



บริษัท ทีแคตน์ จำกัด  
แผนดำเนินงานตามแผนที่บอทดตำแหน่ง

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'ดร. ปัญญา บุญญาภิวัฒน์'.

ดร. ปัญญา บุญญาภิวัฒน์  
ประธานคณะกรรมการบริษัท

15 / 5 / 2566



## สารบัญ

เรื่อง	หน้า
คำนำ	1
วัตถุประสงค์ของแผนดำเนินงาน	2
ประโยชน์ของแผนดำเนินงาน	2
รายละเอียดขั้นตอนการจัดทำแผนการดำเนินงาน	3
ตารางแผนดำเนินงาน	6
ภาคผนวก ก. หลักเกณฑ์การคัดกรองผู้มีคุณสมบัติเข้ารับการประเมิน ตำแหน่งฝ่ายบริหาร	9
ตำแหน่งผู้จัดการ	12
ภาคผนวก ข. ระบบประเมินในภาพรวม ตำแหน่งฝ่ายบริหาร	15
ตำแหน่งผู้จัดการ	20
ภาคผนวก ค. สมรรถนะ (Competency)ที่ใช้ในการประเมิน Core Competency ตำแหน่งฝ่ายบริหารและตำแหน่งผู้จัดการ	25
Leadership Competency ตำแหน่งฝ่ายบริหาร	29
Leadership Competency ตำแหน่งผู้จัดการ	36
ภาคผนวก ง. แบบฟอร์มที่ใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินผล	42

## คำนำ

เนื่องด้วยแผนกทรัพยากรบุคคลได้จัดทำแผนดำเนินงานตามแผนผู้สืบทอดตำแหน่ง โดยมีขั้นตอนการปฏิบัติงาน 8 ขั้นตอน เพื่อให้ทราบถึงกิจกรรมและผลลัพธ์ที่คาดหวังภายในระยะเวลา 2 ปี ซึ่งจะเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการบริหารงาน ประสานงาน และติดตามประเมินผลการดำเนินงานต้อไป นั้นแต่เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงและเพิ่มเติมตำแหน่งในฝ่ายบริหาร อีกทั้งพนักงานบางท่าน ได้พ้นสภาพการเป็นพนักงานไปแล้ว แผนกทรัพยากรบุคคล จึงไม่สามารถดำเนินการให้เป็นตามแผนงานที่กำหนดไว้ได้ ดังนั้นจึงต้องดำเนินการคัดกรองผู้มีคุณสมบัติเข้ารับการประเมินผู้สืบทอดตำแหน่งใหม่ ซึ่งมีผลทำให้ต้องมีการปรับแผนงาน และเลื่อนระยะเวลาดำเนินการออกไป แต่ยังคงไว้ซึ่งแผนการพัฒนาผู้สืบทอด เพื่อนำมาปฏิบัติอย่างเป็นทางการในเวลาที่เหมาะสมต่อไป

แผนกทรัพยากรบุคคลและธุรการ

วันที่...../...../.....

## วัตถุประสงค์ของแผนดำเนินงาน

1. เพื่อปรับเปลี่ยนรายละเอียดในขั้นตอนของแผนงาน และเพิ่มเติมตำแหน่ง ทำให้การดำเนินการมีความสอดคล้อง และมีความเป็นปัจจุบันมากยิ่งขึ้น
2. เพื่อใช้เป็นเอกสารสำคัญในการสื่อสาร ติดตามประสานงาน ให้มีความสะดวกและชัดเจนในการดำเนินตามแผนงาน ซึ่งจะช่วยให้โครงการหรือแผนกต่างๆ รับผิดชอบต่อส่วนหน้า ว่าบริษัทจะมีกระบวนการประเมินหรือพัฒนาบุคลากรผู้มีคุณสมบัติที่อาจจะอยู่ในโครงการหรือแผนกนั้น ทำให้มีเวลาที่วางแผนการทำงานของโครงการหรือแผนก ให้สอดคล้องกับแผนดำเนินงานตามแผนสืบทอดตำแหน่ง
3. เพื่อเป็นการแปลงแผนผู้สืบทอดตำแหน่งงาน ไปสู่การดำเนินงานให้มีความสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของ บริษัทฯ ในอนาคต

## ประโยชน์ของแผนดำเนินงาน

1. ทำให้องค์กรมีทิศทางการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งที่ชัดเจน โดยใช้แผนการดำเนินงานที่ถูกปรับเปลี่ยนรายละเอียดเป็นเครื่องมือในการพัฒนา
2. บริษัทฯ มีแผนงานพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งตรงตามความต้องการและรองรับการขาดแคลนผู้ดำรงตำแหน่งสำคัญหรือ รองรับการพัฒนาตัวของบริษัทฯ ในอนาคต
3. พนักงาน ฝ่ายบริหาร คณะกรรมการบริหาร รับผิดชอบต่อส่วนหน้าว่าบริษัทฯ จะดำเนินกิจกรรมหรือมีโครงการพัฒนาอะไรบ้าง เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการติดตามและตรวจสอบการดำเนินงานของบริษัทฯ ให้เป็นไปด้วยความถูกต้องและโปร่งใส

## รายละเอียดขั้นตอนการจัดทำแผนการดำเนินงาน

ขั้นตอนที่ 1 ประกาศแผนการดำเนินงานให้พนักงานได้รับทราบ

ระยะเวลา 2 พฤษภาคม 2566

รายละเอียดการดำเนินงาน แผนกทรัพยากรบุคคลจัดทำหนังสือประกาศ และประกาศแจ้งให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้รับ ทราบถึงแผนดำเนินงาน ทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ และบอร์ดประกาศ ของบริษัทฯ  
ความคาดหวัง พนักงานทุกคน รับทราบแผนดำเนินงาน

ขั้นตอนที่ 2 แต่งตั้งคณะกรรมการคัดกรอง

ระยะเวลา 2 พฤษภาคม 2566

รายละเอียดการดำเนินงาน เปิดการประชุมร่วมคณะกรรมการบริหารเพื่อคัดเลือกกรรมการคัดกรองผู้มีคุณสมบัติเข้ารับการประเมินเพื่อเป็นผู้สืบทอดตำแหน่ง  
ความคาดหวัง ได้คณะกรรมการคัดกรองเพื่อคัดเลือกผู้มีคุณสมบัติเข้ารับการประเมิน

ขั้นตอนที่ 3 คัดกรองรายชื่อผู้มีคุณสมบัติเข้ารับการประเมินใหม่ให้เป็นปัจจุบัน

ระยะเวลา 3 พฤษภาคม 2566

รายละเอียดการดำเนินงาน คณะกรรมการคัดกรองคัดเลือกผู้มีคุณสมบัติโดยมีหลักเกณฑ์ดังต่อไปนี้  
(รายละเอียดหลักเกณฑ์ ภาคผนวก ก. หน้าที่ 8 – 15) ความคาดหวัง ได้ผู้มีคุณสมบัติเข้ารับการประเมิน

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินผู้มีคุณสมบัติเข้าสู่กลุ่มคนเก่ง

ระยะเวลา 4 พฤษภาคม 2566

รายละเอียดการดำเนินงาน คณะกรรมการคัดกรองทำการประเมินผู้เข้ารับการประเมินเพื่อเข้าสู่กลุ่มคนเก่ง (Talent Pool) โดยใช้ระบบและหลักเกณฑ์ในการประเมินต่อไปนี้  
ความคาดหวัง ได้ผู้มีคุณสมบัติเข้าสู่กลุ่มคนเก่ง (Talent Pool)

ขั้นตอนที่ 5 จัดอันดับในกลุ่มคนเก่ง (Talent Pool Ranking) ตามตำแหน่งงาน

ระยะเวลา 5 พฤษภาคม 2566 – 10 พฤษภาคม 2566

รายละเอียดการดำเนินงาน คณะกรรมการคัดกรองจัดอันดับ (Ranking) ตามคะแนนประเมินรวมในแต่ละหัวข้อที่ประเมินได้ โดยจำนวนให้เป็นไปตามที่กำหนดไว้ในแต่ละตำแหน่ง (องค์กรส่วนใหญ่จะพัฒนาบุคคลที่อยู่ในกลุ่มคนเก่ง 1-3 อันดับแรกให้เป็นผู้สืบทอดตำแหน่ง)

ความคาดหวัง ได้คนเก่งที่มีอันดับคะแนนประเมินสูงสุดตามจำนวนที่กำหนดไว้ มาพัฒนาให้เป็นผู้สืบทอดตำแหน่ง

ขั้นตอนที่ 6 คณะกรรมการบริษัท ให้ความเห็นชอบหรือแก้ไข การกำหนดตัวบุคคลจากกลุ่มคนเก่งที่มีอันดับคะแนนประเมินสูงสุด เพื่อเป็นผู้สืบทอดตำแหน่ง

ระยะเวลา 15 พฤษภาคม 2566

รายละเอียดการดำเนินงาน คณะกรรมการคัดกรองส่งรายชื่อคนเก่งที่มีอันดับคะแนนประเมินสูงสุด (ตามจำนวนที่กำหนดไว้ในแต่ละตำแหน่ง) ให้คณะกรรมการบริหาร ได้พิจารณาและเห็นชอบ

ความคาดหวัง คณะกรรมการบริหาร ให้ความเห็นชอบรายชื่อในกลุ่มคนเก่งที่มีอันดับคะแนนสูงสุด มาพัฒนาเป็นผู้สืบทอดตำแหน่งด้วยฉันทานุมัติ

ขั้นตอนที่ 7 พัฒนาบุคคลที่จะเป็นผู้สืบทอดตำแหน่ง

ระยะเวลา เดือน พฤษภาคม 2566 – เดือนธันวาคม 2566

รายละเอียดการดำเนินงาน พัฒนาตาม Training Need ที่กำหนดขึ้นและตามหลักสูตรอื่นๆที่เกี่ยวข้องกับตำแหน่ง

ความคาดหวัง ผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor) มีความรู้ความสามารถและสมรรถนะมากขึ้นพร้อมที่จะดำรงตำแหน่งในอนาคต

ขั้นตอนที่ 8 แต่งตั้งหรือวางตัวผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor) ให้ดำรงตำแหน่งที่ว่างหรือต้องดำรงตำแหน่งที่กำหนดไว้ในอนาคต

ระยะเวลา 16 พฤษภาคม 2566

รายละเอียดการดำเนินงาน ตามหลักเกณฑ์การบรรจุแต่งตั้งพนักงานของบริษัทฯ

ความคาดหวัง ได้ผู้ดำรงตำแหน่งสำคัญ ทำให้การดำเนินงานของบริษัทฯเป็นไปอย่างต่อเนื่องไม่หยุดชะงัก



ตารางแผนดำเนินงาน

ตามแผนผู้สืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning)

ลำดับ	ขั้นตอน	2566			2567			2568			ผู้รับผิดชอบ	หลักเกณฑ์ที่ใช้	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง	
		พ.ค.	ก.ค.	ค.ค.	ม.ค.	เม.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ม.ค.	เม.ย.				ก.ค.
1	ประกาศแผนให้พนักงานภายในบริษัทได้รับทราบ											แผนกทรัพยากรบุคคล	ประกาศแจ้งในสำนักงานใหญ่ /E- mail และ Intranet	บุคลากรในบริษัทได้รับทราบแผนงาน
2	แต่งตั้งคณะกรรมการคัดกรอง											คณะกรรมการบริหาร	ประชุมคณะกรรมการบริหาร	ได้คณะกรรมการคัดกรองผู้มีความสามารถที่เหมาะสมรับการประเมิน
3	คัดกรองผู้มีความสามารถที่เหมาะสมรับการประเมิน											คณะกรรมการคัดกรอง	ตามหลักเกณฑ์การคัดกรองผู้มีความสามารถที่เหมาะสมที่กำหนดไว้ในแผน	ได้ผู้มีความสามารถที่เหมาะสมรับการประเมิน
4	การประเมินผู้มีความสามารถที่เหมาะสมกับตำแหน่ง (Talent Pool)											คณะกรรมการคัดกรอง	ตามระบบและหลักเกณฑ์การประเมินผู้มีความสามารถที่เหมาะสมกับตำแหน่ง	ได้ผู้มีความสามารถที่เหมาะสมกับตำแหน่ง (Talent Pool)
5	การจัดอันดับในกลุ่มคนเก่ง (Talent Pool Ranking) ตามลำดับงาน											คณะกรรมการคัดกรอง	ตามคะแนนรวมประเมินที่ประเมินได้ (Ranking ตามคะแนนรวม) จำนวนให้เป็นไปตามที่กำหนด	ได้กลุ่มคนเก่ง (Talent Pool) เพื่อพัฒนาให้เป็นผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor)
6	คณะกรรมการบริหารให้ความเห็นชอบหรือแก้ไขและกำหนดตัวบุคคลจากกลุ่มคนเก่ง (Talent Pool) ที่มีอันดับคะแนนประเมินสูงสุดเป็นผู้สืบทอดตำแหน่ง											คณะกรรมการบริหาร	คณะกรรมการบริหารให้ความเห็นชอบในรายชื่อกลุ่มคนเก่ง (Talent Pool) ที่กำหนด และเลือกเป็นผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor) ให้ดำรงตำแหน่งในอนาคต	คณะกรรมการบริหารให้ความเห็นชอบรายชื่อผู้ที่จะพัฒนาเป็นผู้สืบทอดตำแหน่งด้วยต้นทุนที่มี
7	พัฒนาบุคคลที่จะเป็นผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor)											แผนกทรัพยากรบุคคล หรือคณะกรรมการที่คณะกรรมการบริหารแต่งตั้ง	ตาม Training Need ที่กำหนดขึ้นและหลักสูตรอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับตำแหน่ง	ผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor) มีความรู้ความสามารถมากขึ้น พร้อมที่จะดำรงตำแหน่งในอนาคต

8	แล่งสังหรือวางตัวผู้ สืบทอดตำแหน่ง (Successor) ให้ดำรง ตำแหน่งที่ว่างหรือ ส้องดำรงตำแหน่งที่ กำหนดไว้ใน อนาคต												คณะกรรมการ บริหาร	ความหลักเกณฑ์การบรรจุ แล่งสัง	ได้ผู้ดำรง ตำแหน่งสำคัญ อย่างต่อเนื่อง การดำเนินงาน ของบริษัทไม่ หยุดชะงัก
---	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------	----------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------

## ภาคผนวก

ภาคผนวก ก.

