

แผนกลยุทธ์การบริหารและพัฒนา ทรัพยากรบุคคล มหาวิทยาลัยศิลปากร

ระยะ 4 ปี พ.ศ. 2567 - 2570 (ฉบับปรับปรุง)



ที่ประชุม ก.บ.ม. ครั้งที่ 25/2566
เมื่อวันที่ 26 ธันวาคม 2566
ได้ให้ความเห็นชอบแล้ว

คำนำ

มหาวิทยาลัยได้ตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรทุกคนและทุกสายงานให้มีความพร้อมในการปฏิบัติงานและรองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง จึงได้จัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล มหาวิทยาลัยศิลปากร ระยะ 4 ปี พ.ศ. 2567 – 2570 (ฉบับปรับแผน) ซึ่งสอดคล้องตามแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยศิลปากร ระยะ 4 ปี พ.ศ. 2567 - 2570 และแผนปฏิบัติการมหาวิทยาลัยศิลปากร ระยะ 4 ปี พ.ศ. 2567 – 2570 ครอบคลุมด้านการบริหารกรอบอัตรากำลัง การสรรหา เส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ การส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรทุกระดับทุกสายงาน ให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะ ที่สอดคล้องตามสมรรถนะหลักและเป้าหมายและยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย ตลอดจนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและวัฒนธรรมองค์กร สร้างเสริมให้บุคลากรมีความผูกพันและทัศนคติที่ดีต่อองค์กร เพื่อช่วยผลักดันการดำเนินงานด้านการพัฒนาบุคลากรให้เป็นไปตามเป้าหมายที่มหาวิทยาลัยกำหนดไว้

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ตุลาคม 2566

สารบัญ

	หน้า
ส่วนที่ 1 บทนำ	1
วัตถุประสงค์ของการจัดทำแผน	1
แผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยศิลปากร ระยะ 4 ปี พ.ศ. 2567 – 2570	1
ข้อมูลสารสนเทศด้านบุคลากร	3
ส่วนที่ 2 แนวทางการบริหารจัดการด้านบุคลากรของมหาวิทยาลัย	5
มาตรการกำลังคนและการบริหารอัตรากำลัง	5
แนวทางการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัย	6
การพัฒนาบุคลากรรายบุคคล	9
สมรรถนะ/ขีดความสามารถของบุคลากร	10
ส่วนที่ 3 การกำหนดกลยุทธ์การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล	13
แผนกลยุทธ์การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล มหาวิทยาลัยศิลปากร ระยะ 4 ปี พ.ศ. 2567 – 2570 (ฉบับปรับแผน)	14

ส่วนที่ 1

บทนำ

ในการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้ บุคลากรของมหาวิทยาลัยมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการผลักดันให้ภารกิจต่าง ๆ ได้สำเร็จลุล่วง ดังนั้น กล่าวได้ว่า ทรัพยากรบุคคลถือเป็นทรัพยากรที่ทรงคุณค่ามากที่สุดที่มหาวิทยาลัยควรให้ความสำคัญ สร้างขวัญและกำลังใจให้บุคลากรได้ก้าวเดินไปข้างหน้าอย่างเจริญเติบโตไปพร้อมกับมหาวิทยาลัยอย่างถาวร การพัฒนาทรัพยากรบุคคลจึงเป็นหัวใจสำคัญในการบริหารจัดการองค์กร จึงควรส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เพื่อให้บุคลากรมีความรู้และความสามารถเพิ่มขึ้น ทันทต่อการเปลี่ยนแปลง มีคุณลักษณะที่ดีที่พึงประสงค์ และที่สำคัญเพื่อให้บุคลากรได้มีความรักองค์กรและผูกพันกับมหาวิทยาลัยพร้อมเสียสละเพื่อให้มหาวิทยาลัยมีการเจริญเติบโตก้าวไปสู่อนาคตที่ได้อย่างมั่นคง

1. วัตถุประสงค์ของการจัดทำแผน

แผนกลยุทธ์การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล มหาวิทยาลัยศิลปากร ระยะ 4 ปี พ.ศ. 2567 - 2570 (ฉบับปรับปรุง) เป็นแผนระยะยาว โดยมีวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน ดังนี้

1.1 สนับสนุนการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยในการพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้มีความรู้ความสามารถ มีความคิดสร้างสรรค์ มีคุณธรรม จริยธรรม และมีความพร้อมเพื่อการพัฒนามหาวิทยาลัย

1.2 พัฒนาศักยภาพและเสริมสร้างบุคลากรให้เป็นนักคิดที่สร้างสรรค์นวัตกรรมต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน

1.3 วางแผนขับเคลื่อนบุคลากรให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล การบริหารจัดการด้วยดิจิทัลเทคโนโลยี การทำงานผ่านระบบออนไลน์หรือ Mobile Technology และการจัดการข้อมูลอย่างเป็นระบบ

1.4 เสริมสร้างการมีส่วนร่วมภายในองค์กรและสร้างโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น แลกเปลี่ยนเรียนรู้ การจัดการความรู้ และมีความคิดสร้างสรรค์

1.5 ส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนารายบุคคลและเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง

1.6 ถ่ายทอดและปลูกจิตสำนึกค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรที่ดี ตลอดจนเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรแก่บุคลากร

2. แผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยศิลปากร ระยะ 4 ปี พ.ศ. 2567 - 2570

◆ **วิสัยทัศน์** “มหาวิทยาลัยชั้นนำแห่งการสร้างสรรค์ บูรณาการศาสตร์และศิลป์เพื่อความผาสุกของสังคมอย่างยั่งยืน”

◆ **ปณิธาน (Determination)** “สร้างสรรค์ศิลปะ วิทยาการ และภูมิปัญญาเพื่อสังคม”

◆ **อัตลักษณ์ (Identity)** “ชาวศิลปากรเป็นผู้มีความคิดสร้างสรรค์”

◆ **วัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture)** ความเป็นกัลยาณมิตร (Amicability) คณะและส่วนงานทำงานร่วมกับมหาวิทยาลัยอย่างกัลยาณมิตร

◆ **พันธกิจ (Mission)**

1. พัฒนาและถ่ายทอดความรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ โดยสร้างประสบการณ์การเรียนรู้ผ่านสภาพแวดล้อมเชิงสร้างสรรค์และการเรียนรู้เชิงนวัตกรรม
2. วิจัย เพื่อสร้างองค์ความรู้ นวัตกรรม และงานสร้างสรรค์ เพื่อการพัฒนาสังคมอย่างยั่งยืน โดยนำเสนอแนวทางการแก้ไขปัญหาด้วยการบูรณาการศาสตร์ที่สร้างสรรค์ ผ่านการจัดการองค์ความรู้ และการจัดการเครือข่ายในการทำงานร่วมกัน
3. ให้บริการทางวิชาการเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งและความผาสุกแก่สังคม ผ่านการมีส่วนร่วมกับชุมชนและเครือข่ายเสริมสร้างเศรษฐกิจเชิงสร้างสรรค์และนวัตกรรมด้วยการบูรณาการองค์ความรู้และวัฒนธรรม
4. เป็นศูนย์กลางองค์ความรู้ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของประเทศ ต่อยอดทุนทางวัฒนธรรมด้วยศิลปะและการออกแบบ เพื่อการพัฒนาชุมชน สังคม และประเทศอย่างยั่งยืน

◆ **ค่านิยม (Core Value)**

C = Customer- focused	มุ่งเน้นให้ความสำคัญกับลูกค้า
R = Resilience	ความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง
E = Excellence	ความเป็นเลิศ
A = Amicability	กัลยาณมิตร
T = Trust	ความไว้วางใจ
I = Innovation	นวัตกรรม
V = Valued People	คนที่มีคุณค่า
E = Equality	ความเท่าเทียม ความเสมอภาค

