

คู่มือ
แผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล
สำนักหอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยศิลปากร

คำนำ

แผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (Individual Development Plan: IDP) เป็นเครื่องมือที่สำคัญที่ช่วยในการส่งเสริมให้บุคลากรของสำนักหอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยศิลปากร มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่เหมาะสมสำหรับการปฏิบัติงาน อีกทั้งยังเป็นการเสริมสร้าง แรงจูงใจและสร้างระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานให้ได้ตรงตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของ องค์กร ทั้งนี้สำนักหอสมุดกลางได้ให้ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากร โดยได้ศึกษาวิเคราะห์ ในเรื่องดังกล่าว เพื่อให้หัวหน้าฝ่าย/งานและบุคลากรมีการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรของสำนักหอสมุดกลางได้สำรวจ ประเมินตนเอง และ กำหนดความต้องการในการพัฒนาด้วยตนเอง อันจะนำไปสู่การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรของ สำนักหอสมุดกลางให้มีการปรับปรุง พัฒนาและเตรียมความพร้อมในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ สูงสุด

คู่มือเล่มนี้ประกอบไปด้วยคำอธิบายความหมายของแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลโดยทั่วไป และของสำนักหอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยศิลปากร กระบวนการ/ขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนา บุคลากรรายบุคคล ซึ่งประกอบไปด้วย ขั้นตอนการวิเคราะห์ ขั้นตอนการออกแบบ ขั้นตอน การนำไปใช้ และขั้นตอนการประเมินผล ซึ่งแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลนี้จะสามารถนำไปวิเคราะห์ สรุปลงเป็นแผนในการพัฒนาบุคลากรและเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพของบุคลากร สำนักหอสมุดกลางต่อไป

สำนักหอสมุดกลาง
มกราคม 2561

สารบัญ

หน้า

คำนำ

ส่วนที่ 1 แนวคิดพื้นฐาน เรื่อง การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (IDP)

ความหมายของแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล	1
ประโยชน์ของแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล	2
บทบาทความรับผิดชอบของผู้เกี่ยวข้องในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล	

ส่วนที่ 2 กระบวนการ/ขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล

ของสำนักหอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยศิลปากร

รูปแบบการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (IDP)	6
กระบวนการ/ขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (IDP).....	7
การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นเพื่อจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล	
วิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานและยุทธศาสตร์ขององค์กร	7
จัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น	7
การออกแบบแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล	
เป้าหมายการพัฒนาบุคลากรรายบุคคล	8
สิ่งที่ต้องได้รับการพัฒนา (Competency, KPIs).....	8
เครื่องมือและวิธีการการพัฒนาบุคลากรรายบุคคล	8
ช่วงเวลาการพัฒนาตนเอง.....	10
ทรัพยากรที่ต้องใช้ (งบประมาณ, วัสดุ, อุปกรณ์)	10
การนำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลไปใช้	
การนำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลไปใช้.....	11
การประเมินผลการพัฒนาบุคลากรรายบุคคล	
ตั้งเกณฑ์การประเมินผล	11
ระบุรูปแบบการประเมินผล.....	11
ดำเนินการประเมินผลของแผนการพัฒนา/วิธีการพัฒนา	12
สรุปผลการประเมิน	12

บรรณานุกรม.....	13
------------------------	-----------

ภาคผนวก

- IDP.1-1 แบบวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นเพื่อจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล
สำนักหอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยศิลปากร (หัวหน้าฝ่าย/งาน)
- IDP.1-2 แบบวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นเพื่อจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร
สำนักหอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยศิลปากร (บุคลากร)
- IDP.2 แผนการพัฒนาบุคลากรรายบุคคล สำนักหอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยศิลปากร
- IDP.3 แบบประเมินผลการพัฒนาบุคลากรรายบุคคล สำนักหอสมุดกลาง
มหาวิทยาลัยศิลปากร
- IDP.4 แบบสรุปแผน-ผลการพัฒนาบุคลากรรายบุคคล สำนักหอสมุดกลาง
มหาวิทยาลัยศิลปากร
- ประกาศคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยศิลปากร (ก.บ.ม.) เรื่อง การกำหนด
มาตรฐานค่าระดับที่คาดหวังในความสามารถหรือสมรรถนะสำหรับการปฏิบัติงาน
ในตำแหน่งของข้าราชการ
- ประกาศคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยศิลปากร (ก.บ.ม.) เรื่อง การกำหนด
มาตรฐานค่าระดับที่คาดหวังในความสามารถหรือสมรรถนะสำหรับการปฏิบัติงาน
ในตำแหน่งของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษา (พนักงานมหาวิทยาลัย)
- สมรรถนะของสำนักหอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยศิลปากร
 - สมรรถนะหลัก (Core Competency)
 - สมรรถนะการบริหารจัดการ (Managerial Competency)
 - สมรรถนะตามสายงาน (Functional Competency)

ส่วนที่ 1 แนวคิดพื้นฐาน

เรื่อง การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล

(Individual Development Plan : IDP)

ความหมายของแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล

การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (Individual Development Plan: IDP) มีผู้ให้ความหมายของแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลหลากหลาย ดังนี้

กิลลี และคณะ (2002: 27-55) กล่าวว่าเป็นการพัฒนาปัจเจกบุคคล (individual development) ว่าให้ความสำคัญกับการเติบโตก้าวหน้าของบุคคล (personal growth) และการพัฒนา (development) ผ่านกิจกรรมการเรียนรู้ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ (both formal and informal learning activities) มุ่งเน้นที่ความพยายามของบุคคลที่จะพัฒนาหรือปรับปรุงทั้งในแง่ความรู้ สมรรถนะ ทักษะ และพฤติกรรมที่เหมาะสมเพื่อให้ความพร้อมในการทำงาน

Department of Defense (Department of Defense. 2555, อ้างถึงใน อภิธีร์ ทรงบัณฑิตย์, 2555: 1) ให้ความหมายของแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (IDP) ไว้ว่าเป็นแนวคิดที่ออกแบบมาเพื่อการพัฒนาอาชีพให้กับผู้ปฏิบัติงานเฉพาะบุคคลโดยเป็นแผนการที่อธิบายวัตถุประสงค์และกิจกรรมของผู้ปฏิบัติงาน โดยใช้เป็นกลยุทธ์แบบ ชนะ/ชนะ (Win-Win) ของผู้ปฏิบัติงานและหน่วยงาน เพราะพวกเขาได้รับประโยชน์ร่วมกันทั้งของพนักงานและองค์กร พนักงานได้รับประโยชน์เพราะการดำเนินการ IDP ช่วยให้ได้เพิ่มความรู้ ทักษะและประสบการณ์ สมรรถนะที่ปรับปรุงใหม่ของผู้ปฏิบัติงานช่วยให้พวกเขาบรรลุเป้าหมายส่วนบุคคลและอาชีพ ทั้งเป้าหมายภายในและภายนอกของตนเอง ตลอดจนให้เป้าหมายขององค์กรอีกด้วย

กรมที่ดิน (กองฝึกอบรม. กรมที่ดิน. 2555, อ้างถึงใน อภิธีร์ ทรงบัณฑิตย์, 2555: 2) ให้ความหมายของแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (IDP) ไว้ว่าเป็นแผนพัฒนาความสามารถในการทำงานของบุคลากรภายใต้ความคาดหวังขององค์กรจากจุดที่เป็นอยู่ไปสู่จุดที่ต้องการ โดยการพัฒนาขีดความสามารถของตนเองใหม่ทั้งความรู้ ความสามารถ และทักษะที่พึงประสงค์ให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยจะเน้นการสร้างจุดแข็งและจุดอ่อนของบุคคล ซึ่งจะต้องเป็นความร่วมมือระหว่างหัวหน้ากับผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะต้องดำเนินการร่วมกันอย่างใกล้ชิดด้วยสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน

กรมประมง (กรมประมง. 2555, อ้างถึงใน อภิธีร์ ทรงบัณฑิตย์, 2555: 2) ให้ความหมายของแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (IDP) ไว้ว่าเป็นกระบวนการที่ผู้ปฏิบัติร่วมกับผู้บังคับบัญชากำหนดความจำเป็นในการพัฒนา และฝึกอบรมผู้ปฏิบัติงาน เพื่อความสำเร็จของงานและองค์การ เป็นแผนที่ระบุเป้าหมายและวิธีการในการพัฒนาตนเองที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์การ และเป็นแผนที่ใช้ในการพัฒนาสมรรถนะของบุคคลให้มีสมรรถนะที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงานในตำแหน่งตามแนวทางความก้าวหน้าในสายงาน

อาจารย์ ภูวิทย์พันธ์ (2551: 178-179) ให้ความหมายของแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (IDP) ไว้ว่าเป็นการพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคล (Individual Development) เป็นหนึ่งในองค์ประกอบของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ (Human Resources Development: HRD) ที่มุ่งเน้นตัวบุคคล (Individual) และมุ่งเน้นผลลัพธ์ระยะสั้นที่เกิดขึ้นในช่วงของการพัฒนา (Short Term Results) พบว่าแนวทางการพัฒนาบุคลากรนั้นจะเกิดจากข้อตกลงร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาโดยตรงและผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นข้อตกลงเกี่ยวกับการเรียนรู้ (Learning Agreement) ที่วางแผนไว้ล่วงหน้า ซึ่งข้อตกลงนี้จะเรียกว่าแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (Individual Development Plan: IDP)

สรุปความหมาย แผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (Individual Development Plan: IDP) ของสำนักหอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยศิลปากร หมายถึง กระบวนการที่ผู้ปฏิบัติงานร่วมกับหัวหน้าฝ่าย/งานกำหนดความต้องการจำเป็นในการพัฒนาตนเองของบุคลากรเพื่อความสำเร็จของงานและองค์การ โดยขั้นตอนประกอบไปด้วย ขั้นตอนการวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงาน และยุทธศาสตร์ขององค์การ และจัดลำดับความสำคัญของความต้องการ ขั้นตอนออกแบบการพัฒนาบุคลากร ตั้งแต่กำหนดวัตถุประสงค์ กำหนดแผนการพัฒนา กำหนดเครื่องมือและวิธีการในการพัฒนาบุคลากร ขั้นตอนการนำไปใช้และขั้นตอนการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

ประโยชน์ของการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล

การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลมีความจำเป็นต่อทุกองค์การในการเพิ่มประสิทธิภาพบุคลากรและการดำเนินงาน สามารถแบ่งประโยชน์ของการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (IDP) เป็น 3 ระดับ ดังนี้

1) ระดับบุคลากร

ปรับปรุง (To Improve)

แผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (IDP) ช่วยปรับปรุงความสามารถเดิมที่มีอยู่ของบุคลากรไม่ว่าจะเป็นจุดอ่อนหรือจุดแข็ง มุ่งเน้นให้บุคลากรปรับปรุงงานที่รับผิดชอบในปัจจุบันให้มี

ประสิทธิภาพมากขึ้น ทำให้เกิดความเชื่อมั่นในการทำงาน ลดข้อผิดพลาด ซึ่งจะนำไปสู่ขวัญและกำลังใจในการทำงานต่อไป

พัฒนา (To Develop)

แผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (IDP) ช่วยให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง รวมถึงพัฒนาความรู้ความสามารถในงานให้ดียิ่งขึ้น เป็นการเพิ่มศักยภาพในการทำงานของบุคลากร

แผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (IDP) ช่วยพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในการรองรับวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ขององค์กรในอนาคต

เตรียมความพร้อม (To Prepare)

แผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (IDP) ช่วยให้ผู้บุคลากรมีความพร้อมในการทำงานในตำแหน่งงานปัจจุบันและรองรับภาระงานในตำแหน่งที่สูงขึ้นตามเส้นทางการความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path)

2) ระดับหัวหน้าฝ่าย/งาน

การทดแทนงาน (Work Replacement)

แผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (IDP) ช่วยเตรียมความพร้อมให้กับบุคลากรเกิดความมั่นใจหากต้องโอนย้ายหรือหมุนเวียนงาน ยอมรับที่จะเปลี่ยนงานที่ไม่เคยรับผิดชอบมาก่อน บุคลากรเกิดทักษะการทำงานที่หลากหลายด้าน (Multi Skills) และในกรณีบุคลากรลาหยุดงานหรือลาออก ความรู้ความสามารถในการทำงานที่หลากหลายจะทำให้บุคลากรทำงานทดแทนกันได้

ผลงานของหน่วยงาน (Department Performance)

เมื่อบุคลากรปฏิบัติงานดีขึ้น ผลงานของบุคลากรย่อมดีขึ้นตามไปด้วย ซึ่งผลงานของบุคลากรจะนำไปสู่ผลงานของหน่วยงานในอนาคต ดังนั้นความสำเร็จของบุคลากร ย่อมเกิดขึ้นจากการเรียนรู้และการพัฒนาของบุคลากรโดยมีหัวหน้าฝ่าย/งานเป็นผู้รับผิดชอบในการพัฒนาความสามารถของบุคลากร

3) ระดับองค์กรโดยรวม

ผลงานขององค์กร (Corporate Performance)

ผลสำเร็จของหน่วยงานที่เป็นไปตามเป้าหมายหรือสูงกว่าเป้าหมายย่อมส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร ซึ่งผลสำเร็จเกิดขึ้นได้จากปัจจัยหลักที่สำคัญก็คือ “บุคลากร” ในองค์กร