หลักเกณฑ์การคัดกรองผู้มีคุณสมบัติเข้ารับการประเมิน

1. คุณสมบัติของผู้เข้ารับการประเมิน : ตำแหน่งฝ่ายบริหาร

ตำแหน่ง	คุณสมบัติ	ผู้คัดกรอง
1. ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานตามนโยบายของบริษัทฯ และของผู้บริหารให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้</li> <li>มีวิสัยทัศน์ ประสบการณ์ มีบุคลิกน่าเชื่อถือ มีความเป็นผู้นำ</li> <li>- สามารถแก้ปัญหาและให้การช่วยเหลือ ให้คำแนะนำ ผู้ได้บังคับบัญชา</li> <li>- รักษาผลประโยชน์ของบริษัทฯ มีมนุษยสัมพันธ์ ทำงาน ร่วมกับผู้บังคับบัญชา และผู้ได้บังคับบัญชาได้เป็นอย่างดี</li> <li>- ไม่มีประวัติอาชญากรรม และทุจริตต่อหน้าที่</li> <li>- มีเป้าหมายงานเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าอย่างต่อเนื่อง</li> <li>- เป็นผู้มีคุณธรรม ศีลธรรม และจริยธรรม</li> <li>- จบการศึกษาวุฒิปริญญาตรี หรือสูงกว่า</li> <li>- มีประสบการณ์ในการบริหารธุรกิจไม่น้อยกว่า 15 ปี และบริหารธุรกิจ รายได้ไม่ต่ำกว่า 1,000 ล้านบาท ต่อปี</li> </ul>	กรรมการคัดกรองแต่งตั้งจากคณะกรรมการบริหาร
2. ประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายการเงิน	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานตามนโยบายของสายงานบริหารและบัญชี บริษัทฯและผู้บริหารให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้มีวิสัยทัศน์ ประสบการณ์ มีบุคลิกน่าเชื่อถือ มีความเป็นผู้นำการเงิน</li> <li>- สามารถแก้ปัญหาและให้การช่วยเหลือ ให้คำแนะนำ ผู้ได้บังคับบัญชา</li> <li>- รักษาผลประโยชน์ของบริษัทฯ มีมนุษยสัมพันธ์ ทำงาน ร่วมกับผู้บังคับบัญชา และผู้ได้บังคับบัญชาได้เป็นอย่างดี</li> <li>- ไม่มีประวัติอาชญากรรม และทุจริตต่อหน้าที่</li> <li>- มีเป้าหมายงานเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าอย่างต่อเนื่อง</li> <li>- เป็นผู้มีคุณธรรม ศีลธรรม และจริยธรรม</li> <li>- จบการศึกษาวุฒิปริญญาตรี หรือสูงกว่า</li> <li>- มีประสบการณ์ในการบริหารการจัดการด้านการเงิน บัญชีบริหารโครงการ งานก่อสร้าง ไม่น้อยกว่า 13 ปี</li> </ul>	กรรมการคัดกรองที่แต่งตั้งจากคณะกรรมการบริหาร

ตำแหน่ง	คุณสมบัติ	ผู้คัดกรอง
3. ประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหารส่วนกลาง	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานตามนโยบายของสายงานบริหารและบัญชี บริษัทฯและของผู้บริหารให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้มีวิสัยทัศน์ ประสบการณ์ มีบุคลิกน่าเชื่อถือ มีความเป็นผู้นำการเงิน</li> <li>- สามารถแก้ปัญหาและให้การช่วยเหลือ ให้คำแนะนำผู้ได้บังคับบัญชา</li> <li>- รักษาผลประโยชน์ของบริษัทฯ มีมนุษยสัมพันธ์ ทำงาน ร่วมกับผู้บังคับบัญชา และผู้ได้บังคับบัญชาได้เป็นอย่างดี</li> <li>- ไม่มีประวัติอาชญากรรม และทุจริตต่อหน้าที่</li> <li>- มีเป้าหมายทำงานเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าอย่างต่อเนื่อง</li> <li>- เป็นผู้ที่มีความซื่อสัตย์สุจริต และจรรยาบรรณ</li> <li>- จบการศึกษาวุฒิปริญญาตรี หรือสูงกว่า สาขาวิศวกรรมและบริหาร</li> <li>- มีประสบการณ์ในสายงาน ไม่น้อยกว่า 13 ปี</li> </ul>	กรรมการคัดกรอง ที่แต่งตั้งจากคณะกรรมการบริหาร
4. ประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายปฏิบัติการ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานตามนโยบายของบริษัทฯและของผู้บริหารให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้มีวิสัยทัศน์ ประสบการณ์ มีบุคลิกน่าเชื่อถือ มีความเป็นผู้นำ</li> <li>- สามารถแก้ปัญหาและให้การช่วยเหลือ ให้คำแนะนำผู้ได้บังคับบัญชา</li> <li>- รักษาผลประโยชน์ของบริษัทฯ มีมนุษยสัมพันธ์ ทำงาน ร่วมกับผู้บังคับบัญชา และผู้ได้บังคับบัญชาได้เป็นอย่างดี</li> <li>- ไม่มีประวัติอาชญากรรม และทุจริตต่อหน้าที่</li> <li>- มีเป้าหมายทำงานเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าอย่างต่อเนื่อง</li> <li>- เป็นผู้ที่มีความซื่อสัตย์สุจริต และจรรยาบรรณ</li> <li>- จบการศึกษาวุฒิปริญญาตรีหรือสูงกว่า สาขาวิศวกรรมหรือบริหาร</li> <li>- มีประสบการณ์ในสายงาน ไม่น้อยกว่า 13 ปี</li> </ul>	กรรมการคัดกรอง ที่แต่งตั้งจากคณะกรรมการบริหาร

ตำแหน่ง	คุณสมบัติ	ผู้คัดกรอง
<p>5. ผู้อำนวยการฝ่ายปฏิบัติการสำนักงาน</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานตามนโยบายของบริษัทและของผู้บริหาร ให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้</li> <li>- มีวิสัยทัศน์ ประสบการณ์ มีบุคลิกน่าเชื่อถือ มีความเป็นผู้นำ - สามารถแก้ไขปัญหา และให้การช่วยเหลือ ให้คำแนะนำ ผู้ได้บังคับบัญชา</li> <li>- รักษาผลประโยชน์ของบริษัทฯ มีมนุษยสัมพันธ์ ทำงาน ร่วมกับผู้บังคับบัญชา และผู้ได้บังคับบัญชา ได้เป็นอย่างดี</li> <li>- ไม่มีประวัติอาชญากรรมและทุจริตต่อหน้าที่</li> <li>- มีเป้าหมายทำงานเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าอย่างต่อเนื่อง</li> <li>- เป็นผู้ที่มีความซื่อสัตย์สุจริต และจรรยาบรรณ</li> <li>- จบการศึกษาวุฒิปริญญาตรีหรือสูงกว่า สาขาวิศวกรรมหรือที่เกี่ยวข้อง</li> <li>- มีประสบการณ์ในสายงาน ไม่น้อยกว่า 10 ปี</li> </ul>	<p>กรรมการคัดกรองที่แต่งตั้งจากคณะกรรมการบริหาร</p>
<p>6. ผู้อำนวยการฝ่ายปฏิบัติการภาคสนาม</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานตามนโยบายของบริษัทและของผู้บริหาร ให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้</li> <li>- มีวิสัยทัศน์ ประสบการณ์ มีบุคลิกน่าเชื่อถือ มีความเป็นผู้นำ - สามารถแก้ไขปัญหา และให้การช่วยเหลือ ให้คำแนะนำ ผู้ได้บังคับบัญชา</li> <li>- รักษาผลประโยชน์ของบริษัทฯ มีมนุษยสัมพันธ์ ทำงาน ร่วมกับผู้บังคับบัญชา และผู้ได้บังคับบัญชา ได้เป็นอย่างดี</li> <li>- ไม่มีประวัติอาชญากรรมและทุจริตต่อหน้าที่</li> <li>- มีเป้าหมายทำงานเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าอย่างต่อเนื่อง</li> <li>- เป็นผู้ที่มีความซื่อสัตย์สุจริต และจรรยาบรรณ</li> <li>- จบการศึกษาวุฒิปริญญาตรีหรือสูงกว่า สาขาวิศวกรรมหรือที่เกี่ยวข้อง</li> <li>- มีประสบการณ์ในสายงาน ไม่น้อยกว่า 10 ปี</li> </ul>	<p>กรรมการคัดกรองที่แต่งตั้งจากคณะกรรมการบริหาร</p>

2. คุณสมบัติของผู้เข้ารับการประเมิน : ตำแหน่งผู้จัดการ

ตำแหน่ง	คุณสมบัติ	ผู้คัดกรอง
1. ผู้จัดการแผนกการเงิน	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานตามนโยบายของ บริษัทและของผู้บริหาร ให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้</li> <li>- มีวิสัยทัศน์ ประสบการณ์ มีบุคลิกน่าเชื่อถือ มีความเป็นผู้นำ - สามารถแก้ไขปัญหา และให้การช่วยเหลือ ให้คำแนะนำผู้ได้บังคับบัญชา</li> <li>- รักษาผลประโยชน์ของบริษัทฯ มีมนุษยสัมพันธ์ ทำงาน ร่วมกับผู้บังคับบัญชา และผู้ได้บังคับบัญชาได้เป็นอย่างดี</li> <li>- ไม่มีประวัติอาชญากรรมและทุจริตต่อหน้าที่</li> <li>- มีเป้าหมายทำงานเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าอย่างต่อเนื่อง</li> <li>- เป็นผู้ที่มีความซื่อสัตย์สุจริต และจริยธรรม</li> <li>- จบการศึกษาปริญญาตรีหรือสูงกว่า สาขาการเงิน</li> <li>- มีประสบการณ์ด้านบริหารงานการเงิน ไม่น้อยกว่า 8 ปี</li> </ul>	กรรมการคัดกรองที่แต่งตั้งจากคณะกรรมการบริหาร

ตำแหน่ง	คุณสมบัติ	ผู้คัดกรอง
2. ผู้จัดการแผนกจัดซื้อ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานตามนโยบายของ บริษัทและของผู้บริหาร ให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้</li> <li>มีวิสัยทัศน์ ประสบการณ์ มีบุคลิกน่าเชื่อถือ มีความเป็นผู้นำ</li> <li>- สามารถแก้ไขปัญหา และให้การช่วยเหลือ ให้คำแนะนำผู้ได้บังคับบัญชา</li> <li>- รักษาผลประโยชน์ของบริษัทฯ มีมนุษยสัมพันธ์ ทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชา และผู้ได้บังคับบัญชาได้เป็นอย่างดี</li> <li>- ไม่มีประวัติอาชญากรรมและทุจริตต่อหน้าที่</li> <li>- มีเป้าหมายทำงานเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าอย่าง ต่อเนื่อง</li> <li>- เป็นผู้ที่มีคุณธรรม ศีลธรรม และจริยธรรม</li> <li>- จบการศึกษาปริญญาตรีหรือสูงกว่า สาขาที่เกี่ยวข้อง</li> <li>มีประสบการณ์ด้านบริหารงานจัดซื้อไม่น้อยกว่า 8 ปี</li> </ul>	<p>กรรมการคัดกรองที่แต่งตั้งจากคณะกรรมการบริหาร</p>
3. ผู้จัดการแผนกบัญชี	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานตามนโยบายของ บริษัทและของผู้บริหาร ให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้</li> <li>มีวิสัยทัศน์ ประสบการณ์ มีบุคลิกน่าเชื่อถือ มีความเป็นผู้นำ</li> <li>- สามารถแก้ไขปัญหา และให้การช่วยเหลือ ให้คำแนะนำผู้ได้บังคับบัญชา</li> <li>- รักษาผลประโยชน์ของบริษัทฯ มีมนุษยสัมพันธ์ ทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชา และผู้ได้บังคับบัญชาได้เป็นอย่างดี</li> <li>- ไม่มีประวัติอาชญากรรมและทุจริตต่อหน้าที่</li> <li>- มีเป้าหมายทำงานเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าอย่าง ต่อเนื่อง</li> <li>- เป็นผู้ที่มีคุณธรรม ศีลธรรม และจริยธรรม</li> <li>- จบการศึกษาปริญญาตรีหรือสูงกว่า สาขาการบัญชี</li> <li>มีประสบการณ์ด้านบริหารงานบัญชีไม่น้อยกว่า 8 ปี</li> </ul>	<p>กรรมการคัดกรองที่แต่งตั้งจากคณะกรรมการบริหาร</p>



ตำแหน่ง	คุณสมบัติ	ผู้คัดกรอง
<p>4. ผู้จัดการแผนก ทรัพยากรบุคคลและ ธุรการ</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานตามนโยบายของ บริษัทและของผู้บริหาร ให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้</li> <li>- มีวิสัยทัศน์ ประสบการณ์ มีบุคลิกน่าเชื่อถือ มีความเป็นผู้นำ</li> <li>- สามารถแก้ไขปัญหา และให้การช่วยเหลือ ให้คำแนะนำ ผู้ได้บังคับบัญชา</li> <li>- รักษาผลประโยชน์ของบริษัทฯ มีมนุษยสัมพันธ์ ทำงาน ร่วมกับผู้บังคับบัญชา และผู้ได้บังคับบัญชาได้เป็นอย่างดี</li> <li>- ไม่มีประวัติอาชญากรรมและทุจริตต่อหน้าที่</li> <li>- มีเป้าหมายทำงานเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าอย่าง ต่อเนื่อง</li> <li>- เป็นผู้ที่มีความซื่อสัตย์สุจริต และจรรยาบรรณ</li> <li>- จบการศึกษาปริญญาตรีหรือสูงกว่า สาขาที่เกี่ยวข้อง เอกทรัพยากร บุคคล</li> <li>- มีประสบการณ์ด้านบริหารงานบุคคล ไม่น้อยกว่า 8 ปี</li> </ul>	<p>กรรมการคัด กรองที่ แต่งตั้งจากคณะ กรรมการบริหาร</p>

ภาคผนวก ข.

ระบบประเมินในภาพรวม : ตำแหน่งฝ่ายบริหาร

องค์ประกอบและตัวชี้วัดในการประเมิน	คะแนนในแต่ละองค์ประกอบของตำแหน่งที่จะประเมิน	
	ประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายฯ, ผู้อำนวยการ	ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร
1. ผลงาน		
1.1. ผลงานวิชาการหรือวิชาชีพ : ผลงานที่ทำสำเร็จ 1 โครงการในช่วง 3 ปี	10	ไม่ประเมิน
1.2. ผลงานด้านบริหารจัดการ งานนโยบาย / ยุทธศาสตร์ หรือพัฒนาคุณภาพของงาน : ผลงานที่ทำสำเร็จในช่วง 3 ปี	40	40
2. สมรรถนะ (Competency)		
2.1 Core Competency	20	20
2.2 Leadership Competency	25	35
3. การประเมิน 360°	5	5
รวม	100	100

หลักเกณฑ์การประเมิน : ตำแหน่งฝ่ายบริหาร

องค์ประกอบและตัวชี้วัดในการประเมิน	คะแนนในแต่ละองค์ประกอบของตำแหน่งที่จะประเมิน	
	ประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายฯ, ผู้อำนวยการ	ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร
1. ผลงาน	คะแนน	คะแนน
1.1. ผลงานวิชาการหรือวิชาชีพ : ผลงานที่ทำสำเร็จ 1 โครงการ ในช่วง 3 ปี	10	ไม่ประเมิน
<b>หลักเกณฑ์</b>		
1. เป็นผลงานทางวิชาการหรือวิชาชีพที่ทำสำเร็จอย่างน้อยจำนวน 1 โครงการ หรือ 1 แผนงาน ในช่วงเวลา 3 ปีซ้อนหลัง		
2. เกณฑ์การให้คะแนน ให้คะแนนมากน้อยตามลำดับดังนี้		
2.1. เป็นเรื่องที่มีแนวปฏิบัติอยู่แล้ว แต่เป็นการปรับปรุงแก้ไขเพิ่มขึ้น		
2.2. เป็นงานที่ต้องใช้ความสามารถในการริเริ่มสร้างสรรค์		
2.3. เป็นงานที่ต้องติดตามรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการต่างๆ วิเคราะห์ สังเคราะห์ เพื่อหาข้อสรุป และแนวทางหรือการแก้ไขปัญหาทั้งในเชิงที่เป็นข้อเสนอแนะ (Advice) และวิธีการแก้ปัญหา (Solution)		
2.4. เป็นงานที่มีความยุ่งยากซับซ้อนของกระบวนการหรือขั้นตอนการดำเนินงาน มีความยุ่งยากในการประสานงาน การแก้ไขปัญหา ซึ่งผลสำเร็จของงานสามารถก่อประโยชน์ให้แก่ โครงการ ฝ่าย หรือบริษัทฯ		
2.5. เป็นงานที่มีลักษณะเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ของบริษัทฯ และสามารถนำไปเป็นแนวปฏิบัติได้ทุกโครงการ และ		
ฝ่าย อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล		

องค์ประกอบและตัวชี้วัดในการประเมิน	คะแนนในแต่ละองค์ประกอบของตำแหน่งที่จะประเมิน	
	ประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายฯ, ผู้อำนวยการ	ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร
1.2.ผลงานด้านการบริหารจัดการ ฯลฯ	40	40
<b>หลักเกณฑ์</b> 1. เป็นผลงานด้านการบริหารจัดการ หรือนโยบายหรืองานตามยุทธศาสตร์ของบริษัทฯ หรือเป็นงานด้านการพัฒนาคุณภาพผลงานของบริษัทฯ 2. จำนวนผลงานที่นำมาพิจารณาไม่กำหนด แต่ให้พิจารณาจากงานที่ทำสำเร็จจริง ในช่วงเวลา 3 ปีที่ผ่านมา พิจารณาจากข้อมูลที่ถูกประเมินรวบรวมนำเสนอ จากเอกสารและการสัมภาษณ์ 3. เกณฑ์การให้คะแนน ให้พิจารณาจากองค์ประกอบ ดังต่อไปนี้ 3.1. ได้มีการดำเนินการเป็นผลสำเร็จแล้วหรืออยู่ระหว่างดำเนินการ 3.2. มีผลลัพธ์ต่อการบริหารบริษัทฯ เพียงใด ทั้งในด้านคุณภาพ เวลา ความพึงพอใจของลูกค้า และต้นทุน 3.3. สามารถสร้างเป็นมาตรฐานการทำงานของโครงการ ฝ่าย หรือบริษัทฯ ได้ยั่งยืนเพียงใด 3.4. ทำให้โครงการหรือฝ่ายเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารงานตามภารกิจได้ดีเพียงใด		

องค์ประกอบและตัวชี้วัดในการประเมิน	คะแนนในแต่ละองค์ประกอบของตำแหน่งที่จะประเมิน													
	ประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายฯ, ผู้อำนวยการ	ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร												
2. สมรรถนะ (Competency)	คะแนน	คะแนน												
2.1 Core Competency	20	20												
<b>หลักเกณฑ์</b> 1. ให้ใช้สมรรถนะหลัก 4 เรื่อง ที่ได้กำหนดขึ้นในการประเมิน ได้แก่ 1.1. คุณธรรมจริยธรรม 1.2. การมุ่งสัมฤทธิ์ผล 1.3. การทำงานเป็นทีม 1.4. การสร้างความเชี่ยวชาญในอาชีพ (รายละเอียดตามเอกสาร ในภาคผนวก ก.) 2. ให้ประเมินทั้ง 4 เรื่อง ในทุกตำแหน่ง โดยพิจารณาว่าผู้ที่ถูกประเมินมีสมรรถนะแต่ละเรื่องอยู่ในระดับใดซึ่งแต่ละระดับสมรรถนะให้กำหนดคะแนนดังนี้														
<table border="1"> <tr> <td>ระดับสมรรถนะ</td> <td>5</td> <td>4</td> <td>3</td> <td>2</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>คะแนน</td> <td>5</td> <td>4</td> <td>3</td> <td>2</td> <td>1</td> </tr> </table>	ระดับสมรรถนะ	5	4	3	2	1	คะแนน	5	4	3	2	1		
ระดับสมรรถนะ	5	4	3	2	1									
คะแนน	5	4	3	2	1									
3. ให้ใช้แบบประเมินตามภาคผนวก ง.														

