



รายงานการประเมินตนเอง

ตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (CMU-EdPEx)

ประจำปีการศึกษา ๒๕๕๘

สำนักบริการวิชาการ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่



Green Nimman

CMU Residence @UNISERV

จัดทำโดย

สำนักบริการวิชาการ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

คำนำ

การพัฒนาคุณภาพสำนักบริการวิชาการ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ตามแนวทางเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (CMU-EdPEX) ในปีการศึกษา 2558 เป็นการยืนยันให้เห็นว่าความสำเร็จนั้นไม่สามารถได้มาในเวลาอันสั้น ผู้บริหารต้องมีความมุ่งมั่นอย่างแรงกล้าที่จะผลักดันองค์กรไปพร้อมกับบุคลากรทุกคนให้ขับเคลื่อนไปในทิศทางที่ถูกต้อง ขับเคลื่อนไปตามกลยุทธ์ที่ร่วมกันวางแผน และต้องมีวัฒนธรรมที่สนับสนุนการดำเนินการที่เป็นเลิศ เช่น การมุ่งเน้นลูกค้า การมุ่งเน้นบุคลากร การทำงานเป็นทีม มีความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้รับบริการ และอีกหลายๆ ปัจจัย เหล่านี้จะต้องนำไปปฏิบัติจนเป็นพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ซึ่งผู้บริหารต้องสร้างบรรยากาศ และให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่

รายงานการประเมินตนเองฉบับนี้ เป็นการรายงานผลการตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงานตามแนวทางเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (CMU-EdPEX) ในปีการศึกษา 2558 โดยตอบคำถามข้อกำหนดโดยรวมของหัวข้อในหมวด 1-7 ประกอบด้วย หมวด 1 การนำองค์กร หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ หมวด 3 การมุ่งเน้นลูกค้า หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร หมวด 6 การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ และหมวด 7 ผลลัพธ์ เพื่อรองรับการตรวจประเมินจากคณะกรรมการตรวจสอบและประกันคุณภาพภายในของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เพื่อสะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงาน รวมทั้งรับฟังข้อคิดเห็น และข้อเสนอแนะอันเป็นประโยชน์จากคณะกรรมการตรวจสอบและประกันคุณภาพฯ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพของสำนักบริการวิชาการในด้านต่าง ๆ ให้ดียิ่งขึ้นต่อไป

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ปฐม ปฐมธนพงศ์
ผู้อำนวยการสำนักบริการวิชาการ

สารบัญ

	หน้า
โครงสร้างองค์กร	1
หมวด 1 การนำองค์กร	8
หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์	14
หมวด 3 การมุ่งเน้นลูกค้า	18
หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้	25
หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร	31
หมวด 6 การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ	38
หมวด 7 ผลลัพธ์	42

สารบัญรูป

รูปที่		หน้า
1.1	ระบบการนำองค์การ	8
1.2	แสดงการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ของผู้นำจากผู้บริหารสู่หัวหน้าฝ่าย หัวหน้างาน	9
1.1.1	ช่องทางการสื่อสารขอผู้นำระดับสูง	10
1.1.2	ตัวชี้วัดที่ผู้นำติดตามผลเป็นประจำ	11
1.2.1	การกำกับดูแลองค์กรและความรับผิดชอบต่อสังคม	12
1.2.2	วิธีการประเมินผู้นำแต่ละกลุ่ม	13
1.2.3	วิธีการกำกับดูแลการปฏิบัติตามกฎหมายและจริยธรรม	13
1.2.4	การสนับสนุนและสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชน	14
2.1.1	กระบวนการจัดทำและถ่ายทอดกลยุทธ์ของสำนักฯ	14
2.1.2	ข้อมูลสารสนเทศทั้งภายในและภายนอก	15
2.1.3	ระบบงาน	16
2.2	แผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy Map)	17
2.3	ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย โครงการ/กิจกรรม ในการติดตามความก้าวหน้า	17
3.1	กลุ่มเป้าหมาย การตลาดเป้าหมาย และความต้องการของลูกค้า	18
3.1.1	ช่องทางการรับฟังลูกค้า	19
3.1.2	การประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของลูกค้า	21
3.2.1	วิธีกำหนดหลักสูตรและบริการและการสนับสนุนลูกค้า	22
3.2.2	วิธีการในการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า/ความผูกพันลูกค้า	23
3.2.3	การจัดการข้อร้องเรียน	24
4.1.1	ระบบการวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินงาน ขององค์กร	25
4.1.2	สารสนเทศที่สำคัญขององค์กร	26
4.1.3	การทบทวนการดำเนินงานที่สำคัญขององค์กร	27
4.2.1	ระบบการจัดการความรู้ขององค์กร	28
4.2.2	คุณลักษณะของข้อมูลและสารสนเทศองค์กร	29
4.2.3	คุณลักษณะของฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์	30
5.1.1	การบริหารด้านบุคลากร	31
5.1.2	การออกแบบการจัดโครงสร้างองค์กรและจัดการบริหารบุคคล	32
5.1.3	การดูแลสุขภาพแวดล้อมในการทำงาน	34
5.1.4	บริการและสิทธิประโยชน์	34
5.2.1	วิธีการหาค่าประกอบความผูกพัน และการประเมินความผูกพัน	36

สารบัญรูป (ต่อ)

รูปที่		หน้า
5.2.3	การพัฒนาศูนย์บุคลากร	37
5.2.4	การประเมินประสิทธิผลการเรียนรู้และการพัฒนา	37
6.1.1	ข้อกำหนดของกระบวนการสำคัญและความต้องการของลูกค้า	39
6.1.2	การออกแบบและจัดการกระบวนการ	39
6.1.3	ข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการสนับสนุน	40
6.2.1	ระบบงาน	41
7.1.1	ผลลัพธ์ของการบริการวิชาการและวิจัย/ที่ปรึกษา	42
7.1.2	ผลลัพธ์ของอัตราการครองห้องพัก	42
7.1.3	ผลลัพธ์ของอัตราการครองห้องประชุม	42
7.2.1	ความพึงพอใจของการให้บริการห้องพักและห้องประชุม	43
7.2.2	ความพึงพอใจของการให้บริการวิชาการและวิจัย/ที่ปรึกษา	44
7.2.3	อัตราการใช้จ่ายของลูกค้า	44
7.3.1	ความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน	45
7.3.2	ความผูกพันของบุคลากร	46
7.3.3	อัตราการลาออกของบุคลากร	46
7.3.4	จำนวนครั้งของบุคลากรที่เข้าอบรมต่อปี	46
7.4.1	ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร และการกำกับดูแล และความรับผิดชอบต่อสังคม	47
7.4.2	จำนวนโครงการช่วยเหลือสังคมของสำนักบริการวิชาการ	48
7.5.1	รายได้รวมจากการให้บริการของสำนักบริการวิชาการ แยกตามประเภทของการให้บริการ 2558	48
7.5.2	รายได้จากการให้บริการของสำนักบริการวิชาการ แยกตามประเภทของการให้บริการ ตั้งแต่ปี 2556-2558	49
7.5.3	รายได้จากการให้บริการของสำนักบริการวิชาการรวม ของการให้บริการ ตั้งแต่ปี 2556-2558	49

สำนักบริการวิชาการ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

1.ลักษณะองค์กร

สำนักบริการวิชาการ เป็นหน่วยงานกลางของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ในการสนับสนุนส่งเสริมและประสานงานบริการวิชาการแก่สังคมของหน่วยงาน หรือกลุ่มบุคคลในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และเพื่อให้มหาวิทยาลัยสามารถใช้ทรัพยากรด้านต่างๆ ที่มีอยู่ปฏิบัติการกิจทางด้านการบริการวิชาการแก่ชุมชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ จัดตั้งขึ้นอย่างเป็นทางการตามประกาศราชกิจจานุเบกษาให้เป็นหน่วยงานราชการหนึ่งของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เมื่อวันที่ 9 มิถุนายน 2532 ขณะนั้นมีการปรับปรุงอาคารชั้นที่ 3 เป็นห้องพักจำนวน 38 ห้อง และห้องอาหารชั้นที่ 1 ต่อมาได้มีการย้ายสถานที่ตั้งออกมาอยู่ด้านนอกมหาวิทยาลัย บริเวณถนนนิมมานเหมินท์

ปัจจุบันมีการปรับและขยายการบริการวิชาการ การจัดฝึกอบรม สัมมนาและวิจัยที่ปรึกษาเป็นการให้บริการบนพื้นฐานตามความต้องการของชุมชนเป็นศูนย์ประชุมอบรม สัมมนาขนาดกลางของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จึงเป็นจุดเริ่มต้นของการก่อสร้างอาคารใหม่สำนักบริการวิชาการ ชื่อ Green Nimman CMU Residence และย้ายฐานการบริการมายังอาคารดังกล่าว เพื่อให้บริการที่ครบวงจร

1 ก. สภาพแวดล้อมองค์กร

1 ก (1) หลักสูตรและบริการ

ปัจจุบันสำนักบริการวิชาการ เป็นหน่วยประสานงานในการติดต่อกับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกโดยนำเอาองค์ความรู้จากส่วนงานภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยไปถ่ายทอดองค์ความรู้สู่ชุมชนและท้องถิ่น โดยมีทีมวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยร่วมบูรณาการการเรียนการสอนการวิจัยให้เป็นหลักสูตร การบริการวิชาการ และการให้บริการบนพื้นฐานความต้องการของชุมชนที่สอดคล้องกับพันธกิจของสำนักฯ

เพื่อให้ครอบคลุมทุกกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ที่มอบความไว้วางใจให้สำนักฯเลือกสรรหลักสูตรและบริการที่ตรงกับความต้องการของลูกค้าผู้มารับบริการ สำนักฯ มีการบริการแบบครบวงจร มีความพร้อมทั้งหลักสูตรการจัดฝึกอบรม สัมมนามีห้องประชุมและห้องพักบริการตลอด 24 ชั่วโมงพร้อมสิ่งอำนวยความสะดวกตั้งอยู่บนถนนนิมมานเหมินท์ อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ใกล้สถานที่ท่องเที่ยว สถานศึกษา สถานที่พักผ่อน ตลาดสด ห้างสรรพสินค้า ใกล้สนามบิน การเดินทางสะดวกและปลอดภัย มีหลักสูตรและบริการที่สอดคล้องกับพันธกิจ ดังนี้

หลักสูตร/บริการ	ผู้รับบริการ	บริการที่ให้	กลไกการส่งมอบ
บริการวิชาการ	in-house	ความรู้	จัดอบรม
	Public	ความรู้	จัดอบรม
บริการวิชาการรับใช้สังคม	มหาวิทยาลัย	อำนวยความสะดวก ประสานงาน	จัดประชุมจัดทำรายงาน ติดตามประเมินผล
	ท้องถิ่น	ให้ความรู้, พัฒนา	จัดฝึกอบรม
บริการวิจัย/ที่ปรึกษา	ภาครัฐ	ให้คำแนะนำ ปรึกษาติดตามประเมินผล	จัดประชุม จัดทำรายงานวิเคราะห์ศึกษาวิจัย
	เอกชน	ให้คำแนะนำ ปรึกษาติดตามประเมินผล	จัดอบรม จัดประชุมสัมมนา จัดทำรายงานวิเคราะห์ศึกษาวิจัย
บริการห้องพัก	Walk-in	ให้บริการห้องพัก	กระบวนการให้บริการห้องพัก
	Group-Package	ให้บริการห้องพัก ห้องประชุม	กระบวนการให้บริการห้องพัก+ห้องประชุม
บริการห้องประชุม	ภายในมหาวิทยาลัย	ให้บริการห้องประชุม	กระบวนการให้บริการห้องประชุม
	ภายนอกมหาวิทยาลัย	ให้บริการห้องประชุม	กระบวนการให้บริการห้องประชุม

1 ก (2) วิสัยทัศน์ และพันธกิจ วัตถุประสงค์ ค่านิยม สมรรถนะหลัก

วิสัยทัศน์ : เป็นสำนักบริการวิชาการที่มีคุณภาพ รับผิดชอบต่อสังคม และสร้างการพัฒนาที่ยั่งยืน

พันธกิจ : 1. การบริการวิชาการแก่สังคม

2. เป็นหน่วยประสานงานด้านบริการวิชาการ

3. สนับสนุนด้านห้องพัก ห้องประชุม ในด้านการให้บริการวิชาการ

4. บริหารจัดการแบบพึ่งพาตนเองได้

วัตถุประสงค์

1. เพื่อการบริการวิชาการแก่สังคม

2. เพื่อเป็นหน่วยประสานงานด้านบริการวิชาการ

3. เพื่อสนับสนุนด้านห้องพัก ห้องประชุม ในด้านการให้บริการวิชาการ

4. เพื่อบริหารจัดการแบบพึ่งพาตนเองได้

ค่านิยม : UNISERV

UNI = Unity ร่วมพลังเป็นหนึ่งเดียว การทำงานเป็นทีม

S = Service Mind การให้บริการด้วยจิตบริการ

E = Excellent การให้บริการวิชาการด้วยความเป็นเลิศ

R = Responsibility การตอบสนองความต้องการของลูกค้า

V = Values to Customers การส่งมอบการบริการที่มีคุณค่าแก่ลูกค้า

สมรรถนะหลัก :

1. เป็นหน่วยประสานงานด้านบริการวิชาการ ทั้งภายในและภายนอก

2. จัดอบรม ประชุมสัมมนาให้กับหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน

3. เป็นหน่วยติดต่อประสานงานการบริการวิชาการรับผิดชอบต่อสังคม

4. เป็นศูนย์กลางรองรับการบริการห้องพัก ห้องประชุมของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่

1 ก (3) ลักษณะโดยรวมของบุคลากร

ผู้บริหารและบุคลากรทั้งหมดมีจำนวน 51 คน เป็นเพศชาย 21% เพศหญิง 30% มีผู้บริหารระดับสูงจำนวน 3 คน แบ่งบุคลากรออกเป็น 4 ฝ่ายตามพันธกิจการให้บริการและการให้การสนับสนุน ประกอบด้วยฝ่ายวิชาการและวิจัย 7 คน ฝ่ายบริการห้องพักและห้องประชุม 22 คน ฝ่ายพัฒนารูปร่าง 3 คน และสำนักงานสำนัก จำนวน 16 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 3 ตุลาคม 2559)

ฝ่าย/สำนัก	จำนวน (คน)	อายุเฉลี่ย (ปี)	ระดับการศึกษา	ความสามารถหลักของบุคลากร	ปัจจัยสร้างความผูกพัน
ผู้บริหาร	3	58	ป.โท	บริหารจัดการกลยุทธ์ตามยุทธศาสตร์ มช.	บริหารงบประมาณไม่ให้เกิดลบ สร้างผลกำไรตามที่คาดหวัง ผลตอบแทนเพิ่มขึ้นไปตามความเติบโตขององค์กร
ฝ่ายวิชาการและวิจัยที่ปรึกษา	7	34	ป.ตรี-ป.โท	- การบริหารจัดการงานในฝ่าย - ความรู้ความชำนาญในงานและการให้บริการ - ทำงานเป็นทีม	การพัฒนาความรู้ และทักษะการปฏิบัติงาน ความก้าวหน้า ความมั่นคงในอาชีพ การงาน สวัสดิการที่ดี ชั่วอายุ กำลังใจและการได้รับการยกย่องชมเชย
ฝ่ายบริการห้องพักและห้องประชุม	22	38	ม.ต้น-ป.โท	- การบริหารจัดการงานในฝ่าย - ความรู้ความชำนาญในงานและการให้บริการ - ทำงานเป็นทีม	การพัฒนาความรู้และทักษะการปฏิบัติงาน ความก้าวหน้า ความมั่นคงในอาชีพ การงาน สวัสดิการที่ดีต้อง ชั่วอายุ กำลังใจและการได้รับการยกย่องชมเชย

ฝ่ายพัฒนาธุรกิจ	3	38	ปวส.-ป.โท	- การบริหารจัดการงานในฝ่าย - ความรู้ความชำนาญในงาน การให้บริการและงานให้การสนับสนุน -ทำงานเป็นทีม	การพัฒนาความรู้ และทักษะการปฏิบัติงาน ความก้าวหน้า ความมั่นคงในอาชีพ การงาน สวัสดิการที่ดี ขวัญกำลังใจ และการได้รับการยกย่องชมเชย
สำนักงานสำนัก	16	41	ม.ต้น-ป.โท	- การบริหารจัดการงานในฝ่าย - ความรู้ความชำนาญในงาน การให้บริการและงานให้การสนับสนุน -ทำงานเป็นทีม	การพัฒนาความรู้ และทักษะการปฏิบัติงาน ความก้าวหน้า ความมั่นคงในอาชีพ การงาน สวัสดิการที่ดี ขวัญกำลังใจและการได้รับการยกย่องชมเชย

กลุ่มที่จัดตั้งให้ทำหน้าที่ต่อรองกับองค์กร ผลประโยชน์สำคัญ คือ บุคลากรทุกประเภทได้รับการแต่งตั้งให้เป็นคณะกรรมการดำเนินงานในส่วนที่เกี่ยวข้อง เพื่อเข้าไปมีส่วนร่วมในการวางแผนดำเนินงาน ตรวจสอบ ประเมินและให้ข้อเสนอแนะ มีบุคลากรระดับหัวหน้าฝ่ายและหัวหน้างานที่มีความใกล้ชิดกับพนักงานในส่วนงานนั้น เป็นตัวแทนของพนักงานในการดูแลเรื่องสุขภาพ สิทธิ สวัสดิการ สิ่งแวดล้อม ความปลอดภัยในการทำงาน รวมทั้งการจัดหาอุปกรณ์ ติดตั้งอุปกรณ์ดับเพลิงพร้อมคู่มือการใช้งานในสำนักฯ การติดตั้งระบบกล้องวงจรปิด เพื่อรักษาความปลอดภัยสำหรับผู้ใช้บริการและบุคลากร

1 ก (4) สินทรัพย์ องค์กร มีอาคารสถานที่ เทคโนโลยี และอุปกรณ์ที่สำคัญ

- พื้นที่สำนักบริการวิชาการ รวม 6,381 ตารางเมตร ประกอบด้วย 2 อาคาร
 - อาคารเดิม เป็นอาคาร 5 ชั้นห้องพักเตียงคู่และเตียงเดี่ยว จำนวน 88 ห้อง
 - ห้องอาคารใหม่ Green Nimman CMU Residence เป็นอาคาร 5 ชั้น มีห้องพักเตียงคู่และเตียงเดี่ยว จำนวน 79 ห้อง ห้องประชุม สัมมนา จำนวน 5 ห้อง
- มีสิ่งอำนวยความสะดวก มีห้องพัก ห้องน้ำ ทางเดิน สำหรับผู้พิการ ห้องออกกำลังกาย ร้านอาหาร ร้านนม และสถาบันภาษาต่างๆ
- เทคโนโลยีที่ใช้สนับสนุนการให้บริการ (Front office) ได้แก่ ระบบเครือข่ายสารสนเทศ ผ่านทางเว็บไซต์ www.uniserv.cmu.ac.th ระบบอินเทอร์เน็ตไร้สาย (Wireless) ระบบลงทะเบียนจองห้องพักออนไลน์ และเทคโนโลยีเพื่อการสื่อสารภายใน (Back Office) ได้แก่ระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ (e-office) CMU MIS และระบบการบริหารจัดการด้านการเงิน (GFMIS) ระบบ 3 มิติ

1 ก (5) กฎระเบียบและข้อบังคับ

- พระราชบัญญัติข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ.2557
- พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ พ.ศ.2551
- ประกาศ ระเบียบข้อบังคับที่ออกตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ พ.ศ.2551
- ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม การจัดงานและการประชุมระหว่างประเทศ พ.ศ.2555
- ระเบียบการคลังว่าด้วยการเบิกค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปราชการ พ.ศ.2554
- ระเบียบมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ว่าด้วยว่าด้วยการบริการและจัดเก็บค่าบริการทางวิชาการ พ.ศ.2557

- ประกาศมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เรื่อง แนวปฏิบัติในการบริหารและการจัดการเงินทุนวิจัยที่ได้รับจากแหล่งทุนภายนอก ฉบับที่ 2
- ประกาศมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เรื่องการกำหนดประเภท รายรับ รายการและเงื่อนไขการรับเงิน รายได้ของมหาวิทยาลัย (อัตรการครองห้องพัก ห้องประชุม พ.ศ.2549 และฉบับแก้ไข พ.ศ.2550)
- พระราชบัญญัติโรงแรม พ.ศ.2547
- ข้อบังคับสิ่งแวดล้อม อาชีวอนามัยของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ โครงการมหาวิทยาลัยอาหารปลอดภัย

1ข. ความสัมพันธ์ระดับองค์การ

1ข(1) โครงสร้างองค์การ

- คณะกรรมการอำนวยการประจำสำนักบริการวิชาการ ประกอบด้วยรองอธิการบดีที่ได้รับมอบหมายเป็นประธานกรรมการ และกรรมการอีก 5 คน มาจากผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอก โดยมีผู้อำนวยการเป็นกรรมการและเลขานุการที่ประชุม และรองผู้อำนวยการ ฝ่ายบริหารเป็นผู้ช่วยกรรมการและเลขานุการที่ประชุม ทำหน้าที่กำหนดทิศทางและนโยบายของสำนักบริการวิชาการ
- คณะกรรมการบริหารประจำสำนักบริการวิชาการ จำนวน 7 คน ประกอบด้วยรองอธิการบดีทำหน้าที่เป็นประธานกรรมการ มีรองผู้อำนวยการ หัวหน้าฝ่าย หัวหน้างานร่วมเป็นกรรมการ
- คณะกรรมการตามลักษณะกลุ่มงาน มีผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการทำหน้าที่เป็นประธาน มีหัวหน้าฝ่าย หัวหน้างาน บุคลากรที่เกี่ยวข้องร่วมเป็นกรรมการ บุคลากรแต่ละฝ่าย/สำนักขึ้นตรงต่อรองผู้อำนวยการที่รับผิดชอบ และรายงานผ่านไปยังผู้อำนวยการ ตามลำดับ โดยคณะกรรมการทุกชุด มีการดำเนินงานตามกรอบธรรมาภิบาล



1ข(2) ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- ส่วนตลาด ได้แก่ ผู้ใช้บริการด้านวิชาการ การอบรม ประชุม สัมมนา วิจัย/ที่ปรึกษา และผู้ให้บริการบริการด้านห้องพักและห้องประชุม ที่มาจากภายในมหาวิทยาลัย และภายนอกมหาวิทยาลัย ทั้งคนไทย และคนต่างชาติ

- **ลูกค้าที่สำคัญ** ได้แก่

1) **ลูกค้าผู้ใช้บริการวิชาการ** ประกอบด้วย ผู้รับบริการ ชุมชน สังคม หน่วยงานต่างๆ อาทิเช่น ผู้บริหาร บุคลากรภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย ผู้บริหารและบุคลากรสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หน่วยงานภาครัฐและเอกชนและประชาชนทั่วทุกพื้นที่ ที่มีความต้องการอยากเพิ่มพูนความรู้เทคนิคและทักษะที่จำเป็นที่ได้จากหัวข้ออบรม หรืองานวิจัย/ที่ปรึกษาเพื่อรับใช้สังคม และคาดหวังที่จะได้พัฒนาความรู้ทักษะสามารถนำไปใช้ประยุกต์กับการปฏิบัติงานได้ดี และตอบสนองความพึงพอใจของผู้รับบริการต่อการจัดการบริการวิชาการที่มีประสิทธิภาพผ่านเกณฑ์ตามตัวชี้วัด ได้เครือข่าย มีผลงานวิจัย

2) **ลูกค้าผู้ใช้บริการห้องพักและห้องประชุม** ประกอบด้วย ผู้มาร่วมงานประชุม อบรม/สัมมนา นักศึกษาแลกเปลี่ยน นักท่องเที่ยว หน่วยงานต่าง ๆ ในมหาวิทยาลัย บุคลากรจากหน่วยงานภาครัฐ/เอกชน ผู้ปกครองนักศึกษา

3) **ศิษย์เก่า และลูกค้าทั่วไป** ทั้งคนไทยและคนต่างชาติ ที่ต้องการใช้บริการห้องพัก/ห้องประชุม ในราคาที่ประหยัด มีความสะดวก สะอาด ปลอดภัย ได้รับความประทับใจ และคุ้มค่าในการใช้บริการตามที่คาดหวัง

- **กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่** ได้แก่ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ชุมชน สังคม เนื่องจากการดำเนินงานและความเจริญของสำนักบริการวิชาการมีผลต่อการตอบสนองภารกิจหลักของมหาวิทยาลัยในการเป็นศูนย์กลางของการบริการวิชาการ และความสามารถในการหารายได้และพึ่งพาตนเองได้

ความแตกต่างของกลุ่มผู้รับบริการและกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

มีความแตกต่างกันที่ กลุ่มผู้รับบริการมีความต้องการและความคาดหวังที่จะได้รับความประทับใจ ความพึงพอใจในการบริการที่มีคุณภาพ คุ้มค่า คุ้มราคา จากสำนักบริการวิชาการ แต่กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คือ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ต้องการให้สำนักบริการวิชาการปฏิบัติตามนโยบายของมหาวิทยาลัยในการให้บริการวิชาการเพื่อช่วยเหลือชุมชน และสังคม ตลอดจนหารายได้และสามารถเลี้ยงตนเองได้

1ข(3) ผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือ

- ผู้ส่งมอบที่สำคัญด้านผลิตภัณฑ์ วัสดุ อุปกรณ์ที่ใช้เกี่ยวกับการให้บริการจัดการ การบริการ การบำรุงรักษา การซ่อมแซม โดยสำนักบริการวิชาการต้องการคุณภาพของสินค้า การบริการที่รวดเร็วทันใจ มีบริการหลังการขายจากผู้ส่งมอบ

- ผู้ส่งมอบบริการด้านต่างๆ ให้ลูกค้าสำนักบริการวิชาการ เช่น บริการทำความสะอาด บริการรถรับ-ส่งลูกค้า โรงแรม/สถานประกอบการ/สถานที่จัดอบรม/ร้านอาหารที่รับจัดบริการอาหารกลางวัน อาหารว่าง เป็นต้น โดยสำนักบริการวิชาการต้องการบริการที่เป็นมืออาชีพ มีมารยาท และรับฟังลูกค้า

- พันธมิตรที่สำคัญที่เอื้อประโยชน์ต่อการบริการลูกค้าที่อยู่ในพื้นที่บริเวณใกล้เคียง ได้แก่ ร้านอาหาร ร้านกาแฟ/นม ร้านให้บริการออกกำลังกาย เป็นต้น

- พันธมิตรที่สำคัญในด้านการเพิ่มศักยภาพของสำนักบริการวิชาการทั้งด้านการบริหารจัดการ การบริการ และด้านเทคนิคได้แก่ สำนักบริการวิชาการ จากมหาวิทยาลัยต่างๆ ทั่วประเทศ มูลนิธิพัฒนาข้าราชการ และองค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงใหม่ เป็นต้น

2ก. สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน

2ก(1) ลำดับในการแข่งขัน

สำนักบริการวิชาการ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จัดตั้งขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2532 มีการพัฒนาและปรับปรุงการบริหารและการบริการมาโดยตลอด 27 ปี เป็นปัจจัยส่งผลทำให้สำนักบริการวิชาการมีความพร้อม ความชำนาญที่ครบวงจรทางด้านทรัพยากรต่างๆ ตลอดจนมีความมั่นคง เข้มแข็ง และน่าเชื่อถือ เมื่อเปรียบเทียบกับสำนักบริการวิชาการ มหาวิทยาลัยอื่นๆ หรือหน่วยงานที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน หรือชื่ออื่นที่หมายถึงการดำเนินงานด้านการบริการวิชาการแก่สังคมของสถาบันอุดมศึกษาอื่นๆ ซึ่งมีอยู่จำนวนมากในประเทศไทย ได้แก่ ศูนย์บริการวิชาการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น สำนักบริการวิชาการ มหาวิทยาลัยบูรพา เป็นต้น การได้มาซึ่งข้อมูลของคู่แข่ง สำนักบริการวิชาการได้จัดทำข้อตกลงการแลกเปลี่ยนข้อมูลอย่างเป็นทางการ มีศูนย์บริการวิชาการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น ที่เคยเข้ามาศึกษาดูงาน ด้านบริการวิชาการ แนวปฏิบัติที่ดีของสำนักบริการวิชาการ ตัวอย่างกิจกรรมความร่วมมือ ได้แก่ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านประกันคุณภาพ การศึกษาดูงานในโครงการเสริมสร้างประสิทธิภาพและพัฒนาคุณภาพชีวิตของข้าราชการในจังหวัดชายแดนภาคใต้ และการลงนามความร่วมมือในด้านบริการวิชาการ เป็นต้น

