

## หมวด ๕ การมุ่งเน้นบุคลากร

สถาบันวัฒนธรรมศึกษากัลยาณิวัฒนา มีภารกิจหลักด้านการศึกษา วิจัย อนุรักษ์ ฟื้นฟู พัฒนาและถ่ายทอดศิลปวัฒนธรรมภาคใต้ ตลอดจนเป็นแหล่งบริการสารสนเทศ และแหล่งเรียนรู้ด้านศิลปวัฒนธรรมให้นักเรียน นักศึกษา คณาจารย์ บุคลากรมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ และบุคคลทั่วไปโดยเฉพาะชุมชนในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ด้วยความมุ่งมั่นในการดำเนินงานที่จะตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของสังคม สถาบันฯ จึงมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ มีทักษะ และได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการให้บริการอย่างมีประสิทธิภาพ

### ๕.๑ สภาพแวดล้อมของบุคลากร

#### ก. ขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร

##### ๕.๑ ก (๑) ขีดความสามารถและอัตรากำลัง

สถาบันวัฒนธรรมศึกษากัลยาณิวัฒนาศึกษา ประเมินขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากรตามแบบฟอร์มของกองแผนงานวิทยาเขตปัตตานี โดยผู้บริหารสถาบันฯ ศึกษาหาข้อมูลในองค์กรเพื่อประเมินความต้องการขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร จากการประชุมบุคลากร การประชุมสรุปผลการดำเนินงานประจำปี การเปิดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (KM) ผลการประเมินขีดความสามารถของบุคลากรในรอบปีที่ผ่านมา ผลสะท้อนกลับจากผู้ใช้บริการ และผลการประเมินโครงการ/กิจกรรมในรอบปีที่ผ่านมา กำหนดให้มีการจัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปีของแต่ละงาน/ฝ่าย กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบรายบุคคลที่ชัดเจน มีการกำหนดกรอบเวลาในการประเมินขีดความสามารถ ทักษะ สมรรถนะของบุคลากรโดยสถาบันฯ จัดระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยใช้แบบรายงานผลการปฏิบัติงาน (TORs) ตามที่มหาวิทยาลัยกำหนด มีการแจ้งผลการประเมินเพื่อปรับปรุงการทำงานให้บุคลากรรายบุคคล

โดยสรุปสถาบันฯ มีวิธีการประเมินความต้องการขีดความสามารถและอัตรากำลัง รวมทั้งทักษะ สมรรถนะและกำลังบุคลากรที่มีอยู่ โดยมีแนวทางปฏิบัติ ดังนี้

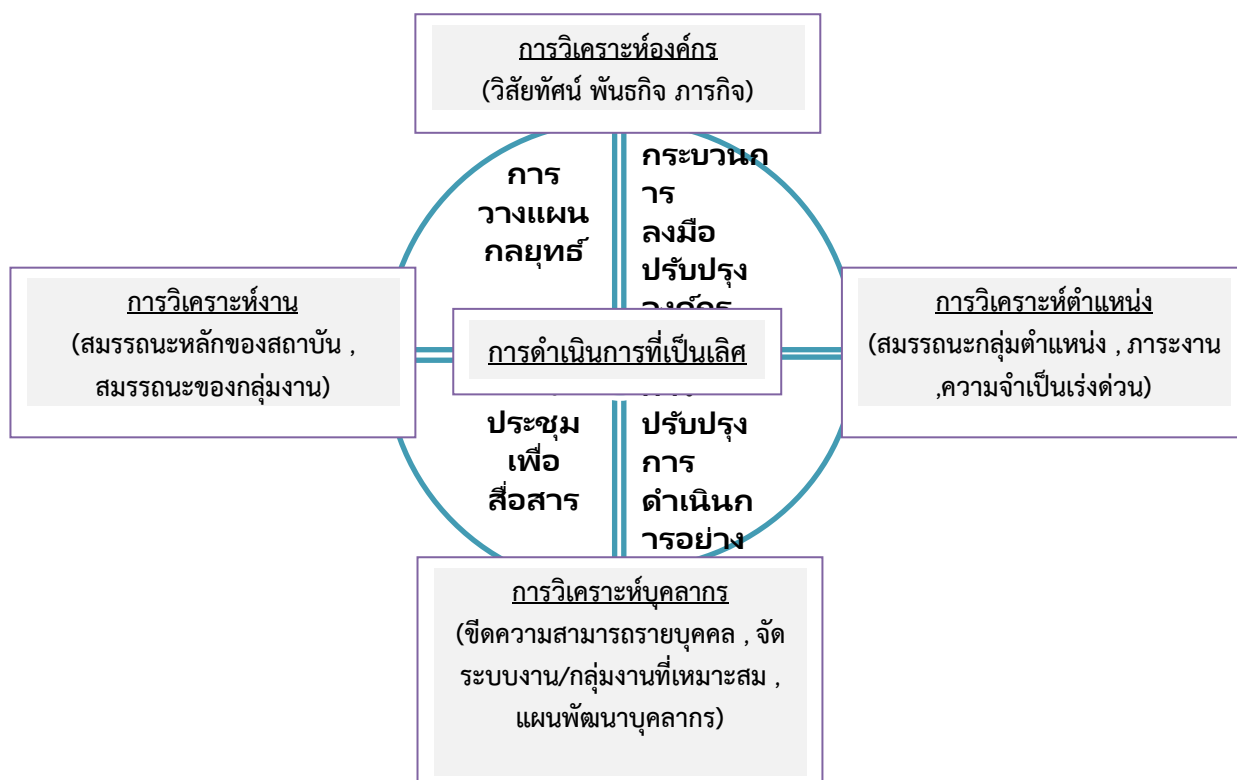
**๑. การวิเคราะห์องค์กร** ผู้บริหารและบุคลากรประชุมทบทวนแผนปฏิบัติการประจำปีก่อนสิ้นสุดปีงบประมาณล่วงหน้า เพื่อวิเคราะห์และหาข้อสรุปการดำเนินงานที่สอดคล้องกับภารกิจ วิสัยทัศน์ พันธกิจ อัตรากำลัง และสายงานของบุคลากร รวมทั้งประเด็นท้าทายต่าง ๆ ของสถาบันฯ

**๒. การวิเคราะห์งาน** ผู้รับผิดชอบศึกษาองค์ประกอบของงานในตำแหน่งต่างๆ และนำเข้าไปประชุมเพื่อร่วมกันกำหนดสมรรถนะของกลุ่มสายงาน (Functional Competency) และหาตัวร่วมที่เป็นสมรรถนะหลัก (Core Competency) ของสถาบันฯ แต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการประเมินซึ่งประกอบด้วยผู้บริหาร และหัวหน้าฝ่ายของผู้รับการประเมินทั้งสองฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายสนับสนุนบริหาร และฝ่ายวิจัย พัฒนาและส่งเสริมวัฒนธรรม กำหนดเกณฑ์การประเมินโดยคำนึงถึงความเหมาะสมตามแผนปฏิบัติการทั้งระยะสั้นและระยะยาวของสถาบันฯ และกำหนดเครื่องมือและตัวชี้วัดในการดำเนินการเรื่องความเหมาะสมของอัตรากำลัง ประกอบด้วยแบบฟอร์มการประเมินผลการ

ปฏิบัติงานที่กำหนดโดยมหาวิทยาลัย และแบบประเมินผลสำเร็จของงาน/โครงการ และผลสะท้อนกลับจาก ผู้รับบริการในรอบปีงบประมาณ

**๓. การวิเคราะห์ระดับตำแหน่ง** เพื่อกำหนดสมรรถนะแต่ละกลุ่มตำแหน่ง (Level) โดยการวิเคราะห์ จากมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง และสอบทานโดยการสำรวจข้อมูลเกี่ยวกับระดับสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับแต่ละกลุ่ม ตำแหน่ง แบ่งระดับความยากง่ายในการปฏิบัติงานออกเป็น ๓ ระดับ คือ ระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูง วิเคราะห์ งานแต่ละฝ่าย เมื่อได้ข้อสรุปว่ามีภาระงานที่จำเป็นเร่งด่วนก็จะขอกำหนดอัตรากำลังใหม่ตามลำดับความจำเป็น รวมถึงการกำหนดอัตราจ้างเพื่อแก้ไขปัญหาการขาดแคลนอัตรากำลังของบุคลากร

**๔. การวิเคราะห์บุคลากร** วิเคราะห์ข้อมูลบุคลากรที่มีอยู่นำมาจัดระบบงานให้เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ และความถนัด ตลอดจนมีการประชุมวางแผนพัฒนาเครื่องมือสำหรับการประเมินขีดสมรรถนะของ บุคลากรในกลุ่มสายงานต่างๆ โดยการพิจารณาจาก Job Description, แบบรายงานผลการปฏิบัติงาน (TOR), การ สอบถามและสัมภาษณ์



ภาพที่ ๕.๑-๑ การประเมินขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากรสถาบันฯ

### ๕.๑ ก (๒) บุคลากรใหม่

สถาบันวัฒนธรรมศึกษากัลยาณิวัฒนามีแนวทางการสรรหา ว่าจ้าง บรรจุบุคลากรใหม่ ดังนี้

๑. วิเคราะห์ความต้องการกำลังคน โดยพิจารณาจากภารกิจ พันธกิจ แผนกลยุทธ์ และปริมาณงานโดยรวมของสถาบันฯ ตลอดจนพิจารณาแผนงานหรือโครงการต่อเนื่องบางโครงการที่กำหนดไว้ในอนาคต ประกอบกับการพิจารณาโครงสร้างตำแหน่งบุคลากรที่มีอยู่ในปัจจุบัน

๒. กำหนด Job Description และสมรรถนะหลักที่ต้องการของตำแหน่งต่าง ๆ

๓. ดำเนินการสรรหาบุคลากรที่มีคุณลักษณะและทักษะตรงตาม Job Description และสมรรถนะหลักที่ต้องการ โดยยึดตามระเบียบและหลักเกณฑ์การคัดเลือกบุคคลของมหาวิทยาลัย และคำนึงถึงคุณธรรม พฤติกรรมทางจริยธรรมของบุคคล ตลอดจนผลประโยชน์ของทางราชการเป็นหลัก โดยการสรรหาบุคลากรสามารถดำเนินการโดยสอบแข่งขัน หรือสอบคัดเลือกตามแนวทางและวิธีการที่มหาวิทยาลัยกำหนด หรือการรับโอน โดยมีขั้นตอนดังนี้

- ออกเป็นประกาศของทางราชการ โดยกำหนดรายละเอียดคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งอย่างชัดเจน รวมถึงเกณฑ์การคัดเลือกและอัตราค่าจ้างตามมาตรฐานราชการ

- ประชาสัมพันธ์การรับสมัครในช่องทางต่างๆ ได้แก่ มอบหมายให้เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบส่งประกาศไปยังมหาวิทยาลัย และลงประชาสัมพันธ์ในเว็บไซต์ของสถาบันฯ และเว็บไซต์ของมหาวิทยาลัยเพื่อให้ผู้สนใจจากหลากหลายพื้นที่ ภูมิภาคได้เข้ามาสมัครคัดเลือกอย่างทั่วถึง

- แต่งตั้งคณะกรรมการคัดเลือก ทำหน้าที่คัดเลือกให้เป็นไปด้วยความโปร่งใส ตรวจสอบได้
- ประกาศผลการคัดเลือก ผ่านช่องทางต่างๆ ตามที่ได้ประกาศรับสมัครไว้

ทั้งนี้สถาบันวัฒนธรรมศึกษากัลยาณิวัฒนามีแนวทางรักษาบุคลากร ดังนี้

๑. มีการปฐมนิเทศบุคลากรใหม่ เพื่อสร้างความเข้าใจในภารกิจของสถาบันฯ และรายละเอียดต่างๆ เกี่ยวกับสิทธิประโยชน์ และสวัสดิการ อันพึงมีพึงได้จากการทำงาน และมอบหมายงานตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง และคุณสมบัติของบุคลากรเป็นหลัก มีระบบพี่เลี้ยงคอยสอนงานและเปิดโอกาสให้บุคลากรใหม่ได้เรียนรู้งานเพิ่มเติม โดยการเลือกทำงานข้ามสายงานได้ตามความสนใจ และมีความยืดหยุ่นของการทำงาน บุคลากรมีอิสระในเชิงความคิด และสามารถตัดสินใจงานได้เองโดยคำนึงถึงขอบเขตที่เหมาะสม อีกทั้งส่งเสริมให้บุคลากรนำผลการประเมินความพึงพอใจในการจัดโครงการ/กิจกรรมต่าง ๆ จากผู้รับบริการไปปรับปรุงแผนการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จยิ่งขึ้น

๒. กำหนดเส้นทางความก้าวหน้าของตำแหน่ง (Career Path) ตามเกณฑ์ของมหาวิทยาลัย โดยศึกษาโครงสร้างของสถาบันฯ และตำแหน่งงาน วิเคราะห์งาน และวิเคราะห์ความสามารถในงาน จัดกลุ่มงาน จัดทำรูปแบบเส้นทางความก้าวหน้าของตำแหน่ง ตลอดจนกำหนดหลักเกณฑ์และมาตรฐานตำแหน่งงาน และได้กระจายความรู้ต่างๆเหล่านี้ให้บุคลากรรับทราบอย่างทั่วถึงผ่านทางระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จัดบรรยายพิเศษ และให้เข้าร่วมการอบรมเพิ่มเติม