องค์ประกอบและตัวชี้วัดในการประเมิน	คะแนนในแต่ละองค์ประกอบของตำแหน่งที่จะประเมิน																													
	ประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายฯ, ผู้อำนวยการ	ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร																												
2.2 Leadership Competency	25	35																												
<p><b>หลักเกณฑ์</b></p> <p>1. ให้ใช้ Leadership Competency 7 เรื่องที่ได้กำหนดขึ้นในการประเมิน ได้แก่</p> <p>1.1. การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking)</p> <p>1.2. การคิดเชิงระบบและการมองภาพแบบองค์รวม (Systematic &amp; Holistic Thinking)</p> <p>1.3. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Leadership)</p> <p>1.4. การสร้างทีมงานและแรงจูงใจ (Team Building)</p> <p>1.5. การสร้างเครือข่าย (Networking)</p> <p>1.6. ทักษะการบริหารจัดการภายใต้สภาวะกดดันหรือความขัดแย้ง (Flexible Leadership)</p> <p>1.7. รอบรู้นวัตกรรมและโลกทัศน์ใหม่ๆ (Innovation Leadership) (รายละเอียดตามเอกสาร ในภาคผนวก ค.)</p> <p>2. ให้ประเมินทั้ง 7 เรื่องสำหรับทุกตำแหน่ง โดยพิจารณาว่าผู้ที่ถูกประเมินมีสมรรถนะอยู่ในระดับใด ซึ่งแต่ละสมรรถนะกำหนด น้ำหนักคะแนน และกำหนดคะแนนแต่ละระดับสมรรถนะ ดังนี้</p> <p><b>น้ำหนัก</b></p> <table border="1" data-bbox="263 1384 1173 1563"> <tr> <td>สมรรถนะเรื่อง</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> <td>6</td> <td>7</td> </tr> <tr> <td>น้ำหนัก</td> <td>3</td> <td>3</td> <td>3</td> <td>3</td> <td>3</td> <td>3</td> <td>2</td> </tr> </table> <p><b>คะแนน</b></p> <table border="1" data-bbox="263 1713 1165 1892"> <tr> <td>ระดับสมรรถนะ</td> <td>5</td> <td>4</td> <td>3</td> <td>2</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>คะแนน</td> <td>5</td> <td>4</td> <td>3</td> <td>2</td> <td>1</td> </tr> </table>	สมรรถนะเรื่อง	1	2	3	4	5	6	7	น้ำหนัก	3	3	3	3	3	3	2	ระดับสมรรถนะ	5	4	3	2	1	คะแนน	5	4	3	2	1		
สมรรถนะเรื่อง	1	2	3	4	5	6	7																							
น้ำหนัก	3	3	3	3	3	3	2																							
ระดับสมรรถนะ	5	4	3	2	1																									
คะแนน	5	4	3	2	1																									

3. การคำนวณเป็นคะแนนสุทธิ ให้คำนวณดังนี้ คะแนนสุทธิ = (คะแนนเต็มของตำแหน่ง x คะแนนรวม) / 100

ตัวอย่าง คะแนนเต็มตำแหน่งรองกรรมการผู้จัดการ = 25 ประเมินผลสมรรถนะ

นาย B ได้ระดับ 4 ทุกหัวข้อ ดังนั้นคะแนนสุทธิหัวข้อนี้ นาย B จะคิดได้ดังนี้

$25 \times (\text{น้ำหนัก} \times \text{คะแนนระดับสมรรถนะทุกหัวข้อ}) / 100 = ?$  คะแนน

25 เท่า  $(3 \times 4 + 3 \times 4 + 3 \times 4 + 3 \times 4 + 3 \times 4 + 3 \times 4 + 2 \times 4) / 100 = 20$  คะแนน

∴ นาย B จะได้คะแนนสุทธิในหัวข้อ Leadership Competency 20 คะแนน จาก

25 คะแนนเต็ม

4. ให้ใช้แบบประเมินตามภาคผนวก ง.

องค์ประกอบและตัวชี้วัดในการประเมิน	คะแนนในแต่ละองค์ประกอบของตำแหน่งที่จะประเมิน	
	ประธานเจ้าหน้าที่ฝ่าย-1 ผู้อำนวยการ	ประธาน เจ้าหน้าที่ บริหาร
3. การประเมิน 360°	คะแนน	คะแนน
<p><u>หลักการ</u></p> <p>1. การประเมินโดยผู้บังคับบัญชา ให้ผู้บังคับบัญชาโดยตรง เป็นผู้ประเมินตามสมรรถนะ ดังนี้</p> <p>1.1. การคิดเชิงกลยุทธ์</p> <p>1.2. การคิดเชิงระบบและการมองภาพองค์กรรวม</p> <p>1.3. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง</p> <p>1.4. การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ</p> <p>1.5. ทักษะการบริหารภายใต้ภาวะกดดันหรือความขัดแย้ง</p> <p>2. การประเมินโดยผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ผู้ถูกประเมินเลือกผู้ใต้บังคับบัญชา 3-5 คน เป็นผู้ประเมินโดยประเมินจากสมรรถนะ ดังนี้</p> <p>2.1. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง</p> <p>2.2. การสร้างทีมงานและแรงจูงใจ</p> <p>2.3. การประสานงาน</p> <p>2.4. การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา</p> <p>2.5. การสื่อสาร</p> <p>3. เมื่อผู้ประเมินได้ทำการประเมินแล้วให้นำคะแนนรวมที่ได้มาคำนวณเป็นคะแนนสุทธิ ตามสูตรดังนี้</p> <p>คะแนนสุทธิ = <math>5 \times</math> คะแนนรวมที่ได้</p> <p>คะแนนเต็ม</p> <p>ตัวอย่าง นาย B ได้รับการประเมินจากผู้บังคับบัญชา = 20 คะแนน และจากผู้ใต้บังคับบัญชา = 20 คะแนน จะสามารถคิดคะแนนสุทธิหัวข้อ ประเมิน 360° ได้ดังนี้</p> <p>คะแนนสุทธิ = <math>5 \text{ เท่า } (20+20)</math></p> <p>60 (คะแนนเต็ม คูในแบบประเมินในภาคผนวก ง.)</p> <p>∴ นาย B จะมีคะแนนสุทธิในหัวข้อประเมิน 360° = 3.33 คะแนน</p> <p>4. ใช้แบบประเมินตามภาคผนวก ง.</p>		

ระบบประเมินในภาพรวม : ตำแหน่งผู้จัดการ

องค์ประกอบและตัวชี้วัดในการประเมิน	คะแนนในแต่ละองค์ประกอบที่จะประเมิน
	ตำแหน่งผู้จัดการ
1. ความสำเร็จในผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา	คะแนน
1.1. มาตรฐานหรือปริมาณผลการปฏิบัติงานในภาพรวม	30
1.2. คุณภาพและความยุ่งยากของงาน	20
1.3. การปรับปรุงพัฒนางานในความรับผิดชอบและการมีส่วนร่วมในการพัฒนางานด้านอื่นๆ	15
2. สมรรถนะที่ต้องการ	
2.1 Core Competency	15
2.2 Leadership Competency	15
3. การประเมินผล 360°	5
รวม	100

หลักเกณฑ์การประเมิน : ตำแหน่งผู้จัดการ

องค์ประกอบและตัวชี้วัดในการประเมิน	คะแนนในแต่ละองค์ประกอบที่จะประเมิน
	ตำแหน่งผู้จัดการ
1. ความสำเร็จในผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา	คะแนน
1.1. มาตรฐานหรือปริมาณผลการปฏิบัติงานในภาพรวม	30
<b>หลักเกณฑ์</b>	
1. พิจารณาจากขอบเขตภาระหน้าที่ที่ผู้ถูกประเมินได้รับมอบหมายในขณะดำรงตำแหน่ง ปัจจุบันว่ามีความเหมาะสม สอดคล้องกับตำแหน่งหน้าที่มากน้อยเพียงใดทั้งปริมาณงาน ความหลากหลาย ประเภท ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ได้แก่	
1.1. งานประจำที่มีแนวทางปฏิบัติชัดเจน	
1.2. งานที่ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	
1.3. งานใหม่ที่ยังไม่มีการทำงานมาก่อนในบริษัทฯ	
1.4. งานตามนโยบายสำคัญของบริษัทฯ	
1.5. งานเชิงยุทธศาสตร์ที่ตอบสนองเป้าหมายบริษัทฯ	
2. พิจารณาจากผลการปฏิบัติงานดีเด่นหรือสำคัญที่สะท้อนการนำความรู้เชิงวิชาการ วิชาชีพ มาใช้ในการปฏิบัติงาน มีผลงานเชิงประจักษ์ งานวิจัย งานมีความยุ่งยากซับซ้อนของกระบวนการหรือขั้นตอนที่ปฏิบัติ ได้แก่	
2.1. การประสานงานภายใน/ภายนอก/คร่อมสายงาน	
2.2. การแก้ไขปัญหาขณะปฏิบัติงาน เช่น การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า/เชิงระบบ	

องค์ประกอบและตัวชี้วัดในการประเมิน	คะแนนในแต่ละองค์ประกอบที่จะประเมิน
	ตำแหน่งผู้จัดการ
1.2. คุณภาพและความยุ่งยากของงาน	20
<p><u>หลักเกณฑ์</u></p> <p>กำหนดให้ส่งผลงานอย่างน้อย 1 เรื่อง (สามารถส่งได้มากกว่า 1 เรื่อง) โดยมีการพิจารณา ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ความรู้ทางวิชาการหรือวิชาชีพที่นำมาใช้</li> <li>2. ความยุ่งยากซับซ้อน ในงานที่ปฏิบัติ <ol style="list-style-type: none"> <li>2.1. การประสานงาน</li> <li>2.2. การแก้ไขปัญหา</li> </ol> </li> <li>3. การนำผลงาน ไปใช้ประโยชน์ <ol style="list-style-type: none"> <li>3.1. ผลสำเร็จของงานและการนำไปใช้ประโยชน์ทั้งภายใน/ภายนอกหน่วยงาน/การเผยแพร่ผลงาน</li> </ol> </li> </ol>	
1.3. การปรับปรุงพัฒนางานในความรับผิดชอบและการมีส่วนร่วมในการพัฒนางานด้านอื่นๆ	15
<p><u>หลักเกณฑ์</u></p> <p>พิจารณาจากผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในกลุ่มคนเก่ง Talent Pool ในขณะที่ดำรงตำแหน่งปัจจุบัน ว่า</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- มีการพัฒนาปรับปรุงงาน หรือ</li> <li>- มีการพัฒนางานเชิงวิชาการ/วิชาชีพ หรือ</li> <li>- การเป็นคณะกรรมการ หรือคณะทำงานต่างๆ หรือ</li> <li>- มีส่วนร่วมในการปรับปรุงพัฒนาระบบงานอย่างเป็นระบบและสม่ำเสมอหรือไม่ มากน้อยเพียงใด และมีประสิทธิภาพเพียงใด</li> </ul>	
รวมคะแนนความสำเร็จในผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา	65



องค์ประกอบและตัวชี้วัดในการประเมิน	คะแนนในแต่ละองค์ประกอบที่จะประเมิน														
	ตำแหน่งผู้จัดการ														
2. สมรรถนะ (Competency)	คะแนน														
2.1. Core Competency (4 สมรรถนะ)	15														
<p><b>หลักเกณฑ์</b></p> <p>1. ให้ใช้สมรรถนะหลัก 4 เรื่อง ที่ได้กำหนดขึ้นในการประเมินได้แก่</p> <p>1.1. คุณธรรมจริยธรรม</p> <p>1.2. การมุ่งสัมฤทธิ์ผล</p> <p>1.3. การทำงานเป็นทีม</p> <p>1.4. การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ (รายละเอียดตามเอกสารในภาคผนวก ค.)</p> <p>2. ให้ประเมินทั้ง 4 เรื่องในทุกตำแหน่ง โดยพิจารณาว่าผู้ที่ถูกประเมินมีสมรรถนะแต่ละเรื่องอยู่ในระดับใดซึ่งแต่ละระดับสมรรถนะให้กำหนดคะแนนดังนี้</p> <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>ระดับสมรรถนะ</td> <td>5</td> <td>4</td> <td>3</td> <td>2</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>คะแนน</td> <td>5</td> <td>4</td> <td>3</td> <td>2</td> <td>1</td> </tr> </table> <p>3. การคำนวณเป็นคะแนนสุทธิ ให้คำนวณดังนี้            คะแนนสุทธิ = (คะแนนเต็มของตำแหน่ง x คะแนนประเมินรวม) / 20            ตัวอย่าง นาย C ได้รับการประเมินสมรรถนะทั้ง 4 ข้อ ได้คะแนนรวม 18 คะแนน            คะแนนสุทธิ = <math>\frac{15 \times 18}{20}</math> ∴ นาย C มีคะแนนสุทธิหัวข้อ Core Competency = 13.5 คะแนน</p> <p>4. ให้ใช้แบบประเมินตามภาคผนวก ง.</p>		ระดับสมรรถนะ	5	4	3	2	1	คะแนน	5	4	3	2	1		
ระดับสมรรถนะ	5	4	3	2	1										
คะแนน	5	4	3	2	1										
2.2. Leadership Competency (6 สมรรถนะ)	15														
<p><b>หลักเกณฑ์</b></p> <p>1. ให้ใช้ Leadership Competency ที่ได้กำหนดขึ้นในการประเมินตำแหน่งผู้จัดการแต่ละฝ่าย โดยกำหนดน้ำหนักคะแนนในแต่ละเรื่องดังนี้</p> <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <thead> <tr> <th>ตำแหน่งผู้จัดการ</th> <th>น้ำหนัก</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1. การคิดเชิงกลยุทธ์</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>2. การคิดเชิงระบบและการมองภาพองค์รวม</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>3. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>4. ทักษะการสื่อสาร</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>5. การพัฒนาศักยภาพบุคลากร</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>6. การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ</td> <td>3</td> </tr> </tbody> </table> <p>(รายละเอียดตามเอกสารในภาคผนวก ค.)</p>		ตำแหน่งผู้จัดการ	น้ำหนัก	1. การคิดเชิงกลยุทธ์	4	2. การคิดเชิงระบบและการมองภาพองค์รวม	4	3. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง	3	4. ทักษะการสื่อสาร	3	5. การพัฒนาศักยภาพบุคลากร	3	6. การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ	3
ตำแหน่งผู้จัดการ	น้ำหนัก														
1. การคิดเชิงกลยุทธ์	4														
2. การคิดเชิงระบบและการมองภาพองค์รวม	4														
3. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง	3														
4. ทักษะการสื่อสาร	3														
5. การพัฒนาศักยภาพบุคลากร	3														
6. การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ	3														

องค์ประกอบและตัวชี้วัดในการประเมิน	คะแนนในแต่ละองค์ประกอบที่จะประเมิน				
	ตำแหน่งผู้จัดการ				
2.2. Leadership Competency (6 สมรรถนะ) **ต่อ					
<u>หลักการเกณฑ์</u>					
2. ให้ประเมิน Leadership Competency แต่ละตำแหน่งตามสมรรถนะข้างต้น โดยพิจารณาว่าผู้ที่ถูกประเมินมีสมรรถนะอยู่ในระดับใด ซึ่งกำหนดคะแนนแต่ละระดับสมรรถนะ ดังนี้					
ระดับสมรรถนะ	5	4	3	2	1
คะแนน	5	4	3	2	1
3. การคำนวณเป็นคะแนนสุทธิ ให้คำนวณดังนี้ คะแนนสุทธิ = (คะแนนเต็มของตำแหน่ง x คะแนนรวม) / 100 ตัวอย่าง นาย C ประเมินสมรรถนะทุกข้อได้ระดับ 3 $\text{คะแนนสุทธิ} = \frac{15 \times (4 \times 3 + 4 \times 3 + 3 \times 3 + 3 \times 3 + 3 \times 3 + 3 \times 3)}{100}$ <p>∴ นาย C จะมีคะแนนสุทธิตามหัวข้อ Leadership Competency = 9 คะแนน จาก 15 คะแนนเต็ม</p> 4. ให้ใช้แบบประเมินผลตามภาคผนวก ง.					
รวมคะแนนสมรรถนะที่ต้องการ	30				

