

หมวด ๖

การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ

สถาบันวัฒนธรรมศึกษากัลยาณิวัฒนามุ่งเน้นการให้บริการด้านวัฒนธรรมเพื่อตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างมีประสิทธิภาพ สถาบันฯ จึงให้ความสำคัญกับการออกแบบระบบงาน และออกแบบกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพสอดคล้องกับผลิตภัณฑ์/บริการของสถาบันฯ โดยสถาบันฯ รับฟังเสียงลูกค้า/ผู้ให้บริการมากำหนดระบบงานและกระบวนการทำงานที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ความต้องการของลูกค้า/ผู้รับบริการ

๖.๑ ระบบงาน

ก. การออกแบบระบบงาน

๖.๑ ก (๑) แนวคิดในการออกแบบ

สถาบันวัฒนธรรมศึกษากัลยาณิวัฒนา ใช้ระบบวงจรคุณภาพ (PDCA – Par) เป็นหลักคิดในการวิเคราะห์และออกแบบระบบงานที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้ข้อมูลสารสนเทศจากข้อเสนอแนะและความต้องการของลูกค้า/ผู้ให้บริการ คู่ความร่วมมือ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และบุคลากร ตลอดจนปัญหาจากการให้บริการ มาใช้ในการออกแบบและสร้างนวัตกรรมด้านระบบงานโดยรวม โดยพิจารณาจากวิสัยทัศน์ พันธกิจ และสมรรถนะหลักขององค์กร ศักยภาพของบุคลากร การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก การตอบสนองความต้องการของลูกค้า/ผู้ให้บริการ คู่ความร่วมมือ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสอดคล้องกับผลิตภัณฑ์/บริการ โดยสถาบันฯ กำหนดให้มีระบบงานที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับลูกค้า/ผู้ให้บริการ คู่ความร่วมมือ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คือ (๑) การสำรวจความต้องการของลูกค้า/ผู้ให้บริการ คู่ความร่วมมือ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (๒) การพัฒนาและปรับปรุงผลิตภัณฑ์/บริการ (๓) กระบวนการให้บริการ (๔) การประเมินผลและติดตามผลการดำเนินงาน ดังแสดงในตารางที่ ๖.๑-๑

๖.๑ ก (๒) ข้อกำหนดของระบบงาน

สถาบันวัฒนธรรมศึกษากัลยาณิวัฒนาจัดทำข้อกำหนดของระบบงานโดยอาศัยการรับฟังความคิดเห็นของลูกค้า/ผู้ให้บริการ คู่ความร่วมมือ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และบุคลากร ซึ่งได้มาจากช่องทางการสื่อสารต่างๆ (รายละเอียดแสดงในหมวด ๑ การนำองค์กร เรื่องการสื่อสาร) ข้อมูลสารสนเทศใช้พิจารณาเป็นเกณฑ์ข้อกำหนดของระบบงานที่สอดคล้องกับ (๑) พันธกิจ วิสัยทัศน์ ของสถาบันฯ (๒) ความต้องการของลูกค้า/ผู้ให้บริการ คู่ความร่วมมือ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (๓) กฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับต่างๆ (๔) สมรรถนะหลักขององค์กร และ (๕) เป็นข้อกำหนดที่ส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีความคุ้มค่าและการลดต้นทุน ทั้งนี้สถาบันฯ มีข้อกำหนดของระบบงานดังแสดงในตารางที่ ๖.๑-๑ โดยมีการทบทวนข้อกำหนดของระบบงานปีละ ๑ ครั้ง

ตารางที่ ๖.๑-๑ ระบบงาน ข้อกำหนดของระบบงาน และตัวชี้วัด

ระบบงาน	ข้อกำหนดของระบบงาน	ตัวชี้วัดระบบงาน
๑. การสำรวจความต้องการ ของลูกค้า/ผู้ใช้บริการ คู่ความร่วมมือ และ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	- ความน่าเชื่อถือของข้อมูล - ความถูกต้องของข้อมูล	ความถี่ในการสำรวจ
๒. การพัฒนาและปรับปรุง ผลิตภัณฑ์/บริการ	- ตรงตามความต้องการของลูกค้า /ผู้ใช้บริการ คู่ความร่วมมือ และ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย - มีคุณภาพ ถูกต้อง	ลูกค้า/ผู้ใช้บริการ คู่ความร่วมมือ และ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
๓. กระบวนการให้บริการ	- ถูกต้อง รวดเร็ว ทันเวลา - น่าเชื่อถือ ตรงตามความต้องการ	ความพึงพอใจของลูกค้า/ผู้ใช้บริการ คู่ความร่วมมือ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
๔. การประเมินผลและ ติดตามผลการดำเนินงาน	- ความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจ ของลูกค้า/ผู้ใช้บริการ คู่ความ ร่วมมือ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ความถี่ในการประเมิน

ข. การจัดการระบบงาน

๖.๑ ข (๑) การนำระบบงานไปปฏิบัติ

สถาบันวัฒนธรรมศึกษากัลยาณิวัฒนา กำหนดระบบงานแบบสองทิศทางคือ (๑) แบบแนวตั้งได้แก่ การกำหนดระบบงานโดยมีทีมบริหารทำหน้าที่กำกับดูแลการดำเนินงานต่างๆ ของสถาบันฯ ประกอบด้วย ผู้อำนวยการ และรองผู้อำนวยการ (๒) แบบแนวนอน ได้แก่ การกำหนดระบบงานโดยเน้นการกระจายอำนาจ และการมีส่วนร่วมของบุคลากร มีหัวหน้าฝ่ายทำหน้าที่กำกับดูแลการดำเนินงาน ๒ ระบบคือ (๑) ระบบงานหลัก รับผิดชอบดำเนินงานต่างๆ ที่สอดคล้องกับพันธกิจ และวิสัยทัศน์ของสถาบันฯ ประกอบด้วยงานย่อย ๗ งาน คือ งานศึกษาวิจัย งานข้อมูลทางวัฒนธรรม งานทะเบียนและคลังวัตถุ งานอนุรักษ์และสงวนรักษาวัตถุ งานบริการวิชาการแก่สังคม งานจัดแสดงข้อมูลทางวัฒนธรรม และงานจัดแสดงศิลปประร่วมสมัย (๒) ระบบงานสนับสนุน ทำหน้าที่อำนวยความสะดวกต่างๆ เพื่อให้การดำเนินงานในระบบงานหลักสามารถดำเนินไปได้ตามเป้าหมาย แบ่งออกเป็น ๘ งานย่อย คือ งานบริหารและธุรการ งานคลังและพัสดุ งานนโยบายและแผน งานประกันคุณภาพ งานประชาสัมพันธ์ งานสารสนเทศ งานวิเทศสัมพันธ์ และงานบริการและผลิตสื่อทัศนูปกรณ์

สถาบันวัฒนธรรมศึกษากัลยาณิวัฒนา กำหนดวิธีการจัดการระบบงานหลักและระบบงานสนับสนุน ๒ ลักษณะ คือ จากบนลงล่าง และจากล่างขึ้นบน

- จากบนลงล่าง (top-down) หมายถึง วิธีการดำเนินงานซึ่งมาจากการที่ผู้บริหารมอบหมายเรื่องให้หัวหน้าฝ่าย หัวหน้าฝ่ายรับเรื่อง และนำไปประชุมปรึกษากับผู้รับผิดชอบ เพื่อให้ผู้รับผิดชอบงานลงมือปฏิบัติ
- จากล่างขึ้นบน (down-top) หมายถึง วิธีดำเนินงานซึ่งมาจากบุคลากรขอคำปรึกษาและแนะนำเกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบจากหัวหน้าฝ่าย หัวหน้าฝ่ายนำเรื่องแจ้งให้ผู้บริหารรับทราบและ/หรือนำเสนอให้ที่ประชุมรับทราบ เพื่อร่วมกันคิดหาแนวทางดำเนินการต่อไป

นอกจากนี้สถาบันฯ มีการจัดการและปรับปรุงระบบงานโดยใช้แนวทางการบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management) เพื่อให้บุคลากรของสถาบันฯ ได้ร่วมกันแสวงหาความรู้ที่สำคัญ รู้จักแบ่งปันความรู้ และนำความรู้ที่นำมาใช้ในการดำเนินงานให้บรรลุผลตามแผนฯ ดังนี้