2ก(2) การเปลี่ยนแปลงความสามารถในการแข่งขัน

ปัจจัยสำคัญที่จะมีผลต่อการดำเนินธุรกิจและการแข่งขันของสำนักบริการวิชาการ คือ

การเปลี่ยนแปลงทางสังคม และสิ่งแวดล้อมมีผลต่อความสามารถในการแข่งขัน รวมถึงปัจจัยคือการเตรียมความพร้อม และการร่วมงานสู่ประชาคมอาเซียน จำนวนงบประมาณสนับสนุนจากรัฐบาล มหาวิทยาลัย เครือข่าย นโยบายผู้รับบริการ ความคาดหวังความต้องการ และความพึงพอใจของผู้มารับบริการที่สูง ในทุกจุดที่ให้บริการ

2ก(3) แหล่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ

สำนักบริการวิชาการ ได้นำข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ/ตัวชี้วัดที่สำคัญ จากข้อมูลเอกสารเผยแพร่ เว็บไซต์ของสถาบันศึกษา โรงแรมที่พักบริเวณใกล้เคียง และพระราชบัญญัติโรงแรม เช่น จำนวนผู้รับบริการ ร้อยละความพึงพอใจ ราคา/การให้บริการ จำนวนรายการที่ปฏิบัติตามมาตรฐานพระราชบัญญัติโรงแรม เป็นต้น

2ข.บริบทเชิงกลยุทธ์

ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญด้านหลักสูตรและบริการ การปฏิบัติการ ความรับผิดชอบต่อสังคม และบุคลากร

ความท้าทายเชิงกลยุทธ์	สิ่งท้าทาย	ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์
ด้านหลักสูตรและบริการ	1.สามารถตอบสนองความต้องการในการใช้บริการแบบอย่างครบวงจรให้แก่ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างเกินความคาดหวัง และพึงพอใจสูงสุดอย่างมีสมดุล 2.การยกระดับกระบวนการทางธุรกิจ และการผลักดันธุรกิจสู่การเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ 3.บริหารงบประมาณไม่ให้เกิดลบ	1.การบริการครบวงจร มีคุณภาพระดับดีมากตามเกณฑ์มาตรฐาน สมศ. สกอ. ฯลฯ มีรูปแบบการบริการที่หลากหลาย มีวิทยากรผู้เชี่ยวชาญทุกสาขาใน มข. สนับสนุน 2. ใช้กลยุทธ์การตลาด social network เพิ่มช่องทางเข้าถึงลูกค้าโดยตรง เพื่อสร้าง Brand Awareness และนำเสนอการบริการ มี Brand ที่เข้มแข็ง มีการทำ CSR/USR 3.ผู้บริหารและบุคลากรทราบถึงปัญหา และมีทิศทางในการบริหารจัดการและการบริการเชิงรุกอย่างมีส่วนร่วม โดยลดค่าใช้จ่าย เพิ่มรายได้ สร้างและขยายเครือข่าย มีระบบเตือน การติดตามผลตามแผนการปฏิบัติงาน คน เงิน วิธีการ วัสดุอุปกรณ์

		ทุกไตรมาส และรายงานที่ประชุมคณะกรรมการบริหารประจำ สำนักทุกเดือน
ด้าน ปฏิบัติการ	จัดทำงบประมาณสนับสนุนให้เพียงพอต่อการ พัฒนา/ปรับปรุงการบริการของสำนักบริการ วิชาการ	มีฝ่ายบริการวิชาการ ฝ่ายบริการห้องพักและห้องประชุมที่มี ความคล่องตัวในการจัดการและหารายได้เพื่อช่วยในพัฒนา/ ปรับปรุง
ด้านบุคลากร	การดึงดูดคณาจารย์/ผู้ชำนาญการ/ผู้เชี่ยวชาญที่ มีชื่อเสียง/หรือผู้มีประสบการณ์มาเป็นวิทยากร	การเป็นหน่วยงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีความยืดหยุ่น ในการกำหนดค่าตอบแทน แรงจูงใจ สวัสดิการ และกฎระเบียบ ที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน
ความ รับผิดชอบต่อ สังคม	สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า และ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้อย่างมีความพึงพอใจสูงสุด และกลับมาใช้บริการอีก	มีการแบ่งกลุ่มลูกค้าและรับฟังเสียงของลูกค้าและการตลาด มี การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า มีการจัดการข้อร้องเรียนจาก ลูกค้า มีการประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2ค. ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ

ส่วนประกอบที่สำคัญของระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการของสถาบัน

รายการ	วิธีการ	เครื่องมือ	นวัตกรรม
การปรับปรุง ผลการ ดำเนินงาน	โดยใช้ระบบมาบูรณาการเป็นระบบบริหารงานคุณภาพ ของ สำนักบริการวิชาการทำให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องมีการ วางแผน(P) ดำเนินงาน (D) ตรวจสอบผล (C) และจัดทำเป็น มาตรฐานหรือปรับปรุงใหม่ (A) ในทุกกระบวนการเป็นวิถีในการ ปฏิบัติงานประจำวันใช้ระบบ PDCA	PDCA	พัฒนากระบวนการ การทำงานอย่างต่อเนื่อง มีระบบ แบบแผน
การประเมินผล	มีระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในโดยใช้ ข้อมูลดังนี้รายงานประจำปีของสำนักบริการวิชาการ(ประจำไตร มาสและประจำเดือน)และรายงานตามตัวชี้วัดของสำนักบริการ วิชาการและของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่และรายงานการประเมิน ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน	KPI	ผลการดำเนินงาน ที่ดีขึ้น
กระบวนการ เรียนรู้	สำนักบริการวิชาการ ได้นำเครื่องมือและระบบบริหารคุณภาพที่ หลากหลายมาใช้ในการปรับปรุงกระบวนการเพื่อผลสัมฤทธิ์ของ การดำเนินงาน	5 ส,KM, LO (Learning Organization)	องค์ความรู้

หมวดที่ 1 การนำองค์กร

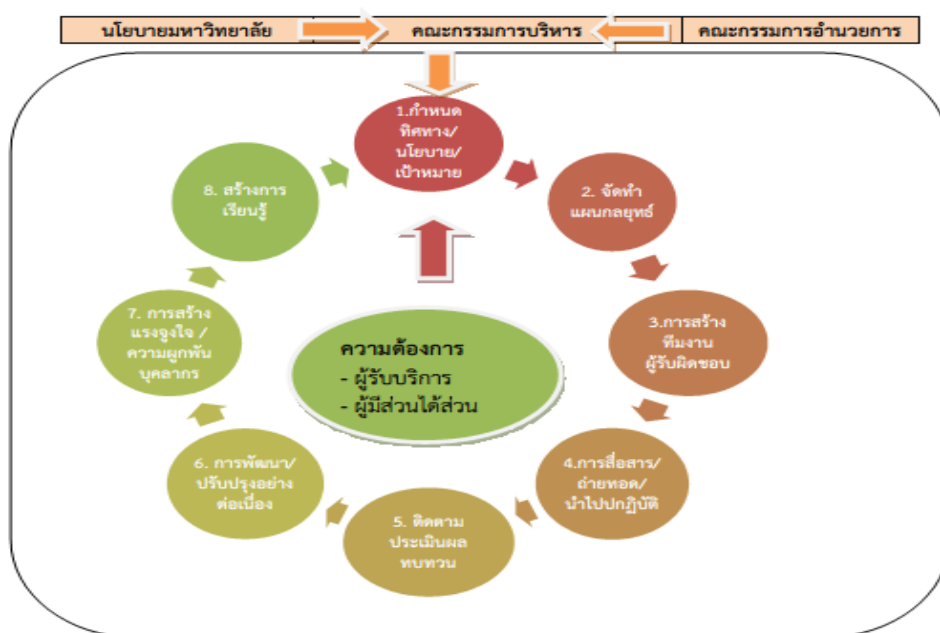
1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง:

ผู้บริหารระดับสูงของสำนักบริการวิชาการ ดำเนินการด้วยตนเองในการสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานภายในองค์กรให้มีบรรยากาศของการทำงานเป็นทีม สร้างความสามัคคี ร่วมมือกันสร้างผลงานที่มีคุณค่าและความประทับใจต่อลูกค้าส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมและกระตุ้นให้มีผลประกอบการที่ดี ด้วยการสื่อสารกับบุคลากรและลูกค้าอย่างเปิดเผย ตรงไปตรงมา ผู้บริหารตรวจติดตามผลการดำเนินงานด้านการนำองค์กรด้วยตนเอง ด้วยตัวชี้วัดแสดงในหมวด 7.4 ทั้งยังติดตามผลสำเร็จในการดำเนินงานด้านต่างๆ ขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ เพื่อชี้แนะ และทำให้องค์กรยั่งยืน

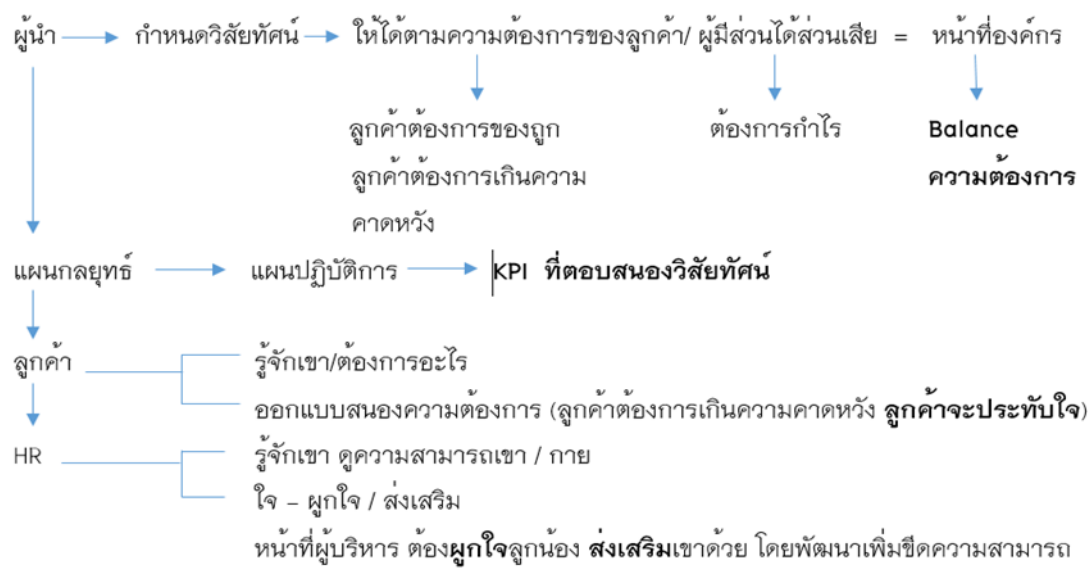
1.1ก วิสัยทัศน์ ค่านิยม และพันธกิจ

1.1ก(1) วิสัยทัศน์และค่านิยม

ผู้นำระดับสูง คือ ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ มีการใช้กลยุทธ์ BSC สอดคล้องกับ CMU EdPex/TQA ผ่าน 4 ขั้นตอนของกระบวนการ PDCA ให้ได้มาซึ่งวิธีการปรับปรุงและพัฒนา เทคนิคและกลไกร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม และวัฒนธรรมขององค์กร ทบทวนผลการดำเนินการที่ผ่านมา ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ ให้คณะกรรมการอำนาจการประจำสำนักบริการวิชาการพิจารณาให้ข้อเสนอแนะ ผู้นำระดับสูงถ่ายทอดข้อความวิสัยทัศน์ที่ได้ ผ่านการประชุมคณะกรรมการบริหารประจำสำนักฯ การประชุมบุคลากรประจำสำนักฯ ผ่านเว็บไซต์ของสำนัก รายงานประจำปี เอกสารประชาสัมพันธ์ สมุดโน้ตที่ใช้แจกสำหรับลูกค้าและบุคลากร พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้ผู้บริหาร และบุคลากรมีส่วนร่วมในการนำเสนอแนวทางปฏิบัติให้สอดคล้องกับค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร ในการประชุมต่างๆ เพื่อให้มั่นใจว่า ทุกส่วนงานในองค์กรจะมีการดำเนินงานที่ตอบสนองต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ที่วางไว้ดังกล่าว โดยมีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จขององค์กร และตัวชี้วัดที่ประเมินผลการดำเนินงานประจำปีของบุคลากรทุกคน



รูป 1.1 ระบบการนำองค์กร



รูป 1.2 แสดงการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ของผู้นำจากผู้บริหารสู่หัวหน้าฝ่าย หัวหน้างาน

1.1.ก(2) การส่งเสริมการประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม

ผู้อำนวยการและทีมผู้บริหารได้ดำเนินงานตามระบบธรรมาภิบาลและนโยบายของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และกฎระเบียบที่วางไว้อย่างเปิดเผย ตรงไปตรงมา สามารถชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัย ในขณะเดียวกันก็ได้มีการมอบอำนาจจากผู้อำนวยการไปยังรองผู้อำนวยการ เพื่อให้ทำหน้าที่แทนสำนักบริการวิชาการ โดยมีหน้าที่เข้าไปกำกับ ดูแล ให้แนวทาง ข้อเสนอแนะ จัดการอบรม แลกเปลี่ยนเรียนรู้ การบริหารจัดการภายในฝ่ายงานต่างๆ โดยมีคู่มือ และตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน เพื่อให้การบริหารงานมีความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ ผู้บริหารมักเข้าร่วมในกิจกรรมด้านสังคมอยู่เสมอ ไม่ว่าจะเป็นการออกไปเป็นวิทยากรบรรยายให้ความรู้แก่สังคมชุมชน ร่วมงานกฐิน งานผ้าป่า สถานที่บริเวณใกล้เคียงกับที่ออกไปให้บริการ เพื่อกระตุ้นและชักชวนให้บุคลากรสนใจในกิจกรรมทางศาสนา และสร้างทัศนคติในด้านความซื่อสัตย์ เปิดเผย และเป็นผู้ให้ที่ดีต่อสังคมส่วนรวม

1.1ก(3) การสร้างสถาบันให้มีความยั่งยืน

ผู้อำนวยการ และทีมผู้บริหารสร้างสถาบันให้มีความยั่งยืน

- ด้วยการสร้างสภาพแวดล้อมให้เกิดการบรรลุพันธกิจ ผ่านระบบการนำองค์กรที่ดำเนินตามยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับมหาวิทยาลัย มีการติดตามและประเมินผลเป็นระยะ เพื่อปรับปรุงการดำเนินการขององค์กร เช่น ร่วมเป็นที่ปรึกษา/ประธาน/กรรมการ/คณะทำงานในโครงการกิจกรรมต่างๆ ของสำนักและมหาวิทยาลัย

- สนับสนุนให้บุคลากรได้รับการอบรมอย่างเพียงพอ
- สร้างวัฒนธรรมในการทำงานที่มุ่งลูกค้า โดยนำเกณฑ์คุณภาพการศึกษา เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) มาเป็นแนวในการพัฒนาองค์กร มีเครื่องมืออุปกรณ์ในการทำงานพร้อมใช้ ด้วยการมีส่วนร่วมอย่างจริงจัง ดำเนินการเพิ่มประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในส่วนที่เกี่ยวกับการเอาใจใส่ลูกค้า โดยใช้ค่าใช้จ่ายและการลงทุนขององค์กรอย่างคุ้มค่าที่สุด ด้วยการกำหนด กิจกรรมพัฒนาคุณภาพงานให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจ มีการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานทั้งระยะสั้น ระยะปานกลาง และระยะยาว

1.1x การสื่อสารและการดำเนินการขององค์กร

1.1x(1) การสื่อสาร

ผู้บริหารระดับสูงสื่อสารกับบุคลากรและลูกค้าโดยใช้ช่องทางต่างๆ ดังรูป 1.1.1 เพื่อสร้างความผูกพันกับบุคลากรและลูกค้ารายใหญ่ที่มาใช้บริการวิชาการ บริการห้องพักและห้องประชุม ผู้นำทำตนเป็นแบบอย่างในการส่งเสริม การสื่อสารสองทางอย่างตรงไปตรงมาด้วยการเปิดเผย Line และหมายเลขโทรศัพท์มือถือให้บุคลากรทราบ เพื่อรับข้อเสนอแนะและคำติชมจากลูกค้าและบุคลากร ผู้นำส่งเสริมการใช้สื่อสังคมออนไลน์อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยการเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ๆ อยู่เสมอ และเลือกเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับองค์กร เช่น จัดให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องได้ใช้เครื่องมือสื่อสารที่เหมาะสม และในปัจจุบันเลือกใช้ LINE มีการจัดตั้งกลุ่มตามภารกิจที่สำคัญ และเร่งด่วน เช่น “ทีมร่วมใจรวมใจ” สำหรับทุกงานในองค์กร “ประชุมกรรมการบริหาร” สำหรับคณะกรรมการบริหารและผู้เกี่ยวข้อง “หัวหน้าฝ่ายสนง.” สำหรับหัวหน้าฝ่ายหัวหน้าสำนักงาน “อานคิตวิเคราะห์ปัญหา” สำหรับลูกค้าที่ผ่านการอบรม เป็นต้น

ช่องทาง	วัตถุประสงค์	กลุ่มเป้าหมาย	ความถี่	สื่อสารสองทาง
ป้ายประกาศ	แจ้งข่าวทั่วไป	บุคลากรและลูกค้า	ตลอดเวลา	สายตรง ผอ.
เดินตรวจงาน	สังเกตการณ์และสื่อสารทั่วไป	บุคลากรและลูกค้า	ทุกวันทำการ	พูดคุยโดยตรง
โทรศัพท์มือถือและ อีเมล	ประสานงาน	บุคลากรและลูกค้า	ตลอดเวลา	พูดคุยโดยตรง
ประชุมคณะกรรมการบริหารฯ	แจ้งข่าวสำคัญ ติดตามผลการดำเนินงาน และเสนอแนะแนวทาง/การปรับปรุงงาน	บุคลากร	รายเดือน	พูดคุยโดยตรง
ประชุมพนักงานรายไตรมาส	แจ้งข่าวสำคัญ	บุคลากร	รายไตรมาส	พูดคุยโดยตรง
ประชุมคณะกรรมการอำนวยการประจำสำนักฯ	รายงานผลการดำเนินงาน ประกอบพิจารณาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์	บุคลากร	รายไตรมาส	พูดคุย โดยตรง
Line Group	รับทราบและแก้ไขปัญหาที่สำคัญและเร่งด่วน	บุคลากรที่เกี่ยวข้อง	ตลอดเวลา	พูดคุย โดยตรง
VOC QR CODE	รับฟังเสียง/ข้อคิดเห็นจากลูกค้า	ลูกค้า หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ตลอดเวลา	พูดคุย โดยตรง

รูป 1.1.1 ช่องทางการสื่อสารของผู้บริหารระดับสูง

เพื่อตรวจสอบประสิทธิผลของวิธีการสื่อสารเหล่านี้ ผู้บริหารระดับสูงวัดผลการสื่อสารจากความสำเร็จในการทำงานด้านการดูแลลูกค้า และการจัดการภาวะฉุกเฉิน พร้อมทั้งสั่งการให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องรายงานการแก้ไขปัญหาข้อร้องเรียนที่ได้รับ ดังแสดงในรูป 7.4 ประสิทธิภาพในการสื่อสาร เพื่อนำผลไปพิจารณาปรับปรุงวิธีการสื่อสารในรอบปีถัดไป

1.1x(2) การทำให้เกิดการปฏิบัติอย่างจริงจัง

ผู้บริหารระดับสูงเน้นการทำงานอย่างจริงจัง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรปรับปรุงการดำเนินการให้เกิดความสมดุลของคุณค่าระหว่างลูกค้ากับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยมีการติดตามนโยบายที่วางไว้ผ่านการประชุม คณะกรรมการบริหารประจำสำนักฯ รายเดือน รายไตรมาส ครึ่งปี และรายปี มีการเดินตรวจงานของผู้บริหาร โดยใช้ KPI ซึ่งเป็นขั้นตอนที่ 3 (check-ตรวจสอบ) ของระบบการนำองค์กร

ผู้บริหารระดับสูงยังให้ความสำคัญกับการกำหนดรูปแบบธุรกิจ การจัดทำสภาพแวดล้อมในการทำงาน รวมทั้งการกำหนดค่าตอบแทนและสวัสดิการ โดยประชุมร่วมกับคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องเพื่อให้แน่ใจว่าการทำงานของฝ่ายงานต่างๆ ดำเนินไปอย่างเหมาะสมสอดคล้องกันโดยผู้บริหารระดับสูงมีส่วนช่วยให้บุคลากรมีขวัญกำลังใจดีในการทำงาน

ชื่อตัวชี้วัด	Segmentation	ความถี่ในการติดตามผล	ผู้เกี่ยวข้องหลักในงาน
ด้านการตลาด และบริการ			
รายได้รวมจากการให้บริการและ อัตราการเติบโต	กลุ่มบริการวิชาการและกลุ่ม บริการลูกค้าห้องพักห้องประชุม	รายเดือน	ฝ่ายวิชาการฯ ฝ่ายห้องพักฯ
รายได้รวมจากลูกค้ารายใหญ่ และลูกค้าใหม่	กลุ่มบริการวิชาการและกลุ่ม บริการลูกค้าห้องพักห้องประชุม	รายเดือน	ฝ่ายวิชาการฯ ฝ่ายห้องพักฯ
ข้อร้องเรียนจากลูกค้าและการ ตอบสนอง	กลุ่มบริการวิชาการและกลุ่ม บริการลูกค้าห้องพักห้องประชุม	รายเดือน	ฝ่ายวิชาการฯ ฝ่ายห้องพักฯ
ความก้าวหน้าของแผนการ ขยายบริการ	กลุ่มบริการวิชาการและกลุ่ม บริการลูกค้าห้องพักห้องประชุม	รายเดือน	ฝ่ายวิชาการฯ ฝ่ายห้องพักฯ
ด้านบุคลากร และชุมชน			
ข้อร้องเรียนจากพนักงานหรือ ชุมชน และการแก้ไข	สำนักงาน/ฝ่าย	รายเดือน	งานบุคคล
พนักงานเข้าใหม่ และลาออก	สำนักงาน/ฝ่าย	รายเดือน	งานบุคคล
ด้านประสิทธิภาพกระบวนการและ การเรียนรู้			
ค่าใช้จ่ายด้านพลังงาน	สำนักงาน/ฝ่าย	รายเดือน	สำนักงานสำนัก
ผลงานจากโครงการปรับปรุงระบบ งานที่สอดคล้องกับเกณฑ์ EdPEx/TQA	สายงาน	รายไตรมาส	หัวหน้างาน/ฝ่ายพัฒนา ธุรกิจ
อัตราหมุนเวียนสินค้าคงคลัง	กลุ่มบริการวิชาการและกลุ่ม บริการลูกค้าห้องพักห้องประชุม	รายไตรมาส	ฝ่ายวิชาการฯ ฝ่ายห้องพักฯ งานคลังและพัสดุ
ด้านการเงิน			
ลูกหนี้ผิดนัดชำระ/เงินค้างรับ ปริมาณ และ สัดส่วน	กลุ่มบริการวิชาการและกลุ่ม บริการลูกค้าห้องพักห้องประชุม	รายเดือน	งานบัญชี
กำไรขั้นต้น	กลุ่มบริการวิชาการและกลุ่ม บริการลูกค้าห้องพักห้องประชุม	รายไตรมาส	งานบัญชี

รูป 1.1.2 ตัวชี้วัดที่ผู้นำติดตามผลเป็นประจำ

1.1 การกำกับดูแลองค์กรและความรับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้าง

สำนักบริการวิชาการมีกระบวนการในการกำกับดูแลองค์กร ปรับปรุงการนำองค์กร เอาใจใส่ต่อการรับใช้สังคม ส่งเสริมจริยธรรม และการอุทิศตนเพื่อส่วนรวม เพื่อให้มั่นใจได้ว่า สำนักฯ มีการดำเนินการอย่างถูกต้องตามกฎหมาย มีการประพฤติปฏิบัติ อย่างมีจริยธรรม พร้อมทั้งรับผิดชอบต่อชุมชน สังคม และใช้การตรวจติดตามผลการกำกับ ดูแลองค์กรตามตัวชี้วัด ดังแสดงในหมวด 7.4 เพื่อนำข้อมูลไปใช้ในการกระตุ้นให้เกิด การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องตามหลักการ PDCA

1.2ก(1) ระบบกำกับดูแลองค์กร

สำนักฯ ได้มีการทบทวน ระบบกำกับดูแลองค์กร ความรับผิดชอบต่อการบริหารในด้านต่างๆ เพื่อให้สำนักบริการวิชาการประสบความสำเร็จในเรื่องที่สำคัญในระบบธรรมาภิบาล ดังนี้

ประเด็นความรับผิดชอบต่อ	วิธีปฏิบัติ	ผู้รับผิดชอบ	ช่วงเวลาดำเนินการ
ความรับผิดชอบต่อ กระทำของผู้นำระดับสูง	มีการวางแผนกลยุทธ์เพื่อขับเคลื่อนให้บรรลุเป้าหมาย ปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่วางไว้โดยการดำเนินงานโครงการ ตามยุทธศาสตร์และจัดสรรงบประมาณตามพันธกิจ รวมทั้งติดตามประเมินผลตามเป้าหมายที่วางไว้	ผอ./รองผอ	1 ปี ครั้ง

	(รูป 1.1) มีคณะกรรมการติดตามและประเมินผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย โดยประเมินความสำเร็จในการบริหาร		
ความรับผิดชอบด้านการเงิน	มีการกำหนดแผนกลยุทธ์ทางการเงินที่รอบคอบ กำหนดนโยบายและวินัยด้านการใช้จ่ายเงินบริหารการเงินงบประมาณโดยระบบ 3 มิติที่มีประสิทธิภาพและเป็นไปตามมาตรฐานสากลติดตามและรายงานผลด้านการเงินต่อคณะกรรมการอำนวยการประจำสำนัก รวมทั้งจัดทำแผนความเสี่ยงด้านการเงิน ปฏิบัติตามแผนและติดตามผลทุกรายไตรมาส มีการตรวจสอบภายใน (Internal Audit) โดยสำนักงานตรวจสอบภายใน ตรวจสอบการเงิน การปฏิบัติงาน และผลการดำเนินงานในรอบปีงบประมาณ และรายงานผลโดยตรงต่อมหาวิทยาลัย มีองค์กรตรวจสอบภายนอก(External Audit) คือ สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ตรวจสอบ รับรองบัญชี และการเงินทุกประเภท สำนักบริการวิชาการนำผลการตรวจสอบภายในและการตรวจสอบภายนอกที่ได้รับแจ้งจากมหาวิทยาลัยมาปรับปรุงการปฏิบัติ	ผอ./รองผอ.	รายไตรมาส และเมื่อสิ้นปีงบประมาณ
ความโปร่งใสในการบริหาร	มีการเปิดเผย ผลการปฏิบัติงานการบริหารของส่วนงานผ่านรายงานผลการปฏิบัติงานตามคำรับรองประจำปี มีการเปิดเผยผลการปฏิบัติงานการบริหารของส่วนงานผ่านเอกสาร CD รายงานประจำปี และบนเว็บไซต์ของสำนักบริการวิชาการ	ผอ./รองผอ.	1 ปี ครั้ง
การตรวจสอบภายในและภายนอกที่เป็นอิสระและมีประสิทธิภาพการตรวจสอบภายใน	มีคณะกรรมการต่างๆ กำกับดูแลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับสูงให้มีธรรมาภิบาล ได้แก่ 1) คณะกรรมการยุทธศาสตร์และร้องทุกข์ เพื่อพิทักษ์คุณธรรมให้แก่บุคลากรของมหาวิทยาลัย 2) คณะกรรมการอำนวยการประจำสำนักติดตามและประเมินผลงานตามยุทธศาสตร์ของสำนักเพื่อติดตามประเมินผลงานการบริหารของผู้บริหารระดับสูงของสำนักฯ เพื่อให้ผู้บริหารระดับสูงนำผลการติดตามประเมินผลไปทบทวนและปรับปรุงกลยุทธ์ต่อไป 3) คณะกรรมการประเมินผลการบริหารงานของผู้อำนวยการ เพื่อติดตามและประเมินผลการบริหารงานของผู้อำนวยการในรอบปี 6 เดือนและรอบ 3 ปี 4) สำนักงานการตรวจสอบภายใน ทำหน้าที่ตรวจสอบการเงิน การปฏิบัติงาน และผลการดำเนินงานของสำนักฯ โดยรายงานตรงต่อมหาวิทยาลัย	ผอ./รองผอ.	รายปี รายปี 1 ปี 6 เดือน / และรอบ 3 ปี รายปี
การตรวจสอบภายนอก	สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน (สตง.) ตรวจสอบด้านการเงิน	ผอ./รองผอ. /การเงิน	ทุกปี (ถ้ามี)
การวางแผนสืบทอดตำแหน่งสำหรับผู้บริหารระดับสูง	สำนักฯมีการเตรียม และเปิดโอกาสให้คนรุ่นใหม่เข้ามามีส่วนร่วมและเป็นผู้นำในงานที่รับผิดชอบ	ผอ./รองผอ.	ทุกปี