องค์ประกอบและตัวชี้วัดในการประเมิน	คะแนนในแต่ละองค์ประกอบที่จะประเมิน
	ตำแหน่งผู้จัดการ
3. การประเมิน 360°	คะแนน
	5
<p><u>หลักการ</u></p> <p>1. การประเมิน โดยผู้บังคับบัญชา ให้ผู้บังคับบัญชาโดยตรง เป็นผู้ประเมินตามสมรรถนะ ดังนี้</p> <p>1.1. การคิดเชิงกลยุทธ์</p> <p>1.2. การคิดเชิงระบบและการมองภาพองค์รวม</p> <p>1.3. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง</p> <p>1.4. การสร้างความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ</p> <p>1.5. ทักษะการบริหารภายใต้ภาวะกดดันหรือความขัดแย้ง</p> <p>2. การประเมิน โดยผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ผู้ถูกประเมินเลือกผู้ใต้บังคับบัญชา 3-5 คน เป็นผู้ประเมิน โดยประเมินจากสมรรถนะ ดังนี้</p> <p>2.1. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง</p> <p>2.2. การสร้างทีมงานและแรงจูงใจ</p> <p>2.3. การประสานงาน</p> <p>2.4. การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา</p> <p>2.5. การสื่อสาร</p> <p>3. เมื่อผู้ประเมินได้ทำการประเมินแล้วให้นำคะแนนรวมที่ได้มาคำนวณเป็นคะแนนสุทธิ ตามสูตร ดังนี้</p> <p>คะแนนสุทธิ = <math>\frac{5 \times \text{คะแนนรวมที่ได้}}{\text{คะแนนเต็ม}}</math></p> <p>ตัวอย่าง นาย C ได้รับการประเมินจากผู้บังคับบัญชา = 20 คะแนน และจากผู้ใต้บังคับบัญชา = 20 คะแนน จะสามารถคิดคะแนนสุทธิหัวข้อ ประเมิน 360° ได้ดังนี้</p> <p>คะแนนสุทธิ = <math>\frac{5 \times (20+20)}{60}</math> (คะแนนเต็ม คูในแบบประเมินในภาคผนวก ง.)</p> <p>∴ นาย B จะมีคะแนนสุทธิในหัวข้อประเมิน 360° = 3.33 คะแนน</p> <p>4. ใช้แบบประเมินตามภาคผนวก ง.</p>	

ภาคผนวก ค.

สมรรถนะ (Competency) ที่ใช้ในการประเมิน

1. Core Competency ใช้ประเมินทั้งตำแหน่งฝ่ายบริหาร และตำแหน่งผู้จัดการ มีอยู่ 4 เรื่องดังนี้

ชื่อ (Competency Name)	1. คุณธรรมและจริยธรรม
คำจำกัดความ (Definition)	การคลงตนและการประพฤติปฏิบัติตนถูกต้องตามหลักคุณธรรม จริยธรรม มีความสำนึกและรับผิดชอบต่อตนเอง ตำแหน่งหน้าที่ องค์กร สังคม ประเทศชาติ เพื่อธำรงรักษาศักดิ์ศรีวิชาชีพของตน

ระดับ Competency

ระดับ 0	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน
ระดับ 1	ชื่อสัตย์สุจริต - ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความโปร่งใส ชื่อสัตย์สุจริต ถูกต้องทั้งตามหลักกฎหมาย จริยธรรมและระเบียบวินัย - แสดงความคิดเห็นของตนตามหลักวิชาชีพอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา
ระดับ 2	มีสิ่งจะเชื่อถือได้ - รักษาความ มีสิ่งจะเชื่อถือได้ พุคอย่างไรทำอย่างนั้น ไม่บิดเบือนอ้างข้อยกเว้นให้ตนเอง - มีจิตสำนึกและความภาคภูมิใจในวิชาชีพ อุทิศแรงกายแรงใจผลักดันให้ภารกิจหลักของตนและบริษัทบรรลุผลเพื่อสนับสนุนส่งเสริมการพัฒนาสังคม
ระดับ 3	การครองตนโดยมีความรับผิดชอบต่อตนเองและต่อตำแหน่งหน้าที่ ยึดมั่นในหลักการและจรรยาบรรณของวิชาชีพ ไม่เบี่ยงเบนด้วยอคติหรือผลประโยชน์ส่วนตน - เสียสละความสุขสบายตลอดจนความพึงพอใจส่วนตนหรือครอบครัว โดยมุ่งให้ภารกิจในหน้าที่สัมฤทธิ์ผลเป็นสำคัญ
ระดับ 4	ธำรงความถูกต้อง - ธำรงความถูกต้อง ยืนหยัดพิทักษ์ผลประโยชน์และชื่อเสียงของบริษัทฯ แม้ในสถานการณ์ที่อาจสร้างความลำบากใจให้ - ตัดสินใจในหน้าที่ ปฏิบัติงานด้วยความถูกต้อง โปร่งใส เป็นธรรม แม้ผลของการปฏิบัติอาจสร้างศัตรูหรือก่อความไม่พึงพอใจให้แก่ผู้เกี่ยวข้องหรือเสียผลประโยชน์
ระดับ 5	อุทิศตนเพื่อผดุงความยุติธรรม - ธำรงความถูกต้อง ยืนหยัดพิทักษ์ผลประโยชน์และชื่อเสียงของบริษัทฯ แม้ในสถานการณ์ที่อาจเสี่ยงต่อความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงาน หรืออาจมีความเสี่ยงที่เป็นภัยต่อชีวิต

ชื่อ (Competency Name)	2. การมุ่งผลสัมฤทธิ์
คำจำกัดความ (Definition)	ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้เกิดสัมฤทธิ์ตามมาตรฐานและคุณภาพงานที่กำหนด และ/หรือให้เกินมาตรฐานที่กำหนด

ระดับ Competency

ระดับ 0	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน
ระดับ 1	<p>แสดงความมุ่งมั่นและกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงานได้ดี</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- พยายามปฏิบัติราชการตามหน้าที่ได้ดีและถูกต้อง</li> <li>- มีความมานะอดทน ขยันหมั่นเพียร และตรงต่อเวลา</li> <li>- มีความรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมายและสามารถส่งงานได้ตามกำหนดเวลาอย่างถูกต้อง</li> <li>- แสดงออกว่าต้องการปฏิบัติงานให้ได้ดีขึ้น หรือแสดงความเห็นในเชิงปรับปรุงพัฒนา เมื่อประสบพบเห็นเหตุที่ก่อให้เกิดการสูญเปล่าหรือหย่อนประสิทธิภาพในงาน</li> </ul>
ระดับ 2	<p>สามารถกำหนดมาตรฐานหรือเป้าหมายในการปฏิบัติงานของตนเองเพื่อให้ผลสัมฤทธิ์ที่ดีเยี่ยม</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- หมั่นติดตามและวัดผลการปฏิบัติงานของตน โดยใช้เกณฑ์ที่ตนกำหนดขึ้นเอง โดยไม่ได้ถูกผู้อื่นบังคับ</li> <li>- กำหนดเป้าหมายหรือขั้นตอนในการทำงานของตนให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชากำหนดหรือเป้าหมายของบริษัทที่รับผิดชอบ</li> <li>- มีความละเอียดรอบคอบเอาใจใส่ตรวจตราความถูกต้องของงานหรือข้อมูลที่ได้รับมอบหมายเพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีคุณภาพ</li> </ul>
ระดับ 3	<p>ปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพขึ้น</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- เปลี่ยนแปลงและพัฒนาตนเองซึ่งอาจรวมถึงการทำงาน ได้ดีขึ้น เร็วขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้นหรือมีการเพิ่มคุณภาพของงานที่ทำ</li> <li>- เสนอหรือทดลองวิธีการหรือขั้นตอนการทำงานแบบใหม่ที่แน่นอนเที่ยงตรงกว่าหรือมีประสิทธิภาพ มากกว่าเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชากำหนดหรือเป้าหมายของบริษัทที่รับผิดชอบ</li> <li>- พัฒนาหรือปรับเปลี่ยนระบบวิธีหรือวิธีการทำงานของหน่วยงานเพื่อให้ได้ผลสัมฤทธิ์ที่ดีและมีประสิทธิภาพ</li> </ul>
ระดับ 4	<p>กำหนดแผนและปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ท้าทาย</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- กำหนดเป้าหมายที่ท้าทายและเป็นไปได้ยากเพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ใหม่ให้ดีกว่าเดิมอย่างเห็นได้ชัด</li> <li>- ลงมือกระทำการพัฒนาระบบ ขั้นตอน วิธีการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุมาตรฐานหรือผลสัมฤทธิ์ที่โดดเด่นและแตกต่าง</li> </ul>
ระดับ 5	<p>ตัดสินใจโดยมีการคำนวณผลได้ผลเสียโดยชัดเจน เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ตัดสินใจ แยกแยะระดับความสำคัญของงานต่างๆ ในหน้าที่ โดยคิดคำนวณผลได้ผลเสียที่จะเกิดขึ้นอย่างชัดเจน</li> <li>- บริหารจัดการและทุ่มเทเวลาและทรัพยากรเพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อภารกิจของบริษัทฯ</li> </ul>

ชื่อ (Competency Name)	3. การทำงานเป็นทีม
คำจำกัดความ (Definition)	การทำงานโดยมีพฤติกรรมที่สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ สามารถรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในทีม เต็มใจเรียนรู้จากผู้อื่น และมีความสามารถในการสร้างและรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิก

### ระดับ Competency

ระดับ 0	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน
ระดับ 1	ปฏิบัติหน้าที่ในส่วนของตนให้สำเร็จลุล่วง - ทำงานในส่วนที่ตนได้รับมอบหมายได้สำเร็จ สนับสนุนการตัดสินใจในกลุ่ม - รายงานให้สมาชิกรับทราบความคืบหน้าของการดำเนินงานในกลุ่ม หรือข้อมูลอื่น ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานอย่างต่อเนื่อง
ระดับ 2	ผูกมิตรและร่วมมือ - สร้างสัมพันธ์ เข้ากับผู้อื่นในกลุ่มได้ดี - สามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์และกลุ่มงานที่หลากหลายในขณะที่ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ - เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ให้ความร่วมมือกับผู้อื่นในทีมและกลุ่มงานด้วยดี - กล่าวถึงเพื่อร่วมงานในเชิงสร้างสรรค์
ระดับ 3	รับฟังความเห็นและประสานสัมพันธ์ - รับฟังความเห็นของสมาชิกในทีม เต็มใจเรียนรู้จากผู้อื่นรวมถึงผู้ได้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน - ประมวลผลความคิดเห็นต่าง ๆ มาใช้ประกอบการตัดสินใจหรือวางแผนร่วมกันในทีม - ประสานและส่งเสริมสัมพันธภาพอันดีในทีมเพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกันให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
ระดับ 4	ให้กำลังใจซึ่งกันและกัน - กล่าวชื่นชมให้กำลังใจเพื่อนร่วมงานได้อย่างจริงใจ - แสดงน้ำใจในเหตุวิกฤติ ให้ความช่วยเหลือแก่เพื่อนร่วมงานที่มีเหตุจำเป็น โดยไม่ต้องให้ร้องขอ - รักษามิตรภาพอันดีกับเพื่อนร่วมงานเพื่อช่วยเหลือกัน ในวาระต่างๆ ให้งานสำเร็จลุล่วงเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม
ระดับ 5	รวมพลังสร้างความสามัคคีในทีม - ส่งเสริมความสามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันในทีม โดยไม่คำนึงความชอบหรือไม่ชอบส่วนตัว - ช่วยประสานรอยร้าว หรือคลี่คลายแก้ไขข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นในทีม - ประสานสัมพันธ์ ส่งเสริมขวัญกำลังใจของทีมเพื่อรวมพลังกันในการปฏิบัติภารกิจใหญ่ๆ หนึ่งอย่างๆ ให้บรรลุผล

ชื่อ (Competency Name)	4. การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ
คำจำกัดความ (Definition)	ความขวนขวาย สนใจใฝ่รู้เพื่อพัฒนาศักยภาพ ความรู้ ความสามารถของตนในการปฏิบัติงาน ด้วยการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งยังรู้จัก พัฒนา ปรับปรุงประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่างๆ เข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์

ระดับ Competency

ระดับ 0	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน
ระดับ 1	มีความสนใจใฝ่รู้ในสาขาอาชีพของตน - กระตือรือร้นในการศึกษาหาความรู้ สนใจเทคโนโลยีและองค์ความรู้ใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตน - หมั่นทดลองวิธีการทำงานแบบใหม่เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพและความรู้ความสามารถของตนให้ดียิ่งขึ้น - ติดตามเทคโนโลยีหรือองค์ความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอ ด้วยการสืบค้นข้อมูลจากแหล่งต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน
ระดับ 2	รอบรู้เท่าทันเหตุการณ์และเทคโนโลยีใหม่ๆ อยู่เสมอ - รอบรู้เท่าทันเทคโนโลยีหรือองค์ความรู้ใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตนและที่เกี่ยวข้อง หรืออาจมีผลกระทบต่อการทำงานของตน - ติดตามแนวโน้มวิทยาการที่ทันสมัย และเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับงานอย่างต่อเนื่อง
ระดับ 3	นำความรู้ วิทยาการ หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่ได้ศึกษามาปรับใช้กับการทำงาน - เข้าใจประเด็นหลักๆ นัยสำคัญ และผลกระทบของวิทยาการต่างๆ อย่างลึกซึ้ง - สามารถนำวิชาการ ความรู้ หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้ - สังเกตความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอและเล็งเห็นประโยชน์ความสำคัญขององค์ความรู้ใหม่ ที่จะส่งผลกระทบต่องานของตนในอนาคต
ระดับ 4	รักษาและประยุกต์ความรู้ความเชี่ยวชาญทั้งเชิงลึกและเชิงกว้างอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ - มีความรู้ความเชี่ยวชาญแบบสหวิทยาการ และสามารถนำความรู้ไปปรับใช้ให้ปฏิบัติได้จริง - สามารถนำความรู้เชิงบูรณาการของตนไปใช้ในการสร้างวิสัยทัศน์เพื่อการปฏิบัติงานในอนาคต - ขวนขวายหาความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงานทั้งเชิงลึกและเชิงกว้างอย่างต่อเนื่อง
ระดับ 5	สร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาในองค์กร - สนับสนุนให้เกิดบรรยากาศแห่งการพัฒนาความเชี่ยวชาญในองค์กร ด้วยการจัดสรรทรัพยากร เครื่องมือ อุปกรณ์ที่เอื้อต่อการพัฒนา - ให้การสนับสนุน ชมเชย เมื่อมีผู้แสดงออกถึงความตั้งใจที่จะพัฒนาความเชี่ยวชาญในงาน - มีวิสัยทัศน์ในการเล็งเห็นประโยชน์ของเทคโนโลยี องค์ความรู้ หรือวิทยาการใหม่ๆ ต่อการปฏิบัติงานในอนาคต และสนับสนุนส่งเสริมให้มีการนำมาประยุกต์ใช้ในบริษัทอย่างต่อเนื่อง

## 2. Leadership Competency ใช้ประเมินตำแหน่งฝ่ายบริหาร มีอยู่ 7 เรื่องดังนี้

ชื่อ (Competency Name)	1. การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking)
คำจำกัดความ (Definition)	ความสามารถในการเข้าใจและประเมินสถานการณ์ต่างๆ เพื่อใช้ในการกำหนดหรือปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์ แผนงาน โครงการและหรือกิจกรรมของบริษัทฯ ให้ สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### ระดับ Competency