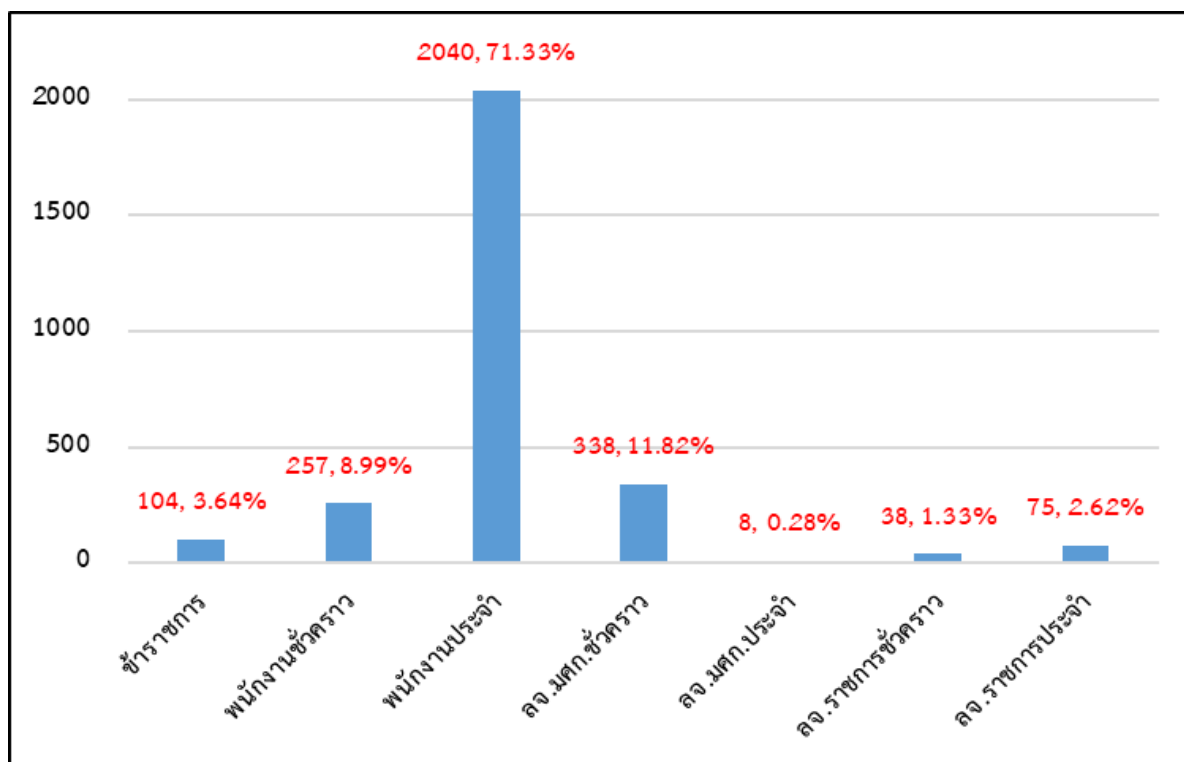
◆ **สมรรถนะหลักของมหาวิทยาลัยศิลปากร**

1. เป็นเลิศในการสร้างสรรค์ผลงานและถ่ายทอดองค์ความรู้ด้านศิลปะและการออกแบบ
2. เป็นผู้นำด้านศิลปวัฒนธรรม
3. สร้างเครือข่ายและบูรณาการความรู้ด้านวิทยาศาสตร์ ด้านมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์กับศิลปะและการออกแบบ

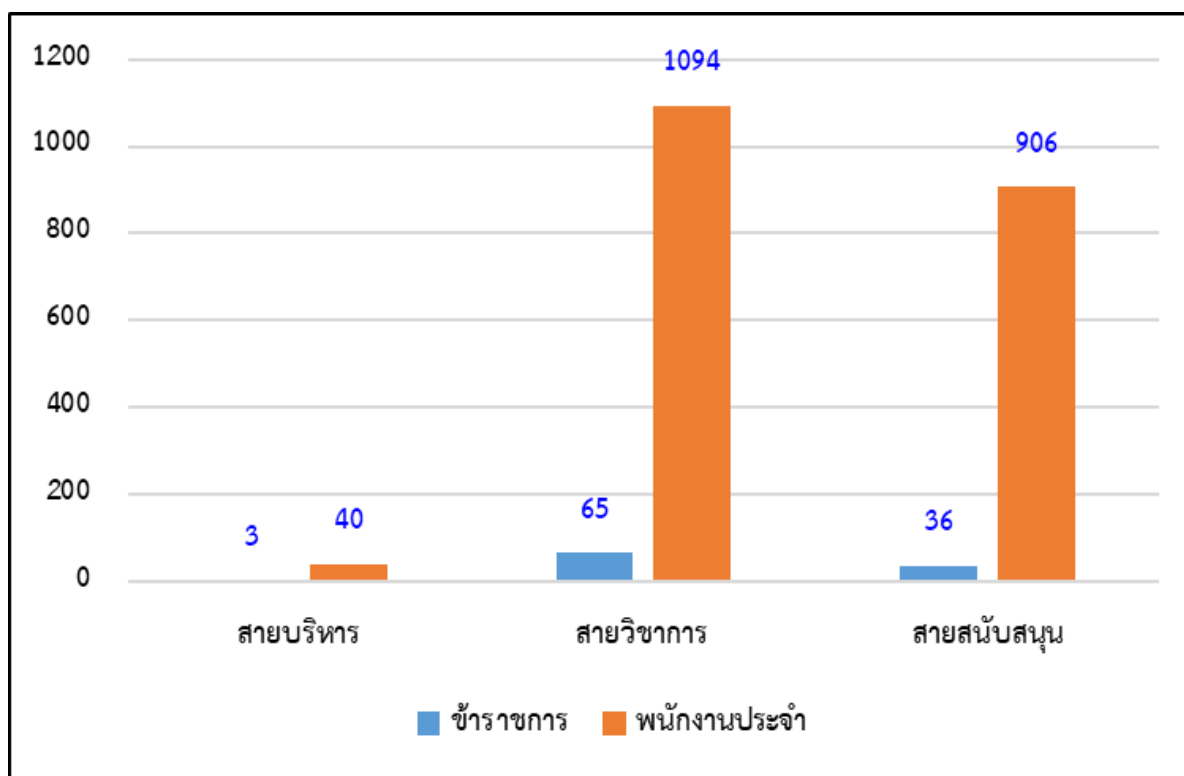
มหาวิทยาลัยได้จัดทำแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยศิลปากร ระยะ 4 ปี พ.ศ. 2567 – 2570 เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ “มหาวิทยาลัยชั้นนำแห่งการสร้างสรรค์ บูรณาการศาสตร์ และศิลป์เพื่อความผาสุกของสังคมอย่างยั่งยืน” ประกอบด้วย 3 ยุทธศาสตร์ 7 กลยุทธ์ 25 แนวทางการขับเคลื่อน 21 ตัวชี้วัด โดยได้กำหนดนโยบายการพัฒนาบุคลากรไว้เป็นยุทธศาสตร์หนึ่งในการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัย

3. ข้อมูลสารสนเทศด้านบุคลากร (ข้อมูล ณ วันที่ 1 ตุลาคม 2566)

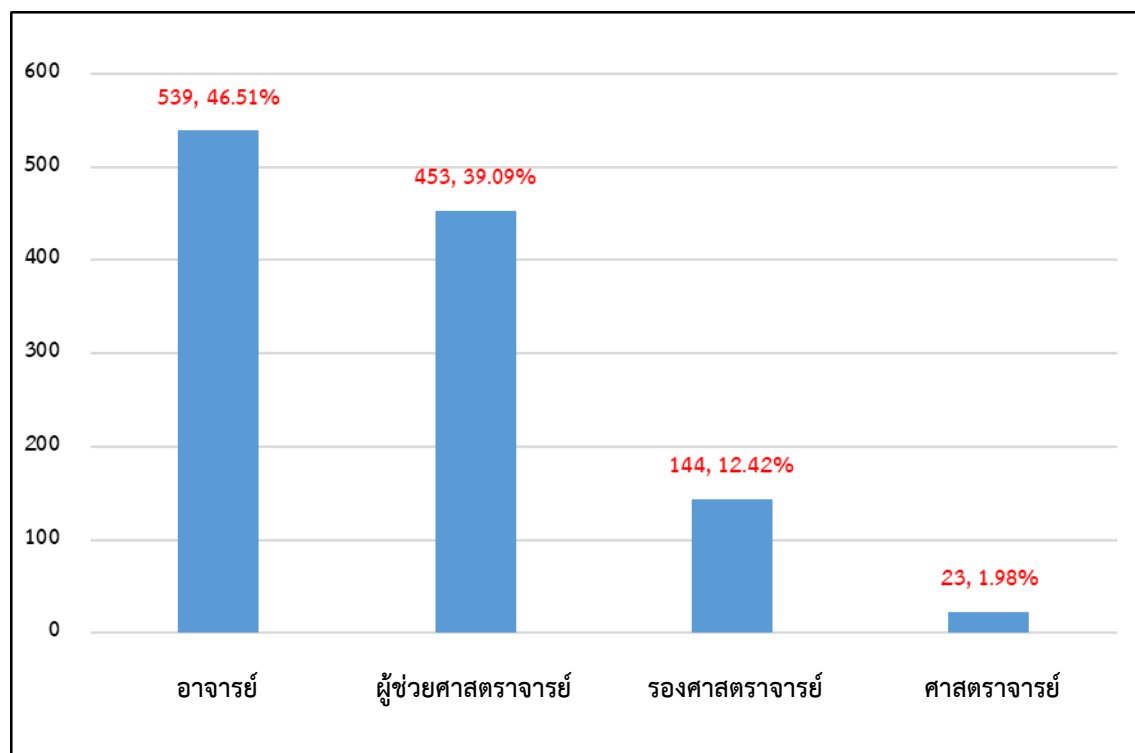
แผนภาพที่ 1 จำนวนบุคลากรจำแนกตามประเภทบุคลากร (จำนวน 2,860 คน)