บทบาทความรับผิดชอบของผู้เกี่ยวข้องในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล

บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ	
ผู้บริหาร	<ul style="list-style-type: none"> ● ให้ความรู้และความเข้าใจถึงแนวทางการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (IDP) แก่หัวหน้าฝ่าย/งานและบุคลากร ● ให้คำปรึกษาแนะนำแนวทางการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (IDP) แก่หัวหน้าฝ่าย/งานและบุคลากร ● ติดตามผลการปฏิบัติตามแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (IDP) จากหัวหน้าฝ่าย/งานและบุคลากร ● มอบหมายสำนักงานสำนักหอสมุดกลางจัดเตรียมแบบกรจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (IDP) ให้เป็นมาตรฐานเดียวกันภายในองค์การ ● กำหนดนโยบายและสนับสนุนงบประมาณในการพัฒนาบุคลากร
หัวหน้าฝ่าย/ งาน	<ul style="list-style-type: none"> ● ทำความเข้าใจถึงกระบวนการและเป้าหมายของการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (IDP) ● ปฏิบัติตามกระบวนการและขั้นตอนของแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (IDP) ที่กำหนดขึ้น ● วิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของบุคลากรเพื่อระบุจุดแข็งและจุดอ่อนของบุคลากรในงานที่มอบหมายให้รับผิดชอบ ● วิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของบุคลากรที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์การ ● ทำความเข้าใจกับบุคลากรถึงการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (IDP) ● ส่งแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (IDP) ในสังกัดไปยังสำนักงานสำนักหอสมุดกลาง ● กำกับ ติดตาม และดูแลการพัฒนาตนเองของบุคลากรตามแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (IDP)

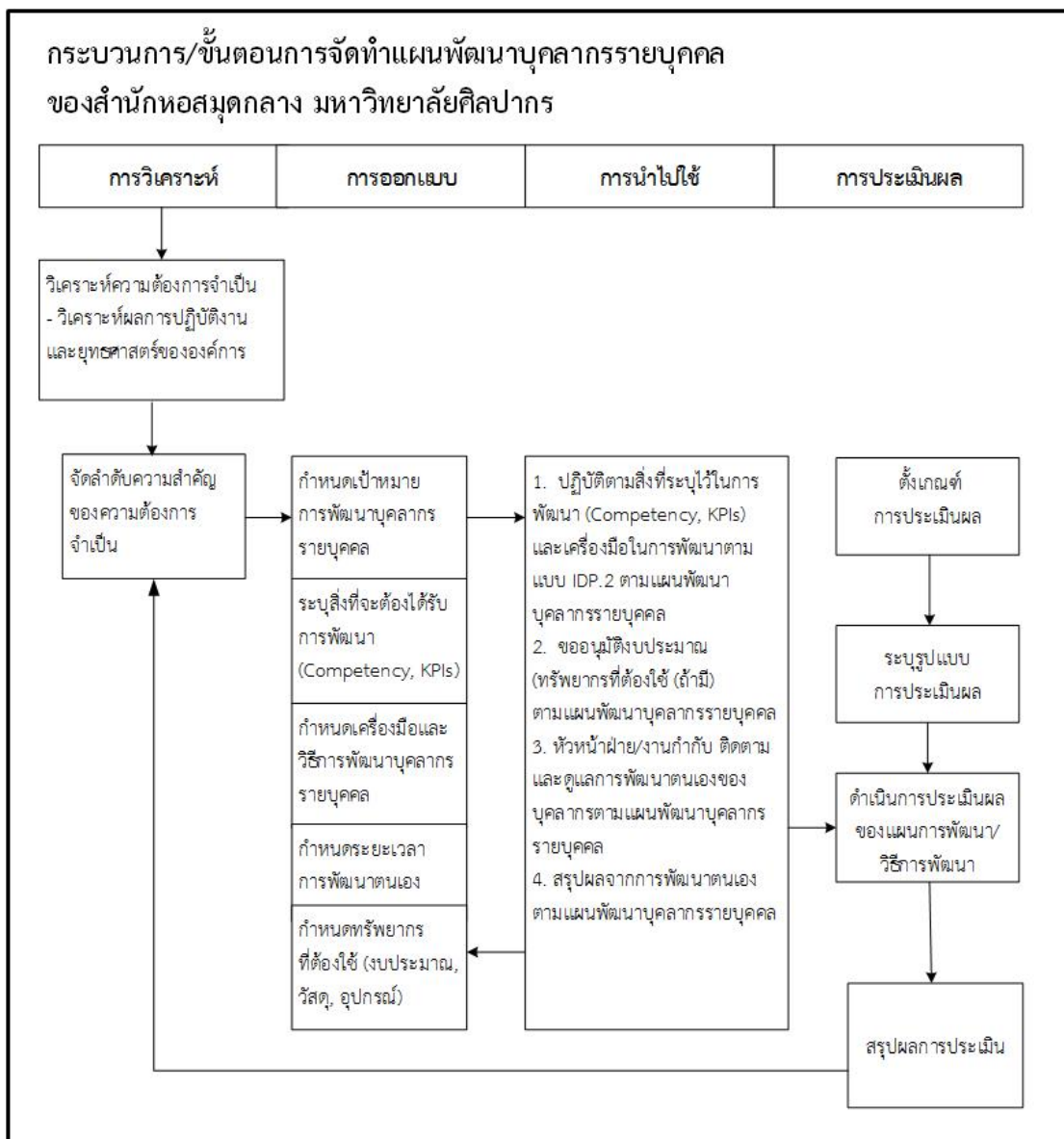
บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ	
	<ul style="list-style-type: none"> ● ประเมินและรายงานผลการพัฒนาตนเองของบุคลากรตามแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (IDP) ส่งสำนักงานสำนักหอสมุดกลาง ● จัดทำแบบสรุปแผน-ผล การพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (IDP) ส่งสำนักงานสำนักหอสมุดกลาง
บุคลากร	<ul style="list-style-type: none"> ● ทำความเข้าใจถึงกระบวนการและเป้าหมายของการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (IDP) ● ปฏิบัติตามกระบวนการและขั้นตอนของแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (IDP) ที่กำหนดขึ้น ● วิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของตนเองเพื่อระบุจุดแข็งและจุดอ่อนในงานที่ได้รับมอบหมาย ● วิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของตนเองที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์การ ● ทำความตกลงกับหัวหน้าฝ่าย/งานในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (IDP) ของตนเอง ● ส่งแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (IDP) ไปยังหัวหน้าฝ่าย/งาน ● ดำเนินการพัฒนาตนเองตามแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (IDP) ● ประเมินและรายงานผลการพัฒนาตนเองตามแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (IDP) ส่งหัวหน้าฝ่าย/งาน

ส่วนที่ 2 กระบวนการ/ขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร

รายบุคคล ของสำนักหอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยศิลปากร

กระบวนการ/ขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลของสำนักหอสมุดกลาง ประกอบไปด้วย ขั้นตอนการวิเคราะห์ ขั้นตอนการออกแบบ ขั้นตอนการนำไปใช้และขั้นตอนการประเมินผล โดยมีรูปแบบการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (IDP) ตามแผนภูมิ

รูปแบบการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (IDP)



แผนภูมิรูปแบบการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (IDP)

กระบวนการ/ขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (IDP)

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นเพื่อจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล

การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นเพื่อจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (IDP) ประกอบไปด้วย 2 ส่วน คือ วิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานและยุทธศาสตร์องค์กร และจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น ดังนี้

1. วิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานและยุทธศาสตร์ขององค์กร

บุคลากรจะต้องดำเนินการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของตนเองเพื่อระบุจุดแข็งและจุดอ่อนในงานที่ได้รับมอบหมายโดยวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานซึ่งประกอบไปด้วยการวิเคราะห์สมรรถนะ 3 ด้าน ได้แก่ สมรรถนะหลัก, สมรรถนะการบริหารจัดการ (สำหรับหัวหน้าฝ่าย/งาน), สมรรถนะตามตำแหน่งสายงาน, ตัวชี้วัดผลงานหลัก (KPIs) และทำการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของตนเองที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กร ได้แก่ ยุทธศาสตร์ที่ 4 ด้านพัฒนานวัตกรรมบริการ เพื่อรองรับการเรียนรู้ การสร้างสรรค์ และการวิจัย โดยเฉพาะการบริการเชิงรุก กลยุทธ์ที่ 4.2.1 พัฒนาบุคลากรให้มีจิตบริการและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อพัฒนานวัตกรรมในองค์กร ดังรายละเอียดตามแบบวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นเพื่อจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (IDP) ของสำนักหอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยศิลปากร สำหรับหัวหน้าฝ่าย/งาน ใช้แบบ IDP.1-1 และบุคลากรใช้แบบ IDP.1-2

2. จัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น

บุคลากรนำผลการวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานและยุทธศาสตร์ขององค์กรมาจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นจากการคำนวณช่องว่าง (Gap) ที่ได้ในการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของตนเองว่าประเด็นใดบ้างควรได้รับการพัฒนา ก่อน-หลัง การพิจารณาควรคำนึงถึงการนำไปใช้ เพื่อให้สามารถจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นได้ และส่งให้หัวหน้าฝ่าย/งานจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นพร้อมทั้งทำความตกลงกันถึงประเด็นที่เป็นความต้องการจำเป็นที่ต้องการพัฒนา ซึ่งจะนำไปสู่การกำหนดเป้าหมายการพัฒนาบุคลากรรายบุคคลและสิ่งที่จะต้องได้รับการพัฒนาต่อไป โดยสามารถแบ่งระดับของความต้องการจำเป็นได้ ดังนี้

ช่องว่าง (Gap)	ระดับความต้องการจำเป็น	
+4 ถึง 0	0	ไม่ต้องการพัฒนา
-1	1	ต้องการพัฒนา
-2	2	ต้องการพัฒนาอย่างมาก
-3	3	ต้องการพัฒนาอย่างมากที่สุด
-4	4	ต้องการพัฒนาอย่างเร่งด่วน

ขั้นตอนที่ 2 การออกแบบแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล

1. เป้าหมายการพัฒนาบุคลากรรายบุคคล

1. เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. เพื่อพัฒนาความสามารถบุคลากรให้สอดคล้องกับการปฏิบัติงานและยุทธศาสตร์ขององค์กร

2. สิ่งที่จะต้องได้รับการพัฒนา (Competency, KPIs)

หัวหน้าฝ่าย/งานและบุคลากรต้องทำความเข้าใจเพื่อระบุสิ่งที่จะต้องได้รับการพัฒนาลงในแผนการพัฒนาบุคลากรรายบุคคล สำนักหอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยศิลปากร IDP.2 โดยสิ่งที่จะต้องได้รับการพัฒนานั้นเป็นผลมาจากการวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานและยุทธศาสตร์ขององค์กร ประกอบไปด้วยสมรรถนะ (Competency) และตัวชี้วัดผลงานหลัก (KPIs) และการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นจากหัวหน้าฝ่าย/งานและบุคลากร ตามแบบวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นเพื่อจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล สำนักหอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยศิลปากร IDP.1-1 และ IDP.1-2 โดยสิ่งที่จะต้องได้รับการพัฒนานั้นไม่เกิน 3 เรื่องต่อปี

3. เครื่องมือและวิธีการการพัฒนาบุคลากรรายบุคคล

บุคลากรต้องกำหนดเครื่องมือและวิธีการการพัฒนาบุคลากรรายบุคคล ที่จะเป็นตัวขับเคลื่อนให้บุคลากรเปลี่ยนพฤติกรรม ซึ่งจะต้องสร้างความเข้าใจที่ตรงกันกับหัวหน้าฝ่าย/งานถึงประเภทและวิธีการที่จะใช้พัฒนาที่จะช่วยให้แผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (IDP) บรรลุผล สำหรับวิธีการในการพัฒนาบุคลากรรายบุคคลสามารถดำเนินการได้หลายวิธี ซึ่งแต่ละวิธีการที่ใช้จะขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของตัวบุคลากรและสิ่งที่จะต้องได้รับการพัฒนา โดยการตกลงร่วมกันระหว่างหัวหน้าฝ่าย/งานและบุคลากร ซึ่งวิธีการพัฒนาบุคลากรรายบุคคล มีดังนี้