- มีการประชุมร่วมกันทุก ๒ เดือนเพื่อตรวจทาน ติดตาม และทบทวนภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย
- มีการวิเคราะห์สาเหตุและแก้ไขปัญหาาร่วมกัน มุ่งเน้นให้บุคลากรมีอิสระในการดำเนินงานที่รับผิดชอบ สามารถตัดสินใจเกี่ยวกับปัญหาของงานในความรับผิดชอบของตนได้ตามความจำเป็นเร่งด่วน เพื่อให้การดำเนินงานของสถาบันฯ มีประสิทธิภาพและเติบโตสู่ความเป็นองค์กรที่เข้มแข็งได้อย่างยั่งยืน
- เน้นการทำงานเป็นทีม และแบบทีมคร่อมสายงาน โดยให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการดำเนินงานทุกงานอย่างทั่วถึง โดยมอบหมายให้มีหน้าที่หลักตามสายงานที่มีความรู้ความสามารถ เมื่อมีการจัดโครงการ/กิจกรรมก็สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ต่างๆ ได้ตามความสมัครใจ ทั้งนี้เพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรได้เรียนรู้ และฝึกฝนทักษะการทำงานอย่างรอบด้าน รวมถึงสามารถทำงานแทนเพื่อนร่วมงานได้ในยามจำเป็น
- มีการใช้ระบบพี่เลี้ยง (Facilitator) ในการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดการสอนงานและมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันระหว่างบุคลากรเก่า-ใหม่ และบุคลากรที่ยังขาดประสบการณ์การทำงาน
- มีการจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศไว้อย่างเป็นระบบและเป็นปัจจุบัน เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาและวิเคราะห์งาน รวมทั้งใช้ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการประจำปี มีการจัดทำฐานข้อมูลความรู้ ข่าวสาร ข้อมูลงานวิจัย ข้อมูลด้านศิลปวัฒนธรรม โดยกำหนดผู้รับผิดชอบดูแลและให้บริการฐานข้อมูลเหล่านี้ให้ทันสมัยและพร้อมใช้งานได้เสมอ
- มีการให้บริการข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับโครงการ/กิจกรรมต่างๆ รวมถึงสารสนเทศที่สำคัญและจำเป็นของสถาบันฯ ให้แก่ลูกค้า ผู้ส่งมอบ พันธมิตร ชุมชน ฯลฯ
- มีการประชุมวางแผนการดำเนินงานก่อนครบรอบปีงบประมาณ โดยใช้แผนกลยุทธ์เป็นตัวตั้ง วิเคราะห์กระบวนการทำงานในปัจจุบันและกระบวนการทำงานที่ควรจะเป็นในอนาคต กำหนดผู้รับผิดชอบ กำหนดระยะเวลาในการดำเนินงาน และการรายงานผล โดยเน้นการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้เหมาะสมและสอดคล้องกับภารกิจ พันธกิจ และวิสัยทัศน์ของสถาบันฯ

- มีการวิเคราะห์ตลาดและวางแผนหาคู่แข่งเปรียบเทียบ (Benchmark) เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านต่างๆ ให้มากขึ้นโดยเน้นการเปรียบเทียบกับหน่วยงานระหว่างมหาวิทยาลัยที่มีลักษณะการดำเนินงานคล้ายคลึงกันด้านศิลปวัฒนธรรม

๖.๑ ข (๒) การควบคุมต้นทุน

สถาบันวัฒนธรรมศึกษากัลยาณิวัฒนา ควบคุมต้นทุนเพื่อลดค่าใช้จ่าย ลดการใช้ทรัพยากร โดยมีวิธีการควบคุมต้นทุนโดยรวมของระบบงาน ดังนี้

๑. มอบหมายให้ผู้รับผิดชอบโครงการ/กิจกรรมนัดหมายประชุมร่วมกันในกลุ่ม เพื่อวางแผนงาน และไม่ให้เกิดการทำงานซ้ำซ้อน กำหนดวิธีการดำเนินงานที่รัดกุม โดยยึดตามกฎระเบียบข้อบังคับตามความเหมาะสม เช่น กำหนดระเบียบการเข้าชมงานและนิทรรศการต่างๆ กำหนดระเบียบการเช่าจองพื้นที่ร้านค้าในช่วงการจัดงาน มหกรรมศิลปวัฒนธรรม เป็นต้น

๒. มีการวิเคราะห์ขอบเขตขั้นตอนการดำเนินโครงการ ผลผลิต ผลลัพธ์และตัวชี้วัดของโครงการเพื่อให้ทราบถึงความสำเร็จที่จะได้รับจากโครงการและระบุว่าจะประสบความสำเร็จนั้นหรือไม่

๓. กำหนดเป้าหมายการดำเนินงานทุกโครงการให้สัมพันธ์และเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเพื่อแสดงให้เห็นว่าโครงการมีส่วนสนับสนุนต่อยุทธศาสตร์นั้นๆ อย่างไร

๔. มีการวิเคราะห์การดำเนินโครงการ/กิจกรรมร่วมกับโครงการต่างๆ ของสถาบันฯ เพื่อให้เห็นความสัมพันธ์และความเกี่ยวข้องกันของแต่ละโครงการ

๕. มีการรายงานผลการดำเนินโครงการ/กิจกรรม และเก็บรวบรวมข้อมูลไว้ใช้ประกอบการพิจารณาจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีในปีต่อไป เพื่อให้ทราบว่าโครงการ/กิจกรรมนั้นคุ้มค่าที่จะดำเนินการต่อไปหรือไม่ และหากลูกค้านั้นมีความพึงพอใจสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ และมีข้อเสนอแนะให้จัดโครงการ/กิจกรรมนั้นต่อไป ก็จะสามารถวางแผนลดต้นทุนการผลิต แต่ยังคงรักษาคุณภาพเอาไว้

๖. มีการวางแผนปรับปรุงการลดต้นทุนอย่างเป็นระบบโดยรวบรวมและรายละเอียดต่างๆ ที่เป็นต้นทุนในกระบวนการผลิต ทั้งต้นทุนคงที่และต้นทุนผันแปร เช่น ค่าจ้าง ค่าวัสดุดิบ ค่าโทรศัพท์ ฯลฯ นอกจากนี้ยังมีการประสานงานกับเครือข่ายของสถาบันฯ ในการจัดทำโครงการต่างๆ เพื่อควบคุมต้นทุนและลดต้นทุนการผลิตที่ซ้ำซ้อน และจัดหาแหล่งทุนภายนอกเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของสถาบันฯ

ค. การเตรียมความพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน

๖.๑ ค (๑) การเตรียมความพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน

สถาบันวัฒนธรรมศึกษากัลยาณิวัฒนา มีการเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉินโดยวางแผนรองรับกรณีเกิดภาวะฉุกเฉินตามการกำหนดของมหาวิทยาลัย ได้แก่ การประทุษร้ายต่อชีวิตและทรัพย์สิน โจรกรรม วินาศกรรม อัคคีภัย และภัยพิบัติอื่นๆ สถาบันฯ กำหนดขั้นตอนการเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉินไว้ ๓ ระยะดังนี้

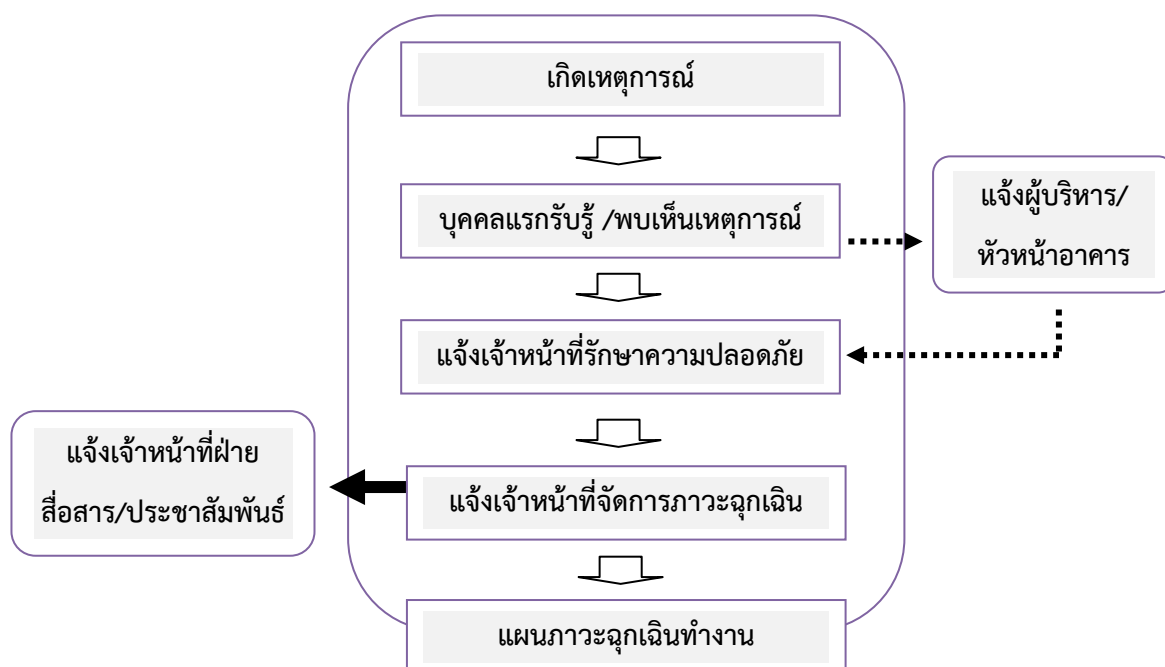
๑. การเตรียมความพร้อมรองรับภาวะฉุกเฉินก่อนเกิดภัย

