

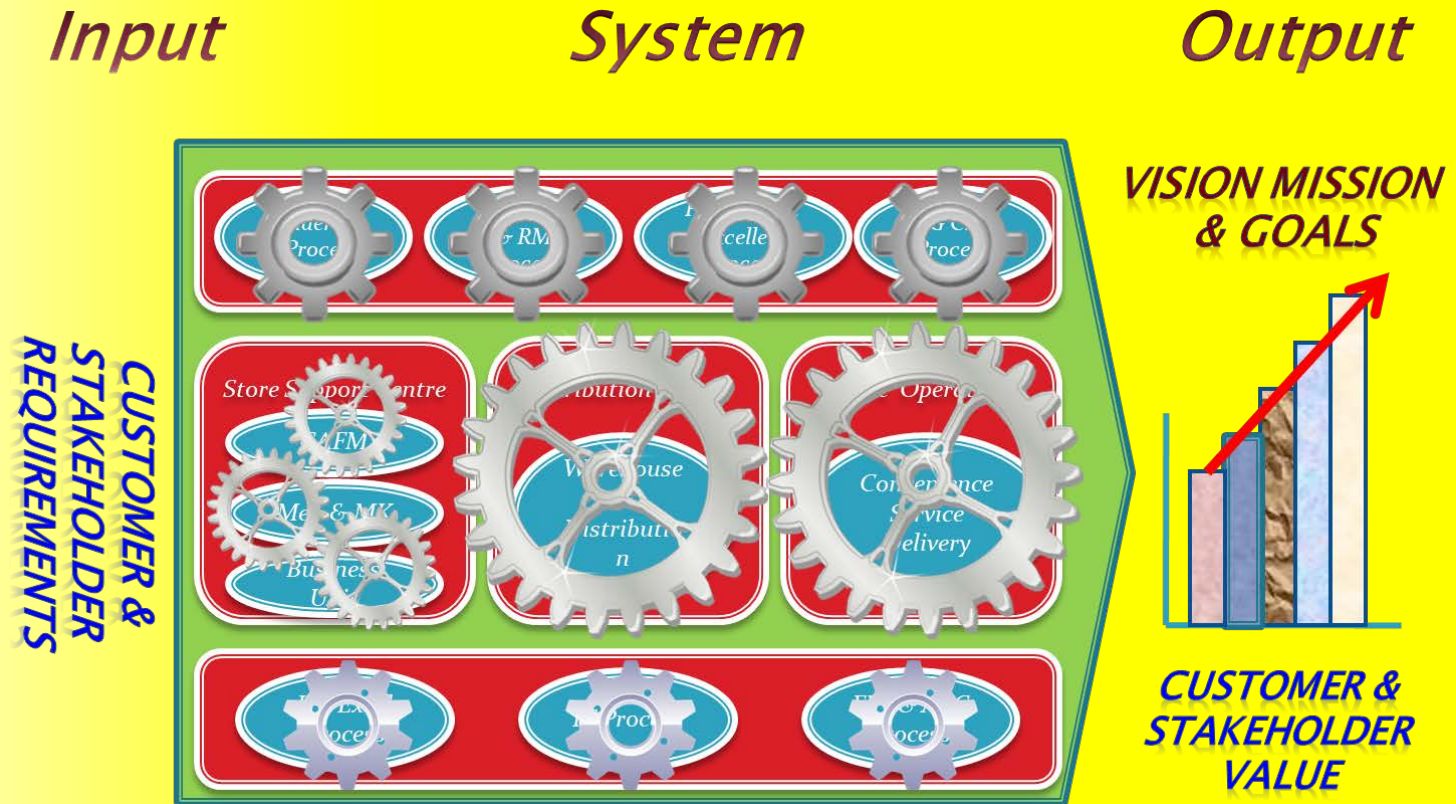
การพัฒนาองค์กรด้วยเกณฑ์ EdPEX

ผศ. เสาวลักษณ์ สุขประเสริฐ

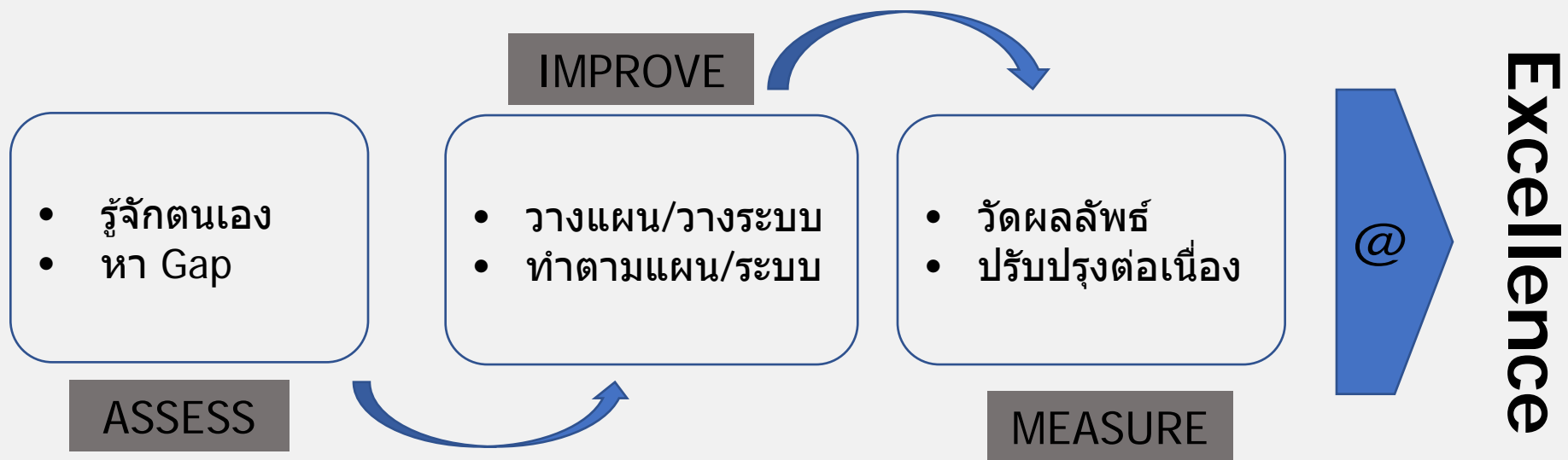
TQA Assessor/ EdPEX Assessor, อนุกรรมการพัฒนาและยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศของ สปอว.

รศ.ดร. อนันต์ มุ่งวัฒนา

TQA Assessor/ EdPEX Assessor, อนุกรรมการด้านเทคนิคเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ



AIM@Excellence Cycle



ขั้นตอนที่ 1: กำหนดความเป็นเลิศให้ชัดเจน

- องค์กรส่วนใหญ่มีการกำหนดวิสัยทัศน์ แต่หากจะเริ่มกระบวนการสู่ความเป็นเลิศ ขอให้กลับมาทบทวนตนเองให้ชัดเจนว่า **วิสัยทัศน์ที่กำหนด มีความชัดเจนเพียงพอที่จะสื่อให้ทุกคนในองค์กร เข้าใจและจับต้องได้หรือไม่**
- ขอให้กำหนดให้ชัดเจนว่าความเป็นเลิศตามวิสัยทัศน์ที่กำหนด ประกอบด้วยที่ด้าน อะไรบ้าง
- ขอให้กำหนดให้ชัดเจนว่าความเป็นเลิศที่ต้องการไกลแค่ไหน และเมื่อไร

ขั้นตอนที่ 2: กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จที่สะท้อนความเป็นเลิศให้ชัดเจน

- กำหนดให้ชัดเจนว่า ตัวชี้วัดปลายทางสุดท้ายที่สะท้อนความเป็นเลิศขององค์กร คืออะไร
- กำหนดให้ชัดเจนว่า คู่เทียบที่สะท้อนให้เห็นความเป็นเลิศคือใคร
- ผู้บริหารหาทางขายฝันบ่อยๆ จนกลายเป็นฝันร่วมกันของคนทั่วทั้งองค์กร

วิสัยทัศน์ที่ดี

Characteristics	Description
1) Imaginable – เห็นภาพ	Convey a picture of what the future will look like
2) Desirable – มุ่งหวัง ปรารถนา	Appeals to the long-term interest of employees, customers, stakeholders
3) Feasible – เป็นจริงได้	Comprises realistic, attainable goals, time bound
4) Focused – ทิศทางชัด	Clear enough to provide guidance in decision making
5) Flexible – ยืดหยุ่น	General enough to allow individual initiative and alternative responses in light of changing conditions
6) Communicate – สื่อสารง่าย	Easy to communicate, can be successfully explained in short time

