# แผนกลยุทธ์การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล
# มหาวิทยาลัยศิลปากร
# ระยะ 4 ปี พ.ศ. 2566 – 2569 (ฉบับปรับแผน)

ที่ประชุม ก.บ.ม. ครั้งที่ 4/2566 เมื่อวันที่ 21 กุมภาพันธ์ 2566 ได้ให้ความเห็นชอบแล้ว

# คำนำ

มหาวิทยาลัยได้ตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรทุกคนและทุกสายงานให้มีความพร้อมในการปฏิบัติงานและรองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง จึงได้จัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล มหาวิทยาลัยศิลปากร ระยะ 4 ปี พ.ศ. 2566 – 2569 (ฉบับปรับแผน) ซึ่งสอดคล้องตามแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยศิลปากร ระยะ 4 ปี พ.ศ. 2566 - 2569 และแผนปฏิบัติการมหาวิทยาลัยศิลปากร ระยะ 4 ปี พ.ศ. 2566 – 2569 ครอบคลุมด้านการบริหารกรอบอัตรากำลัง การสรรหา เส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ การส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรทุกระดับทุกสายงาน ให้มีความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะ ที่สอดคล้องตามสมรรถนะหลักและเป้าหมายและยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย ตลอดจนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ปลูกฝังค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร สร้างเสริมให้บุคลากรมีความผูกพันและทัศนคติที่ดีต่อองค์กร เพื่อช่วยผลักดันการดำเนินงานด้านการพัฒนาบุคลากรให้เป็นไปตามเป้าหมายที่มหาวิทยาลัยกำหนดไว้

มหาวิทยาลัยศิลปากร

มกราคม 2566

# สารบัญ

หน้า


**ส่วนที่ 1 บทนำ** **4**

วัตถุประสงค์ของการจัดทำแผน 4

แผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยศิลปากร ระยะ 4 ปี พ.ศ. 2566 – 2569 4

ข้อมูลสารสนเทศด้านบุคลากร 6

**ส่วนที่ 2 แนวทางการบริหารจัดการด้านบุคลากรของมหาวิทยาลัย** **8**

มาตรการกำลังคนและการบริหารอัตรากำลัง 8

แนวทางการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัย 9

การพัฒนาบุคลากรรายบุคคล 12

สมรรถนะ/ขีดความสามารถของบุคลากร 13

**ส่วนที่ 3 การกำหนดกลยุทธ์การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล** **16**

แผนกลยุทธ์การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล มหาวิทยาลัยศิลปากร ระยะ 4 ปี พ.ศ. 2566 – 2569 (ฉบับปรับแผน) 17

# ส่วนที่ 1
# บทนำ

ในการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้ บุคลากรของมหาวิทยาลัยมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการผลักดันให้ภารกิจต่าง ๆ ได้สำเร็จลุล่วง ดังนั้น กล่าวได้ว่าทรัพยากรบุคคลถือเป็นทรัพยากรที่ทรงคุณค่ามากที่สุดที่มหาวิทยาลัยควรให้ความสำคัญ สร้างขวัญและกำลังใจให้บุคลากรได้ก้าวเดินไปข้างหน้าอย่างเจริญเติบโตไปพร้อมกับมหาวิทยาลัยอย่างถาวร การพัฒนาทรัพยากรบุคคลจึงเป็นหัวใจสำคัญในการบริหารจัดการองค์กร จึงควรส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เพื่อให้บุคลากรมีความรู้และความสามารถเพิ่มขึ้น ทันต่อการเปลี่ยนแปลง มีคุณลักษณะที่ดีที่พึงประสงค์ และที่สำคัญเพื่อให้บุคลากรได้มีความรักองค์กรและผูกพันกับมหาวิทยาลัยพร้อมเสียสละเพื่อให้มหาวิทยาลัยมีการเจริญเติบโตก้าวไปสู่อนาคตที่ดีอย่างมั่นคง

**1. วัตถุประสงค์ของการจัดทำแผน**

แผนกลยุทธ์การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล มหาวิทยาลัยศิลปากร ระยะ 4 ปี พ.ศ. 2566 - 2569 (ฉบับปรับแผน) 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. 2566 - 2569**

- **ปรัชญาของมหาวิทยาลัยศิลปากร (Philosophy)** “ศิลป์และศาสตร์ สร้างสรรค์ชาติยั่งยืน”
- **ปณิธาน (Determination)** “สร้างสรรค์ศิลปะ วิทยาการ และภูมิปัญญาเพื่อสังคม”
- **อัตลักษณ์ (Identity)** “ชาวศิลปากรเป็นผู้มีความคิดสร้างสรรค์”
- **วัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture)** มีความเป็นกัลยาณมิตร (Amicability) คณะและส่วนงานทำงานร่วมกับมหาวิทยาลัยอย่างกัลยาณมิตร

◆ **วิสัยทัศน์ (Vision)** “มหาวิทยาลัยชั้นนำแห่งการสร้างสรรค์ บูรณาการศาสตร์และศิลป์เพื่อความผาสุกของสังคมอย่างยั่งยืน”

◆ **พันธกิจ (Mission)**

1. พัฒนาและถ่ายทอดความรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ โดยสร้างประสบการณ์การเรียนรู้ผ่านสภาพแวดล้อมเชิงสร้างสรรค์และการเรียนรู้เชิงนวัตกรรม
2. วิจัย เพื่อสร้างองค์ความรู้ นวัตกรรม และงานสร้างสรรค์ เพื่อการพัฒนาสังคมอย่างยั่งยืน โดยนำเสนอแนวทางการแก้ไขปัญหาด้วยการบูรณาการศาสตร์ที่สร้างสรรค์ ผ่านการจัดการองค์ความรู้และการจัดการเครือข่ายในการทำงานร่วมกัน
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 |

