

เส้นทางสู่ความเป็นเลิศ

Thailand Quality Class : TQC

ประจำปี
2562





รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award - TQA) เริ่มดำเนินการนับตั้งแต่มีการลงนามในบันทึกความเข้าใจระหว่างสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ และสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ เมื่อวันที่ 5 กันยายน 2539 เพื่อศึกษาแนวทางการจัดตั้งรางวัลคุณภาพแห่งชาติขึ้นในประเทศไทย และด้วยตระหนักถึงความสำคัญของรางวัลนี้ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติจึงได้บรรจุรางวัลคุณภาพแห่งชาติไว้ในแผนยุทธศาสตร์การเพิ่มผลผลิตของประเทศ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 โดยมีสำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ เป็นหน่วยงานหลักในการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อเผยแพร่สนับสนุน และผลักดันให้องค์กรต่างๆ ทั้งภาคการผลิตและการบริการ นำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติไปพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการ ซึ่งองค์กรที่มีวิธีปฏิบัติและผลการดำเนินงานในระดับมาตรฐานโลกจะได้รับการประกาศเกียรติคุณด้วยรางวัลคุณภาพแห่งชาติ และองค์กรที่ได้รับรางวัลจะนำเสนอวิธีปฏิบัติที่นำองค์กรของตนไปสู่ความสำเร็จ เพื่อเป็นแบบอย่างให้องค์กรอื่นๆ นำไปประยุกต์ใช้ เพื่อให้ประสบผลสำเร็จเช่นเดียวกัน ซึ่งเมื่อมีการขยายการดำเนินงานไปอย่างกว้างขวางย่อมจะส่งผลต่อการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศให้สามารถแข่งขันในตลาดการค้าโลกได้ รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ถือเป็นรางวัลระดับโลก (World Class) เนื่องจากมีพื้นฐานทางด้านเทคนิคและกระบวนการตัดสินรางวัล เช่นเดียวกับรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา หรือ The Baldrige National Quality Award (BNQA) ซึ่งเป็นต้นแบบรางวัลคุณภาพแห่งชาติที่ประเทศต่างๆ หลายประเทศทั่วโลกนำไปประยุกต์ใช้



สารแสดงความยินดีจาก ประธานคณะกรรมการ รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

ในนามของ คณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ขอแสดงความยินดี กับองค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award — TQA) ประจำปี 2562 ซึ่งได้แก่ กลุ่มธุรกิจโทรศัพท์เคลื่อนที่ในกลุ่มบริษัททรู และ ธนาคารอาคารสงเคราะห์ การที่ทั้ง 2 องค์กร ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ นอกจากจะแสดงถึงความเป็นผู้นำในธุรกิจแล้ว รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เป็นเครื่องเชิดชูเกียรติว่า มีกระบวนการบริหาร ที่มีความสมดุลครบทุกด้าน อยู่ในระดับสากล มีระบบการนำองค์กร มีการวางแผนกลยุทธ์ มีการดูแลลูกค้า พนักงาน ระบบงาน มีผลการดำเนินงานที่ดีจากการดำเนินธุรกิจ และยังสะท้อนให้เห็นถึงคุณภาพและความเข้มแข็ง เป็นตัวอย่าง (Role Model) ที่ช่วยนำไปเป็นแนวทางและเป็นเครื่องมือในการพัฒนาให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรในกลุ่มลูกค้า คู่ค้า ผู้ถือหุ้น พนักงาน ชุมชน และสังคมทั้งห่วงโซ่ใน Value Chain ว่าจะได้รับการดูแลอย่างดีจากองค์กร

ขอแสดงความยินดี กับองค์กรที่ได้รับรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศที่ความโดดเด่นในด้านการปฏิบัติการ 3 องค์กร และรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ 8 องค์กร การที่ได้รับรางวัลอันทรงเกียรติทุกรางวัล เป็นเครื่องยืนยันได้ว่า ทุกองค์กร มีแนวทางการบริหารจัดการองค์กรที่เป็นมาตรฐานสากล เป็นผู้นำที่สามารถสนับสนุนการสร้างความสามารถในการแข่งขัน มีภูมิคุ้มกันต่อ Disruption ของการผันผวนของตลาด เทคโนโลยี สิ่งแวดล้อมและผู้บริโภค การเตรียมความพร้อมทางด้านเศรษฐกิจและสังคม การศึกษา และการเรียนรู้ ให้ประเทศไทยก้าวไปสู่ยุค Thailand 4.0 ด้วยผลิตภาพและคุณภาพ (Productivity and Quality) ในระดับสากล (World Class) อีกทั้งยังสามารถเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่องค์กรอื่น นำไปประยุกต์เป็นแนวทางการปรับปรุงและพัฒนาเพื่อก้าวสู่ความเป็นเลิศได้อีกด้วย

จากการดำเนินงานตลอดระยะเวลา 18 ปี รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ได้ทำหน้าที่เป็นกลไกที่สำคัญ ในการขับเคลื่อนผลิตภาพ โดยเป็นเครื่องมือที่จะสร้าง และเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันของประเทศ จากการศึกษาวิจัยองค์กรที่ได้รับรางวัลในแต่ละปี พบผลลัพธ์ที่ส่งผลเชิงบวกต่อความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ซึ่งหากทุกองค์กรในประเทศ มีการดำเนินการในทิศทางเดียวกันเช่นนี้ ย่อมส่งผลบวกต่อการพัฒนาความสามารถในการแข่งขัน และการเติบโตอย่างยั่งยืนของประเทศได้

ในโอกาสนี้ คณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ขอขอบคุณคณะกรรมการด้านเทคนิครางวัลคุณภาพแห่งชาติ และคณะผู้ตรวจประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติทุกท่าน ที่ได้อุทิศเวลา และความรู้ความสามารถ พุ่มเทให้การพัฒนาเครื่องมือการประเมินองค์กร เพื่อขอรับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ โดยไม่ได้รับผลตอบแทนใดๆ ทั้งสิ้น จนสามารถสร้างคุณค่ารางวัลนี้ให้เป็นที่ประจักษ์ และเป็นจุดมุ่งหมายขององค์กรต่างๆ ในประเทศไทย ที่พึงปรารถนาอยากจะได้รับการยอมรับจากรางวัลนี้ด้วย

ขอขอบคุณ ผู้บริหาร และบุคลากรขององค์กรที่ได้รับรางวัลในทุกปีที่ผ่านมา ในความพยายามและความร่วมมือที่ก่อให้เกิดการขยายผลรางวัลคุณภาพแห่งชาติออกไปอย่างกว้างขวาง และขอขอบคุณในทุกภาคส่วนที่ได้ช่วยสนับสนุนและผลักดันการดำเนินงานของโครงการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ รวมไปถึงการได้รับงบประมาณสนับสนุนอย่างต่อเนื่องจากรัฐบาล เพื่อการถ่ายทอดและแบ่งปันประสบการณ์ความสำเร็จให้เป็นที่ยอมรับสู่สากล

นายปิยะบุตร ชลวิจารณ์
ประธานคณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ



สารแสดงความยินดีจาก ผู้อำนวยการสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ กรรมการและเลขานุการคณะกรรมการ รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award : TQA) มีพื้นฐานทางด้านเทคนิคและกระบวนการตัดสินรางวัล เช่นเดียวกับรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา หรือ The Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) ซึ่งเป็นต้นแบบรางวัลคุณภาพแห่งชาติที่ประเทศต่างๆ กว่า 90 ประเทศทั่วโลกนำไปประยุกต์ใช้ จึงถือเป็นรางวัลระดับโลก (World Class) ที่องค์กรทุกประเภท ทุกขนาด สามารถนำไปใช้เพื่อส่งเสริมให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขัน ปรับปรุงประสิทธิภาพและขีดความสามารถขององค์กรโดยรวม และเป็นเครื่องมือในการเสริมสร้างศักยภาพของภาคอุตสาหกรรมให้เติบโต และเข้มแข็งได้อย่างยั่งยืน

การดำเนินโครงการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ต้องอาศัยความร่วมมือจากหลายฝ่าย ร่วมผลักดันให้รางวัลคุณภาพแห่งชาติเป็นเครื่องมือในการพัฒนาความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ผ่านกระบวนการตรวจประเมินที่มีประสิทธิภาพ โดยผู้ตรวจประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ และยังได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานต่างๆ ในการผลักดันรางวัลคุณภาพแห่งชาติให้เป็นที่ยอมรับและนำไปใช้ในวงกว้าง ทั้งนี้ ผู้มีส่วนสำคัญที่ให้องค์กรในประเทศจำนวนมาก ริเริ่มนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติไปใช้ คือ องค์กรที่ได้รับรางวัลในแต่ละปี ซึ่งมีบทบาทในการแบ่งปันประสบการณ์จากบทเรียนแห่งความสำเร็จขององค์กร เพื่อเป็นต้นแบบให้องค์กรอื่น ๆ ได้เรียนรู้ และนำไปประยุกต์ใช้

ในโอกาสนี้ ขอแสดงความยินดีและขอบคุณ ผู้บริหาร และบุคลากรขององค์กรที่ได้รับรางวัล ประจำปี 2562 ทั้ง 13 องค์กร และเป็นที่น่าภาคภูมิใจเป็นอย่างยิ่งที่ในปีนี้มี 2 องค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award : TQA) แสดงให้เห็นว่าทั้ง 2 องค์กร มีกระบวนการบริหารที่มีความสมดุลครบทุกด้านอยู่ในระดับสากล มีระบบการนำองค์กร มีการวางแผนกลยุทธ์ มีการดูแลลูกค้า พนักงาน ระบบงาน มีผลการดำเนินงานที่ดีจากการดำเนินธุรกิจ นอกจากนี้ ยังมีองค์กรที่ได้รับรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศที่ความโดดเด่นในด้านต่าง ๆ และรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ ที่เป็นเครื่องยืนยันว่าองค์กรมีแนวทางการบริหารจัดการองค์กรที่เป็นมาตรฐานสากล และสามารถเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่องค์กรอื่น นำไปประยุกต์เป็นแนวทางการปรับปรุงและพัฒนาเพื่อก้าวสู่ความเป็นเลิศ

ดร.พานิช เทเลศิริรัตน์

ดร.พานิช เทเลศิริรัตน์

ผู้อำนวยการสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

กรรมการและเลขานุการคณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

สารบัญ

รางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ Thailand Quality Class : TQC

การประเมินผล	8
คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่	13
คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่	18
คณะแพทยศาสตร์โรงพยาบาลรามาธิบดี มหาวิทยาลัยมหิดล	23
ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร	28
มหาวิทยาลัยมหิดล	33
โรงไฟฟ้าพระนครเหนือ	38
ศูนย์การค้า เอ็ม บี เค เซ็นเตอร์ : บริษัท เอ็ม บี เค จำกัด (มหาชน)	43



ตราสัญลักษณ์

สัญลักษณ์

ช่อฟ้าสีทองอร่ามลอยเด่นในทิวจักรวาล เคียงข้างด้วยดาวฤกษ์ดวงใหญ่
ส่องประกายระยิบระยับ อยู่ในกรอบรูปช่องหน้าต่างทรงไทย

ความหมาย

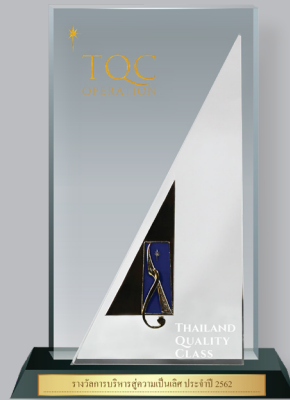
รางวัลคุณภาพแห่งชาติเป็นรางวัลอันทรงเกียรติที่พึงปรารถนาของทุกหน่วยงาน
เพราะเป็นเครื่องหมายแห่งความเป็นเลิศในการบริหารจัดการทุกด้าน ตลอดจน
ผลประกอบการที่ดี เทียบเท่าองค์กรที่ยอมรับกันว่ามีคุณภาพสูงที่สุดในโลก

องค์ประกอบ

ดาวฤกษ์ สื่อให้เห็นถึงจุดสูงสุดแห่งความสำเร็จ ความรุ่งโรจน์ และการเป็น
ที่ยอมรับทั่วไปอันเป็นสิ่งพึงปรารถนาของทุกองค์กร

ช่อฟ้าสีทอง สื่อให้เห็นถึงความเป็นเลิศและความมุ่งมั่นที่จะพัฒนามาตรฐาน
คุณภาพให้ดียิ่งขึ้นอย่างไม่หยุดยั้ง

ช่องหน้าต่างทรงไทย สื่อถึงวิสัยทัศน์ การมองการณ์ไกลสู่ความสำเร็จ



THAILAND QUALITY CLASS

TQC 2019



การประปานครหลวง
METROPOLITAN WATERWORKS AUTHORITY

การประปานครหลวง

“

“น้ำประปา” เป็นปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญในการดำรงชีวิตของประชาชน และเป็นปัจจัยในการขับเคลื่อนภาคอุตสาหกรรมของประเทศ กปน. จึงยึดมั่นในการกิจขององค์กร และใส่ใจคุณภาพในทุกขั้นตอนการดำเนินงาน ตั้งแต่การผลิต จัดส่ง และให้บริการน้ำประปาที่มีคุณภาพ สะอาด ปลอดภัย ได้มาตรฐานสากล กปน. ได้นำเกณฑ์ TQA มาใช้ เพื่อให้มีการปรับปรุงกระบวนการอย่างเป็นระบบ เพิ่มขีดความสามารถขององค์กร สร้างให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรม และเกิดผลลัพธ์ที่ดี การได้รับรางวัล TQC ในครั้งนี้เกิดจากการร่วมแรงร่วมใจของผู้บริหารและพนักงานทุกคนในการมุ่งมั่นพัฒนางานองค์กรให้เติบโตอย่างยั่งยืน จึงถือได้ว่าเป็นรางวัลแห่งความภาคภูมิใจของเราทุกคนใน กปน. และเรายังคงมุ่งมั่นที่จะพัฒนางานองค์กรทุกด้านตามแนวทาง TQA อย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างประโยชน์สูงสุดให้กับประชาชน สังคม และประเทศชาติ

”

นายปริญญา ยมะสมิต
ผู้อำนวยการการประปานครหลวง

ลักษณะองค์กร

การประปานครหลวง (กปน.) เป็นรัฐวิสาหกิจด้านสาธารณูปโภค สังกัดกระทรวงมหาดไทย มีอำนาจหน้าที่ตามพระราชบัญญัติการประปานครหลวง พ.ศ. 2510 ดำเนินการผลิต จัดส่ง และจำหน่ายน้ำประปาให้กับประชาชนในพื้นที่กรุงเทพมหานคร นนทบุรี และสมุทรปราการ จำนวนประมาณ 2.4 ล้านราย (ตามจำนวนมาตรวัดน้ำ) หรือคิดเป็นประชากรประมาณ 10 ล้านคน มุ่งตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานและส่งเสริมการยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนให้มีน้ำประปาที่มีคุณภาพ สะอาด ปลอดภัย และเพียงพอใช้ในการอุปโภคและบริโภคตลอดช่วงชีวิตของประชาชน ตลอดจนสนับสนุนการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศชาติอย่างต่อเนื่อง โดยได้กำหนดวิสัยทัศน์มุ่งสู่การ “เป็นองค์กรสมรรถนะสูงที่ให้บริการงานประปา มีธรรมาภิบาล และได้มาตรฐานในระดับสากล” ยึดถือค่านิยม “QWATER : มุ่งมั่น พัฒนาตน พัฒนางาน บริการสังคม ด้วยความโปร่งใส ใส่ใจคุณภาพ” กปน.จึงพัฒนาระบบผลิตให้ได้รับการรับรองมาตรฐานในระดับสากลทั้งด้านการผลิต สิ่งแวดล้อม และความปลอดภัย ได้แก่ ISO 9001:2015 , ISO 14001:2015 , GMP และ HACCP จึงมั่นใจได้ว่า น้ำทุกหยดที่ออกจากโรงงานผลิตน้ำทั้ง 4 แห่งของ กปน. มีความสะอาด ปลอดภัย กปน. มีบุคลากร 4,215 คน มีสำนักงานประปาสาขา 18 แห่ง ให้บริการลูกค้าครอบคลุมทั่วพื้นที่รับผิดชอบ มีศูนย์ MWA Call Center 1125 ตั้งอยู่บริเวณสำนักงานใหญ่ เพื่อรับแจ้งเรื่องร้องเรียนและประสานงานในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ให้กับลูกค้าของ กปน. สำหรับความท้าทายสำคัญที่องค์กรเผชิญคือ ผลกระทบที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศที่ผันผวนและรุนแรงมากขึ้น (Climate Change) ในบางช่วงเวลาของบางปี ทำให้มีผลต่อปริมาณและคุณภาพน้ำดิบที่นำมาใช้ในการผลิตน้ำประปา

9

การนำองค์กร

ผู้นำระดับสูงของ กปน. (Steering Team : STT) ร่วมกันขับเคลื่อนองค์กรผ่านระบบการนำองค์กร โดยกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยมผ่านการประชุม MWA Top Executive Direction : TED Workshop มีการถ่ายทอด ติดตามและทบทวนผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดที่สำคัญเป็นประจำผ่านการประชุม STC เดือนละ 2 ครั้ง และการประชุมระดับนโยบายเดือนละ 1 ครั้งผ่าน MWA Cockpit



ระบบการนำองค์กร

STT มุ่งเน้นการสื่อสาร 2 ทิศทางทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้เกิดความร่วมมือในการดำเนินงานที่ทำให้บรรลุตามทิศทางและเป้าหมายขององค์กร ผ่านช่องทางและเครื่องมือที่หลากหลายไปยังบุคลากรแต่ละระดับและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม รวมถึงการจัดงาน Stakeholders Day ได้เชิญผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มเข้าร่วมรับฟังทิศทางการดำเนินงานขององค์กร และ STT ร่วมเสวนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ตอบข้อซักถาม และรับข้อเสนอแนะ นอกจากนี้ STT ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีตามค่านิยมผู้นำต้นแบบด้านการเสริมสร้างค่านิยม กปน. (QWATER Heroes Handbook) และติดตามประเมินผลจากระดับพฤติกรรมตามค่านิยม นำมาปรับปรุงเพื่อให้บุคลากรปฏิบัติตนตามค่านิยมจนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กร พร้อมทั้งยกระดับการดำเนินงานด้านธรรมาภิบาลด้วยการจัดตั้งสภาธรรมาภิบาล มีลักษณะเป็นสภาเชิงพัฒนาเชิงวิชาการที่เป็น Soft Power ซึ่ง กปน. เป็นรัฐวิสาหกิจแห่งแรกในประเทศไทยที่ดำเนินการในลักษณะดังกล่าว



กลยุทธ์

กปน.วางแผนเชิงกลยุทธ์โดยการรวบรวมและประเมินปัจจัยนำเข้าของข้อมูลสารสนเทศ รวมถึงการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงแบบพลิกโฉม โดยร่วมกับ Data Scientist Team ของ กปน. วิเคราะห์ข้อมูลที่สำคัญ รวมถึงได้นำเครื่องมือ Foresight Framework & Scenario Planning มาวิเคราะห์เพื่อหา Trend & Driven ความไม่แน่นอน (Uncertainty) และผลกระทบ (Impact) ที่อาจเกิดขึ้นและมีผลต่อการดำเนินงาน มาร่วมวิเคราะห์ความเชื่อมโยงระหว่าง SC และ SA แล้วนำมากำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (SOs) เพื่อมุ่งเน้นตอบสนองต่อการบรรลุ วิสัยทัศน์บนพื้นฐานของการบริหารความเสี่ยงและสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVM) รวมทั้งนำ Scenario Planning มาช่วยในการวิเคราะห์ ทางเลือกกลยุทธ์เพื่อปิดจุดบอดที่อาจเกิดขึ้น อีกทั้งพิจารณาถึง Intelligent Risk ที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร สำหรับการถ่ายทอด แผนปฏิบัติงานสู่การปฏิบัติเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายได้จัดลำดับความสำคัญของยุทธศาสตร์แล้วจัดสรรงบประมาณและทรัพยากร พร้อมถ่ายทอดตัวชี้วัดลงสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคล และนำเข้าระบบ Coach เพื่อติดตามประเมินผลรายบุคคล รวมถึงติดตาม ผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ ผ่านระบบ CPM และเสนอที่ประชุม STC เป็นรายเดือน รวมทั้งเสนอคณะอนุกรรมการ และ คณะกรรมการ กปน. เป็นรายไตรมาส

