

## 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 ได้ศึกษาประเมินขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากรตามแบบฟอร์มของกองแผนงาน วิทยาเขตปัตตานี โดยผู้บริหารสถาบันฯศึกษาหาข้อมูลในองค์กรเพื่อประเมินความต้องการขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร จากการประชุมบุคลากร การประชุมสรุปผลการดำเนินงานประจำปี การเปิดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (KM) ผลการประเมินขีดความสามารถของบุคลากรในรอบปีที่ผ่านมา ผลสะท้อนกลับจากผู้ให้บริการและผลการประเมินโครงการ/กิจกรรมในรอบปีที่ผ่านมา กำหนดให้มีการจัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปีของแต่ละงาน/ฝ่าย กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบรายบุคคลที่ชัดเจน มีการกำหนดกรอบเวลาในการประเมินขีดความสามารถ ทักษะ สมรรถนะของบุคลากรโดยสถาบันฯจัดระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยใช้แบบรายงานผลการปฏิบัติงาน (TORs) ตามที่มหาวิทยาลัยกำหนด มีการแจ้งผลการประเมินเพื่อปรับปรุงการทำงานให้บุคลากรรายบุคคล โดยสถาบันฯมีกระบวนการประเมินความต้องการขีดความสามารถและอัตรากำลัง รวมทั้งทักษะ สมรรถนะและกำลังบุคลากรที่มีอยู่ ดังแสดงในแผนภาพที่ 5.1-1



แผนภาพที่ 5.1-1 การประเมินขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากรสถาบันฯ

สถาบันฯ มีกระบวนการประเมินขีดความสามารถและอัตรากำลัง ดังนี้

1. การวิเคราะห์องค์กรผู้บริหารและบุคลากรประชุมทบทวนแผนปฏิบัติการประจำปีก่อนสิ้นสุดปีงบประมาณล่วงหน้าเพื่อวิเคราะห์และหาข้อสรุปการดำเนินงานที่สอดคล้องกับภารกิจวิสัยทัศน์พันธกิจอัตรากำลังและสายงานของบุคลากร รวมทั้งประเด็นความท้าทายต่างๆ ของสถาบันฯ

2. การวิเคราะห์งานผู้รับผิดชอบศึกษาองค์ประกอบของงานในตำแหน่งต่างๆและนำเข้าที่ประชุมเพื่อร่วมกัน กำหนดสมรรถนะของกลุ่มสายงาน (Functional Competency) และหาตัวร่วมที่เป็นสมรรถนะหลัก (Core Competency) ของสถาบันฯแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการประเมินซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารและหัวหน้าฝ่ายของผู้รับการประเมินทั้งสองฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายสนับสนุนบริหาร และฝ่ายวิจัย พัฒนาและส่งเสริมวัฒนธรรม กำหนดเกณฑ์การประเมินโดยคำนึงถึงความเหมาะสมตามแผนปฏิบัติการทั้งระยะสั้นและระยะยาวของสถาบันฯ และกำหนดเครื่องมือและตัวชี้วัดในการดำเนินการเรื่องความเหมาะสมของอัตรากำลัง ประกอบด้วยแบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงานที่กำหนดโดยมหาวิทยาลัยและแบบประเมินผลสำเร็จของงานโครงการและผลสะท้อนกลับจากผู้รับบริการในรอบปีงบประมาณ

3. การวิเคราะห์ระดับตำแหน่งเพื่อกำหนดสมรรถนะแต่ละกลุ่มตำแหน่ง (Level) โดยการวิเคราะห์จากมาตรฐานกำหนดตำแหน่งและสอบทานโดยการสำรวจข้อมูลเกี่ยวกับระดับสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับแต่ละกลุ่มตำแหน่งแบ่งระดับความยากง่ายในการปฏิบัติงานออกเป็น 3 ระดับ คือ ระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูง วิเคราะห์งานแต่ละฝ่าย เมื่อได้ข้อสรุปว่ามีภาระงานที่จำเป็นเร่งด่วนก็จะขอกำหนดอัตรากำลังใหม่ตามลำดับความจำเป็น รวมถึงการกำหนดอัตราจ้างเพื่อแก้ไขปัญหาการขาดแคลนอัตรากำลังของบุคลากร

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

#### 5.1 ก (2) บุคลากรใหม่(New Workforce Members)

สถาบันฯมีกระบวนการสรรหา ว่าจ้าง บรรจุบุคลากรใหม่ ดังนี้

1. วิเคราะห์ความต้องการกำลังคนโดยพิจารณาจากภารกิจ พันธกิจแผนกลยุทธ์และปริมาณงานโดยรวมของสถาบันฯ ตลอดจนพิจารณาแผนงานหรือโครงการต่อเนื่องบางโครงการที่กำหนดไว้ในอนาคต ประกอบกับการพิจารณาโครงสร้างตำแหน่งบุคลากรที่มีอยู่ในปัจจุบัน

2. กำหนด Job Description และสมรรถนะหลักที่ต้องการของตำแหน่งต่างๆ

3. ดำเนินการสรรหาบุคลากรที่มีคุณลักษณะและทักษะตรงตาม Job Description และสมรรถนะหลักที่ต้องการโดยยึดตามระเบียบและหลักเกณฑ์การคัดเลือกบุคคลของมหาวิทยาลัย และคำนึงถึงคุณธรรมพฤติกรรมทางจริยธรรมของบุคคลตลอดจนผลประโยชน์ของทางราชการเป็นหลัก โดยการสรรหาบุคลากรสามารถดำเนินการโดยสอบแข่งขัน หรือสอบคัดเลือกตามแนวทางและวิธีการที่มหาวิทยาลัยกำหนด หรือการรับโอนโดยมีขั้นตอนดังนี้

- ออกเป็นประกาศของทางราชการ โดยกำหนดรายละเอียดคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งอย่างชัดเจน รวมถึงเกณฑ์การคัดเลือกและอัตราค่าจ้างตามมาตรฐานราชการ

- ประชาสัมพันธ์การรับสมัครในช่องทางต่างๆ ได้แก่ มอบหมายให้เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบส่งประกาศไปยังมหาวิทยาลัย และลงประชาสัมพันธ์ในเว็บไซต์ของสถาบันฯ และเว็บไซต์ของมหาวิทยาลัยเพื่อให้ผู้สนใจ จากหลากหลายพื้นที่ ภูมิภาคได้เข้ามาสมัครคัดเลือกอย่างทั่วถึง

- แต่งตั้งคณะกรรมการคัดเลือก ทำหน้าที่คัดเลือกให้เป็นไปด้วยความโปร่งใส ตรวจสอบได้

