

หมวด 5

การมุ่งเน้นบุคลากร (Workforce Focus)

5.1 สภาพแวดล้อมของบุคลากร (Workforce Environment)

ก. ชีตความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร (Workforce Capability and Capacity)

5.1 ก (1) ชีตความสามารถและอัตรากำลัง (Capability and Capacity)

สถาบันฯ ได้ศึกษา ประเมินชีตความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากรตามแบบฟอร์มของกองแผนงานวิทยาเขตปัตตานี โดยผู้บริหารสถาบันฯ ศึกษาหาข้อมูลในองค์กรเพื่อประเมินความต้องการชีตความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร จากการประชุมบุคลากร การประชุมสรุปผลการดำเนินงานประจำปี การเปิดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (KM) ผลการประเมินชีตความสามารถของบุคลากรในรอบปีที่ผ่านมา ผลสะท้อนกลับจากผู้ใช้บริการ และผลการประเมินโครงการ/กิจกรรมในรอบปีที่ผ่านมา กำหนดให้มีการจัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปีของแต่ละงาน/ฝ่าย กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบรายบุคคลที่ชัดเจน มีการกำหนดกรอบเวลาในการประเมินชีตความสามารถ ทักษะ สมรรถนะของบุคลากรโดยสถาบันฯ จัดระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยใช้แบบรายงานผลการปฏิบัติงาน (TORs) ตามที่มหาวิทยาลัยกำหนด มีการแจ้งผลการประเมินเพื่อปรับปรุงการทำงานให้บุคลากรรายบุคคล โดยสถาบันฯ มีกระบวนการประเมินความต้องการชีตความสามารถและอัตรากำลัง รวมทั้งทักษะ สมรรถนะและกำลังบุคลากรที่มีอยู่ ดังแสดงในแผนภาพที่ 5.1-1



แผนภาพที่ 5.1-1 การประเมินชีตความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากรสถาบันฯ

สถาบันฯ มีกระบวนการประเมินชีตความสามารถและอัตรากำลัง ดังนี้

1. การวิเคราะห์องค์กร ผู้บริหารและบุคลากรประชุมทบทวนแผนปฏิบัติการประจำปีก่อนสิ้นสุดปีงบประมาณล่วงหน้าเพื่อวิเคราะห์และหาข้อสรุปการดำเนินงานที่สอดคล้องกับภารกิจ วิสัยทัศน์ พันธกิจ อัตรากำลัง และสายงานของบุคลากร รวมทั้งประเด็นความท้าทายต่างๆ ของสถาบันฯ

2. การวิเคราะห์งาน ผู้รับผิดชอบศึกษาองค์ประกอบของงานในตำแหน่งต่างๆ และนำเข้าที่ประชุมเพื่อร่วมกันกำหนดสมรรถนะของกลุ่มสายงาน (Functional Competency) และหาตัวร่วมที่เป็นสมรรถนะหลัก (Core Competency) ของสถาบันฯ แต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการประเมินซึ่งประกอบด้วยผู้บริหาร และหัวหน้าฝ่ายของผู้รับการประเมินทั้งสองฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายสนับสนุนบริหาร และฝ่ายวิจัย พัฒนาและส่งเสริมวัฒนธรรม กำหนดเกณฑ์การประเมินโดยคำนึงถึงความเหมาะสมตามแผนปฏิบัติการทั้งระยะสั้นและระยะยาวของสถาบันฯ และกำหนดเครื่องมือและตัวชี้วัดในการดำเนินการเรื่องความเหมาะสมของอัตรากำลัง ประกอบด้วยแบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงานที่กำหนดโดยมหาวิทยาลัย และแบบประเมินผลสำเร็จของงาน/โครงการ และผลสะท้อนกลับจากผู้รับบริการในรอบปีงบประมาณ

3. การวิเคราะห์ระดับตำแหน่ง เพื่อกำหนดสมรรถนะแต่ละกลุ่มตำแหน่ง (Level) โดยการวิเคราะห์จากมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง และสอบทานโดยการสำรวจข้อมูลเกี่ยวกับระดับสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับแต่ละกลุ่มตำแหน่ง แบ่งระดับความยากง่ายในการปฏิบัติงานออกเป็น 3 ระดับ คือ ระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูง วิเคราะห์งานแต่ละฝ่าย เมื่อได้ข้อสรุปว่ามีภาระงานที่จำเป็นเร่งด่วนก็จะขอกำหนดอัตรากำลังใหม่ตามลำดับความจำเป็น รวมถึงการกำหนดอัตราจ้างเพื่อแก้ไขปัญหาการขาดแคลนอัตรากำลังของบุคลากร

4. การวิเคราะห์บุคลากร วิเคราะห์ข้อมูลบุคลากรที่มีอยู่นำมาจัดระบบงานให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ และความถนัด ตลอดจนมีการประชุมวางแผนพัฒนาเครื่องมือสำหรับการประเมินขีดสมรรถนะของบุคลากรในกลุ่มสายงานต่างๆ โดยการพิจารณาจาก Job Description, แบบรายงานผลการปฏิบัติงาน (TORs), การสอบถามและสัมภาษณ์

5.1 ก (2) บุคลากรใหม่ (New Workforce Members)

สถาบันฯ มีกระบวนการสรรหา ว่าจ้าง บรรจุบุคลากรใหม่ ดังนี้

1. วิเคราะห์ความต้องการกำลังคน โดยพิจารณาจากภารกิจ พันธกิจ แผนกลยุทธ์ และปริมาณงานโดยรวมของสถาบันฯ ตลอดจนพิจารณาแผนงานหรือโครงการต่อเนื่องบางโครงการที่กำหนดไว้ในอนาคต ประกอบกับการพิจารณาโครงสร้างตำแหน่งบุคลากรที่มีอยู่ในปัจจุบัน

2. กำหนด Job Description และสมรรถนะหลักที่ต้องการของตำแหน่งต่าง ๆ

3. 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

ทั้งนี้สถาบันฯ มีแนวทางรักษาบุคลากร ดังนี้

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

2. กำหนดเส้นทางความก้าวหน้าของตำแหน่ง (Career Path) ตามเกณฑ์ของมหาวิทยาลัย โดยศึกษาโครงสร้างของสถาบันฯ และตำแหน่งงาน วิเคราะห์งาน และวิเคราะห์ความสามารถในงาน จัดกลุ่มงาน จัดทำรูปแบบเส้นทางความก้าวหน้าของตำแหน่ง ตลอดจนกำหนดหลักเกณฑ์และมาตรฐานตำแหน่งงาน และได้กระจายความรู้ต่างๆ เหล่านี้ให้บุคลากรรับทราบอย่างทั่วถึงผ่านทางระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เว็บไซต์แลกเปลี่ยนเรียนรู้ จัดบรรยายพิเศษ และให้เข้าร่วมการอบรมเพิ่มเติม

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

4. สร้างความภาคภูมิใจและความรักต่อสถาบันฯ เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นทั้งในการประชุมอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อให้ได้ผลสะท้อนความคิดที่หลากหลาย และนำความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อสถาบันฯ แปรไปสู่การปฏิบัติและการกำหนดในเชิงนโยบาย ซึ่งเน้นการดำเนินงานที่สอดคล้องกับภารกิจหลักของสถาบันฯ และสามารถตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการได้อย่างทั่วถึง เช่น จัดโครงการติดตาม ทบทวนแผนปฏิบัติงาน โครงการจัดทำแผนกลยุทธ์ เพื่อให้ทุกคนได้ร่วมกันกำหนดเป้าหมายของสถาบันฯ ให้เป็นองค์กรที่มีภาพลักษณ์ดี มีวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการปฏิบัติงานที่โปร่งใส เป็นธรรม และมุ่งสร้างประโยชน์แก่สังคม จัดโครงการเสริมสร้างกำลังใจและวัฒนธรรมองค์กร (Birthday Gift) เป็นต้น

5.1 ก (3) การทำงานให้บรรลุผล (Work Accomplishment)

สถาบันฯ จัดโครงสร้างการบริหารงานออกเป็น 2 ฝ่ายคือ ฝ่ายสนับสนุนบริหาร และฝ่ายวิจัย พัฒนา และส่งเสริมวัฒนธรรม มีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ และมีทีมงานคุณภาพที่เป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรสู่เป้าหมายตามแผนกลยุทธ์และพันธกิจที่กำหนดไว้ มีคณะกรรมการประจำสถาบันฯ และคณะกรรมการดำเนินงานสถาบันฯ ทำหน้าที่กำกับดูแล และให้คำปรึกษาในการดำเนินงาน นอกจากนี้สถาบันฯ ใช้ระบบการจัดการ และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร 2 ส่วนคือ การประเมินสมรรถนะหลัก (Competency) และการประเมินผลการปฏิบัติงานตามคำรับรอง โดยดำเนินการในรูปของคณะกรรมการ ประกอบด้วยผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการและหัวหน้าฝ่าย โดยใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานกิจกรรม/โครงการ และตัวชี้วัด KPIs เป็นเครื่องมือในการกำกับการปฏิบัติงาน โดยกำหนดให้บุคลากรทุกคนเขียนข้อตกลงภาระงาน (TORs) เพื่อระบุภาระงานที่จะปฏิบัติตาม