รูป 1.2.1 การกำกับดูแลองค์กรและความรับผิดชอบต่อสังคม

1.2ก(2) การประเมินผลการดำเนินการ

สำนักบริการวิชาการ ประเมินผลการดำเนินการในส่วนของการกำกับดูแลองค์กร โดยจัดให้มีการประเมิน ผลการดำเนินการของผู้บริหารระดับสูงสุด คณะกรรมการอำนวยการ คณะกรรมการบริหาร เป็นประจำทุกปี วิธีการประเมินผู้นำแต่ละระดับแตกต่างกัน ตามทิศทาง ในการพัฒนาตนเอง จัดรูปแบบให้

สอดคล้องกันหน้าที่และภารกิจที่แต่ละกลุ่มได้รับมอบหมาย ดังแสดงในรูป 1.2.2 สำนักฯใช้ผลการประเมินนี้ ประกอบการพิจารณาค่าตอบแทนของผู้นำ ระดับสูง พนักงานในคณะทำงาน

ระดับกลุ่มผู้นำ (จำนวนคน)	วิธีประเมิน	การใช้ประโยชน์เพื่อกำหนดค่าตอบแทน	การใช้ประโยชน์เพื่อพัฒนาตน
ผู้นำระดับสูงหรือคณะกรรมการบริหาร (7 คน)	แบบสอบถาม	นำไปเป็นส่วนหนึ่งในการคำนวณเงินเดือน	กำหนดหัวข้อฝึกอบรมดูงาน
ผู้นำสูงสุด (1คน)	แบบสอบถามจากคณะกรรมการประเมินจากมหาวิทยาลัย	นำไปเป็นส่วนหนึ่งในการคำนวณเงินเดือน	กำหนดกิจกรรมที่ควรเพิ่ม/ลด

รูป 1.2.2 วิธีการประเมินผู้นำแต่ละกลุ่ม

1.2x การประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม

1.2x(1) การปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบ และ

1.2x(2) การประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม

เท่าที่ผ่านมา สำนักฯยังไม่เคยพบปัญหาเกี่ยวกับผลกระทบเชิงลบของผลิตภัณฑ์การปฏิบัติการณ์ที่มีต่อสังคม แต่ถึงกระนั้นสำนักฯได้กำหนดนโยบายชัดเจนที่จะดำเนินงานตามกฎหมายที่เกี่ยวข้องเพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าว จึงมีวิธีการดูแลการปฏิบัติตามกฎหมายและจริยธรรม แสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ

พันธกิจ	โครงการที่สำคัญ	ผลกระทบที่อาจเกิด	มาตรการป้องกันปัจจุบัน	มาตรการป้องกันอนาคต	ตัวชี้วัด
การบริการวิชาการสู่ชุมชน	โครงการพระราชดำริ	โครงการแบบให้เปล่างบประมาณจำกัดเขตทุรกันดารเข้าไปได้ไม่ทั่วถึง คนร่วมกิจกรรมน้อย	สร้างจิตสำนึกคนในพื้นที่เห็นคุณค่าการนำทรัพยากรธรรมชาติมาใช้ให้ธรรมชาติมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด	วางแผน จัดตั้งคณะทำงานและงบประมาณรองรับและติดตามและรายงานผล	ผู้รับบริการพึงพอใจมาก

รูป 1.2.3 วิธีการดูแลการปฏิบัติตามกฎหมายและจริยธรรม

1.2ค ความรับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้างและการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ

1.2ค(1) ความผาสุกของสังคม และ 1.2 ค(2) การสนับสนุนชุมชน

สำนักฯมีโครงการเพื่อรับผิดชอบต่อชุมชนในเขตทุรกันดารห่างไกลความเจริญ เป็นโครงการให้เปล่าโดยไม่คิดมูลค่า เช่น จัดทำโครงการอบรมสร้างจิตสำนึกให้ประชาชนรู้จักคุณค่า และนำเอาทรัพยากรธรรมชาติมาใช้ให้เกิดประโยชน์ เช่น โครงการจัดทำผ้าห่มมด้อมจากวัสดุธรรมชาติ และโครงการจัดทำยาหม่อง ยาต้มจากสมุนไพร วิธีการดำเนินงาน สำนักฯได้แต่งตั้งคณะทำงาน โดยมีส่วนร่วมในการทำงาน มีการกระจายและมอบหมายงานตามศักยภาพ มีการติดตามและรายงานผล รวมทั้งสอบถามความพึงพอใจของสังคมผู้ใช้บริการ ประโยชน์ของโครงการดังกล่าว แสดงถึงความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างยั่งยืนโดยการฝึกอบรม และสอนให้ชุมชนมีการปฏิบัติจริง และสามารถเรียนรู้และบอกต่อสอนคนในชุมชนได้ ช่วยทำให้ชุมชนเข้มแข็งและยั่งยืนไวต่อการปรับตัว ต่อไป

วิธีการที่สำนักฯให้การสนับสนุนและสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชนที่สำคัญ (Key Community) ดังนี้

ชุมชนที่สำคัญ	วิธีการกำหนดชุมชนที่สำคัญ	วิธีการดำเนินงาน
พื้นที่อำเภออมก๋อย	ตามแนวทางพระราชดำริของสมเด็จพระเทพรัตนสุตาฯ สยามบรมราชกุมารี	1) ผู้อำนวยการประชุมร่วมกับเจ้าหน้าที่ของรัฐ องค์การบริหารส่วนท้องถิ่น ผู้นำชุมชนของ อ.อมก๋อย เพื่อรับฟังปัญหาและความต้องการของชุมชน 2) ผู้อำนวยการและบุคลากรของสำนักฯ ลงพื้นที่แลกเปลี่ยนเรียนรู้ แสวงหาข้อมูลสภาพปัญหาและความต้องการของชุมชน 3) สำนักฯ กำหนดโครงการกิจกรรมในการพัฒนา/แก้ไขปัญหามาของชุมชนและความต้องการของชุมชน 4) สำนักฯ กำหนดโครงการ/กิจกรรมในการพัฒนา/แก้ไขปัญหามาของชุมชนตามสมรรถนะหลักของสำนักฯ 5) สำนักฯ จัดสรรงบประมาณสำหรับดำเนินการ 6) สำนักฯ ติดตามประเมินผลการดำเนินงาน เพื่อวางแผนการจัดทำโครงการ/กิจกรรมในปีต่อไป

รูป 1.2.4 การสนับสนุนและสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชน

หมวดที่ 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์

2.1 การจัดทำกลยุทธ์

2.1ก กระบวนการจัดทำกลยุทธ์

2.1ก(1) กระบวนการวางแผนกลยุทธ์

สำนักบริการวิชาการมีกระบวนการดำเนินงานการจัดทำแผนกลยุทธ์ที่เป็นแผนพัฒนาที่สำคัญดังนี้

ลำดับ	เครื่องมือ	ช่วงเวลา	ผลที่ได้	ผู้เกี่ยวข้อง
ขั้นตอนที่ 1: ประเมินสถานการณ์	5- Forces และ SWOT	ก.ย- ต.ค	สภาพการแข่งขันและความเป็นไปได้ของโอกาสทางธุรกิจ	คณะกรรมการอำนวยการและคณะกรรมการบริหาร
ขั้นตอนที่ 2: กำหนดและทบทวนเป้าหมายที่สำคัญของสำนัก	การประชุม	ก.ย- ต.ค	วิสัยทัศน์ ค่านิยม พันธกิจ	คณะกรรมการบริหาร
ขั้นตอนที่ 3: วางแผนเชิงกลยุทธ์	-Balance Scorecard -Strategy Map	ก.ย- ต.ค	ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์โอกาสเชิงกลยุทธ์สมรรถนะหลักขององค์กร วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และเป้าหมายหลักที่สำคัญระดับสำนัก หน่วยงาน	คณะกรรมการบริหาร
ขั้นตอนที่ 4: จัดทำแผนปฏิบัติการระดับฝ่าย/งาน	ประชุม KPI	ก.ย- ต.ค	แผนปฏิบัติการ/โครงการ เป้าหมายระดับฝ่าย และงาน	หัวหน้าฝ่าย /หัวหน้างานและพนักงานทุกระดับ
ขั้นตอนที่ 5: ทบทวน แผนปฏิบัติการและจัดสรรทรัพยากร	ประชุม	ก.ย- ต.ค	ตัวชี้วัดระดับพนักงาน แผนการเงิน แผนทรัพยากรบุคคล แผน IT	คณะกรรมการบริหาร
ขั้นตอนที่ 6: ถ่ายทอดตัวชี้วัด	ประชุม ,KPI	ต.ค	ตัวชี้วัดระดับพนักงาน	รองผู้อำนวยการ หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้างาน
ขั้นตอนที่ 7: ทบทวนกระบวนการทั้ง 7 ขั้นตอน	ประชุม	รายปี	ผลการประเมินกระบวนการจัดทำกลยุทธ์และถ่ายทอดกลยุทธ์	คณะกรรมการบริหาร

รูป 2.1.1 กระบวนการจัดทำและถ่ายทอดกลยุทธ์ของสำนักบริการวิชาการ

แผนการพัฒนาสำนักบริการวิชาการ ระยะ 5 ปี เป็นแผนระยะยาวของสำนัก ผู้บริหารระดับสูงได้ทบทวนผลการดำเนินการที่ผ่านมา โดยนำทิศทางนโยบายของมหาวิทยาลัย ข้อคิดเห็นจากสภามหาวิทยาลัยและผู้เกี่ยวข้องมาจัดทำแผนยุทธศาสตร์เพื่อขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมายของสำนักฯ มีการนำผลการปฏิบัติงานมาทบทวนเป็นประจำทุกปี มีการถ่ายทอดตัวชี้วัดลงไปสู่ระดับพนักงาน โดยมีรองผู้อำนวยการ หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้างานเป็นผู้รับผิดชอบ มีการปรับแผนกลยุทธ์เมื่อมีความจำเป็น ซึ่ง

การปรับแผนกลยุทธ์ระหว่างปี สำนักฯสามารถปรับงบประมาณตามแผนกลยุทธ์ที่เปลี่ยนไปโดยเสนอขอตั้งงบประมาณเพิ่มเติมระหว่างปี

2.1ก(2) นวัตกรรม

ผู้อำนวยการกำหนดให้มีการประชุมคณะกรรมการบริหารประจำสำนักฯเป็นประจำทุกเดือน และเปิดโอกาสหัวหน้างานทุกคน เข้าร่วมการประชุมด้วยทุกครั้ง เพื่อร่วมรับฟังและร่วมเสนอแผน/โครงการใหม่ๆ โดยพิจารณาจากเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ และโอกาสเชิงกลยุทธ์สำนักบริการวิชาการ ให้ตระหนักถึงการสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการสร้างนวัตกรรม จะเห็นได้จาก การส่งเสริมให้ใช้ข้อมูลสารสนเทศทั้งภายในและภายนอก ดังรูป 2.1.2 มาวิเคราะห์ด้วยเครื่องมือ 5- Forces และ SWOT ในขั้นตอนที่ 1 และ 2 การกระตุ้นให้ผู้บริหาร คิดนอกกรอบได้อย่างอิสระ ขั้นตอนที่ 3 หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้างานยังรวบรวมความคิดและประเด็นต่างๆ จากพนักงานทุกระดับที่มีความเข้าใจลูกค้า และรู้ถึงความต้องการท้องถิ่นเป็นอย่างดีมาเป็นส่วนหนึ่งของข้อมูลที่ทำมาจัดทำโอกาสเชิงกลยุทธ์ ยิ่งไปกว่านั้น คณะกรรมการผู้อำนวยการประจำสำนักฯ หลายท่านเป็นนักธุรกิจ และผู้มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารธุรกิจเป็นอย่างดี จึงร่วมแสดงความคิดเห็นในทุกขั้นตอนหลัก ที่เป็นเสาหลักสำคัญ ในการพิจารณาโอกาสเชิงกลยุทธ์ และโอกาสทางธุรกิจที่เป็นไปได้ โดยพิจารณาจากโอกาสและความเป็นไปได้ของตลาด ตลอดจนความเสี่ยงในการดำเนินการ ผลตอบแทนที่คาดว่าจะได้รับจะนำไปกำหนดเป็นประเด็นการควบคุมความเสี่ยงในการจัดทำแผนปฏิบัติการต่อไป

2.1ก(3) การวิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์

คณะกรรมการบริหารฯ กำหนดและทบทวนข้อมูลและสารสนเทศที่เป็นองค์ประกอบที่สำคัญต่อการวางแผนกลยุทธ์ในไตรมาส ที่ 1 ของปี โดยใช้ CMU EdPEx ประเด็นที่สำคัญตามเกณฑ์ รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ทำให้ปัจจุบันมีข้อมูลสารสนเทศที่สำคัญแสดงไว้ตามรูป 2.1.2

หัวข้อ	รายละเอียดข้อมูลที่ใช้
การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและนโยบายระดับมหาวิทยาลัย ระดับท้องถิ่น ระดับประเทศ และระดับโลก	แผนเศรษฐกิจประเทศ ข่าวการเมือง เศรษฐกิจ นโยบายของประเทศ มหาวิทยาลัย สำนัก
ด้านการเงิน	ผลประกอบการของสำนักบริการวิชาการ
ด้านนวัตกรรม	ข่าวเทคโนโลยีด้านการบริการ
ด้านลูกค้าและตลาด	ผลการประเมินความพึงพอใจลูกค้า ความไม่พึงพอใจและความผูกพันลูกค้า
ด้านทรัพยากรบุคคล	ผลการประเมินความผูกพัน
ห่วงโซ่อุปทาน	ผลประเมินศักยภาพระบบการให้บริการ
ความสามารถในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	อัตราบรรลุสำเร็จตามกลยุทธ์ของปีที่ผ่านมา
ผลการดำเนินการด้านบริการและการขาย เทียบคู่แข่ง/ปีที่ผ่านมา	วิเคราะห์แนวโน้มยอดขายเชิงเปรียบเทียบ
ความเสี่ยงที่คุกคามต่อความยั่งยืน	ประสิทธิภาพของการจัดการความเสี่ยงประสิทธิภาพของการเตรียมการรองรับโดยหากจากประเด็นความเสี่ยงที่มีปัญหา

รูป 2.1.2 ข้อมูลสารสนเทศทั้งภายในและภายนอก

2.1ก(4) ระบบงานและสมรรถนะหลักขององค์กร

สำนักบริการวิชาการตัดสินใจระบบงานในขั้นตอนที่ 3 ของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ โดยใช้ทิศทางเป้าหมายของสำนัก แผนกลยุทธ์ที่จะดำเนินการ และสมรรถนะหลักองค์กร เป็นส่วนประกอบสำคัญในการตัดสินใจกำหนดระบบงานแล้ว ยังนำปัจจัยอื่นๆ ตามรูป 2.1.2 เช่นความต้องการลูกค้า ระบบเครือข่ายสารสนเทศ โอกาสเชิงกลยุทธ์ ศักยภาพของผู้ส่งมอบ สินค้าและบริการและพันธมิตรต่างๆ เป็นต้น มาประกอบการพิจารณาทบทวนครอบคลุมทั้งห่วงโซ่อุปทานตลอดทั้งสายของธุรกิจ Value Chain

analysis เพื่อให้มั่นใจว่าระบบสามารถตอบสนองกลยุทธ์และความต้องการของลูกค้าได้ทุกกลุ่ม จากนั้น คณะกรรมการบริหารประจำสำนักฯ จะดำเนินการตัดสินใจกระบวนการที่ให้ผู้ส่งมอบและพันธมิตร ดำเนินการ โดยพิจารณาจากกระบวนการที่ไม่เป็นความสามารถพิเศษขององค์กร ความคุ้มค่า และ ศักยภาพของผู้ส่งมอบและพันธมิตรเป็นสำคัญ ซึ่งในระบบงานปัจจุบันเป็นไปตาม รูป 2.1.3 ระบบงาน



รูป 2.1.3 ระบบงาน

2.1x วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

2.1x(1) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ

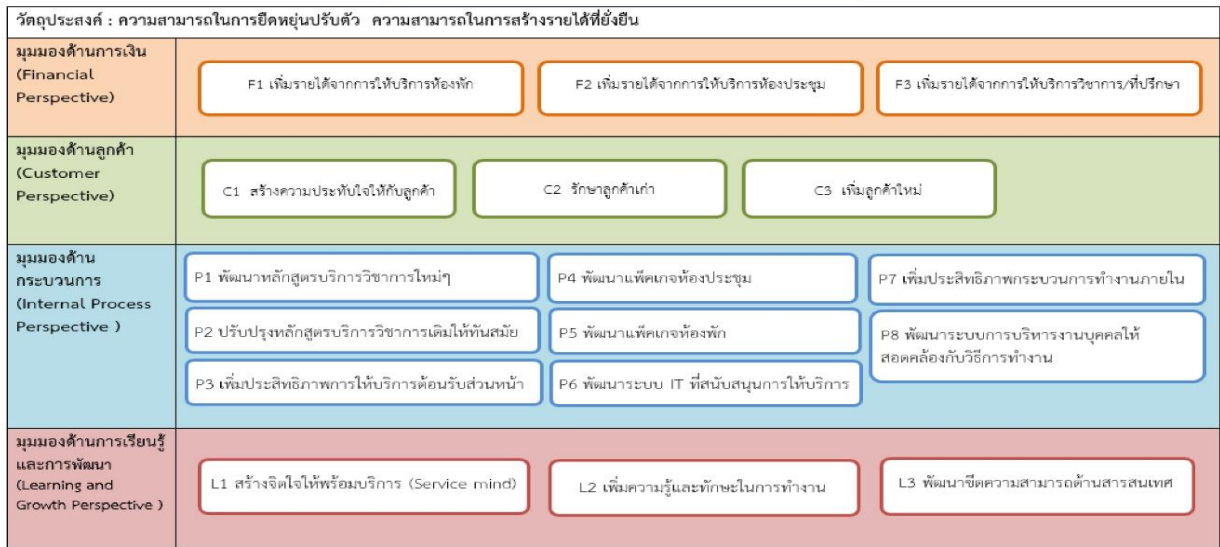
2.1x(2) การพิจารณาวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

ผลที่ได้จากกระบวนการจัดทำกลยุทธ์ตามขั้นตอนที่ 1-3 ตามรูปที่ 2.1.1 เพื่อมุ่งเป้าหมายตามที ระบุไว้ในวิสัยทัศน์ ทำให้วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่เน้นการเตรียมความพร้อม ทั้งเรื่องของการสร้างฐานะ การเงินและการตลาดที่เข้มแข็ง การมีกระบวนการทำงานที่ยืดหยุ่นเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และมี บุคลากรที่มีความสามารถ จึงกำหนดกลยุทธ์ระดับสำนักโดยใช้ Balance scorecard เป็นเครื่องมือช่วย เชื่อมโยงความสัมพันธ์มองทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการเงิน ลูกค้า กระบวนการ และการเรียนรู้และการ พัฒนา เพื่อให้ได้ทิศทางและกลยุทธ์ที่ชัดเจนได้มีการพิจารณาถึงปัจจัยต่างๆ และการวิเคราะห์ข้อมูลด้วย SWOT Analysis แล้วนำไปจัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy map) จากนั้นนำมาวิเคราะห์กลยุทธ์ กำหนดตัวชี้วัด KPI กำหนดเป้าหมาย กำหนดแผนงาน โครงการ/กิจกรรม แล้วนำเอาแผนกลยุทธ์เสนอ ต่อที่ประชุมกรรมการบริหาร เพื่อยืนยันให้ความเห็นชอบ ก่อนนำแผนไปสู่การปฏิบัติตามฝ่ายงานที่ รับผิดชอบ มีการติดตามประเมินผลงานตามแผน และปรับปรุงตามผลการประเมิน ประชุมสรุป ความก้าวหน้า และผลการดำเนินงานตามแผนเพื่อปรับปรุง ต่อไป

2.2 การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ :

สำนักบริการวิชาการมีวิสัยแปลงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ไปสู่แผนปฏิบัติการ โดยจัดทำแผนที่ทาง กลยุทธ์ (Strategy map) เพื่อใช้เป็นทิศทางในการตอบวัตถุประสงค์กลยุทธ์ ผู้บริหารถ่ายทอดสู่การ ปฏิบัติโดยการจัดประชุม หัวหน้าฝ่าย หัวหน้างานและบุคลากร ผู้เกี่ยวข้อง และให้ผู้รับผิดชอบนำไป จัดทำแผนปฏิบัติการ และนำแผนไปปฏิบัติทั้งด้านการจัดสรรทรัพยากร แผนด้านบุคลากร มีตัวชี้วัดผล ดำเนินการ การคาดการณ์ผลการดำเนินงานในแต่ละช่วงเวลา ต่อไป ดังนี้

UNISERV CMU เป็นองค์กรที่มีการพัฒนาอย่างยั่งยืน



รูป 2.2 แผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy Map)

มีตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย โครงการ/กิจกรรม ในการติดตามความก้าวหน้า

มุมมอง	KPI	เป้าหมาย	โครงการ/กิจกรรม
F1 เพิ่มรายได้จากการบริการห้องพัก	- รายได้จากห้องพักเพิ่มขึ้น - อัตราว่างของห้องพักลดลง	- รายได้จากห้องพักเพิ่ม จากปีก่อนร้อยละ 20 - อัตราการว่างของห้องพักลดลงจากเดิมร้อยละ 10	- การจัดประชุมติดตามผลรายไตรมาส - การจัดทำรายงานประจำเดือน
F2 เพิ่มรายได้จากการบริการห้องประชุม	- รายได้จากห้องประชุมเพิ่มขึ้น - อัตราว่างของห้องประชุมลดลง	- รายได้จากห้องประชุมเพิ่มจากปีก่อนร้อยละ 20 - อัตราการว่างของห้องประชุมลดลงจากเดิมร้อยละ 10	- การจัดประชุมติดตามผลรายไตรมาส - การจัดทำรายงานประจำเดือน
F3 เพิ่มรายได้จากการให้บริการวิชาการ/ที่ปรึกษา	- รายได้จากบริการวิชาการ/ที่ปรึกษาเพิ่มขึ้น	- รายได้จากบริการวิชาการ/ที่ปรึกษาเพิ่มขึ้น จากเดิมร้อยละ 15	- การจัดประชุมติดตามผลรายเดือน
C1 สร้างความประทับใจให้กับลูกค้า	- ระดับความพึงพอใจของลูกค้า - จำนวนของลูกค้ากลุ่มเดิมในการใช้บริการ - จำนวนของลูกค้ากลุ่มใหม่ที่เข้ามาใช้บริการอัตราเพิ่มของลูกค้า ใน แต่ละเดือน	- ลูกค้ามีความพึงพอใจในการให้บริการ โดยเฉลี่ย 3.5 ในทุกด้าน (จากคะแนนเต็ม 5) หรือ ร้อยละ 70 - จำนวนข้อร้องเรียนลดลงจาก เดิมร้อยละ 10 - ลูกค้ากลุ่มเดิมกลับมาใช้บริการ ชำร้อยละ 25 จากลูกค้าทั้งหมดที่มาใช้บริการในปีที่แล้ว - ลูกค้ากลุ่มใหม่เข้ามาใช้บริการอย่างน้อย 3 กลุ่ม - จำนวนลูกค้าที่เพิ่มขึ้นจากเดิม เมื่อเทียบกับปีที่แล้ว	- การจัดทำแบบสำรวจประเมินความพึงพอใจ - การจัดทำรายงานผลความพึงพอใจรายไตรมาส - การรวบรวมและสรุปผลการร้องเรียนรายไตรมาส - การจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานรายไตรมาส
C2 รักษาลูกค้าเก่า	- จำนวนของลูกค้ากลุ่ม เดิมในการใช้บริการ	- ลูกค้ากลุ่มเดิมกลับมาใช้บริการซ้ำร้อยละ 25 จากลูกค้าทั้งหมดที่มา ใช้บริการในปีที่แล้ว	- จัดทำฐานข้อมูลลูกค้าใช้บริการ
C3 เพิ่มลูกค้าใหม่	- จำนวนของลูกค้ากลุ่มใหม่ที่เข้ามาใช้บริการอัตราเพิ่มของลูกค้าในแต่ละเดือน	- ลูกค้ากลุ่มใหม่เข้ามาใช้บริการอย่างน้อย 3 กลุ่ม - จำนวนลูกค้าที่เพิ่มขึ้นจากเดิมเมื่อเทียบกับปีที่แล้ว	- จัดทำฐานข้อมูลลูกค้าใช้บริการ
P1 พัฒนาหลักสูตรบริการวิชาการใหม่ๆ	- จำนวนหลักสูตรใหม่ที่เพิ่มขึ้น - จำนวนของลูกค้ากลุ่มใหม่ที่เข้ามาใช้บริการ - จำนวนของลูกค้ากลุ่มเดิมในการใช้บริการ	- จำนวนหลักสูตรใหม่ที่เพิ่มขึ้นอย่างน้อย 3 หลักสูตร - จำนวนลูกค้าที่เพิ่มขึ้นจากเดิมเมื่อเทียบกับปีที่แล้ว - ลูกค้ากลุ่มเดิมกลับมาใช้บริการซ้ำร้อยละ 25 จากลูกค้าทั้งหมดที่มาใช้บริการในปีที่แล้ว	- จัดทำแบบสำรวจ/ติดตาม/จัดทำรายงานการสำรวจความพึงพอใจ - การวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้าและพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการที่ตอบสนองต่อ ความต้องการของลูกค้า - การจัดทำฐานข้อมูลลูกค้า
P2 ปรับปรุงหลักสูตรบริการวิชาการเดิมให้ทันสมัย	- จำนวนหลักสูตรเดิมที่ปรับปรุงใหม่ - จำนวนของลูกค้ากลุ่มใหม่ที่เข้ามาใช้บริการ - จำนวนของลูกค้ากลุ่มเดิมในการใช้บริการ	- จำนวนหลักสูตรเดิมที่ปรับปรุงใหม่ 5 หลักสูตร - จำนวนลูกค้าที่เพิ่มขึ้นจากเดิมเมื่อเทียบกับปีที่แล้ว - ลูกค้ากลุ่มเดิมกลับมาใช้บริการซ้ำร้อยละ 25 จากลูกค้าทั้งหมดที่มา ใช้บริการในปีที่แล้ว	- การวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้าและ พัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการที่ตอบสนองต่อ ความต้องการของลูกค้า - การจัดทำฐานข้อมูล ลูกค้า
P3 เพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการต้อนรับส่วนหน้า	- ระยะเวลาในการให้บริการลดลง - ระดับความพึงพอใจของลูกค้า - จำนวนข้อร้องเรียนของลูกค้า	- กระบวนการที่ได้รับการปรับปรุงใช้ระยะ เวลาในการดำเนินงานน้อยลง 10 นาที - ลูกค้ามีระดับความพึงพอใจในการให้บริการโดยเฉลี่ย 3.5 ในทุกด้าน (จากคะแนนเต็ม 5) หรือ ร้อยละ 70 - จำนวนข้อร้องเรียน ลดลงจากเดิมร้อยละ 10	- การวิเคราะห์และลดขั้นตอนการทำงาน - การนำระบบ IT เพื่อ เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน - การวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้าและ พัฒนาผลิตภัณฑ์ และบริการที่ตอบสนองต่อ ความต้องการของลูกค้า - การจัดทำฐานข้อมูลลูกค้า - การปรับปรุงกระบวนการในการทำงาน
P4 พัฒนาแพ็คเกจห้องประชุม	- ระดับความพึงพอใจของลูกค้า - จำนวนข้อร้องเรียนของลูกค้า	- ลูกค้ามีระดับความพึงพอใจในการให้บริการ โดยเฉลี่ย 3.5 ในทุกด้าน (จากคะแนนเต็ม 5) หรือ	- การวิเคราะห์และลดขั้นตอนการทำงาน - การนำระบบ IT เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพใน

P5 พัฒนาแพ็คเกจห้องประชุม P6 พัฒนาระบบ IT ที่สนับสนุนการให้บริการ P7 เพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการการทำงานภายใน P8 พัฒนาระบบการบริหารงานบุคคลให้สอดคล้องกับวิธีทำงาน		ร้อยละ 70 - จำนวนข้อร้องเรียน ลดลงจากเดิมร้อยละ10	การทำงาน - การวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้าและพัฒนาลิขสิทธิ์ และบริการที่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า - การจัดพื้นฐานข้อมูลลูกค้า - การปรับปรุงกฎ ระเบียบในการทำงาน
L1 สร้างจิตใจให้พร้อมบริการ(Service mind)	-จำนวนพนักงานที่เข้ารับการฝึกอบรม -จำนวนข้อร้องเรียนของลูกค้า -ระดับความพึงพอใจของลูกค้า -จำนวนครั้งของการจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของพนักงาน -ผลการประเมินการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ -จำนวนครั้งของพนักงานที่ผ่านการอบรม -จำนวนครั้งของ พนักงานที่ได้รับการศึกษาดูงาน	- พนักงานได้รับการเข้าอบรมร้อยละ 80 - พนักงานผ่านการ ประเมินผลการนำทักษะการฝึกอบรมไปใช้ ได้คะแนนไม่ต่ำกว่า ร้อยละ 50 - การจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของพนักงานไม่ต่ำกว่า 4 ครั้ง - ลูกค้ามีระดับความพึงพอใจในการให้บริการ โดยเฉลี่ย 3.5 ในทุกด้าน (คะแนนเต็ม 5) หรือ ร้อยละ 70 - จำนวนข้อร้องเรียนลดลงจากเดิมร้อยละ10 - พนักงานเข้ารับการ อบรม 2 ครั้ง/คน/ปี - พนักงานได้รับ การศึกษาดูงาน 1 ครั้ง	- จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในงานที่เกี่ยวข้อง - การจัดทำระบบการ ติดตามผลการนำความรู้และทักษะที่ได้จากการฝึกอบรมไปใช้ - การสอนงานให้มีจิตเจตบริการจากต้นแบบที่ดีขององค์กร - การจัดทำแบบสำรวจ ในการประเมินความพึงพอใจ - การจัดทำรายงานผลการประเมินความพึงพอใจไตรมาส - การรวบรวมและ สรุปผลการร้องเรียนรายไตรมาส - จัดอบรม Service Mind ศึกษาดูงาน
L2 เพิ่มความรู้และพัฒนาทักษะการทำงาน	- จำนวนครั้งของพนักงานที่ผ่านการฝึกอบรม - จำนวนครั้งของ พนักงานที่ได้รับการศึกษาดูงาน	- พนักงานเข้ารับการอบรม2ครั้ง/คน/ปี - พนักงานได้รับการศึกษาดูงาน1ครั้ง/คน/ปี	- จัดอบรม - จัดโครงการศึกษาดูงานประจำปี
L3 พัฒนาขีดความสามารถด้านสารสนเทศ	- จำนวนครั้งของพนักงานที่ผ่านการฝึกอบรม - จำนวนนวัตกรรมใหม่	- พนักงานเข้ารับการอบรม 2 ครั้ง/คน/ปี - พนักงานได้ใช้นวัตกรรมใหม่ 1 นวัตกรรม/ปี	- จัดอบรมด้านIT - คิดค้นนวัตกรรมใหม่ เพื่ออำนวยความสะดวกในการทำงาน

รูป 2.3 ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย โครงการ/กิจกรรม ในการติดตามความก้าวหน้า

หมวดที่ 3 การมุ่งเน้นลูกค้า

3. ลูกค้า

3.1ก เสียงลูกค้า

3.1ก(1) การรับฟังลูกค้าในปัจจุบัน

3.1ก(2) การรับฟังลูกค้าในอนาคต

สำนักบริการวิชาการให้ความสำคัญในการตอบสนองความต้องการและสร้างความพึงพอใจของลูกค้าอย่างต่อเนื่อง หมวดการมุ่งลูกค้านี้เป็นการตรวจประเมินวิธีการที่สำนักบริการวิชาการสร้างความผูกพันกับลูกค้าเพื่อความสำเร็จด้านการตลาดระยะยาว กลยุทธ์ในการสร้างความผูกพันนี้ครอบคลุมถึงวิธีการที่รับฟังเสียงของลูกค้า สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า และใช้สารสนเทศนี้เพื่อปรับปรุงและค้นหาโอกาสในการสร้างนวัตกรรม

กระบวนการมุ่งเน้นลูกค้าจะเริ่มจากการกำหนดกลุ่มเป้าหมายและตลาดเป้าหมายตามพันธกิจที่ชัดเจน ทำความเข้าใจในความต้องการของลูกค้า วิเคราะห์และเข้าใจความสอดคล้องเชื่อมโยงระหว่างความต้องการของลูกค้ากับการออกแบบการบริการ ตลอดจนการส่งมอบการให้บริการและมูลค่าเพิ่ม การสร้างความมุ่งมั่นของบุคลากร สร้างช่องทางการเข้าถึงข้อมูล สร้างมาตรฐานการบริการให้บริการ และติดตามการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามการจัดการข้อร้องเรียนที่มีประสิทธิภาพ และการวัดความพึงพอใจของลูกค้าเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง

Key Products	Key Customer	Customer requirements
1.การบริการห้องพัก	1.1 นักศึกษาแลกเปลี่ยน 1.2 นักท่องเที่ยว 1.3บุคลากรมหาวิทยาลัย 1.4ผู้ปกครองนักศึกษา 1.5 ลูกค้าทั่วไป	ให้ความสะดวกในด้าน -เดินทางสะดวก -การให้บริการที่ดี -มีบริการ Free WIFI -มีสถานที่จอดรถเพียงพอ -สถานที่สะอาดปลอดภัย
2.การบริการ	2.1 หน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย	ให้ความสะดวกในด้านห้องพักประชุม

ห้องประชุม	2.2 หน่วยงานราชการรัฐวิสาหกิจ 2.3 หน่วยงานเอกชน	-ที่จอดรถเพียงพอ -มีบริการ FREE WIFI -มีผู้ประสานงานประจำ -การให้บริการที่ดี -อุปกรณ์ภายในห้องประชุม -สิ่งแวดล้อมที่สวยงามทั้งภายในและภายนอก -อาคารสะอาด ปลอดภัย
3.การบริการ ฝึกอบรม/ ที่ปรึกษา	3.1 ผู้บริหาร บุคลากรภายในและภายนอก มหาวิทยาลัย 3.2 ผู้บริหารและบุคลากรสังกัดองค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่น 3.3 ผู้บริหารและบุคลากรหน่วยงานทั้งภาครัฐ และเอกชน 3.4 ประชาชนทั่วทุกพื้นที่	-หลักสูตรอบรมที่ทันสมัย สอดคล้องกับความต้องการ ของผู้รับบริการรวม ทั้งการบริการวิชาการรับใช้สังคม และโครงการตามแนว พระราชดำริฯ -ให้บริการงานด้านที่ปรึกษาและบริการวิชาการในระดับ ที่สอดคล้องกับความต้องการสามารถตอบโจทย์ได้

รูป 3.1 กลุ่มเป้าหมาย การตลาดเป้าหมาย และความต้องการของลูกค้า

สำนักบริการวิชาการยังให้ความสำคัญกับการดูแลลูกค้าตามหลักการ “safe and smile” เพื่อให้มั่นใจว่าลูกค้าจะได้รับบริการที่ดีที่สุดเสมอ นอกจากพนักงานขายที่ทำหน้าที่ติดต่อกับลูกค้าโดยตรงแล้ว สำนักฯได้ปรับโครงสร้างขององค์กร โดยเพิ่มกลุ่มพนักงานลูกค้าสัมพันธ์ในทุกการบริการ เพื่อทำหน้าที่ในการให้บริการแก่ลูกค้าในทุกๆด้าน พนักงานลูกค้าสัมพันธ์ได้รับการอบรม/ศึกษาดูงาน เพื่อให้มีความรู้เกี่ยวกับการบริการวิชาการ การบริการห้องพักและห้องประชุม เพื่อให้ความช่วยเหลือลูกค้าได้อย่างเต็มที่ และยังเป็นกลไกสำคัญในการรับฟังลูกค้า เพื่อนำมาปรับปรุงการให้บริการอย่างต่อเนื่อง สำนักฯได้จัดทำช่องทางต่างๆ เพื่อให้ทราบถึงความคิดเห็นของลูกค้าปัจจุบันและลูกค้าในอนาคตและนำมาวางแผนกลยุทธ์ในอนาคตเพื่อให้สำนักฯอยู่ได้อย่างยั่งยืนต่อไป ดังรูป 3.1.1 จากการสำรวจความคิดเห็นและความพึงพอใจของลูกค้าทำให้ทราบว่า ลูกค้าคนรุ่นใหม่สนใจการตอบแบบสอบถาม การสอบถามข้อมูล การบริการผ่านสื่อออนไลน์ ดังนั้นสำนักฯได้เพิ่มช่องทางสื่อสังคมออนไลน์เพื่อเป็นช่องทางในการติดต่อกับลูกค้าโดยใช้หน่วยงาน IT และผู้รับผิดชอบในแต่ละหน่วยบริการเป็นผู้ดำเนินการในส่วนของ Website, Facebook, Line เป็นต้น

วิธีการรับฟังลูกค้าอย่างเป็นระบบ ทำให้ทราบถึงความต้องการของลูกค้าชัดเจน (VOC) ดังนี้

กลุ่ม ลูกค้าจาก Key Products	วัตถุประสงค์และวิธีการรับฟังลูกค้าผ่านช่องทางการสื่อสาร			ความถี่		การนำเสนอเสนอ ไปใช้ประโยชน์	ผู้รับ ผิดชอบ
	ความต้องการ (Start)	การบริการ (Service)	ความพึงพอใจ และผูกพัน (Sustainable)	ลูกค้า ปัจจุบัน	ลูกค้า อนาคต		
1.กลุ่ม ผู้มาใช้ บริการ ห้องพัก	-จัดทำแบบประเมิน สำรวจความต้องการ ณ จุดขายและบริการ -ผลสำรวจบริการห้อง พักในบริเวณใกล้เคียง -การประชุมกับลูกค้า -การโทรศัพท์สอบถาม -รับฟังความคิดเห็น ผ่าน Facebook, Website ,Line, Email	-การสังเกต/พูดคุย ระหว่างให้บริการของ พนักงาน -การออกไปเยี่ยมและ แนะนำการบริการ ให้แก่หน่วยงานต่างๆ -การโทรศัพท์สอบถาม -ประสานงานบริการ ผ่าน Facebook, Line Website, E-mail	-จัดทำแบบสำรวจ ความพึงพอใจหลัง รับบริการรูปแบบ เอกสาร/ออนไลน์ -การสัมภาษณ์โดย พนักงาน -รับฟังความ คิดเห็นข้อเสนอ แนะ/ข้อร้องเรียน ผ่านจดหมาย โทรศัพท์, มาด้วย ตนเอง , Email Facebook, line, กล่องรับฟังความ คิดเห็น	-ทุกครั้งที่มี การให้ บริการ -ต่อเนื่อง -24 ชั่วโมง	ราย กิจกรรม ต่อเนื่อง -24 ชั่วโมง	-ปรับปรุงกระบวนการ การ -ออกแบบการให้ บริการ -ปรับรูปแบบการ ให้บริการ -ติดตามงานและ นำข้อมูลมาปรับใช้ -ปรับแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติ พัฒนาการให้ บริการต่างๆ -ทำข้อตกลงการ ให้บริการ -การสร้างภาพ	งาน บริการ ห้องพัก

						สัมพันธ์กับลูกค้า	
2.กลุ่มผู้ มาใช้ บริการ ห้อง ประชุม	-จัดทำแบบสำรวจ ความต้องการบริการ -ผลสำรวจบริการห้อง ประชุมในบริเวณ ใกล้เคียง -การประชุมกับลูกค้า -การโทรศัพท์สอบถาม -รับฟังความคิดเห็น ผ่าน Facebook, Website ,Line, Email	-การสังเกต/พูดคุย ระหว่างให้บริการของ พนักงาน -การออกไปเยี่ยมและ แนะนำการบริการ ให้แก่หน่วยงานต่างๆ -การโทรศัพท์สอบถาม -ประสานงานบริการ ผ่าน Facebook, Line Website, E-mail	-จัดทำแบบสำรวจ ความพึงพอใจหลัง รับบริการรูปแบบ เอกสาร/ออนไลน์ -การสัมภาษณ์โดย พนักงาน -รับฟังความ คิดเห็นข้อเสนอ แนะ/ข้อร้องเรียน ผ่านจดหมาย โทรศัพท์, FAX มาด้วยตนเอง Facebook, line, Email กล้องรับ ฟังความคิดเห็น	-ทุกครั้งที่ มีการให้ บริการ -ต่อเนื่อง -24 ชั่วโมง	ราย กิจกรรม -24 ชั่วโมง	-ปรับปรุงกระบวนการ การ -ออกแบบ/ปรับ ปรุงการให้บริการ -ปรับรูปแบบการ ให้บริการ -ติดตามงาน นำ ข้อมูลมาปรับใช้ -ปรับแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติ พัฒนาการให้ บริการต่างๆ -ทำข้อตกลงการ ให้บริการ -การสร้างภาพ สัมพันธ์กับลูกค้า	งาน บริการ ห้อง ประชุม
3.กลุ่มผู้ มาใช้ บริการ วิชาการ	-แบบสำรวจความ ต้องการ และบริการ - การออกไปเยี่ยมและ แนะนำการบริการ ให้แก่หน่วยงานต่างๆ -การโทรศัพท์สอบถาม -การประชุม -รับฟังความคิดเห็น ผ่าน Facebook, Line website , Email	- แบบสำรวจความ พึงพอใจหลังรับบริการ -การสัมภาษณ์โดย พนักงาน -ประสานงานบริการ ผ่าน Facebook, Line Website, E-mail	-จัดทำแบบสำรวจ ความพึงพอใจหลัง รับบริการรูปแบบ เอกสาร -การสังเกต/สอบ ถามโดยผู้บริหาร/ พนักงาน -การโทรศัพท์ สอบถาม -รับฟังความ คิดเห็นผ่าน การมา ด้วยตนเอง, Facebook, Line Email	-ทุกครั้งที่ มีการให้ บริการ -ต่อเนื่อง -24 ชั่วโมง	ราย กิจกรรม -24 ชั่วโมง	-ปรับปรุงกระบวนการ การ -ออกแบบ/ปรับ ปรุงการให้บริการ -ปรับรูปแบบการ ให้บริการ -ติดตามงานและ นำข้อมูลมาปรับใช้ -ปรับแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติ พัฒนาหลักสูตร และการให้บริการ ต่างๆ -ทำข้อตกลงการ ให้บริการ -การสร้างภาพ สัมพันธ์กับลูกค้า	งานวิชา การและ วิจัยที่ ปรึกษา

รูป 3.1.1 ช่องทางการรับฟังลูกค้า

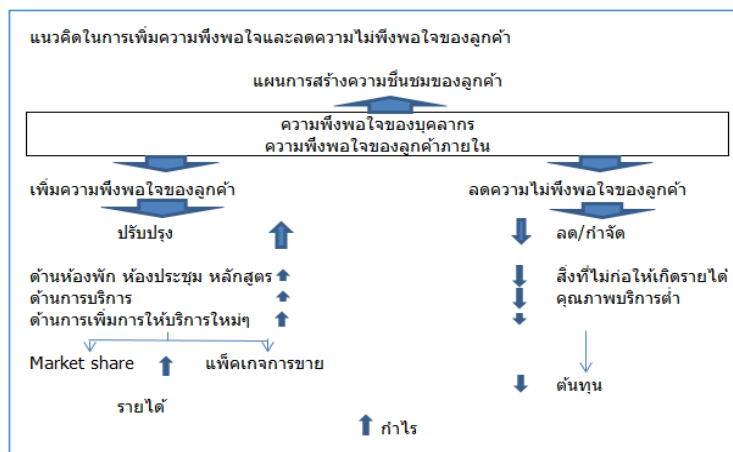
3.1x การประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของลูกค้า

3.1x (1) ความพึงพอใจและความผูกพัน

ทุกปีผู้บริหารจะแต่งตั้งคณะทำงาน เพื่อทำหน้าที่สำรวจความพึงพอใจและความผูกพันของลูกค้า คณะทำงานชุดนี้มาจากหน่วยงานต่างๆ นอกเหนือจากฝ่ายขายและฝ่ายบริการ เพื่อให้มั่นใจว่าการสำรวจจะมีความเที่ยงตรงและเป็นไปตามระบบบริหารคุณภาพ คณะทำงาน จะได้รับมอบหมายให้ดำเนินการออกแบบสำรวจเป็นระยะ เพื่อให้ได้ข้อมูลสารสนเทศที่สามารถนำมาใช้ตอบสนองให้เหนือกว่าความคาดหวังของลูกค้าและสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าครอบคลุมการบริการตลอดปี การสำรวจความพึงพอใจและความผูกพันของลูกค้านี้ มุ่งเน้นการประเมินในด้านคุณภาพการบริการที่ประทับใจ รวดเร็วและปลอดภัย

วิธีการประเมินความพึงพอใจ และความผูกพันของลูกค้าที่เป็นระบบมีประสิทธิภาพทำให้ทราบระดับความพึงพอใจ และความผูกพันของลูกค้านี้ๆ ได้ชัดเจนจะเริ่มจากการนำข้อมูลที่ได้จากแบบ

สำรวจ/แบบสอบถามในการประเมินความพึงพอใจ/สังเกต/การพูดคุย/การร้องเรียน กล้องรับฟังความคิดเห็นมาประเมินหาความพึงพอใจ และความผูกพันของลูกค้า รวบรวมและสรุปผลการร้องเรียนและจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานรายไตรมาส ประชาสัมพันธ์เชิงรุก สำรวจและจัดทำรายงานการสำรวจความคาดหวังในการใช้ห้องพัก/ห้องประชุมของหน่วยงานในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ นำสารสนเทศที่ได้จากการประเมินความพึงพอใจ และความผูกพันของลูกค้าที่ระบุเกี่ยวกับการกลับมาใช้บริการซ้ำอีก ดังนี้



กลุ่มลูกค้า	วิธีการ	ความถี่	การนำสารสนเทศไปใช้	ผู้รับผิดชอบ
ผู้ใช้บริการ ห้องพัก	แบบประเมินความพึงพอใจ/ความผูกพัน	รายกิจกรรม/ ไตรมาส	-ปรับปรุงการบริการที่ ตอบสนองความต้องการ ของลูกค้า -พัฒนาการบริการ เพื่อ เพิ่มความพึงพอใจให้แก่ ลูกค้าอย่างต่อเนื่อง -โอกาสขยายตลาด -เพื่อวิเคราะห์ความภักดี และรักษาลูกค้าและ ปัจจัยที่มีต่อการได้หรือ เสียลูกค้า -จัดทำฐานข้อมูลลูกค้า	งานบริการ ห้องพัก
	แบบสำรวจความคาดหวัง	รายปี		
	การสังเกต/พูดคุย/การร้องเรียน/คำติชม	ต่อเนื่อง		
	สถิติการกลับมาใช้บริการซ้ำ	ต่อเนื่อง		
	การประชาสัมพันธ์เชิงรุก	ต่อเนื่อง		
ผู้ใช้บริการ ห้อง ประชุม	แบบประเมินความพึงพอใจ/ความผูกพัน	รายกิจกรรม/ ไตรมาส		งานบริการ ห้องประชุม
	แบบสำรวจความคาดหวัง	รายปี		
	การสังเกต/พูดคุย/การร้องเรียน/คำติชม	ต่อเนื่อง		
	สถิติการกลับมาใช้บริการซ้ำ	ต่อเนื่อง		
	การประชาสัมพันธ์เชิงรุก	ต่อเนื่อง		
ผู้ใช้บริการ วิชาการ	แบบประเมินความพึงพอใจ/ความผูกพัน	รายกิจกรรม/ปี		งานวิชาการ/ วิจัยที่ปรึกษา
	แบบสำรวจความต้องการ	รายปี		
	การสังเกต/พูดคุย/การร้องเรียน/คำติชม	ต่อเนื่อง		
	สถิติการกลับมาใช้บริการซ้ำ	ต่อเนื่อง		
	การประชาสัมพันธ์เชิงรุก	ต่อเนื่อง		

รูป 3.1.2 การประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของลูกค้า

3.1ข (2) ความพึงพอใจเปรียบเทียบกับคู่แข่ง

สำนักบริการวิชาการมีการเปรียบเทียบข้อมูลด้านการจัดการประกันคุณภาพศึกษา กับสำนักบริการวิชาการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น แต่ยังไม่มีการเปรียบเทียบตัวชี้วัดผลลัพธ์ด้านต่างๆ ที่ชัดเจน ส่วนการให้บริการห้องพักและห้องประชุมสำนักฯ มีการเปรียบเทียบกับคู่แข่งด้านราคาและการให้บริการกับโรงแรมคู่แข่งในบริเวณใกล้เคียงย่านถนนนิมมานเหมินท์ และถนนศรีมังคลาจารย์ ซึ่งสำนักฯ ยังมีความสามารถในการแข่งขันด้านราคาและมูลค่าเพิ่มที่ส่งมอบให้แก่ลูกค้าที่มาใช้บริการ แต่ยังไม่มีการเปรียบเทียบความพึงพอใจในการให้บริการ

3.1 ข(3) ความไม่พึงพอใจ

สำนักฯมีวิธีการประเมินความไม่พึงพอใจของลูกค้าพิจารณาจากแบบสำรวจความต้องการ/ความคาดหวังของลูกค้าในแต่ละกลุ่มบริการ ผลการประเมินความพึงพอใจที่ได้ในระดับที่น้อย จากข้อร้องเรียน ข้อมูลการไม่กลับมาซื้อซ้ำ และข้อมูลเปรียบเทียบจากคู่แข่ง เมื่อได้สารสนเทศนั้นแล้วงานที่เกี่ยวข้องจะทำการวิเคราะห์หาสาเหตุข้อเท็จจริงที่ทำให้ลูกค้าไม่พึงพอใจแล้วนำมาเข้าที่ประชุมร่วมกับผู้บริหารเพื่อหาข้อสรุปของปัญหา พร้อมแนวทางแก้ไขในการปรับปรุงพัฒนาการให้บริการติดตามผลการขายและการให้บริการเป็นระยะๆ

3.2 ความผูกพันของลูกค้า

สำนักฯมีวิธีการพัฒนาและปรับปรุงหลักสูตรและการให้บริการอย่างต่อเนื่อง เป็นเครื่องพิสูจน์ว่าสำนักฯเริ่มประสบความสำเร็จในการเข้าถึงความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า ตลอดจนสามารถพัฒนาการให้บริการจนเป็นที่ประทับใจและลูกค้าเริ่มมีการกลับมาใช้ซ้ำอีก ความสำเร็จเหล่านี้เกิดจากความตั้งใจที่จะพัฒนาในทุกด้านอย่างเป็นระบบ และผู้บริหารระดับสูงยังให้ความสำคัญกับการส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับใส่ใจกับการปรับปรุงและพัฒนางานของตนเองอีกด้วย

3.2ก หลักสูตรและบริการและการสนับสนุนลูกค้า

3.2ก(1) หลักสูตรและบริการ

วิธีการกำหนดหลักสูตรและบริการ เพื่อสนับสนุนลูกค้า

การทำหลักสูตรและบริการของสำนักฯดำเนินการโดยคณะทำงานประเมินหลักสูตรและบริการ มีการประเมินหลักสูตรและบริการโดยผู้ให้บริการ ตลอดจนมีการทบทวนการวิเคราะห์โอกาสและความได้เปรียบ เพื่อนำผลไปปรับปรุงหลักสูตรและการบริการทุกปี เพื่อให้ไปตามความต้องการของลูกค้า ผู้มาใช้บริการ การวิเคราะห์ตลาด และดำเนินการเชิงรุกโดยเข้าไปเยี่ยมและรับฟังเสียงของลูกค้า พร้อมทั้งนำเสนอหลักสูตรและบริการใหม่ๆ และมีการประเมินความพึงพอใจในหลักสูตร และการให้บริการ

3.2ก(2) การสนับสนุนลูกค้า

สำนักฯ มีฝ่ายบริการห้องพักและห้องประชุมรับผิดชอบการจัดการด้านห้องประชุม/อบรม และที่พัก มีงานโสตทัศนูปกรณ์ ดูแลเกี่ยวกับอุปกรณ์โสตและการดูแลความเรียบร้อยภายในห้องประชุม ระหว่างที่มีการจัดงาน มีงานเทคโนโลยีสารสนเทศจัดให้มีเครือข่ายอินเทอร์เน็ตในห้องประชุม/อบรม มีช่องทางการสื่อสาร เพื่อสนับสนุนลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการออกไปพบปะ/ติดต่อลูกค้า มีทีมผู้บริหารพบผู้บริหารของลูกค้า การบริการต้อนรับส่วนหน้าพบลูกค้า การสังเกต พุดคุยระหว่างการให้บริการของพนักงานการรับข้อร้องเรียนจากลูกค้า ผ่าน e-mail, Line, Facebook, จดหมาย โทรศัพท์ โทรสาร/พนักงานผู้ให้บริการ การโทรศัพท์หรือติดต่อกลับ สอบถามไปยังลูกค้าหลังใช้บริการ

3.1ก(3) การจำแนกลูกค้า

สำนักฯ มีการกำหนดกลุ่มลูกค้าผู้รับบริการ เป็น 5 กลุ่ม แยกตามพันธกิจได้แก่ กลุ่มลูกค้าจากบริการวิชาการ บริการวิชาการรับใช้สังคม บริการวิจัย/ที่ปรึกษา บริการห้องพัก และบริการห้องประชุม และนำข้อมูลจากแบบสำรวจมาวิเคราะห์หาความต้องการของลูกค้า เพื่อวางแผนจัดเตรียมการให้บริการ และปรับระบบกลไกการส่งมอบให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าแต่ละกลุ่ม ดังนี้

พันธกิจ	ผู้รับบริการ	บริการที่ให้	กลไกการส่งมอบ
บริการวิชาการ	in-house	ความรู้	จัดอบรม
	Public	ความรู้	จัดอบรม
บริการวิชาการ รับใช้สังคม	มหาวิทยาลัย	อำนวยความสะดวก ประสานงาน	จัดประชุม, จัดทำรายงาน, ติดตามประเมินผล
	ท้องถิ่น	ให้ความรู้, พัฒนา	จัดฝึกอบรม
	ภาครัฐ	คำแนะนำปรึกษา/ติดตามประเมินผล	จัดประชุม จัดทำรายงานวิเคราะห์ศึกษาวิจัย

บริการวิจัย/ที่ ปรึกษา	เอกชน	ให้คำแนะนำ ปรึกษา ติดตาม ประเมินผล	จัดอบรม จัดประชุมสัมมนา จัดทำรายงาน วิเคราะห์ศึกษาวิจัย
บริการห้องพัก	Walk-in	ให้บริการห้องพัก	กระบวนการให้บริการห้องพัก
	Group-Package	ให้บริการห้องพัก+ห้องประชุม	กระบวนการให้บริการห้องพัก+ห้องประชุม
บริการห้อง ประชุม	ภายในมหาวิทยาลัย	ให้บริการห้องประชุม	กระบวนการให้บริการห้องประชุม
	ภายนอกมหาวิทยาลัย	ให้บริการห้องประชุม	กระบวนการให้บริการห้องประชุม

รูป 3.2.1 วิธีกำหนดหลักสูตรและบริการและการสนับสนุนลูกค้า

3.2ข การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า

3.2ข(1) การจัดการความสัมพันธ์

วิธีการในการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า

วิธีการสร้างความสัมพันธ์	เครื่องมือ	วัตถุประสงค์	บริการที่ส่งมอบ	ช่วงเวลา ให้บริการ	ผู้ดำเนินการ
การให้บริการที่ดี มีคุณภาพ และประทับใจตั้งแต่ก่อน ระหว่าง และหลังการ ให้บริการ	กระบวนการ ให้บริการ	ปรับปรุงกระบวนการให้ ลูกค้ามาใช้บริการซ้ำ	การให้บริการที่ดี มีจิต บริการคุณาติมิตร	ต่อเนื่อง	ทุกฝ่าย
การจัดกิจกรรมโปรโมชัน ต่างๆ เผยแพร่ข้อมูลราย ละเอียดการอบรม/การ บริการและ download เอกสารใบสมัคร	ของที่ระลึก Link download ข้อมูล	กระตุ้นตลาด/ลูกค้าเข้า ร่วมกิจกรรม/สร้างความ ผูกพันกับลูกค้า	-การลดราคา -การแจกของที่ระลึก ให้แก่วิชาการ/คณาจารย์	ตามเทศ กาลต่างๆ เช่น สงกรานต์	ฝ่ายบริการห้องพัก ร่วมกับฝ่ายพัฒนา ธุรกิจ
การประชุมกับลูกค้า	การประชุม	สร้างความสัมพันธ์ และ ได้ข้อมูล	การรับฟังและแลกเปลี่ยน ข้อเสนอแนะและความ ต้องการของลูกค้า	ต่อเนื่อง	ฝ่ายบริการห้องพักฯ ฝ่ายวิชาการฯ
การออกไปพบปะลูกค้า	เอกสารแนะนำ แผ่นพับโบว์ชัวร์ ของที่ระลึก -แบบสำรวจ ความต้องการ	ทำการตลาดและ ประชาสัมพันธ์เชิงรุก -ได้ข้อมูลความต้องการ ได้ตรงจากลูกค้าเก่า/ใหม่	-นำเสนอบริการที่ดีขึ้น -การเข้าไปรับฟังความ ต้องการของลูกค้า เพื่อ พิจารณาข้อตกลง/ความ เป็นไปได้ในการส่งมอบ	ตามแผนที่ กำหนด ร่วมกับ ลูกค้า	ฝ่ายบริการห้องพักฯ ฝ่ายวิชาการและวิจัย ฯ
การให้ข้อมูลข่าวสาร อย่างต่อเนื่อง	สื่อสังคมออนไลน์ เช่น email ,Line, Website, Facebook	สร้างความสัมพันธ์ที่ดี และเก็บรักษาการติดต่อ ไว้ เพื่อสร้างความผูกพัน กับลูกค้าเก่า และเปิด โอกาสให้ลูกค้าใหม่ได้รับ ข้อมูลข่าวสาร	-ข้อมูลข่าวสาร -การสื่อสารแบบ 2 ทาง -ทำช่องทางเข้าถึง ลูกค้าได้ตรง รวดเร็ว ประหยัด	ต่อเนื่อง	ฝ่ายพัฒนาธุรกิจ ฝ่ายบริการห้องพักฯ ฝ่ายวิชาการฯ
การจัดกิจกรรมต้อนรับ/ อำลา	จัดงานเลี้ยง ต้อนรับ/อำลา ในการจัดอบรม ใหญ่ๆ -ภาคใต้	สร้างความผูกพันและ เรียนรู้วิถีวัฒนธรรมของผู้ มาร่วมโครงการอบรม	-การจัดเลี้ยงอาหาร -การจัดให้มีการแสดง แลกเปลี่ยนวัฒนธรรม ความสุขความประทับใจ	ก่อนและ หลังการจัด โครงการ อบรมใหญ่	ผู้บริหารระดับสูง – ฝ่ายวิชาการและวิจัย ที่ปรึกษาและทุกฝ่าย ในสำนัก
จัดให้มีการประเมิน ออนไลน์ ผ่าน QR CODE	แบบประเมิน QR code	ปรับปรุงกระบวนการให้ ลูกค้าประทับใจในบริการ	การบริการที่สะดวกทุกที่ ทุกเวลา	ต่อเนื่อง	-ฝ่ายบริการห้องพัก ฝ่ายพัฒนาธุรกิจ
จัดให้มีการลงทะเบียน ข้อมูลประวัติลูกค้า	-ใบลงทะเบียน เข้าพัก/อบรม -ทำเนียบรุ่น	การจัดทำฐานข้อมูล	การจัดเตรียมและส่งมอบ บริการที่ลูกค้าต้องการ โดยลูกค้าไม่ต้องร้องขอ สร้างความสัมพันธ์และ ผูกพันกับลูกค้า	ต่อเนื่อง	-ฝ่ายบริการห้องพัก -ฝ่ายบริการวิชาการ