แผนภาพที่ 2 จำนวนข้าราชการและพนักงานมหาวิทยาลัย ประเภทพนักงานประจำ จำแนกตามสายงาน (จำนวน 2,144 คน)



แผนภาพที่ 3 จำนวนบุคลากรสายวิชาการจำแนกตามตำแหน่งทางวิชาการ (จำนวน 1,159 คน)
(นับเฉพาะข้าราชการและพนักงานมหาวิทยาลัย ประเภทพนักงานประจำ)



ตารางที่ 1 จำนวนข้าราชการและพนักงานมหาวิทยาลัย ประเภทพนักงานประจำที่จะเกษียณอายุ
ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2567-2570 จำแนกตามสายงานและตำแหน่งงาน

สายงาน	ตำแหน่ง/ระดับ	ปีที่เกษียณอายุ			
		2567	2568	2569	2570
สายวิชาการ	อาจารย์	6	3	7	5
	ผู้ช่วยศาสตราจารย์	9	15	15	13
	รองศาสตราจารย์	5	11	7	7
	ศาสตราจารย์	1	2	0	1
รวมสายวิชาการ		21	31	29	26
สายสนับสนุน	ปฏิบัติงาน	1	2	0	1
	ชำนาญงาน	1	0	1	1
	ชำนาญงานพิเศษ	0	0	0	0
	ปฏิบัติการ	0	4	1	7
	ชำนาญการ	6	5	9	10
	ชำนาญการพิเศษ	5	5	8	6
	ผอ.สำนัก/ผอ.กอง/เทียบเท่า	1	1	2	2
รวมสายสนับสนุน		14	17	21	27
รวมทั้งหมด		50	35	52	51

ส่วนที่ 2

แนวทางการบริหารจัดการด้านบุคลากรของมหาวิทยาลัย

1. มาตรการกำลังคนและการบริหารอัตรากำลัง

สภามหาวิทยาลัยศิลปากร ได้กำหนดมาตรการกำลังคนให้บริหารอัตรากำลังอย่างมีประสิทธิภาพ โดยกำหนดให้การจัดสรรอัตรากำลังมีสัดส่วน จำนวนบุคลากรสายสนับสนุนต่อสายวิชาการไม่เกิน 0.72 ทั้งนี้ ไม่นับรวมอัตรานักงานมหาวิทยาลัยที่ทำหน้าที่ภารกิจเฉพาะซึ่งไม่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอน ทั้งนี้ มหาวิทยาลัยมีนโยบายการจัดสรรอัตรากำลังในภาพรวม ดังนี้

1. เมื่อมหาวิทยาลัยได้รับจัดสรรงบประมาณแผนงานบุคลากรจากสำนักงบประมาณนั้น มหาวิทยาลัยจะจัดสรรกรอบอัตรากำลังสายวิชาการและสายสนับสนุนไว้ที่ส่วนกลางก่อน

2. สำหรับการเพิ่มอัตรากำลังของคณะ/ส่วนงาน/หน่วยงาน ควรพิจารณาประเด็นอื่น ๆ เพิ่มเติม ดังนี้

2.1 คำนึงถึงความจำเป็นของการเพิ่มอัตรากำลัง ซึ่งสอดคล้องกับความต้องการของวิสัยทัศน์ เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ที่มหาวิทยาลัย/คณะ/ส่วนงานกำหนด

2.2 เพื่อมิให้เป็นภาระด้านงบประมาณของหน่วยงาน ควรคำนึงถึงสถานการณ์และความยั่งยืนทางการเงิน

2.2.1 งบประมาณที่จ้างจากเงินรายได้ ต้องงบประมาณรายจ่ายจากเงินรายได้ทั้งหมดไม่เกินร้อยละ 50 โดยยกเว้นสำหรับคณะที่พึ่งพางบประมาณตนเอง ซึ่งไม่ได้รับจัดสรรงบประมาณจากงบประมาณเงินแผ่นดิน ได้แก่ คณะดุริยางคศาสตร์ คณะเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร คณะวิทยาการจัดการ และวิทยาลัยนานาชาติ หรือ

สัดส่วนบุคลากรสายวิชาการต่อบุคลากรสายสนับสนุนในภาพรวมของมหาวิทยาลัย มีสัดส่วนที่สภามหาวิทยาลัยมอบนโยบายไว้ คือ 1 : 0.72 โดยคณะที่ได้รับงบประมาณจากเงินงบประมาณแผ่นดิน โดยแนะนำสัดส่วนบุคลากรสายวิชาการต่อบุคลากรสายสนับสนุนของคณะไม่ควรเกิน 1 : 0.50

2.2.2 ควรจัดหารายได้เพิ่มขึ้น เพื่อให้สอดคล้องกับจำนวนบุคลากรที่หน่วยงานมีอยู่/อัตรารับบรรจุใหม่ โดยมุ่งเน้นความเชี่ยวชาญของคณะ/ส่วนงาน สร้างโอกาสในการจัดหารายได้เพิ่ม ใช้ประโยชน์จากศักยภาพความเชี่ยวชาญเฉพาะของคณะ/ส่วนงาน และเครือข่ายที่มีอยู่ให้เกิดการสร้างโอกาสในการจัดหารายได้เพิ่มมากขึ้น เช่น พัฒนาหลักสูตรให้ตอบสนองต่อความต้องการทุกช่วงวัย (Multiple Ages) จัดทำหลักสูตรอบรม Course ออนไลน์/จัดอบรมหลักสูตรระยะสั้น บริหารจัดการสินทรัพย์ และทรัพย์สินของคณะ/ส่วนงานให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลสูงและเพิ่มโอกาสในการจัดหารายได้เพิ่ม เป็นต้น

2.2.3 ปรับกระบวนการทำงานใหม่ โดยลดขั้นตอนการดำเนินงาน หรือมีการนำเทคโนโลยีมาใช้หรือพัฒนาระบบโปรแกรมต่าง ๆ เพื่อลดระยะเวลาการทำงาน/ลดขั้นตอน หรือมีการจ้างเหมาเอกชนมาดำเนินการแทน ในรูปแบบ Outsource

2.2.4 ยุบเลิกงานที่ไม่จำเป็น ยุบรวมหน่วยงานที่ซ้ำซ้อน สนับสนุนการบริหารงานในลักษณะรวมศูนย์บริการ การบูรณาการของคณะ/หน่วยงาน ใช้ทรัพยากรและความชำนาญการร่วมกัน (Share Service) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการทำงาน

2.2.5 เกลี่ยกำลังคนที่มีอยู่/เกลี่ยงานบุคลากรที่ทำงาน Overload ไปยังบุคลากร Underload ในตำแหน่งเดียวกันหรือใกล้เคียงกัน รวมถึงบูรณาการการทำงานระหว่างสายงาน/ฝ่าย Overload และ Underload ให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผลก่อนการเพิ่มอัตรากำลัง

(ที่มา : แผนอัตรากำลังมหาวิทยาลัยศิลปากร ระยะ 4 ปี พ.ศ. 2567 – 2570)

2. แนวทางการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรทุกระดับอย่างต่อเนื่อง ซึ่งปัจจุบันมหาวิทยาลัยศิลปากร มีบุคลากรทั้งหมด 6 ประเภท ได้แก่ 1) ข้าราชการ 2) พนักงานมหาวิทยาลัย ประเภทพนักงานประจำ 3) พนักงานมหาวิทยาลัย ประเภทพนักงานชั่วคราว 4) ลูกจ้างประจำ 5) ลูกจ้างมหาวิทยาลัย ประเภทลูกจ้างประจำ และ 6) ลูกจ้างมหาวิทยาลัย ประเภทลูกจ้างชั่วคราว โดยบุคลากรหลักของมหาวิทยาลัย เป็นข้าราชการและพนักงานมหาวิทยาลัย ประเภทพนักงานประจำ คิดเป็นร้อยละ 74.97