สถาบันฯ จัดประชุมวางแผนร่วมกันเพื่อเตรียมการป้องกันและระงับผลเสียหายอันจะเกิดผลกระทบต่อ การดำเนินงานของสถาบันฯ เช่น แผนฉุกเฉินกรณีน้ำท่วม แผนฉุกเฉินกรณีไฟไหม้ แผนฉุกเฉินกรณีระบบเทคโนโลยี ชัดข้องหรือล่ม ดังนี้

- อธิบายแผนการดำเนินงานให้บุคลากรและผู้เกี่ยวข้องเข้าใจอย่างครบถ้วน และซักซ้อมความเข้าใจ และวิธีปฏิบัติกรณีที่เกิดภาวะฉุกเฉินและภัยพิบัติ
- มอบหมายให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาความเสี่ยงด้านความปลอดภัย และการป้องกัน เหตุฉุกเฉินล่วงหน้า โดยมีผู้รับผิดชอบรายงานผลการดำเนินงานในรอบไตรมาส และสรุปผลเมื่อครบรอบ ปีงบประมาณ
- แจ้งหมายเลขโทรศัพท์และรายละเอียดที่จำเป็นของบุคคล สถานที่ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ให้ รับทราบอย่างทั่วถึง รวมทั้งวิธีการแจ้งข่าวสารไปยังส่วนที่เกี่ยวข้องนั้น เช่น การขอรับบริการฉุกเฉิน ประเภทของ เหตุการณ์ สถานที่เกิดเหตุการณ์ ชื่อผู้แจ้งและเบอร์ติดต่อ เป็นต้น

๒. การปฏิบัติการขณะเกิดภาวะฉุกเฉินหรือเกิดภัยพิบัติ

เมื่อเกิดหรือคาดว่าจะเกิดภัยพิบัติที่ส่งผลกระทบต่อสถาบันฯ ได้ประชุมตกลงให้ผู้พบเห็นเหตุการณ์แจ้ง ผู้บริหาร และหัวหน้าอาคาร หากในกรณีที่ผู้รับผิดชอบฝ่ายงานให้รับดำเนินการป้องกันเพื่อระงับภัยและแก้ไข สถานการณ์ฉุกเฉินโดยเร็ว จากนั้นจึงแจ้งให้ผู้บริหาร หรือผู้ที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องได้รับทราบทันที เพื่อให้ตัดสินใจ ดำเนินการตามแผนซึ่งได้ตกลงกันไว้



ภาพที่ ๖.๑-๒ แผนรองรับภาวะฉุกเฉิน

๓. การปฏิบัติการฟื้นฟูบูรณะหลังเกิดภาวะฉุกเฉินหรือเกิดภัย

เมื่อสถานการณ์ฉุกเฉินได้กลับคืนสู่ภาวะปกติแล้วผู้บริหารและ/หรือผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัย ได้มีคำสั่งยุติภาวะฉุกเฉิน ผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบหรือเกี่ยวข้องโดยตรงให้ประเมินความเสียหาย และใช้กำหนดวิธีการจัดการด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัยโดยยึดตามกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้คงอยู่ในสภาพที่เหมาะสม และคืนสู่สภาพเดิมได้ภายในเวลารวดเร็ว

กรณีที่เป็นภาวะฉุกเฉินทางด้านระบบเทคโนโลยี และระบบคอมพิวเตอร์ กำหนดให้ผู้รับผิดชอบแจ้งที่ประชุมให้รับทราบเพื่อสรุปและทบทวนผลการดำเนินงาน และกำหนดวิธีป้องกันและแก้ไขภาวะฉุกเฉินต่างๆ เช่น การจัดทำระบบฐานข้อมูลสำรอง เพื่อแก้ไขปัญหากรณีที่ระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตของมหาวิทยาลัยเกิดเหตุขัดข้อง ซึ่งจะทำให้ส่งผลกระทบต่อข้อมูลสารสนเทศของสถาบันฯ ให้มีการสูญหายได้ นอกจากนี้อาจมีการสรุปบทเรียนเพื่อนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมและวางแผนนำผลการปรับปรุงผลประเมินความพึงพอใจ และผลลัพธ์การดำเนินงานในการเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉินและภัยพิบัติของสถาบันฯ ไปแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับกระบวนการอื่นและ/หรือหน่วยงานอื่น

๖.๒ กระบวนการทำงาน

ก. การออกแบบกระบวนการทำงาน

๖.๒ ก (๑) แนวคิดในการออกแบบ

สถาบันวัฒนธรรมศึกษากัลยาณิวัฒนาให้ความสำคัญของการออกแบบกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ โดยมุ่งสร้างความประทับใจและความพึงพอใจในการใช้ผลิตภัณฑ์และบริการ การออกแบบกระบวนการทำงานจะสอดคล้องกับผลิตภัณฑ์/บริการ สถาบันฯ จะนำข้อมูลเสียงของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมากำหนด (๑) การกำหนดเป้าหมายของกระบวนการทำงาน (๒) การกำหนดตัวชี้วัดของกระบวนการทำงาน (๓) การสื่อสารกระบวนการทำงานสู่บุคลากร และ (๔) การใช้กระบวนการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

นอกจากนี้สถาบันฯ ได้ใช้แนวคิดของระบบวงจรคุณภาพ (PDCA) มาเป็นหลักคิดในการดำเนินงานของทุกงาน โดยเน้นให้เกิดการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพและสอดคล้องกับภารกิจหลักของสถาบันฯ ดังนี้

ขั้น P (Plan) มีการวางแผนงานก่อนการดำเนินงาน และกำหนดเป้าหมายร่วมกันระหว่างผู้บริหารและบุคลากร โดยใช้ข้อมูลที่เก็บรวบรวมจากทุกฝ่าย ซึ่งจำเป็นต่อการปรับปรุงและพัฒนางานในครั้งต่อไป ข้อมูลต่าง ๆ ได้แก่ บุคลากร ผู้ส่งมอบ ลูกค้า และชุมชน งบประมาณ สภาพทางการตลาดและการแข่งขัน ฯลฯ ข้อมูลเหล่านี้ได้มาจากการพบปะพูดคุย ประชุม และสื่อสารผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น โทรศัพท์ e-mail face book จากนั้นจึงนำ

มีการประชุมร่วมกัน โดยอภิปรายถึงประเด็นปัญหาและอุปสรรคต่างๆ อันเกิดจากผลการดำเนินงานที่ผ่านมา เพื่อให้มองเห็นทิศทางของสถาบันฯ ได้ชัดเจนยิ่งขึ้น ก่อนที่จะร่วมกันกำหนดแผนการดำเนินงานในขั้นต่อไป

ขั้น D (Do) ผู้บริหาร บุคลากร และคณะกรรมการประจำสถาบันฯ มีการประชุมจัดทำแผนกลยุทธ์ร่วมกัน มีการตรวจทานและร่วมกันวิเคราะห์แผนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมของสถาบันฯ โดยใช้กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์แบบ SWOT มาเป็นแนวทางในการคิด วิเคราะห์ แก้ไข ปรับปรุง และพัฒนาการดำเนินงานของสถาบันฯ จากนั้นจึงร่วมกันกำหนดเป็นแผนปฏิบัติการประจำปี กำหนดกรอบปฏิบัติ และเป้าหมายที่สอดคล้องกับ KPI กำหนดผู้รับผิดชอบโครงการ/กิจกรรมต่างๆ อย่างชัดเจน มีการรายงานผลการดำเนินงานทุกระยะ โดยให้รายงานไปยังหัวหน้าฝ่าย และ/หรือผู้รับผิดชอบ จากนั้นหัวหน้าฝ่ายจึงรายงานให้ผู้บริหารรับทราบ นอกจากนี้ยังกำหนดให้บุคลากรทุกคนมีการรายงานผลการปฏิบัติงานรายบุคคลปีละ ๒ ครั้ง (TOR) เพื่อนำผลการประเมินมาใช้ในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน/เพิ่มค่าจ้าง

ขั้น C (Check) มีการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการดำเนินงานตามเป้าหมายที่วางไว้ โดยมีเครื่องมือ เกณฑ์การตรวจสอบที่เชื่อถือได้ และกำหนดเวลาที่ชัดเจนรวมทั้งมีการประชุมเพื่อทบทวน วิเคราะห์ และตรวจทานการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ กำหนดให้มีการรายงาน - สรุปผลการดำเนินงานทุกโครงการภายในรอบปีงบประมาณด้วยวาจาในที่ประชุม และเป็นรูปเล่ม