ลูกค้า

กปน. ยึดค่านิยมองค์กร Excellent Service และ Quality เป็นหลักปฏิบัติในการดูแลลูกค้าเสมือนเป็น “คนในครอบครัวเดียวกัน” มีการดูแลลูกค้า ตลอด 24 ชั่วโมง โดยมุ่งเน้นการส่งมอบผลิตภัณฑ์ (สะอาด ปลอดภัย ไหลแรง เพียงพอ สม่ำเสมอ) และบริการ (สะดวก รวดเร็ว ถูกต้อง) เพื่อตอบสนองความต้องการ/คาดหวัง และสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าให้ได้รับสิ่งที่ดีที่สุดตลอด Customer Life Cycle โดยกำหนดเป็น “Commitment Model” เพื่อดูแลตั้งแต่ก่อนเป็นลูกค้า (Potential Customer) ระหว่างเป็นลูกค้า (Active Customer) และลูกค้าที่มีความประสงค์ขอยกเลิกการใช้น้ำ (Disconnect Customer) โดยได้กำหนดข้อตกลงการให้บริการ (Service Level Agreement : SLA) และใช้เป็นมาตรฐานการปฏิบัติงาน ส่งผลให้ทุกสาขาของ กปน. ได้รับการรับรองมาตรฐานศูนย์ราชการสะดวก (GECC) นอกจากนี้ กปน. ดูแลใส่ใจพร้อมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีผ่านกิจกรรมที่แตกต่างกันในแต่ละกลุ่มลูกค้าตลอด Customer Life Cycle และลูกค้าสามารถ สืบค้นข้อมูลหรือการให้บริการต่างๆ ของ กปน. ได้ด้วยตนเองผ่านสื่อสังคมออนไลน์ เช่น Application MWA onMobile, Website MWA, Line@MWATHailand, Call Center 1125 ตลอด 24 ชั่วโมง และนำระบบ Social Monitoring มาใช้เพื่อติดตาม ข่าว/ข้อมูล กรณีที่มีการกล่าวถึงองค์กรบน Social Media โดยมีเจ้าหน้าที่ตอบกลับลูกค้าได้ทันที เพื่อตอบสนองลูกค้าได้อย่างทันกาล ลดปัญหาการร้องเรียนในประเด็นซ้ำๆ และป้องกันไม่ให้เกิดผลกระทบในวงกว้าง ส่งผลให้ระดับความพึงพอใจของลูกค้าดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

กปน. กำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญ ประกอบด้วย ตัวชี้วัดระดับยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานขององค์กรตามระบบประเมินผล และตัวชี้วัดกระบวนการทำงาน แล้วถ่ายทอดเป็นตัวชี้วัดระดับหน่วยงานและระดับบุคคล มีการติดตามผ่าน MWA Cockpit และรายงานผลการดำเนินงานเสนอที่ประชุม STC เป็นรายเดือน นอกจากนี้ มีการเลือกและใช้ข้อมูลสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลจริง พร้อมกำหนดประเด็นและตัวชี้วัดที่ใช้ในการเปรียบเทียบทั้งด้านผลิตภัณฑ์ ด้านบริการ ด้านบริหารจัดการ และด้านปฏิบัติการ และกำหนดเกณฑ์การคัดเลือกคู่เทียบจากองค์กร Best Practice ในธุรกิจน้ำประปา มาตรฐานระดับสากล Best Competitor และรัฐวิสาหกิจ Best in Class สำหรับการจัดการความรู้ดำเนินการภายใต้ KM Master Plan ที่มุ่งเน้นให้เกิดการเรียนรู้ในทุกระดับผ่านโครงการ KM CAMP และ Productivity Coaching กำหนดผู้รับผิดชอบตั้งแต่ระดับบุคคล (KM Facilitators) ในทุกหน่วยงานระดับฝ่าย ระดับกลุ่มบุคคล (SGA) และระดับสายงาน (KM Team) เพื่อค้นหา ถอดองค์ความรู้ และทบทวนกระบวนการทำงานที่สำคัญ Good/Best Practice และ Lessons Learned นำมาปรับปรุงผลการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ มีระบบสารสนเทศ KM/LO จัดเก็บความรู้ตามหมวดหมู่ที่กำหนด และเผยแพร่/แบ่งปันความรู้ผ่านช่องทางที่หลากหลาย

บุคลากร

กปน. บริหารจัดการบุคลากรตาม MWA HR Model เพื่อให้บุคลากรเพียงพอ มีศักยภาพ และความผูกพัน เกิดความมุ่งมั่นและพร้อมปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตาม VMV รวมถึงสนับสนุนระบบงานและกระบวนการทำงานขององค์กร อีกทั้ง กปน. ให้ความสำคัญกับบุคลากรผ่านกระบวนการสร้างความผูกพัน โดยนำผลการประเมินความผูกพันของบุคลากรมาจัดทำแผนเสริมสร้างและยกระดับความผูกพัน รวมทั้งกำหนดแนวทางเสริมสร้างความผูกพันที่แตกต่างกันในแต่ละกลุ่มบุคลากรและสายงานตามปัจจัยความผูกพัน และดำเนินการด้านสภาพแวดล้อมการทำงานที่แตกต่างกันในแต่ละสถานที่ปฏิบัติงาน ตลอดจนนำความต้องการของบุคลากรมาบริหารจัดการเรื่องสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ โดยเทียบเคียงกับหน่วยงานอื่น มีการนำเครื่องมือ Happinometer มาใช้สำรวจหาความต้องการของบุคลากร เพื่อทบทวนแผนงานและกิจกรรมต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับความต้องการที่หลากหลายของบุคลากร ส่งผลให้ระดับความผูกพันของบุคลากรมีแนวโน้มสูงขึ้นและดีกว่าเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง



การปฏิบัติการ

กปน. ออกแบบระบบงานและกระบวนการทำงานเพื่อให้สอดคล้องกับทิศทางการ/ความต้องการ/ความคาดหวังของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยใช้ปัจจัยนำเข้า ได้แก่ กฎหมาย ระเบียบ มาตรฐานอุตสาหกรรม มาตรฐานสากล ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบขององค์กรคู่เทียบ เทคโนโลยี ตลอดจนองค์ความรู้ มาใช้ออกแบบ/ทบทวนขั้นตอนการทำงาน ตั้งแต่การรับน้ำดิบ การผลิตน้ำ การจ่ายน้ำและการให้บริการจนถึงบ้านลูกค้า เพื่อส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการที่เป็นเลิศ โดยกำหนดตัวชี้วัดกระบวนการและค่าเป้าหมายในการติดตามผลการดำเนินงาน และกำหนดจุดควบคุม (Control Point) สำหรับควบคุมการปฏิบัติงานประจำวัน พร้อมทั้งกำหนดแนวทางปรับปรุงกระบวนการทำงาน โดยให้บุคลากรถือปฏิบัติตาม MWA Active Model เพื่อให้เกิดการปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง นอกจากนี้ กปน. ยังคำนึงถึงการจัดการห่วงโซ่อุปทาน การเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลกระบวนการด้วยแนวทางการควบคุมต้นทุนด้วย EVM และมีการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCM) สำหรับเตรียมความพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน โดยได้จัดตั้ง “ศูนย์อำนวยการแก้ไขปัญหาวิกฤตการณ์น้ำ” สำหรับเตรียมความพร้อมในการป้องกัน แก้ไขปัญหาวิกฤตการณ์น้ำที่เกิดจากภัยธรรมชาติหรือภัยจากการก่อการร้ายให้ทันต่อเหตุการณ์ โดยไม่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของ กปน. ในการผลิต จ่ายน้ำ และการให้บริการลูกค้า



MWA Active Model

ผลลัพธ์

กปน. มุ่งเน้นการส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณภาพได้มาตรฐานในระดับสากล เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตที่ดีของประชาชนกว่า 10 ล้านคน ทำให้ผลลัพธ์ของการดำเนินการดีกว่ามาตรฐานระดับสากล สะท้อนความสำเร็จของการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ได้แก่ (1) ผลการดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์ เช่น คุณภาพน้ำประปาด้านกายภาพ เคมี และแบคทีเรีย ดีกว่าค่ามาตรฐาน WHO ในระดับดีเลิศ (Excellent) ค่าความเป็นกรดด่าง (pH Value : Units) ดีกว่าค่ามาตรฐาน WHO และคู่เทียบ ค่าความขุ่นดีกว่ามาตรฐาน WHO และคู่เทียบ (2) ผลการดำเนินการด้านการมุ่งเน้นลูกค้า เช่น ระดับความพึงพอใจของลูกค้าสูงกว่าองค์กรคู่เทียบ (3) ผลการดำเนินการด้านการกำกับดูแลองค์กร เช่น ผลการประเมิน ITA สูงกว่าค่าเฉลี่ยรัฐวิสาหกิจ และค่าเฉลี่ยของประเทศ (4) ผลการดำเนินการด้านการเงิน เช่น ต้นทุนผลิตต่อหน่วยน้ำผลิตดีกว่าคู่เทียบ อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์รวมสูงกว่าคู่เทียบ และหนี้สินต่อทุนดีกว่าคู่เทียบ



การประสานรทลง

สำนักงานใหญ่ เลขที่ 400 ถนนประชาชื่น
แขวงทุ่งสองห้อง เขตหลักสี่ กรุงเทพฯ 10210
โทร 0 2504 0123 MWA Call Center 1125



คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่



คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มุ่งมั่นก้าวสู่ การได้รับการยอมรับในเวทีโลกมาโดยตลอด การนำเกณฑ์ รางวัลคุณภาพแห่งชาติมาใช้เป็นกลไกในการส่งมอบคุณค่า และตอบสนองลูกค้าทุกกลุ่ม โดยผ่านระบบการนำองค์กร อย่างมีวิสัยทัศน์ การสื่อสารที่ชัดเจน การวางแผนกลยุทธ์ และการดำเนินการเชิงรุก การตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลจริง การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ivotต่อการปรับเปลี่ยนการดำเนินการ ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก และการปรับปรุง การปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดความยั่งยืนของ องค์กรภายใต้ความร่วมมือ ร่วมใจของทุกคนในองค์กร ในสภาพการเปลี่ยนแปลงที่มีทั้งโอกาสและความท้าทายที่ หลากหลาย ส่งผลให้มีผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น และนำมาซึ่ง ความภาคภูมิใจในการได้รับรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ (TQC 2019) คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ยังคงมุ่งมั่นในการขับเคลื่อนองค์กรสู่อนาคตตามแนวทาง ของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ใน การเป็นสถาบันการศึกษาพยาบาลชั้นนำระดับสากลด้านการ ศึกษาและการวิจัย



ศาสตราจารย์ ดร. วิภาดา คุณาวิฑิตกุล
คณบดีคณะพยาบาลศาสตร์
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่



ค่านิยมองค์กร FONCMU (Faculty of Nursing Chiang Mai University) ที่ทุกคนในองค์กรเชื่อ ยึดถือเป็นวิถีการทำงานร่วมกัน

F - Focus on Quality การมุ่งเน้นคุณภาพในทุกด้าน

O - Organizational Leadership การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์

N - Nurturing การดูแลเอาใจใส่ซึ่งกันและกัน

C - Commitment and Community concerned ความผูกพันทุ่มเท และความรับผิดชอบต่อชุมชนและสังคม

M - Morality คุณธรรม จริยธรรม

U - Unity ความเป็นเอกภาพ

ลักษณะองค์กร

คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เริ่มจัดการศึกษาพยาบาลใน พ.ศ. 2503 นับเป็นปีที่ 60 ของการจัดการศึกษา ปัจจุบันจัดการศึกษาในระดับปริญญาตรี โท และเอกทางการพยาบาล ทั้งหลักสูตรภาษาไทยและหลักสูตรนานาชาติทั้ง 3 ระดับ มีศิษย์เก่ารวม 13,065 คน เป็นบัณฑิตไทย 12,813 คน และต่างชาติ 252 คนจากกว่า 20 ประเทศทั่วโลก จำนวนบุคลากรสายวิชาการ 122 คน สายสนับสนุน 136 คน นักศึกษาปริญญาตรี 759 คน ปริญญาโทและปริญญาเอก 402 คน เป็นนศ.ไทย 1,028 คน นศ. ต่างชาติ 133 คน รวมทั้งหมด 1,161 คน คณะฯ มีบทบาทสำคัญในการจัดการศึกษาสาขาทางการพยาบาลศาสตร์ ผลิตผลงานวิจัยด้านสุขภาพที่สร้างองค์ความรู้และนำไปใช้ได้จริงในการเรียน การสอน การบริการชุมชนรวมทั้งสร้างนวัตกรรม มีการให้บริการวิชาการในทุกช่วงวัยตั้งแต่ระยะตั้งครรภ์จรจนวาระสุดท้ายของชีวิตและการฝึกอบรมทั้งในระดับชาติและนานาชาติ โดยมีวิสัยทัศน์ว่า “คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เป็นสถาบันชั้นนำระดับสากลด้านการศึกษาและการวิจัย” คณะฯ มุ่งมั่นพัฒนาคุณภาพการดำเนินการทุกด้านโดยใช้สมรรถนะหลักคือ การเสริมสร้างศักยภาพจากเครือข่ายทั้งในประเทศและต่างประเทศอย่างต่อเนื่อง และความเป็นมืออาชีพด้านการบริหารองค์กร ด้านการสอน การวิจัย และการบริการวิชาการ ซึ่งนำไปสู่ความสามารถและความเข้มแข็งในการดำเนินการตามบทบาทหลักทุกด้าน ปรับปรุงผลการดำเนินการอย่างต่อเนื่องโดยการนำเกณฑ์ TQA และ EdPEx เป็นเครื่องมือในการบริหารองค์กรสู่ความเป็นเลิศ ทำให้ผลการดำเนินการดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

14

สิ่งสำคัญที่มีผลต่อวิธีการดำเนินงาน

ในการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศนั้น ผู้นำระดับสูงต้องมีความมุ่งมั่นและแน่วแน่ในการดำเนินงาน ตั้งแต่การกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยมองค์กร ที่ชัดเจน สื่อสารไปยังบุคลากร ลูกค้ายทุกกลุ่ม ผู้ส่งมอบและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ การจัดทาลยุทธ์เพื่อนำไปดำเนินการร่วมกัน การมุ่งเน้นลูกค้าและบุคลากร รวมทั้งการปรับปรุงระบบการดำเนินการและการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนาองค์กรเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันและเกิดผลลัพธ์ที่ดีในการดำเนินการ โดยการมีส่วนร่วมของทุกคนในองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้องค์กรเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

ความท้าทายสำคัญที่องค์กรเผชิญ

ความท้าทายสำคัญที่ผลักดันให้คณะฯ ต้องมีการปรับเปลี่ยนการดำเนินการให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลาเพื่อให้สามารถแข่งขันและเกิดโอกาสในการพัฒนารวมทั้งสร้างนวัตกรรมที่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าและสังคมโลก คือ การผลิตบัณฑิตพยาบาลให้มีทักษะการเป็นพลเมืองโลก ให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต มีการปรับหลักสูตรและวิธีการเรียนการสอนแบบใหม่ให้เหมาะกับผูเรียน การขาดแคลนพยาบาลในระบบสุขภาพ ทำให้ข้อจำกัดในการลาศึกษาต่อ นำไปสู่การสร้างนวัตกรรมการออกแบบการจัดการเรียนการสอนแบบออนไลน์ นอกจากนั้นการก้าวสู่สังคมผู้สูงอายุ นำไปสู่การออกแบบหลักสูตร การดำเนินการวิจัยและการบริการวิชาการด้านการดูแลผู้สูงอายุ โดยมีการดำเนินการที่เป็นระบบและใช้ข้อมูลจริงในการตัดสินใจ

การนำองค์กร



ผู้นำระดับสูงนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ผ่านระบบการนำองค์กร (Leadership System) เริ่มจากการกำหนดและทบทวนวิสัยทัศน์อย่างต่อเนื่อง โดยรับฟังเสียงของลูกจ้างทุกกลุ่มและบุคลากร การวิเคราะห์สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาจากการทำ SWOT analysis มีวิธีการที่เป็นระบบในการสื่อสาร VMV นโยบาย และการดำเนินงานของคณะฯ ในปัจจุบันและอนาคต กับบุคลากรทั่วทั้งองค์กร ลูกจ้าง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และพันธมิตร โดยการให้ข้อมูลจริง ชัดเจน ไม่มีอคติ ผ่านกิจกรรม Meet the dean คณบดีสัญจร การประชุมและสัมมนาต่าง ๆ กำหนดกลยุทธ์ในการขับเคลื่อนที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจ กำกับดูแลให้มีการดำเนินการตามแผน รวมทั้งสร้างบรรยากาศให้เกิดการปฏิบัติอย่างจริงจังและเป็นแบบอย่างการปฏิบัติตน รวมทั้งกำหนดให้มีการจัดทำ TOR และประเมินผลการปฏิบัติงานที่เชื่อมโยงกับแผนและเป้าหมายของคณะฯ ติดตามประเมินผลความสำเร็จทุกไตรมาส และให้ข้อเสนอแนะในการพัฒนาปรับปรุง สร้างแรงจูงใจการปฏิบัติงานโดยการยกย่อง ชมเชย รวมทั้งจัดเวทีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ พัฒนาศักยภาพและพัฒนานวัตกรรม โดยใช้ค่านิยมของคณะฯ เป็นฐานในการปฏิบัติงานและใช้สมรรถนะหลักในการร่วมขับเคลื่อนโดยคำนึงถึงความเป็นนานาชาติในการดำเนินงานทุกด้าน สร้างเครือข่ายระดับชาติและนานาชาติเพิ่มเติมเพื่อยกระดับคุณค่าของผลิตภัณฑ์ที่ส่งมอบให้แก่ลูกค้าทุกกลุ่ม ผู้นำระดับสูงมุ่งมั่นต่อการประพฤติปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับและจริยธรรม โดยการเป็นแบบอย่างและกำหนดให้เป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลงานบุคลากร อีกทั้งคำนึงถึงความกังวลของชุมชนที่มีต่อผลิตภัณฑ์และการบริหารจัดการองค์กร โดยให้เป็นข้อมูลนำเข้าของแผนการบริหารความเสี่ยง กำหนดให้ความผาสุกและผลประโยชน์ของสังคมเป็นหนึ่งในค่านิยมของคณะฯ (C-Commitment and Community concerned) มีการให้บริการวิชาการแก่ชุมชนเพื่อยกระดับความสามารถในการจัดการตนเองจนเป็นชุมชนต้นแบบและเป็นศูนย์การเรียนรู้สำหรับนักศึกษาพยาบาลทุกหลักสูตร และผู้เกี่ยวข้องบริการวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศ จากระบบการนำองค์กรที่มีประสิทธิภาพ ส่งผลให้คณะฯ ได้รับการยอมรับทั้งในระดับชาติและนานาชาติ เช่น ได้รับรางวัล Visionary Leadership จาก University of Alabama at Birmingham, USA รางวัล Nurse Researcher Hall of Fame จาก STTI, USA รางวัลศรีสังวาลย์ สาขาผู้นำระดับนโยบาย รางวัลผู้บริหารดีเด่นมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ รางวัลผู้บริหารดีเด่นด้านการสนับสนุนการดำเนินการองค์กรพยาบาลด้านการสร้างองค์กรปลอดภัย นอกจากนี้โครงการที่ดำเนินการโดยคณะฯ ยังได้รับรางวัลเลิศรัฐ สาขาบริการภาครัฐ ประเภทพัฒนาการบริการ ระดับดี ประจำปี พ.ศ.2561 และ 2562