มหาวิทยาลัยได้มีพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยศิลปากร พ.ศ. 2559 ทำให้มีการเปลี่ยนสถานภาพจากข้าราชการมาเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย ปัจจุบันจึงมีข้าราชการเหลืออยู่เพียง 104 คน บุคลากรหลักของมหาวิทยาลัยส่วนใหญ่จึงเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 สาย ดังนี้

- (1) พนักงานมหาวิทยาลัยสายบริหาร
- (2) พนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ
- (3) พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน

พนักงานมหาวิทยาลัยสายบริหาร แบ่งออกเป็นสองกลุ่ม คือ (1) กลุ่มบริหารวิชาการ ได้แก่ตำแหน่ง อธิการบดี รองอธิการบดี คณบดี และตำแหน่งอื่นตามที่สภามหาวิทยาลัยกำหนด (2) กลุ่มอำนวยการ ได้แก่ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี ผู้อำนวยการสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ผู้อำนวยการกอง เลขานุการคณะหรือหัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่ากอง

ส่วนพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ ได้แก่ คณาจารย์ที่สังกัดคณะต่าง ๆ ผู้มีหน้าที่ทำการสอนและวิจัย ซึ่งเป็นบุคลากรผู้ทำหน้าที่ตามพันธกิจหลักของมหาวิทยาลัย และพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน ได้แก่ บุคลากรที่สังกัดสำนักงานอธิการบดีและในคณะ/ส่วนงานอื่น ๆ ซึ่งทำหน้าที่สนับสนุนภารกิจของมหาวิทยาลัย

จากการแบ่งสายงานของบุคลากรดังกล่าวข้างต้น มหาวิทยาลัยจึงได้วางแผนการพัฒนาบุคลากรตามสายงานต่าง ๆ ดังนี้

2.1 การพัฒนาผู้บริหารและบุคลากรที่มีศักยภาพสูง

ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยและคณะ/ส่วนงานทุกระดับ เป็นผู้มีส่วนสำคัญในการกำหนดยุทธศาสตร์และนโยบายในการบริหารองค์กร โดยเฉพาะปัจจุบันที่บริบทของสังคมมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ทั้งด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี และกระแสสังคมของโลก ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้

ส่งผลกระทบต่อหน่วยงานทั้งทางตรงและทางอ้อม สถาบันการศึกษาเองก็ได้รับผลกระทบด้วยเช่นกัน จึงไม่อาจที่จะหยุดนิ่งอยู่ได้ และต้องมีการปรับตัว พัฒนา สร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

ดังนั้น มหาวิทยาลัยจึงกำหนดให้มีการพัฒนาผู้บริหารมหาวิทยาลัย รวมทั้งบุคลากรที่มีศักยภาพสูงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้พร้อมเป็นผู้นำทั้งทางด้านการบริหารและเป็นผู้นำทางด้านวิชาการ แบ่งเป็นกลุ่มตามเป้าหมายบุคลากรที่มหาวิทยาลัยต้องการพัฒนา

นอกจากนี้ การพัฒนาเพื่อเตรียมความพร้อมและสร้างผู้นำในอนาคตเพื่อเป็นผู้บริหารของมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยจึงสนับสนุนบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ มีความตั้งใจในการทำงาน ให้ดำรงตำแหน่งผู้ทำงานบริหาร เช่น ผู้ช่วยอธิการบดี ผู้ช่วยคณบดี ผู้ช่วยผู้อำนวยการ เพื่อศึกษาเรียนรู้งานและสร้างประสบการณ์ในงานด้านบริหาร และส่งเสริมให้ได้รับการพัฒนาในหลักสูตรต่างๆ ทั้งที่มหาวิทยาลัยจัดขึ้นเองหรือเข้ารับการอบรมจากหน่วยงานภายนอกด้วย

2.2 การพัฒนาบุคลากรสายวิชาการ

มหาวิทยาลัยได้วางแนวทางการพัฒนาบุคลากรสายวิชาการเพื่อให้ครอบคลุมการพัฒนาความรู้ ทักษะ และความสามารถให้สอดคล้องตามความต้องการและสมรรถนะหลักของมหาวิทยาลัย ดังนี้

(1) ด้านการเรียนการสอน

(1.1) เพื่อพัฒนาให้บุคลากรสายวิชาการมีสมรรถนะและประสิทธิภาพในการสอน มหาวิทยาลัยจึงได้กำหนดนโยบายโดยออกประกาศมหาวิทยาลัยศิลปากร เรื่อง การสนับสนุนตามมาตรฐานอาจารย์มืออาชีพด้านการเรียนการสอน โดยกำหนดให้อาจารย์ที่ได้รับการบรรจุแต่งตั้ง หรือโอนย้ายเปลี่ยนสายงาน นับตั้งแต่วันที่ 1 กรกฎาคม พ.ศ. 2566 จะต้องผ่านการอบรมหลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะอาจารย์มืออาชีพของมหาวิทยาลัยศิลปากร ที่ครอบคลุมองค์ประกอบของอาจารย์มืออาชีพด้านการเรียนการสอน 10 หลักสูตร จำนวน 30 ชั่วโมง ภายในระยะเวลาไม่เกิน 6 เดือน นับแต่วันบรรจุแต่งตั้ง หรือโอนย้ายเปลี่ยนสายงานเพื่อประกอบการพิจารณาของคณะกรรมการประเมินผลการทดลองปฏิบัติงานตามข้อบังคับมหาวิทยาลัยศิลปากรเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลพนักงานมหาวิทยาลัย

ให้คณะสนับสนุนอาจารย์ที่ได้รับการบรรจุแต่งตั้ง ก่อนวันที่ 1 กรกฎาคม 2566 เข้ารับการอบรมในหลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะอาจารย์มืออาชีพของมหาวิทยาลัยศิลปากร ตามหัวข้อที่เหมาะสม เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้อาจารย์ได้พัฒนาตนเอง มีสมรรถนะ และประสิทธิภาพในการจัดการเรียนการสอน มีการใช้วิธีการสอนที่หลากหลาย และสนับสนุนการเรียนรู้ด้วยความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรม และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

(1.2) มหาวิทยาลัยและคณะ ยังได้ส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรสายวิชาการ โดยการจัดอบรมที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอน ได้แก่ การอบรมด้านเทคนิคการสอน การจัดทำหลักสูตรตามเกณฑ์ AUN-QA การบริหารหลักสูตรที่มุ่งเน้นผลลัพธ์การเรียนรู้ในแนวทาง Outcome Based Education (OBE) เป็นต้น

(2) ด้านงานวิจัยและงานสร้างสรรค์

(2.1) มหาวิทยาลัยได้จัดตั้งกองทุนสนับสนุนการวิจัย นวัตกรรมและการสร้างสรรค์ของมหาวิทยาลัยศิลปากรขึ้น โดยกำหนดให้ทุกคณะต้องนำส่งเงินร้อยละ 5 ของเงินรายได้ เข้ากองทุนสนับสนุนการวิจัยฯ นี้ เพื่อพัฒนาศักยภาพบุคลากรในด้านการวิจัย สร้างนวัตกรรมและการสร้างสรรค์

อย่างเป็นระบบ ส่งเสริมการสร้างและเผยแพร่ผลงานวิจัย นวัตกรรมและการสร้างสรรค์ที่มีคุณภาพสูง และสนับสนุนการนำผลงานวิจัย นวัตกรรมและการสร้างสรรค์ไปใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์หรือเพื่อสังคม

(2.2) มหาวิทยาลัยมีข้อบังคับมหาวิทยาลัยศิลปากรว่าด้วยการบริหารจัดการ ทรัพย์สินทางปัญญาของมหาวิทยาลัยศิลปากร พ.ศ. 2563 เพื่อให้มีแนวทางที่ชัดเจนและเป็นธรรมในการ ดำเนินการด้านทรัพย์สินทางปัญญาของมหาวิทยาลัยศิลปากร อันจะเป็นการส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากร ของมหาวิทยาลัยทำการศึกษา ค้นคว้า วิจัย พัฒนา ตลอดจนสร้างสรรค์ผลงานด้านทรัพย์สินทางปัญญา โดยเฉพาะทรัพย์สินทางปัญญาที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์ได้ รวมทั้งเป็นการพิทักษ์ปกป้อง สิทธิอันชอบธรรมของผู้สร้างผลงาน

(2.3) การให้รางวัลนักวิจัยดีเด่น เพื่อเป็นการเชิดชูเกียรติคุณนักวิจัยของ มหาวิทยาลัยที่ได้ผลิตผลงานวิจัย นวัตกรรมและการสร้างสรรค์ที่มีคุณภาพสูงวิชาการและสาธารณชน ตลอดจนเป็นขวัญกำลังใจในการสร้างสรรค์ผลงานให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น โดยมีการดำเนินการเป็นประจำ ต่อเนื่องทุกปี