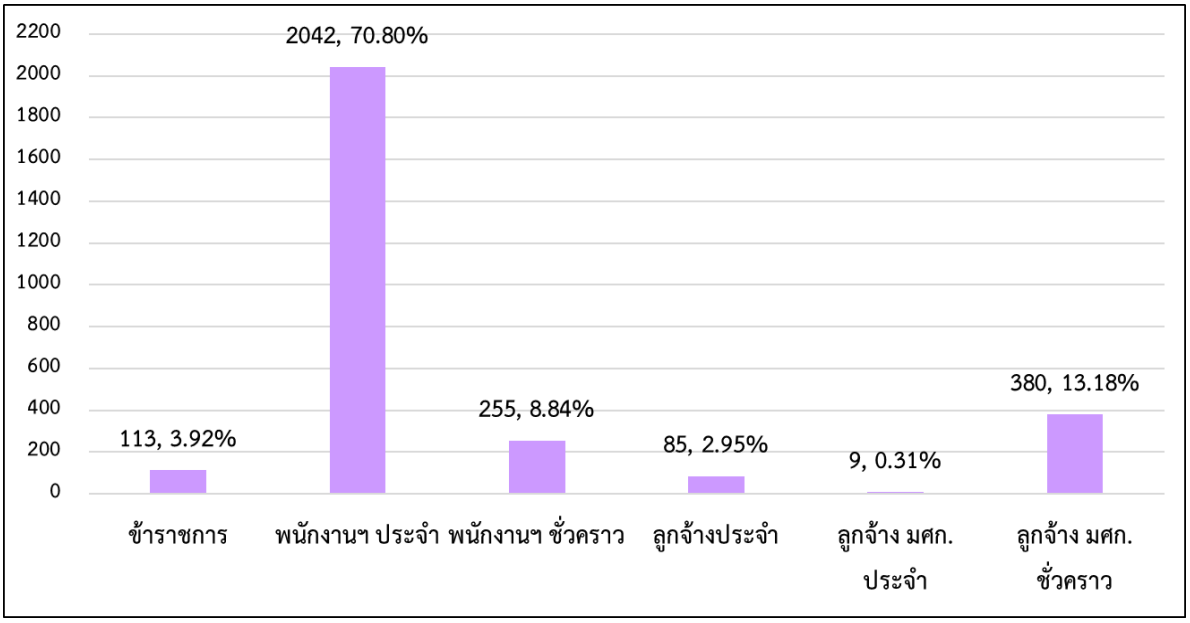
◆ **สมรรถนะหลักของมหาวิทยาลัยศิลปากร**

1. เป็นเลิศในการสร้างสรรค์ผลงานและถ่ายทอดองค์ความรู้ด้านศิลปะและการออกแบบ
2. เป็นผู้นำด้านศิลปวัฒนธรรม
3. สร้างเครือข่ายและบูรณาการความรู้ด้านวิทยาศาสตร์ ด้านมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์กับศิลปะและการออกแบบ

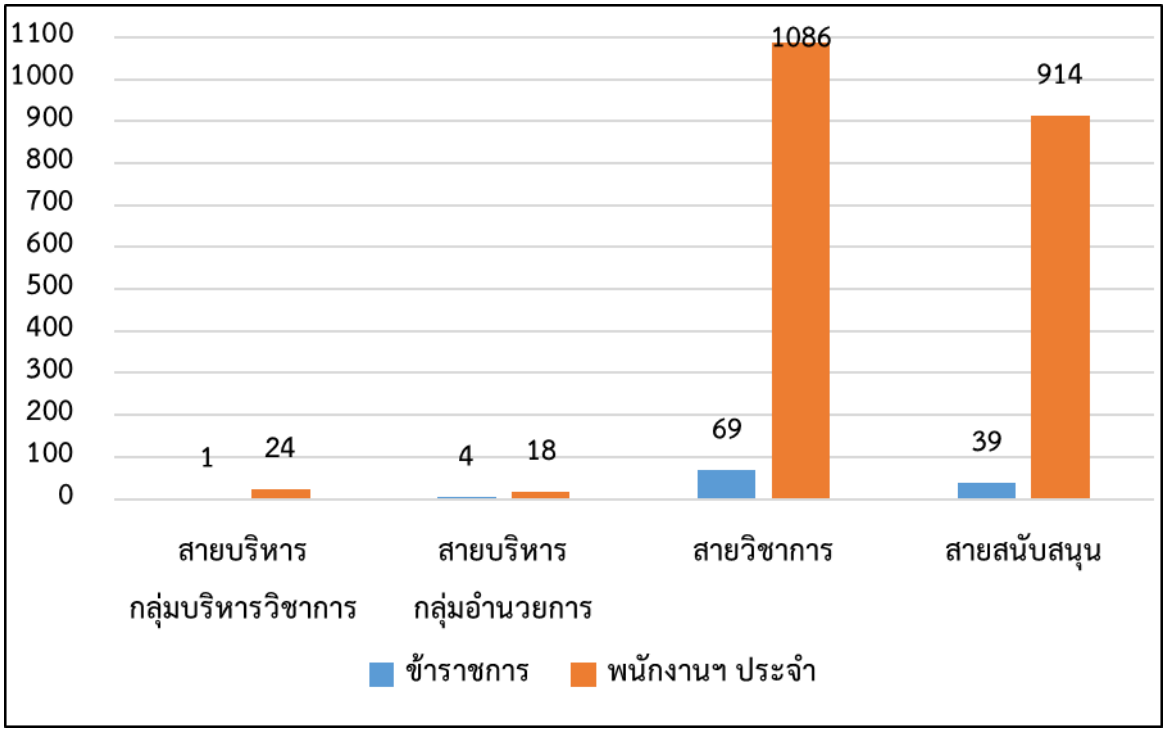
มหาวิทยาลัยได้จัดทำแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยศิลปากร ระยะ 4 ปี พ.ศ. 2566 – 2569 เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ “มหาวิทยาลัยชั้นนำแห่งการสร้างสรรค์ บูรณาการศาสตร์และศิลป์เพื่อความผาสุกของสังคมอย่างยั่งยืน” ประกอบด้วย 3 ยุทธศาสตร์ 7 กลยุทธ์ 26 มาตรการ และ 22 ตัวชี้วัด โดยได้กำหนดนโยบายการพัฒนาบุคลากรไว้เป็นยุทธศาสตร์หนึ่งในการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัย

3. ข้อมูลสารสนเทศด้านบุคลากร (ข้อมูล ณ วันที่ 31 มกราคม 2566)

