



บริษัท รถไฟฟ้า ร.ฟ.ท. จำกัด

## รายงานสรุปผลการดำเนินงานฉบับสมบูรณ์ (Final Report)

โครงการจัดทำสมรรถนะประจำกลุ่มงานและสมรรถนะประจำตำแหน่งงาน  
(Functional and Technical Competency: FC/ TC)  
และการประเมินช่องว่างสมรรถนะของบุคลากร



17 พฤษภาคม พ.ศ. 2562

จัดทำโดย

บริษัท อินดิโก คอนซัลติ้ง กรุ๊ป จำกัด

1 อาคารเอ็มไพร์ ทาวเวอร์

ชั้น 14 ห้อง 1405 ถนนสาทรใต้

แขวงยานนาวา เขตสาทร กรุงเทพฯ 10120

โทรศัพท์: 0-2670-0361-3 โทรสาร: 0-2670-0364

## คำนำ

การพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล และขีดความสามารถของบุคลากร ให้มีศักยภาพสูงขึ้นเพื่อรองรับและสนับสนุนให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันนั้น นับว่ามีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งบริษัท รถไฟฟ้า ร.ฟ.ท. จำกัด ได้ตระหนักถึงความจำเป็นที่จะนำระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงยุทธศาสตร์ที่มุ่งสมรรถนะ (Competency) มาใช้ในองค์กร เพราะสมรรถนะถือเป็นปัจจัยวัดผลงานที่สำคัญและสามารถนำมาใช้เชื่อมโยงกับระบบการพัฒนาบุคลากร เพื่อวางแผนในการยกระดับสมรรถนะภายในตัวบุคคลให้ทำงานได้ดีและมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยมุ่งตอบสนองต่อเป้าหมายที่บริษัทกำหนดขึ้น

การพัฒนาพนักงานถือว่าเป็นสิ่งสำคัญต่อการสนับสนุนประสิทธิภาพการปฏิบัติงานตามภารกิจ ที่มุ่งเน้นให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานให้รองรับต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว อนึ่ง ความสำเร็จของระบบสมรรถนะ (Competency) ที่มีมาตรฐาน เป็นรูปธรรม และความคาดหวังของผู้รับบริการที่สูงขึ้นเรื่อยๆ จึงเป็นปัจจัยหลักที่ส่งผลให้ รฟพท. ต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การดำเนินงานให้เหมาะสม และสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงตามปัจจัยแวดล้อมที่เกิดขึ้น รฟพท. จึงต้องให้ความสนใจต่อการพัฒนาสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) และสมรรถนะประจำตำแหน่งงาน (Technical Competency) อย่างจริงจัง โดยมุ่งเน้นการนำมาใช้เพื่อการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรเป็นรายบุคคลต่อไป โดยมีความเชื่อว่าเมื่อบุคลากรมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องแล้วย่อมส่งผลให้การทำงานเป็นไปตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนด (Corporate Key Performance Indicators) และการประเมินช่องว่างสมรรถนะของบุคลากรของ รฟพท. (Competency Gap)

จากเหตุผลดังกล่าว รฟพท. จึงให้บริษัท อินดิโก คอนซัลติ้ง กรุ๊ป จำกัด ดำเนินการจัดทำโครงการจัดทำสมรรถนะประจำกลุ่มงานและสมรรถนะประจำตำแหน่งงาน (Functional and Technical Competency: FC/ TC) และการประเมินช่องว่างสมรรถนะของบุคลากร โดยมีวัตถุประสงค์ คือ

1. เพื่อศึกษา วิเคราะห์ จัดทำรายงานสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Function Competency) และสมรรถนะประจำตำแหน่งงาน (Technical Competency) ให้มีความชัดเจนและสอดคล้องกับภารกิจของ รฟพท.
2. เพื่อประเมินช่องว่างสมรรถนะของบุคลากรของ รฟพท. (Competency Gap)

รายงานนี้เป็นรายงานสรุปผลการดำเนินงานฉบับสมบูรณ์ ประกอบด้วย

- รายละเอียดเกี่ยวกับสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) และสมรรถนะประจำตำแหน่งงาน (Technical Competency)
- ชื่อและคำนิยามของสมรรถนะ (Competency Name/ Definition)
- พจนานุกรมสมรรถนะ (Competency Dictionary) สำหรับสมรรถนะประจำกลุ่มงานและสมรรถนะประจำตำแหน่งงาน (Functional Competency & Technical Competency: FC/TC) เพื่อแสดงถึงตัวชี้วัดของพฤติกรรมแยกตามระดับความชำนาญ (Behavior Indicators)
- ระดับความชำนาญของสมรรถนะตามตำแหน่งงาน (Competency Mapping)
- เครื่องมือ (รูปแบบและวิธีการ) ประเมินบุคลากรตามสมรรถนะประจำกลุ่มงานและสมรรถนะประจำตำแหน่งงาน (Functional and Technical Competency: FC/TC)
- ผลการประเมินบุคลากรตามสมรรถนะประจำกลุ่มงานและสมรรถนะประจำตำแหน่งงาน (Functional and Technical Competency: FC/TC) และช่องว่างสมรรถนะของบุคลากรของ รฟพท. (Competency Gap)
- เอกสารประกอบการฝึกอบรมเพื่อให้ความรู้เกี่ยวกับสมรรถนะและการนำไปใช้แก่บุคลากรของ รฟพท.

## สารบัญ

| ลำดับที่ |                                                                                                                     | หน้า |
|----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 1.       | บทนำ                                                                                                                | 1    |
| 2.       | ขั้นตอนการดำเนินโครงการฯ                                                                                            | 6    |
| 3.       | ระยะเวลาในการดำเนินโครงการฯ                                                                                         | 12   |
| 4.       | การส่งมอบงาน                                                                                                        | 13   |
| 5.       | การดำเนินโครงการฯ ของที่ปรึกษา                                                                                      | 15   |
| 6.       | สรุปข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร                                                                             | 17   |
| 7.       | รายละเอียดเกี่ยวกับสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency)<br>และสมรรถนะประจำตำแหน่งงาน (Technical Competency) | 22   |
|          | 1. ฝ่ายตรวจสอบภายใน                                                                                                 | 23   |
|          | 2. ฝ่ายสำนักกรรมการผู้อำนวยการใหญ่                                                                                  | 28   |
|          | 3. ฝ่ายวางแผนและกลยุทธ์องค์กร                                                                                       | 32   |
|          | 4. ส่วนความปลอดภัยควบคุมคุณภาพ                                                                                      | 41   |
|          | 5. ฝ่ายทรัพยากรบุคคลและอำนาจการ                                                                                     | 46   |
|          | 6. ฝ่ายบัญชีและการเงิน                                                                                              | 57   |
|          | 7. ฝ่ายธุรกิจองค์กร                                                                                                 | 71   |
|          | 8. ส่วนจัดซื้อ                                                                                                      | 77   |
|          | 9. ฝ่ายควบคุมการเดินรถ                                                                                              | 80   |
|          | 10. ฝ่ายปฏิบัติการสถานีรถไฟฟ้า                                                                                      | 91   |
|          | 11. ฝ่ายโครงสร้างพื้นฐาน                                                                                            | 102  |
|          | 12. ฝ่ายระบบรถไฟฟ้าและระบบอุปกรณ์รถไฟฟ้า                                                                            | 115  |
|          | 13. ส่วนวิศวกรรมซ่อมบำรุง                                                                                           | 131  |

8. รายละเอียดเครื่องมือการประเมินสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) และสมรรถนะประจำตำแหน่งงาน (Technical Competency) ของรฟพท. 137

## ภาคผนวก

ภาคผนวก ก: โครงสร้างองค์กรของ รฟพท.

ภาคผนวก ข: ระดับของตำแหน่งงานใน รฟพท.

ภาคผนวก ค: พจนานุกรมสมรรถนะ (Competency Dictionary) สำหรับสมรรถนะประจำกลุ่มงาน  
(Functional Competency: FC)

ภาคผนวก ง: พจนานุกรมสมรรถนะ (Competency Dictionary) สำหรับสมรรถนะประจำตำแหน่งงาน  
(Technical Competency: TC)

ภาคผนวก จ รายละเอียดคู่มือการประเมินสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) และ  
สมรรถนะประจำตำแหน่งงาน (Technical Competency)

ภาคผนวก ฉ สรุปผลการประเมินสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) และสมรรถนะ  
ประจำตำแหน่งงาน (Technical Competency) เป็นรายบุคคล

ภาคผนวก ช สรุปผลการประเมินสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) และสมรรถนะ  
ประจำตำแหน่งงาน (Technical Competency) ในภาพรวมของ รฟพท./ หน่วยงาน

ภาคผนวก ซ เอกสารประกอบการฝึกอบรมเพื่อให้ความรู้เกี่ยวกับสมรรถนะและการนำไปใช้แก่บุคลากร  
ของ รฟพท.

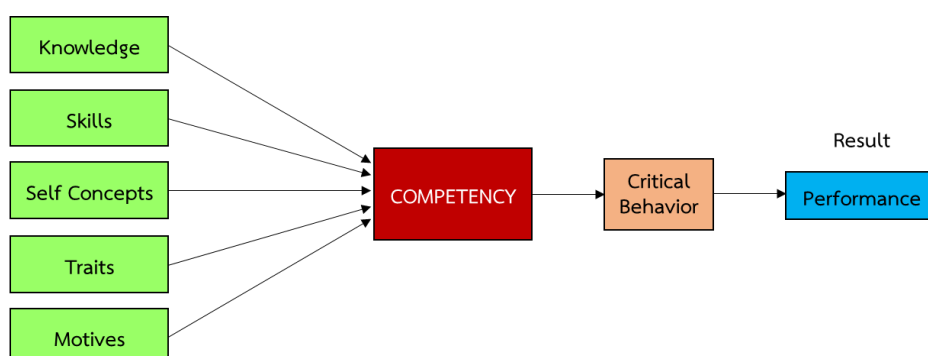
# 1. บทนำ

## 1.1 แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะประจำกลุ่มงานและสมรรถนะประจำตำแหน่งงาน (Functional and Technical Competency: FC/ TC) และการประเมินช่องว่างสมรรถนะของบุคลากร (Competency Gap)

### ความหมายของสมรรถนะ

สมรรถนะ (Competency) หมายถึง ความรู้ความสามารถ ทักษะ และคุณลักษณะของบุคคลที่มีส่วนทำให้สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จด้วยผลงานที่เป็นเยี่ยม โดยการแสดงออกซึ่งพฤติกรรมดังกล่าวเหล่านี้จะเกิดขึ้นบ่อยครั้งในสถานการณ์ต่างๆ กัน

การกำหนดสมรรถนะมีประโยชน์อย่างยิ่งในการบริหารผลการปฏิบัติงาน โดยช่วยให้พนักงานเข้าใจพฤติกรรมที่องค์กรคาดหวังทำให้พนักงานประพฤตินจนเกิดผลการปฏิบัติงานที่เป็นเยี่ยมได้ จากผลงานวิจัยพบว่าพนักงานที่แสดงสมรรถนะตามที่กำหนดไว้สำหรับตำแหน่งงานของตน สามารถปฏิบัติงานและมีผลงานที่ดีกว่าพนักงานที่ไม่ได้ประพฤตินตามสมรรถนะถึง 48%

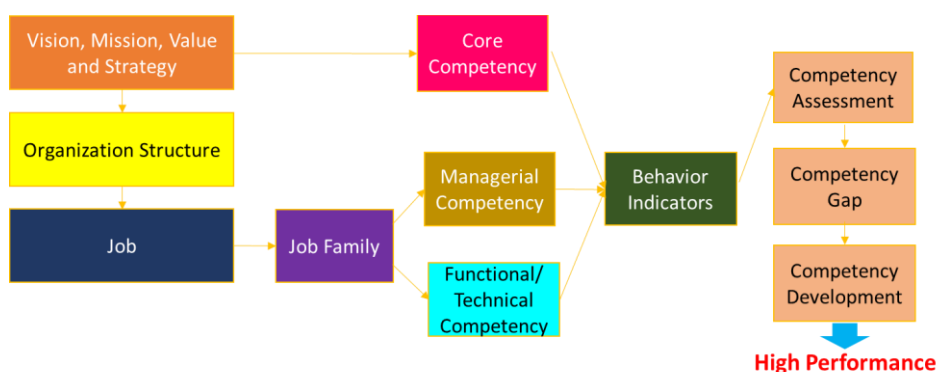


Source: Understanding Competencies and Competency Modeling - A Literature Survey, January 2014 by Vikram Singh Chouhan & Sandeep Srivastava

ภาพที่ 1: Concept of Competency

จากภาพที่ 1 กล่าวได้ว่าระดับของผลการปฏิบัติงานของบุคคลมีความเชื่อมโยงจากระดับของความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะประจำตัวของแต่ละบุคคล

## 1.2 การกำหนดสมรรถนะ (Competency)



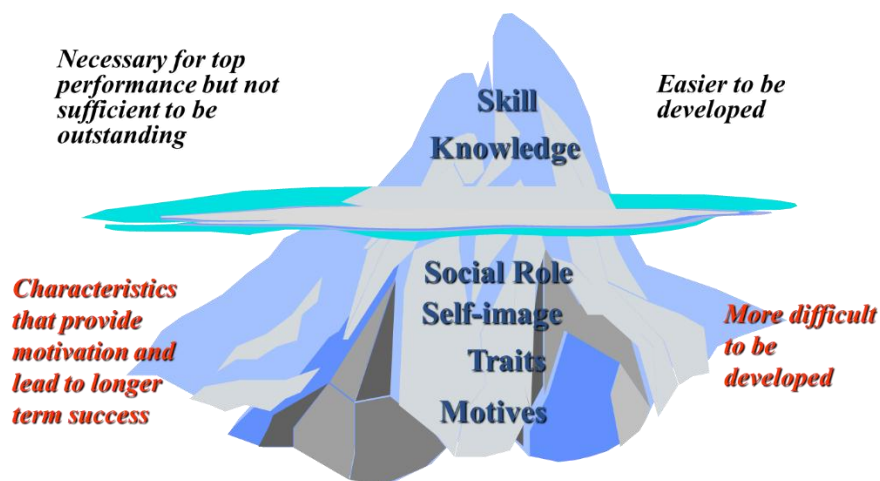
ภาพที่ 2: A Framework for Competency

การกำหนดสมรรถนะจะต้องสัมพันธ์และสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ (Vision) และแผนกลยุทธ์ (Business Strategy) ขององค์กร (ดังภาพที่ 2) ซึ่งการกำหนดสมรรถนะที่เหมาะสมและเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ขององค์กร จะนำมาสู่การพัฒนาและการสร้างบุคลากรที่เหมาะสม เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

สมรรถนะ (Competency) จะแบ่งเป็น 3 ประเภท ได้แก่

- 1) สมรรถนะหลัก (Core Competency) คือ คุณลักษณะพื้นฐานที่จะนำองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนด เป็นคุณลักษณะที่องค์กรกำหนดให้บุคลากรทุกคนในองค์กรจำเป็นต้องมี
- 2) สมรรถนะเพื่อการบริหารจัดการ (Managerial Competency) คือ คุณลักษณะของผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาเพื่อใช้ในการบริหารจัดการบุคลากร/ ทีมงาน เพื่อให้งานขององค์กร/ หน่วยงานที่ดูแลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
- 3) สมรรถนะประจำกลุ่มงานและสมรรถนะประจำตำแหน่งงาน (Functional and Technical Competency) คือ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะ (Attribute) ที่บุคลากรจำเป็นต้องมีเพื่อใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ในหน่วยงาน/ ตำแหน่งงานที่ตนรับผิดชอบให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

### 1.3 รูปแบบของสมรรถนะประจำกลุ่มงานและสมรรถนะประจำตำแหน่งงาน (Functional and Technical Competency)



ภาพที่ 3 แสดงการแบ่งรูปแบบของสมรรถนะประจำกลุ่มงานและสมรรถนะประจำตำแหน่งงาน (Functional and Technical Competency)

| 1. ส่วนที่อยู่เหนือน้ำ<br>(มองเห็นได้ง่าย)                                                                                                                                                                                                                         | 2. ส่วนที่อยู่ใต้น้ำ<br>(มองเห็นได้ยาก)                                                                                                                                                          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>■ สามารถพัฒนาได้ง่าย</li> <li>■ ได้แก่ ความรู้ ทักษะ/ความชำนาญของบุคคล ซึ่งอาจเรียกว่าสมรรถนะเชิงเทคนิค (Technical Competency)</li> <li>■ จำเป็นแต่ยังไม่เพียงพอที่จะสนับสนุนให้งานประสบความสำเร็จอย่างดียเยี่ยม</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ พัฒนายาก</li> <li>■ ได้แก่ บทบาท คุณลักษณะ หรือพฤติกรรมที่บุคคลแสดงออก</li> <li>■ ความจำเป็นที่จะสนับสนุนให้งานประสบความสำเร็จอย่างดียเยี่ยม</li> </ul> |



### 1.3.1 สมรรถนะประจำตำแหน่งงาน (Technical Competency)

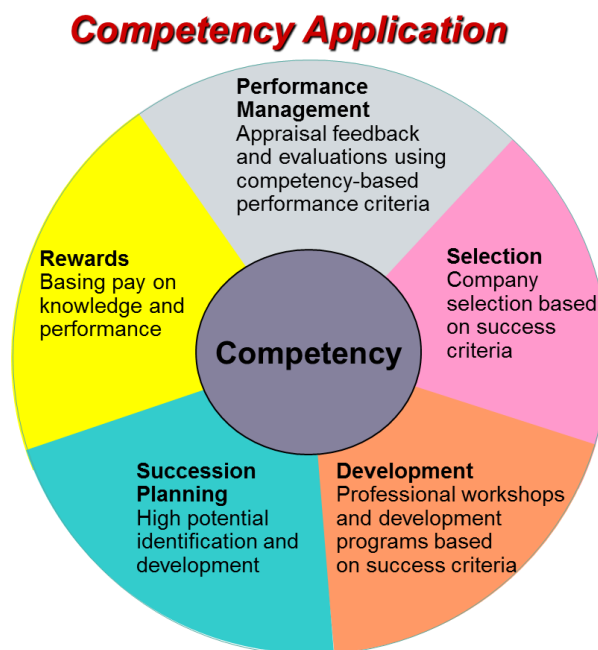
หมายถึง ความรู้ความสามารถ รวมถึงทักษะทางเทคนิคเฉพาะด้านที่จำเป็นต่อการทำงานของตำแหน่งงานที่รับผิดชอบ โดยสมรรถนะทางเทคนิคสามารถแบ่งออกเป็น 2 รูปแบบ ได้แก่

- 1) ความรู้ (Knowledge) หมายถึง ความสามารถในการจดจำ โดยการเรียนรู้ มองเห็น ได้ยิน หรือได้ฟัง ข้อเท็จจริง ทฤษฎี กฎ โครงสร้าง และมาตรฐาน เป็นต้น
- 2) ความสามารถ/ ทักษะ (Skill) หมายถึง เทคนิคเฉพาะด้านที่ต้องอาศัยการลงมือทำ ต้องใช้เวลาในการฝึกฝนจนกระทั่งเกิดความชำนาญ

### 1.3.2 สมรรถนะประจำกลุ่มงานหรือคุณลักษณะ (Functional Competency/ Attribute)

หมายถึง พฤติกรรมและลักษณะประจำของกลุ่มงาน ที่ช่วยให้เกิดการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ

## 1.4 ประโยชน์ของการนำสมรรถนะประจำกลุ่มงานและสมรรถนะประจำตำแหน่งงาน (Functional and Technical Competency) มาใช้ในองค์กร



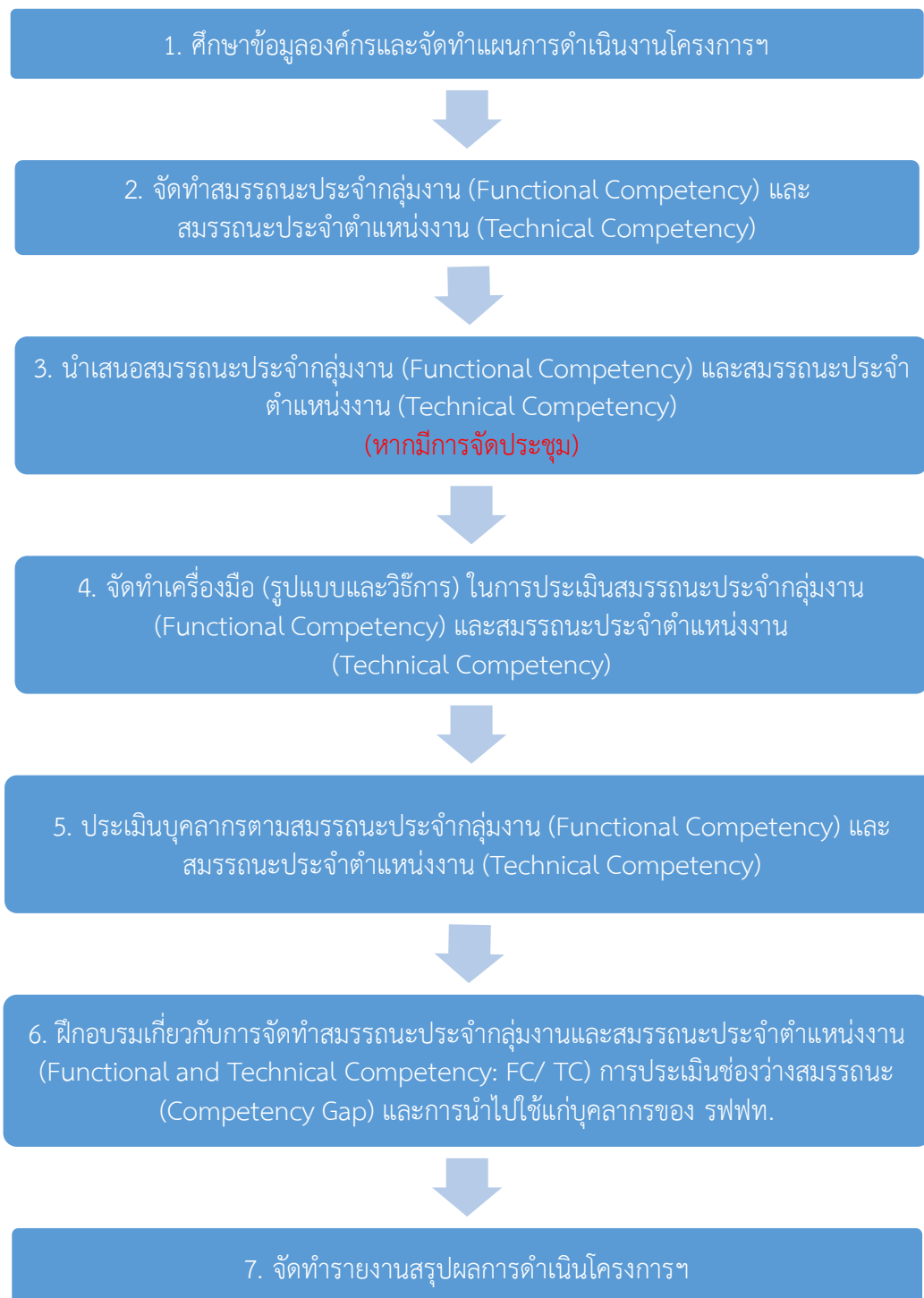
ภาพที่ 4 ประโยชน์ของสมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง (Functional Competency)

สมรรถนะประจำกลุ่มงานและสมรรถนะประจำตำแหน่งงาน (Functional and Technical Competency) สามารถนำมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรในหลายด้าน ได้แก่

- 1.4.1 การสรรหาและการคัดเลือก (Selection) เพื่อแสวงหาคนดี คนเก่ง เข้ามาอยู่ในองค์กร โดยกำหนดคุณสมบัติของผู้สมัครในตำแหน่งงานและสมรรถนะ (Competency) ที่องค์กรต้องการ
- 1.4.2 การฝึกอบรมและพัฒนา (Development) การประเมินสมรรถนะ (Competency Assessment) จะทำให้ทราบช่องว่างสมรรถนะ(Competency Gap) ของแต่ละบุคคล ซึ่งสามารถนำมาวางแผนการพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan) เพื่อพัฒนาบุคลากรได้ตรงตามเป้าหมาย
- 1.4.3 การเตรียมคนเข้าสู่ตำแหน่ง (Succession Plan) รวมทั้งการเลื่อนตำแหน่ง การโอนย้ายหรือเปลี่ยนงาน (Promotion & Rotation) สมรรถนะจะช่วยให้การวางแผนเส้นทางสายอาชีพและการเติบโตของบุคลากร โดยทำให้ทราบสมรรถนะตำแหน่งงานเป้าหมายเทียบกับสมรรถนะของพนักงานที่มีในปัจจุบัน เพื่อจะวางแผนในการเติมเต็ม ทักษะ ความรู้ และคุณลักษณะที่เหมาะสม
- 1.4.4 การบริหารค่าตอบแทน (Rewards) การกำหนดระดับของทักษะ ความรู้ และคุณลักษณะซึ่งสามารถนำมาเชื่อมโยงกับระบบบริหารค่าจ้างเงินเดือน เพื่อให้เกิดความยุติธรรมต่อพนักงานและองค์กร
- 1.4.5 การประเมินผลงาน (Performance Management) หลายองค์กรใช้สมรรถนะเป็นปัจจัยหนึ่งในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

อย่างไรก็ตาม**ขอบเขตงานของโครงการนี้** รพพท. ต้องการจัดทำประจำกลุ่มงานและสมรรถนะประจำตำแหน่งงาน (Functional and Technical Competency) และประเมินประจำกลุ่มงานและสมรรถนะประจำตำแหน่งงาน (Functional and Technical Competency) เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาและเพิ่มศักยภาพของบุคลากร

2. ขั้นตอนการดำเนินงานโครงการจัดทำสมรรถนะประจำกลุ่มงานและสมรรถนะประจำตำแหน่งงาน (Functional and Technical Competency: FC/ TC) และการประเมินช่องว่างสมรรถนะของบุคลากรของ รฟพท. (Competency Gap)



## ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาข้อมูลองค์กรและจัดทำแผนการดำเนินงานโครงการฯ

การศึกษาข้อมูลองค์กรและจัดทำแผนการดำเนินงานโครงการฯ มีรายละเอียดขั้นตอนดังนี้

### 1.1 ที่ปรึกษาศึกษา ทำความเข้าใจ และวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง

ศึกษาข้อมูลองค์กรเพื่อจัดทำสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) สมรรถนะประจำตำแหน่งงาน (Technical Competency) และการประเมินช่องว่างสมรรถนะของบุคลากรของ รฟพท. (Competency Gap) เพื่อเป็นข้อมูลเบื้องต้นในการวางแผนงาน เช่น

- วิสัยทัศน์
- แผนวิสาหกิจของ รฟพท.
- โครงสร้างของ รฟพท.
- ค่านิยมของ รฟพท.
- สมรรถนะหลัก (Core Competency) และสมรรถนะเพื่อการบริหารจัดการ (Managerial Competency) ของ รฟพท.
- ระดับตำแหน่งงานภายใน รฟพท.
- ตำแหน่งงานและขอบเขตการดำเนินงานของตำแหน่งงาน
- เป็นต้น

1.2 ที่ปรึกษาร่วมกับคณะทำงานของ รฟพท. วางแผนการดำเนินงาน ระยะเวลาการดำเนินการ และผู้ที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนนำเสนอแผนการดำเนินงานเพื่อประกอบการพิจารณา รวมทั้งแนะนำข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการดำเนินโครงการแก่คณะทำงาน เพื่อให้มั่นใจว่าจะสามารถดำเนินงานได้ตามขอบเขตงานและภายในกรอบระยะเวลาและที่กำหนด

1.3 ที่ปรึกษาดำเนินการสื่อสารรายละเอียดของโครงการฯ แก่ผู้บริหาร บุคลากรและ/หรือผู้ที่เกี่ยวข้อง\* จำนวน 1 ครั้ง โดยใช้เวลาประมาณ 1-2 ชั่วโมง เนื่องจากที่ปรึกษาเห็นว่าการสื่อสารมีความสำคัญ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้เกิดความร่วมมือ และความเข้าใจของผู้ที่เกี่ยวข้องต่อการจัดทำโครงการฯ โดยที่ปรึกษาจัดเตรียมข้อมูลที่จะสื่อสารให้กับผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ

- ให้เข้าใจถึงขอบเขตและผลกระทบของโครงการฯ ที่มีต่อผู้บริหาร บุคลากรและ/หรือผู้ที่เกี่ยวข้อง
- บริหารความคาดหวังของผู้บริหาร บุคลากรและ/หรือผู้ที่เกี่ยวข้อง
- ให้ข้อมูลที่ส่งถึงผู้บริหาร บุคลากรและ/หรือผู้ที่เกี่ยวข้องมีความถูกต้องและเหมาะสม
- สร้างความเป็นเจ้าของโครงการฯ ให้เกิดขึ้นซึ่งจะทำให้เกิดความเข้าใจและความร่วมมือในการดำเนินโครงการแต่ละขั้นตอน

1.4 ที่ปรึกษาดำเนินการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงที่เกี่ยวข้องกับโครงการฯ เป็นรายบุคคล โดยใช้เวลานานประมาณ 1 ชั่วโมง เพื่อเพื่อขอทิศทางการดำเนินโครงการฯ และเข้าใจเกี่ยวกับ

- วิสัยทัศน์ พันธกิจ ทิศทาง เป้าหมาย กลยุทธ์ ภารกิจและแนวทางการดำเนินงานของ รฟพท. และหน่วยงานที่รับผิดชอบ

- รายละเอียดของตำแหน่งงาน/ ขอบเขตของตำแหน่งในหน่วยงานที่รับผิดชอบ
- คุณลักษณะของบุคลากรที่จำเป็นต้องมีเพื่อจะนำองค์กรไปสู่เป้าหมายของงานและวิสัยทัศน์ที่กำหนด
- แนวทางในการประเมินสมรรถนะของบุคลากรที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมของ รฟพท.
- เป็นต้น

เพื่อเป็นข้อมูลนำเข้า (Input) ในการจัดทำสมรรถนะประจำกลุ่มงานและสมรรถนะประจำตำแหน่งงาน (Functional and Technical Competency: FC/ TC) และการประเมินช่องว่างสมรรถนะของบุคลากร (Competency Gap) ของ รฟพท.