(3) ด้านผลงานทางวิชาการเพื่อเสนอขอตำแหน่งทางวิชาการ

(3.1) มหาวิทยาลัยมีข้อบังคับมหาวิทยาลัยศิลปากรว่าด้วยการบริหารงานบุคคล พนักงานมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2559 กำหนดให้มีการประเมินความก้าวหน้าตำแหน่งทางวิชาการของ พนักงานประจำสายวิชาการ ให้บุคลากรสายวิชาการเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการภายในระยะเวลาที่กำหนด และกำหนดให้คณะจัดให้มีมาตรการส่งเสริมการทำผลงานทางวิชาการ เพื่อสนับสนุนให้บุคลากรสายวิชาการ เสนอขอตำแหน่งทางวิชาการ เช่น การจัดอบรมการจัดทำผลงานทางวิชาการเพื่อการเสนอขอตำแหน่ง ตำแหน่งฯ หลักเกณฑ์ และวิธีการในการเสนอขอตำแหน่งทางวิชาการ และจริยธรรมและ จรรยาบรรณทางวิชาการ เป็นต้น

(3.2) มีข้อบังคับมหาวิทยาลัยศิลปากรว่าด้วยการกำหนดภาระงานขั้นต่ำและ ผลงานทางวิชาการ เพื่อกำหนดมาตรฐานภาระงานขั้นต่ำและผลงานทางวิชาการของผู้ดำรงตำแหน่ง อาจารย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์ ของมหาวิทยาลัยศิลปากร โดยนำภาระงาน ขั้นต่ำและผลงานทางวิชาการมาเป็นตัวชี้วัดผลงานหลักในการจัดทำข้อตกลงร่วมกันในการประเมิน ประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของคณาจารย์ และการพิจารณา เลื่อนเงินเดือนตามข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ มีการกำกับติดตามการทำผลงานทางวิชาการของคณาจารย์ โดยกำหนดให้คณะรายงานจำนวนผลงานทางวิชาการเป็นรายละเอียดบุคคลของคณาจารย์ประจำปี ตั้งแต่ พ.ศ. 2560 เป็นต้นมาอย่างต่อเนื่องกัน

2.3 การพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุน

มหาวิทยาลัยส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนตามภาระงานที่เกี่ยวข้องและ เสริมสร้างศักยภาพเพื่อการพัฒนาปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง เน้นด้านการบริหารจัดการ การพัฒนาระบบ ข้อมูลด้วยเทคโนโลยี เพื่อพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนให้มีศักยภาพ มีความเชี่ยวชาญในงานมีความก้าวหน้า ในสายงานที่ปฏิบัติ ตลอดจนส่งเสริมด้านวิชาการและวิชาชีพเพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถในการนำไป ประยุกต์ใช้ในงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ นอกจากนี้ ยังเป็นการส่งเสริมให้บุคลากรสายสนับสนุนนำผลสัมฤทธิ์ ที่ได้ไปใช้ในการจัดทำผลงานทางวิชาการ เพื่อใช้เสนอขอตำแหน่งที่สูงขึ้น ดังนี้

1. มีการดำเนินโครงการพัฒนาบุคลากรทั้งระดับมหาวิทยาลัยและคณะ/หน่วยงาน เพื่อเสริมสร้างศักยภาพและทักษะของบุคลากรทุกระดับ ตลอดจนสนับสนุนให้บุคลากรเข้ารับการอบรม ในหลักสูตรต่าง ๆ ทั้งที่จัดขึ้นทั้งจากหน่วยงานภายในและหน่วยงานภายนอกอย่างสม่ำเสมอ

2. ให้ความสำคัญกับการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าของบุคลากร เพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงานและสร้างความเชื่อมั่นในความมั่นคงของอาชีพให้แก่บุคลากร โดยมีข้อบังคับมหาวิทยาลัย ศิลปากรว่าด้วยการกำหนดระดับตำแหน่งและการแต่งตั้งพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนให้ดำรง ตำแหน่งสูงขึ้น มีการประเมินค่างานของตำแหน่งในแต่ละคณะ/ส่วนงาน นำไปสู่การกำหนดระดับ ตำแหน่งที่สมควรมีตามที่สภามหาวิทยาลัยกำหนด เพื่อให้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและมีผลงาน เข้ารับการประเมินเพื่อขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นได้ นอกจากนี้ กำหนดให้มีการจัดประชุมเพื่อสร้างความเข้าใจ เกี่ยวกับเส้นทางความก้าวหน้าของบุคลากรสายสนับสนุน การอบรมเกี่ยวกับการเขียนคู่มือการปฏิบัติงาน เพื่อเสนอขอกำหนดระดับตำแหน่งที่สูงขึ้น

3. ส่งเสริมให้มีการจัดการความรู้ทั้งภายในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงานตามภารกิจ หลักต่าง ๆ ที่จำเป็น เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้แนวปฏิบัติที่ดีในการปฏิบัติงาน ให้บุคลากรเกิดความรู้ความ เข้าใจที่ตรงกัน และสามารถปฏิบัติงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันได้ เช่น การเบิกจ่ายเงิน กระบวนการ จัดซื้อจัดจ้าง การบริหารงานบุคคล กฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น

4. มหาวิทยาลัยได้กำหนดให้สำนักดิจิทัลเทคโนโลยีเป็นผู้จัดทำหลักสูตรอบรมและ พัฒนาทักษะบุคลากรเพื่อยกระดับความรู้ความสามารถด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อให้บุคลากรมีความพร้อม ใ้รู้เท่าทันในการปรับใช้ข้อมูลสารสนเทศที่มีอยู่อย่างเหมาะสม สามารถใช้สื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศ มาใช้เพื่อส่งเสริมการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง

นอกจากนี้ มหาวิทยาลัยได้กำหนดให้ทุกคณะ/ส่วนงาน ส่งเสริมสนับสนุนบุคลากร ทุกประเภทให้ได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถและทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานควบคู่กันไปด้วย

3. การพัฒนาบุคลากรรายบุคคล

มหาวิทยาลัยมีนโยบายการพัฒนาบุคลากร โดยกำหนดกลยุทธ์ให้บุคลากรของ มหาวิทยาลัยศิลปากรจัดทำแผนพัฒนาตนเองเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถหรือสมรรถนะให้สอดคล้อง และตอบสนองต่อเป้าหมายและทิศทางการพัฒนาทั้งส่วนบุคคล ส่วนงาน และมหาวิทยาลัย โดยกำหนด แนวทางการดำเนินงาน ดังนี้

1. กำหนดความสามารถหรือสมรรถนะของบุคลากร ทั้งสมรรถนะหลัก สมรรถนะการบริหารจัดการ และสมรรถนะตามสายงาน ตามข้อบังคับมหาวิทยาลัยศิลปากรว่าด้วยหลักเกณฑ์และ วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน พ.ศ. 2561

2. มีการประเมินผลงานด้านความสามารถหรือสมรรถนะในการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงาน ในเชิงพฤติกรรม โดยกำหนดค่าน้ำหนักร้อยละ 30 ตามสมรรถนะที่กำหนดในข้อ 1 เพื่อนำข้อมูลจาก ผลการประเมินมาใช้ในการวิเคราะห์จุดแข็ง-จุดอ่อน และวางแผนการพัฒนาบุคลากรต่อไป

3. กำหนดเครื่องมือการพัฒนาบุคลากร เช่น การฝึกอบรม การศึกษาดูงาน การสอนงาน การเรียนรู้ด้วยตนเอง เป็นต้น

4. มีประกาศมหาวิทยาลัยศิลปากร เรื่อง กำหนดตัวชี้วัดการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan : IDP) เป็นตัวชี้วัดหนึ่งของการวัดผลสัมฤทธิ์ของงานด้านตัวชี้วัดผลงานหลัก (Key Performance Indicators : KPIs) ฉบับลงวันที่ 28 กันยายน 2564 เพื่อเป็นกรอบแนวทางในการดำเนินงานด้านการพัฒนาบุคลากรรายบุคคล ส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาความรู้ความสามารถหรือสมรรถนะให้สอดคล้องและตอบสนองต่อเป้าหมายและทิศทางการพัฒนาทั้งส่วนบุคคล ส่วนงาน และมหาวิทยาลัย โดยมีผลบังคับใช้ตั้งแต่ปีงบประมาณ 2565 เป็นต้นมา

5. มีการสื่อสารและสร้างความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานและแผนการพัฒนารายบุคคล (IDP) ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา และจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลเพื่อเป็นกรอบแนวทางในการพัฒนาบุคลากรทุกรอบ 6 เดือน

