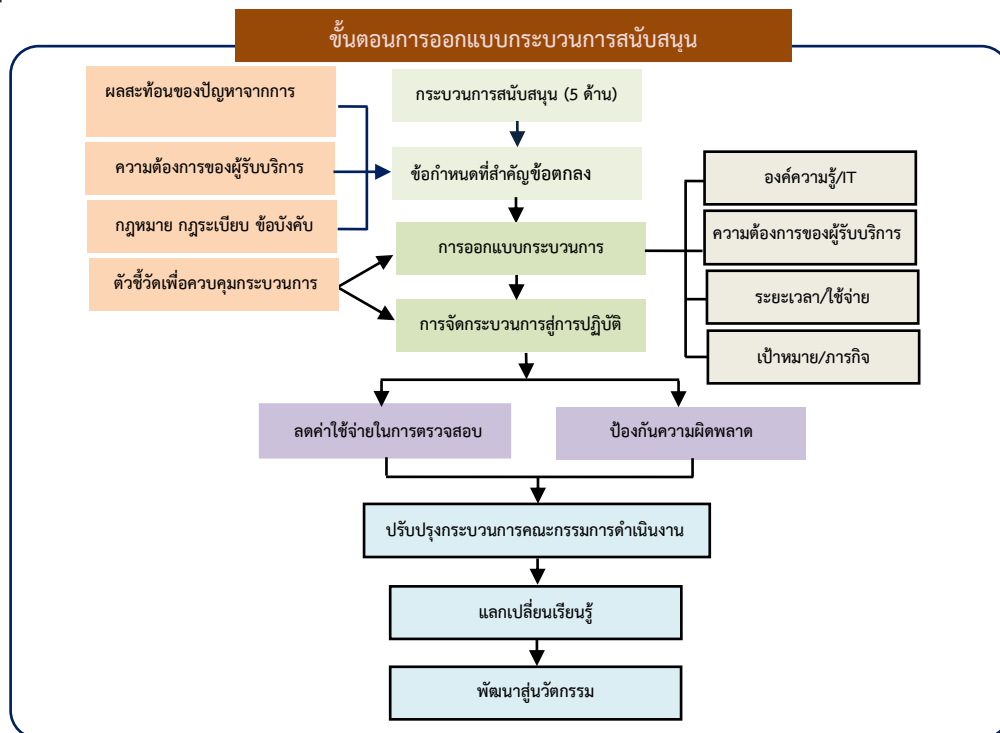
แผนภาพที่ 6.1-5 ขั้นตอนการปฏิบัติงานตามกระบวนการทำงานที่สำคัญตามวงจรคุณภาพ PDCA ตารางที่ 6.1-3 กระบวนการทำงานหลัก กระบวนการที่ใช้ควบคุมและตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน

กระบวนการทำงานหลัก	กระบวนการที่ใช้ในการควบคุมและปรับปรุงกระบวนการทำงาน	ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน
โครงการ/กิจกรรม/หลักสูตรฝึกอบรม	<ul style="list-style-type: none"> - กระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปี มีการปรับปรุงโดยวิเคราะห์ผลจากการสำรวจความต้องการ - กระบวนการถ่ายทอดแผนการปฏิบัติงาน - กำหนดมาตรฐานแนวปฏิบัติการทำงาน มีการกำกับดูแลและติดตามงานผ่านระดับหัวหน้าฝ่ายงานจนถึงผู้บริหารระดับสูง - การรายงานผลการดำเนินงาน ในที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินงานเพื่อรับฟังข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะสำหรับกิจกรรม/โครงการต่างๆ - การจัดการองค์ความรู้และนวัตกรรมเพื่อการจัดทำหลักสูตร/กิจกรรม โดยการวิเคราะห์ความต้องการ/ปัญหาอุปสรรคในการรับบริการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย โดยใช้แบบสำรวจความพึงพอใจ และข้อเสนอแนะที่องค์กรได้รับ - การประสานเครือข่ายหน่วยงานร่วมในพื้นที่ - การประชาสัมพันธ์เผยแพร่กิจกรรมโครงการมีการปรับปรุงการประชาสัมพันธ์ให้เข้าถึงผู้รับบริการอย่างทั่วถึงที่หลากหลายรูปแบบ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. จำนวนการปรับปรุงแผนปฏิบัติงานปีละ 1 ครั้ง 2. ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินการตามแผน 3. จำนวนโครงการ/กิจกรรม/นวัตกรรมบริการวิชาการ 4. ร้อยละความสำเร็จของคู่มือแนวปฏิบัติ 5. จำนวนครั้งในการรายงานที่ประชุม 6. จำนวนองค์ความรู้จากโครงการวิจัย/บทความวิจัย/นวัตกรรม/แนวปฏิบัติที่ดีของหน่วยงานภายในถ่ายทอดสู่ชุมชนและสังคม 7. จำนวนเครือข่ายความร่วมมือทางการวิจัยและบริการวิชาการทั้งหน่วยงานภายในและนอกมหาวิทยาลัย 8. จำนวนผู้เข้าร่วมกิจกรรม/โครงการบริการวิชาการ 9. จำนวนชุมชนเข้มแข็งตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง 10. รายได้ของคนในชุมชน/กลุ่มอาชีพที่ได้รับการส่งเสริมอาชีพเพิ่มขึ้น 11. ร้อยละความพึงพอใจ/ไม่พึงพอใจของผู้รับบริการ 12. ร้อยละของลูกค้าที่กลับมาใช้บริการซ้ำ
สื่อประเภทต่างๆ สื่อวิทยุโทรทัศน์ VDO on Demand	<ul style="list-style-type: none"> - กระบวนการจัดทำและปรับปรุงแผนปฏิบัติงานประจำปี - การถ่ายทอดแผนการปฏิบัติงานไปยังหัวหน้าฝ่ายงานและระดับผู้ปฏิบัติการ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. จำนวนเรื่อง/จำนวนตอนที่นำเสนอผ่านสื่อต่างๆ 2. จำนวนเรื่อง/จำนวนตอนที่นำเสนอผ่านสื่อวีดิโอหรือสื่อออนไลน์ (VDO/Radio On Demand) (นับสะสม)

กระบวนการทำงานหลัก	กระบวนการที่ใช้ในการควบคุมและปรับปรุงกระบวนการทำงาน	ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน
และสื่อสิ่งพิมพ์	<ul style="list-style-type: none"> - การจัดการองค์ความรู้และนวัตกรรมเพื่อปรับปรุงแนวทางการให้คำปรึกษา - กำกับดูแลและติดตามผ่านระดับหัวหน้าฝ่ายงานจนถึงผู้บริหารระดับสูง - รายงานผลการดำเนินงานในที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินงานเพื่อรับฟังข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะในครั้งต่อไป สำหรับกิจกรรม/โครงการต่างๆ 	<ol style="list-style-type: none"> 3. จำนวนสถานที่ที่ออกอากาศรายการวิทยุ (สถานีวิทยุ) 4. จำนวนคนที่เข้าถึงสื่อออนไลน์ Youtube 5. จำนวนองค์ความรู้งานวิจัย/บทความวิจัย/นวัตกรรม/แนวปฏิบัติที่ดีของหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยที่ถ่ายทอดสู่ชุมชนและสังคม 6. ร้อยละของระดับความพึงพอใจของผู้รับสื่อต่างๆ 7. ร้อยละของระดับความพึงพอใจของผู้รับสื่อวีดิโอและสื่อออนไลน์ (VDO/Radio On Demand) 8. ร้อยละความพึงพอใจของผู้รับสื่อวิทยุและสื่อออนไลน์ 9. ร้อยละของระดับความไม่พึงพอใจของผู้รับบริการ

6.1ข(2) กระบวนการสนับสนุน

สำนักส่งเสริมฯ กำหนดกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญโดยนำผลสะท้อนของปัญหาจากการปฏิบัติงานมาใช้ ออกแบบกระบวนการทำงาน เพื่อนำไปสู่การแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นโดยใช้องค์ความรู้และเทคโนโลยีสารสนเทศเป็น เครื่องมือสนับสนุนการบริการ เพื่อให้ผู้รับบริการได้รับการบริการที่ถูกต้อง รวดเร็ว โปร่งใส ตรวจสอบได้ กระบวนการสนับสนุนและข้อกำหนดที่สำคัญ ดังแผนภาพที่ 6.1-6



แผนภาพที่ 6.1-6 ขั้นตอนการออกแบบกระบวนการสนับสนุน

ในการนำกระบวนการสนับสนุนไปปฏิบัตินั้น สำนักส่งเสริมฯ ได้คำนึงถึงข้อกำหนดที่สำคัญ และกำหนดตัวชี้วัด เพื่อสร้างความเชื่อมั่นว่า กระบวนการสนับสนุนมีความสอดคล้องกับเป้าหมายหลัก และสนับสนุนการทำงานของ กระบวนการที่สำคัญให้บรรลุเป้าหมายเชิงคุณภาพในมิติต่างๆ ตามที่กำหนดดังตารางที่ 6.1-4 เพื่อให้การปฏิบัติงานของ สำนักส่งเสริมฯ บรรลุตามเป้าประสงค์เชิงคุณภาพ จึงมีการกำหนดวิธีการและขั้นตอนการปฏิบัติในทุกกระบวนการสนับสนุน

ตารางที่ 6.1-4 การจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการสนับสนุน

กระบวนการสนับสนุน	ข้อกำหนดที่สำคัญ	ตัวชี้วัดการนำกระบวนการสู่การปฏิบัติ
1. ด้านการเงินและพัสดุ	1. แผนงบประมาณ 2. การเบิกจ่ายถูกต้องตามระเบียบกำหนด 3. ประหยัด	1. ร้อยละของการเบิกจ่ายตามแผนงบประมาณ
2. ด้านบริหารและธุรการ	1. เอกสารถูกต้อง รวดเร็ว 2. ชั้นความลับของหนังสือราชการ 3. สรรหาบุคลากร ตามเวลาที่ต้องการบุคลากรและคุณลักษณะของตำแหน่งงาน (Job Description) 4. กำหนดและวางแผนตำแหน่งที่สูงขึ้นของบุคลากร 5. จัดบุคลากรเข้ารับการอบรมให้ตรงตามภาระงาน 6. จัดสวัสดิการต่างๆ ให้แก่บุคลากร	1. จำนวนแผนการวางระบบงานที่ได้ดำเนินการ 2. จำนวนครั้งของบุคลากรที่ผ่านการอบรม สัมมนา ดูงาน 3. ร้อยละของความผูกพันและความผูกพันในที่ทำงาน 4. จำนวนบุคลากรที่เลื่อนตำแหน่ง/เปลี่ยนตำแหน่ง 5. ระบบการประเมินบุคลากรตาม TOR 6. ร้อยละของการประเมินความสุขของบุคลากรในองค์กร ด้วย Happimonitor
3. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	1. ข้อมูลปลอดภัย ถูกต้องในการนำไปใช้รายงาน 2. สะดวก รวดเร็ว ในการใช้งาน 3. ใช้เป็นระบบฐานข้อมูลในการดำเนินงาน	1. ฐานข้อมูลครอบคลุมทุกงาน MIS-DSS, MIS สำนักส่งเสริม, Intranet, E-doc, E-Office, E-mail, TOR Online, Competency online 2. ระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัยปลอดภัย และเชื่อถือได้ 3. ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ
4. ด้านการตลาดและการวิเคราะห์ลูกค้า	1. เข้าถึงลูกค้าได้ทุกช่องทาง 2. ความพึงพอใจและตรงกับความต้องการของผู้รับบริการในทุกกลุ่มเป้าหมาย	1. ฐานข้อมูลหน่วยงานภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ เอกชน ชุมชน และข้อมูลเครือข่าย 2. ผลการประเมินความต้องการและความพึงพอใจของผู้รับบริการ 3. รายงานผลการประชุม
5. ด้านการประกันคุณภาพและการบริหารความเสี่ยง	1. จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน 2. ประเมินคุณภาพการดำเนินงานตามกรอบเวลาที่กำหนด 3. ประเมินแผนและผลการดำเนินงานตามกรอบเวลาที่กำหนด	1. รายงานผลการประเมินความเสี่ยง การควบคุมภายในและการปรับปรุง 2. รายงานผลการประกันคุณภาพ 3. รายงานแผนและผลตามตัวชี้วัด 4. รายงานการประชุมคณะกรรมการประกันคุณภาพ

6.1ข(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	ผลจากการปรับปรุงกระบวนการทำงาน
รายงานผลการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติงานประจำปี	- มีการติดตามประเมินผลวางแผนปรับปรุง แก้ไขแผนปฏิบัติงานประจำปี ปีละ 1 ครั้ง	มีการดำเนินงานกิจกรรม/โครงการเป็นไปตามแผนปฏิบัติงานประจำปีที่ปรับปรุง
ปัญหาที่พบในการปฏิบัติงานของกระบวนการทำงาน	-จัดกิจกรรมทบทวนตามกระบวนการ AAR (After Action Review) เมื่อกิจกรรม/โครงการเสร็จสิ้น	มีการทบทวนกระบวนการต่างๆ เพื่อวิเคราะห์ว่าเกิดเหตุอะไร สาเหตุของการเกิด และสามารถดำเนินการให้ดีกว่าเดิม
- ผลการตรวจสอบโดยระบบการควบคุมภายในเพื่อประเมินความเสี่ยงและระบบประกันคุณภาพ	-นำผลการปรับปรุงกระบวนการเข้าร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้การทำงานของแต่ละฝ่าย/งาน/สถานี	- มีระบบการรับ-ส่งเงินรายได้ - มีระบบประเมินและติดตามความก้าวหน้า

