

### 3. การกำหนดประเภทของสมรรถนะของมหาวิทยาลัยศิลปากร

ให้กำหนดสมรรถนะของมหาวิทยาลัยศิลปากรในเบื้องต้น เป็น 3 ประเภทดังนี้

#### 1. สมรรถนะหลัก ( Core Competency)

หมายถึง คุณลักษณะรวมของบุคลากรทั้งองค์กรเพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ซึ่งสมรรถนะหลักจะกำหนดโดยพิจารณาจากวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) กลยุทธ์ (Strategy) และหรือค่านิยมหลัก (Values) ขององค์กร โดยจะใช้ตัวใดตัวหนึ่งหรือใช้ทั้งหมดร่วมกันก็ได้ ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ขององค์กร

ทั้งนี้ มหาวิทยาลัยศิลปากรได้กำหนดสมรรถนะหลัก (Core Competency) ไว้ 4 คุณลักษณะ สำหรับใช้ร่วมกันทั่วทั้งองค์กร คือ

- (1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์
- (2) การเข้าใจองค์กรและระบบงาน
- (3) การทำงานเป็นทีม
- (4) การมีคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณ

2. สมรรถนะการบริหารจัดการ (Managerial Competency) หมายถึง สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะผู้บริหารแต่ละระดับ เพื่อสนับสนุนให้ผู้บริหารมีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและสร้างผลสัมฤทธิ์ต่อความสำเร็จและการเติบโตขององค์กร ได้แก่ บทบาทของการเป็นผู้บริหารในระดับรองอธิการบดี คณบดี หัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ ผู้ช่วยอธิการบดี รองคณบดีหรือรองหัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ หัวหน้าภาควิชาหรือหัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าภาควิชา รองหัวหน้าภาควิชาหรือรองหัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าภาควิชา ผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี ผู้อำนวยการกองหรือหัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่ากอง และให้หมายความรวมถึงผู้อำนวยการกองหรือหัวหน้าหน่วยงานที่เทียบเท่าของหน่วยงานในกำกับที่สภามหาวิทยาลัยศิลปากรจัดตั้ง และหัวหน้าฝ่ายหัวหน้างาน ซึ่งต้องมีความคิดเชิงกลยุทธ์ การวางแผนงาน การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ ในระดับที่แตกต่างกัน

มหาวิทยาลัยศิลปากรได้กำหนดสมรรถนะการบริหารจัดการสำหรับใช้ร่วมกันกับผู้บริหารทุกคน ไว้ 2 คุณลักษณะ คือ

- (1) ความสามารถในการสื่อสารข้อมูลการสนับสนุนและติดตามงาน
- (2) การคิดวิเคราะห์และการตัดสินใจแก้ปัญหา

และกำหนดให้สมรรถนะการบริหารจัดการเพิ่มเติมเพื่อให้เลือกในการนำไปใช้ประเมินเพิ่มเติมอีกจำนวน 3 ลักษณะ จากสมรรถนะการบริหารจัดการ ตามแนวทางที่ ก.พ.อ.กำหนด

### 3. สมรรถนะตามสายงาน (Functional Competency)

หมายถึง สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับสายงานหรือกลุ่มงานเพื่อสนับสนุนให้มีบุคลากรมีคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบ และส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น

มหาวิทยาลัยศิลปากรได้กำหนดสมรรถนะตามสายงานเป็น 2 สายงาน คือ สายวิชาการและสายสนับสนุนวิชาการ โดยแต่ละสายงานกำหนดสมรรถนะตามสายงาน สายงานละ 2 คุณลักษณะ ดังนี้

#### สายวิชาการ

- (1) การค้นคว้าและถ่ายทอดความรู้
- (2) การพัฒนาศักยภาพคน

#### สายสนับสนุนวิชาการ

- (1) มีจิตสำนึกในการให้บริการ
- (2) การเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

และให้กำหนดสมรรถนะตามสายงานเพิ่มเติมเพื่อให้เลือกในการนำไปใช้ประเมินเพิ่มเติมอีกจำนวน 2 คุณลักษณะ จากสมรรถนะตามสายงาน ตามแนวทางที่ ก.พ.อ.กำหนด

ทั้งนี้ สมรรถนะแต่ละลักษณะมีการกำหนดระดับสมรรถนะ (Proficiency Level) ออกเป็น 5 ระดับย่อย ดังนี้

- ระดับ 1 คือ ความรู้ ความเข้าใจ ความสามารถขั้นพื้นฐาน (Begin) มี 4 ตัวชี้วัดย่อย
- ระดับ 2 คือ ความสามารถในการประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน (Apply) มี 2 ตัวชี้วัดย่อย
- ระดับ 3 คือ ความสามารถในการสอนงาน กำกับติดตามงาน และการถ่ายทอดความรู้ (Coach) มี 2 ตัวชี้วัดย่อย
- ระดับ 4 คือ ความสามารถในการให้คำปรึกษา แนะนำในเชิงนโยบายและกลยุทธ์ (Consult) มี 2 ตัวชี้วัดย่อย
- ระดับ 5 คือ ความสามารถในการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงระดับองค์กร (Change Agent) มี 2 ตัวชี้วัดย่อย