วิธีการพัฒนาบุคลากรรายบุคคล	ลักษณะสำคัญ
1. การสอนงาน (Coaching)	- เน้นอธิบายรายละเอียดของงาน ไม่จำเป็นต้องอยู่ในภาคสนามเท่านั้น อาจจะเป็นการสอนงานนอกภาคสนาม โดยส่วนใหญ่หัวหน้าฝ่าย/งานโดยตรง จะทำหน้าที่สอนงานให้บุคลากรของตนเอง
2. การฝึกอบรมในขณะทำงาน (On the Job Training : OJT)	- เน้นการฝึกอบรมในภาคสนาม ฝึกปฏิบัติจริง โดยมีผู้สอนที่เป็นหัวหน้าฝ่าย/งานหรือบุคคลที่ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่ประกอบเพื่ออธิบายและชี้แนะ ซึ่งวิธีการนี้จะเกิดประโยชน์ได้ถ้าใช้คู่กับการสอนงาน
3. การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring)	- เน้นพัฒนาเรื่องจิตใจ การปรับตัว การทำงานร่วมกับผู้อื่นภายในองค์กร ซึ่งบุคลากรจะมีพี่เลี้ยงที่ได้รับการคัดเลือกให้ดูแลเอาใจใส่และพูดคุยกับบุคลากรอย่างไม่เป็นทางการ
4. การฝึกอบรม (Training/Workshop)	- เน้นส่งบุคลากรไปฝึกอบรมตามที่หน่วยงานภายในหรือภายนอกเปิดฝึกอบรมในเรื่องต่างๆ
5. การเพิ่มคุณค่าในงาน (Job Enrichment)	- เน้นการมอบหมายงานที่ยาก หรือท้าทายมากขึ้น ต้องใช้ความคิดริเริ่ม การคิดเชิงวิเคราะห์ การวางแผนงานมากกว่าเดิม เนื่องจากเป็นงานที่แตกต่างจากงานเดิมที่เคยปฏิบัติ
6. การเพิ่มปริมาณ (Job Enlargement)	- เน้นการมอบหมายงานที่มากขึ้น เป็นงานที่มีขั้นตอนคล้ายกับงานเดิมที่เคยปฏิบัติ หรืออาจจะเป็นงานที่แตกต่างจากเดิมที่เคยปฏิบัติแต่งานที่ได้รับมอบหมายไม่ยากหรือไม่ต้องใช้ความคิดเชิงวิเคราะห์มากนัก
7. การมอบหมายงาน (Delegation)	- เน้นการกระจายงานในหน้าที่ ความรับผิดชอบ และอำนาจการตัดสินใจ ภายในขอบเขตที่กำหนดให้บุคลากรไปปฏิบัติโดยเป็นงานประจำที่ไม่ใช่งานเชิงนโยบาย
8. การหมุนเวียนงาน (Job Rotation)	- เน้นให้บุคลากรเวียนงานจากงานหนึ่งไปยังอีกงานหนึ่ง เพื่อเรียนรู้งานตามระยะเวลาที่กำหนด โดยส่วนใหญ่มักใช้เป็นการพัฒนาความสามารถของบุคลากรที่จะปรับตำแหน่งหรือปรับระดับ
9. การให้คำปรึกษาแนะนำ (Consulting)	- เน้นการให้คำปรึกษาแนะนำเมื่อบุคลากรมีปัญหาที่เกิดขึ้นจากงานที่รับผิดชอบ หัวหน้าฝ่าย/งานจะต้องทำหน้าที่ให้แนวทาง เคล็ดลับ และวิธีการ เพื่อให้บุคลากรสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นได้
10. การติดตาม/สังเกต (Job Shadowing)	- เน้นการเรียนรู้จากการเลียนแบบ และติดตามหัวหน้าฝ่าย/งานหรือผู้รู้ในงานนั้น ๆ เป็นวิธีการที่ไม่ต้องใช้เวลามากนักในการพัฒนาความสามารถของบุคลากร เนื่องจากบุคลากรจะต้องทำหน้าที่สังเกต ติดตามพฤติกรรมของหัวหน้าฝ่าย/งาน
11. การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self Learning)	- เน้นการฝึกฝน ฝึกปฏิบัติด้วยตนเองจากแหล่งหรือช่องทางการเรียนรู้ต่าง ๆ เช่น การอ่านหนังสือ หรือค้นคว้าข้อมูลผ่าน Internet หรือเรียนรู้จาก e-learning เป็นต้น

วิธีการพัฒนาบุคลากรรายบุคคล	ลักษณะสำคัญ
12. การเป็นวิทยากรภายในหน่วยงาน (In-House Instructor)	- เน้นการสร้างบุคลากรที่มีความสามารถในการถ่ายทอด รักรการสอนและมีความรู้ในเรื่องที่จะสอน โดยมอบหมายให้บุคลากรเหล่านี้เป็นวิทยากรภายในองค์กร ทำหน้าที่ถ่ายทอดความรู้ให้กับบุคลากรในหน่วยงานต่าง ๆ ขององค์กร
13. การดูงานนอกสถานที่ (Site Visit)	- เน้นการดูระบบ และขั้นตอนของงานจากองค์กรที่เป็นตัวอย่าง (Best Practice) ในเรื่องที่ต้องการดูงาน เพื่อให้บุคลากรเห็นแนวคิดและหลักปฏิบัติที่ประสบความสำเร็จ อันนำไปสู่การปรับใช้ในองค์กรต่อไป
14. การฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญ (Counterpart)	- เน้นการฝึกปฏิบัติจริงกับผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์ในเรื่องนั้น เป็นการฝึกงานภายนอกสถานที่ หรือการเชิญผู้เชี่ยวชาญให้เข้ามาฝึกงานแก่บุคลากรภายใต้ระยะเวลาที่กำหนด
15. การให้ทุนการศึกษา (Scholarship)	- เน้นการให้ความรู้แก่บุคลากรโดยการให้ทุนการศึกษา เพื่อเป็นการพัฒนาความสามารถของบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบเพิ่มมากขึ้น

4. ช่วงเวลาการพัฒนาตนเอง

บุคลากรต้องกำหนดช่วงเวลาการพัฒนาตนเอง ใน 1 รอบปีงบประมาณ ซึ่งบุคลากรสามารถกำหนดสิ่งที่จะต้องได้รับการพัฒนาเป็นไตรมาสได้ตามความเหมาะสม โดยการตกลงร่วมกันระหว่างหัวหน้าฝ่าย/งานกับบุคลากร ดังนี้

ไตรมาสที่ 1 เดือนตุลาคม – เดือนธันวาคม

ไตรมาสที่ 2 เดือนมกราคม - เดือนมีนาคม

ไตรมาสที่ 3 เดือนเมษายน - เดือนมิถุนายน

ไตรมาสที่ 4 เดือนกรกฎาคม – เดือนกันยายน

ทั้งนี้ หากการพัฒนาบุคลากรรายบุคคลไม่เป็นไปตามช่วงเวลาที่กำหนดไว้ บุคลากรสามารถปรับเปลี่ยนช่วงเวลาได้ โดยให้มีการรายงานเป็นลายลักษณ์อักษรให้หัวหน้าฝ่าย/งานทราบเพื่อกำกับ ติดตามและดูแลการพัฒนาตนเองของบุคลากรตามแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (IDP)

5. ทรัพยากรที่ต้องใช้ (งบประมาณ, วัสดุ, อุปกรณ์)

บุคลากรต้องพิจารณาว่าในการพัฒนาบุคลากรรายบุคคลนั้น มีทรัพยากรที่ต้องใช้ (งบประมาณ, วัสดุ, อุปกรณ์) ไตบ้าง โดยกำหนดลงในแผนการพัฒนาบุคลากรรายบุคคล สำนักหอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยศิลปากร IDP.2 ซึ่งทรัพยากรที่ต้องใช้ขึ้นอยู่กับเครื่องมือและวิธีการพัฒนาบุคลากรรายบุคคลที่ได้กำหนดไว้ แล้วหารือกับหัวหน้าฝ่าย/งาน เพื่อพิจารณา

การสนับสนุนทรัพยากรต่าง ๆ ที่จะช่วยให้บุคลากรดำเนินการตามแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (IDP) ให้สำเร็จและเกิดประโยชน์อย่างแท้จริง

ขั้นตอนที่ 3 การนำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลไปใช้

หัวหน้าฝ่าย/งานและบุคลากร ร่วมกันวิเคราะห์ ออกแบบ เพื่อจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (IDP) แล้ว ปฏิบัติตามขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ปฏิบัติตามสิ่งที่จะต้องได้รับการพัฒนา (Competency, KPIs) ด้วยเครื่องมือและวิธีการการพัฒนาบุคลากรรายบุคคล ตามแผนการพัฒนาบุคลากรรายบุคคล สำนักหอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยศิลปากร IDP.2

ขั้นตอนที่ 2 ขออนุมัติงบประมาณ (ทรัพยากรที่ต้องใช้ (ถ้ามี)) ตามแผนการพัฒนาบุคลากรรายบุคคล สำนักหอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยศิลปากร IDP.2

ขั้นตอนที่ 3 หัวหน้าฝ่าย/งานกำกับ ติดตาม และดูแลการพัฒนาตนเองของบุคลากรตามแผนการพัฒนาบุคลากรรายบุคคล สำนักหอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยศิลปากร IDP.2

ขั้นตอนที่ 4 สรุปผลจากการพัฒนาตนเองตามแผนการพัฒนาบุคลากรรายบุคคล สำนักหอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยศิลปากร IDP.2

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินผลการพัฒนาบุคลากรรายบุคคล

การประเมินผลการพัฒนาบุคลากรรายบุคคล จะดำเนินการประเมินตามแผนการพัฒนาบุคลากรรายบุคคล สำนักหอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยศิลปากร ในช่วงเดือนกันยายน 1 ครั้งต่อ 1 รอบปีงบประมาณ โดยมีขั้นตอนในการประเมินผลตามลำดับ ดังนี้

1. เกณฑ์การประเมินผล

หัวหน้าฝ่าย/งานและบุคลากรร่วมกันตั้งเกณฑ์การประเมินผลการพัฒนาบุคลากรรายบุคคลตามที่ระบุในสิ่งที่จะต้องได้รับการพัฒนา (Competency, KPIs) โดยการตั้งเกณฑ์การประเมินผลนั้นต้องยึดหลักความเป็นธรรม ชัดเจน เหมาะสมและชี้วัดได้

2. รูปแบบการประเมินผล

หัวหน้าฝ่าย/งานและบุคลากรระบุรูปแบบการประเมินผลการพัฒนาบุคลากรรายบุคคลร่วมกันตามเกณฑ์การประเมินผลที่ตั้งไว้

3. การประเมินผลของแผนการพัฒนา/วิธีการพัฒนา

ขั้นตอนที่ 1 บุคลากรรวบรวมเอกสาร/หลักฐานการพัฒนาตนเองพร้อมทั้งประเมินตนเอง ในช่วงประเมินผลการพัฒนาในแบบประเมินผลการพัฒนาบุคลากรรายบุคคล สำนักหอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยศิลปากร IDP.3 ถึงผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงว่า ผ่าน/ไม่ผ่าน ตามเกณฑ์การประเมินผลที่กำหนดไว้ และเขียนความคิดเห็นจากการประเมิน

ขั้นตอนที่ 2 บุคลากรส่งแบบประเมินผลการพัฒนาบุคลากรรายบุคคล สำนักหอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยศิลปากร IDP.3 และเอกสาร/หลักฐาน (ถ้ามี) ตามเครื่องมือและวิธีการในการพัฒนาบุคลากรรายบุคคล ให้หัวหน้าฝ่าย/งานประเมินผลว่า ผ่านหรือไม่ผ่าน พร้อมทั้งเขียนความคิดเห็นจากการประเมิน

หากผลการประเมิน ไม่ผ่าน หัวหน้าฝ่าย/งานหารือกับบุคลากรเพื่อหาแนวทางในการจัดทำ แผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (IDP) ในรอบปีต่อไป

ขั้นตอนที่ 3 หัวหน้าฝ่าย/งานประเมินผลเรียบร้อยแล้ว ให้ส่งแบบพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (IDP.1 ถึง IDP.4) ไปยังสำนักงานสำนักหอสมุดกลางเพื่อเสนอต่อผู้บริหารต่อไป

4. สรุปผลการประเมิน

สำนักงานสำนักหอสมุดกลางรวบรวมข้อมูลความต้องการจำเป็นและผลการประเมินของบุคลากรทั้งหมดจากแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (IDP) เพื่อจัดทำเป็นฐานข้อมูลโดยแยกตามหน่วยงานและรายงานให้ผู้บริหารและหัวหน้าฝ่าย/งานนำข้อมูลไปใช้ในการวางแผนการพัฒนาบุคลากรของสำนักหอสมุดกลางในปีต่อไป

บรรณานุกรม

- คำนาย อภิปรัชญาสกุล. (2557). **การบริหารทรัพยากรบุคคล**. กรุงเทพฯ: โฟกัสมีเดียแอนด์พับลิชชิง.
 วชิรวัชร งามละม่อม. **การพัฒนาทุนมนุษย์**. เข้าถึงเมื่อ 4 กันยายน 2560. เข้าถึงได้จาก
http://learningofpublic.blogspot.com/2015/09/blog-post_71.html
- วรรณารถ แสงมณี. (2547). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ:
 ประสทธิภรณ์แอนด์พริ้นติ้ง.
- ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี. (2556). **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์
 มหาวิทยาลัย.
- สมชาย หิรัญกิตติ. (2542). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพฯ: ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์.
- อนันต์ชัย คงจันทร์. (2558). **การจัดการทรัพยากรมนุษย์**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: หจก.ภาพพิมพ์.
 อภิธีร์ ทรงบัณฑิตย์. **การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร (Individual development plan, IDP)
 เพื่อการบริหาร โรงเรียนและสถาบันการศึกษาให้ประสบผลสำเร็จ**.
 วารสารบริหารการศึกษา มศว. ปีที่ 9 ฉบับที่ 16 มกราคม – มิถุนายน 2555.
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์. (2551). **กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
 _____. (2552). **การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล = Individual development
 plan**. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- Gilley, J.W., Eggland,S.A., and Gilley, A.M. (2002). **Principles of Human Resource
 Development**. 2nd ed. Cambridge, MA: Persus Publishing.