15

กลยุทธ์

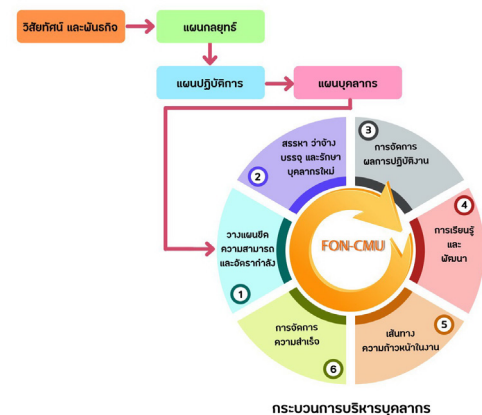


กระบวนการวางแผนกลยุทธ์เชิงรุก เริ่มจากการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกของคณะฯ เพื่อกำหนด/ทบทวนวิสัยทัศน์โดยให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการดำเนินการ ผู้บริหารและกรรมการบริหารคณะฯ กำหนด/ทบทวนวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (SO) และระบบงาน โดยคำนึงถึงความสมดุลของความต้องการ/ความคาดหวังของลูกค้า ความได้เปรียบและความท้าทายเชิงกลยุทธ์ สมรรถนะหลัก และความเสี่ยง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายความสำเร็จของวิสัยทัศน์อย่างแท้จริง กำหนดตัวชี้วัดที่ชัดเจนตามวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้โดยใช้เกณฑ์การจัดอันดับสถาบันตาม QS World Ranking 4 ด้านของสาขาพยาบาลศาสตร์ จัดทำแผนและกลยุทธ์การดำเนินการ นำแผนกลยุทธ์ไปใช้โดยการถ่ายทอดแผนพร้อมทั้งจัดทำแผนปฏิบัติการ ควบคุมกำกับการจัดทำแผนการเงินและแผนบริหารบุคลากรเพื่อเตรียมขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากรรองรับการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ ติดตามประเมินผล รวมทั้งปรับเปลี่ยนแผนเมื่อผลการดำเนินงานเบี่ยงเบนจากค่าเป้าหมายหรือเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงและโอกาสใหม่ เช่น การจัดการเรียนการสอนออนไลน์เมื่อพบว่าผู้เรียนที่ไม่สามารถลาศึกษาต่อได้จากการขาดแคลนพยาบาล การเก็บสะสมหน่วยกิตล่วงหน้าเพื่อเป็นทางเลือกใหม่ให้ผู้เรียน เป็นต้น การดำเนินการที่เป็นระบบดังกล่าวทำให้คณะฯ มีผลลัพธ์ที่ดีขึ้นในการจัดการศึกษา การวิจัยที่สร้างองค์ความรู้ใหม่ และเกิดประโยชน์ต่อสังคมชุมชน สามารถนำไปใช้ในการเรียนการสอนและการบริการวิชาการทั้งในระดับชาติและนานาชาติ การได้รับรางวัลของบุคลากรทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง ทำให้คณะฯ ได้รับการยอมรับมากขึ้นทั้งในระดับชาติและนานาชาติ



ลูกค้า

คณะฯ มุ่งเน้นการตอบสนองความต้องการ ความคาดหวังของลูกค้าเป็นสำคัญ โดยการกำหนดสารสนเทศที่ต้องการเพื่อให้ตรงกับความต้องการของลูกค้าทุกกลุ่มอย่างแท้จริง มีการจำแนกลูกค้าที่ชัดเจน กำหนดช่องทางการรับฟังข้อมูลตามกลุ่มลูกค้าโดยผู้บริหารที่รับผิดชอบนำเสนอในการประชุมเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุมความความต้องการ/ความคาดหวัง ความพึงพอใจ ไม่พึงพอใจ และความผูกพันของลูกค้าที่สำคัญทุกกลุ่ม และนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลมาใช้ในการออกแบบและปรับปรุงผลิตภัณฑ์และกระบวนการให้บริการลูกค้า เช่น การออกแบบให้นักศึกษาระดับปริญญาตรีหลักสูตรนานาชาติทุกคนไปแลกเปลี่ยน ณ มหาวิทยาลัยในต่างประเทศเป็นเวลาอย่างน้อย 4 สัปดาห์ เพื่อตอบสนองความคาดหวังเรื่องบรรยากาศความเป็นนานาชาติ การเรียนการสอนเพื่อให้บัณฑิตมีความเป็นพลเมืองโลก การสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนการสอนออนไลน์ เพื่อตอบสนองลูกค้าด้านการศึกษาที่ไม่สามารถมาศึกษาเต็มเวลาได้ การปรับกระบวนการพัฒนาโครงการวิจัยและแสวงหาทุนวิจัยให้สอดคล้องกับความต้องการของแหล่งทุน การปรับและพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมทั้งหลักสูตรไทยและหลักสูตรนานาชาติตามความต้องการของผู้เข้าอบรม เป็นต้น รวมทั้ง การสนับสนุนลูกค้าโดยมีเป้าหมายแตกต่างกันตามกลุ่มลูกค้า เช่น จัดระบบการดูแลนักศึกษาต่างชาติ ตั้งแต่เดินทางมาถึงประเทศไทยจนสำเร็จการศึกษา ทำให้ผลประเมินความพึงพอใจต่อการดูแลเอาใจใส่จากคณะฯ สูงกว่าเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง ในด้านการจัดการข้อร้องเรียน มีการเพิ่มช่องทางการรับข้อร้องเรียนผ่านทางสื่อสังคมออนไลน์ที่ลูกค้าเข้าถึงได้ง่าย และแบ่งระดับความรุนแรงเป็น 3 ระดับ ที่มีแนวทางการจัดการข้อร้องเรียนที่แตกต่างกัน โดยคณะฯ มีความมุ่งมั่นในการส่งมอบคุณค่าให้ลูกค้าอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับค่านิยม N-Nurturing การดูแลเอาใจใส่ซึ่งกันและกัน



บุคลากร

คณะฯ มุ่งเน้นให้บุคลากรมีขีดความสามารถและจำนวนที่เพียงพอต่อการปฏิบัติงานเพื่อผลักดันการบรรลุวิสัยทัศน์ของคณะฯ โดยจัดทำแผนด้านบุคลากรที่สนับสนุนวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการทั้งระยะสั้นและระยะยาว มีการจัดสรรภาระงานที่เหมาะสมกับศักยภาพของบุคลากรแต่ละราย โดยการกำหนด TOR และประเมินผลการปฏิบัติงานร่วมกับบุคลากรในแต่ละปี เพื่อให้บุคลากรมีเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน และเป็นส่วนหนึ่งของการขับเคลื่อนกลยุทธ์ มีการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพการงานให้บุคลากรและส่งเสริมโอกาสในการพัฒนาตนเองผ่านการจัดทำ IDP มีการกำหนดประเด็นในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนในแต่ละปีจากผลการประเมินการปฏิบัติงานและขอบเขตของงานใหม่ที่สร้างขึ้นตลอดจนขีดความสามารถที่ต้องการเพื่อการขับเคลื่อนกลยุทธ์ นอกจากนี้ ยังรับฟังและตอบสนองความต้องการของบุคลากร จัดการพัฒนาบุคลากรในแต่ละปีหรือการให้ไปเพิ่มพูนความรู้และความสามารถจากสถาบันที่เกี่ยวข้อง สร้างสภาพแวดล้อมโดยส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงาน วัสดุอุปกรณ์ที่ส่งเสริมให้การทำงานมีประสิทธิภาพ จัดห้องออกกำลังกายสำหรับบุคลากร และจัดสวัสดิการตรวจสอบสุขภาพประจำปี สำรวจความสุข ความผูกพันในงาน ประเมินประสิทธิภาพการเรียนรู้และการพัฒนา ส่งเสริมความก้าวหน้าในงานทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุน ส่งผลให้บุคลากรมีความรักองค์กร ผูกพันในองค์กร และมุ่งมั่นทุ่มเทกับการทำงานอย่างเต็มความสามารถ

ผลลัพธ์

จากการดำเนินการพัฒนาคณะฯ โดยใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติในระหว่างที่ผ่านมา ส่งผลให้ผลลัพธ์การดำเนินการในหลายเรื่องมีระดับและ/หรือแนวโน้มที่ดีขึ้นทั้งในด้านการส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณภาพและมีคุณค่า เช่น ผู้สำเร็จการศึกษาทุกคนสามารถสอบผ่านชั้นทะเบียนประกอบวิชาชีพในปีแรก ผู้ใช้บัณฑิตมีความพึงพอใจต่อบัณฑิตในระดับมากทั้งในด้านคุณธรรม คุณภาพ และทักษะการเป็นพลเมืองโลก บทความวิจัยที่ได้รับการตีพิมพ์เผยแพร่ในฐานข้อมูลระดับชาติและนานาชาติมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ด้านการดูแลเอาใจใส่ลูกค้าและบุคลากร เช่น นักศึกษามีความพึงพอใจต่อการดูแลเอาใจใส่ของคณะฯ รวมถึงคุณภาพการจัดการเรียนการสอน และบรรยากาศความเป็นนานาชาติในระดับมากถึงมากที่สุด แหล่งสนับสนุนทุนวิจัยมีความพึงพอใจต่อผลงานวิจัยในระดับมาก ผู้ให้บริการวิชาการวิชาการมากกว่า 95% มีความพึงพอใจต่อความเชี่ยวชาญของวิทยากรในระดับมากขึ้นไป ผู้ให้บริการวิชาการหลักสูตรนานาชาติทุกคนมีความพึงพอใจต่อบรรยากาศความเป็นนานาชาติในระดับมากขึ้นไป ผลงานวิจัยของอาจารย์ที่ได้รับการอ้างอิง (citation) มีจำนวนเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง บุคลากรสายสนับสนุนได้รับการส่งเสริมให้มีตำแหน่งสูงขึ้น บุคลากรทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนมีความผูกพันต่อองค์กรในระดับมาก ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กรที่สะท้อนความเชื่อมั่นต่อการดำเนินการของผู้ในระดับสูงเพื่อมุ่งสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ เช่น การรับรู้การสื่อสารวิสัยทัศน์และค่านิยมของผู้ในระดับสูงและความพึงพอใจของบุคลากรสายวิชาการต่อการบริหารของคณะฯ มีแนวโน้มที่สูงขึ้น ผลการดำเนินการตามตัวชี้วัดที่สะท้อนถึงความสำเร็จของวิสัยทัศน์มีแนวโน้มที่ดีขึ้นทั้งในด้าน academic reputation, citation per paper, H-index ด้านความมั่นคงทางการเงินและความเสถียรด้านการตลาด เช่น เงินรายได้จากค่าธรรมเนียมและการบริการวิชาการ จำนวนเงินเหลือจ่ายจากงบประมาณรายได้มีแนวโน้มที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง ร้อยละของนักศึกษาต่างชาติระดับปริญญาตรี โทและเอกทุกชั้นปีในหลักสูตรนานาชาติมีแนวโน้มที่สูงขึ้นในทุกระดับ โดยปัจจุบันมีนักศึกษาต่างชาติจาก 16 ประเทศทั่วโลกมาศึกษาที่คณะฯ และมีผู้ให้บริการวิชาการฝึกอบรมหลักสูตรนานาชาติจาก 29 ประเทศทั่วโลก นอกจากนั้นคณะฯ มีผลลัพธ์หลายเรื่องที่ดีกว่าคู่เทียบ เช่น จำนวนอาจารย์ที่ดำรงตำแหน่งศาสตราจารย์ ร้อยละของอาจารย์ที่มีคุณวุฒิปริญญาเอก ร้อยละของอาจารย์ที่มีตำแหน่งทางวิชาการสูงขึ้น จำนวนเงินสนับสนุนทุนวิจัยต่ออาจารย์ จำนวนนักศึกษาต่างชาติในหลักสูตรนานาชาติ ผลลัพธ์ดังกล่าวเอื้อให้คณะฯ สามารถดำเนินการตามพันธกิจได้อย่างมั่นคง และสนับสนุนการบรรลุวิสัยทัศน์ของคณะฯ

17



คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

110/406 ถนนอินทวโรรส ตำบลสุเทพ

อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ 50200

โทร. 053-935024 แฟกซ์ 053-217145

Website: www.nurse.cmu.ac.thFacebook: www.facebook.com/foncmupage



คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

“

ในปี 2560 คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ได้นำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติมาใช้เป็นแนวทางในการบริหารคณะฯอย่างจริงจังทั้งทั้งคณะฯส่งผลให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องอย่างเป็นระบบในทุกกระบวนการทำงานที่สำคัญ เป้าหมายและทิศทางของคณะฯ มีความชัดเจน ส่งผลให้คณะฯ สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วได้อย่างมีประสิทธิภาพพมและชาวสวนดอกทุกคนรู้สึกเป็นเกียรติและมีความภาคภูมิใจเป็นอย่างยิ่งที่คณะแพทยศาสตร์ได้รับรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศในครั้งนี้ ซึ่งเป็นสิ่งยืนยันว่าคณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ดำเนินการและพัฒนามบนเส้นทางคุณภาพ มุ่งสู่การเป็นองค์กรที่เป็นเลิศ และมีส่วนช่วยในการพัฒนาประเทศชาติของเรา

”

ศาสตราจารย์ นายแพทย์บรรณกิจ โลจนาภิวัฒน์
คณบดี คณะแพทยศาสตร์
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่



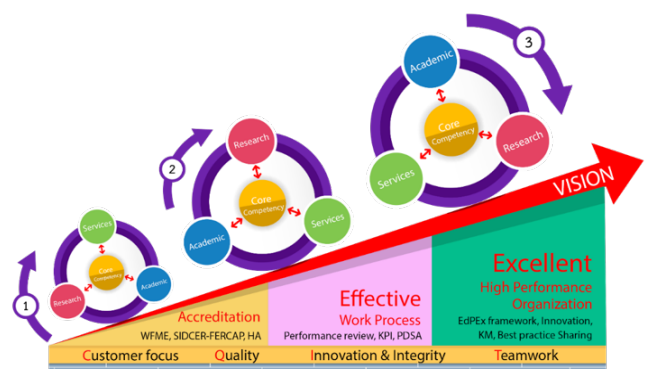
ลักษณะองค์กร

คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ก่อตั้งขึ้น ในปี พ.ศ. 2499 ตามนโยบายของรัฐบาลที่ต้องการกระจายโอกาสทางการศึกษา เพื่อตอบสนองต่อความต้องการแพทย์ของประเทศไทยที่เพิ่มสูงขึ้นในช่วงเวลานั้น นับเป็นโรงเรียนแพทย์แห่งแรกในภูมิภาค แห่งที่สามของประเทศไทย ปัจจุบันได้รับการจัดอันดับเป็นโรงเรียนแพทย์ลำดับที่ 251-300 ของโลก (QS Ranking ปี 2561) กำหนดวิสัยทัศน์มุ่งสู่การเป็น “สถาบันการแพทย์ชั้นนำ ระดับมาตรฐานสากล” มีบุคลากรทั้งสิ้น 5,379 คน ดำเนินการตามพันธกิจสำคัญทั้ง 3 ด้าน คือ 1. ผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ คุณธรรม เป็นสากล ผ่านการให้บริการหลักสูตรแพทยศาสตรบัณฑิต หลักสูตรบัณฑิตศึกษาและหลักสูตรฝึกอบรมแพทย์ประจำบ้าน 2. สร้างสรรค์งานวิจัยมาตรฐานสากลเพื่อชี้นำด้านสุขภาพ ดำเนินการวิจัยด้านสุขภาพเพื่อความเป็นเลิศทางวิชาการ พัฒนาและสร้างองค์ความรู้สนับสนุนการเรียนรู้ของผู้เรียนและเป็นประโยชน์ในการพัฒนาสังคม และ 3. ให้บริการสุขภาพที่ได้มาตรฐานระดับสากล โดยให้บริการรักษาพยาบาลแก่ผู้ป่วย เพื่อใช้เป็นแหล่งสนับสนุนการเรียนการสอนแก่ผู้เรียนและสนับสนุนการวิจัย ผ่านการดำเนินการของโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ซึ่งเป็นโรงพยาบาลตติยภูมิ จัดเป็นโรงพยาบาลที่มีขนาดใหญ่ที่สุดในภาคเหนือ

19

สิ่งสำคัญที่มีผลต่อวิธีการดำเนินงาน

คณะฯ ดำเนินการโดยใช้แนวทางเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อพัฒนาองค์กร ส่งผลให้เกิดการพัฒนาระบบปรับปรุงผลการดำเนินงานของคณะ ดังรูปที่ 1 ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่มีผลต่อวิธีการทำงานของคณะฯ ในภาพรวม ก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องทั่วทั้งองค์กร โดยแบ่งการพัฒนาหน่วยงานในคณะฯ ออกเป็น 3 ระยะตามระดับการพัฒนาหน่วยงาน ได้แก่ ระยะที่ 1: มุ่งเน้นการสร้างมาตรฐานการทำงาน โดยใช้กระบวนการประกันคุณภาพระดับสากล ในทุกระบวนการ ระยะที่ 2: มุ่งเน้นการพัฒนากระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง และระยะที่ 3: มุ่งเน้นการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ ตามแนวทางเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ผ่านระบบการจัดการความรู้ และการแลกเปลี่ยนผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ



รูปที่ 1: ระบบปรับปรุงผลการดำเนินการของคณะแพทยศาสตร์

ความท้าทายสำคัญที่องค์กรเผชิญ

ทีมผู้บริหารคณะแพทยศาสตร์ วิเคราะห์ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน โดยใช้กระบวนการสัมมนาวางแผนกลยุทธ์ประจำปี กำหนดเป็นความท้าทายที่สำคัญที่คณะแพทยศาสตร์เผชิญอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งส่งผลกระทบต่อคณะแพทยศาสตร์ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ได้แก่

1. การเพิ่มขึ้นของโรงเรียนแพทย์อย่างต่อเนื่อง ประกอบกับนักเรียนจำนวนมากเดินทางไปเรียนหลักสูตรแพทยศาสตรบัณฑิต ในต่างประเทศ ส่งผลให้การแข่งขันในการรับนักเรียน นักศึกษา เข้าศึกษาต่อในหลักสูตรต่าง ๆ
2. นโยบาย Thailand 4.0 เป็นนโยบายของรัฐบาลที่มุ่งเน้นการสร้างนวัตกรรมและเทคโนโลยี ทางด้านการเรียนรู้ และด้านสุขภาพ เพื่อพัฒนาประเทศ การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและการสื่อสาร ที่มีการพัฒนาอย่างรวดเร็ว ส่งผลต่อรูปแบบของหลักสูตร การวิจัย การรักษาพยาบาล และกระบวนการส่งมอบผลิตภัณฑ์ไปยังลูกค้า
3. ปัญหาทางสุขภาพที่เปลี่ยนแปลงไป เนื่องจาก ปัญหาหมอกควันที่ทวีความรุนแรงขึ้นทุก ๆ ปี ส่งผลต่อสุขภาพของประชาชนในภูมิภาค ผสมกับการเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุของประเทศไทย ส่งผลให้อุบัติการณ์และความชุกของ โรคเรื้อรังไม่ติดต่อ (NCD) ซึ่งเป็น สาเหตุการเสียชีวิตอันดับหนึ่งของประชากรไทยเพิ่มขึ้นตามไปด้วย
4. ความคาดหวังของผู้เรียนและผู้ป่วยที่สูงขึ้น ส่งผลให้คณะฯ ปรับปรุงระบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพ พัฒนาศักยภาพ ใช้เทคโนโลยี ช่วยในการดำเนินการ พัฒนาหลักสูตรที่ตรงกับความต้องการของตลาด ขยายตลาดผู้ให้ทุนวิจัยรายใหม่ เพื่อให้คณะฯ มีรายได้ที่ยั่งยืน