ข้อมูล	การปรับปรุงกระบวนการทำงาน	ผลจากการปรับปรุงกระบวนการทำงาน
- ข้อมูลย้อนกลับจากแบบประเมินผลโครงการ และข้อเสนอแนะของผู้รับบริการ - สรุปผลการดำเนินงานประจำปี		- ได้วิสัยทัศน์ พันธกิจใหม่

ค. การจัดการห่วงโซ่อุปทาน

6.1ค การจัดการห่วงโซ่อุปทาน

สำนักส่งเสริมฯ มีวิธจัดการห่วงโซ่อุปทาน โดยมอบหมายให้คณะกรรมการดำเนินงานจัดระบบที่มีความยืดหยุ่น และรองรับการเปลี่ยนแปลงมีคณะกรรมการที่ทำหน้าที่ออกแบบกระบวนการที่สอดคล้องกับพันธกิจขององค์กร โดยใช้ทรัพยากรและเทคโนโลยีที่มีอยู่ในการดำเนินงานเชื่อมโยงกับระบบข้อมูลควบคู่ไปกับข้อมูลของลูกค้าและผู้รับบริการ ผลการประเมิน ผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่เปลี่ยนแปลงไปด้านสังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อม

สำนักส่งเสริมฯ ใช้การจัดการห่วงโซ่อุปทานผนวกกับกระบวนการให้บริการ เพื่อเพิ่มคุณค่าให้แก่ลูกค้าและผู้รับบริการและคุณภาพการบริการทั้งในด้านผู้ส่งมอบผลิตภัณฑ์ พันธมิตร และคู่ความร่วมมือรายละเอียด ดังตารางที่ 6.1-6 ตารางที่ 6.1-6 การจัดการห่วงโซ่อุปทาน แนวทางการดำเนินการและการประเมินผล

ผู้ส่งมอบ/ระบบควบคุม	แนวทางการดำเนินการ	การประเมินผล
ผู้ส่งมอบ		
วัสดุ อุปกรณ์ในการจัดอบรม สัมมนา	หัวหน้าโครงการที่รับผิดชอบหลักสูตร คัดเลือกผู้ส่งมอบหรือผู้จำหน่ายโดยใช้ขั้นตอนการเปรียบเทียบราคาซึ่งพิจารณาจากผู้จำหน่ายที่ให้ราคาเหมาะสม ครบถ้วน ถูกต้องตรงกันและส่งของรวดเร็วทันต่อการใช้งาน	1. การประเมินโดยใช้แบบสอบถาม 2. การถอดบทเรียน
สถานที่ในการจัดอบรม/ประชุม/สัมมนา	สถานที่ของเอกชน จะให้ความสำคัญกับการบริการ ความพร้อมของวัสดุอุปกรณ์โสตทัศนฯ แสง สี เสียง เส้นทางเดินทางที่สะดวก ความปลอดภัย การอยู่ในแหล่งชุมชนหรือใกล้แหล่งชุมชน	สรุปผลการปฏิบัติงาน (After Action Review : AAR)
ไปรษณีย์	ผู้รับผิดชอบ ฝ่าย/งาน/สถานีฯ จัดทำเอกสารประชาสัมพันธ์ เอกสารเผยแพร่ จดหมาย นำส่งไปยังไปรษณีย์เพื่อส่งไปยังกลุ่มเป้าหมายต่างๆ และประสานงานติดตามสอบถาม จดหมาย อนาคต เพื่อการเบิกจ่าย โดยคำนึงถึงความถูกต้อง รวดเร็ว หรือถึงผู้รับปลายทางครบถ้วน	3. สอบถามการได้รับข่าวประชาสัมพันธ์ โครงการต่างๆ จากลูกค้าและสอบถามติดตามความคืบหน้า จดหมาย
ร้านอาหารและเครื่องดื่ม	การดำเนินการจัดอบรมหลักสูตรต่างๆ ผู้รับผิดชอบจะหาข้อมูล ติดต่อสอบถามจากผู้เคยรับบริการ จะพิจารณาเลือกร้านอาหารสะอาด ราคาเหมาะสม และตรงกับความต้องการ จึงติดต่อไปยังร้านอาหารดังกล่าว เพื่อสั่งอาหารและเครื่องดื่มและให้มีการจัดส่งตามวันเวลา สถานที่ที่กำหนด และหลังรับบริการจะมีการสอบถาม ประเมินจากการให้บริการ ความสะอาด และคุณภาพอาหาร เพื่อเสนอแนะร้านอาหารดังกล่าวให้ปรับปรุงและพิจารณาการเลือกใช้บริการครั้งต่อไป	4. การประชุมกลุ่มย่อย Focus group discussion
ระบบควบคุมการดำเนินการในการให้บริการวิชาการ	การควบคุมเวลา โครงการที่จัด จะมีกำหนดการ วัน เวลาที่แน่ชัด และเหมาะสม เพื่อให้กิจกรรมที่เกิดขึ้นดำเนินไปจนเสร็จสมบูรณ์ การควบคุมจำนวนบุคลากร ผู้ดำเนินการจัดโครงการ คำนึงถึงทักษะความสามารถ และความสะดวกในการเข้าถึงพื้นที่ในการให้บริการแต่ละครั้งทั้งนี้จะต้องสอดคล้องกับจำนวนผู้รับบริการตามที่กำหนดในแต่ละโครงการที่จัด การควบคุมคุณภาพ มีการจัดทำแบบประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการ เพื่อเป็นข้อมูลย้อนกลับให้สำนักส่งเสริมฯ	5. การรายงานผลการย้อนกลับให้แก่ผู้ส่งมอบได้ทราบด้วยเมื่อเสร็จสิ้นโครงการ
พันธมิตร		
ผู้สนับสนุนแหล่งทุนเพื่อจัดกิจกรรมบริการวิชาการ	ระบบการบริหารจัดการที่มีคุณภาพ ตามเกณฑ์ที่ผู้ให้การสนับสนุนงบประมาณกำหนด แนวปฏิบัติที่สำนักส่งเสริมฯ ได้ดำเนินการคือ เมื่อสิ้นสุดโครงการ/กิจกรรม จะมีการประเมินผลและรายงานผลการดำเนินงานให้เจ้าของแหล่งทุนรับทราบ	
หน่วยงานทำโครงการร่วม	เมื่อมีหน่วยงานภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย ประสานแจ้งความประสงค์การทำโครงการร่วม หรือสำนักฯ มีความประสงค์ทำโครงการร่วมกับหน่วยงานต่างๆ จะมีหนังสือแจ้งความประสงค์ และนัดประชุมหารือกับผู้บริหารเบื้องต้น เพื่อกำหนดแนวทางการจัดทำโครงการร่วม และแบ่งภาระความรับผิดชอบต่อกัน พร้อมทั้งกำหนดแผนงาน ทางสำนักฯ จะมีคำสั่งแต่งตั้งคณะทำงาน และผู้ได้รับมอบหมายจะต้องไปดำเนินการ และจะมีการประเมินการทำงานร่วมกัน พร้อมทั้งดูแลการบริหารงบประมาณตามที่ตกลงร่วมกัน จนเสร็จสิ้นโครงการ	

ผู้ส่งมอบ/ระบบ ควบคุม	แนวทางการดำเนินการ	การประเมินผล
คู่ความร่วมมือ		
องค์ความรู้ : วิทยากร	ขั้นตอนการคัดเลือกเริ่มจากการพิจารณาคุณสมบัติความเหมาะสม ความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ การมีชื่อเสียง และการเป็นที่ยอมรับในแวดวงวิชาชีพ -พิจารณาจากผลการประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการ กรณีที่เคยเป็นวิทยากรในหลักสูตรที่จัดอบรมมาแล้ว	
คณะ/หน่วยงาน	สำนักฯ จะมีการประสานกับคณะ/หน่วยงานต่างๆ ในมหาวิทยาลัย และหน่วยงานภายนอก เพื่อสอบถามความพร้อมของเครื่องมือ อุปกรณ์ ตลอดจน ความเชี่ยวชาญของบุคลากร ประเมินความเป็นไปได้ เพื่อขอความร่วมมือในการใช้สถานที่ วัสดุอุปกรณ์ ตลอดจนวิทยากร ในระหว่างการทำงานจะมีการประเมินจากผู้รับบริการ และผู้รับผิดชอบของสำนักฯ	
สถานีวิจัย	สำนักฯ มีการทำงานร่วมกัน โดยสำนักมีการจัดรายการวิทยุ ผ่านสถานีวิจัยของมหาวิทยาลัย และการจัดทำรายการวิทยุส่งไปยังสถานีวิจัยในพื้นที่กว่า 20 สถานี มีทีมงานลงไปประสานและเยี่ยมสถานีวิจัยเหล่านั้น ซึ่งเป็นสถานีเครือข่ายกับสำนักส่งเสริมฯ และมีการประเมินสอบถามปัญหาและแนวทางแก้ปัญหา ในการจัดทำรายการออกอากาศ โดยบันทึกลงแผ่นซีดีพร้อมทั้งจัดส่งไปยังสถานีวิจัยในเครือข่าย	

ง. การจัดการนวัตกรรม

6.1ง การจัดการนวัตกรรม

สำนักส่งเสริมฯ สนับสนุนให้เกิดการสร้างและพัฒนานวัตกรรมที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อบรรลุเป้าประสงค์และให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดของการดำเนินงาน โดยมีกระบวนการ ดังแผนภาพที่ 6.1-7

ปัจจัยนำเข้า	กระบวนการจัดการนวัตกรรม					ผลลัพธ์
<ul style="list-style-type: none"> -นโยบายขององค์กร -การวางแผนกลยุทธ์ -ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ -แหล่งงบประมาณเพื่อสนับสนุน -ข้อมูลความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย -ช่องทางการสื่อสาร -ผลการปฏิบัติในรอบปีที่ผ่านมา 	① กำหนดนโยบายส่งเสริมสนับสนุนในการสร้าง/พัฒนานวัตกรรมการดำเนินงานในมิติต่างๆ	② สร้างบรรยากาศสภาพแวดล้อมให้บุคลากรได้เกิดแนวคิดสร้าง/พัฒนานวัตกรรม-จัดตั้งคณะทำงานเพื่อขับเคลื่อนและพัฒนานวัตกรรมด้านกระบวนการทำงานและผลิตภัณฑ์ต่างๆ	③ จัดให้ความรู้/สนับสนุนการเข้าอบรม สัมมนาในการสร้าง/พัฒนานวัตกรรม	④ สร้างนวัตกรรมใหม่/พัฒนานวัตกรรมเดิมเพื่อปรับปรุงการดำเนินงานทดลองนำนวัตกรรมมาใช้/ประเมิน/ปรับปรุง-นำนวัตกรรมไปแสดงนิทรรศการและส่งเข้าเวทีการประกวดต่างๆ	⑤ -ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน-สนับสนุนเงินรางวัลเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการพัฒนางาน-สนับสนุนการเข้าประกวด	<ul style="list-style-type: none"> 1.จำนวนนวัตกรรม 2.นวัตกรรมที่ปฏิบัติได้สำเร็จ 3.รางวัล/เกียรติบัตรการประกวด 4.การขอตำแหน่งทางวิชาการที่สูงขึ้น
ผู้รับผิดชอบ	ผู้บริหาร	หัวหน้าฝ่ายงาน	หัวหน้าฝ่ายงาน	บุคลากร	คณะกรรมการดำเนินงาน	

แผนภาพที่ 6.1-7 ขั้นตอนการจัดการนวัตกรรม

นำปัจจัยนำเข้ามาขับเคลื่อนการสร้างและพัฒนานวัตกรรมผ่านกระบวนการจัดการนวัตกรรม 5 ขั้นตอน โดยมีการดำเนินการดังต่อไปนี้

1. นวัตกรรมการสร้างและพัฒนาหลักสูตร/กิจกรรม/โครงการใช้ข้อมูลการวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้า ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย และผลการปฏิบัติในรอบปีที่ผ่านมาเพื่อค้นหาความต้องการ ปัญหา อุปสรรคในการดำเนินงาน โดยประชุมร่วมกันในฝ่าย/งานที่รับผิดชอบ และผลของการสรุปทบทวนเรียนในระหว่างคณะทำงาน นอกจากนั้นในขั้นตอนของการปฏิบัติงาน มีการปรับปรุงงาน เพื่อลดข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น อันจะนำไปประโยชน์สูงสุดต่อลูกค้าและผู้รับผิดชอบกิจกรรม/โครงการ จะได้พัฒนางานและการจัดการนวัตกรรมที่เกี่ยวกับงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นทั้งนี้ในช่วงเวลาที่ผ่านมาองค์กรได้สร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ลักษณะโครงการเพิ่มขึ้นได้แก่ โครงการคู่มือครู หลักสูตรฝึกอบรมที่ตอบสนองต่อองค์กรใหญ่ๆ โครงการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการจัดเตรียมแฟ้มสะสมผลงานและแนะนำการศึกษาต่อให้นักเรียนสานฝันการกีฬาสู่ระบบการศึกษาจังหวัดชายแดนใต้โครงการ In House Training ต่างๆ และนวัตกรรมเกี่ยวกับสื่อ เช่น Video on demand เรื่องใหม่ๆ