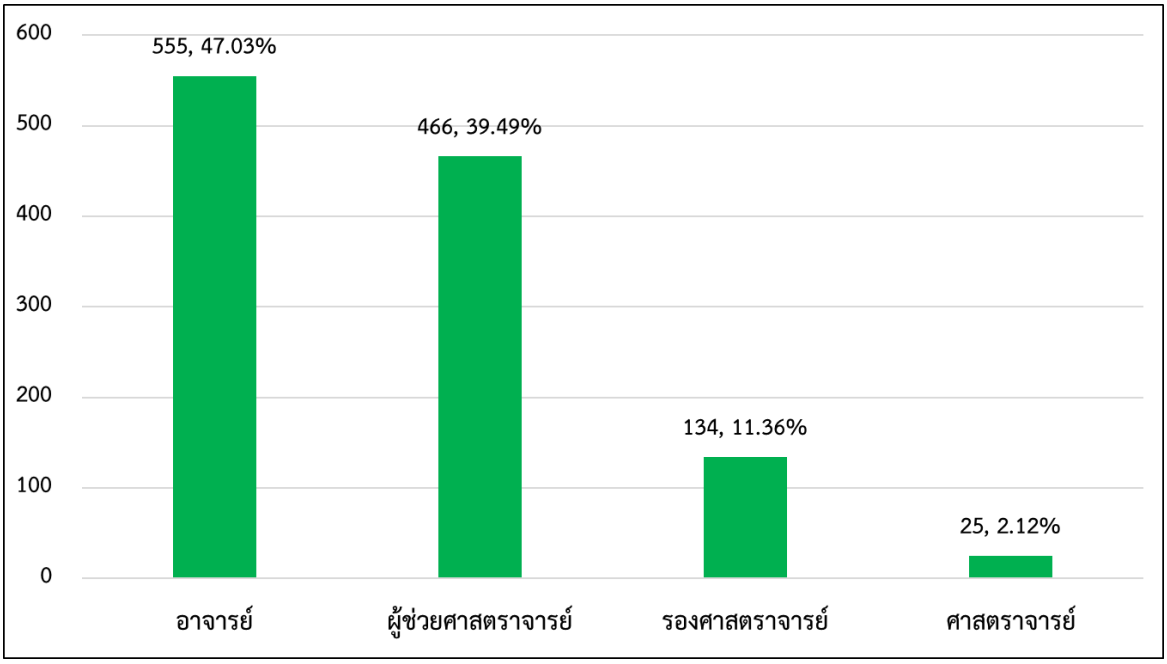
แผนภาพที่ 1 จำนวนบุคลากรจำแนกตามประเภทบุคลากร




แผนภาพที่ 2 จำนวนข้าราชการและพนักงานมหาวิทยาลัย ประเภทพนักงานประจำ จำแนกตามสายงาน



**แผนภาพที่ 3 จำนวนบุคลากรสายวิชาการจำแนกตามตำแหน่งทางวิชาการ (นับเฉพาะข้าราชการและพนักงานมหาวิทยาลัย ประเภทพนักงานประจำ)**




**ตารางที่ 1 จำนวนข้าราชการและพนักงานมหาวิทยาลัย ประเภทพนักงานประจำที่จะเกษียณอายุในปีงบประมาณ พ.ศ. 2566-2569 จำแนกตามสายงานและตำแหน่งงาน**

| สายงาน | ตำแหน่ง/ระดับ | ปีที่เกษียณอายุ | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | 2566 | 2567 | 2568 | 2569 |
| สายวิชาการ | อาจารย์ | 6 | 6 | 3 | 7 |
| | ผู้ช่วยศาสตราจารย์ | 9 | 10 | 15 | 16 |
| | รองศาสตราจารย์ | 9 | 4 | 13 | 6 |
| | ศาสตราจารย์ | 3 | 1 | 4 | 1 |
| **รวมสายวิชาการ** | | **27** | **21** | **35** | **30** |
| สายสนับสนุน | ปฏิบัติงาน | 2 | 1 | 2 | 0 |
| | ชำนาญงาน | 4 | 1 | 0 | 1 |
| | ชำนาญงานพิเศษ | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | ปฏิบัติการ | 0 | 0 | 4 | 1 |
| | ชำนาญการ | 3 | 6 | 5 | 10 |
| | ชำนาญการพิเศษ | 9 | 4 | 4 | 8 |
| | ผอ.สำนัก/ผอ.กอง/เทียบเท่า | 5 | 2 | 2 | 1 |
| **รวมสายสนับสนุน** | | **23** | **14** | **17** | **21** |
| **รวมทั้งหมด** | | **50** | **35** | **52** | **51** |

# ส่วนที่ 2
# แนวทางการบริหารจัดการด้านบุคลากรของมหาวิทยาลัย

## 1. มาตรการกำลังคนและการบริหารอัตรากำลัง

สภามหาวิทยาลัยศิลปากร ได้กำหนดมาตรการกำลังคนให้บริหารอัตรากำลังอย่างมีประสิทธิภาพ โดยกำหนดให้การจัดสรรอัตรากำลังมีสัดส่วน จำนวนบุคลากรสายสนับสนุนต่อสายวิชาการไม่เกิน 0.72 ทั้งนี้ ไม่นับรวมอัตราพนักงานมหาวิทยาลัยที่ทำหน้าที่ภารกิจเฉพาะซึ่งไม่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอน ทั้งนี้ มหาวิทยาลัยมีข้อเสนอแนะแนวทางการพิจารณากรอบอัตรากำลัง ตามลำดับดังนี้

1. พิจารณาให้ความสำคัญในการขอกรอบอัตรากำลัง สำหรับบรรจุนักเรียนทุนตามความต้องการของมหาวิทยาลัยศิลปากร เนื่องจากเป็นผู้มีความรู้ความสามารถตามที่คณะกำหนด และเพื่อขับเคลื่อนภารกิจเชิงนโยบายตามที่มหาวิทยาลัยกำหนด

2. การต่ออายุราชการของบุคลากรสายวิชาการที่มีตำแหน่งทางวิชาการ เพื่อรักษาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์สูง

3. จัดสรรอัตรากำลังสายวิชาการ เพื่อให้สัดส่วนอาจารย์ประจำ : นักศึกษาเต็มเวลา (FTES) สอดคล้องตามมาตรฐานของสำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (สกอ. เดิม) และตามที่ประชุมคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยศิลปากรกำหนด (ที่ประชุมคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยศิลปากร ครั้งที่ 12/2561)

4. การทดแทนการเกษียณอายุในตำแหน่งบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุน โดยจะพิจารณาเป็นกรณี ๆ ไป ตามที่คณะ/หน่วยงานขอเสนอกรอบตามแผนอัตรากำลังด้วยเหตุผลดังกล่าว

5. สำหรับกรอบอัตราเพิ่มในเหตุผลอื่น ๆ นอกเหนือจากที่กล่าวมาข้างต้นนั้น เช่น การเปิดหลักสูตรใหม่ การปรับโครงสร้างหน่วยงาน การเพิ่มหน่วยงานตามยุทธศาสตร์ จะพิจารณาเป็นกรณี ๆ ไป

ทั้งนี้ การจัดสรรอัตรากำลัง จะเป็นไปตามมติที่ประชุมของคณะกรรมการจัดสรรกรอบอัตรากำลัง ซึ่งจะพิจารณาจัดสรรเป็นรายปี โดยมีเงื่อนไขอื่น ๆ ประกอบการพิจารณา ได้แก่