ภาคผนวก

แบบวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นเพื่อจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล
สำนักหอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยศิลปากร (หัวหน้าฝ่าย/งาน)

ชื่อ -สกุล _____ ตำแหน่ง _____

- | | | |
|---|---|--|
| สังกัด () 1. หอสมุดสาขา วังท่าพระ
() 2. หอสมุด พระราชวังสนามจันทร์
() 3. หอสมุดวิชาเขตสารสนเทศเพชรบุรี
() 4. หอจดหมายเหตุมหาวิทยาลัยศิลปากร
() 5. สำนักงานสำนักหอสมุดกลาง | ฝ่าย/งาน () 1. ฝ่ายบริการ
() 2. ฝ่ายโสตทัศนศึกษา
() 3. ฝ่ายวิเคราะห์และพัฒนาฯ
() 4. งานธุรการ | () 5. งานบริหารและธุรการ
() 6. งานการเงินและพัสดุ
() 7. งานวางแผนและประชาสัมพันธ์ |
|---|---|--|

วิเคราะห์ตนเอง (Competency, KPIs)		วิเคราะห์ความต้องการจำเป็น																				
		ระดับคาดหวัง					ผลการประเมิน					ช่องว่าง (Gap)	จัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น									
													ตนเอง					หัวหน้า				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	(+/-)	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
สมรรถนะหลัก (Core Competency)	1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์																					
	2. ความเข้าใจองค์กรและระบบงาน																					
	3. การทำงานเป็นทีม																					
	4. การมีคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณ																					
สมรรถนะการบริหารจัดการ (Managerial Competency)	1. ความสามารถในการสื่อสารข้อมูล																					
	การสนับสนุนและการติดตามงาน																					
	2. การคิดวิเคราะห์และการตัดสินใจแก้ปัญหา																					
	3. สภาวะผู้นำ																					
	4. วิสัยทัศน์																					
5. การสอนงานและการมอบหมายงาน																						

วิเคราะห์ตนเอง (Competency, KPIs)	วิเคราะห์ความต้องการจำเป็น																				
	ระดับคาดหวัง					ผลการประเมิน					ช่องว่าง (Gap)	จัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น									
												ตนเอง					หัวหน้า				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	(+/-)	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4

สมรรถนะตามตำแหน่งงาน (Functional Competency)	สายสนับสนุนวิชาการ																				
	1. การมีจิตสำนึกในการให้บริการ																				
	2. การเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง																				
	3. ความเข้าใจผู้อื่น																				
	4. ความยืดหยุ่นผ่อนปรน																				

ตัวชี้วัดผลงานหลัก (KPIs)	1																			
	2																			
	3																			
	4																			
	5																			
	6																			
	7																			
	8																			
	9																			
	10																			

ลงชื่อ.....บุคลากร (หัวหน้าฝ่าย/งาน)
 (.....)
/...../.....

ลงชื่อ.....ผู้ประเมิน (ผู้บังคับบัญชาเหนือชั้นขึ้นไป)
 (.....)
/...../.....

แบบวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นเพื่อจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล
สำนักหอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยศิลปากร (บุคลากร)

ชื่อ -สกุล _____ ตำแหน่ง _____

- สังกัด** () 1. หอสมุดสาขา วังท่าพระ () 2. หอสมุด พระราชวังสนามจันทร์ () 3. หอสมุดวิชาเขตสารสนเทศเพชรบุรี () 4. หอจดหมายเหตุมหาวิทยาลัยศิลปากร () 5. สำนักงานสำนักหอสมุดกลาง
- ฝ่าย/งาน** () 1. ฝ่ายบริการ () 2. ฝ่ายโสตทัศนศึกษา () 3. ฝ่ายวิเคราะห์และพัฒนาฯ () 4. งานธุรการ () 5. งานบริหารและธุรการ () 6. งานการเงินและพัสดุ () 7. งานวางแผนและประชาสัมพันธ์

วิเคราะห์ตนเอง (Competency, KPIs)		วิเคราะห์ความต้องการจำเป็น																								
		ระดับคาดหวัง					ผลการประเมิน					ช่องว่าง (Gap) (+/-)	จัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น													
													ตนเอง					หัวหน้าฝ่าย/งาน								
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4					
สมรรถนะหลัก (Core Competency)	1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์																									
	2. ความเข้าใจองค์กรและระบบงาน																									
	3. การทำงานเป็นทีม																									
	4. การมีคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณ																									
สมรรถนะตามตำแหน่งงาน (Functional Competency)	สายสนับสนุนวิชาการ																									
	1. การมีจิตสำนึกในการให้บริการ																									
	2. การเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง																									
	3. ความเข้าใจผู้อื่น																									
	4. ความยืดหยุ่นผ่อนปรน																									

วิเคราะห์ตนเอง (Competency, KPIs)		วิเคราะห์ความต้องการจำเป็น																					
		ระดับคาดหวัง					ผลการประเมิน					ช่องว่าง (Gap)	จัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น										
													ตนเอง					หัวหน้าฝ่าย/งาน					
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	(+/-)	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
ตัวชี้วัดผลงานหลัก (KPIs)	1																						
	2																						
	3																						
	4																						
	5																						
	6																						
	7																						
	8																						
	9																						
	10																						

ลงชื่อ.....บุคลากร
(.....)
...../...../.....

ลงชื่อ.....หัวหน้าฝ่าย/งาน
(.....)
...../...../.....

แผนการพัฒนานุคลากรรายบุคคล
สำนักหอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยศิลปากร

ชื่อ -สกุล _____ ตำแหน่ง _____

- สังกัด () 1. หอสมุดสาขา วังท่าพระ ฝ่าย/งาน () 1. ฝ่ายบริการ () 5. งานบริหารและธุรการ
 () 2. หอสมุด พระราชวังสนามจันทร์ () 2. ฝ่ายโสตทัศนศึกษา () 6. งานการเงินและพัสดุ
 () 3. หอสมุดวิทยาเขตสารสนเทศเพชรบุรี () 3. ฝ่ายวิเคราะห์และพัฒนาฯ () 7. งานวางแผนและประชาสัมพันธ์
 () 4. หอจดหมายเหตุมหาวิทยาลัยศิลปากร () 4. งานธุรการ
 () 5. สำนักงานสำนักหอสมุดกลาง

เป้าหมายการพัฒนานุคลากร รายบุคคล	สิ่งที่จะต้องได้รับการพัฒนา (Competency, KPIs)	เครื่องมือและวิธีการ การพัฒนานุคลากร รายบุคคล	ช่วงเวลาการพัฒนาดตนเอง (ปีงบประมาณ พ.ศ.)				ทรัพยากรที่ต้องใช้ (งบประมาณ/วัสดุ/อุปกรณ์)
			ไตรมาส1	ไตรมาส2	ไตรมาส3	ไตรมาส4	

ลงชื่อ.....บุคลากร

(.....)

...../...../.....

ลงชื่อ.....หัวหน้าฝ่าย/งาน

(.....)

...../...../.....

แบบประเมินผลการพัฒนาบุคลากรรายบุคคล
สำนักหอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยศิลปากร

ชื่อ -สกุล _____ ตำแหน่ง _____

- สังกัด () 1. หอสมุดสาขา วังท่าพระ ฝ่าย/งาน () 1. ฝ่ายบริการ () 5. งานบริหารและธุรการ
 () 2. หอสมุด พระราชวังสนามจันทร์ () 2. ฝ่ายโสตทัศนศึกษา () 6. งานการเงินและพัสดุ
 () 3. หอสมุดวิทยาเขตสารสนเทศเพชรบุรี () 3. ฝ่ายวิเคราะห์และพัฒนา () 7. งานวางแผนและประชาสัมพันธ์
 () 4. หอจดหมายเหตุมหาวิทยาลัยศิลปากร () 4. งานธุรการ
 () 5. สำนักงานสำนักหอสมุดกลาง

เป้าหมายการพัฒนาบุคลากร รายบุคคล	สิ่งที่จะต้องได้รับการพัฒนา (Competency, KPIs)	เครื่องมือและ วิธีการการพัฒนา บุคลากรรายบุคคล	ช่วงเวลาการพัฒนิตนเอง (ปีงบประมาณ พ.ศ.)				ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริง พร้อมแนบ เอกสารหลักฐาน (ถ้ามี)	ประเมินผลการพัฒนา	
			ไตรมาส1	ไตรมาส2	ไตรมาส3	ไตรมาส4		ตนเอง	หัวหน้าฝ่าย/งาน
								ผ่าน/ไม่ผ่าน	ผ่าน/ไม่ผ่าน

ลงชื่อ.....บุคลากร
 (.....)
/...../.....

ลงชื่อ.....หัวหน้าฝ่าย/งาน
 (.....)
/...../.....

ข้อเสนอแนะจากการประเมิน

ความคิดเห็นของบุคลากร.....

ความคิดเห็นของหัวหน้าฝ่าย/งาน.....



ประกาศ ก.บ.ม.มหาวิทยาลัยศิลปากร
เรื่อง การกำหนดมาตรฐานค่าระดับที่คาดหวังในความสามารถหรือสมรรถนะสำหรับการปฏิบัติงาน
ในตำแหน่งของข้าราชการ

โดยที่เป็นการสมควรปรับปรุงมาตรฐานค่าระดับที่คาดหวังในความสามารถหรือสมรรถนะ
สำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งของข้าราชการให้มีความเหมาะสมและชัดเจน และเพื่ออนุวัติให้เป็นไป
ตามข้อ 6 วรรคสอง แห่งข้อบังคับมหาวิทยาลัยศิลปากรว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการ
ปฏิบัติงาน พ.ศ. 2554 ก.บ.ม.มหาวิทยาลัยศิลปากร ในการประชุม ครั้งที่ 4/2554 เมื่อวันที่ 22 กุมภาพันธ์
พ.ศ. 2554 จึงให้ประกาศดังนี้

ข้อ 1 ให้ยกเลิกประกาศ ก.บ.ม. มหาวิทยาลัยศิลปากร เรื่อง การกำหนดมาตรฐานค่า
ระดับที่คาดหวังในความสามารถหรือสมรรถนะสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งของข้าราชการ ฉบับลงวันที่
27 มกราคม พ.ศ. 2554

ข้อ 2 ให้กำหนดมาตรฐานค่าระดับที่คาดหวังในความสามารถหรือสมรรถนะสำหรับ
การปฏิบัติงานในตำแหน่งของข้าราชการโดยกำหนดเป็นระดับต่าง ๆ ดังนี้

2.1 สมรรถนะหลัก (Core Competency) มี 4 คุณลักษณะ ได้แก่ (1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์
(2) ความเข้าใจองค์กรและระบบงาน (3) การทำงานเป็นทีม (4) การมีคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณ
โดยให้กำหนดมาตรฐานค่าระดับที่คาดหวังในแต่ละประเภทตำแหน่งและระดับตำแหน่งดังนี้

ประเภทตำแหน่ง	ระดับตำแหน่ง	มาตรฐานค่าระดับที่คาดหวัง
ประเภททั่วไป	ระดับปฏิบัติงาน	1
	ระดับชำนาญงาน	1
	ระดับชำนาญงานพิเศษ	2
ประเภทวิชาชีพเฉพาะหรือ เชี่ยวชาญเฉพาะ	ระดับปฏิบัติการ	1
	ระดับชำนาญการ	2
	ระดับชำนาญการพิเศษ	3
	ระดับเชี่ยวชาญ	4
	ระดับเชี่ยวชาญพิเศษ	5
ประเภทวิชาการ	อาจารย์	2
	ผู้ช่วยศาสตราจารย์	3
	รองศาสตราจารย์	4
	ศาสตราจารย์	5

2.2 สมรรถนะตามสายงาน (Functional Competency) แบ่งตามสายงานเป็น 2 สายงาน คือ สายวิชาการ และสายสนับสนุนวิชาการ โดยแต่ละสายงานกำหนดสมรรถนะตามสายงาน สายงานละ 2 คุณลักษณะ ดังนี้

สายวิชาการ

- (1) การค้นคว้าและถ่ายทอดความรู้
- (2) การพัฒนาศักยภาพคน

สายสนับสนุนวิชาการ

- (1) มีจิตสำนึกในการให้บริการ
- (2) การเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

โดยให้กำหนดมาตรฐานค่าระดับที่คาดหวังในแต่ละประเภทตำแหน่งและระดับตำแหน่งดังนี้

ประเภทตำแหน่ง	ระดับตำแหน่ง	มาตรฐานค่าระดับที่คาดหวัง
ประเภททั่วไป	ระดับปฏิบัติงาน	1
	ระดับชำนาญงาน	1
	ระดับชำนาญงานพิเศษ	2
ประเภทวิชาชีพเฉพาะหรือเชี่ยวชาญเฉพาะ	ระดับปฏิบัติการ	1
	ระดับชำนาญการ	2
	ระดับชำนาญการพิเศษ	3
	ระดับเชี่ยวชาญ	4
	ระดับเชี่ยวชาญพิเศษ	5
ประเภทวิชาการ	อาจารย์	2
	ผู้ช่วยศาสตราจารย์	3
	รองศาสตราจารย์	4
	ศาสตราจารย์	5