- ประกาศผลการคัดเลือกผ่านช่องทางต่างๆ ตามที่ได้ประกาศรับสมัครไว้

ทั้งนี้สถาบันฯ มีแนวทางรักษาบุคลากร ดังนี้

1. มีการปฐมนิเทศบุคลากรใหม่เพื่อสร้างความเข้าใจในภารกิจของสถาบันฯ และรายละเอียดต่างๆ เกี่ยวกับสิทธิประโยชน์ และสวัสดิการ อันพึงมีพึงได้จากการทำงาน และมอบหมายงานตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งและคุณสมบัติของบุคลากรเป็นหลัก มีระบบที่เลี้ยงคอบยสอนงานและเปิดโอกาสให้บุคลากรใหม่ได้เรียนรู้งานเพิ่มเติมโดยการเลือกทำงานข้ามสายงานได้ตามความสนใจ และมีความยืดหยุ่นของการทำงาน บุคลากรมีอิสระในเชิงความคิด และสามารถตัดสินใจงานได้เองโดยคำนึงถึงขอบเขตที่เหมาะสม อีกทั้งส่งเสริมให้บุคลากรนำผลการประเมินความพึงพอใจในการจัดโครงการกิจกรรมต่าง ๆ จากผู้รับบริการไปปรับปรุงแผนการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จยิ่งขึ้น
2. กำหนดเส้นทางความก้าวหน้าของตำแหน่ง (Career Path) ตามเกณฑ์ของมหาวิทยาลัย โดยศึกษาโครงสร้างของสถาบันฯ และตำแหน่งงาน วิเคราะห์งานและวิเคราะห์ความสามารถในงาน จัดกลุ่มงานจัดทำรูปแบบเส้นทางความก้าวหน้าของตำแหน่งตลอดจนกำหนดหลักเกณฑ์และมาตรฐานตำแหน่งงานและได้กระจายความรู้ต่างๆ เหล่านี้ให้บุคลากรรับทราบอย่างทั่วถึงผ่านทางระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เว็บไซต์เปลี่ยนเรียนรู้ จัดบรรยายพิเศษ และให้เข้าร่วมการอบรมเพิ่มเติม
3. มีการเสริมสร้างคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานให้แก่บุคลากร โดยเน้นการสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ให้บุคลากรมีความพึงพอใจ ใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่ออำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน มีการสำรวจความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของบุคลากรเพื่อนำผลที่ได้มาปรับปรุงคุณภาพชีวิตการทำงาน และมีการส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรผู้ปฏิบัติงานและระหว่างบุคลากรผู้ปฏิบัติงานด้วยกันเอง และเสริมสร้างความผูกพันในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานให้เกิดความรักความผูกพันฉันพี่น้อง มีความเอื้ออาทรต่อกัน โดยเน้นการทำงานร่วมกันเป็นทีม
4. สร้างความภาคภูมิใจและความรักดีต่อสถาบันฯ เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นทั้งในการประชุมอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อให้ได้ผลสะท้อนความคิดที่หลากหลาย และนำความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อสถาบันฯ แปรไปสู่การปฏิบัติและการกำหนดในเชิงนโยบาย ซึ่งเน้นการดำเนินงานที่สอดคล้องกับภารกิจหลักของสถาบันฯ และสามารถตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการได้อย่างทั่วถึงเช่นจัดโครงการติดตาม ทบทวนแผนปฏิบัติงาน โครงการจัดทำแผนกลยุทธ์ เพื่อให้ทุกคนได้ร่วมกันกำหนดเป้าหมายของสถาบันฯ ให้เป็นองค์กรที่มีภาพลักษณ์ดีมีวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการปฏิบัติงานที่โปร่งใสเป็นธรรมและมุ่งสร้างประโยชน์แก่สังคม จัดโครงการเสริมสร้างกำลังใจและวัฒนธรรมองค์กร(Birthday Gift) เป็นต้น

### 5.1 ก (3) การทำงานให้บรรลุผล(Work Accomplishment)

สถาบันฯจัดโครงสร้างการบริหารงานออกเป็น 2 ฝ่ายคือ ฝ่ายสนับสนุนบริหาร และฝ่ายวิจัย พัฒนาและส่งเสริมวัฒนธรรม มีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ และมีทีมงานคุณภาพที่เป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรสู่เป้าหมายตามแผนกลยุทธ์และพันธกิจที่กำหนดไว้ มีคณะกรรมการประจำสถาบันฯและคณะกรรมการดำเนินงานสถาบันฯ ทำหน้าที่กำกับดูแล และให้คำปรึกษาในการดำเนินงาน นอกจากนี้สถาบันฯใช้ระบบการจัดการและการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร 2 ส่วนคือ การประเมินสมรรถนะหลัก ( Competency) และการประเมินผลการปฏิบัติงานตามคำรับรอง โดยดำเนินการในรูปของคณะกรรมการ ประกอบด้วยผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการและหัวหน้าฝ่าย โดยใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานกิจกรรม/โครงการ และตัวชี้วัด KPIs เป็นเครื่องมือในการกำกับกรปฏิบัติงาน โดยกำหนดให้บุคลากรทุกคนเขียนข้อตกลงภาระงาน ( TORs) เพื่อระบุภาระงานที่จะปฏิบัติตามรอบการ

ประเมินระยะเวลา 6 เดือน กำหนดให้มีการปรับปรุงมาตรฐานภาระงานในทุกรอบการประเมิน สถาบันฯนำผลการประเมินมาพิจารณาค่าตอบแทน การเลื่อนขั้นเงินเดือน การจัดสรรโบนัส การแจ้งผลการประเมินให้บุคลากรทราบเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานและกำหนดเป็นแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลต่อไป

นอกจากนี้สถาบันฯ ให้ความสำคัญกับการทำงานให้บรรลุผลโดย ( 1) สนับสนุนให้บุคลากรมีจิตบริการเพื่อสร้างความประทับใจให้กับลูกค้า/ผู้รับบริการ การใช้ระบบสารสนเทศให้เป็นประโยชน์ของการจัดโครงการ/กิจกรรม เพื่อการสื่อสารกับลูกค้า/ผู้ให้บริการได้อย่างรวดเร็ว รวมถึงการเพิ่มทักษะที่จำเป็นในการให้บริการ เช่น ทักษะการสื่อสารด้วยภาษาอังกฤษ การต้อนรับ การเป็นพิธีกร เป็นต้น ( 2) สนับสนุนให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนองค์กรเพื่อให้บรรลุผลตามแผนกลยุทธ์ ผ่านกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ( KM) การมอบหมายงานที่ท้าทายความสามารถ การศึกษาดูงานเพื่อนำประสบการณ์มาพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ การปลูกฝังแนวคิด/ทัศนคติเชิงบวก เป็นต้น

### 5.1 ก (4) การจัดการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร(Workforce Change Management)

สถาบันฯ กำหนดนโยบายการเรียนรู้งานแต่ละงานผ่านกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ( KM) ตามที่นำเสนอไว้ในโครงสร้างองค์กร หัวข้อระบบการปรับปรุงผลการดำเนินงาน เรื่องการเรียนรู้ของสถาบันฯ นอกจากนี้สถาบันฯมีวิธีการจัดการเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆ ดังนี้

#### 1. ด้านโครงสร้าง

สถาบันฯ มีการแบ่งโครงสร้างแบบทางการ แบ่งงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ โดยคณะกรรมการประจำสถาบันฯ และคณะกรรมการดำเนินงานกำกับดูแล และให้คำปรึกษาในการดำเนินงานของสถาบันฯ ตามข้อบังคับว่าด้วยการบริหารงานสถาบันฯ วัฒนธรรมศึกษากัลยาณิวัฒนา พ.ศ. 2552 และแก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ.2556 โดยแบ่งโครงสร้างออกเป็น 2 ฝ่าย คือ (1) ฝ่ายสนับสนุนบริหาร รับผิดชอบงานบริหารและธุรการ งานคลังและพัสดุ งานนโยบายและแผน งานประกันคุณภาพ งานประชาสัมพันธ์ งานสารสนเทศ งานวิเทศสัมพันธ์ งานบริการและผลิตสื่อสื่อดิจิทัลและ ( 2)ฝ่ายวิจัย พัฒนา และส่งเสริมวัฒนธรรม รับผิดชอบ งานประสานวิจัย งานศึกษาวิจัย งานข้อมูลทางวัฒนธรรม งานทะเบียนและคลังวัตถุ งานอนุรักษ์และสงวนรักษาวัตถุ งานบริการวิชาการแก่สังคม งานจัดแสดงข้อมูลทางวัฒนธรรม งานจัดแสดงศิลปะร่วมสมัย งานจัดการเรียนการสอน

#### 2. ด้านเทคโนโลยี

สถาบันฯสนับสนุนให้บุคลากรนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานและพัฒนากระบวนการทำงานในการลดขั้นตอนเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายและเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ศึกษาฝึกอบรมทักษะการใช้เทคโนโลยีสร้างนวัตกรรมในการทำงาน และเปิดเวทีแลกเปลี่ยนประสบการณ์ข้อมูลสารสนเทศและ ส่งเสริมให้มีการใช้ความรู้และทักษะใหม่ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ผลการดำเนินงานสนองต่อความต้องการของทุกฝ่ายได้อย่างมีประสิทธิภาพ และบุคลากรมีโอกาสพัฒนาทักษะและเพิ่มพูนความรู้ใหม่ๆ เพื่อให้รองรับต่อความเปลี่ยนแปลงต่างๆได้ทันเวลา และเป็นระบบ