## **ขั้นตอนที่ 2 จัดทำสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) และสมรรถนะประจำตำแหน่งงาน (Technical Competency)**

การจัดทำสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) และสมรรถนะประจำตำแหน่งงาน (Technical Competency) มีรายละเอียดขั้นตอนดังนี้

2.1 กำหนดชื่อและคำนิยาม (Competency name/ Definition) สำหรับใช้ในการจัดทำสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) และสมรรถนะประจำตำแหน่งงาน (Technical Competency)

2.2 จัดทำพจนานุกรม (Dictionary) สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) และสมรรถนะประจำตำแหน่งงาน (Technical Competency) และการประเมินช่องว่างสมรรถนะของบุคลากรของ รฟพท. (Competency Gap) เพื่อเป็นตัวชี้วัดของพฤติกรรมแยกตามระดับความชำนาญ (Behavior Indicator) โดยพจนานุกรมแบ่งเป็น 2 ชุด

- 1) ชุดที่ 1 พจนานุกรมสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) – คุณลักษณะ (Attribute)
- 2) ชุดที่ 2 พจนานุกรมสมรรถนะประจำตำแหน่งงาน (Technical Competency) – สมรรถนะเชิงเทคนิค (ความรู้ ความสามารถและทักษะ)

ที่ปรึกษาจะร่างพจนานุกรมในเบื้องต้นและร่วมกับคณะทำงานของ รฟพท. ในการทบทวนคำอธิบายความหมายและรายละเอียดอื่นๆ ของพจนานุกรมสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) และสมรรถนะประจำตำแหน่งงาน (Technical Competency) เพื่อใช้เป็นพื้นฐานร่วมกันในการจัดทำสมรรถนะสำหรับตำแหน่งงานต่างๆ ภายใน รฟพท.

2.3 จัดทำระดับความชำนาญของสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) และสมรรถนะประจำตำแหน่งงาน (Technical Competency) และการประเมินช่องว่างสมรรถนะของบุคลากรของ รฟพท. (Competency Gap) โดย

- 1) การกำหนดสมรรถนะเฉพาะกลุ่มงาน ได้แก่ การกำหนดคุณลักษณะ (Attribute) หมายถึง พฤติกรรม และลักษณะประจำกลุ่มงาน ที่ช่วยให้เกิดการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ

2) การกำหนดสมรรถนะประจำตำแหน่งงาน (Technical Competency) หมายถึง ความรู้ ความสามารถ รวมถึงทักษะทางเทคนิคเฉพาะด้านที่จำเป็นต่อการทำงานของตำแหน่งงานที่รับผิดชอบ ได้แก่

- ความรู้ (Knowledge) หมายถึง ความสามารถในการจดจำ โดยการเรียนรู้ มองเห็น ได้ยิน หรือได้ ฟังข้อเท็จจริง ทฤษฎี กฎ โครงสร้าง และมาตรฐาน เป็นต้น
- ความสามารถ/ ทักษะ (Skill) หมายถึง เทคนิคเฉพาะด้านที่ต้องอาศัยการลงมือทำ ต้องใช้เวลา ในการฝึกฝนจนกระทั่งเกิดความชำนาญ

ที่ปรึกษาจะจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Focus Group) เพื่อจัดทำสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) และสมรรถนะประจำตำแหน่งงาน (Technical Competency) ร่วมกับตัวแทนของสายงาน

2.4 จัดทำคู่มือรายละเอียดเกี่ยวกับสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) สมรรถนะประจำ ตำแหน่งงาน (Technical Competency) และการประเมินช่องว่างสมรรถนะของบุคลากรของ รพพท. (Competency Gap) เพื่อให้ รพพท. ใช้ภายในองค์กร

### **ขั้นตอนที่ 3** นำเสนอสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) และสมรรถนะประจำ ตำแหน่งงาน (Technical)

ที่ปรึกษานำเสนอสมรรถนะประจำกลุ่มงาน สมรรถนะประจำตำแหน่งงาน (Functional and Technical Competency: FC / TC) และการประเมินช่องว่างสมรรถนะของบุคลากรของ รพพท. (Competency Gap) หากมีการจัดประชุมเสนอต่อคณะกรรมการ หรือคณะอนุกรรมการพัฒนาองค์กร และทรัพยากรบุคคล หรือชื่อเรียกอื่นที่เกี่ยวข้อง และปรับปรุงตามข้อสังเกตของคณะกรรมการ หรือ คณะอนุกรรมการฯ (ถ้ามี) ต่อไป

### **ขั้นตอนที่ 4** จัดทำเครื่องมือ (รูปแบบและวิธีการ) ในการประเมินสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) และสมรรถนะประจำตำแหน่งงาน (Technical Competency)

การประเมินสมรรถนะ (Competency) แต่ละองค์กรอาจใช้เครื่องมือการประเมินที่แตกต่างกัน ออกไปขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการประเมิน ความเหมาะสมตามลักษณะ วัฒนธรรม และค่านิยมขององค์กร นั้นๆ โดยรูปแบบการประเมินโดยทั่วไป เช่น

- การสัมภาษณ์ (Interview)
- การทำแบบสอบถาม ฯลฯ

การออกแบบเครื่องมือ (รูปแบบและวิธีการ) ที่จะใช้ในการประเมินสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) และสมรรถนะประจำตำแหน่งงาน (Technical Competency) มีรายละเอียด ขั้นตอนดังนี้

4.1 ที่ปรึกษาจัดทำร่างเครื่องมือ (รูปแบบและวิธีการ) ในการประเมินสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) และสมรรถนะประจำตำแหน่งงาน (Technical Competency) ประกอบด้วย

- การกำหนดผู้ประเมินและค่าถ่วงน้ำหนัก การกำหนดระดับในการประเมิน เกณฑ์การให้คะแนน / Rating Criteria เป็นต้น
- รูปแบบที่สะดวกและง่ายต่อการประเมิน (User-Friendly) เช่น การทำแบบสอบถามในระบบ Online หรือแบบกระดาษ (Hard Copy) เป็นต้น

4.2 ที่ปรึกษานำร่างเครื่องมือ (รูปแบบและวิธีการ) ในการประเมินสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) และสมรรถนะประจำตำแหน่งงาน (Technical Competency) ที่ได้จัดทำเข้าหารือกับ คณะทำงานของ รฟพท. เพื่อสรุปวิธีการ รูปแบบ ขั้นตอนในการประเมิน ที่เหมาะสมกับลักษณะการบริหาร วัฒนธรรม หรือวิถีปฏิบัติของ รฟพท.

## **ขั้นตอนที่ 5 ประเมินบุคลากรตามสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) และสมรรถนะประจำตำแหน่งงาน (Technical Competency)**

ดำเนินการ ประเมินบุคลากรตามสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) และสมรรถนะประจำตำแหน่งงาน (Technical Competency) ที่ออกแบบในขั้นตอนที่ 4 เพื่อหาช่องว่าง สมรรถนะของบุคลากรของ รฟพท. (Competency Gap) มีรายละเอียดขั้นตอนดังนี้

5.1 ที่ปรึกษาจัดเตรียมเครื่องมือการประเมินสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) และสมรรถนะประจำตำแหน่งงาน (Technical Competency)

5.2 คณะทำงานกำหนดบุคลากรที่จะเป็นผู้ประเมิน ผู้ถูกประเมิน

5.3 ที่ปรึกษาสื่อสารวิธีการประเมิน ให้กับผู้ประเมิน โดยใช้เวลาประมาณ 0.5 วัน จำนวน 2 ครั้ง

5.4 ดำเนินการประเมินสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) และสมรรถนะประจำตำแหน่งงาน (Technical Competency) ตามรูปแบบการประเมินที่กำหนด

5.5 ที่ปรึกษาวิเคราะห์ผลการประเมินสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) และสมรรถนะประจำตำแหน่งงาน (Technical Competency) รายบุคคล

5.6 ที่ปรึกษาจัดทำสรุปร่างผลการประเมินสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) และสมรรถนะประจำตำแหน่งงาน (Technical Competency) รายบุคคลที่ได้ในเบื้องต้นและเข้าหารือ/ ทบทวนผลการประเมินสมรรถนะเฉพาะตำแหน่งของบุคลากรร่วมกับผู้บังคับบัญชาระดับฝ่าย โดยใช้เวลา 0.5-1 วันต่อฝ่าย

5.7 ที่ปรึกษาสรุปผลการประเมินสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) และสมรรถนะประจำตำแหน่งงาน (Technical Competency) ของบุคลากร รวมทั้งช่องว่างสมรรถนะของบุคลากร (Competency Gap) เพื่อให้ รฟพท. ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรต่อไป

**ขั้นตอนที่ 6** ฝึกอบรมเกี่ยวกับการจัดทำสมรรถนะประจำกลุ่มงานและสมรรถนะประจำตำแหน่งงาน (Functional and Technical Competency: FC/ TC) การประเมินช่องว่างสมรรถนะ (Competency Gap) และการนำไปใช้แก่บุคลากรของ รพพท.

จัดทำเอกสารการอบรมและดำเนินการฝึกอบรมเพื่อให้ความรู้เกี่ยวกับการจัดทำสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) สมรรถนะประจำตำแหน่งงาน (Technical Competency) และการประเมินช่องว่างสมรรถนะของบุคลากรของ รพพท. (Competency Gap) และการนำไปใช้แก่บุคลากร (Train the Trainer) ของ รพพท. จำนวน 1 กลุ่ม โดยใช้เวลาประมาณ 0.5-1 วัน

**ขั้นตอนที่ 7** จัดทำรายงานสรุปผลการดำเนินโครงการฯ

จัดทำรายงานสรุปผลการดำเนินงานโครงการฯ และ Executive Summary เพื่อเป็นข้อมูลให้ รพพท. นำไปใช้ต่อไป โดย Executive Summary จะจัดทำในฉบับภาษาอังกฤษและภาษาไทย



### 3. ระยะเวลาในการดำเนินโครงการฯ

| ขั้นตอนการดำเนินงาน                                                               |                                                                                                                                                                                                 | เวลา                   | ม.ค. | ก.พ. | มี.ค. | เม.ย. | พ.ค. |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |  |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|------|------|-------|-------|------|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|--|
|                                                                                   |                                                                                                                                                                                                 |                        | 1    | 2    | 3     | 4     | 5    | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 |  |
| 1                                                                                 | ศึกษาข้อมูลองค์กรและจัดทำแผนการดำเนินงานโครงการฯ                                                                                                                                                | 21 ม.ค. - 19 ก.พ.      |      |      |       |       |      |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |  |
|                                                                                   | 1.1 ศึกษา ทำความเข้าใจ และวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง                                                                                                                                          | 21 ม.ค. - 15 ก.พ.      |      |      |       |       |      |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |  |
|                                                                                   | 1.2 วางแผนการดำเนินงาน ระยะเวลาการดำเนินการ และผู้ที่เกี่ยวข้อง                                                                                                                                 | 30 ม.ค.                |      |      |       |       |      |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |  |
|                                                                                   | 1.3 สืบเสาะรายละเอียดของโครงการฯ แก่ผู้บริหาร บุคลากรและ/หรือผู้ที่เกี่ยวข้อง - กรณีที่รฟฟท. ต้องการให้จัดให้มีการสื่อสาร                                                                       |                        |      |      |       |       |      |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |  |
|                                                                                   | 1.4 สัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงที่เกี่ยวข้องกับโครงการฯ เป็นรายบุคคล                                                                                                                              | 11 - 15 ก.พ.           |      |      |       |       |      |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |  |
| ส่งมอบแผนการดำเนินงานโครงการฯ - ภายใน 30 วัน นับจากวันที่ระบุในสัญญา              |                                                                                                                                                                                                 | 18 ก.พ.<br>(19 ก.พ.)   |      |      |       |       |      |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |  |
| 2                                                                                 | จัดทำสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) และสมรรถนะประจำตำแหน่งงาน (Technical Competency)                                                                                              | 21 ม.ค. - 21 มี.ค.     |      |      |       |       |      |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |  |
|                                                                                   | 2.1 กำหนดชื่อและคำนิยาม (Competency name/ Definition) สำหรับสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) และสมรรถนะประจำตำแหน่งงาน (Technical Competency)                                       | 4 - 22 ก.พ.            |      |      |       |       |      |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |  |
|                                                                                   | 2.2 จัดทำพจนานุกรม (Dictionary) สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) และสมรรถนะประจำตำแหน่งงาน (Technical Competency)                                                                   |                        |      |      |       |       |      |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |  |
|                                                                                   | 2.3 จัดทำระดับความชำนาญของสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) และสมรรถนะประจำตำแหน่งงาน (Technical Competency)                                                                         | 25 ก.พ. - 15 มี.ค.     |      |      |       |       |      |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |  |
|                                                                                   | 2.4 จัดทำคู่มือรายละเอียดเกี่ยวกับสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) และสมรรถนะประจำตำแหน่งงาน (Technical Competency)                                                                 | 18 - 21 มี.ค.          |      |      |       |       |      |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |  |
| ส่งมอบรายงานความคืบหน้าโครงการฯ ครั้งที่ 1 - ภายใน 60 วัน นับจากวันที่ระบุในสัญญา |                                                                                                                                                                                                 | 21 มี.ค.               |      |      |       |       |      |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |  |
| 3                                                                                 | นำเสนอสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) และสมรรถนะประจำตำแหน่งงาน (Technical Competency) - หากมีการจัดประชุม                                                                         | 18 - 21 มี.ค.          |      |      |       |       |      |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |  |
| 4                                                                                 | จัดทำเครื่องมือ (รูปแบบและวิธีการ) ในการประเมินสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) และสมรรถนะประจำตำแหน่งงาน (Technical Competency)                                                    | 11 - 21 มี.ค.          |      |      |       |       |      |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |  |
|                                                                                   | 4.1 จัดทำร่างเครื่องมือ (รูปแบบและวิธีการ) ในการประเมินสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) และสมรรถนะประจำตำแหน่งงาน (Technical Competency)                                            | 11 - 21 มี.ค.          |      |      |       |       |      |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |  |
|                                                                                   | 4.2 ทดสอบเครื่องมือเพื่อสรุปวิธีการ รูปแบบ ขั้นตอนในการประเมินที่เหมาะสม                                                                                                                        |                        |      |      |       |       |      |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |  |
| 5                                                                                 | ประเมินบุคลากรตามสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) และสมรรถนะประจำตำแหน่งงาน (Technical Competency)                                                                                  | 18 มี.ค.-19 เม.ย.      |      |      |       |       |      |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |  |
|                                                                                   | 5.1 จัดเตรียมเครื่องมือการประเมินสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) และสมรรถนะประจำตำแหน่งงาน (Technical Competency)                                                                  | 18 - 29 มี.ค.          |      |      |       |       |      |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |  |
|                                                                                   | 5.2 กำหนดบุคลากรที่จะเป็นผู้ประเมิน ผู้ถูกประเมิน                                                                                                                                               | 18 - 22 มี.ค.          |      |      |       |       |      |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |  |
|                                                                                   | 5.3 สืบเสาะวิธีการประเมิน ให้กับผู้ประเมิน (ประมาณ 0.5 วัน จำนวน 2 ครั้ง)                                                                                                                       | 25 - 29 มี.ค.          |      |      |       |       |      |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |  |
|                                                                                   | 5.4 ประเมินสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) และสมรรถนะประจำตำแหน่งงาน (Technical Competency)                                                                                        | 1 - 5 เม.ย.            |      |      |       |       |      |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |  |
|                                                                                   | 5.5 วิเคราะห์ผลการประเมินสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) และสมรรถนะประจำตำแหน่งงาน (Technical Competency) รายบุคคล                                                                 | 8 - 12 เม.ย.           |      |      |       |       |      |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |  |
|                                                                                   | 5.6 จัดทำสรุปผลการประเมินในเบื้องต้นและเข้าหารือ/ ทบทวนผลการประเมินสมรรถนะเฉพาะตำแหน่งของบุคลากรร่วมกับผู้บังคับบัญชาระดับฝ่าย (ใช้เวลาประมาณ 0.5-1 วันต่อฝ่าย)                                 |                        |      |      |       |       |      |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |  |
|                                                                                   | 5.7 สรุปผลการประเมินสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) และสมรรถนะประจำตำแหน่งงาน (Technical Competency) ของบุคลากร                                                                    | 15 - 19 เม.ย.          |      |      |       |       |      |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |  |
| ส่งมอบรายงานความคืบหน้าโครงการฯ ครั้งที่ 2 - ภายใน 90 วัน นับจากวันที่ระบุในสัญญา |                                                                                                                                                                                                 | 19 เม.ย.<br>(20 เม.ย.) |      |      |       |       |      |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |  |
| 6                                                                                 | ฝึกอบรมเกี่ยวกับการจัดทำสมรรถนะประจำกลุ่มงานและสมรรถนะประจำตำแหน่งงาน (Functional and Technical Competency: FC/ TC) การประเมินช่องว่างสมรรถนะ (Competency Gap) และการนำไปใช้แก่บุคลากรของ รฟฟท. | 22 - 30 เม.ย.          |      |      |       |       |      |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |  |
| 7                                                                                 | จัดทำรายงานสรุปผลการดำเนินงานโครงการฯ                                                                                                                                                           | 1 - 17 พ.ค.            |      |      |       |       |      |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |  |
| ส่งมอบรายงานผลการดำเนินงานฉบับสมบูรณ์ - ภายใน 120 วัน นับจากวันที่ระบุในสัญญา     |                                                                                                                                                                                                 | 17 พ.ค.<br>(20 พ.ค.)   |      |      |       |       |      |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |  |

## 4. การส่งมอบงาน

งวดที่ 1 - แผนดำเนินโครงการฯ ภายใน 30 วัน นับจากวันที่ระบุในสัญญา – ภายในวันที่ 18 กุมภาพันธ์ 2562

- แผนดำเนินโครงการฯ จำนวน 5 ชุด และบันทึกลง External Hard Disk จำนวน 1 ชุด

งวดที่ 2 – รายงานความคืบหน้าโครงการ ครั้งที่ 1 ภายใน 60 วัน นับจากวันที่ระบุในสัญญา – ภายในวันที่ 21 มีนาคม 2562

- รายงานสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) และสมรรถนะประจำตำแหน่งงาน (Technical Competency) ที่มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ โครงสร้างองค์กร และภารกิจของหน่วยงานในปัจจุบัน และคู่มือรายละเอียดเกี่ยวกับสมรรถนะ (Competency Manual) ที่ได้จัดทำจำนวน 5 ชุด และบันทึกลง External Hard Disk จำนวน 1 ชุด ประกอบด้วย
  - รายละเอียดสมรรถนะประจำกลุ่มงานและสมรรถนะประจำตำแหน่งงาน (Manual: Functional Competency & Technical Competency: FC/TC)
  - ชื่อและคำนิยามของสมรรถนะ (Competency Name/ Definition)
  - พจนานุกรมสมรรถนะ (Competency Dictionary) สำหรับสมรรถนะประจำกลุ่มงานและสมรรถนะประจำตำแหน่งงาน (Functional Competency & Technical Competency: FC/TC) เพื่อแสดงถึงตัวชี้วัดของพฤติกรรมแยกตามระดับความชำนาญ (Behavior Indicators)
  - ระดับความชำนาญของสมรรถนะตามตำแหน่งงาน (Competency Mapping)

งวดที่ 3 – รายงานความคืบหน้าโครงการ ครั้งที่ 2 ภายใน 90 วัน นับจากวันที่ระบุในสัญญา – ภายในวันที่ 20 เมษายน 2562

- รายงานความคืบหน้าโครงการ ครั้งที่ 2 จำนวน 5 ชุด และบันทึกลง External Hard Disk จำนวน 1 ชุด ประกอบด้วย
  - เครื่องมือ (รูปแบบและวิธีการ) ประเมินบุคลากรตามสมรรถนะประจำกลุ่มงานและสมรรถนะประจำตำแหน่งงาน (Functional Competency & Technical Competency: FC/TC)
  - ผลการประเมินบุคลากรตามสมรรถนะประจำกลุ่มงานและสมรรถนะประจำตำแหน่งงาน (Functional Competency & Technical Competency: FC/TC) และช่องว่างสมรรถนะของบุคลากรของ รฟพท. (Competency Gap)

งวดที่ 4 – รายงานสรุปผลการดำเนินงานฉบับสมบูรณ์ (Final Report) ภายใน 120 วัน นับจากวันที่ระบุในสัญญา – ภายในวันที่ 20 พฤษภาคม 2562

- รายงานสรุปผลการดำเนินงานฉบับสมบูรณ์ (Final Report) จำนวน 5 ชุด และบันทึกลง External Hard Disk จำนวน 1 ชุด ในรูปแบบเอกสารที่สามารถแก้ไขได้ ฉบับภาษาไทย ประกอบด้วย
  - รายงานในรายละเอียดงานที่ 2 และ 3 (ฉบับภาษาไทย)

- เอกสารประกอบการฝึกอบรมเพื่อให้ความรู้เกี่ยวกับสมรรถนะและการนำไปใช้แก่บุคลากร รฟพท.
- Executive Summary ฉบับภาษาไทย 2 ชุด และภาษาอังกฤษ 2 ชุด และบันทึกลง External Hard Disk จำนวน 1 ชุด

## 5. การดำเนินโครงการฯ ของที่ปรึกษา

ขั้นตอนของโครงการฯ ที่ได้ดำเนินการแล้วเสร็จตั้งแต่เริ่มโครงการฯ มีดังต่อไปนี้

### ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาข้อมูลองค์กรและจัดทำแผนการดำเนินงานโครงการฯ

การศึกษาข้อมูลองค์กรและจัดทำแผนการดำเนินงานโครงการฯ มีรายละเอียดขั้นตอนดังนี้

#### 1.1 ที่ปรึกษาศึกษาทำความเข้าใจ และวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง

ที่ปรึกษาศึกษาข้อมูลองค์กรเพื่อจัดทำสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) สมรรถนะประจำตำแหน่งงาน (Technical Competency) และการประเมินช่องว่างสมรรถนะของบุคลากรของ รฟพท. (Competency Gap) ตั้งแต่วันที่ 21 มกราคม 2562 เพื่อเป็นข้อมูลเบื้องต้นในการวางแผนงาน เช่น

- วิสัยทัศน์
- แผนวิสาหกิจของ รฟพท.
- โครงสร้างของ รฟพท.
- ค่านิยมของ รฟพท.
- สมรรถนะหลัก (Core Competency) และสมรรถนะเพื่อการบริหารจัดการ (Managerial Competency) ของ รฟพท.
- ระดับตำแหน่งงานภายใน รฟพท.
- ตำแหน่งงานและขอบเขตการดำเนินงานของตำแหน่งงาน
- เป็นต้น

1.2 ที่ปรึกษาร่วมกับคณะทำงานของ รฟพท. วางแผนการดำเนินงาน ระยะเวลาการดำเนินการ และผู้ที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนนำเสนอแผนการดำเนินงานเพื่อประกอบการพิจารณา รวมทั้งแนะนำข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการดำเนินโครงการแก่คณะทำงาน เพื่อให้มั่นใจว่าจะสามารถดำเนินงานได้ตามขอบเขตงานและภายในกรอบระยะเวลาและที่กำหนด เมื่อวันที่ 30 มกราคม 2562

1.3 ที่ปรึกษาดำเนินการสื่อสารรายละเอียดของโครงการฯ แก่ผู้บริหาร บุคลากรและ/ หรือผู้ที่เกี่ยวข้องจำนวน 1 ครั้ง โดยใช้เวลาประมาณ 1-2 ชั่วโมง โดยที่ปรึกษาได้สื่อสารแผนงานโครงการฯ กับคณะทำงานเมื่อวันที่ 30 มกราคม 2562 เนื่องจากที่ปรึกษาเห็นว่าการสื่อสารมีความสำคัญ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้เกิดความร่วมมือ และความเข้าใจของผู้ที่เกี่ยวข้องต่อการจัดทำโครงการฯ โดยที่ปรึกษาจัดเตรียมข้อมูลที่จะสื่อสารให้กับผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ

- ให้เข้าใจถึงขอบเขตและผลกระทบของโครงการฯ ที่มีต่อผู้บริหาร บุคลากรและ/ หรือผู้ที่เกี่ยวข้อง
- บริหารความคาดหวังของผู้บริหาร บุคลากรและ/ หรือผู้ที่เกี่ยวข้อง
- ให้ข้อมูลและส่งถึงผู้บริหาร บุคลากรและ/ หรือผู้ที่เกี่ยวข้องมีความถูกต้องและเหมาะสม
- สร้างความเป็นเจ้าของโครงการฯ ให้เกิดขึ้นซึ่งจะทำให้เกิดความเข้าใจและความร่วมมือในการดำเนินโครงการแต่ละขั้นตอน

1.4 ที่ปรึกษาดำเนินการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงที่เกี่ยวข้องกับโครงการฯ เป็นรายบุคคล ได้แก่ กอญ. รองกอญ. และ ผช.กอญ. โดยใช้เวลานานละประมาณ 1 ชั่วโมง ในวันที่ 13 กุมภาพันธ์ 2562 เพื่อขอ ทิศทางการดำเนินโครงการฯ และเข้าใจเกี่ยวกับ

- วิสัยทัศน์ พันธกิจ ทิศทาง เป้าหมาย กลยุทธ์ ภารกิจและแนวทางการดำเนินงานของ รฟพท. และหน่วยงานที่รับผิดชอบ
- รายละเอียดของตำแหน่งงาน/ ขอบเขตของตำแหน่งในหน่วยงานที่รับผิดชอบ
- คุณลักษณะของบุคลากรที่จำเป็นต้องมีเพื่อนำองค์กรไปสู่เป้าหมายของงานและวิสัยทัศน์ที่กำหนด
- แนวทางในการประเมินสมรรถนะของบุคลากรที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมของ รฟพท.
- เป็นต้น

เพื่อเป็นข้อมูลนำเข้า (Input) ในการจัดทำสมรรถนะประจำกลุ่มงานและสมรรถนะประจำตำแหน่งงาน (Functional and Technical Competency: FC/ TC) และการประเมินช่องว่างสมรรถนะของบุคลากร (Competency Gap) ของ รฟพท.

## 6. สรุปรายละเอียดจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง

1. วิสัยทัศน์ พันธกิจ ทิศทาง เป้าหมาย กลยุทธ์ ภารกิจและแนวทางการดำเนินงานของรฟฟท. / หน่วยงานที่รับผิดชอบ
  - การเตรียมความพร้อมในความท้าทายที่ รฟฟท. จะเจอใน 2 ปีข้างหน้า โดย รฟฟท. ต้องมีหน้าที่ใน 2 ด้าน ได้แก่ การเดินรถก่อนส่งต่อให้ผู้ได้รับ PPP 3 สนามบิน และการเดินรถสายสีแดง
  - การเตรียมความพร้อมให้บุคลากรมีศักยภาพในการเดินรถสายสีแดง เช่น การเดินรถที่ปรับเปลี่ยน
    - ระบบการเดินรถเดิมใช้ Technology ของเยอรมัน ที่จะเปลี่ยนเป็น Technology ของญี่ปุ่น ซึ่งทางญี่ปุ่นจะมีการจัดอบรมให้ โดย รฟฟท. จะส่ง KI 50 คนไปอบรม โดยใช้เวลาประมาณ 6 เดือน เพื่อกลับมาถ่ายทอดองค์ความรู้ให้คนอื่นๆ ต่อไป
    - ระบบของรถที่เปลี่ยนไป ปัจจุบันเป็น ATO (Auto Train Operations) พนักงานควบคุมเฉพาะการเปิด/ ปิดประตู เปลี่ยนเป็นขับเองโดยมี คอมพิวเตอร์ควบคุมความเร็ว พนักงานขับรถต้องเร่งคันบังคับและหยุดรถเองให้ตรงกับจุดหยุดรถ/ ประตู
  - การซ่อมบำรุง
    - ยังไม่ชัดเจนว่าจะทำเองหรือ Outsource แต่ควรต้องมีการจัดทำองค์ความรู้ (KM) รูปแบบธุรกิจที่เปลี่ยนจากการรับจ้างเดินรถเป็นการทำธุรกิจที่ต้องรับผิดชอบผลประกอบการเอง
    - การพัฒนาธุรกิจ ใน 13 สถานี เพื่อหารายได้เพิ่ม
    - งานรักษาความปลอดภัยบริเวณสถานีและโดยรอบสถานี
    - การจัดทำระบบภายในให้เป็น Digital 4.0 โดยนำ ERP มาใช้
    - การทำ Feeder Services โดยจัดหา Shuttle Bus เพื่อให้บริการรับ-ส่งจากสถานี
    - การบริหารจัดการที่จอดรถ (Parking) โดยทิศทางจะใช้บริการ Outsource
    - บัญชี การทำบัญชีและปิดบัญชี
    - การเงิน การแปลง Asset ให้มี Cash เข้ามาในองค์กร
    - เป็นต้น
  - การทบทวนกระบวนการและคู่มือการปฏิบัติงานที่ยังไม่คล่องตัวให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เช่น การ Waive จากการใช้ พรบ. จัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ
2. ทิศทาง/ แผนการพัฒนาศักยภาพของ รฟฟท.
  - เน้นการพัฒนาศักยภาพให้มีความเชี่ยวชาญทั้งบุคลากรสาย Core และ Back Office
  - ให้บุคลากรมีความเข้าใจและได้รับการพัฒนาเพื่อรับภารกิจและบทบาทใหม่ เช่น การหารายได้เพิ่มเติมนอกเหนือจากการขายตั๋ว เช่น การตั้งโรงเรียนอบรมรถไฟความเร็วสูง
  - การจัดทำ Gap Analysis เพื่อการพัฒนาให้ตรงกับที่บริษัทฯ ต้องการ
  - การกำหนดแผนการสืบทอดตำแหน่งงาน เพื่อเตรียมบุคลากรให้พร้อมสำหรับภารกิจที่มีอยู่ รวมทั้งเหตุฉุกเฉินเรื่องขาดบุคลากรที่อาจเกิดขึ้น

3. คุณลักษณะของตำแหน่งงานสำคัญของ รฟพท. ที่จำเป็นต้องมีเพื่อจะนำองค์กรไปสู่เป้าหมายของงานที่กำหนด

- การกำหนดคุณลักษณะประจำตำแหน่งของ รฟพท.
  - ระดับรอง/ ผช. กอญ. เน้นการบริหารจัดการ ไม่เน้นทักษะ
  - ระดับผู้อำนวยการฝ่าย เน้นคุณลักษณะประจำตำแหน่งบ้าง เพื่อให้บริหารจัดการงานและให้คำแนะนำผู้ใต้บังคับบัญชาได้
  - ระดับผู้จัดการส่วน ยังต้องการคุณลักษณะประจำตำแหน่งอยู่
- คุณลักษณะประจำตำแหน่งที่สำคัญของ รฟพท.

วิศวกรรม/ ซ่อมบำรุง

- การใช้ระบบ SAP
- การวางแผนเกี่ยวกับเครื่องมือที่จะใช้
- การนำเสนอและการโน้มน้าวใจ เช่น การชี้ให้เห็นความจำเป็นในการซื้อ/ เปลี่ยนอุปกรณ์ที่เสีย
- การ Sourcing หาอะไหล่ที่ราคาเหมาะสม ในบางอย่างไม่จำเป็นต้องใช้อะไหล่จาก Vendor ที่มีชื่อเนื่องจากราคาสูง เช่น ถาดใส่เหรียญ
- Cost Control แต่ยังคงความปลอดภัย (Safety) อยู่
- Business Mindset

ปฏิบัติการ

- งานควบคุมห้อง Control/ Command Center ต้องรู้เรื่อง Technic การตัดสินใจ เช่น เมื่อรถเสียสามารถซ่อมได้ หรือควรหารถมาเปลี่ยนเลยเพื่อให้การเดินทางมีประสิทธิภาพ
- งานขับรถ เป็น Contact Point กับผู้โดยสาร เน้นการสื่อสารอย่างชัดเจน การยิ้มแย้ม ใจให้บริการ รวมทั้งการปฏิบัติตาม Standard
- งานปฏิบัติการสถานี เน้นการให้บริการลูกค้า (Service Mind)
- งาน Technical Training เน้นผู้ที่มีหูตากว้างไกล หา Technology ใหม่เข้ามา รวมทั้งการจัดทำ IDP/ Career Planning และ Succession Planning

ธุรกิจองค์กร

- งาน Marketing เน้นการ Adapt กับสถานการณ์ การสื่อสารให้ตรงกับกลุ่มเป้าหมาย การจัดทำสื่อ
- งานพัฒนารูธุรกิจ เน้นการคิดนอกกรอบ Partnership Negotiation Skill การประสานกับ Retailer การจัดทำและบริหารสัญญาเช่าต่างๆ
- งานประชาสัมพันธ์ เน้นคน Outgoing ยิ้มแย้ม การแก้ไขปัญหาให้ผู้โดยสารเมื่อเกิด Incident
- งาน Security เน้นการบริหาร Sub-Contractor



### ทรัพยากรบุคคล

- รู้กฎหมายแรงงานและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง เก็บความลับ ไม่ตัดสินคน และช่วยเหลือในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร
- งานสรรหาคัดเลือก ต้องมีเครื่องมือใหม่ๆ กระบวนการ ในการ Screen คน เพื่อให้ได้คนที่ มีศักยภาพ เน้นคนที่มี Attitude ที่ดี

### บัญชี/การเงิน

- การวิเคราะห์ตัวเลขเพื่อให้ผู้บริหารตัดสินใจ เช่น การจัดทำ Cost Analysis / Management Information และ Managerial Accounting

### แผนองค์กร

- ต้อง Enhance บทบาท เป็น Think Tank รู้ Trend ตลาด เศรษฐกิจ และเทคโนโลยี ที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาใช้ในการจัดทำแผนของบริษัทฯ

### จัดซื้อ

- เน้นความซื่อสัตย์ (Integrity) การเจรจาต่อรอง
- การจัดทำ Vendor list
- การ Sourcing ทั้งในและต่างประเทศ

### ตรวจสอบ

- ระบบ Technology รถไฟของญี่ปุ่นที่จะนำมาใช้ในสายสีแดง
- ระบบการซ่อมบำรุง วาระการซ่อมบำรุงในแต่ละอุปกรณ์

4. แนวทางในการประเมินสมรรถนะของบุคลากรที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมของ รฟฟท. เช่น ประเมิน online ประเมิน 360 องศา
  - ผู้บริหารเห็นด้วยที่จะให้ประเมินแบบ 360 องศา
  - ให้นำผลการประเมินมาใช้จริง เช่น เชื่อมโยงกับการขึ้นเงินเดือน การเลื่อนระดับ
5. ข้อควรระวัง/ ข้อเสนอแนะในการดำเนินโครงการฯ เพื่อให้ประสบความสำเร็จ
  - การทำให้งานที่ยังไม่ชัดเจน (Grey area) ว่าเป็นความรับผิดชอบของหน่วยงานไหนก่อน แล้วจึงทำ Competency
  - ผู้บังคับบัญชาต้องมีการติดตามผลงานและพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างจริงจัง
  - การจัดทำคุณลักษณะเป็นคู่มือประจำตัวของพนักงานแต่ละตำแหน่ง
  - ให้ที่ปรึกษาช่วยกำหนดแนวทางการนำไปใช้จริง (Implementation Plan) พร้อมตัวชี้วัดความสำเร็จของการนำไปใช้ เพื่อเป็นแนวทางให้ รฟฟท. ในการนำไปใช้จริง

## ขั้นตอนที่ 2 จัดทำสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) และสมรรถนะประจำตำแหน่งงาน (Technical Competency)

การจัดทำสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) และสมรรถนะประจำตำแหน่งงาน (Technical Competency) มีรายละเอียดขั้นตอนดังนี้

2.1 กำหนดชื่อและคำนิยาม (Competency name/ Definition) สำหรับใช้ในการจัดทำสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) และสมรรถนะประจำตำแหน่งงาน (Technical Competency)

2.2 จัดทำพจนานุกรม (Dictionary) สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) และสมรรถนะประจำตำแหน่งงาน (Technical Competency) และการประเมินช่องว่างสมรรถนะของบุคลากรของ รพพท. (Competency Gap) เพื่อเป็นตัวชี้วัดของพฤติกรรมแยกตามระดับความชำนาญ (Behavior Indicator) โดยพจนานุกรมแบ่งเป็น 2 ชุด

- 1) ชุดที่ 1 พจนานุกรมสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) – คุณลักษณะ (Attribute)
- 2) ชุดที่ 2 พจนานุกรมสมรรถนะประจำตำแหน่งงาน (Technical Competency) – สมรรถนะเชิงเทคนิค (ความรู้ ความสามารถและทักษะ)

โดยที่ปรึกษาจะร่างพจนานุกรมในเบื้องต้นและร่วมกับคณะทำงานของ รพพท. ในการทบทวนคำอธิบายความหมายและรายละเอียดอื่นๆ ของพจนานุกรมสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) และสมรรถนะประจำตำแหน่งงาน (Technical Competency) เพื่อใช้เป็นพื้นฐานร่วมกันในการจัดทำสมรรถนะสำหรับตำแหน่งงานต่างๆ ภายใน รพพท.

2.3 จัดทำระดับความชำนาญของสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) และสมรรถนะประจำตำแหน่งงาน (Technical Competency) และการประเมินช่องว่างสมรรถนะของบุคลากรของ รพพท. (Competency Gap) โดย

- 1) การกำหนดสมรรถนะเฉพาะกลุ่มงาน ได้แก่ การกำหนดคุณลักษณะ (Attribute) หมายถึง พฤติกรรมและลักษณะประจำกลุ่มงาน ที่ช่วยให้เกิดการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ
- 2) การกำหนดสมรรถนะประจำตำแหน่งงาน (Technical Competency) หมายถึง ความรู้ความสามารถรวมถึงทักษะทางเทคนิคเฉพาะด้านที่จำเป็นต่อการทำงานของตำแหน่งงานที่รับผิดชอบ ได้แก่
  - ความรู้ (Knowledge) หมายถึง ความสามารถในการจดจำ โดยการเรียนรู้ มองเห็น ได้ยิน หรือได้ฟังข้อเท็จจริง ทฤษฎี กฎ โครงสร้าง และมาตรฐาน เป็นต้น
  - ความสามารถ/ ทักษะ (Skill) หมายถึง เทคนิคเฉพาะด้านที่ต้องอาศัยการลงมือทำ ต้องใช้เวลาในการฝึกฝนจนกระทั่งเกิดความชำนาญ

ที่ปรึกษาจะจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Focus Group) เพื่อจัดทำสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) และสมรรถนะประจำตำแหน่งงาน (Technical Competency) ร่วมกับตัวแทนของสายงาน

2.4 จัดทำคู่มือรายละเอียดเกี่ยวกับสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) สมรรถนะประจำตำแหน่งงาน (Technical Competency) และการประเมินช่องว่างสมรรถนะของบุคลากรของ รฟพท. (Competency Gap) เพื่อให้ รฟพท. ใช้ภายในองค์กร

ที่ปรึกษาได้กำหนดชื่อและคำนิยาม (Competency name/ Definition) จัดทำพจนานุกรม (Dictionary) โดยประชุมกับคณะทำงาน เมื่อวันที่ 27 ก.พ. 62 รวมทั้งจัดทำระดับความชำนาญสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) และสมรรถนะประจำตำแหน่งงาน (Technical Competency) โดยจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) ร่วมกับผู้บริหารระดับฝ่าย/ ส่วน/ แผนก และ/ หรือตัวแทนพนักงานในแต่ละหน่วยงาน ระหว่างวันที่ 5-7 มีนาคม 2562 โดยมีรายละเอียดดังนี้

| รายละเอียด                                                                                                                                                                                                                                                   | วันที่                      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|
| <u>กลุ่ม 1</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>วิศวกรรมและบำรุงรักษา (โครงสร้างพื้นฐาน/ ระบบรถไฟฟ้าและระบบอุปกรณ์บนรถไฟฟ้า/ วิศวกรรมซ่อมบำรุง)</li> </ul>                                                                                             | 5 มี.ค. 62<br>(13.30-16.30) |
| <u>กลุ่ม 2</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>ฝ่ายวางแผนและกลยุทธ์องค์กร (นโยบายและบริหารความเสี่ยง/ IT)</li> <li>ฝ่ายทรัพยากรบุคคลและอำนวยการ (HRM/ HRD/ ธุรกิจ)</li> <li>ฝ่ายบัญชีและการเงิน (บัญชีและการเงิน/ พัสดุและบริหารทรัพย์สิน)</li> </ul> | 6 มี.ค. 62<br>(9.00-12.00)  |
| <u>กลุ่ม 3</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>ปฏิบัติการเดินรถ (ควบคุมการเดินรถ/ ปฏิบัติการสถานีรถไฟฟ้า)</li> </ul>                                                                                                                                  | 6 มี.ค. 62<br>(13.30-16.30) |
| <u>กลุ่ม 4</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>ตรวจสอบภายใน (ตรวจสอบภายใน/ ติดตามและประเมินผล)</li> <li>สำนักกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ (ส่วนเลขานุการ / กฎหมาย)</li> </ul>                                                                               | 7 มี.ค. 62<br>(9.00-12.00)  |
| <u>กลุ่ม 5</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>ธุรกิจองค์กร (การตลาดและพัฒนาธุรกิจ/ สื่อสารองค์กรและลูกค้าสัมพันธ์)<br/>จัดซื้อ<br/>QSHE</li> </ul>                                                                                                   | 7 มี.ค.<br>(13.30-16.30)    |

## 7. รายละเอียดเกี่ยวกับสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) และสมรรถนะประจำตำแหน่งงาน (Technical Competency)

การจัดทำสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) และสมรรถนะประจำตำแหน่งงาน (Technical Competency) ของ รฟพท. อ้างอิงตามโครงสร้างองค์กร ฉบับที่ 7 ลงวันที่ 28 ก.พ. 62 รายละเอียดในภาคผนวก ก โครงสร้างองค์กรของ รฟพท.

ระดับของตำแหน่งงานที่ใช้ในการกำหนดระดับความชำนาญในแต่ละสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) และสมรรถนะประจำตำแหน่งงาน (Technical Competency) ที่กำหนดรายละเอียดในภาคผนวก ข ระดับตำแหน่งงานของ รฟพท.

การกำหนดนิยามของสมรรถนะและคำนิยามของแต่ละระดับความชำนาญในแต่ละสมรรถนะแสดงใน ภาคผนวก ค: พจนานุกรมสมรรถนะ (Competency Dictionary) สำหรับสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency: FC) และ ภาคผนวก ง: พจนานุกรมสมรรถนะ (Competency Dictionary) สำหรับสมรรถนะประจำตำแหน่งงาน (Technical Competency: TC)

รายละเอียดเกี่ยวกับสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) และสมรรถนะประจำตำแหน่งงาน (Technical Competency) ที่ได้จัดทำของ รฟพท. มีรายละเอียดดังนี้

## 1. ฝ่ายตรวจสอบภายใน

### 1.1 ส่วนตรวจสอบภายใน

#### 1.) สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency)

| ลำดับ<br>(No.) | คุณลักษณะ (Attribute)        | ระดับพนักงาน/ระดับสมรรถนะที่กำหนด |                   |                      |      |      |         |      |
|----------------|------------------------------|-----------------------------------|-------------------|----------------------|------|------|---------|------|
|                |                              | เจ้าหน้าที่                       | เจ้าหน้าที่อาวุโส | ผู้ช่วยผู้จัดการแผนก | แผนก | ส่วน | รองฝ่าย | ฝ่าย |
| 1              | การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ | 1                                 | 2                 | 2                    | 3    | 4    | 4       | 5    |
| 2              | การให้คำปรึกษา               | 1                                 | 2                 | 2                    | 3    | 4    | 4       | 5    |
| 3              | ความละเอียดรอบคอบ            | 1                                 | 2                 | 2                    | 3    | 4    | 5       | 5    |
| 4              | ความคิดเชิงวิเคราะห์         | 1                                 | 2                 | 2                    | 3    | 4    | 4       | 5    |
| 5              | การสร้างเชื่อมั่นและไว้วางใจ | 2                                 | 3                 | 3                    | 4    | 4    | 5       | 5    |

## 2.) สมรรถนะประจำตำแหน่งงาน (Technical Competency)

| ลำดับ<br>(No.) | สมรรถนะเชิงเทคนิค<br>(Technical Competency)             | ความรู้<br>(Knowledge) | ความสามารถ/<br>ทักษะ (Skill) | ระดับพนักงาน/ระดับสมรรถนะที่กำหนด    |                       |                              |      |      |         |      |
|----------------|---------------------------------------------------------|------------------------|------------------------------|--------------------------------------|-----------------------|------------------------------|------|------|---------|------|
|                |                                                         |                        |                              | เจ้าหน้าที่<br>เจ้าหน้าที่<br>อาวุโส | เจ้าหน้าที่<br>อาวุโส | ผู้ช่วย<br>ผู้จัดการ<br>แผนก | แผนก | ส่วน | รองฝ่าย | ฝ่าย |
| 1              | มาตรฐานสากลของการปฏิบัติงานวิชาชีพการตรวจสอบ<br>ภายใน * | ✓                      |                              | 1                                    | 2                     | 3                            | 3    | 4    | 4       | 5    |
| 2              | มาตรฐานและจริยธรรมในการปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน *         | ✓                      |                              | 1                                    | 2                     | 3                            | 3    | 4    | 4       | 5    |
| 3              | การประเมินคุณภาพงานตรวจสอบภายใน                         |                        | ✓                            | 1                                    | 1                     | 2                            | 2    | 3    | 4       | 5    |
| 4              | การวางแผนการตรวจสอบ                                     |                        | ✓                            | 1                                    | 2                     | 2                            | 3    | 4    | 4       | 5    |
| 5              | การปฏิบัติงานตรวจสอบและรายงานผล *                       |                        | ✓                            | 1                                    | 2                     | 3                            | 3    | 4    | 5       | 5    |

| ลำดับ<br>(No.) | สมรรถนะเชิงเทคนิค<br>(Technical Competency)                                                     | ความรู้<br>(Knowledge) | ความสามารถ/<br>ทักษะ (Skill) | ระดับพนักงาน/ระดับสมรรถนะที่กำหนด |                   |                      |      |      |         |      |
|----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|------------------------------|-----------------------------------|-------------------|----------------------|------|------|---------|------|
|                |                                                                                                 |                        |                              | เจ้าหน้าที่                       | เจ้าหน้าที่อาวุโส | ผู้ช่วยผู้จัดการแผนก | แผนก | ส่วน | รองฝ่าย | ฝ่าย |
| 6              | การเขียนรายงานผลการตรวจสอบและนำเสนอผลการตรวจสอบ                                                 |                        | ✓                            | 1                                 | 2                 | 2                    | 3    | 4    | 5       | 5    |
| 7              | การประเมินความเสี่ยงขององค์กรเพื่อวางแผนงานตรวจสอบ *                                            |                        | ✓                            | 1                                 | 2                 | 2                    | 3    | 4    | 4       | 5    |
| 8              | เครื่องมือและเทคนิคการตรวจสอบด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ                                              |                        | ✓                            | 1                                 | 2                 | 3                    | 3    | 4    | 4       | 4    |
| 9              | เครื่องมือและเทคนิคการตรวจสอบด้านการเงินและบัญชี                                                |                        | ✓                            | 1                                 | 2                 | 3                    | 3    | 4    | 4       | 4    |
| 10             | กระบวนการหลักและกระบวนการปฏิบัติงานขององค์กร<br>(Business Value Chain & Core Operation Process) |                        | ✓                            | 1                                 | 2                 | 3                    | 3    | 4    | 4       | 4    |

หมายเหตุ : \* สมรรถนะเฉพาะตำแหน่งงาน (Technical competency) ที่จะประเมินตำแหน่งผู้อำนวยการฝ่าย

## 1.2 ส่วนติดตามและประเมินผล

### 1.) สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency)

| ลำดับ<br>(No.) | คุณลักษณะ (Attribute)        | ระดับพนักงาน/ระดับสมรรถนะที่กำหนด |                   |                      |      |      |         |      |
|----------------|------------------------------|-----------------------------------|-------------------|----------------------|------|------|---------|------|
|                |                              | เจ้าหน้าที่                       | เจ้าหน้าที่อาวุโส | ผู้ช่วยผู้จัดการแผนก | แผนก | ส่วน | รองฝ่าย | ฝ่าย |
| 1              | การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ | 1                                 | 2                 | 2                    | 3    | 3    | 4       | 4    |
| 2              | การวางแผนงานและการจัดการ     | 1                                 | 2                 | 2                    | 3    | 4    | 4       | 5    |
| 3              | การให้คำปรึกษา               | 2                                 | 2                 | 2                    | 3    | 4    | 5       | 5    |
| 4              | ความคิดเชิงวิเคราะห์         | 1                                 | 2                 | 2                    | 3    | 3    | 4       | 5    |
| 5              | การรวบรวมและจัดเก็บข้อมูล    | 1                                 | 2                 | 2                    | 3    | 3    | 4       | 4    |



## 2.) สมรรถนะประจำตำแหน่งงานงาน (Technical Competency)

| ลำดับ<br>(No.) | สมรรถนะเชิงเทคนิค<br>(Technical Competency)                                                                        | ความรู้<br>(Knowledge) | ความสามารถ/<br>ทักษะ (Skill) | ระดับพนักงาน/ระดับสมรรถนะที่กำหนด |                   |                      |      |      |         |      |
|----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|------------------------------|-----------------------------------|-------------------|----------------------|------|------|---------|------|
|                |                                                                                                                    |                        |                              | เจ้าหน้าที่                       | เจ้าหน้าที่อาวุโส | ผู้ช่วยผู้จัดการแผนก | แผนก | ส่วน | รองฝ่าย | ฝ่าย |
| 1              | กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ วิธีปฏิบัติงาน มติคณะรัฐมนตรี ประกาศ และคำสั่งที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของ รัฐวิสาหกิจ | ✓                      |                              | 1                                 | 1                 | 2                    | 2    | 3    | 4       | 4    |
| 2              | ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการทำงานของหน่วยงาน ต่างๆ รวมทั้งกฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง *         | ✓                      |                              | 1                                 | 2                 | 2                    | 3    | 4    | 5       | 5    |
| 3              | ประเมินและบริหารความเสี่ยง (ERM)                                                                                   | ✓                      |                              | 1                                 | 2                 | 2                    | 3    | 4    | 4       | 4    |
| 4              | การวิเคราะห์และจัดทำแผนการดำเนินงานด้านการควบคุม ภายใน *                                                           |                        | ✓                            | 1                                 | 2                 | 2                    | 3    | 4    | 5       | 5    |
| 5              | ระเบียบและข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องกับการกำกับดูแลกิจการที่ ดี (Corporate Governance)                                  | ✓                      |                              | 1                                 | 2                 | 3                    | 4    | 5    | 5       | 5    |
| 6              | มาตรฐานการควบคุมภายใน (COSO) และการประเมินผล ประสิทธิภาพการควบคุมภายในขององค์กร                                    | ✓                      |                              | 1                                 | 2                 | 3                    | 4    | 5    | 5       | 5    |

หมายเหตุ : \* สมรรถนะเฉพาะตำแหน่งงาน (Technical competency) ที่จะประเมินตำแหน่งผู้อำนวยการฝ่าย

## 2. ฝ่ายสำนักกรรมการผู้อำนวยการใหญ่

### 2.1 ส่วนเลขานุการและการประชุม

#### 1.) สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency)

| ลำดับ<br>(No.) | คุณลักษณะ (Attribute)        | ระดับพนักงาน/ระดับสมรรถนะที่กำหนด |                   |                      |      |      |         |      |
|----------------|------------------------------|-----------------------------------|-------------------|----------------------|------|------|---------|------|
|                |                              | เจ้าหน้าที่                       | เจ้าหน้าที่อาวุโส | ผู้ช่วยผู้จัดการแผนก | แผนก | ส่วน | รองฝ่าย | ฝ่าย |
| 1              | การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ | 1                                 | 2                 |                      | 3    | 4    |         | 5    |
| 2              | ความละเอียดรอบคอบ            | 2                                 | 3                 |                      | 4    | 5    |         | 5    |
| 3              | ความคิดเชิงวิเคราะห์         | 2                                 | 3                 |                      | 3    | 4    |         | 5    |
| 4              | ความเข้าใจองค์กร             | 1                                 | 2                 |                      | 3    | 4    |         | 5    |
| 5              | ความยืดหยุ่นทางจิตใจ         | 1                                 | 2                 |                      | 3    | 4    |         | 5    |