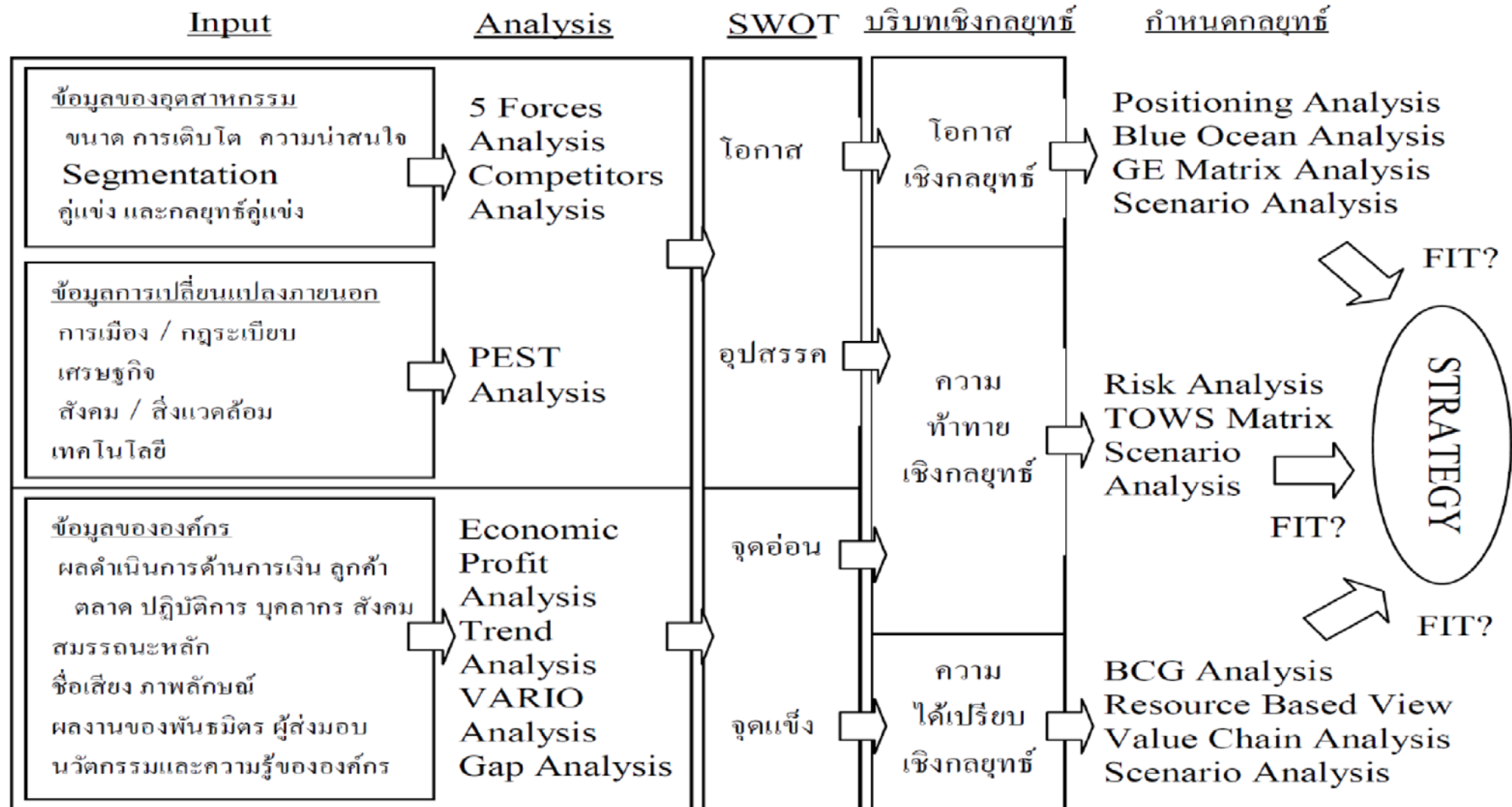
คำถาม

- วิสัยทัศน์ที่กำหนด มีความชัดเจนเพียงพอที่จะสื่อให้ทุกคนในองค์กร เข้าใจและจับต้องได้หรือไม่
- เมื่อไรจะบรรลุ
- ตัวชี้วัดปลายทางสุดท้ายที่สะท้อนวิสัยทัศน์ขององค์กร คืออะไร

ขั้นตอนที่ 3: ค้นหาบริบทขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งบริบทเชิงกลยุทธ์ขององค์กร

- วิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่าขององค์กร และกำหนดให้ชัดเจนว่า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญ ลูกค้า/ผู้รับบริการสำคัญ/คู่ความร่วมมือสำคัญของเราคือใคร สำคัญอย่างไร ความคาดหวังของพวกเขาคืออะไร
- วิเคราะห์ให้ชัดเจนว่า เราให้บริการอะไร อยู่ในตลาดใด ใครคือคู่แข่งชั้นสำคัญ
- วิเคราะห์ความท้าทาย/ภัยคุกคาม/ความได้เปรียบ/โอกาสเชิงกลยุทธ์
- ต้องสื่อสารบริบทสำคัญเหล่านี้ให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทราบ เพื่อใช้ประโยชน์ในการวางระบบบริหารองค์กรต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการวางแผนกลยุทธ์



คำถาม

- ขั้นตอนใดของกระบวนการจัดทำกลยุทธ์/แผนปฏิบัติการที่มีปัญหามากที่สุด
 - การเตรียมข้อมูลป้อนเข้า
 - การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมสำหรับการจัดกลยุทธ์
 - การกำหนดกลยุทธ์
 - การแปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติการ
 - การติดตามและประเมินผลกลยุทธ์

ขั้นตอนที่ 4: วางระบบงานและระบบการนำองค์กร

- ขอให้กำหนดระบบงาน (Work system) ขององค์กรให้ชัดเจน รวมทั้งผู้รับผิดชอบกระบวนการสำคัญๆ
- หากใช้ระบบ Committee ในการบริหารจัดการ ก็ให้กำหนดให้ชัดเจนว่า Committee แต่ละชุด รับผิดชอบเรื่องอะไร
- ขอให้กำหนด DARA (Duty, Authority, Responsibility, Accountability) ให้ชัดเจน
- ขอให้กำหนดระบบการนำองค์กร (Leadership System) ให้ชัดเจน รวมทั้งผู้รับผิดชอบ
- ขอให้กำหนด Level of Deployment ให้ชัดเจน
- ขอให้กำหนดเครื่องมือคุณภาพและเครื่องมือบริหารที่ชัดเจน

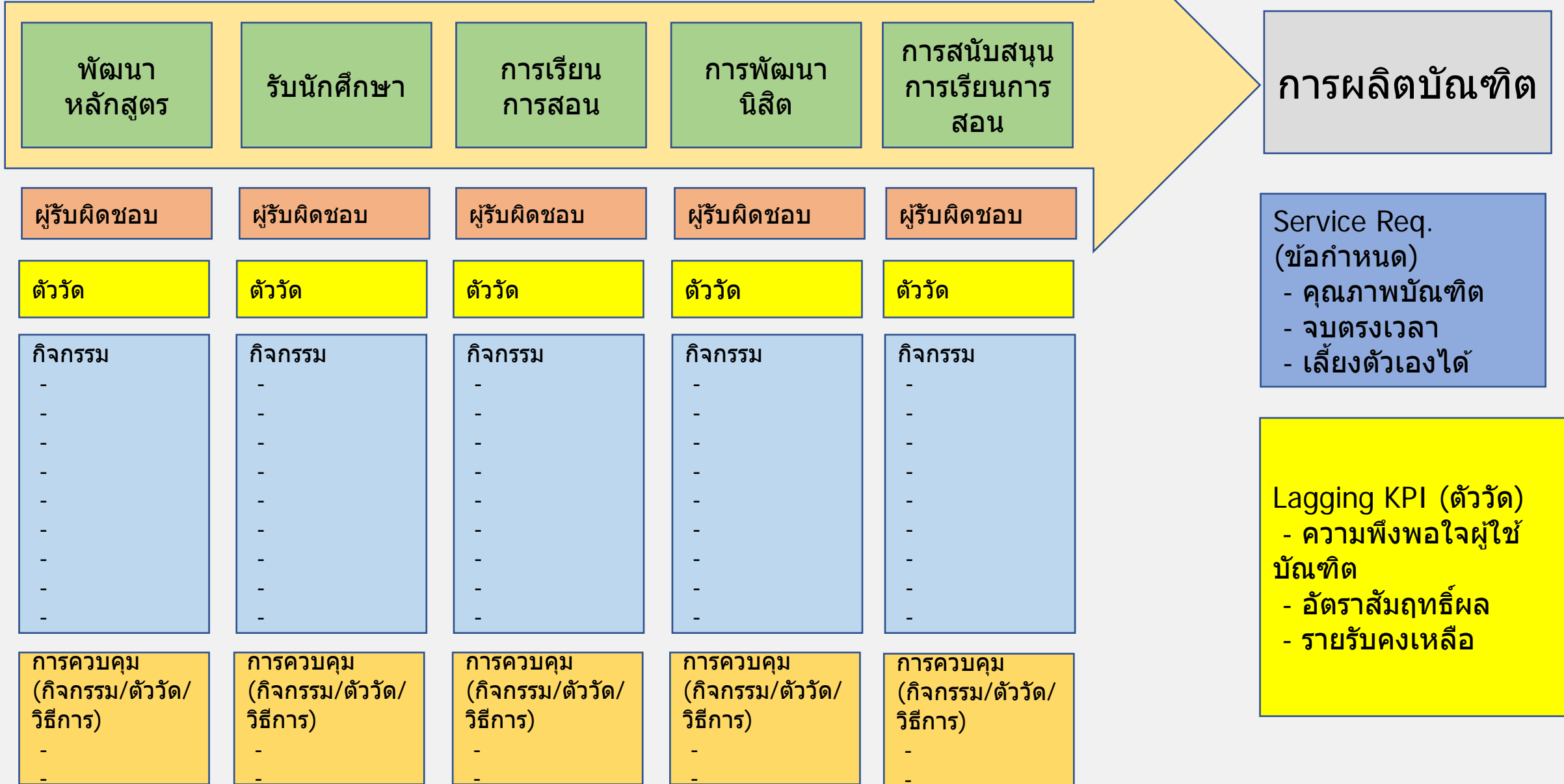
ระบบงาน (Work system)