#### 3. ด้านบุคลากร

สถาบันฯมีระบบพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพให้แก่บุคลากร โดยมุ่งให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย และแผนงานอันเป็นเป้าหมายหลักในการดำเนินงานของสถาบันฯ มีการ กำหนดแผนการจัดกิจกรรมการ

พัฒนาบุคลากรประจำปี เพื่อเตรียมบุคลากรให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง โดยจัดส่งบุคลากรเข้าร่วมประชุมอบรม สัมมนา ตามสายงานที่รับผิดชอบ และมีการติดตามผลการพัฒนาตนเองในแบบรายงานผลการปฏิบัติงาน (TORs) ของบุคลากรทุก 6 เดือนตามรอบการประเมิน และมีการ มอบหมายภาระงานหลัก 1 งาน งานพิเศษอื่นๆอย่างน้อย 2-3 งาน ตามความสามารถ/ความถนัด ได้แก่ แต่งตั้งให้เป็นคณะกรรมการในโครงการ/กิจกรรมต่างๆของสถาบันฯ รวมถึงการประสานให้ความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นๆ ทั้งหน่วยงานภายใน หน่วยงานภายนอก และชุมชน เครือข่าย เช่น การเป็นวิทยากร การได้รับเชิญเป็นอาจารย์พิเศษ นอกจากนี้สถาบันฯ ได้จัดสรรทุนและจัดหาทุนส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนได้พัฒนาความรู้ความสามารถในการยกระดับคุณภาพชีวิตและคุณภาพงานให้สูงขึ้น โดยการจัดสรรเงินทุนของสถาบันฯ สนับสนุนให้บุคลากรของสถาบันฯ ได้มีการศึกษาวิจัยในประเด็นที่สอดคล้องกับภารกิจและพันธกิจของสถาบันฯ รวมทั้งยังจัดหาแหล่งทุนจากภายนอก เพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ที่เกี่ยวข้องกับภาระงานที่รับผิดชอบ

## ข. บรรยากาศการทำงานของบุคลากร(Workforce Climate)

### 5.1 ข (1) สภาพแวดล้อมด้านการทำงาน(Workforce Environment)

สถาบันฯ จัดสภาพแวดล้อมในการทำงานเพื่อสร้างความมั่นใจในความปลอดภัย โดยเน้นการจัดอาคารสถานที่ทำงานให้สะอาดและปลอดภัย เพราะสภาพแวดล้อมที่สะอาด สวยงาม ปลอดภัย จะช่วยสร้างบรรยากาศการทำงานของบุคลากร ทำให้งานมีประสิทธิภาพโดยมีกระบวนการดังนี้

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 ส่งเสริมให้ บุคลากร ตรวจสอบสุขภาพประจำปี โดยมีการสื่อสารให้บุคลากรได้รับทราบอย่างทั่วถึงผ่านช่องทางการสื่อสารต่างๆ เช่น โทรศัพท์ บ้ายประกาศข่าวของสถาบันฯ Group-mail / E-documentสถาบันฯ มุ่งสร้างบรรยากาศการทำงานที่อบอุ่นและเป็นมิตร ส่งเสริมให้มีการแก้ไขปัญหาอย่างสันติ หลีกเลี่ยงการตำหนิหรือการถูกลงโทษเมื่อเกิดปัญหา รวมถึงการมอบหมายงานที่ทำทนายให้แก่บุคลากรเพื่อกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์เชิงบวก สถาบันฯ ประสานกับมหาวิทยาลัยในการจัดเวรยามเพื่อตรวจตราความเรียบร้อยบริเวณอาคารสถานที่ของสถาบันฯ ทั้งในวันเวลาราชการ วันหยุดราชการ (เสาร์-อาทิตย์) วันหยุดนักขัตฤกษ์ สถาบันฯ ได้มอบหมายให้หัวหน้าอาคารทำหน้าที่ตรวจสอบดูแลความเรียบร้อยของอาคารสถานที่ อุปกรณ์ เครื่องใช้ไฟฟ้า กำกับดูแลการเข้า-ออกอาคารและการปฏิบัติงานของคนงานประจำอาคาร

3. ด้านสภาพแวดล้อมทางกระบวนการทำงาน :สถาบันฯ ออกแบบงานและมีเครื่องมือการทำงานที่ปลอดภัยโดยกำหนดระดับความเสี่ยงของงาน เพื่อป้องกันอุบัติเหตุเกิดขึ้น ได้แก่ งานปฏิบัติการติดตั้งภาพในหอศิลป์ งานอนุรักษ์และสงวนรักษาวัตถุ งานบริการและผลิตสื่อใส่ทัศนูปกรณ์ การดูแลและป้องกันอุบัติเหตุจากระบบ

คอมพิวเตอร์ เป็นต้น โดยกำหนดผู้รับผิดชอบให้ทำหน้าที่ตรวจสอบความไม่ปลอดภัยของอุปกรณ์และเครื่องมือเครื่องใช้ต่างๆ ก่อนลงมือปฏิบัติงานเพื่อป้องกันความผิดพลาดในขณะปฏิบัติงาน มีการกำหนดแผนงานพัฒนาระดับคุณภาพของการดำเนินงาน กำหนดตัวชี้วัดและเป้าประสงค์ โดยออกแบบสอบถามความคิดเห็นของบุคลากร เพื่อหาข้อสรุปมาใช้ในการบริหารจัดการให้มีสภาพแวดล้อมด้านต่างๆ 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.การตรวจสอบสุขภาพประจำปี	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) นโยบายการบริการและสิทธิประโยชน์(Workforce Benefits and Policies)

สถาบันฯ มุ่งสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากร โดยกำหนดนโยบายการบริการและสิทธิประโยชน์ ซึ่งพิจารณาจากความหลากหลายของบุคลากร เพื่อให้สนองตอบต่อความต้องการของบุคลากรได้ครบถ้วนและเหมาะสม คือ (1) จัดบริการสิ่งอำนวยความสะดวกพื้นฐานและอุปกรณ์ที่จำเป็นสำหรับสำนักงานเช่นพื้นที่ปฏิบัติงานเครื่องคอมพิวเตอร์เครื่องพิมพ์เครื่องสแกนเอกสารโทรศัพท์โทรสารตู้เก็บเอกสารโต๊ะ-เก้าอี้ การถ่ายเอกสาร ฯลฯ จัดเตรียมไว้ให้เพียงพอตามจำนวนของบุคลากรเพื่อสนับสนุนให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ (2) จัดสวัสดิการด้านต่างๆ ให้แก่บุคลากรเช่นประกันสังคม สิทธิการประกันตนการตรวจสอบสุขภาพประจำปีการจัดโครงการพัฒนาบุคลากร การจัดฝึกอบรมประชุมสัมมนาศึกษาดูงานทั้งในและต่างประเทศ การแจกเครื่องแต่งกายในวาระต่างๆ เช่น เสื้อกีฬา เป็นต้น(3)บุคลากรร่วมกันออกแบบปรับปรุงสำนักงาน ห้องปฏิบัติงาน และพื้นที่ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน โดยแบ่งขอบเขตพื้นที่ในการปฏิบัติงานเป็นสัดส่วนเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการให้บริการตามลักษณะงานที่แตกต่างกันได้แก่ อาคารหอศิลป์ภาคใต้ หอวัฒนธรรมภาคใต้ พิพิธภัณฑ์พระเทพญาณโมลี เรือนอำมาตย์ไพฑูริยาพิบูลวิทยาพรรค เป็นต้น