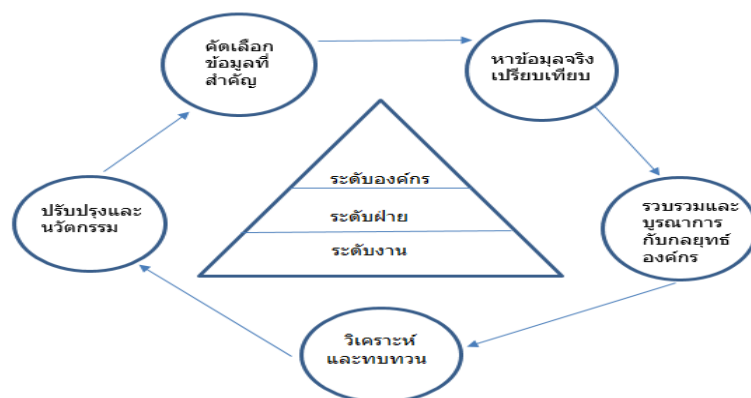
รูป 3.2.2 วิธีการสร้างความผูกพันกับลูกค้า

หมวดที่ 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการ

4.1ก(1) ตัววัดผลการดำเนินการ

สำนักบริการวิชาการมีการวัดวิเคราะห์ และปรับปรุงการดำเนินงานโดยใช้ข้อมูลสารสนเทศด้านต่างๆ ในทุกระดับทั้งองค์กร โดยกำหนดกระบวนการและขั้นตอนการดำเนินการดังรูป 4.1.1



รูป 4.1.1 ระบบการวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินงานขององค์กร

สำนักบริการวิชาการมีระบบการวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร 5 ขั้นตอนตามรูปที่ 4.1.1 โดยคณะกรรมการบริหารประจำสำนักบริการวิชาการจะเป็นผู้ทบทวนกระบวนการดังกล่าว ในระหว่างการวางแผน กลยุทธ์ทุกปี ระบบการวัดผลถูกถ่ายทอดเป็น 3 ระดับ ได้แก่ ระดับองค์กร ระดับฝ่าย และระดับงาน ข้อมูลทั้งหมดถูกจัดเก็บในฐานข้อมูล NAS เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ ทบทวนและปรับปรุงผลการดำเนินการของผู้รับผิดชอบในแต่ละระดับ

4.1ก(1) ตัวชี้วัดผลการดำเนินการ

ในขั้นตอนของการวางแผนกลยุทธ์ คณะกรรมการบริหาร จะร่วมกันระดมสมอง เพื่อคัดเลือก/ ทบทวนตัวชี้วัดผลการดำเนินการระดับองค์กร โดยพิจารณาจากแผนกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ เชิงกลยุทธ์ขององค์กร แผนกลยุทธ์และตัวชี้วัดระดับองค์กรจะถูกถ่ายทอดผ่านหลักการคิดอย่างป็นเหตุเป็นผล (Lead-Lag) ตามแนวทาง Balance Scorecard ลงสู่ระดับฝ่าย หัวหน้าฝ่าย/สำนักร่วมกับพนักงานทุกระดับและจะร่วมกันกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายในระดับฝ่าย/สำนัก และระดับงานลงสู่พนักงานทุกคน ซึ่งจะพิจารณาให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการต่างๆ ของสำนัก โดยตัวชี้วัดทั้ง 3 ระดับดังกล่าวจะถูกนำมาใช้เพื่อติดตามการปฏิบัติงานประจำวัน ติดตามผลการดำเนินการโดยรวมขององค์กร และใช้ติดตามความก้าวหน้าเทียบวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการ ผู้เกี่ยวข้องตามรูป 4.1.2 รวบรวม วิเคราะห์ ข้อมูลสารสนเทศ ที่มีความสัมพันธ์กับตัวชี้วัด มาใช้ในการติดตามผลการดำเนินการทั้ง 3 ระดับผ่านช่องทางที่หลากหลาย เช่น ทีมขายบันทึกข้อมูล ลูกค้าผ่านฐานข้อมูลการขายและงานบริการเป็นต้น รวมทั้งทีมกลยุทธ์จะรวบรวมข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับ website ต่างๆ เป็นต้น ข้อมูลจะถูกเก็บไว้ใน NAS ตัวชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญ คณะกรรมการบริหารใช้หลักการคิดเป็นเหตุผลตามแนวทาง Balance Scorecard เป็นเครื่องมือในการกระจายตัวชี้วัดในแต่ละระดับ ทำให้มั่นใจว่าวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ และตัวชี้วัดมีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน และบูรณาการกับข้อมูลสารสนเทศที่ได้เลือกไว้ คณะกรรมการอำนวยการและคณะกรรมการบริหารใช้ข้อมูล

สารสนเทศที่รวบรวม และวิเคราะห์แล้ว เพื่อสนับสนุน การตัดสินใจในระดับองค์กรผ่านกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ประจำปี ส่วนระดับฝ่าย/สำนัก และระดับงานจะใช้ในการตัดสินใจปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง ผ่านการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ และกระบวนการตามหัวข้อ 6.1ข(3)

ประเภทข้อมูลสารสนเทศ		เครื่องมือที่ใช้รวบรวม	ผู้รวบรวม	ความถี่
ระดับองค์กร	KPI ระดับองค์กร	Balance Scorecard	คณะกรรมการบริหาร	รายเดือน
	ข้อมูลคู่แข่งและการตลาด	Market Survey	แผนกขายและตลาด	รายเดือน
	ข้อมูล Partner	Partner Survey	แผนกขายและตลาด	รายปี
	ปัจจัยอื่นๆที่ใชวางแผนกลยุทธ์	ตามรูป 2.1-2 ประชุมติดตามผลการปฏิบัติงาน	คณะกรรมการบริหารและฝ่าย/งานที่เกี่ยวข้อง	รายปี
	ข้อมูลจากภายนอกองค์กร	ข่าวสาร และ website ต่างๆ	แผนกขายและการตลาด	รายเดือน
ระดับฝ่าย	KPI ระดับฝ่าย/สำนัก	Balance Scorecard	ทุกฝ่าย/สำนัก	รายเดือน
	ความพึงพอใจและข้อร้องเรียนของลูกค้า (VOC)	แบบประเมินลูกค้า/รับข้อร้องเรียน	-หัวหน้าฝ่ายวิชาการและวิจัย -หัวหน้าฝ่ายบริการห้องพักห้องประชุม	รายเดือน
	รายได้ของฝ่าย	สรุปผลประจำเดือน		รายเดือน
	ค่าใช้จ่ายของฝ่าย	รายเดือน		รายเดือน
	คุณภาพของงาน	รายเดือน		รายเดือน
	ความสำเร็จในการดำเนินงาน	ประชุมติดตามผลการปฏิบัติงาน		รายเดือน
ระดับงาน	KPI ระดับงาน	Balance Scorecard	ทุกงาน	
	ข้อมูลความปลอดภัย	ข้อมูลจากบุคคล	แผนก HR	
	ข้อมูลการพัฒนาบุคลากรและงานธุรการบุคคล	ข้อมูลจากบุคคล	แผนก HR	
	การดำเนินงานประจำวัน	สรุปรายงานประจำวัน	หัวหน้างาน	ทุกวัน

รูป 4.1.2 สารสนเทศที่สำคัญขององค์กร

4.1ก(2) ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ

คณะกรรมการบริหารร่วมกันคัดเลือกทบทวนข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบในขั้นตอนที่ 3 ของการวางแผนกลยุทธ์ โดยพิจารณาจากเกณฑ์ 3 ข้อ ดังนี้ 1. มีผลต่อความสำเร็จของแผนกลยุทธ์วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของสำนัก 2. เป็นหน่วยงานหลักในการให้บริการวิชาการแก่สังคมของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ 3. เป็นองค์กรที่มีกลุ่มลูกค้าขนาดใหญ่ ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่ได้บันทึกในระบบ NAS โดยคณะกรรมการบริหารเป็นผู้รวบรวมและวิเคราะห์ก่อนนำไปใช้ในกระบวนการวางแผน กลยุทธ์ ส่วนในระดับปฏิบัติการ พนักงานที่เกี่ยวข้องจะนำข้อมูลสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบมาใช้ ปรับปรุงกระบวนการทำงานและหาโอกาสในการสร้างนวัตกรรม ผลการปรับปรุงจะถูกเก็บรวบรวมในฐานข้อมูลความรู้องค์กร

4.1ก(3) ข้อมูลลูกค้า

แผนกขายและตลาด ทั้งฝ่ายวิชาการและวิจัย และฝ่ายบริการห้องพักและห้องประชุมนำข้อมูลเสียงของลูกค้าและตลาด รวมถึงความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และข้อร้องเรียนแยกตามกลุ่มลูกค้าตามรูป 3.1.1 มาวิเคราะห์หาความต้องการ ที่อาจเปลี่ยนแปลงไปเปรียบเทียบกับข้อมูลแนวโน้มด้านสินค้าและบริการต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกอุตสาหกรรม ซึ่งจะวิเคราะห์ใน 2 ระดับ ได้แก่ ระดับองค์กร และระดับฝ่ายที่มีการให้บริการ และรายงานผล ในที่ประชุมผู้บริหารทุกเดือน ผลการวิเคราะห์

ถูกนำไปใช้เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจใน 2 ระดับ โดยระดับองค์กร ทีมผู้บริหารจะนำไปใช้ในการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การตลาด และใช้เป็นข้อมูลนำเข้าในการวางแผนกลยุทธ์ประจำปี ส่วนระดับฝ่ายบริการและผู้เกี่ยวข้องจะนำมาใช้ ในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน หลักสูตรและบริการเพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

4.1ก(4) ความคล่องตัวของระบบวัดผล

คณะกรรมการบริหารร่วมกันทบทวนการวัดผลการดำเนินงานตาม Balance Scorecard ทุกปี และมีผลการทบทวนการดำเนินงานผ่านการประชุมทุกเดือน โดยพิจารณา ร่วมกับปัจจัยการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญทั้งภายในและภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน เช่น พฤติกรรมผู้บริโภค ข้อมูลคู่แข่ง ฯลฯ เป็นต้น ทำให้สามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติงาน เป้าประสงค์ และตัวชี้วัดผลการดำเนินการของสำนักบริการวิชาการได้อย่างเหมาะสม ตามสถานการณ์และความจำเป็น ซึ่งหากมีการเปลี่ยนแปลงจะถ่ายทอดผ่าน Balance Scorecard ไปยังฝ่าย/สำนักงาน และหรืองานที่เกี่ยวข้องทันที

4.1ข การวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินการ

สำนักบริการวิชาการได้กำหนดเรื่องที่ทบทวน ผู้เกี่ยวข้อง การนำไปใช้ การวิเคราะห์และความถี่ ตามรูป 4.1.3 เพื่อใช้ในการทบทวนผลการดำเนินการที่สำคัญของสำนักบริการวิชาการ โดยคณะกรรมการบริหาร และนำเสนอให้คณะกรรมการอำนวยการประจำสำนักร่วมกับผู้เกี่ยวข้องพิจารณา เป็นวาระประจำ กรณีที่พบว่า ผลการดำเนินการไม่บรรลุ หรือมีแนวโน้มที่จะไม่บรรลุเป้าหมาย หน่วยงาน ที่รับผิดชอบตัวชี้วัดผล การดำเนินการนั้นจะวิเคราะห์สาเหตุพร้อมจัดทำแผนปรับปรุงภายใน 1 เดือน และรายงานผลในครั้งถัดไป

เรื่องที่ทบทวน	ผู้เกี่ยวข้อง	การนำไปใช้	การวิเคราะห์	การประชุม/ ความถี่
การวางแผนกลยุทธ์ -กระบวนการ วางแผนกลยุทธ์ -ความคืบหน้า กลยุทธ์	-คณะกรรมการ อำนวยการฯ คณะกรรมการ บริหารฯ ผู้บริหาร หัวหน้าฝ่าย หัวหน้า งาน	-กำหนดกลยุทธ์ เพื่อสร้างความ ยั่งยืนขององค์กร -ติดตามความคืบหน้า ทบทวน โครงการฯปรับเปลี่ยนทรัพยากรที่ จำเป็นเพื่อสนับสนุนงาน/กิจกรรม	-SWOT -5 Forces -Benchmark -Trend Analysis	-การวางแผนกล ยุทธ์ / รายปี -การประชุมราย เดือน
ผลการดำเนินงาน ขององค์กร -ระดับองค์กร -ระดับหัวหน้าฝ่าย -ระดับงาน	คณะกรรมการ บริหาร หัวหน้าฝ่าย หัวหน้างาน พนักงาน ทุกระดับ	-ติดตามผลการดำเนินงานและ นำมาปรับปรุงผลการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ -ทบทวนตัวชี้วัดให้สอดคล้องกับ สถานการณ์ กลยุทธ์ที่เปลี่ยนไป	-Benchmark -Trend Analysis	-การประชุมราย เดือน -ประชุมฝ่าย งานรายสัปดาห์
การปรับปรุง กระบวนการ และ นวัตกรรม	หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้า งาน และพนักงานทุก คน	-ทบทวนกระบวนการให้ สอดคล้องกับ กลยุทธ์และ ปรับปรุงกระบวนการ -ค้นหาโอกาสในการสร้าง นวัตกรรม	-Root course	-ประชุมราย สัปดาห์/ รายเดือน

รูป 4.1.3 การทบทวนการดำเนินงานที่สำคัญขององค์กร

4.1ค การปรับปรุงผลการดำเนินงาน

4.1ค(1) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ

คณะกรรมการ KM นำผลการทบทวนผลการดำเนินงานที่ได้มาจากการทบทวนการดำเนินงานที่สำคัญขององค์กร ตามรูป 4.1.3 มาคัดเลือกเรื่องที่มีผลต่อการดำเนินการที่ดีที่สุดจากทุกฝ่ายหรือทุกกระบวนการโดยพิจารณาผลการดำเนินงานที่ทำได้ดีที่สุด และต้องดีกว่าเป้าหมาย ของแต่ละฝ่ายนั้นๆ มาแบ่งปันวิธีการในเรื่องดังกล่าว ให้กับฝ่ายต่างๆที่เกี่ยวข้อง โดยคณะกรรมการ KM ที่มาจากทั้ง 4 ฝ่าย จะร่วมกันจัดให้มีการพบปะแลกเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานร่วมกันในทุกไตรมาส

4.1ค(2) ผลการดำเนินงานในอนาคต

หัวหน้างานการเงินและบัญชีจัดทำข้อมูลผลการดำเนินการที่ผ่านมา เพื่อให้คณะกรรมการบริหารได้ประมาณการเติบโต และแนวโน้มการตลาด เปรียบเทียบผลการดำเนินการด้านการบริการ กระบวนการ ลูกค้า คู่แข่ง และวิเคราะห์เพื่อคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคต และคาดการณ์ผลการดำเนินงานของแผนปฏิบัติการที่สำคัญ หากพบว่าแตกต่างจะค้นหาสาเหตุและหาแนวทางแก้ไข และนำเสนอคณะกรรมการบริหาร เพื่อขอปรับเปลี่ยนค่าคาดการณ์พื้นที่และถ่ายทอดไปยังผู้เกี่ยวข้องเพื่อดำเนินการต่อไป

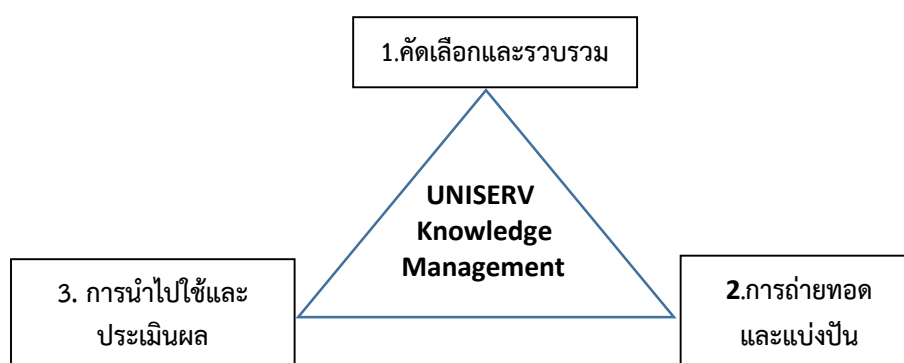
4.1ค(3) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและสร้างนวัตกรรม

คณะกรรมการ KM นำผลการทบทวนดำเนินการมาจัดลำดับ สำคัญของเรื่องที่ตนเองปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและสร้างนวัตกรรม โดยพิจารณาจากน้ำหนักของตัวชี้วัด งบประมาณ ความยากง่ายและผลกระทบที่สำคัญเพื่อนำไปปรับปรุงผ่านกระบวนการปรับปรุงการทำงานตามหัวข้อ 6.1ข(3) และถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ ไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ผ่านช่องทางการสื่อสารตามรูป 1.1.1 และต้องรายงานความคืบหน้าผลการดำเนินการผ่านทางการประชุมร่วมกันทุกเดือน

4.2 การจัดการความรู้ สารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ

4.2ก ความรู้องค์กร

4.2ก(1) การจัดการความรู้



รูป 4.2.1 ระบบการจัดการความรู้ขององค์กร

สำนักบริการวิชาการมีระบบการจัดการความรู้ขององค์กร 3 ขั้นตอนตามรูป 4.2.1 ได้แก่ ขั้นตอนที่1 การคัดเลือกและรวบรวมผลการทบทวนผล การดำเนินการตาม balance Scorecard วิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศด้านต่างๆ จากองค์กรชั้นนำ/คู่ค้า/ผู้ส่งมอบ และความรู้จากการอบรมต่างๆ นอกจากนี้หัวหน้าแต่ละฝ่ายรวบรวมความรู้ที่เป็นประโยชน์กับการทำงาน รวมทั้งปัญหา อุปสรรค และแนวทางในการแก้ไขที่พบระหว่างการปฏิบัติงานด้วย ความรู้ที่รวบรวมได้ทั้งหมดจะถูกเก็บใน UNISERV KM ขั้นตอนที่ 2 การถ่ายทอดและแบ่งปัน คณะกรรมการ KM จัดให้มีการการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ผ่านช่องทางต่างๆ เช่น การประชุมฝ่ายและงานต่างๆ ซึ่งบุคลากรทุกคนสามารถเข้าร่วมประชุม ขั้นตอนที่ 3 การนำไปใช้และประเมินผล คณะกรรมการ KM ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานได้นำความรู้ที่ได้จัดเก็บไว้ใน UNISERV KM ไปใช้ขยายผลเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงาน และต่อยอดการสร้างนวัตกรรมใหม่เพิ่มเติม มีการติดตาม และประเมินประสิทธิผลของการนำความรู้ไปใช้ และนำไปประเมินก่อนวางแผนกลยุทธ์ในปีต่อไป

4.2ก(2) การเรียนรู้ระดับองค์กร

จากการที่สำนักบริการวิชาการเน้นการทำงานเป็นทีม และทุกฝ่ายได้มีการเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมของฝ่ายต่างๆ ที่จัดขึ้น ในระหว่างการดำเนินการมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกิดขึ้น และเรียนรู้ร่วมกันจนฝังลึกลงไปในการปฏิบัติงานขององค์กร คณะกรรมการ KM ได้นำความรู้ใหม่ๆ ที่เกิดจากการปรับปรุงกระบวนการทำงานและสร้างนวัตกรรมมาจัดเป็นกิจกรรมกลุ่มย่อยเพื่อร่วมกันระดมสมองหาปัจจัยแห่งความสำเร็จในเรื่องนั้นๆ และนำมาต่อยอดจนได้เป็นความรู้ใหม่ และนำไปใช้ในการปรับมาตรฐานการทำงานที่ดีขึ้นต่อไป

4.2.ข(1)(2) คุณภาพและความปลอดภัยของข้อมูลและสารสนเทศ

สำนักฯดูแลเรื่องคุณลักษณะของข้อมูลสารสนเทศขององค์กร โดยมีการจัดเก็บข้อมูลและสารสนเทศที่สำคัญลงในฐานข้อมูลเดียวกันในระบบคอมพิวเตอร์ มีระบบการรักษาความปลอดภัย ตามมาตรฐานความปลอดภัยด้านCMU MISมาใช้ผู้รับผิดชอบจะทำการประเมินและปรับปรุงกระบวนการจัดข้อมูลและสารสนเทศทุกปีทำให้มั่นใจว่าข้อมูลสารสนเทศมีความแม่นยำถูกต้องเชื่อถือได้เป็นปัจจุบันปลอดภัยและเป็นความลับ

คุณลักษณะ	กระบวนการ
แม่นยำ	-ตรวจสอบความถูกต้อง ก่อน ระหว่าง และหลัง การประมวลผล โดยเจ้าของข้อมูล -ฝึกอบรมและคู่มือการใช้งาน
ถูกต้อง คงสภาพ เชื่อถือได้	-จัดเก็บข้อมูลสารสนเทศไว้ในฐานข้อมูลเดียวกัน -สำรองข้อมูล -สุ่มตรวจ
เป็นปัจจุบัน	ประมวลผลข้อมูลประจำวัน
ปลอดภัยและเป็น ความลับ	-กำหนดสิทธิ์ผู้ใช้ในการเข้าถึงข้อมูลโดย USER ID/ Password -ติดตั้งระบบความปลอดภัยต่างๆ เช่น Firewall, Antivirus, UPS -ลบ User ID ออกจากระบบเมื่อพนักงานลาออก

รูป 4.2.2 คุณลักษณะของข้อมูลและสารสนเทศองค์กร

4.2ข(3) ความพร้อมใช้งานของข้อมูลและสารสนเทศ

สำนักบริการวิชาการมีระบบข้อมูลสารสนเทศที่หลากหลายตามระบบ CMU MIS ที่มหาวิทยาลัยกำหนด สำนักฯจึงมีการพัฒนาระบบงานบางส่วนขึ้นใหม่เพื่อบูรณาการเข้าถึงการใช้ทุกระบบให้เข้าถึงได้ง่าย และเพื่อให้ข้อมูลสารสนเทศมีความพร้อมใช้งานด้วยรูปแบบที่ง่าย ผู้รับผิดชอบจะรวบรวมความต้องการใช้ข้อมูลสารสนเทศจากผู้ใช้งานทุกกลุ่มมาออกแบบ และกำหนดข้อมูลสารสนเทศที่จำเป็นต่อการใช้งานสำหรับผู้ใช้งานแต่ละกลุ่ม รวมทั้งมีการคัดเลือกเทคโนโลยี ฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ และระบบความปลอดภัยที่เป็นมาตรฐาน ตามสากลมาใช้ทั้งนี้สำนักบริการวิชาการจะทำการทบทวนประสิทธิผลเป็นประจำทุกไตรมาส และประจำปี เพื่อมั่นใจว่า ข้อมูลสารสนเทศในทุกระบบงานรวมทั้งฮาร์ดแวร์ต่างๆ มีประสิทธิภาพและพร้อมใช้งานอยู่เสมอ และเป็นไปตามคำรับรองที่ได้เสนอให้กับมหาวิทยาลัยในการติดตามประเมินผลตามระบบ CMU MIS

4.2ข(4) คุณลักษณะของฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์

ผู้รับผิดชอบจัดหาอุปกรณ์ฮาร์ดแวร์ที่ได้มาตรฐานและมีความคงทนสูง ป้องกันตนเองได้ เมื่อมีภาวะไม่ปกติ (Safety shutdown) ด้านซอฟต์แวร์กำหนดให้ใช้โปรแกรมลิขสิทธิ์ และพัฒนาโปรแกรมตามมาตรฐาน มีการทดสอบโปรแกรมจากผู้ใช้งานว่าใช้ง่ายและสะดวก รวมทั้งมีการฝึกอบรมการใช้โปรแกรม ในด้านความปลอดภัยได้นำมาตรฐานความปลอดภัยด้าน IT ระดับมหาวิทยาลัยมาใช้เพื่อให้มั่นใจว่าฮาร์ดแวร์ และซอฟต์แวร์ มีความเชื่อถือได้ ปลอดภัย และใช้ง่าย ดังรูป 4.2.3

คุณลักษณะ	Hardware/ Software
เชื่อถือได้	-ใช้อุปกรณ์ที่มีการทำงานแบบ Fault Tolerance มีความคงทนสูง -มีการทดสอบโปรแกรมก่อนใช้งานจริง มีการอบรม และคู่มือ -ใช้โปรแกรมลิขสิทธิ์ และมีบริการหลังการขาย เพื่อการ update และแก้ไขข้อผิดพลาด -มีการทำสัญญา อุปกรณ์ที่สำคัญ เช่น Server, Switching
ปลอดภัย	-กำหนดสิทธิการเข้าถึงเท่าที่จำเป็น -ติดตั้งระบบ Firewall, Anti Virus ป้องกันไวรัส
ใช้งานง่าย	-ออกแบบระบบงานที่ทำงานด้วย Web base ที่สามารถใช้งานได้ผ่าน Web browser -ออกแบบระบบงานโดยใช้ scan ลายนิ้วมือ, QR code แบบประเมิน และ Drop Down Menu

รูป 4.2.3 คุณลักษณะของฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์

4.2ข(5) ความพร้อมใช้งานในภาวะฉุกเฉิน

ผู้รับผิดชอบมีการจัดทำแผนฉุกเฉินด้าน IT ผู้เกี่ยวข้องจากทุกฝ่ายจะมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและประเมินความเสี่ยงแผนฉุกเฉินด้าน IT รายไตรมาส และทุกปี และเพื่อให้มั่นใจว่าระบบสำรอง ข้อมูลมีประสิทธิภาพมีการสำรองข้อมูลทุกเดือน ด้านเซิร์ฟเวอร์เลือกใช้แบบที่มีการทำงานแบบต่อเนื่องได้ เมื่ออุปกรณ์ภายในมีความผิดพลาด ทำให้มั่นใจได้ว่า ระบบฮาร์ดแวร์ และซอฟต์แวร์ รวมทั้งข้อมูล สารสนเทศมีความพร้อมใช้งานอย่างต่อเนื่อง แม้ในภาวะฉุกเฉิน