## 2.) สมรรถนะประจำตำแหน่งงานงาน (Technical Competency)

| ลำดับ<br>(No.) | สมรรถนะเชิงเทคนิค (Technical Competency)                       | ความรู้<br>(Knowledge) | ความสามารถ/<br>ทักษะ (Skill) | ระดับพนักงาน/ระดับสมรรถนะที่กำหนด |                   |                      |      |      |         |      |
|----------------|----------------------------------------------------------------|------------------------|------------------------------|-----------------------------------|-------------------|----------------------|------|------|---------|------|
|                |                                                                |                        |                              | เจ้าหน้าที่                       | เจ้าหน้าที่อาวุโส | ผู้ช่วยผู้จัดการแผนก | แผนก | ส่วน | รองฝ่าย | ฝ่าย |
| 1              | การบริหารงานประชุม *                                           |                        | ✓                            | 1                                 | 2                 |                      | 3    | 4    |         | 5    |
| 2              | การเขียนหนังสือ ราชการ *                                       |                        | ✓                            | 2                                 | 3                 |                      | 3    | 4    |         | 5    |
| 3              | การจัดเก็บเอกสาร การบริหารคลังเอกสาร และระบบในการจัดเก็บเอกสาร | ✓                      |                              | 2                                 | 3                 |                      | 3    | 4    |         | 5    |
| 4              | การกลั่นกรองจดหมายเอกสารเข้าออกและโต้ตอบจดหมาย *               |                        | ✓                            | 1                                 | 2                 |                      | 3    | 4    |         | 5    |
| 5              | การบันทึกรายงานการประชุม และจัดทำและมติการประชุม *             |                        | ✓                            | 2                                 | 2                 |                      | 3    | 4    |         | 5    |

หมายเหตุ : \* สมรรถนะเฉพาะตำแหน่งงาน (Technical competency) ที่จะประเมินตำแหน่งผู้อำนวยการฝ่าย

## 2.2 ส่วนกฎหมาย

### 1.) สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency)

| ลำดับ<br>(No.) | คุณลักษณะ (Attribute)    | ระดับพนักงาน/ระดับสมรรถนะที่กำหนด |                   |                      |      |      |         |      |
|----------------|--------------------------|-----------------------------------|-------------------|----------------------|------|------|---------|------|
|                |                          | เจ้าหน้าที่                       | เจ้าหน้าที่อาวุโส | ผู้ช่วยผู้จัดการแผนก | แผนก | ส่วน | รองฝ่าย | ฝ่าย |
| 1              | ความละเอียดรอบคอบ        | 1                                 | 2                 |                      | 3    | 4    |         | 5    |
| 2              | การให้คำปรึกษา           | 1                                 | 2                 |                      | 3    | 3    |         | 4    |
| 3              | ความคิดเชิงระบบ          | 1                                 | 2                 |                      | 3    | 4    |         | 4    |
| 4              | การมีจิตสำนึกด้านมาตรฐาน | 1                                 | 2                 |                      | 3    | 4    |         | 5    |
| 5              | ความเข้าใจในองค์กร       | 1                                 | 2                 |                      | 3    | 4    |         | 5    |

## 2.) สมรรถนะประจำตำแหน่งงานงาน (Technical Competency)

| ลำดับ<br>(No.) | สมรรถนะเชิงเทคนิค (Technical Competency)                                                                                                                 | ความรู้<br>(Knowledge) | ความสามารถ/<br>ทักษะ (Skill) | ระดับพนักงาน/ระดับสมรรถนะที่กำหนด |                   |                      |      |      |         |      |
|----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|------------------------------|-----------------------------------|-------------------|----------------------|------|------|---------|------|
|                |                                                                                                                                                          |                        |                              | เจ้าหน้าที่                       | เจ้าหน้าที่อาวุโส | ผู้ช่วยผู้จัดการแผนก | แผนก | ส่วน | รองฝ่าย | ฝ่าย |
| 1              | กฎหมายแพ่ง อาญา กฎหมายแรงงานและกฎหมายอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการประกอบการอาทิ กฎหมายสารบัญญัติ กฎหมายภาษี กฎหมายเกี่ยวกับพลังงาน และกฎหมายธุรกิจ เป็นต้น * |                        | ✓                            | 1                                 | 2                 |                      | 3    | 4    |         | 5    |
| 2              | การตีความและให้ความเห็นด้านกฎหมาย *                                                                                                                      |                        | ✓                            | 1                                 | 2                 |                      | 3    | 4    |         | 5    |
| 3              | การร่างและจัดทำสัญญาภาษาไทยและภาษาอังกฤษ                                                                                                                 |                        | ✓                            | 1                                 | 2                 |                      | 3    | 4    |         | 5    |
| 4              | การบริหารสัญญา                                                                                                                                           |                        | ✓                            | 1                                 | 2                 |                      | 3    | 4    |         | 5    |
| 5              | การฟ้องคดี ต่อสู้คดี และการบังคับคดี *                                                                                                                   |                        | ✓                            | 1                                 | 2                 |                      | 3    | 4    |         | 5    |

หมายเหตุ : \* สมรรถนะเฉพาะตำแหน่งงาน (Technical competency) ที่จะประเมินตำแหน่งผู้อำนวยการฝ่าย

### 3. ฝ่ายวางแผนและกลยุทธ์องค์กร

#### 3.1 ส่วนนโยบาย แผน และบริหารความเสี่ยง

##### 1.) สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency)

##### 3.1.1 แผนนโยบาย แผนและบริหารความเสี่ยง

| ลำดับ<br>(No.) | คุณลักษณะ (Attribute)        | ระดับพนักงาน/ระดับสมรรถนะที่กำหนด |                   |                      |      |      |         |      |
|----------------|------------------------------|-----------------------------------|-------------------|----------------------|------|------|---------|------|
|                |                              | เจ้าหน้าที่                       | เจ้าหน้าที่อาวุโส | ผู้ช่วยผู้จัดการแผนก | แผนก | ส่วน | รองฝ่าย | ฝ่าย |
| 1              | การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ | 1                                 | 2                 |                      | 3    | 4    |         | 5    |
| 2              | ความคิดรวบยอด                | 2                                 | 3                 |                      | 4    | 5    |         | 5    |
| 3              | ความคิดเชิงกลยุทธ์           | 1                                 | 2                 |                      | 3    | 4    |         | 5    |
| 4              | การมีมุมมองทางธุรกิจ         | 2                                 | 3                 |                      | 4    | 5    |         | 5    |
| 5              | ความเข้าใจองค์กร             | 1                                 | 1                 |                      | 2    | 3    |         | 4    |

### 3.1.2 แผนกงบประมาณ

| ลำดับ<br>(No.) | คุณลักษณะ (Attribute)                   | ระดับพนักงาน/ระดับสมรรถนะที่กำหนด |                   |                      |      |      |         |      |
|----------------|-----------------------------------------|-----------------------------------|-------------------|----------------------|------|------|---------|------|
|                |                                         | เจ้าหน้าที่                       | เจ้าหน้าที่อาวุโส | ผู้ช่วยผู้จัดการแผนก | แผนก | ส่วน | รองฝ่าย | ฝ่าย |
| 1              | ความละเอียดรอบคอบ                       | 1                                 | 2                 |                      | 3    | 4    |         | 5    |
| 2              | การรวบรวมและจัดเก็บข้อมูล               | 2                                 | 3                 |                      | 4    | 4    |         | 5    |
| 3              | ความคิดเชิงวิเคราะห์                    | 1                                 | 2                 |                      | 3    | 4    |         | 5    |
| 4              | การให้คำปรึกษา                          | 1                                 | 2                 |                      | 3    | 4    |         | 5    |
| 5              | การทำงานเป็นทีมและความร่วมมือในการทำงาน | 1                                 | 2                 |                      | 3    | 4    |         | 5    |

### 3.1.3 แผนกโครงการ

| ลำดับ<br>(No.) | คุณลักษณะ (Attribute)     | ระดับพนักงาน/ระดับสมรรถนะที่กำหนด |                   |                      |      |      |         |      |
|----------------|---------------------------|-----------------------------------|-------------------|----------------------|------|------|---------|------|
|                |                           | เจ้าหน้าที่                       | เจ้าหน้าที่อาวุโส | ผู้ช่วยผู้จัดการแผนก | แผนก | ส่วน | รองฝ่าย | ฝ่าย |
| 1              | การสร้างสัมพันธภาพ        | 2                                 | 3                 |                      | 3    | 4    |         | 5    |
| 2              | การมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จ | 2                                 | 3                 |                      | 4    | 5    |         | 5    |
| 3              | การวางแผนงานและการจัดการ  | 1                                 | 2                 |                      | 3    | 4    |         | 5    |
| 4              | ความสนใจใฝ่รู้            | 1                                 | 2                 |                      | 3    | 4    |         | 5    |
| 5              | การแก้ไขปัญหา             | 1                                 | 2                 |                      | 3    | 4    |         | 4    |



## 2.) สมรรถนะประจำตำแหน่งงานงาน (Technical Competency)

### 3.1.1 แผนนโยบาย แผนและบริหารความเสี่ยง

| ลำดับ<br>(No.) | สมรรถนะเชิงเทคนิค (Technical Competency)                                                                                      | ความรู้<br>(Knowledge) | ความสามารถ/<br>ทักษะ (Skill) | ระดับพนักงาน/ระดับสมรรถนะที่กำหนด |                   |                      |      |      |         |      |
|----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|------------------------------|-----------------------------------|-------------------|----------------------|------|------|---------|------|
|                |                                                                                                                               |                        |                              | เจ้าหน้าที่                       | เจ้าหน้าที่อาวุโส | ผู้ช่วยผู้จัดการแผนก | แผนก | ส่วน | รองฝ่าย | ฝ่าย |
| 1              | ภาพรวมและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจรถไฟฟ้า                                                                                | ✓                      |                              | 1                                 | 2                 |                      | 3    | 4    |         | 5    |
| 2              | การวิเคราะห์และวางแผนธุรกิจ (การทำ SWOT Analysis, Market Analysis, Pricing Strategy, Macro Assumption, Competitor Analysis) * |                        | ✓                            | 2                                 | 2                 |                      | 3    | 4    |         | 5    |
| 3              | การจัดทำตัวชี้วัดและติดตามผลสำเร็จทางธุรกิจ (KPI) *                                                                           |                        | ✓                            | 2                                 | 2                 |                      | 3    | 4    |         | 5    |
| 4              | การประมาณการผลการดำเนินงานในระยะกลางและระยะยาวขององค์กร                                                                       |                        | ✓                            | 1                                 | 2                 |                      | 3    | 4    |         | 5    |
| 5              | การจัดทำเครื่องมือบริหารความเสี่ยง เครื่องมือวัดความเสี่ยง อาทิ Risk Index/Model Value at Risk/Corporate Risk Profile เป็นต้น |                        | ✓                            | 2                                 | 2                 |                      | 3    | 4    |         | 5    |

หมายเหตุ : \* สมรรถนะเฉพาะตำแหน่งงาน (Technical competency) ที่จะประเมินตำแหน่งผู้อำนวยการฝ่าย

### 3.1.2 แผนงบประมาณ

| ลำดับ<br>(No.) | สมรรถนะเชิงเทคนิค (Technical Competency)         | ความรู้<br>(Knowledge) | ความสามารถ/<br>ทักษะ (Skill) | ระดับพนักงาน/ระดับสมรรถนะที่กำหนด |                       |                              |      |      |         |      |
|----------------|--------------------------------------------------|------------------------|------------------------------|-----------------------------------|-----------------------|------------------------------|------|------|---------|------|
|                |                                                  |                        |                              | เจ้าหน้าที่                       | เจ้าหน้าที่<br>อาวุโส | ผู้ช่วย<br>ผู้จัดการ<br>แผนก | แผนก | ส่วน | รองฝ่าย | ฝ่าย |
| 1              | กระบวนการวางแผนและจัดทำงบประมาณ (Budgeting) *    |                        | ✓                            | 2                                 | 3                     |                              | 4    | 5    |         | 5    |
| 2              | การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินประกอบการตัดสินใจ |                        | ✓                            | 1                                 | 2                     |                              | 3    | 4    |         | 5    |
| 3              | การปรับ/ ทบทวนและติดตามการใช้งบประมาณ *          |                        | ✓                            | 2                                 | 3                     |                              | 3    | 4    |         | 5    |

หมายเหตุ : \* สมรรถนะเฉพาะตำแหน่งงาน (Technical competency) ที่จะประเมินตำแหน่งผู้อำนวยการฝ่าย

### 3.1.3 แผนกโครงการ

| ลำดับ<br>(No.) | สมรรถนะเชิงเทคนิค (Technical Competency)                                                         | ความรู้<br>(Knowledge) | ความสามารถ/<br>ทักษะ (Skill) | ระดับพนักงาน/ระดับสมรรถนะที่กำหนด |                       |                              |      |      |         |      |
|----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|------------------------------|-----------------------------------|-----------------------|------------------------------|------|------|---------|------|
|                |                                                                                                  |                        |                              | เจ้าหน้าที่<br>อาวุโส             | เจ้าหน้าที่<br>อาวุโส | ผู้ช่วย<br>ผู้จัดการ<br>แผนก | แผนก | ส่วน | รองฝ่าย | ฝ่าย |
| 1              | เทคโนโลยีใหม่ อาทิ Intelligent Rail Systems / E-Ticketing Systems / Smart Card Ticketing Systems | ✓                      |                              | 1                                 | 2                     |                              | 3    | 4    |         | 4    |
| 2              | การใช้งานโปรแกรม Microsoft Project เพื่อการวางแผนงานและติดตามงานโครงการ                          |                        | ✓                            | 2                                 | 2                     |                              | 3    | 4    |         | 5    |
| 3              | การควบคุมความเสี่ยงโครงการฯ (Risk Control)                                                       |                        | ✓                            | 1                                 | 1                     |                              | 2    | 3    |         | 4    |
| 4              | การควบคุมคุณภาพโครงการฯ (Quality Control) *                                                      |                        | ✓                            | 2                                 | 3                     |                              | 4    | 5    |         | 5    |
| 5              | การจัดทำ TOR และคุณสมบัติ (Specification)                                                        |                        | ✓                            | 2                                 | 3                     |                              | 4    | 5    |         | 5    |
| 6              | การควบคุมการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียในโครงการฯ (Control of Stakeholder Engagement)          |                        | ✓                            | 1                                 | 2                     |                              | 3    | 4    |         | 5    |

หมายเหตุ : \* สมรรถนะเฉพาะตำแหน่งงาน (Technical competency) ที่จะประเมินตำแหน่งผู้อำนวยการฝ่าย

### 3.2 ส่วนระบบเทคโนโลยีและสารสนเทศ

#### 1.) สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency)

| ลำดับ<br>(No.) | คุณลักษณะ (Attribute)          | ระดับพนักงาน/ระดับสมรรถนะที่กำหนด |                   |                      |      |      |         |      |
|----------------|--------------------------------|-----------------------------------|-------------------|----------------------|------|------|---------|------|
|                |                                | เจ้าหน้าที่                       | เจ้าหน้าที่อาวุโส | ผู้ช่วยผู้จัดการแผนก | แผนก | ส่วน | รองฝ่าย | ฝ่าย |
| 1              | ความคิดเชิงระบบ                | 1                                 | 2                 |                      | 3    | 4    |         | 4    |
| 2              | การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ   | 2                                 | 2                 |                      | 3    | 4    |         | 5    |
| 3              | การให้ความสำคัญแก่ผู้รับบริการ | 1                                 | 2                 |                      | 3    | 4    |         | 5    |
| 4              | การแก้ไขปัญหา                  | 1                                 | 2                 |                      | 3    | 4    |         | 4    |
| 5              | ความสนใจใฝ่รู้                 | 1                                 | 2                 |                      | 3    | 4    |         | 5    |

## 2.) สมรรถนะประจำตำแหน่งงานงาน (Technical Competency)

| ลำดับ<br>(No.) | สมรรถนะเชิงเทคนิค (Technical Competency)                                                                                        | ความรู้<br>(Knowledge) | ความสามารถ/<br>ทักษะ (Skill) | ระดับพนักงาน/ระดับสมรรถนะที่กำหนด |                   |                      |      |      |         |      |
|----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|------------------------------|-----------------------------------|-------------------|----------------------|------|------|---------|------|
|                |                                                                                                                                 |                        |                              | เจ้าหน้าที่                       | เจ้าหน้าที่อาวุโส | ผู้ช่วยผู้จัดการแผนก | แผนก | ส่วน | รองฝ่าย | ฝ่าย |
| 1              | การบริหารโครงการด้านระบบเทคโนโลยีและสารสนเทศ                                                                                    |                        | ✓                            | 1                                 | 2                 |                      | 3    | 4    |         | 4    |
| 2              | กระบวนการทำงานของระบบงานหลักและระบบงานเชื่อมต่อด้าน IT ขององค์กร *                                                              |                        | ✓                            | 1                                 | 2                 |                      | 3    | 4    |         | 5    |
| 3              | การจัดทำ ออกแบบ พัฒนาและการนำขึ้นใช้งานจริงของระบบ IT ขององค์กร เช่น Internet/ Intranet/ E-Mail/ โปรแกรมพื้นฐาน/ Graphic Design |                        | ✓                            | 1                                 | 2                 |                      | 3    | 4    |         | 4    |
| 4              | การบริหารจัดการการเข้าถึงข้อมูล และสิทธิการใช้งานด้าน IT                                                                        |                        | ✓                            | 1                                 | 2                 |                      | 3    | 4    |         | 4    |
| 5              | การวางแผนซ่อมบำรุงรักษาอุปกรณ์ IT/ Infrastructure/ ระบบเครือข่ายสื่อสารคอมพิวเตอร์/ ระบบคอมพิวเตอร์หลัก/ ระบบคอมพิวเตอร์สำรอง   |                        | ✓                            | 1                                 | 2                 |                      | 3    | 4    |         | 5    |

| ลำดับ<br>(No.) | สมรรถนะเชิงเทคนิค (Technical Competency)                   | ความรู้<br>(Knowledge) | ความสามารถ/<br>ทักษะ (Skill) | ระดับพนักงาน/ระดับสมรรถนะที่กำหนด |                       |                              |      |      |         |      |
|----------------|------------------------------------------------------------|------------------------|------------------------------|-----------------------------------|-----------------------|------------------------------|------|------|---------|------|
|                |                                                            |                        |                              | เจ้าหน้าที่                       | เจ้าหน้าที่<br>อาวุโส | ผู้ช่วย<br>ผู้จัดการ<br>แผนก | แผนก | ส่วน | รองฝ่าย | ฝ่าย |
| 6              | การทำงานของระบบสำรองข้อมูล (System Backup) และการกู้ข้อมูล |                        | ✓                            | 1                                 | 2                     |                              | 3    | 4    |         | 4    |
| 7              | การบริการจัดการเครือข่ายคอมพิวเตอร์ (Network) *            |                        | ✓                            | 1                                 | 2                     |                              | 3    | 4    |         | 4    |
| 8              | กระบวนการให้บริการ IT (IT Services Management Process)     | ✓                      |                              | 1                                 | 2                     |                              | 3    | 4    |         | 4    |

หมายเหตุ : \* สมรรถนะเฉพาะตำแหน่งงาน (Technical competency) ที่จะประเมินตำแหน่งผู้อำนวยการฝ่าย

#### 4. ส่วนความปลอดภัยควบคุมคุณภาพ

##### 1.) สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency)

##### 4.1 แผนกความปลอดภัย

| ลำดับ<br>(No.) | คุณลักษณะ (Attribute)     | ระดับพนักงาน/ระดับสมรรถนะที่กำหนด |                   |                      |      |      |         |      |
|----------------|---------------------------|-----------------------------------|-------------------|----------------------|------|------|---------|------|
|                |                           | เจ้าหน้าที่                       | เจ้าหน้าที่อาวุโส | ผู้ช่วยผู้จัดการแผนก | แผนก | ส่วน | รองฝ่าย | ฝ่าย |
| 1              | การให้คำปรึกษา            | 2                                 | 3                 |                      | 4    | 5    |         |      |
| 2              | ความเป็นผู้นำ             | 2                                 | 3                 |                      | 4    | 5    |         |      |
| 3              | การวางแผนงานและการจัดการ  | 2                                 | 3                 |                      | 4    | 5    |         |      |
| 4              | การรวบรวมและจัดเก็บข้อมูล | 2                                 | 3                 |                      | 4    | 5    |         |      |
| 5              | การแก้ไขปัญหา             | 2                                 | 3                 |                      | 4    | 5    |         |      |

#### 4.2 แผนกควบคุมคุณภาพ

| ลำดับ<br>(No.) | คุณลักษณะ (Attribute)        | ระดับพนักงาน/ระดับสมรรถนะที่กำหนด |                   |                      |      |      |         |      |
|----------------|------------------------------|-----------------------------------|-------------------|----------------------|------|------|---------|------|
|                |                              | เจ้าหน้าที่                       | เจ้าหน้าที่อาวุโส | ผู้ช่วยผู้จัดการแผนก | แผนก | ส่วน | รองฝ่าย | ฝ่าย |
| 1              | การให้คำปรึกษา               | 2                                 | 3                 |                      | 4    | 5    |         |      |
| 2              | การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ | 2                                 | 3                 |                      | 4    | 5    |         |      |
| 3              | การมอบหมายงาน                | 2                                 | 3                 |                      | 4    | 5    |         |      |
| 4              | ความเป็นผู้นำ                | 2                                 | 3                 |                      | 4    | 5    |         |      |
| 5              | การวางแผนงานและการจัดการ     | 2                                 | 3                 |                      | 4    | 5    |         |      |



## 2.) สมรรถนะประจำตำแหน่งงานงาน (Technical Competency)

### 4.1 แผนกความปลอดภัย

| ลำดับ<br>(No.) | สมรรถนะเชิงเทคนิค (Technical Competency)                                                            | ความรู้<br>(Knowledge) | ความสามารถ/<br>ทักษะ (Skill) | ระดับพนักงาน/ระดับสมรรถนะที่กำหนด |                   |                      |      |      |         |      |
|----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|------------------------------|-----------------------------------|-------------------|----------------------|------|------|---------|------|
|                |                                                                                                     |                        |                              | เจ้าหน้าที่                       | เจ้าหน้าที่อาวุโส | ผู้ช่วยผู้จัดการแผนก | แผนก | ส่วน | รองฝ่าย | ฝ่าย |
| 1              | Safety Standard/ Safety Engineering                                                                 | ✓                      |                              | 2                                 | 3                 |                      | 4    | 5    |         |      |
| 2              | ระบบประเมินความเสี่ยงด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน                           | ✓                      |                              | 2                                 | 3                 |                      | 4    | 5    |         |      |
| 3              | การวิเคราะห์และบริหารประเด็นที่เกี่ยวข้องกับความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน        |                        | ✓                            | 2                                 | 3                 |                      | 4    | 5    |         |      |
| 4              | การกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย                                                 |                        | ✓                            | 2                                 | 3                 |                      | 4    | 5    |         |      |
| 5              | การบริหารจัดการด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย                                                          |                        | ✓                            | 2                                 | 3                 |                      | 4    | 5    |         |      |
| 6              | กฎหมาย กฎระเบียบ ข้อกำหนด และมาตรฐานสากลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องับความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม | ✓                      |                              | 1                                 | 2                 |                      | 3    | 4    |         |      |

| ลำดับ<br>(No.) | สมรรถนะเชิงเทคนิค (Technical Competency)                                              | ความรู้<br>(Knowledge) | ความสามารถ/<br>ทักษะ (Skill) | ระดับพนักงาน/ระดับสมรรถนะที่กำหนด |                       |                              |      |      |         |      |
|----------------|---------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|------------------------------|-----------------------------------|-----------------------|------------------------------|------|------|---------|------|
|                |                                                                                       |                        |                              | เจ้าหน้าที่                       | เจ้าหน้าที่<br>อาวุโส | ผู้ช่วย<br>ผู้จัดการ<br>แผนก | แผนก | ส่วน | รองฝ่าย | ฝ่าย |
| 7              | การจัดการเหตุการณ์ในสถานการณ์ฉุกเฉิน                                                  |                        | ✓                            | 2                                 | 3                     |                              | 4    | 5    |         |      |
| 8              | การใช้อุปกรณ์คุ้มครองความปลอดภัยส่วนบุคคล (PPE)<br>อุปกรณ์ป้องกันหรืออุปกรณ์ระงับเหตุ |                        | ✓                            | 3                                 | 4                     |                              | 5    | 5    |         |      |

#### 4.2 แผนกควบคุมคุณภาพ

| ลำดับ<br>(No.) | สมรรถนะเชิงเทคนิค (Technical Competency)                                                | ความรู้<br>(Knowledge) | ความสามารถ/<br>ทักษะ (Skill) | ระดับพนักงาน/ระดับสมรรถนะที่กำหนด |                   |                      |      |      |         |      |
|----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|------------------------------|-----------------------------------|-------------------|----------------------|------|------|---------|------|
|                |                                                                                         |                        |                              | เจ้าหน้าที่                       | เจ้าหน้าที่อาวุโส | ผู้ช่วยผู้จัดการแผนก | แผนก | ส่วน | รองฝ่าย | ฝ่าย |
| 1              | Environment Standard/ Environment Engineering Quailty                                   | ✓                      |                              | 2                                 | 3                 |                      | 4    | 5    |         |      |
| 2              | ระบบมาตรฐานการจัดการ ISO ต่าง ๆ                                                         | ✓                      |                              | 2                                 | 3                 |                      | 4    | 5    |         |      |
| 3              | ระบบประเมินความเสี่ยงด้านคุณภาพ                                                         | ✓                      |                              | 2                                 | 3                 |                      | 4    | 5    |         |      |
| 4              | กฎหมาย กฎระเบียบ ข้อกำหนด และมาตรฐานสากลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับระบบคุณภาพ และสภาพแวดล้อม | ✓                      |                              | 1                                 | 2                 |                      | 3    | 4    |         |      |
| 5              | การตรวจประเมินระบบการจัดการทางด้านคุณภาพ และสิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง                    |                        | ✓                            | 2                                 | 3                 |                      | 4    | 5    |         |      |

## 5. ฝ่ายทรัพยากรบุคคลและอำนวยการ

### 5.1 ส่วนทรัพยากรบุคคล

#### 1.) สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency)

##### 5.1.1 แผนกบริหารทรัพยากรบุคคล

| ลำดับ<br>(No.) | คุณลักษณะ (Attribute)               | ระดับพนักงาน/ระดับสมรรถนะที่กำหนด |                   |                      |      |      |         |      |
|----------------|-------------------------------------|-----------------------------------|-------------------|----------------------|------|------|---------|------|
|                |                                     | เจ้าหน้าที่                       | เจ้าหน้าที่อาวุโส | ผู้ช่วยผู้จัดการแผนก | แผนก | ส่วน | รองฝ่าย | ฝ่าย |
| 1              | ความเข้าใจผู้อื่น                   | 1                                 | 2                 | 3                    | 4    | 4    |         | 5    |
| 2              | ความเข้าใจองค์กร                    | 1                                 | 2                 | 3                    | 4    | 4    |         | 5    |
| 3              | ความคิดเชิงกลยุทธ์                  | 1                                 | 2                 | 3                    | 4    | 4    |         | 5    |
| 4              | การปรับตัวในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง | 1                                 | 2                 | 3                    | 4    | 4    |         | 5    |
| 5              | การสร้าง ความเชื่อมั่นและไว้วางใจ   | 1                                 | 2                 | 3                    | 4    | 4    |         | 5    |