- ระบบงาน ประกอบด้วย กระบวนการทำงานภายในกับแหล่งทรัพยากรต่าง ๆ จากภายนอกที่จำเป็นต่อการพัฒนา และการจัดการศึกษา วิจัยและบริการ เพื่อส่งมอบให้ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น และทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในตลาด
- การตัดสินใจเกี่ยวกับระบบงานเป็นเรื่องเชิงกลยุทธ์ ครอบคลุมถึงการใช้ประโยชน์จากสมรรถนะหลักของสถาบัน และตัดสินใจว่าสิ่งใดที่สถาบันควรจัดจ้างหรือดำเนินการภายนอกสถาบัน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและความยั่งยืนของสถาบัน

ตัวอย่าง Work System



กระบวนการจัดการศึกษา



คำถาม

- ท่านได้ออกแบบระบบงานของสถาบันแล้วหรือยัง
- ภายในระบบงาน (หากมี) ประกอบด้วยกระบวนการอะไรบ้าง
- แต่ละกระบวนการมี Process Owner ชัดเจนหรือไม่

LEADERSHIP SYSTEM

- FORMAL AND INFORMAL ORGANIZATIONAL STRUCTURE, POLICIES, AND PROCEDURES THROUGH WHICH **LEADERSHIP** IS EXERCISED.
- ITS KEY ELEMENTS INCLUDE THE **MECHANISM** FOR MAKING, COMMUNICATING, AND EXECUTING **DECISION**, AND FOR SELECTING AND TRAINING LEADERS AND MANAGERS.
- It clearly sets expectations for the roles and responsibilities of leaders as they lead.