2. การจัดบรรยากาศ สภาพแวดล้อมให้บุคลากรได้ก่อให้เกิดแนวคิดสร้างสรรค์/พัฒนานวัตกรรม สนับสนุนการพัฒนานวัตกรรมการทำงานข้ามสายงาน มีการแต่งตั้งคณะทำงานเพื่อขับเคลื่อนงานในกรณีที่มีภาระงานเร่งด่วนหรือมีกิจกรรมที่ท้าทาย 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 รวมทั้งการผลิตการเผยแพร่และถ่ายทอดความรู้จากงานวิจัยเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่ม สร้างโอกาสและช่องทางในการจำหน่ายสินค้าชุมชนอย่างต่อเนื่อง มีการศึกษาวิเคราะห์ และหาแนวทางพัฒนานวัตกรรมเพื่อให้ผลิตภัณฑ์ทันสมัยอยู่เสมอ

4. สร้างนวัตกรรมใหม่/พัฒนานวัตกรรมเดิมเพื่อปรับปรุงการดำเนินงานทดลองนำนวัตกรรมมาใช้/ประเมิน/ปรับปรุง มีการนำนวัตกรรมที่บุคลากรพัฒนาขึ้นมาไปแสดงนิทรรศการและส่งเข้าเวทีการประกวดต่างๆ ภายในมหาวิทยาลัย เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญได้ให้ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงต่อเนื่อง

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 ต้นทุนในกระบวนการระบบงาน การกำจัดและลดการสูญเสียเวลาและทรัพยากร 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. มีการปรับปรุงและกำหนดแนวปฏิบัติเพื่อลดต้นทุนอย่างเป็นระบบทั้งต้นทุนในกระบวนการผลิตต้นทุนคงที่ และต้นทุนผันแปร เช่น ค่าจ้าง ค่าวัสดุดิบ ค่าโทรศัพท์ นอกจากนี้ยังมีการประสานงานกับเครือข่ายของชุมชน ในการจัดทำโครงการ เพื่อควบคุมต้นทุนและลดต้นทุนการผลิตที่ซ้ำซ้อน และจัดหาแหล่งทุนภายนอกเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของหน่วยงาน ดังนี้

6.1 จัดอบรมเป็นชุดหลักสูตร 2-3 หลักสูตรในเวลาและสถานที่เดียวกัน ทำให้ลดรอบเวลาในการปฏิบัติงาน ลดค่าเดินทาง ค่าตอบแทนเจ้าหน้าที่ และค่าวัสดุอุปกรณ์ ที่สามารถใช้ร่วมกันได้

6.2 เลือกใช้สถานที่ราชการในการจัดอบรมแทนสถานที่ของเอกชน เพื่อลดค่าใช้จ่าย

6.3 ใช้บุคลากรของหน่วยงานในการจัดรายการวิทยุโดยกำหนดให้เป็นภาระงานประจำ เพื่อลดจ่ายค่าตอบแทน

6.4 ขอความร่วมมือในการออกอากาศรายการวิทยุ ไปยังสถานีวิทยุต่างๆ เพื่อไม่ต้องเสียค่าเช่าเวลา รวมทั้งขอความร่วมมือในการผลิตรายการโดยประสานบุคลากรและองค์กรภาคีเครือข่าย

6.5 เลือกใช้วิทยากรภายในหน่วยงานเพื่อลดค่าใช้จ่าย

6.7 กำหนดแนวนโยบาย Green and Clean office เช่น แนวปฏิบัติมาตรการประหยัดพลังงาน และน้ำมันเชื้อเพลิง โดยมีการจัดเก็บและรายงานข้อมูลในที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินงาน

6.8 ใช้ระบบสื่อสารผ่านช่องทาง Social Network เช่น Group mail, Facebook และประชาสัมพันธ์ทางไปรษณีย์ ข่าวสารผ่านเว็บไซต์เพื่อลดค่าใช้จ่ายในการจัดส่งเอกสารประชาสัมพันธ์ทางไปรษณีย์

7. มีการกำหนดมาตรฐานระยะเวลาการปฏิบัติงานตามโครงการ/กิจกรรมทุกโครงการ

7.1 การประชาสัมพันธ์หลักสูตรการอบรมต้องดำเนินการก่อนการอบรม 1-2 เดือน เพื่อให้ลูกคามีเวลาเพียงพอในการเข้าถึงและพิจารณาข้อมูลก่อนการตัดสินใจ

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 เพื่อให้เป็นไปตามระเบียบเงินยืมทรองราชการในการจัดกิจกรรม/โครงการ และสอดคล้องกับการรายงานผลการดำเนินงานและผลการเบิกจ่าย

7.6 จัดทำบันทึกสรุปผลการประเมินและรายงาน หลังเสร็จสิ้นโครงการ 3 วัน

8. ตรวจสอบ/ทบทวนประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศทุก 6 เดือน ทั้งนี้จะมีการประชุมเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง ผู้ใช้งานในระบบเพื่อนำเสนอผลการใช้และข้อเสนอแนะเพื่อให้ระบบสามารถรองรับงานได้ครบถ้วนมากยิ่งขึ้น

9. มีการนำระบบอิเล็กทรอนิกส์ต่างๆ เข้ามาใช้เพื่อการควบคุมต้นทุน และลดระยะเวลาในการทำงาน ได้แก่ระบบการรับ-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 ค้นหาสาเหตุและกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหาร่วมกัน

5. กำหนดให้บุคลากรจัดทำโครงการวิจัย และโครงการพัฒนางาน ให้เป็นส่วนหนึ่งของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้งานที่รับผิดชอบมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ข. การจัดการระบบสารสนเทศ

6.2ข(1) ความเชื่อถือได้

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

6.2ข(2) ความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์

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

ส่วนการจัดการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ สำนักส่งเสริมฯ ได้พัฒนาระบบเพื่อให้ข้อมูลมีความปลอดภัยและเป็นความลับ โดยมีการกำหนดสิทธิในการเข้าถึงข้อมูลต่างๆ โดยจัดทำระบบการยืนยันตัวตนผ่าน Login และ Password มีการกำหนดสิทธิการเข้าถึงข้อมูลของบุคลากรในแต่ละระดับที่แตกต่างกันและเก็บรายละเอียดทุกครั้งที่มีการปรับแก้ไขข้อมูล อีกทั้งยังสามารถตรวจสอบเส้นทางของข้อมูลเหล่านั้นได้ จึงถือว่าข้อมูลสารสนเทศและองค์ความรู้ต่างๆ มีความปลอดภัยและเป็นความลับ นอกจากนี้การเฝ้าระวังความปลอดภัยของระบบสารสนเทศบนเว็บไซต์สำนักส่งเสริมฯ มีการปรับปรุง พัฒนาซอฟต์แวร์ให้มีความทันสมัยทันต่อการเปลี่ยนแปลงในแต่ละยุค โดยการนำเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาปรับปรุงเว็บไซต์ให้มีความปลอดภัย เช่น การใช้ AJAX ในการกรองข้อมูลที่ไม่พึ่งประสงค์ การใช้ J-Query ในการตรวจสอบเซสชันและกรองชนิดของเว็บเบราว์เซอร์ในการเข้าถึงข้อมูล หากการเข้าถึงเว็บไซต์ของสำนักส่งเสริมฯ ไม่ใช่เว็บเบราว์เซอร์ที่ได้รับอนุญาต จะไม่อนุญาตให้เข้าถึงข้อมูลโดยเด็ดขาดนอกจากนี้การติดตั้งโปรแกรมช่วยรักษาความปลอดภัยเพื่อป้องกันการโจมตีจากผู้ไม่ประสงค์ดีหรือไวรัสและ สปายแวร์ต่างๆ 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 ได้

ดำเนินการนำลิงค์ที่อยู่ของเว็บไซต์ (URL) มาผูกไว้กับเว็บไซต์ของสำนักส่งเสริมฯ โดยการสร้างแบนเนอร์เชื่อมโยงไปยังหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องให้มีความสวยงามและบูรณาการให้มีการเข้าถึงได้ง่าย สะดวก และรวดเร็ว

ค. การเตรียมพร้อมด้านความปลอดภัยและต่อภาวะฉุกเฉิน

6.2ค(1) ความปลอดภัย

สำนักส่งเสริมฯ มีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน เพื่อวิเคราะห์หาความเสี่ยงและความล้มเหลวของการดำเนินงานในทุกด้าน โดยเฉพาะด้านความปลอดภัยซึ่งกำหนดให้เป็นกิจกรรมหนึ่งในแผนบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน โดยมอบให้แต่ละฝ่าย/งาน/สถานีเป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการและรายงานผลในที่ประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในทุก 6 เดือนและกำหนดให้เป็นภาระงานด้านหนึ่งของคณะกรรมการเตรียมความพร้อมต่อภาวะฉุกเฉินและ 5ส ของหน่วยงานที่ต้องร่วมดำเนินการด้วย

ด้านความปลอดภัยของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ กำหนดมาตรการความปลอดภัยด้วยรหัสผ่าน (Login & Password) เพื่อกำหนดสิทธิการเข้าถึงข้อมูลและระบบสารสนเทศให้แก่ผู้ใช้งานอย่างเหมาะสมกับหน้าที่และความรับผิดชอบ โดยมอบหมายให้นักวิชาการคอมพิวเตอร์เป็นผู้ดูแลควบคุมและตรวจสอบ

6.2ค(2) ความต่อเนื่องทางธุรกิจ

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 และเพื่อให้มั่นใจว่าแผนป้องกันและ วิธีปฏิบัติเมื่อเกิดภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉินมีความพร้อมเมื่อเกิดเหตุการณ์จริง สำนักส่งเสริมฯ จึงดำเนินการดังนี้

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

ตารางที่ 6.2-2 แผนป้องกันและเตรียมความพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน แต่ละฝ่าย/งาน/สถานี

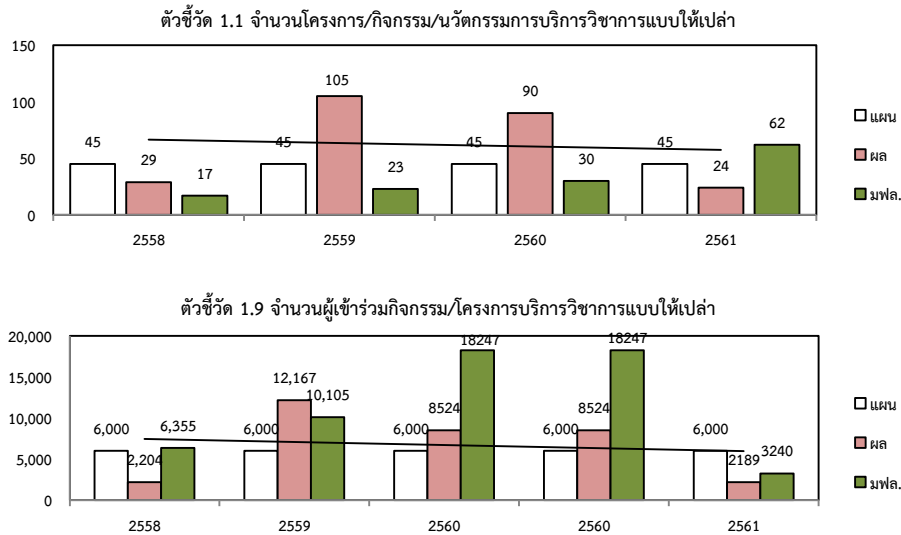
ฝ่าย/งาน/สถานี	แผนป้องกันและเตรียมความพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน					
	ด้านภัยพิบัติธรรมชาติ				ด้านการจัดกิจกรรม/โครงการ	ด้านระบบข้อมูล/สารสนเทศ
	อัคคีภัย	อุทกภัย/วาตภัย	แผ่นดินไหว	ภัยแล้ง		
สำนักงานกลาง	✓	✓	✓	-	✓	✓
สถานีบริการวิชาการชุมชนจະນະ	✓	✓	✓	✓	✓	✓
สถานีบริการวิชาการชุมชนเทพา	✓	✓	✓	✓	✓	✓
สถานีบริการวิชาการชุมชนปัตตานี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

7.1 ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณท์และกระบวนการ

ก. ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณท์และบริการที่มุ่งเน้นลูกค้า

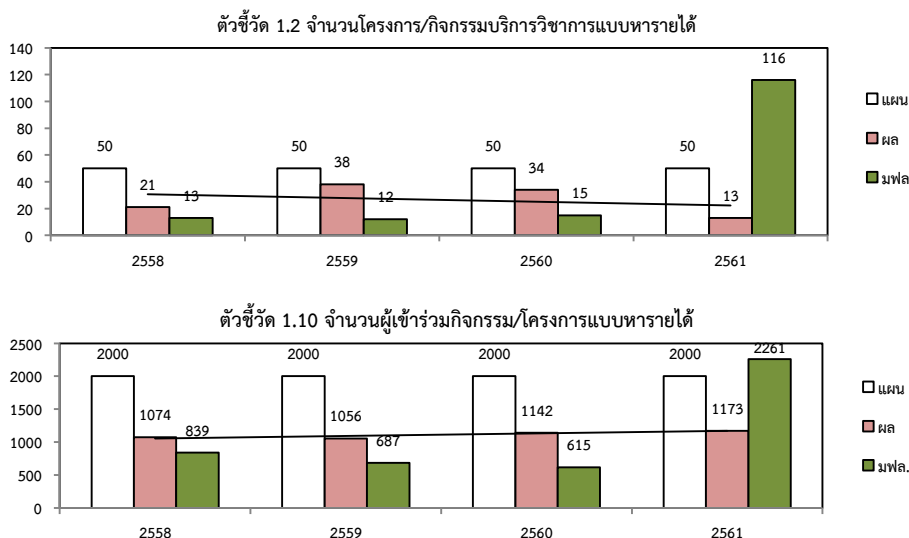
1. ผลลัพธ์ผลิตภัณท์ที่ 1 การจัดโครงการ/กิจกรรม/หลักสูตรฝึกอบรม