### 5.1.2 แผนพนักงานสัมพันธ์

| ลำดับ<br>(No.) | คุณลักษณะ (Attribute)               | ระดับพนักงาน/ระดับสมรรถนะที่กำหนด |                   |                      |      |      |         |      |
|----------------|-------------------------------------|-----------------------------------|-------------------|----------------------|------|------|---------|------|
|                |                                     | เจ้าหน้าที่                       | เจ้าหน้าที่อาวุโส | ผู้ช่วยผู้จัดการแผนก | แผนก | ส่วน | รองฝ่าย | ฝ่าย |
| 1              | ความเข้าใจผู้อื่น                   | 1                                 | 2                 | 3                    | 4    | 4    |         | 5    |
| 2              | ความเข้าใจองค์กร                    | 1                                 | 2                 | 3                    | 4    | 4    |         | 5    |
| 3              | ความคิดเชิงกลยุทธ์                  | 1                                 | 2                 | 3                    | 4    | 4    |         | 5    |
| 4              | การปรับตัวในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง | 1                                 | 2                 | 3                    | 4    | 4    |         | 5    |
| 5              | ความคิดเชิงสร้างสรรค์               | 1                                 | 2                 | 3                    | 4    | 4    |         | 5    |

## 2.) สมรรถนะประจำตำแหน่งงานงาน (Technical Competency)

### 5.1.1 แผนกบริหารทรัพยากรบุคคล

| ลำดับ<br>(No.) | สมรรถนะเชิงเทคนิค (Technical Competency)                             | ความรู้<br>(Knowledge) | ความสามารถ/<br>ทักษะ (Skill) | ระดับพนักงาน/ระดับสมรรถนะที่กำหนด |                   |                      |      |      |         |      |
|----------------|----------------------------------------------------------------------|------------------------|------------------------------|-----------------------------------|-------------------|----------------------|------|------|---------|------|
|                |                                                                      |                        |                              | เจ้าหน้าที่                       | เจ้าหน้าที่อาวุโส | ผู้ช่วยผู้จัดการแผนก | แผนก | ส่วน | รองฝ่าย | ฝ่าย |
| 1              | การสรรหา (Recruitment)                                               |                        | ✓                            | 2                                 | 2                 | 3                    | 4    | 5    |         |      |
| 2              | การบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์พนักงาน (Compensation and Benefits) * |                        | ✓                            | 1                                 | 2                 | 3                    | 4    | 5    |         | 5    |
| 3              | การดำเนินการจ่ายค่าจ้าง (Payroll) และสวัสดิการ (Benefits)            |                        | ✓                            | 2                                 | 2                 | 3                    | 4    | 5    |         |      |
| 4              | ข้อกำหนดและเงื่อนไขภาษีเงินได้บุคคลธรรมดา *                          | ✓                      |                              | 1                                 | 2                 | 3                    | 4    | 5    |         |      |
| 5              | การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management System)             |                        | ✓                            | 1                                 | 2                 | 3                    | 4    | 5    |         | 5    |

| ลำดับ<br>(No.) | สมรรถนะเชิงเทคนิค (Technical Competency)                             | ความรู้<br>(Knowledge) | ความสามารถ/<br>ทักษะ (Skill) | ระดับพนักงาน/ระดับสมรรถนะที่กำหนด |                   |                      |      |      |         |      |
|----------------|----------------------------------------------------------------------|------------------------|------------------------------|-----------------------------------|-------------------|----------------------|------|------|---------|------|
|                |                                                                      |                        |                              | เจ้าหน้าที่                       | เจ้าหน้าที่อาวุโส | ผู้ช่วยผู้จัดการแผนก | แผนก | ส่วน | รองฝ่าย | ฝ่าย |
| 6              | ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคล (HRIS)                                 |                        | ✓                            | 2                                 | 2                 | 3                    | 3    | 4    |         |      |
| 7              | ระเบียบ ขั้นตอนการแต่งตั้ง โยกย้าย และเลื่อนระดับพนักงาน             |                        | ✓                            | 1                                 | 2                 | 3                    | 4    | 5    |         |      |
| 8              | การวางแผนกำลังคน (Manpower)                                          |                        | ✓                            | 1                                 | 2                 | 3                    | 4    | 5    |         | 5    |
| 9              | ข้อมูลตลาดแรงงาน วิธีการรับสมัครพนักงานและสื่อรับสมัครงาน            | ✓                      |                              | 1                                 | 2                 | 3                    | 3    | 4    |         |      |
| 10             | การทำ Job Analysis และการจัดทำ Function Description/ Job Description |                        | ✓                            | 1                                 | 2                 | 3                    | 4    | 5    |         |      |

| ลำดับ<br>(No.) | สมรรถนะเชิงเทคนิค (Technical Competency)                                              | ความรู้<br>(Knowledge) | ความสามารถ/<br>ทักษะ (Skill) | ระดับพนักงาน/ระดับสมรรถนะที่กำหนด |                       |                              |      |      |         |      |
|----------------|---------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|------------------------------|-----------------------------------|-----------------------|------------------------------|------|------|---------|------|
|                |                                                                                       |                        |                              | เจ้าหน้าที่                       | เจ้าหน้าที่<br>อาวุโส | ผู้ช่วย<br>ผู้จัดการ<br>แผนก | แผนก | ส่วน | รองฝ่าย | ฝ่าย |
| 11             | การประเมินค่างาน (Job Evaluation)                                                     | ✓                      |                              | 1                                 | 2                     | 3                            | 3    | 4    |         | 4    |
| 12             | การออกแบบโครงสร้างองค์กรระดับมหภาค (Macro Structure) และระดับจุลภาค (Micro Structure) | ✓                      |                              | 1                                 | 2                     | 3                            | 3    | 4    |         |      |
| 13             | แนวโน้มการพัฒนางานองค์กร (OD Trend ) ต่างๆ ทั้งในและต่างประเทศ                        | ✓                      |                              | 1                                 | 2                     | 3                            | 3    | 4    |         | 5    |

หมายเหตุ : \* สมรรถนะเฉพาะตำแหน่งงาน (Technical competency) ที่จะประเมินตำแหน่งผู้อำนวยการฝ่าย



### 5.1.2 แผนกพนักงานสัมพันธ์

| ลำดับ<br>(No.) | สมรรถนะเชิงเทคนิค (Technical Competency)                                                                                                      | ความรู้<br>(Knowledge) | ความสามารถ/<br>ทักษะ (Skill) | ระดับพนักงาน/ระดับสมรรถนะที่กำหนด |                   |                      |      |      |         |      |
|----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|------------------------------|-----------------------------------|-------------------|----------------------|------|------|---------|------|
|                |                                                                                                                                               |                        |                              | เจ้าหน้าที่                       | เจ้าหน้าที่อาวุโส | ผู้ช่วยผู้จัดการแผนก | แผนก | ส่วน | รองฝ่าย | ฝ่าย |
| 1              | กฎหมายแรงงาน และ พ.ร.บ.รัฐวิสาหกิจสัมพันธ์ *                                                                                                  | ✓                      |                              | 2                                 | 2                 | 3                    | 3    | 4    |         | 4    |
| 2              | การบริหารจัดการด้านสุขภาพและความปลอดภัยในการทำงานของพนักงาน                                                                                   |                        | ✓                            | 1                                 | 2                 | 3                    | 3    | 4    |         | 5    |
| 3              | จิตวิทยาแรงงานสัมพันธ์                                                                                                                        |                        | ✓                            | 1                                 | 2                 | 3                    | 3    | 4    |         | 5    |
| 4              | การสำรวจความผูกพันและความสัมพันธ์ของพนักงานที่มีต่อองค์กร (Engagement Survey) และการสำรวจความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction Survey) |                        | ✓                            | 1                                 | 2                 | 3                    | 3    | 4    |         | 5    |
| 5              | การบริหารการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) *                                                                                   |                        | ✓                            | 1                                 | 2                 | 3                    | 3    | 4    |         | 5    |

หมายเหตุ : \* สมรรถนะเฉพาะตำแหน่งงาน (Technical competency) ที่จะประเมินตำแหน่งผู้อำนวยการฝ่าย

## 5.2 ส่วนฝึกอบรมและพัฒนา

### 1.) สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency)

| ลำดับ<br>(No.) | คุณลักษณะ (Attribute)               | ระดับพนักงาน/ระดับสมรรถนะที่กำหนด |                   |                      |      |      |         |      |
|----------------|-------------------------------------|-----------------------------------|-------------------|----------------------|------|------|---------|------|
|                |                                     | เจ้าหน้าที่                       | เจ้าหน้าที่อาวุโส | ผู้ช่วยผู้จัดการแผนก | แผนก | ส่วน | รองฝ่าย | ฝ่าย |
| 1              | ความเข้าใจผู้อื่น                   | 1                                 | 2                 | 3                    | 4    | 4    |         | 5    |
| 2              | ความเข้าใจองค์กร                    | 1                                 | 2                 | 3                    | 4    | 4    |         | 5    |
| 3              | ความคิดเชิงกลยุทธ์                  | 1                                 | 2                 | 3                    | 4    | 4    |         | 5    |
| 4              | การปรับตัวในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง | 1                                 | 2                 | 3                    | 4    | 4    |         | 5    |
| 5              | การพัฒนาศักยภาพบุคลากร              | 1                                 | 2                 | 3                    | 4    | 4    |         | 5    |

## 2.) สมรรถนะประจำตำแหน่งงานงาน (Technical Competency)

| ลำดับ<br>(No.) | สมรรถนะเชิงเทคนิค (Technical Competency)                                                                      | ความรู้<br>(Knowledge) | ความสามารถ/<br>ทักษะ (Skill) | ระดับพนักงาน/ระดับสมรรถนะที่กำหนด |                   |                      |      |      |         |      |
|----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|------------------------------|-----------------------------------|-------------------|----------------------|------|------|---------|------|
|                |                                                                                                               |                        |                              | เจ้าหน้าที่                       | เจ้าหน้าที่อาวุโส | ผู้ช่วยผู้จัดการแผนก | แผนก | ส่วน | รองฝ่าย | ฝ่าย |
| 1              | การฝึกอบรม พัฒนา (Training & Development) *                                                                   |                        | ✓                            | 2                                 | 2                 | 3                    | 4    | 5    |         | 5    |
| 2              | การบริหารสายอาชีพ (Career Management)                                                                         | ✓                      |                              | 2                                 | 3                 | 4                    | 4    | 5    |         | 5    |
| 3              | การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning)                                                                  | ✓                      |                              | 1                                 | 2                 | 3                    | 4    | 4    |         | 5    |
| 4              | การวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร (Training Need) และการจัดทำแผนเส้นทางการฝึกอบรม (Training Road Map) * |                        | ✓                            | 2                                 | 2                 | 3                    | 4    | 5    |         | 5    |
| 5              | การออกแบบระบบประเมินผลการฝึกอบรมและการประเมินผล Return of Investment (ROI) ของการฝึกอบรม                      |                        | ✓                            | 2                                 | 2                 | 3                    | 5    | 5    |         | 5    |
| 6              | การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan)                                                        |                        | ✓                            | 2                                 | 2                 | 3                    | 4    | 4    |         | 5    |

| ลำดับ<br>(No.) | สมรรถนะเชิงเทคนิค (Technical Competency)   | ความรู้<br>(Knowledge) | ความสามารถ/<br>ทักษะ (Skill) | ระดับพนักงาน/ระดับสมรรถนะที่กำหนด |                       |                              |      |      |         |      |
|----------------|--------------------------------------------|------------------------|------------------------------|-----------------------------------|-----------------------|------------------------------|------|------|---------|------|
|                |                                            |                        |                              | เจ้าหน้าที่                       | เจ้าหน้าที่<br>อาวุโส | ผู้ช่วย<br>ผู้จัดการ<br>แผนก | แผนก | ส่วน | รองฝ่าย | ฝ่าย |
| 7              | การกำหนดสมรรถนะ (Competency)               | ✓                      |                              | 2                                 | 2                     | 3                            | 4    | 4    |         | 5    |
| 8              | การออกแบบเส้นทางเดินสายอาชีพ (Career Path) | ✓                      |                              | 1                                 | 2                     | 3                            | 5    | 5    |         | 5    |
| 9              | การจัดทำระบบ e-Learning                    | ✓                      |                              | 2                                 | 2                     | 3                            | 4    | 5    |         | 5    |
| 10             | บริหารจัดการ Talent (Talent Management)    |                        | ✓                            | 1                                 | 2                     | 3                            | 4    | 4    |         | 5    |
| 11             | การบริหารจัดการองค์ความรู้ (KM) *          |                        | ✓                            | 2                                 | 2                     | 3                            | 4    | 4    |         | 5    |
| 12             | การจัดทำค่านิยมองค์กร                      |                        | ✓                            | 1                                 | 2                     | 3                            | 4    | 4    |         | 5    |

หมายเหตุ : \* สมรรถนะเฉพาะตำแหน่งงาน (Technical competency) ที่จะประเมินตำแหน่งผู้อำนวยการฝ่าย

### 5.3 ส่วนธุรกิจ

#### 1.) สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency)

| ลำดับ<br>(No.) | คุณลักษณะ (Attribute)          | ระดับพนักงาน/ระดับสมรรถนะที่กำหนด |                   |                      |      |      |         |      |
|----------------|--------------------------------|-----------------------------------|-------------------|----------------------|------|------|---------|------|
|                |                                | เจ้าหน้าที่                       | เจ้าหน้าที่อาวุโส | ผู้ช่วยผู้จัดการแผนก | แผนก | ส่วน | รองฝ่าย | ฝ่าย |
| 1              | ความละเอียดรอบคอบ              | 1                                 | 2                 | 3                    | 4    | 5    |         | 5    |
| 2              | การวางแผนและการจัดการ          | 1                                 | 2                 | 3                    | 4    | 5    |         | 5    |
| 3              | การให้ความสำคัญแก่ผู้รับบริการ | 1                                 | 2                 | 3                    | 4    | 5    |         | 5    |
| 4              | การรวบรวมและจัดเก็บข้อมูล      | 1                                 | 2                 | 3                    | 4    | 5    |         | 5    |
| 5              | การแก้ไขปัญหา                  | 1                                 | 2                 | 3                    | 4    | 5    |         | 5    |

## 2.) สมรรถนะประจำตำแหน่งงานงาน (Technical Competency)

| ลำดับ<br>(No.) | สมรรถนะเชิงเทคนิค (Technical Competency)                  | ความรู้<br>(Knowledge) | ความสามารถ/<br>ทักษะ (Skill) | ระดับพนักงาน/ระดับสมรรถนะที่กำหนด |                       |                              |      |      |         |      |
|----------------|-----------------------------------------------------------|------------------------|------------------------------|-----------------------------------|-----------------------|------------------------------|------|------|---------|------|
|                |                                                           |                        |                              | เจ้าหน้าที่                       | เจ้าหน้าที่<br>อาวุโส | ผู้ช่วย<br>ผู้จัดการ<br>แผนก | แผนก | ส่วน | รองฝ่าย | ฝ่าย |
| 1              | การรับ ส่ง และจัดเก็บเอกสารในระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ *  |                        | ✓                            | 2                                 | 2                     | 3                            | 4    | 5    |         | 5    |
| 2              | การวางแผนการใช้และซ่อมบำรุงยานพาหนะ                       |                        | ✓                            | 2                                 | 2                     | 3                            | 4    | 5    |         | 5    |
| 3              | งานบริหารอาคารและสถานที่                                  |                        | ✓                            | 2                                 | 2                     | 3                            | 4    | 5    |         | 5    |
| 4              | การจัดการประชุม งานจัดเลี้ยงรับรอง และพิธีการต่างๆ        |                        | ✓                            | 2                                 | 2                     | 3                            | 4    | 5    |         | 5    |
| 5              | การบริหารสัญญาการให้บริการ (SLA: Service Level Agreement) |                        | ✓                            | 1                                 | 2                     | 3                            | 4    | 5    |         | 5    |

หมายเหตุ : \* สมรรถนะเฉพาะตำแหน่งงาน (Technical competency) ที่จะประเมินตำแหน่งผู้อำนวยการฝ่าย

## 6. ฝ่ายบัญชีและการเงิน

### 6.1 ส่วนงานบัญชีและการเงิน

#### 1.) สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency)

##### 6.1.1 แผนกบัญชี

| ลำดับ<br>(No.) | คุณลักษณะ (Attribute)        | ระดับพนักงาน/ระดับสมรรถนะที่กำหนด |                   |                      |      |      |         |      |
|----------------|------------------------------|-----------------------------------|-------------------|----------------------|------|------|---------|------|
|                |                              | เจ้าหน้าที่                       | เจ้าหน้าที่อาวุโส | ผู้ช่วยผู้จัดการแผนก | แผนก | ส่วน | รองฝ่าย | ฝ่าย |
| 1              | การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ | 2                                 | 2                 | 3                    | 3    | 4    |         | 5    |
| 2              | ความละเอียดรอบคอบ            | 1                                 | 2                 | 3                    | 3    | 4    |         | 5    |
| 3              | ความคิดเชิงวิเคราะห์         | 1                                 | 2                 | 3                    | 3    | 4    |         | 5    |
| 4              | การมีจิตสำนึกด้านมาตรฐาน     | 1                                 | 2                 | 3                    | 3    | 4    |         | 5    |
| 5              | การรวบรวมและจัดเก็บข้อมูล    | 1                                 | 2                 | 3                    | 3    | 4    |         | 5    |

### 6.1.2 แผนการเงิน

| ลำดับ<br>(No.) | คุณลักษณะ (Attribute)        | ระดับพนักงาน/ระดับสมรรถนะที่กำหนด |                   |                      |      |      |         |      |
|----------------|------------------------------|-----------------------------------|-------------------|----------------------|------|------|---------|------|
|                |                              | เจ้าหน้าที่                       | เจ้าหน้าที่อาวุโส | ผู้ช่วยผู้จัดการแผนก | แผนก | ส่วน | รองฝ่าย | ฝ่าย |
| 1              | การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ | 1                                 | 2                 | 3                    | 3    | 4    |         | 5    |
| 2              | ความละเอียดรอบคอบ            | 1                                 | 2                 | 3                    | 3    | 4    |         | 5    |
| 3              | ความคิดเชิงวิเคราะห์         | 1                                 | 2                 | 3                    | 3    | 4    |         | 5    |
| 4              | การมีจิตสำนึกด้านมาตรฐาน     | 1                                 | 2                 | 3                    | 3    | 4    |         | 5    |
| 5              | การรวบรวมและจัดเก็บข้อมูล    | 2                                 | 2                 | 3                    | 3    | 4    |         | 5    |



## 2.) สมรรถนะประจำตำแหน่งงานงาน (Technical Competency)

### 6.1.1 แผนกบัญชี

| ลำดับ<br>(No.) | สมรรถนะเชิงเทคนิค (Technical Competency) | ความรู้<br>(Knowledge) | ความสามารถ/<br>ทักษะ (Skill) | ระดับพนักงาน/ระดับสมรรถนะที่กำหนด |                   |                      |      |      |         |      |
|----------------|------------------------------------------|------------------------|------------------------------|-----------------------------------|-------------------|----------------------|------|------|---------|------|
|                |                                          |                        |                              | เจ้าหน้าที่                       | เจ้าหน้าที่อาวุโส | ผู้ช่วยผู้จัดการแผนก | แผนก | ส่วน | รองฝ่าย | ฝ่าย |
| 1              | มาตรฐานบัญชี *                           | ✓                      |                              | 1                                 | 2                 |                      | 3    | 3    |         | 4    |
| 2              | การจัดทำบัญชีเพื่อการบริหารและตัดสินใจ * |                        | ✓                            | 1                                 | 2                 |                      | 3    | 3    |         | 4    |
| 3              | การวางแผนภาษี                            |                        | ✓                            | 1                                 | 2                 |                      | 3    | 3    |         | 4    |
| 4              | การจัดการข้อพิพาททางภาษี                 | ✓                      |                              | 1                                 | 2                 |                      | 3    | 3    |         | 4    |
| 5              | ภาษีธุรกิจ                               | ✓                      |                              | 1                                 | 2                 |                      | 3    | 3    |         | 4    |

| ลำดับ<br>(No.) | สมรรถนะเชิงเทคนิค (Technical Competency) | ความรู้<br>(Knowledge) | ความสามารถ/<br>ทักษะ (Skill) | ระดับพนักงาน/ระดับสมรรถนะที่กำหนด |                       |                              |      |      |         |      |
|----------------|------------------------------------------|------------------------|------------------------------|-----------------------------------|-----------------------|------------------------------|------|------|---------|------|
|                |                                          |                        |                              | เจ้าหน้าที่                       | เจ้าหน้าที่<br>อาวุโส | ผู้ช่วย<br>ผู้จัดการ<br>แผนก | แผนก | ส่วน | รองฝ่าย | ฝ่าย |
| 6              | ภาษีเงินได้นิติบุคคล                     | ✓                      |                              | 1                                 | 2                     |                              | 3    | 3    |         | 4    |
| 7              | ภาษีสรรพสามิต                            | ✓                      |                              | 1                                 | 2                     |                              | 3    | 3    |         | 4    |
| 8              | ภาษีเงินได้หัก ณ ที่จ่าย                 | ✓                      |                              | 1                                 | 2                     |                              | 3    | 3    |         | 4    |
| 9              | ภาษีศุลกากร                              | ✓                      |                              | 1                                 | 2                     |                              | 3    | 3    |         | 4    |
| 10             | ภาษีท้องถิ่น                             | ✓                      |                              | 1                                 | 2                     |                              | 3    | 3    |         | 4    |

| ลำดับ<br>(No.) | สมรรถนะเชิงเทคนิค (Technical Competency) | ความรู้<br>(Knowledge) | ความสามารถ/<br>ทักษะ (Skill) | ระดับพนักงาน/ระดับสมรรถนะที่กำหนด |                       |                              |      |      |         |      |
|----------------|------------------------------------------|------------------------|------------------------------|-----------------------------------|-----------------------|------------------------------|------|------|---------|------|
|                |                                          |                        |                              | เจ้าหน้าที่                       | เจ้าหน้าที่<br>อาวุโส | ผู้ช่วย<br>ผู้จัดการ<br>แผนก | แผนก | ส่วน | รองฝ่าย | ฝ่าย |
| 11             | การจัดทำนโยบายทางบัญชี                   |                        | ✓                            |                                   |                       |                              | 3    | 3    |         | 4    |
| 12             | การจัดทำบัญชีลูกหนี้/เจ้าหนี้/ทรัพย์สิน  |                        | ✓                            | 1                                 | 2                     |                              | 3    | 3    |         | 4    |
| 13             | ระบบการควบคุมภายในและการวางระบบบัญชี     |                        | ✓                            |                                   |                       |                              | 3    | 3    |         | 4    |

หมายเหตุ : \* สมรรถนะเฉพาะตำแหน่งงาน (Technical competency) ที่จะประเมินตำแหน่งผู้อำนวยการฝ่าย

### 6.1.2 แผนการเงิน

| ลำดับ<br>(No.) | สมรรถนะเชิงเทคนิค (Technical Competency)            | ความรู้<br>(Knowledge) | ความสามารถ/<br>ทักษะ (Skill) | ระดับพนักงาน/ระดับสมรรถนะที่กำหนด |                   |                      |      |      |         |      |
|----------------|-----------------------------------------------------|------------------------|------------------------------|-----------------------------------|-------------------|----------------------|------|------|---------|------|
|                |                                                     |                        |                              | เจ้าหน้าที่                       | เจ้าหน้าที่อาวุโส | ผู้ช่วยผู้จัดการแผนก | แผนก | ส่วน | รองฝ่าย | ฝ่าย |
| 1              | การจัดทำโครงสร้างทางการเงิน                         | ✓                      |                              | 1                                 | 2                 |                      | 3    | 3    |         | 4    |
| 2              | การวิเคราะห์และจัดทำงบการเงิน *                     |                        | ✓                            | 1                                 | 2                 |                      | 3    | 3    |         | 4    |
| 3              | การจัดทำสัญญา ข้อตกลงทางการเงิน                     |                        | ✓                            | 1                                 | 2                 |                      | 3    | 3    |         | 4    |
| 4              | งานบริหารสภาพคล่อง                                  |                        | ✓                            | 1                                 | 2                 |                      | 3    | 3    |         | 4    |
| 5              | การจัดการแหล่งเงินกู้ รูปแบบและเงื่อนไขการจัดหาเงิน |                        | ✓                            | 1                                 | 2                 |                      | 3    | 3    |         | 4    |

| ลำดับ<br>(No.) | สมรรถนะเชิงเทคนิค (Technical Competency)                                    | ความรู้<br>(Knowledge) | ความสามารถ/<br>ทักษะ (Skill) | ระดับพนักงาน/ระดับสมรรถนะที่กำหนด |                   |                      |      |      |         |      |
|----------------|-----------------------------------------------------------------------------|------------------------|------------------------------|-----------------------------------|-------------------|----------------------|------|------|---------|------|
|                |                                                                             |                        |                              | เจ้าหน้าที่                       | เจ้าหน้าที่อาวุโส | ผู้ช่วยผู้จัดการแผนก | แผนก | ส่วน | รองฝ่าย | ฝ่าย |
| 6              | การจัดทำงบกระแสเงินสด *                                                     |                        | ✓                            | 1                                 | 2                 |                      | 3    | 3    |         | 4    |
| 7              | การวิเคราะห์ประเมินความเสี่ยงทางการเงิน                                     |                        | ✓                            | 1                                 | 2                 |                      | 3    | 3    |         | 4    |
| 8              | ระบบธนาคารด้านการรับฝาก ถอนเงิน โอนเงิน รวมถึงเอกสารทางการเงินที่เกี่ยวข้อง | ✓                      |                              | 1                                 | 2                 |                      | 3    | 3    |         | 4    |
| 9              | การวิเคราะห์สถานการณ์ตลาดเงิน ตลาดทุน และตลาดแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ    |                        | ✓                            | 1                                 | 2                 |                      | 3    | 3    |         | 4    |
| 10             | เงื่อนไขสัญญาเงินกู้ และสถาบันการเงิน (Financing Loan)                      | ✓                      |                              | 1                                 | 2                 |                      | 3    | 3    |         | 4    |

หมายเหตุ : \* สมรรถนะเฉพาะตำแหน่งงาน (Technical competency) ที่จะประเมินตำแหน่งผู้อำนวยการฝ่าย

## 6.2 ส่วนพัสดุและบริหารทรัพย์สิน

### 1.) สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency)

#### 6.2.1 แผนกพัสดุ

| ลำดับ<br>(No.) | คุณลักษณะ (Attribute)          | ระดับพนักงาน/ระดับสมรรถนะที่กำหนด |                   |                      |      |      |         |      |
|----------------|--------------------------------|-----------------------------------|-------------------|----------------------|------|------|---------|------|
|                |                                | เจ้าหน้าที่                       | เจ้าหน้าที่อาวุโส | ผู้ช่วยผู้จัดการแผนก | แผนก | ส่วน | รองฝ่าย | ฝ่าย |
| 1              | การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ   | 1                                 | 2                 | 3                    | 3    | 4    |         | 5    |
| 2              | การให้ความสำคัญแก่ผู้รับบริการ | 1                                 | 2                 | 3                    | 3    | 4    |         | 5    |
| 3              | ความละเอียดรอบคอบ              | 1                                 | 2                 | 3                    | 3    | 4    |         | 5    |
| 4              | การรวบรวมและจัดเก็บข้อมูล      | 1                                 | 2                 | 3                    | 3    | 4    |         | 5    |
| 5              | การวางแผนงานและการจัดการ       | 1                                 | 2                 | 3                    | 3    | 4    |         | 5    |

### 6.2.2 แผนกบัญชีทรัพย์สิน

| ลำดับ<br>(No.) | คุณลักษณะ (Attribute)        | ระดับพนักงาน/ระดับสมรรถนะที่กำหนด |                   |                      |      |      |         |      |
|----------------|------------------------------|-----------------------------------|-------------------|----------------------|------|------|---------|------|
|                |                              | เจ้าหน้าที่                       | เจ้าหน้าที่อาวุโส | ผู้ช่วยผู้จัดการแผนก | แผนก | ส่วน | รองฝ่าย | ฝ่าย |
| 1              | การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ | 2                                 | 3                 | 3                    | 3    | 4    |         | 5    |
| 2              | ความละเอียดรอบคอบ            | 2                                 | 2                 | 3                    | 3    | 4    |         | 5    |
| 3              | การวางแผนงานและการจัดการ     | 1                                 | 2                 | 2                    | 3    | 3    |         | 5    |
| 4              | การรวบรวมและจัดเก็บข้อมูล    | 2                                 | 2                 | 3                    | 3    | 4    |         | 5    |
| 5              | การแก้ไขปัญหา                | 1                                 | 2                 | 2                    | 3    | 4    |         | 5    |