6. มีการติดตามและประเมินผลการพัฒนารายบุคคล เพื่อให้บุคลากรได้นำความรู้ที่ได้รับจากการพัฒนามาใช้ในการพัฒนาตน พัฒนางาน และถ่ายทอดองค์ความรู้แก่ผู้ร่วมงานได้จัดเก็บรวบรวมข้อมูลการพัฒนารายบุคคลทั้งระดับคณะ/ส่วนงานและระดับมหาวิทยาลัย เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับวางแผนการพัฒนารายบุคคลในปีถัดไป

4. สมรรถนะ/ขีดความสามารถของบุคลากร

มหาวิทยาลัยได้กำหนดความสามารถหรือสมรรถนะในการปฏิบัติงาน (Competency) ของบุคลากรทั้งสายบริหาร สายวิชาการ และสายสนับสนุน ในเบื้องต้น เป็น 3 ประเภท ดังนี้

(1) สมรรถนะหลัก (Core Competency) หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของพนักงานมหาวิทยาลัยทุกตำแหน่งทั้งองค์กรเพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน มีจำนวน 4 คุณลักษณะ ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ความเข้าใจองค์กรและระบบงาน การทำงานเป็นทีม และการมีคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณ

(2) สมรรถนะการบริหารจัดการ (Managerial Competency) หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่กำหนดเฉพาะสำหรับ ผู้บริหารกลุ่มอำนวยการ และผู้ทำงานบริหาร เพื่อสนับสนุนให้ผู้บริหารมีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและสร้างผลสัมฤทธิ์ต่อความสำเร็จและการเติบโตขององค์กร โดยให้กำหนดสมรรถนะการบริหารจัดการที่ใช้ร่วมกัน จำนวน 2 คุณลักษณะ ได้แก่ ความสามารถในการสื่อสารข้อมูลการสนับสนุนและติดตามงาน และการคิดวิเคราะห์และการตัดสินใจแก้ปัญหา และให้ผู้บังคับบัญชาขั้นต้นและผู้รับการประเมินตกลงร่วมกันในการกำหนดสมรรถนะการบริหารจัดการ เพิ่มเติมอีกจำนวน 3 คุณลักษณะ โดยให้พิจารณาตามความเหมาะสมกับประเภทและตำแหน่งของผู้รับการประเมิน

(3) สมรรถนะตามสายงาน (Functional Competency) หมายถึง สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับสายงานหรือกลุ่มงานเพื่อสนับสนุนให้พนักงานมหาวิทยาลัยมีคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบ และส่งเสริมให้พนักงานมหาวิทยาลัยปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ให้ได้ดียิ่งขึ้น โดยให้กำหนดสมรรถนะตามสายงานที่ใช้ร่วมกัน จำนวน 2 คุณลักษณะ สำหรับพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการและสายสนับสนุน ดังนี้

- พนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ ได้แก่ การค้นคว้าและถ่ายทอดความรู้ และการพัฒนาศักยภาพคน

- พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน ได้แก่ มีจิตสำนึกในการให้บริการ และการเรียนรู้ และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

และให้ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นและผู้รับการประเมินตกลงร่วมกันในการกำหนดสมรรถนะตามสายงานเพิ่มเติมอีกจำนวน 2 คุณลักษณะ โดยให้พิจารณาตามความเหมาะสมกับประเภทและตำแหน่งของผู้รับการประเมิน

ทั้งนี้ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 – 2566 มหาวิทยาลัยได้พิจารณาเห็นว่าสมรรถนะบุคลากรที่ใช้อยู่ในปัจจุบันยังไม่สอดคล้องตามการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว จึงได้จัดให้มีการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อทบทวนสมรรถนะบุคลากรทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุน ซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริการจัดการทุนมนุษย์ที่ดึงศักยภาพและความสามารถที่ซ่อนอยู่ภายในตัวบุคลากรให้ออกมาเพื่อเพิ่มผลผลิตและผลสำเร็จของงานในหลายมิติ ทั้งสมรรถนะหลัก สมรรถนะทางการบริหาร และสมรรถนะประจำตำแหน่งงาน เพื่อนำมาใช้เป็นกรอบแนวทางในการสร้างความรู้ ทักษะ และการเสริมพฤติกรรมอันดีสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยศิลปากร ในการปรับปรุงและพัฒนาตนเอง เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงและการขับเคลื่อนองค์กรสู่การเป็น “มหาวิทยาลัยชั้นนำแห่งการสร้างสรรค์ บูรณาการศาสตร์และศิลป์เพื่อความผาสุกของสังคมอย่างยั่งยืน” โดยในระยะแรกได้นำสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุนมาใช้ในการประเมินหาช่องว่างสมรรถนะเพื่อวางแผนการพัฒนาบุคลากรรายบุคคลในส่วนของสำนักงานอธิการบดี เพื่อให้การพัฒนาบุคลากรมีทิศทางที่สอดคล้องตามสมรรถนะที่จำเป็นของบุคลากรโดยแท้จริง

ขีดความสามารถที่จำเป็นของบุคลากร มหาวิทยาลัยโดยรองอธิการบดีฝ่ายบริหาร ได้ดำเนินการดังนี้ 1) วิเคราะห์และกำหนดขีดความสามารถที่จำเป็นของบุคลากร เพื่อสนับสนุนวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการ 2) วิเคราะห์ Gap Analysis เพื่อให้ทราบขีดความสามารถของบุคลากรในปัจจุบัน 3) นำผลการวิเคราะห์มาจัดทำแผน HR ถ่ายทอดลงสู่คณะ/ส่วนงาน 4) ติดตามการดำเนินงานตามแผน HR 5) วิเคราะห์ผล และนำไปใช้เป็นสารสนเทศในการวิเคราะห์และทบทวนแผนกลยุทธ์ในปีถัดไป รายละเอียดดังตาราง

ตาราง 2 ชีตความสามารถที่จำเป็นของบุคลากร

บุคลากรสายบริหาร	การประเมิน
การบริหารจัดการโดยใช้ EdPEX/ TQA	- ประเมินโดยคณะกรรมการประเมินส่วนงานฯ ทุกปี
ทักษะด้านการบริหาร	- ประเมินความรู้ก่อน-หลังการอบรม - ประเมินโดยคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงาน ปีละ 2 ครั้ง
บุคลากรสายวิชาการ	การประเมิน
ความรู้ความสามารถในศาสตร์ตาม 3 กลุ่มสาขา	- ประเมินจากการสอบคัดเลือกบรรจุเข้าปฏิบัติงาน โดยการสอบสัมภาษณ์ การบรรยาย แสดงวิธีการสอน และผลงานทางวิชาการ - ประเมินโดยคณะกรรมการประเมินผลการทดลองปฏิบัติงาน - ประเมินโดยคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงาน ปีละ 2 ครั้ง - ประเมินความรู้ความสามารถเมื่อเสนอขอตำแหน่งทางวิชาการ
ความรู้ความสามารถในด้านการสอน สมรรถนะอาจารย์มืออาชีพ และการจัดการเรียนการสอนออนไลน์	- ประเมินโดย คณะกรรมการประเมินผลการทดลองปฏิบัติงาน โดยมหาวิทยาลัยกำหนดให้อาจารย์ใหม่ที่บรรจุตั้งแต่ 1 ก.ค. 66 จะต้องผ่านการอบรมหลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะอาจารย์มืออาชีพของมหาวิทยาลัยศิลปากรที่ครอบคลุมองค์ประกอบของอาจารย์มืออาชีพด้านการเรียนการสอน 10 หลักสูตร จำนวน 30 ชั่วโมง ภายใน 6 เดือน นับแต่วันบรรจุ (ประกาศฯ ฉบับลงวันที่ 31 พ.ค. 66) - ประเมินผลการสอนเมื่อเสนอขอตำแหน่งทางวิชาการ - ประเมินโดยคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงาน ปีละ 2 ครั้ง
ความสามารถในการสร้างผลงานวิจัยแบบบูรณาการ	- ประเมินโดยคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงาน ปีละ 2 ครั้ง ซึ่งคณาจารย์ต้องมีผลงานเป็นไปตามข้อบังคับฯ ว่าด้วยภาระงานขั้นต่ำ และผลงานทางวิชาการ
ความสามารถด้านการบริการวิชาการ	- ประเมินโดยคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงาน ปีละ 2 ครั้ง
ทักษะภาษาอังกฤษ	- มหาวิทยาลัยศิลปากรกำหนดเกณฑ์ภาษาอังกฤษสำหรับการรับอาจารย์ใหม่
ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ OBE และเกณฑ์ AUN-QA	- ประเมินโดยคณะกรรมการประเมินคุณภาพหลักสูตร โดยใช้เกณฑ์ AUN-QA
บุคลากรสายสนับสนุน	การประเมิน
ความรู้ความสามารถเฉพาะตำแหน่งเป็นไปตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง ภายใต้การกำหนดขอบเขตของคุณวุฒิที่เจาะจงตรงตามความต้องการของหน่วยงาน เช่น นิติกร นักการเงิน นักบัญชี นักคอมพิวเตอร์	- ประเมินจากการสอบคัดเลือกบรรจุเข้าปฏิบัติงาน โดยวัดจากความรู้ในสาขาวิชาที่หน่วยงานกำหนด โดยการสอบข้อเขียน ปฏิบัติ และสอบสัมภาษณ์ - ประเมินโดยคณะกรรมการประเมินผลการทดลองปฏิบัติงาน - ประเมินโดยคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงาน ปีละ 2 ครั้ง - ประเมินโดยคณะอนุกรรมการพิจารณากำหนดระดับตำแหน่ง เพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น
ทักษะการพัฒนางานประจำสู่งการวิจัย (R2R)	- ประเมินโดยคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงาน ปีละ 2 ครั้ง - ประเมินโดยคณะอนุกรรมการพิจารณากำหนดระดับตำแหน่ง เพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น
IT literacy 1. ระบบ IT ที่เกี่ยวข้องกับงาน เช่น ERP 2. ระบบ IT ทั่วไป เช่น Microsoft Office การใช้ google form	- ประเมินจากการสอบคัดเลือกบรรจุเข้าปฏิบัติงาน โดยวัดทักษะ IT ทั่วไป - ประเมินความรู้ก่อน-หลังการอบรม - ประเมินโดยคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงาน ปีงบประมาณละ 2 ครั้ง