แบบให้เปล่า จำนวน 24 โครงการ/กิจกรรม (KPI 1.1) มีผู้เข้าร่วม 2,189 คน (KPI 1.19) ซึ่งมีจำนวนต่ำกว่าแผนที่กำหนดไว้และลดลงจากปีที่ผ่านมา เมื่อเทียบกับคู่เทียบพบว่ามีผลลัพธ์ต่ำกว่าศูนย์บริการวิชาการ มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง เนื่องจากมหาวิทยาลัยมีการปรับเปลี่ยนช่วงเวลาในการเก็บข้อมูล ดังแผนภาพที่ 7.1-1



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

แบบหารายได้ จำนวน 13 โครงการ/กิจกรรม (KPI 1.2) มีผู้เข้าร่วม 1,173 คน (KPI 1.10) ซึ่งมีจำนวนกิจกรรมลดลงจากปีที่ผ่านมา และน้อยกว่าแผนที่กำหนดไว้ แต่มีจำนวนผู้เข้าร่วมกิจกรรมสูงกว่าปีที่ผ่านมา เมื่อเทียบกับคู่เทียบพบว่าจำนวนโครงการ/กิจกรรมที่จัดและจำนวนผู้เข้าร่วมกิจกรรมต่ำกว่าศูนย์บริการวิชาการ มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง เนื่องจากมหาวิทยาลัยมีการปรับเปลี่ยนช่วงเวลาในการเก็บข้อมูล ดังแผนภาพที่ 7.1-2

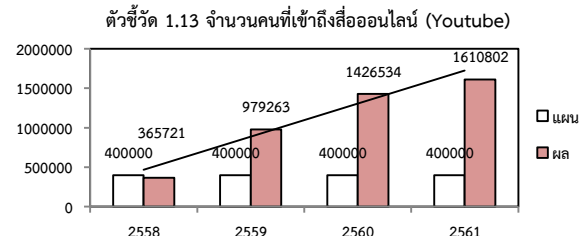
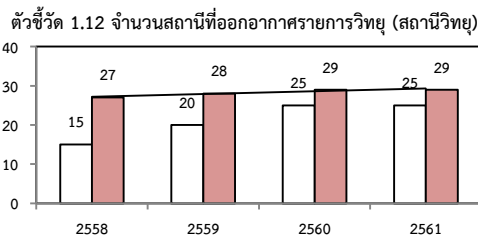
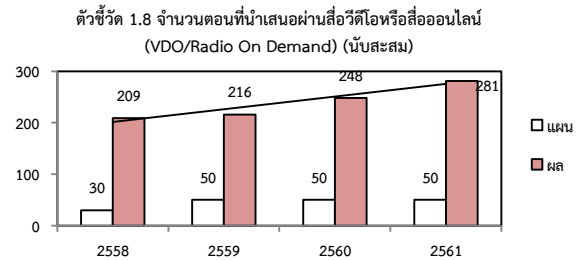
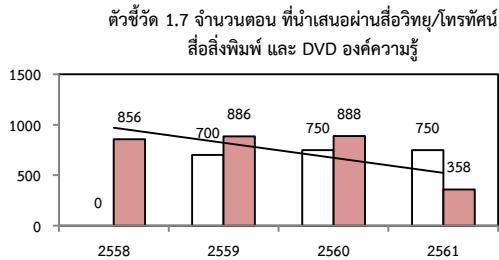


แผนภาพที่ 7.1-2 ผลลัพธ์ผลิตภัณท์ที่ 1 การจัดโครงการ/กิจกรรมบริการวิชาการแบบหารายได้: จำนวนโครงการ/กิจกรรมบริการวิชาการแบบหารายได้ (KPI 1.2) และจำนวนผู้เข้าร่วมกิจกรรม/โครงการแบบหารายได้ (KPI 1.10)

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

ด้านสื่อวิทยุ/โทรทัศน์ และสื่อสิ่งพิมพ์ มีจำนวนตอน/เรื่องที่น่าสนใจ 358 ตอน (KPI 1.7) ซึ่งต่ำกว่าแผนที่กำหนดไว้ เนื่องจากมหาวิทยาลัยมีการปรับเปลี่ยนช่วงเวลาในการเก็บข้อมูล และมีจำนวนสถานีวิทยุที่ออกอากาศ 29 สถานี (KPI 1.12) ดังแผนภาพที่ 7.1-3

ด้านสื่อออนไลน์ VDO/Radio on Demand มีจำนวนเรื่อง/ตอนที่นำเสนอผ่านสื่อวิดีโอหรือสื่อออนไลน์ (VDO/Radio on Demand) (นับสะสม) 281 เรื่อง (KPI 1.8) ซึ่งสูงกว่าปีที่ผ่านมา ในส่วนของจำนวนคนที่เข้าถึงสื่อออนไลน์ 1,610,802 คน (KPI 1.13) ซึ่งสูงกว่าแผนที่กำหนดและเพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา ดังแผนภาพที่ 7.1-3



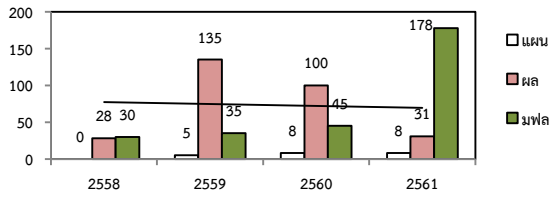
แผนภาพที่ 7.1-3 ผลลัพธ์ด้านที่ 2 สื่อประเภทต่างๆ ได้แก่ สื่อวิทยุ/โทรทัศน์ VDO on Demand และสื่อสิ่งพิมพ์ : จำนวนตอน ที่นำเสนอผ่านสื่อวิทยุ/โทรทัศน์ สื่อสิ่งพิมพ์ และ DVD องค์กรความรู้ (KPI 1.7) จำนวนตอนที่นำเสนอผ่านสื่อวิดีโอหรือสื่อออนไลน์ (VDO/Radio On Demand) (นับสะสม) (KPI 1.8) จำนวนสถานีที่ออกอากาศรายการวิทยุ (KPI 1.12) จำนวนคนที่เข้าถึงสื่อออนไลน์ (KPI 1.13)

3. ผลลัพธ์ผลิตภัณฑ์ที่ 1 และผลิตภัณฑ์ที่ 2 ที่นำองค์ความรู้จากกรณีวิจัย/นวัตกรรม/รายงานการศึกษา/แนวปฏิบัติที่ดีของหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยถ่ายทอดสู่ชุมชนและสังคม

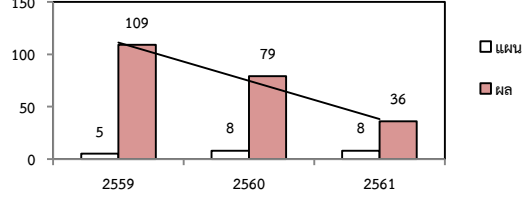
สำนักส่งเสริมฯ มีกิจกรรมและโครงการที่นำองค์ความรู้จากโครงการวิจัย/บทความวิจัย/นวัตกรรม/รายงานการศึกษา/แนวปฏิบัติที่ดีของหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยที่ถ่ายทอดสู่ชุมชนและสังคม เพื่อให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การเป็นมหาวิทยาลัยวิจัยเพื่อนวัตกรรมและสังคม และยุทธศาสตร์การสร้างนวัตกรรมบริการที่ทันสมัยและตอบสนองความต้องการของชุมชนและสังคม โดยติดตามจากจำนวนโครงการ/กิจกรรมบริการวิชาการที่บูรณาการองค์ความรู้เทคโนโลยี หรือนวัตกรรมจากมหาวิทยาลัยสู่ชุมชนและสังคม ทั้งแบบให้เปล่าและแบบหารายได้ จำนวน 31 โครงการ/กิจกรรม (KPI 1.3) จำนวนองค์ความรู้จากโครงการวิจัย/บทความวิจัย/นวัตกรรม/รายงานการศึกษา/แนวปฏิบัติที่ดีของหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยที่ถ่ายทอดสู่ชุมชนและสังคม จำนวน 36 องค์ความรู้ (KPI 1.4) ซึ่งมีผลลัพธ์สูงกว่าแผนที่กำหนดไว้แต่น้อยกว่าปีที่ผ่านมา เนื่องจากมหาวิทยาลัยมีการปรับเปลี่ยนช่วงเวลาในการเก็บข้อมูล ดังแผนภาพที่ 7.1-4

ในส่วนของชุมชนเข้มแข็งที่มีสถานีบริการวิชาการชุมชนเป็นพี่เลี้ยง มีโครงการ/กิจกรรมบริการวิชาการที่เสริมสร้างชุมชนเข้มแข็ง 18 โครงการ/กิจกรรม (KPI 1.11) และมีจำนวนชุมชนเข้มแข็งตามแนวเศรษฐกิจพอเพียง 9 ชุมชน (KPI 1.6) ซึ่งสูงกว่าแผนที่กำหนดไว้ เมื่อเทียบกับคู่เทียบพบว่าสูงกว่าศูนย์บริการวิชาการ มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง ดังแผนภาพที่ 7.1-4

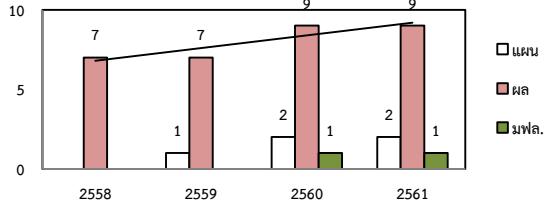
ตัวชี้วัด 1.3 จำนวนโครงการ/กิจกรรมบริการวิชาการที่บูรณาการองค์ความรู้ เทคโนโลยี หรือนวัตกรรมจากมหาวิทยาลัยสู่ชุมชนและสังคม



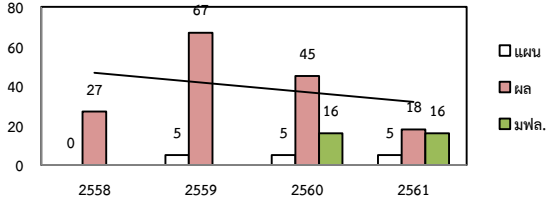
ตัวชี้วัด 1.4 จำนวนองค์ความรู้จากโครงการวิจัย/นวัตกรรมฯ ภายในมหาวิทยาลัยที่ถ่ายทอดสู่ชุมชนและสังคม



ตัวชี้วัด 1.6 จำนวนชุมชนเข้มแข็งตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง



ตัวชี้วัด 1.11 จำนวนโครงการ/กิจกรรมบริการวิชาการที่เสริมสร้างชุมชนเข้มแข็ง



แผนภาพที่ 7.1-4 ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์ 1 และผลิตภัณฑ์ 2 : จำนวนโครงการ/กิจกรรมบริการวิชาการที่บูรณาการองค์ความรู้ เทคโนโลยี หรือ นวัตกรรมจากมหาวิทยาลัยสู่ชุมชนและสังคม (KPI 1.3) จำนวนองค์ความรู้จากโครงการวิจัย/บทความวิจัย/นวัตกรรม/รายงานการศึกษา/แนวปฏิบัติที่ดี ของหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยที่ถ่ายทอดสู่ชุมชนและสังคม (KPI 1.4) และจำนวนชุมชนเข้มแข็งตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง (KPI 1.6) จำนวนโครงการ/กิจกรรมบริการวิชาการที่เสริมสร้างชุมชนเข้มแข็ง (KPI 1.11)

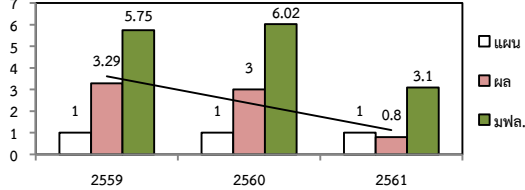
ข. ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการทำงาน

(1) ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการ

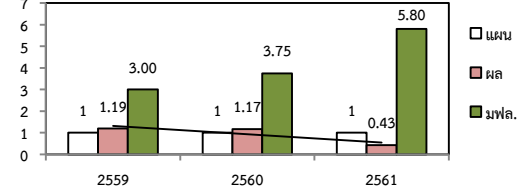
จำนวนโครงการ/กิจกรรมแบบให้เปล่าต่อจำนวนบุคลากรสำนักส่งเสริมฯ คิดเป็น 0.80 โครงการ/คน (KPI 1.14) และแบบหารายได้ คิดเป็น 0.43 โครงการ/คน (KPI 1.15) ซึ่งต่ำกว่าแผนที่กำหนด เมื่อเทียบกับคู่เทียบพบว่า มีผลลัพธ์ต่ำกว่าศูนย์บริการวิชาการ มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง เนื่องจากมหาวิทยาลัยมีการปรับเปลี่ยนช่วงเวลาในการเก็บข้อมูล จำนวนโครงการ/หลักสูตร/กิจกรรมแบบหารายได้ที่เป็นหลักสูตรใหม่ 3 โครงการ/กิจกรรม (KPI 1.19) และจำนวนเรื่อง/ชิ้นงานใหม่ที่เผยแพร่ผ่านสื่อวีดิโอหรือสื่อออนไลน์ (VDO/Radio On Demand) 33 เรื่อง/ชิ้นงาน (KPI 1.20) ซึ่งมีผลลัพธ์สูงกว่าปีที่ผ่านมา ดังแผนภาพที่ 7.1-5