รอบการประเมินระยะเวลา 6 เดือน กำหนดให้มีการปรับปรุงมาตรฐานภาระงานในทุกรอบการประเมิน สถาบันฯ นำผลการประเมินมาพิจารณาตอบสนอง การเลื่อนขั้นเงินเดือน การจัดสรรโบนัส การแจ้งผลการประเมินให้บุคลากรทราบเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานและกำหนดเป็นแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลต่อไป

นอกจากนี้สถาบันฯ ให้ความสำคัญกับการทำงานให้บรรลุผลโดย (1) สนับสนุนให้บุคลากรมีจิตบริการ เพื่อสร้างความประทับใจให้กับลูกค้า/ผู้รับบริการ การใช้ระบบสารสนเทศให้เป็นประโยชน์ของการจัดโครงการ/กิจกรรม เพื่อการสื่อสารกับลูกค้า/ผู้ใช้บริการได้อย่างรวดเร็ว รวมถึงการเพิ่มทักษะที่จำเป็นในการให้บริการ เช่น ทักษะการสื่อสารด้วยภาษาอังกฤษ การต้อนรับ การเป็นพิธีกร เป็นต้น (2) สนับสนุนให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนองค์กรเพื่อให้บรรลุผลตามแผนกลยุทธ์ ผ่านกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (KM) การมอบหมายงานที่ทำให้ท้าทายความสามารถ การศึกษาดูงานเพื่อนำประสบการณ์มาพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ การปลูกฝังแนวคิด/ทัศนคติเชิงบวก เป็นต้น

5.1 ก (4) การจัดการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร (Workforce Change Management)

สถาบันฯ กำหนดนโยบายการเรียนรู้งานแต่ละงานผ่านกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (KM) ตามที่นำเสนอไว้ในโครงร่างองค์กร หัวข้อระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ เรื่องการเรียนรู้ของสถาบันฯ นอกจากนี้สถาบันฯ มีวิธีการจัดการเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆ ดังนี้

1. ด้านโครงสร้าง

สถาบันฯ มีการแบ่งโครงสร้างแบบทางการ แบ่งงานตามหน้าที่ ความรับผิดชอบ โดยคณะกรรมการประจำสถาบันฯ และคณะกรรมการดำเนินงานกำกับดูแล และให้คำปรึกษาในการดำเนินงานของสถาบันฯ ตามข้อบังคับว่าด้วยการบริหารงานสถาบันวัฒนธรรมศึกษากัลยาณิวัฒนา พ.ศ. 2522 และแก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ.2556 โดยแบ่งโครงสร้างออกเป็น 2 ฝ่าย คือ (1) ฝ่ายสนับสนุนบริหาร รับผิดชอบงานบริหารและธุรการ งานคลังและพัสดุ งานนโยบายและแผน งานประกันคุณภาพ งานประชาสัมพันธ์ งานสารสนเทศ งานวิเทศสัมพันธ์ งานบริการ และผลิตสื่อทัศนูปกรณ์และ (2) ฝ่ายวิจัย พัฒนา และส่งเสริมวัฒนธรรม รับผิดชอบงานประสานวิจัย งานศึกษาริวิจัย งานข้อมูลทางวัฒนธรรม งานทะเบียนและคลังวัตถุ งานอนุรักษ์และสงวนรักษวัตถุ งานบริการวิชาการแก่สังคม งานจัดแสดงข้อมูลทางวัฒนธรรม งานจัดแสดงศิลปะร่วมสมัย งานจัดการเรียนการสอน

2. ด้านเทคโนโลยี

สถาบันฯ สนับสนุนให้บุคลากรนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานและพัฒนากระบวนการทำงานในการลดขั้นตอน เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย และเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ศึกษาฝึกอบรมทักษะการใช้เทคโนโลยีสร้างนวัตกรรมในการทำงาน และเปิดเวทีแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ข้อมูลสารสนเทศ และส่งเสริมให้มีการใช้ความรู้และทักษะใหม่ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ผลการดำเนินงานสนองต่อความต้องการของทุกฝ่ายได้อย่างมีประสิทธิภาพ และบุคลากรมีโอกาสดำเนินงานที่ท้าทายและเพิ่มพูนความรู้ใหม่ๆ เพื่อให้รองรับต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้ทันเวลา และเป็นระบบ

3. ด้านบุคลากร

สถาบันฯ มีระบบพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพให้แก่บุคลากร โดยมุ่งให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย และแผนงานอันเป็นเป้าหมายหลักในการดำเนินงานของสถาบันฯ มีการกำหนดแผนการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรประจำปี เพื่อเตรียมบุคลากรให้พร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลง โดยจัดส่งบุคลากรเข้าร่วมประชุม

อบรม สัมมนา ตามสายงานที่รับผิดชอบ และมีการติดตามผลการพัฒนาตนเองในแบบรายงานผลการปฏิบัติงาน (TORs) ของบุคลากรทุก 6 เดือนตามรอบการประเมิน และมีการมอบหมายภาระงานหลัก 1 งาน งานพิเศษอื่นๆ อย่างน้อย 2-3 งาน ตามความสามารถ/ความถนัด ได้แก่ แต่งตั้งให้เป็นคณะกรรมการในโครงการ/กิจกรรมต่างๆ ของสถาบันฯ รวมถึงการประสานให้ความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นๆ ทั้งหน่วยงานภายใน หน่วยงานภายนอก และชุมชน เครือข่าย เช่น การเป็นวิทยากร การได้รับเชิญเป็นอาจารย์พิเศษ นอกจากนี้สถาบันฯ ได้จัดสรรทุนและจัดหาทุนส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนได้พัฒนาความรู้ความสามารถในการยกระดับคุณภาพชีวิตและคุณภาพงานให้สูงขึ้น โดยการจัดสรรเงินทุนของสถาบันฯ สนับสนุนให้บุคลากรของสถาบันฯ ได้มีการศึกษาวิจัยในประเด็นที่สอดคล้องกับภารกิจ และพันธกิจของสถาบันฯ รวมทั้งยังจัดหาแหล่งทุนจากภายนอก เพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ที่เกี่ยวข้องกับภาระงานที่รับผิดชอบ

ข. บรรยากาศการทำงานของบุคลากร (Workforce Climate)

5.1 ข (1) สภาพแวดล้อมด้านการทำงาน (Workforce Environment)

สถาบันฯ จัดสภาพแวดล้อมในการทำงานเพื่อสร้างความมั่นใจในความปลอดภัย โดยเน้นการจัดอาคารสถานที่ทำงานให้สะอาดและปลอดภัย เพราะสภาพแวดล้อมที่สะอาด สวยงาม ปลอดภัย จะช่วยสร้างบรรยากาศการทำงานของบุคลากร ทำให้งานมีประสิทธิภาพ โดยมีกระบวนการดังนี้

1. ด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพ : สถาบันฯ แต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินกิจกรรม 5 ส และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน เพื่อติดตามดูแลอาคารสถานที่และบริเวณต่างๆ ของสถาบันฯ ให้มีความเป็นระเบียบเรียบร้อย สะอาด สวยงาม และมีความปลอดภัย ช่วยเสริมสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานให้แก่บุคลากร มีการกำหนดแผนงานเพื่อปรับปรุงอาคารสถานที่ให้สวยงาม เป็นระเบียบเรียบร้อย มีความพร้อมในการปฏิบัติงานและการให้บริการอยู่เสมอ รวมถึงการติดตั้งกล้องโทรทัศน์วงจรปิดบริเวณจุดเสี่ยง

2. ด้านสภาพแวดล้อมทางจิตใจ ความปลอดภัย และสุขภาพอนามัย : สถาบันฯ ตอบสนองนโยบายของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ โดยเข้าร่วมเป็นหน่วยงานนำร่อง “มหาวิทยาลัยแห่งความสุข” ตามโครงการ “นวัตกรรมจัดการสร้างสุข บูรณาการมหาวิทยาลัยแห่งความสุขสู่องค์กรสุขภาพแห่งประเทศไทย” โดยสถาบันฯ มีคำสั่งที่ 012/2557 แต่งตั้ง “นักสร้างสุของค์กร” สถาบันฯ ส่งเสริมให้บุคลากรตรวจสุขภาพประจำปี โดยมีการสื่อสารให้บุคลากรได้รับทราบอย่างทั่วถึงผ่านช่องทางการสื่อสารต่างๆ เช่น โทรศัพท์ ป้ายประกาศข่าวของสถาบันฯ Group-mail / E-document สถาบันฯ มุ่งสร้างบรรยากาศการทำงานที่อบอุ่นและเป็นมิตร ส่งเสริมให้มีการแก้ไขปัญหาอย่างสันติ หลีกเลี่ยงการตำหนิ หรือการถูกลงโทษเมื่อเกิดปัญหา รวมถึงการมอบหมายงานที่ท้าทายให้แก่บุคลากรเพื่อกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์เชิงบวก สถาบันฯ ประสานกับมหาวิทยาลัยในการจัดเวรยามเพื่อตรวจตราความเรียบร้อยบริเวณอาคารสถานที่ของสถาบันฯ ทั้งในวันเวลาราชการ วันหยุดราชการ (เสาร์-อาทิตย์) วันหยุดนักขัตฤกษ์ สถาบันฯ ได้มอบหมายให้หัวหน้าอาคารทำหน้าที่ตรวจสอบ ดูแลความเรียบร้อยของอาคารสถานที่ อุปกรณ์เครื่องใช้ไฟฟ้า กำกับดูแลการเข้า – ออกอาคารและการปฏิบัติงานของคนงานประจำอาคาร