## 5.2 ความผูกพันของบุคลากร (Workforce Engagement)

### ก. ผลการปฏิบัติงานของบุคลากร (Workforce Performance)

#### 5.2 ก (1) องค์ประกอบของความผูกพัน (Elements of Engagement)

ผู้บริหาร สถาบันฯ 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 2557 ที่ผ่านมามาพัฒนาเพื่อสร้างความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากร โดยกำหนดให้มีโครงการที่ส่งเสริมความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร บรรจุในแผนปฏิบัติงานประจำปีของสถาบันฯ จำนวน 4 โครงการ ได้แก่ โครงการ เสริมสร้างกำลังใจและวัฒนธรรมองค์กร (Birthday Gifts) โครงการ สนับสนุนศิษย์เก่า จิบน้ำชายามบ่าย โครงการ กิจกรรมวันขึ้นปีใหม่ และโครงการ พัฒนาบุคลากรเพื่อเสริมสร้างศักยภาพและคุณภาพในการปฏิบัติงาน ซึ่งแต่ละโครงการ มีการจัดทำแบบประเมินผลความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของบุคลากรเพื่อนำผลของการประเมินในแต่ละโครงการมาเปรียบเทียบและกำหนดเป้าหมายไว้ในแผนงานในรอบปีถัดไป เพื่อให้ครอบคลุมทุกประเด็นตามความสำคัญและความจำเป็น

นอกจากนี้ สถาบันฯ 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 ประการคือ

( 1)ความสามัคคี : บุคลากรสถาบันฯมีความผูกพันใกล้ชิดเหมือนคนในครอบครัวเดียวกัน มีน้ำใจช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ถึงแม้บางครั้งมีความคิดเห็นไม่ตรงกัน แต่รู้จักให้อภัย

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

( 3)ความมุ่งมั่นให้เกิดผลสำเร็จของงาน : บุคลากรสถาบันฯได้รับมอบหมายให้ทำงานตรงตามความรู้ความสามารถ และสถาบันฯเปิดโอกาสให้มีอิสระทางความคิด บุคลากรจึงทำงานด้วยใจรัก และถือว่างานในหน้าที่เป็นงานที่ท้าทาย ในขณะที่เดียวกันระบบการทำงานเป็นทีมแบบข้ามสายงานก็ช่วยให้บุคลากรมีโอกาสได้เรียนรู้งานอื่นๆเพิ่มเติมอย่างรอบด้าน และได้เพิ่มพูนทักษะความชำนาญจนสามารถทำงานแทนบุคลากรอื่นในยามจำเป็นได้นอกจากนี้ตำแหน่งงานที่ทำงานยังมีความมั่นคงสูง เพราะเป็นงานที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของมหาวิทยาลัยซึ่งเป็นหน่วยงานของรัฐ บุคลากรส่วนใหญ่จึงเห็นว่าปัจจัยเหล่านี้ส่งผลให้เกิดความมุ่งมั่นที่จะทำงานอย่างเต็มที่

(4)การมีจิตบริการแก่ลูกค้า : บุคลากรสถาบันฯส่วนใหญ่มีภูมิลำเนาอยู่ในพื้นที่ภาคใต้ และเป็นศิษย์เก่าของมหาวิทยาลัย จึงมีความใกล้ชิดคุ้นเคยและเข้าใจวัฒนธรรมท้องถิ่นได้อย่างลุ่มลึก สามารถนำมาปรับใช้ในการให้บริการลูกค้าได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม แม้จะมีเหตุการณ์ความไม่สงบเกิดขึ้นอยู่เนืองๆ แต่บุคลากรของสถาบันฯมีความเห็นว่าควรพลิกวิกฤตให้เป็นโอกาส 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 การให้บริการเยี่ยมชมนหอศิลป์ หอวัฒนธรรมและพิพิธภัณฑ์ ฯลฯ กล่าวได้ว่าภารกิจงานของสถาบันฯ เป็นที่รู้จักอย่างกว้างขวางทั่วภาคใต้ และภูมิภาคอื่นของประเทศ รวมไปถึงประเทศเพื่อนบ้านใกล้เคียง เห็นได้จากหลายโครงการได้รับการตอบรับอย่างดีจากสังคม และมีการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง เช่น การจัดงานมหกรรมศิลปวัฒนธรรม ดำเนินงานมายาวนานกว่า 20 ปี

## 5.2 ก (3) การจัดการผลการปฏิบัติงาน(Performance Management)

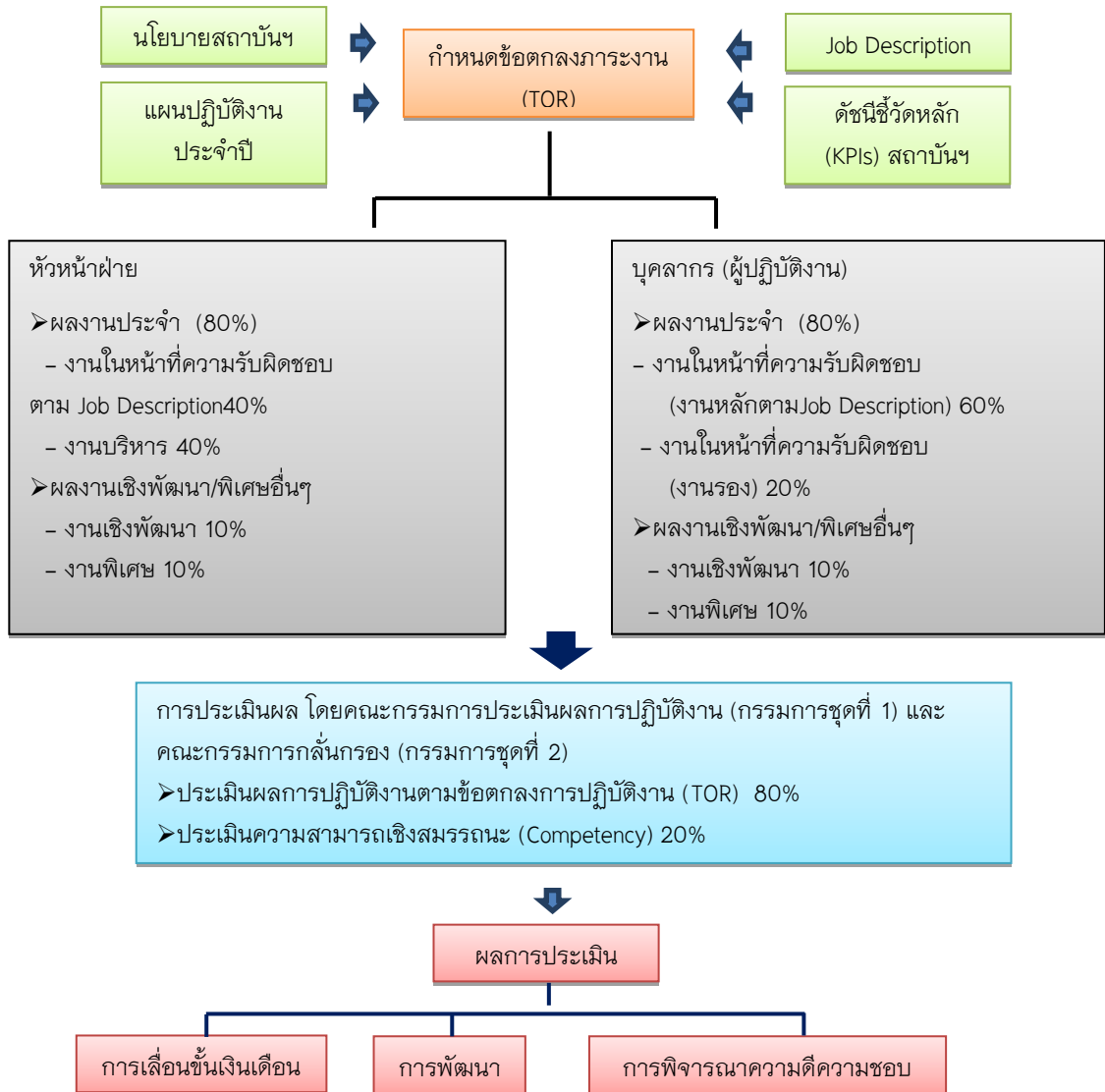
สถาบันฯมีระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรออกเป็น 2 ส่วนคือ การประเมินสมรรถนะหลัก(Competency) ซึ่งใช้วิธีการประเมิน 360 องศา และการประเมินผลการปฏิบัติงานตามคำรับรอง โดยดำเนินการในรูปแบบและแนวทางการประเมินแบ่งเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ ผู้ประเมิน และผู้รับการประเมิน