ขั้น (Act) เป็นการนำผลการประเมินมาปรับปรุงพัฒนา โดยลงมือปฏิบัติตามแผนงานที่วางไว้ เน้นการทำงานเป็นทีม มีการประชุมร่วมกันในกลุ่มผู้รับผิดชอบเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตามแผนและเป้าหมายที่กำหนดไว้ ๓ ระยะ คือ ก่อน-ระหว่าง - หลังการดำเนินงาน รวมทั้งมุ่งเน้นให้นำผลสรุปมาปรับปรุงแก้ไขคุณภาพงาน ซึ่งแต่ละขั้นตอนมีหลักปฏิบัติเป็นแนวเดียวกัน โดยอยู่ภายใต้กฎระเบียบข้อบังคับต่างๆ มีการพัฒนาและวางระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อปรับปรุงการสื่อสารให้ทั่วถึงและฉับไว โดยมอบหมายให้มีผู้รับผิดชอบทำหน้าที่ออกแบบและวางระบบฐานข้อมูล นำระบบเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์มาใช้ในการบริหารและจัดการระบบงานสารสนเทศมีการเชื่อมต่อกับระบบเครือข่ายสื่อสารของมหาวิทยาลัยเป็นหลัก เพื่อให้การใช้ทรัพยากรร่วมกันเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดรวมทั้งยังมีการปรับปรุงการใช้ข้อมูลสารสนเทศให้เป็นปัจจุบันรวดเร็วและทันเวลาอยู่เสมอ

การออกแบบกระบวนการทำงานของสถาบันฯ พิจารณาจากปัจจัยต่างๆ ดังต่อไปนี้

- กระบวนการนั้นสามารถตอบสนองภารกิจ พันธกิจ วิสัยทัศน์ ของสถาบันฯ
- กระบวนการนั้นสามารถตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ/ชุมชน
- กระบวนการนั้นเป็นไปตามความถนัดและความชำนาญงานของบุคลากร
- กระบวนการนั้นเป็นไปตามระเบียบ ข้อบังคับ กฎหมาย และวัฒนธรรมของชุมชน
- กระบวนการนั้นส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน
- กระบวนการนั้นมีโอกาสสำเร็จและมีผลกระทบต่อด้านลบต่ำ

- กระบวนการนั้นเกี่ยวข้องกับหลายหน่วยงาน

สถาบันวัฒนธรรมศึกษากัลยาณิวัฒนา ได้ใช้ปัจจัยดังกล่าวมาพิจารณาระบบงานสำคัญ ๒ ระบบคือ ระบบงานหลัก และระบบงานสนับสนุน และได้นำมาออกแบบกระบวนการทำงานให้สอดคล้องกับระบบงานหลักของสถาบันฯ กระบวนการทำงานของสถาบันฯ มี ๓ กระบวนการดังนี้

๑. กระบวนการผลิตและบำรุงรักษา คือ กระบวนการที่มีความสำคัญต่อการเติบโตและความสำเร็จของสถาบันฯ ได้แก่ งานศึกษาวิจัย งานอนุรักษ์และสงวนรักษาวัตถุ

๒. กระบวนการให้บริการคือ กระบวนการที่เป็นภารกิจหลักของสถาบันฯ และมีผลต่อมูลค่าของผลิตภัณฑ์ ได้แก่ งานบริการวิชาการแก่สังคม งานข้อมูลทางวัฒนธรรม งานทะเบียนและคลังวัตถุ งานจัดแสดงข้อมูลทางวัฒนธรรม และงานจัดแสดงศิลปะร่วมสมัย

๓. กระบวนการสนับสนุนคือ กระบวนการที่สนับสนุนให้การปฏิบัติงานดำเนินไปได้อย่างราบรื่น ได้แก่ งานธุรการ งานคลังและพัสดุ งานสารสนเทศ งานประชาสัมพันธ์ เป็นต้น

สถาบันวัฒนธรรมศึกษากัลยาณิวัฒนา ได้ใช้วิธีการออกแบบกระบวนการทำงานที่สำคัญโดยมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของผู้บริหารและบุคลากรทุกคนโดยใช้รูปแบบคณะกรรมการในกระบวนการทำงานทุกกระบวนการ มีการประชุมวางแผนงานร่วมกัน มีการดำเนินงานตามแผนที่กำหนดไว้โดยเน้นการทำงานเป็นทีม และทีมแบบข้ามสายงาน มีการประเมินผลและปรับปรุงผลการดำเนินงาน เพื่อให้การสร้างคุณค่าของผลงานตรงตามความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย รวมทั้งมีการใช้การสื่อสารผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อให้การดำเนินงานเกิดความคล่องตัว ลดระยะเวลาและขั้นตอนในการดำเนินงาน ดังนี้

- มีการประชุมเพื่อวิเคราะห์ข้อมูลที่เก็บรวบรวมจากการดำเนินงานในรอบการประเมินและรอบปีงบประมาณที่ผ่านมา

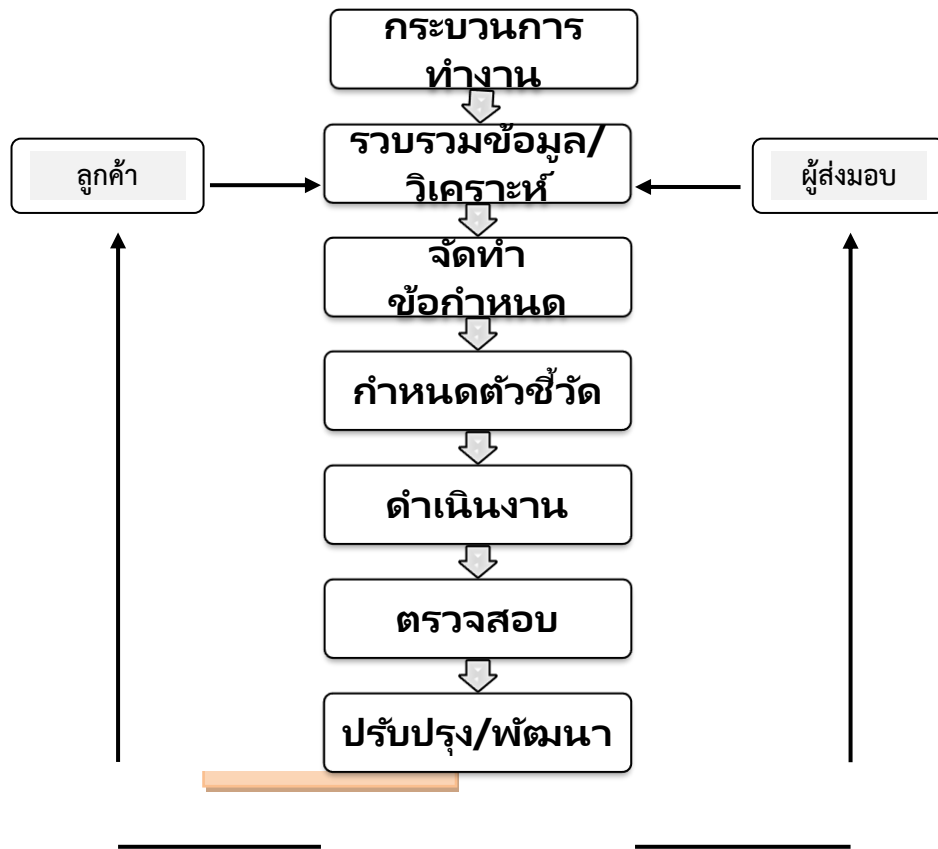
- มอบหมายให้หัวหน้าฝ่ายและบุคลากรที่รับผิดชอบงานต่างๆ ร่วมกันจัดทำข้อกำหนดของกระบวนการทำงาน

- มีการประชุมจัดทำตัวชี้วัดของกระบวนการทำงานตาม KPI ของสถาบันฯ และนำมากำหนดตัวชี้วัดของงานต่างๆ โดยกำหนดให้ระบุไว้ในแบบรายงานผลการปฏิบัติงานรายบุคคล (TOR)

- มีการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี

- มีการมอบหมายให้หัวหน้าฝ่ายทำหน้าที่ดูแล ติดตาม และตรวจทานการดำเนินงานทั้งก่อน-ระหว่าง-หลังการดำเนินงาน และให้ผู้รับผิดชอบรายงานผลการดำเนินงานให้เสร็จสิ้นภายในเวลาที่กำหนด