3. ด้านสภาพแวดล้อมทางกระบวนการทำงาน : สถาบันฯ ออกแบบงานและมีเครื่องมือการทำงานที่ปลอดภัย โดยกำหนดระดับความเสี่ยงของงาน เพื่อป้องกันอุบัติเหตุเกิดขึ้น ได้แก่ งานปฏิบัติการติดตั้งภาพในหอศิลป์ งานอนุรักษ์และสงวนรักษาวัตถุ งานบริการและผลิตสื่อสื่อดิจิทัล การดูแลและป้องกันอุบัติเหตุจากระบบคอมพิวเตอร์ เป็นต้น โดยกำหนดผู้รับผิดชอบให้ทำหน้าที่ตรวจสอบความไม่ปลอดภัยของอุปกรณ์และเครื่องมือ

เครื่องใช้ต่างๆ ก่อนลงมือปฏิบัติงานเพื่อป้องกันความผิดพลาดในขณะปฏิบัติงาน มีการกำหนดแผนงานพัฒนาระดับคุณภาพของการดำเนินงาน กำหนดตัวชี้วัดและเป้าประสงค์ โดยออกแบบสอบถามความคิดเห็นของบุคลากร เพื่อให้หาข้อสรุปมาใช้ในการบริหารจัดการให้มีสภาพแวดล้อมด้านต่างๆ สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร

ตารางที่ 5.1-1 กิจกรรมเพื่อส่งเสริมสภาพแวดล้อมการทำงาน

กิจกรรม/โครงการ	ผู้รับผิดชอบ	กรอบเวลา
1.กิจกรรมเสริมสร้างกำลังใจและวัฒนธรรมองค์กร (Birthday Gift)	คณะกรรมการ/ผู้บริหาร/บุคลากร	ตลอดปี
2.การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (KM) : สุนทรียสนทนา	คณะกรรมการ/ผู้บริหาร/บุคลากร	2 เดือน/ครั้ง
3.การคัดเลือกบุคลากรดีเด่น	คณะกรรมการ	ปีละ 1 ครั้ง
4.กิจกรรมสร้างสุขในองค์กร	คณะกรรมการ/ผู้บริหาร/บุคลากร	ตามแผนปฏิบัติงาน
5.กิจกรรม 5 ส และ Big Cleaning	คณะกรรมการ/ผู้บริหาร/บุคลากร	ตามแผนปฏิบัติงาน
6.การตรวจสุขภาพประจำปี	งานสนับสนุนบริหาร	ปีละ 1 ครั้ง
7.การพัฒนาบุคลากร : บรรยายพิเศษโดยวิทยากร ศึกษาดูงาน แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับวิทยากร	คณะกรรมการ/ผู้บริหาร/บุคลากร	ตามแผนปฏิบัติงาน
8.การพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษ (Teel Me More)	คณะกรรมการ/ผู้บริหาร/บุคลากร	ตามแผนปฏิบัติงาน
9.กิจกรรมส่งท้ายปีเก่าต้อนรับปีใหม่	คณะกรรมการ/ผู้บริหาร/บุคลากร	ปีละ 1 ครั้ง
10.กิจกรรมประชุมและสรุปผลการดำเนินงาน	คณะกรรมการ/ผู้บริหาร/บุคลากร	ปีละ 2 ครั้ง
11.การประเมินผลการปฏิบัติงาน	คณะกรรมการประเมินฯ	ปีละ 2 ครั้ง
12.การให้ความดี ความชอบ	คณะกรรมการเลื่อนขั้นเงินเดือน	ปีละ 2 ครั้ง

5.1 ข (2) นโยบาย การบริการและสิทธิประโยชน์ (Workforce Benefits and Policies)

สถาบันฯ มุ่งสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากร โดยกำหนดนโยบายการบริการและสิทธิประโยชน์ ซึ่งพิจารณาจากความหลากหลายของบุคลากร เพื่อให้สนองตอบต่อความต้องการของบุคลากรได้ครบถ้วนและเหมาะสม คือ (1) จัดบริการสิ่งอำนวยความสะดวกพื้นฐานและอุปกรณ์ที่จำเป็นสำหรับสำนักงาน เช่น พื้นที่ปฏิบัติงาน เครื่องคอมพิวเตอร์ เครื่องพิมพ์ เครื่องสแกนเอกสาร โทรศัพท์ โทรสาร ตู้เก็บเอกสาร ใต้-เก้าอี้ การถ่ายเอกสาร ฯลฯ จัดเตรียมไว้ให้เพียงพอตามจำนวนของบุคลากรเพื่อสนับสนุนให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ (2) จัดสวัสดิการด้านต่างๆ ให้แก่บุคลากร เช่น ประกันสังคม สิทธิการประกันตน การตรวจสุขภาพประจำปี การจัดโครงการพัฒนาบุคลากร การจัดฝึกอบรม ประชุม สัมมนา ศึกษาดูงานทั้งในและต่างประเทศ การแจกเครื่องแต่งกายในวาระต่างๆ เช่น เสื้อกีฬา เป็นต้น (3) บุคลากรร่วมกันออกแบบปรับปรุงสำนักงาน ห้องปฏิบัติงาน และพื้นที่ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน โดยแบ่งขอบเขตพื้นที่ในการปฏิบัติงานเป็นสัดส่วนเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการให้บริการตามลักษณะงานที่แตกต่างกัน ได้แก่ อาคารหอศิลป์ภาคใต้ หอวัฒนธรรมภาคใต้ พิพิธภัณฑ์พระเทพญาณโมลี เรือนอำมาตย์โทพระยาพิบูลพิทยาพรค เป็นต้น

5.2 ความผูกพันของบุคลากร (Workforce Engagement)

ก. ผลการปฏิบัติงานของบุคลากร (Workforce Performance)

5.2 ก (1) องค์ประกอบของความผูกพัน (Elements of Engagement)

ผู้บริหารสถาบันฯ ให้ความสำคัญต่อการสร้างความผูกพันระหว่างบุคลากร ผู้บริหารและองค์ โดยผู้บริหาร หัวหน้าฝ่าย และบุคลากรได้ร่วมกันกำหนดองค์ประกอบสำคัญที่ส่งผลต่อความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากร โดยให้มีความสอดคล้องกับพันธกิจ และวิสัยทัศน์ขององค์กร เพื่อนำมาสร้างเป็นแบบสอบถาม และให้บุคลากรทำแบบสอบถาม เพื่อนำมาประเมินผล วิเคราะห์เพื่อหาปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากรตามประเด็น ดังนี้ (1) ด้านงานในความรับผิดชอบ (2) ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน (3) ด้านผู้นำและวัฒนธรรมในองค์กร (4) ค่าตอบแทนและสวัสดิการ (5) ด้านโอกาสและความก้าวหน้าทางอาชีพในองค์กร (6) ด้านคุณภาพชีวิต (7) ด้านความสุข

สถาบันฯ นำผลการประเมินความผูกพันในรอบปีการศึกษา 2556 ที่ผ่านมา มาพัฒนาเพื่อสร้างความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากร โดยกำหนดให้มีโครงการที่ส่งเสริมความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร บรรจุในแผนปฏิบัติงานประจำปีของสถาบันฯ จำนวน 4 โครงการ ได้แก่ โครงการเสริมสร้างกำลังใจและวัฒนธรรมองค์กร (Birthday Gifts) โครงการสุนทรียสนทนา จิบน้ำชายามบ่าย โครงการกิจกรรมวันขึ้นปีใหม่ และโครงการพัฒนาบุคลากรเพื่อเสริมสร้างศักยภาพและคุณภาพในการปฏิบัติงาน ซึ่งแต่ละโครงการ มีการจัดทำแบบประเมินผลความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของบุคลากร เพื่อนำผลของการประเมินในแต่ละโครงการมาเปรียบเทียบและกำหนดเป้าหมายไว้ในแผนงานในรอบปีถัดไป เพื่อให้ครอบคลุมทุกประเด็นตามความสำคัญและความจำเป็น

นอกจากนี้สถาบันฯ เน้นการทำงานเป็นทีม ซึ่งเป็นวิธีหนึ่งที่ช่วยส่งเสริมให้บุคลากรมีความมั่นใจในความสามารถของตน และเกิดความภาคภูมิใจในผลงานที่ได้ปฏิบัติร่วมกับเพื่อนในทีม นอกจากนี้ยังช่วยฝึกฝนให้บุคลากรเป็นผู้ฟังที่ดี ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น มีการดูแลช่วยเหลือ และได้ถามทุกข์สุขของกันและกันอย่างสม่ำเสมอ จนบุคลากรทุกคนรู้สึกเหมือนเป็นญาติพี่น้องในครอบครัวเดียวกัน ส่งผลให้เกิดความสามัคคีกลมเกลียว และเกิดความผูกพันกับสถาบันฯ