- เงินรายได้ของคณะ/ส่วนงาน
- สัดส่วนจำนวนนักศึกษาเต็มเวลา ต่ออาจารย์ประจำหลักสูตร/อาจารย์ตามเกณฑ์มาตรฐาน FTES (สป.อว.) ในปีการศึกษานั้น ๆ
- เหตุผลความจำเป็นตามยุทธศาสตร์/นโยบายของมหาวิทยาลัยหรือของคณะ/ส่วนงาน
- จำนวนนักศึกษาที่รับจริงของคณะ ในปีการศึกษานั้น ๆ
- บริบทหรือสภาพแวดล้อมอื่น ๆ ที่มีผลกระทบต่อรายได้หรือจำนวนนักศึกษารับจริงที่เกิดขึ้นในปีนั้น ๆ เป็นต้น

(ที่มา : แผนอัตรากำลังมหาวิทยาลัยศิลปากร ระยะ 4 ปี พ.ศ. 2563 – 2566)

## 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 74.72

มหาวิทยาลัยได้มีพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยศิลปากร พ.ศ. 2559 ทำให้มีการเปลี่ยนสถานภาพจากข้าราชการมาเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย ปัจจุบันจึงมีข้าราชการเหลืออยู่เพียง 113 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 คณาจารย์ที่สังกัดคณะวิชาต่าง ๆ ผู้มีหน้าที่ทำการสอนและวิจัย ซึ่งเป็นบุคลากรผู้ทำหน้าที่ตามพันธกิจหลักของมหาวิทยาลัย

และพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน ได้แก่ บุคลากรที่สังกัดสำนักงานอธิการบดีและในคณะ/ส่วนงานอื่น ๆ ซึ่งทำหน้าที่สนับสนุนภารกิจของมหาวิทยาลัย

จากการแบ่งสายงานของบุคลากรดังกล่าวข้างต้น มหาวิทยาลัยจึงได้วางแนวทางการพัฒนาบุคลากรตามสายงานต่าง ๆ ดังนี้

### 2.1 การพัฒนาผู้บริหารและบุคลากรที่มีศักยภาพสูง

ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยและคณะ/ส่วนงานทุกระดับ เป็นผู้มีส่วนสำคัญในการกำหนดยุทธศาสตร์และนโยบายในการบริหารองค์กร โดยเฉพาะปัจจุบันที่บริบทของสังคมมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ทั้งด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี และกระแสสังคมของโลก ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ส่งผลกระทบต่อหน่วยงานทั้งทางตรงและทางอ้อม 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 กรอบมาตรฐานอาจารย์มืออาชีพด้านการเรียนการสอน มหาวิทยาลัยศิลปากร ลงวันที่ 18 มีนาคม 2564 โดยกำหนดให้อาจารย์ผู้สอนต้องเข้ารับการอบรมในหลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะอาจารย์มืออาชีพของมหาวิทยาลัย ตามหัวข้อที่เหมาะสม เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้อาจารย์ได้พัฒนาตนเอง มีสมรรถนะและประสิทธิภาพในการจัดการเรียนการสอน มีการใช้วิธีการสอนที่หลากหลาย และสนับสนุนการเรียนรู้ด้วยความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรม และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ตามประกาศฯ ดังกล่าว อาจารย์ใหม่ที่ได้รับการบรรจุแต่งตั้ง ต้องผ่านการอบรมหลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะอาจารย์มืออาชีพตามที่มหาวิทยาลัยกำหนด ภายในระยะเวลาไม่เกิน 6 เดือน เพื่อประกอบการพิจารณาของคณะกรรมการประเมินผลการทดลองปฏิบัติงาน จากนั้นจะต้องยื่นเอกสารหลักฐานการดำเนินการด้านการจัดการเรียนการสอนหลังการอบรม ภายในระยะเวลาไม่เกิน 1 ปี เพื่อรับการพิจารณาจากคณะกรรมการพัฒนาสมรรถนะอาจารย์มืออาชีพในการกำหนดระดับอาจารย์มืออาชีพระดับที่ 1 ตามกรอบมาตรฐานอาจารย์มืออาชีพด้านการเรียนการสอน หรือ

(1.2) มหาวิทยาลัยและคณะวิชา ยังได้ส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรสายวิชาการโดยการจัดอบรมที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอน ได้แก่ การอบรมด้านเทคนิคการสอน การจัดทำหลักสูตรตามเกณฑ์ AUN-QA การบริหารหลักสูตรที่มุ่งเน้นผลลัพธ์การเรียนรู้ในแนวทาง Outcome Based Education (OBE) เป็นต้น

***(2) ด้านงานวิจัยและงานสร้างสรรค์***

(2.1) มหาวิทยาลัยได้จัดตั้งกองทุนสนับสนุนการวิจัย นวัตกรรมและการสร้างสรรค์ของมหาวิทยาลัยศิลปากรขึ้น โดยกำหนดให้ทุกคณะต้องนำส่งเงินร้อยละ 5 ของเงินรายได้ เข้ากองทุนสนับสนุนการวิจัยฯ นี้ เพื่อพัฒนาศักยภาพบุคลากรในด้านการวิจัย สร้างนวัตกรรมและการสร้างสรรค์อย่างเป็นระบบ ส่งเสริมการสร้างและเผยแพร่ผลงานวิจัย นวัตกรรมและการสร้างสรรค์ที่มีคุณภาพสูง และสนับสนุนการนำผลงานวิจัย นวัตกรรมและการสร้างสรรค์ไปใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์หรือเพื่อสังคม

(2.2) มหาวิทยาลัยมีข้อบังคับมหาวิทยาลัยศิลปากรว่าด้วยการบริหารจัดการทรัพย์สินทางปัญญาของมหาวิทยาลัยศิลปากร พ.ศ. 2563 เพื่อให้มีแนวทางที่ชัดเจนและเป็นธรรมในการดำเนินการด้านทรัพย์สินทางปัญญาของมหาวิทยาลัยศิลปากร อันจะเป็นการส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยทำการศึกษา ค้นคว้า วิจัย พัฒนา ตลอดจนสร้างสรรค์ผลงานด้านทรัพย์สินทางปัญญา

โดยเฉพาะทรัพย์สินทางปัญญาที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์ได้ รวมทั้งเป็นการพิทักษ์ปกป้องสิทธิอันชอบธรรมของผู้สร้างผลงาน

(2.3) การให้รางวัลนักวิจัยดีเด่น เพื่อเป็นการเชิดชูเกียรติคุณนักวิจัยของมหาวิทยาลัยที่ได้ผลิตผลงานวิจัย นวัตกรรมและการสร้างสรรค์ที่มีคุณภาพสู่วงวิชาการและสาธารณชน ตลอดจนเป็นขวัญกำลังใจในการสร้างสรรค์ผลงานให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น โดยมีการดำเนินการเป็นประจำต่อเนื่องทุกปี