๓. มีการเสริมสร้างคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานให้แก่บุคลากร โดยเน้นการสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ให้บุคลากรมีความพึงพอใจ ใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่ออำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน มีการสำรวจความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของบุคลากร เพื่อนำผลที่ได้มาปรับปรุงคุณภาพชีวิตการทำงาน และมีการส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน และระหว่างบุคลากรผู้ปฏิบัติงานด้วยกันเอง และเสริมสร้างความผูกพันในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานให้เกิดความรักความผูกพันฉันพี่น้อง มีความเอื้ออาทรต่อกัน โดยเน้นการทำงานร่วมกันเป็นทีม

๔. สร้างความภาคภูมิใจและความภักดีต่อสถาบันฯ เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นทั้งในการประชุมอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อให้ได้ผลสะท้อนความคิดที่หลากหลาย และนำความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อสถาบันฯ แปรไปสู่การปฏิบัติและการกำหนดในเชิงนโยบาย ซึ่งเน้นการดำเนินงานที่สอดคล้องกับภารกิจหลักของสถาบันฯ และสามารถตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการได้อย่างทั่วถึง เช่น จัดโครงการติดตาม ทบทวนแผนปฏิบัติงาน โครงการจัดทำแผนกลยุทธ์ เพื่อให้ทุกคนได้ร่วมกันกำหนดเป้าหมายของ

สถาบันฯ ให้เป็นองค์กรที่มีภาพลักษณ์ดี มีวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการปฏิบัติงานที่โปร่งใส เป็นธรรม และมุ่งสร้างประโยชน์แก่สังคม จัดโครงการเสริมสร้างกำลังใจและวัฒนธรรมองค์กร (Birthday Gift) เป็นต้น

#### ๕.๑ ก (๓) การทำงานให้บรรลุผล

สถาบันวัฒนธรรมศึกษากัลยาณิวัฒนาจัดโครงสร้างการบริหารงานออกเป็น ๒ ฝ่ายคือ ฝ่ายสนับสนุนบริหาร และฝ่ายวิจัย พัฒนาและส่งเสริมวัฒนธรรม มีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ และมีทีมงานคุณภาพที่เป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรสู่เป้าหมายตามแผนกลยุทธ์และพันธกิจที่กำหนดไว้ มีคณะกรรมการประจำสถาบันฯ และคณะกรรมการดำเนินงานสถาบันฯ ทำหน้าที่กำกับดูแล และให้คำปรึกษาในการดำเนินงาน นอกจากนี้สถาบันฯ ใช้ระบบการจัดการและการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ๒ ส่วนคือ การประเมินสมรรถนะหลัก

(Competency) และการประเมินผลการปฏิบัติงานตามคำรับรอง โดยดำเนินการในรูปของคณะกรรมการ ประกอบด้วยผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการและหัวหน้าฝ่าย โดยใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานกิจกรรม/โครงการ และตัวชี้วัด KPIs เป็นเครื่องมือในการกำกับการปฏิบัติงาน โดยกำหนดให้บุคลากรทุกคนเขียนข้อตกลงภาระงาน (TORs) เพื่อระบุภาระงานที่จะปฏิบัติตามรอบการประเมินระยะเวลา ๖ เดือน กำหนดให้มีการปรับปรุงมาตรฐานภาระงานในทุกรอบการประเมิน สถาบันฯ นำผลการประเมินมาพิจารณาค่าตอบแทน การเลื่อนขั้นเงินเดือน การจัดสรรโบนัส การแจ้งผลการประเมินให้บุคลากรทราบเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานและกำหนดเป็นแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลต่อไป

#### ๕.๑ ก (๔) การจัดการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร

สถาบันวัฒนธรรมศึกษากัลยาณิวัฒนากำหนดนโยบายการเรียนรู้งานแต่ละงานผ่านกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (KM) ตามที่นำเสนอไว้ในโครงร่างองค์กร หัวข้อระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ เรื่องการเรียนรู้ของสถาบันฯ นอกจากนี้สถาบันฯ ยังมีวิธีการจัดการเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆ ดังนี้

๑. **ด้านโครงสร้าง** สถาบันฯ มีการแบ่งโครงสร้างแบบทางการ แบ่งงานตามหน้าที่ ความรับผิดชอบ โดยมีคณะกรรมการประจำสถาบันฯ และคณะกรรมการดำเนินงานกำกับดูแล และให้คำปรึกษาในการดำเนินงานของสถาบันฯ ตามข้อบังคับว่าด้วยการบริหารงานสถาบันวัฒนธรรมศึกษากัลยาณิวัฒนา พ.ศ. ๒๕๒๒ และแก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ.๒๕๕๖ โดยแบ่งโครงสร้างออกเป็น ๒ ฝ่าย คือ (๑) ฝ่ายสนับสนุนบริหาร รับผิดชอบงานบริหารและธุรการ งานคลังและพัสดุ งานนโยบายและแผน งานประกันคุณภาพ งานประชาสัมพันธ์ งานสารสนเทศ งานวิเทศสัมพันธ์ งานบริการและผลิตสื่อทัศนูปกรณ์และ (๒) ฝ่ายวิจัย พัฒนา และส่งเสริมวัฒนธรรม รับผิดชอบงานประสานวิจัย งานศึกษาวิจัย งานข้อมูลทางวัฒนธรรม งานทะเบียนและคลังวัตถุ งานอนุรักษ์และสงวนรักษาวัตถุ งานบริการวิชาการแก่สังคม งานจัดแสดงข้อมูลทางวัฒนธรรม งานจัดแสดงศิลปะร่วมสมัย งานจัดการเรียนการสอน

๒. **ด้านเทคโนโลยี** สถาบันฯ สนับสนุนให้บุคลากรนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานและพัฒนากระบวนการทำงานในการลดขั้นตอน เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย และเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ศึกษาฝึกอบรมทักษะการใช้เทคโนโลยีสร้างนวัตกรรมในการทำงาน และเปิดเวทีแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ข้อมูลสารสนเทศ และส่งเสริมให้มีการใช้ความรู้และทักษะใหม่ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ผลการดำเนินงานสนองต่อความต้องการของทุกฝ่ายได้อย่างมีประสิทธิภาพ และบุคลากรมีโอกาสดำเนินงานทักษะและเพิ่มพูนความรู้ใหม่ๆ เพื่อให้รองรับต่อความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้ทันเวลา และเป็นระบบ

๓. **ด้านบุคลากร** สถาบันฯ มีระบบพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพให้แก่บุคลากร โดยมุ่งให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย และแผนงานอันเป็นเป้าหมายหลักในการดำเนินงานของสถาบันฯ มีการกำหนดแผนการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรประจำปี เพื่อเตรียมบุคลากรให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง โดยจัดส่งบุคลากรเข้าร่วมประชุม อบรม สัมมนา ตามสายงานที่รับผิดชอบ และมีการติดตามผลการพัฒนาตนเองในแบบรายงานผลการปฏิบัติงาน (TOR) ของบุคลากรทุก ๖ เดือนตามรอบการประเมิน และมีการมอบหมายภาระงานหลัก ๑ งาน งานพิเศษอื่นๆ อย่างน้อย ๒-๓ งาน ตามความสามารถ/ความถนัด ได้แก่ แต่งตั้งให้เป็นคณะกรรมการในโครงการ/กิจกรรมต่างๆ ของสถาบันฯ รวมถึงการประสานให้ความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นๆ ทั้งหน่วยงานภายในหน่วยงานภายนอก และชุมชนเครือข่าย เช่น การเป็นวิทยากร การได้รับเชิญเป็นอาจารย์พิเศษ นอกจากนี้สถาบันฯ

ได้จัดสรรทุนและจัดหาทุน ส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนได้พัฒนาความรู้ความสามารถในการยกระดับคุณภาพชีวิตและคุณภาพงานให้สูงขึ้น โดยการจัดสรรเงินทุนของสถาบันฯ สนับสนุนให้บุคลากรของสถาบันฯ ได้มีการศึกษาวิจัยในประเด็นที่สอดคล้องกับภารกิจ และพันธกิจของสถาบันฯ รวมทั้งยังจัดหาแหล่งทุนจากภายนอก เพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ที่เกี่ยวข้องกับภาระงานที่รับผิดชอบ

## ข. บรรยายภาพการทำงานของบุคลากร

### ๕.๑ ข (๑) สภาพแวดล้อมด้านการทำงาน

สถาบันวัฒนธรรมศึกษากัลยาณิวัฒนา จัดสภาพแวดล้อมในการทำงานเพื่อสร้างความมั่นใจในความปลอดภัย โดยเน้นการจัดอาคารสถานที่ทำงานให้สะอาดและปลอดภัย เพราะสภาพแวดล้อมที่สะอาด สวยงาม ปลอดภัย จะช่วยสร้างบรรยากาศการทำงานของบุคลากร ทำให้งานมีประสิทธิภาพ โดยมีวิธีการดังนี้

#### ๑. ด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพ

- แต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินกิจกรรม ๕ ส และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน เพื่อติดตามดูแลอาคารสถานที่และบริเวณต่างๆ ของสถาบันฯ ให้มีความเป็นระเบียบเรียบร้อย สะอาด สวยงาม และมีความปลอดภัย ช่วยเสริมสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานให้แก่บุคลากร

- การกำหนดแผนงานเพื่อปรับปรุงอาคารสถานที่ให้สวยงาม เป็นระเบียบเรียบร้อย มีความพร้อมในการปฏิบัติงานและการให้บริการอยู่เสมอ รวมถึงการติดตั้งกล้องโทรทัศน์วงจรปิดบริเวณจุดเสี่ยง

#### ๒. ด้านสภาพแวดล้อมทางจิตใจ ความปลอดภัย และสุขภาพอนามัย

- สถาบันวัฒนธรรมศึกษากัลยาณิวัฒนา ตอบสนองนโยบายของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ โดยเข้าร่วมเป็นหน่วยงานนำร่อง “มหาวิทยาลัยแห่งความสุข” ตามโครงการ “นวัตกรรมจัดการสร้างสุข บูรณาการมหาวิทยาลัยแห่งความสุขสู่องค์กรสุขภาวะแห่งประเทศไทย” โดยสถาบันฯ มีคำสั่งที่ ๐๑๒/๒๕๕๗ แต่งตั้ง “นักสร้างสุของค์กร” และจัดส่งนักสร้างสุของค์กรเข้าร่วมการอบรม ครั้งที่ ๑ เมื่อวันที่ ๑๖-๑๘ มีนาคม ๒๕๕๗ หัวข้อ “นักสร้างสุของค์กร (ตัวคุณ)” และครั้งที่ ๒ เมื่อวันที่ ๑๒-๑๓ มิถุนายน ๒๕๕๗ หัวข้อ “การบริหารจัดการองค์ความรู้สู่ความสุขในการทำงาน” ทั้งนี้ นักสร้างสุของค์กรได้ถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์จากการอบรมสู่บุคลากรใน “กิจกรรมสุนทรียสนทนา จิบน้ำชายามบ่าย” เมื่อวันที่ ๒ กรกฎาคม ๒๕๕๗ เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจ รวมถึงการมีส่วนร่วมของบุคลากร โดยบุคลากรมีความเห็นตรงกันว่า จะนำภารกิจส่วนหนึ่งของสถาบันฯ มาเป็นเครื่องมือในการจัดการความสุขร่วมกัน “Happy Relax- ผ่อนคลายดี” ภายใต้กิจกรรม “ศิลปะสร้างสุข”

- ส่งเสริมให้มีการตรวจสุขภาพประจำปี โดยมีการสื่อสารให้บุคลากรได้รับทราบอย่างทั่วถึงผ่านช่องทางการสื่อสารต่างๆ เช่น โทรศัพท์ ป้ายประกาศข่าวของสถาบันฯ Group-mail / E-document

- ป้องกันความเครียดจากการทำงาน โดยมุ่งสร้างบรรยากาศการทำงานที่อบอุ่นและเป็นมิตร ส่งเสริมให้มีการแก้ไขปัญหาอย่างสันติ หลีกเลี่ยงการตำหนิ หรือการถูกลงโทษเมื่อเกิดปัญหา รวมถึงการมอบหมายงานที่ท้าทายให้แก่บุคลากรเพื่อกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์เชิงบวก

- ประสานกับมหาวิทยาลัยในการจัดเวรยามเพื่อตรวจตราความเรียบร้อยบริเวณอาคารสถานที่ของสถาบันฯ ทั้งในวันเวลาราชการ วันหยุดราชการ (เสาร์-อาทิตย์) และวันหยุดนักขัตฤกษ์

- มอบหมายหัวหน้าอาคารทำหน้าที่ตรวจสอบ ดูแลความเรียบร้อยของอาคารสถานที่ อุปกรณ์ เครื่องใช้ไฟฟ้า กำกับดูแลการเข้า - ออกอาคารและการปฏิบัติงานของคณาจารย์ประจำอาคาร

๓. ด้านสภาพแวดล้อมทางกระบวนการทำงาน

- ออกแบบงาน และมีเครื่องมือการทำงานที่ปลอดภัย โดยกำหนดระดับความเสี่ยงของงาน เพื่อป้องกันอุบัติเหตุเกิดขึ้น ได้แก่ งานปฏิบัติการติดตั้งภาพในหอศิลป์ งานอนุรักษ์และสงวนรักษาวัตถุ งานบริการและผลิตสื่อ โสตทัศนูปกรณ์ การดูแลและป้องกันอุบัติเหตุจากระบบคอมพิวเตอร์ เป็นต้น

- กำหนดผู้รับผิดชอบให้ทำหน้าที่ตรวจสอบความปลอดภัยของอุปกรณ์และเครื่องมือเครื่องใช้ต่างๆ ก่อนลงมือปฏิบัติงานเพื่อป้องกันความผิดพลาดในขณะปฏิบัติงาน