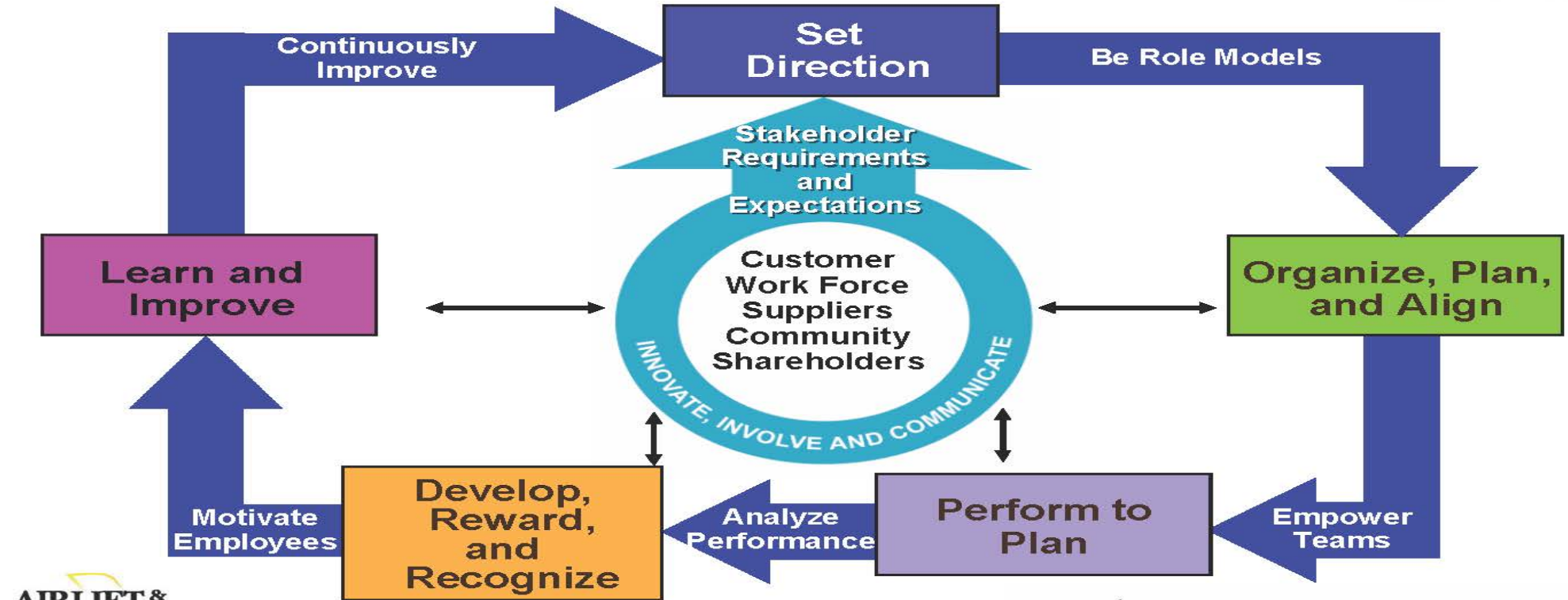
LEADERSHIP SYSTEM

- Leadership system ต้องกำหนด เพราะคือ Way การนำสู่การปฏิบัติของผู้บริหาร (How leadership is exercised, formally and informally, throughout the organization)
- ใช้ในการวัด ดู behave ของ leader และ outcome องค์กร
- Leader waste: underperform, retard
- Leadership effectiveness is not measured.
- Personal performance needs are not defined.
- Leaders do not use the same set of standards.

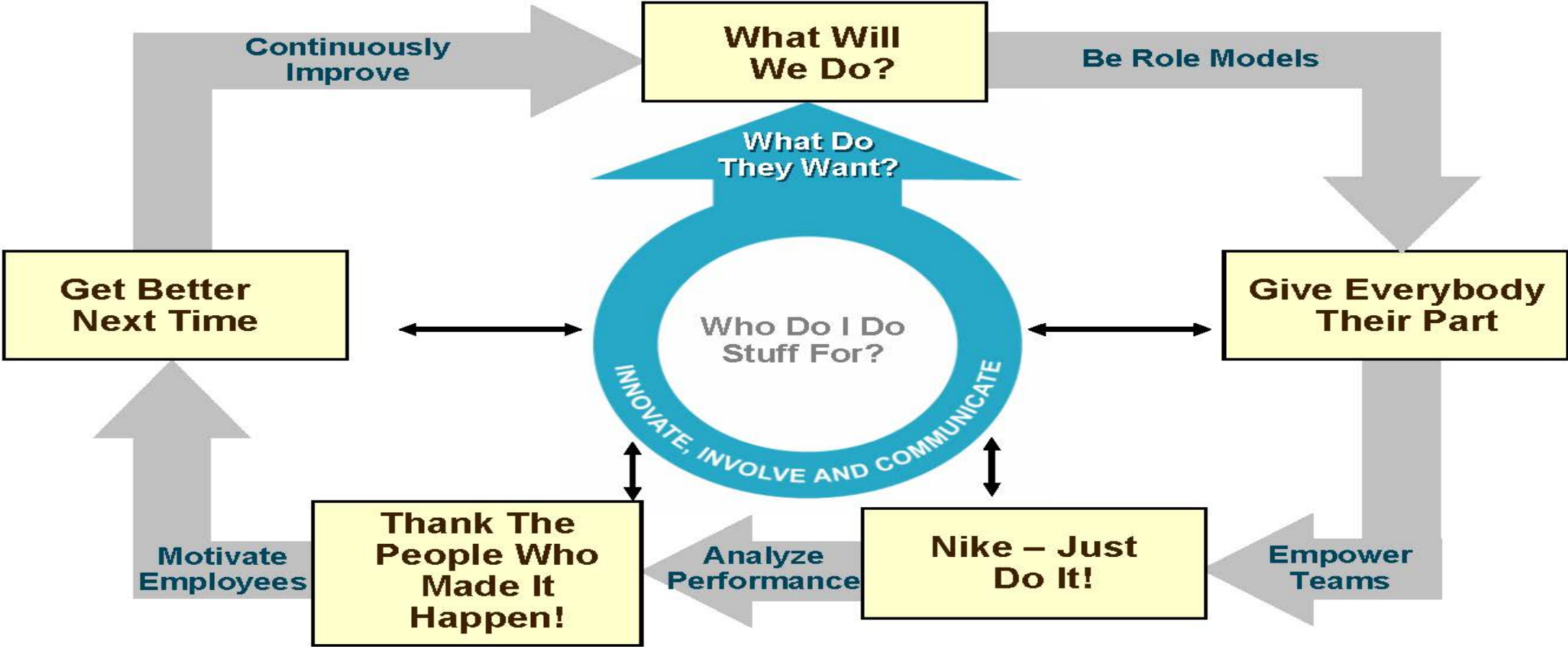
What a Leadership System IS NOT

- It is NOT:
 - An organization chart
 - A set of review committees
 - Something which should be used only (or primarily) by the top leaders
- It is NOT conditional or optional.
- It is NOT the same as anybody else's leadership system.
- You need to develop your own organization's Leadership System.