***(3) ด้านผลงานทางวิชาการเพื่อเสนอขอตำแหน่งทางวิชาการ***

(3.1) มหาวิทยาลัยมีข้อบังคับมหาวิทยาลัยศิลปากรว่าด้วยการบริหารงานบุคคลพนักงานมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2559 กำหนดให้มีการประเมินความก้าวหน้าตำแหน่งทางวิชาการของพนักงานประจำสายวิชาการ ให้บุคลากรสายวิชาการเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการภายในระยะเวลาที่กำหนด และกำหนดให้คณะจัดให้มีมาตรการส่งเสริมการทำผลงานทางวิชาการ เพื่อสนับสนุนให้บุคลากรสายวิชาการเสนอขอตำแหน่งทางวิชาการ เช่น การจัดอบรมการจัดทำผลงานทางวิชาการเพื่อการเสนอขอกำหนดตำแหน่งฯ หลักเกณฑ์ และวิธีการในการเสนอขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาการ และจริยธรรมและจรรยาบรรณทางวิชาการ เป็นต้น

(3.2) มีข้อบังคับมหาวิทยาลัยศิลปากรว่าด้วยการกำหนดภาระงานขั้นต่ำและผลงานทางวิชาการ เพื่อกำหนดมาตรฐานภาระงานขั้นต่ำและผลงานทางวิชาการของผู้ดำรงตำแหน่งอาจารย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์ ของมหาวิทยาลัยศิลปากร โดยนำภาระงานขั้นต่ำและผลงานทางวิชาการมาเป็นตัวชี้วัดผลงานหลักในการจัดทำข้อตกลงร่วมกันในการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของคณาจารย์ และการพิจารณาเลื่อนเงินเดือนตามข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ มีการกำกับติดตามการทำผลงานทางวิชาการของคณาจารย์โดยกำหนดให้คณะรายงานจำนวนผลงานทางวิชาการเป็นรายเฉพาะบุคคลของคณาจารย์ประจำทุกปี ตั้งแต่ พ.ศ. 2560 เป็นต้นมาอย่างต่อเนื่องกัน

**2.3 การพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุน**

มหาวิทยาลัยส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนตามภาระงานที่เกี่ยวข้องและเสริมสร้างศักยภาพเพื่อการพัฒนาปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง เน้นด้านการบริหารจัดการ การพัฒนาระบบข้อมูลด้วยเทคโนโลยี เพื่อพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนให้มีศักยภาพ มีความเชี่ยวชาญในงานมีความก้าวหน้าในสายงานที่ปฏิบัติ ตลอดจนส่งเสริมด้านวิชาการและวิชาชีพเพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถในการนำไปประยุกต์ใช้ในงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ นอกจากนั้น ยังเป็นการส่งเสริมให้บุคลากรสายสนับสนุนนำผลสัมฤทธิ์ที่ได้ไปใช้ในการจัดทำผลงานทางวิชาการ เพื่อใช้เสนอขอกำหนดตำแหน่งที่สูงขึ้น ดังนี้

1. มีการดำเนินโครงการพัฒนาบุคลากรทั้งระดับมหาวิทยาลัยและคณะ/หน่วยงาน เพื่อเสริมสร้างศักยภาพและทักษะของบุคลากรทุกระดับ ตลอดจนสนับสนุนให้บุคลากรเข้ารับการอบรมในหลักสูตรต่าง ๆ ทั้งที่จัดขึ้นทั้งจากหน่วยงานภายในและหน่วยงานภายนอกอย่างสม่ำเสมอ

2. ให้ความสำคัญกับการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าของบุคลากร เพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงานและสร้างความเชื่อมั่นในความมั่นคงของอาชีพให้แก่บุคลากร โดยมีข้อบังคับมหาวิทยาลัยศิลปากรว่าด้วยการกำหนดระดับตำแหน่งและการแต่งตั้งพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น มีการประเมินค่างานของตำแหน่งในแต่ละคณะ/ส่วนงาน นำไปสู่การกำหนดระดับ

ตำแหน่งที่สมควรมีตามที่สภามหาวิทยาลัยกำหนด เพื่อให้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและมีผลงานเข้ารับการประเมินเพื่อขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นได้ นอกจากนี้ กำหนดให้มีการจัดประชุมเพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับเส้นทางความก้าวหน้าของบุคลากรสายสนับสนุน การอบรมเกี่ยวกับการเขียนคู่มือการปฏิบัติงานเพื่อเสนอขอกำหนดระดับตำแหน่งที่สูงขึ้น

3. ส่งเสริมให้มีการจัดการความรู้ทั้งภายในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงานตามภารกิจหลักต่าง ๆ ที่จำเป็น เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้แนวปฏิบัติที่ดีในการปฏิบัติงาน ให้บุคลากรเกิดความรู้ความเข้าใจที่ตรงกัน และสามารถปฏิบัติงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันได้ เช่น การเบิกจ่ายเงิน กระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง การบริหารงานบุคคล กฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น

4. มหาวิทยาลัยได้กำหนดให้สำนักดิจิทัลเทคโนโลยีเป็นผู้จัดทำหลักสูตรอบรมและพัฒนาทักษะบุคลากรเพื่อยกระดับความรู้ความสามารถด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อให้บุคลากรมีความพร้อมให้รู้เท่าทันในการปรับใช้ข้อมูลสารสนเทศที่มีอยู่อย่างเหมาะสม สามารถใช้สื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อส่งเสริมการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง

นอกจากนี้ มหาวิทยาลัยได้กำหนดให้ทุกคณะ/ส่วนงาน ส่งเสริมสนับสนุนบุคลากรทุกประเภทให้ได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถและทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานควบคู่กันไปด้วย

**3. การพัฒนาบุคลากรรายบุคคล**

มหาวิทยาลัยมีนโยบายการพัฒนาบุคลากร โดยกำหนดกลยุทธ์ให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยศิลปากรจัดทำแผนพัฒนาตนเองเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถหรือสมรรถนะให้สอดคล้องและตอบสนองต่อเป้าหมายและทิศทางการพัฒนาทั้งส่วนบุคคล ส่วนงาน และมหาวิทยาลัย โดยกำหนดแนวทางการดำเนินงาน ดังนี้

1. กำหนดความสามารถหรือสมรรถนะของบุคลากร ทั้งสมรรถนะหลัก สมรรถนะการบริหารจัดการ และสมรรถนะตามสายงาน ตามข้อบังคับมหาวิทยาลัยศิลปากรว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน พ.ศ. 2561

2. มีการประเมินผลงานด้านความสามารถหรือสมรรถนะในการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานในเชิงพฤติกรรม โดยกำหนดค่าน้ำหนักร้อยละ 30 ตามสมรรถนะที่กำหนดในข้อ 1 เพื่อนำข้อมูลจากผลการประเมินมาใช้ในการวิเคราะห์จุดแข็ง-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 เป็นต้นไป