ข้อ 3 ข้าราชการที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหาร นอกเหนือจากการได้รับประเมินด้านสมรรถนะหลัก (Core Competency) และสมรรถนะตามสายงาน (Functional Competency) ตามมาตรฐานค่าระดับที่คาดหวังในแต่ละประเภทตำแหน่งตาม 2.1 และ 2.2 แล้ว จะต้องได้รับการประเมินเพิ่มเติมด้านสมรรถนะการบริหารจัดการ (Managerial Competency) โดยมี 2 คุณลักษณะให้ใช้ร่วมกัน สำหรับผู้บริหารทุกคน ได้แก่ (1) ความสามารถในการสื่อสารข้อมูลการสนับสนุนและติดตามงาน (2) การคิดวิเคราะห์และการตัดสินใจแก้ปัญหา โดยให้กำหนดมาตรฐานค่าระดับที่คาดหวังในสมรรถนะการบริหารจัดการ (Managerial Competency) ในแต่ละประเภทตำแหน่งและระดับตำแหน่งดังนี้

ประเภทตำแหน่ง	ระดับตำแหน่ง	มาตรฐานค่าระดับที่คาดหวัง
ประเภทบริหาร (สายสนับสนุน)	หัวหน้างาน หัวหน้าฝ่าย	2
	ผู้อำนวยการกองหรือเทียบเท่า	3
	ผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี หรือเทียบเท่า	4
ประเภทบริหาร (สายวิชาการ)	รองหัวหน้าภาควิชาหรือเทียบเท่า	2
	ผู้ช่วยคณบดีหรือเทียบเท่า	2
	หัวหน้าภาควิชาหรือเทียบเท่า	3
	รองคณบดีหรือเทียบเท่า	3
	ผู้ช่วยอธิการบดี	3
	รองอธิการบดี คณบดี หรือเทียบเท่า	4

ข้อ 4 ให้กำหนดมาตรฐานค่าระดับที่คาดหวังของสมรรถนะตามสายงานที่ผู้บังคับบัญชาและผู้รับการประเมินได้ตกลงร่วมกันเพิ่มเติมอีกจำนวน 2 คุณลักษณะ และสมรรถนะการบริหารจัดการเพิ่มเติมอีกจำนวน 3 คุณลักษณะ ตามที่กำหนดไว้ในข้อ 6 วรรคแรก แห่งข้อบังคับมหาวิทยาลัยศิลปากรว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน พ.ศ. 2554 โดยให้อิงเกณฑ์มาตรฐานค่าระดับที่คาดหวังในแต่ละสมรรถนะและประเภทตำแหน่งตาม 2.2 และ ข้อ 3 โดยอนุโลม

ข้อ 5 ในคณะและหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะขึ้นไปซึ่งมีผลงานภายในที่ยังไม่ได้รับการกำหนดสถานะของหน่วยงานอย่างเป็นทางการ ให้ ก.บ.ม.มหาวิทยาลัยเทียบเคียงตำแหน่งประเภทบริหารในหน่วยงานภายในดังกล่าวตามประกาศนี้ เพื่อประโยชน์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานสำหรับผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานภายในส่วนงานนั้น

ประกาศ ณ วันที่ ๒๔ กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2554



(อาจารย์ ดร.อุทัย ดุยเกษม)
อธิการบดีมหาวิทยาลัยศิลปากร
ประธาน ก.บ.ม. มหาวิทยาลัยศิลปากร



ประกาศ ก.บ.พ.มหาวิทยาลัยศิลปากร
เรื่อง การกำหนดมาตรฐานค่าระดับที่คาดหวังในความสามารถหรือสมรรถนะสำหรับการปฏิบัติงาน
ในตำแหน่งของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษา

โดยที่เป็นการสมควรปรับปรุงมาตรฐานค่าระดับที่คาดหวังในความสามารถหรือสมรรถนะ
สำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาให้มีความเหมาะสมและชัดเจน และ
เพื่ออนุวัติให้เป็นไปตามข้อ 6 วรรคสอง แห่งข้อบังคับมหาวิทยาลัยศิลปากรว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการ
ประเมินผลการปฏิบัติงาน พ.ศ. 2554 ก.บ.พ.มหาวิทยาลัยศิลปากรในการประชุม ครั้งที่ 3/2554 เมื่อวันที่
8 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2554 และครั้งที่ 4/2554 เมื่อวันที่ 22 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2554 จึงให้ประกาศดังนี้

ข้อ 1 ให้ยกเลิกประกาศ ก.บ.พ. มหาวิทยาลัยศิลปากร เรื่อง การกำหนดมาตรฐานค่า
ระดับที่คาดหวังในความสามารถหรือสมรรถนะสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งของพนักงานในสถาบัน
อุดมศึกษา ฉบับลงวันที่ 27 มกราคม พ.ศ. 2554

ข้อ 2 ให้กำหนดมาตรฐานค่าระดับที่คาดหวังในความสามารถหรือสมรรถนะสำหรับการ
ปฏิบัติงานในตำแหน่งของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาโดยกำหนดเป็นระดับต่าง ๆ ดังนี้

2.1 สมรรถนะหลัก (Core Competency) มี 4 คุณลักษณะ ได้แก่ (1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์
(2) ความเข้าใจองค์กรและระบบงาน (3) การทำงานเป็นทีม (4) การมีคุณธรรม จริยธรรม และ
จรรยาบรรณ โดยให้กำหนดมาตรฐานค่าระดับที่คาดหวังในแต่ละประเภทตำแหน่งและตามอายุสัญญาดังนี้

ประเภทตำแหน่ง	อายุสัญญา	มาตรฐานค่าระดับที่คาดหวัง
ประเภทบริหารงานและ ปฏิบัติงานทั่วไป	แรกบรรจุ แต่ไม่ถึง 3 ปี (อายุสัญญา < 3 ปี)	1
	อายุสัญญาตั้งแต่ 3 ปี แต่ไม่ถึง 5 ปี ($3 \text{ ปี} \leq \text{อายุสัญญา} < 5 \text{ ปี}$)	2
	อายุสัญญา 5 ปี (อายุสัญญา = 5 ปี)	3
	มากกว่า 5 ปีขึ้นไป (อายุสัญญา > 5 ปี)	4
ประเภทวิชาการ	อาจารย์	2
	ผู้ช่วยศาสตราจารย์	3
	รองศาสตราจารย์	4
	ศาสตราจารย์	5

2.2 สมรรถนะตามสายงาน (Functional Competency) แบ่งตามสายงานเป็น 2 ประเภท คือ ประเภทวิชาการ และประเภทบริหารงานและปฏิบัติงานทั่วไป โดยกำหนดสมรรถนะตามประเภท ประเภทละ 2 คุณลักษณะ ดังนี้

ประเภทวิชาการ

- (1) การค้นคว้าและถ่ายทอดความรู้
- (2) การพัฒนาศักยภาพคน

ประเภทบริหารงานและปฏิบัติงานทั่วไป

- (1) มีจิตสำนึกในการให้บริการ
- (2) การเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

โดยให้กำหนดมาตรฐานค่าระดับที่คาดหวังในแต่ละประเภทตำแหน่งและตามอายุสัญญาดังนี้

ประเภทตำแหน่ง	อายุสัญญา	มาตรฐานค่าระดับที่คาดหวัง
ประเภทบริหารงานและ ปฏิบัติงานทั่วไป	แรกบรรจุ แต่ไม่ถึง 3 ปี (อายุสัญญา < 3 ปี)	1
	อายุสัญญาตั้งแต่ 3 ปี แต่ไม่ถึง 5 ปี (3 ปี ≤ อายุสัญญา < 5 ปี)	2
	อายุสัญญา 5 ปี (อายุสัญญา = 5 ปี)	3
	มากกว่า 5 ปีขึ้นไป (อายุสัญญา > 5 ปี)	4
ประเภทวิชาการ	อาจารย์	2
	ผู้ช่วยศาสตราจารย์	3
	รองศาสตราจารย์	4
	ศาสตราจารย์	5

ข้อ 3 พนักงานในสถาบันอุดมศึกษาที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหาร นอกเหนือจากการได้รับ ประเมินด้านสมรรถนะหลัก (Core Competency) และสมรรถนะตามสายงาน (Functional Competency) ตามมาตรฐานค่าระดับที่คาดหวังในแต่ละประเภทตำแหน่งตาม 2.1 และ 2.2 แล้ว จะต้องได้รับการ ประเมินเพิ่มเติมด้านสมรรถนะการบริหารจัดการ (Managerial Competency) โดยมี 2 คุณลักษณะให้ ใ้ร่วมกันสำหรับผู้บริหารทุกคน ได้แก่ (1) ความสามารถในการสื่อสารข้อมูลการสนับสนุนและติดตามงาน (2) การคิดวิเคราะห์และการตัดสินใจแก้ปัญหา และให้กำหนดมาตรฐานค่าระดับที่คาดหวังในสมรรถนะ การบริหารจัดการ (Managerial Competency) ในแต่ละประเภทตำแหน่งและระดับตำแหน่งดังนี้

ประเภทตำแหน่ง	ระดับตำแหน่ง	มาตรฐานค่าระดับที่คาดหวัง
ประเภทบริหาร (สายสนับสนุน)	หัวหน้างาน หัวหน้าฝ่าย	2
	ผู้อำนวยการกองหรือเทียบเท่า	3
	ผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี หรือเทียบเท่า	4

ประเภทตำแหน่ง	ระดับตำแหน่ง	มาตรฐานค่าระดับที่คาดหวัง
ประเภทบริหาร (สายวิชาการ)	รองหัวหน้าภาควิชาหรือเทียบเท่า	2
	ผู้ช่วยคณบดีหรือเทียบเท่า	2
	หัวหน้าภาควิชาหรือเทียบเท่า	3
	รองคณบดีหรือเทียบเท่า	3
	ผู้ช่วยอธิการบดี	3
	รองอธิการบดี คณบดี หรือเทียบเท่า	4

ข้อ 4 ให้กำหนดมาตรฐานค่าระดับที่คาดหวังของสมรรถนะตามสายงานที่ผู้บังคับบัญชาและผู้รับการประเมินได้ตกลงร่วมกันเพิ่มเติมอีกจำนวน 2 คุณลักษณะ และสมรรถนะการบริหารจัดการเพิ่มเติมอีกจำนวน 3 คุณลักษณะ ตามที่กำหนดไว้ในข้อ 6 วรรคแรก แห่งข้อบังคับมหาวิทยาลัยศิลปากรว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน พ.ศ. 2554 โดยให้อิงเกณฑ์มาตรฐานค่าระดับที่คาดหวังในแต่ละสมรรถนะและประเภทตำแหน่งตาม 2.2 และ ข้อ 3 โดยอนุโลม

ข้อ 5 ในคณะและหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะขึ้นไปซึ่งมีส่วนงานภายในที่ยังไม่ได้รับการกำหนดสถานะของหน่วยงานอย่างเป็นทางการ ให้ ก.บ.พ.มหาวิทยาลัยเทียบเคียงตำแหน่งประเภทบริหารในส่วนงานภายในดังกล่าวตามประกาศนี้ เพื่อประโยชน์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานสำหรับผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานภายในส่วนงานนั้น

ประกาศ ณ วันที่ ๒๔ กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2554



(อาจารย์ ดร.อุทัย ดุยเกษม)

อธิการบดีมหาวิทยาลัยศิลปากร

ประธาน ก.บ.พ. มหาวิทยาลัยศิลปากร

สมรรถนะของสำนักหอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยศิลปากร

สมรรถนะของมหาวิทยาลัยศิลปากรในเบื้องต้น กำหนดเป็น 3 ประเภท ดังนี้

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency)
2. สมรรถนะการบริหารจัดการ (Managerial Competency)
3. สมรรถนะตามสายงาน (Functional Competency)

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency)

หมายถึง คุณลักษณะรวมของบุคลากรทั้งองค์กรเพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ซึ่งสมรรถนะหลักจะกำหนดโดยพิจารณาจากวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) กลยุทธ์ (Strategy) และหรือค่านิยมหลัก (Values) ขององค์กร โดยจะใช้ตัวใดตัวหนึ่งหรือใช้ทั้งหมดรวมกันก็ได้ 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 รองหัวหน้าภาควิชาหรือรองหัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่ากับภาควิชา ผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี ผู้อำนวยการกองหรือหัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่ากอง และให้หมายความรวมถึงผู้อำนวยการกองหรือหัวหน้าหน่วยงานที่เทียบเท่าของหน่วยงานในกำกับที่สภามหาวิทยาลัยศิลปากรจัดตั้ง และหัวหน้าฝ่าย หัวหน้างาน ซึ่งต้องมีความคิดเชิงกลยุทธ์ การวางแผนงาน การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ ในระดับที่แตกต่างกัน

มหาวิทยาลัยศิลปากรได้กำหนดสมรรถนะการบริหารจัดการสำหรับใช้ร่วมกันกับผู้บริหารทุกคนไว้ 2 คุณลักษณะ คือ

- (1) ความสามารถในการสื่อสารข้อมูลการสนับสนุนและติดตามงาน
- (2) การคิดวิเคราะห์และการตัดสินใจแก้ปัญหา

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

3. สมรรถนะตามสายงาน (Functional Competency)

หมายถึง สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับสายงานหรือกลุ่มงานเพื่อสนับสนุนให้บุคลากรมีคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบ 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

สมรรถนะหลัก (Core Competency)