รายได้ที่เพิ่มขึ้นของชุมชนคิดเป็นร้อยละ 3.59 (KPI 1.21) ซึ่งสูงกว่าแผนที่กำหนดและปีที่ผ่านมา และพบว่า ผู้รับบริการทั้งหมดนำความรู้ที่ได้ไปใช้ประโยชน์ซึ่งสูงกว่าแผนที่กำหนด (KPI 1.22) ดังแผนภาพที่ 7.1-5

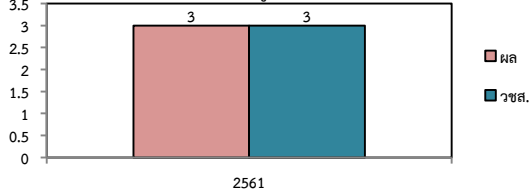
ตัวชี้วัด 1.14 จำนวนโครงการ/หลักสูตร/กิจกรรมแบบให้เปล่า ต่อจำนวนบุคลากรของสำนักส่งเสริมฯ



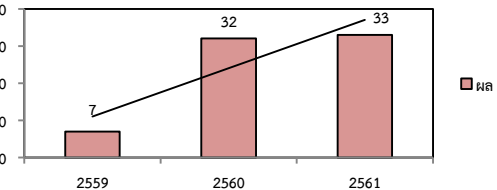
ตัวชี้วัด 1.15 จำนวนโครงการ/หลักสูตร/กิจกรรมแบบหารายได้ ต่อจำนวนบุคลากรของสำนักส่งเสริมฯ

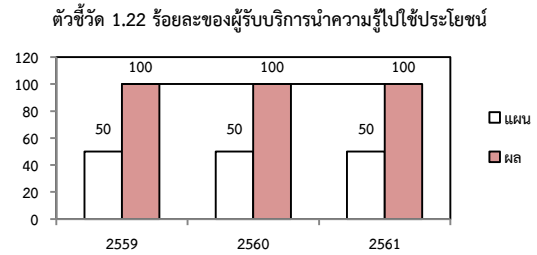
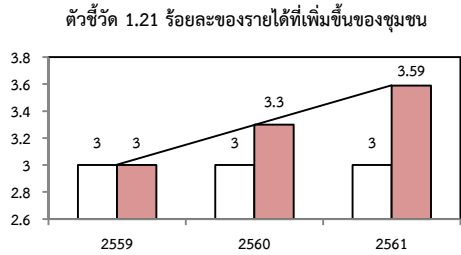


ตัวชี้วัด 1.19 จำนวนโครงการ/หลักสูตร/กิจกรรมแบบหารายได้ ที่เป็นหลักสูตรใหม่



ตัวชี้วัด 1.20 จำนวนเรื่อง/ชิ้นงานใหม่ที่เผยแพร่ผ่านสื่อวีดิโอหรือสื่อออนไลน์ (VDO/Radio On Demand)





แผนภาพที่ 7.1-5 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลและประสิทธิภาพของกระบวนการ: จำนวนโครงการ/หลักสูตร/กิจกรรมแบบให้เปล่าต่อจำนวนบุคลากรสำนักส่งเสริมฯ (KPI 1.14) จำนวนโครงการ/หลักสูตร/กิจกรรมแบบหารายได้ต่อจำนวนบุคลากรสำนักส่งเสริมฯ (KPI 1.15) จำนวนโครงการ/หลักสูตร/กิจกรรมแบบหารายได้ที่เป็นหลักสูตรใหม่ (KPI 1.19) จำนวนเรื่อง/ชิ้นงานใหม่ที่เผยแพร่ผ่านสื่อวีดิโอหรือสื่อออนไลน์ (VDO/Radio On Demand) (KPI 1.20) ร้อยละของรายได้ที่เพิ่มขึ้นของชุมชน (KPI 1.21) และจำนวนของผู้รับบริการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ (KPI 1.22)

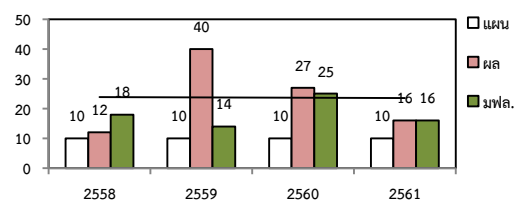
(2) ความปลอดภัยและการเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน

สำนักส่งเสริมฯ มีการเตรียมความพร้อมเมื่อเกิดภาวะฉุกเฉินหรือภัยพิบัติ โดยมีแผนรองรับภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉิน จำนวน 6 แผน (KPI 1.26) 1) แผนด้านภัยพิบัติตามธรรมชาติ ประกอบด้วย 4 แผนย่อย ได้แก่ แผนป้องกันและระงับอัคคีภัย แผนป้องกันและรองรับภาวะฉุกเฉินอุทกภัย/วาตภัย แผนป้องกันและรองรับภาวะฉุกเฉินการปฏิบัติเมื่อแผ่นดินไหว และแผนป้องกันและรองรับภาวะภัยแล้ง 2) ด้านการจัดกิจกรรม/โครงการ แนวปฏิบัติเมื่อเกิดกรณีฉุกเฉินในกระบวนการปฏิบัติงานตามผลิตภัณฑ์และตามกระบวนการสนับสนุน และ 3) ด้านระบบข้อมูล/สารสนเทศ แนวทางป้องกันและแก้ไขปัญหากรณีฉุกเฉิน ด้านระบบข้อมูล/สารสนเทศ

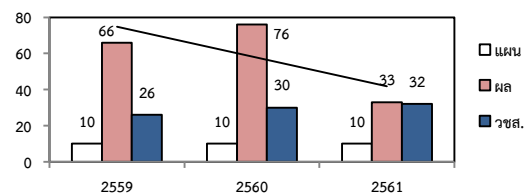
ค. ผลลัพธ์ด้านการจัดการห่วงโซ่อุปทาน

สำนักส่งเสริมฯ มีการประสานงานกับวิทยากรภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยจำนวน 33 คน (KPI 1.28) เพื่อร่วมถ่ายทอดความรู้ เทคโนโลยี และนวัตกรรมสู่ชุมชนและสังคม โดยมีความร่วมมือจากคณะ/หน่วยงานต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย จำนวน 16 แห่ง (KPI 1.27) และยังมีเครือข่ายความร่วมมือทางด้านการวิจัยและบริการวิชาการทั้งเครือข่ายร่วมจัดกิจกรรม/โครงการ และเครือข่ายผู้รับบริการ จำนวน 74 เครือข่าย (KPI 1.29) ซึ่งส่วนใหญ่เป็นหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคมในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนใต้ และพื้นที่ใกล้เคียง สำนักส่งเสริมฯ ได้นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการสนับสนุนการให้บริการเพื่อให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นโดยมีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศจำนวน 19 ระบบ (KPI 1.30) มาใช้ ดังแผนภาพที่ 7.1-6

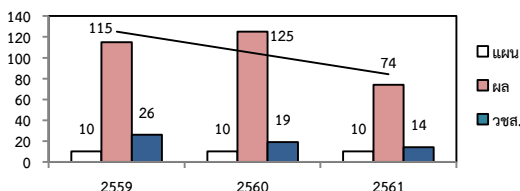
ตัวชี้วัด 1.27 จำนวนคณะ/หน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยที่มีส่วนร่วมในการให้บริการวิชาการ



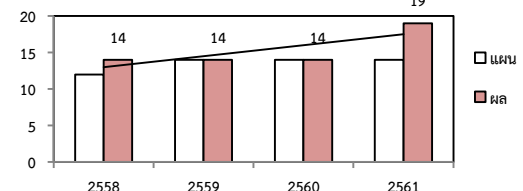
ตัวชี้วัด 1.28 จำนวนวิทยากรที่ถ่ายทอดองค์ความรู้ เทคโนโลยี และนวัตกรรม



ตัวชี้วัด 1.29 จำนวนเครือข่ายความร่วมมือทางด้านการวิจัยและบริการวิชาการทั้งหน่วยงานภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย



ตัวชี้วัด 1.30 จำนวนเทคโนโลยี/ระบบสารสนเทศ/นวัตกรรมในการสนับสนุนการให้บริการ



แผนภาพที่ 7.1-6 ผลลัพธ์ด้านการจัดการห่วงโซ่อุปทาน: จำนวนคณะ/หน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยที่มีส่วนร่วมในการให้บริการวิชาการ (KPI 1.27) จำนวนวิทยากรที่ถ่ายทอดองค์ความรู้ เทคโนโลยี และนวัตกรรม (KPI 1.28) จำนวนเครือข่ายความร่วมมือทางด้านการวิจัยและบริการวิชาการทั้งหน่วยงานภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย (KPI 1.29) และจำนวนเทคโนโลยี/ระบบสารสนเทศ/นวัตกรรมในการสนับสนุนการให้บริการ (KPI 1.30)

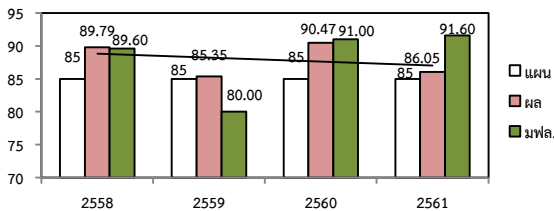
7.2 ผลลัพธ์ด้านลูกค้า

ก. ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า

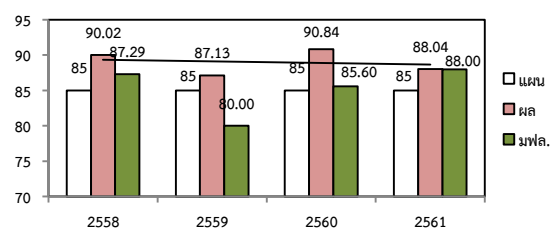
(1) ความพึงพอใจของลูกค้า

สำนักส่งเสริมฯ ยึดถือลูกค้าเป็นสำคัญ จึงมีการสำรวจความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของลูกค้าแยกตามผลิตภัณฑ์ 1) โครงการ/กิจกรรม/หลักสูตรฝึกอบรม ความพึงพอใจของผู้รับบริการแบบให้เปล่า คิดเป็นร้อยละ 86.05 (KPI 2.1) ความพึงพอใจของผู้รับบริการแบบหารายได้ คิดเป็น 88.04 (KPI 2.2) ซึ่งสูงกว่าแผนที่กำหนดแต่ต่ำกว่าปีที่ผ่านมา เมื่อเปรียบเทียบกับคู่เทียบพบว่าความพึงพอใจของผู้รับบริการแบบให้เปล่าต่ำกว่าศูนย์บริการวิชาการ มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง และความพึงพอใจของผู้รับบริการแบบหารายได้อยู่ในระดับใกล้เคียงกับศูนย์บริการวิชาการ มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง 2) สื่อประเภทต่างๆ สื่อวิทยุ/โทรทัศน์ VDO on Demand และสื่อสิ่งพิมพ์ ความพึงพอใจของผู้รับสื่อวิทยุ สื่อสิ่งพิมพ์ หรือสื่ออื่นๆ คิดเป็นร้อยละ 97.50 (KPI 2.3) และความพึงพอใจของผู้รับสื่อวิดีโอและสื่อออนไลน์ (VDO/Radio On Demand) คิดเป็น ร้อยละ 92.11 (KPI 2.4) ซึ่งสูงกว่าแผนที่กำหนดและสูงกว่าปีที่ผ่านมา ในส่วนของความไม่พึงพอใจของผู้รับบริการ คิดเป็นร้อยละ 9.37 (KPI 2.5) พบว่ามีค่าแนวโน้มลดลงจากปีที่ผ่านมา ดังแผนภาพที่ 7.2-1

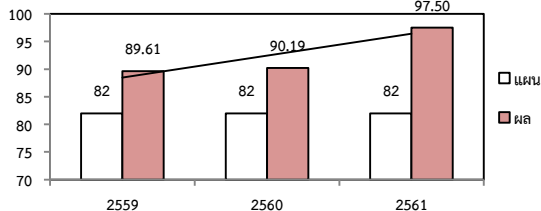
ตัวชี้วัด 2.1 ร้อยละของระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการแบบให้เปล่า



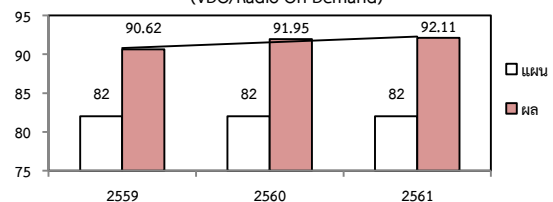
ตัวชี้วัด 2.2 ร้อยละของระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการแบบหารายได้



ตัวชี้วัด 2.3 ร้อยละระดับความพึงพอใจของผู้รับสื่อวิทยุ สื่อสิ่งพิมพ์ หรือสื่ออื่นๆ



ตัวชี้วัด 2.4 ร้อยละของระดับความพึงพอใจของผู้รับสื่อวิดีโอและสื่อออนไลน์ (VDO/Radio On Demand)