ระดับ 1	<p>เข้าใจยุทธศาสตร์ของบริษัทฯ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- รู้และเข้าใจนโยบาย วิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์ของบริษัทฯ โดยเชื่อมโยงกับภารกิจของโครงการ/ฝ่าย และของตนเอง ได้</li> <li>- วิเคราะห์ปัญหา อุปสรรคและหรือ โอกาส ของภารกิจในความรับผิดชอบของคนที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวในภารกิจของ โครงการ/ฝ่าย</li> <li>- พัฒนา ปรับปรุงงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองเพื่อให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ของบริษัทฯ</li> </ul>
ระดับ 2	<p>กำหนดเป้าหมายในการทำงานและติดตามผลให้บรรลุเป้าหมาย</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ตั้งเป้าหมายในการทำงานเป็นระยะ และชี้แนะให้ผู้ได้บังคับบัญชาตั้งเป้าหมายในการทำงาน โดยมุ่งมั่นในผลสำเร็จของงานที่กำหนดไว้</li> <li>- ติดตาม ประเมินผลงานตามภารกิจในความรับผิดชอบกับเป้าหมายของโครงการ ฝ่ายที่กำหนดไว้</li> <li>- นำแนวคิด ทฤษฎี หรือประสบการณ์มาปรับใช้ในการพัฒนาโครงการ/ฝ่าย หรือกิจกรรมของโครงการ ฝ่ายให้บรรลุเป้าหมายของบริษัทฯ</li> </ul>
ระดับ 3	<p>กำหนดแผนปฏิบัติงานของหน่วยงานให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรได้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- กำหนดแผนการปฏิบัติงานของ โครงการ/ฝ่าย โดยจัดทำแผนงานหรือกิจกรรมให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ของบริษัทฯ</li> <li>- ปรับเปลี่ยนแผนงานหรือกิจกรรมของโครงการ ฝ่ายให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น</li> <li>- จูงใจสนับสนุน ผลักดัน ให้ผู้ได้บังคับบัญชาดำเนินงานตามแผนงานหรือกิจกรรม ให้บรรลุเป้าหมายของกลยุทธ์ ได้อย่างราบรื่นและมีประสิทธิผล</li> </ul>
ระดับ 4	<p>บูรณาการองค์ความรู้และเสนอแนะกลยุทธ์เชิงรุกในการปฏิบัติงานขององค์กร</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- บูรณาการองค์ความรู้ต่างๆเพื่อใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ของบริษัทฯ</li> <li>- เสนอแนะแผนกลยุทธ์เชิงรุกที่ตอบสนองสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง</li> </ul>
ระดับ 5	<p>ประเมินและคาดการณ์สถานการณ์ภายนอกที่มีผลกระทบต่อบริษัทฯ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ประเมินและคาดการณ์สถานการณ์ หรือปัญหาทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง ที่มีผลกระทบต่อบริษัทฯ ในภาพรวม เพื่อใช้ในการกำหนดยุทธศาสตร์ของบริษัทฯ</li> <li>- วางแผนและกำหนดยุทธศาสตร์ของบริษัทฯที่ตอบสนอง โอกาสหรือประเด็นปัญหาตามสถานการณ์ ที่จะเกิดขึ้น</li> </ul>



ชื่อ (Competency Name)	2. การคิดเชิงระบบและการมองภาพแบบองค์รวม (Systematic & Holistic thinking)
คำจำกัดความ (Definition)	ความสามารถในการเข้าใจความสัมพันธ์ของงานและวิเคราะห์ สังเคราะห์ เชื่อมโยงประเด็น เหตุการณ์ต่างๆ ได้อย่างมีเหตุผล โดยประยุกต์ใช้แนวคิด ทฤษฎี เพื่อกำหนดกลยุทธ์และแนวทางในการแก้ไขปัญหา ผลักดันภารกิจของ บริษัทฯ ให้บรรลุเป้าหมายอย่างเป็นระบบ

### ระดับ Competency

ระดับ 1	เข้าใจความสัมพันธ์ของงาน - สามารถจัดหมวดหมู่งานและวางแผนการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างเป็นระบบ - เข้าใจงานอื่นๆที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับงานของตน - อธิบายความสัมพันธ์ของงาน ในความรับผิดชอบที่ส่งผลต่อความสำเร็จของโครงการ/ฝ่าย
ระดับ 2	วิเคราะห์และสังเคราะห์เหตุการณ์เพื่อกำหนดแนวทางเลือกในการแก้ไขปัญหา - วิเคราะห์ระบบงานของตนที่เชื่อมโยงและมีผลกระทบกับระบบงานอื่นๆ ได้ - สามารถสังเคราะห์ประเด็นหรือเหตุการณ์ต่างๆ เพื่อกำหนดแนวทางเลือกในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในระบบงานของตน
ระดับ 3	เชื่อมโยงปัญหาและกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในบริษัทฯ ได้ - สามารถเชื่อมโยงปัญหากับเหตุการณ์หรือสถานการณ์อื่นๆ ที่เกิดขึ้นในโครงการ/ฝ่ายได้ว่าเกิดขึ้นจากสาเหตุใด - สามารถวางแผนและนำเสนอกระบวนการหรือขั้นตอนการทำงานที่เชื่อมโยงระบบงานต่างๆเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในโครงการฝ่าย - จัดระบบหรือขั้นตอนในการบริหารงานและพัฒนาความสามารถของทีมงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
ระดับ 4	ประยุกต์ทฤษฎี แนวคิดที่ซับซ้อนเพื่อกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร - ประยุกต์ทฤษฎีหรือแนวคิดที่ซับซ้อนเพื่อใช้ในการพิจารณาสถานการณ์ของบริษัทฯ ในภาพรวม โดยสามารถระบุประเด็นปัญหาและกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหาได้ตรงจุด - กำหนดกลยุทธ์และภารกิจของโครงการ/ฝ่ายที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของบริษัทฯ ในภาพรวมอย่างเป็นระบบ
ระดับ 5	นำเสนอวัตกรรมและผลักดันภารกิจของบริษัท ทั้งระบบ - คิดและนำเสนอมุมมองที่หลากหลายในการสร้างนวัตกรรม และ/หรือรูปแบบวิธีการทำงานใหม่ๆของบริษัทฯ - สนับสนุน ผลักดันแผนงาน ภารกิจของบริษัทฯทั้งระบบให้บรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์

ชื่อ (Competency Name)	3. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Leadership)
คำจำกัดความ (Definition)	ความสามารถในการเข้าใจและยอมรับในการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นกับบริษัท โดยมีส่วนร่วมในการริเริ่มบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงภายในบริษัท รวมทั้งสนับสนุนให้ผู้อื่นเข้าใจและเต็มใจให้ความร่วมมือในการปรับเปลี่ยน และ ดำเนินการให้การเปลี่ยนแปลงนั้นเกิดขึ้น

### ระดับ Competency

ระดับ 1	เข้าใจและเห็นความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง - เข้าใจและเห็นถึงความเปลี่ยนแปลงและผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อการทำงานของตนเอง - ยอมรับถึงความจำเป็นในการปรับเปลี่ยน และปรับพฤติกรรมหรือแผนการทำงานของตนให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงนั้น
ระดับ 2	สนับสนุนให้ทีมงานเข้าใจและร่วมมือให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น - สร้างความเข้าใจโดยการอธิบายสาเหตุ ความจำเป็น และประโยชน์ของการปรับเปลี่ยนให้ทีมงานได้ - กระตุ้น ส่งเสริม และเป็นแบบอย่างในการร่วมแรงร่วมใจผลักดันการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในทีมงาน
ระดับ 3	วิเคราะห์ผลกระทบและบริหารการเปลี่ยนแปลง - วิเคราะห์ผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง พร้อมทั้งวางแผน บริหาร และติดตามการเปลี่ยนแปลงนั้นอย่างสม่ำเสมอ - โน้มน้าว จูงใจ ให้ผู้ปฏิบัติงานร่วมมือให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระดับโครงการ/ฝ่าย
ระดับ 4	ผลักดันและประเมินผลการเปลี่ยนแปลงในบริษัทฯ - ผลักดันให้การปรับเปลี่ยนสามารถดำเนินไปได้อย่างราบรื่นและประสบผลสำเร็จ - ติดตามประเมินผลการเปลี่ยนแปลงและผลกระทบที่เกิดขึ้น และนำเสนอแนวทางเลือกในการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร
ระดับ 5	เป็นผู้นำในการบริหารการเปลี่ยนแปลง - สร้างขวัญ กำลังใจและความเชื่อมั่นในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงในทุกระดับของบริษัท - สร้างและพัฒนา Change Agent ให้สามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของบริษัทฯ ให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

ชื่อ (Competency Name)	4. การสร้างทีมงานและแรงจูงใจ
คำจำกัดความ (Definition)	ความสามารถในการกำหนดเป้าหมายและบทบาทหน้าที่ของสมาชิกในทีมงาน รวมทั้งสามารถสร้างบรรยากาศของการทำงานเป็นทีมด้วยการให้ความร่วมมือ ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ตลอดจนการกระตุ้นจูงใจให้สมาชิกในทีมยึดมั่น และผูกพันต่อเป้าหมายร่วมกัน

### ระดับ Competency

ระดับ 1	<p>รับผิดชอบบทบาทหน้าที่ของตนและให้ความร่วมมือในการทำงานร่วมกับผู้อื่น</p> <p>รู้เป้าหมายและเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเองที่มีต่อทีมงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- เปิดใจและเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล รวมทั้งยอมรับความคิดเห็นและเต็มใจที่จะเรียนรู้จากผู้อื่น</li> <li>- รับผิดชอบในงานส่วนที่ตนได้รับมอบหมาย และให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นด้วยความเต็มใจ</li> </ul>
ระดับ 2	<p>สร้างสัมพันธ์ภาพอันดีในทีมเพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ปรับตัวให้เข้ากับพฤติกรรมที่แตกต่างของสมาชิกในทีม</li> <li>- แสดงออกถึงการยอมรับและความยินดีในผลสำเร็จของสมาชิกในทีม</li> <li>- เสนอแนะความคิดเห็นเพื่อการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของทีมอย่างสร้างสรรค์</li> </ul>
ระดับ 3	<p>กำหนดเป้าหมายและสร้างแรงจูงใจในการทำงานเป็นทีม</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- กำหนดเป้าหมายและสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของสมาชิกในทีม</li> <li>- ชักจูงโน้มน้าวเพื่อให้เกิดความร่วมมือและช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของทีมงาน</li> <li>- รับฟัง วิเคราะห์ และสนับสนุนให้มีการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับทีมงานร่วมกัน</li> </ul>
ระดับ 4	<p>วางแผนและปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานของสมาชิกในทีม</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- วางแผนและจัดสรรการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อ โครงการ/ฝ่าย</li> <li>- สนับสนุนวิธีการใหม่ๆ ที่จะนำมาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมภายในบริษัทฯ</li> <li>- แก้ไขปัญหาความขัดแย้งระหว่างทีมงานภายในบริษัทฯ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ</li> </ul>
ระดับ 5	<p>ส่งเสริมความสามัคคีของคนในบริษัทฯ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- โน้มน้าว จูงใจให้หน่วยงานต่างๆ มีส่วนร่วมในกิจกรรมหรือโครงการที่จัดขึ้นในองค์กร</li> <li>- ประสานสัมพันธ์ ส่งเสริมขวัญกำลังใจให้คนในบริษัทฯ รวมพลังในการปฏิบัติภารกิจของบริษัทฯ ให้บรรลุผลสำเร็จ</li> </ul>

ชื่อ (Competency Name)	5. การสร้างเครือข่าย (Networking)
คำจำกัดความ (Definition)	ความสามารถในการสร้างและรักษาสัมพันธ์ที่ดีบุคคลหรือโครงการ/ฝ่ายต่างๆ เพื่อให้เกิดการประสานความร่วมมือ และความช่วยเหลือซึ่งกันและกันทั้งด้าน วิชาการ การบริหารงาน และการบริการ ระหว่างสมาชิกที่เป็นเครือข่าย

### ระดับ Competency

ระดับ 1	<p>สร้างความสัมพันธ์ที่ดีของสมาชิกเครือข่ายภายในบริษัทฯ ได้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- สร้างความสัมพันธ์ที่ดีและสร้างเครือข่ายกับบุคลากรภายในองค์กร</li> <li>- สามารถประสานงานเพื่อขอความร่วมมือในด้านต่างๆ จากสมาชิกภายในองค์กรได้</li> </ul>
ระดับ 2	<p>บริหารความสัมพันธ์ที่ดีของสมาชิกเครือข่ายภายในบริษัทฯ ได้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- วางแผนดำเนินการเสริมสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับสมาชิกเครือข่ายภายในบริษัทฯ</li> <li>- แก้ไขปัญหาความขัดแย้งและปรับเปลี่ยนแผนงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์เพื่อรักษาและคงไว้ซึ่งสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างสมาชิกเครือข่ายภายในบริษัทฯ</li> </ul>
ระดับ 3	<p>สร้างและรักษาสัมพันธ์ภาพที่ดีของสมาชิกเครือข่ายภายนอกบริษัทฯ ได้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- แสวงหาโอกาสในการสร้างเครือข่ายกับบุคคลในสายวิชาชีพเดียวกันจากบริษัทฯ ภายนอก</li> <li>- หาวิธีการที่จะรักษาสัมพันธ์ภาพที่ดีกับสมาชิกเครือข่ายภายนอกได้</li> <li>- สามารถประสานเพื่อขอความร่วมมือในด้านต่างๆ จากสมาชิกเครือข่ายภายนอกบริษัทฯ ได้</li> </ul>
ระดับ 4	<p>บริหารความสัมพันธ์ที่ดีของสมาชิกเครือข่ายภายนอกบริษัทฯ ได้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- วางแผนและดำเนินการเสริมสร้างความสัมพันธ์กับสมาชิกเครือข่ายภายนอกบริษัทฯ</li> <li>- แก้ไขปัญหาความขัดแย้งและปรับเปลี่ยนแผนงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์เพื่อรักษาและคงไว้ซึ่งสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างสมาชิกเครือข่ายภายนอกบริษัทฯ</li> </ul>
ระดับ 5	<p>มีส่วนร่วมและสนับสนุนการสร้างเครือข่ายวิชาชีพในระดับสากล</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- มีส่วนร่วมในการสร้างเครือข่ายทางวิชาชีพในระดับสากล</li> <li>- ส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากร ในบริษัทฯ เป็นสมาชิกเครือข่ายทางวิชาชีพเพื่อให้เกิดความร่วมมือทางวิชาการ การบริหารงาน</li> </ul>

ชื่อ (Competency Name)	6. ทักษะการบริหารจัดการภายใต้สภาวะกดดันหรือความขัดแย้ง (Flexibility Leadership)
คำจำกัดความ (Definition)	ความสามารถในการแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานภายใต้สภาวะความกดดันหรือ ความขัดแย้งจากขอบเขตหน้าที่รับผิดชอบและกลุ่มคนที่หลากหลายทั้งจากภายใน และภายนอกหน่วยงาน หรือสามารถแก้ไขปัญหาภายใต้การมีทรัพยากรและเวลาที่จำกัด

### ระดับ Competency

ระดับ 1	ปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบภายใต้เวลาและทรัพยากรที่จำกัดได้ - สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองภายใต้เวลาและทรัพยากรที่จำกัดให้สำเร็จได้
ระดับ 2	ปฏิบัติงานบนความแตกต่างทางความคิด - ทำงานร่วมกับผู้อื่นที่มีความคิด ความเชื่อ และพฤติกรรมที่แตกต่างกันได้ โดยใช้เวลาและทรัพยากรที่จำกัดให้สำเร็จได้
ระดับ 3	หาแนวทางและแก้ไขปัญหาจากความขัดแย้งของทีมงานได้ - หาแนวทางและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากความขัดแย้งของทีมงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ - สร้างบรรยากาศให้ทีมงานสามารถปฏิบัติงานได้เมื่อต้องเผชิญกับสภาวะกดดันหรือความขัดแย้งในการทำงาน - ให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้อื่นในการบริหารจัดการกับความเครียดที่เกิดขึ้นหากต้องเผชิญกับสภาวะความกดดันหรือความขัดแย้งในการทำงาน
ระดับ 4	บริหารจัดการงานภายใต้สถานการณ์ที่มีความเสี่ยงสูง และ/หรือมีผลกระทบต่อบริษัทได้ - แก้ไขปัญหาและบริหารงานเร่งด่วนได้ในสถานการณ์ที่มีความเสี่ยงสูง และ/หรือมีผลกระทบต่อบริษัท - กระตุ้น ชูใจให้กลุ่มคนที่ขัดแย้งในผลประโยชน์ให้สามารถทำงานร่วมกันได้
ระดับ 5	บริหารจัดการและแก้ไขปัญหาความขัดแย้งระหว่างบริษัทได้ - หาแนวทางและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างบริษัท ได้อย่างมีประสิทธิภาพ กระตุ้น ชูใจให้บริษัทที่ขัดแย้ง สามารถประสานงานและทำงานร่วมกันได้

ชื่อ (Competency Name)	7. รอบรู้นวัตกรรมและโลกทัศน์ใหม่ๆ (Innovation Leadership)
คำจำกัดความ (Definition)	<p>ความรู้รอบรู้ในแนวคิด กระบวนการและวิธีการปฏิบัติงาน รวมถึงมีความมุ่งมั่นพัฒนางานโดยใช้นวัตกรรมหรือแนวความคิดที่เป็นประโยชน์มาปรับใช้ในการผลักดันให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์หรือแผนงานที่กำหนดไว้ รวมถึง ติดตามการเปลี่ยนแปลงทางด้านนวัตกรรม ความรู้ทางวิชาการ การศึกษาวิจัยอย่างสม่ำเสมอเพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถและโลกทัศน์ในการทำงานให้ทัน ต่อกระแสโลกาภิวัตน์</p>