5. มีการสื่อสารและสร้างความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานและแผนการพัฒนารายบุคคล (IDP) ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา และจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลเพื่อเป็นกรอบแนวทางในการพัฒนาบุคลากรทุกรอบ 6 เดือน

6. มีการติดตามและประเมินผลการพัฒนารายบุคคล เพื่อให้บุคลากรได้นำความรู้ที่ได้รับจากการพัฒนามาใช้ในการพัฒนาตน พัฒนางาน และถ่ายทอดองค์ความรู้แก่ผู้ร่วมงานได้
จัดเก็บรวบรวมข้อมูลการพัฒนารายบุคคลทั้งระดับคณะ/ส่วนงานและระดับมหาวิทยาลัย เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับวางแผนการพัฒนาบุคลากรในปีถัดไป

**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 ความสามารถในการสื่อสาร ข้อมูลการสนับสนุนและติดตามงาน และการคิดวิเคราะห์และการตัดสินใจแก้ปัญหา และให้ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นและผู้รับการประเมินตกลงร่วมกันในการกำหนดสมรรถนะการบริหารจัดการ เพิ่มเติมอีกจำนวน 3 คุณลักษณะ โดยให้พิจารณาตามความเหมาะสมกับประเภทและตำแหน่งของผู้รับการประเมิน

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

- พนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ ได้แก่ การค้นคว้าและถ่ายทอดความรู้ และการพัฒนาศักยภาพคน
- พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน ได้แก่ มีจิตสานึกในการให้บริการ และการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

และให้ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นและผู้รับการประเมินตกลงร่วมกันในการกำหนดสมรรถนะตามสายงานเพิ่มเติมอีกจำนวน 2 คุณลักษณะ โดยให้พิจารณาตามความเหมาะสมกับประเภทและตำแหน่งของผู้รับการประเมิน

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

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 ขีดความสามารถที่จำเป็นของบุคลากร**

| บุคลากรสายบริหาร | การประเมิน |
|---|---|
| การบริหารจัดการโดยใช้ EdPEx/ TQA | - ประเมินโดยคณะกรรมการประเมินส่วนงานฯ ทุกปี |
| ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ PDPA | - ประเมินความรู้ก่อน-หลังการอบรม |
| **บุคลากรสายวิชาการ** | **การประเมิน** |
| ความรู้ความสามารถในศาสตร์ตาม 3 กลุ่มสาขา | - ประเมินจากการสอบคัดเลือกบรรจุเข้าปฏิบัติงาน โดยการสอบสัมภาษณ์ การบรรยาย แสดงวิธีการสอน และผลงานทางวิชาการ<br>- ประเมินโดยคณะกรรมการประเมินผลการทดลองปฏิบัติงาน<br>- ประเมินโดยคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงาน ปีละ 2 ครั้ง<br>- ประเมินความรู้ความสามารถเมื่อเสนอขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาการ |
| ความรู้ความสามารถในด้านการสอน สมรรถนะอาจารย์มืออาชีพ และการจัดการเรียนการสอนออนไลน์ | - ประเมินโดย คณะกรรมการประเมินผลการทดลองปฏิบัติงาน โดย ก.บ.ม. กำหนดให้อาจารย์ใหม่ที่บรรจุตั้งแต่ 1 พ.ค. 64 จะต้องผ่านการอบรมและได้รับการกำหนดระดับสมรรถนะอาจารย์มืออาชีพ ระดับที่ 1 ซึ่งจะเป็นส่วนหนึ่งของการประเมิน<br>- ประเมินผลการสอนเมื่อเสนอขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาการ<br>- ประเมินโดยคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงาน ปีละ 2 ครั้ง |
| ภาษาอังกฤษ | - มหาวิทยาลัยศิลปากรกำหนดเกณฑ์ภาษาอังกฤษสำหรับการรับอาจารย์ใหม่ |
| ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ OBE และเกณฑ์ AUN-QA | - ประเมินโดยคณะกรรมการประเมินคุณภาพหลักสูตร โดยใช้เกณฑ์ AUN-QA |
| ความสามารถในการสร้างผลงานวิจัยแบบบูรณาการ | - ประเมินโดยคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงาน ปีละ 2 ครั้ง ซึ่งคณาจารย์ต้องมีผลงานเป็นไปตามข้อบังคับฯ ว่าด้วยภาระงานขั้นต่ำและผลงานทางวิชาการ |

| บุคลากรสายสนับสนุน | การประเมิน |
|---|---|
| ความรู้ความสามารถเฉพาะตำแหน่งเป็นไปตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง ภายใต้การกำหนดขอบเขตของคุณวุฒิที่เจาะจงตรงตามความต้องการของหน่วยงาน เช่น นักกฎหมาย นักการเงิน นักบัญชี นักคอมพิวเตอร์ | - ประเมินจากการสอบคัดเลือกบรรจุเข้าปฏิบัติงาน โดยวัดจากความรู้ในสาขาวิชาที่หน่วยงานกำหนด โดยการสอบข้อเขียน ปฏิบัติ และสอบสัมภาษณ์<br>- ประเมินโดยคณะกรรมการประเมินผลการทดลองปฏิบัติงาน<br>- ประเมินโดยคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงาน ปีละ 2 ครั้ง<br>- ประเมินโดยคณะอนุกรรมการพิจารณากำหนดระดับตำแหน่งเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น |
| IT literacy<br>1. ระบบ IT ที่เกี่ยวข้องกับงาน เช่น ERP (ฝ่ายการเงิน พัสดุ)<br>2. ระบบ IT ทั่วไป เช่น Microsoft Office การใช้ google form | - ประเมินจากการสอบคัดเลือกบรรจุเข้าปฏิบัติงาน โดยวัดทักษะ IT ทั่วไป<br>- ประเมินความรู้ก่อน-หลังการอบรม<br>- ประเมินโดยคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงาน ปีงบประมาณละ 2 ครั้ง |

# บทที่ 3
# การกำหนดกลยุทธ์การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล

จากแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยศิลปากร ระยะ 4 ปี พ.ศ. 2566 – 2569 ซึ่งได้กำหนดนโยบายการพัฒนาบุคลากรเป็นยุทธศาสตร์หนึ่งในการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัย ดังนั้น เพื่อเป็นการผลักดันการดำเนินงานด้านการบริหารและพัฒนาบุคลากรตามแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ มหาวิทยาลัยจึงได้กำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์เกี่ยวกับการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล มหาวิทยาลัยศิลปากร ระยะ 4 ปี พ.ศ. 2566 – 2569 (ฉบับปรับแผน) โดยประกอบด้วย 3 ยุทธศาสตร์ 7 กลยุทธ์ ดังนี้