การดำเนินการที่โดดเด่น ด้านกลยุทธ์และบุคลากร

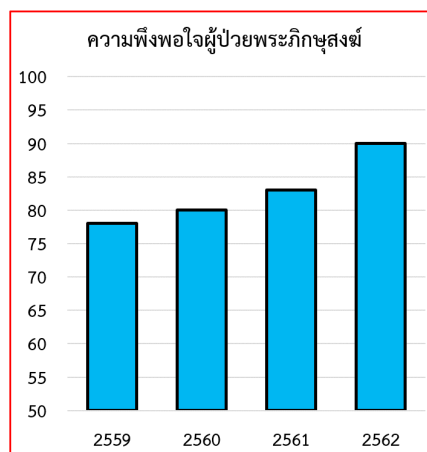
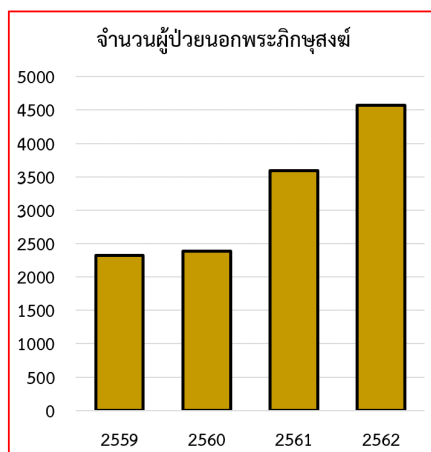


รูปที่ 2: แผนกลยุทธ์ IWISH คณะแพทยศาสตร์

เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความท้าทายสำคัญที่คณะเผชิญอยู่ได้ คณะฯ ได้ดำเนินการทบทวนและวางแผนกลยุทธ์อย่างเป็นระบบเป็นประจำทุกปี เริ่มจากการวิเคราะห์สถานการณ์ของคณะฯ โดยใช้ปัจจัยนำเข้าที่สำคัญ เช่น สภาพด้านการแข่งขัน, สรุปผลการดำเนินการตามกลยุทธ์และกระบวนการทำงานที่สำคัญในรอบปีที่ผ่านมา เป็นต้น เพื่อนำมากำหนดความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ของคณะฯ อันนำไปสู่การกำหนดแผนกลยุทธ์ในวาระบริหาร 2560 – 2563: แผนกลยุทธ์ IWISH ดังรูปที่ 2 ที่สามารถตอบสนองต่อความท้าทายดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพ ใช้ประโยชน์จากสมรรถนะหลัก ความได้เปรียบและโอกาสเชิงกลยุทธ์ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถของคณะฯ ในการมุ่งสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนด โดยมีวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์สำคัญ 5 ด้าน คือ 1. International Player: มุ่งสู่การยอมรับระดับสากล ผ่านการพัฒนาหลักสูตรนานาชาติที่ดึงดูดผู้เรียน และยกระดับผลงานวิจัยที่มีคุณภาพ ร่วมกับเครือข่ายสถาบันที่มีชื่อเสียงในต่างประเทศ 2. Wisdom Leader: การเป็นผู้นำองค์ความรู้ทางด้านการแพทย์ จัดตั้ง Academic Hub มุ่งเน้นการจัดการเรียนการสอนในศาสตร์การแพทย์สมัยใหม่ เช่น Medical Informatics เป็นต้น 3. Innovative Medical School: ยกระดับการเป็นโรงเรียนแพทย์แห่งนวัตกรรม พัฒนานวัตกรรมทางด้านหลักสูตร และการรักษาพยาบาล 4. Sophisticated and Comprehensive Medicine: พัฒนาการเป็นผู้นำการแพทย์อันทันสมัยและบูรณาการ ลงทุนจัดตั้ง Medical Hub เพื่อให้การรักษาพยาบาลคุณภาพและมาตรฐานสากล และ 5. Happy Organization: ปฏิรูปเป็นองค์กรที่สร้างความสุข ดำเนินการโดยมุ่งเน้นลูกค้าก่อให้เกิดความพึงพอใจกับลูกค้าทุกกลุ่ม และให้การสนับสนุนชุมชนที่สำคัญของคณะฯ คือ ชุมชนพระภิกษุสงฆ์ในเขตภาคเหนือ

21

คณะฯ ได้ดำเนินการในการสนับสนุนและสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชนที่สำคัญของคณะฯ คือ ชุมชนพระภิกษุสงฆ์ในเขตภาคเหนือ อย่างเป็นระบบจากการทบทวนผลการดำเนินการในปีที่ผ่านมา ร่วมกับการรับฟังเสียงจากพระภิกษุสงฆ์ในภาคเหนือ ผ่านกระบวนการเยี่ยมชุมชนโดยคณบดี และทีมบริหาร นำไปสู่การบรรจุกลยุทธ์ด้านการสนับสนุนชุมชนลงในแผนกลยุทธ์ IWISH ดำเนินการปรับปรุงจากตึกสงฆ์อาพาธ พัฒนาเป็นโรงพยาบาลสงฆ์ แห่งโรงพยาบาลมหาราชนครเชียงใหม่ เพื่อให้การรักษาพยาบาลที่มีคุณภาพ มาตรฐานระดับสากล โดยใช้สมรรถนะหลักของคณะฯ ในด้านการให้การรักษาพยาบาลอย่างเต็มประสิทธิภาพ อีกทั้งให้การรักษาพยาบาลภายใต้บรรยากาศและการบริการที่เหนือกว่าความคาดหวังของพระภิกษุสงฆ์ การทบทวนปรับปรุงอย่างเป็นระบบนี้ ส่งผลให้ชุมชนพระภิกษุสงฆ์มีความพึงพอใจสูงขึ้น ไว้วางใจในโรงพยาบาลสงฆ์ ของคณะฯ และนำพระภิกษุสงฆ์อาพาธรูปอื่นๆ มาเข้ารับบริการ ทำให้จำนวนพระภิกษุสงฆ์มารับบริการเพิ่มที่โรงพยาบาลสงฆ์เพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง





คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
110 ถ.อินทราโรส ต.ศรีภูมิ อ.เมืองเชียงใหม่
จ.เชียงใหม่ 50200 โทรศัพท์ 053-936150
อีเมล medinfo@cmu.ac.th



มหาวิทยาลัยมหิดล
คณะแพทยศาสตร์โรงพยาบาลรามาธิบดี

คณะแพทยศาสตร์ โรงพยาบาลรามาธิบดี มหาวิทยาลัยมหิดล



สิ่งสำคัญที่ทำให้คณะแพทยศาสตร์โรงพยาบาลรามาธิบดี มหาวิทยาลัยมหิดล ได้รับรางวัลในครั้งนี้ เกิดจากความมุ่งมั่น และความร่วมมือของทีมงาน ที่พยายามปลูกฝังคุณภาพให้อยู่ในงานประจำ โดยใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพ แห่งชาติ Thailand Quality Award : TQA เป็นเครื่องมือขับเคลื่อนองค์กร พร้อมทั้งกระตุ้นให้บุคลากรทุกระดับเกิดความตระหนักเห็นถึงความสำคัญ ของการพัฒนาคุณภาพ นอกจากนั้นยังเกิดจากความร่วมมือร่วมใจของบุคลากร ในการวิเคราะห์งาน มีทำงานร่วมกัน เกิดการบูรณาการข้ามสายงาน และ ใช้ข้อมูลป้อนกลับ (feedback report) ที่ได้รับจากการประเมินมากบทวน ทำให้ทราบประเด็นที่องค์กรต้องปรับปรุง และดำเนินการให้ดีขึ้น รวมถึงได้นำจุดแข็งไปสู่การพัฒนาต่อยอด ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวส่งผลให้ คณะฯ มีกระบวนการทำงานมีระบบ และมีผลลัพธ์ที่ดีขึ้นอย่างก้าวกระโดด

23



สำหรับความภาคภูมิใจที่ได้รับรางวัลอันทรงเกียรติในครั้งนี้ เกิดจากการนำ เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ซึ่งเป็นเครื่องมือการบริหารจัดการที่เป็นเลิศ มาใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของคณะแพทยศาสตร์โรงพยาบาลรามาธิบดี โดยมีการปรับระบบงาน และกระบวนการที่สำคัญ เกิดมาตรฐานและทิศทางการทำงานที่ชัดเจน มีวัฒนธรรมองค์กรในการพัฒนาคุณภาพให้อยู่ใน งานประจำจนเกิดผลการดำเนินงานที่ดีและสร้างความยั่งยืน โดยมีเป้าหมาย คือการคำนึงถึงประโยชน์ต่อผู้รับบริการและประเทศชาติเป็นสำคัญ ทั้งนี้จากที่ คณะฯ ได้รับรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ (Thailand Quality Class: TQC) ในครั้งนี้ ได้สร้างความภาคภูมิใจให้กับบุคลากรชาวรามธิบดีทุกคนเป็น อย่างยิ่งที่จะมุ่งสู่การพัฒนาคุณภาพและการรักษามาตรฐานการทำงานให้ เกิดประสิทธิภาพต่อไป



ศาสตราจารย์ นายแพทย์ปิยะมิตร ศรีธรา
คณบดีคณะแพทยศาสตร์
โรงพยาบาลรามาธิบดี มหาวิทยาลัยมหิดล



ลักษณะองค์กร

24

คณะแพทยศาสตร์โรงพยาบาลรามาธิบดี มหาวิทยาลัยมหิดล เป็นสถาบันอุดมศึกษาในสังกัดมหาวิทยาลัยมหิดล เปิดดำเนินการมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2512 มีจุดมุ่งหมายในการสร้างและถ่ายทอดองค์ความรู้ทางการแพทย์และการพยาบาล ตลอดจนวิทยาศาสตร์สุขภาพ เพื่อความเป็นเลิศทางวิชาการและวิจัย มีการให้บริการด้านสุขภาพเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอนและการวิจัย ซึ่งต้องมีความสมดุลระหว่างกลุ่มผู้ป่วยต่างๆ ได้แก่ ผู้ป่วยทั่วไปจนถึงผู้ป่วยโรคซับซ้อน คณะฯ มีพันธกิจด้านการศึกษา การวิจัยด้านวิทยาศาสตร์สุขภาพ และการดูแลสุขภาพ มีวิสัยทัศน์ “คณะแพทยศาสตร์โรงพยาบาลรามาธิบดีเป็นสถาบันการแพทย์ชั้นนำในระดับสากล” และใช้ค่านิยม “มุ่งเรียนรู้ คู่คุณธรรม ใฝ่คุณภาพ ร่วมสานภารกิจ คิดนอกกรอบ รับผิดชอบต่อสังคม” เป็นหลักในการทำงาน

คณะฯ จัดการศึกษาในระดับปริญญาตรี 4 หลักสูตร ได้แก่ หลักสูตรแพทยศาสตรบัณฑิต หลักสูตรพยาบาลศาสตรบัณฑิต หลักสูตรวิทยาศาสตรบัณฑิต สาขาความผิดปกติของการสื่อความหมาย และหลักสูตรวิทยาศาสตรบัณฑิต สาขาปฏิบัติการฉุกเฉินการแพทย์ นอกจากนี้คณะฯ มีหลักสูตรในระดับปริญญาโท หลักสูตรปริญญาเอก หลักสูตรการฝึกอบรมแพทย์ประจำบ้าน และหลักสูตรแพทย์ประจำบ้านต่อยอด

ปัจจุบันคณะฯ มีการดำเนินงาน 2 วิทยาเขต คือ คณะแพทยศาสตร์โรงพยาบาลรามาธิบดี วิทยาเขตพญาไท และสถาบันการแพทย์จักรีนฤเบดินทร์ อ.บางพลี จ.สมุทรปราการ ซึ่งสถาบันการแพทย์จักรีนฤเบดินทร์ ได้เริ่มให้บริการผู้ป่วยตั้งแต่ พ.ศ. 2560 และเป็นแหล่งการเรียนรู้ของนักศึกษาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2562 เป็นแหล่งฝึกการเรียนการสอนของนักศึกษาแพทย์ในปี พ.ศ. 2563

ทั้งนี้คณะฯ มีการจำแนกประเภทบุคลากร ได้แก่ บุคลากรสายวิชาการทั้งอาจารย์ นักวิจัย บุคลากรสายสนับสนุนวิชาชีพเฉพาะ บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ และบุคลากรสายสนับสนุนทั่วไป นอกจากนี้ยังมีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่ทันสมัยตอบสนองการบริการผู้ป่วย มีศูนย์พัฒนานวัตกรรมทางการแพทย์ และมีเครื่องมืออุปกรณ์ที่เป็นเทคโนโลยีขั้นสูงทางการแพทย์สำหรับรองรับผู้ป่วยโรคซับซ้อนที่ถูกละเลยจากโรงพยาบาลอื่น ให้ได้รับการรักษาอย่างมีประสิทธิภาพ

สิ่งสำคัญที่มีผลต่อวิธีการดำเนินงาน

ปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญขององค์กร ได้แก่

- 1) การเป็นองค์กรที่มีชื่อเสียง มีภาพลักษณ์ที่ดี เป็นที่ยอมรับของสังคม ทำให้มีโอกาสได้ดูแลผู้ป่วยโรคซับซ้อนในสาขาต่างๆ อย่างครอบคลุม
- 2) การนำอย่างมีวิสัยทัศน์ของทีมผู้บริหารทำให้เกิดนวัตกรรมต่างๆ เช่น รูปแบบการบริหารจัดการที่คล่องตัวและตอบสนองความต้องการ การมีหลักสูตรแพทยศาสตรบัณฑิตควบรวมกับหลักสูตรวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต การจัดสิ่งแวดล้อมเพื่อส่งเสริมนวัตกรรมทางการแพทย์ที่ผู้เชี่ยวชาญในสาขาอื่นๆ มาทำงานร่วมกับบุคลากรทางการแพทย์ รวมทั้งการสนับสนุนให้มีการพัฒนาคุณภาพและขอรับรองตามมาตรฐานต่างๆ ในพันธกิจการศึกษาและการดูแลสุขภาพ
- 3) การใช้ความเชี่ยวชาญจากสมรรถนะหลักขององค์กรในทุกพันธกิจ ทำให้มีการพัฒนาความรู้และเทคโนโลยีทางการแพทย์ที่ทันสมัยในการดูแลผู้ป่วยโรคซับซ้อน มีโครงการวิจัยขนาดใหญ่เป็นฐานสำหรับการต่อยอด
- 4) การมีเครือข่ายความร่วมมือทั้งในประเทศและต่างประเทศ ทั้งในระดับองค์กรและระดับบุคคล ทั้งด้านวิชาการและด้านนโยบาย ทั้งกับภาครัฐและกับภาคเอกชน ทำให้อาคารของคณะสามารถติดตามความก้าวหน้าทางวิชาการและจุดประกายให้เกิดแผนงานโครงการริเริ่มใหม่ๆ นำไปสู่การขึ้นสู่สังคมทั้งในระดับนโยบายและระดับปฏิบัติ
- 5) การออกแบบระบบงานที่ส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือระหว่างวิชาชีพและระหว่างพันธกิจต่างๆ โดยยึดประโยชน์ต่อผู้ป่วย นักศึกษา และสังคมเป็นหลัก
- 6) การเรียนรู้ที่ฝังอยู่ในงานปกติประจำ เช่น การมีระบบขอคำปรึกษาเป็นลำดับขั้นในการดูแลผู้ป่วย การวางแผนดูแลผู้ป่วยร่วมกัน การเรียนรู้จากกรณีศึกษาในหลากหลายรูปแบบ
- 7) การใช้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจที่สำคัญ คณะฯ มีระบบธุรกิจอัจฉริยะที่สามารถประมวลผลข้อมูลจากแหล่งต่างๆ มาวิเคราะห์เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจทั้งในระดับปฏิบัติการและระดับนโยบาย
- 8) ความสามารถในการหารายได้มาเสริมงบประมาณจากภาครัฐ ทั้งในรูปแบบของมูลนิธิราชมาริตี และการจัดบริการผู้ป่วย



ความท้าทายที่คณะฯ ยังเผชิญอยู่

- 1) การผลิตบัณฑิตที่มุ่งเน้นผลลัพธ์และการวิจัยที่มีผลกระทบสูง เพื่อตอบสนองนโยบายของมหาวิทยาลัยและประเทศ
- 2) การบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและการสร้างความยั่งยืนทางการเงิน
- 3) การตอบสนองความคาดหวังของผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างมีประสิทธิภาพ
- 4) ปัญหาสุขภาพของผู้ป่วยที่มีความซับซ้อนมากขึ้น ต้องการวิทยาการ เทคโนโลยี และทรัพยากรมากขึ้น โดยเฉพาะในกลุ่มผู้สูงอายุและผู้ป่วยโรคเรื้อรัง เป็นความท้าทายสำหรับพันธกิจดูแลสุขภาพและพันธกิจวิจัย ขณะเดียวกันคณะต้องรักษาสัดส่วนของผู้ป่วยทั่วไปเพื่อพันธกิจการศึกษาด้วย
- 5) การสรรหาและเตรียมบุคลากรเพื่อรองรับพันธกิจที่กำลังขยายตัว รวมทั้งการพัฒนาศูนย์การเพื่อพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอก



การดำเนินการที่คณะฯ มีความโดดเด่น

- 1) ศักยภาพในการสร้างผลงานวิจัย การผลิตบัณฑิต และการให้การดูแลสุขภาพซึ่งอยู่ในระดับ top 3 ของประเทศ ดังตัวอย่างผลงานวิจัยได้รับการตีพิมพ์ในระดับนานาชาติเพิ่มขึ้น จำนวน citation ของงานวิจัยย้อนหลัง 5 ปีดีกว่าคู่เทียบ หลักสูตร วท.บ.ปฏิบัติการฉุกเฉินทางการแพทย์ได้รับความนิยมเป็นอันดับหนึ่งของประเทศ และได้รับการจัดอันดับเป็นที่ 1 หรือ 2 ของ Thailand Most Admired Company ในกลุ่มโรงพยาบาล (รัฐและเอกชน) ต่อเนื่องมา 5 ปี
- 2) การพัฒนาระบบงานตามมาตรฐานที่มีความเป็นสากลจนได้รับการรับรอง เช่น ด้านการศึกษา ได้รับการรับรองตามเกณฑ์มาตรฐาน World Federation for Medical Education (WFME) และ Asian University Network Quality Assurance (AUN-QA) ด้านการดูแลสุขภาพ ได้รับการรับรอง Advanced HA, JCI, Disease Specific Certification, รวมทั้งมาตรฐานระบบบริหารคุณภาพและมาตรฐานทางห้องปฏิบัติการต่างๆ
- 3) มีการใช้ประโยชน์จากงานวิจัยในการขับเคลื่อนนโยบายทั้งระดับชาติ เช่น สารตะกั่วในสีทาบ้าน อันตรายต่อสมองในนักมวยเด็ก สิทธิประโยชน์สำหรับผู้ป่วยโรคซึมเศร้าและโรคหายาก นโยบายลดการบริโภคเกลือ การพัฒนา Application เพื่อประเมินปัจจัยเสี่ยงต่อการเกิดโรคหัวใจ หลอดเลือด และเมตาบอลิซึม
- 4) การพัฒนาระบบบริการที่มีประสิทธิภาพเทียบเคียงกับสากล เช่น การปลูกถ่ายอวัยวะ ผู้ป่วยโรคมะเร็ง ผู้ป่วยโรคกล้ามเนื้อหัวใจตายเฉียบพลัน ผู้ป่วยโรคหลอดเลือดสมอง การตั้งครุฑของผู้มีบุตรยาก และระบบบริการที่มีประสิทธิภาพ เช่น ระบบ fast track สำหรับดูแลผู้ป่วยที่ต้องการดูแลอย่างเร่งด่วน บริการที่ลดการใช้เตียงนอนของโรงพยาบาล เช่น home chemotherapy, home ventilation, palliative care
- 5) การให้บริการวิชาการขั้นสูง เช่น ศูนย์พิษวิทยา ซึ่งให้คำปรึกษาด้านพิษวิทยาและสนับสนุนยาต้านพิษ และได้รับการจัดตั้งเป็น WHO Collaborating Center ด้านพิษวิทยา
- 6) การให้บริการวิชาการแก่ประชาชนผ่านสถานีโทรทัศน์ “รามามาเนล” ซึ่งมีความหลากหลายของเนื้อหา วิธีการนำเสนอ ช่องทางการเข้าถึง ทำให้ประชาชนได้รับความรู้เกี่ยวกับสุขภาพที่ถูกต้องได้อย่างกว้างขวาง
- 7) การส่งเสริมและสนับสนุนกลุ่มผู้ป่วยให้รวมตัวกันและมีบทบาทช่วยเหลือกันในลักษณะ self-help group ซึ่ง customer engagement ในระดับสูง และหลายกลุ่มก้าวหน้าถึงขั้นมีบทบาทในการขับเคลื่อนนโยบายสาธารณะ

27



คณะแพทยศาสตร์โรงพยาบาลรามาธิบดี มหาวิทยาลัยมหิดล

เลขที่ 270 ถนนพระรามหก แขวงทุ่งพญาไท

เขตราชเทวี กรุงเทพมหานคร 10400

<https://www.rama.mahidol.ac.th/>



ธนาคารเพื่อการเกษตร และสหกรณ์การเกษตร

“

ปัจจุบันสถานการณ์โลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การเตรียมความพร้อม การปรับตัว และการพัฒนาปรับปรุงองค์กรอย่างต่อเนื่องจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำองค์กรสู่ความสำเร็จ โดยมีความท้าทายคือการยกระดับองค์กรเทียบเคียงมาตรฐานระดับสากล การนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) มาเป็นเครื่องมือในการประเมินตนเองขององค์กร (Check-up) ทำให้ ธ.ก.ส. มองเห็นจุดอ่อน จุดแข็งในการนำมากำหนดกรอบในการขับเคลื่อนองค์กร เพื่อก้าวสู่องค์กรที่มีสมรรถนะสูง (High Performance Organization) อย่างมั่นคงและยั่งยืนตลอดไป

”



นายอภิรมย์ สุขประเสริฐ

ผู้จัดการ

ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร



ลักษณะองค์กร

ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) จัดตั้งขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2509 เป็นสถาบันการเงินเฉพาะกิจในสังกัดกระทรวงการคลัง มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ความช่วยเหลือทางการเงินแก่เกษตรกร กลุ่มเกษตรกร และสหกรณ์การเกษตร ในการประกอบอาชีพเกษตรกรรม อาชีพที่เกี่ยวข้องกับเกษตรกรรม หรืออาชีพนอกภาคเกษตรกรรม อันจะเป็นการเพิ่มรายได้ พัฒนาคุณภาพชีวิตของเกษตรกร และครอบครัว ลดบทบาทของเงินกู้ในระบบ และช่วยเหลือเกษตรกรรายย่อยให้เข้าถึงแหล่งเงินทุน ตลอดจนสามารถให้บริการด้านการเงินการธนาคารแก่บุคคลทั่วไปได้อย่างสะดวก รวดเร็ว ปลอดภัยและทันสมัย โดยมีผลิตภัณฑ์หลัก คือ ผลิตภัณฑ์ด้านสินเชื่อ และผลิตภัณฑ์ด้านเงินฝาก มีช่องทางการให้บริการที่หลากหลายทั้ง Offline และ Online อาทิ สาขานาคร ที่ครอบคลุมทั่วประเทศ เครือข่ายทางการเงิน และ A-Mobile Application ควบคู่ไปกับการพัฒนาเกษตรกรให้มีศักยภาพในการประกอบอาชีพเกษตรกรรมอย่างยั่งยืนและหลุดพ้นจากความยากจน โดยน้อมนำตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ซึ่งมีชุมชนเป็นศูนย์กลางเพื่อสร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจ รับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม รักษาอัตลักษณ์ทางสังคมและวัฒนธรรมอย่างยั่งยืน ภายใต้วิสัยทัศน์ “เป็นธนาคารพัฒนาชนบทที่ยั่งยืน มุ่งสนับสนุนการพัฒนาเศรษฐกิจฐานราก เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของคนในชนบท”

29

สิ่งสำคัญที่มีผลต่อวิธีการดำเนินงาน

ธ.ก.ส. ได้กำหนดกรอบการดำเนินงานให้เป็นทิศทางเดียวกัน ที่มุ่งเน้นการสร้างสมดุลโดยใช้หลัก 3C ซึ่งประกอบด้วย การมุ่งเน้นดูแลลูกค้าเชิงรุก (Customer Centric) การมุ่งพัฒนาศักยภาพชุมชนแบบบูรณาการ (Community Based) และการเพิ่มขีดความสามารถองค์กร (Competitiveness) โดยมีกลไกการขับเคลื่อนผ่านแนวทาง 3P คือ การปรับมโนทัศน์ (Paradigm) โดยสร้างจิตสำนึกการคำนึงถึงลูกค้า การมีธรรมาภิบาล และดำเนินงานอย่างยั่งยืน การปรับรูปแบบการบริหาร (Platform) ให้เกิดความยืดหยุ่นและเกิดการทำงานข้ามสายงานในรูปแบบ Project Based และการปรับรูปแบบการทำงาน (Pattern) ซึ่งเป็นกลไกสำคัญที่มุ่งสู่ความสำเร็จในการดำเนินงาน



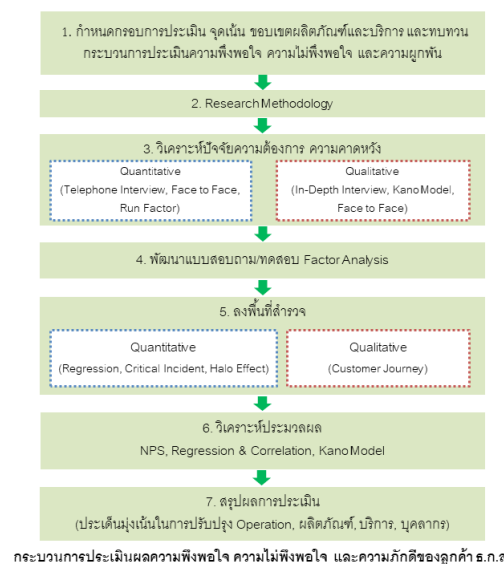
ความท้าทายสำคัญที่องค์กรเผชิญ

อ.ก.ส. ดำเนินการตามวิสัยทัศน์ที่มุ่งมั่นยกระดับคุณภาพชีวิตของคนในชนบท พัฒนาการให้บริการและกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายในและภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อทิศทางการดำเนินงานของธนาคาร ไม่ว่าจะเป็นด้านเทคโนโลยีทางการเงินที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Disruptive Financial Technology) เกษตรกรเข้าสู่วัยสูงอายุ ความผันผวนของราคาสินค้าเกษตร ความแปรปรวนของสภาพภูมิอากาศ รวมถึงนโยบายและกฎระเบียบของภาครัฐที่กำกับดูแล นำไปสู่การทบทวนยุทธศาสตร์เพื่อจัดการกับความท้าทายและใช้ประโยชน์จากความสำเร็จ เพื่อสร้างโอกาสเชิงยุทธศาสตร์ อาทิ การพัฒนาทายาทเกษตรกรและ Smart Farmer การยกระดับสหกรณ์การเกษตร วิสาหกิจชุมชน และผู้ประกอบการเกษตรให้เป็นหัวขบวนในการพัฒนาเกษตรกรและสถาบันเกษตรกร การพัฒนาส่งเสริมศักยภาพชุมชน/ ศูนย์การเรียนรู้ต้นแบบเศรษฐกิจพอเพียงเพื่อยกระดับเป็นชุมชนอุดมสุข การพัฒนาช่องทางให้บริการ A-mobile การพัฒนาความร่วมมือกับพันธมิตรในการเป็นเครือข่ายทางการเงิน เพื่อดำเนินธุรกรรมทางการเงินด้านการฝาก ถอน โอนเงิน รับชำระหนี้ และรับชำระค่าบริการ ทำให้ลูกค้าสามารถเข้าถึงบริการทางการเงินของธนาคารได้อย่างสะดวกครอบคลุมทุกพื้นที่ รวมทั้งการยกระดับพนักงานสู่การเป็นที่ปรึกษาทางการเงิน/ การลงทุน และการพัฒนาที่ปรึกษาทางการเงินประจำสาขา (Smart Sales) ให้สอดคล้องกับนโยบายการดำเนินงานแบบ Customer Centric ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ บริการ และช่องทางให้บริการที่เหมาะสมกับรายกลุ่มลูกค้า

ลูกค้า

30

ลูกค้าเกษตรกรของ อ.ก.ส. มีความหลากหลายแตกต่างกันทั้งด้านศักยภาพการสร้างรายได้ พื้นที่ทำการเกษตร และวัฒนธรรมประเพณี ดังนั้นการเข้าใจเกษตรกรในเชิงลึกจึงเป็นสิ่งที่ อ.ก.ส. ให้ความสำคัญ โดยเริ่มจากการรับฟังเสียงของลูกค้าที่หลากหลายช่องทาง อาทิ การศึกษาวิจัย Social Media และ Call Center พร้อมทั้งการสร้างปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าเพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึก ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการทำงานของพนักงาน อาทิ พนักงานลงพื้นที่ประชุมร่วมกับเกษตรกร การตรวจเยี่ยมเกษตรกรที่ขึ้นทะเบียนเป็นลูกค้า อ.ก.ส. ถึงบ้านและนาไร่ เพื่อทำความเข้าใจวิถีชีวิตเกษตรกรอย่างแท้จริง ซึ่งข้อมูลดังกล่าวจะถูกจัดเก็บในระบบ BAAC VOC นอกจากนี้ มีการประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพันลูกค้า โดยการหาปัจจัยความต้องการและความคาดหวังครอบคลุมทุกกลุ่มลูกค้าในหลากหลายรูปแบบ อาทิ การทำ In-Depth Interview, Face-to-Face Interview ตามหลักการตลาด 7Ps และวิเคราะห์หาความต้องการและความคาดหวังตามแนวทาง Kano's Model แบ่งตามกลุ่มลูกค้า รวมถึงการลงพื้นที่สำรวจทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ และทำการวิเคราะห์ประมวลผลระดับความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจด้วยวิธี Regression และ Correlation ส่วนระดับความผูกพันใช้การวิเคราะห์ด้วย NPS ซึ่งสารสนเทศดังกล่าวคณะกรรมการนโยบายกลยุทธ์ผลิตภัณฑ์จะนำไปใช้ในการวิเคราะห์ Value Chain Financing ตลอดห่วงโซ่คุณค่าการเกษตร



เริ่มตั้งแต่การผลิต การรวบรวม การแปรรูป และการตลาด เพื่อกำหนดผลิตภัณฑ์บริการตามแต่ละกลุ่มลูกค้า และการสนับสนุนช่องทางทำธุรกรรมที่ครอบคลุมทั้ง Offline และ Online อาทิ สาขา ธ.ก.ส. จำนวน 1,272 สาขา ที่ครอบคลุมทั่วประเทศ Banking Agents และบริการผ่าน A-Mobile Application อีกทั้งมีการสนับสนุนลูกค้าด้านการส่งเสริมความรู้และการพัฒนา ผ่านศูนย์เรียนรู้ชุมชนต้นแบบ ธ.ก.ส. จำนวน 7,929 แห่ง เพื่อเป็นแหล่งเรียนรู้การประกอบอาชีพการเกษตร โดยลูกค้าสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันเอง หรือเรียนรู้จากปราชญ์ชาวบ้านของ ธ.ก.ส. ซึ่งเป็นผู้ที่มีองค์ความรู้ภูมิปัญญาชาวบ้านและการทำการเกษตร นอกจากนี้ ด้านการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า ธ.ก.ส. ดำเนินการผ่านการสร้างความเข้มแข็งของกลุ่มลูกค้าให้แข็งแรง อย่างเกื้อกูล แบ่งปัน และเป็นธรรม โดยการให้สินเชื่อควบคู่กับความรู้ อาทิ สินเชื่อรวมกลุ่มและสินเชื่อแบบกำกับแนะนำ เพื่อให้ลูกค้าดูแลซึ่งกันและกัน โดยมีพนักงานสินเชื่อติดตามตรวจสอบการใช้เงินกู้และให้ความรู้ทางการเงินอย่างใกล้ชิด รวมถึงสินเชื่อ SME เกษตร ที่สนับสนุนให้ลูกค้าที่มีศักยภาพในการสร้างรายได้ปานกลางถึงสูงช่วยยกระดับศักยภาพของลูกค้าย่อยๆ ที่มีการจัดการซื้อร้องเรียนได้กำหนดเป็นคู่มือสำหรับสาขาและส่วนงานนำไปปฏิบัติเป็นแนวทางเดียวกัน พร้อมด้วยการกำหนด SLA ในการจัดการซื้อร้องเรียน ซึ่งพิจารณาตามระดับผลกระทบ และใช้สัญลักษณ์สีเขียว สีเหลือง และสีแดง แสดงสถานะของการดำเนินการ โดยมีระบบ BAAC VOC เป็นศูนย์กลางในการติดตามสถานการณ์ดำเนินงาน เพื่อให้มั่นใจว่าสามารถจัดการซื้อร้องเรียนได้อย่างทันทั่วถึง

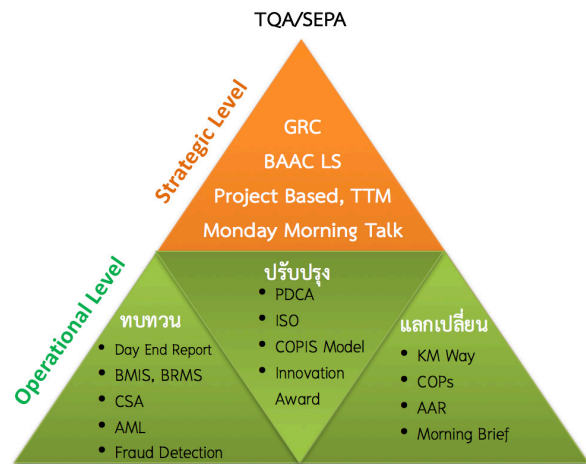


31

บุคลากร

ธ.ก.ส. ให้ความสำคัญกับ “บุคลากร” เพราะเป็นทรัพยากรสำคัญในการขับเคลื่อนให้การดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จ โดยได้กำหนดนโยบาย “เก่ง ดี มีสุขในการสร้างสรรค์ผลงาน” ในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ และขับเคลื่อนผ่าน BAAC HR Model ซึ่งมีการวิเคราะห์และประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลัง ที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ สมรรถนะหลัก ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ และวางแผนการสรรหา ว่าจ้าง และเตรียมบุคลากรให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงตามทิศทางของธนาคาร โดยธนาคารมุ่งเน้นการกำหนดอัตรากำลังและขีดความสามารถด้าน Digital และการปรับบทบาทพนักงานจากการให้บริการไปเป็นที่ปรึกษาให้คำแนะนำ อาทิ ที่ปรึกษาทางการเงินด้านธุรกิจเกษตร และที่ปรึกษาทางการเงินประจำสาขา (Smart Sale) อีกทั้งมีการสรรหานักศึกษาฝึกงานที่มีศักยภาพสูงสมัครเข้าร่วมงานกับธนาคาร ผ่านโครงการ “BAAC Excellent Internship Program” และสรรหาผ่าน BAAC Active Pools ที่คัดกรองผู้สมัครที่มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญตรงตามตำแหน่งที่ต้องการ อาทิ กลุ่มตำแหน่งด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และกลุ่มตำแหน่งด้านสินเชื่อขนาดใหญ่ มีการสัมภาษณ์ด้วยเทคนิค STAR และการทำ Personality Test เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีทัศนคติและพฤติกรรมสอดคล้องกับค่านิยม SPARK รวมทั้งการปรับโครงสร้างการบริหารงานแบบ Customer Centric เพื่อให้สอดคล้องกับกลุ่มลูกค้าและเน้นการทำงานแบบข้ามสายงาน (Cross Functional Team) โดยมอบหมายให้ผู้บริหารทำ Project Based เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานสูงสุด อีกทั้ง ธ.ก.ส. มีวิธีสร้างความผูกพันกับบุคลากร โดยการสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีทั้งด้านสุขภาพ สวัสดิภาพ และความสะดวกในการเข้าถึงสถานที่ทำงาน พร้อมทั้งให้ความสำคัญด้านสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ที่ครอบคลุมความต้องการของบุคลากรแต่ละกลุ่มและแตกต่างกันตามพื้นที่ปฏิบัติงาน มีการนำกระบวนการ PMS มาบริหารการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยใช้ระบบ KPI ถ่ายทอดตัวชี้วัดลงสู่ระดับบุคลากรแต่ละระดับ รวมทั้งมีการยกย่องชมเชยบุคลากรและให้รางวัลสูงใจอย่างต่อเนื่อง เพื่อเสริมสร้างความผูกพันของพนักงาน นอกจากนี้ ธ.ก.ส. ยังพัฒนาบุคลากรและผู้นำตามหลัก 70:20:10 และมีหลักสูตรตามเส้นทางพัฒนาในระดับต่างๆ เพื่อดึงศักยภาพของบุคลากรมาใช้อย่างเต็มที่ รวมถึงมีการเตรียมความพร้อมผู้นำรองรับอนาคต (Talent Management) โดยเชื่อมโยงกับระบบ Succession Plan และพัฒนาตาม Talent Competency Model (TCM) ควบคู่กับการจัดทำระบบม็อบอาชีพเพื่อเพิ่มศักยภาพและรักษามูลค่าบุคลากรไว้ในสายอาชีพที่ต้องใช้ผู้เชี่ยวชาญ