5.2 ก (2) วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture)

สถาบันฯ กำหนดวัฒนธรรมองค์กรคือ “เป็นองค์กรที่ให้บริการวิชาการด้านวัฒนธรรมอย่างมีคุณภาพ เพื่อประโยชน์ส่วนรวม” โดยมีจุดเน้นสำคัญคือการทำงานแบบมีส่วนร่วม การให้ความสำคัญกับการสื่อสารภายในองค์กร และมุ่งเน้นการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จากวัฒนธรรมองค์กรที่บุคลากรทุกคนร่วมกันกำหนดจึงเป็นเสมือนบุคลิกภาพและจิตวิญญาณของสถาบันฯ ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรให้มีลักษณะเด่น 5 ประการ คือ

(1) ความสามัคคี : บุคลากรสถาบันฯ มีความผูกพันใกล้ชิดเหมือนคนในครอบครัวเดียวกัน มีน้ำใจช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ถึงแม้บางครั้งมีความคิดเห็นไม่ตรงกัน แต่รู้จักให้อภัย

(2) ความคิดสร้างสรรค์ : บุคลากรสถาบันฯ มีความรู้ ความสามารถ และความชำนาญเฉพาะด้าน สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการสร้างผลิตภัณฑ์/บริการที่หลากหลาย ส่งผลดีต่อภาพลักษณ์ของสถาบันฯ ในการให้บริการวิชาการด้านวัฒนธรรมด้วยผลงานสร้างสรรค์ซึ่งมีความโดดเด่น

(3) ความมุ่งมั่นให้เกิดผลสำเร็จของงาน : บุคลากรสถาบันฯ ได้รับมอบหมายให้ทำงานตรงตามความรู้ความสามารถ และสถาบันฯเปิดโอกาสให้มีอิสระทางความคิด บุคลากรจึงทำงานด้วยใจรัก และถือว่างานในหน้าที่เป็นงานที่ท้าทาย ในขณะที่เดียวกันระบบการทำงานเป็นทีมแบบข้ามสายงานก็ช่วยให้บุคลากรมีโอกาสได้เรียนรู้งานอื่นๆเพิ่มเติมอย่างรอบด้าน และได้เพิ่มพูนทักษะความชำนาญจนสามารถทำงานแทนบุคลากรอื่นในยามจำเป็นได้นอกจากนี้ตำแหน่งงานที่ทำงานก็ยังมีความมั่นคงสูง เพราะเป็นงานที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของมหาวิทยาลัยซึ่งเป็นหน่วยงานของรัฐ บุคลากรส่วนใหญ่จึงเห็นว่าปัจจัยเหล่านี้ส่งผลให้เกิดความมุ่งมั่นที่จะทำงานอย่างเต็มที่

(4) การมีจิตบริการแก่ลูกค้า : บุคลากรสถาบันฯ ส่วนใหญ่มีภูมิลำเนาอยู่ในพื้นที่ภาคใต้ และเป็นศิษย์เก่าของมหาวิทยาลัย จึงมีความใกล้ชิดคุ้นเคยและเข้าใจวัฒนธรรมท้องถิ่นได้อย่างลุ่มลึก สามารถนำมาปรับใช้ในการให้บริการลูกค้าได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม แม้จะมีเหตุการณ์ความไม่สงบเกิดขึ้นอยู่เนืองๆ แต่บุคลากรของสถาบันฯ มีความเห็นว่าควรพลิกวิกฤตให้เป็นโอกาส โดยมุ่งสร้างความประทับใจให้แก่ลูกค้าด้วยการยึดถือลูกค้าเป็นศูนย์กลาง และมุ่งเน้นการมีจิตบริการ เห็นได้จากการจัดโครงการ/กิจกรรมต่างๆ ซึ่งได้รับการตอบรับอย่างดีจากลูกค้าที่อยู่ในพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยส่วนใหญ่เป็นลูกค้าที่มาใช้บริการของสถาบันฯ อย่างต่อเนื่อง โดยมีลูกค้าตั้งแต่รุ่นปู่ย่าตายาย รุ่นพ่อแม่ จนกระทั่งถึงรุ่นลูก-รุ่นหลาน ด้วยเหตุผลที่สำคัญประการหนึ่งก็คือบุคลากรของสถาบันฯ มีความเป็นกันเอง มีน้ำใจ และมีมนุษยสัมพันธ์

(5) การคำนึงถึงผลที่มีต่อสังคม : บุคลากรสถาบันฯได้รับการปลูกฝังและถ่ายทอดจากบุคลากรรุ่นเก่าให้ยึดถือปณิธาน “ประโยชน์ของเพื่อนมนุษย์เป็นกิจที่หนึ่ง (Our Soul is for the Benefit of Mankind)” เป็นหลักในการทำงาน เป้าหมายในการทำงานของบุคลากรจึงมุ่งสร้างประโยชน์ต่อสังคม ทั้งการศึกษาวิจัย การให้บริการวิชาการ ด้านศิลปวัฒนธรรม การให้บริการเยี่ยมชมหอศิลป์ หอวัฒนธรรมและพิพิธภัณฑ์ ฯลฯ กล่าวได้ว่าการดำเนินงานของสถาบันฯ เป็นที่รู้จักอย่างกว้างขวางทั่วภาคใต้ และภูมิภาคอื่นของประเทศ รวมไปถึงประเทศเพื่อนบ้านใกล้เคียง เห็นได้จากหลายโครงการได้รับการตอบรับอย่างดีจากสังคม และมีการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง เช่น การจัดงานมหกรรมศิลปวัฒนธรรม ดำเนินงานมายาวนานกว่า 20 ปี

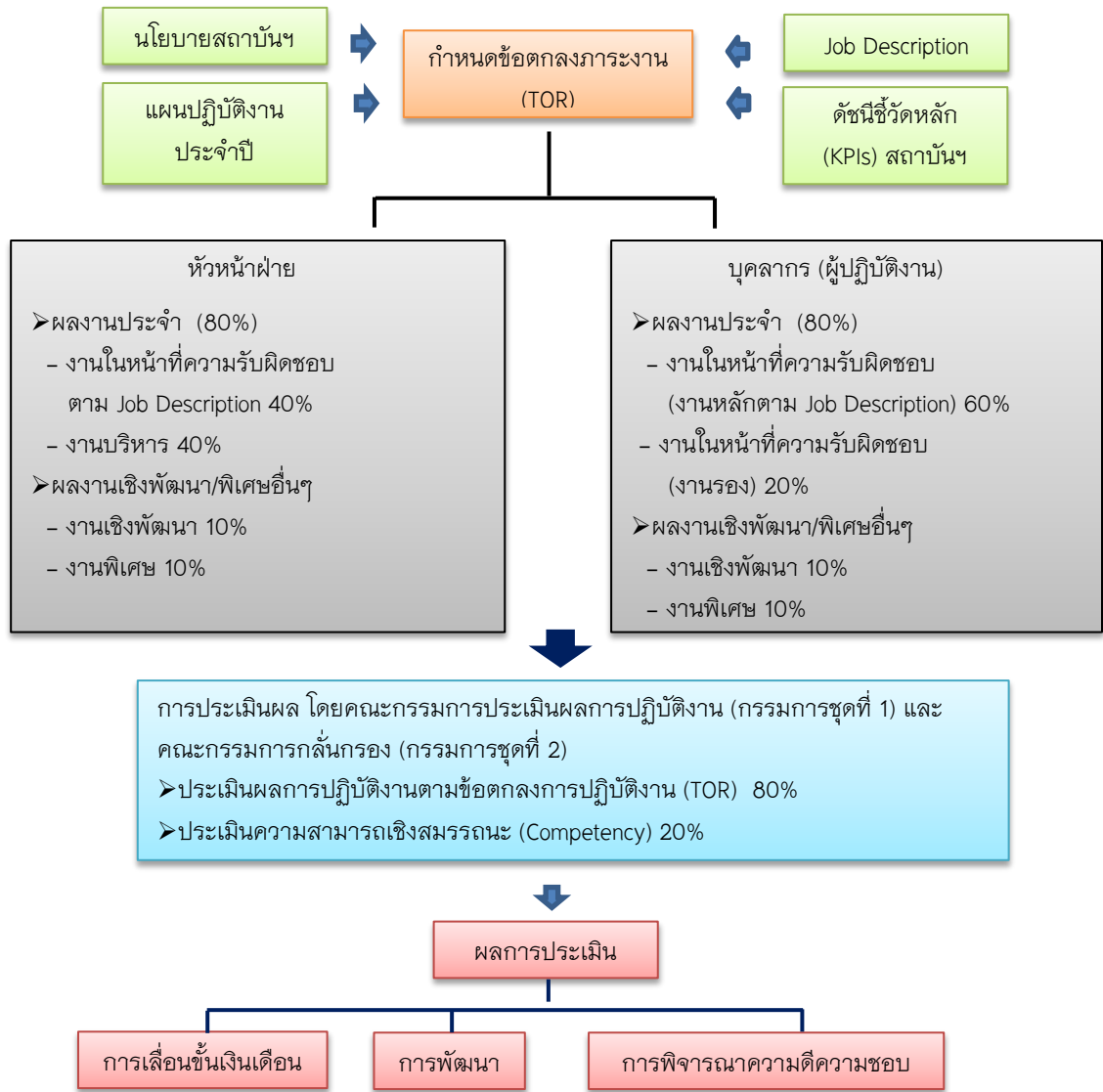
5.2 ก (3) การจัดการผลการปฏิบัติงาน (Performance Management)

สถาบันฯมีระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรออกเป็น 2 ส่วนคือ การประเมินสมรรถนะหลัก (Competency) ซึ่งใช้วิธีการประเมิน 360 องศา และการประเมินผลการปฏิบัติงานตามคำรับรอง โดยดำเนินการในรูปแบบและแนวทางการประเมิน แบ่งเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ ผู้ประเมิน และผู้รับการประเมิน

1. ผู้ประเมิน อยู่ในรูปของคณะกรรมการจำนวน 2 ชุด ได้แก่ คณะกรรมการชุดที่ 1 ทำหน้าที่พิจารณาตรวจสอบผลการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยกำหนดหลักเกณฑ์การให้คะแนน ประกาศเกณฑ์ต่างๆ ให้บุคลากรได้รับทราบ ได้แก่ เกณฑ์การให้คะแนน การประมวลผลคะแนน และผู้ให้ข้อมูล โดยการสอบถาม-สัมภาษณ์ รวมทั้งการชี้แจงจุดอ่อน จุดแข็งของผู้รับการประเมิน ส่วนคณะกรรมการชุดที่ 2 ทำหน้าที่กลั่นกรองผลการให้คะแนนประเมินของคณะกรรมการชุดที่ 1 และพิจารณาลงความเห็นพร้อมทั้งส่งการรายงานผลให้ผู้บริหารสูงสุดของมหาวิทยาลัยได้รับทราบและพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน/เพิ่มค่าจ้าง

2. ผู้รับการประเมิน ได้แก่ บุคลากรทุกคนของสถาบันฯ ซึ่งมีส่วนร่วมในการประเมินโดยการรับรู้และยอมรับหลักเกณฑ์ วิธีการ และเป้าหมายในการประเมิน รวมทั้งมีการจัดทำข้อตกลงร่วมกับผู้บังคับบัญชาเบื้องต้นก่อนถึงรอบการประเมิน ภายหลังทราบผลการประเมินจะได้รับคำอธิบายชี้แจงวิธีการปรับปรุงและพัฒนาตนเองและ

พัฒนางานเป็นรายบุคคลอย่างเหมาะสม และเป็นที่ยอมรับ โดยมีการแบ่งผู้รับการประเมินออกเป็นกลุ่มๆ ตามลักษณะงานคือ (1) กลุ่มหัวหน้าฝ่าย เป็นกลุ่มบุคลากรที่มีตำแหน่งบริหาร มี 2 ฝ่ายได้แก่ หัวหน้าฝ่ายสนับสนุนบริหาร และหัวหน้าฝ่ายวิจัย พัฒนา และส่งเสริมวัฒนธรรม (2) กลุ่มบุคลากร ผู้ปฏิบัติงาน แบ่งตามฝ่ายงานที่รับผิดชอบ มี 2 ฝ่ายคือ ฝ่ายสนับสนุนบริหาร และฝ่ายวิจัย พัฒนา และส่งเสริมวัฒนธรรม



แผนภาพที่ 5.2-1 ขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรสถาบันฯ

สถาบันฯ กำหนดวิธีการพัฒนาบุคลากร เมื่อสิ้นสุดรอบปีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร สถาบันฯ ได้มีการทบทวนสรุปประเด็นปัญหา และความจำเป็นเร่งด่วนที่ต้องการพัฒนาของบุคลากร โดยสถาบันฯ ได้กำหนดแผนพัฒนารายบุคคลขึ้น เพื่อสามารถปรับปรุง แก้ไข และพัฒนาบุคลากรได้อย่างเป็นรูปธรรม

สำหรับการบริหารค่าตอบแทน สถาบันฯ ใช้หลักธรรมาภิบาลมาบริหารจัดการองค์กร เพื่อให้บุคลากรทุกคนเกิดความมั่นใจสูงสุดต่อผลที่ได้รับจากการปฏิบัติงานว่ามีความเสมอภาคและยุติธรรม ดังนี้

- การพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน/เพิ่มค่าจ้าง กระทำในรอบ 6 เดือน โดยกำหนดให้บุคลากรทุกคน รายงานผลการปฏิบัติงาน (TOR) ตามรอบการประเมิน เพื่อพิจารณาจ่ายค่าตอบแทนให้สอดคล้องกับตามปริมาณงาน และคุณภาพงานของบุคลากรในรอบการประเมินนั้นๆ โดยมีคณะกรรมการทำหน้าที่ตรวจสอบและประเมินให้คะแนน ตามเกณฑ์ของมหาวิทยาลัย และตามเกณฑ์ภายในสถาบันฯ ซึ่งได้จากการประชุมตกลงร่วมกันเป็นการเฉพาะเพื่อให้ สอดคล้องกับลักษณะงานของบุคลากรทุกฝ่าย เมื่อได้ข้อสรุปผลคะแนนการประเมินแล้วก็จะแจ้งให้บุคลากรรับทราบ อย่างทั่วถึง เพื่อให้เป็นไปตามหลักการทำงานที่มุ่งเน้นความโปร่งใส ไม่เลือกปฏิบัติ และตรวจสอบได้
- การให้เงินค่าตอบแทนพิเศษสำหรับบุคลากรที่ปฏิบัติงานในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ สถาบันฯ ยึด ตามหลักเกณฑ์ของมหาวิทยาลัยฯ สำหรับเงินรางวัลประจำปี พิจารณาตามผลการปฏิบัติงาน

นอกจากนี้สถาบันฯ มีการให้เงินค่าตอบแทนประจำตำแหน่งสำหรับหัวหน้าฝ่าย และมีการยกย่องชมเชย สถาบันฯ มีประกาศผลการปฏิบัติงานทางเว็บไซต์สถาบันฯ และบอร์ดประชาสัมพันธ์ รวมถึงประกาศยกย่องชมเชยแก่ ผู้ที่ทำความดีให้แก่องค์กร เช่น การไปนำเสนอผลงานวิจัย ผลงานเชิงพัฒนาฯ เป็นต้น

ข. การประเมินความผูกพันของบุคลากร (Assessment of Workforce Engagement)

5.2 ข (1) การประเมินความผูกพัน (Assessment of Engagement)

สถาบันฯ มีกระบวนการประเมินความผูกพันของบุคลากรอย่างเป็นทางการโดยใช้แบบประเมินความผูกพัน มีองค์ประกอบ 7 ด้าน ผลการประเมินความผูกพันของบุคลากร ด้านงานในความรับผิดชอบ อยู่ในระดับดี (3.72) ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน อยู่ในระดับดี (3.80) ด้านผู้นำและวัฒนธรรมในองค์กร อยู่ในระดับปานกลาง (3.10) ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ อยู่ในระดับปานกลาง (3.42) ด้านโอกาสและความก้าวหน้าทางอาชีพ อยู่ในระดับปานกลาง (2.70) ด้านคุณภาพชีวิต อยู่ในระดับดี (3.61) และด้านความสุข อยู่ในระดับดี (4.28) และผลการประเมินความผูกพันของบุคลากรในภาพรวมอยู่ในระดับดี (3.60) สำหรับการประเมินความผูกพันอย่างไม่เป็นทางการ ประเมินจากการมีส่วนร่วมของบุคลากรในกิจกรรม/โครงการต่างๆที่สถาบันฯจัดขึ้น โดยบุคลากรส่วนใหญ่ ร้อยละ 95 ให้ความร่วมมือเข้าร่วมกิจกรรม/โครงการ อาทิเช่น กิจกรรม 5 ส และ Big Cleaning Day กิจกรรม แลกเปลี่ยนเรียนรู้ (KM) กิจกรรมพัฒนาบุคลากร กิจกรรมสร้างสุของค์กร เป็นต้น

5.2 ข (2) ความเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ทางธุรกิจ/กิจการ (Correlation with Business Results)

จากผลการประเมินความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กรพบว่า บุคลากรส่วนใหญ่มีความผูกพันต่อองค์กร อยู่ในระดับดี การที่บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับดี เป็นตัวชี้วัดว่าการดำเนินงานของสถาบันฯ/ผลลัพธ์ทางธุรกิจจะมีแนวโน้มที่ดี อาทิ ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ จำนวนโครงการและร้อยละความพึงพอใจของลูกค้า/ผู้รับบริการที่น่าจะมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น ทั้งนี้สถาบันฯ ได้นำผลการประเมินความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร มาสื่อสารกับบุคลากรเพื่อเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ทางธุรกิจ เช่น นำผลการประเมินความผูกพันของบุคลากรด้านโอกาสและความก้าวหน้าทางอาชีพในองค์กรมาปรับปรุงผลิตภัณฑ์/บริการที่มีความหลากหลายของรูปแบบการให้บริการ เพื่อสร้างความประทับใจให้กับลูกค้า/ผู้รับบริการ เป็นต้น นอกจากนี้สถาบันฯ ได้สนับสนุนให้บุคลากรเพิ่มทักษะในการปฏิบัติงานโดยจัดวิทยากรให้ความรู้ จัดส่งบุคลากรเข้าร่วมฝึกอบรมฯ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการให้บริการ