- มีการประชุมร่วมกันเพื่อแก้ไขปัญหาหรือเหตุขัดข้องในการดำเนินงาน รวมทั้งกระตุ้นและส่งเสริมให้บุคลากรมีการวางแผนปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่องเช่น การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน การสร้างนวัตกรรมของงานที่รับผิดชอบ การกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดของงานให้เพิ่มขึ้นจากรอบปีที่ผ่านมาเพื่อเพิ่มแรงจูงใจในการทำงานให้มีเป้าหมายไปสู่สัมฤทธิ์ผลของงานให้มากยิ่งขึ้น เป็นต้น



ภาพที่ ๖.๒-๑ ขั้นตอนการออกแบบกระบวนการทำงาน

๖.๒ ก (๒) ข้อกำหนดของกระบวนการทำงาน

สถาบันวัฒนธรรมศึกษากัลยาณิวัฒนา มีวิธีการจัดทำข้อกำหนดของกระบวนการทำงานทั้ง ๓ กระบวนการ โดยกำหนดปัจจัยทางด้านการดำเนินงานที่สอดคล้องกับภารกิจ และพันธกิจของสถาบันฯ ที่ระบุไว้ตาม KPIs ปัจจัยด้านการมุ่งเน้นการให้บริการแก่ลูกค้า ปัจจัยด้านบุคลากร ซึ่งมุ่งสร้างเสริมค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรที่มีจิตบริการสูง รวมทั้งพิจารณาปัจจัยความพร้อมของงบประมาณ อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ สถานที่ สภาวะการตลาด และองค์ความรู้ต่างๆ ทางด้านเทคโนโลยีที่กำลังเปลี่ยนแปลงไป

สถาบันฯ มีการประชุมร่วมกันเพื่อจัดทำข้อกำหนดและตัวชี้วัดของกระบวนการเหล่านี้ และมีการสื่อสารตัวชี้วัดร่วมและตัวชี้วัดรายบุคคลผ่านระบบ E-mail, E-document เพื่อให้บุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้รับทราบเพื่อสร้างความเข้าใจตรงกัน อีกทั้งส่งผลดีต่อการนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้องเหมาะสม นอกจากนี้ยัง

กำหนดให้มีผู้รับผิดชอบทำหน้าที่ตรวจสอบและตรวจทานข้อกำหนดของกระบวนการทำงานทุกรอบการประเมิน เพื่อวิเคราะห์หาจุดที่ควรนำมาปรับปรุงแก้ไข และนำไปสู่การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันของผู้ปฏิบัติงานซึ่งมีทั้งบุคลากรในสถาบันฯ ตัวแทนจากหน่วยงานต่างๆ จากภายนอกและภายในมหาวิทยาลัย ทั้งนี้เพื่อจะได้นำมาปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ตารางที่ ๖.๒-๑ ข้อกำหนดและตัวชี้วัดกระบวนการ

ชื่อกระบวนการ	ข้อกำหนดของกระบวนการ	ตัวชี้วัดกระบวนการ
กระบวนการผลิตและบำรุงรักษา	มุ่งภารกิจ, พันธกิจ	- ผลงานวิจัยที่แล้วเสร็จร้อยละ ๘๐ ต่อรอบปีงบประมาณ - ผลงานที่เผยแพร่/นำเสนอ/ตีพิมพ์ ร้อยละ ๘๐ ต่อรอบปีงบประมาณ
	เข้มแข็ง-สร้างความร่วมมือ	- จำนวนเครือข่ายวิจัยที่เพิ่มขึ้น ๑ เครือข่ายต่อรอบปีงบประมาณ - จำนวนครั้งของการเป็นวิทยากร/อาจารย์พิเศษ
	คงทน-เพียงพอ	- ผลงานศิลปวัตถุที่ได้รับการบำรุงรักษาร้อยละ ๘๐ ต่อรอบปีงบประมาณ
กระบวนการให้บริการ	คุ้มค่า-ทันสมัย	- ความพึงพอใจของลูกค้า/ผู้รับบริการ
	ใส่ใจ-จิตบริการ	- ระดับความผูกพันของลูกค้า - จำนวนลูกค้าเพิ่มขึ้นร้อยละ ๘๐ - จำนวนข้อร้องเรียนลดลง/ไม่มี
	ลดเวลา-ลดต้นทุน	- จำนวนครั้งของการผลิตซ้ำและความต่อเนื่องของโครงการ/กิจกรรม
กระบวนการสนับสนุน	สะดวก	- ความพึงพอใจของบุคลากร/ผู้รับบริการ
	รวดเร็ว	- ระยะเวลาต่อจำนวนครั้งของการดำเนินงานแล้วเสร็จ
	ถูกต้อง	- ระดับความสำเร็จของการดำเนินงาน
	ตรวจสอบได้	- จำนวนครั้งของการแจ้งเวียนเอกสาร

ข. การจัดการกระบวนการทำงาน

๖.๒ ข (๑) การนำกระบวนการทำงานที่สำคัญไปปฏิบัติ

สถาบันวัฒนธรรมศึกษากัลยาณิวัฒนา มีการประชุมจัดทำแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการประจำปี โดยผู้บริหารสถาบันฯรับนโยบายจากมหาวิทยาลัย นำมาถ่ายทอดให้บุคลากร และคณะกรรมการประจำสถาบันฯได้รับทราบ มีการกำหนด KPI ของสถาบันฯ ประชุมร่วมกันวิเคราะห์ SWOT อันเป็นการทบทวนและตรวจทานการ

วางแผนงานให้สอดคล้องกับภารกิจ พันธกิจ และวิสัยทัศน์ของสถาบันฯ จากนั้นจึงร่วมกันกำหนดแผนปฏิบัติการประจำปี และแผนรายบุคคล กำหนดตัวชี้วัดของงานฝ่ายต่างๆ และตัวชี้วัดรายบุคคล มีการกำหนดรายละเอียดของการดำเนินงาน ระยะเวลาดำเนินงาน งบประมาณ ฯลฯ และกำหนดวิธีประเมินและรายงานผล

กระบวนการทำงานที่สำคัญของสถาบันฯ มีการวิเคราะห์ให้สัมพันธ์กับระบบงานของสถาบันฯ เพื่อให้มั่นใจได้ว่าการปฏิบัติงานประจำวันของกระบวนการเหล่านี้จะเป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญตัววัดหรือตัวชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญและตัววัดในกระบวนการที่สถาบันฯ ใช้ในการควบคุมและปรับปรุงกระบวนการทำงานต่างๆ มีรายละเอียดต่อไปนี้

- วางแผนจัดทำแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติงานประจำปี และแผนรายบุคคล
- กำหนดตัวชี้วัดของงานฝ่ายต่างๆ และตัวชี้วัดรายบุคคล
- ประชุมชี้แจงผลสรุปของการจัดทำแผนฯ ให้บุคลากรได้รับทราบเมื่อได้รับอนุมัติจากมหาวิทยาลัย
- บุคลากรนำไปกำหนดไว้ใน TORs รวม ๒ ครั้งต่อปี และรายงานผลตามรอบการประเมิน
- แจ้งผลการประเมินให้บุคลากรรับทราบ เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานในรอบถัดไป
- สรุปผลการดำเนินงานของสถาบันฯ ตามรอบปีงบประมาณ และสรุปผลงานรายบุคคลตามรอบการประเมิน
- มีการประชุมเพื่อทบทวนและแจ้งผลการดำเนินงานในรอบไตรมาส
- ประชุมทบทวน ข้อเสนอแนะ ความพึงพอใจของผู้รับบริการ และข้อร้องเรียน (ถ้ามี) เพื่อนำมา

กำหนดทิศทางการพัฒนาการดำเนินงานของสถาบันฯ ในรอบปีถัดไป

- ประชุมร่วมกันเพื่อประเมินผลการดำเนินงานในโครงการต่างๆ เพื่อลดต้นทุน ลดการทำงานซ้ำ และลดข้อผิดพลาดซึ่งเกิดจากการดำเนินงาน
- จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับหน่วยงานอื่นเพื่อนำมาเป็นแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขงาน
- ปรับปรุงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยเน้นการมีส่วนร่วมในการประเมิน

๓๖๐ องศา

- ปรับปรุงเว็บไซต์ของสถาบันฯ ให้ทันสมัยและมีข้อมูลด้านวัฒนธรรมที่จำเป็นและเพียงพอต่อความต้องการของผู้ใช้บริการ

สถาบันฯ ได้กำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญและตัววัดในกระบวนการเพื่อใช้ในการควบคุมและปรับปรุงกระบวนการทำงานต่างๆ ดังนี้

- กำหนดตัวชี้วัดของการดำเนินงาน โดยแบ่งตามฝ่ายงานและรายบุคคล
- ประชุมชี้แจงตัวชี้วัดของฝ่ายงานและรายบุคคลให้บุคลากรรับทราบ
- มีการเผยแพร่ตัวชี้วัดร่วมและตัวชี้วัดรายบุคคลผ่านระบบ E-mail, E-document
- มีการเพิ่มช่องทางการส่ง TOR ผ่านระบบ E-mail เพื่อลดขั้นตอนและแก้ไขปัญหาความล่าช้า