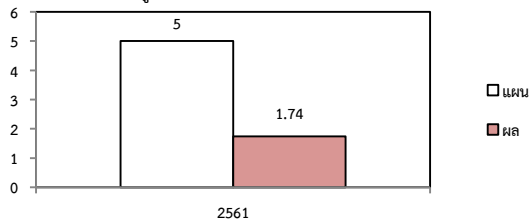


แผนภาพที่ 7.2-1 ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจของลูกค้า : ร้อยละความพึงพอใจของผู้รับบริการวิชาการแบบให้เปล่า (KPI 2.1) ร้อยละความพึงพอใจของผู้รับบริการแบบหารายได้ (KPI 2.2) ร้อยละความพึงพอใจของผู้รับสื่อวิทยุ สื่อสิ่งพิมพ์ หรือสื่ออื่นๆ (KPI 2.3) ร้อยละความพึงพอใจของผู้รับสื่อวิดีโอและสื่อออนไลน์ (VDO/Radio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

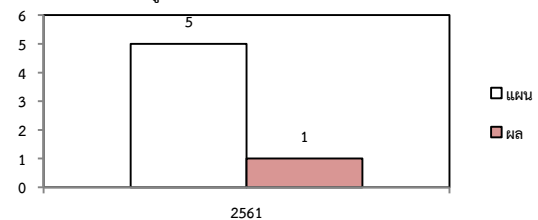
(2) ความผูกพันของลูกค้า

สำนักส่งเสริมฯ มีช่องทางาร้องเรียนในประเด็นต่างๆ แต่ไม่พบการร้องเรียนในเรื่องการให้บริการเกิดขึ้น พบว่ามีผู้รับบริการที่กลับมาใช้บริการซ้ำในโครงการ/กิจกรรมแบบให้เปล่า คิดเป็นร้อยละ 1.74 และแบบหารายได้ คิดเป็นร้อยละ 1 เนื่องจากมีหน่วยงานภาครัฐและเอกชน ดำเนินกิจกรรมในลักษณะเดียวกันนี้เพิ่มมากขึ้น แต่ทางสำนักส่งเสริมฯ ได้มีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์และสร้างนวัตกรรมรูปแบบการบริการใหม่ๆ ให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า ดังแผนภาพที่ 7.2-2

ตัวชี้วัด 2.9 ร้อยละของลูกค้าที่กลับมาใช้บริการซ้ำในโครงการ/กิจกรรมแบบให้เปล่า



ตัวชี้วัด 2.10 ร้อยละของลูกค้าที่กลับมาใช้บริการซ้ำในโครงการ/กิจกรรมแบบหารายได้



แผนภาพที่ 7.2-2 ผลลัพธ์ด้านความผูกพันของลูกค้า : ร้อยละของลูกค้าที่กลับมาใช้บริการซ้ำในโครงการ/กิจกรรมแบบให้เปล่า (KPI 2.9) และร้อยละของลูกค้าที่กลับมาใช้บริการซ้ำในโครงการ/กิจกรรมแบบหารายได้ (KPI 2.10)

7.3 ผลลัพธ์ด้านบุคลากร

ก. ผลลัพธ์ด้านบุคลากร

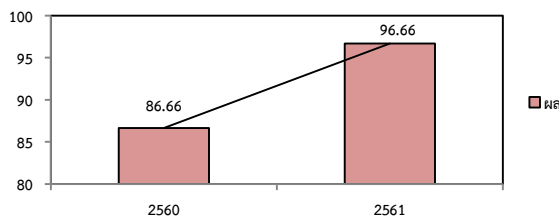
(1) ชีตความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร

เนื่องจากในรอบการประเมินปีการศึกษา 2561 มหาวิทยาลัยได้ปรับช่วงเวลาที่ใช้เก็บข้อมูล ทำให้ไม่สามารถเก็บข้อมูลสัดส่วนจำนวนผลงานที่เผยแพร่ (งานวิจัย/คู่มือปฏิบัติงาน) ต่อจำนวนบุคลากรสายวิชาการ (KPI 3.1) ได้ทัน แต่สำนักส่งเสริมฯ ได้มีการวัดขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากรโดยใช้ร้อยละของบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานในระดับดีเด่น โดยคิดเป็นร้อยละ 96.66 (KPI 3.3) ซึ่งเพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา ดังแผนภาพที่ 7.3-1 และในปีงบประมาณ 2562 สำนักส่งเสริมฯ ได้จัดส่งบุคลากรเข้ารับการอบรมเชิงปฏิบัติการจัดทำคู่มือปฏิบัติงานและรวบรวมงานบริการวิชาการในรูปแบบต่างๆ เพื่อเป็นการพัฒนาตนเองและเตรียมพร้อมเข้าสู่ตำแหน่งงานที่สูงขึ้น

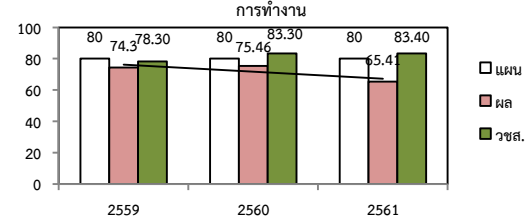
(2) บรรยากาศการทำงาน

สำนักส่งเสริมฯ ไม่พบข้อร้องทุกข์จากบุคลากร โดยบุคลากรมีความพึงพอใจของต่อบรรยากาศและสภาพแวดล้อมการทำงาน คิดเป็นร้อยละ 65.41 (KPI 3.4) โดยสนับสนุนให้มีการจัดกิจกรรม 5ส โดยมีการปรับภูมิทัศน์สำนักงานกลาง และในสถานบริการวิชาการชุมชน เพื่อเป็นการกระชับความสัมพันธ์ของบุคลากรและเพื่อให้มีบรรยากาศในการทำงานดีขึ้นกว่าเดิม ดังแผนภาพที่ 7.3-2

ตัวชี้วัด 3.3 ร้อยละของบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานในระดับดีเด่น



ตัวชี้วัด 3.4 ร้อยละความพึงพอใจของบุคลากรต่อบรรยากาศและสภาพแวดล้อมการทำงาน



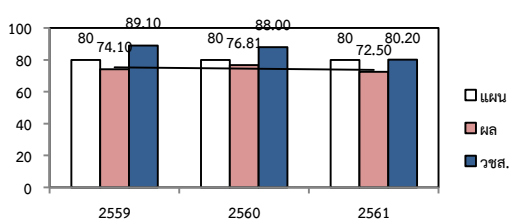
แผนภาพที่ 7.3-1 ผลลัพธ์ด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร: ร้อยละของบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานในระดับดีเด่น (KPI 3.3)

แผนภาพที่ 7.3-2 ผลลัพธ์ด้านบรรยากาศการทำงาน: ร้อยละความพึงพอใจของบุคลากรต่อบรรยากาศและสภาพแวดล้อมการทำงาน (KPI 3.4)

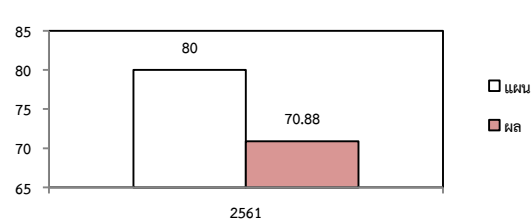
(3) ความผูกพันของบุคลากร

สำนักส่งเสริมฯ พบว่าบุคลากรมีความผูกพันกับองค์กร ร้อยละ 72.50 ซึ่งลดลงจากปีที่ผ่านมา (KPI 3.6) แต่ไม่พบบุคลากรที่ลาออก/โอนย้ายจากงาน (ไม่นับกรณีสิ้นสุดสัญญาจ้าง) แม้ว่าที่ตั้งของสำนักงาน/สถานี จะตั้งอยู่ในพื้นที่เสี่ยง และสาเหตุที่บุคลากรมีความผูกพันคือลักษณะงานที่ทำและมีสวัสดิการที่เหมาะสม ร้อยละ 70.88 (KPI 3.7) ดังแผนภาพที่ 7.3-3

ตัวชี้วัด 3.6 ระดับความผูกพันของบุคลากรกับองค์กร



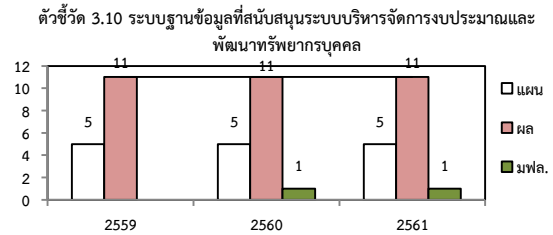
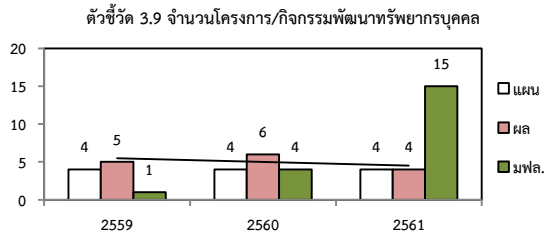
ตัวชี้วัด 3.7 ร้อยละความพึงพอใจด้านสิทธิประโยชน์



แผนภาพที่ 7.3-3 ผลลัพธ์ด้านการทำให้บุคลากรมีความผูกพัน : ระดับความผูกพันของบุคลากรกับองค์กร (KPI 3.6) ร้อยละความพึงพอใจด้านสิทธิประโยชน์ (KPI 3.7)

(4) การพัฒนาบุคลากร

สำนักส่งเสริมฯ มีการจัดโครงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (KM) โครงการอบรมพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร และการศึกษาดูงานทำให้บุคลากรมีการพัฒนาความรู้และทักษะหน้าที่ทั่วถึงทุกคน และยังมีกิจกรรมเสริมสร้างความเข้าใจร่วมกัน เพื่อพัฒนาสุขภาพกายและจิตใจของบุคลากร เช่น Morning talk และกิจกรรมวันขึ้นปีใหม่ จำนวน 4 กิจกรรม (KPI 3.9) ซึ่งมีส่วนในการเสริมสร้างทัศนคติและความสามารถในการทำงานของบุคลากร และยังมีระบบฐานข้อมูลด้านการบริหารจัดการงบประมาณและพัฒนาทรัพยากรบุคคล เพื่ออำนวยความสะดวกให้บุคลากรจำนวน 11 ระบบ (KPI 3.10) ซึ่งสูงกว่าแผนที่กำหนดไว้ ดังแผนภาพที่ 7.3-4



แผนภาพที่ 7.3-4 ผลลัพธ์ด้านการพัฒนาบุคลากร : จำนวนโครงการ/กิจกรรมพัฒนาทรัพยากรบุคคล (KPI 3.9) ระบบฐานข้อมูลที่สนับสนุนระบบบริหารจัดการงบประมาณและพัฒนาทรัพยากรบุคคล (KPI 3.10)

7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร

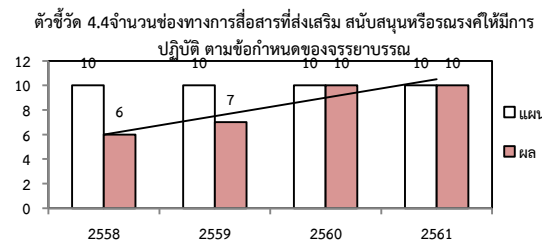
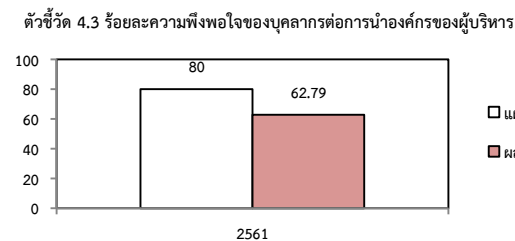
ก. ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร การกำกับดูแลองค์กร และความรับผิดชอบต่อสังคม

(1) การนำองค์กร

ผู้บริหารมีการสื่อสารและการสร้างความผูกพันกับบุคลากรเพื่อถ่ายทอดวิสัยทัศน์และค่านิยมสู่การปฏิบัติเป็นระยะๆ โดยมีวิธีการสื่อสาร จำนวน 15 ช่องทาง (KPI 4.1) ทำให้บุคลากรมีความเข้าใจวิสัยทัศน์ ค่านิยม วัฒนธรรม และพันธกิจขององค์กร คิดเป็นร้อยละ 87.25 (KPI 4.2) ซึ่งสูงกว่าแผนที่กำหนดไว้ และบุคลากรมีความพึงพอใจต่อการนำองค์กรของผู้บริหาร คิดเป็นร้อยละ 62.79 (KPI 4.3) ดังแผนภาพที่ 7.4-1

(2) การกำกับดูแลองค์กร

สำนักส่งเสริมฯ ไม่พบข้อร้องเรียนด้านความโปร่งใสในการดำเนินโครงการ/กิจกรรม ผู้บริหารมีการกำกับดูแลองค์กรและรับผิดชอบต่อทางการเงินและยังส่งเสริมให้มีการปฏิบัติตามข้อกำหนดจริยธรรม 10 ช่องทาง (KPI 4.4) โดยแผนการใช้จ่ายเงินและระบบการเงินผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการดำเนินการ และคณะกรรมการประจำสำนักส่งเสริมฯ การนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กรในวงกว้างนั้น ผู้บริหารได้จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สรุบบทเรียนประชุมวิชาการร่วมกันระหว่างเครือข่ายบริการวิชาการที่สามารถดำเนินการได้ตามแผน ดังแผนภาพที่ 7.4-2