การปฏิบัติการ



ธ.ก.ส. ออกแบบผลิตภัณฑ์และกระบวนการทำงานด้วยการวิเคราะห์ COPIS Model โดยคำนึงถึงลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer Centric) และมีการติดตามผลการปฏิบัติงานประจำวันผ่าน BAAC SQA, Branch Checklist, Day End Report, และ Morning Brief ซึ่งจากการติดตามผลการดำเนินงานนำไปสู่การปรับปรุงผลิตภัณฑ์และกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง โดยใช้แนวทาง PDCA, ISO, BAAC SQA และ Innovation Award นอกจากนี้ มีการพัฒนาระบบการเชื่อมโยงฐานข้อมูลภาคการเกษตรระดับประเทศของภาครัฐ (National Agriculture Data Pool) ที่สนับสนุนงานวิจัยเพื่อการดำเนินธุรกิจและรองรับนโยบายภาครัฐของธนาคาร การพัฒนา A-Mobile Application เพื่อให้บริการธุรกรรมทางการเงินและความรู้การเกษตร การนำระบบตรวจประเมินที่ดินด้วยสารสนเทศภูมิศาสตร์ (GIS) มาช่วยในการปฏิบัติงานและตรวจสอบที่ดินสำหรับเป็นหลักประกันการกู้เงิน นอกจากนี้ ได้คำนึงถึงการรักษาความมั่นคงความปลอดภัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและข้อมูลของลูกค้า โดยดำเนินการตามมาตรฐาน ISO/IEC 27001:2013 พร้อมทั้งมีการนำแนวทางมาตรฐาน ISO 22301:2012 มาใช้จัดเตรียมแผนในการทำให้สถานที่ทำงานมีความพร้อมต่อภาวะฉุกเฉินและภัยคุกคาม รวมถึงมีการซักซ้อมทดสอบแผน BCP และแผนฟื้นฟูระบบงานที่สำคัญของธนาคาร (DRP) อย่างสม่ำเสมอ



ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร

2346 ถนนพหลโยธิน แขวงเสนานิคม

เขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร 10900



มหาวิทยาลัยมหิดล
มปัญญาแห่งแผ่นดิน

มหาวิทยาลัยมหิดล



มหาวิทยาลัยมหิดลเลือกใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ซึ่งเป็นเกณฑ์รางวัลระดับโลก มาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาการบริหารจัดการทั้งในระดับมหาวิทยาลัยและส่วนงานการได้รับรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ เป็นการยืนยันความสำเร็จที่เกิดจากร่วมแรงร่วมใจของบุคลากรทุกระดับในการขับเคลื่อนทุกพันธกิจให้สอดคล้องประสานไปในทิศทางเดียวกัน ปัจจัยแห่งความสำเร็จของมหาวิทยาลัยมหิดลในการขับเคลื่อนองค์กรตามแนวทางเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ คือ การมีนโยบายคุณภาพที่ชัดเจนจากระดับสภามหาวิทยาลัยมาใช้ในการขับเคลื่อนระบบคุณภาพทั้งในระดับมหาวิทยาลัย และระดับส่วนงาน ทำให้เกิดระบบคุณภาพมหาวิทยาลัยมหิดล (Mahidol University Quality Development: MUQD) นำมาสู่การพัฒนาคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ที่สำคัญคือมี Quality Team ที่เข้าใจและใช้เกณฑ์ในการตรวจประเมินคุณภาพภายในและพัฒนานองค์กรอย่างต่อเนื่อง ทำให้เกิดวัฒนธรรมคุณภาพ (Quality Culture) ฝังเข้าไปอยู่ในทุกกระบวนการทำงานขององค์กรและมุ่งสู่วัฒนธรรมแห่งความเป็นเลิศ (Culture of Excellence) เพื่อตอบสนองให้เหนือความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มของมหาวิทยาลัย เพื่อให้มหาวิทยาลัยบรรลุเป้าหมายการเป็นมหาวิทยาลัยระดับโลก เพื่อพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ของประเทศด้วยการสร้างบัณฑิตที่เป็น Global Citizen ตอบสนองความต้องการของตลาดแรงงานและสังคม พลังงานวิจัยและนวัตกรรมคุณภาพสูงเพื่อช่วยแก้ไขปัญหของประเทศ เป็นผู้นำด้านสุขภาพะเชิงนโยบายและให้บริการสุขภาพและบริการวิชาการที่ได้มาตรฐานสากล สมดังปรัชญาของมหาวิทยาลัยมหิดลที่ว่า “True success is not in the learning but in its application to the benefit of mankind”

33



ศาสตราจารย์ นายแพทย์บรรจง มไหสวริยะ
รักษาการแทนอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหิดล



ลักษณะองค์กร

34

มหาวิทยาลัยมหิดล เป็นสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาในกำกับของรัฐที่ดำเนินการโดยไม่มุ่งหวังกำไร มหาวิทยาลัยมีจุดเริ่มต้นมาจากโรงเรียนแพทยากร ซึ่งเป็นโรงเรียนแพทย์แห่งแรกของประเทศไทยในโรงศิริราชพยาบาล พัฒนาการสู่ โรงเรียนราชแพทยาลัย และ คณะแพทยศาสตร์และศิริราชพยาบาล จนกระทั่งปี พ.ศ. 2485 ได้รับการสถาปนาเป็น “มหาวิทยาลัยแพทยศาสตร์” และในปี พ.ศ. 2512 พระบาทสมเด็จพระบรมชนกาธิเบศร มหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราช บรมนาถบพิตร ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ พระราชทานนาม “มหิดล” อันเป็นพระนามของสมเด็จพระมหิตลาธิเบศรอดุลยเดชวิกรม พระบรมราชชนก และให้พัฒนาเป็นมหาวิทยาลัยที่สมบูรณ์เพิ่มเติมขอบเขตของวิชาการให้กว้างขวางออกไปจากวิชาแพทยศาสตร์ มีความหลากหลายของสาขาวิชาการทั้งด้านศาสตร์และศิลป์ ในปัจจุบันมหาวิทยาลัยมหิดลได้รับการจัดอันดับให้เป็นลำดับหนึ่งของประเทศโดย Times Higher Education โดยมีปณิธานมุ่งมั่นในการเป็น “ปัญญาของแผ่นดิน” และยึดมั่นในปรัชญามหาวิทยาลัยที่ว่า “ความสำเร็จที่แท้จริงอยู่ที่การนำความรู้ไปประยุกต์ใช้เพื่อประโยชน์สุขแก่มวลมนุษยชาติ”

วิสัยทัศน์: มุ่งมั่นที่จะเป็นมหาวิทยาลัยระดับโลก

พันธกิจ: สร้างความเป็นเลิศทางด้านสุขภาพ ศาสตร์ ศิลป์ และนวัตกรรมบนพื้นฐานของคุณธรรม เพื่อสังคมไทย และประโยชน์สุขแก่มวลมนุษยชาติ โดยการจัดการศึกษา วิจัย และบริการวิชาการ

คำนิยาม : M-A-H-I-D-O-L

M - Mastery (รู้แจ้ง รู้จริง สมเหตุสมผล)

A - Altruism (มุ่งผลเพื่อผู้อื่น)

H - Harmony (กลมกลืนกับสรรพสิ่ง)

I - Integrity (มั่นคงยั่งยืนในคุณธรรม)

D - Determination (แน่วแน่ทำ กล้าตัดสินใจ)

O - Originality (สร้างสรรค์สิ่งใหม่)

L - Leadership (ใส่ใจเป็นผู้นำ)

สมรรถนะหลัก : เป็นผู้นำด้านการศึกษาและวิจัยในสาขาวิทยาศาสตร์สุขภาพ โดยมีบริการสุขภาพเป็นฐานหลัก

ความท้าทายสำคัญขององค์กร

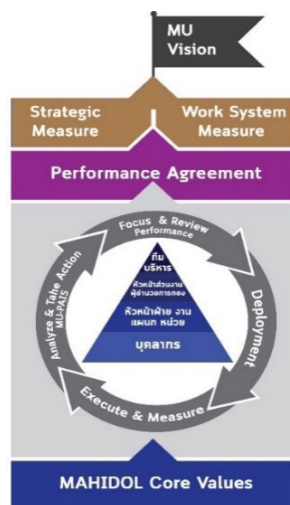
หน้าที่หลักของมหาวิทยาลัยมหิดลตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) ที่สำคัญคือ การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ และการสร้างความสามารถในการแข่งขัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านวิทยาศาสตร์สุขภาพ ผ่านกระบวนการผลิตบัณฑิต การวิจัย และการบริการวิชาการ โดยมหาวิทยาลัยได้พิจารณาความท้าทายเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ ดังนี้

- World Class University & Ranking: การเป็นมหาวิทยาลัยระดับโลก และการจัดอันดับมหาวิทยาลัยชั้นนำระดับโลก
- Research & Innovation: การสร้างผลงานวิจัยที่มีคุณภาพสูงและมีผลกระทบในระดับสากล และการสร้างสรรค์นวัตกรรม
- MU Graduates Leadership: การผลิตบัณฑิตที่มีคุณลักษณะตาม Global Citizen และ Global Talents
- Financial Sustainability: การสร้างความยั่งยืนทางการเงิน การคลัง
- Big & Quality data: การมีฐานข้อมูลที่ถูกต้อง เป็นปัจจุบัน สามารถนำมาใช้ในการตัดสินใจเชิงนโยบาย
- International Accreditation: การได้รับการรับรองมาตรฐานระดับสากล
- Branding: การสร้างภาพลักษณ์ให้เป็นที่ยอมรับในระดับสากล

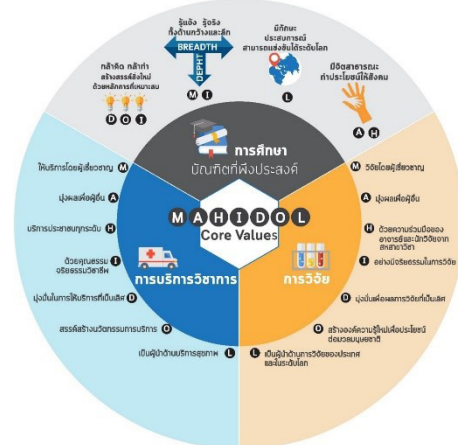
ระบบการนำองค์กร

35

ผู้นำระดับสูงของมหาวิทยาลัยให้ความสำคัญต่อกระบวนการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม (VMV) โดยพิจารณาจากข้อมูลนำเข้าที่สำคัญ คือความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความสามารถในการแข่งขัน สมรรถนะหลัก ผลการดำเนินงาน ความเสี่ยงระดับองค์กร และ Benchmarking มาวิเคราะห์ร่วมกัน ได้กำหนดวิสัยทัศน์เป็น “มุ่งมั่นที่จะเป็นมหาวิทยาลัยระดับโลก” และค่านิยม M-A-H-I-D-O-L และผ่านความเห็นชอบจากสภามหาวิทยาลัย มาตั้งแต่ปี 2551 และได้มีการทบทวน VMV เป็นประจำทุกปีตามกระบวนการจัดทำกลยุทธ์และนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (MU-SPP) ซึ่งมีการกำหนดกลยุทธ์ การมอบหมายรองอธิการบดีฝ่ายต่างๆ และผู้บริหารส่วนงานรับผิดชอบในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ และค่านิยมสู่การปฏิบัติผ่าน MU Leadership System (ภาพที่ 1) รวมถึงการติดตามผลการดำเนินงานและนำกลับมาทบทวนและพัฒนาในปีต่อไป ทั้งนี้ ค่านิยม M-A-H-I-D-O-L ได้ถูกสะท้อนให้เห็นในคุณลักษณะของบัณฑิต การวิจัย และการบริการวิชาการของมหาวิทยาลัยมหิดล (ภาพที่ 2)



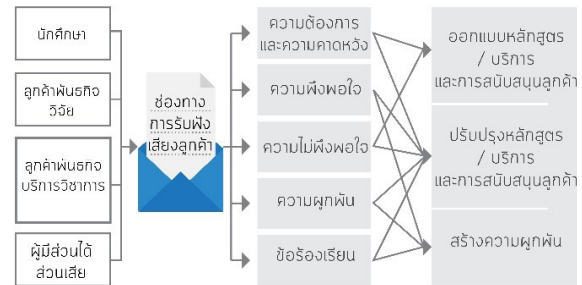
ภาพที่ 1 MU Leadership System



ภาพที่ 2 ค่านิยม M-A-H-I-D-O-L

ลูกค้า

มหาวิทยาลัยมหิดลมีค่านิยม Altruism ‘มุ่งผลเพื่อผู้อื่น : การมุ่งให้บริการเป็นสำคัญ’ การใช้ข้อมูลและสารสนเทศที่ได้จากลูกค้า เพื่อประกอบการตัดสินใจในการบริหารจัดการจึงเป็นสิ่งสำคัญ โดยแบ่งกลุ่มลูกค้าตามพันธกิจหลักของมหาวิทยาลัย ดำเนินการโดยผู้รับผิดชอบในแต่ละพันธกิจร่วมกับส่วนงาน ด้วยการนำสารสนเทศที่ได้ในช่องทางต่างๆ มาพิจารณาผ่านคณะกรรมการต่างๆ เพื่อปรับปรุงและออกแบบผลิตภัณฑ์ให้ตอบสนองความต้องการของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ตามภาพที่ 3



ภาพที่ 3 กระบวนการรับฟังเสียงลูกค้า

สารสนเทศที่ได้จะนำมาวิเคราะห์ออกเป็น 5 ประเภท คือความต้องการและความคาดหวัง ความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ ความผูกพัน และข้อร้องเรียน โดยนำความต้องการและความคาดหวังไปใช้ในการออกแบบและปรับปรุงหลักสูตร วิชา และบริการวิชาการ ความพึงพอใจและความผูกพันนำมาสร้างความสัมพันธ์และกำหนดกิจกรรมสนับสนุนนักศึกษา ผู้ให้ทุนวิจัย และผู้ใช้บริการวิชาการ กระบวนการรับฟังเสียงของลูกค้าจะถูกทบทวนโดยหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

36

มหาวิทยาลัยเลือกข้อมูลและสารสนเทศในการติดตามการปฏิบัติการประจำวัน ผลการดำเนินการโดยรวมขององค์กร และการติดตามความก้าวหน้าในการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการ โดยจัดระดับของสารสนเทศจากแหล่งที่มาและการนำไปใช้ประโยชน์เป็น 3 ระดับ คือ 1) ระดับกลยุทธ์/นโยบาย และแผนปฏิบัติการ รวมทั้งตัววัดด้านการเงินที่สำคัญ 2) ระดับการบริหารพันธกิจ/ระบบงาน และ 3) ระดับปฏิบัติการ/กระบวนการ เพื่อทบทวนผลการดำเนินงานตามระบบ MU-PAIS (ภาพที่ 4)

มหาวิทยาลัยได้กำหนดแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ 4 ประการ คือ 1) กำหนดระบบการบริหารจัดการสินทรัพย์ทางความรู้ 2) สื่อสารนโยบายและแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ ไปยังระดับส่วนงานและบุคลากร 3) จัดเตรียมสิ่งสนับสนุนทั้งด้านการอบรมให้ความรู้ การสร้างและพัฒนาบุคลากรที่มีความสามารถในการดำเนินการด้านการจัดการความรู้ 4) สร้างเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อเผยแพร่ความรู้ผ่านช่องทางและเวทีต่างๆ และจัดเก็บความรู้อย่างเป็นระบบ

Data base	KPM	Analysis Method	Purpose	Timeline & Monitoring	Improvement Tools	Performance Review	Owner
3rd Level	Strategic plan	- Risk Analysis - Organizational Performance Gap Analysis - Level & Trend Analysis	Strategic achievement Monitoring ↓ Modified Action Plan	MU-SPP	EdPEx	ทีมบริหาร กรรมการประจำ ม.มหิดล	รอง อ.ศ. หัวหน้าส่วนงาน
	Financial	- Level & Trend Analysis	Financial Management	Quarterly	EdPEx	ทีมบริหาร กรรมการประจำ ม.มหิดล	รอง อ.ศ. ฝ่ายการคลัง
	Initiative Plan	- Level & Trend Analysis	Modified Action Plan	Quarterly	EdPEx	OSM ทีมบริหาร	รอง อ.ศ. หัวหน้าส่วนงาน
2nd Level	Work System	- Risk Analysis - Mission Performance Gap Analysis - Level & Trend Analysis	Product & Service Improvement	Annually Quarterly	EdPEx ทพ P2-3	OSM ทีมบริหาร	รอง อ.ศ. หัวหน้าส่วนงาน
1st Level	Work Process	- Incident/Complaint Monitor control - Level & Trend Analysis	Process Improvement /Redesign	Monthly	PDCA ทพ P2-3	การประชุม ประจำเดือนของ กองฯ/ส่วนงาน	ผอ.กอง/ ส่วนงาน

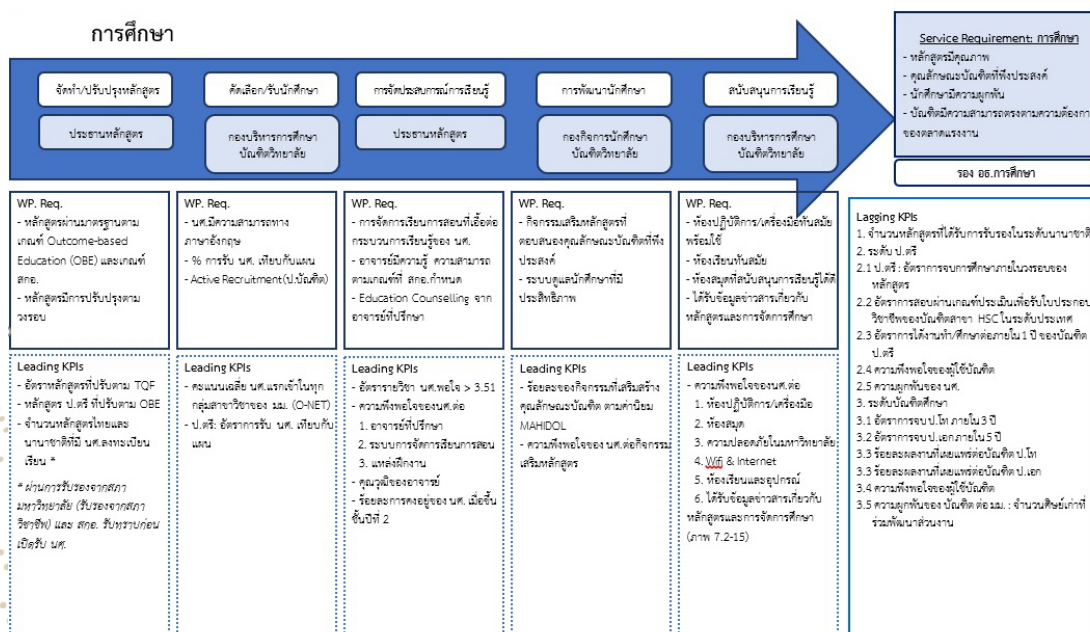
ภาพที่ 4 MU-Performance Analysis & Improvement System (MU-PAIS)

ระบบปฏิบัติการ

จากวิสัยทัศน์ที่จะเป็น World Class University มหาวิทยาลัยมหิดลมีกระบวนการกำหนดข้อกำหนดหลักสูตร บริการ และกระบวนการ จากความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในแต่ละกลุ่ม มากำหนดเป็นข้อกำหนดของการศึกษา การวิจัย และการบริการวิชาการ เช่น ด้านการศึกษา ได้กำหนดคุณลักษณะบัณฑิตที่พึงประสงค์ โดยพิจารณาจาก 21st Century Skills และบริบทของสังคมโลกที่เปลี่ยนแปลงไป คือ T-Shaped breadth & depth, Socially Contributing, Globally Talented และ Entrepreneurially Minded เพื่อให้บัณฑิตของมหาวิทยาลัยเป็นทรัพยากรบุคคลที่สำคัญของประเทศที่จะทำให้ประเทศไทยมีขีดความสามารถในการแข่งขันในโลกยุคต่อไปได้ มหาวิทยาลัยออกแบบผลิตภัณฑ์และบริการ และกระบวนการทำงานที่สำคัญโดยใช้แนวทาง 5 ขั้นตอน