หมวดที่ 5 การมุ่งเน้นบุคลากร

5.1 สภาพแวดล้อมของบุคลากร

5.1ก(1) เขียนความสามารถและอัตรากำลัง

จากสมรรถนะหลักข้อหนึ่งของสำนักฯ ที่มุ่งเน้นความเชี่ยวชาญเรื่องการบริหารวิชาการ และการบริการห้องพักและห้องประชุม ทำให้สำนักบริการวิชาการพยายามคัดเลือกพนักงานที่มีศักยภาพเข้ามาทำงาน และพัฒนาความรู้ความสามารถให้มีความพร้อมและพร้อมที่จะรักษาสมรรถนะหลักขององค์กรให้ดำรงอยู่ต่อไป งานทรัพยากรบุคคลภายใต้สำนักงานสำนักได้ทำการประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังของพนักงาน โดยทำการวิเคราะห์ผลกระทบ ความเปลี่ยนแปลงความต้องการ และความจำเป็น ทั้งด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร และแผนปฏิบัติการเทียบกับปัจจุบันที่มีอยู่ จากนั้นนำมาจัดทำแผนบุคลากร ตามรายละเอียดในรูป 2.1.1 มีโครงการต่างๆที่จะพัฒนาได้แก่โครงการอบรมทักษะด้านการให้บริการ โครงการแบ่งปันความรู้ (KM) เป็นต้น

เพื่อให้การจัดการบุคลากรสามารถสนองต่อกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สำนักฯ จึงได้กำหนด กระบวนการบริหารด้านบุคลากรไว้ ดังรูป 5.1.1 โดยทั้ง 6 ขั้นตอน มีการจัดทำเป็นระเบียบ วิธีปฏิบัติไว้อย่างชัดเจน และได้ทำการทบทวนผ่านการประชุมด้านบุคลากรประจำปี โดยปีที่ผ่านมาได้ปรับเปลี่ยนวางแผนอัตรากำลังจากหัวหน้าฝ่ายบริการห้องพักและห้องประชุมเป็นผู้กำหนดด้วยตนเองตามปริมาณงาน เพื่อเป็นการขยายการบริการได้อย่างเป็นรูปธรรม เป็นการดูแลพนักงานอย่างเป็นระบบ ส่งผลให้พนักงานมีความสามารถเพิ่มมากขึ้น มีกำลังคนเพียงพอในการปฏิบัติงาน

วิเคราะห์งาน	วางแผนอัตรากำลัง	สรรหาคัดเลือก
-จัดทำคุณลักษณะเฉพาะงาน -จัดทำคำบรรยายลักษณะงาน	-คำนวณกำลังคนต่อปริมาณงาน	การสัมภาษณ์โดยผู้บริหาร หัวหน้าฝ่าย/ หัวหน้างานและงานทรัพยากรบุคคล
ค่าตอบแทน	พัฒนาพนักงาน	ประเมินผล
จัดทำโครงสร้างเงินเดือน	จัดทำแผนพัฒนาทักษะเฉพาะงาน	ตามแบบประเมินประจำปี/ปีของ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

รูป 5.1.1 การบริหารด้านบุคลากร

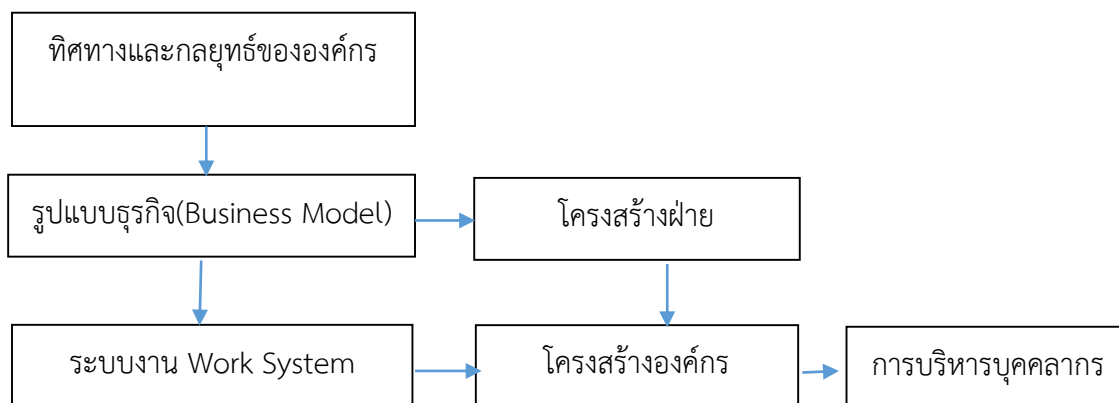
5.1ก(2) บุคลากรใหม่

งานทรัพยากรบุคคลทำการสรรหา ว่าจ้างและบรรจุพนักงานให้สอดคล้องกับแผนอัตรากำลัง โดยเปิดโอกาสให้ผู้สมัครที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานเข้าสู่กระบวนการสรรหา โดยไม่จำกัดเรื่อง เพศ และศาสนาของผู้สมัคร จะมีการประกาศรับสมัครผ่านอินเทอร์เน็ต และสื่อต่างๆ ส่วนขั้นตอนการสอบข้อเขียนและสอบสัมภาษณ์จะกำหนดไว้ให้สอดคล้องกับสมรรถนะหลักของสำนักบริการวิชาการ เพื่อให้มั่นใจว่าบุคลากรที่คัดเลือกมานั้นจะสามารถพัฒนาและก้าวหน้าในสายอาชีพได้ และเมื่อได้ผู้ที่มีคุณสมบัติที่ดีเหมาะสมจะทำการว่าจ้าง และบรรจุเป็นพนักงานตามระเบียบของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ต่อไป

สำนักบริการวิชาการรักษาบุคลากรใหม่ให้คงอยู่ไว้ โดยการจัดระบบพี่เลี้ยงให้พนักงานที่ปฏิบัติงานในทุกตำแหน่ง โดยมีหัวหน้าฝ่าย/หัวหน้างานเป็นให้การดูแลและให้คำแนะนำ และจะมีการประเมินผลการปฏิบัติงานทุก 3 เดือน และจะมีการให้สวัสดิการที่ดีอย่างเสมอภาคทั้งพนักงานเก่าและใหม่ รวมทั้งการเปิดโอกาสให้เข้าร่วมกิจกรรม เพื่อส่งเสริมการทำงานเป็นทีม และสร้างเสริมความรักและความผูกพัน

5.1ก(3) การทำงานให้บรรลุ

จากการกำหนดทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กรในแต่ละปี ผู้บริหารจะทำการทบทวนความเหมาะสมของรูปแบบการให้บริการตามพันธกิจ ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของเทคโนโลยีและความต้องการของลูกค้า และนโยบายของมหาวิทยาลัย แล้วนำไปกำหนดโครงสร้างฝ่าย และระบบงาน จากนั้นงานทรัพยากรบุคคลจึงนำไปออกแบบโครงสร้างองค์กร และจัดการบริหารบุคลากรให้เหมาะสมต่อไป ดังรูป 5.1.2



รูป 5.1.2 การออกแบบการจัดโครงสร้างองค์กรและจัดการบริหารบุคคล

การจัดโครงสร้างองค์กรและจัดการบริหารบุคลากรนั้น ดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ต่างๆ โดยจัดบุคลากรให้สอดคล้องกับระบบงาน และกระบวนการทำงาน รูป 2.1.2 มีการจัดกลุ่มงานที่เฉพาะเจาะจงออกเป็น 4 กลุ่ม ตามฝ่าย/สำนักงาน ได้แก่ สำนักงานสำนัก ฝ่ายวิชาการและวิจัยที่ปรึกษา ฝ่ายบริการห้องพักและห้องประชุม ฝ่ายพัฒนาธุรกิจ บุคลากรทุกคนที่รับผิดชอบแต่ละกระบวนการจะมีตัววัดระดับบุคคลที่ต้องดำเนินการให้บรรลุผล ซึ่งจะช่วยให้พนักงานรู้สึกมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน



โครงสร้างองค์กร (Organization Chart)

เพื่อเป็นการส่งเสริมสมรรถนะหลักขององค์กรจึงได้มีการมุ่งเน้นการฝึกอบรม และสนับสนุนด้าน การศึกษาอย่างเต็มที่ให้แก่บุคลากร เป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้รับการพัฒนาตนเอง และสามารถ เลื่อนระดับงานที่สูงขึ้น/เงินเดือนที่เพิ่มขึ้น

เพื่อเป็นการส่งเสริมสนับสนุนการมุ่งเน้นลูกค้าและธุรกิจ มีผลการดำเนินงานที่เหนือความ คาดหมาย สำนักบริการวิชาการจึงแบ่งงานขาย และงานลูกค้าสัมพันธ์ออกจากกัน เพื่อสร้างความสมดุล ของการดำเนินงาน ลูกค้าสามารถให้ข้อมูลสะท้อนกลับจากการรับบริการได้อย่างสบายใจ

5.1ก(4) การจัดการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร

สำนักบริการวิชาการมีการเตรียมบุคลากรพร้อมรับต่อการเปลี่ยนแปลงความต้องการด้านขีด ความสามารถและอัตรากำลัง สำนักบริการวิชาการมีพัฒนาบุคลากรด้วยการจัดการอบรมบุคลากร รวมทั้งส่งบุคลากรไปอบรมร่วมกับโครงการที่สำนักบริการวิชาการจัดอบรมเพื่อให้บริการวิชาการแก่ บุคคลภายนอก และส่งไปอบรมกับหน่วยงานภายนอก และยังมีการวางแผนทรัพยากรบุคคลที่ควบคู่ไป กับการวางแผนกลยุทธ์ ตามรูป 2.1.1 เพื่อให้การวางแผนอัตรากำลังมีความชัดเจนมากขึ้น และมีการเปิด โอกาสให้พนักงานที่มีลักษณะงานใกล้เคียงกันสามารถทำงานหมุนเวียนงานกันได้ เช่น การทำงาน ทดแทนกันได้ในระดับเบื้องต้นระหว่างงานซ่อมบำรุง กับงานเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น

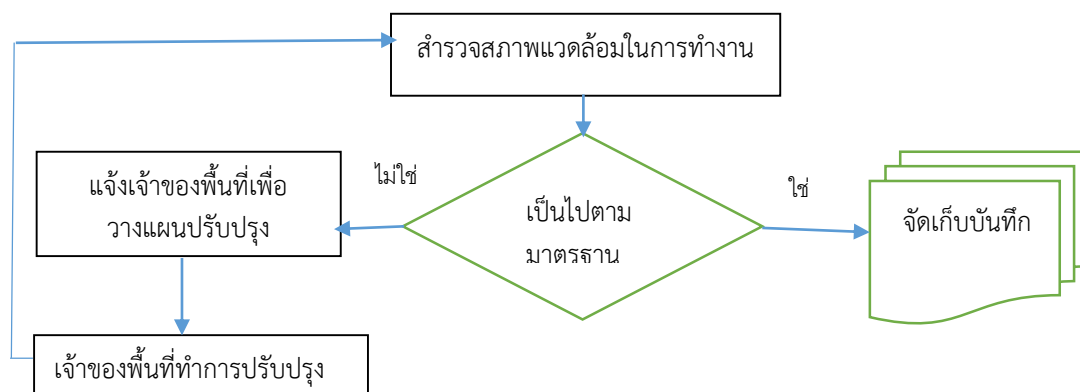
การจัดอัตรากำลังในแต่ละระดับจะมีการจัดตามความจำเป็น เพื่อให้เห็นความต้องการกำลังจริง ในแต่ละงาน กรณีที่มีการจัดให้มีโครงการ/กิจกรรมขนาดใหญ่ที่จำเป็นต้องใช้กำลังคนจำนวนมาก เช่น โครงการภาคใต้ จะมีการดึงพนักงานในทุกฝ่ายมาร่วมทำงานหมุนเวียน โดยมีประชุมเตรียมการเพื่อ ชักซ้อมความเข้าใจในการทำงาน โดยมีการกำหนดแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจน และมีการเปิดโอกาสให้ พนักงานได้แสดงความคิดเห็น

เพื่อป้องกันการลดจำนวนของบุคลากร งานทรัพยากรบุคคลและผู้บริหารได้กำหนดได้มีวิธีการ ดังนี้ การจัดกระบวนการสื่อสารให้พนักงานทุกคนได้รับข้อมูลข้อเท็จจริงอย่างตรงไปตรงมา เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลเชิงรุก ในสถานะที่มีความจำเป็นและข้อจำกัดทั้งด้านจำนวนบุคลากรที่ต้อง ไม่เกินร้อยละ 40 ของรายได้ที่หา และงบประมาณที่มีจำกัดของสำนักบริการวิชาการ มีนโยบาย สนับสนุนการมีส่วนร่วมของพนักงานโดยให้พนักงานทุกคนได้มีโอกาสร่วมแสดงความคิดเห็นในการ พัฒนางานของสำนักบริการวิชาการและให้ความสำคัญกับทุกเสียงของพนักงาน เพื่อให้พนักงานได้มี ความรู้สึกความเป็นเจ้าของ และดึงดูดใจพนักงานให้อยู่กับสำนักบริการวิชาการต่อไป

โอกาสที่สำนักบริการวิชาการจะลดจำนวนพนักงานนั้นยังเป็นไปได้ยาก ตลอดเวลาการดำเนิน งานที่ผ่านมาจะเป็นการดูแลพนักงานเหมือนญาติพี่น้อง สำนักบริการวิชาการจะรักษาพนักงานไว้จนนาที สุดท้าย กรณีมีผลกระทบกับสำนักบริการวิชาการ งานทรัพยากรบุคคลจะรับสื่อสาร ทำความเข้าใจกับ พนักงานโดยเร็วเพื่อหาทางออกร่วมกัน

5.1ข(1) สภาพแวดล้อมการทำงาน

สำนักบริการวิชาการดูแลสภาพแวดล้อมในการทำงานอย่างจริงจัง ตามรูป 5.1.3 เพื่อสร้าง ความมั่นใจในการปรับปรุงสุขภาพ ความปลอดภัย และสวัสดิการของบุคลากร โดยมุ่งเน้นการนำระบบ 5 ส. และมาตรฐานด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดลอมในการทำงานโดยมีการสำรวจ สภาพแวดล้อมในการทำงานร่วมกับงานบำรุงอาคารสถานที่และสิ่งแวดลอมและมีหัวหน้าฝ่าย/หัวหน้า งาน และพนักงานร่วมกันช่วยรักษาสภาพแวดล้อมให้มีความปลอดภัย และสะอาด



รูป 5.1.3 การดูแลสุขภาพแวดล้อมในการทำงาน

มีการกำหนดให้มีการอบรมด้านความปลอดภัย และอัคคีภัยเป็นประจำทุกปี เพื่อเสริมสร้างจิตสำนึกด้านความปลอดภัย และการสร้างสภาพแวดล้อมที่ดี มีการจัดเตรียมกำลังพลหน่วย รักษาความปลอดภัย มีการติดตั้งอุปกรณ์ CCTV บริเวณโดยรอบทั้งภายในและภายนอกอาคารในจุดที่สำคัญ

ตัววัดและเป้าประสงค์ในการปรับปรุงด้านสภาพแวดล้อม กำหนดประเด็นปัญหาด้านสิ่งแวดล้อมและความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน อันได้แก่ เสียง แสง และ กลิ่นสี และความเสี่ยงด้านสุขภาพอนามัยและความปลอดภัย ได้แก่ การบาดเจ็บ การตรวจสุขภาพประจำปีพนักงาน โดยการตรวจสภาพแวดล้อมในการทำงานแยกตามฝ่าย/งาน ตามพื้นที่ปฏิบัติงาน และภาระงาน ดังตัวอย่างผลลัพธ์ของตัวชี้วัด

5.1ข(2) นโยบาย การบริการ และสิทธิประโยชน์

ในการสนับสนุนบุคลากรสำนักบริการวิชาการได้กำหนดนโยบาย การบริการ และสิทธิประโยชน์ เพื่อใช้สอดคล้องกับความต้องการพื้นฐานและความต้องการที่แตกต่างกันของกลุ่มพนักงาน ผ่านการประชุมบุคลากรประจำสำนัก ครอบคลุมถึงปัญหาด้านต่างๆด้านบุคลากร รวมถึงการจัดสวัสดิการ และสิทธิประโยชน์ของพนักงาน ในการออกแบบการบริการ การบริการ และสิทธิประโยชน์ที่เป็นมาตรฐาน ได้แก่ เงินเดือนและค่าล่วงเวลาอยู่ในระดับตามอัตราที่มหาวิทยาลัยกำหนด นอกจากนี้ยังมีการจัดบริการ และสวัสดิการที่มุ่งเน้นให้มีความเหมาะสมตามความต้องการของบุคลากรที่หลากหลายตามภาระงาน ดังรูป 5.1.4

กลุ่ม	บริการ	สิทธิประโยชน์
ผู้บริหาร	รถรับ-ส่ง	
	น้ำดื่ม ซากาแฟ อาหารว่าง	
	อาหารกลางวัน (กรณีมีกิจกรรมพิเศษ)	
พนักงาน	รถรับ-ส่งติดต่อ/ประสาน/พบปะลูกค้า	ค่าล่วงเวลา
	น้ำดื่ม อาหารว่าง/อาหารกลางวัน(กรณีมีกิจกรรมพิเศษ)	
	ให้คำแนะนำด้านสิทธิประโยชน์	การประกันอุบัติเหตุรายบุคคล
	เสื้อผ้า เครื่องแต่งกาย (สำหรับงานบริการส่วนหน้า,แม่บ้าน ,เสื้อทีมงานเฉพาะกิจกรรม)	ค่าเครื่องแต่งกาย
	โทรศัพท์มือถือ และค่าโทรศัพท์ (เฉพาะงานบริการส่วนหน้า)	ค่าโทรศัพท์ไม่เกินเดือนละ 1,000 บาท

รูป 5.1.4 บริการและสิทธิประโยชน์

5.2 ความผูกพันของบุคลากร

5.2ก ผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

5.2ก(1) วัฒนธรรมองค์กร

ผู้บริหารมุ่งมั่นในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรเพื่อรองรับการให้บริการคุณภาพดี ที่มุ่งเน้นการสื่อสารที่เปิดกว้าง ตรงไปตรงมา และมีความเป็นกันเอง โดยการเป็น Role Model ที่ดี และการบริหารจัดการในลักษณะ Management by walking around การลงไปร่วมปะปนพนักงานและลูกค้าผู้ใช้บริการ ทำให้บุคลากรกล้าเข้าถึงผู้บริหารมากขึ้น ทำให้พนักงานเชื่อใจผู้บริหารซึ่งเปรียบเสมือนญาติ

สำนักบริการวิชาการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เกิดการทำงานที่ให้การดำเนินการที่ดีผ่านการถ่ายทอด วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมไปยังพนักงาน และผู้บริหารยังได้ติดตามตัววัดผลการดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ ตามรูป 1.1.2 ช่วยให้บุคลากรทุกระดับและผู้บริหารดำเนินการในทิศทางและเป้าหมายเดียวกัน นอกจากนี้ผู้บริหารยังมาบรรยาย สรุปผลการดำเนินงานของสำนักและพบปะพนักงาน พร้อมรับฟัง ความเห็นในการปรับปรุง ผลการดำเนินงานรายเดือน/ไตรมาสอีกด้วย งานทรัพยากรบุคคล ยังได้จัดวิธีการประชุมแบบทุกคนมีส่วนร่วม ที่เปิดโอกาสให้ทุกคนได้ร่วมแสดงความคิดเห็น ในการประชุมบุคลากรประจำสำนักบริการวิชาการ นอกจากนี้ยังจัดให้มีการการประชุมกลุ่มย่อย เพื่อร่วมพบปะ แลกเปลี่ยนเรียนรู้การทำงานข้ามสายงานร่วมกัน เพื่อเพิ่มรายได้ และลดค่าใช้จ่าย ลดขั้นตอนการทำงาน

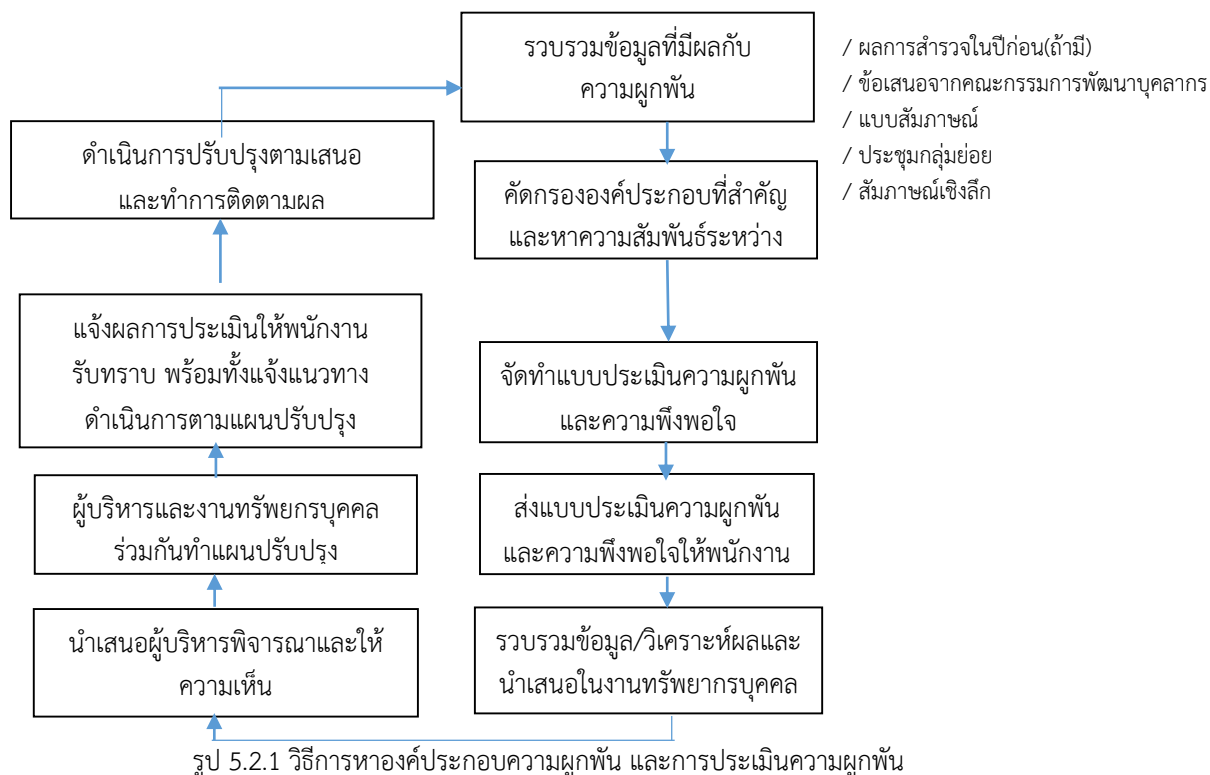
5.2ก(2) องค์ประกอบของความผูกพัน

บุคลากรเป็นส่วนสำคัญในการดำเนินการของสำนักบริการวิชาการ ความผูกพันและความพึงพอใจจึงเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้พนักงานทุ่มเทในการทำงานและคงอยู่กับองค์กร งานทรัพยากรบุคคล จึงได้พัฒนาวิธีการค้นหาองค์ประกอบของความผูกพันจากเดิมที่เคยดำเนินการผ่านแบบสำรวจกับทุกกลุ่มพนักงาน และประชุมร่วมกับคณะกรรมการพัฒนาบุคลากรของสำนักเพื่อค้นหาองค์ประกอบของความผูกพันของพนักงาน ดังระบุไว้ใน 1.1 ก.3 และทำการหาความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันและความพึงพอใจ พบว่า มีองค์ประกอบที่เหมือนกันใน 5 ด้าน ได้แก่ รายได้ สวัสดิการ การเรียนรู้ ความก้าวหน้า และความปลอดภัย

5.2ก(3) การประเมินความผูกพัน

สำนักบริการวิชาการประเมินความผูกพันและความพึงพอใจของพนักงานทุกระดับอย่างเป็นทางการทุกปี โดยการประเมินทุกองค์ประกอบตามรูป 5.2.1 โดยงานทรัพยากรบุคคล เป็นผู้รวบรวมแบบสำรวจ การประเมินความผูกพันและความพึงพอใจของพนักงาน แบบไม่เป็นทางการทำโดย เปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็นทั้งเชิงบวกและลบต่อความผูกพัน และความพึงพอใจผ่านหัวหน้าฝ่าย/หัวหน้างาน ซึ่งงานทรัพยากรบุคคลจะนำมาพิจารณาปรับปรุงระบบการทำงานที่เกี่ยวข้อง ตัวชี้วัดที่ใช้ในการประเมินความผูกพันโดยรวมของพนักงาน รูป 7.3.2

ตัวชี้วัดที่ใช้ ประเมินความพึงพอใจได้แก่ ความพึงพอใจของพนักงานแยกรายด้าน รูป 7.3.1 ตัวชี้วัดอื่นๆ ได้แก่ อัตราการลาออกของพนักงาน รูป 7.3.3 และอัตราการขาดงานของพนักงาน จำนวนครั้งของการบาดเจ็บ ตัวชี้วัดข้างต้นใช้เพื่อประเมิน ความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากร ผลการประเมินความผูกพันทั้งแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการจะนำเข้าพิจารณาในการประชุมผู้บริหารประจำปี หากพบว่ามีแนวโน้มลดลงจะนำแผนมาทำใหม่ เพื่อปรับปรุงและใช้เป็นข้อมูลประกอบการป้อนกลับกระบวนการประเมินในปีต่อไป



5.2ก(4) การจัดการผลการปฏิบัติงาน

เพื่อสนับสนุนให้มีการทำงานที่ให้การดำเนินการที่ดีและเสริมสร้างความผูกพันของบุคลากร งานทรัพยากรบุคคลร่วมกับผู้บริหาร จึงทำระบบการจัดการผลการปฏิบัติงาน 6 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 จัดทำและทบทวนแผนการประเมินประจำปี รวมทั้งการจัดเตรียมแบบฟอร์มในการประเมินผล ซึ่งปรับปรุงจากความเห็นของผู้บริหารและข้อควรปรับปรุงจากการประเมินในครั้งที่ผ่านมา

ขั้นตอนที่ 2 แจ้งข้อมูลเกณฑ์การประเมินผลให้หัวหน้างานทราบ เพื่อการประเมินผลมีความเป็นมาตรฐานไม่ลำเอียง และมีหลักฐานการประเมินที่สามารถยืนยันถึงหลักฐานในการประเมินผลมีความเป็นมาตรฐานไม่ลำเอียง มีหลักฐานการประเมินผลที่สามารถยืนยันถึงหลักฐานในการประเมินได้

ขั้นตอนที่ 3 แจ้งวิธีการประเมินผลให้พนักงานทราบ เพื่อทำความเข้าใจในข้อตกลงความมุ่งหวังองค์กร และความสำเร็จของงานที่องค์กรต้องการผ่านหัวหน้าฝ่าย/หัวหน้างาน

ขั้นตอนที่ 4 ทำการประเมินประจำปี มีการบันทึกข้อมูลตามแบบฟอร์มประเมินผล โดยผู้บริหาร และคณะกรรมการประเมินพนักงานแต่ละกลุ่ม

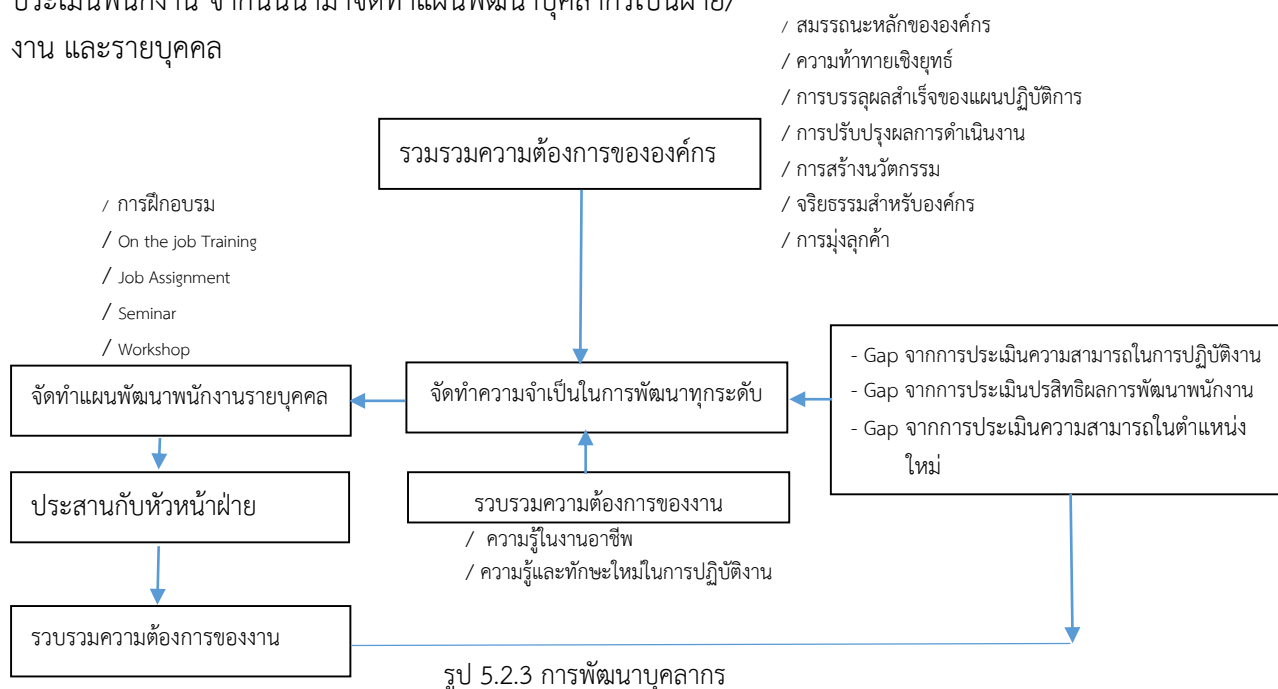
ขั้นตอนที่ 5 เรียงลำดับผลการประเมินให้ชัดเจน แบ่งตามเกรดและงบประมาณที่กำหนด