- กำหนดแผนงานพัฒนาระดับคุณภาพของการดำเนินงาน กำหนดตัวชี้วัดและเป้าประสงค์ โดยออกแบบสอบถามความคิดเห็นของบุคลากร เพื่อหาข้อสรุปมาใช้ในการบริหารจัดการให้มีสภาพแวดล้อมด้านต่างๆ สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร ซึ่งได้ดำเนินการประเมินความพึงพอใจด้านสภาพแวดล้อมของบุคลากร พบว่ามีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ๓.๙๖

### ๕.๑ ข (๒) นโยบายการบริการและสิทธิประโยชน์

สถาบันวัฒนธรรมศึกษากัลยาณิวัฒนา มุ่งสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากร โดยกำหนดนโยบายการบริการและสิทธิประโยชน์ ซึ่งพิจารณาจากความหลากหลายของบุคลากร เพื่อให้สนองต่อความต้องการของบุคลากรได้ครบถ้วนและเหมาะสม ดังนี้

๑. จัดบริการสิ่งอำนวยความสะดวกพื้นฐานและอุปกรณ์ที่จำเป็นสำหรับสำนักงาน เช่น พื้นที่ปฏิบัติงาน เครื่องคอมพิวเตอร์ เครื่องพิมพ์ เครื่องสแกนเอกสาร โทรศัพท์ โทรสาร ตู้เก็บเอกสาร โต๊ะ-เก้าอี้ การถ่ายเอกสาร ฯลฯ จัดเตรียมไว้ให้เพียงพอตามจำนวนของบุคลากรเพื่อสนับสนุนให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

๒. จัดสวัสดิการด้านต่างๆ ให้แก่บุคลากร เช่น ประกันสังคม สิทธิการประกันตน การตรวจสุขภาพ ประจำปี การจัดโครงการพัฒนาบุคลากร การจัดฝึกอบรม ประชุม สัมมนา ศึกษาดูงานทั้งในและต่างประเทศ การแจกเครื่องแต่งกายในวาระต่างๆ เช่น เสื้อกีฬา เป็นต้น

๓. บุคลากรร่วมกันออกแบบปรับปรุงสำนักงาน ห้องปฏิบัติงาน และพื้นที่ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน โดยแบ่งขอบเขตพื้นที่ในการปฏิบัติงานเป็นสัดส่วนเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการให้บริการตามลักษณะงานที่แตกต่างกัน ได้แก่ อาคารหอศิลป์ภาคใต้ หอวัฒนธรรมภาคใต้ พิพิธภัณฑิ์พระเทพญาณโมลี เรือนอำนวยการโทพระยาพิบูลพิทยาพรรค เป็นต้น

### ๕.๒ ความผูกพันของบุคลากร

#### ก. ผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

##### ๕.๒ ก (๑) องค์ประกอบของความผูกพัน

สถาบันวัฒนธรรมศึกษากัลยาณิวัฒนา โดยผู้บริหาร หัวหน้าฝ่าย และบุคลากรร่วมกันกำหนดองค์ประกอบสำคัญที่ส่งผลต่อความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากร โดยให้มีความสอดคล้องกับพันธกิจ และวิสัยทัศน์ขององค์กร เพื่อนำมาสร้างเป็นแบบสอบถาม และให้บุคลากรทำแบบสอบถาม เพื่อนำมาประเมินผลวิเคราะห์เพื่อหาปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากรตามประเด็น ดังนี้ (๑) ด้านงานในความรับผิดชอบ (๒) ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน (๓) ด้านผู้นำและวัฒนธรรมในองค์กร (๔) ค่าตอบแทนและสวัสดิการ (๕) ด้านโอกาสและความก้าวหน้าทางอาชีพในองค์กร (๖) ด้านคุณภาพชีวิต (๗) ด้านความสุข

สถาบันวัฒนธรรมศึกษากัลยาณิวัฒนา นำผลการประเมินความผูกพันในรอบปีการศึกษา ๒๕๕๕ ที่ผ่าน มา มาพัฒนาเพื่อสร้างความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากร โดยกำหนดให้มีโครงการที่ส่งเสริมความผูกพันของ บุคลากรต่อองค์กร บรรจุในแผนปฏิบัติงานประจำปีของสถาบันฯ จำนวน ๔ โครงการ ได้แก่ โครงการเสริมสร้าง กำลังใจและวัฒนธรรมองค์กร (Birthday Gifts) โครงการสุนทรียสนทนา จิบน้ำชายามบ่าย โครงการกิจกรรม วันขึ้นปีใหม่ และโครงการพัฒนาบุคลากรเพื่อเสริมสร้างศักยภาพและคุณภาพในการปฏิบัติงาน ซึ่งแต่ละโครงการ มีการจัดทำแบบประเมินผลความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของบุคลากร เพื่อนำผลของการประเมินในแต่ละ โครงการมาเปรียบเทียบและกำหนดเป้าหมายไว้ในแผนงานในรอบปีถัดไป เพื่อให้ครอบคลุมทุกประเด็นตาม ความสำคัญและความจำเป็น

### ๕.๒ ก (๒) วัฒนธรรมองค์กร

สถาบันวัฒนธรรมศึกษากัลยาณิวัฒนา กำหนดวัฒนธรรมองค์กรคือ “เป็นองค์กรที่ให้บริการวิชาการ ด้านวัฒนธรรมอย่างมีคุณภาพเพื่อประโยชน์ส่วนรวม” โดยมีจุดเน้นสำคัญคือการทำงานแบบมีส่วนร่วม การให้ ความสำคัญกับการสื่อสารภายในองค์กร และมุ่งเน้นการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จากวัฒนธรรมองค์กรที่บุคลากร ทุกคนร่วมกันกำหนดจึงเป็นเสมือนบุคลิกภาพและจิตวิญญาณของสถาบันฯ ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของ บุคลากรให้มีลักษณะเด่น ๕ ประการ ดังนี้

๑ **ความสามัคคี** บุคลากรสถาบันฯ มีความผูกพันใกล้ชิดเหมือนคนในครอบครัวเดียวกัน มีน้ำใจ ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ถึงแม้บางครั้งมีความคิดเห็นไม่ตรงกัน แต่รู้จักให้อภัย

๒ **ความคิดสร้างสรรค์** บุคลากรสถาบันฯ มีความรู้ ความสามารถ และความชำนาญเฉพาะด้าน สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการสร้างผลิตภัณฑ์/บริการที่หลากหลาย ส่งผลต่อภาพลักษณ์ของสถาบันฯ ในการ ให้บริการวิชาการด้านวัฒนธรรมด้วยผลงานสร้างสรรค์ซึ่งมีความโดดเด่น

๓. **ความมุ่งมั่นให้เกิดผลสำเร็จของงาน** บุคลากรสถาบันฯ ได้รับมอบหมายให้ทำงานตรงตามความรู้ ความสามารถ และสถาบันฯ เปิดโอกาสให้มีอิสระทางความคิด บุคลากรจึงทำงานด้วยใจรัก และถือว่างานในหน้าที่เป็น งานที่ท้าทาย ในขณะเดียวกันระบบการทำงานเป็นทีมแบบข้ามสายงานก็ช่วยให้บุคลากรมีโอกาสได้เรียนรู้งานอื่นๆ เพิ่มเติมอย่างรอบด้าน และได้เพิ่มพูนทักษะความชำนาญจนสามารถทำงานแทนบุคลากรอื่นในยามจำเป็นได้ นอกจากนี้ตำแหน่งงานที่ท้าทายมีความมั่นคงสูง เพราะเป็นงานที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของมหาวิทยาลัยซึ่งเป็น หน่วยงานของรัฐ บุคลากรส่วนใหญ่จึงเห็นว่าปัจจัยเหล่านี้ส่งผลให้เกิดความมุ่งมั่นที่จะทำงานอย่างเต็มที่

๔. **การมีจิตบริการแก่ลูกค้า** บุคลากรสถาบันฯ ส่วนใหญ่มีภูมิลำเนาอยู่ในพื้นที่ภาคใต้ และเป็นศิษย์เก่าของมหาวิทยาลัย จึงมีความใกล้ชิดคุ้นเคยและเข้าใจวัฒนธรรมท้องถิ่นได้อย่างลุ่มลึก สามารถนำมาปรับใช้ในการ ให้บริการลูกค้าได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม แม้จะมีเหตุการณ์ความไม่สงบเกิดขึ้นอยู่เนืองๆ แต่บุคลากรของสถาบันฯ มีความเห็นว่าควรพลิกวิกฤตให้เป็นโอกาส โดยมุ่งสร้างความประทับใจให้แก่ลูกค้าด้วยการยึดถือลูกค้าเป็นศูนย์กลาง และมุ่งเน้นการมีจิตบริการ เห็นได้จากการจัดโครงการ/กิจกรรมต่างๆ ซึ่งได้รับการตอบรับอย่างดียิ่งจากลูกค้าที่อยู่ใน พื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยส่วนใหญ่เป็นลูกค้าที่มาใช้บริการของสถาบันฯ อย่างต่อเนื่อง โดยมีลูกค้าตั้งแต่รุ่น ปู่ย่าตายาย รุ่นพ่อแม่ จนกระทั่งถึงรุ่นลูก-รุ่นหลาน ด้วยเหตุผลที่สำคัญประการหนึ่งก็คือบุคลากรของสถาบันฯ มีความ เป็นกันเอง มีน้ำใจ และมีมนุษยสัมพันธ์



**๕. การคำนึงถึงผลที่มีต่อสังคม** บุคลากรสถาบันฯได้รับการปลูกฝังและถ่ายทอดจากบุคลากรรุ่นเก่าให้ยึดถือปณิธาน “ประโยชน์ของเพื่อนมนุษย์เป็นกิจที่หนึ่ง (Our Soul is for the Benefit of Mankind)” เป็นหลักในการทำงาน เป้าหมายในการทำงานของบุคลากรจึงมุ่งสร้างประโยชน์ต่อสังคม ทั้งการศึกษาวิจัย การให้บริการวิชาการด้านศิลปวัฒนธรรม การให้บริการเยี่ยมชมหอศิลป์ หอวัฒนธรรมและพิพิธภัณฑ์ ฯลฯ กล่าวได้ว่าการดำเนินงานของสถาบันฯ เป็นที่รู้จักอย่างกว้างขวางทั่วภาคใต้ และภูมิภาคอื่นของประเทศ รวมไปถึงประเทศเพื่อนบ้านใกล้เคียง เห็นได้จากหลายโครงการได้รับการตอบรับอย่างดีเยี่ยมจากสังคม และมีการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง เช่น การจัดงานมหกรรมศิลปวัฒนธรรม ดำเนินงานมายาวนานกว่า ๒๐ ปี

สถาบันวัฒนธรรมศึกษากัลยาณิวัฒนาได้กำหนดทิศทางการพัฒนาบุคลากร โดยมีขั้นตอนการวางแผนการบริหารบุคคลเชิงกลยุทธ์ ๔ ขั้นตอน ดังนี้

**ขั้นตอนที่ ๑** วิเคราะห์ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสถาบันฯ ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการดำเนินงาน แบ่งเป็นปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน ดังนี้

- ปัจจัยภายนอก มีการทบทวนทิศทาง นโยบาย กฎ ระเบียบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการทำงานของสถาบันฯ

- ปัจจัยภายใน มีการทบทวนผลสำเร็จของการดำเนินงานในรอบปีที่ผ่านมา ปัญหา อุปสรรค หรือสิ่งที่ต้องแก้ไขปรับปรุงโดยเฉพาะประเด็นปัญหาที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรของสถาบันฯ

**ขั้นตอนที่ ๒** วิเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จเพื่อกำหนดเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ในการดำเนินงาน โดยมีวิธีการวิเคราะห์ดังนี้

- วิเคราะห์ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ มีการประชุมเพื่อพิจารณาทบทวนนโยบาย แผนงาน และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยคำนึงถึงความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และภารกิจของสถาบันฯ แล้วนำผลการประชุมมาวางแผนงาน รวมทั้งการกำหนดแนวทางสร้าง พัฒนาและสืบทอดตำแหน่งงาน

- วิเคราะห์ประสิทธิภาพของการบริหารบุคลากร ประชุมพิจารณาจากผลการจัดกิจกรรม/โครงการซึ่งสามารถสนองตอบเป้าหมายได้ถูกต้อง ตรงตามแผน ทันเวลา และสะท้อนผลผลิตภาพของกำลังคนที่คุ้มค่า รวมทั้งยังมีการพิจารณาผลการจัดกิจกรรมเพื่อนำมาใช้ปรับปรุงระบบฐานข้อมูลต่างๆ ของสถาบันฯ ให้มีความทันสมัย โดยเฉพาะการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพในสถาบันฯ ได้มากขึ้น

- วิเคราะห์ประสิทธิผลของการบริหารบุคลากร สถาบันฯ ได้มีการวิเคราะห์อัตรากำลังบุคลากรเป็นประจำทุกปี เพื่อเตรียมการรองรับความจำเป็นเร่งด่วน และมุ่งรักษาบุคลากรปัจจุบัน โดยการสำรวจความพึงพอใจของบุคลากร นำผลที่ได้มาเป็นแนวทางกำหนดแผนงานและโครงการต่างๆ ตลอดจนมีการเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีระบบการบริหารผลงาน และวิธีประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพซึ่งเชื่อมโยงกับผลตอบแทนของบุคลากร