### ระดับ Competency

ระดับ 1	<p>นำเสนอแนวความคิด วิธีการทำงาน เพื่อปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ติดตาม เข้าร่วมในกิจกรรมเชิงพัฒนาและให้ความรู้ใหม่ๆ ที่จัดขึ้นภายในหน่วยงานอย่างสม่ำเสมอ</li> <li>- ติดตามการเปลี่ยนแปลงด้านนวัตกรรม ความรู้ทางวิชาการ การศึกษาวิจัย อย่างสม่ำเสมอ</li> <li>- นำความรู้และวิธีการทำงานใหม่ๆ ที่ได้รับมาถ่ายทอดต่อบุคคลอื่นภายในหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง</li> </ul>
ระดับ 2	<p>มุ่งมั่นพัฒนา และปรับปรุงหาวิธีการใหม่ๆ เพื่อการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- วิเคราะห์และประเมินความเป็นไปได้ผลดีผลเสียของแนวทาง วิธีการใหม่ๆอย่างเป็นระบบ</li> <li>- นำความคิด วิธีการ มาทดลองดำเนินการและปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้ได้แนวทางที่เหมาะสมกับหน่วยงาน</li> <li>- ยอมรับความล้มเหลวที่เกิดขึ้น และนำข้อผิดพลาดที่พบมาแก้ไขปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่อง</li> </ul>
ระดับ 3	<p>ผลักดันและติดตามให้บริษัทบรรลุตามยุทธศาสตร์และแผนงานที่กำหนดไว้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ผลักดัน ส่งเสริม สนับสนุนทุนหรือจัดหาเครื่องมือ และให้กำลังใจผู้ได้บังคับบัญชาในการคิดค้นหรือนำวิธีการใหม่ๆมาใช้ในการพัฒนางาน</li> <li>- กำกับและติดตามความคืบหน้าในการนำนวัตกรรมมาใช้ทดลองใช้ให้เกิดผลในทางปฏิบัติจริง</li> </ul>
ระดับ 4	<p>กำหนดทิศทางและสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงนวัตกรรม</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- กำหนดทิศทางและกลยุทธ์ในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงนวัตกรรมที่เป็นไปได้ ถ่ายทอดและชักจูงให้บุคลากรก้าวไปสู่การเป็นองค์กรเชิงนวัตกรรม</li> <li>- แสดงตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการสร้างนวัตกรรมเพื่อการบรรลุเป้าหมายของบริษัท</li> </ul>
ระดับ 5	<p>เป็นต้นแบบของผู้นำองค์กรเชิงนวัตกรรม</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- แสดงตนเป็นแบบอย่างผู้นำที่ดีในการสร้างนวัตกรรม</li> <li>- เป็นผู้นำในการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ของนวัตกรรมระหว่างองค์กรหรือบริษัทฯ</li> </ul>

### 3. Leadership Competency ใช้ประเมินตำแหน่งผู้จัดการ มีอยู่ 6 เรื่องดังนี้

ชื่อ (Competency Name)	1. การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic thinking)
คำจำกัดความ (Definition)	ความสามารถในการเข้าใจและประเมินสถานการณ์ต่างๆ เพื่อใช้ในการกำหนดหรือปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์ แผนงาน โครงการและหรือกิจกรรมของบริษัทให้ สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอก ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### ระดับ Competency

ระดับ 1	<p>เข้าใจยุทธศาสตร์ขององค์กร</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- รู้และเข้าใจในนโยบาย วิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์ของบริษัทฯ โดยเชื่อมโยงกับภารกิจของโครงการ/ฝ่ายและของตนเองได้</li> <li>- วิเคราะห์ปัญหา อุปสรรค และ/หรือโอกาส ของภารกิจในความรับผิดชอบของตนที่จะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวในภารกิจของโครงการ ฝ่าย</li> <li>- พัฒนา ปรับปรุงงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเพื่อบรรลุผลสัมฤทธิ์ของโครงการ ฝ่าย</li> </ul>
ระดับ 2	<p>กำหนดเป้าหมายในการทำงานและติดตามผลให้บรรลุเป้าหมาย</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ตั้งเป้าหมายในการทำงานเป็นระยะ และชี้แนะให้ผู้ได้บังคับบัญชาตั้งเป้าหมายในการทำงาน โดยมุ่งมั่นในผลสำเร็จของงานที่กำหนดไว้</li> <li>- ติดตาม ประเมินผลงานตามภารกิจในความรับผิดชอบกับเป้าหมายของโครงการ/ฝ่ายที่กำหนด</li> <li>- นำแนวคิด ทฤษฎี หรือประสบการณ์มาปรับใช้ในการพัฒนาแผนงานหรือกิจกรรมของโครงการ/ฝ่ายให้บรรลุเป้าหมายของบริษัทฯ</li> </ul>
ระดับ 3	<p>กำหนดแผนปฏิบัติงานของหน่วยงานให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ของบริษัทฯ ได้</p> <p>กำหนดแผนปฏิบัติงานของ โครงการ/ฝ่าย โดยจัดทำแผนงานหรือกิจกรรมให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ของบริษัทฯ ปรับเปลี่ยนการดำเนินงานตามแผนงานหรือกิจกรรมของหน่วยงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- จูงใจ สนับสนุน ผลักดัน ให้ผู้ได้บังคับบัญชาดำเนินงานตามแผนงานหรือกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมาย</li> </ul> <p>ของกลยุทธ์ได้อย่างราบรื่นและมีประสิทธิผล</p>
ระดับ 4	<p>กำหนดทิศทางและสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงนวัตกรรม</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- บูรณาการองค์ความรู้ต่างๆ เพื่อใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ของบริษัทฯ</li> <li>- เสนอแนะแผนกลยุทธ์เชิงรุกที่ตอบสนองสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง</li> </ul>
ระดับ 5	<p>ประเมินและคาดการณ์สถานการณ์ภายนอกที่มีผลกระทบต่อบริษัทฯ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ประเมินและคาดการณ์สถานการณ์ หรือปัญหาทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง ที่จะผลกระทบต่อบริษัทฯ ในภาพรวม เพื่อใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ของบริษัทฯ</li> <li>- วางแผนและกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์กรที่ตอบสนองโอกาสหรือประเด็นปัญหาตามสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้น</li> </ul>

ชื่อ (Competency Name)	2. การคิดเชิงระบบและการมองภาพแบบองค์รวม (Systematic & Holistic thinking)
คำจำกัดความ (Definition)	ความสามารถในการเข้าใจความสัมพันธ์ของงานและวิเคราะห์ สังเคราะห์ เชื่อมโยงประเด็น เหตุการณ์ต่างๆ ได้อย่างมีเหตุผล โดยประยุกต์ใช้ แนวความคิด ทฤษฎี เพื่อกำหนดกลยุทธ์และแนวทางในการแก้ไขปัญหา ผลักดันภารกิจของ บริษัทฯ ให้บรรลุเป้าหมายอย่างเป็นระบบ

### ระดับ Competency

ระดับ 1	เข้าใจความสัมพันธ์ของงาน - สามารถจัดหมวดหมู่งานและวางแผนการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างเป็นระบบ - เข้าใจงานอื่นๆ ที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับงานของตน - อธิบายความสัมพันธ์ของงาน ในความรับผิดชอบที่ส่งผลต่อความสำเร็จของ โครงการ/ฝ่าย
ระดับ 2	วิเคราะห์และสังเคราะห์เหตุการณ์เพื่อกำหนดแนวทางเลือกในการแก้ไขปัญหา - วิเคราะห์ระบบงานของตนที่เชื่อมโยงและมีผลกระทบกับระบบงานอื่นๆ ได้ - สามารถสังเคราะห์ประเด็นหรือเหตุการณ์ต่างๆ เพื่อกำหนดแนวทางเลือกในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในระบบงานของตน - แสวงหาโอกาสในการพัฒนาระบบการคิดของตนอยู่เสมอ
ระดับ 3	เชื่อมโยงปัญหาและกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในหน่วยงานได้ - สามารถเชื่อมโยงปัญหากับเหตุการณ์หรือสถานการณ์อื่นๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน โดยแยกแยะได้ว่าเกิดขึ้นจากสาเหตุใด - สามารถวางแผนและนำเสนอกระบวนการหรือขั้นตอนการทำงานที่เชื่อมโยงระบบงานต่างๆ เพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน - จัดระบบหรือขั้นตอนในการบริหารงานและพัฒนาความสามารถของทีมงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
ระดับ 4	ประยุกต์ทฤษฎี แนวคิดที่ซับซ้อนเพื่อกำหนดกลยุทธ์ของบริษัทฯ - ประยุกต์ทฤษฎีหรือแนวคิดที่ซับซ้อนเพื่อใช้ในการพิจารณาสถานการณ์ของบริษัทฯ ในภาพรวม โดยสามารถระบุประเด็นปัญหาและกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหาได้ตรงจุด - กำหนดกลยุทธ์และภารกิจของ โครงการ/ฝ่ายที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ของบริษัทฯ ในภาพรวมได้อย่างเป็นระบบ
ระดับ 5	นำเสนอนวัตกรรมและผลักดันภารกิจของบริษัทฯ ทั้งระบบ คิดและนำเสนอมุมมองที่หลากหลายในการสร้างนวัตกรรม และ/หรือรูปแบบวิธีการทำงานใหม่ๆ ของบริษัทฯ - สนับสนุน ผลักดันแผนงาน ภารกิจของบริษัทฯ ทั้งระบบ ให้บรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์บริษัท



ชื่อ (Competency Name)	3. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Leadership)
คำจำกัดความ (Definition)	ความสามารถในการใจยอมรับในการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นกับบริษัทฯ โดยมี ส่วนร่วมในการริเริ่มบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงภายในบริษัทฯ และสามารถ ผลักดันกลุ่มคนให้เกิดความต้องการปรับเปลี่ยนไปในแนวทางที่เป็นประโยชน์แก่ บริษัทฯ รวมทั้งสนับสนุนให้ผู้อื่นเข้าใจและเต็มใจให้ความร่วมมือในการปรับเปลี่ยนและดำเนินการให้การเปลี่ยนแปลงนั้นเกิดขึ้น

### ระดับ Competency

ระดับ 1	เข้าใจและเห็นความสำคัญของการปรับเปลี่ยน - เข้าใจและเห็นถึงความเปลี่ยนแปลงและผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อการทำงานของตนเอง - ยอมรับถึงความจำเป็นในการปรับเปลี่ยน และปรับพฤติกรรมหรือแผนการทำงานของตนให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงนั้น
ระดับ 2	สนับสนุนให้ทีมงานเข้าใจและร่วมมือให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น - สร้างความเข้าใจ โดยการอธิบายสาเหตุ ความจำเป็น และประโยชน์ของการปรับเปลี่ยนให้ทีมงานได้ - กระตุ้น ส่งเสริม และเป็นแบบอย่างในการร่วมแรงร่วมใจผลักดันการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในทีมงาน
ระดับ 3	วิเคราะห์ผลกระทบและบริหารการเปลี่ยนแปลง - วิเคราะห์ผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง พร้อมทั้งวางแผน บริหาร และติดตามการเปลี่ยนแปลงนั้นอย่างสม่ำเสมอ - โน้มน้าว จูงใจ ให้ผู้ปฏิบัติงานร่วมมือให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระดับหน่วยงาน
ระดับ 4	ผลักดันและประเมินผลการเปลี่ยนแปลงในบริษัทฯ - ผลักดันให้การปรับเปลี่ยนสามารถดำเนินไปอย่างราบรื่นและประสบผลสำเร็จ - ติดตามประเมินผลการเปลี่ยนแปลงและผลกระทบที่เกิดขึ้น และนำเสนอแนวทางเลือกในการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อความสำเร็จของบริษัทฯ
ระดับ 5	เป็นผู้นำในการบริหารการเปลี่ยนแปลง - สร้างขวัญ กำลังใจและความเชื่อมั่น ในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง ในทุกระดับของบริษัทฯ สร้างและพัฒนา Change Agent ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของบริษัทฯ ให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

ชื่อ (Competency Name)	4. ทักษะการสื่อสาร (Communication)
คำจำกัดความ (Definition)	ความสามารถในการรับรู้และจับประเด็นการฟังหรือการอ่าน และสามารถถ่ายทอด เผยแพร่ข้อมูล ข่าวสาร แนวความคิด นโยบาย หรือเป้าหมายของโครงการ/ฝ่าย และบริษัท ไปยังผู้ร่วมงานและบุคคลที่เกี่ยวข้อง โดยการพูด การชี้แจง การเขียน หรือการนำเสนอ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ตลอดจน สามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรม โน้มน้าว จูงใจให้ผู้ที่เกี่ยวข้องปฏิบัติภารกิจร่วมกัน ให้บรรลุผลสำเร็จ

### ระดับ Competency

ระดับ 1	การติดต่อสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจระหว่างกันภายในหน่วยงาน ได้ - ฟัง อ่าน และเข้าใจคำสั่งหรืองานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างถูกต้อง - เข้าใจวัตถุประสงค์และขั้นตอนการปฏิบัติงานตามนโยบาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง และสามารถตอบสนองงานที่ได้รับมอบหมายได้ - อธิบาย ชี้แจงผู้ที่เกี่ยวข้องให้เข้าใจในข้อมูล ข่าวสาร คำสั่ง หรืองานที่ได้รับมอบหมายร่วมกันได้
ระดับ 2	จับประเด็น สรุป และอธิบายความหมายได้ - รับฟังหรืออ่านข้อความ และสามารถจับประเด็น สรุปความหมายของผู้พูดหรือผู้เขียนทั้งความหมายโดยตรงและความหมายตามนัยได้ - จัดทำบันทึก รายงาน หรือนำเสนอประเด็นต่างๆ ได้อย่างชัดเจนตรงตามวัตถุประสงค์ - แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องภายใต้บทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบได้
ระดับ 3	สื่อสารเนื้อหาซับซ้อน ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับเหตุการณ์ - อธิบายเนื้อหา ประเด็นต่างๆ ที่มีความยุ่งยากซับซ้อนและมีผลกระทบต่อส่วนรวม ได้อย่างถูกต้อง ชัดเจน และทันเวลา - เขียนบันทึกหรือรายงานที่ต้องมีการวิเคราะห์ ได้อย่างถูกต้อง กระชับ ได้ใจความ - นำเสนอผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารระดับสูงเพื่อให้ได้รับผลสรุปได้
ระดับ 4	โน้มน้าวจูงใจผู้อื่นเพื่อให้ได้รับความร่วมมือ - ชี้แจง โน้มน้าว จูงใจบุคคลที่เกี่ยวข้องให้เข้าใจและให้ความร่วมมือตามที่ต้องการ - สื่อสารเพื่อสร้างแรงจูงใจในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้ร่วมงานหรือผู้เกี่ยวข้องให้ปฏิบัติตามแนวคิด นโยบาย แผนงาน หรือเป้าหมายของโครงการ/ฝ่าย ด้วยความเต็มใจ
ระดับ 5	ประสานสัมพันธ์ เจรจา ให้ได้ผลลัพธ์ตามเป้าหมายของบริษัทฯ - ประสานความสัมพันธ์ที่เข้มแข็งภายในและภายนอกหน่วยงานเพื่อเกิดประโยชน์โดยรวมขององค์กร - สามารถเจรจากับบุคคลหรือหน่วยงานภายนอกเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมายของบริษัท

ชื่อ (Competency Name)	5. การพัฒนาศักยภาพบุคลากร (Personal Development)
คำจำกัดความ (Definition)	ความสามารถในการวิเคราะห์ ทำความเข้าใจในศักยภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยสามารถวางแผน กำหนดเป้าหมาย และแสวงหาโอกาสให้บุคลากรมี สมรรถนะที่สูงขึ้น โดยการเอื้ออำนวยให้มีการพัฒนาความรู้ทักษะ และพฤติกรรม ที่ช่วยให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น รวมถึงมีความเชื่อมั่น ในศักยภาพของบุคคลและเสริมพลังอำนาจ (Empower) การปฏิบัติงานให้ในขอบเขตที่เหมาะสม