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 วิธีการและเป้าหมายในการประเมิน รวมทั้งมีการจัดทำข้อตกลงร่วมกับผู้บังคับบัญชาเบื้องต้นก่อน



ถึงรอบการประเมินภายหลังทราบผลการประเมินจะได้รับคำอธิบายชี้แจงวิธีการปรับปรุงและพัฒนาตนเองและพัฒนา  
งานเป็นรายบุคคลอย่างเหมาะสม และเป็นที่ยอมรับโดยมีการแบ่งผู้รับการประเมินออกเป็นกลุ่มๆ ตามลักษณะงาน คือ  
(1) กลุ่มหัวหน้าฝ่ายเป็นกลุ่มบุคลากรที่มีตำแหน่งบริหาร มี 2 ฝ่ายได้แก่ หัวหน้าฝ่ายสนับสนุนบริหาร และหัวหน้าฝ่าย  
วิจัย พัฒนา และส่งเสริมวัฒนธรรม (2) กลุ่มบุคลากร ผู้ปฏิบัติงานแบ่งตามฝ่ายงานที่รับผิดชอบ มี 2 ฝ่ายคือ ฝ่าย  
สนับสนุนบริหารและฝ่ายวิจัย พัฒนา และส่งเสริมวัฒนธรรม



### แผนภาพที่ 5.2-1 ขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรสถาบันฯ

สถาบันฯ กำหนดวิธีการพัฒนาบุคลากร เมื่อสิ้นสุดรอบปีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร  
สถาบันฯ ได้มีการทบทวนสรุปประเด็นปัญหา และความจำเป็นเร่งด่วนที่ต้องการพัฒนาของบุคลากร โดยสถาบันฯ ได้  
กำหนดแผนพัฒนารายบุคคลขึ้น เพื่อสามารถปรับปรุง แก้ไข และพัฒนาบุคลากรได้อย่างเป็นรูปธรรม

สำหรับการบริหารค่าตอบแทน สถาบันฯ ใช้หลักธรรมาภิบาลมาบริหารจัดการองค์กร เพื่อให้บุคลากรทุกคนเกิดความมั่นใจสูงสุดต่อผลที่ได้รับจากการปฏิบัติงานว่ามีความเสมอภาคและยุติธรรม ดังนี้

- การพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน/เพิ่มค่าจ้าง กระทำทุกกรอบ 6 เดือน โดยกำหนดให้บุคลากรทุกคนรายงานผลการปฏิบัติงาน (TOR) ตามรอบการประเมิน เพื่อพิจารณาจ่ายค่าตอบแทนให้สอดคล้องกับตามปริมาณงานและคุณภาพงานของบุคลากรในรอบการประเมินนั้นๆ โดยมีคณะกรรมการทำหน้าที่ตรวจสอบและประเมินให้คะแนนตามเกณฑ์ของมหาวิทยาลัย และตามเกณฑ์ภายในสถาบันฯ ซึ่งได้จากการประชุมตกลงร่วมกันเป็นการเฉพาะเพื่อให้สอดคล้องกับลักษณะงานของบุคลากรทุกฝ่าย เมื่อได้ข้อสรุปผลคะแนนการประเมินแล้วก็จะแจ้งให้บุคลากรรับทราบอย่างทั่วถึง เพื่อให้เป็นไปตามหลักการทำงานที่มุ่งเน้นความโปร่งใส ไม่เลือกปฏิบัติ และตรวจสอบได้

- การให้เงินค่าตอบแทนพิเศษสำหรับบุคลากรที่ปฏิบัติงานในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้สถาบันฯ ยึดตามหลักเกณฑ์ของมหาวิทยาลัยฯ สำหรับเงินรางวัลประจำปี พิจารณาตามผลการปฏิบัติงาน

นอกจากนี้สถาบันฯ มีการให้เงินค่าตอบแทนประจำตำแหน่งสำหรับหัวหน้า ฝ่าย และมีการยกย่องชมเชยสถาบันฯ มีประกาศผลการปฏิบัติงานทางเว็บไซต์สถาบันฯ และบอร์ดประชาสัมพันธ์รวมถึงประกาศยกย่องชมเชยแก่ผู้ที่ทำชื่อเสียงให้แก่หน่วยงาน เช่น การไปนำเสนอผลงานวิจัย ผลงานเชิงพัฒนาฯ เป็นต้น

## ข. การประเมินความผูกพันของบุคลากร (Assessment of Workforce Engagement)

### 5.2 ข (1) การประเมินความผูกพัน(Assessment of Engagement)

สถาบันฯ มีกระบวนการประเมินความผูกพันของบุคลากรอย่างเป็นทางการโดยใช้แบบประเมินความผูกพัน มีองค์ประกอบ 7 ด้าน ผลการประเมินความผูกพันของบุคลากรด้านงานในความรับผิดชอบ อยู่ในระดับดี ( 3.74) ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน อยู่ในระดับดี ( 3.70) ด้านผู้นำและวัฒนธรรมในองค์กร อยู่ในระดับปานกลาง (2.99) ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ อยู่ในระดับปานกลาง ( 3.23) ด้านโอกาสและความก้าวหน้าทางอาชีพ อยู่ในระดับปานกลาง (3.02) ด้านคุณภาพชีวิต อยู่ในระดับดี ( 3.69) และด้านความสุข อยู่ในระดับดี ( 4.07) และผลการประเมินความผูกพันของบุคลากรในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง(3.49) สำหรับการประเมินความผูกพันอย่างไม่เป็นทางการ ประเมินจากการมีส่วนร่วมของบุคลากรในกิจกรรม/โครงการต่างๆที่สถาบันฯจัดขึ้น โดยบุคลากรส่วนใหญ่ร้อยละ 95 ให้ความร่วมมือเข้าร่วมกิจกรรม/โครงการ อาทิเช่น กิจกรรม 5 ส และ Big Cleaning Day กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (KM) กิจกรรมพัฒนาบุคลากร กิจกรรมสร้างสุของค์กร เป็นต้น

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

จากผลการประเมินความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กรพบว่า บุคลากรส่วนใหญ่มีความผูกพันต่อองค์กร อยู่ในระดับดี การที่บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับดี เป็นตัวชี้วัดว่าการดำเนินงานของสถาบันฯ/ผลลัพธ์ทางธุรกิจจะมีแนวโน้มที่ดี อาทิ ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ จำนวนโครงการและร้อยละความพึงพอใจของลูกค้า/ผู้รับบริการที่น่าจะมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น ทั้งนี้ สถาบันฯได้นำผลการประเมินความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กรมาสื่อสารกับบุคลากรเพื่อเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ทางธุรกิจ เช่น นำผลการประเมินความผูกพันของบุคลากรด้านโอกาสและความก้าวหน้าทางอาชีพในองค์กรมาปรับปรุงผลิตภัณฑ์/บริการที่มีความหลากหลายของรูปแบบการให้บริการเพื่อสร้างความประทับใจให้กับลูกค้า/ผู้รับบริการ เป็นต้น นอกจากนี้สถาบันฯ ได้สนับสนุนให้บุคลากรเพิ่มทักษะในการปฏิบัติงานโดยจัดวิทยากรให้ความรู้ จัดส่งบุคลากรเข้าร่วมฝึกอบรมฯ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการให้บริการ

## ค. การพัฒนาบุคลากรและผู้นำ(Workforce and Leader Development)

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

สถาบันฯใช้ข้อมูลจากแบบสำรวจ และข้อมูลจาก TORs รายบุคคลเกี่ยวกับความต้องการในการพัฒนาตนเองในด้านต่างๆ มาจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร และจัดกิจกรรมส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรได้รับการพัฒนา นอกจากนี้สถาบันฯได้ใช้วิธีการดังต่อไปนี้ในการพิจารณาเพื่อการดำเนินงานเกี่ยวกับระบบการเรียนรู้และการพัฒนาสำหรับบุคลากรและผู้นำของสถาบันฯ