ขั้นตอนที่ 6 แจ้งผลการประเมินให้พนักงานเป็นรายบุคคลโดยงานทรัพยากรบุคคล

ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานนี้เสริมสร้างการมุ่งเน้นลูกค้าและธุรกิจจะอยู่ในขั้นตอนที่ 3 ซึ่งเป็นการกำหนด KPI และตัววัดผลการปฏิบัติงานร่วมกัน โดยองค์ประกอบของตัววัดนั้นส่วนหนึ่งต้องเป็นตัววัดที่สนับสนุนการมุ่งลูกค้าและธุรกิจของสำนักบริการวิชาการด้วย

5.2ข(1) ระบบการเรียนรู้และการพัฒนา

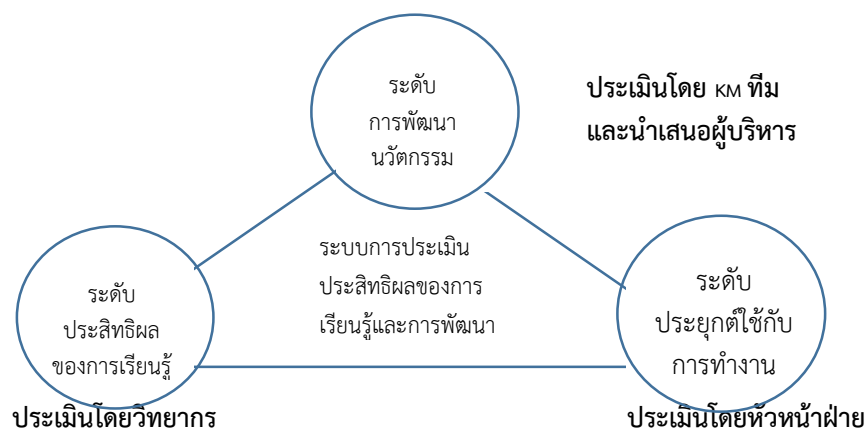
การพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งสำคัญเพื่อรองรับการเติบโตของการดำเนินงาน สำนักบริการวิชาการให้ความสำคัญในการพัฒนาความรู้ ความสามารถของพนักงานเป็นหัวใจหลักในการพัฒนา งานทรัพยากรบุคคลคณะกรรมการพัฒนาบุคลากร และผู้บริหาร ทำการวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนา พนักงานทุกระดับ และจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร โดยรวบรวมความต้องการจาก 1) ความต้องการขององค์กร ได้แก่ สมรรถนะหลักขององค์กร ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ การบรรลุผลสำเร็จของแผนปฏิบัติการ การปรับปรุงผลการดำเนินงาน การสร้างนวัตกรรม จริยธรรมสำหรับองค์กร การมุ่งเน้นลูกค้า 2) ความต้องการของงาน ได้แก่ ความรู้ในงาน/อาชีพ ความรู้และทักษะใหม่ๆ ในการปฏิบัติงานงาน 3) จากการประเมินพนักงาน จากนั้นนำมาจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรเป็นฝ่าย/งาน และรายบุคคล



รูป 5.2.3 การพัฒนาบุคลากร

5.2ข(2) ประสิทธิภาพของการเรียนรู้และการพัฒนา

การประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการเรียนรู้และการพัฒนาแบ่งการประเมินเป็น 3 ระดับ ได้แก่ 1)ระดับประสิทธิผลของการการเรียนรู้ 2)ระดับประยุกต์ใช้ในการทำงาน 3) ระดับการพัฒนาวัฒนธรรม ผลของการเรียนรู้และพัฒนาส่งผลต่อผลลัพธ์ของการดำเนินงานที่สำคัญได้แก่ ผลลัพธ์ด้านหลักสูตรและบริการและกระบวนการและผลลัพธ์ทางการเงินการตลาดใน 7.1และ7.5เพื่อพิจารณาโอกาสในการปรับปรุงความผูกพันของพนักงานให้สอดคล้องในทิศทางเดียวกับกลยุทธ์ขององค์กร



รูป 5.2.4 การประเมินประสิทธิผลการเรียนรู้และการพัฒนา

5.2ข(3) ความก้าวหน้าในอาชีพการงาน

สำนักบริการวิชาการได้จัดการความก้าวหน้าในอาชีพการงานของพนักงานทุกระดับ โดยนำผลการประเมินสมรรถนะบุคลากรมาใช้ในการวางแผนด้วยการปรึกษาร่วมกันแบ่งออกเป็น 2 เส้นทาง คือ 1) สายให้บริการหลัก ได้แก่ ฝ่ายวิชาการ และวิจัยที่ปรึกษา และฝ่ายบริการห้องพักและห้องประชุม 2) สายสนับสนุน ได้แก่ ฝ่ายพัฒนารุทกิจ และสำนักงานสำนัก

แผนการสืบทอดตำแหน่ง เริ่มมีการถ่ายทอดองค์ความรู้การทำงาน และเทคนิคต่างๆ อย่างเข้มข้นจากระดับหัวหน้าฝ่ายลงสู่หัวหน้างานลงสู่พนักงานผู้ปฏิบัติงาน เพื่อเตรียมความพร้อมในการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง ต่อไป

หมวดที่ 6 การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ

6.1ก การออกแบบกระบวนการทำงาน

6.1ก(1) ข้อกำหนดของผลิตภัณฑ์และกระบวนการทำงาน

ในการวางแผนกลยุทธ์ประจำปี (รูป 2.1.1) เมื่อคณะกรรมการบริหารทบทวนวิสัยทัศน์ พันธมิตร และค่านิยมขององค์กรแล้ว จะพิจารณาตัดสินใจกำหนดกระบวนการทำงานที่สำคัญและกระบวนการสนับสนุนเพื่อตอบสนองความสำเร็จของวิสัยทัศน์ โดยในขั้นตอนแรกของกระบวนการทำงาน เป็นการกำหนดขอบเขต และข้อกำหนดที่สำคัญของผลิตภัณฑ์ตามความต้องการของลูกค้าและกระบวนการทำงานโดยสำนักบริการวิชาการ มีกระบวนการทำงานที่สำคัญในการสร้างคุณค่าให้กับลูกค้า 5 กระบวนการ ได้แก่

1. การบริการวิชาการ
2. การบริการวิชาการแก่สังคม
3. การบริการวิจัยที่ปรึกษา
4. การบริการห้องพัก
5. การบริการห้องประชุม

มีข้อกำหนดสำคัญและความต้องการของลูกค้าตามรูป 6.1.1

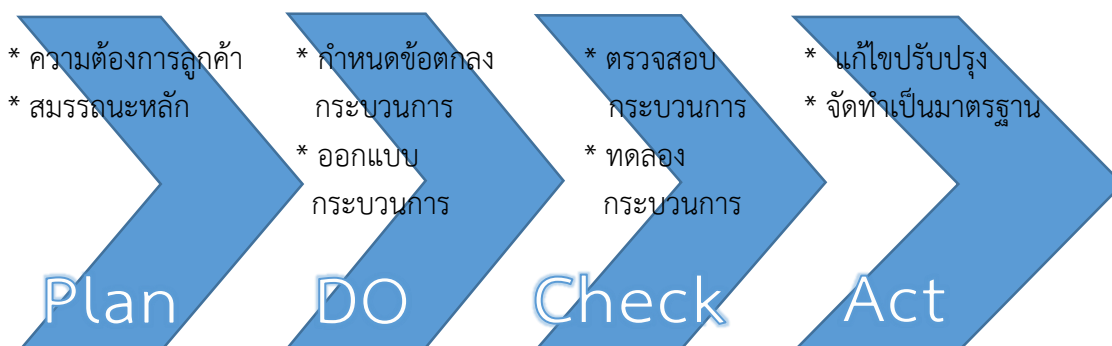
กระบวนการ (Owner)	ข้อตกลงของกระบวนการ	ความต้องการของลูกค้า	ตัวชี้วัดมาตรฐาน
1.การบริการวิชาการ (ฝ่ายวิชาการและวิจัยที่ปรึกษา)	-การส่งมอบความรู้ -ตอบสนองความต้องการลูกค้า	-ได้ความรู้จากการอบรม -บริการที่ประทับใจ	ความพึงพอใจของผู้เข้า อบรม/สัมมนา
2.การบริการวิชาการแก่สังคม (ฝ่ายวิชาการและวิจัยที่ปรึกษา)	-การส่งมอบความรู้,พัฒนาท้องถิ่น -อำนวยความสะดวก ประสานงาน -ตอบสนองความต้องการลูกค้า	-ได้ความรู้จากการอบรม/ ประชุม/รายงาน/การ ติดตามประเมินผล -สะดวก รวดเร็ว -บริการที่ประทับใจ	-ความพึงพอใจของ มหาวิทยาลัยที่ได้รับการ อำนวยความสะดวก และประสาน -ความพึงพอใจจาก ท้องถิ่นที่ได้รับความรู้ พัฒนาจากการฝึกอบรม
3.การบริการวิจัยที่ปรึกษา (ฝ่ายวิชาการและวิจัยที่ปรึกษา)	-การให้คำแนะนำ ปรึกษา ติดตาม ประเมินผล -ตอบสนองความต้องการลูกค้า -การส่งมอบงานทันเวลา ถูกต้อง	-ได้ความรู้จากการอบรม/ ประชุม/สัมมนา/รายงาน ผลการวิเคราะห์ที่ศึกษาวิจัย -สะดวก รวดเร็ว -บริการที่ประทับใจ	ความพึงพอใจของผู้รับ การแนะนำ ปรึกษา และติดตามประเมินผล

4.การบริการห้องพัก (ฝ่ายบริการห้องพักและห้องประชุม)	-ตอบสนองความต้องการลูกค้า	-บริการที่ประทับใจ สะดวก สะอาด รวดเร็ว ปลอดภัย -อัตราค่าบริการยุติธรรม	-ความพึงพอใจของผู้มา ใช้บริการห้องพัก -อัตราการครองห้องพัก
5.การบริการห้องประชุม (ฝ่ายบริการห้องพักและห้องประชุม)	-ตอบสนองความต้องการของลูกค้า	-บริการที่ประทับใจ สะดวก สะอาด รวดเร็ว ปลอดภัย อุปกรณ์ดีพร้อม -อัตราค่าบริการยุติธรรม	-ความพึงพอใจของผู้มา ใช้บริการห้องประชุม -อัตราการใช้ห้อง ประชุม

รูป 6.1.1 ข้อกำหนดของกระบวนการสำคัญและความต้องการของลูกค้า

6.1ก(2) แนวคิดในการออกแบบ

สำนักบริการวิชาการออกแบบผลิตภัณฑ์และกระบวนการในขั้นตอนที่ 3 ของการวางแผนกลยุทธ์ประจำปี มีบริบทเชิงกลยุทธ์ขององค์กร ได้แก่ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม ค่านิยม และพันธกิจ เป็นกรอบแนวคิด ในการออกแบบ โดยมีขั้นตอนตามรูป 6.1.2 ในลักษณะเป็นวงจร PDCA ซึ่งคณะกรรมการบริหารจะทบทวนขั้นตอนเหล่านี้ทุกปี ด้วยการพิจารณาปัจจัยนำเข้าที่ส่งผลต่อความสามารถในการสร้างคุณค่าแก่ลูกค้า เช่น ข้อมูลความต้องการ ความพึงพอใจลูกค้า (ข้อ 3.1) สมรรถนะหลักขององค์กร (โครงสร้างองค์กร ข้อ 1 ก(2) และเทคโนโลยีและความรู้ขององค์กรที่จัดเก็บในข้อ 4.2



รูป 6.1.1 การออกแบบและจัดการกระบวนการ

6.1 ข การจัดการกระบวนการ

6.1 ข(1) การนำกระบวนการไปปฏิบัติ

สำนักงานสำนักและทุกฝ่ายมั่นใจได้ว่าการปฏิบัติงานประจำวันของกระบวนการสำคัญจะเป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญที่คณะกรรมการบริการกำหนดไว้ (ข้อ 6.1) โดยบูรณาการสร้างคุณค่า แก่ลูกค้า โดยปราศจากความสูญเสียตามแนวคิดแบบ Lean เข้ากับการดำเนินงาน 5 ส.

6.1 ข(2) กระบวนการสนับสนุน

คณะกรรมการบริหารฯพิจารณาตัดสินใจกำหนดกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญในการวางแผนกลยุทธ์ประจำปี โดยใช้เกณฑ์พิจารณาดังนี้

1. สนับสนุนกระบวนการให้สามารถดำเนินไปได้อย่างต่อเนื่อง
 2. ลดต้นทุนการดำเนินงานของกระบวนการ
- โดยกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญได้แก่
1. วางแผนและบริหารกลยุทธ์
 2. บริหารทรัพยากรบุคคล
 3. บริหารงบประมาณการเงินการคลังและพัสดุ

4. บริหารระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ
5. พัฒนาระบบบริหารจัดการภายใน พัฒนากฎ ระเบียบ ข้อบังคับ
6. การกำกับดูแลต่อเนื่อง
7. บริหารด้านอาคาร สถานที่ สิ่งอำนวยความสะดวก

กระบวนการสนับสนุน (ผู้รับผิดชอบ)	ข้อกำหนดที่สำคัญ	ตัวชี้วัดมาตรฐาน	การสนับสนุน กระบวนการสำคัญ
วางแผนและบริหารกลยุทธ์ (งานนโยบายและแผน)	-หลักเกณฑ์ยุทธศาสตร์และ นโยบาย -จัดสรรงบประมาณ	มีงบประมาณเพียงพอ พร้อมใช้	ทุกกระบวนการ
บริหารทรัพยากรบุคคล (งานทรัพยากรบุคคล)	-มีพนักงานให้บริการอย่าง เพียงพอ -บุคลากรที่มีความรู้ความ สามารถตรงที่ต้องการ -บุคลากรได้รับการพัฒนา	ได้บุคลากรตรงตามความ ต้องการ -ขั้นตอนโปร่งใส -บุคลากรที่รับการพัฒนาอย่าง น้อย2ครั้ง/คน/ปี	ทุกกระบวนการ
บริหารงบประมาณการเงินการ คลังและพัสดุ (งานคลังและพัสดุ)	ทุกฝ่ายได้รับเงิน/วัสดุตาม ต้องการ ถูกต้องรวดเร็ว พร้อม ใช้งาน	ฝ่ายต่างๆ พึงพอใจในการ บริการที่ได้รับ	ทุกกระบวนการ
บริหารระบบเทคโนโลยี สารสนเทศ (งานเทคโนโลยีสารสนเทศ)	ตอบสนองความต้องการ ผู้ให้บริการ	ผู้ให้บริการพึงพอใจ	ทุกกระบวนการ
พัฒนาระบบบริหารจัดการ ภายใน พัฒนากฎ ระเบียบ ข้อบังคับ (งานบริหารงานทั่วไป)	-มีข้อมูลที่ถูกต้อง ทัน สมัย สนับสนุนการให้ บริการและบริหารงาน	ผู้ให้บริการพึงพอใจ	ทุกกระบวนการ
การกำกับดูแลต่อเนื่อง (รองผู้อำนวยการ)	-มีข้อมูลที่ถูกต้อง ทัน สมัย พร้อมใช้ตัดสินใจ	ผู้ให้บริการพึงพอใจ	ทุกกระบวนการ
บริหารด้านอาคาร สถานที่ สิ่งอำนวยความสะดวก (งานโสตทัศนูปกรณ์ ซ่อมบำรุง และภูมิทัศน์)	มีอุปกรณ์ดีพร้อมใช้งาน สะอาดสะดวก ปลอดภัย	ความพร้อมใช้งานได้ทันที ผู้ให้บริการพึงพอใจ	การบริการห้องประชุม และทุกกระบวนการ

รูป 6.1.3 ข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการสนับสนุน

6.1ข(3) การปรับปรุงผลิตภัณฑ์และกระบวนการ

หัวหน้าฝ่ายที่เกี่ยวข้องประเมินประสิทธิภาพของกระบวนการ โดยติดตามตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของกระบวนการต่างๆ ประจำวัน สัปดาห์ และประจำเดือนผ่านฐานข้อมูลใน NAS และระบบ QFile และยังสามารถผ่าน Mobie device ซึ่งอาจจะเป็นโทรศัพท์มือถือ หรือ Tablet ที่เชื่อมต่อกับระบบ QFile ทั้งนี้ สำนักบริการวิชาการวางแผนว่าจะนำเทคโนโลยีการใช้ Mobie device ไปใช้กับการกับทุกบริการให้ครบภายใน 2 ปี ข้างหน้า

6.2 ประสิทธิภาพการปฏิบัติการ

6.2ก การควบคุมต้นทุน

สำนักบริการวิชาการออกแบบและจัดการกระบวนการต่างๆ โดยพิจารณาข้อมูลความต้องการของลูกค้าจากช่องทางการรับฟังต่างๆ (3.1 ก) ที่มุ่งตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่ลดความสูญเสียด้วยการจัดกิจกรรมที่ไม่ได้สร้างคุณค่าเพิ่มให้แก่ลูกค้า ร่วมกับการใช้เทคโนโลยีมาช่วยในการทำงานของพนักงานทุกระดับ (6.1 ข) จึงสามารถควบคุมต้นทุนให้ต่ำที่สุดได้ ในขณะที่ลูกค้ายังได้รับการตอบสนองความต้องการอย่างคุ้มค่า ส่วนการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการกระบวนการสนับสนุน การทำงานของพนักงานช่วยลดต้นทุนทั้งในส่วนต้นทุนของลูกค้าและต้นทุนการดำเนินงานของสำนักอีกด้วย

6.2 ข การจัดการห่วงโซ่อุปทาน

ในการวางแผนกลยุทธ์ประจำปี คณะกรรมการบริหารจะพิจารณาคัดเลือกผู้ส่งมอบและเงื่อนไขการทำสัญญาจ้างหรือเช่าที่เกี่ยวข้อง โดยมีงานธุรกิจเป็นผู้ประสานงานและนำเสนอผู้บริหารพิจารณา เพื่อให้สำนักได้มีกระบวนการบริหาร สร้างการให้บริการเป็นที่พึงพอใจแก่ผู้มาใช้บริการ และช่วยลดข้อร้องเรียน



รูป 6.2.1 ระบบงาน

6.2ค การเตรียมความพร้อมด้านความปลอดภัยและต่อภาวะฉุกเฉิน

6.2ค(1) ความปลอดภัย

สำนักบริการวิชาการให้ความสำคัญต่อสิ่งแวดลอม ชีวอนามัยและความปลอดภัย โดยทุกปี คณะกรรมการบริหารจะกำหนดเป้าหมายด้านสิ่งแวดล้อม อาชีวอนามัย และความปลอดภัยให้สอดคล้องกับกฎหมายที่เกี่ยวข้อง (โครงสร้างองค์กร ข้อ 1ก(5))

6.2ค(2) การเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน

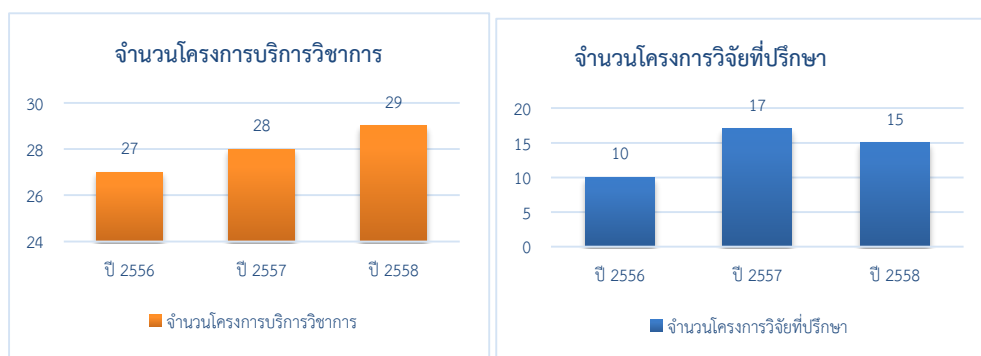
สำนักบริการวิชาการมีการจัดซ้อมอัคคีภัยทุกปี โดยสำนักงานสำนักจัดทำแผนอำนวยการจัดซ้อม ผู้บริหารระดับสูงกำหนดนโยบายให้การเข้าร่วมฝึกซ้อมเป็นข้อกำหนดสำคัญต่อการเข้าร่วมอบรมประจำปีแก่พนักงานทุกระดับ

หมวดที่ 7 ผลลัพธ์

7.1 ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียนและด้านกระบวนการ

7.1-1 ผลลัพธ์ของการให้บริการวิชาการและวิจัย/ที่ปรึกษา

จำนวนโครงการบริการวิชาการเมื่อเทียบ 3 ปี ตั้งแต่ปี 2556-2558 มีจำนวนเพิ่มขึ้นทุกปี ตามลำดับ ส่วนจำนวนโครงการวิจัยที่ปรึกษา ในปี 2558 ลดลงจากปี 2557



รูป 7.1.1 ผลลัพธ์ของการให้บริการวิชาการและวิจัย/ที่ปรึกษา

7.1-2 ผลลัพธ์ของอัตราการครองห้องพัก

ผลจากการปรับปรุงคุณภาพของการให้บริการห้องพัก ทำให้ประสิทธิภาพการบริการเพิ่มขึ้น อัตราการครองห้องพักเพิ่มขึ้นทุกปี มีแนวโน้มดีขึ้น ตั้งแต่ปี 2558-2559 มีอัตราการครองห้องพักคิดเป็นจำนวนร้อยละ ดังนี้

ปีงบประมาณ	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	เฉลี่ย
2556	61.77	36.63	45.64	45.12	62.91	46.48	26.10	33.54	58.79	72.07	49.94	38.75	48.15
2557	73.97	52.08	68.37	61.84	59.29	55.87	29.43	57.95	29.51	58.76	51.65	39.77	53.21
2558	86.21	63.45	74.45	70.01	75.85	60.99	48.67	35.48	57.8	83.61	48.65	41.21	58.76
2559	62.78	59.04	64.13	59.74	61.62	61.98							61.90

รูป 7.1.2 ผลลัพธ์ของอัตราการครองห้องพัก

7.1-3 ผลลัพธ์ของอัตราการครองห้องประชุม

จากการก่อสร้างอาคารใหม่ ทำให้การบริการห้องประชุมขาดช่วงในการให้บริการเนื่องจากเป็นช่วงที่ต้องย้ายการให้บริการจากอาคารหลังเดิม ไปใช้บริการหลังใหม่ทำให้อัตราการเข้าใช้ห้องประชุมยังไม่ดีเท่าที่ควรเมื่อเทียบ ตั้งแต่ปี 2558-2559 มีอัตราการครองห้องประชุมคิดเป็นจำนวนร้อยละ ดังนี้

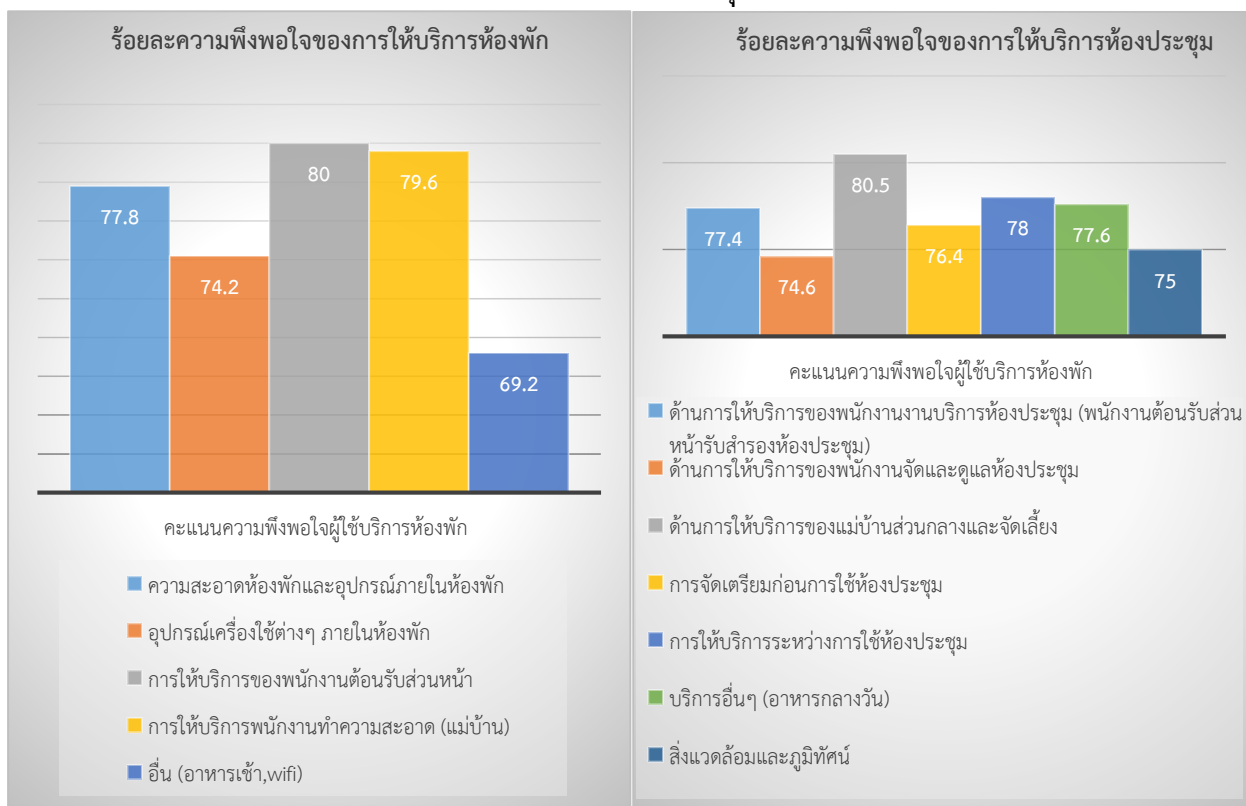
ปีงบประมาณ	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	เฉลี่ย
2556	36.69	11.67	11.29	27.42	12.5	30.65	23.75	53.63	25.83	30.11	46.77	38.33	29.05
2557	36.69	43.33	34.27	40.32	32.14	33.87	32.92	58.87	56.25	60.48	50.81	42.92	43.57
2558	42.75	45.42	33.47	42.34	34.83	43.55	32.59	38.35	38.14	37.27	35.89	35.42	38.34
2559	34.41	31.11	25.54	35.75	29.31	22.85							29.83

รูป 7.1.3 ผลลัพธ์ของอัตราการครองห้องประชุม

7.2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า

7.2ก(1) ความพึงพอใจของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น

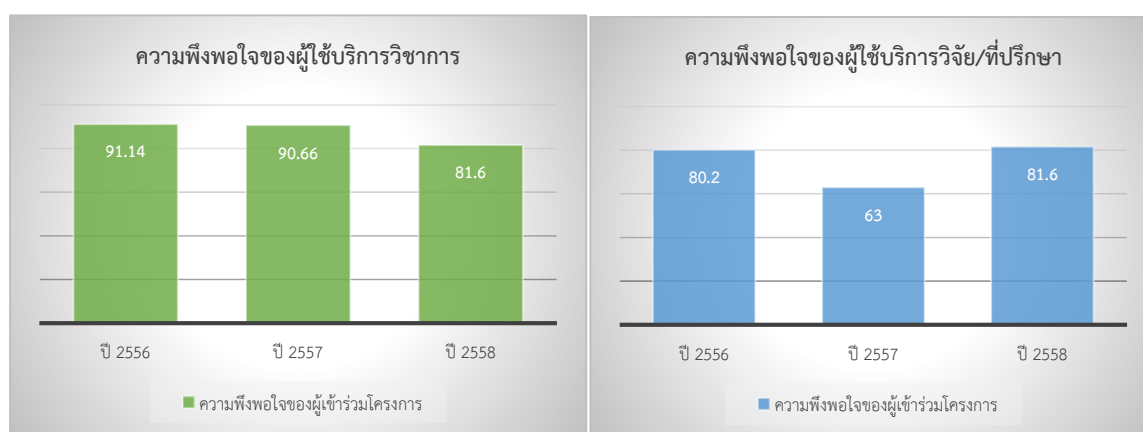
ความพึงพอใจของการให้บริการห้องพักและห้องประชุม