### ระดับ Competency

ระดับ 1	<p>รู้และเข้าใจหลักการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- รู้หลักการ แนวคิด ทฤษฎีเบื้องต้น ในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล</li> <li>- เข้าใจพฤติกรรมของบุคลากรในที่ทำงาน และยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล</li> <li>- หาโอกาสพัฒนาตนเองและเปิดโอกาสให้บุคลากรในที่ทำงาน ได้รับการพัฒนาและเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อย่างสม่ำเสมอ</li> </ul>
ระดับ 2	<p>วิเคราะห์และประเมินศักยภาพของทีมงานได้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- วิเคราะห์ศักยภาพ มองเห็นจุดแข็ง จุดอ่อนในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา</li> <li>- มีความเชื่อมั่นในศักยภาพของบุคลากร</li> <li>- ชี้แนะแนวทางการพัฒนาตนเองให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชาและส่งเสริมให้ ได้รับการพัฒนาในรูปแบบต่างๆ</li> </ul>
ระดับ 3	<p>วางแผนการพัฒนาบุคลากรภายในทีมงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- กำหนดรูปแบบ วิธีการพัฒนาที่เหมาะสมกับบุคลากรและลักษณะหน่วยงาน</li> <li>- ติดตามผลการพัฒนาบุคลากร ในทีมงานอย่างต่อเนื่อง</li> </ul>
ระดับ 4	<p>ส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาบุคลากรภายในหน่วยงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- กำหนดเป้าหมายและวางแผนการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของบริษัทฯ</li> <li>- ส่งเสริม สนับสนุน และจัดสรรทรัพยากรเพื่อการพัฒนาบุคลากรเป็นไปตามเป้าหมายของโครงการ/ฝ่าย</li> <li>- เสริมพลังอำนาจในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากร ในขอบเขตที่เหมาะสม</li> </ul>
ระดับ 5	<p>สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องทั่วทั้งองค์กร</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- กำหนดนโยบาย ทิศทางการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้เป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง</li> <li>- สร้างและสนับสนุนวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้และการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง</li> </ul> <p>ทั่วทั้งบริษัทฯ</p>

ชื่อ (Competency Name)	6. ทักษะการแก้ปัญหาและตัดสินใจ
คำจำกัดความ (Definition)	ความสามารถในการวิเคราะห์ แยกแยะ ระบุประเด็นปัญหา กำหนดทางเลือก ดำเนินการเพื่อหาข้อสรุปและการตัดสินใจอันจะนำไปสู่วิธีการแก้ปัญหาที่เหมาะสมและทันการณ์ โดยใช้ทรัพยากรทางการบริหารที่เหมาะสม

### ระดับ Competency

ระดับ 1	<p>รู้ประเด็นปัญหาและสามารถแก้ไขในเบื้องต้นได้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- อธิบายประเด็นของปัญหาที่เกิดขึ้นจากงานที่รับผิดชอบได้</li> <li>- แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในเบื้องต้นได้ตามกรอบหรือแนวทางที่กำหนดไว้</li> <li>- ชี้ประเด็นและแจกแจงปัญหาและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นแก่ผู้อื่นได้ และนำเสนอแนวทางเลือกในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นภายใต้ขอบเขตงานที่รับผิดชอบได้</li> </ul>
ระดับ 2	<p>รู้เหตุปัจจัยที่เชื่อมโยงไปสู่เหตุการณ์ต่างๆและเสนอทางเลือกในการตัดสินใจแก้ไขปัญหในงานที่รับผิดชอบได้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- เลือกและแสวงหาข้อมูลเพื่อประกอบการตัดสินใจได้อย่างเป็นระบบ</li> <li>- เสนอทางเลือกในการแก้ไขปัญหาที่เหมาะสมกับสถานการณ์ได้หลากหลายวิธีตัดสินใจแก้ไขปัญหตามวิธีการที่เหมาะสมและถูกต้อง</li> </ul>
ระดับ 3	<p>วิเคราะห์สาเหตุของปัญหาและผลกระทบเพื่อกำหนดทางเลือกและตัดสินใจแก้ไขปัญหที่สำคัญภายใต้กรอบเวลา</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- แยกแยะองค์ประกอบต่างๆ ของประเด็นปัญหาที่มีเหตุปัจจัยที่เชื่อมโยงซับซ้อนได้</li> <li>- วิเคราะห์และอธิบายสาเหตุของปัญหา ผลกระทบที่เกิดขึ้นในภาพรวมของหน่วยงานและทางเลือกในการแก้ไขปัญหา</li> <li>- ตัดสินใจตามแนวทางที่เหมาะสมภายในเวลาที่กำหนด</li> </ul>
ระดับ 4	<p>พิจารณาประเด็นปัญหาเพื่อนำไปวางแผน และกำหนดแนวทางในการป้องกันปัญหาของบริษัทฯ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- วิเคราะห์และแยกแยะประเด็นปัญหาและสถานการณ์ที่ซับซ้อน เพื่อหาทางเลือกต่างๆ ในการแก้ไขปัญหา</li> <li>- พิจารณาข้อดีข้อเสีย และตัดสินใจเลือกแนวทางในการวางแผนการป้องกันปัญหาระดับบริษัทฯ ได้อย่างเหมาะสม</li> </ul>
ระดับ 5	<p>คาดการณ์ปัญหาที่อาจเกิดขึ้น และเตรียมการตัดสินใจในสถานการณ์ที่มีความเสี่ยงและมีผลกระทบต่อบริษัทฯ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- คาดหมายได้ถึงสถานการณ์ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินงานของบริษัทฯ</li> <li>- วิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของบริษัทฯ และชี้แนะแนวทางเพื่อลดความเสี่ยงหรือผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นได้</li> <li>- ตัดสินใจได้รวดเร็วและทันการต่อสถานการณ์ที่มีความเสี่ยงและมีผลกระทบต่อบริษัทฯ สูง</li> </ul>

ภาคผนวก ง.

แบบฟอร์มที่ใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินผล

แบบ ผส. 01

แบบสรุปข้อมูลส่วนบุคคลของผู้รับการประเมินเพื่อเข้าสู่ Talent Pool

1. ชื่อ – สกุล.....อายุ.....ปี
2. ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง.....ระดับ.....  
 โครงการ / ฝ่าย.....  
 ดำรงตำแหน่งปัจจุบันเมื่อวันที่.....รวมระยะเวลา.....ปี.....เดือน

3. ประวัติการศึกษา เรียงจากวุฒิการศึกษาสูงสุด (ปริญญา / ประกาศนียบัตร)

คุณวุฒิและวิชาเอก	สถาบันการศึกษา	ปี พ.ศ.ที่สำเร็จการศึกษา

4. ประวัติการทำงาน เริ่มงานจนถึงปัจจุบัน

วัน เดือน ปี	ตำแหน่ง / ระดับ	สังกัด

5. ประวัติการฝึกอบรม / สัมมนา / ดูงาน หลักสูตรทางวิชาชีพ หลักสูตรทางการบริหาร เป็นต้น

หลักสูตรการฝึกอบรม / สัมมนา / ดูงาน	ระยะเวลาเริ่มต้น – สิ้นสุด	สถาบัน/หน่วยงาน



## แบบสรุปข้อมูลผลการปฏิบัติงาน

## 1. ผลการปฏิบัติงานในภาพรวมขณะที่ดำรงตำแหน่งปัจจุบัน (3 ปีย้อนหลัง)

คะแนน ประเมินผล ประจำปี	ชื่องาน/โครงการ/ แผนงาน/กิจกรรม	บทบาทที่ดำเนินการ / รับผิดชอบในชิ้นงานนั้น	ผลสำเร็จของงานและการ นำไปใช้ประโยชน์
ปี พ.ศ..... คะแนน ประเมิน เกรด .....	จำนวน.....เรื่อง 1..... 2..... 3.....	..... ..... ..... ..... .....	..... ..... ..... ..... .....
ปี พ.ศ. .... คะแนน ประเมิน เกรด .....	จำนวน.....เรื่อง 1..... 2..... 3.....	..... ..... ..... ..... .....	..... ..... ..... ..... .....
ปี พ.ศ. .... คะแนน ประเมิน เกรด .....	จำนวน.....เรื่อง 1..... 2..... 3.....	..... ..... ..... ..... .....	..... ..... ..... ..... .....

ลงชื่อ.....ผู้บังคับบัญชา

( )

วันที่...../...../.....

หมายเหตุ 1. ให้ผู้รับการประเมินสรุปผลการปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ดำรงอยู่จากปัจจุบันย้อนหลัง 3 ปี

2. ให้ผู้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานของผู้รับการประเมินในช่วงนั้นๆ เป็นผู้รับรองผลการปฏิบัติงานที่สำคัญ  
ในแต่ละเรื่อง

แบบสรุปข้อเสนอการพัฒนางานหรือ โครงการ/ฝ่าย หรือบริษัทฯ

1. ชื่อเรื่อง / ข้อเสนอ.....

2. หลักการและเหตุผล

.....  
.....  
.....

3. บทวิเคราะห์ / แนวความคิด / ข้อเสนอ

.....  
.....  
.....

4. ผลที่คาดว่าจะได้รับ

.....  
.....  
.....

5. ตัวชี้วัดความสำเร็จ

.....  
.....  
.....

หมายเหตุ ข้อเสนอการพัฒนางานนี้ หากผู้รับการประเมินเพื่อเข้าสู่ Talent Pool ต้องการนำเสนอ ก็ให้ใช้  
รูปแบบตามนี้

ลงชื่อ.....

( )

ตำแหน่ง.....

วันที่...../...../.....



แบบประเมินสมรรถนะ : ตำแหน่งฝ่ายบริหาร

วันที่ประเมิน.....

ชื่อ-สกุล.....ตำแหน่ง.....ระดับ.....

โครงการ /ฝ่าย.....

Core Competency	ผลการประเมิน (ใส่เครื่องหมาย_)					บันทึกการประเมินผล (ถ้ามี)
	1	2	3	4	5	
1. คุณธรรมจริยธรรม 2. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 3. การทำงานเป็นทีม 4. การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ						
คะแนนรวม						
คะแนนสุทธิ = คะแนนเต็มของตำแหน่งxคะแนนรวม/20						
*คะแนนเต็ม 20 คะแนน ทั้งตำแหน่งกรรมการผู้จัดการและรองกรรมการผู้จัดการ ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ						

Leadership Competency	น้ำหนัก	ผลการประเมิน (ใส่เครื่องหมาย_)					คะแนนที่ได้ (น้ำหนักxผลการประเมิน)
		1	2	3	4	5	
1. การคิดเชิงกลยุทธ์	3						
2. การคิดเชิงระบบและการมองภาพแบบองค์รวม	3						
3. ผู้นำการเปลี่ยนแปลงแม่นยำ	3						
4. การสร้างทีมงานและแรงจูงใจ	3						
5. การสร้างเครือข่าย	3						
6. ทักษะการบริหารจัดการภายใต้สภาวะกดดันหรือความขัดแย้ง	3						
7. รอบรู้นวัตกรรมและโลกทัศน์ใหม่ๆ	2						
คะแนนรวม							
คะแนนสุทธิ = คะแนนเต็มของตำแหน่งxคะแนนรวม(น้ำหนักxคะแนนระดับสมรรถนะ) / 100							
*คะแนนเต็มของตำแหน่ง (รองกรรมการผู้จัดการ, ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ = 25, กรรมการผู้จัดการ = 35)							

ลงชื่อ.....กรรมการประเมินผล

(.....)

ลงชื่อ.....กรรมการประเมินผล

(.....)

ลงชื่อ.....กรรมการประเมินผล

(.....)

ลงชื่อ.....กรรมการประเมินผล

(.....)

ลงชื่อ.....กรรมการประเมินผล

(.....)

แบบประเมินสมรรถนะ : ตำแหน่งผู้จัดการ

วันที่ประเมิน.....

ชื่อ-สกุล.....ตำแหน่ง.....ระดับ.....

โครงการ /ฝ่าย.....

Core Competency	ผลการประเมิน (ใส่เครื่องหมาย_)					บันทึกการประเมินผล (ถ้ามี)
	1	2	3	4	5	
1. คุณธรรมจริยธรรม						
2. การมุ่งผลสัมฤทธิ์						
3. การทำงานเป็นทีม						
4. การตั้งสมความเชี่ยวชาญในอาชีพ						
คะแนนรวม						
คะแนนสุทธิ = คะแนนเต็มของตำแหน่งxคะแนนรวม/20						
*คะแนนเต็มของตำแหน่งผู้จัดการ = 15 คะแนน						

Leadership Competency	น้ำหนัก	ผลการประเมิน (ใส่เครื่องหมาย_)					คะแนนที่ได้ (น้ำหนักxผลการประเมิน)
		1	2	3	4	5	
1. การคิดเชิงกลยุทธ์	4						
2. การคิดเชิงระบบและการมองภาพแบบองค์รวม	4						
3. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง	3						
4. ทักษะการสื่อสาร	3						
5. การพัฒนาศักยภาพบุคลากร	3						
6. การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ	3						
คะแนนรวม							
คะแนนสุทธิ = คะแนนเต็มของตำแหน่งxคะแนนรวม(น้ำหนักxคะแนนระดับสมรรถนะ) / 100							
*คะแนนเต็มของตำแหน่งผู้จัดการ = 15							

ลงชื่อ.....กรรมการประเมินผล

ลงชื่อ.....กรรมการประเมินผล

(.....)

(.....)

ลงชื่อ.....กรรมการประเมินผล

ลงชื่อ.....กรรมการประเมินผล

(.....)

(.....)

ลงชื่อ.....กรรมการประเมินผล

(.....)

## การประเมิน 360° โดยผู้บังคับบัญชา

ชื่อผู้ถูกประเมิน.....ตำแหน่ง.....ระดับ.....

โครงการ / ฝ่าย.....

สมรรถนะ	ผลการประเมิน					
	1	2	3	4	5	6
1. การคิดเชิงกลยุทธ์ ความสามารถในความเข้าใจและประเมินสถานการณ์ต่างๆเพื่อใช้ในการกำหนดหรือปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์ แผนงานหรือกิจกรรมของบริษัทฯให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกได้อย่างมีประสิทธิภาพ						
2. การคิดเชิงระบบและการมองภาพแบบองค์รวม ความสามารถในการเข้าใจความสัมพันธ์ของงานและวิเคราะห์สังเคราะห์ เชื่อมโยงประเด็น เหตุการณ์ต่างๆ ได้อย่างมีเหตุผล โดยประยุกต์ใช้แนวคิดเพื่อกำหนดกลยุทธ์และแนวทางในการแก้ไข ปัญหาหลักด้านภารกิจของบริษัทฯ ให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีระบบ						
3. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความสามารถในการเข้าใจและยอมรับในการเปลี่ยนแปลงต่างๆที่เกิดขึ้นกับบริษัทฯ โดยมีส่วนร่วมในการริเริ่มบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงภายในบริษัทฯและสามารถผลักดันกลุ่มคนให้เกิดความต้องการ ปรับเปลี่ยนไปในแนวทางที่เป็นประโยชน์แก่บริษัทฯรวมทั้งสนับสนุน ให้ผู้อื่นเข้าใจและเต็มใจให้ความร่วมมือในการปรับเปลี่ยนและดำเนินการให้การเปลี่ยนแปลงนั้นเกิดขึ้น						
4. การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ ความขวนขวาย สนใจใฝ่รู้เพื่อพัฒนาศักยภาพ ความรู้ความสามารถของ ตนในการปฏิบัติงาน ด้วยการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งยังรู้จักพัฒนา ปรับปรุงประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและ เทคโนโลยีต่างๆ เข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์						

สมรรถนะ	ผลการประเมิน					
	1	2	3	4	5	6
<p>5. ทักษะการบริหารจัดการภายใต้สภาวะกดดันหรือความขัดแย้ง</p> <p>ความสามารถในการแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานภายใต้สภาวะความกดดันหรือความขัดแย้งจากขอบเขตหน้าที่งานที่ได้รับผิดชอบและกลุ่มคนที่หลากหลายทั้งจากภายในและภายนอกโครงการ/ฝ่าย หรือสามารถ แก้ไขปัญหาภายใต้การมีทรัพยากรและเวลาที่จำกัด</p>						
คะแนนรวม						

เกณฑ์การให้คะแนน	ลงชื่อผู้ประเมิน
<p>ระดับ 1 หมายถึง มี หรือ เป็น ในระดับต่ำมาก (very Few)</p> <p>ระดับ 2 หมายถึง มี หรือ เป็น ในระดับต่ำ (Few)</p> <p>ระดับ 3 หมายถึง มี หรือ เป็น พอประมาณ (Moderate)</p> <p>ระดับ 4 หมายถึง มี หรือ เป็น เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน (ตามมาตรฐาน Fair) ระดับ 5 หมายถึง มี หรือ เป็น ในระดับสูงกว่าความต้องการของงาน (Above Standard)</p> <p>ระดับ 6 หมายถึง มี หรือ เป็น ในระดับสูงมาก และเป็นแบบอย่างได้ (Excellence)</p>	<p>.....</p> <p>( )</p> <p>วันที่.....</p>

หมายเหตุ คะแนนสุทธิ = (5 x คะแนนรวม) / คะแนนเต็ม

เช่น นาย B. ได้รับการประเมินระดับ 5 คะแนนทุกข้อ

$$\begin{aligned} \therefore \text{คะแนนสุทธิของนาย B.} &= (5 \times 25) / 30 \\ &= 4.16 \text{ คะแนน} \end{aligned}$$

## การประเมิน 360° โดยผู้ใต้บังคับบัญชา/ผู้ร่วมงาน

ชื่อผู้ถูกประเมิน.....ตำแหน่ง.....ระดับ.....