- วิเคราะห์ความพร้อมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล สถาบันฯ เน้นการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลโดยยึดถือหลักธรรมาภิบาล และมีการกระจายหน้าที่ความรับผิดชอบให้แก่บุคลากรอย่างทั่วถึง โดยตั้งอยู่บนหลักการความสามารถ ความเท่าเทียม ความเป็นธรรม และมนุษยธรรม รวมไปถึงการมุ่งเน้นการดำเนินงานที่มีความโปร่งใสและพร้อมต่อการตรวจสอบ

- วิเคราะห์คุณภาพชีวิตและความสมดุลของชีวิตกับการทำงานของบุคลากร สถาบันฯ ได้มีการสำรวจความพึงพอใจของบุคลากรในด้านต่างๆ ในรอบปีที่ผ่านมา เช่น ความพึงพอใจสภาพแวดล้อมในการทำงานและ

ระบบงาน การจัดสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ รวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างฝ่ายบริหาร และบุคลากร และระหว่างบุคลากรด้วยกัน โดยได้นำผลการสำรวจมาประชุมเพื่อวางแผนกำหนดทิศทางพัฒนา แก้ไข ปรับปรุงการดำเนินงานในรอบปีถัดไป

**ขั้นตอนที่ ๓** กำหนดแผนการบริหารทรัพยากรบุคคลของสถาบันฯ ในขั้นตอนนี้เป็นการนำผลที่ได้จากการวิเคราะห์ในขั้นตอนที่ ๑ และ ๒ นำมาเป็นแนวทางในการกำหนดแผนกลยุทธ์ของฝ่ายสนับสนุนบริหาร โดยมุ่งเน้นให้เกิดการพัฒนาและส่งเสริมข้อดีต่างๆ ที่มีอยู่ให้เพิ่มพูนศักยภาพสู่ความสำเร็จของการดำเนินงานให้มากขึ้น สถาบันฯ ได้ดำเนินการโดยกำหนดไว้ ๓ กลยุทธ์ ดังตารางที่ ๕.๑

ตารางที่ ๕.๒-๑ แสดงแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล

กลยุทธ์	กิจกรรม	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ
๑. การพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ และการมีส่วนร่วม	การจัดการความรู้ (KM)	๑ เดือน/ครั้ง	ฝ่ายสนับสนุนบริหาร
	กิจกรรม ๕ ส	ทุกวัน	งานประกันคุณภาพ
	Big Cleaning Day	๒ เดือน/ครั้ง	งานประกันคุณภาพ
	ประชุมภายในฝ่ายงาน	๑ เดือน/ครั้ง	หัวหน้าฝ่าย
	ประชุมบุคลากรสถาบันฯ	๒ เดือน/ครั้ง	ผู้บริหารสถาบันฯ
๒. การสร้างมาตรฐานในการปฏิบัติงาน	การประกันคุณภาพ	ทุกวัน	งานประกันคุณภาพ
	การติดตามและประเมินผลการ - ปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี	๖ เดือน/ครั้ง	งานนโยบายและแผน
๓. การส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเอง	การสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร	อย่างน้อยคนละ ๑ ครั้ง/ปี	ฝ่ายสนับสนุนบริหาร
	การประเมินตนเองรายบุคคล	๖ เดือน/ครั้ง	บุคลากรและคณะกรรมการประเมิน
	การวิจัยสถาบัน	๖ เดือน/ครั้ง	ผู้บริหารสถาบันฯ

**ขั้นตอนที่ ๔** กำหนดแผนงาน/โครงการ สถาบันฯ ได้การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร โดยมีการเสนอเข้าที่ประชุมเพื่อขอรับอนุมัติให้จัดทำเป็นแผนปฏิบัติการประจำปีและดำเนินงานตามลำดับดังนี้ (๑) แต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงาน (๒) สอบถามความต้องการของบุคลากรเพื่อกำหนดหลักสูตร (๓) กำหนดหลักสูตร (๔) กำหนดวัน เวลา และสถานที่ ดำเนินการ (๕) ดำเนินโครงการ (๖) ประเมินผลโครงการ (๗) สรุปรายงานผล

ตารางที่ ๕.๒-๒ โครงการ/กิจกรรมการพัฒนาบุคลากรของสถาบันฯ

โครงการ/กิจกรรม	กลุ่มเป้าหมาย	แผนการจัด	วัตถุประสงค์
โครงการพัฒนาบุคลากรเพื่อเสริมสร้างศักยภาพและคุณภาพในการปฏิบัติงาน	ผู้บริหาร บุคลากร	๔ วัน	๑. เพื่อให้บุคลากรได้เรียนรู้ประสบการณ์จากองค์กรต่าง ๆ ที่มีภาระงานเหมือนและแตกต่างจากสถาบันฯ ๒. เพื่อพัฒนาแนวความคิดในการปฏิบัติงานด้านวัฒนธรรมของบุคลากรสถาบันฯ

โครงการ/กิจกรรม	กลุ่มเป้าหมาย	แผนการจัด	วัตถุประสงค์
			๓. เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพด้านทักษะ ความชำนาญในการทำงาน
โครงการอบรม สัมมนา ประชุมวิชาการตามสายงานที่รับผิดชอบ	บุคลากร	คนละ ๑ ครั้ง ต่อปี	พัฒนาทักษะและเพิ่มพูนความรู้ในสายงานที่รับผิดชอบ
กิจกรรม “สุนทรียสนทนา จิบน้ำชายามบ่าย”	ผู้บริหาร บุคลากร	๘ ครั้ง	๑ เพื่อจัดการความรู้ให้สอดคล้องกับภารกิจและวิสัยทัศน์ของสถาบันฯ ๒. เพื่อจัดการความรู้ที่นำไปสู่การปฏิบัติงานอย่างเป็นรูปธรรม ๓. เพื่อจัดการความรู้อย่างเป็นระบบและสามารถต่อยอดโดยการสร้างนวัตกรรมและเกิดการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง ๔. เพื่อสร้างวัฒนธรรมให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

#### ๕.๒ ก (๓) การจัดการผลการปฏิบัติงาน

สถาบันวัฒนธรรมศึกษากัลยาณิวัฒนามีระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรออกเป็น ๒ ส่วนคือ การประเมินสมรรถนะหลัก (Competency) ซึ่งใช้วิธีการประเมิน ๓๖๐ องศา และการประเมินผลการปฏิบัติงานตามคำรับรอง โดยดำเนินการในรูปแบบและแนวทางการประเมิน แบ่งเป็น ๒ กลุ่ม ได้แก่ ผู้ประเมิน และผู้รับการประเมิน

๑. ผู้ประเมิน อยู่ในรูปของคณะกรรมการจำนวน ๒ ชุด ได้แก่ คณะกรรมการชุดที่ ๑ ทำหน้าที่พิจารณาตรวจสอบผลการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยกำหนดหลักเกณฑ์การให้คะแนน ประกาศเกณฑ์ต่างๆ ให้บุคลากรได้รับทราบ ได้แก่ เกณฑ์การให้คะแนน การประมวลผลคะแนน และผู้ให้ข้อมูล โดยการสอบถาม-สัมภาษณ์ รวมทั้งการชี้แจงจุดอ่อน จุดแข็งของผู้รับการประเมิน ส่วนคณะกรรมการชุดที่ ๒ ทำหน้าที่กลั่นกรองผลการให้คะแนนประเมินของคณะกรรมการชุดที่ ๑ และพิจารณาลงความเห็นพร้อมทั้งส่งการรายงานผลให้ผู้บริหารสูงสุดของมหาวิทยาลัยได้รับทราบและพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน/เพิ่มค่าจ้าง

๒. ผู้รับการประเมิน ได้แก่ บุคลากรทุกคนของสถาบันฯ ซึ่งมีส่วนร่วมในการประเมินโดยการรับรู้และยอมรับหลักเกณฑ์ วิธีการ และเป้าหมายในการประเมิน รวมทั้งมีการจัดทำข้อตกลงร่วมกับผู้บังคับบัญชาเบื้องต้นก่อนถึงรอบการประเมิน ภายหลังจากทราบผลการประเมินจะได้รับคำอธิบายชี้แจงวิธีการปรับปรุงและพัฒนาตนเองและพัฒนางานเป็นรายบุคคลอย่างเหมาะสม และเป็นที่ยอมรับ โดยมีการแบ่งผู้รับการประเมินออกเป็นกลุ่มๆ ตามลักษณะงานดังนี้

- กลุ่มหัวหน้าฝ่าย เป็นกลุ่มบุคลากรที่มีตำแหน่งบริหาร มี ๒ ฝ่ายได้แก่ หัวหน้าฝ่ายสนับสนุนบริหาร และหัวหน้าฝ่ายวิจัย พัฒนา และส่งเสริมวัฒนธรรม

- กลุ่มบุคลากร แบ่งตามฝ่ายงานที่รับผิดชอบ มี ๒ ฝ่ายคือ ฝ่ายสนับสนุนบริหาร และฝ่ายวิจัย พัฒนา และส่งเสริมวัฒนธรรม

## ตารางที่ ๕.๒-๓ องค์ประกอบในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยกรรมการชุดที่ ๑

ผู้รับการประเมิน	กรรมการประเมิน	ผู้ให้ข้อมูล		
		ผลงานประจำ (๘๐%)	ผลงานเชิงพัฒนา (๒๐%)	ความสามารถเชิง สมรรถนะ (๒๐ %)
๑. หัวหน้าฝ่าย	ระดับ ๑	ผู้รับการประเมิน,	ผู้รับการประเมิน,	ผู้รับการประเมิน
๒. บุคลากร	ประกอบด้วยผู้อำนวยการ และรองผู้อำนวยการ ระดับ ๒ ประกอบด้วยผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ และ หัวหน้าฝ่ายของผู้รับการ ประเมินแต่ละฝ่าย	หัวหน้าฝ่ายทั้ง ๒, ผู้รับการประเมิน,	หัวหน้าฝ่ายทั้ง ๒, ผู้รับการประเมิน,	หัวหน้าฝ่ายทั้ง ๒, ผู้รับการประเมิน,

หมายเหตุ ผลงานประจำ ผลงานเชิงพัฒนา นำคะแนนที่ได้มาคิดเทียบแปลงคะแนนด้วยสูตร  
คะแนนที่ได้ X ๘๐ ÷ ๑๐๐ = ๘๐

กำหนดวิธีการพัฒนาบุคลากร เมื่อสิ้นสุทธรอบปีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร สถาบันฯ ได้มีการทบทวนสรุปประเด็นปัญหา และความจำเป็นเร่งด่วนที่ต้องการพัฒนาของบุคลากร โดยสถาบันฯ ได้กำหนดแผนพัฒนารายบุคคลขึ้น เพื่อสามารถปรับปรุง แก้ไข และพัฒนาบุคลากรได้อย่างเป็นรูปธรรม

การบริหารค่าตอบแทน สถาบันฯ ใช้หลักธรรมาภิบาลมาบริหารจัดการองค์กร เพื่อให้บุคลากรทุกคนเกิดความมั่นใจสูงสุดต่อผลที่ได้รับจากการปฏิบัติงานว่ามีความเสมอภาคและยุติธรรม ดังนี้

- การพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน/เพิ่มค่าจ้าง กระทำทุกรอบ ๖ เดือน โดยกำหนดให้บุคลากรทุกคนรายงานผลการปฏิบัติงาน (TOR) ตามรอบการประเมิน เพื่อพิจารณาจ่ายค่าตอบแทนให้สอดคล้องกับตามปริมาณงาน และคุณภาพงานของบุคลากรในรอบการประเมินนั้นๆ โดยมีคณะกรรมการทำหน้าที่ตรวจสอบและประเมินให้คะแนนตามเกณฑ์ของมหาวิทยาลัย และตามเกณฑ์ภายในสถาบันฯ ซึ่งได้จากการประชุมตกลงร่วมกันเป็นการเฉพาะเพื่อให้

- สอดคล้องกับลักษณะงานของบุคลากรทุกฝ่าย เมื่อได้ข้อสรุปผลคะแนนการประเมินแล้วก็จะแจ้งให้บุคลากรรับทราบอย่างทั่วถึง เพื่อให้เป็นไปตามหลักการทำงานที่มุ่งเน้นความโปร่งใส ไม่เลือกปฏิบัติ และตรวจสอบได้

- การให้เงินค่าตอบแทนพิเศษสำหรับบุคลากรที่ปฏิบัติงานในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ สถาบันฯ ยึดตามหลักเกณฑ์ของมหาวิทยาลัย

- การพิจารณาเงินรางวัลประจำปีตามผลการปฏิบัติงาน

นอกจากนี้สถาบันฯ มีการให้เงินค่าตอบแทนประจำตำแหน่งสำหรับหัวหน้างาน และมีการยกย่องชมเชยสถาบันฯ มีประกาศผลการปฏิบัติงานทางเว็บไซต์สถาบันฯ และบอร์ดประชาสัมพันธ์ รวมถึงประกาศยกย่องชมเชยแก่ผู้ที่ทำชื่อเสียงให้แก่หน่วยงาน เช่น การไปนำเสนองานวิจัย หรือได้รับรางวัลศิษย์เก่าดีเด่น เป็นต้น

การสร้างแรงจูงใจ สถาบันฯ เน้นการทำงานเป็นทีม ซึ่งเป็นวิธีหนึ่งที่ช่วยส่งเสริมให้บุคลากรมีความมั่นใจในความสามารถของตน และเกิดความภาคภูมิใจในผลงานที่ได้ปฏิบัติร่วมกับเพื่อนในทีม นอกจากนี้ยังช่วยฝึกฝน

ให้บุคลากรเป็นผู้ฟังที่ดี ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น มีการดูแลช่วยเหลือ และไต่ถามทุกข์สุขของกันและกันอย่างสม่ำเสมอ จนบุคลากรทุกคนรู้สึกเหมือนเป็นญาติพี่น้องในครอบครัวเดียวกัน ส่งผลให้เกิดความสามัคคีกลมเกลียว และเกิดความผูกพันกับสถาบันฯ