1. สถาบันฯมีสมรรถนะหลักคือ “การให้บริการวิชาการด้านทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้” และถือเป็นความท้าทายเชิงกลยุทธ์ ทั้งในแง่ของพื้นที่ที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม และภารกิจหลักของการให้บริการวิชาการด้านทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ทั้งนี้เพื่อให้ดำเนินงานสามารถบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ สถาบันฯ ได้ใช้แนวทางของระบบ Succession planningมาพัฒนาองค์กรให้เติบโตอย่างต่อเนื่อง โดยมุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรเป็นสำคัญ มีการสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากรที่ต้องการความก้าวหน้า และป้องกันความเสี่ยงจากการออกจากราชการของบุคลากร ดังนี้

- มุ่งเน้น “คนมีคุณภาพ” โดยการเพิ่มพูนศักยภาพของบุคลากรปัจจุบัน เช่น กำหนดให้บุคลากรและหัวหน้าฝ่ายเข้ารับการอบรม สัมมนา ในประเด็นที่ตรงตามสายงานที่รับผิดชอบ หรือเกี่ยวข้องกับหน้าที่งาน อย่างน้อยปีละ1ครั้งเพื่อให้เกิดการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ

- มุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง โดยกำหนดแผนพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคลไว้ในรายงานผลการปฏิบัติงาน ( TORs) ตามรอบการประเมิน และมีการสรุปผลการพัฒนาตนเองและพัฒนางานของบุคลากรเมื่อสิ้นสุดรอบปีการประเมิน เพื่อเน้นความสามารถในการจัดการตนเองอย่างมีประสิทธิภาพของบุคลากร

- มุ่งเน้นการรักษาบุคลากรที่มีอยู่ โดยเสริมสร้างความมั่นคงในอาชีพ มีการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพอย่างเป็นระบบ รวมทั้งมีการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน การเสริมสร้างความผูกพันของบุคลากรผ่านโครงการและกิจกรรมต่างๆ ได้แก่ การจัดโครงการ เสริมสร้างกำลังใจและวัฒนธรรมองค์กร (Birthday Gifts)โครงการสุนทรียสนทนา จิบน้ำชายามบ่าย โครงการกิจกรรมวันขึ้นปีใหม่ และโครงการ พัฒนาบุคลากรเพื่อเสริมสร้างศักยภาพและคุณภาพในการปฏิบัติงาน

- มุ่งเน้นการคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณภาพเข้ามาทำงาน โดยกำหนดคุณสมบัติของผู้ที่จะเข้ามาทำงานในสถาบันฯ ให้สอดคล้องกับภารกิจหลัก และสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงได้ตามบริบทของสังคมในประเทศ สังคมเพื่อนบ้าน และสังคมโลก ทั้งนี้สถาบันฯ ได้ใช้วิธีคัดเลือกอย่างเป็นทางการ เพื่อให้ได้บุคลากรตรงตามความต้องการของสถาบันฯ

- มีการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานและมีอุปกรณ์เครื่องมือสำหรับการทำงานที่เหมาะสม เพื่อให้บุคลากรมีความสุขกับการทำงานและเอื้อต่อการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆเพื่อเพิ่มผลผลิตของงานอย่างสม่ำเสมอ

2. การปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร และนวัตกรรม :สถาบันฯ ได้ดำเนินการดังนี้

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

- กำหนดแผนงานปรับปรุงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยมอบหมายให้ผู้รับผิดชอบจัดทำระบบฐานข้อมูลด้านวัฒนธรรม เพื่อเผยแพร่ผลงานของสถาบันฯ ให้มีความแพร่หลายมากขึ้น ทั้งในรูปแบบของรายงานวิจัย บทความวิจัย บทความวิชาการ และสื่อเสียงในรายการวิทยุ “รักษ์วัฒนธรรม” ซึ่งเป็นผลงานของบุคลากรในสถาบันฯ
- สร้างระบบเครือข่ายออนไลน์ในเว็บไซต์ของสถาบันฯ ทั้งภาคภาษาไทยและภาษาอังกฤษ เพื่อขยายฐานความรู้โดยการเชื่อมโยงกับแหล่งข้อมูลด้านศิลปวัฒนธรรมจากหน่วยงานอื่น และเป็นการเปิดพรมแดนเครือข่ายกับต่างประเทศ เพื่อตอบสนองต่อการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

3. จริยธรรมและวิถีปฏิบัติทางธุรกิจ /กิจการอย่างมีจริยธรรม : สถาบันฯ ได้น้อมนำพระราชดำรัสของสมเด็จพระมหิตลาธิเบศร อดุลยเดชวิกรม พระบรมราชชนก มาเป็นหลักในการดำเนินงานที่ว่า “ขอให้ถือประโยชน์ส่วนตัวเป็นที่สอง ประโยชน์ของเพื่อนมนุษย์เป็นกิจที่หนึ่ง ” และได้เชื่อมโยงกับวัฒนธรรมองค์กร “การทำงานเป็นทีม” ของสถาบันฯ โดยบุคลากรทุกคนได้ช่วยกันกำหนดรายละเอียดต่างๆขึ้น และสรุปด้วยถ้อยคำที่ว่า “สามัคคี สร้างสรรค์ มุ่งมั่น ผลงาน 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 6 เดือนปี โดยมอบหมายให้หัวหน้าฝ่ายซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบดูแลด้านการประเมินผล ได้นำผลการประเมินจากคณะกรรมการมาวิเคราะห์ และจัดลำดับความสำคัญของความต้องการที่บุคลากรและคณะกรรมการได้ระบุไว้ กำหนดเป้าหมายการดำเนินงานทั้งในระยะสั้น และระยะยาว เพื่อพัฒนาจุดอ่อนและเสริมจุดแข็งให้แก่บุคลากร ดังนี้

- การดำเนินงานในระยะสั้น พิจารณาความต้องการของบุคลากรจากรอบการประเมินตามความจำเป็นเร่งด่วน และความเป็นไปได้ของการตอบสนองความต้องการนั้น เช่น การจัดส่งบุคลากรเข้าร่วมประชุมอบรม/สัมมนาอย่างทั่วถึง และมีการรายงานผลการเข้าร่วมให้ผู้บริหารและ/หรือที่ประชุมได้รับทราบ เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน
- การดำเนินงานในระยะยาว จัดทำแผนการพัฒนาและเรียนรู้ของบุคลากรฯ ให้ครอบคลุมทุกด้าน โดยกำหนดรูปแบบวิธีการเครื่องมือกรอบเวลาค่าใช้จ่าย และผู้รับผิดชอบรวมทั้งมีการประเมินผลการพัฒนาและเรียนรู้ของบุคลากรอย่างเป็นระบบทั้งในด้านความพึงพอใจสิ่งที่ได้เรียนรู้พฤติกรรมและผลงาน

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

- การสนับสนุนให้เข้ารับการพัฒนาทักษะทางวิชาชีพเช่น การอบรมด้าน IT การอบรมด้านการเงิน การอบรมด้านการพัฒนาการเขียนงานวิจัย เป็นต้น
- การจัดโครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากร
- 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 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช 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 มีกระบวนการ ประเมินประสิทธิผลและประสิทธิภาพของระบบการเรียนรู้และการพัฒนา โดยกำหนดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานตาม TOR จำนวน 2 ครั้งต่อปี เพื่อพัฒนาศักยภาพให้สามารถปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมายของสถาบันฯ เน้นวิธีการประเมินที่โปร่งใส ตรวจสอบได้และมีความเป็นธรรม นำผลการประเมิน

มาใช้ปรับปรุงและพัฒนางาน พัฒนาตนเองของบุคลากร นอกจากนี้ยังใช้เป็นส่วนหนึ่งในการพิจารณาความดีความชอบประจำปี โดยมีขั้นตอนการปฏิบัติงานดังนี้