แผนภาพที่ 7.4-1 ผลลัพธ์ด้านการสื่อสารของผู้นำระดับสูงกับบุคลากรและลูกค้า : ร้อยละความพึงพอใจของบุคลากรต่อการนำองค์กรของผู้บริหาร (KPI 4.3)

แผนภาพที่ 7.4-2 ผลลัพธ์ด้านความรับผิดชอบต่อในการกำกับดูแลองค์กร : จำนวนช่องทางการสื่อสารที่ส่งเสริม สนับสนุนหรือณรงค์ให้มีการปฏิบัติตามข้อกำหนดของจรรยาบรรณ (KPI 4.4)

(3) กฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับ

สำนักส่งเสริมฯ ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และกฎหมายองค์กร โดยมีการกำกับดูแล ให้เป็นไปตามกฎระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด ในกรณีที่มีความจำเป็นต้องให้เกิดความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานได้จัดทำประกาศ แนวปฏิบัติเพื่อนำไปใช้ในระดับหน่วยงาน มีการตรวจสอบดูแลโดยผู้บังคับบัญชาชั้นต้น และชั้นสูงตามลำดับ รวมทั้งมีคณะกรรมการวินัยของสำนักส่งเสริมฯ สำหรับผู้บริหารขององค์กร มีการกำกับดูแลการปฏิบัติงานโดยผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยจากการดำเนินงาน ในรอบปีการศึกษา 2561 ไม่พบการทำผิดกฎระเบียบและกฎหมาย

(4) จริยธรรม

ผู้บริหารสำนักสำนักส่งเสริมฯ ใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการและสามารถผลักดันให้แข่งขันในระดับสากลได้ โดยผู้บริหารได้ควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกรอบจริยธรรม และระเบียบข้อบังคับอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อป้องกันการทักท้วงและข้อร้องเรียนในทุกโครงการ/กิจกรรม

(5) สังคม

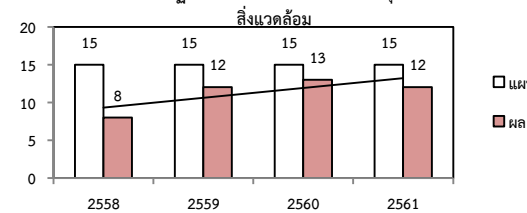
สำนักส่งเสริมฯ มีแนวปฏิบัติ/โครงการ/กิจกรรมที่ตอบสนองความต้องการพัฒนาและเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชนและสังคม ได้แก่ โครงการวิทยุศึกษา และสื่อออนไลน์ เพื่อเสริมสร้างการเรียนรู้และพัฒนาคุณภาพชีวิตแก่คนใน

ชุมชนท้องถิ่นพัฒนาธรรมภาคใต้ (รายการสานฝันสู่โลกสวย) โครงการประโยชน์เพื่อนมนุษย์เป็นกิจที่หนึ่ง เนื่องในวันมหิดล ประจำปี 2561 (ณ สระน้ำสาธารณะ บ้านนาสวนอิน-ท่าแมงลัก ต.สะกอม อ.เทพา จ.สงขลา) โครงการส่งเสริมวิถีดำเนินชีวิตตามแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเพื่อการอนุรักษ์ และยังมีแนวปฏิบัติในการอนุรักษ์พลังงานและสิ่งแวดล้อม เช่น แนวปฏิบัติด้านการใช้ไฟฟ้า ด้านการใช้น้ำมันเชื้อเพลิง ด้านการใช้กระดาษ/น้ำหมึก และการเลี่ยงการใช้ภาชนะจากโฟมในการจัดเลี้ยงประชุม จำนวน 12 แนวปฏิบัติ/โครงการ (KPI 4.9) โดยทีมผู้บริหารมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรม รวมทั้งการสนับสนุนกิจกรรม/โครงการสาธารณกุศลของหน่วยงานต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน ดังแผนภาพที่ 7.4-3

ข. ผลลัพธ์ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

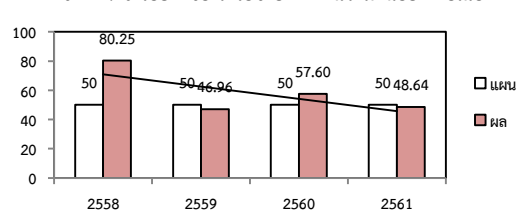
ในปีการศึกษา 2561 สำนักส่งเสริมฯ มีกลุ่มเครือข่ายความร่วมมือที่ทำงานร่วมกันอย่างต่อเนื่องร้อยละ 48.64 (KPI 4.10) ซึ่งลดลงจากปีที่ผ่านมา เนื่องจากมหาวิทยาลัยมีการปรับเปลี่ยนช่วงเวลาในการเก็บข้อมูล ดังแผนภาพที่ 7.4-4

ตัวชี้วัด 4.9 จำนวนแนวปฏิบัติ/กิจกรรม/โครงการในการอนุรักษ์พลังงานและรักษา



แผนภาพที่ 7.4-3 ผลลัพธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและการสนับสนุนชุมชน : จำนวนแนวปฏิบัติ/กิจกรรม/โครงการในการอนุรักษ์พลังงานและรักษาสิ่งแวดล้อม (KPI 4.9)

ตัวชี้วัด 4.10 ร้อยละของเครือข่ายที่ทำงานร่วมกันอย่างต่อเนื่อง



แผนภาพที่ 7.4-4 ผลลัพธ์ด้านการบรรลุกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการขององค์กร : ร้อยละของเครือข่ายที่ทำงานร่วมกันอย่างต่อเนื่อง (KPI 4.10)

7.5 ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด

ก. ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด

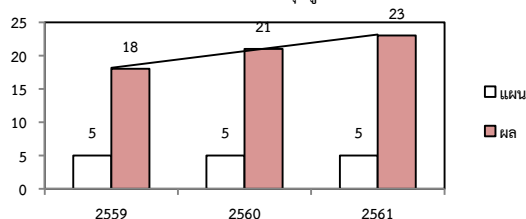
(1) ผลการดำเนินการด้านการเงิน

สำนักส่งเสริมฯ มีผลลัพธ์ด้านการเงินในส่วนของงบประมาณแผ่นดินในปีงบประมาณ 2562 ได้รับการจัดสรรงบอุดหนุนจากมหาวิทยาลัยในโครงการบริการวิชาการและงบประมาณจากจากมูลนิธิมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ งบประมาณจากเครือข่ายชุมชนและองค์การบริหารส่วนตำบล จากการจัดงานผู้สูงอายุ ทำให้มีงบประมาณในการดำเนินงานบริการวิชาการเพิ่มมากขึ้น แนวโน้มของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านการเงิน พบว่าสัดส่วนรายได้สะสมต่อจำนวนบุคลากรทั้งหมดในปีมากกว่าแผนที่ตั้งไว้แต่มี แนวโน้มเพิ่มขึ้นจากปีที่แล้ว

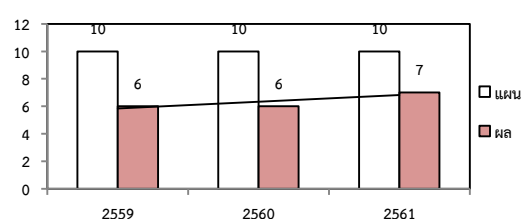
(2) ผลการดำเนินการด้านตลาด

สำนักส่งเสริมฯ มีจำนวนกลุ่มผู้เข้ารับบริการ จำนวน 23 กลุ่ม (KPI 5.6) ซึ่งมีจำนวนมากกว่าแผนที่กำหนดไว้ และมีจังหวัดที่จัดบริการวิชาการแบบหารายได้ จำนวน 7 จังหวัด (KPI 5.4) ได้แก่ ปัตตานี ยะลา นราธิวาส สงขลา สตูล นครศรีธรรมราช และสุราษฎร์ธานี ซึ่งต่ำกว่าแผนที่กำหนดไว้ เนื่องจากมีการจัดโครงการที่ได้รับจัดสรรงบประมาณแผ่นดิน ซึ่งกลุ่มเป้าหมาย คือ กลุ่มชุมชนในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ จึงทำให้ไม่สามารถจัดโครงการอบรมยังพื้นที่อื่นๆ ได้ตามแผนที่กำหนดไว้ ดังแผนภาพที่ 7.5-1

ตัวชี้วัด 5.6 จำนวนกลุ่มผู้รับบริการ



ตัวชี้วัด 5.7 พื้นที่ของการให้บริการ



แผนภาพที่ 7.5-1 ผลลัพธ์การดำเนินการด้านตลาด : จำนวนกลุ่มผู้รับบริการ (KPI 5.6) พื้นที่ของการให้บริการ (KPI 5.7)

ตารางที่ 7.1-1 แผน-ผลการดำเนินงานรายตัวชี้วัด ปีการศึกษา 2561 (ส.ค. - ธ.ค. 61)

สำนักส่งเสริมและการศึกษาต่อเนื่อง มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี

ตัวชี้วัด	ตัวชี้วัด	หน่วยนับ	แผน/ผล	ผลการดำเนินงาน 3 ย้อนหลัง			ผลการดำเนินงาน
				2558	2559	2560	2561 (ส.ค. - ธ.ค. 61)
1	ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ						
	ก.ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการที่มุ่งเน้นลูกค้า						
1.1	จำนวนโครงการ/กิจกรรม/นวัตกรรมบริการวิชาการแบบให้เปล่า	โครงการ/นวัตกรรม	แผน	45	45	45	45
			ผล	29	105	90	24
1.2	จำนวนโครงการ/กิจกรรม/นวัตกรรมบริการวิชาการแบบหารายได้	โครงการ/นวัตกรรม	แผน	50	50	50	50
			ผล	21	38	34	13
1.3	จำนวนโครงการ/กิจกรรมบริการวิชาการที่บูรณาการองค์ความรู้ เทคโนโลยี หรือ นวัตกรรมจากมหาวิทยาลัยสู่ชุมชนและสังคม	โครงการ/กิจกรรม	แผน	N/A	5	8	8
			ผล	28	135	100	31
1.4	จำนวนองค์ความรู้จากโครงการวิจัย/บทความวิจัย/นวัตกรรม/รายงานการศึกษา/แนวปฏิบัติที่ดีของหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยที่ถ่ายทอดสู่ชุมชนและสังคม	เรื่อง	แผน	N/A	5	8	8
			ผล	N/A	109	79	36
1.5	จำนวนแหล่งเรียนรู้เสริมสร้าง/หนุนเสริมชุมชนเข้มแข็ง	แหล่งเรียนรู้	แผน	N/A	3	3	3
			ผล	3	4	4	4
1.6	จำนวนชุมชนเข้มแข็งตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง	ชุมชน	แผน	N/A	1	2	2
			ผล	7	7	9	9
1.7	จำนวนตอน ที่นำเสนอผ่านสื่อวิทยุ/โทรทัศน์ สื่อสิ่งพิมพ์ และ DVD องค์ความรู้	ตอน	แผน	N/A	700	750	750
			ผล	856	886	888	358
1.8	จำนวนตอนที่นำเสนอผ่านสื่อวีดิโอหรือสื่อออนไลน์ (VDO/Radio On Demand) (นับสะสม)	ตอน	แผน	30	50	50	50
			ผล	209	216	248	281
1.9	จำนวนผู้เข้าร่วมกิจกรรม/โครงการบริการวิชาการแบบให้เปล่า	คน	แผน	6,000	6,000	6,000	6,000
			ผล	2,204	12,167	8,524	2,189
1.10	จำนวนผู้เข้าร่วมกิจกรรม/โครงการบริการวิชาการแบบหารายได้	คน	แผน	2,000	2,000	2,000	2,000
			ผล	1,074	1,056	1,142	1,173
1.11	จำนวนโครงการ/กิจกรรมบริการวิชาการที่เสริมสร้างชุมชนเข้มแข็ง	โครงการ/กิจกรรม	แผน	N/A	5	5	5
			ผล	27	67	45	18
1.12	จำนวนสถานที่ที่ออกอากาศรายการวิทยุ (สถานีวิทยุ)	สถานี	แผน	15	20	25	25
			ผล	27	28	29	29