บทที่ 3

การกำหนดกลยุทธ์การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล

จากแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยศิลปากร ระยะ 4 ปี พ.ศ. 2567 – 2570 ซึ่งได้กำหนดนโยบายการพัฒนาบุคลากรเป็นยุทธศาสตร์หนึ่งในการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัย ดังนั้น เพื่อเป็นการผลักดันการดำเนินงานด้านการบริหารและพัฒนาบุคลากรตามแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ มหาวิทยาลัยจึงได้กำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์เกี่ยวกับการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล มหาวิทยาลัยศิลปากร ระยะ 4 ปี พ.ศ. 2567 – 2570 (ฉบับปรับแผน) โดยประกอบด้วย 3 ยุทธศาสตร์ 7 กลยุทธ์ ดังนี้

มหาวิทยาลัยชั้นนำแห่งการสร้างสรรค์ บูรณาการศาสตร์และศิลป์เพื่อความผาสุกของสังคมอย่างยั่งยืน

ยุทธศาสตร์ที่ 3 ของแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยศิลปากร ระยะ 4 ปี พ.ศ. 2567 – 2570
: เป็นมหาวิทยาลัยที่มีความเป็นเลิศด้านการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนขององค์กร

กลยุทธ์ที่ 6 ของแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยศิลปากร ระยะ 4 ปี พ.ศ. 2567 – 2570
: สร้าง/พัฒนาบุคลากรสู่ความเป็นเลิศ

แนวทางในการขับเคลื่อน

แนวทางที่ 20 : สื่อสาร/ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ ค่านิยม พันธกิจ นโยบาย รวมถึงผลงานของมหาวิทยาลัยที่ต้องการบรรลุเป้าหมายให้แก่บุคลากรหน่วยงาน ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

แนวทางที่ 21 : สร้างความเข้าใจและตระหนักในแนวทางการดำเนินงานสู่ความเป็นเลิศ

แนวทางที่ 22 : สร้างกลไกเพื่อพัฒนาบุคลากรทุกระดับทั้งในปัจจุบันและอนาคต (ผู้บริหาร บุคลากรสายวิชาการ บุคลากรสายสนับสนุน)

ยุทธศาสตร์ด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล

1. การพัฒนาบุคลากรเพื่อเสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมที่ดีของมหาวิทยาลัย	2. การพัฒนาบุคลากรเพื่อเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรบุคคลและองค์กร	3. การพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรม
<p>กลยุทธ์ที่ 1 : การเสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร เพื่อสร้างการมีส่วนร่วม การรับรู้ และความเข้าใจเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และสามารถขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน</p> <p>กลยุทธ์ที่ 2 : ส่งเสริมให้บุคลากรมีความผูกพันกับองค์กร</p>	<p>กลยุทธ์ที่ 3 : การพัฒนาผู้บริหารและผู้มีศักยภาพสูง เพื่อเสริมสร้างศักยภาพ ทักษะ และสมรรถนะ ด้านการบริหารจัดการ</p> <p>กลยุทธ์ที่ 4 : พัฒนาบุคลากรสายวิชาการให้มีสมรรถนะอาจารย์มืออาชีพทั้งด้านการจัดการเรียนการสอนและการทำผลงานทางวิชาการ และมีสมรรถนะสอดคล้องตามสมรรถนะหลักของมหาวิทยาลัย</p> <p>กลยุทธ์ที่ 5 : พัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนให้มีศักยภาพ ทักษะ และสมรรถนะ สอดคล้องตามตำแหน่งงานและสมรรถนะหลักของมหาวิทยาลัย ตลอดจนพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง</p> <p>กลยุทธ์ที่ 6 : ส่งเสริมความก้าวหน้าในสายอาชีพของบุคลากร</p>	<p>กลยุทธ์ที่ 7 : พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้และทักษะตามกลุ่มและสายงานเพื่อรองรับการพัฒนาระบบและนวัตกรรม</p>

แผนกลยุทธ์การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล มหาวิทยาลัยศิลปากร ระยะ 4 ปี พ.ศ. 2567 – 2570 (ฉบับปรับปรุง)

ประเด็นยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย (ปีงบประมาณ)				ผู้รับผิดชอบ	
			2567	2568	2569	2570		
1. การพัฒนาบุคลากรเพื่อเสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมที่ดีของมหาวิทยาลัย	1. การเสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรเพื่อสร้างการมีส่วนร่วม การรับรู้ และความเข้าใจเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และสามารถขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน	1.1 ร้อยละของคณะ/ส่วนงานที่จัดกิจกรรมที่ส่งเสริมค่านิยมองค์กร/พฤติกรรมที่พึงประสงค์ของบุคลากร (เช่น ปฐมนิเทศ/หลักสูตรอบรมผู้บริหาร/สัมมนาคณะ) (คณะ/ส่วนงานละหนึ่งโครงการ/กิจกรรม)	100	100	100	100	1. รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร 2. รองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนา 3. ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายพัฒนาบุคลากร 4. ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายสื่อสารองค์กร 5. คณบดี/หัวหน้าส่วนงาน	
		1.2 ร้อยละการรับรู้วิสัยทัศน์/ค่านิยมองค์กรของบุคลากร	95	95	95	95		
	2. ส่งเสริมให้บุคลากรมีความผูกพันกับองค์กร	2.1 Net Promotor Score	45	45	50	50		1. รองอธิการบดี 2. ผู้ช่วยอธิการบดี 3. คณบดี/หัวหน้าส่วนงาน 4. กองทรัพยากรมนุษย์
		2.2 ความพึงพอใจของบุคลากรในด้านต่าง ๆ	3.60	3.60	3.75	3.75		
		2.2.1 ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน						
		2.2.2 ด้านสวัสดิการ/สุขภาพ						
	2.2.3 ด้านความปลอดภัย							
	2.2.4 สิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน							
	2.2.5 ความเชื่อมั่นของบุคลากรต่อมหาวิทยาลัยศิลปากร (เริ่มปี 67)							
	2.3 ร้อยละการลาออกของบุคลากรช่วงอายุนานน้อยกว่า 5 ปี	<1.5	<1.5	<1	<1			
2.4 อัตราการลาออกของบุคลากรใหม่อายุนานไม่เกิน 1 ปี	<7	<7	<6	<6				