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

2. กำหนดวิธีการประเมิน แบ่งออกเป็น 2 ส่วนคือ ประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน 80 % ประกอบด้วย ผลงานประจำตามกรอบตำแหน่งงาน 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

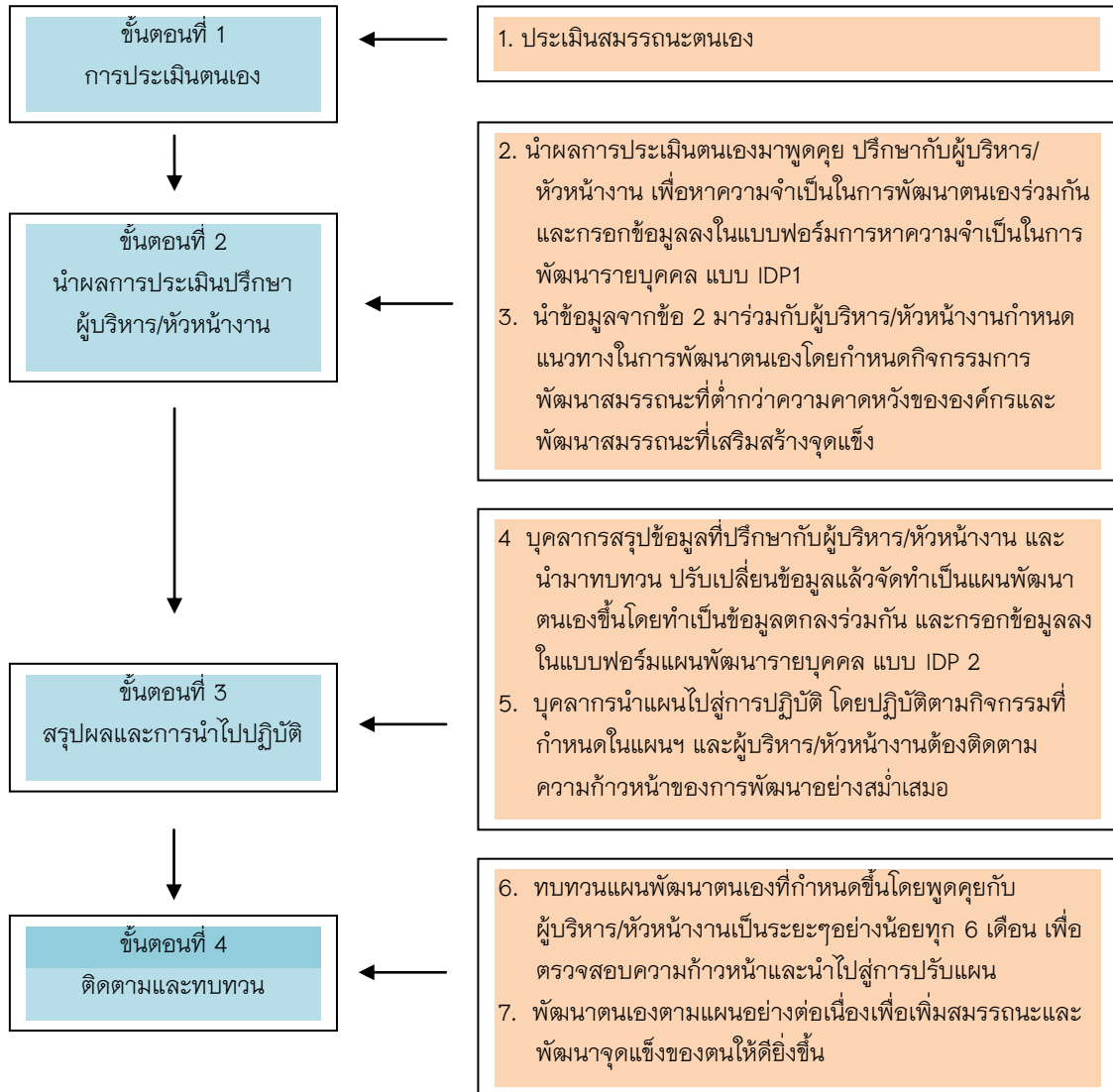
ตารางที่ 5.2-1 องค์ประกอบในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยคณะกรรมการชุดที่ 1

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 ดังแสดงใน แผนภาพที่ 5.2-2 ทั้งนี้สถาบันฯสนับสนุนให้บุคลากรมีโอกาสดำเนินการขอรับการอบรมสัมมนา หรือกิจกรรมพัฒนาบุคลากรที่สถาบันฯจัดขึ้น ได้แก่ อบรมด้านการเงินและพัสดุ อบรมเรื่องการจัดการพิพิธภัณฑ์ การฝึกทักษะด้านภาษาอังกฤษ เป็นต้น ทำให้บุคลากร

สามารถนำความรู้มาพัฒนางาน และเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบได้เป็นอย่างดี



แผนภาพที่ 5.2-2 ขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (IDP)

### 5.2 ค (3) ความก้าวหน้าในอาชีพการงาน(Career Progression)

สถาบันฯ มีกระบวนการจัดการความก้าวหน้าในอาชีพการงานของบุคลากรทั้งองค์กร โดยดำเนินการดังต่อไปนี้

- จัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) โดยยึดหลักเกณฑ์ที่มหาวิทยาลัยกำหนด เน้นวิธีการที่ชัดเจนและโปร่งใส ตลอดจนมีการสื่อสารให้บุคลากรทุกคนได้รับทราบ เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกัน
- กำหนดแผนการเตรียมบุคลากรเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งงานที่สูงขึ้น โดยการวิเคราะห์ตำแหน่งงานที่มีอยู่

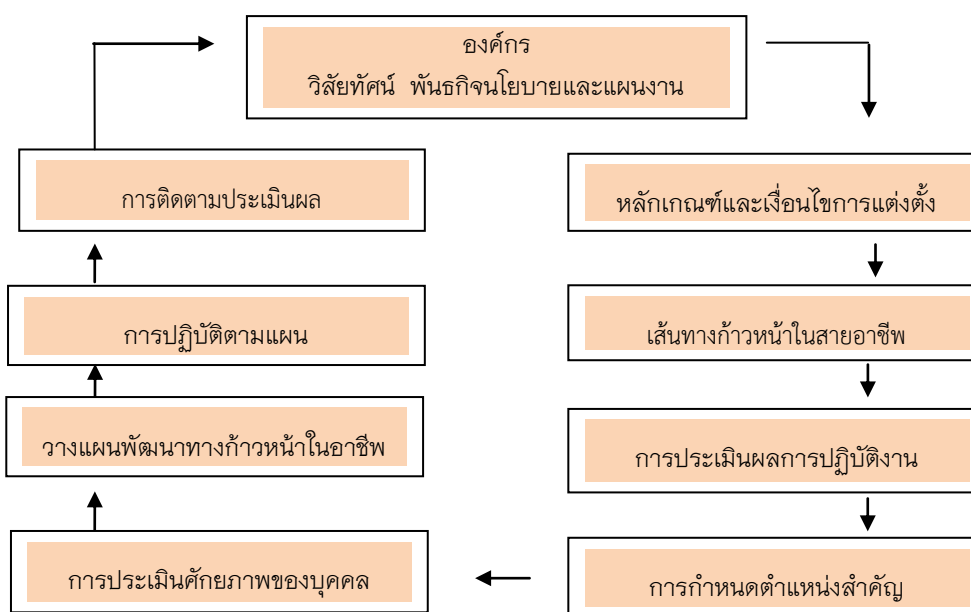
จริงในปัจจุบัน เพื่อนำมาร่วมกันจัดกลุ่มงาน และจัดทำรูปแบบเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ

ผลการสำรวจข้อมูลเส้นทางก้าวหน้าในการทำงานของสถาบันฯสรุปได้ว่าการเติบโตในอาชีพการงาน เป็นไปในแนวตั้งกล่าวคือผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถาบันฯ มีการสลับเปลี่ยนโยกย้ายงานมากกว่าหัวหน้าฝ่ายและมี ระยะเวลาการดำรงตำแหน่งวาระ 4 ปี เช่นเดียวกับการเติบโตของหัวหน้าฝ่าย มอบหมายให้มีรักษาการในตำแหน่ง หัวหน้าฝ่าย และมีนโยบายในการกำหนดตำแหน่งหัวหน้าฝ่าย เพื่อสรรหาผู้ดำรงตำแหน่ง ให้ถูกต้องตามข้อบังคับ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ว่าด้วยการบริหารงานสถาบันวัฒนธรรมศึกษากัลยาณิวัฒนา และมีการสลับเปลี่ยน โยกย้ายงานน้อย

3. กำหนดเป้าหมายการจัดทำแผนงานเพื่อขับเคลื่อนบุคลากรตามกลุ่มงานให้เข้าสู่ตำแหน่งงานที่สูงขึ้นไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปีอย่างต่อเนื่องทุกปี โดย สถาบันฯ ได้ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของผู้บริหารในการ เป็นคณะกรรมการและการให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในขั้นตอนการศึกษาสำรวจวิเคราะห์สถานการณ์การบริหาร ทรัพยากรบุคคลเพื่อออกแบบข้อเสนอทางก้าวหน้าและหลักเกณฑ์อย่างโปร่งใสเป็นธรรม

4. กำหนดเป็นนโยบายของสถาบันฯ ในการเพิ่มความท้าทายด้านการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลใน แ่งที่ทำให้บุคลากรในสถาบันฯ มีความพึงพอใจในเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพของตน ซึ่งในการดำเนินการดังกล่าว นี้มีคณะกรรมการและคณะทำงาน ซึ่งประกอบด้วยผู้แทนจากบุคลากรทั้งสองฝ่ายงานรับผิดชอบการจัดทำเส้นทาง ก้าวหน้าในสายอาชีพและหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องโดยร่วมกันประชุมเพื่อศึกษาและวิเคราะห์ระเบียบกฎเกณฑ์ต่างๆ ของ มหาวิทยาลัย รวมทั้งการศึกษารูปแบบจากหน่วยงานอื่นตลอดจนวิเคราะห์ข้อมูลทั้งหมดของสถาบันฯ เพื่อใช้ในการ ออกแบบระบบ

ในการจัดทำเส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพของสถาบันฯ ได้กำหนดกรอบแนวคิดในการดำเนินการโดยมี ระบบการพัฒนาทางก้าวหน้าในสายอาชีพดังนี้



แผนภาพที่ 5.2-3ระบบพัฒนาทางก้าวหน้าในสายอาชีพ

กรอบแนวคิดดังกล่าวอธิบายได้ว่าสถาบันฯมีการวางระบบพัฒนาทางก้าวหน้าในสายอาชีพให้แก่ บุคลากร โดยมุ่งให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบายและแผนงานอันเป็นเป้าหมายหลักในการดำเนินงานของ



สถาบันฯ ทั้งนี้ขั้นตอนของตำแหน่งและภาระหน้าที่การทำงานพร้อมทั้งคุณสมบัติในการดำรงตำแหน่งในแต่ละระดับ กำหนดไว้อย่างชัดเจนตามหลักเกณฑ์และเงื่อนไขการแต่งตั้งของมหาวิทยาลัย โดยมีการกลั่นกรองและคัดเลือก บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเข้าสู่ตำแหน่งอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นธรรมรวมทั้งมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมีการกำหนดตำแหน่งสำคัญ และมีการประเมินศักยภาพบุคคลและความต้องการได้รับการ พัฒนา โดยใช้หลัก Competency Base อีกทั้งยังมีการวางแผนพัฒนาทางก้าวหน้าในสายอาชีพมีการปฏิบัติตามการตาม แผนที่กำหนดไว้ได้แก่ การพัฒนารายบุคคล การติดตามตรวจสอบ การสรุปผลการตัดสินใจ การติดตามและ ประเมินผล

วิธีดำเนินการดังกล่าวข้างต้นนอกจากจะส่งผลให้บุคลากรมีความพร้อมต่อการปฏิบัติงานในตำแหน่ง สำคัญโดยมีโอกาสเลื่อนขั้นไปรับผิดชอบหน้าที่ที่สูงขึ้นแล้ว สถาบันฯ ยังสามารถกำหนดตัวบุคคลที่เหมาะสมในการ วางแผนพัฒนาทางก้าวหน้าในสายอาชีพให้เจริญเติบโตเป็นกำลังสำคัญขององค์กรได้ต่อไป

#### ตารางที่ 5.2-2 แผนการเตรียมบุคลากรเพื่อความก้าวหน้าในสายอาชีพ

ประเภทตำแหน่ง	แผนการเตรียมบุคลากร	วิธีการ
ตำแหน่งบริหาร	<ol style="list-style-type: none"> <li>จัดกลุ่มบุคลากรที่มีคุณสมบัติสอดคล้องกับการ ขึ้นสู่ตำแหน่งบริหารเข้ารับการฝึกอบรม ได้แก่ ตำแหน่งวิชาการในตำแหน่งหัวหน้าฝ่าย</li> <li>กำหนดเป้าหมายให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรม ให้ความรู้ และพัฒนาทักษะที่จำเป็นต่อภารกิจของ สถาบันฯ อย่างต่อเนื่อง เช่น การให้โอกาสศึกษาต่อ ที่สูงขึ้น การฝึกอบรม การศึกษาดูงานในสายงานที่ เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ</li> <li>ปรับปรุงตำแหน่งงานให้สูงขึ้นเพื่อรองรับภารกิจ และพันธกิจของสถาบันฯ</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>กำหนดหลักสมรรถนะตาม บทบาท หน้าที่และภารกิจของ สถาบันฯ</li> <li>แจ้งชื่อผู้ผ่านการฝึกอบรมไปยัง มหาวิทยาลัยเพื่อจะได้จัดลำดับ การดำรงตำแหน่ง</li> </ul>
ตำแหน่งที่มีความสำคัญต่อ ภารกิจหลัก <ol style="list-style-type: none"> <li>ตำแหน่งชำนาญการ</li> <li>ตำแหน่งชำนาญการพิเศษ</li> <li>ตำแหน่งเชี่ยวชาญ</li> <li>ตำแหน่งเชี่ยวชาญพิเศษ</li> </ol>	ปฏิบัติเช่นเดียวกับข้อ 1	กำหนดหลักสมรรถนะตามบทบาท หน้าที่และภารกิจของสถาบันฯ

จากการกำหนดแผนการเตรียมบุคลากรเพื่อความก้าวหน้าในสายอาชีพ สถาบันฯ ได้มีการกำหนด ระบบพัฒนางานด้านนี้ โดยการกำหนดให้ข้อตกลงภาระงานของบุคลากรมีภาระงานในการพัฒนาตนเอง ซึ่งกำหนดให้ บุคลากรจัดทำคู่มือปฏิบัติงานเฉพาะบุคคล หรืองานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสายงาน เพื่อรองรับการขอตำแหน่งชำนาญการ หรือตำแหน่งที่สูงขึ้น นอกจากนี้ทางสถาบันฯ ยังได้สนับสนุนบุคลากรให้มีการเข้าร่วมโครงการพัฒนาบุคลากรเพื่อ เสริมสร้างศักยภาพและคุณภาพในการปฏิบัติงาน

สำหรับการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหาร (ผู้อำนวยการฯ) ไม่สามารถกำหนดได้โดยองค์กร ทั้งนี้ เนื่องจากมีกระบวนการสรรหาตามข้อบังคับของมหาวิทยาลัยฯ โดยมีการแต่งตั้งคณะกรรมการสรรหาผู้อำนวยการฯ มีการรับฟังความคิดเห็นจากบุคลากรและผู้ที่ได้รับการเสนอชื่อ เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณากลั่นกรองและ นำเสนอชื่อผู้ที่เหมาะสมดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการฯเพียง 1 ชื่อเสนอต่อสภามหาวิทยาลัย