การมุ่งผลสัมฤทธิ์	
<p>ความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติให้ได้ตามมาตรฐานหรือเกินกว่ามาตรฐาน หรือมีการพัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่มีระดับความยากและท้าทายเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ</p>	
<p>ระดับ 1 (Begin)</p>	<p>แสดงความพยายามในการทำงานให้ดี</p> <ul style="list-style-type: none"> - มีความพยายามทำงานในหน้าที่ให้ถูกต้อง และพยายามทำงานให้ดีขึ้นไป - มีความอดทน ขยันหมั่นเพียรในการทำงาน - มีความรับผิดชอบในงานสามารถปฏิบัติงานได้ตามกำหนดเวลา - มีความละเอียดรอบคอบ เอาใจใส่ตรวจตราความถูกต้องของงานเพื่อให้ได้ผลงานที่มีคุณภาพ
<p>ระดับ 2 (Apply)</p>	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสามารถประยุกต์การทำงานให้ได้ผลงานตามเป้าหมายที่วางไว้</p> <ul style="list-style-type: none"> - สามารถประยุกต์และปรับปรุงวิธีการทำงานได้ดียิ่งขึ้น เร็วขึ้น มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพมากขึ้น - สามารถแสดงความเห็นหรือเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงพัฒนาในการปฏิบัติงาน เมื่อเห็นสิ่งที่ก่อให้เกิดการสูญเสียเปล่าหรือหย่อนประสิทธิภาพในงาน
<p>ระดับ 3 (Coach)</p>	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสามารถสอนและถ่ายทอดการทำงานให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น</p> <ul style="list-style-type: none"> - สามารถกำหนดมาตรฐานหรือเป้าหมายของงาน สอนและกำกับติดตามการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่ดีมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น - สามารถเสนอหรือทดลองหรือถ่ายทอดวิธีการและขั้นตอนการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากกว่าเดิม เพื่อให้ได้ผลงานตามที่กำหนดหรือเกินกว่าที่กำหนด
<p>ระดับ 4 (Consult)</p>	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสามารถเสนอแนะแนวทางหรือพัฒนาวิธีการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่มีผลสัมฤทธิ์ของงานตามเป้าหมายที่ท้าทายและเป็นไปได้ยาก</p> <ul style="list-style-type: none"> - สามารถกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย และเป็นไปได้ยากเพื่อทำให้ได้ผลงานที่ดียิ่งขึ้นอย่างเห็นได้ชัด - สามารถพัฒนาระบบ ขั้นตอน วิธีการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่นและแตกต่าง
<p>ระดับ 5 (Change Agent)</p>	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และสามารถตัดสินใจแม้จะมีความเสี่ยง เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย</p> <ul style="list-style-type: none"> - สามารถตัดสินใจได้บนสถานะความเสี่ยงที่หลากหลาย โดยมีการคำนวณผลได้ผลเสียอย่างชัดเจน เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายและได้ประโยชน์สูงสุด - บริหารจัดการและทุ่มเทเวลาตลอดจนทรัพยากร เพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อภารกิจของหน่วยงานตามที่วางแผนไว้

ความเข้าใจองค์กรและระบบงาน มีความรู้ความเข้าใจโครงสร้าง และระบบงานขององค์กร รวมทั้งสายการบังคับบัญชา มีความรู้ความเข้าใจวัฒนธรรมขององค์กร และข้อจำกัดในด้านต่าง ๆ เช่น ทรัพย์สิน งบประมาณ เป็นต้น สามารถนำความรู้ความเข้าใจนี้มาใช้ในการทำงาน การติดต่อและประสานงาน เพื่อประโยชน์ของงานและองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ	
ระดับ 1 (Begin)	เข้าใจโครงสร้างอย่างเป็นทางการขององค์กร <ul style="list-style-type: none"> - เข้าใจโครงสร้างขององค์กร และสายการบังคับบัญชาของหน่วยงานที่ตนสังกัดอยู่ - มีความรู้ ความเข้าใจ กฎ ระเบียบ ตลอดจนขั้นตอนกระบวนการปฏิบัติงานต่าง ๆ - มีความเข้าใจสัมพันธ์ภาพอย่างเป็นทางการในระดับต่าง ๆ ขององค์กร - สามารถนำความรู้ ความเข้าใจในองค์กร และระบบงานมาใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างถูกต้อง
ระดับ 2 (Apply)	แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และเข้าใจโครงสร้างอย่างไม่เป็นทางการขององค์กร และสามารถนำมาประยุกต์ใช้ <ul style="list-style-type: none"> - มีความเข้าใจสัมพันธ์ภาพอย่างไม่เป็นทางการระหว่างบุคคลในองค์กร ตลอดจนผู้บังคับบัญชาในระดับต่าง ๆ - สามารถนำความเข้าใจสัมพันธ์ภาพอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการมาประยุกต์ใช้กับงานในหน้าที่ เพื่อประโยชน์ขององค์กรเป็นสำคัญ
ระดับ 3 (Coach)	แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และเข้าใจวัฒนธรรมองค์กร <ul style="list-style-type: none"> - มีความเข้าใจวัฒนธรรม ประเพณีปฏิบัติ ค่านิยมขององค์กรโดยรวม และนำความเข้าใจนี้มาใช้ประโยชน์ในงาน - มีความเข้าใจข้อจำกัดขององค์กร รู้ว่าสิ่งใดอาจกระทำได้หรือไม่อาจกระทำให้บรรลุได้ในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อใช้พิจารณาดำเนินการต่าง ๆ ตามกาลเทศะ
ระดับ 4 (Consult)	แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และเข้าใจกลไกและสัมพันธ์ภาพระหว่างองค์กรกับรัฐโดยรวม <ul style="list-style-type: none"> - มีความเข้าใจนโยบายภาครัฐในภาพรวม อีกทั้งผลกระทบที่จะมีต่อหน่วยงานทั้งภาคนโยบายและภาคปฏิบัติ - มีความเข้าใจกลไกและสัมพันธ์ภาพระหว่างองค์กรกับรัฐโดยรวม เพื่อใช้ในการผลักดันภารกิจในหน้าที่รับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพในจังหวะโอกาสที่เหมาะสมให้บรรลุเป็นประโยชน์ตามแผนงานที่กำหนดไว้
ระดับ 5 (Change Agent)	แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และเข้าใจมูลเหตุพื้นฐานของพฤติกรรมองค์กร <ul style="list-style-type: none"> - มีความเข้าใจมูลเหตุพื้นฐานของพฤติกรรมองค์กรในหน่วยงานของตนและของภาครัฐโดยรวม ตลอดจนปัญหาและโอกาสที่มีอยู่และนำความเข้าใจนี้มาขับเคลื่อนการปฏิบัติงานในส่วนที่ตนดูแลรับผิดชอบอยู่อย่างเป็นระบบ - มีความเข้าใจประเด็นปัญหา และบริบททางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม ทั้งภายในและภายนอกประเทศที่มีผลกระทบต่อนโยบายภาครัฐและภารกิจของหน่วยงาน เพื่อใช้แปลงวิกฤตให้เป็นโอกาส

<p>การทำงานเป็นทีม</p> <p>มีความเข้าใจถึงบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบของตนเองต่อหน่วยงาน และองค์กรในการมีส่วนร่วมในการทำงาน มีการวางแผนและแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบตามความสามารถและความถนัด ร่วมงานกันโดยมีการสื่อสารให้เกิดความเข้าใจระหว่างกัน ยอมรับฟังความคิดเห็น ช่วยเหลือ สนับสนุน ให้เกียรติซึ่งกันและกัน เพื่อนำทีมไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด</p>	
<p>ระดับ 1 (Begin)</p>	<p>ทำหน้าที่ของตนในทีมให้สำเร็จ</p> <ul style="list-style-type: none"> - ทำงานในส่วนที่ตนได้รับมอบหมายได้สำเร็จ สนับสนุนการตัดสินใจในกลุ่ม - สร้างสัมพันธ์เข้ากับผู้อื่นในกลุ่มได้ดี - เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ให้ความร่วมมือกับผู้อื่นในทีมด้วยดี - กล่าวถึงเพื่อนร่วมงานในเชิงสร้างสรรค์ และรายงานให้สมาชิกทราบความคืบหน้าของการดำเนินงานในกลุ่มหรือข้อมูลอื่น ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานอย่างต่อเนื่อง
<p>ระดับ 2 (Apply)</p>	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และให้ความร่วมมือในการทำงานกับเพื่อนร่วมงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> - รับฟังความเห็นของสมาชิกในทีม เต็มใจเรียนรู้จากผู้อื่น รวมถึงผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน - ประสานและส่งเสริมสัมพันธ์ภาพอันดีในทีม เพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกันให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
<p>ระดับ 3 (Coach)</p>	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และประสานความร่วมมือของสมาชิกในทีม</p> <ul style="list-style-type: none"> - ประมวลความคิดเห็นต่าง ๆ มาใช้ประกอบการตัดสินใจหรือวางแผนงานร่วมกันในทีม - กล่าวชื่นชมให้กำลังใจเพื่อนร่วมงานได้อย่างจริงใจ และรักษามิตรภาพอันดีกับเพื่อนร่วมงาน เพื่อช่วยเหลือกันในวาระต่าง ๆ ให้งานสำเร็จลุล่วงเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม
<p>ระดับ 4 (Consult)</p>	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสนับสนุนและช่วยเหลืองานเพื่อนร่วมทีมคนอื่น ๆ เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ</p> <ul style="list-style-type: none"> - แสดงน้ำใจในเหตุวิกฤติ ให้ความช่วยเหลือแก่เพื่อนร่วมงานที่มีเหตุจำเป็นโดยไม่ต้องให้ร้องขอ - ส่งเสริมความสามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันในทีม โดยไม่คำนึงความชอบหรือไม่ชอบส่วนตัว
<p>ระดับ 5 (Change Agent)</p>	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และสามารถนำทีมให้ปฏิบัติการกิจให้ได้ผลสำเร็จ</p> <ul style="list-style-type: none"> - ช่วยประสานรอยร้าว หรือคลี่คลายแก้ไขข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นในทีม - ประสานสัมพันธ์ส่งเสริมขวัญกำลังใจของทีม เพื่อรวมพลังกันในการปฏิบัติการกิจใหญ่น้อยต่าง ๆ ให้บรรลุผล

การมีคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณ การครองตนและประพฤติปฏิบัติถูกต้องเหมาะสม ทั้งตามหลักกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และคุณธรรม จริยธรรม ตลอดจนจรรยาบรรณในวิชาชีพของตน และความซื่อสัตย์ในการปฏิบัติงาน โดยมุ่งประโยชน์โดยรวมของหน่วยงานและองค์กร	
ระดับ 1 (Begin)	มีความซื่อสัตย์ สุจริต <ul style="list-style-type: none"> - ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความโปร่งใส ซื่อสัตย์ สุจริต - รักษาความลับ มีสิ่งจะเชื่อถือได้ พุดอย่างไรทำอย่างนั้น ไม่บิดเบือนอ้างข้อยกเว้นให้ตนเอง - มีจิตสำนึกและความภาคภูมิใจในการเป็นข้าราชการ อุทิศร่างกาย แรงใจ ผลักดันให้ภารกิจหลักของตนและหน่วยงานบรรลุผล เพื่อสนับสนุนส่งเสริมการพัฒนาประเทศชาติและสังคมไทย - ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ ถูกต้องทั้งตามหลักกฎหมาย จริยธรรม และระเบียบวินัย
ระดับ 2 (Apply)	แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และมีสิ่งจะเชื่อถือได้ <ul style="list-style-type: none"> - แสดงความคิดเห็นของตนตามหลักวิชาชีพอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา - ยึดมั่นในหลักการ และจรรยาบรรณของวิชาชีพ ไม่เบี่ยงเบนด้วยอคติ หรือผลประโยชน์ส่วนตน
ระดับ 3 (Coach)	แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และยึดมั่นในหลักการ <ul style="list-style-type: none"> - เสียสละความสุขสบาย ตลอดจนความพึงพอใจส่วนตน หรือของครอบครัว โดยมุ่งให้ภารกิจในหน้าที่สัมฤทธิ์ผลเป็นสำคัญ - ประพฤติ ปฏิบัติตนให้ถูกต้องเหมาะสมตามหลักกฎหมาย คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณในอาชีพและเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้อื่น
ระดับ 4 (Consult)	แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และอ้างความถูกต้อง <ul style="list-style-type: none"> - ตัดสินใจในหน้าที่ ปฏิบัติราชการด้วยความถูกต้อง โปร่งใส เป็นธรรม แม้ผลของการปฏิบัติอาจสร้างศัตรูหรือก่อความไม่พึงพอใจให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง หรือเสียผลประโยชน์ - อ้างความถูกต้อง ยืนหยัดพิทักษ์ผลประโยชน์และชื่อเสียงขององค์กร แม้ในสถานการณ์ที่อาจสร้างความลำบากใจให้
ระดับ 5 (Change Agent)	แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และอุทิศตนเพื่อผลคุณความยุติธรรม <ul style="list-style-type: none"> - อ้างความถูกต้อง ยืนหยัดพิทักษ์ผลประโยชน์ และชื่อเสียงของประเทศ แม้ในสถานการณ์ที่อาจเสี่ยงต่อความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงาน หรืออาจเสี่ยงภัยต่อชีวิต

สมรรถนะการบริหารจัดการ (Managerial Competency)