- มีการจัดทำระบบยืม-คืนพัสดุผ่านระบบอินเทอร์เน็ต
- มีการพัฒนาระบบอินเทอร์เน็ตมาใช้ในฝ่ายการเงิน
- มีการเชื่อมโยงเครือข่ายอินเทอร์เน็ตของสถาบันฯ กับมหาวิทยาลัยและหน่วยงานภายนอกทั้งในบริเวณพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้ และหน่วยงานในภูมิภาคอื่น รวมทั้งหน่วยงานจากต่างประเทศ โดยเฉพาะมุ่งเชื่อมโยงเครือข่ายกับหน่วยงานทางด้านศิลปวัฒนธรรม

๖.๒ ข (๒) การจัดการห่วงโซ่อุปทาน

สถาบันวัฒนธรรมศึกษากัลยาณิวัฒนาให้ความสำคัญกับการจัดการห่วงโซ่อุปทานเพื่อให้มีความมั่นใจว่าผู้ส่งมอบจะช่วยยกระดับผลการดำเนินงานขององค์กร และเพื่อให้องค์กรสามารถสร้างความประทับใจและความพึงพอใจให้กับลูกค้าและผู้รับบริการ โดยผู้ส่งมอบหลักในห่วงโซ่อุปทานก็คือบุคลากรสถาบันฯ ซึ่งทำหน้าที่ส่งมอบผลิตภัณฑ์/บริการไปยังกลุ่มลูกค้าและผู้รับบริการ ดังนั้นสถาบันฯจึงให้ความสำคัญในการคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่ง และกำหนดแผนพัฒนาบุคลากรให้มีขีดความสามารถในการให้บริการอย่างมีประสิทธิภาพดังแสดงรายละเอียดไว้แล้วในหมวด ๕ มุ่งเน้นบุคลากร นอกจากนี้สถาบันฯ ได้กำหนดผู้ส่งมอบหรือผู้ส่งวัตถุดิบให้สถาบันฯ ได้แก่ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ บริษัทสุพรโปรโมชันจำกัด ชุมชนบ้านป่าหลวง อ.ยะหริ่ง จ.ปัตตานี เครือข่ายเยาวชน อ.ตากใบ อ.แว้ง และ อ.ตากใบ จ.นราธิวาส เป็นต้น ทั้งนี้สถาบันฯ ได้ดำเนินการดังนี้

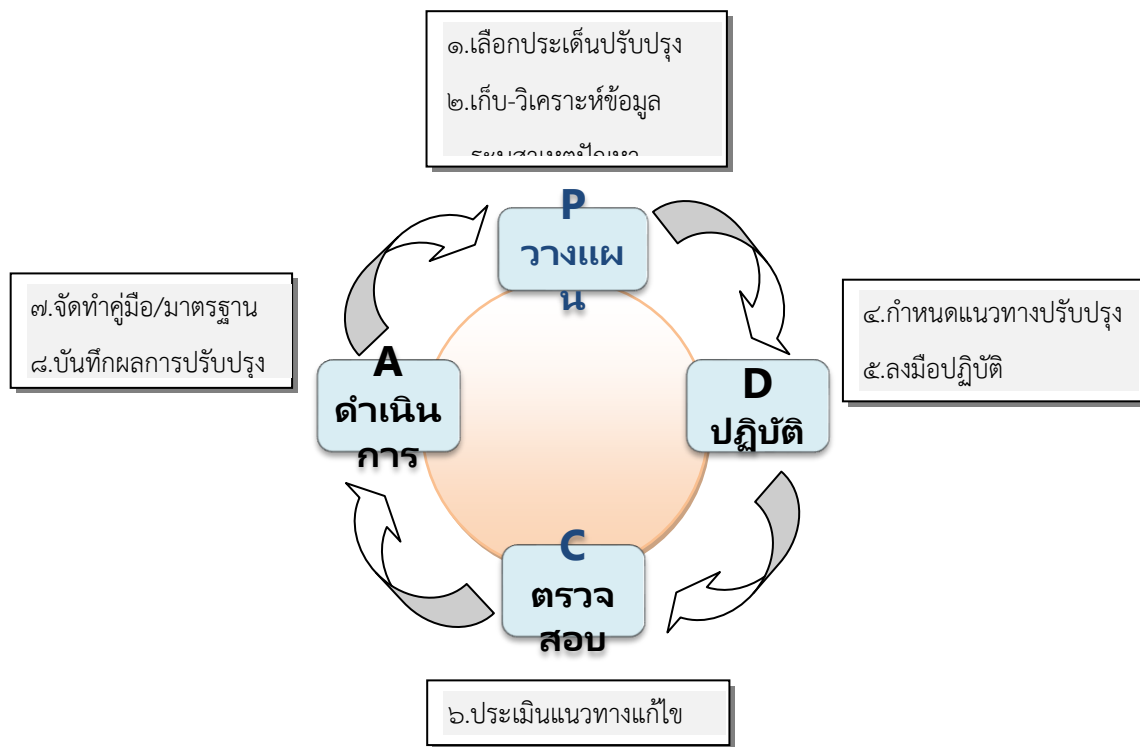
๑. ผู้บริหารและบุคลากรร่วมกันกำหนดปัจจัยหลักในการดำเนินงานเพื่อส่งมอบสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพไปยังลูกค้าดังนี้ (๑) กำหนดผู้ส่งมอบ หรือผู้ส่งวัตถุดิบให้สถาบันฯ (๒) กำหนดสถานที่ผลิตและจุดกระจายสินค้า (๓) กำหนดลูกค้าหรือกลุ่มผู้ใช้บริการ
๒. มีการประชุมเพื่อวางแผนกำหนดการดำเนินงานในรอบปีและกระจายงานไปยังบุคลากรฝ่ายต่างๆ โดยกำหนดผู้รับผิดชอบงานไว้ชัดเจน
๓. ร่วมกันคิดหาวิธีเพิ่มคุณภาพของสินค้า โดยการนำผลการดำเนินงานในรอบการประเมินและรอบปีที่ผ่านมาจากสถาบันฯ มาเปรียบเทียบ
๔. จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับหน่วยงานที่อยู่ในมหาวิทยาลัยเดียวกันเพื่อศึกษาหาแนวทางวางแผนปรับปรุงการผลิต การเพิ่มจุดขายในตลาด และการกระจายสินค้าอย่างมีประสิทธิภาพ
๕. คัดเลือกคู่เปรียบเทียบอย่างเป็นทางการ เพื่อนำมาวิเคราะห์และพัฒนากิจการดำเนินงาน
๖. นำผลการดำเนินงานมาสรุปทบทวนเป็นระยะ และมีการรายงานผลการดำเนินงานภายในกำหนดเวลาชัดเจน ทุกรอบไตรมาส
๗. วางแผนปรับปรุงการดำเนินงานที่มีปัญหาจำเป็นเร่งด่วนเพื่อปรับให้สอดคล้องและทันกับการเปลี่ยนแปลงรวมทั้งการจัดเก็บผลงานและบำรุงรักษาสินค้าไว้บริการแก่ลูกค้าได้ต่อเนื่องและตลอดทั้งปี

๖.๒ ข (๓) การปรับปรุงกระบวนการ

สถาบันวัฒนธรรมศึกษากัลยาณิวัฒนาได้ประชุมตกลงร่วมกันในการกำหนดแนวทางปรับปรุงกระบวนการทำงาน โดยพิจารณาจากปัจจัยต่างๆ ได้แก่ ความพร้อมและศักยภาพของบุคลากร แผนกลยุทธ์และเป้าหมายการทำงานของสถาบันฯ สภาวะแวดล้อมทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และการแข่งขัน ตลอดจนความพร้อมด้านเทคโนโลยี เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพทั้งในปัจจุบันและอนาคต

สถาบันฯใช้วิธีการปรับปรุงกระบวนการทำงานแบบวงจรคุณภาพ (PDCA) โดยแบ่งเป็นขั้นตอนต่างๆ ดังปรากฏในแผนภูมิต่อไปนี้

๑. การปรับปรุงกระบวนการประกันคุณภาพ เป็นกระบวนการทำงานที่มีลักษณะงานที่สำคัญ ๒ ลักษณะคือ การดำเนินงานตามภารกิจหลักทางด้านทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ซึ่งสถาบันฯ จะต้องรายงานผลไปยังมหาวิทยาลัยตามตัวชี้วัดที่ ๖ ตามเกณฑ์การประเมินของสมศ. ส่วนการรายงานประจำปีของสถาบันฯ เพื่อรับการประเมินจากคณะกรรมการภายนอก มหาวิทยาลัยปรับเปลี่ยนใหม่ โดยกำหนดให้สถาบันฯ ใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) ทั้งนี้สถาบันฯ จำเป็นต้องแก้ไขปัญหาโดยการปรับปรุงกระบวนการประกันคุณภาพให้สอดคล้องกับแนวทางการดำเนินงานทั้ง ๒ ลักษณะ ดังนี้