## 2.) สมรรถนะประจำตำแหน่งงานงาน (Technical Competency)

### 6.2.1 แผนกพัสดุ

| ลำดับ<br>(No.) | สมรรถนะเชิงเทคนิค (Technical Competency)                                       | ความรู้<br>(Knowledge) | ความสามารถ/<br>ทักษะ (Skill) | ระดับพนักงาน/ระดับสมรรถนะที่กำหนด |                       |                              |      |      |         |      |
|----------------|--------------------------------------------------------------------------------|------------------------|------------------------------|-----------------------------------|-----------------------|------------------------------|------|------|---------|------|
|                |                                                                                |                        |                              | เจ้าหน้าที่                       | เจ้าหน้าที่<br>อาวุโส | ผู้ช่วย<br>ผู้จัดการ<br>แผนก | แผนก | ส่วน | รองฝ่าย | ฝ่าย |
| 1              | การบริหารพัสดุคงคลัง (รับ เก็บ จ่าย Coding ตัดสต็อก<br>วางแผนการบริหารวัสดุ) * |                        | ✓                            | 1                                 | 2                     |                              | 3    | 4    |         |      |
| 2              | การขนย้ายและจัดเก็บพัสดุอย่างปลอดภัย                                           |                        | ✓                            | 1                                 | 2                     |                              | 3    | 3    |         |      |
| 3              | เทคนิคการเก็บรักษาพัสดุ                                                        |                        | ✓                            | 1                                 | 2                     |                              | 3    | 4    |         |      |
| 4              | การจัดทำ Maximum และ Minimum Stock ของพัสดุ<br>ในคลัง *                        |                        | ✓                            | 1                                 | 2                     |                              | 3    | 4    |         |      |
| 5              | การบันทึกข้อมูล Material Data                                                  |                        | ✓                            | 1                                 | 2                     |                              | 3    | 4    |         |      |



| ลำดับ<br>(No.) | สมรรถนะเชิงเทคนิค (Technical Competency)                                     | ความรู้<br>(Knowledge) | ความสามารถ/<br>ทักษะ (Skill) | ระดับพนักงาน/ระดับสมรรถนะที่กำหนด |                       |                              |      |      |         |      |
|----------------|------------------------------------------------------------------------------|------------------------|------------------------------|-----------------------------------|-----------------------|------------------------------|------|------|---------|------|
|                |                                                                              |                        |                              | เจ้าหน้าที่                       | เจ้าหน้าที่<br>อาวุโส | ผู้ช่วย<br>ผู้จัดการ<br>แผนก | แผนก | ส่วน | รองฝ่าย | ฝ่าย |
| 6              | การจัดทำทะเบียนพัสดุคงคลัง                                                   |                        | ✓                            | 1                                 | 2                     |                              | 3    | 4    |         |      |
| 7              | กระบวนการตรวจรับขององค์กร                                                    |                        | ✓                            | 1                                 | 2                     |                              | 3    | 4    |         |      |
| 8              | นโยบาย ระเบียบ และข้อกำหนด ขั้นตอนและวิธีปฏิบัติงาน<br>ทางด้านพัสดุขององค์กร | ✓                      |                              | 1                                 | 2                     |                              | 3    | 4    |         |      |
| 9              | ระเบียบกระทรวงการคลัง ว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและ<br>การบริหารพัสดุภาครัฐ    | ✓                      |                              | 1                                 | 2                     |                              | 3    | 4    |         |      |
| 10             | คุณสมบัติของพัสดุ                                                            | ✓                      |                              | 1                                 | 2                     |                              | 3    | 4    |         |      |

| ลำดับ<br>(No.) | สมรรถนะเชิงเทคนิค (Technical Competency) | ความรู้<br>(Knowledge) | ความสามารถ/<br>ทักษะ (Skill) | ระดับพนักงาน/ระดับสมรรถนะที่กำหนด |                       |                              |      |      |         |      |
|----------------|------------------------------------------|------------------------|------------------------------|-----------------------------------|-----------------------|------------------------------|------|------|---------|------|
|                |                                          |                        |                              | เจ้าหน้าที่                       | เจ้าหน้าที่<br>อาวุโส | ผู้ช่วย<br>ผู้จัดการ<br>แผนก | แผนก | ส่วน | รองฝ่าย | ฝ่าย |
| 11             | การตัดจำหน่ายพัสดุ ทรัพย์สิน             |                        | ✓                            | 1                                 | 2                     |                              | 3    | 4    |         |      |
| 12             | การตรวจนับพัสดุ                          |                        | ✓                            | 1                                 | 2                     |                              | 3    | 4    |         |      |
| 13             | การเก็บวัสดุอันตรายในคลัง                |                        | ✓                            | 1                                 | 2                     |                              | 3    | 4    |         |      |
| 14             | การขับรถ Folk Lift                       |                        | ✓                            | 1                                 | 2                     |                              | 3    | 3    |         |      |

หมายเหตุ : \* สมรรถนะเฉพาะตำแหน่งงาน (Technical competency) ที่จะประเมินตำแหน่งผู้อำนวยการฝ่าย

### 6.2.2 แผนกบัญชีทรัพย์สิน

| ลำดับ<br>(No.) | สมรรถนะเชิงเทคนิค (Technical Competency)                                     | ความรู้<br>(Knowledge) | ความสามารถ/<br>ทักษะ (Skill) | ระดับพนักงาน/ระดับสมรรถนะที่กำหนด |                   |                      |      |      |         |      |
|----------------|------------------------------------------------------------------------------|------------------------|------------------------------|-----------------------------------|-------------------|----------------------|------|------|---------|------|
|                |                                                                              |                        |                              | เจ้าหน้าที่                       | เจ้าหน้าที่อาวุโส | ผู้ช่วยผู้จัดการแผนก | แผนก | ส่วน | รองฝ่าย | ฝ่าย |
| 1              | การจัดทำบัญชีทรัพย์สิน *                                                     |                        | ✓                            | 2                                 | 2                 |                      | 3    | 3    |         |      |
| 2              | การกำหนดรหัสทรัพย์สิน การขึ้นทะเบียนทรัพย์สิน<br>การปรับปรุงทะเบียนทรัพย์สิน |                        | ✓                            | 1                                 | 2                 |                      | 4    | 4    |         |      |
| 3              | กระบวนการการตรวจนับทรัพย์สิน                                                 |                        | ✓                            | 2                                 | 2                 |                      | 3    | 4    |         |      |
| 4              | การตัดจำหน่ายทรัพย์สิน                                                       |                        | ✓                            | 1                                 | 2                 |                      | 3    | 4    |         |      |
| 5              | การประมวลทรัพย์สินตาม พรบ. 2560                                              | ✓                      |                              | 1                                 | 2                 |                      | 3    | 4    |         |      |

| ลำดับ<br>(No.) | สมรรถนะเชิงเทคนิค (Technical Competency)                                     | ความรู้<br>(Knowledge) | ความสามารถ/<br>ทักษะ (Skill) | ระดับพนักงาน/ระดับสมรรถนะที่กำหนด |                       |                              |      |      |         |      |
|----------------|------------------------------------------------------------------------------|------------------------|------------------------------|-----------------------------------|-----------------------|------------------------------|------|------|---------|------|
|                |                                                                              |                        |                              | เจ้าหน้าที่                       | เจ้าหน้าที่<br>อาวุโส | ผู้ช่วย<br>ผู้จัดการ<br>แผนก | แผนก | ส่วน | รองฝ่าย | ฝ่าย |
| 6              | การคำนวณค่าเสื่อมราคา *                                                      |                        | ✓                            | 2                                 | 3                     |                              | 3    | 4    |         |      |
| 7              | การจัดทำทะเบียนทรัพย์สิน                                                     |                        | ✓                            | 2                                 | 3                     |                              | 4    | 4    |         |      |
| 8              | กระบวนการตรวจรับขององค์กร                                                    | ✓                      |                              | 2                                 | 3                     |                              | 3    | 4    |         |      |
| 9              | นโยบาย ระเบียบ และข้อกำหนด ขั้นตอนและวิธีปฏิบัติงาน<br>ทางด้านพัสดุขององค์กร | ✓                      |                              | 1                                 | 2                     |                              | 3    | 4    |         |      |
| 10             | ระเบียบกระทรวงการคลัง ว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการ<br>บริหารพัสดุภาครัฐ    | ✓                      |                              | 1                                 | 2                     |                              | 3    | 4    |         |      |

หมายเหตุ : \* สมรรถนะเฉพาะตำแหน่งงาน (Technical competency) ที่จะประเมินตำแหน่งผู้อำนวยการฝ่าย

## 7. ฝ่ายธุรกิจองค์กร

### 7.1 ส่วนการตลาดและพัฒนาธุรกิจ

#### 1.) สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency)

| ลำดับ<br>(No.) | คุณลักษณะ (Attribute)               | ระดับพนักงาน/ระดับสมรรถนะที่กำหนด |                   |                      |      |            |      |         |      |
|----------------|-------------------------------------|-----------------------------------|-------------------|----------------------|------|------------|------|---------|------|
|                |                                     | เจ้าหน้าที่                       | เจ้าหน้าที่อาวุโส | ผู้ช่วยผู้จัดการแผนก | แผนก | แผนกอาวุโส | ส่วน | รองฝ่าย | ฝ่าย |
| 1              | ความคิดเชิงสร้างสรรค์               | 1                                 | 2                 |                      | 3    |            | 4    |         | 5    |
| 2              | การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ        | 2                                 | 2                 |                      | 3    |            | 4    |         | 4    |
| 3              | ความคิดริเริ่มและดำเนินการเชิงรุก   | 1                                 | 2                 |                      | 3    |            | 3    |         | 4    |
| 4              | การสร้างเครือข่าย                   | 2                                 | 2                 |                      | 3    |            | 4    |         | 5    |
| 5              | การปรับตัวในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง | 2                                 | 3                 |                      | 4    |            | 4    |         | 5    |

## 2.) สมรรถนะประจำตำแหน่งงานงาน (Technical Competency)

| ลำดับ<br>(No.) | สมรรถนะเชิงเทคนิค<br>(Technical Competency)                                | ความรู้<br>(Knowledge) | ความสามารถ/<br>ทักษะ (Skill) | ระดับพนักงาน/ระดับสมรรถนะที่กำหนด |                   |                      |      |            |      |         |      |
|----------------|----------------------------------------------------------------------------|------------------------|------------------------------|-----------------------------------|-------------------|----------------------|------|------------|------|---------|------|
|                |                                                                            |                        |                              | เจ้าหน้าที่                       | เจ้าหน้าที่อาวุโส | ผู้ช่วยผู้จัดการแผนก | แผนก | แผนกอาวุโส | ส่วน | รองฝ่าย | ฝ่าย |
| 1              | การสำรวจความพึงพอใจและความต้องการของลูกค้า (Customer Satisfaction)         | ✓                      |                              | 2                                 | 2                 |                      | 3    |            | 3    |         | 4    |
| 2              | การหาพันธมิตรทางธุรกิจ *                                                   |                        | ✓                            | 2                                 | 2                 |                      | 3    |            | 3    |         | 4    |
| 3              | การบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า (CRM) *                                        |                        | ✓                            | 1                                 | 2                 |                      | 3    |            | 4    |         | 5    |
| 4              | การตลาดเชิงกิจกรรมเพื่อสร้างประสบการณ์กับลูกค้า (Experiential Marketing) * |                        | ✓                            | 1                                 | 2                 |                      | 3    |            | 4    |         | 5    |
| 5              | การคาดการณ์แนวโน้มและโอกาสทางธุรกิจ (Business trend & opportunity)         | ✓                      |                              | 1                                 | 2                 |                      | 2    |            | 3    |         | 4    |

| ลำดับ<br>(No.) | สมรรถนะเชิงเทคนิค<br>(Technical Competency) | ความรู้<br>(Knowledge) | ความสามารถ/<br>ทักษะ (Skill) | ระดับพนักงาน/ระดับสมรรถนะที่กำหนด |                       |                              |      |                |      |         |      |
|----------------|---------------------------------------------|------------------------|------------------------------|-----------------------------------|-----------------------|------------------------------|------|----------------|------|---------|------|
|                |                                             |                        |                              | เจ้าหน้าที่                       | เจ้าหน้าที่<br>อาวุโส | ผู้ช่วย<br>ผู้จัดการ<br>แผนก | แผนก | แผนก<br>อาวุโส | ส่วน | รองฝ่าย | ฝ่าย |
| 6              | การพัฒนาธุรกิจอย่างยั่งยืน                  | ✓                      |                              | 1                                 | 2                     |                              | 3    |                | 3    |         | 4    |
| 7              | การพัฒนาและวางแผนการตลาด                    |                        | ✓                            | 2                                 | 2                     |                              | 3    |                | 4    |         | 5    |
| 8              | การบริหารพื้นที่เชิงพาณิชย์                 |                        | ✓                            | 2                                 | 2                     |                              | 3    |                | 4    |         | 5    |

หมายเหตุ : \* สมรรถนะเฉพาะตำแหน่งงาน (Technical competency) ที่จะประเมินตำแหน่งผู้อำนวยการฝ่าย

## 7.2 ส่วนสื่อสารองค์กรและลูกค้าสัมพันธ์

### 1.) สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency)

| ลำดับ<br>(No.) | คุณลักษณะ (Attribute)          | ระดับพนักงาน/ระดับสมรรถนะที่กำหนด |                   |                      |      |            |      |         |      |
|----------------|--------------------------------|-----------------------------------|-------------------|----------------------|------|------------|------|---------|------|
|                |                                | เจ้าหน้าที่                       | เจ้าหน้าที่อาวุโส | ผู้ช่วยผู้จัดการแผนก | แผนก | แผนกอาวุโส | ส่วน | รองฝ่าย | ฝ่าย |
| 1              | การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ   | 1                                 | 2                 |                      | 2    | 3          | 4    | 4       | 5    |
| 2              | การให้ความสำคัญแก่ผู้รับบริการ | 1                                 | 2                 |                      | 3    | 3          | 4    | 4       | 5    |
| 3              | การสร้างสัมพันธภาพ             | 1                                 | 1                 |                      | 2    | 3          | 4    | 4       | 5    |
| 4              | ความคิดเชิงสร้างสรรค์          | 1                                 | 1                 |                      | 2    | 2          | 3    | 3       | 4    |
| 5              | การแก้ไขปัญหา                  | 1                                 | 1                 |                      | 2    | 2          | 3    | 4       | 5    |



## 2.) สมรรถนะประจำตำแหน่งงานงาน (Technical Competency)

| ลำดับ<br>(No.) | สมรรถนะเชิงเทคนิค<br>(Technical Competency)   | ความรู้<br>(Knowledge) | ความสามารถ/<br>ทักษะ (Skill) | ระดับพนักงาน/ระดับสมรรถนะที่กำหนด    |                       |                              |      |                |      |         |      |
|----------------|-----------------------------------------------|------------------------|------------------------------|--------------------------------------|-----------------------|------------------------------|------|----------------|------|---------|------|
|                |                                               |                        |                              | เจ้าหน้าที่<br>เจ้าหน้าที่<br>อาวุโส | เจ้าหน้าที่<br>อาวุโส | ผู้ช่วย<br>ผู้จัดการ<br>แผนก | แผนก | แผนก<br>อาวุโส | ส่วน | รองฝ่าย | ฝ่าย |
| 1              | การบริหารจัดการทัศนคติจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย |                        | ✓                            | 1                                    | 1                     |                              | 2    | 2              | 3    | 4       | 5    |
| 2              | การบริหารเครือข่ายความสัมพันธ์กับสื่อมวลชน *  |                        | ✓                            | 1                                    | 1                     |                              | 2    | 2              | 3    | 4       | 5    |
| 3              | การออกแบบดำเนินงานประชาสัมพันธ์ *             |                        | ✓                            | 1                                    | 1                     |                              | 2    | 2              | 3    | 4       | 5    |
| 4              | กระบวนการมีส่วนร่วม                           |                        | ✓                            | 1                                    | 1                     |                              | 2    | 2              | 3    | 4       | 5    |
| 5              | การประเมินผลการดำเนินงานและผลการสื่อสาร       |                        | ✓                            | 1                                    | 1                     |                              | 2    | 2              | 3    | 4       | 5    |

| ลำดับ<br>(No.) | สมรรถนะเชิงเทคนิค<br>(Technical Competency)                        | ความรู้<br>(Knowledge) | ความสามารถ/<br>ทักษะ (Skill) | ระดับพนักงาน/ระดับสมรรถนะที่กำหนด |                       |                              |      |                |      |         |      |
|----------------|--------------------------------------------------------------------|------------------------|------------------------------|-----------------------------------|-----------------------|------------------------------|------|----------------|------|---------|------|
|                |                                                                    |                        |                              | เจ้าหน้าที่                       | เจ้าหน้าที่<br>อาวุโส | ผู้ช่วย<br>ผู้จัดการ<br>แผนก | แผนก | แผนก<br>อาวุโส | ส่วน | รองฝ่าย | ฝ่าย |
| 6              | การบริหารการสื่อสารในภาวะวิกฤต (Crisis Communication Management) * |                        | ✓                            | 1                                 | 1                     |                              | 2    | 2              | 3    | 4       | 5    |
| 7              | ระเบียบงานพิธีการ                                                  | ✓                      |                              | 1                                 | 1                     |                              | 2    | 2              | 3    | 4       | 5    |
| 8              | การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (CRM)                                      |                        | ✓                            | 1                                 | 1                     |                              | 2    | 2              | 3    | 4       | 5    |
| 9              | การเขียนข่าวเพื่อการประชาสัมพันธ์                                  |                        | ✓                            | 1                                 | 1                     |                              | 2    | 2              | 3    | 4       | 5    |
| 10             | การใช้ภาษาเพื่อการสื่อสาร                                          |                        | ✓                            | 1                                 | 1                     |                              | 2    | 2              | 3    | 4       | 5    |

หมายเหตุ : \* สมรรถนะเฉพาะตำแหน่งงาน (Technical competency) ที่จะประเมินตำแหน่งผู้อำนวยการฝ่าย

## 8. ส่วนจัดซื้อ

### 1.) สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency)

| ลำดับ<br>(No.) | คุณลักษณะ (Attribute)               | ระดับพนักงาน/ระดับสมรรถนะที่กำหนด |                   |                      |      |      |         |      |
|----------------|-------------------------------------|-----------------------------------|-------------------|----------------------|------|------|---------|------|
|                |                                     | เจ้าหน้าที่                       | เจ้าหน้าที่อาวุโส | ผู้ช่วยผู้จัดการแผนก | แผนก | ส่วน | รองฝ่าย | ฝ่าย |
| 1              | การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ        | 1                                 | 2                 |                      | 3    | 4    |         |      |
| 2              | ความละเอียดรอบคอบ                   | 1                                 | 2                 |                      | 3    | 4    |         |      |
| 3              | ความคิดเชิงวิเคราะห์                | 1                                 | 2                 |                      | 3    | 4    |         |      |
| 4              | การแก้ไขปัญหา                       | 1                                 | 2                 |                      | 3    | 4    |         |      |
| 5              | การปรับตัวในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง | 1                                 | 2                 |                      | 3    | 4    |         |      |

## 2.) สมรรถนะประจำตำแหน่งงานงาน (Technical Competency)

| ลำดับ<br>(No.) | สมรรถนะเชิงเทคนิค (Technical Competency)                                 | ความรู้<br>(Knowledge) | ความสามารถ/<br>ทักษะ (Skill) | ระดับพนักงาน/ระดับสมรรถนะที่กำหนด |                   |                      |      |      |         |      |
|----------------|--------------------------------------------------------------------------|------------------------|------------------------------|-----------------------------------|-------------------|----------------------|------|------|---------|------|
|                |                                                                          |                        |                              | เจ้าหน้าที่                       | เจ้าหน้าที่อาวุโส | ผู้ช่วยผู้จัดการแผนก | แผนก | ส่วน | รองฝ่าย | ฝ่าย |
| 1              | การเปรียบเทียบราคาและเจรจาต่อรองกับผู้ขาย                                |                        | ✓                            | 1                                 | 2                 |                      | 3    | 4    |         |      |
| 2              | การจัดทำงบประมาณการใช้จ่ายของแผนกจัดซื้อ                                 | ✓                      |                              | 1                                 | 1                 |                      | 3    | 4    |         |      |
| 3              | นโยบาย ระเบียบ และข้อกำหนด ขั้นตอนและวิธีปฏิบัติงานทางด้านพัสดุของภาครัฐ | ✓                      |                              | 2                                 | 2                 |                      | 3    | 4    |         |      |
| 4              | ระเบียบกระทรวงการคลัง ว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ    | ✓                      |                              | 2                                 | 2                 |                      | 3    | 4    |         |      |
| 5              | ระบบการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ (e-GP)                                       |                        | ✓                            | 2                                 | 2                 |                      | 3    | 4    |         |      |

| ลำดับ<br>(No.) | สมรรถนะเชิงเทคนิค (Technical Competency)                                 | ความรู้<br>(Knowledge) | ความสามารถ/<br>ทักษะ (Skill) | ระดับพนักงาน/ระดับสมรรถนะที่กำหนด |                       |                              |      |      |         |      |
|----------------|--------------------------------------------------------------------------|------------------------|------------------------------|-----------------------------------|-----------------------|------------------------------|------|------|---------|------|
|                |                                                                          |                        |                              | เจ้าหน้าที่                       | เจ้าหน้าที่<br>อาวุโส | ผู้ช่วย<br>ผู้จัดการ<br>แผนก | แผนก | ส่วน | รองฝ่าย | ฝ่าย |
| 6              | การกำหนดสเปกกลางและราคากลางสำหรับการจัดซื้อ<br>จัดหา                     |                        | ✓                            | 1                                 | 2                     |                              | 3    | 4    |         |      |
| 7              | การหาข้อมูลแหล่งผลิต แหล่งขายวัสดุอุปกรณ์ และ<br>Supplier ที่ให้บริการ   |                        | ✓                            | 1                                 | 2                     |                              | 3    | 4    |         |      |
| 8              | ข้อมูลผลิตภัณฑ์ที่ต้องจัดซื้อจัดหา (Product Knowledge<br>for Purchasing) |                        | ✓                            | 1                                 | 2                     |                              | 3    | 4    |         |      |
| 9              | การจัดทำสัญญาจัดซื้อจัดจ้าง และการบริหารสัญญา                            |                        | ✓                            | 2                                 | 2                     |                              | 3    | 4    |         |      |
| 10             | การกำหนดเกณฑ์ตรวจสอบและประเมิน Vendor/<br>Supplier                       | ✓                      |                              | 1                                 | 1                     |                              | 3    | 4    |         |      |

## 9. ฝ่ายควบคุมการเดินรถ

### 9.1 ส่วนควบคุมการเดินรถ

#### 1.) สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency)

##### 9.1.1 แผนกควบคุมการเดินรถไฟฟ้า

| ลำดับ<br>(No.) | คุณลักษณะ (Attribute)             | ระดับพนักงาน/ระดับสมรรถนะที่กำหนด |                   |                    |                      |      |      |         |      |
|----------------|-----------------------------------|-----------------------------------|-------------------|--------------------|----------------------|------|------|---------|------|
|                |                                   | เจ้าหน้าที่                       | เจ้าหน้าที่อาวุโส | หัวหน้าเจ้าหน้าที่ | ผู้ช่วยผู้จัดการแผนก | แผนก | ส่วน | รองฝ่าย | ฝ่าย |
| 1              | การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ      | 2                                 | 3                 | 3                  | 4                    | 4    | 5    |         | 5    |
| 2              | ความละเอียดรอบคอบ                 | 1                                 | 2                 | 3                  | 4                    | 5    | 5    |         | 5    |
| 3              | ความคิดริเริ่มและดำเนินการเชิงรุก | 1                                 | 2                 | 3                  | 4                    | 4    | 5    |         | 5    |
| 4              | การมีจิตสำนึกด้านมาตรฐาน          | 1                                 | 2                 | 3                  | 4                    | 4    | 5    |         | 5    |
| 5              | การแก้ไขปัญหา                     | 1                                 | 2                 | 3                  | 4                    | 4    | 5    |         | 5    |

### 9.1.2 แผนกควบคุมระบบวิศวกรรมและข้อมูล

| ลำดับ<br>(No.) | คุณลักษณะ (Attribute)             | ระดับพนักงาน/ระดับสมรรถนะที่กำหนด |                   |                    |                      |      |      |         |      |
|----------------|-----------------------------------|-----------------------------------|-------------------|--------------------|----------------------|------|------|---------|------|
|                |                                   | เจ้าหน้าที่                       | เจ้าหน้าที่อาวุโส | หัวหน้าเจ้าหน้าที่ | ผู้ช่วยผู้จัดการแผนก | แผนก | ส่วน | รองฝ่าย | ฝ่าย |
| 1              | การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ      | 2                                 | 3                 | 3                  | 4                    | 4    | 5    |         | 5    |
| 2              | ความละเอียดรอบคอบ                 | 1                                 | 2                 | 3                  | 4                    | 5    | 5    |         | 5    |
| 3              | ความคิดริเริ่มและดำเนินการเชิงรุก | 1                                 | 2                 | 3                  | 4                    | 4    | 5    |         | 5    |
| 4              | การมีจิตสำนึกด้านมาตรฐาน          | 1                                 | 2                 | 3                  | 4                    | 4    | 5    |         | 5    |
| 5              | การแก้ไขปัญหา                     | 1                                 | 2                 | 3                  | 4                    | 4    | 5    |         | 5    |

## 2.) สมรรถนะประจำตำแหน่งงานงาน (Technical Competency)

### 9.1.1 แผนกควบคุมการเดินรถไฟฟ้า

| ลำดับ<br>(No.) | สมรรถนะเชิงเทคนิค<br>(Technical Competency)                               | ความรู้<br>(Knowledge) | ความสามารถ/<br>ทักษะ (Skill) | ระดับพนักงาน/ระดับสมรรถนะที่กำหนด    |                                                  |                              |      |      |              |         |      |
|----------------|---------------------------------------------------------------------------|------------------------|------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------------------|------------------------------|------|------|--------------|---------|------|
|                |                                                                           |                        |                              | เจ้าหน้าที่<br>เจ้าหน้าที่<br>อาวุโส | หัวหน้า<br>เจ้าหน้าที่/<br>เจ้าหน้าที่<br>อาวุโส | ผู้ช่วย<br>ผู้จัดการ<br>แผนก | แผนก | ส่วน | ผู้เชี่ยวชาญ | รองฝ่าย | ฝ่าย |
| 1              | ระบบควบคุมรถไฟฟ้า *                                                       |                        | ✓                            | 1                                    | 2                                                | 4                            | 4    | 5    |              |         | 5    |
| 2              | การวางแผนตารางการเดินรถ                                                   | ✓                      |                              | 1                                    | 2                                                | 3                            | 4    | 4    |              |         | 4    |
| 3              | ควบคุมระบบวิศวกรรม (SCADA)                                                | ✓                      |                              | 1                                    | 2                                                | 4                            | 4    | 4    |              |         | 4    |
| 4              | ระบบวิศวกรรม(ECO)                                                         |                        | ✓                            | 2                                    | 3                                                | 4                            | 4    | 4    |              |         | 4    |
| 5              | การตรวจสอบและรายงานเหตุการณ์ และอุบัติเหตุ<br>การเดินรถ และระบบวิศวกรรม * | ✓                      |                              | 2                                    | 3                                                | 4                            | 4    | 4    |              |         | 4    |