ตัวชี้วัด	ตัวชี้วัด	หน่วยนับ	แผน/ผล	ผลการดำเนินงาน 3 ย้อนหลัง			ผลการดำเนินงาน
				2558	2559	2560	2561 (ส.ค. - ธ.ค. 61)
1.13	จำนวนคนที่เข้าถึงสื่อออนไลน์ (Youtube)	คน	แผน	400,000	400,000	400,000	400,000
			ผล	365,721	979,263	1,426,534	1,610,802
ข. ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการทำงาน							
ข(1) ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการ							
1.14	จำนวนโครงการ/หลักสูตร/กิจกรรมแบบให้เปล่าต่อจำนวนบุคลากรของสำนักส่งเสริมฯ	จำนวนโครงการ/ จำนวนบุคลากร	แผน	N/A	1	1	1
			ผล	0.91	3.29	3.00	0.80
1.15	จำนวนโครงการ/หลักสูตร/กิจกรรมแบบหารายได้ต่อจำนวนบุคลากรของสำนักส่งเสริมฯ	จำนวนโครงการ/ จำนวนบุคลากร	แผน	N/A	1	1	1
			ผล	0.66	1.19	1.17	0.43
1.16	จำนวนโครงการ/หลักสูตร/กิจกรรมแบบหนุนเสริมชุมชนเข้มแข็งต่อจำนวนบุคลากรของสำนักส่งเสริมฯ	จำนวนโครงการ/ จำนวนบุคลากร	แผน	N/A	1	1	1
			ผล	0.84	2.10	1.57	0.60
1.17	สัดส่วนจำนวนกิจกรรม/โครงการทั้งหมดต่อบุคลากรของสำนักส่งเสริมฯ	จำนวนโครงการ/ จำนวนบุคลากร	แผน	N/A	N/A	N/A	N/A
			ผล	N/A	N/A	N/A	1.23
1.18	จำนวนโครงการ/หลักสูตร/กิจกรรมแบบให้เปล่าที่เป็นหลักสูตรใหม่	โครงการ/ กิจกรรม	แผน	N/A	N/A	N/A	N/A
			ผล	N/A	N/A	N/A	1
1.19	จำนวนโครงการ/หลักสูตร/กิจกรรมแบบหารายได้ที่เป็นหลักสูตรใหม่	โครงการ/ กิจกรรม	แผน	N/A	N/A	N/A	N/A
			ผล	N/A	N/A	N/A	3
1.20	จำนวนเรื่อง/ชิ้นงานใหม่ที่เผยแพร่ผ่านสื่อวีดิโอหรือสื่อออนไลน์ (VDO/Radio On Demand)	เรื่อง/ชิ้นงาน	แผน	N/A	N/A	N/A	N/A
			ผล	N/A	7	32	33
1.21	ร้อยละของรายได้ที่เพิ่มขึ้นของชุมชน	ร้อยละ	แผน	N/A	3	3	3
			ผล	N/A	3	3.3	3.59
1.22	ร้อยละของผู้รับบริการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์	ร้อยละ	แผน	N/A	50	50	50
			ผล	100	100	100	100
1.23	ร้อยละของกิจกรรม/โครงการที่สามารถดำเนินการได้ตามแผนปฏิบัติการ	ร้อยละ	แผน	N/A	N/A	N/A	N/A
			ผล	100	100	100	100
1.24	ร้อยละของกิจกรรม/โครงการที่บรรลุตามแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการประจำปี	ร้อยละ	แผน	N/A	N/A	N/A	N/A
			ผล	100	100	100	100
1.25	ร้อยละของโครงการ/กิจกรรมที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์	ร้อยละ	แผน	N/A	N/A	N/A	N/A
			ผล	100	100	100	100

ตัวชี้วัด	ตัวชี้วัด	หน่วยนับ	แผน/ผล	ผลการดำเนินงาน 3 ย้อนหลัง			ผลการดำเนินงาน
				2558	2559	2560	2561 (ส.ค. - ธ.ค. 61)
	ข(2) การเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน						
1.26	จำนวนแนวปฏิบัติในการป้องกันภาวะฉุกเฉินและรับมือกับภัยพิบัติของฝ่าย/งาน/สถานี	แนวปฏิบัติ	แผน	N/A	2	3	3
			ผล	5	6	6	6
	ค. ผลลัพธ์ด้านการจัดการห่วงโซ่อุปทาน						
1.27	จำนวนคณะ/หน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยที่มีส่วนร่วมในการให้บริการวิชาการ	คณะ/หน่วยงาน	แผน	10	10	10	10
			ผล	12	40	27	16
1.28	จำนวนวิทยากรที่ถ่ายทอดองค์ความรู้ เทคโนโลยี และนวัตกรรม	คน	แผน	N/A	10	10	10
			ผล	44	66	76	33
1.29	จำนวนเครือข่ายความร่วมมือทางด้านการวิจัยและบริการวิชาการทั้งหน่วยงานภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย	เครือข่าย	แผน	N/A	10	10	10
			ผล	N/A	115	125	74
1.30	จำนวนเทคโนโลยี/ระบบสารสนเทศ/นวัตกรรมในการสนับสนุนการให้บริการ	เทคโนโลยี/สารสนเทศ	แผน	12	14	14	14
			ผล	14	14	14	19
2	ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า						
	ก. ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า						
	ก(1) ความพึงพอใจของลูกค้า						
2.1	ร้อยละของระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการแบบให้เปล่า	ร้อยละ	แผน	85	85	85	85
			ผล	89.79	85.35	90.47	86.05
2.2	ร้อยละของระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการแบบหารายได้	ร้อยละ	แผน	85	85	85	85
			ผล	90.02	87.13	90.84	88.04
2.3	ร้อยละของระดับความพึงพอใจของผู้รับสื่อวิทยุ สื่อสิ่งพิมพ์ หรือสื่ออื่นๆ	ร้อยละ	แผน	N/A	82	82	82
			ผล	N/A	89.61	90.19	97.50
2.4	ร้อยละของระดับความพึงพอใจของผู้รับสื่อวีดิโอและสื่อออนไลน์ (VDO/Radio On Demand)	ร้อยละ	แผน	75	82	82	82
			ผล	88.45	90.62	91.95	92.11
2.5	ร้อยละของระดับความไม่พึงพอใจของผู้รับบริการ	ร้อยละ	แผน	0	0	0	0
			ผล	47	23.67	9.35	9.37
2.6	ร้อยละของกิจกรรม/โครงการที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า	ร้อยละ	แผน	100	100	100	100
			ผล	100	100	100	100

ตัวชี้วัด	ตัวชี้วัด	หน่วยนับ	แผน/ผล	ผลการดำเนินงาน 3 ย้อนหลัง			ผลการดำเนินงาน
				2558	2559	2560	2561 (ส.ค. - ธ.ค. 61)
2.7	ร้อยละของลูกค้ำที่นำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปใช้ประโยชน์ (ร้อยละ 5)	ร้อยละ	แผน ผล	100 100	100 100	100 100	100 100
ก(2) ความผูกพันของลูกค้ำ							
2.8	จำนวนข้อร้องเรียนของผู้เข้ารับบริการ	ข้อร้องเรียน	แผน ผล	0 0	0 0	0 0	0 0
2.9	ร้อยละของลูกค้ำที่กลับมาใช้บริการซ้ำในโครงการ/กิจกรรมแบบให้เปล่า	ร้อยละ	แผน ผล	N/A N/A	N/A N/A	N/A N/A	5 1.74
2.10	ร้อยละของลูกค้ำที่กลับมาใช้บริการซ้ำในโครงการ/กิจกรรมแบบหารายได้	ร้อยละ	แผน ผล	N/A N/A	N/A N/A	N/A N/A	5 1
3 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร							
ก.ผลลัพธ์ด้านบุคลากร							
ก(1) ชีตความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร							
3.1	สัดส่วนจำนวนผลงานที่เผยแพร่ (งานวิจัย/คู่มือปฏิบัติงาน) ต่อจำนวนบุคลากรสายวิชาการ (ระดับนักวิชาการ)	จำนวนผลงาน/ จำนวนบุคลากร	แผน ผล	N/A 0.18	0.5 0.11	0.5 0.06	0.5 0
3.2	จำนวนองค์ความรู้/นวัตกรรม/ผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติงานของบุคลากรที่เผยแพร่	นวัตกรรม	แผน ผล	N/A 4	N/A 2	N/A 1	N/A 0
3.3	ร้อยละของบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานในระดับดีเด่น	ร้อยละ	แผน ผล	N/A N/A	N/A N/A	80 86.66	80 96.66
ก(2) บรรยากาศการทำงาน							
3.4	ร้อยละความพึงพอใจของบุคลากรต่อบรรยากาศและสภาพแวดล้อมการทำงาน	ร้อยละ	แผน ผล	80 69.52	80 74.30	80 75.46	80 65.41
3.5	ร้อยละของบุคลากรที่มีการร้องทุกข์	ร้อยละ	แผน ผล	N/A N/A	N/A N/A	N/A N/A	5 0
ก(3) การทำให้บุคลากรมีความผูกพัน							
3.6	ระดับความผูกพันของบุคลากรกับองค์กร	ร้อยละ	แผน ผล	N/A 72.80	80 74.10	80 76.81	80 72.50
3.7	ร้อยละความพึงพอใจด้านสิทธิประโยชน์ *ทำแบบสอบถาม	ร้อยละ	แผน ผล	N/A N/A	N/A N/A	N/A N/A	80 70.88

ตัวชี้วัด	ตัวชี้วัด	หน่วยนับ	แผน/ผล	ผลการดำเนินงาน 3 ย้อนหลัง			ผลการดำเนินงาน	
				2558	2559	2560	2561 (ส.ค. - ธ.ค. 61)	
3.8	ร้อยละของบุคลากรที่ลาออก/โอนย้ายจากงาน (ไม่นับกรณีสิ้นสุดสัญญาจ้าง)	ร้อยละ	แผน	N/A	N/A	N/A	0	
			ผล	N/A	N/A	N/A	0	
ก(4) การพัฒนาบุคลากร								
3.9	จำนวนโครงการ/กิจกรรมพัฒนาทรัพยากรบุคคล	โครงการ/กิจกรรม	แผน	4	4	4	4	
			ผล	6	5	6	3	
3.10	ระบบฐานข้อมูลที่สนับสนุนระบบบริหารจัดการงบประมาณ และพัฒนาทรัพยากรบุคคล	ระบบฐานข้อมูล	แผน	N/A	5	5	5	
			ผล		11	11	11	
3.11	ร้อยละของระดับความพึงพอใจของผู้ใช้ระบบฐานข้อมูล	ร้อยละ	แผน	N/A	80	80	80	
			ผล	N/A	65.18	98.75	81.25	
3.12	จำนวนบุคลากรที่ปรับตำแหน่งงานที่สูงขึ้น	คน	แผน	N/A	1	1	1	
			ผล	1	0	0	0	
4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร								
ก.ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรการกำกับดูแลองค์กรและความรับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้าง								
ก(1) การนำองค์กร								
4.1	จำนวนช่องทางการสื่อสารที่ผู้บริหารระดับสูงใช้ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ ค่านิยม และพันธกิจ	ช่องทาง	แผน	15	15	15	15	
			ผล	14	15	15	15	
4.2	ร้อยละของบุคลากรที่มีความเข้าใจวิสัยทัศน์ ค่านิยม วัฒนธรรม และพันธกิจขององค์กร	ร้อยละ	แผน	N/A	N/A	N/A	80	
			ผล	N/A	N/A	N/A	87.25	
4.3	ร้อยละความพึงพอใจของบุคลากรต่อการนำองค์กรของผู้บริหาร *ทำแบบสอบถาม	ร้อยละ	แผน	N/A	N/A	N/A	80	
			ผล	N/A	N/A	N/A	62.79	
ก(2) การกำกับดูแลองค์กร								
4.4	จำนวนช่องทางการสื่อสารที่ส่งเสริม สนับสนุนหรือรณรงค์ให้มีการปฏิบัติ ตามข้อกำหนดของจรรยาบรรณ	ช่องทาง	แผน	10	10	10	10	
			ผล	6	7	10	10	
4.5	จำนวนข้อร้องเรียนด้านความโปร่งใสในการดำเนินกิจกรรม/โครงการ	ข้อร้องเรียน	แผน	N/A	N/A	N/A	N/A	
			ผล	N/A	N/A	N/A	0	
ก(3) กฎหมาย และกฎระเบียบข้อบังคับ								

ตัวชี้วัด	ตัวชี้วัด	หน่วยนับ	แผน/ผล	ผลการดำเนินงาน 3 ย้อนหลัง			ผลการดำเนินงาน	
				2558	2559	2560	2561 (ส.ค. - ธ.ค. 61)	
4.6	ร้อยละกิจกรรม/โครงการที่ปฏิบัติได้ตามกรอบกฎหมายและกฎระเบียบ	ร้อยละ	แผน	100	100	100	100	
			ผล	100	100	100	100	
4.7	ร้อยละกิจกรรม/โครงการที่ดำเนินการด้วยความโปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้	ร้อยละ	แผน	N/A	N/A	N/A	100	
			ผล	N/A	N/A	N/A	100	
ก(4) จริยธรรม								
4.8	ร้อยละกิจกรรม/โครงการที่ปฏิบัติได้ตามกรอบจริยธรรม	ร้อยละ	แผน	N/A	100	100	100	
			ผล	100	100	100	100	
ก(5) สังคม								
4.9	จำนวนแนวปฏิบัติ/กิจกรรม/โครงการในการอนุรักษ์พลังงานและรักษาสีเขียว	แนวปฏิบัติ/โครงการ	แผน	15	15	15	15	
			ผล	8	12	13	12	
ข. ผลลัพธ์ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ								
4.10	ร้อยละของเครือข่ายความร่วมมือที่ทำงานร่วมกันอย่างต่อเนื่อง	ร้อยละ	แผน	50	50	50	50	
			ผล	80.25	46.96	57.60	48.64	
5	ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด							
ก.ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด								
ก(1) ผลการดำเนินงานด้านการเงิน								
5.1	รายได้จากโครงการ/กิจกรรมการบริการวิชาการ และอื่นๆ	ล้านบาท	แผน	N/A	2	2	2	
			ผล	5.72	2.30	3.00	1.80	
5.2	รายได้สุทธิของสำนักส่งเสริมฯ	ล้านบาท	แผน	N/A	1	1	1	
			ผล	2.93	-1.40	-26.73	-19.31	
5.3	จำนวนกลุ่มผู้รับบริการ	กลุ่ม	แผน	N/A	5	5	5	
			ผล	N/A	18	21	23	
5.4	พื้นที่ของการให้บริการ	จังหวัด	แผน	N/A	10	10	10	
			ผล	7	6	6	7	
5.5	จำนวนพื้นที่ให้บริการใหม่	จังหวัด	แผน	N/A	N/A	N/A	N/A	
			ผล	N/A	N/A	N/A	3	