ภาพที่ ๖.๒-๒ วงจร PDCA กับการปรับปรุงกระบวนการ

(๑) การวางแผนปรับปรุง

- ประชุมคัดเลือกประเด็นปรับปรุงโดยใช้ข้อมูลที่รวบรวมจากการระดมความคิดเห็นของผู้บริหาร ผู้รับผิดชอบงานประกันคุณภาพ และบุคลากรทุกฝ่าย/งาน
- ปัญหาและสาเหตุคือการเรียงเรียงเนื้อหาในรายงานประจำปีตามเกณฑ์ TQA มีรายละเอียดและมีความซับซ้อนยุ่งยากมาก รวมทั้งบุคลากรยังมีความรู้ความเข้าใจเกณฑ์ TQA ไม่เพียงพอ

(๒) การกำหนดแนวทางปฏิบัติ ที่ประชุมตกลงร่วมกันให้มีแนวทางปฏิบัติดังนี้

- แต่งตั้งคณะทำงาน เพื่อทำหน้าที่เรียงเรียงเนื้อหาของรายงานประจำปีตามแนวทางรางวัลคุณภาพ (TQA) ทั้ง ๗ หมวด โดยแต่ละหมวดให้เพิ่มจำนวนผู้รับผิดชอบจากเดิมหมวดละ ๑ คน เพิ่มเป็นหมวดละ ๒-๓ คน และมอบหมายให้ศึกษาเกณฑ์ TQA จากคู่มือและเอกสารที่แจกไปล่วงหน้า
- กำหนดวิธีดำเนินงาน โดยแบ่งช่วงการเรียงเรียงเป็น ๓ ระยะ ได้แก่ ระยะที่ ๑ นำเสนอผลการเรียงเรียงรายงานฉบับร่าง กำหนดให้ผู้รับผิดชอบแต่ละหมวดนำเสนอผลการเรียงเรียงที่ได้จากศึกษาค้นคว้ามาให้ที่ประชุมคณะทำงานรับทราบ เพื่อร่วมกันอภิปรายแสดงความคิดเห็น และให้ผู้รับผิดชอบรวบรวมประเด็นต่างๆ นำไปปรับปรุงแก้ไข กำหนดระยะเวลาดำเนินงานประมาณ ๑ เดือน ระยะที่ ๒ ช่วงตรวจทานรายงานฉบับร่าง กำหนดให้ส่งรายงานฉบับร่างของทุกหมวด โดยผ่านทางระบบ E-mail เพื่อให้คณะทำงานได้ช่วยกันตรวจทานความถูกต้องของรายงานอีกครั้ง และระยะที่ ๓ ช่วงส่งรายงานฉบับสมบูรณ์ ดำเนินการภายหลังจากเสร็จสิ้นการตรวจทานและการแก้ไข (ถ้ามี) โดยส่งให้ผู้รับผิดชอบงานประกันคุณภาพได้รวบรวมและส่งให้ผู้บริหารตรวจทาน และพิจารณาลงนามจากนั้นจึงจัดทำเป็นรูปเล่มฉบับสมบูรณ์
- กำหนดวิธีการจัดการความรู้เกี่ยวกับเกณฑ์ TQA (Knowledge management) ให้แก่คณะทำงานและบุคลากรของสถาบันฯ ดังนี้
 - จัดโครงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับหน่วยงานภายในวิทยาเขตที่มีการรายงานผลงานประจำปีตามเกณฑ์ TQA อย่างน้อย ๑ หน่วยงาน
 - เชิญวิทยากรจากหน่วยงานอื่นมาให้ความรู้เพิ่มเติมเกี่ยวกับการเขียนรายงานประจำปีตามเกณฑ์ TQA อย่างน้อย ๑ ครั้ง
 - จัดส่งบุคลากรที่รับผิดชอบงานประกันคุณภาพและคณะทำงานเข้าร่วมประชุม อบรมสัมมนา ฯลฯ ในประเด็นที่เกี่ยวกับงานประกันคุณภาพ อย่างน้อย ๓-๕ ครั้ง
 - กำหนดวิธีคัดเลือกหน่วยงานที่เป็นคู่เทียบโดยมีการติดต่อดำเนินการพบปะและแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับหน่วยงานที่ขอเป็นคู่เทียบเพื่อรวบรวมข้อมูลมาใช้วางแผนกำหนดประเด็นการเทียบเคียงการรายงานหมวดผลลัพธ์ อย่างน้อย ๓ ด้าน

(๓) การตรวจสอบ พิจารณาประเด็นต่างๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานได้ ดังนี้

- ความเหมาะสมของระยะเวลาในการดำเนินงาน ซึ่งมีการแบ่งเป็น ๓ ช่วงเวลา ได้แก่ ช่วงนำเสนอ ช่วงปรับปรุงแก้ไข และช่วงส่งรายงานฉบับสมบูรณ์ มีการใช้ช่วงใดมาก-น้อยเกินไปหรือไม่
- ความพร้อมของคณะทำงานได้แก่ ปัจจัยต่างๆ ที่ทำให้คณะทำงานได้รับผลกระทบในขณะดำเนินงาน เช่น ภาระงานซ้ำซ้อนในช่วงดำเนินการเรียบเรียง ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเกณฑ์ TQA ยังไม่เพียงพอ
- ความพร้อมของอุปกรณ์และสถานที่ในการดำเนินงาน ส่งผลกระทบต่อการทำงานหรือไม่อย่างไร

(๔) การดำเนินการ พิจารณาผลที่ได้จากการตรวจสอบเพื่อนำมาดำเนินการให้เหมาะสมได้แก่

- จัดทำแบบสอบถามเพื่อประเมินผลการปรับปรุง
- บันทึกผลและสรุปผลการปรับปรุง
- วางแผนคัดเลือกประเด็นใหม่ที่ต้องการปรับปรุง
- กำหนดเป้าหมายการพัฒนาตัวชี้วัดให้สอดคล้องกับเกณฑ์ TQA ครบทุกฝ่ายงาน

ตารางที่ ๖.๒-๒ แผนการปรับปรุงกระบวนการประกันคุณภาพ

รายการ/กิจกรรม	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ	เป้าหมาย
แต่งตั้งคณะทำงานรับผิดชอบหมวด ๑-๗	มี.ค.	งานประกันฯ	มีการทำงานเป็นทีม
ประชุมนำเสนอผลเรียบเรียงรายงานหมวด ๑-๗	มี.ค. – พ.ค.	คณะทำงาน	บุคลากรได้ร่วมกันระดมความคิด
จัดโครงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	ม.ค.-ก.พ.	คณะทำงาน	บุคลากรมีความรู้เรื่องเกณฑ์ TQA เพิ่มขึ้น
เชิญวิทยากรให้ความรู้เรื่องการเขียนรายงานตามเกณฑ์ TQA	มี.ค.-เม.ย.	คณะทำงาน	เรียนรู้แนวทางที่ถูกต้องในการเขียนรายงานตามเกณฑ์ TQA
พบปะหน่วยงานที่ขอเป็นคู่เทียบ	เม.ย.	คณะทำงาน	สร้างเครือข่ายอย่างเป็นทางการ
ส่งบุคลากรเข้าร่วมประชุม อบรม สัมมนา	ตลอดปี	งานประกันฯ	จำนวนบุคลากรที่มีความรู้เกี่ยวกับงานประกันฯ เพิ่มขึ้น
แก้ไข-ปรับปรุงรายงานฉบับร่าง	มิ.ย.	คณะทำงาน	เรียนรู้วิธีปรับปรุง-ประเมินงาน
ส่งรายงานฉบับสมบูรณ์	ก.ค.	งานประกันฯ	มีการเรียบเรียงรายงานประจำปีได้ตรงตามเกณฑ์
ประชุมสรุปผลการปรับปรุง	ส.ค.	คณะทำงาน	งานประกันคุณภาพมีการปรับปรุงระบบ-ต่อเนื่อง

รายงานประจำปีการประเมินคุณภาพ ปีการศึกษา ๒๕๕๖

สถาบันวัฒนธรรมศึกษากัลยาณิวัฒนา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี

๒. การปรับปรุงกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน สถาบันฯ มีการประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยยึดตามหลักเกณฑ์ของมหาวิทยาลัย และดำเนินการประเมินโดยเน้นความมีประสิทธิภาพโปร่งใสเป็นธรรม ต่อบุคลากรและมหาวิทยาลัยเป็นสำคัญ มีวัตถุประสงค์เพื่อให้บุคลากรได้พัฒนาผลการปฏิบัติงานเพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือน และจ่ายเงินค่าตอบแทนการปฏิบัติงานเพิ่มประจำปีรวมทั้งเพื่อต่อสัญญาจ้าง การประเมินผล