การหนุนเสริมการมุ่งเน้นลูกค้าและธุรกิจ/กิจการ และการบรรลุผลสำเร็จของแผนปฏิบัติการ สถาบันฯ มุ่งเน้นการให้บริการวิชาการด้านวัฒนธรรมโดยยึดถือลูกค้าเป็นศูนย์กลาง มีการมอบหมายให้บุคลากรรับผิดชอบงานต่างๆ ซึ่งสอดคล้องกับภารกิจและพันธกิจของสถาบันฯ ทั้งนี้ลักษณะงานต่างๆ ซึ่งเป็นงานหลักของสถาบันฯ มีการออกแบบให้มีความหลากหลาย เพื่อสามารถสนองตอบต่อความต้องการของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ การแบ่งฝ่ายวิจัย พัฒนา และส่งเสริมวัฒนธรรม ออกเป็น ๗ งาน ได้แก่ งานศึกษาวิจัย งานข้อมูลทางวัฒนธรรม งานทะเบียนและคลังวัตถุ งานอนุรักษ์และสงวนรักษาวัตถุ งานบริการวิชาการแก่สังคม งานจัดแสดงข้อมูลทางวัฒนธรรม และงานจัดแสดงศิลปะร่วมสมัย รวมทั้งยังมีฝ่ายสนับสนุนบริหารซึ่งทำหน้าที่อำนวยความสะดวกต่างๆ ให้แก่ฝ่ายงานหลัก แบ่งออกเป็น ๘ งาน ได้แก่ งานบริหารและธุรการ งานคลังและพัสดุ งานสารสนเทศ งานประกันคุณภาพ งานประชาสัมพันธ์ งานนโยบายและแผน งานวิเทศสัมพันธ์ งานผลิตและบริการสื่อสโตนท์ศูนย์ฯ ในการดำเนินงานทั้งสองฝ่ายสถาบันฯ ใช้ระบบการทำงานเป็นทีม เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งด้านการให้บริการแก่ลูกค้าเป็นสำคัญ

## ข. การประเมินความผูกพันของบุคลากร

### ๕.๒ ข (๑) การประเมินความผูกพัน

สถาบันวัฒนธรรมศึกษากัลยาณิวัฒนา ประเมินความผูกพันของบุคลากรปีละ ๒ ครั้ง โดยมีวิธีการประเมินอย่างเป็นทางการและอย่างไม่เป็นทางการ ดังนี้

#### ๑. วิธีประเมินความผูกพันอย่างเป็นทางการ ดำเนินการดังนี้

- ใช้แบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพจากผู้ทรงคุณวุฒิ นำไปให้บุคลากรทุกคนกรอกรายละเอียดในประเด็นต่างๆ ได้แก่ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบประเมิน ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบประเมิน ๗ ด้าน รวมทั้งข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของบุคลากร

- กำหนดแนวทางการปรับปรุงคุณภาพของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง โดยใช้ผลการประเมินความผูกพันมาวิเคราะห์จุดอ่อน-จุดแข็ง จัดลำดับความสำคัญของประเด็นความผูกพัน ระบุตัววัดที่มีข้อความเชิงบวกและเชิงลบ และนำมาวางแผนจัดทำโครงการ/กิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความผูกพันของบุคลากร

#### ๒. วิธีประเมินความผูกพันอย่างไม่เป็นทางการ ใช้วิธีการต่างๆ เพื่อนำมาเป็นข้อมูลประเมินผล ดังนี้

- ใช้การสังเกตและไต่ถามทุกข์สุข ทั้งยามพบปะในเวลาว่าง และการสื่อสารช่องทางอื่น เช่น โทรศัพท์ E-mail facebook เพื่อจะได้รับทราบข่าวคราวความเป็นไปซึ่งกันและกันของบุคลากร ได้แก่ การไต่ถามเรื่องสุขภาพ ครอบครัว การเดินทางไป-มา การทำงาน เป็นต้น

- ใช้การเยี่ยมเยียนกันฉันท์มิตร กรณีที่มีบุคลากรลางานเนื่องด้วยสาเหตุต่างๆ เช่น เจ็บป่วย คลอดบุตร ได้รับอุบัติเหตุ ฯลฯ บุคลากรที่ได้รับทราบข่าวก็จะนำมาบอกกล่าวให้ทุกคนรับทราบ และมีกลุ่มเพื่อนสมาชิกไปเยี่ยมเยียน ดูแลช่วยเหลือในเรื่องต่างๆ

- ใช้การส่งตัวแทนไปเข้าร่วม กรณีที่ทางสถาบันฯ ได้รับทราบข่าวสารของลูกค้า ผู้ส่งมอบ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและพันธมิตรในเรื่องต่างๆ สถาบันฯ จะมอบหมายให้มีตัวแทนไปเข้าร่วมงานตามความเหมาะสม เช่น งานบวชงานแต่งงาน งานรดน้ำขอพรจากผู้สูงอายุในวันสงกรานต์ ฯลฯ

ผลการประเมินความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กรอย่างเป็นทางการ ปีการศึกษา ๒๕๕๖ ซึ่งประเมินความผูกพันของบุคลากร ๗ ด้าน ได้แก่ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน พบว่ามีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$ ) = ๓.๙๖ หรือร้อยละ ๗๙.๑๘ ด้านความสุข พบว่ามีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$ ) = ๓.๙๒ หรือร้อยละ ๗๘.๓๘

ด้านงานในความรับผิดชอบ พบว่ามีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$ ) = ๓.๘๙ หรือร้อยละ ๗๗.๗๑ ด้านคุณภาพชีวิต พบว่ามีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$ ) = ๓.๖๕ หรือร้อยละ ๗๓.๐๐ ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ พบว่ามีความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X}$ ) = ๓.๔๑ หรือร้อยละ ๖๘.๒๐ ด้านโอกาสและความก้าวหน้าทางอาชีพในองค์กร พบว่ามีความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X}$ ) = ๓.๒๘ หรือร้อยละ ๖๕.๖๓ ด้านผู้นำและวัฒนธรรมในองค์กร พบว่ามีความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X}$ ) = ๓.๒๗ หรือร้อยละ ๖๕.๔๖ เมื่อสรุปในภาพรวม พบว่าความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร รอบปีการศึกษา ๒๕๕๖ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$ ) = ๓.๖๓ หรือร้อยละ ๗๒.๕๑ ดังแสดงในตาราง ๕.๒-๔

ตารางที่ ๕.๒-๔ ผลการประเมินความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร

ประเด็น	ตัววัดความผูกพัน	$\bar{X}$	ร้อยละ	ระดับความเห็น
ด้านงานในความรับผิดชอบ	ปริมาณงานในความรับผิดชอบมีความเหมาะสม	๓.๘๙	๗๗.๘๐	มาก
	งานมีความท้าทาย	๔.๑๑	๘๒.๒๐	มาก
	งานมีการเรียนรู้ไม่หยุดนิ่ง	๔.๒๓	๘๔.๖๐	มาก
	มีอิสระในการตัดสินใจเพื่อความสำเร็จในงาน	๓.๖๘	๗๓.๖๐	มาก
	ได้รับมอบหมายงานที่ตรงกับความสามารถ	๓.๘๙	๗๗.๘๐	มาก
	ผู้บริหารรับรู้ขอบเขตความรับผิดชอบงานที่รับผิดชอบ	๓.๖๘	๗๓.๖๐	มาก
	เพื่อนร่วมงานรับรู้ขอบเขตความรับผิดชอบงานของข้าพเจ้า	๓.๗๔	๗๔.๘๐	มาก
	รวม	๓.๘๙	๗๗.๗๑	มาก
ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน	ข้าพเจ้ามีอุปกรณ์/เครื่องมือสำหรับการทำงานที่เหมาะสม	๓.๘๔	๗๖.๘๐	มาก
	สภาพแวดล้อมทางกายภาพในที่ทำงานของข้าพเจ้า เช่น ห้องทำงาน แสง และเสียงเอื้ออำนวยต่อการทำงาน	๔.๐๐	๘๐.๐๐	มาก
	ข้าพเจ้ารู้สึกปลอดภัยในขณะที่ทำงาน	๔.๑๖	๘๓.๒๐	มาก
	เมื่อเกิดปัญหา ข้าพเจ้าได้รับคำแนะนำและความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงาน	๓.๙๕	๗๙.๐๐	มาก
	ข้าพเจ้าได้รับความร่วมมือจากเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี	๔.๐๕	๘๑.๐๐	มาก
	เพื่อนร่วมงานของข้าพเจ้ามีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ซึ่งกันและกัน	๓.๙๕	๗๙.๐๐	มาก
	เมื่อเกิดปัญหาในการปฏิบัติงานข้าพเจ้าได้รับทราบข้อมูล และมีการประชุมร่วมกันเพื่อหาแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสม	๓.๖๘	๗๓.๖๐	มาก
	บุคลากรทุกคนมีโอกาสทำกิจกรรมร่วมกันเช่น ปีใหม่ เป็นต้น	๔.๑๑	๘๒.๒๐	มาก
	บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการพัฒนาหน่วยงานทั้งด้านสถานที่และการให้บริการ	๓.๘๙	๗๗.๘๐	มาก
	รวม	๓.๙๖	๗๙.๑๘	มาก

ประเด็น	ตัววัดความผูกพัน	$\bar{X}$	ร้อยละ	ระดับความเห็น
ด้านผู้นำและวัฒนธรรมในองค์กร	การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ นโยบาย แผนงาน โครงสร้างสายบังคับบัญชา การมอบอำนาจมีความเหมาะสม	๓.๕๓	๗๐.๖๐	มาก
	ผู้บริหารสามารถเป็นต้นแบบที่ดีให้แก่เจ้าหน้าที่ระดับอื่นๆ ได้	๓.๒๖	๖๕.๒๐	ปานกลาง
	ผู้บริหารสามารถนำพองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้	๓.๔๒	๖๘.๔๐	ปานกลาง
	ผู้บริหารไว้วางใจ และเชื่อมั่นในความสามารถของข้าพเจ้า	๓.๕๘	๗๑.๖๐	มาก
	ผู้บริหารเอาใจใส่ในการช่วยแก้ปัญหาต่าง ๆ ให้กับข้าพเจ้า	๓.๒๑	๖๔.๒๐	ปานกลาง
	ผู้บริหารมีความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน	๓.๔๒	๖๘.๔๐	ปานกลาง
	ผู้บริหารมีวิธีการแก้ไขปัญหาและความขัดแย้งในหน่วยงานด้วยความเหมาะสมและเป็นธรรม	๓.๑๖	๖๓.๒๐	ปานกลาง
	ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อบุคลากรเท่าเทียมกัน	๓.๐๕	๖๑.๐๐	ปานกลาง
	ผู้บริหารมีการกล่าว ประกาศชื่นชมผู้นำเสนอความคิดใหม่ ๆ/ ผู้ที่ปฏิบัติงานดี	๒.๘๙	๕๗.๘๐	ปานกลาง
	มีการแจ้งข้อมูลข่าวสารให้ทราบอย่างสม่ำเสมอ	๓.๒๑	๖๔.๒๐	ปานกลาง
<b>รวม</b>	<b>๓.๒๗</b>	<b>๖๕.๔๖</b>	<b>ปานกลาง</b>	
ค่าตอบแทนและสวัสดิการ	รายได้จากการทำงานของข้าพเจ้าเพียงพอกับค่าครองชีพ	๓.๔๗	๖๙.๔๐	ปานกลาง
	ข้าพเจ้าได้รับการประเมินเพื่อการขึ้นค่าตอบแทนอย่างเป็นธรรม	๓.๕๓	๗๐.๖๐	มาก
	ข้าพเจ้าได้รับค่าตอบแทนที่เป็นธรรมและเหมาะสมกับปริมาณงานที่ได้รับผิดชอบ	๓.๔๒	๖๘.๔๐	ปานกลาง
	ในหน่วยงานจัดสวัสดิการสำหรับผู้ปฏิบัติงานได้เหมาะสมกับความต้องการ	๓.๒๖	๖๕.๒๐	ปานกลาง
	ข้าพเจ้ามีความสะดวกในการรับบริการด้านสวัสดิการของหน่วยงาน	๓.๓๗	๖๗.๔๐	ปานกลาง
	<b>รวม</b>	<b>๓.๔๑</b>	<b>๖๘.๒๐</b>	<b>ปานกลาง</b>