ความสามารถในการสื่อสารข้อมูล การสนับสนุนและติดตามงาน มีความเข้าใจ และตระหนักถึงความสำคัญของการสื่อสาร และการสนับสนุนข้อมูล การติดตามงานที่ถูกต้อง แนะนำหรือให้ข้อมูลที่อยู่ในขอบเขตงานที่ได้รับผิดชอบได้อย่างชัดเจนและทันท่วงที มีความสามารถจัดทำระบบข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพ	
ระดับ 1 (Begin)	<ul style="list-style-type: none"> - มีความเข้าใจ และตระหนักถึงความสำคัญของการสื่อสาร การสนับสนุนข้อมูล และการติดตามงานที่เหมาะสม ถูกต้อง ชัดเจน - มีความสามารถสื่อสาร และสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ที่ต้องมีการติดต่อสื่อสารข้อมูลในการปฏิบัติงาน - สามารถอธิบายรายละเอียดของนโยบาย ยุทธศาสตร์ เป้าหมาย และปัจจัยเสี่ยงในงานที่ได้รับมอบหมาย เพื่อผลสัมฤทธิ์ของงาน - มีความสามารถในการสื่อสาร และติดตามงาน เพื่อรายงานข้อมูลหรือผลงานตามหน้าที่ โดยทางวาจา และลายลักษณ์อักษรให้เป็นที่เข้าใจได้ดี
ระดับ 2 (Apply)	<ul style="list-style-type: none"> - มีความรอบรู้ และใส่ใจในงานที่ได้รับผิดชอบ สามารถตอบคำถามและให้ข้อมูลที่อยู่ในขอบเขตงานที่ได้รับผิดชอบได้อย่างชัดเจนและทันท่วงที - รับฟังและยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่าง และทำความเข้าใจ เพื่อให้สามารถสั่งการได้อย่างเหมาะสมและชัดเจน
ระดับ 3 (Coach)	<ul style="list-style-type: none"> - มีความสามารถจัดทำระบบข้อมูลเพื่อการสื่อสาร และถ่ายทอดให้แก่ผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ - มีความสามารถในการให้คำปรึกษา แนะนำ และสนับสนุนผู้ปฏิบัติงานในการสื่อสารเพื่อรายงานข้อมูล หรือผลงานตามหน้าที่อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง
ระดับ 4 (Consult)	<ul style="list-style-type: none"> - สามารถกำหนดรูปแบบ วิธีการ แนวทางการทำงาน และระบบการสื่อสารข้อมูล และติดตามงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ - ให้คำปรึกษา/ คำชี้แนะ เพื่อดำเนินการแก้ไขปัญหาในการสื่อสารข้อมูลและการติดตามงาน ทั้งภายในและภายนอกองค์กร
ระดับ 5 (Change Agent)	<ul style="list-style-type: none"> - สามารถเจรจาเพื่อประสานความร่วมมือกับหน่วยงานทั้งภายใน และภายนอกได้อย่างมีประสิทธิภาพ - สามารถกำหนดนโยบาย และแนวทางการประสานความร่วมมือ จัดทำข้อตกลงความร่วมมือระหว่างหน่วยงานได้อย่างเหมาะสม และสอดคล้องกับบริบทขององค์กร

การคิดวิเคราะห์และการตัดสินใจแก้ไขปัญหา ความสามารถในการคิดวิเคราะห์ และตัดสินใจเพื่อให้ได้วิธีการ หรือทางเลือกที่ดีที่สุด ภายใต้สภาวะต่าง ๆ เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ มีลักษณะเป็นขั้นเป็นตอน มีความยืดหยุ่น พลิกแพลงได้ตามสถานการณ์ มีการแก้ไขหรือหลีกเลี่ยงปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ จนสามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ	
ระดับ 1 (Begin)	เข้าใจและสามารถแก้ไขปัญหาในเบื้องต้นได้ <ul style="list-style-type: none"> - สามารถวิเคราะห์และอธิบายลำดับความสำคัญของปัญหาโดยคำนึงถึงผลกระทบต่อเป้าหมาย การปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบได้อย่างถูกต้องเหมาะสม - สามารถวิเคราะห์และอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างปัญหา และสาเหตุในด้านต่าง ๆ ทั้งที่เกิดขึ้นภายในหน่วยงานและภายนอกหน่วยงาน - สามารถวางแผนงานได้โดยแตกประเด็นปัญหาออกเป็นงาน หรือกิจกรรมต่าง ๆ - สามารถเลือกดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อแก้ไขปัญหาโดยคำนึงถึงประสิทธิผล และประสิทธิภาพ
ระดับ 2 (Apply)	แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และประยุกต์ใช้วิธีการต่าง ๆ ในการแก้ไขปัญหา <ul style="list-style-type: none"> - สามารถวางแผนงานโดยจัดเรียงงานหรือกิจกรรมต่าง ๆ ตามลำดับความสำคัญหรือความเร่งด่วน และสามารถกำหนดเกณฑ์การพิจารณาในการแก้ไขปัญหาที่เหมาะสมกับสถานการณ์ - สามารถระบุทางเลือกในการแก้ไขปัญหาและตัดสินใจเลือกโดยคำนึงถึงขีดความสามารถที่แท้จริงของหน่วยงาน รวมทั้งวางมาตรการป้องกัน แก้ไขผลข้างเคียงอันอาจเกิดจากการนำแนวทางการแก้ไขปัญหาไปประยุกต์ใช้
ระดับ 3 (Coach)	แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสามารถตัดสินใจแก้ไขปัญหาเพื่อพัฒนาระบบ และกระบวนการปฏิบัติงานภายในและระหว่างหน่วยงาน <ul style="list-style-type: none"> - สามารถกำหนดแนวทางและแผนการพัฒนาระบบและกระบวนการปฏิบัติงานจากการวิเคราะห์ปัญหา/สาเหตุและประเมินทางเลือกในการจัดการในลักษณะที่จะเป็นการเพิ่มขีดความสามารถภายในและระหว่างหน่วยงาน เพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนด - สามารถใช้กระบวนการมีส่วนร่วมและ/หรือการมอบอำนาจตัดสินใจให้บุคลากรของหน่วยงานสามารถแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ กล่าวเสนอแนะวิธีการใหม่ ๆ โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

<p>การคิดวิเคราะห์และการตัดสินใจแก้ไขปัญหา (ต่อ)</p> <p>ความสามารถในการคิดวิเคราะห์ และตัดสินใจเพื่อให้ได้วิธีการ หรือทางเลือกที่ดีที่สุด ภายใต้สภาวะต่าง ๆ เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ มีลักษณะเป็นขั้นเป็นตอน มีความยืดหยุ่น พลิกแพลงได้ตามสถานการณ์ มีการแก้ไขหรือหลีกเลี่ยงปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ จนสามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ</p>	
<p>ระดับ 4 (Consult)</p>	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และการสร้างวิธีการ หรือแนวทางใหม่ ๆ ในการแก้ไขปัญหาในภาพรวมของหน่วยงาน หรือองค์กร</p> <ul style="list-style-type: none"> - สามารถกำหนดแนวทางในการแก้ไขปัญหาของหน่วยงาน หรือองค์กรที่มีเหตุปัจจัยเชื่อมโยงซับซ้อน ที่มีหน่วยงานหรือผู้ที่เกี่ยวข้องหลายฝ่ายจากการวิเคราะห์สถานการณ์โดยใช้หลักการเหตุและผล ในเชิงวิชาการตลอดจนประสบการณ์ทางการบริหารของตนเอง - สามารถริเริ่มมาตรการส่งเสริมให้บุคลากรในหน่วยงานหรือองค์กรร่วมกันแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์
<p>ระดับ 5 (Change Agent)</p>	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และการคาดการณ์ในภาพรวมของหน่วยงานหรือองค์กรที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และเตรียมความพร้อมในการหาวิธีการ หรือแนวทางเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหา</p> <ul style="list-style-type: none"> - สามารถคาดการณ์ปัญหาและอุปสรรคที่จะเกิดขึ้นในอนาคต จากการวิเคราะห์ความต้องการ ข้อจำกัด ความเสี่ยงต่าง ๆ ขององค์กรที่รับผิดชอบ - สามารถใช้เทคนิคการวิเคราะห์หลากหลายรูปแบบในการวิเคราะห์ประเด็นปัญหาและอุปสรรคที่ซับซ้อน และสามารถตัดสินใจประเมินทางเลือกในการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลงจากปัจจัยแวดล้อมที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์กร

สภาวะผู้นำ ความสามารถ หรือความตั้งใจที่จะรับบทในการเป็นผู้นำของกลุ่ม กำหนดทิศทาง เป้าหมาย วิธีการทำงาน ให้ทีมปฏิบัติได้อย่างราบรื่น เต็มประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ของส่วนราชการ	
ระดับ 1 (Begin)	ดำเนินการประชุมได้ดี และคอยแจ้งข่าวสารความเป็นไปโดยตลอด <ul style="list-style-type: none"> - ดำเนินการประชุมให้เป็นไปตามระเบียบ วาระ วัตถุประสงค์และเวลาตลอดจนมอบหมายงานให้แก่บุคคลในกลุ่มได้ - แจ้งข่าวสารให้ผู้ที่จะได้รับผลกระทบจากการตัดสินใจรับทราบอยู่เสมอ แม้ไม่ได้ถูกกำหนดให้ต้องกระทำ - อธิบายเหตุผลในการตัดสินใจให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ
ระดับ 2 (Apply)	แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และเป็นผู้นำในการทำงานของกลุ่มและใช้อำนาจอย่างยุติธรรม <ul style="list-style-type: none"> - ส่งเสริมการกระทำการเพื่อให้กลุ่มปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ - กำหนดเป้าหมาย ทิศทางที่ชัดเจน จัดกลุ่มงานและเลือกคนให้เหมาะกับงาน หรือกำหนดวิธีการที่จะทำให้กลุ่มทำงานได้ดีขึ้น - รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น - สร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน - ปฏิบัติต่อสมาชิกในทีมด้วยความยุติธรรม
ระดับ 3 (Coach)	แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และให้การดูแลและช่วยเหลือทีมงาน <ul style="list-style-type: none"> - เป็นที่ปรึกษาและช่วยเหลือทีมงาน - ปกป้องทีมงาน และชื่อเสียงของส่วนราชการ - จัดหาบุคลากร ทรัพยากร หรือข้อมูลที่สำคัญมาให้ทีมงาน
ระดับ 4 (Consult)	แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และประพฤติตนสมกับเป็นผู้นำ <ul style="list-style-type: none"> - กำหนดธรรมเนียมปฏิบัติประจำกลุ่มและประพฤติตนอยู่ในกรอบของธรรมเนียมปฏิบัตินั้น - ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี - ยึดหลักธรรมาภิบาลในการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา
ระดับ 5 (Change Agent)	แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และนำทีมงานให้ก้าวไปสู่พันธกิจระยะยาวขององค์กร <ul style="list-style-type: none"> - สามารถรวมใจคนและสร้างแรงบันดาลใจให้ทีมงานเกิดความมั่นใจในการปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จลุล่วง - เล็งเห็นการเปลี่ยนแปลงในอนาคต และมีวิสัยทัศน์ในการสร้างกลยุทธ์เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงนั้น

วิสัยทัศน์ ความสามารถในการกำหนดทิศทาง ภารกิจ และเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจน และความสามารถในการสร้างความร่วมแรงร่วมใจ เพื่อให้ภารกิจบรรลุวัตถุประสงค์	
ระดับ 1 (Begin)	รู้และเข้าใจวิสัยทัศน์ขององค์กร - รู้ เข้าใจ และสามารถอธิบายให้ผู้อื่นเข้าใจได้ว่างานที่ทำอยู่นั้นเกี่ยวข้องกับหรือตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ขององค์กรอย่างไร
ระดับ 2 (Apply)	แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และช่วยทำให้ผู้อื่นรู้ และเข้าใจวิสัยทัศน์ขององค์กร - อธิบายให้ผู้อื่นรู้และเข้าใจวิสัยทัศน์และเป้าหมายการทำงานของหน่วยงานภายใต้ภาพรวมขององค์กรได้ - แลกเปลี่ยนข้อมูลรวมถึงรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น เพื่อประกอบการกำหนดวิสัยทัศน์
ระดับ 3 (Coach)	แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นเต็มใจที่จะปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ - โน้มน้าวให้สมาชิกในทีมเกิดความเต็มใจและกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติหน้าที่ราชการเพื่อตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ - ให้คำปรึกษาแนะนำแก่สมาชิกในทีมถึงแนวทางในการทำงานโดยยึดวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ
ระดับ 4 (Consult)	แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และกำหนดนโยบายให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร - ริเริ่มและกำหนดนโยบายใหม่ ๆ เพื่อตอบสนองต่อการนำวิสัยทัศน์ไปสู่ความสำเร็จ
ระดับ 5 (Change Agent)	แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และกำหนดวิสัยทัศน์ของส่วนราชการให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ระดับประเทศ - กำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และทิศทางในการปฏิบัติหน้าที่ของหน่วยงานเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ซึ่งสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ระดับประเทศ - คาดการณ์ได้ว่าประเทศจะได้รับผลกระทบอย่างไรจากการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอก

การสอนงานและการมอบหมายงาน ความตั้งใจที่จะส่งเสริมการเรียนรู้ หรือการพัฒนาผู้อื่นในระยะยาวจนถึงระดับที่เชื่อมั่นว่าจะสามารถมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้ผู้นั้นมีอิสระที่จะตัดสินใจในการปฏิบัติหน้าที่ราชการของตนได้	
ระดับ 1 (Begin)	สอนงานหรือให้คำแนะนำเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติงาน <ul style="list-style-type: none"> - สอนงานด้วยการให้คำแนะนำอย่างละเอียด หรือด้วยการสาธิตวิธีปฏิบัติงาน - ชี้แนะแหล่งข้อมูล หรือแหล่งทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อใช้ในการพัฒนาการปฏิบัติงาน
ระดับ 2 (Apply)	แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และตั้งใจพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีศักยภาพ <ul style="list-style-type: none"> - สามารถให้คำปรึกษาชี้แนะแนวทางในการพัฒนาหรือส่งเสริมข้อดีและปรับปรุงข้อด้อยให้ลดลง - ให้ออกาสผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงศักยภาพเพื่อสร้างความมั่นใจในการปฏิบัติงาน
ระดับ 3 (Coach)	แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และวางแผนเพื่อให้ออกาสผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความสามารถในการทำงาน <ul style="list-style-type: none"> - วางแผนในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งในระยะสั้นและระยะยาว - มอบหมายงานที่เหมาะสม รวมทั้งให้ออกาสผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะได้รับการฝึกอบรมหรือพัฒนาอย่างสม่ำเสมอเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ - มอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบในระดับตัดสินใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นบางเรื่อง เพื่อให้มีโอกาสรื้อเริ่มสิ่งใหม่ ๆ หรือบริหารจัดการด้วยตนเอง
ระดับ 4 (Consult)	แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสามารถช่วยแก้ไขปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา <ul style="list-style-type: none"> - สามารถปรับเปลี่ยนทัศนคติเดิมที่เป็นปัจจัยขัดขวางการพัฒนาศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา - สามารถเข้าใจถึงสาเหตุแห่งพฤติกรรมของแต่ละบุคคล เพื่อนำมาเป็นปัจจัยในการพัฒนาศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาได้
ระดับ 5 (Change Agent)	แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และทำให้ส่วนราชการมีระบบการสอนงานและการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ <ul style="list-style-type: none"> - สร้าง และสนับสนุนให้มีการสอนงานและการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างเป็นระบบในองค์กร - สร้าง และสนับสนุนให้มีวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในองค์กร

สมรรถนะตามสายงาน
(Functional Competency)

การมีจิตสำนึกในการให้บริการ	
<p>มีความตระหนักและเข้าใจในบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบที่ต้องตอบสนองต่อความต้องการ และความคาดหวังของผู้ใช้บริการทั้งภายใน และภายนอกองค์กร รวมทั้งการแสดงออกที่สร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้ให้บริการ โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์กรโดยรวม</p>	
<p>ระดับ 1 (Begin)</p>	<p>แสดงความเต็มใจในการให้บริการ</p> <ul style="list-style-type: none"> - ให้บริการด้วยอัธยาศัยไมตรีอันดี เพื่อสร้างความประทับใจแก่ผู้รับบริการ - ให้ข้อมูลข่าวสารของการบริการที่ถูกต้อง ชัดเจนแก่ผู้รับบริการได้ตลอดการให้บริการ - แฉ่งให้ผู้รับบริการทราบความคืบหน้าในการดำเนินเรื่อง หรือขั้นตอนงานต่าง ๆ ที่ให้บริการอยู่ - ประสานงานภายในหน่วยงาน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ผู้รับบริการได้รับบริการที่ต่อเนื่องและรวดเร็ว
<p>ระดับ 2 (Apply)</p>	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และเต็มใจช่วยแก้ปัญหาให้แก่ผู้รับบริการได้</p> <ul style="list-style-type: none"> - ช่วยแก้ปัญหาหรือหาแนวทางแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นแก่ผู้รับบริการอย่างรวดเร็ว เต็มใจ - ดูแลให้ผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจ และนำข้อขัดข้องในการให้บริการไปพัฒนาการบริการให้ดียิ่งขึ้น
<p>ระดับ 3 (Coach)</p>	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และให้บริการที่เกินความคาดหวังในระดับทั่วไป แม้ต้องใช้เวลาหรือความพยายามอย่างมาก</p> <ul style="list-style-type: none"> - ใช้เวลาและความพยายามพิเศษในการให้บริการเพื่อช่วยผู้รับบริการ แก้ปัญหาที่ยุ่งยากและซับซ้อน - ให้บริการที่เกินความคาดหวังในระดับทั่วไป
<p>ระดับ 4 (Consult)</p>	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสามารถเข้าใจและให้บริการที่ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการได้</p> <ul style="list-style-type: none"> - เข้าใจความจำเป็นหรือความต้องการของผู้รับบริการ และ/หรือใช้เวลาแสวงหาข้อมูล และทำความเข้าใจเกี่ยวกับความจำเป็นหรือความต้องการของผู้รับบริการ - ให้คำแนะนำ หรือคำปรึกษาแก่ผู้รับบริการเพื่อตอบสนองความจำเป็น หรือความต้องการของผู้รับบริการ
<p>ระดับ 5 (Change Agent)</p>	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และสามารถให้บริการที่เป็นประโยชน์อย่างแท้จริง และยั่งยืนให้กับผู้รับบริการ</p> <ul style="list-style-type: none"> - ปฏิบัติตนเป็นที่ปรึกษาที่ผู้รับบริการไว้วางใจ ตลอดจนมีส่วนช่วยในการตัดสินใจของผู้รับบริการ - เล็งเห็นประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับผู้รับบริการในระยะยาว และสามารถเปลี่ยนแปลงวิธีหรือขั้นตอนการให้บริการเพื่อให้ผู้รับบริการได้ประโยชน์สูงสุด

การเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การใฝ่หาเพิ่มพูนความรู้และพร้อมที่จะเรียนรู้ เพื่อพัฒนาและปรับปรุงความสามารถ และศักยภาพของตนเองอยู่เสมอ รวมทั้งกระตุ้น จูงใจผู้อื่นให้ใฝ่รู้ตลอดเวลา เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานของหน่วยงานและองค์กร	
ระดับ 1 (Begin)	แสดงความสนใจและติดตามความรู้ใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตน/ที่เกี่ยวข้อง <ul style="list-style-type: none"> - กระตือรือร้นในการศึกษาหาความรู้ สนใจเทคโนโลยีและองค์ความรู้ใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตน - ติดตามเทคโนโลยีองค์ความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอด้วยการสืบค้นข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ ที่จะประโยชน์ต่อการปฏิบัติราชการ - รอบรู้เท่าทันเทคโนโลยีหรือองค์ความรู้ใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตนและที่เกี่ยวข้อง หรืออาจมีผลกระทบต่อการปฏิบัติหน้าที่ของตน - ติดตามแนวโน้มวิทยาการที่ทันสมัย และเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับงานอย่างต่อเนื่อง
ระดับ 2 (Apply)	แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และมีความรู้ในวิชาการ และเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตน <ul style="list-style-type: none"> - สามารถนำวิชาการ ความรู้ หรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้ - หมั่นทดลองวิธีการทำงานแบบใหม่ เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพ และความรู้ความสามารถของตนให้ดียิ่งขึ้น
ระดับ 3 (Coach)	แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสามารถนำความรู้ วิทยาการ หรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่ได้ศึกษา มาปรับใช้กับการทำงาน <ul style="list-style-type: none"> - สังสมความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอ และเล็งเห็นความสำคัญขององค์ความรู้ เทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่จะส่งผลกระทบต่องานของตนในอนาคต - ขวนขวายหาความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงานทั้งเชิงลึก และเชิงกว้างอย่างต่อเนื่อง และสามารถนำความรู้นั้นไปปรับใช้ในการทำงานของหน่วยงาน
ระดับ 4 (Consult)	แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และศึกษา พัฒนาตนเองให้มีความรู้ และความเชี่ยวชาญในงานมากขึ้น ทั้งในเชิงลึก และเชิงกว้างอย่างต่อเนื่อง <ul style="list-style-type: none"> - สนับสนุนให้เกิดบรรยากาศแห่งการพัฒนาความเชี่ยวชาญในองค์กร ด้วยการจัดสรรทรัพยากร เครื่องมืออุปกรณ์ที่เอื้อต่อการพัฒนา - มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องที่เกี่ยวกับงานหลายด้าน (สหวิทยาการ) และสามารถนำความรู้ไปปรับใช้ให้ปฏิบัติได้อย่างกว้างขวางครอบคลุม
ระดับ 5 (Change Agent)	แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และสนับสนุนการทำงานของคนในองค์กรที่เน้นความเชี่ยวชาญ ในวิทยาการด้านต่าง ๆ <ul style="list-style-type: none"> - มีวิสัยทัศน์ในการเล็งเห็นประโยชน์ของเทคโนโลยี องค์ความรู้หรือวิทยาการใหม่ ๆ ต่อการปฏิบัติงานในอนาคต และสนับสนุนส่งเสริมให้มีการนำมาประยุกต์ใช้ในหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง - สามารถนำความรู้ ความเชี่ยวชาญเชิงบูรณาการของตนไปใช้ในการสร้างวิสัยทัศน์ เพื่อการเติบโตขององค์กร

ความเข้าใจผู้อื่น ความสามารถในการรับฟังและเข้าใจความหมายตรง ความหมายตรง ความหมายแฝง ความคิดตลอดจนสภาวะทางอารมณ์ ของผู้ที่ติดต่อด้วย	
ระดับ 1 (Begin)	เข้าใจความหมายที่ผู้อื่นต้องการสื่อสาร - เข้าใจความหมายที่ผู้อื่นต้องการสื่อสาร สามารถจับใจความ สรุปเนื้อหาเรื่องราวได้ถูกต้อง
ระดับ 2 (Apply)	แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และเข้าใจอารมณ์ความรู้สึกและคำพูด - เข้าใจทั้งความหมายและนัยเชิงอารมณ์ จากการสังเกต สีหน้า ท่าทาง หรือน้ำเสียง ของผู้ที่ติดต่อด้วย
ระดับ 3 (Coach)	แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และเข้าใจความหมายแฝงในกิริยา ท่าทาง คำพูด หรือน้ำเสียง - เข้าใจความหมายที่ไม่ได้แสดงออกอย่างชัดเจนในกิริยา ท่าทาง คำพูด หรือน้ำเสียง - เข้าใจความคิด ความกังวล หรือความรู้สึกของผู้อื่น แม้จะแสดงออกเพียงเล็กน้อย - สามารถระบุลักษณะนิสัยหรือจุดเด่นอย่างใดอย่างหนึ่งของผู้ที่ติดต่อด้วยได้
ระดับ 4 (Consult)	แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และเข้าใจการสื่อสารทั้งที่เป็นคำพูด และความหมายแฝงในการสื่อสาร กับผู้อื่นได้ - เข้าใจนัยของพฤติกรรม อารมณ์ และความรู้สึกของผู้อื่น - ใช้ความเข้าใจนั้นให้เป็นประโยชน์ในการผูกมิตร ทำความรู้จัก หรือติดต่อประสานงาน
ระดับ 5 (Change Agent)	แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และเข้าใจสาเหตุของพฤติกรรมผู้อื่น - เข้าใจถึงสาเหตุของพฤติกรรม หรือปัญหา ตลอดจนถึงที่มาของแรงจูงใจระยะยาว ที่ทำให้เกิดพฤติกรรมของผู้อื่น - เข้าใจพฤติกรรมของผู้อื่น จนสามารถบอกถึงจุดอ่อน จุดแข็ง และลักษณะนิสัยของผู้นั้น ได้อย่างถูกต้อง

ความยืดหยุ่นผ่านปรน ความสามารถในการปรับตัว และปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในสถานการณ์และกลุ่มคนที่หลากหลาย หมายความว่ารวมถึงการยอมรับความเห็นที่แตกต่าง และปรับเปลี่ยนวิธีการเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนไป	
ระดับ 1 (Begin)	มีความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน - ปรับตัวเข้ากับสภาพการทำงานที่ยากลำบาก หรือไม่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน
ระดับ 2 (Apply)	แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และยอมรับความจำเป็นที่จะต้องปรับเปลี่ยน - ยอมรับและเข้าใจความเห็นของผู้อื่น - เต็มใจที่จะเปลี่ยนความคิด ทักษะคติ เมื่อได้รับข้อมูลใหม่
ระดับ 3 (Coach)	แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และมีวิจรรย์านในการปรับใช้กฎระเบียบ - มีวิจรรย์านในการปรับใช้กฎระเบียบให้เหมาะสมกับสถานการณ์ เพื่อผลสำเร็จของงาน และวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน
ระดับ 4 (Consult)	แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินงาน - ปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานให้เข้ากับสถานการณ์ หรือบุคคลแต่ยังคงเป้าหมายเดิมไว้ - ปรับขั้นตอนการทำงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของหน่วยงาน
ระดับ 5 (Change Agent)	แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ - ปรับแผนงาน เป้าหมาย หรือโครงการ เพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์เฉพาะหน้า - ปรับเปลี่ยนโครงสร้าง หรือกระบวนการ เป็นการเฉพาะกาล เพื่อให้รับกับสถานการณ์เฉพาะหน้า