- 1) ระบุและรวบรวมสารสนเทศ
- 2) จัดทำข้อกำหนดผลิตภัณฑ์และบริการ
- 3) กำหนดกระบวนการสำคัญในการส่งมอบหลักสูตรและบริการ
- 4) วิเคราะห์ห่วงโซ่อุปทาน เพื่อกำหนดผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือที่สำคัญ และ
- 5) ทำการรวบรวม วิเคราะห์ สรุปผลการดำเนินการของกระบวนการต่างๆ เพื่อคาดการณ์และวางแผนจัดการความเสี่ยงระหว่างการทำงานติดตามประสิทธิภาพของกระบวนการทำงานสำคัญ และใช้เป็นข้อมูลป้อนกลับเพื่อการทบทวนและปรับปรุงกระบวนการที่เกี่ยวข้องในภาพรวม

เมื่อนำกระบวนการไปปฏิบัติแล้ว มหาวิทยาลัยทบทวนตัววัดตามระบบ MU-PAIS โดยจะติดตาม leading และ lagging Indicators ของทั้งกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุน หากไม่เป็นไปตามเป้าหมายจะทำการทบทวนปรับปรุงกระบวนการตามความเหมาะสม โดยการบริหารจัดการระดับมหาวิทยาลัยและระดับส่วนงาน กำหนดให้ใช้เกณฑ์ EdPEx เป็นเครื่องมือ และการบริหารจัดการระดับหลักสูตรใช้เกณฑ์ AUN-QA เป็นเครื่องมือในการพัฒนาปรับปรุงต่อไป



ภาพที่ 5 ตัวอย่างกระบวนการหลักด้านการศึกษา

มหาวิทยาลัยมหิดล

999 ถนนพุทธมณฑลสาย 4 ตำบลศาลายา

อำเภอพุทธมณฑล จังหวัดนครปฐม 73170

โทรศัพท์ 02-849-6000 โทรสาร 02-800-2909

<https://mahidol.ac.th>



โรงไฟฟ้าพระนครเหนือ

“

โรงไฟฟ้าพระนครเหนือได้นำแนวทางการบริหารจัดการที่เชื่อมโยงกันเป็นระบบตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติมาใช้เป็นแนวทางในการยกระดับกระบวนการทำงานตั้งแต่ปี 2557 และได้นำ Feedback report มาทำการปรับปรุงการบริหารงานในองค์กรเรื่อยมาทำให้องค์กรเกิดการเรียนรู้ส่งผลให้ผลลัพธ์การดำเนินงานดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง การได้รับรางวัล TQC ในครั้งนี้ถือเป็นความสำเร็จที่สำคัญอีกก้าวหนึ่ง เรายังคงมุ่งมั่นในการสร้างการเติบโตอย่างมั่นคงและยั่งยืนให้เกิดประโยชน์ต่อทุกภาคส่วนของสังคม เพื่อการพัฒนาสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ และพร้อมที่จะพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรชั้นนำ

”



นายเชมชาติ ยมานันตกุล
ผู้อำนวยการ
โรงไฟฟ้าพระนครเหนือ

ลักษณะองค์กร

โรงไฟฟ้าพระนครเหนือ (รฟน.) เป็นหน่วยงานระดับฝ่าย สังกัดผู้ช่วยผู้ว่าการผลิตไฟฟ้า 1 สายงานรองผู้ว่าการผลิตไฟฟ้า การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ซึ่งเป็นรัฐวิสาหกิจภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงพลังงาน เป็นโรงไฟฟ้าพลังงานความร้อนร่วมใช้ก๊าซธรรมชาติเป็นเชื้อเพลิงเพียงชนิดเดียวในการผลิตไฟฟ้า ประกอบด้วย รฟน. ชุดที่ 1 กำลังผลิตติดตั้ง 704 เมกะวัตต์ และ รฟน. ชุดที่ 2 กำลังผลิตติดตั้ง 848.3 เมกะวัตต์ โรงไฟฟ้าทั้ง 2 ชุด เป็นโรงไฟฟ้าที่รักษาระดับความมั่นคงของระบบไฟฟ้า และลดความเสี่ยงของระบบส่งไฟฟ้า เนื่องจากเป็นโรงไฟฟ้าที่อยู่ใกล้ศูนย์กลางการใช้ไฟฟ้า

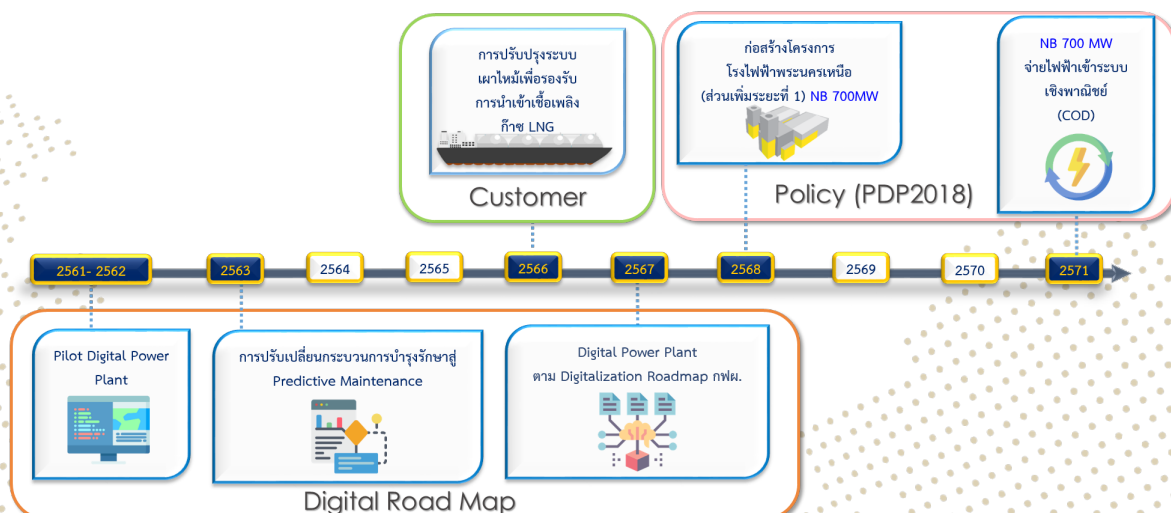
สิ่งสำคัญที่มีผลต่อวิธีการดำเนินงาน

รฟน. เป็นผู้ให้บริการผลิตพลังงานไฟฟ้าให้กับพื้นที่ กรุงเทพฯและปริมณฑล ซึ่งเป็นศูนย์กลางการใช้ไฟฟ้า ที่ตั้งของโรงไฟฟ้าล้อมรอบด้วยชุมชน ดังนั้น สิ่งสำคัญที่มีผลต่อวิธีการดำเนินงานคือ การตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า โดย รฟน. เป็นโรงไฟฟ้าที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการพลังงานไฟฟ้า เมื่อระบบต้องการพลังงานไฟฟ้าเสริมอย่างทันทีทันใด (Primary response) อีกทั้งกระบวนการผลิตของ รฟน. ไม่ส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม ชุมชนรอบข้างและตอบสนองต่อความคาดหวังของชุมชน โดยการขับเคลื่อนจากเทคโนโลยี นวัตกรรม และบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถของ กฟผ. เพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ “เป็นโรงไฟฟ้าที่มีความมั่นคง ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม และสร้างคุณค่าร่วมกับชุมชน”

39

ความท้าทายสำคัญที่องค์กรเผชิญ

ปัจจุบันธุรกิจพลังงานมี Disruptive มาจาก Renewable, Energy Storage and Digital Technology รวมถึงความคาดหวังของชุมชนที่มีต่อโรงไฟฟ้าที่มากขึ้น ล้วนเป็นความท้าทายที่องค์กรต้องเผชิญ รฟน. จึงได้มีการกำหนดวงล้อกลยุทธ์ (Strategic Wheel) ในการดำเนินงาน 6 ด้าน คือ 1. Customer 2. Operation and Maintenance 3. Innovation 4. Digital 5. CSR and Environment และ 6. Human Resource นอกจากนี้ ยังมีแผนงานที่สำคัญของโรงไฟฟ้าระหว่างปี 2563-2571 เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันที่จะเกิดในอนาคตและขับเคลื่อนองค์กรสู่ความสำเร็จที่ยั่งยืน



การนำองค์กร

รฟน. ดำเนินการสะท้อนถึงมุมมองเชิงระบบ ตั้งแต่การกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม พันธกิจ และสมรรถนะหลัก ขับเคลื่อนโดยใช้ระบบการนำองค์กร ผู้นำระดับสูงปฏิบัติตามค่านิยม Devotion to society และนำแนวทางที่เป็นระบบอย่าง ISO9001 ,ISO14001 ,ISO26000 ,ISO45001 และ CSR-DIW ในการดำเนินการและกำกับดูแล รวมถึงมีกระบวนการจัดการความกังวลสาธารณะ จนได้รับรางวัลและการรับรองที่สำคัญอย่างต่อเนื่อง ตระหนักในการปฏิบัติตามกฎหมาย มีจริยธรรม โปร่งใสตรวจสอบได้ ซึ่งสะท้อนถึงกระบวนการตอบสนองความรับผิดชอบต่อสังคมที่ช่วยผลักดันให้องค์กรบรรลุตามวิสัยทัศน์และคงไว้ซึ่งพันธกิจที่ตั้งไว้

กลยุทธ์

กลยุทธ์เป็นหัวใจสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายหลัก โดย รฟน. มีการทบทวนกระบวนการวางแผนกลยุทธ์เพื่อปิดจุดบอดและเพิ่มความคล่องตัวทุกปี ตั้งแต่การนำข้อมูลผ่านการวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ ทั้งปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอกอย่างรอบด้าน การตอบสนองความท้าทายที่องค์กรต้องเผชิญ และการปฏิบัติตามนโยบายสายงานที่มุ่งเน้นให้โรงไฟฟ้าเป็นผู้นำด้าน Digital Power Plant โดยจัดทำเป็นวงล้อกลยุทธ์ กำหนดแผนรองรับให้สอดคล้องกับระบบงาน และสมรรถนะหลักขององค์กร ทั้งยังสร้างสมดุลของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และวิเคราะห์ความเสี่ยงอย่างรอบด้านจากการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญเพื่อหาโอกาสเชิงกลยุทธ์ อันจะนำไปสู่ความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง จากนั้นจึงสื่อสารและถ่ายทอดกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ถ่ายทอดตัวชี้วัด (KPIs) ตามลำดับชั้นให้กับทุกหน่วยงานและตัวบุคคล และมีกระบวนการติดตามผลสำเร็จตามตัวชี้วัดเพื่อการบรรลุเป้าประสงค์ขององค์กรในที่สุด รวมทั้งมีการติดตามเพื่อทำให้บรรลุเป้าประสงค์ขององค์กร

ลูกค้า

รฟน. ให้ความสำคัญลูกค้า ดำเนินการโดยใช้กรอบแนวคิด เข้าใจ-เข้าถึง-ผูกพัน ในการรักษาและครองใจลูกค้า ต้องเข้าใจความต้องการความคาดหวังของลูกค้า เช่น Heat rate และข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับค่าปรับตาม PPA นำข้อมูลดังกล่าวมาจัดลำดับความเร่งด่วนในการแก้ปัญหา และพัฒนาปรับปรุงประสิทธิภาพของโรงไฟฟ้า ส่งมอบการบริการผลิตพลังงานไฟฟ้าและมีการพัฒนาปรับปรุงการบริการที่มีคุณภาพตามความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าครบถ้วนอย่างต่อเนื่อง รวมถึงมีกิจกรรมสม่ำเสมอที่เชื่อถือไว้วางใจได้ และมีความสะดวกในการปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าได้ในทุกสถานการณ์ ลูกค้าได้รับการตอบสนองได้อย่างรวดเร็ว เป็นสิ่งที่ช่วยให้ลูกค้ามีมุมมองที่ดีต่อองค์กรก่อให้เกิดความพึงพอใจสูงสุดของลูกค้า





การวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้

รฟน. กำหนดตัววัดผลการดำเนินงานที่สำคัญ เป็น 2 ระดับ คือ ระดับปฏิบัติการซึ่งเป็นตัวชี้วัดของกระบวนการ และระดับองค์กรเรียกว่า ตัวชี้วัดเชิงกลยุทธ์ ถ่ายทอดตัวชี้วัด ลงสู่ทุกหน่วยงานจนถึงระดับบุคคลโดยใช้ X-Matrix รฟน. มีกระบวนการติดตามตัวชี้วัด ตามแนวทาง Model Plant ตั้งแต่ปี 2557 และปี 2561 รฟน. ได้รับนโยบายให้เป็น Pilot Digital Plant จึงได้มีการปรับปรุงกระบวนการติดตามตัวชี้วัด โดยกำหนดให้มีการประชุม Top Team Meeting (TTM) ทุกวันเพื่อติดตามตัวชี้วัดของกระบวนการทั้งที่เป็น Leading และ Lagging พร้อมการรายงานข้อมูลด้านการเดินเครื่อง-การบำรุงรักษาที่สำคัญและด้านประสิทธิภาพโดยใช้ข้อมูลจากระบบ Online Monitoring เป็นข้อมูลนำเข้าในการวิเคราะห์เพื่อให้ที่ประชุม TTM พิจารณาวางแผนและสั่งการไปยังผู้รับผิดชอบทันทีทุกวัน การติดตามตัวชี้วัดเชิงกลยุทธ์ จะมีการติดตามเป็นประจำทุกเดือนในที่ประชุม Co-Work Meeting หากตัวชี้วัดใดมีแนวโน้มที่จะไม่บรรลุ ผู้รับผิดชอบตัวชี้วัด นั้นจะต้องกำหนดกิจกรรมเพื่อแก้ไขปัญหา เรียกว่า Initiative และนำไปติดตามเพิ่มเติมในที่ประชุม TTM และ Co-work Meeting เพื่อให้การดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งการปรับปรุงการทำงานนี้จะทำให้เกิดเป็นวิธีปฏิบัติ (WI) ใหม่สำหรับงานนั้น ๆ เป็นตามกระบวนการจัดการความรู้ อันเป็นจุดเริ่มกระบวนการสำหรับการสร้างวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best practice) จนถึงโอกาสการสร้างนวัตกรรมต่อไป

41

บุคลากร

รฟน. เตรียมบุคลากรให้พร้อมทั้งในด้านขีดความสามารถและอัตรากำลัง โดยมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากร เพื่อรองรับการขยายกำลังการผลิต ทั้งนี้ได้มีการนำแผนกลยุทธ์ด้านบุคลากร สมรรถนะหลัก ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ รวมถึงความแตกต่างของ Generation ของบุคลากรในหน่วยงาน มาวิเคราะห์และประเมิน เพื่อบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลภายในองค์กร โดยเชื่อมโยงกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้วยการกำหนด KPI ผ่าน X-Matrix ซึ่งตัวชี้วัดและเป้าหมายเหล่านั้นตอบสนองความต้องการในการเป็น Digital Power Plant และตอบโจทย์ต่อการเป็นองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ เช่น การพัฒนาบุคลากรเพื่อให้สามารถพัฒนาระบบ Performance Monitoring ไปสู่การใช้ AI ในการบำรุงรักษาเชิงคาดการณ์ได้ในปี 2567

การปฏิบัติการ

รฟน. มีวิธีในการกำหนดกระบวนการหลักและสนับสนุนที่สำคัญอยู่ภายใต้ระบบงาน โดยพิจารณาจาก Core Competency ได้แก่ กระบวนการเดินเครื่อง กระบวนการบำรุงรักษาโรงไฟฟ้า และกระบวนการสร้างการยอมรับต่อสังคม การออกแบบกระบวนการมีแนวคิดมาจากการเสริมสร้างความมั่นคงของระบบไฟฟ้าในประเทศ จึงออกแบบกระบวนการทำงานเพื่อให้เป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญตามสัญญา PPA มีการมุ่งเน้นการจัดการนวัตกรรม จากการพิจารณาถึงปัจจัยเสี่ยงที่มาจาก การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ อันจะส่งผลกระทบต่อ การบรรลุวิสัยทัศน์ของ รฟน. เช่น การเป็นโรงไฟฟ้าที่มีความมั่นคง และตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าผ่านกระบวนการจัดการนวัตกรรม

ผลลัพธ์

ผลลัพธ์ที่สำคัญของ รฟน. หลายเรื่องสะท้อนถึงความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้าอันเป็นค่านิยมและแนวคิดหลักของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เช่น ค่าอัตราการใช้ความร้อนในการผลิตไฟฟ้าสุทธิ ระดับความพึงพอใจด้านคุณภาพตามข้อตกลง PPA ระดับความผูกพันของลูกค้า เป็นต้น อีกทั้งผลลัพธ์ที่สำคัญหลายด้านเหนือกว่าคู่แข่งหรือคู่เทียบ เช่น พลังงานไฟฟ้าที่ผลิตได้สุทธิ ค่าใช้จ่ายด้านงานบำรุงรักษาต่อหน่วยผลิต เป็นต้น สะท้อนถึงการเป็นองค์กรที่รับคำสั่งผลิตไฟฟ้าส่งเข้าระบบเป็นอันดับต้นๆ ตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า ตอบสนองถึงความพร้อมเผชิญความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และคงไว้ซึ่งความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ ส่งผลต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ในการเป็นโรงไฟฟ้าที่มีความมั่นคง อีกทั้งผลลัพธ์ที่สำคัญหลายเรื่องยังสะท้อนถึงความรับผิดชอบต่อสังคมเช่น ร้อยละความพึงพอใจของชุมชน ร้อยละความเชื่อมั่นของชุมชน รวมถึงผลลัพธ์ด้านความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อมต่อชุมชน ส่งผลต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ในเรื่องสร้างคุณค่าร่วมกับชุมชน

42



โรงไฟฟ้าพระนครเหนือ

การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

53 หมู่ 2 ถนนจรัญสนิทวงศ์ บางกรวย นนทบุรี 11130



บริษัท เอ็ม บี เค จำกัด (มหาชน)



ศูนย์การค้า เอ็ม บี เค เซ็นเตอร์นำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) มาประยุกต์ใช้ในองค์กรตั้งแต่ปี 2556 เพื่อให้เกิดการปรับปรุงองค์กรอย่างเป็นระบบ ก้นต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกในสภาวะการณ์ปัจจุบัน โดยได้ใช้ประโยชน์จาก Feedback Report มาพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลอย่างต่อเนื่องในทุกกระบวนการ และ Benchmark เทียบกับคู่แข่ง/คู่เทียบอยู่เสมอ จนสามารถส่งมอบผลลัพธ์ที่สร้างคุณค่าให้กับลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การที่ได้รับรางวัล TQC นั้นสร้างความภาคภูมิใจให้กับองค์กรและพนักงานทุกคนโดยองค์กรมีความมุ่งมั่นตั้งใจที่จะดำเนินการตามแนวทางของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อให้เกิดการพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและเป็นองค์กรแห่งความยั่งยืน



นายสุเวทย์ ธีรวิชิตกุล
ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร และกรรมการผู้อำนวยการ
บริษัท เอ็ม บี เค จำกัด (มหาชน)