ประเด็น	ตัววัดความผูกพัน	$\bar{X}$	ร้อยละ	ระดับความเห็น
ด้านโอกาสและความก้าวหน้าทางอาชีพในองค์กร	ข้าพเจ้าได้รับการพัฒนาทักษะและความสามารถเพื่อเตรียมความพร้อมในการก้าวไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นอยู่เสมอ	๓.๑๖	๖๓.๒๐	ปานกลาง
	ข้าพเจ้ามีโอกาสได้ใช้ความรู้ความสามารถในการพัฒนางาน	๓.๕๓	๗๐.๖๐	มาก
	ข้าพเจ้ามีโอกาสได้รับการสนับสนุนและส่งเสริมให้เข้าร่วมประชุม/อบรม/สัมมนาและศึกษาดูงาน	๓.๑๑	๖๒.๒๐	ปานกลาง
	เส้นทางการเติบโตในการปฏิบัติงานของข้าพเจ้ามีความชัดเจน	๓.๓๗	๖๗.๔๐	ปานกลาง
	ข้าพเจ้าได้รับการประเมินเพื่อการเลื่อนตำแหน่งอย่างเป็นธรรม	๓.๓๒	๖๖.๔๐	ปานกลาง
	หน่วยงานมีการวางแผนที่จะส่งเสริมให้ข้าพเจ้าก้าวขึ้นไปสู่ตำแหน่งที่สูงกว่าได้ตามลำดับ	๓.๑๑	๖๒.๒๐	ปานกลาง
	ข้าพเจ้ารู้สึกมีความมั่นคงในหน้าที่การงาน	๓.๓๗	๖๗.๔๐	ปานกลาง
	<b>รวม</b>	<b>๓.๒๘</b>	<b>๖๕.๖๓</b>	<b>ปานกลาง</b>
ด้านคุณภาพชีวิต	บ่อยครั้งที่ข้าพเจ้าต้องทำงานที่ได้รับมอบหมายนอกเวลางาน	๓.๒๖	๖๕.๒๐	ปานกลาง
	การทำงานของข้าพเจ้าไม่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินชีวิตครอบครัว	๓.๖๘	๗๓.๖๐	มาก
	ข้าพเจ้าสามารถแบ่งเวลาในการทำงาน เวลาส่วนตัว เวลาครอบครัวและสังคม ได้อย่างเหมาะสม	๓.๘๙	๗๗.๘๐	มาก
	ข้าพเจ้ามีเวลาออกกำลังกายเพื่อสุขภาพอย่างเหมาะสม	๓.๕๘	๗๑.๖๐	มาก
	การทำงานของข้าพเจ้าไม่เป็นอุปสรรคต่อการพักผ่อน	๓.๘๔	๗๖.๘๐	มาก
	<b>รวม</b>	<b>๓.๖๕</b>	<b>๗๓.๐๐</b>	<b>มาก</b>
ด้านความสุข	ท่านรู้สึกพึงพอใจในชีวิต	๓.๘๔	๗๖.๘๐	มาก
	ท่านรู้สึกสบายใจ	๓.๗๙	๗๕.๘๐	มาก
	ท่านมั่นใจว่าจะสามารถควบคุมอารมณ์ได้เมื่อมีเหตุการณ์คับขันหรือร้ายแรงเกิดขึ้น	๓.๖๘	๗๓.๖๐	มาก
	ท่านมั่นใจที่จะเผชิญเหตุการณ์ร้ายแรงที่เกิดขึ้นในชีวิต	๓.๗๔	๗๔.๘๐	มาก



ประเด็น	ตัววัดความผูกพัน	$\bar{X}$	ร้อยละ	ระดับความเห็น
ด้านความผูกพัน	ท่านรู้สึกเห็นอกเห็นใจเมื่อผู้อื่นมีทุกข์	๔.๐๐	๘๐.๐๐	มาก
	ท่านรู้สึกเป็นสุขในการช่วยเหลือผู้อื่นที่มีปัญหา	๔.๐๐	๘๐.๐๐	มาก
	ท่านให้ความช่วยเหลือแก่ผู้อื่นเมื่อมีโอกาส	๔.๐๐	๘๐.๐๐	มาก
	ท่านรู้สึกภูมิใจในตนเอง	๔.๑๑	๘๒.๒๐	มาก
	ท่านรู้สึกมั่นคง ปลอดภัยเมื่ออยู่ในครอบครัว	๔.๐๐	๘๐.๐๐	มาก
	หากท่านป่วยหนัก ท่านเชื่อว่าครอบครัวจะดูแลท่านเป็นอย่างดี	๔.๐๐	๘๐.๐๐	มาก
	สมาชิกในครอบครัวมีความรักและผูกพันต่อกัน	๓.๙๕	๗๙.๐๐	มาก
	รวม	๓.๙๒	๗๘.๓๘	มาก
	รวมทุกด้าน	๓.๖๓	๗๒.๕๑	มาก

### ๕.๒ ข (๒) ความเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ทางธุรกิจ/กิจการ

สถาบันวัฒนธรรมศึกษากัลยาณิวัฒนา โดยผู้บริหารฯ นำผลการประเมินความผูกพันของบุคลากรมาสื่อสารกับบุคลากรเพื่อปรับปรุงความผูกพันและผลลัพธ์ทางธุรกิจ เช่น นำผลการประเมินความผูกพันของบุคลากรด้านโอกาสและความก้าวหน้าทางอาชีพในองค์กรมาปรับปรุงผลิตภัณฑ์/บริการที่มีความหลากหลายของรูปแบบการให้บริการเพื่อสร้างความประทับใจให้กับลูกค้า/ผู้รับบริการ โดยดำเนินการดังนี้

๑. มอบหมายให้ผู้รับผิดชอบนำข้อมูลที่ได้รับจากการสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจ และความผูกพันอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ มาประชุมปรึกษากับคณะทำงานเพื่อวิเคราะห์หาจุดแข็ง – จุดอ่อน และโอกาสในการปรับปรุง โดยใช้หลักพิจารณาจากประเด็นปัญหาที่สามารถดำเนินการได้ก่อนในลักษณะของ Quick Win จะได้รับการแก้ไขก่อน ตลอดจนกำหนดวิธีการที่เหมาะสมกับสถานการณ์ เช่น ประชุมชี้แจงทำความเข้าใจกับบุคลากรโดยตรง การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน การเพิ่มภาระงานที่มีความท้าทายให้แก่บุคลากร เป็นต้น

๒. นำผลที่ได้จากการวิเคราะห์และประเมินความผูกพันของบุคลากรแจ้งให้ผู้บริหารและบุคลากรได้รับทราบ เพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานประกอบการพิจารณาการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของสถาบันฯ โดยมีการจัดลำดับความสำคัญของโอกาสในการพัฒนาทั้งภาพรวมและรายบุคคล

### ตารางที่ ๕.๒-๕ การจัดลำดับความสำคัญของโอกาสในการพัฒนา

ที่มาของประเด็น	ลำดับความสำคัญ	วิธีพัฒนา
ความผูกพัน	๑. ค่าตอบแทนและสวัสดิการ	- สำรวจหนี้สิน - จัดสวัสดิการของสถาบันฯ
	๒. โอกาสและความก้าวหน้าในอาชีพ	- จัดโครงการอบรม สัมมนา - จัดทำแผนพัฒนารายบุคคล
	๓. ด้านผู้นำและวัฒนธรรมในองค์กร	- กิจกรรมสุนทรียสนทนา - กิจกรรม SWOT

๑. วิเคราะห์ผลลัพธ์การดำเนินงานของสถาบันฯ ในรอบปีที่ผ่านมา โดยนำมาเชื่อมโยงกับข้อมูลของบุคลากรความพึงพอใจ ความผูกพัน แล้วจึงมีการเสนอโครงการตามแผนปฏิบัติการประจำปี ๒๕๕๖
๒. จัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อกำหนดทิศทางในการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นรูปธรรม
๓. แต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อดำเนินงานในโครงการ/กิจกรรมที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปี
๔. ติดตามผลการจัดโครงการ/กิจกรรม และมีการประเมินผลการจัดโครงการ/กิจกรรม เมื่อสิ้นสุดรอบการดำเนินงานที่กำหนดไว้

## ค. การพัฒนาบุคลากรและผู้นำ

### ๕.๒ ค (๑) ระบบการเรียนรู้และการพัฒนา

สถาบันวัฒนธรรมศึกษากัลยาณิวัฒนา ใช้ข้อมูลจากแบบสำรวจ และข้อมูลจาก TORs รายบุคคลเกี่ยวกับความต้องการในการพัฒนาตนเองในด้านต่างๆ มาจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร และจัดกิจกรรมส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการพัฒนา นอกจากนี้สถาบันฯ ได้ใช้วิธีการดังต่อไปนี้ในการพิจารณาเพื่อการดำเนินงานเกี่ยวกับระบบการเรียนรู้และการพัฒนาสำหรับบุคลากรและผู้นำของสถาบันฯ

๑. สถาบันฯ มีสมรรถนะหลักคือ “การให้บริการวิชาการด้านทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้” และถือเป็นความท้าทายเชิงกลยุทธ์ ทั้งในแง่ของพื้นที่ที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม และภารกิจหลักของการให้บริการวิชาการด้านทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ทั้งนี้เพื่อให้ดำเนินงานสามารถบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ สถาบันฯ ได้ใช้แนวทางของระบบ Succession planning มาพัฒนาองค์กรให้เติบโตอย่างต่อเนื่อง โดยมุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรเป็นสำคัญ มีการสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากรที่ต้องการความก้าวหน้า และป้องกันความเสี่ยงจากการออกจากงานของบุคลากร ดังนี้

๑.๑ มุ่งเน้น “คนมีคุณภาพ” โดยการเพิ่มพูนศักยภาพของบุคลากรปัจจุบัน เช่น กำหนดให้บุคลากรและหัวหน้าฝ่ายเข้ารับการอบรม สัมมนา ในประเด็นที่ตรงตามสายงานที่รับผิดชอบ หรือเกี่ยวข้องกับหน้าที่งาน อย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง เพื่อให้เกิดการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ

- มุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง โดยกำหนดแผนพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคลไว้ในรายงานผลการปฏิบัติงาน (TORs) ตามรอบการประเมิน และมีการสรุปผลการพัฒนาตนเองและพัฒนางานของบุคลากรเมื่อสิ้นสุดรอบปีการประเมิน เพื่อเน้นความสามารถในการจัดการตนเองอย่างมีประสิทธิภาพของบุคลากร

- มุ่งเน้นการรักษาบุคลากรที่มีอยู่ โดยเสริมสร้างความมั่นคงในอาชีพ มีการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพอย่างเป็นระบบ รวมทั้งมีการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน การเสริมสร้างความผูกพันของบุคลากรผ่านโครงการและกิจกรรมต่างๆ ได้แก่ การจัดโครงการเสริมสร้างกำลังใจและวัฒนธรรมองค์กร (Birthday Gifts) โครงการสุนทรียสนทนา จิบน้ำชายามบ่าย โครงการกิจกรรมวันขึ้นปีใหม่ และโครงการพัฒนาบุคลากรเพื่อเสริมสร้างศักยภาพและคุณภาพในการปฏิบัติงาน

- มุ่งเน้นการคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณภาพเข้ามาทำงาน โดยกำหนดคุณสมบัติของผู้ที่จะเข้ามาทำงานในสถาบันฯ ให้สอดคล้องกับภารกิจหลัก และสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงได้ตามบริบทของสังคมในประเทศ สังคมเพื่อนบ้าน และสังคมโลก ทั้งนี้สถาบันฯ ได้ใช้วิธีคัดเลือกอย่างเป็นทางการ เพื่อให้ได้บุคลากรตรงตามความต้องการของสถาบันฯ

- มีการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน และมีอุปกรณ์/เครื่องมือสำหรับการทำงานที่เหมาะสม

เพื่อให้บุคลากรมีความสุขกับการทำงาน และเอื้อต่อการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อเพิ่มผลิตภาพของงานอย่างสม่ำเสมอ

๒. การปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร และนวัตกรรม สถาบันฯ ได้ดำเนินการดังนี้

๒.๑ กำหนดเป้าหมายให้สถาบันฯ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมุ่งสู่ความเป็นเลิศในการให้บริการด้านวัฒนธรรม โดยสนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรได้ยกระดับความรู้ความสามารถอย่างทั่วถึง ได้แก่ การจัดสรรทุนให้บุคลากรได้ผลิตผลงานวิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ที่สอดคล้องกับภารกิจ และพันธกิจของสถาบันฯ ทั้งการวิจัยรายบุคคล และการวิจัยเป็นทีม มีการสนับสนุนให้บุคลากรได้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น รวมทั้งสนับสนุนให้บุคลากรประสานความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นๆ เพื่อผลิตผลงานด้านวัฒนธรรมให้แก่สังคม

๒.๒ กำหนดแผนงานปรับปรุงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยมอบหมายให้ผู้รับผิดชอบจัดทำระบบฐานข้อมูลด้านวัฒนธรรม เพื่อเผยแพร่ผลงานของสถาบันฯ ให้มีความแพร่หลายมากขึ้น ทั้งในรูปแบบของรายงานวิจัย บทความวิจัย บทความวิชาการ และสื่อเสียงในรายการวิทยุ “รักษัวัฒนธรรม” ซึ่งเป็นผลงานของบุคลากรในสถาบันฯ

๒.๓ สร้างระบบเครือข่ายออนไลน์ในเว็บไซต์ของสถาบันฯ ทั้งภาคภาษาไทยและภาษาอังกฤษ เพื่อขยายฐานความรู้โดยการเชื่อมโยงกับแหล่งข้อมูลด้านศิลปวัฒนธรรมจากหน่วยงานอื่น และเป็นการเปิดพรมแดนเครือข่ายกับต่างประเทศ เพื่อตอบสนองต่อการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

๓. จริยธรรมและวิถีปฏิบัติทางธุรกิจ/กิจการอย่างมีจริยธรรม สถาบันฯ ได้น้อมนำพระราชดำรัสของสมเด็จพระมหิตลาธิเบศร อดุลยเดชวิกรม พระบรมราชชนก มาเป็นหลักในการดำเนินงานที่ว่า “ขอให้ถือประโยชน์ส่วนตัวเป็นที่สอง ประโยชน์ของเพื่อนมนุษย์เป็นกิจที่หนึ่ง” และได้เชื่อมโยงกับวัฒนธรรมองค์กร “การทำงานเป็นทีม” ของสถาบันฯ โดยบุคลากรทุกคนได้ช่วยกันกำหนดรายละเอียดต่างๆ ขึ้น และสรุปด้วยถ้อยคำที่ว่า “สามัคคี สร้างสรรค์ มุ่งมั่นผลงาน มีจิตบริการ ประสานสู่สังคม” ทั้งนี้สถาบันฯ ได้ยึดถือหลักคิดดังกล่าวมาปฏิบัติอย่างจริงจัง เพื่อให้ผลการดำเนินงานเกิดประโยชน์แก่สังคมอันเป็นเป้าหมายสูงสุดในการดำเนินงานของสถาบันฯ