**มหาวิทยาลัยชั้นนำแห่งการสร้างสรรค์**
**บูรณาการศาสตร์และศิลป์เพื่อความผาสุกของสังคมอย่างยั่งยืน**

**วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ 3 ของแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยศิลปากร ระยะ 4 ปี พ.ศ. 2566 – 2569**
**:** องค์กรที่มีความเป็นเลิศด้านการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืน

**กลยุทธ์ที่ 6 ของแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยศิลปากร ระยะ 4 ปี พ.ศ. 2566 – 2569**
**:** สร้างคน/พัฒนาบุคลากรสู่ความเป็นเลิศ
**มาตรการ**
1. สื่อสาร/ถ่ายทอด วิสัยทัศน์ ค่านิยม พันธกิจ นโยบายอื่น ๆ รวมถึงผลงานของมหาวิทยาลัยที่ต้องการบรรลุให้กับบุคลากร/หน่วยงาน ทั้งภายในและภายนอกองค์กร
2. สร้างความเข้าใจและตระหนักในแนวทางการดาเนินงานสู่ความเป็นเลิศ
3. สร้างกลไก/ พัฒนาบุคลากรทุกระดับทั้งในปัจจุบันและอนาคต (ผู้บริหาร/ บุคลากรสายวิชาการ/ บุคลากรสายสนับสนุน)

| **ยุทธศาสตร์ด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล** | | |
|---|---|---|
| **1. การพัฒนาบุคลากรเพื่อเสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมที่ดีของหาวิทยาลัย** | **2. การพัฒนาบุคลากรเพื่อเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรบุคคลและองค์กร** | **3. การพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรม** |
| **กลยุทธ์ที่ 1 :** การเสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร เพื่อสร้างการมีส่วนร่วม การรับรู้ และความเข้าใจเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และสามารถขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน<br>**กลยุทธ์ที่ 2 :** ส่งเสริมให้บุคลากรมีความผูกพันกับองค์กร | **กลยุทธ์ที่ 3 :** การพัฒนาผู้บริหารและผู้มีศักยภาพสูง เพื่อเสริมสร้างศักยภาพ ทักษะ และสมรรถนะ ด้านการบริหารจัดการ<br>**กลยุทธ์ที่ 4 :** พัฒนาบุคลากรสายวิชาการให้มีสมรรถนะอาจารย์มืออาชีพทั้งด้านการจัดการเรียนการสอนและการทำผลงานทางวิชาการ และมีสรรถนะสอดคล้องตามสมรรถนะหลักของมหาวิทยาลัย<br>**กลยุทธ์ที่ 5 :** พัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนให้มีศักยภาพ ทักษะ และสมรรถนะ สอดคล้องตามตำแหน่งงานและสมรรถนะหลักของมหาวิทยาลัย ตลอดจนพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง<br>**กลยุทธ์ที่ 6 :** ส่งเสริมความก้าวหน้าในสายอาชีพของบุคลากร | **กลยุทธ์ที่ 7 :** พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้และทักษะตามกลุ่มและสายงานเพื่อรองรับการพัฒนาระบบและนวัตกรรม |

**แผนกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคล มหาวิทยาลัยศิลปากร ระยะ 4 ปี พ.ศ. 2566 – 2569 (ฉบับปรับแผน)**

| ประเด็นยุทธศาสตร์ | กลยุทธ์ | ตัวชี้วัด | เป้าหมาย (ปีงบประมาณ) | | | | ผู้รับผิดชอบ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 2566 | 2567 | 2568 | 2569 | |
| 1. การพัฒนาบุคลากรเพื่อเสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมที่ดีของหาวิทยาลัย | 1. การเสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร เพื่อสร้างการมีส่วนร่วม การรับรู้ และความเข้าใจเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และสามารถขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน | 1.1 ร้อยละของคณะ/ส่วนงานที่จัดกิจกรรมที่ส่งเสริมค่านิยมองค์กร/พฤติกรรมที่พึงประสงค์ของบุคลากร (ปฐมนิเทศ/หลักสูตรอบรมผู้บริหาร/สัมมนาคณะ)(คณะ/ส่วนงานละหนึ่งโครงการ/กิจกรรม) | 100 | 100 | 100 | 100 | 1. รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร<br>2. รองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนา<br>3. ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายพัฒนาองค์กรฯ<br>4. ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายสื่อสารองค์กร<br>5. คณบดี/หัวหน้าส่วนงาน |
| | | 1.2 ร้อยละการรับรู้วิสัยทัศน์/ค่านิยมองค์กรของบุคลากร | 95 | 95 | 95 | 95 | |
| | 2. ส่งเสริมให้บุคลากรมีความผูกพันกับองค์กร | 2.1 Net Promotor Score | 40 | 45 | 45 | 50 | 1. รองอธิการบดี<br>2. ผู้ช่วยอธิการบดี<br>3. คณบดี/หัวหน้าส่วนงาน |
| | | 2.2 ความพึงพอใจของบุคลากรในด้านต่าง ๆ<br>2.2.1 ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน<br>2.2.2 ด้านสวัสดิการ/สุขภาพ<br>2.2.3 ด้านความปลอดภัย<br>2.2.4 สิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน | 3.51 | 3.60 | 3.60 | 3.75 | |
| | | 2.3 ร้อยละการลาออกของบุคลากรช่วงอายุงานน้อยกว่า 5 ปี | <2 | <1.5 | <1.5 | <1 | |
| | | 2.4 อัตราการลาออกของบุคลากรใหม่อายุงานไม่เกิน 1 ปี | <8 | <7 | <7 | <6 | |

| ประเด็นยุทธศาสตร์ | กลยุทธ์ | ตัวชี้วัด | เป้าหมาย (ปีงบประมาณ) | | | | ผู้รับผิดชอบ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 2566 | 2567 | 2568 | 2569 | |
| 2. การพัฒนาบุคลากรเพื่อเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรบุคคลและองค์กร | 3. การพัฒนาผู้บริหารและผู้มีศักยภาพสูง เพื่อเสริมสร้างศักยภาพ ทักษะ และสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ | 3.1 ร้อยละของผู้บริหารที่นำความรู้ไปใช้ประโยชน์ (ติดตามผลหลังการอบรม ความรู้ที่ได้รับ การใช้ประโยชน์) | 80 | 80 | 80 | 80 | 1. รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร<br>2. รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการฯ<br>3. ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายพัฒนาองค์กรฯ<br>4. คณบดี/หัวหน้าส่วนงาน |
| | | 3.2 ร้อยละของผู้บริหาร/ผู้ทำงานบริหารระดับกลาง ที่นำความรู้ไปใช้ประโยชน์ | 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 | 45 | 50 | 55 | 60 | |
| | | 3.3.3 ร้อยละของผู้บริหารที่เข้ารับการอบรม PDPA | 90 | 100 | 100 | 100 | |
| | | 3.3.4 ร้อยละของผู้บริหารที่เข้ารับการอบรมด้านอื่น ๆ ที่จำเป็น | 80 | 85 | 85 | 90 | |
| | | 3.4 ร้อยละของผู้บริหารที่มีผลการประเมินการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดีมาก (ผู้บริหารระดับรองอธิการบดี คณบดี และหัวหน้าส่วนงานที่เทียบเท่า) | 90 | 90 | 90 | 90 | |