ลักษณะองค์กร

ศูนย์การค้า เอ็ม บี เค เซ็นเตอร์ อยู่ภายใต้กลุ่มธุรกิจศูนย์การค้า ซึ่งบริหารโดย บริษัท เอ็ม บี เค จำกัด (มหาชน) เป็นศูนย์การค้าใจกลางเมืองย่านปทุมวันที่มีพื้นที่ที่มีศักยภาพสูงเหมาะกับการประกอบธุรกิจ และได้สร้างความประทับใจให้กับชาวไทยและชาวต่างชาติมาอย่างยาวนานตลอดระยะเวลา 34 ปี เปิดให้บริการเมื่อวันที่ 7 กุมภาพันธ์ 2528 ซึ่งในขณะนั้นใช้ชื่อว่า “ศูนย์การค้ามาบุญครอง” ดำเนินธุรกิจการบริการให้เช่าพื้นที่ศูนย์การค้าและผลิตภัณฑ์หลัก คือ พื้นที่เช่า ซึ่งสร้างรายได้ให้มากที่สุด โดยมีค่านิยมหรือที่ภายในเรียกว่า “อุดมการณ์” ร่วมกัน คือ MBK YES นอกจากนี้ยังมีระบบการกำกับดูแลโดยคณะกรรมการบริษัท (BOD) เป็นผู้กำหนดนโยบายและทิศทางของธุรกิจโดยยึดหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี อันนำมาซึ่งการดำเนินกิจการอย่างโปร่งใสและเป็นธรรมเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งนี้ได้นำข้อมูลของคู่แข่ง/คู่เทียบจากแหล่งข้อมูลที่สำคัญ ได้แก่ บริษัทวิจัยภายนอก, รายงานประจำปีของคู่แข่งและข้อมูลในอุตสาหกรรม เป็นต้น มาใช้ในการ Benchmark เพื่อให้เกิดการปรับปรุงองค์กรอย่างต่อเนื่อง

44

สิ่งสำคัญที่มีผลต่อวิธีการดำเนินงาน

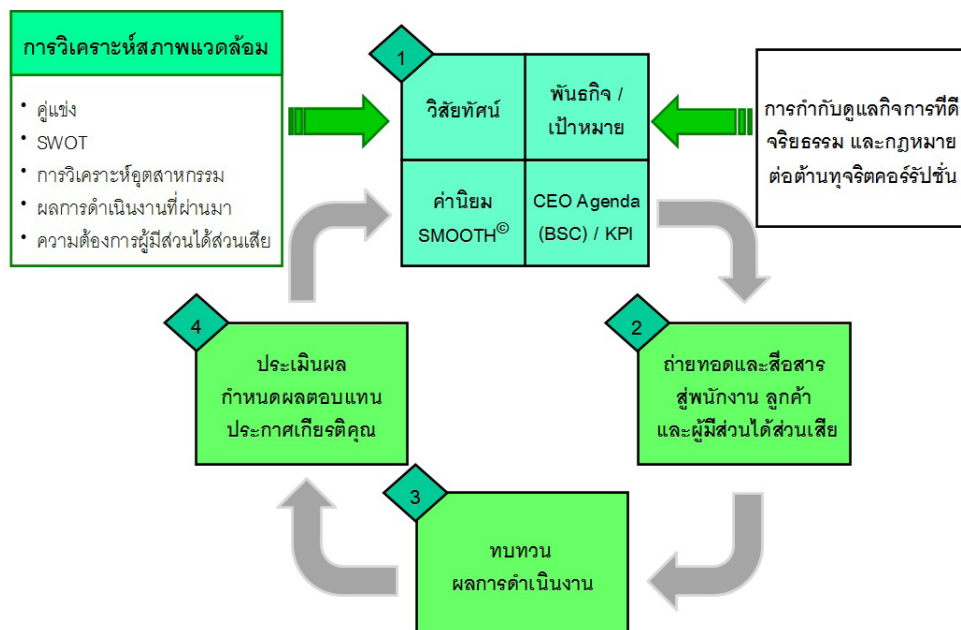
การบริหารจัดการที่แสดงให้เห็นถึงการมุ่งเน้นลูกค้ายึดหลักลูกค้าเป็นศูนย์กลางตามอุดมการณ์ MBK YES โดยเริ่มตั้งแต่การปลูกฝังพนักงานเพื่อให้สามารถครองใจลูกค้าในทุกกลุ่มผ่านการรับฟังความต้องการของลูกค้าทั้งในปัจจุบันและอนาคตตามช่องทางการรับฟังที่หลากหลาย เช่น การพบลูกค้า การสำรวจช่องทางสื่อสังคมออนไลน์ และการใช้ระบบ AI รวมถึงมีระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดี (GCG) มากำกับดูแลในการบริหารจัดการ และเข้าร่วมโครงการแนวร่วมปฏิบัติของภาคเอกชนในการต่อต้านทุจริต (Collective Action Coalition against Corruption : CAC) พร้อมทั้งมีการจัดการ โดยใช้มุมมองเชิงระบบในการบริหารจัดการองค์กร ช่วยส่งเสริมให้องค์กรสามารถบริหารจัดการพื้นที่เช่าได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ความท้าทายสำคัญที่องค์กรเผชิญ

การปรับตัวเพื่อให้ เอ็ม บี เค เซ็นเตอร์ ยังคงเป็นศูนย์การค้าชั้นนำที่ทั้งชาวไทยและชาวต่างชาตินึกถึงและมา Shopping เป็นอันดับต้นๆ ในขณะที่ธุรกิจค้าปลีกปัจจุบันถูกเทคโนโลยี Disruption ผู้บริโภคหันไป Shopping Online กันมากขึ้น นอกจากนี้ยังต้องเตรียมความพร้อมด้านบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถโดยสร้างผู้นำรุ่นใหม่ผ่านโครงการ High Potential (HIPO) ให้ทันรับกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

การนำองค์กร

วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม ของ เอ็ม บี เค เซ็นเตอร์ มีการทบทวนเป็นประจำทุกปีผ่านกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ ซึ่งผู้บริหารระดับสูงจะวิเคราะห์จากสภาพแวดล้อมภายใน/ภายนอกขององค์กร และถ่ายทอด/สื่อสารให้พนักงาน ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรับทราบผ่านช่องทางการสื่อสารต่างๆ เช่น CEO FORUM, Website และ Intranet เป็นต้น อีกทั้งผู้บริหารระดับสูงยังส่งเสริมการประพฤติปฏิบัติ เรื่องกฎหมาย จริยธรรม และการกำกับดูแลกิจการที่ดี (GCG) เพื่อให้การดำเนินงานไม่ขัดต่อข้อกำหนดและจริยธรรม โดยเป็น Role Model ให้พนักงานถือเป็นแบบอย่าง โดยได้มีการนำระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดี (GCG) มากำกับดูแลในการบริหารจัดการโดยมีคณะกรรมการบริษัท (BOD) ทำหน้าที่กำหนดนโยบายในการบริหารงาน รวมถึงการกำกับดูแลการดำเนินงานของบริษัทเป็นไปตามนโยบายที่วางไว้ พร้อมทั้งยังคำนึงถึง ความผาสุก และผลประโยชน์ของกลุ่มสังคมที่องค์กรให้ความสำคัญ โดยเน้นการปลูกจิตสำนึกด้านการอนุรักษ์พลังงานและสิ่งแวดล้อมให้กับพนักงาน และดำเนินการจัดกิจกรรมเพื่อมอบความรู้เกี่ยวกับการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมและพลังงานที่เป็นประโยชน์ต่อชุมชนโดยรอบ อีกทั้งยังสนับสนุนกลุ่มสถาบันการศึกษาโดยมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมกับองค์กร และให้พื้นที่นิสิต/นักศึกษาสำหรับจัดกิจกรรมต่างๆ



45

กลยุทธ์

เอ็ม บี เค เซ็นเตอร์ มีกระบวนการในการจัดทำ/ทบทวนกลยุทธ์ในทุกปี โดยรวบรวมข้อมูลสารสนเทศที่สำคัญทั้งภายในและภายนอก ซึ่งครอบคลุมความท้าทาย ความได้เปรียบ และความสามารถขององค์กรในปัจจุบันเพื่อจัดทำเป็นกลยุทธ์ระดับองค์กรเป็นแผนระยะยาว ซึ่งกำหนดไว้ 2-5 ปี และแผนระยะสั้น กำหนดไว้ 1 ปีและถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติผ่านการจัดทำ KPI และ Action Plan ระดับสาย/ฝ่าย/แผนก/บุคคล พร้อมทั้งได้มีการทบทวนกระบวนการข้อเสนอแนะเดิมที่ดำเนินการตั้งแต่ปี 2547 เพื่อยกระดับให้เกิดนวัตกรรมในองค์กรมากขึ้น โดยนวัตกรรมแบ่งเป็น 2 แบบ คือ

- 1) Top Down เป็นนวัตกรรมที่ได้รับนโยบายจากผู้บริหารระดับสูงให้นำไปดำเนินการ รวมถึงจากกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ซึ่งจะวิเคราะห์ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์จากปัจจัยที่มีศักยภาพมากกำหนดเป็นโอกาสเชิงกลยุทธ์และส่งให้ฝ่ายที่เกี่ยวข้องดำเนินการ
- 2) Bottom Up จะเป็นนวัตกรรมที่เกิดจากความคิดใหม่ๆ ของพนักงานหรือคณะทำงานนวัตกรรม เพื่อพัฒนาองค์กรให้มีความทันสมัยและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ลูกค้า

เอ็ม บี เค เซ็นเตอร์ รับฟังเสียงลูกค้าผ่านช่องทางต่างๆ เช่น Focus Group, Market Survey, After Service Survey และการสำรวจ Exit Interview ซึ่งมีการทบทวนช่องทางและสารสนเทศที่ได้จากการรับฟังเสียงของผู้เช่าและผู้ให้บริการ ทั้งในปัจจุบันและอนาคต อีกทั้งยังมีวิธีการประเมินความพึงพอใจ ไม่พึงพอใจ ของลูกค้า โดยการประเมินจากบริษัทภายนอกเทียบกับคู่แข่ง 2 ปี/ครั้ง และฝ่ายการตลาดติดต่อลูกค้าทุก 6 เดือน พร้อมทั้งรายงานผลการวิเคราะห์ต่อที่ประชุม Management Review: ISO เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน วางแผนเชิงกลยุทธ์ และสร้างนวัตกรรม รวมถึงสร้างความผูกพันของลูกค้า โดยจะนำผลที่ได้จากการ Survey มากำหนดแผนสร้างความผูกพันประจำปีและดำเนินการผ่าน

กิจกรรมต่างๆ เช่น จัดอบรมหลักสูตรที่ผู้เช่าให้ความสนใจ โครงการร้านค้าดีเด่น การสื่อสารกิจกรรมการตลาดผ่าน MBK Application เพื่อสร้าง Loyalty เป็นต้น อีกทั้งยังดำเนินการจัดการกับข้อร้องเรียนที่ได้รับจากลูกค้า โดยแบ่งเป็น 2 กรณี ได้แก่ แบบเร่งด่วน และแบบทั่วไป ซึ่งมีวิธีบริหารจัดการที่แตกต่างกัน ทั้งนี้จะรวบรวมข้อมูลเพื่อวิเคราะห์สาเหตุและหาวิธีการแก้ไข/ป้องกันไม่ให้เกิดซ้ำในอนาคตและจะติดตามสถานะผลการแก้ไข/ป้องกัน เพื่อให้มั่นใจว่าข้อร้องเรียนของลูกค้าได้รับการแก้ไขอย่างมีประสิทธิภาพและยังมีการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าหลังดำเนินการแก้ไขอีกด้วย



การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

เอ็ม บี เค เซ็นเตอร์ มีระบบจัดการตัววัดผลดำเนินการที่สำคัญ ซึ่งหลังจากจัดทำ KPI และถ่ายทอดสู่ระดับสาย/ฝ่าย/แผนก/บุคคลแล้ว จะมีการติดตามผลดำเนินการดังกล่าว โดยรายงานผลในระบบ Software KPI และจะมีการประชุมทบทวน (รายเดือน/รายไตรมาส) เพื่อวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและดำเนินการปรับปรุง และมีขั้นตอนการหาข้อมูลเชิงเปรียบเทียบเพื่อกำหนดหลักเกณฑ์ในการเลือกผู้เทียบจากทั้งคู่แข่ง/คู่เทียบในอุตสาหกรรมเดียวกัน อีกทั้งมีขั้นตอนและกระบวนการที่ทำให้มั่นใจว่าสารสนเทศขององค์กรมีความแม่นยำ ถูกต้อง คงสภาพ น่าเชื่อถือ และเป็นปัจจุบัน ซึ่งพนักงานสามารถเข้าถึงข้อมูลและระบบสารสนเทศได้ โดยในทุกปีจะทำการสำรวจลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อให้ได้ข้อมูลความต้องการและช่องทางการเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศ ทั้งนี้ยังให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ภายในองค์กร โดยมีการวางแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้ตามแนวทาง KMA (Knowledge Management Assessment) มาใช้เป็นแนวทางปรับปรุงระบบการจัดการความรู้ในองค์กร

บุคลากร

เอ็ม บี เค เซ็นเตอร์ มีการประเมินขีดความสามารถของพนักงานเทียบกับความสามารถที่ต้องการตามวัตถุประสงค์กลยุทธ์และตามตำแหน่งงาน โดยวิเคราะห์ข้อมูลจาก Business Plan และผลประเมิน Competency เพื่อนำมาวิเคราะห์และจัดทำแผนด้านบุคคล (HR Plan) ที่สนับสนุนต่อการนำแผนปฏิบัติการไปปฏิบัติ สำหรับการดูแลพนักงานใหม่นั้นฝ่ายทรัพยากรบุคคลจะเข้าไปเยี่ยมเยียน รับฟังปัญหาเบื้องต้นเพื่อนำข้อมูลมาปรับปรุงแก้ไขได้อย่างทันทั่วถึง รวมถึงมีระบบพี่เลี้ยง (Mentor) ที่คอยดูแลชี้แนะแนวทางการประพฤติปฏิบัติที่เหมาะสม ให้คำแนะนำ ปลุกฝังทัศนคติที่ดี และในทุกปีจะสำรวจความผูกพันของพนักงานเพื่อให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นที่มีต่อองค์กร และนำผลการประเมินมาวิเคราะห์ปรับปรุงร่วมกับฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เพื่อยกระดับความผูกพันของพนักงาน อีกทั้งยังมีการประเมินผลปฏิบัติงานโดยจะพิจารณาจากปัจจัย คือ 1) KPI 2) Competency และ 3) Attendance ซึ่งมีสัดส่วนของน้ำหนักแบ่งตามระดับของพนักงาน และยังได้วางระบบเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากรในทุกระดับโดยมีเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ 2 รูปแบบ คือ แบบ Normal Track สำหรับพนักงานทั่วไป และแบบ Fast Track สำหรับกลุ่ม HIPO ทั้งนี้ยังให้ความสำคัญกับการวางแผนสืบทอดตำแหน่งของผู้บริหารกลางและผู้บริหารระดับสูงเพื่อให้ธุรกิจดำเนินไปได้โดยมีผู้นำที่มีความรู้ความสามารถและเข้าใจในค่านิยมองค์กร

การปฏิบัติการ

เอ็ม บี เค เซ็นเตอร์ ดำเนินการออกแบบพัฒนา/ปรับปรุงพื้นที่เช่า โดยพิจารณาจากปัจจัยต่างๆ เช่น การพัฒนา/ปรับปรุงพื้นที่ใหม่ของผู้เช่า ความต้องการของผู้เช่า/ผู้ให้บริการที่เปลี่ยนแปลงไป หรือต้องการเพิ่มมูลค่าของพื้นที่โซนนั้นๆ เพื่อนำพื้นที่ไปเสนอขายต่อผู้เช่าที่สนใจ ส่วนการออกแบบกระบวนการนั้นได้นำแนวความคิดการจัดการเชิงกระบวนการ (Process Approach) ประยุกต์ใช้โดยเชื่อมโยงขั้นตอนต่างๆ อย่างเป็นระบบ ซึ่งขั้นตอนการออกแบบพื้นที่และกระบวนการนั้นจะนำเทคโนโลยีที่เหมาะสมและนวัตกรรมใหม่มาประยุกต์เพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์และบริการที่ตรงกับความต้องการและสร้างมูลค่าสูงสุดให้กับผู้เช่าและผู้ให้บริการ พร้อมทั้งได้นำ ISO 9001:2015 เข้ามาประยุกต์ใช้ในองค์กรอย่างเข้มข้น ซึ่งให้ความสำคัญกับแนวคิดบนพื้นฐาน Risk Base Thinking และแนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มุ่งเน้นความพึงพอใจของลูกค้ารวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อีกทั้งยังได้นำหลักการของ PDCA มาใช้ในการปรับปรุงกระบวนการทำงานผ่านเครื่องมือต่างๆ เช่น การจัดทำ CPAK, Internal audit, นวัตกรรม/ข้อเสนอแนะ และ Lean Process เป็นต้น เพื่อปรับปรุงผลิตภัณฑ์และผลการดำเนินการรวมถึงมีแนวปฏิบัติด้านการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์เพื่อปกป้องดูแลความปลอดภัยข้อมูลที่สำคัญให้ปลอดภัยจากการถูกคุกคามต่างๆ ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร นอกจากนี้ยังมีการเตรียมพร้อมด้านความปลอดภัยและภาวะฉุกเฉินที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงาน โดยได้จัดทำแผน BCP และมีการซ้อมเสมือนจริง เมื่อเกิดเหตุการณ์ที่ต้องปิดศูนย์ฯ จะไปประจำการสถานที่สำรองโดยสามารถเข้าถึงระบบสารสนเทศต่างๆ ได้เสมือนการทำงานที่ MBK Center เพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้โดยเกิดความเสียหายน้อยที่สุดและคืนสู่สภาพเดิมได้อย่างรวดเร็ว

ผลลัพธ์

47

ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์ กระบวนการ และลูกค้า มีแนวโน้มที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง เช่น ร้อยละพื้นที่เช่าที่มีผู้เช่า (Occupancy Rate) ซึ่งสูงกว่ากลุ่มศูนย์การค้าใน กทม. ผลลัพธ์ด้านบุคลากร มีการพัฒนาบุคลากรตาม MBK Service Way ส่งผลให้คะแนน Mystery Shopper มีแนวโน้มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นการยกระดับคุณภาพการบริการที่มุ่งเน้นลูกค้า นอกจากนี้ผลลัพธ์ด้านความผูกพันได้ใช้กรอบแนวคิดของ Aon Hewitt มากำหนดปัจจัยความผูกพันและมีผลลัพธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกับอุตสาหกรรม ในส่วนผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร พนักงานรับรู้และเข้าใจ Key Message ที่ผู้บริหารสื่อสาร เช่น วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม รวมถึงมีความพึงพอใจต่อการรับรู้ข่าวสารผ่านช่องทางที่มีประสิทธิภาพและหลากหลาย สำหรับการกำกับดูแลองค์กร จากหน่วยงานภายนอกนั้น พบว่าผลคะแนนประเมินจาก IOD อยู่ในเกณฑ์ที่เพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องและสูงกว่าบริษัทจดทะเบียน และผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด ได้แก่ ผลลัพธ์ความถี่การมาศูนย์การค้าของผู้ใช้บริการชาวไทย ผลลัพธ์ Brand Awareness ของผู้ให้บริการชาวไทยและชาวต่างชาติ มีแนวโน้มที่ดีขึ้น ซึ่งเป็นการประกันความสำเร็จขององค์กรในการสร้างความเชื่อมั่นด้านภาพลักษณ์ได้ดียิ่งขึ้น



ศูนย์การค้า เอ็ม บี เค เซ็นเตอร์: บริษัท เอ็ม บี เค จำกัด (มหาชน)

444 ชั้น 8 อาคาร เอ็ม บี เค เซ็นเตอร์ ถนนพญาไท

แขวงวังใหม่ เขตปทุมวัน กรุงเทพมหานคร 10330

สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ
สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

ชั้น 15 อาคารยุคาร์ 1025 ถนนพหลโยธิน แขวงพญาไท เขตพญาไท กรุงเทพฯ 10400
โทรศัพท์ 0-2619-5500 ต่อ 630-636 สายตรง 0-2619-8086 โทรสาร 0-2619-8085
E-mail: tqa@ftpi.or.th Website: www.tqa.or.th