ประเด็นยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย (ปีงบประมาณ)				ผู้รับผิดชอบ
			2567	2568	2569	2570	
2. การพัฒนาบุคลากรเพื่อเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรบุคคลและองค์กร	3. การพัฒนาผู้บริหารและผู้มีศักยภาพสูงเพื่อเสริมสร้างศักยภาพ ทักษะ และสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ	3.1 ร้อยละของผู้บริหารที่นำความรู้ไปใช้ประโยชน์หลังการฝึกอบรม (ผู้บริหารระดับรองอธิการบดี คณบดี และหัวหน้าส่วนงานที่เทียบเท่า)	80	80	80	80	1. รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร 2. รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ 3. ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายพัฒนาบุคลากร 4. คณบดี/หัวหน้าส่วนงาน 5. กองทรัพยากรมนุษย์
		3.2 ร้อยละของผู้บริหาร/ผู้ทำงานบริหารระดับกลาง ที่นำความรู้ไปใช้ประโยชน์หลังการฝึกอบรม (ทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุน)	80	80	80	80	
		3.3 ร้อยละของผู้บริหารที่ได้รับการพัฒนาด้านทักษะต่าง ๆ เช่น critical thinking, การวางแผนกลยุทธ์, EdPEX/TQA	80	80	80	80	
		3.3.1 ร้อยละของผู้บริหารที่ได้รับการอบรม EdPEX/TQA	90	100	100	100	
		3.3.2 จำนวนผู้บริหารที่ได้รับการอบรม TQA Assessor/ EdPEX Assessor	50	55	60	65	
		3.3.3 ร้อยละของผู้บริหารที่เข้ารับการอบรม PDPA	90	100	100	100	
		3.3.4 ร้อยละของผู้บริหารที่เข้ารับการอบรมด้านอื่น ๆ ที่จำเป็น (ผู้บริหาร/ผู้ทำงานบริหารสายวิชาการ)	85	85	90	90	
3.4 ร้อยละของผู้บริหารที่มีผลการประเมินการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดีมาก (ผู้บริหารระดับรองอธิการบดี คณบดี และหัวหน้าส่วนงานที่เทียบเท่า)	90	90	90	90			

ประเด็นยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย (ปีงบประมาณ)				ผู้รับผิดชอบ
			2567	2568	2569	2570	
	4. พัฒนาคณาจารย์สาขาวิชาการให้มีสมรรถนะ อาจารย์มีอาชีพทั้งด้านการจัดการเรียนการสอนและการทำงานทางวิชาการ และมีสมรรถนะสอดคล้องตามสมรรถนะหลักของมหาวิทยาลัย	4.1 ร้อยละอาจารย์ที่สามารถนำองค์ความรู้จากการอบรม/การพัฒนาตนเองไปต่อยอดนำไปพัฒนางาน/พัฒนาการประกอบอาชีพของตนเอง	85	85	90	90	1. รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ 2. ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายพัฒนาบุคลากร 3. คณบดี/หัวหน้าส่วนงาน
		4.2 ร้อยละของบุคลากรสาขาวิชาการที่ได้รับการพัฒนาและมีทักษะต่าง ๆ เช่น CREATIVE, online teaching skill, working adult teaching	80	80	80	80	1. รองอธิการบดีฝ่ายพัฒนาคุณภาพองค์กร 2. รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ
		4.2.1 จำนวนอาจารย์ที่เข้าอบรมอาจารย์มีอาชีพ (นับสะสม)	250	275	300	325	3. รองอธิการบดีฝ่ายวิจัย 4. ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายพัฒนาบุคลากร
		4.2.2 ความพึงพอใจของนักศึกษาต่อการจัดการเรียนการสอนออนไลน์	3.60	3.60	3.70	3.70	5. คณบดี/หัวหน้าส่วนงาน
		4.2.3 ร้อยละอาจารย์ที่ผ่านการอบรม OBE และ AUN-QA (นับสะสม)	60	70	80	90	6. ผอ.ศูนย์นวัตกรรมการศึกษาฯ 7. ผอ.ศูนย์บริหารจัดการวิชาศึกษาทั่วไป
		4.2.4 จำนวนอาจารย์ที่ได้ขึ้นทะเบียนเป็นผู้ประเมิน AUN-QA Assessor (นับสะสม)	60	70	80	90	8. กองประกันคุณภาพการศึกษา
		4.2.5 จำนวนอาจารย์เข้ารับการอบรมฝึกอบรมการประเมินผล ROI หรือ SROI ของโครงการ (2 คน/คณะ) (นับสะสม)	60	90	120	150	
		4.2.6 จำนวนนักวิจัยรุ่นใหม่ศักยภาพสูงที่เข้าร่วมโครงการ	60	60	60	60	
		4.2.7 ร้อยละของบุคลากรสาขาวิชาการที่ได้รับการอบรมด้านการเรียนการสอน วิจัย บริการวิชาการ	80	80	80	80	

ประเด็นยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย (ปีงบประมาณ)				ผู้รับผิดชอบ
			2567	2568	2569	2570	
		4.3 จำนวนอาจารย์ที่ได้รับเชิญเข้าร่วมเป็นวิทยากร เป็นกรรมการทางด้านวิชาการ วิชาชีพ ระดับชาติ นานาชาติ	100	100	100	100	
	5. พัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนให้มีศักยภาพ ทักษะ และสมรรถนะ สอดคล้องตามตำแหน่งงานและสมรรถนะหลักของมหาวิทยาลัย ตลอดจนพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง	5.1 จำนวนโครงการพัฒนาบุคลากรเพื่อเสริมสร้าง ศักยภาพ ทักษะ และสมรรถนะของบุคลากร สายสนับสนุน (เช่น ด้านกฎหมาย การเงิน ภาษา การวิเคราะห์งาน การให้บริการ เป็นต้น)	5	5	5	5	1. รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร 2. ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายพัฒนาบุคลากร 3. คณบดี/หัวหน้าส่วนงาน 4. กองทรัพยากรมนุษย์
5.2 ร้อยละของบุคลากรสายสนับสนุนที่ได้รับการพัฒนาตามแผน IDP เพื่อให้เกิดทักษะในการทำงาน หรือมีสมรรถนะสอดคล้องตามตำแหน่งงาน		70	80	90	95		
5.3 ร้อยละบุคลากรสายสนับสนุนที่อบรมและนำความรู้มาพัฒนา เช่น SU-ERP/ d-sarabun		80	80	80	80		
5.4 มีการประเมินสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำตำแหน่งของบุคลากรสายบริหารและสายสนับสนุน		มี	มี	มี	มี		
5.5 ร้อยละของบุคลากรที่มีผลการประเมินสมรรถนะหลักเพิ่มขึ้นหลังผ่านการอบรม (นับบุคลากรที่มีสมรรถนะต่ำกว่าค่าคาดหวัง)		85	90	95	100		

ประเด็นยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย (ปีงบประมาณ)				ผู้รับผิดชอบ
			2567	2568	2569	2570	
	6. ส่งเสริมความก้าวหน้าในสายอาชีพของบุคลากร	6.1 จำนวนบุคลากรสายวิชาการที่มีตำแหน่งทางวิชาการสูงขึ้น	15	15	20	20	1. รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร 2. รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ 3. ผู้ช่วยอธิการบดี
		6.2 จำนวนบุคลากรสายสนับสนุนที่มีตำแหน่งสูงขึ้น	15	15	20	20	ฝ่ายพัฒนาบุคลากร 4. คณบดี/หัวหน้าส่วนงาน 5. กองทรัพยากรมนุษย์
3. การพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรม	7. พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ และทักษะตามกลุ่มและสายงานเพื่อรองรับการพัฒนาระบบและนวัตกรรม	7.1 ร้อยละบุคลากรที่ผ่านการอบรม IT ตามที่กำหนด	80	80	85	85	1. รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร 2. ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายพัฒนาบุคลากร 3. ผู้อำนวยการสำนักดิจิทัลฯ 4. คณบดี/หัวหน้าส่วนงาน
		7.2 จำนวนผลงาน/นวัตกรรมที่เป็น Best practice ของบุคลากรในกิจกรรม KM Day	2	2	2	2	1. รองอธิการบดีฝ่ายพัฒนาคุณภาพองค์กร 2. รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร 3. รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ 4. ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายพัฒนาบุคลากร 5. ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายพัฒนาคุณภาพองค์กร 6. คณบดี/หัวหน้าส่วนงาน 7. ผู้อำนวยการศูนย์นวัตกรรม

ประเด็นยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย (ปีงบประมาณ)				ผู้รับผิดชอบ
			2567	2568	2569	2570	
							การศึกษาฯ 8. กองประกันคุณภาพการศึกษา 9. กองทรัพยากรมนุษย์
		จำนวนฐานข้อมูล KM (E-learning ของบุคลากร)	1	-	-	-	1. ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายพัฒนาบุคลากร 2. ผู้อำนวยการสำนักดิจิทัลเทคโนโลยี 3. กองประกันคุณภาพการศึกษา 4. กองทรัพยากรมนุษย์