| ประเด็นยุทธศาสตร์ | กลยุทธ์ | ตัวชี้วัด | เป้าหมาย (ปีงบประมาณ) | | | | ผู้รับผิดชอบ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 2566 | 2567 | 2568 | 2569 | |
| | 4. พัฒนาบุคลากรสายวิชาการให้มีสมรรถนะอาจารย์มืออาชีพทั้งด้านการจัดการเรียนการสอนและการทำผลงานทางวิชาการ และมีสรรถนะสอดคล้องตามสมรรถนะหลักของมหาวิทยาลัย | 4.1 ร้อยละอาจารย์ที่สามารถนำองค์ความรู้จากการอบรม/การพัฒนาตนเองไปต่อยอดนำไปพัฒนางาน/พัฒนาการประกอบอาชีพของตนเอง | 80 | 85 | 85 | 90 | 1. รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการฯ<br>2. ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายพัฒนาองค์กรฯ<br>3. คณบดี/หัวหน้าส่วนงาน |
| | | 4.2 ร้อยละของบุคลากรสายวิชาการที่ได้รับการพัฒนาและมีทักษะต่าง ๆ เช่น CREATIVE, online teaching skill, working adult teaching (วปส.4 ก.2) | 80 | 80 | 80 | 80 | 1. รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการฯ<br>2. ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายพัฒนาองค์กรฯ<br>3. คณบดี/หัวหน้าส่วนงาน<br>4. ผอ.ศูนย์นวัตกรรมการศึกษาฯ<br>5. ผอ.ศูนย์บริหารจัดการวิชาศึกษาทั่วไปฯ<br>6. กองประกันคุณภาพการศึกษา |
| | | 4.2.1 จำนวนอาจารย์ที่เข้าอบรมอาจารย์มืออาชีพ | 225 | 250 | 275 | 300 | |
| | | 4.2.2 ความพึงพอใจของนักศึกษาต่อการจัดการเรียนการสอนออนไลน์ | 3.55 | 3.60 | 3.60 | 3.70 | |
| | | 4.2.3 ร้อยละอาจารย์ที่ผ่านการอบรม OBE และ AUN-QA | 60 | 70 | 80 | 90 | |
| | | 4.2.4 จำนวนอาจารย์ที่ได้ขึ้นทะเบียนเป็นผู้ประเมิน AUN-QA Assessor | 60 | 70 | 80 | 90 | |
| | | 4.2.5 จำนวนอาจารย์เข้ารับการอบรมฝึกอบรมการประเมินผล ROI หรือ SROI ของโครงการ (2 คน / คณะ) | 60 | 90 | 120 | 150 | |
| | | 4.2.6 จำนวนนักวิจัยรุ่นใหม่ศักยภาพสูงที่เข้าร่วมโครงการ | 60 | 60 | 60 | 60 | |

| ประเด็นยุทธศาสตร์ | กลยุทธ์ | ตัวชี้วัด | เป้าหมาย (ปีงบประมาณ) | | | | ผู้รับผิดชอบ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 2566 | 2567 | 2568 | 2569 | |
| | 5. พัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนให้มีศักยภาพ ทักษะ และสมรรถนะ สอดคล้องตามตำแหน่งงานและสมรรถนะหลักของมหาวิทยาลัย ตลอดจนพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง | 5.1 จำนวนโครงการพัฒนาบุคลากรเพื่อเสริมสร้างศักยภาพ ทักษะ และสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน (เช่น ด้านกฎหมาย การเงิน ภาษา การวิเคราะห์งาน การให้บริการ เป็นต้น) | 5 | 5 | 5 | 5 | 1. รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร<br>2. ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายพัฒนาองค์กรฯ<br>3. คณบดี/หัวหน้าส่วนงาน |
| | | 5.2 ร้อยละของบุคลากรสายสนับสนุนที่ได้รับการพัฒนาทักษะต่าง ๆ เพื่อให้เกิด multiple skill ในการทำงาน หรือมีสมรรถนะสอดคล้องตามตำแหน่งงาน | 60 | 70 | 80 | 90 | |
| | | 5.3 มีการประเมินสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำตำแหน่งของบุคลากรสายบริหารและสายสนับสนุน | มี | มี | มี | มี | |
| | | 5.4 ร้อยละของบุคลากรที่มีผลการประเมินสมรรถนะหลักเพิ่มขึ้นหลังผ่านการอบรม (นับบุคลากรที่มีสมรรถนะต่ำกว่าค่าคาดหวัง) | 80 | 85 | 90 | 95 | |
| | 6. ส่งเสริมความก้าวหน้าในสายอาชีพของบุคลากร | 6.1 จำนวนบุคลากรสายวิชาการที่มีตำแหน่งทางวิชาการสูงขึ้น | 10 | 15 | 15 | 20 | 1. รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร<br>2. รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ<br>3. ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายพัฒนาองค์กร<br>4. คณบดี/หัวหน้าส่วนงาน |
| | | 6.2 จำนวนบุคลากรสายสนับสนุนที่มีตำแหน่งสูงขึ้น | 10 | 15 | 15 | 20 | |

| ประเด็นยุทธศาสตร์ | กลยุทธ์ | ตัวชี้วัด | เป้าหมาย (ปีงบประมาณ) | | | | ผู้รับผิดชอบ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 2566 | 2567 | 2568 | 2569 | |
| 3. การพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรม | 7. พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ และทักษะตามกลุ่มและสายงานเพื่อรองรับการพัฒนาระบบและนวัตกรรม | 7.1 ร้อยละบุคลากรที่ผ่านการประเมิน IT literacy<br>7.2 จำนวนผลงาน/นวัตกรรมของบุคลากรในกิจกรรม KM Day | 80<br>10 | 80<br>10 | 85<br>10 | 85<br>10 | 1. รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร<br>2. ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายพัฒนาองค์กรฯ<br>3. ผู้อำนวยการสำนักดิจิทัลฯ<br>4. คณบดี/หัวหน้าส่วนงาน |