หมายเหตุ : \* สมรรถนะเฉพาะตำแหน่งงาน (Technical competency) ที่จะประเมินตำแหน่งผู้อำนวยการฝ่าย



### 9.1.2 แผนกควบคุมระบบวิศวกรรมและข้อมูล

| ลำดับ<br>(No.) | สมรรถนะเชิงเทคนิค<br>(Technical Competency)                             | ความรู้<br>(Knowledge) | ความสามารถ/<br>ทักษะ (Skill) | ระดับพนักงาน/ระดับสมรรถนะที่กำหนด |                                                  |                              |      |      |              |         |      |
|----------------|-------------------------------------------------------------------------|------------------------|------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------------------|------------------------------|------|------|--------------|---------|------|
|                |                                                                         |                        |                              | เจ้าหน้าที่                       | หัวหน้า<br>เจ้าหน้าที่/<br>เจ้าหน้าที่<br>อาวุโส | ผู้ช่วย<br>ผู้จัดการ<br>แผนก | แผนก | ส่วน | ผู้เชี่ยวชาญ | รองฝ่าย | ฝ่าย |
| 1              | ระบบควบคุมระบบวิศวกรรม (SCADA) *                                        |                        | ✓                            | 3                                 | 4                                                | 4                            | 4    | 4    |              |         | 4    |
| 2              | การตรวจสอบและรายงานเหตุการณ์ และอุบัติเหตุ<br>การเดินรถ และระบบวิศวกรรม |                        | ✓                            | 2                                 | 3                                                | 4                            | 4    | 4    |              |         | 4    |
| 3              | การตรวจสอบสถานะระบบไฟฟ้า และอุปกรณ์ใน<br>ระบบวิศวกรรม                   |                        | ✓                            | 3                                 | 4                                                | 4                            | 4    | 4    |              |         | 4    |
| 4              | การใช้งานในระบบ SAP                                                     |                        | ✓                            | 3                                 | 4                                                | 4                            | 4    | 4    |              |         | 4    |
| 5              | ระบบควบคุมการเดินรถ                                                     | ✓                      |                              | 1                                 | 2                                                | 2                            | 3    | 4    |              |         | 5    |

หมายเหตุ : \* สมรรถนะเฉพาะตำแหน่งงาน (Technical competency) ที่จะประเมินตำแหน่งผู้อำนวยการฝ่าย

## 9.2 ส่วนปฏิบัติการเดินรถไฟฟ้า

### 1.) สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency)

#### 9.2.1 – 9.2.2 แผนปฏิบัติการเดินรถไฟฟ้า 1, 2

| ลำดับ<br>(No.) | คุณลักษณะ (Attribute)          | ระดับพนักงาน/ระดับสมรรถนะที่กำหนด |                       |                        |                              |      |      |         |      |
|----------------|--------------------------------|-----------------------------------|-----------------------|------------------------|------------------------------|------|------|---------|------|
|                |                                | เจ้าหน้าที่                       | เจ้าหน้าที่<br>อาวุโส | หัวหน้า<br>เจ้าหน้าที่ | ผู้ช่วย<br>ผู้จัดการ<br>แผนก | แผนก | ส่วน | รองฝ่าย | ฝ่าย |
| 1              | การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ   | 2                                 | 3                     |                        | 4                            | 5    | 5    |         | 5    |
| 2              | การให้ความสำคัญแก่ผู้รับบริการ | 1                                 | 2                     |                        | 3                            | 4    | 5    |         | 5    |
| 3              | การมีจิตสำนึกด้านมาตรฐาน       | 2                                 | 3                     |                        | 3                            | 4    | 5    |         | 5    |
| 4              | การแก้ไขปัญหา                  | 1                                 | 2                     |                        | 3                            | 4    | 5    |         | 5    |
| 5              | ความทุ่มเทต่อองค์กร            | 2                                 | 3                     |                        | 4                            | 5    | 5    |         | 5    |

## 2.) สมรรถนะประจำตำแหน่งงานงาน (Technical Competency)

### 9.2.1 – 9.2.2 แผนปฏิบัติการเดินรถไฟฟ้า 1, 2

| ลำดับ<br>(No.) | สมรรถนะเชิงเทคนิค<br>(Technical Competency)                           | ความรู้<br>(Knowledge) | ความสามารถ/<br>ทักษะ (Skill) | ระดับพนักงาน/ระดับสมรรถนะที่กำหนด |                                                  |                              |      |      |              |         |      |
|----------------|-----------------------------------------------------------------------|------------------------|------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------------------|------------------------------|------|------|--------------|---------|------|
|                |                                                                       |                        |                              | เจ้าหน้าที่                       | หัวหน้า<br>เจ้าหน้าที่/<br>เจ้าหน้าที่<br>อาวุโส | ผู้ช่วย<br>ผู้จัดการ<br>แผนก | แผนก | ส่วน | ผู้เชี่ยวชาญ | รองฝ่าย | ฝ่าย |
| 1              | การวางแผนและกำหนดตารางการทำงาน/ระบบ<br>จัดการกะ *                     |                        | ✓                            | 2                                 | 3                                                | 3                            | 4    | 5    |              |         | 5    |
| 2              | การตรวจสอบกรณีเกิดเหตุการณ์ไม่ปกติ<br>(incident) ในระหว่างการเดินรถ * |                        | ✓                            | 2                                 | 3                                                | 4                            | 4    | 5    |              |         | 5    |
| 3              | การควบคุมการเดินรถไฟฟ้า *                                             |                        | ✓                            | 3                                 | 4                                                | 5                            | 5    | 5    |              |         | 5    |
| 4              | มาตรฐานระบบบริหารคุณภาพ ISO9001:2015                                  |                        | ✓                            | 2                                 | 3                                                | 4                            | 4    | 4    |              |         | 5    |

หมายเหตุ : \* สมรรถนะเฉพาะตำแหน่งงาน (Technical competency) ที่จะประเมินตำแหน่งผู้อำนวยการฝ่าย

### 2.3 ส่วนระบบจัดการรายได้

#### 1.) สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency)

| ลำดับ<br>(No.) | คุณลักษณะ (Attribute)     | ระดับพนักงาน/ระดับสมรรถนะที่กำหนด          |                       |                        |                              |      |      |         |      |
|----------------|---------------------------|--------------------------------------------|-----------------------|------------------------|------------------------------|------|------|---------|------|
|                |                           | เจ้าหน้าที่/<br>วิศวกร<br>จัดการ<br>รายได้ | เจ้าหน้าที่<br>อาวุโส | หัวหน้า<br>เจ้าหน้าที่ | ผู้ช่วย<br>ผู้จัดการ<br>แผนก | แผนก | ส่วน | รองฝ่าย | ฝ่าย |
| 1              | ความคิดเชิงวิเคราะห์      | 1                                          | 2                     | 2                      |                              | 3    | 4    |         | 5    |
| 2              | การรวบรวมและจัดเก็บข้อมูล | 1                                          | 2                     | 2                      |                              | 3    | 4    |         | 5    |
| 3              | ความละเอียดรอบคอบ         | 1                                          | 2                     | 2                      |                              | 3    | 4    |         | 5    |
| 4              | การวางแผนงานและการจัดการ  | 1                                          | 2                     | 2                      |                              | 3    | 4    |         | 5    |
| 5              | การแก้ไขปัญหา             | 1                                          | 2                     | 2                      |                              | 3    | 4    |         | 5    |

## 2.) สมรรถนะประจำตำแหน่งงานงาน (Technical Competency)

| ลำดับ<br>(No.) | สมรรถนะเชิงเทคนิค<br>(Technical Competency)                                     | ความรู้<br>(Knowledge) | ความสามารถ/<br>ทักษะ (Skill) | ระดับพนักงาน/ระดับสมรรถนะที่กำหนด          |                                                  |                              |      |      |              |         |      |
|----------------|---------------------------------------------------------------------------------|------------------------|------------------------------|--------------------------------------------|--------------------------------------------------|------------------------------|------|------|--------------|---------|------|
|                |                                                                                 |                        |                              | เจ้าหน้าที่/<br>วิศวกร<br>จัดการ<br>รายได้ | หัวหน้า<br>เจ้าหน้าที่/<br>เจ้าหน้าที่<br>อาวุโส | ผู้ช่วย<br>ผู้จัดการ<br>แผนก | แผนก | ส่วน | ผู้เชี่ยวชาญ | รองฝ่าย | ฝ่าย |
| 1              | การจัดทำรายงานเชิงสถิติเกี่ยวกับปริมาณรายได้<br>จำนวนผู้โดยสาร และการตั๋วโดยสาร |                        | ✓                            | 1                                          | 2                                                |                              | 3    | 4    |              |         | 5    |
| 2              | ระบบจัดเก็บค่าโดยสารอัตโนมัติ                                                   | ✓                      |                              | 1                                          | 2                                                |                              | 3    | 4    |              |         | 5    |
| 3              | ระบบจัดการฐานข้อมูล และโปรแกรมระบบ<br>Microsoft SQL                             |                        | ✓                            | 2                                          | 3                                                |                              |      |      |              |         |      |
|                |                                                                                 | ✓                      |                              |                                            |                                                  |                              |      |      |              |         | 5    |
| 4              | การบริหารจัดการเงินสด และการตรวจสอบข้อมูล<br>รายได้ (Data Reconcile)            |                        | ✓                            | 1                                          | 2                                                |                              | 3    | 4    |              |         | 5    |

| ลำดับ<br>(No.) | สมรรถนะเชิงเทคนิค<br>(Technical Competency)                                 | ความรู้<br>(Knowledge) | ความสามารถ/<br>ทักษะ (Skill) | ระดับพนักงาน/ระดับสมรรถนะที่กำหนด          |                                                  |                              |      |      |              |         |      |
|----------------|-----------------------------------------------------------------------------|------------------------|------------------------------|--------------------------------------------|--------------------------------------------------|------------------------------|------|------|--------------|---------|------|
|                |                                                                             |                        |                              | เจ้าหน้าที่/<br>วิศวกร<br>จัดการ<br>รายได้ | หัวหน้า<br>เจ้าหน้าที่/<br>เจ้าหน้าที่<br>อาวุโส | ผู้ช่วย<br>ผู้จัดการ<br>แผนก | แผนก | ส่วน | ผู้เชี่ยวชาญ | รองฝ่าย | ฝ่าย |
| 5              | ฐานข้อมูลระบบและระบบจัดเก็บค่าโดยสาร<br>อัตโนมัติ (AFC)                     | ✓                      |                              | 1                                          | 2                                                |                              | 3    | 4    |              |         | 5    |
| 6              | การบริหารและการจัดการเทคโนโลยีใหม่เกี่ยวกับระบบ<br>จัดเก็บค่าโดยสาร *       | ✓                      |                              | 1                                          | 2                                                |                              | 3    | 4    |              |         | 5    |
| 7              | มาตรฐานบัญชี การบันทึกบัญชี งบประมาณ วงจร<br>รายได้และค่าใช้จ่ายในธุรกิจราง | ✓                      |                              | 1                                          | 2                                                |                              | 3    | 4    |              |         | 5    |
| 8              | การบันทึกและคำนวณรายได้โดยใช้โปรแกรม<br>คอมพิวเตอร์ อาทิ Microsoft Excel    |                        | ✓                            | 1                                          | 2                                                |                              | 3    | 4    |              |         | 5    |

หมายเหตุ : \* สมรรถนะเฉพาะตำแหน่งงาน (Technical competency) ที่จะประเมินตำแหน่งผู้อำนวยการฝ่าย

## 9.4 แผนกวางแผนการจัดการตารางเดินรถ

### 1.) สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency)

| ลำดับ<br>(No.) | คุณลักษณะ (Attribute)     | ระดับพนักงาน/ระดับสมรรถนะที่กำหนด |                   |                    |                      |      |      |         |      |
|----------------|---------------------------|-----------------------------------|-------------------|--------------------|----------------------|------|------|---------|------|
|                |                           | เจ้าหน้าที่                       | เจ้าหน้าที่อาวุโส | หัวหน้าเจ้าหน้าที่ | ผู้ช่วยผู้จัดการแผนก | แผนก | ส่วน | รองฝ่าย | ฝ่าย |
| 1              | การวางแผนงานและการจัดการ  | 1                                 | 2                 | 2                  |                      | 4    |      |         | 5    |
| 2              | ความละเอียดรอบคอบ         | 2                                 | 3                 | 3                  |                      | 4    |      |         | 5    |
| 3              | ความคิดเชิงวิเคราะห์      | 2                                 | 3                 | 3                  |                      | 4    |      |         | 5    |
| 4              | การแก้ไขปัญหา             | 1                                 | 2                 | 2                  |                      | 4    |      |         | 5    |
| 5              | การรวบรวมและจัดเก็บข้อมูล | 2                                 | 3                 | 3                  |                      | 4    |      |         | 5    |

## 2.) สมรรถนะประจำตำแหน่งงานงาน (Technical Competency)

| ลำดับ<br>(No.) | สมรรถนะเชิงเทคนิค<br>(Technical Competency)                                                                                                                | ความรู้<br>(Knowledge) | ความสามารถ/<br>ทักษะ (Skill) | ระดับพนักงาน/ระดับสมรรถนะที่กำหนด |                                                  |                              |      |      |              |         |      |
|----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------------------|------------------------------|------|------|--------------|---------|------|
|                |                                                                                                                                                            |                        |                              | เจ้าหน้าที่                       | หัวหน้า<br>เจ้าหน้าที่/<br>เจ้าหน้าที่<br>อาวุโส | ผู้ช่วย<br>ผู้จัดการ<br>แผนก | แผนก | ส่วน | ผู้เชี่ยวชาญ | รองฝ่าย | ฝ่าย |
| 1              | ระบบการปฏิบัติการเดินรถ เช่น ระบบควบคุมรถอัตโนมัติ (Automatic Train Control: ATC) , ระบบป้องกันความผิดพลาดของการเดินรถ (Automatic Train Protection: ATP) * | ✓                      |                              | 2                                 | 3                                                |                              | 4    |      |              |         | 5    |
| 2              | วิเคราะห์ข้อมูล และใช้โปรแกรม FALKO เพื่อจัดทำตารางการเดินรถ *                                                                                             |                        | ✓                            | 2                                 | 3                                                |                              | 4    |      |              |         | 5    |
| 3              | จัดทำสถิติ เพื่อพยากรณ์งานด้านการเดินรถ เช่น จำนวนผู้โดยสารเพื่อการปรับปรุงแผนการเดินรถ                                                                    |                        | ✓                            | 2                                 | 3                                                |                              | 4    |      |              |         | 5    |
| 4              | การจัดทำแผนงานด้านการเดินรถในรูปแบบ และ สถานการณ์ต่างๆ                                                                                                     |                        | ✓                            | 2                                 | 3                                                |                              | 4    |      |              |         | 5    |

หมายเหตุ : \* สมรรถนะเฉพาะตำแหน่งงาน (Technical competency) ที่จะประเมินตำแหน่งผู้อำนวยการฝ่าย



## 10. ฝ่ายปฏิบัติการสถานีรถไฟ

### 10.1 ส่วนปฏิบัติการสถานีรถไฟ

#### 1.) สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency)

##### 10.1.1 – 10.1.3 แผนกปฏิบัติการสถานีรถไฟ 1, 2, 3

| ลำดับ<br>(No.) | คุณลักษณะ (Attribute)          | ระดับพนักงาน/ระดับสมรรถนะที่กำหนด |                                                                            |                                                                                                     |                              |      |      |         |      |
|----------------|--------------------------------|-----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|------|------|---------|------|
|                |                                | เจ้าหน้าที่                       | ผช. นาย<br>สถานี/<br>เจ้าหน้าที่<br>ปฏิบัติการ<br>รักษา<br>ความ<br>ปลอดภัย | นายสถานี/<br>นายสถานี<br>อาวุโส/<br>เจ้าหน้าที่<br>ปฏิบัติการ<br>รักษา<br>ความ<br>ปลอดภัย<br>อาวุโส | ผู้ช่วย<br>ผู้จัดการ<br>แผนก | แผนก | ส่วน | รองฝ่าย | ฝ่าย |
| 1              | การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ   | 2                                 | 3                                                                          | 4                                                                                                   | 4                            | 5    | 5    |         | 5    |
| 2              | การให้ความสำคัญแก่ผู้รับบริการ | 1                                 | 2                                                                          | 3                                                                                                   | 4                            | 5    | 5    |         | 5    |

| ลำดับ<br>(No.) | คุณลักษณะ (Attribute)     | ระดับพนักงาน/ระดับสมรรถนะที่กำหนด |                                                                            |                                                                                                     |                              |      |      |         |      |
|----------------|---------------------------|-----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|------|------|---------|------|
|                |                           | เจ้าหน้าที่                       | ผช. นาย<br>สถานี/<br>เจ้าหน้าที่<br>ปฏิบัติการ<br>รักษา<br>ความ<br>ปลอดภัย | นายสถานี/<br>นายสถานี<br>อาวุโส/<br>เจ้าหน้าที่<br>ปฏิบัติการ<br>รักษา<br>ความ<br>ปลอดภัย<br>อาวุโส | ผู้ช่วย<br>ผู้จัดการ<br>แผนก | แผนก | ส่วน | รองฝ่าย | ฝ่าย |
| 3              | การสร้างสัมพันธภาพ        | 1                                 | 2                                                                          | 3                                                                                                   | 4                            | 5    | 5    |         | 5    |
| 4              | ความยืดหยุ่นทางจิตใจ      | 1                                 | 2                                                                          | 3                                                                                                   | 4                            | 5    | 5    |         | 5    |
| 5              | ความฉลาดทางสังคมและอารมณ์ | 2                                 | 3                                                                          | 4                                                                                                   | 4                            | 5    | 5    |         | 5    |

## 2.) สมรรถนะประจำตำแหน่งงานงาน (Technical Competency)

### 10.1.1 – 10.1.3 แผนกปฏิบัติการสถานีรถไฟ 1, 2, 3

| ลำดับ<br>(No.) | สมรรถนะเชิงเทคนิค<br>(Technical Competency)                                                                                                                                                                                                                          | ความรู้<br>(Knowledge) | ความสามารถ/<br>ทักษะ (Skill) | ระดับพนักงาน/ระดับสมรรถนะที่กำหนด |                                                                            |                                                                                       |                              |      |      |         |      |
|----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|------------------------------|-----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|------|------|---------|------|
|                |                                                                                                                                                                                                                                                                      |                        |                              | เจ้าหน้าที่<br>เจ้าหน้าที่        | ผช. นาย<br>สถานี/<br>เจ้าหน้าที่<br>ปฏิบัติการ<br>รักษา<br>ความ<br>ปลอดภัย | นายสถานี/<br>อาวโส/<br>เจ้าหน้าที่<br>ปฏิบัติการ<br>รักษา<br>ความ<br>ปลอดภัย<br>อาวโส | ผู้ช่วย<br>ผู้จัดการ<br>แผนก | แผนก | ส่วน | รองฝ่าย | ฝ่าย |
| 1              | การทำงานของอุปกรณ์ต่างๆ ภายในสถานีรถไฟ<br>เช่น ระบบควบคุมสภาวะอากาศ (ECS) ระบบ<br>แสงสว่างผ่านชุดคอมพิวเตอร์ ระบบควบคุมรายได้<br>สถานีรถไฟ (SCCOM) ระบบระบายอากาศ<br>ภายในอุโมงค์ (TVS) และที่ปล่อยระบายอากาศ<br>จากแผงควบคุม ระบบบังคับสัมพันธ์<br>(INTERLOCKING) * |                        | ✓                            | 1                                 | 2                                                                          | 3                                                                                     | 4                            | 4    | 4    |         | 5    |
| 2              | การบริหารพื้นที่ภายในสถานีรถไฟเชิงพาณิชย์                                                                                                                                                                                                                            | ✓                      |                              | 1                                 | 1                                                                          | 2                                                                                     | 2                            | 3    | 3    |         | 4    |

| ลำดับ<br>(No.) | สมรรถนะเชิงเทคนิค<br>(Technical Competency)                                                                   | ความรู้<br>(Knowledge) | ความสามารถ/<br>ทักษะ (Skill) | ระดับพนักงาน/ระดับสมรรถนะที่กำหนด |                                                                             |                                                                                                       |                              |      |      |         |      |
|----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|------|------|---------|------|
|                |                                                                                                               |                        |                              | เจ้าหน้าที่<br>เจ้าหน้าที่        | ผช. นาย<br>สถานี่/<br>เจ้าหน้าที่<br>ปฏิบัติการ<br>รักษา<br>ความ<br>ปลอดภัย | นายสถานี่/<br>นายสถานี่<br>อาวุโส/<br>เจ้าหน้าที่<br>ปฏิบัติการ<br>รักษา<br>ความ<br>ปลอดภัย<br>อาวุโส | ผู้ช่วย<br>ผู้จัดการ<br>แผนก | แผนก | ส่วน | รองฝ่าย | ฝ่าย |
| 3              | การใช้งานเครื่องจำหน่ายตั๋วโดยสาร (TOM) เครื่องจำหน่ายตั๋วโดยสารอัตโนมัติ (TVM) และปรับข้อมูลตั๋วโดยสารในระบบ |                        | ✓                            | 2                                 | 3                                                                           | 3                                                                                                     | 4                            | 4    | 4    |         | 4    |
| 4              | การใช้งานระบบ Swing Gate และระบบอำนวยความสะดวกต่างๆสำหรับผู้โดยสารในสถานี่                                    |                        | ✓                            | 1                                 | 2                                                                           | 3                                                                                                     | 4                            | 5    | 5    |         | 5    |
| 5              | การให้บริการผู้โดยสารที่มีความต้องการพิเศษ อาทิ ผู้พิการลักษณะต่างๆ เด็กเล็ก ผู้ป่วย ที่ถูกต้องเหมาะสม        |                        | ✓                            | 2                                 | 3                                                                           | 4                                                                                                     | 5                            | 5    | 5    |         | 5    |
| 6              | กฎหมาย ข้อบังคับและข้อกำหนดการใช้พื้นที่สถานี่ในเชิงพาณิชย์                                                   | ✓                      |                              | 1                                 | 1                                                                           | 2                                                                                                     | 2                            | 3    | 3    |         | 4    |

| ลำดับ<br>(No.) | สมรรถนะเชิงเทคนิค<br>(Technical Competency)                                                                                                       | ความรู้<br>(Knowledge) | ความสามารถ/<br>ทักษะ (Skill) | ระดับพนักงาน/ระดับสมรรถนะที่กำหนด |                                                                            |                                                                                         |                              |      |      |         |      |
|----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|------------------------------|-----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|------|------|---------|------|
|                |                                                                                                                                                   |                        |                              | เจ้าหน้าที่<br>เจ้าหน้าที่        | ผช. นาย<br>สถานี/<br>เจ้าหน้าที่<br>ปฏิบัติการ<br>รักษา<br>ความ<br>ปลอดภัย | นายสถานี/<br>อาวุโส/<br>เจ้าหน้าที่<br>ปฏิบัติการ<br>รักษา<br>ความ<br>ปลอดภัย<br>อาวุโส | ผู้ช่วย<br>ผู้จัดการ<br>แผนก | แผนก | ส่วน | รองฝ่าย | ฝ่าย |
| 7              | การบริหารและจัดการเทคโนโลยีใหม่ อาทิ<br>Intelligent Railway Systems / Railway<br>Solutions/E-Ticketing Systems /Smart Card<br>Ticketing Systems * |                        | ✓                            | 1                                 | 1                                                                          | 2                                                                                       | 2                            | 3    | 3    |         | 4    |
| 8              | หลักประกันด้านคุณภาพการให้บริการการเดินรถ *                                                                                                       |                        | ✓                            | 2                                 | 2                                                                          | 3                                                                                       | 3                            | 4    | 4    |         | 5    |
| 9              | กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการขนส่งทางราง                                                                                                              | ✓                      |                              | 1                                 | 1                                                                          | 2                                                                                       | 2                            | 3    | 3    |         | 4    |
| 10             | การช่วยเหลือชีวิตฉุกเฉิน (CPR) การอพยพ<br>ผู้โดยสาร และเตรียมความพร้อมในสถานการณ์<br>ฉุกเฉินในระหว่างปฏิบัติงาน *                                 |                        | ✓                            | 2                                 | 3                                                                          | 3                                                                                       | 4                            | 4    | 4    |         | 4    |

| ลำดับ<br>(No.) | สมรรถนะเชิงเทคนิค<br>(Technical Competency)                             | ความรู้<br>(Knowledge) | ความสามารถ/<br>ทักษะ (Skill) | ระดับพนักงาน/ระดับสมรรถนะที่กำหนด |                                                                            |                                                                                         |                              |      |      |         |      |
|----------------|-------------------------------------------------------------------------|------------------------|------------------------------|-----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|------|------|---------|------|
|                |                                                                         |                        |                              | เจ้าหน้าที่<br>เจ้าหน้าที่        | ผช. นาย<br>สถานี/<br>เจ้าหน้าที่<br>ปฏิบัติการ<br>รักษา<br>ความ<br>ปลอดภัย | นายสถานี/<br>อาวุโส/<br>เจ้าหน้าที่<br>ปฏิบัติการ<br>รักษา<br>ความ<br>ปลอดภัย<br>อาวุโส | ผู้ช่วย<br>ผู้จัดการ<br>แผนก | แผนก | ส่วน | รองฝ่าย | ฝ่าย |
| 11             | พรบ. ข้อกำหนด กฎหมายเกี่ยวกับการพัฒนาและ<br>บริหารงานรถไฟ               | ✓                      |                              | 1                                 | 1                                                                          | 2                                                                                       | 2                            | 3    | 3    |         | 4    |
| 12             | พรบ. ข้อกำหนด กฎหมายการขนส่งและ<br>อสังหาริมทรัพย์ที่เกี่ยวข้อง         | ✓                      |                              | 1                                 | 1                                                                          | 2                                                                                       | 2                            | 3    | 3    |         | 4    |
| 13             | การบริหารสัญญาโครงการ (Contract<br>Administration & Project Management) | ✓                      |                              | 1                                 | 1                                                                          | 2                                                                                       | 2                            | 3    | 3    |         | 4    |
| 14             | การบริหารจัดการเดินรถในสถานการณ์ฉุกเฉิน<br>(Emergency Operation) *      |                        | ✓                            | 2                                 | 3                                                                          | 4                                                                                       | 5                            | 5    | 5    |         | 5    |

| ลำดับ<br>(No.) | สมรรถนะเชิงเทคนิค<br>(Technical Competency)                                 | ความรู้<br>(Knowledge) | ความสามารถ/<br>ทักษะ (Skill) | ระดับพนักงาน/ระดับสมรรถนะที่กำหนด |                                                                             |                                                                                                       |                              |      |      |         |      |
|----------------|-----------------------------------------------------------------------------|------------------------|------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|------|------|---------|------|
|                |                                                                             |                        |                              | เจ้าหน้าที่<br>เจ้าหน้าที่        | ผช. นาย<br>สถานี่/<br>เจ้าหน้าที่<br>ปฏิบัติการ<br>รักษา<br>ความ<br>ปลอดภัย | นายสถานี่/<br>นายสถานี่<br>อาวุโส/<br>เจ้าหน้าที่<br>ปฏิบัติการ<br>รักษา<br>ความ<br>ปลอดภัย<br>อาวุโส | ผู้ช่วย<br>ผู้จัดการ<br>แผนก | แผนก | ส่วน | รองฝ่าย | ฝ่าย |
| 15             | ระบบป้องกันและระงับเหตุเพลิงไหม้ภายในตู้<br>โดยสาร/สถานี่                   |                        | ✓                            | 2                                 | 3                                                                           | 4                                                                                                     | 5                            | 5    | 5    |         | 5    |
| 16             | มาตรฐานบัญชี การบันทึกบัญชี งบประมาณ วงจร<br>รายได้และค่าใช้จ่ายในธุรกิจราง | ✓                      |                              | 1                                 | 1                                                                           | 2                                                                                                     | 2                            | 3    | 3    |         | 4    |
| 17             | ระเบียบข้อบังคับการดูแลความปลอดภัยในสถานี่ *                                |                        | ✓                            | 2                                 | 3                                                                           | 4                                                                                                     | 5                            | 5    | 5    |         | 5    |
| 18             | การตรวจหาวัตถุระเบิด หรือบ่งชี้วัตถุต้องสงสัย<br>ภายในสถานี่/ตู้รถไฟ        |                        | ✓                            | 2                                 | 3                                                                           | 4                                                                                                     | 5                            | 5    | 5    |         | 5    |
| 19             | การบันทึกและคำนวณรายได้โดยใช้โปรแกรม<br>Microsoft Excel                     |                        | ✓                            | 1                                 | 2                                                                           | 3                                                                                                     | 4                            | 4    | 4    |         | 4    |