โครงการ / ฝ่าย.....

สมรรถนะ	ผลการประเมิน					
	1	2	3	4	5	6
<p>1. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง</p> <p>เข้าใจและยอมรับในการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นกับบริษัทฯ โดยมีส่วนร่วมในการริเริ่มบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงภายในบริษัทฯ ผลักดันกลุ่มคนให้เกิดความต้องการปรับเปลี่ยนไปในทางที่เป็น ประโยชน์แก่บริษัทฯรวมทั้งสนับสนุนให้ผู้อื่นเข้าใจและเต็มใจให้ความร่วมมือในการปรับเปลี่ยนและดำเนินการให้การเปลี่ยนแปลงนั้นเกิดขึ้น</p>						
<p>2. การสร้างทีมงานและแรงจูงใจ</p> <p>ความสามารถในการกำหนดเป้าหมายและบทบาทหน้าที่ของสมาชิกใน ทีมงานรวมทั้งสามารถสร้างบรรยากาศของการทำงานเป็นทีมด้วยการให้ความร่วมมือความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ตลอดจนการกระตุ้นจูงใจ ให้สมาชิกในทีมยึดมั่นและผูกพันต่อเป้าหมายร่วมกัน</p>						
<p>3. ทักษะในการประสานงาน</p> <p>ความสามารถในการติดต่อประสานงานกับบุคคลที่เกี่ยวข้องภายในและ ภายนอกโครงการ/ฝ่าย เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายในการทำงานของตนเองและ โครงการ/ฝ่าย หรือบริษัทฯ ตลอดจนสามารถให้นำปรึกษาแนะนำเทคนิควิธีการในการติดต่อประสานงานแก่ผู้อื่นได้</p>						
<p>4. การพัฒนาศักยภาพบุคคล</p> <p>ความสามารถในการวิเคราะห์ ทำความเข้าใจในศักยภาพการปฏิบัติงาน ของบุคลากร โดยสามารถวางแผน กำหนดเป้าหมาย และแสวงหา โอกาสให้บุคลากรมีสมรรถนะที่สูงขึ้น โดยการเอื้ออำนวยให้มีการพัฒนาความรู้ทักษะและพฤติกรรมที่ช่วย ให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่าง มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นรวมถึงมีความเชื่อมั่นในศักยภาพของบุคคลและเสริมพลังอำนาจ (Empower) การปฏิบัติงานให้ในขอบเขตที่เหมาะสม</p>						

สมรรถนะ	ผลการประเมิน					
	1	2	3	4	5	6
<p>5. ทักษะการสื่อสาร</p> <p>ความสามารถในการรับรู้และจับประเด็นการฟังหรือการอ่าน และสามารถถ่ายทอด เผยแพร่ข้อมูล ข่าวสาร แนวความคิด นโยบาย หรือ เป้าหมายของโครงการ/ฝ่าย และบริษัทฯ ไปยังผู้ร่วมงานและบุคคลที่เกี่ยวข้อง โดยการพูด การชี้แจง การเขียน หรือการนำเสนอ เพื่อให้ บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ตลอดจนสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรม โน้มน้าว จูงใจให้ผู้ที่เกี่ยวข้องปฏิบัติภารกิจร่วมกันให้บรรลุผลสำเร็จ</p>						
คะแนนรวม						

เกณฑ์การให้คะแนน	ลงชื่อผู้ประเมิน
<p>ระดับ 1 หมายถึง มี หรือ เป็น ในระดับต่ำมาก (very Few)</p> <p>ระดับ 2 หมายถึง มี หรือ เป็น ในระดับต่ำ (Few)</p> <p>ระดับ 3 หมายถึง มี หรือ เป็น พอประมาณ (Moderate)</p> <p>ระดับ 4 หมายถึง มี หรือ เป็น เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน (ตามมาตรฐาน Fair) ระดับ 5 หมายถึง มี หรือ เป็น ในระดับสูงกว่าความต้องการของงาน (Above Standard)</p> <p>ระดับ 6 หมายถึง มี หรือ เป็น ในระดับสูงมาก และเป็นแบบอย่างได้ (Excellence)</p>	<p>.....</p> <p>( ..... )</p> <p>วันที่.....</p>

หมายเหตุ คะแนนสุทธิ = (5 x คะแนนรวม) / คะแนนเต็ม

เช่น นาย B. ได้รับการประเมินระดับ 5 คะแนนทุกข้อ

$$\therefore \text{คะแนนสุทธิของนาย B.} = (5 \times 25) / 30$$

$$= 4.16 \text{ คะแนน}$$

(สำหรับคณะกรรมการประเมิน)

## แบบสรุปผลการประเมินบุคลากรเข้าสู่ Talent Pool : ฝ่ายบริหาร

ตำแหน่งผู้อำนวยการ.....

ชื่อผู้ถูกประเมิน.....ตำแหน่ง.....ระดับ.....

โครงการ / ฝ่าย.....

องค์ประกอบและตัวชี้วัดในการประเมิน	คะแนนในแต่ละองค์ประกอบ	
	คะแนนเต็ม	คะแนนที่ได้
1. ผลงาน		
1.1. ผลงานวิชาการ : ผลงานที่ทำสำเร็จ 1 โครงการในช่วง 3 ปี	10	
1.2. ผลงานด้านบริหารจัดการ งานนโยบาย / ยุทธศาสตร์ หรือ พัฒนาคุณภาพของงาน : ผลงานที่ทำสำเร็จในช่วง 3 ปี	40	
รวม	50	
2. สมรรถนะ (Competency)		
2.1 Core Competency	20	
2.2 Leadership Competency	25	
รวม	45	
3. การประเมิน 360"	5	
รวมคะแนนที่ได้	100	

หมายเหตุ การประเมินตามข้อ 1. ผลงาน ให้กรอกผลคะแนนลงในแบบสรุปผลการประเมินนี้ หลังจากคณะกรรมการประเมิน ประเมิน ได้พิจารณาข้อมูลผลงาน และ/หรือสัมภาษณ์ รวมทั้งปรึกษาหารือร่วมกันแล้ว

การประเมินตามข้อ 2. สมรรถนะ ให้นำคะแนนสุทธิที่คำนวณได้จากการสัมภาษณ์และประเมินสมรรถนะมากรอก ในแบบสรุปผลการประเมินนี้

ลงชื่อ.....กรรมการประเมินผล      ลงชื่อ.....กรรมการประเมินผล  
(.....)

ลงชื่อ.....กรรมการประเมินผล      ลงชื่อ.....กรรมการประเมินผล  
(.....)

ลงชื่อ.....กรรมการประเมินผล  
(.....)

(สำหรับคณะกรรมการประเมิน)

แบบสรุปผลการประเมินบุคลากรเข้าสู่ Talent Pool : ฝ่ายบริหาร

ตำแหน่งประธานเจ้าหน้าที่ฝ่าย.....

ชื่อผู้ถูกประเมิน.....ตำแหน่ง.....ระดับ.....

โครงการ / ฝ่าย.....

องค์ประกอบและตัวชี้วัดในการประเมิน	คะแนนในแต่ละองค์ประกอบ	
	คะแนนเต็ม	คะแนนที่ได้
1. ผลงาน		
1.1. ผลงานวิชาการ : ผลงานที่ทำสำเร็จ 1 โครงการในช่วง 3 ปี	10	
1.2. ผลงานด้านบริหารจัดการ งานนโยบาย / ยุทธศาสตร์ หรือ พัฒนาคุณภาพของงาน : ผลงานที่ทำสำเร็จในช่วง 3 ปี	40	
รวม	50	
2. สมรรถนะ (Competency)		
2.1 Core Competency	20	
2.2 Leadership Competency	25	
รวม	45	
3. การประเมิน 360"	5	
รวมคะแนนที่ได้	100	

หมายเหตุ การประเมินตามข้อ 1. ผลงาน ให้กรอกผลคะแนนลงในแบบสรุปผลการประเมินนี้ หลังจากคณะกรรมการประเมิน ประเมินได้พิจารณาข้อมูลผลงาน และ/หรือสัมภาษณ์ รวมทั้งปรึกษาหารือร่วมกันแล้ว

การประเมินตามข้อ 2.สมรรถนะ ให้นำคะแนนสุทธิที่คำนวณได้จากการสัมภาษณ์และประเมินสมรรถนะมากรอก ในแบบสรุปผลการประเมินนี้

ลงชื่อ.....กรรมการประเมินผล

(.....)

ลงชื่อ.....กรรมการประเมินผล

(.....)

ลงชื่อ.....กรรมการประเมินผล

(.....)

ลงชื่อ.....กรรมการประเมินผล

(.....)

ลงชื่อ.....กรรมการประเมินผล

(.....)



(สำหรับคณะกรรมการประเมิน)

แบบสรุปผลการประเมินบุคลากรเข้าสู่ Talent Pool : ฝ่ายบริหาร

ตำแหน่งประธานเจ้าหน้าที่บริหาร.....

ชื่อผู้ถูกประเมิน.....ตำแหน่ง.....ระดับ.....

โครงการ / ฝ่าย.....

องค์ประกอบและตัวชี้วัดในการประเมิน	คะแนนในแต่ละองค์ประกอบ	
	คะแนนเต็ม	คะแนนที่ได้
1. ผลงาน		
1.1. ผลงานวิชาการ : ผลงานที่ทำสำเร็จ 1 โครงการในช่วง 3 ปี	ไม่ประเมิน	
1.2. ผลงานด้านบริหารจัดการ งานนโยบาย / ยุทธศาสตร์ หรือ พัฒนาคุณภาพของงาน : ผลงานที่ทำสำเร็จในช่วง 3 ปี	40	
รวม	40	
2. สมรรถนะ (Competency)		
2.1 Core Competency	20	
2.2 Leadership Competency	35	
รวม	55	
3. การประเมิน 360"	5	
รวมคะแนนที่ได้	100	

หมายเหตุ การประเมินตามข้อ 1. ผลงาน ให้กรอกผลคะแนนลงในแบบสรุปผลการประเมินนี้ หลังจากคณะกรรมการประเมิน ประเมิน ได้พิจารณาข้อมูลผลงาน และ/หรือสัมภาระณ์ รวมทั้งปรึกษาหารือร่วมกันแล้ว

การประเมินตามข้อ 2.สมรรถนะ ให้นำคะแนนสุทธิที่คำนวณได้จากการสัมภาระณ์และประเมินสมรรถนะมากรอก ในแบบสรุปผลการประเมินนี้

ลงชื่อ.....กรรมการประเมินผล

(.....)

ลงชื่อ.....กรรมการประเมินผล

(.....)

ลงชื่อ.....กรรมการประเมินผล

(.....)

ลงชื่อ.....กรรมการประเมินผล

(.....)

ลงชื่อ.....กรรมการประเมินผล

(.....)

## แบบสรุปผลการประเมินบุคลากรเข้าสู่ Talent Pool

ตำแหน่งผู้จัดการ.....

ชื่อผู้ถูกประเมิน.....ตำแหน่ง.....ระดับ.....

โครงการ / ฝ่าย.....

องค์ประกอบและตัวชี้วัดในการประเมิน	คะแนนในแต่ละองค์ประกอบ	
	คะแนนเต็ม	คะแนนที่ได้
1. ความสำเร็จในผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา		
1.1. มาตรฐานหรือปริมาณผลการปฏิบัติงานในภาพรวม	30	
1.2. คุณภาพและความยุ่งยากของงาน	20	
1.3 การปรับปรุงพัฒนางานในความรับผิดชอบและการมีส่วนร่วมในการพัฒนางานด้านอื่นๆ	15	
รวม	65	
2. สมรรถนะ (Competency)		
2.1 Core Competency	15	
2.2 Leadership Competency	15	
รวม	30	
3. การประเมิน 360°	5	
รวมคะแนนที่ได้	100	

หมายเหตุ การประเมินตามข้อ 1. ผลงาน ให้กรอกผลคะแนนลงในแบบสรุปผลการประเมินนี้ หลังจากคณะกรรมการประเมิน ประเมิน ได้พิจารณาข้อมูลผลงาน และ/หรือสัมภาษณ์ รวมทั้งปรึกษาหารือร่วมกันแล้ว

การประเมินตามข้อ 2.สมรรถนะ ให้นำคะแนนสุทธิที่คำนวณได้จากการสัมภาษณ์และประเมินสมรรถนะมากรอก ในแบบสรุปผลการประเมินนี้

ลงชื่อ.....กรรมการประเมินผล

(.....)

ลงชื่อ.....กรรมการประเมินผล

(.....)

ลงชื่อ.....กรรมการประเมินผล

(.....)

ลงชื่อ.....กรรมการประเมินผล

(.....)

ลงชื่อ.....กรรมการประเมินผล

(.....)

แบบประเมินสมรรถนะ : ตำแหน่งผู้ช่วยผู้จัดการ

วันที่ประเมิน.....

ชื่อ-สกุล.....ตำแหน่ง.....ระดับ.....

โครงการ /ฝ่าย.....

Core Competency	ผลการประเมิน (ใส่เครื่องหมาย)					บันทึกการประเมินผล (ถ้ามี)
	1	2	3	4	5	
1. คุณธรรมจริยธรรม 2. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 3. การทำงานเป็นทีม 4. การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ						
คะแนนรวม						
คะแนนสุทธิ = คะแนนเต็มของตำแหน่งxคะแนนรวม/20						
*คะแนนเต็มของตำแหน่งผู้จัดการ = 15 คะแนน						

Leadership Competency	น้ำหนัก	ผลการประเมิน (ใส่เครื่องหมาย)					คะแนนที่ได้ (น้ำหนักxผลการประเมิน)
		1	2	3	4	5	
1. การคิดเชิงกลยุทธ์	4						
2. การคิดเชิงระบบและการมองภาพแบบองค์รวม	4						
3. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง	3						
4. ทักษะการสื่อสาร	3						
5. การพัฒนาศักยภาพบุคลากร	3						
6. การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ	3						
คะแนนรวม							
คะแนนสุทธิ = คะแนนเต็มของตำแหน่งxคะแนนรวม(น้ำหนักxคะแนนระดับสมรรถนะ) / 100							
*คะแนนเต็มของตำแหน่งผู้จัดการ = 15							

ลงชื่อ.....กรรมการประเมินผล

ลงชื่อ.....กรรมการประเมินผล

(.....)

(.....)

ลงชื่อ.....กรรมการประเมินผล

ลงชื่อ.....กรรมการประเมินผล

(.....)

(.....)

ลงชื่อ.....กรรมการประเมินผล

(.....)

(สำหรับคณะกรรมการประเมิน)

แบบสรุปผลการประเมินบุคลากรเข้าสู่ Talent Pool

ตำแหน่งผู้ช่วยผู้จัดการ.....

ชื่อผู้ถูกประเมิน.....ตำแหน่ง.....ระดับ.....

โครงการ / ฝ่าย.....

องค์ประกอบและตัวชี้วัดในการประเมิน	คะแนนในแต่ละองค์ประกอบ	
	คะแนนเต็ม	คะแนนที่ได้
1. ความสำเร็จในผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา		
1.1. มาตรฐานหรือปริมาณผลการปฏิบัติงานในภาพรวม	30	
1.2. คุณภาพและความยุ่งยากของงาน	20	
1.3 การปรับปรุงพัฒนางานในความรับผิดชอบและการมีส่วนร่วมในการพัฒนางานด้านอื่นๆ	15	
รวม	65	
2. สมรรถนะ (Competency)		
2.1 Core Competency	15	
2.2 Leadership Competency	15	
รวม	30	
3. การประเมิน 360°	5	
รวมคะแนนที่ได้	100	

หมายเหตุ การประเมินตามข้อ 1. ผลงาน ให้กรอกผลคะแนนลงในแบบสรุปผลการประเมินนี้ หลังจากคณะกรรมการประเมิน ประเมิน ได้พิจารณาข้อมูลผลงาน และ/หรือสัมภาษณ์ รวมทั้งปรึกษาหารือร่วมกันแล้ว

การประเมินตามข้อ 2.สมรรถนะ ให้นำคะแนนสุทธิที่คำนวณได้จากการสัมภาษณ์และประเมินสมรรถนะมากรอก ในแบบสรุปผลการประเมินนี้

ลงชื่อ.....กรรมการประเมินผล

(.....)

ลงชื่อ.....กรรมการประเมินผล

(.....)

ลงชื่อ.....กรรมการประเมินผล

(.....)

ลงชื่อ.....กรรมการประเมินผล

(.....)

ลงชื่อ.....กรรมการประเมินผล

(.....)