รูป 7.2.1 ความพึงพอใจของการให้บริการห้องพักและห้องประชุม

จากการให้บริการห้องพักของสำนักบริการวิชาการ พบว่าลูกค้าส่วนใหญ่ มีความพึงพอใจ การให้บริการของพนักงานต้อนรับส่วนหน้า มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 80 รองลงมาคือ มีความพึงพอใจการให้บริการพนักงานทำความสะอาด (แม่บ้าน) คิดเป็นร้อยละ 79.6 มีความพึงพอใจความสะอาดห้องพัก และอุปกรณ์ภายในห้องพัก คิดเป็นร้อยละ 77.8 มีความพึงพอใจอุปกรณ์เครื่องใช้ต่างๆ ภายในห้องพัก คิดเป็นร้อยละ 74.2 และ มีความพึงพอใจการบริการด้านอื่นๆ ประกอบด้วยบริการอาหารเช้าและการให้บริการอินเทอร์เน็ต wifi คิดเป็นร้อยละ 69.2 ตามลำดับ ส่วนการบริการห้องประชุม พบว่า ลูกค้าส่วนใหญ่มีความพึงพอใจด้านการให้บริการของแม่บ้านส่วนกลางและจัดเลี้ยง มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 80.5 รองลงมาคือ การให้บริการระหว่างการใช้ห้องประชุม คิดเป็นร้อยละ 78.0 มีความพึงพอใจบริการอื่นๆ เช่นด้านอาหารกลางวัน คิดเป็นร้อยละ 77.6 มีความพึงพอใจด้านการให้บริการของพนักงานงานบริการห้องประชุม คิดเป็นร้อยละ 77.4 มีความพึงพอใจการจัดเตรียมก่อนการใช้ห้องประชุม คิดเป็นร้อยละ 76.4 มีความพึงพอใจ สิ่งแวดล้อมและภูมิทัศน์ คิดเป็นร้อยละ 75.0 และมีความพึงพอใจด้านการให้บริการของพนักงานจัดและดูแลห้องประชุม คิดเป็นร้อยละ 74.6 ตามลำดับ

ความพึงพอใจของการให้บริการวิชาการและวิจัย/ที่ปรึกษา

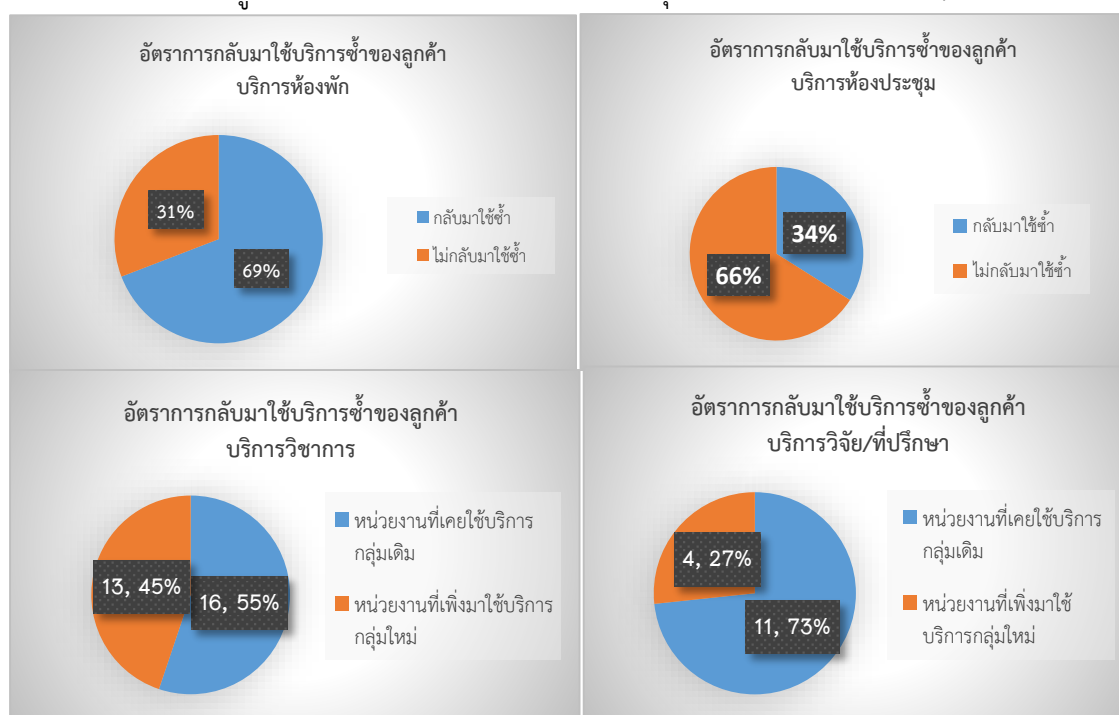


รูป 7.2.2 ความพึงพอใจของการให้บริการวิชาการและวิจัย

จากการให้บริการวิชาการจัดอบรมหลักสูตรพบว่าปี 2556 ผู้ใช้บริการมีความพึงพอใจคิดเป็นร้อยละ 91.14 ปี 2557 มีความพึงพอใจคิดเป็นร้อยละ 90.66 และปี 2558 มีความพึงพอใจคิดเป็นร้อยละ 81.60 จะเห็นได้ว่า ผู้ใช้บริการมีความพึงพอใจลดลง เมื่อเทียบ 3 ปีย้อนหลังตั้งแต่ปี 2556-ปี 2558 เนื่องจากจำนวนโครงการที่เพิ่มขึ้นอาจจะให้บริการได้อย่างไม่ทั่วถึง ส่วนการให้บริการวิจัย/ที่ปรึกษาพบว่าปี 2556 ผู้ใช้บริการมีความพึงพอใจคิดเป็นร้อยละ 80.20 ปี 2557 มีความพึงพอใจคิดเป็นร้อยละ 63.00 และปี 2558 มีความพึงพอใจ คิดเป็นร้อยละ 81.60 จะเห็นได้ว่าการให้บริการวิจัย/ที่ปรึกษาในปี 2558 แนวโน้มดีขึ้นเมื่อเทียบกับสองปีที่ผ่านมา

7.2ก(2) ความผูกพันของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น

อัตราการใช้จ่ายของลูกค้าในให้บริการห้องพักและห้องประชุมบริการวิชาการและวิจัย/ที่ปรึกษา ปี 2558

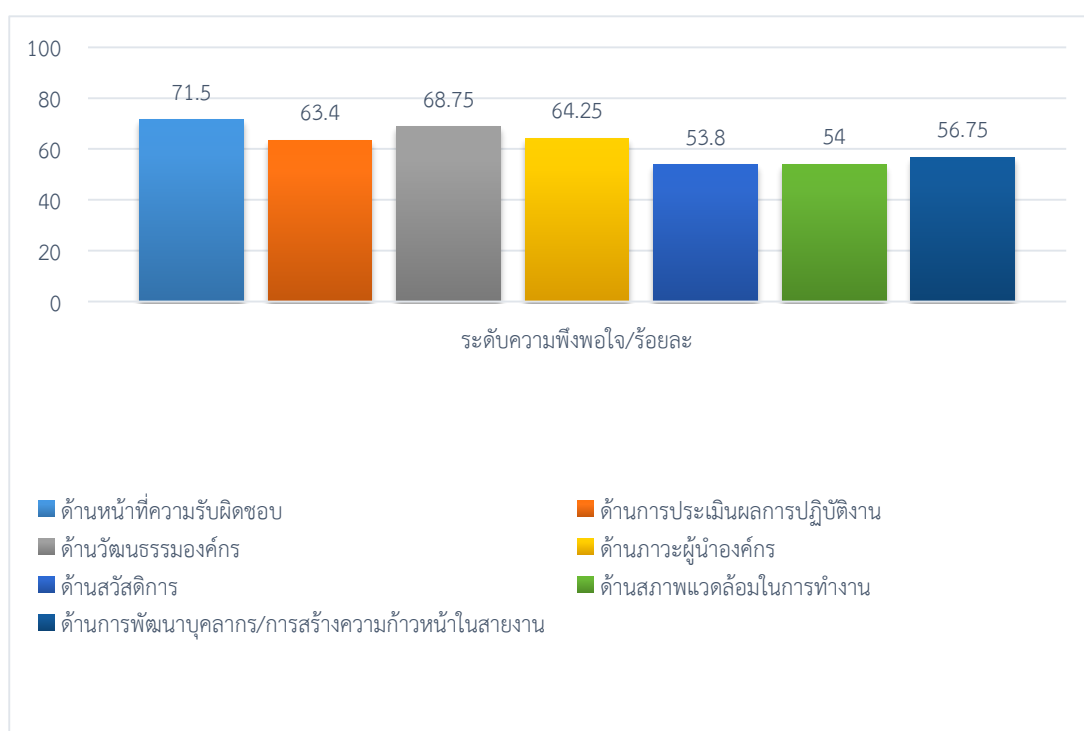


รูป 7.2.3 อัตราการใช้จ่ายของลูกค้า

โดยส่วนใหญ่ลูกค้าที่มาใช้บริการ ไม่ว่าจะเป็นการใช้บริการห้องพัก บริการวิชาการ และบริการวิจัย/ที่ปรึกษา จะกลับมาใช้บริการซ้ำอีก ยกเว้น บริการห้องประชุม พบว่า อัตราการกลับมาใช้บริการซ้ำของลูกค้าบริการห้องพัก คิดเป็นร้อยละ 69 อัตราการกลับมาใช้ซ้ำของลูกค้าบริการวิชาการ คิดเป็นร้อยละ 55 และอัตราการกลับมาใช้บริการซ้ำของลูกค้า บริการวิจัย/ที่ปรึกษา คิดเป็นร้อยละ 73 ส่วนอัตราการกลับมาใช้บริการซ้ำของลูกค้า บริการห้องประชุม คิดเป็นร้อยละ 34

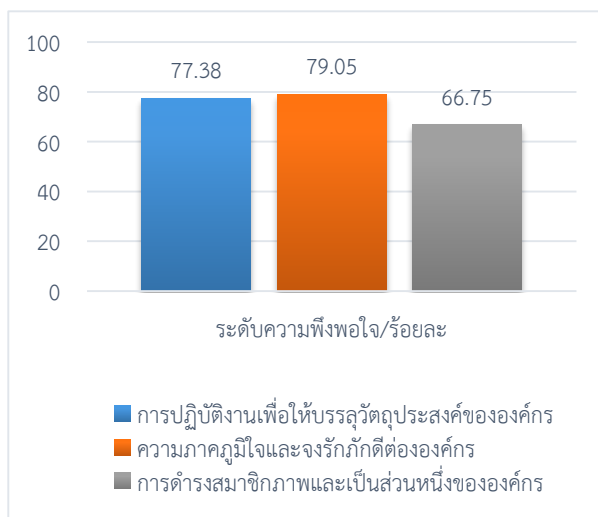
7.3 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร

ความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน



รูปที่ 7.3.1 ความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน

พบว่า บุคลากรส่วนใหญ่มีความพึงพอใจด้านหน้าที่ความรับผิดชอบ มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 71.50 รองลงมา มีความพึงพอใจด้านวัฒนธรรมองค์กร คิดเป็นร้อยละ 68.75 และมีความพึงพอใจด้านภาวะผู้นำองค์กร คิดเป็นร้อยละ 64.25 ตามลำดับ



รูป 7.3.2 ความผูกพันของบุคลากร



รูป 7.3.3 อัตราการลาออกของบุคลากร



รูป 7.3.4 จำนวนครั้งของบุคลากรที่เข้ารับการอบรมต่อปี

ความผูกพันของบุคลากร ในการสำรวจความพึงพอใจของบุคลากร เรื่องความผูกพันต่อสำนักฯ พบว่า ความพึงพอใจด้านความภาคภูมิใจและจงรักภักดีต่อองค์กรมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 79.05 รองลงมา มีความพึงพอใจด้านการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร คิดเป็นร้อยละ 77.38 และ มีความพึงพอใจด้านการดำรงสมาธิภาพและเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร คิดเป็นร้อยละ 66.75 ตามลำดับ

อัตราการลาออกของบุคลากร

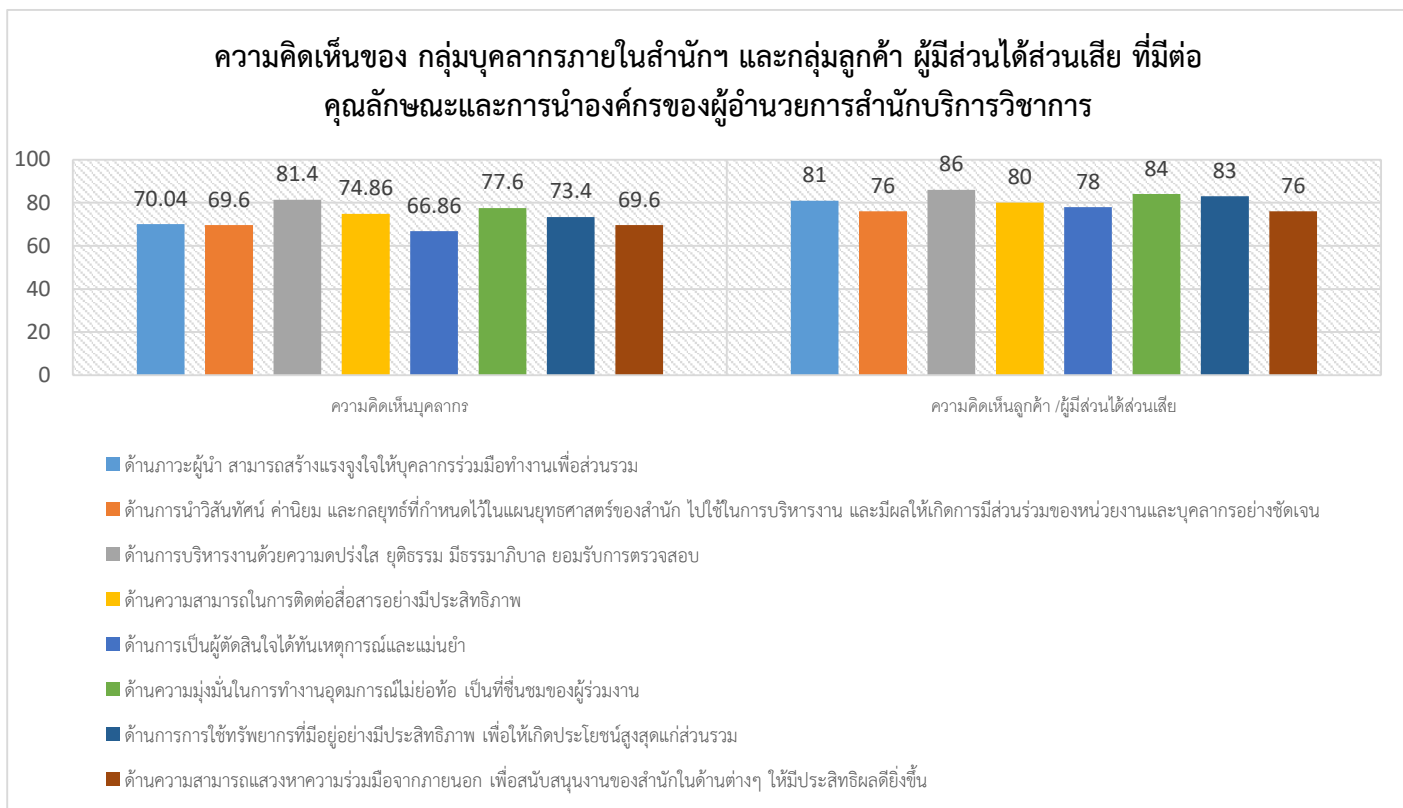
ในการเก็บข้อมูลสถิติอัตราการลาออกของบุคลากร ตั้งแต่ ปี 2557-ปี 2559 พบว่า ปี 2557 มีบุคลากรลาออก 10 คน ปี 2558 บุคลากรลาออก 9 คน และปี 2559 บุคลากรลาออก 10 คน ซึ่งโดยเหตุผลส่วนใหญ่ของบุคลากรที่ลาออก เนื่องจาก ได้งานใหม่ ที่เจ้าตัวมองว่ามั่นคง และพัฒนาสายงานอาชีพได้ดีกว่าเดิม

จำนวนครั้งของบุคลากรที่เข้ารับการอบรมต่อปี

ในแต่ละปี สำนักบริการวิชาการ จะพัฒนาความรู้บุคลากร เพราะผู้บริหารได้เล็งเห็นว่า สำนักฯ จะอยู่ได้อย่างยั่งยืนต้องอาศัยบุคลากร และหากบุคลากรเก่งและมีความสามารถยิ่งจะช่วยพัฒนาสำนักฯ ให้เจริญเติบโตได้อย่างรวดเร็ว สำนักบริการวิชาการ จึงให้บุคลากรพัฒนาความรู้ตามสายงานและตามความสนใจของบุคลากรเอง โดยนับจำนวนครั้ง/หัวข้ออบรม ต่อปี ดังนี้ ปี 2557 บุคลากรที่เข้ารับการอบรมโดยเฉลี่ย 7 ครั้งต่อคน ปี 2558 บุคลากรที่เข้ารับการอบรมโดยเฉลี่ย 6 ครั้งต่อคน และปี 2559 บุคลากรที่รับการอบรมโดยเฉลี่ย 8 ครั้งต่อคน

7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร และการกำกับดูแล

ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร และการกำกับดูแล และความรับผิดชอบต่อสังคม

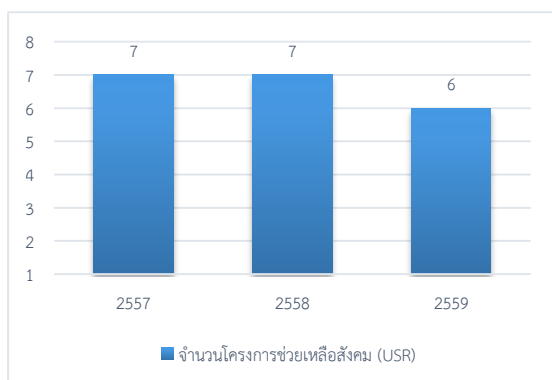


รูป 7.4.1 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร และการกำกับดูแล และความรับผิดชอบต่อสังคม

จากผลการแสดงความคิดเห็นของกลุ่มบุคลากรสายปฏิบัติการ ประจำสำนักบริการวิชาการที่มีต่อคุณลักษณะและการนำองค์กรของผู้อำนวยการสำนักบริการวิชาการ พบว่า มีค่าความคิดเห็นเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.65 คิดเป็นร้อยละ 73.00 อยู่ในระดับดี โดยมีประเด็นด้านที่มีความเห็นเฉลี่ยสูงสุดที่สุด คือ ผู้อำนวยการบริหารงานด้วยความโปร่งใส ยุติธรรม มีธรรมาภิบาล ยอมรับการตรวจสอบ มีความคิดเห็นเฉลี่ยเท่ากับ 4.07 คิดเป็นร้อยละ 81.40 รองลงมา คือ ผู้อำนวยการบริหารงานด้วยความมุ่งมั่นในการทำงาน อุดมการณ์ไม่ย่อท้อ เป็นที่ชื่นชมของผู้ร่วมงาน มีความคิดเห็นเฉลี่ยเท่ากับ 3.88 คิดเป็นร้อยละ 77.6 และด้านความสามารถในการติดต่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ มีความคิดเห็นเฉลี่ยเท่ากับ 3.74 คิดเป็นร้อยละ 74.86 ตามลำดับ เป็นต้น

ส่วนความคิดเห็นของลูกค้า/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พบว่า มีค่าความคิดเห็นเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.03 คิดเป็นร้อยละ 80.60 อยู่ในระดับดี โดยมีประเด็นด้านที่มีความเห็นเฉลี่ยสูงสุดที่สุด คือ ผู้อำนวยการบริหารงานด้วยความโปร่งใส ยุติธรรม มีธรรมาภิบาล ยอมรับการตรวจสอบ มีความคิดเห็นเฉลี่ยเท่ากับ 4.30 คิดเป็นร้อยละ 86.00 รองลงมา คือ ผู้อำนวยการบริหารงานด้วยความมุ่งมั่นในการทำงาน อุดมการณ์ไม่ย่อท้อ เป็นที่ชื่นชมของผู้ร่วมงาน มีความคิดเห็นเฉลี่ยเท่ากับ 4.20 คิดเป็นร้อยละ 84.00 และด้านการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม มีความคิดเห็นเฉลี่ยเท่ากับ 4.15 คิดเป็นร้อยละ 83.00 ตามลำดับ เป็นต้น

จำนวนโครงการช่วยเหลือสังคมของสำนักบริการวิชาการ

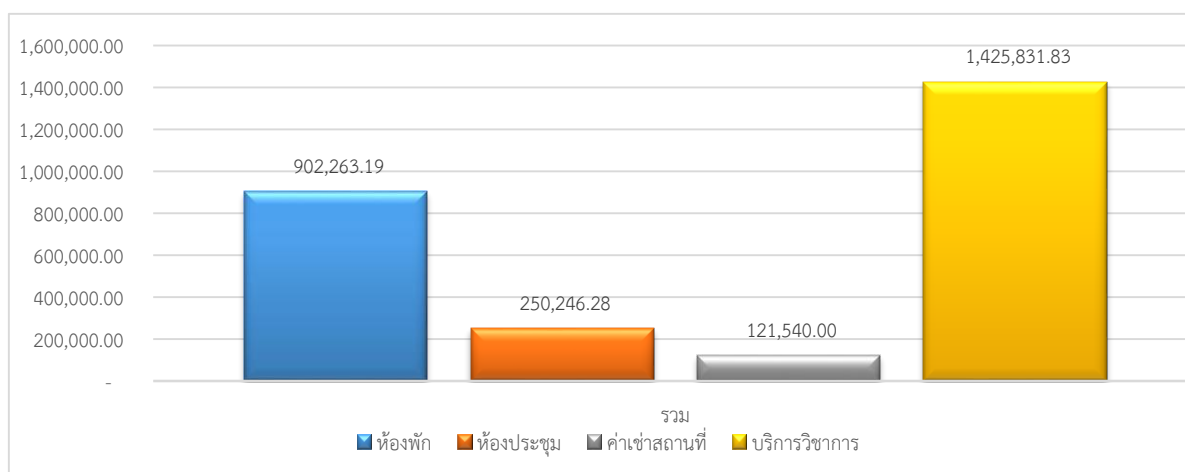


รูป 7.4.2 จำนวนโครงการช่วยเหลือสังคมของสำนักบริการวิชาการ

สำนักบริการวิชาการ ให้ความสำคัญกับการส่งเสริมความผาสุกของชุมชนสังคม ผู้บริหารทำตนเป็นแบบอย่างที่ดี โดยอาสาใช้องค์ความรู้ของสำนักที่มีอยู่ช่วยเหลือ บริการวิชาการแก่ชุมชน โดยไม่หวังผลกำไร เช่น จัดโครงการ โครงการพึ่งพาตนเองด้วยผ้าไหมมัดย้อมจากสีธรรมชาติ ณ ศูนย์การเรียนรู้ชุมชนชาวไทยภูเขา “แม่ฟ้าหลวง” บ้านขุนอมแฮดนอก ตำบลสบโขง อำเภออมก๋อย จังหวัดเชียงใหม่ และอีกหลายๆโครงการที่ทำเพื่อสังคม ในแต่ละปี ดังนี้ ปี 2557 จัดโครงการช่วยเหลือสังคม 7 โครงการ ปี 2558 จัดโครงการช่วยเหลือสังคม 7 โครงการ และปี 2559 จัดโครงการช่วยเหลือสังคม 6 โครงการ ทุกๆโครงการที่จัดแล้วแต่ทำประโยชน์แก่สังคมและชุมชน กล่าวคือสามารถนำไปใช้ให้เกิดผลจริงทุกๆโครงการ

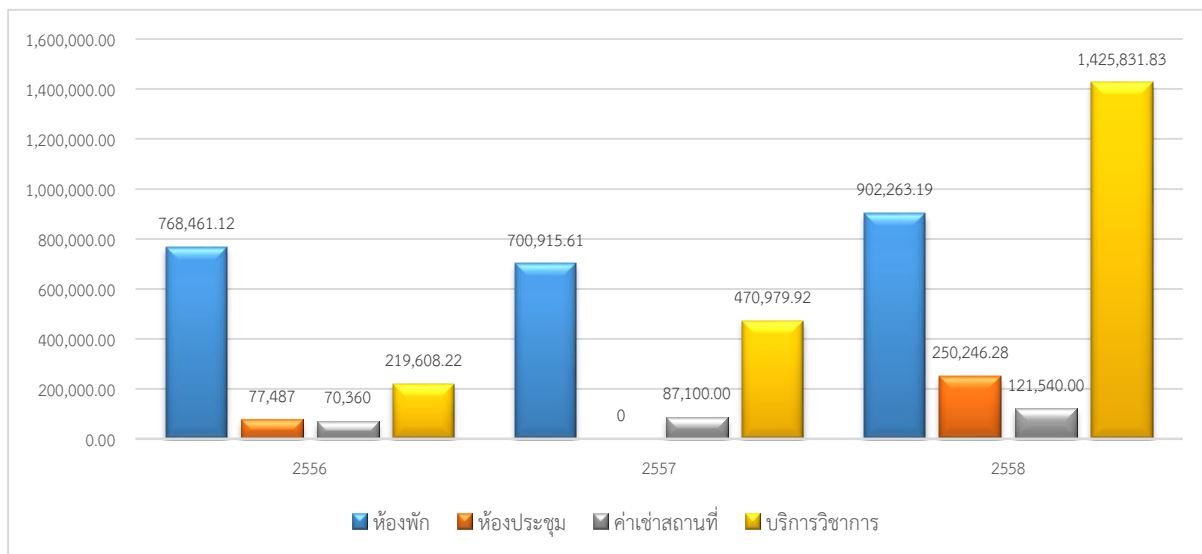
7.5 ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และตลาด

รายได้รวมจากการให้บริการของสำนักบริการวิชาการ แยกตามประเภทของการให้บริการ ปี 2558



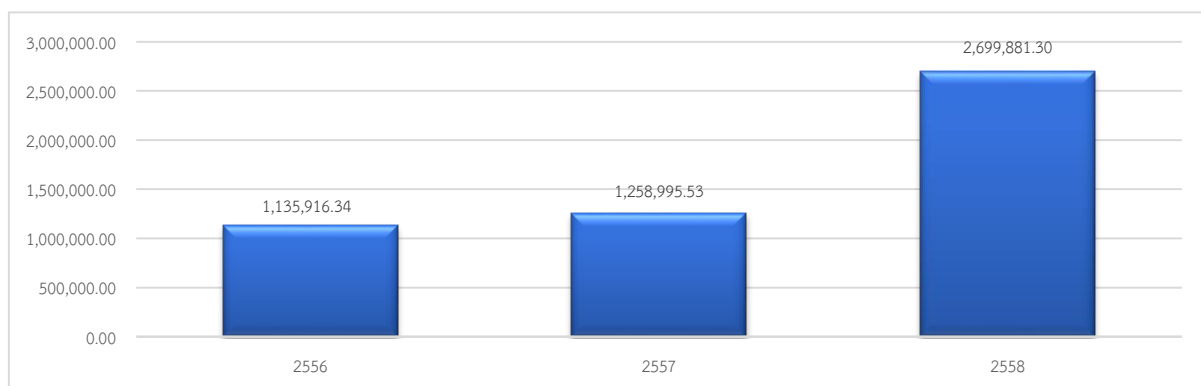
รูป 7.5.1 รายได้รวมจากการให้บริการของสำนักบริการวิชาการ แยกตามประเภทของการให้บริการ ปี 2558

รายได้จากการให้บริการของสำนักบริการวิชาการแยกตามประเภทของการให้บริการ ตั้งแต่ปี 2556-2558



รูป 7.5.2 รายได้จากการให้บริการของสำนักบริการวิชาการแยกตามประเภทของการให้บริการ ตั้งแต่ปี 2556-2558

รายได้จากการให้บริการของสำนักบริการวิชาการรวมของการให้บริการ ตั้งแต่ปี 2556-2558



รูป 7.5.3 รายได้จากการให้บริการของสำนักบริการวิชาการรวมของการให้บริการ ตั้งแต่ปี 2556-2558

จากกลยุทธ์เพื่อมุ่งเน้นให้สำนักบริการวิชาการมีความสามารถในการยืดหยุ่นปรับตัว และสามารถบริหารจัดการแบบพึ่งพาตนเองได้ ในปีงบประมาณ 2558 สำนักบริการวิชาการมีรายได้รวมทั้งสิ้น 2,699,881.30 บาท โดยรายได้ส่วนใหญ่มาจากการให้บริการวิชาการ ฝึกอบรม เป็นจำนวนเงิน 1,425,831.83 บาท รองลงมาเป็นรายได้จากการให้บริการห้องพัก 902,263.19 บาท และถ้าเทียบรายได้ 3 ปีตั้งแต่ปี 2556-2558 พบว่า รายได้จากการให้บริการของสำนักบริการวิชาการรวมทั้งหมด มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นทุกปีตามลำดับ แสดงถึงการพัฒนาศักยภาพการดำเนินงานของสำนักบริการวิชาการ



รายงานการประเมินตนเองตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (CMU-EdPEx)
ประจำปีการศึกษา ๒๕๕๘ สำนักบริการวิชาการ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่