ค. การพัฒนาบุคลากรและผู้นำ (Workforce and Leader Development)

5.2 ค (1) ระบบการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Development System)

สถาบันฯ ใช้ข้อมูลจากแบบสำรวจ และข้อมูลจาก TORs รายบุคคลเกี่ยวกับความต้องการในการพัฒนาตนเองในด้านต่างๆ มาจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร และจัดกิจกรรมส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรได้รับการพัฒนา นอกจากนี้สถาบันฯ ได้ใช้วิธีการดังต่อไปนี้ในการพิจารณาเพื่อการดำเนินงานเกี่ยวกับระบบการเรียนรู้และการพัฒนาสำหรับบุคลากรและผู้นำของสถาบันฯ

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

1.1 มุ่งเน้น “คนมีคุณภาพ” โดยการเพิ่มพูนศักยภาพของบุคลากรปัจจุบัน เช่น กำหนดให้บุคลากรและหัวหน้าฝ่ายเข้ารับการอบรม สัมมนา ในประเด็นที่ตรงตามสายงานที่รับผิดชอบ หรือเกี่ยวข้องกับหน้าที่งาน อย่างน้อยปีละ 1 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

2. การปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร และนวัตกรรม : สถาบันฯ ได้ดำเนินการดังนี้

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

2.2 กำหนดแผนงานปรับปรุงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยมอบหมายให้ผู้รับผิดชอบจัดทำระบบฐานข้อมูลด้านวัฒนธรรม เพื่อเผยแพร่ผลงานของสถาบันฯ ให้มีความแพร่หลายมากขึ้น ทั้งในรูปแบบของรายงานวิจัย บทความวิจัย บทความวิชาการ และสื่อเสียงในรายการวิทยุ “รักษ์วัฒนธรรม” ซึ่งเป็นผลงานของบุคลากรในสถาบันฯ

2.3 สร้างระบบเครือข่ายออนไลน์ในเว็บไซต์ของสถาบันฯ ทั้งภาคภาษาไทยและภาษาอังกฤษ เพื่อขยายฐานความรู้โดยการเชื่อมโยงกับแหล่งข้อมูลด้านศิลปวัฒนธรรมจากหน่วยงานอื่น และเป็นการเปิดพรมแดนเครือข่ายกับต่างประเทศ เพื่อตอบสนองต่อการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

3. จริยธรรมและวิธีปฏิบัติทางธุรกิจ/กิจการอย่างมีจริยธรรม : สถาบันฯ ได้น้อมนำพระราชดำรัสของสมเด็จพระมหิตลาธิเบศร อดุลยเดชวิกรม พระบรมราชชนก มาเป็นหลักในการดำเนินงานที่ว่า “ขอให้ถือประโยชน์ส่วนตัวเป็นที่สอง ประโยชน์ของเพื่อนมนุษย์เป็นกิจที่หนึ่ง” และได้เชื่อมโยงกับวัฒนธรรมองค์กร “การทำงานเป็นทีม” ของสถาบันฯ โดยบุคลากรทุกคนได้ช่วยกันกำหนดรายละเอียดต่างๆ ขึ้น และสรุปด้วยถ้อยคำที่ว่า “สามัคคีสร้างสรรค์มุ่งมั่นผลงาน มีจิตบริการ ประสานสู่สังคม” ทั้งนี้สถาบันฯ ได้ยึดถือหลักคิดดังกล่าวมาปฏิบัติอย่างจริงจัง เพื่อให้ผลการดำเนินงานเกิดประโยชน์แก่สังคมอันเป็นเป้าหมายสูงสุดในการดำเนินงานของสถาบันฯ

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

5. 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 จัดทำแผนการพัฒนาและเรียนรู้ของบุคลากรฯ ให้ครอบคลุมทุกด้าน โดยกำหนดรูปแบบ วิธีการ เครื่องมือ งบประมาณ ค่าใช้จ่าย และผู้รับผิดชอบ รวมทั้งมีการประเมินผลการพัฒนาและเรียนรู้ของบุคลากรอย่างเป็นระบบทั้งในด้านความพึงพอใจ สิ่งที่ได้เรียนรู้ พฤติกรรม และผลงาน

6. การถ่ายโอนความรู้จากบุคลากรที่ลาออกหรือเกษียณอายุ : สถาบันฯ ได้กำหนดให้บุคลากรทุกคนจัดทำ Job Description เก็บรวบรวมไว้เป็นหลักฐาน และจัดทำภาระงานที่รอบปีงบประมาณเพื่อให้สอดคล้องตาม KPI ของสถาบันฯ มีการจัดระบบพี่เลี้ยงเพื่อสอนงานให้แก่บุคลากรเข้าใหม่ ใช้ระบบการทำงานเป็นทีมและแบบทีมข้ามสายงาน เพื่อป้องกันการเกิดปัญหาการปฏิบัติงานทั้งในเวลาปัจจุบันและกรณีที่บุคลากรลาออกหรือเกษียณอายุ นอกจากนี้สถาบันฯ ยังมอบหมายให้ผู้รับผิดชอบงานการเจ้าหน้าที่จัดเก็บข้อมูลของบุคลากรทุกคนไว้ใน Port folio รวมทั้งข้อมูลของบุคลากรที่ลาออกหรือเกษียณอายุ เพื่อให้สามารถติดต่อสื่อสารขอคำปรึกษาแนะนำได้ในบางกรณี และใช้เป็นฐานข้อมูลสร้างเครือข่ายของผู้ดำเนินงานด้านวัฒนธรรมได้อีกทางหนึ่ง

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

- การสนับสนุนให้เข้ารับการพัฒนาศักยภาพทางวิชาชีพ เช่น การอบรมด้าน IT การอบรมด้านการเงิน การอบรมด้านการพัฒนาการเขียนงานวิจัย เป็นต้น

- การจัดโครงการพัฒนาบุคลากร

- การจัดโครงการศึกษาดูงาน ทั้งในและต่างประเทศ เพื่อนำความรู้มาพัฒนาองค์กร

- การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับหน่วยงานต่างๆ มีการทำข้อตกลงความร่วมมือ (MOU) กับหน่วยงานต่างๆ ได้แก่ (1) หอศิลป์มหาวิทยาลัยศิลปากร ; การจัดนิทรรศการศิลปกรรมร่วมสมัย (2) สถาบันพิพิธภัณฑ์การเรียนรู้แห่งชาติ (สพร.) ; การจัดนิทรรศการด้านวัฒนธรรม (3) สำนักวัฒนธรรม มหาวิทยาลัยขอนแก่น ; การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ด้านการบริหารงานด้านวัฒนธรรม การแลกเปลี่ยนบุคลากร การจัดกิจกรรมด้านศิลปวัฒนธรรมร่วมกัน (4) บริษัทโตชิบา ประเทศไทยจำกัด ; การจัดแสดงนิทรรศการศิลปกรรมนำสิ่งที่ดีสู่ชีวิต (5) มหาวิทยาลัยในภูมิภาค 9 สถาบัน (มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช มหาวิทยาลัยมหาสารคาม มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี และวิทยาลัยราชพฤกษ์) ; การจัดโครงการประชุมวิจัยนานาชาติ (International Conference on Arts and Culture in Creative Economy) (6) ศูนย์ส่งเสริมศิลปาชีพระหว่างประเทศ (องค์กรมหาชน) : การจัดทำองค์ความรู้งานหัตถกรรมมุสลิม กิจกรรมดังกล่าวช่วยเพิ่มช่องทางการพัฒนาตนเองและพัฒนางานให้แก่บุคลากร

5.2 ค (2) ประสิทธิภาพของการเรียนรู้และการพัฒนา (Effectiveness of Learning and Development)

สถาบันฯ มีกระบวนการประเมินประสิทธิผลและประสิทธิภาพของระบบการเรียนรู้และการพัฒนา โดยกำหนดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานตาม TOR จำนวน 2 ครั้งต่อปี เพื่อพัฒนาบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมายของสถาบันฯ เน้นวิธีการประเมินที่โปร่งใส ตรวจสอบได้และมีความเป็นธรรม นำผลการประเมินมาใช้ปรับปรุงและพัฒนาตนเองของบุคลากร นอกจากนี้ยังใช้เป็นส่วนหนึ่งในการพิจารณาความดีความชอบประจำปี โดยมีขั้นตอนการปฏิบัติงานดังนี้

1. กำหนดรูปแบบและแนวทางการประเมิน แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ ผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน โดยผู้ประเมินอยู่ในรูปคณะกรรมการ จำนวน 2 ชุด คือคณะกรรมการชุดที่ 1 พิจารณาตรวจสอบผลการปฏิบัติงานของบุคลากร กำหนดหลักเกณฑ์ และประกาศเกณฑ์ต่างๆให้บุคลากรทราบ ได้แก่ เกณฑ์การให้คะแนน การประมวลผลคะแนน การชี้จุดแข็งจุดอ่อนของผู้รับการประเมิน คณะกรรมการชุดที่ 2 ทำหน้าที่กลั่นกรองผลการให้คะแนนประเมินของคณะกรรมการชุดที่ 1 และพิจารณาลงความเห็นนำเสนอมหาวิทยาลัยรับทราบและพิจารณาการเลื่อนขั้นเงินเดือน/เพิ่มค่าจ้าง สำหรับผู้รับการประเมิน เป็นบุคลากรฝ่ายสนับสนุนบริหาร และฝ่ายวิจัย พัฒนาและส่งเสริมวัฒนธรรม แบ่งออกเป็น 2 กลุ่มคือ หัวหน้าฝ่าย และบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน

2. กำหนดวิธีการประเมิน แบ่งออกเป็น 2 ส่วนคือ ประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน 80 % ประกอบด้วยผลงานประจำตามกรอบตำแหน่งงาน หรือผลงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ และผลงานเชิงพัฒนา ได้แก่ ผลงานที่เกิดจากความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ และประเมินความสามารถเชิงสมรรถนะ (Competency) 20% ประกอบด้วยสมรรถนะหลัก และสมรรถนะรองตามสายงานของบุคลากร

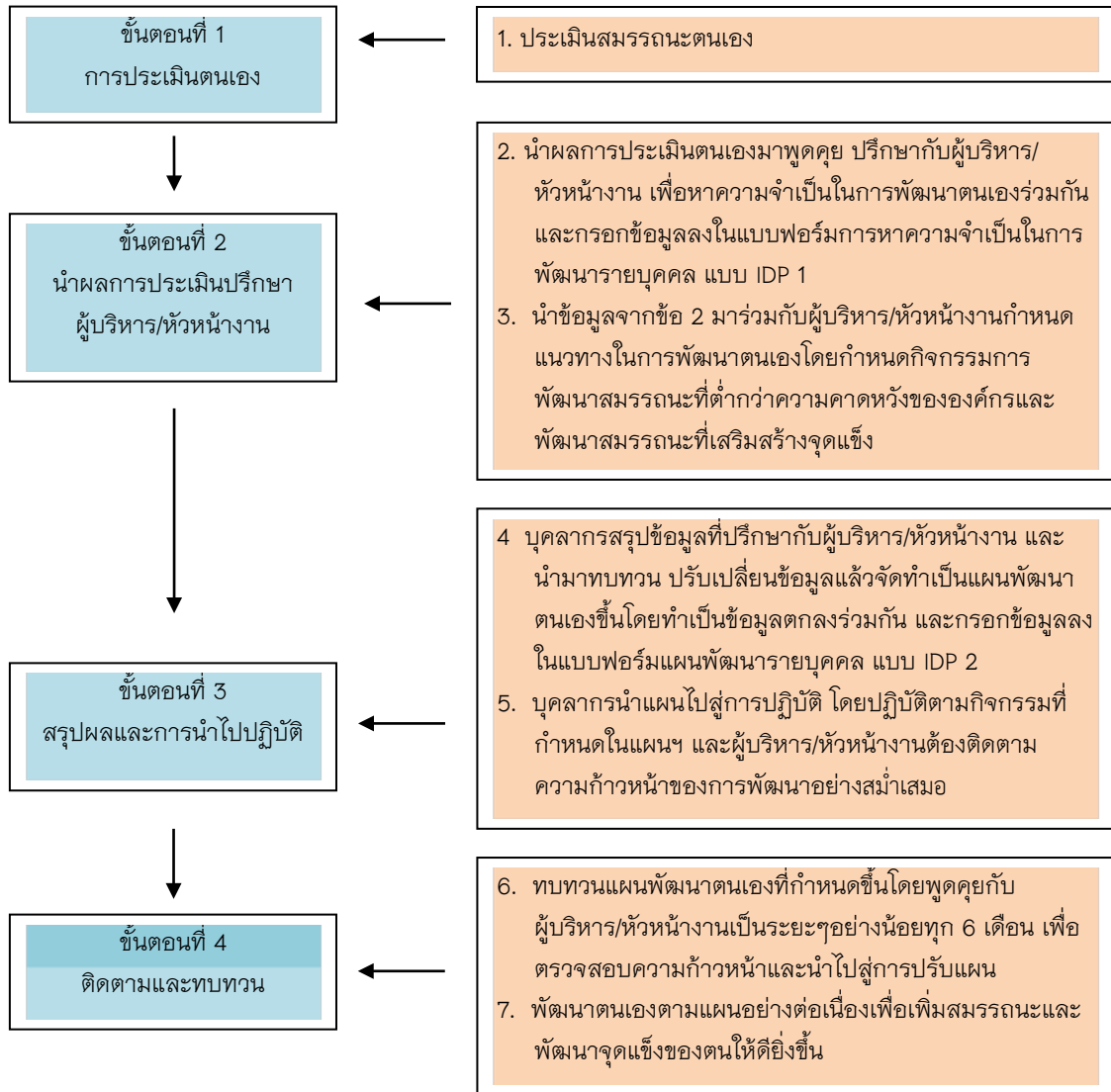
3. กำหนดระดับคะแนนการประเมิน โดยยึดตามเกณฑ์ของมหาวิทยาลัย ซึ่งได้มาจากการประมวลผลค่าคะแนนการประเมินจากคณะกรรมการ แบ่งเป็น 5 ระดับ ได้แก่ ดีเด่น = 90-100 , ดีมาก = 80-89 , ดี = 70-79 , พอใช้ = 60-69 , ปรับปรุง = น้อยกว่า 60

ตารางที่ 5.2-1 องค์ประกอบในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยคณะกรรมการชุดที่ 1

ผู้รับการประเมิน	คณะกรรมการประเมิน	ผู้ให้ข้อมูล		
		ผลงานประจำ (งานหลัก+งานรอง) 80%	ผลงานเชิงพัฒนา และงานพิเศษอื่นๆ 20%	ความสามารถเชิงสมรรถนะ (Competency) 20%
หัวหน้าฝ่าย	ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ	ผู้รับการประเมิน รองผู้อำนวยการ	ผู้รับการประเมิน รองผู้อำนวยการ	ผู้รับการประเมิน รองผู้อำนวยการ
บุคลากรผู้ปฏิบัติงาน	รองผู้อำนวยการ หัวหน้าฝ่าย	หัวหน้าฝ่าย ผู้รับการประเมิน	หัวหน้าฝ่าย ผู้รับการประเมิน	หัวหน้าฝ่าย ผู้รับการประเมิน

หมายเหตุ : ผลงานประจำ ผลงานเชิงพัฒนา นำคะแนนที่ได้มาคิดเทียบแปลงคะแนนด้วยสูตร
คะแนนที่ได้ $\times 80 / 100 = 80$

4. กำหนดวิธีการพัฒนาบุคลากร เมื่อสิ้นสุตรอบปี สถาบันฯโดยผู้บริหารมีการทบทวนสรุปประเด็นปัญหา และความจำเป็นเร่งด่วนที่ต้องการพัฒนาบุคลากร โดยสถาบันฯกำหนดแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลขึ้น เพื่อให้สามารถปรับปรุง แก้ไขและพัฒนาบุคลากรได้อย่างเป็นรูปธรรม ดังแสดงในแผนภาพที่ 5.2-2 ทั้งนี้สถาบันฯ สนับสนุนให้บุคลากรมีโอกาสได้เข้าร่วมการอบรมสัมมนา หรือกิจกรรมพัฒนาบุคลากรที่สถาบันฯจัดขึ้น ได้แก่ อบรมด้านการเงินและพัสดุ อบรมเรื่องการจัดการพิพธิภัณฑ์ การฝึกทักษะด้านภาษาอังกฤษ เป็นต้น ทำให้บุคลากรสามารถนำความรู้มาพัฒนางาน และเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบได้เป็นอย่างดี



แผนภาพที่ 5.2-2 ขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (IDP)

5.2 ค (3) ความก้าวหน้าในอาชีพการงาน (Career Progression)

สถาบันฯ มีกระบวนการจัดการความก้าวหน้าในอาชีพการงานของบุคลากรทั้งองค์กร โดยดำเนินการดังต่อไปนี้

1. จัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) โดยยึดหลักเกณฑ์ที่มหาวิทยาลัยกำหนด เน้นวิธีการที่ชัดเจนและโปร่งใส ตลอดจนมีการสื่อสารให้บุคลากรทุกคนได้รับทราบ เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกัน
2. กำหนดแผนการเตรียมบุคลากรเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งงานที่สูงขึ้น โดยการวิเคราะห์ตำแหน่งงานที่มีอยู่จริงในปัจจุบัน เพื่อนำมาช่วยกันจัดกลุ่มงาน และจัดทำรูปแบบเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ

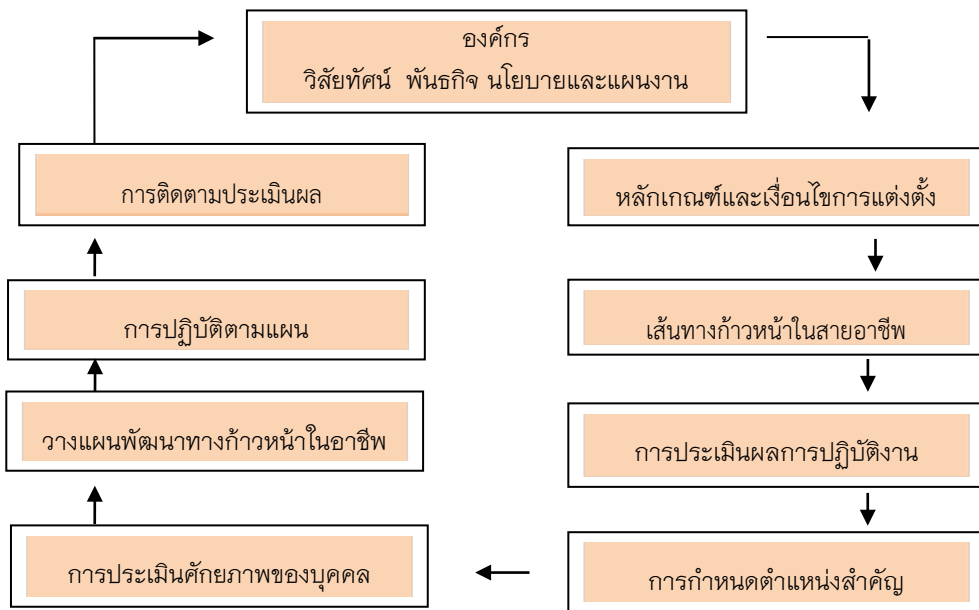
ผลการสำรวจข้อมูลเส้นทางก้าวหน้าในการงานของสถาบันฯ สรุปได้ว่า การเติบโตในอาชีพการงานเป็นไปในแนวทางดังกล่าวคือผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถาบันฯ มีการสับเปลี่ยนโยกย้ายงานมากกว่าหัวหน้าฝ่าย และ

มีระยะเวลาการดำรงตำแหน่งวาระ 4 ปี เช่นเดียวกับการเติบโตของหัวหน้าฝ่าย มอบหมายให้มีรักษาการในตำแหน่งหัวหน้าฝ่าย และมีนโยบายในการกำหนดตำแหน่งหัวหน้าฝ่าย เพื่อสรรหาผู้ดำรงตำแหน่งให้ถูกต้องตามข้อบังคับมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ว่าด้วยการบริหารงานสถาบันวัฒนธรรมศึกษากัลยาณิวัฒนา และมีการสับเปลี่ยนโยกย้ายงานน้อย

3. กำหนดเป้าหมายการจัดทำแผนงานเพื่อขับเคลื่อนบุคลากรตามกลุ่มงานให้เข้าสู่ตำแหน่งงานที่สูงขึ้นไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปีอย่างต่อเนื่องทุกปี โดยสถาบันฯ ได้ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของผู้บริหารในการเป็นคณะกรรมการ และการให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในขั้นตอนการศึกษา สํารวจ วิเคราะห์สถานการณ์การบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อออกแบบข้อเสนอทางก้าวหน้าและหลักเกณฑ์อย่างโปร่งใสเป็นธรรม

4. กำหนดเป็นนโยบายของสถาบันฯ ในการเพิ่มความท้าทายด้านการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลในแง่ที่ทำให้บุคลากรในสถาบันฯ มีความพึงพอใจในเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพของตน ซึ่งในการดำเนินการดังกล่าวนี้มีคณะกรรมการและคณะทำงาน ซึ่งประกอบด้วยผู้แทนจากบุคลากรทั้งสองฝ่ายงานรับผิดชอบการจัดทำเส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพและหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง โดยร่วมกันประชุมเพื่อศึกษา และวิเคราะห์ระเบียบกฎเกณฑ์ต่างๆ ของมหาวิทยาลัย รวมทั้งการศึกษารูปแบบจากหน่วยงานอื่น ตลอดจนวิเคราะห์ข้อมูลทั้งหมดของสถาบันฯ เพื่อใช้ในการออกแบบระบบ

ในการจัดทำเส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพของสถาบันฯ ได้กำหนดกรอบแนวคิดในการดำเนินการ โดยมีระบบการพัฒนาทางก้าวหน้าในสายอาชีพ ดังนี้



แผนภาพที่ 5.2-3 ระบบพัฒนาทางก้าวหน้าในสายอาชีพ

กรอบแนวคิดดังกล่าวอธิบายได้ว่า สถาบันฯ มีการวางระบบพัฒนาทางก้าวหน้าในสายอาชีพให้แก่บุคลากร โดยมุ่งให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบายและแผนงานอันเป็นเป้าหมายหลักในการดำเนินงานของสถาบันฯ ทั้งนี้ขั้นตอนของตำแหน่งและภาระหน้าที่การงานพร้อมทั้งคุณสมบัติในการดำรงตำแหน่งในแต่ละระดับกำหนดไว้อย่างชัดเจนตามหลักเกณฑ์และเงื่อนไขการแต่งตั้งของมหาวิทยาลัย โดยมีการกลั่นกรองและคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเข้าสู่ตำแหน่งอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นธรรม รวมทั้งมีระบบการประเมินผลการทำงาน

ปฏิบัติงานของบุคลากร มีการกำหนดตำแหน่งสำคัญ และมีการประเมินศักยภาพบุคคลและความต้องการได้รับการพัฒนา โดยใช้หลัก Competency Base อีกทั้งยังมีการวางแผนพัฒนาทางก้าวหน้าในสายอาชีพ มีการปฏิบัติตามแผนที่กำหนดไว้ ได้แก่ การพัฒนารายบุคคล การติดตามตรวจสอบ การสรุปผลการตัดสินใจ การติดตามและประเมินผล

วิธีดำเนินการดังกล่าวข้างต้นนอกจากจะส่งผลให้บุคลากรมีความพร้อมต่อการปฏิบัติงานในตำแหน่งสำคัญโดยมีโอกาสเลื่อนขั้นไปรับผิดชอบหน้าที่ที่สูงขึ้นแล้ว สถาบันฯ ยังสามารถกำหนดตัวบุคคลที่เหมาะสมในการวางแผนพัฒนาทางก้าวหน้าในสายอาชีพให้เจริญเติบโตเป็นกำลังสำคัญขององค์กรได้ต่อไป

ตารางที่ 5.2-2 แผนการเตรียมบุคลากรเพื่อความก้าวหน้าในสายอาชีพ

ประเภทตำแหน่ง	แผนการเตรียมบุคลากร	วิธีการ
ตำแหน่งบริหาร	<ol style="list-style-type: none"> จัดกลุ่มบุคลากรที่มีคุณสมบัติสอดคล้องกับการขึ้นสู่ตำแหน่งบริหารเข้ารับการฝึกอบรม ได้แก่ ตำแหน่งรักษาการในตำแหน่งหัวหน้าฝ่าย กำหนดเป้าหมายให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมให้ความรู้ และพัฒนาทักษะที่จำเป็นต่อภารกิจของสถาบันฯ อย่างต่อเนื่อง เช่น การให้โอกาสศึกษาต่อที่สูงขึ้น การฝึกอบรม การศึกษาดูงานในสายงานที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ ปรับปรุงตำแหน่งงานให้สูงขึ้นเพื่อรองรับภารกิจและพันธกิจของสถาบันฯ 	<ul style="list-style-type: none"> กำหนดหลักสมรรถนะตามบทบาท หน้าที่และภารกิจของสถาบันฯ แจ้งชื่อผู้ผ่านการฝึกอบรมไปยังมหาวิทยาลัยเพื่อจะได้จัดลำดับการดำรงตำแหน่ง
ตำแหน่งที่มีความสำคัญต่อภารกิจหลัก <ol style="list-style-type: none"> ตำแหน่งชำนาญการ ตำแหน่งชำนาญการพิเศษ ตำแหน่งเชี่ยวชาญ ตำแหน่งเชี่ยวชาญพิเศษ 	ปฏิบัติเช่นเดียวกับข้อ 1	กำหนดหลักสมรรถนะตามบทบาท หน้าที่และภารกิจของสถาบันฯ

จากการกำหนดแผนการเตรียมบุคลากรเพื่อความก้าวหน้าในสายอาชีพ สถาบันฯ ได้มีการกำหนดระบบพัฒนางานด้านนี้ โดยการกำหนดให้ข้อตกลงภาระงานของบุคลากรมีภาระงานในการพัฒนาตนเอง ซึ่งกำหนดให้บุคลากรจัดทำคู่มือปฏิบัติงานเฉพาะบุคคล หรืองานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสายงาน เพื่อรองรับการขอตำแหน่งชำนาญการหรือตำแหน่งที่สูงขึ้น นอกจากนี้ทางสถาบันฯ ยังได้สนับสนุนบุคลากรให้มีการเข้าร่วมโครงการพัฒนาบุคลากรเพื่อเสริมสร้างศักยภาพและคุณภาพในการปฏิบัติงาน

สำหรับการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหาร (ผู้อำนวยการฯ) ไม่สามารถกำหนดได้โดยองค์กร ทั้งนี้เนื่องจากมีกระบวนการสรรหาตามข้อบังคับของมหาวิทยาลัยฯ โดยมีการแต่งตั้งคณะกรรมการสรรหาผู้อำนวยการฯ มีการรับฟังความคิดเห็นจากบุคลากรและผู้ที่ได้รับการเสนอชื่อ เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาก่อนการนำเสนอชื่อผู้ที่เหมาะสมดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการฯ เพียง 1 ชื่อเสนอต่อสภามหาวิทยาลัย