(๑) การวางแผนปรับปรุง

- ประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา และร่วมกันเสนอแนวทางแก้ไขปัญหา

- ร่วมกันคัดเลือกปัญหาที่ต้องการปรับปรุงคือ กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล ได้แก่ ความโปร่งใส และการมีส่วนร่วมของบุคลากร

(๒) การกำหนดแนวทางปฏิบัติ

- ผู้รับผิดชอบงานบริหารและธุรการร่วมกับหัวหน้าฝ่ายจัดทำเอกสารแสดงภาระหน้าที่และข้อกำหนดรายบุคคล

- คณะกรรมการประเมินฯ พิจารณาข้อกำหนดหรือเอกสารแสดงภาระหน้าที่รายบุคคล

- ผู้รับผิดชอบงานบริหารและธุรการแจ้งให้บุคลากรรับทราบผลการพิจารณาของคณะกรรมการประเมินฯ ในเบื้องต้น กำหนดวัน-เวลาส่งแบบรายงานผลการปฏิบัติงาน พร้อมระบุเอกสาร/หลักฐานเชิงประจักษ์ และกรอกแบบประเมินตนเองในแบบประเมินฯ

- ผู้บริหารตรวจสอบความถูกต้องของการรายงานผลการปฏิบัติงาน หากถูกต้องแล้วให้ลงนามและส่งให้หัวหน้าฝ่ายสนับสนุนบริหารดำเนินการต่อไป

- หัวหน้าฝ่ายสนับสนุนบริหารแจ้งให้บุคลากรรับทราบ แจ้งเวียนการรายงานผลการปฏิบัติงานผ่านทางระบบ E-mail เพื่อเป็นข้อมูลให้บุคลากรได้พิจารณาประเมินในระบบออนไลน์ พร้อมทั้งแจ้งกำหนดวัน-เวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดการประเมินในระบบออนไลน์ โดยทุกคนสามารถประเมินให้คะแนนได้ ๓ กลุ่ม คือ การประเมินตนเอง ประเมินเพื่อนร่วมงาน และประเมินหัวหน้าฝ่าย

- คณะกรรมการประเมินฯ ชุดที่ ๑ ดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยพิจารณาจากผลงานที่รายงาน ได้แก่ ผลงานประจำ ผลงานเชิงพัฒนา/งานพิเศษอื่นๆ ที่ได้รับมอบหมายและการประเมินสมรรถนะโดยให้พิจารณาร่วมกับผลคะแนนที่ได้จากการประเมินของบุคลากรในระบบออนไลน์ ทั้งนี้ คณะกรรมการประเมินฯ ชุดที่ ๑ ต้องดำเนินการให้แล้วเสร็จภายใน ๓๐ วันหลังจากบุคลากรได้ส่งรายงานผลการปฏิบัติงานเรียบร้อยแล้ว

- คณะกรรมการประเมินฯ ชุดที่ ๒ ประกอบด้วย ผู้อำนวยการ กรรมการที่มาจากบุคคลภายนอก กรรมการที่คัดเลือกให้เป็นตัวแทนของบุคลากรสถาบันฯ ดำเนินการพิจารณาและตรวจสอบผลการประเมินจากคณะกรรมการประเมินฯ ชุดที่ ๑

- เลขานุการคณะกรรมการประเมินฯ รวบรวมผลการประเมินและสรุปผลการประเมินของคณะกรรมการประเมินฯ เสนอประธานกรรมการพิจารณาดำเนินการต่อไป

- เลขานุการคณะกรรมการประเมินฯ แจ้งผลการประเมินให้เจ้าตัวทราบในทาง “ลับ”

(๓) การตรวจสอบ พิจารณาประเด็นต่างๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานได้ ดังนี้

- ความครอบคลุมและชัดเจนของเกณฑ์การประเมินในระบบออนไลน์

- ความพร้อมในการทำงานของระบบเทคโนโลยี-คอมพิวเตอร์

- ความพร้อมของผู้รับการประเมิน-คณะกรรมการ

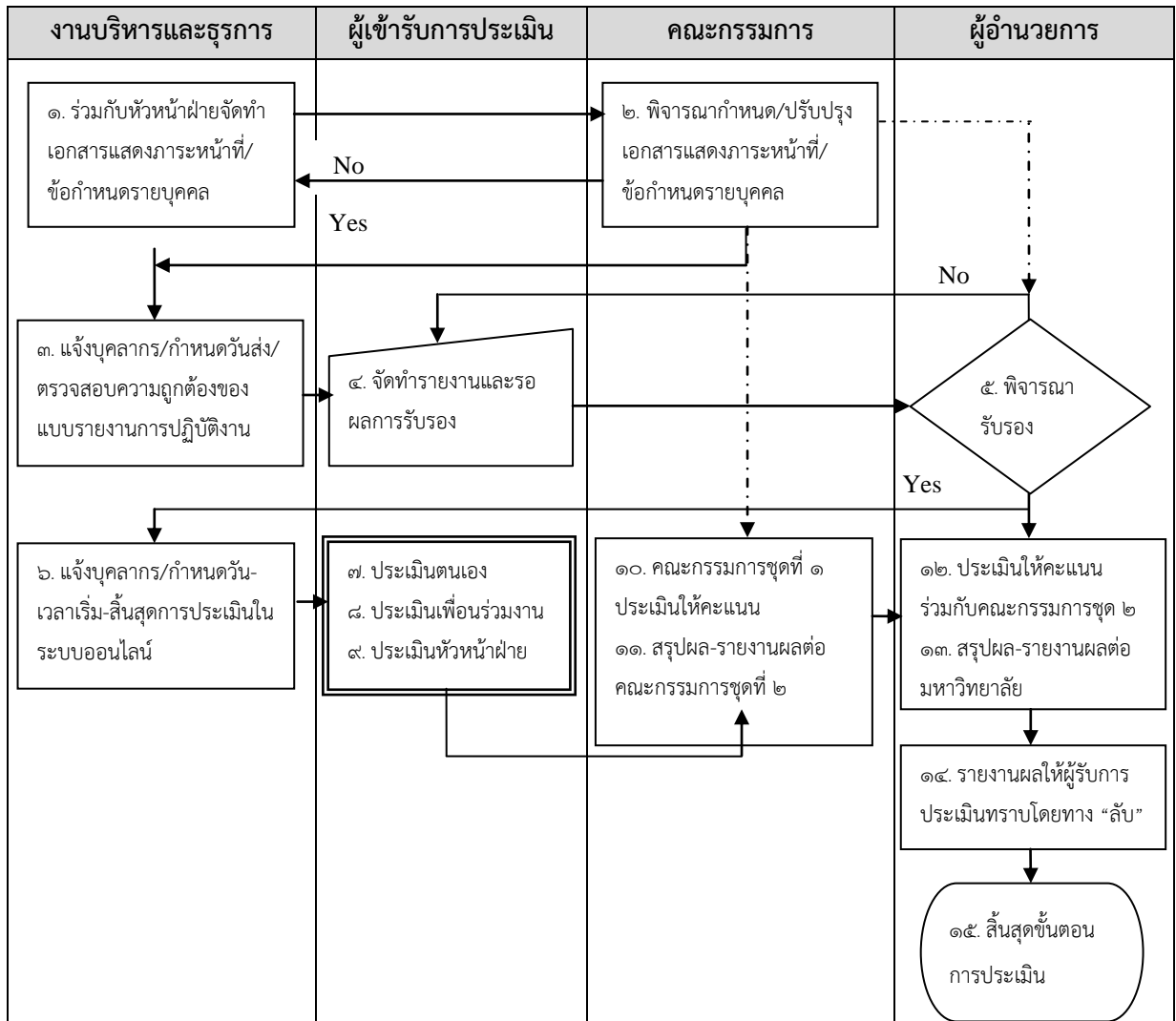
(๔) การดำเนินการ พิจารณาผลที่ได้จากการตรวจสอบเพื่อดำเนินการให้เหมาะสมได้แก่

- จัดทำแบบประเมินความพึงพอใจของการใช้วิธีประเมินแบบ ๓๖๐ องศา

- จัดทำแบบวัดค่าความเชื่อมั่นในเรื่องความโปร่งใสของวิธีประเมิน

- วางแผนพัฒนาตัวชี้วัดในการประเมินให้สอดคล้องกับลักษณะงานของบุคลากรในสถาบันฯ

ตารางที่ ๖.๒-๓ ขั้นตอนการปรับปรุงกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน



หมายเหตุ ๑. เส้นประ แสดงทิศทางการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรก่อนการปรับปรุงกระบวนการ

๒. กรอบเส้นคู่ แสดงขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่เพิ่มขึ้นใหม่ในกระบวนการ