๔. การมุ่งเน้นลูกค้า สถาบันฯ เน้นการให้บริการวิชาการด้านวัฒนธรรมโดยยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง และมีการดำเนินงานแบบระบบทีมและทีมข้ามสายงาน เพื่อให้บุคลากรที่มีอยู่สามารถขับเคลื่อนงานต่างๆ ให้บรรลุผลสำเร็จได้ตามเป้าหมาย ทั้งนี้สถาบันฯ ได้วางแผนงานทั้งเชิงรับและเชิงรุก โดยกำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปีและแผนกลยุทธ์ เพื่อรักษาลูกค้าเก่าเอาไว้ ขณะเดียวกันก็มีการขยายฐานลูกค้าใหม่ให้มากขึ้น และมอบหมายให้มีบุคลากรรับผิดชอบจัดโครงการ/กิจกรรมที่มุ่งเน้นลูกค้าสัมพันธ์ กำหนดแผนงานปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น อีกทั้งยังมีการนำผลประเมินจากโครงการต่าง ๆ มาปรับปรุงแก้ไข เพื่อสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างทั่วถึง

๕. ความต้องการด้านการเรียนรู้และการพัฒนา สถาบันฯ พิจารณาการรายงานผลการปฏิบัติงานของบุคลากร (TORs) ตามรอบการประเมินทุก ๖ เดือน/ปี โดยมอบหมายให้หัวหน้าฝ่ายซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบดูแลด้านการประเมินผล ได้นำผลการประเมินจากคณะกรรมการมาวิเคราะห์ และจัดลำดับความสำคัญของความต้องการที่บุคลากรและคณะกรรมการได้ระบุไว้ กำหนดเป้าหมายการดำเนินงานทั้งในระยะสั้น และระยะยาว เพื่อพัฒนาจุดอ่อนและเสริมจุดแข็งให้แก่บุคลากร ดังนี้

- การดำเนินงานในระยะสั้น พิจารณาความต้องการของบุคลากรจากรอบการประเมินตามความจำเป็นเร่งด่วน และความเป็นไปได้ของการตอบสนองความต้องการนั้น เช่น การจัดส่งบุคลากรเข้าร่วมประชุมอบรม/

สัมมนาอย่างทั่วถึง และมีการรายงานผลการเข้าร่วมให้ผู้บริหารและ/หรือที่ประชุมได้รับทราบ เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน

- การดำเนินงานในระยะยาว จัดทำแผนการพัฒนาศึกษาและเรียนรู้ของบุคลากรฯ ให้ครอบคลุมทุกด้าน โดยกำหนดรูปแบบ วิธีการ เครื่องมือ ระยะเวลา ค่าใช้จ่าย และผู้รับผิดชอบ รวมทั้งมีการประเมินผลการพัฒนาและเรียนรู้ของบุคลากรอย่างเป็นระบบทั้งในด้านความพึงพอใจ สิ่งที่ได้เรียนรู้ พฤติกรรม และผลงาน

๖. การถ่ายโอนความรู้จากบุคลากรที่ลาออกหรือเกษียณอายุ สถาบันฯ ได้กำหนดให้บุคลากรทุกคนจัดทำ Job Description เก็บรวบรวมไว้เป็นหลักฐาน และจัดทำภาระงานในรอบปีงบประมาณเพื่อให้สอดคล้องตาม KPI ของสถาบันฯ มีการจัดระบบพี่เลี้ยงเพื่อสอนงานให้แก่บุคลากรเข้าใหม่ ใช้ระบบการทำงานเป็นทีมและแบบทีมข้ามสายงาน เพื่อป้องกันการเกิดปัญหาการปฏิบัติงานทั้งในเวลาปัจจุบันและกรณีที่บุคลากรลาออกหรือเกษียณอายุ

นอกจากนี้สถาบันฯ ยังมอบหมายให้ผู้รับผิดชอบงานการเจ้าหน้าที่จัดเก็บข้อมูลของบุคลากรทุกคนไว้ใน Port folio รวมทั้งข้อมูลของบุคลากรที่ลาออกหรือเกษียณอายุ เพื่อให้สามารถติดต่อสื่อสารขอคำปรึกษาแนะนำได้ในบางกรณี และใช้เป็นฐานข้อมูลสร้างเครือข่ายของผู้ดำเนินงานด้านวัฒนธรรมได้อีกทางหนึ่ง

๗. การส่งเสริมให้มีการใช้ความรู้และทักษะใหม่ในการปฏิบัติงาน การดำเนินงานของสถาบันฯ มีภารกิจหลักในการให้บริการวิชาการด้านศิลปวัฒนธรรมแก่ผู้รับบริการหลากหลายกลุ่ม ดังนั้นเพื่อให้ผลการดำเนินงานสนองต่อความต้องการของทุกฝ่ายได้อย่างมีประสิทธิภาพ สถาบันฯ จึงกำหนดเป้าหมายให้บุคลากรได้ใช้ความรู้ความสามารถได้อย่างเต็มที่และเป็นอิสระโดยไม่ขัดต่อภารกิจหลัก ตลอดจนระเบียบกฎเกณฑ์ของมหาวิทยาลัย นอกจากนี้ยังมุ่งส่งเสริมให้บุคลากรมีโอกาสพัฒนาทักษะและเพิ่มพูนความรู้ใหม่ๆ เพื่อให้รองรับต่อความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้ทันเวลา และเป็นระบบ สถาบันฯ จึงมีแผนงานอย่างชัดเจนกำหนดให้บุคลากรมีการพัฒนาทักษะของบุคลากรอย่างครบถ้วนและทั่วถึง เช่น

- การสนับสนุนให้เข้ารับการพัฒนาทักษะทางวิชาชีพ เช่น การอบรมด้าน IT การอบรมด้านการเงิน การอบรมด้านการพัฒนาการเขียนงานวิจัย เป็นต้น

- การจัดโครงการพัฒนาศึกษาบุคลากร

- การจัดโครงการศึกษาดูงาน ทั้งในและต่างประเทศ เพื่อนำความรู้มาพัฒนาองค์กร

- การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับหน่วยงานต่าง ๆ มีการทำข้อตกลงความร่วมมือ (MOU) กับหน่วยงานต่างๆ ได้แก่ (๑) หอศิลป์มหาวิทยาลัยศิลปากร ; การจัดนิทรรศการศิลปกรรมร่วมสมัย (๒) สถาบันพิพิธภัณฑ์การเรียนรู้แห่งชาติ (สพร.); การจัดโครงการ Museum Family (๓) สำนักวัฒนธรรม มหาวิทยาลัยขอนแก่น ; การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ด้านการบริหารงานด้านวัฒนธรรม การแลกเปลี่ยนบุคลากร การจัดกิจกรรมด้านศิลปวัฒนธรรมร่วมกัน (๔) บริษัทโตชิบา ประเทศไทยจำกัด ; การจัดแสดงนิทรรศการศิลปกรรมนำสิ่งที่ไปสู่ชีวิต (๕) มหาวิทยาลัยราชภัฏ ๗ แห่ง (มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี เทพสตรี กาญจนบุรี ไร่ไผพรรณณี กำแพงเพชร ราชนครินทร์ สงขลา และบุรีรัมย์) ; การจัดโครงการมหกรรมศิลปวัฒนธรรมพื้นบ้านระดับชาติ (๖) มหาวิทยาลัยในภูมิภาค ๙ สถาบัน (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช มหาวิทยาลัยมหาสารคาม มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี และวิทยาลัยราชพฤกษ์) ; การจัดโครงการประชุมวิถียานานาชาติ (International Conference on Arts and Culture in Creative Economy) กิจกรรมดังกล่าวช่วยเพิ่มช่องทางการพัฒนาตนเองและพัฒนางานให้แก่บุคลากร

## ๕.๒ ค (๒) ประสิทธิภาพของการเรียนรู้และการพัฒนา

สถาบันวัฒนธรรมศึกษากัลยาณิวัฒนา มีวิธีประเมินประสิทธิผลและประสิทธิภาพของระบบการเรียนรู้และการพัฒนา โดยกำหนดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานตาม TOR จำนวน ๒ ครั้งต่อปี เพื่อพัฒนาบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมายของสถาบันฯ เน้นวิธีการประเมินที่โปร่งใส ตรวจสอบได้และมีความเป็นธรรม นำผลการประเมินมาใช้ปรับปรุงและพัฒนางาน พัฒนาตนเองของบุคลากร นอกจากนี้ยังใช้เป็นส่วนหนึ่งในการพิจารณาความดีความชอบประจำปี โดยมีขั้นตอนการปฏิบัติงานดังนี้

๑. กำหนดรูปแบบและแนวทางการประเมิน แบ่งออกเป็น ๒ กลุ่ม คือ ผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน โดยผู้ประเมินอยู่ในรูปคณะกรรมการ จำนวน ๒ ชุด คือคณะกรรมการชุดที่ ๑ พิจารณาตรวจสอบผลการปฏิบัติงานของบุคลากร กำหนดหลักเกณฑ์ และประกาศเกณฑ์ต่างๆให้บุคลากรทราบ ได้แก่ เกณฑ์การให้คะแนน การประมวลผลคะแนน การชี้จุดแข็งจุดอ่อนของผู้รับการประเมิน คณะกรรมการชุดที่ ๒ ทำหน้าที่กลั่นกรองผลการให้คะแนนประเมินของคณะกรรมการชุดที่ ๑ และพิจารณาลงความเห็นนำเสนอมหาวิทยาลัยรับทราบและพิจารณาการเลื่อนขั้นเงินเดือน/เพิ่มค่าจ้าง สำหรับผู้รับการประเมิน เป็นบุคลากรฝ่ายสนับสนุนบริหาร และฝ่ายวิจัย พัฒนาและส่งเสริมวัฒนธรรม แบ่งออกเป็น ๒ กลุ่มคือ หัวหน้าฝ่าย และบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน

๒. กำหนดวิธีการประเมิน แบ่งออกเป็น ๒ ส่วนคือ ประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน ๘๐ % ประกอบด้วย ผลงานประจำตามกรอบตำแหน่งงาน หรือผลงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ และผลงานเชิงพัฒนา ได้แก่ ผลงานที่เกิดจากความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ และประเมินความสามารถเชิงสมรรถนะ (Competency) ๒๐% ประกอบด้วยสมรรถนะหลัก และสมรรถนะรองตามสายงานของบุคลากร

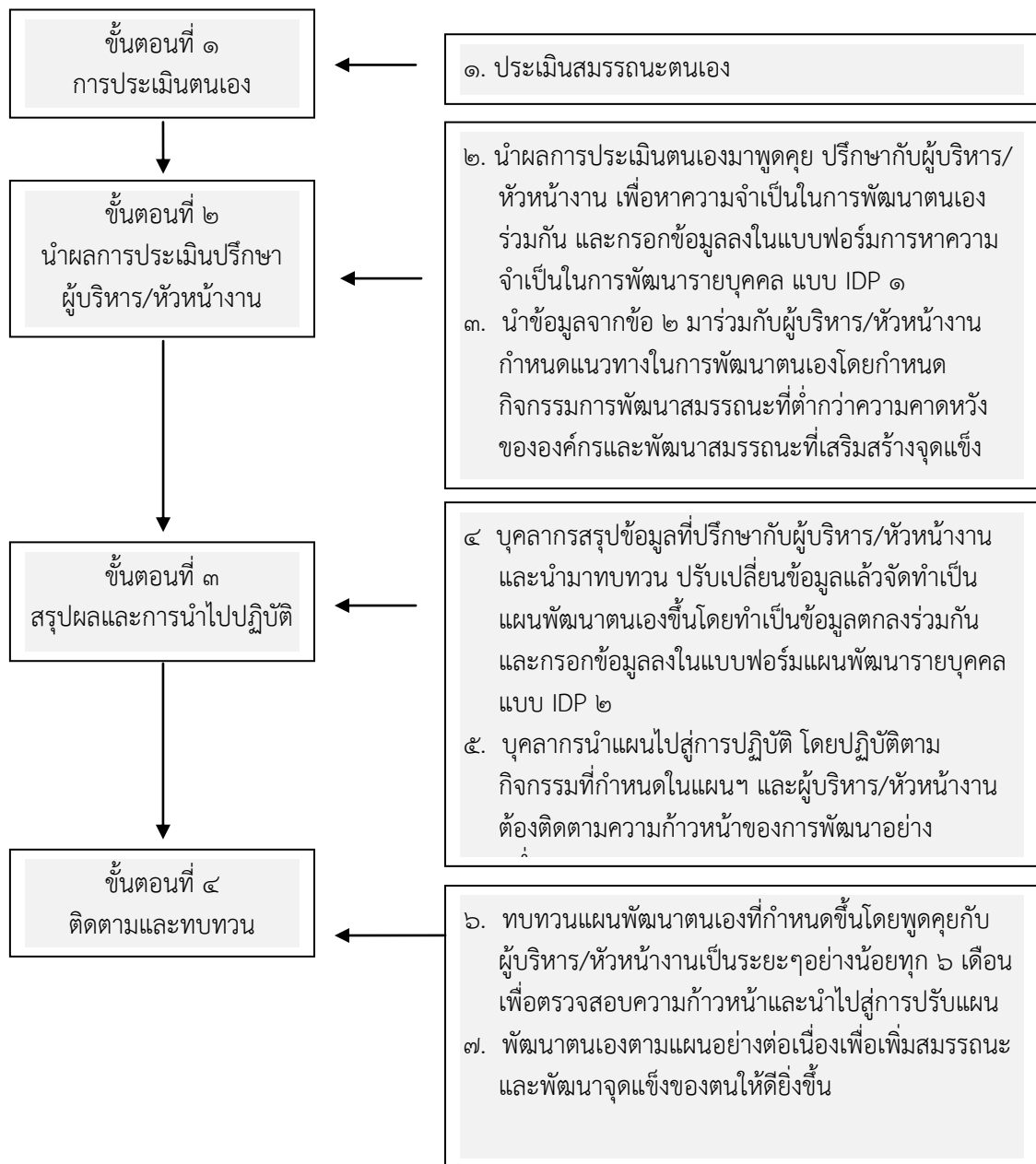
๓. กำหนดระดับคะแนนการประเมิน โดยยึดตามเกณฑ์ของมหาวิทยาลัย ซึ่งได้มาจากการประมวลผลค่าคะแนนการประเมินจากคณะกรรมการ แบ่งเป็น ๕ ระดับ ได้แก่ ดีเด่น = ๙๐-๑๐๐ , ดีมาก = ๘๐-๘๙ , ดี = ๗๐-๗๙ , พอใช้ = ๖๐-๖๙ , ปรับปรุง = น้อยกว่า ๖๐