A&T's LEADERSHIP SYSTEM



A Simple Leadership System



คำถาม

- ท่านได้ออกแบบระบบการนำองค์การของสถาบันแล้วหรือยัง
- (หากมี) ท่านได้ใช้ประโยชน์จากระบบการนำองค์การอย่างไร

ขั้นตอนที่ 5: ทบทวน/วางแผนกลยุทธ์ขององค์กร

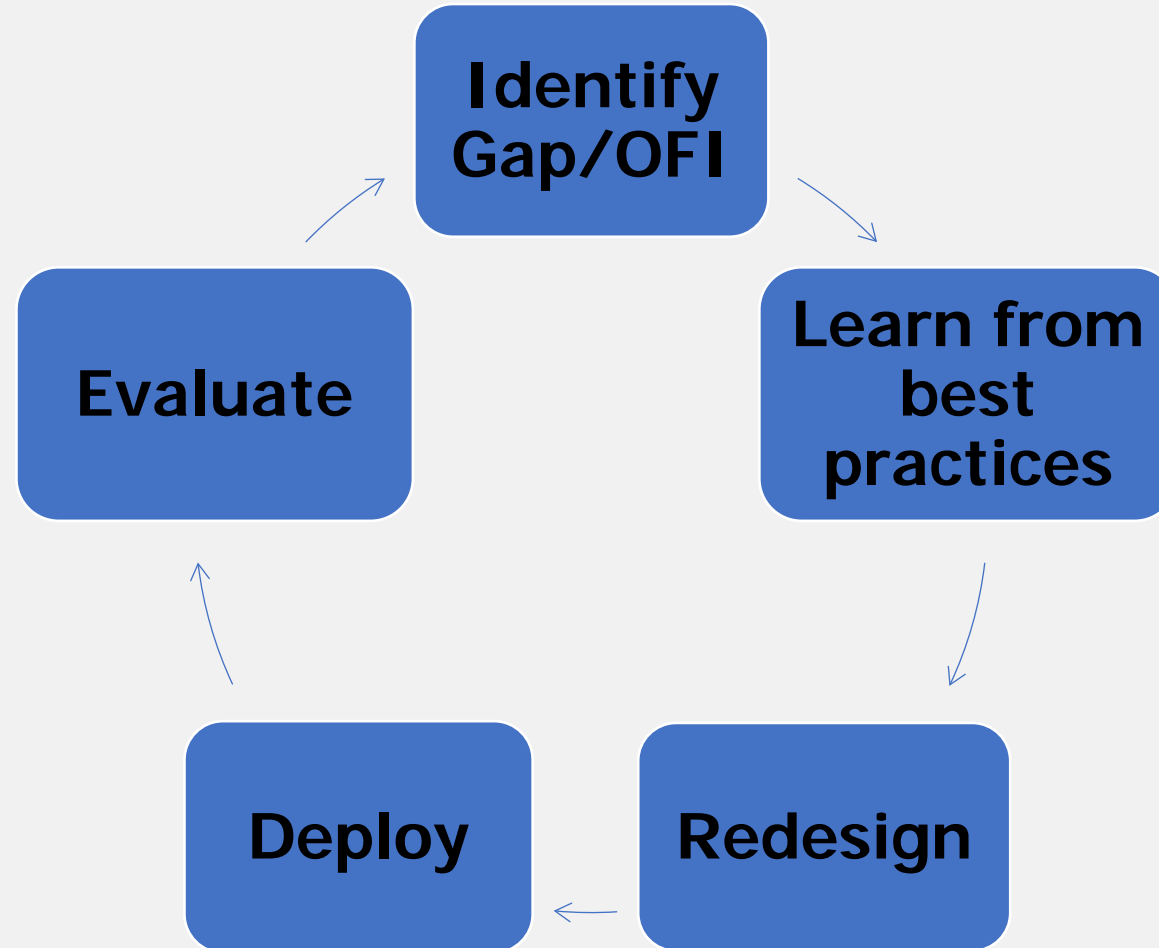
(เพื่อให้มั่นใจว่าตอบสนองความท้าทาย และสามารถบรรลุวิสัยทัศน์และความเป็นเลิศที่กำหนด)

- กลยุทธ์จะต้องมี**ประสิทธิผล**เพียงพอที่จะ**เอาชนะความท้าทาย** และทำให้เราแข็งแกร่งขึ้นอย่างแท้จริง
- ตัวชี้วัดกลยุทธ์จะต้อง**วัดผลสำเร็จที่แท้จริง** มีเป้าหมายที่ชัดเจน และมีการคาดการณ์ผลการดำเนินการอย่างเป็นระบบ
- **แผนปฏิบัติการจะต้องตอบสนอง**ต่อวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์อย่างแท้จริงทั้งระยะสั้นและระยะยาว
- งบประมาณและทรัพยากร จะต้อง**บูรณาการ**ส่งเสริมความสำเร็จตามแผนปฏิบัติการอย่างแท้จริง
- ผู้บริหารจะต้องใส่ใจติดตาม ผลักดันให้เกิดการขับเคลื่อนกลยุทธ์อย่างแท้จริง **ไม่ใช่ Plan แล้วนิ่ง**