ตารางที่ ๕.๒-๖ องค์ประกอบในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยคณะกรรมการชุดที่ ๒

ผู้รับการประเมิน	กรรมการประเมิน	ผู้ให้ข้อมูล		
		ผลงานประจำ (๘๐%)	ผลงานเชิงพัฒนา (๒๐%)	ความสามารถเชิงสมรรถนะ (๒๐%)
หัวหน้าฝ่าย	ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ	ผู้รับการประเมิน	ผู้รับการประเมิน	ผู้รับการประเมิน
บุคลากร	รองผู้อำนวยการ หัวหน้าฝ่าย	หัวหน้าฝ่าย ผู้รับการประเมิน	หัวหน้าฝ่าย ผู้รับการประเมิน	หัวหน้าฝ่าย ผู้รับการประเมิน

หมายเหตุ : ผลงานประจำ ผลงานเชิงพัฒนา นำคะแนนที่ได้มาคิดเทียบแปลงคะแนนด้วยสูตร  
 คะแนนที่ได้ x ๘๐ / ๑๐๐ = ๘๐

๔. กำหนดวิธีการพัฒนาบุคลากร เมื่อสิ้นสุรอบปี สถาบันฯโดยผู้บริหารมีการทบทวนสรุปประเด็นปัญหา และความจำเป็นเร่งด่วนที่ต้องการพัฒนาบุคลากร โดยสถาบันฯกำหนดแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลขึ้น เพื่อให้สามารถปรับปรุง แก้ไขและพัฒนาบุคลากรได้อย่างเป็นรูปธรรม ดังแสดงในภาพที่ ๕.๒-๑



ภาพที่ ๕.๒-๑ ขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (IDP)

### ๕.๒ ค (๓) ความก้าวหน้าในอาชีพการงาน

สถาบันวัฒนธรรมศึกษากัลยาณิวัฒนา มีการจัดการความก้าวหน้าในอาชีพการงานของบุคลากรทั้งองค์กร รวมทั้งการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งของผู้บริหารและผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพ โดยดำเนินการดังต่อไปนี้

๑. จัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) โดยยึดหลักเกณฑ์ที่มหาวิทยาลัยกำหนด เน้นวิธีการที่ชัดเจนและโปร่งใส ตลอดจนมีการสื่อสารให้บุคลากรทุกคนได้รับทราบ เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันในเบื้องต้น

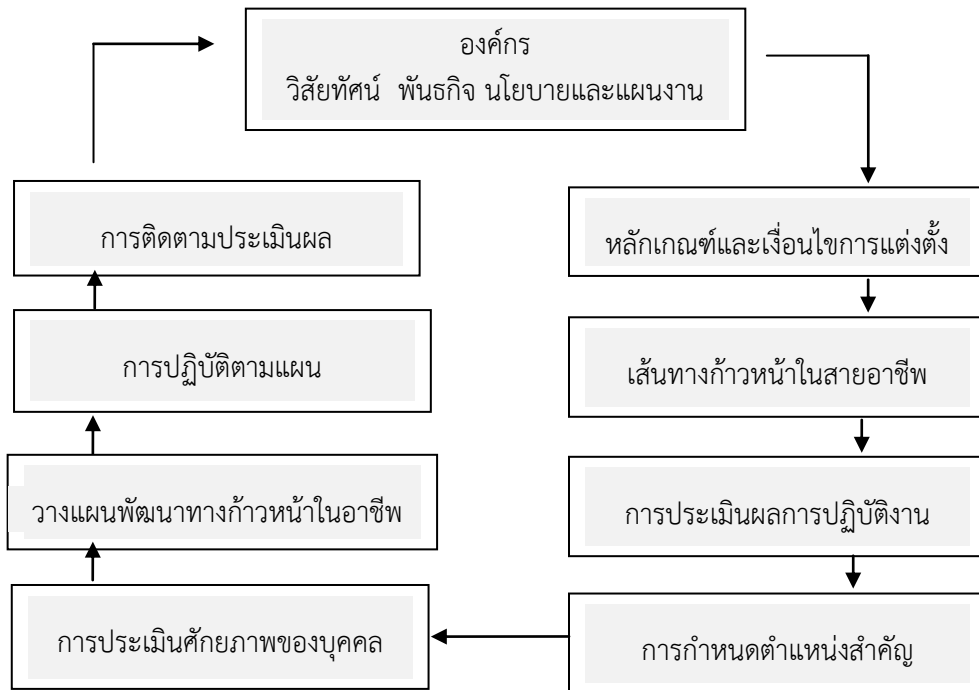
๒. กำหนดแผนการเตรียมบุคลากรเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งงานที่สูงขึ้น โดยการวิเคราะห์ตำแหน่งงานที่มีอยู่จริงในปัจจุบัน เพื่อนำมาร่วมกันจัดกลุ่มงาน และจัดทำรูปแบบเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ

ผลการสำรวจข้อมูลเส้นทางก้าวหน้าในการทำงานของสถาบันฯ สรุปได้ว่า การเติบโตในอาชีพการงานเป็นไปในแนวทาง กล่าวคือผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถาบันฯ มีการสับเปลี่ยนโยกย้ายงานมากกว่าหัวหน้าฝ่าย และมีระยะเวลาการดำรงตำแหน่งวาระ ๔ ปี เช่นเดียวกับการเติบโตของหัวหน้าฝ่าย มอบหมายให้มีวิชาการในตำแหน่งหัวหน้าฝ่าย และมีนโยบายในการกำหนดตำแหน่งหัวหน้าฝ่าย เพื่อสรรหาผู้ดำรงตำแหน่งถูกต้องตามข้อบังคับมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ว่าด้วยการบริหารงานสถาบันวัฒนธรรมศึกษากัลยาณิวัฒนา และมีการสับเปลี่ยนโยกย้ายงานน้อย

๓. กำหนดเป้าหมายการจัดทำแผนงานเพื่อขับเคลื่อนบุคลากรตามกลุ่มงานให้เข้าสู่ตำแหน่งงานที่สูงขึ้นไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปีอย่างต่อเนื่องทุกปี โดยสถาบันฯ ได้ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของผู้บริหารในการเป็นคณะกรรมการ และการให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในขั้นตอนการศึกษา สืบค้น วิเคราะห์สถานการณ์การบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อออกแบบข้อเสนอทางก้าวหน้าและหลักเกณฑ์อย่างโปร่งใสเป็นธรรม

๔. กำหนดเป็นนโยบายของสถาบันฯ ในการเพิ่มความท้าทายด้านการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล ในแง่ที่ทำให้บุคลากรในสถาบันฯ มีความพึงพอใจในเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพของตน ซึ่งในการดำเนินการดังกล่าวนี้มีคณะกรรมการและคณะทำงาน ซึ่งประกอบด้วยผู้แทนจากบุคลากรทั้งสองฝ่ายงานรับผิดชอบการจัดทำเส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพและหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง โดยร่วมกันประชุมเพื่อศึกษา และวิเคราะห์ระเบียบกฎเกณฑ์ต่างๆ ของมหาวิทยาลัย รวมทั้งการศึกษารูปแบบจากหน่วยงานอื่น ตลอดจนวิเคราะห์ข้อมูลทั้งหมดของสถาบันฯ เพื่อใช้ในการออกแบบระบบ

ในการจัดทำเส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพของสถาบันฯ ได้กำหนดกรอบแนวคิดในการดำเนินการ โดยมีระบบการพัฒนาทางก้าวหน้าในสายอาชีพ ดังนี้



ภาพที่ ๕.๒-๒ ระบบพัฒนาทางก้าวหน้าในสายอาชีพ

กรอบแนวคิดดังกล่าวอธิบายได้ว่า สถาบันฯ มีการวางระบบพัฒนาทางก้าวหน้าในสายอาชีพให้แก่บุคลากร โดยมุ่งให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบายและแผนงานอันเป็นเป้าหมายหลักในการดำเนินงานของสถาบันฯ ทั้งนี้ขั้นตอนของตำแหน่งและภาระหน้าที่การงานพร้อมทั้งคุณสมบัติในการดำรงตำแหน่งในแต่ละระดับกำหนดไว้อย่างชัดเจนตามหลักเกณฑ์และเงื่อนไขการแต่งตั้งของมหาวิทยาลัย โดยมีการกลั่นกรองและคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเข้าสู่ตำแหน่งอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นธรรม รวมทั้งมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร มีการกำหนดตำแหน่งสำคัญ และมีการประเมินศักยภาพบุคคลและความต้องการได้รับการพัฒนา โดยใช้หลัก Competency Base อีกทั้งยังมีการวางแผนพัฒนาทางก้าวหน้าในสายอาชีพ มีการปฏิบัติตามแผนที่กำหนดไว้ ได้แก่ การพัฒนารายบุคคล การติดตามตรวจสอบ การสรุปผลการตัดสินใจ การติดตามและประเมินผล

วิธีดำเนินการดังกล่าวข้างต้นนอกจากจะส่งผลให้บุคลากรมีความพร้อมต่อการปฏิบัติงานในตำแหน่งสำคัญโดยมีโอกาสเลื่อนขั้นไปรับผิดชอบหน้าที่ที่สูงขึ้นแล้ว สถาบันฯ ยังสามารถกำหนดตัวบุคคลที่เหมาะสมในการวางแผนพัฒนาทางก้าวหน้าในสายอาชีพให้เจริญเติบโตเป็นกำลังสำคัญขององค์กรได้ต่อไป



## ตารางที่ ๕.๒-๗ แผนการเตรียมบุคลากรเพื่อความก้าวหน้าในสายอาชีพ

ประเภทตำแหน่ง	แผนการเตรียมบุคลากร	วิธีการ
ตำแหน่งบริหาร	<p>๑. จัดกลุ่มบุคลากรที่มีคุณสมบัติสอดคล้องกับการขึ้นสู่ตำแหน่งบริหารเข้ารับการฝึกอบรม ได้แก่ ตำแหน่งรักษาการในตำแหน่งหัวหน้าฝ่าย</p> <p>๒. กำหนดเป้าหมายให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรม ให้ความรู้ และพัฒนาทักษะที่จำเป็นต่อภารกิจของสถาบันฯ อย่างต่อเนื่อง เช่น การให้โอกาสศึกษาต่อที่สูงขึ้น การฝึกอบรม การศึกษาดูงานในสายงานที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ</p> <p>๓. ปรับปรุงตำแหน่งงานให้สูงขึ้นเพื่อรองรับภารกิจและพันธกิจของสถาบันฯ</p>	<p>- กำหนดหลักสมรรถนะตามบทบาท หน้าที่และภารกิจของสถาบันฯ</p> <p>- แจ้งชื่อผู้ผ่านการฝึกอบรมไปยังมหาวิทยาลัยเพื่อจะได้จัดลำดับการดำรงตำแหน่ง</p>
ตำแหน่งที่มีความสำคัญต่อภารกิจหลัก ๑. ตำแหน่งชำนาญการ ๒. ตำแหน่งชำนาญการพิเศษ ๓. ตำแหน่งเชี่ยวชาญ ๔. ตำแหน่งเชี่ยวชาญพิเศษ	ปฏิบัติเช่นเดียวกับข้อ ๑	กำหนดหลักสมรรถนะตามบทบาท หน้าที่และภารกิจของสถาบันฯ

จากการกำหนดแผนการเตรียมบุคลากรเพื่อความก้าวหน้าในสายอาชีพ สถาบันฯ ได้มีการกำหนดระบบพัฒนางานด้านนี้ โดยการกำหนดให้ข้อตกลงภาระงานของบุคลากรมีภาระงานในการพัฒนาตนเอง ซึ่งกำหนดให้บุคลากรจัดทำคู่มือปฏิบัติงานเฉพาะบุคคล หรืองานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสายงาน เพื่อรองรับการขอตำแหน่งชำนาญการหรือตำแหน่งที่สูงขึ้น นอกจากนี้ทางสถาบันฯ ยังได้สนับสนุนบุคลากรให้มีการเข้าร่วมโครงการพัฒนาบุคลากรเพื่อเสริมสร้างศักยภาพและคุณภาพในการปฏิบัติงาน