ขั้นตอนที่ 6: ทบทวนและปรับปรุงกระบวนการทำงาน ในทุกด้านขององค์กร

- ผู้รับผิดชอบในแต่ละกระบวนการ ทำการทบทวนและหาทางปรับปรุง เพื่อให้มั่นใจว่า
 - เป็นระบบ มีขั้นตอนชัดเจน วัตถุประสงค์ ทำซ้ำได้ และมีประสิทธิภาพดีเพียงพอที่จะตอบสนองความต้องการขององค์กร
 - มีแนวทางที่ชัดเจนในการนำสู่การปฏิบัติอย่างทั่วถึง
 - มีเป้าหมาย ตัววัดที่ชัดเจน และมีกลไกในการทบทวนและปรับปรุงอย่างเป็นระบบ
 - ระบบที่วางไว้ บูรณาการกับความต้องการขององค์กร กลยุทธ์ และเชื่อมโยงส่งเสริมความสำเร็จกับกระบวนการ อื่นๆที่เกี่ยวข้อง

Management Design Process



ขั้นตอนที่ 7: ทบทวน/สร้างมาตรวัดขององค์กรให้ สอดคล้องและบูรณาการกัน

- ทำการทบทวนตัวชี้วัดขององค์กรให้มีความครอบคลุมทั้งด้านการกระจายกลยุทธ์ และตัววัดในการดำเนินการประจำวัน
- สร้างความเชื่อมโยงของตัวชี้วัดตั้งแต่ระดับองค์กร ลงสู่บุคลากร
- ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสมในการรวบรวม และวิเคราะห์ตัวชี้วัด

ขั้นตอนที่ 8: วางระบบขององค์กรให้มีการเรียนรู้ ปรับปรุง สร้างนวัตกรรม การจัดการความรู้และ Best Practices

- กำหนดให้ชัดเจนว่าผู้บริหารแต่ละระดับ ควรติดตามตัวชี้วัดใดบ้าง
- กำหนดวงรอบการติดตามผลการดำเนินการในทุกๆระดับ ตั้งแต่ผู้บริหารสูงสุด คณะกรรมการ ผู้จัดการ ลงไปถึงทีมพัฒนาชุดต่างๆ
- กระตุ้นให้นำตัวชี้วัดที่เก็บไว้ มาทบทวน และหาโอกาสในการปรับปรุง
- กระตุ้นให้เกิดการปรับปรุงผลการดำเนินการให้ดีขึ้น โดยใช้เครื่องมือพัฒนาคุณภาพ และเครื่องมือสร้างนวัตกรรมที่ได้กำหนดไว้
- เก็บบทเรียนที่ได้รับ และรวบรวม Best Practices และหาทางขยายผลอย่างมีประสิทธิภาพ

ขั้นตอนที่ 9: ทบทวนและปรับปรุง HR เพื่อให้มั่นใจว่าได้ ส่งเสริมความสำเร็จขององค์กรอย่างแท้จริง

- กระบวนการบริหารขีดความสามารถและอัตรากำลัง
- กระบวนการสรรหาบุคลากร
- กระบวนการจัดการผลการดำเนินงาน
- กระบวนการบริหารค่าตอบแทน รางวัลและการยกย่องชมเชย
- กระบวนการพัฒนาบุคลากรและผู้นำ
- กระบวนการจัดการความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน
- กระบวนการบริหารสิทธิประโยชน์ และสวัสดิการ
- บูรณาการกับความสำเร็จขององค์กร กลยุทธ์ และเกิดการมุ่งเน้นลูกค้า และสร้างความผูกพันตลอดจนส่งผลให้เกิดผลการดำเนินการขององค์กรที่ดีอย่างแท้จริง

ขั้นตอนที่ 10: หมั่นทบทวนประสิทธิผลของการบริหารองค์กรเทียบกับความเป็นเลิศที่ต้องการ และหาทางปรับปรุงให้ดีขึ้นไปอย่างต่อเนื่อง

- ผู้บริหารหมั่นทบทวนประสิทธิผลของการบริหารองค์กร โดยเปรียบเทียบกับความเป็นเลิศที่ต้องการตามวงรอบที่กำหนด
- หาทางปรับปรุงระบบบริหารองค์กร และผลการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยหาทางขับเคลื่อนผ่าน 10 ขั้นตอนนี้ซ้ำแล้วซ้ำอีก จนเป็นวัฒนธรรมองค์กร