หมายเหตุ : \* สมรรถนะเฉพาะตำแหน่งงาน (Technical competency) ที่จะประเมินตำแหน่งผู้อำนวยการฝ่าย

## 10.2 ส่วนปฏิบัติการรักษาความปลอดภัย

### 1.) สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency)

| ลำดับ<br>(No.) | คุณลักษณะ (Attribute)        | ระดับพนักงาน/ระดับสมรรถนะที่กำหนด |                                                                            |                                                                                                     |                              |      |      |         |      |
|----------------|------------------------------|-----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|------|------|---------|------|
|                |                              | เจ้าหน้าที่                       | ผช. นาย<br>สถานี/<br>เจ้าหน้าที่<br>ปฏิบัติการ<br>รักษา<br>ความ<br>ปลอดภัย | นายสถานี/<br>นายสถานี<br>อาวุโส/<br>เจ้าหน้าที่<br>ปฏิบัติการ<br>รักษา<br>ความ<br>ปลอดภัย<br>อาวุโส | ผู้ช่วย<br>ผู้จัดการ<br>แผนก | แผนก | ส่วน | รองฝ่าย | ฝ่าย |
| 1              | การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ |                                   | 1                                                                          | 2                                                                                                   |                              | 3    | 4    |         | 5    |
| 2              | การมอบหมายงาน                |                                   | 1                                                                          | 2                                                                                                   |                              | 3    | 4    |         | 5    |
| 3              | การวางแผนงานและการจัดการ     |                                   | 1                                                                          | 2                                                                                                   |                              | 3    | 4    |         | 5    |



| ลำดับ<br>(No.) | คุณลักษณะ (Attribute)                   | ระดับพนักงาน/ระดับสมรรถนะที่กำหนด |                                                                            |                                                                                                     |                              |      |      |         |      |
|----------------|-----------------------------------------|-----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|------|------|---------|------|
|                |                                         | เจ้าหน้าที่                       | ผช. นาย<br>สถานี/<br>เจ้าหน้าที่<br>ปฏิบัติการ<br>รักษา<br>ความ<br>ปลอดภัย | นายสถานี/<br>นายสถานี<br>อาวุโส/<br>เจ้าหน้าที่<br>ปฏิบัติการ<br>รักษา<br>ความ<br>ปลอดภัย<br>อาวุโส | ผู้ช่วย<br>ผู้จัดการ<br>แผนก | แผนก | ส่วน | รองฝ่าย | ฝ่าย |
| 4              | การแก้ไขปัญหา                           |                                   | 1                                                                          | 2                                                                                                   |                              | 3    | 4    |         | 5    |
| 5              | การปรับตัวในสถานการณ์ที่<br>เปลี่ยนแปลง |                                   | 1                                                                          | 2                                                                                                   |                              | 3    | 4    |         | 5    |

## 2.) สมรรถนะประจำตำแหน่งงานงาน (Technical Competency)

| ลำดับ<br>(No.) | สมรรถนะเชิงเทคนิค<br>(Technical Competency) | ความรู้<br>(Knowledge) | ความสามารถ/<br>ทักษะ (Skill) | ระดับพนักงาน/ระดับสมรรถนะที่กำหนด |                                                                            |                                                                                         |                              |      |      |         |      |
|----------------|---------------------------------------------|------------------------|------------------------------|-----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|------|------|---------|------|
|                |                                             |                        |                              | เจ้าหน้าที่<br>เจ้าหน้าที่        | ผช. นาย<br>สถานี/<br>เจ้าหน้าที่<br>ปฏิบัติการ<br>รักษา<br>ความ<br>ปลอดภัย | นายสถานี/<br>อาวุโส/<br>เจ้าหน้าที่<br>ปฏิบัติการ<br>รักษา<br>ความ<br>ปลอดภัย<br>อาวุโส | ผู้ช่วย<br>ผู้จัดการ<br>แผนก | แผนก | ส่วน | รองฝ่าย | ฝ่าย |
| 1              | มาตรฐานการรักษาความปลอดภัยระดับสากล *       | ✓                      |                              | 1                                 | 2                                                                          | 3                                                                                       |                              | 3    | 4    |         | 5    |
| 2              | การบริหารจัดการผู้รับเหมา (Contractor)      |                        | ✓                            | 1                                 | 2                                                                          | 3                                                                                       |                              | 3    | 4    |         | 5    |
| 3              | การใช้งานและตรวจสอบระบบกล้องวงจรปิด<br>CCTV |                        | ✓                            | 1                                 | 2                                                                          | 3                                                                                       |                              | 3    | 4    |         | 5    |
|                |                                             | ✓                      |                              | 1                                 | 2                                                                          | 3                                                                                       |                              | 3    | 4    |         | 5    |

| ลำดับ<br>(No.) | สมรรถนะเชิงเทคนิค<br>(Technical Competency)                                                              | ความรู้<br>(Knowledge) | ความสามารถ/<br>ทักษะ (Skill) | ระดับพนักงาน/ระดับสมรรถนะที่กำหนด |                                                                            |                                                                                         |                              |      |      |         |      |
|----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|------------------------------|-----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|------|------|---------|------|
|                |                                                                                                          |                        |                              | เจ้าหน้าที่                       | ผช. นาย<br>สถานี/<br>เจ้าหน้าที่<br>ปฏิบัติการ<br>รักษา<br>ความ<br>ปลอดภัย | นายสถานี/<br>อาวุโส/<br>เจ้าหน้าที่<br>ปฏิบัติการ<br>รักษา<br>ความ<br>ปลอดภัย<br>อาวุโส | ผู้ช่วย<br>ผู้จัดการ<br>แผนก | แผนก | ส่วน | รองฝ่าย | ฝ่าย |
| 4              | การตรวจสอบพื้นที่ ประเมินความเสี่ยง และบ่งชี้<br>จุดเสี่ยงภัย *                                          |                        | ✓                            | 1                                 | 2                                                                          | 3                                                                                       |                              | 3    | 4    |         | 5    |
| 5              | ระเบียบขั้นตอนการปฏิบัติงานด้านความมั่นคง<br>ร่วมกับหน่วยงานภายนอก อาทิ ตำรวจรถไฟ<br>การทำอากาศยาน (AOT) | ✓                      |                              | 1                                 | 2                                                                          | 3                                                                                       |                              | 3    | 4    |         | 4    |

หมายเหตุ : \* สมรรถนะเฉพาะตำแหน่งงาน (Technical competency) ที่จะประเมินตำแหน่งผู้อำนวยการฝ่าย

## 11. ฝ่ายโครงสร้างพื้นฐาน

### 11.1 ส่วนระบบโครงสร้างพื้นฐาน

#### 1.) สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency)

##### 11.1.1 – 11.1.2 แผนกระบบโครงสร้างพื้นฐาน และ แผนกระบบวิศวกรรมประกอบอาคาร

| ลำดับ<br>(No.) | คุณลักษณะ (Attribute)     | ระดับพนักงาน/ระดับสมรรถนะที่กำหนด |                          |        |                  |                              |      |      |              |         |      |
|----------------|---------------------------|-----------------------------------|--------------------------|--------|------------------|------------------------------|------|------|--------------|---------|------|
|                |                           | ช่าง<br>เทคนิค                    | ช่าง<br>เทคนิค<br>อาวุโส | วิศวกร | วิศวกร<br>อาวุโส | ผู้ช่วย<br>ผู้จัดการ<br>แผนก | แผนก | ส่วน | ผู้เชี่ยวชาญ | รองฝ่าย | ฝ่าย |
| 1              | ความคิดเชิงวิเคราะห์      | 1                                 | 2                        | 2      | 3                | 3                            | 4    | 4    | 4            |         | 5    |
| 2              | การรวบรวมและจัดเก็บข้อมูล | 1                                 | 2                        |        |                  |                              |      |      |              |         |      |
| 3              | ความคิดรวบยอด             |                                   |                          | 2      | 3                | 3                            | 4    | 4    | 4            |         | 5    |
| 4              | ความคิดเชิงระบบ           |                                   |                          | 2      | 3                | 4                            | 4    | 4    | 4            |         | 5    |

| ลำดับ<br>(No.) | คุณลักษณะ (Attribute) | ระดับพนักงาน/ระดับสมรรถนะที่กำหนด |                          |        |                  |                              |      |      |              |         |      |
|----------------|-----------------------|-----------------------------------|--------------------------|--------|------------------|------------------------------|------|------|--------------|---------|------|
|                |                       | ช่าง<br>เทคนิค                    | ช่าง<br>เทคนิค<br>อาวุโส | วิศวกร | วิศวกร<br>อาวุโส | ผู้ช่วย<br>ผู้จัดการ<br>แผนก | แผนก | ส่วน | ผู้เชี่ยวชาญ | รองฝ่าย | ฝ่าย |
| 5              | ความสนใจใฝ่รู้        | 1                                 | 2                        | 2      | 3                | 3                            | 4    | 4    | 4            |         | 5    |
| 6              | ความละเอียดรอบคอบ     | 1                                 | 2                        |        |                  |                              |      |      |              |         |      |
| 7              | การแก้ไขปัญหา         | 1                                 | 2                        | 3      | 3                | 3                            | 4    | 4    | 4            |         | 5    |

## 2.) สมรรถนะประจำตำแหน่งงานงาน (Technical Competency)

### 11.1.1 แผนกระบบโครงสร้างพื้นฐาน

| ลำดับ<br>(No.) | สมรรถนะเชิงเทคนิค<br>(Technical Competency)                                             | ความรู้<br>(Knowledge) | ความสามารถ/<br>ทักษะ (Skill) | ระดับพนักงาน/ระดับสมรรถนะที่กำหนด |                      |        |                  |                              |      |      |              |         |      |
|----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|------------------------------|-----------------------------------|----------------------|--------|------------------|------------------------------|------|------|--------------|---------|------|
|                |                                                                                         |                        |                              | ช่างเทคนิค                        | ช่างเทคนิค<br>อาวุโส | วิศวกร | วิศวกร<br>อาวุโส | ผู้ช่วย<br>ผู้จัดการ<br>แผนก | แผนก | ส่วน | ผู้เชี่ยวชาญ | รองฝ่าย | ฝ่าย |
| 1              | การก่อสร้าง ติดตั้ง ซ่อมแซมและ<br>บำรุงรักษาโครงสร้างระบบ<br>รถไฟฟ้า *                  |                        | ✓                            | 1                                 | 2                    | 3      | 4                | 4                            | 4    | 5    | 5            |         | 5    |
| 2              | การจัดทำ Maintenance Plan/<br>Check List/Work Instruction<br>ของงานระบบโครงสร้างพื้นฐาน |                        | ✓                            | 1                                 | 2                    | 3      | 4                | 4                            | 4    | 5    | 5            |         | 5    |
| 3              | การอ่านแบบก่อสร้าง                                                                      |                        | ✓                            | 1                                 | 2                    | 3      | 4                | 4                            | 4    | 5    | 5            |         | 5    |
| 4              | การใช้งานในระบบ SAP (ระบบ<br>โครงสร้างพื้นฐาน)                                          |                        | ✓                            | 1                                 | 2                    | 3      | 4                | 4                            | 4    | 4    | 4            |         | 4    |

| ลำดับ<br>(No.) | สมรรถนะเชิงเทคนิค<br>(Technical Competency)                                                 | ความรู้<br>(Knowledge) | ความสามารถ/<br>ทักษะ (Skill) | ระดับพนักงาน/ระดับสมรรถนะที่กำหนด |                      |        |                  |                              |      |      |              |         |      |
|----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|------------------------------|-----------------------------------|----------------------|--------|------------------|------------------------------|------|------|--------------|---------|------|
|                |                                                                                             |                        |                              | ช่างเทคนิค                        | ช่างเทคนิค<br>อาวุโส | วิศวกร | วิศวกร<br>อาวุโส | ผู้ช่วย<br>ผู้จัดการ<br>แผนก | แผนก | ส่วน | ผู้เชี่ยวชาญ | รองฝ่าย | ฝ่าย |
| 5              | มาตรฐานระบบบริหารคุณภาพ<br>ISO9001:2015<br>(ระบบโครงสร้างพื้นฐาน)                           | ✓                      |                              | 2                                 | 2                    | 2      | 3                | 3                            | 4    | 4    | 4            |         | 5    |
| 6              | ความปลอดภัยในการซ่อมบำรุง<br>ในระบบงานและอุปกรณ์ที่<br>รับผิดชอบ (ระบบโครงสร้าง<br>พื้นฐาน) | ✓                      |                              | 2                                 | 2                    | 2      | 3                | 3                            | 4    | 4    | 4            |         | 5    |

หมายเหตุ : \* สมรรถนะเฉพาะตำแหน่งงาน (Technical competency) ที่จะประเมินตำแหน่งผู้อำนวยการฝ่าย

### 11.1.2 แผนกระบวนวิศวกรรมประกอบอาคาร

| ลำดับ<br>(No.) | สมรรถนะเชิงเทคนิค<br>(Technical Competency)                              | ความรู้<br>(Knowledge) | ความสามารถ/<br>ทักษะ (Skill) | ระดับพนักงาน/ระดับสมรรถนะที่กำหนด |                      |        |                  |                              |      |      |              |         |      |
|----------------|--------------------------------------------------------------------------|------------------------|------------------------------|-----------------------------------|----------------------|--------|------------------|------------------------------|------|------|--------------|---------|------|
|                |                                                                          |                        |                              | ช่างเทคนิค                        | ช่างเทคนิค<br>อาวุโส | วิศวกร | วิศวกร<br>อาวุโส | ผู้ช่วย<br>ผู้จัดการ<br>แผนก | แผนก | ส่วน | ผู้เชี่ยวชาญ | รองฝ่าย | ฝ่าย |
| 1              | การบริหารและจัดการระบบ<br>วิศวกรรมประกอบอาคาร *                          |                        | ✓                            | 1                                 | 2                    | 3      | 4                | 4                            | 4    | 5    | 5            |         | 5    |
| 2              | การซ่อมแซมและบำรุงรักษา<br>ระบบไฟฟ้า                                     |                        | ✓                            | 1                                 | 2                    | 3      | 4                | 4                            | 4    | 5    | 5            |         | 5    |
| 3              | การซ่อมแซมและบำรุงรักษา<br>ระบบปรับอากาศและระบาย<br>อากาศ                |                        | ✓                            | 1                                 | 2                    | 3      | 4                | 4                            | 4    | 5    | 5            |         | 5    |
| 4              | การซ่อมแซมและบำรุงรักษา<br>ระบบป้องกันอัคคีภัยและงาน<br>บริการอาคารอื่นๆ |                        | ✓                            | 1                                 | 2                    | 3      | 4                | 4                            | 4    | 5    | 5            |         | 5    |



| ลำดับ<br>(No.) | สมรรถนะเชิงเทคนิค<br>(Technical Competency)                                                    | ความรู้<br>(Knowledge) | ความสามารถ/<br>ทักษะ (Skill) | ระดับพนักงาน/ระดับสมรรถนะที่กำหนด |                      |        |                  |                              |      |      |              |         |      |
|----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|------------------------------|-----------------------------------|----------------------|--------|------------------|------------------------------|------|------|--------------|---------|------|
|                |                                                                                                |                        |                              | ช่างเทคนิค                        | ช่างเทคนิค<br>อาวุโส | วิศวกร | วิศวกร<br>อาวุโส | ผู้ช่วย<br>ผู้จัดการ<br>แผนก | แผนก | ส่วน | ผู้เชี่ยวชาญ | รองฝ่าย | ฝ่าย |
| 5              | การใช้งานในระบบ SAP (ระบบ<br>วิศวกรรมประกอบอาคาร)                                              |                        | ✓                            | 1                                 | 2                    | 3      | 4                | 4                            | 4    | 4    | 4            |         | 4    |
| 6              | มาตรฐานระบบบริหารคุณภาพ<br>ISO9001:2015<br>(ระบบวิศวกรรมประกอบอาคาร)                           | ✓                      |                              | 2                                 | 2                    | 2      | 3                | 3                            | 4    | 4    | 4            |         | 5    |
| 7              | ความปลอดภัยในการซ่อมบำรุง<br>ในระบบงานและอุปกรณ์ที่<br>รับผิดชอบ (ระบบวิศวกรรม<br>ประกอบอาคาร) | ✓                      |                              | 2                                 | 2                    | 2      | 3                | 3                            | 4    | 4    | 4            |         | 5    |

หมายเหตุ : \* สมรรถนะเฉพาะตำแหน่งงาน (Technical competency) ที่จะประเมินตำแหน่งผู้อำนวยการฝ่าย

## 11.2 ส่วนระบบรางและจ่ายกำลังไฟฟ้า

### 1.) สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency)

#### 11.2.1 – 11.2.2 แผนกระบบรางและจ่ายไฟเหนือราง และ แผนกระบบจ่ายกำลังไฟฟ้า

| ลำดับ<br>(No.) | คุณลักษณะ (Attribute)     | ระดับพนักงาน/ระดับสมรรถนะที่กำหนด |                          |        |                  |                              |      |      |              |         |      |
|----------------|---------------------------|-----------------------------------|--------------------------|--------|------------------|------------------------------|------|------|--------------|---------|------|
|                |                           | ช่าง<br>เทคนิค                    | ช่าง<br>เทคนิค<br>อาวุโส | วิศวกร | วิศวกร<br>อาวุโส | ผู้ช่วย<br>ผู้จัดการ<br>แผนก | แผนก | ส่วน | ผู้เชี่ยวชาญ | รองฝ่าย | ฝ่าย |
| 1              | ความคิดเชิงวิเคราะห์      | 1                                 | 2                        | 2      | 3                | 3                            | 4    | 4    | 4            |         | 5    |
| 2              | การรวบรวมและจัดเก็บข้อมูล | 1                                 | 2                        |        |                  |                              |      |      |              |         |      |
| 3              | ความคิดรวบยอด             |                                   |                          | 2      | 3                | 3                            | 4    | 4    | 4            |         | 5    |
| 4              | ความคิดเชิงระบบ           |                                   |                          | 2      | 3                | 4                            | 4    | 4    | 4            |         | 5    |

| ลำดับ<br>(No.) | คุณลักษณะ (Attribute) | ระดับพนักงาน/ระดับสมรรถนะที่กำหนด |                          |        |                  |                              |      |      |              |         |      |
|----------------|-----------------------|-----------------------------------|--------------------------|--------|------------------|------------------------------|------|------|--------------|---------|------|
|                |                       | ช่าง<br>เทคนิค                    | ช่าง<br>เทคนิค<br>อาวุโส | วิศวกร | วิศวกร<br>อาวุโส | ผู้ช่วย<br>ผู้จัดการ<br>แผนก | แผนก | ส่วน | ผู้เชี่ยวชาญ | รองฝ่าย | ฝ่าย |
| 5              | ความสนใจใฝ่รู้        | 1                                 | 2                        | 2      | 3                | 3                            | 4    | 4    | 4            |         | 5    |
| 6              | ความละเอียดรอบคอบ     | 1                                 | 2                        |        |                  |                              |      |      |              |         |      |
| 7              | การแก้ไขปัญหา         | 1                                 | 2                        | 3      | 3                | 3                            | 4    | 4    | 4            |         | 5    |

## 2.) สมรรถนะประจำตำแหน่งงานงาน (Technical Competency)

### 11.2.1 แผนกระบบรางและระบบจ่ายไฟเหนือราง

| ลำดับ<br>(No.) | สมรรถนะเชิงเทคนิค<br>(Technical Competency)                                                                 | ความรู้<br>(Knowledge) | ความสามารถ/<br>ทักษะ (Skill) | ระดับพนักงาน/ระดับสมรรถนะที่กำหนด |                      |        |                  |                              |      |      |              |         |      |
|----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|------------------------------|-----------------------------------|----------------------|--------|------------------|------------------------------|------|------|--------------|---------|------|
|                |                                                                                                             |                        |                              | ช่างเทคนิค                        | ช่างเทคนิค<br>อาวุโส | วิศวกร | วิศวกร<br>อาวุโส | ผู้ช่วย<br>ผู้จัดการ<br>แผนก | แผนก | ส่วน | ผู้เชี่ยวชาญ | รองฝ่าย | ฝ่าย |
| 1              | การใช้เครื่องมือในการตรวจสอบระบบราง เช่น UT /Track Geometry / Track Gauge ตามมาตรฐานระบบราง                 |                        | ✓                            | 2                                 | 3                    | 3      | 4                | 4                            | 4    | 5    | 5            |         | 5    |
| 2              | การตรวจสอบรอยเชื่อมรางตามมาตรฐาน เช่น ASNT /PCN *                                                           |                        | ✓                            | 1                                 | 2                    | 3      | 4                | 4                            | 4    | 5    | 5            |         | 5    |
| 3              | การเชื่อมราง Thermite Welding ตามมาตรฐาน AWS QC1                                                            |                        | ✓                            | 1                                 | 2                    | 3      | 4                | 4                            | 4    | 5    | 5            |         | 5    |
| 4              | การตรวจสอบรางด้วยการ Ultrasonic testing , Ultrasonic Phased array , Eddy current Testing และ Visual Testing |                        | ✓                            | 1                                 | 2                    | 3      | 4                | 4                            | 4    | 5    | 5            |         | 5    |

| ลำดับ<br>(No.) | สมรรถนะเชิงเทคนิค<br>(Technical Competency)               | ความรู้<br>(Knowledge) | ความสามารถ/<br>ทักษะ (Skill) | ระดับพนักงาน/ระดับสมรรถนะที่กำหนด |                      |        |                  |                              |      |      |              |         |      |
|----------------|-----------------------------------------------------------|------------------------|------------------------------|-----------------------------------|----------------------|--------|------------------|------------------------------|------|------|--------------|---------|------|
|                |                                                           |                        |                              | ช่างเทคนิค                        | ช่างเทคนิค<br>อาวุโส | วิศวกร | วิศวกร<br>อาวุโส | ผู้ช่วย<br>ผู้จัดการ<br>แผนก | แผนก | ส่วน | ผู้เชี่ยวชาญ | รองฝ่าย | ฝ่าย |
| 5              | การเขียนร่างตามมาตรฐาน<br>EN13231 – 3                     |                        | ✓                            | 1                                 | 2                    | 3      | 4                | 4                            | 4    | 5    | 5            |         | 5    |
| 6              | การติดตั้ง ซ่อมแซม บำรุงรักษา<br>ระบบระบบจ่ายไฟเหนือราง * |                        | ✓                            | 1                                 | 2                    | 3      | 4                | 4                            | 4    | 5    | 5            |         | 5    |
| 7              | การใช้เครื่องมือพิเศษในการซ่อม<br>บำรุงระบบจ่ายไฟเหนือราง |                        | ✓                            | 2                                 | 3                    | 3      | 4                | 4                            | 4    | 5    | 5            |         | 5    |
| 8              | การบริหารจัดการด้วยระบบ ERP                               |                        | ✓                            | 1                                 | 2                    | 3      | 4                | 4                            | 4    | 4    | 4            |         | 4    |

| ลำดับ<br>(No.) | สมรรถนะเชิงเทคนิค<br>(Technical Competency)                                                          | ความรู้<br>(Knowledge) | ความสามารถ/<br>ทักษะ (Skill) | ระดับพนักงาน/ระดับสมรรถนะที่กำหนด |                      |        |                  |                              |      |      |              |         |      |
|----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|------------------------------|-----------------------------------|----------------------|--------|------------------|------------------------------|------|------|--------------|---------|------|
|                |                                                                                                      |                        |                              | ช่างเทคนิค                        | ช่างเทคนิค<br>อาวุโส | วิศวกร | วิศวกร<br>อาวุโส | ผู้ช่วย<br>ผู้จัดการ<br>แผนก | แผนก | ส่วน | ผู้เชี่ยวชาญ | รองฝ่าย | ฝ่าย |
| 9              | การใช้งานในระบบ SAP (ระบบ<br>ร่างและระบบจ่ายไฟเหนือราง)                                              |                        | ✓                            | 1                                 | 2                    | 3      | 4                | 4                            | 4    | 4    | 4            |         | 4    |
| 10             | มาตรฐานระบบบริหารคุณภาพ<br>ISO9001:2015<br>(ระบบร่างและระบบจ่ายไฟเหนือ<br>ราง)                       | ✓                      |                              | 2                                 | 2                    | 2      | 3                | 3                            | 4    | 4    | 4            |         | 5    |
| 11             | ความปลอดภัยในการซ่อมบำรุง<br>ในระบบงานและอุปกรณ์ที่<br>รับผิดชอบ (ระบบร่างและระบบ<br>จ่ายไฟเหนือราง) | ✓                      |                              | 2                                 | 2                    | 2      | 3                | 3                            | 4    | 4    | 4            |         | 5    |

หมายเหตุ : \* สมรรถนะเฉพาะตำแหน่งงาน (Technical competency) ที่จะประเมินตำแหน่งผู้อำนวยการฝ่าย

### 11.2.2 แผนกระบบจ่ายกำลังไฟฟ้า

| ลำดับ<br>(No.) | สมรรถนะเชิงเทคนิค<br>(Technical Competency)                                                                                                      | ความรู้<br>(Knowledge) | ความสามารถ/<br>ทักษะ (Skill) | ระดับพนักงาน/ระดับสมรรถนะที่กำหนด |                      |        |                  |                              |      |      |              |         |      |
|----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|------------------------------|-----------------------------------|----------------------|--------|------------------|------------------------------|------|------|--------------|---------|------|
|                |                                                                                                                                                  |                        |                              | ช่างเทคนิค                        | ช่างเทคนิค<br>อาวุโส | วิศวกร | วิศวกร<br>อาวุโส | ผู้ช่วย<br>ผู้จัดการ<br>แผนก | แผนก | ส่วน | ผู้เชี่ยวชาญ | รองฝ่าย | ฝ่าย |
| 1              | การติดตั้ง ซ่อมแซม บำรุงรักษา<br>ระบบจ่ายกำลังไฟฟ้าขับเคลื่อน<br>ของรถไฟฟ้าแบบ Third Rail<br>หรือ Overhead Catenary<br>System *                  |                        | ✓                            | 1                                 | 2                    | 3      | 4                | 4                            | 4    | 5    | 5            |         | 5    |
| 2              | การติดตั้ง ซ่อมแซม บำรุงรักษา<br>ระบบการจ่ายกำลังไฟฟ้า<br>Substation และระบบจ่าย<br>กำลังไฟฟ้าสำรอง (Uninterruptable Power<br>Supply หรือ UPS) * |                        | ✓                            | 1                                 | 2                    | 3      | 4                | 4                            | 4    | 5    | 5            |         | 5    |
| 3              | การติดตั้ง ซ่อมแซม บำรุงรักษา<br>ระบบโครงสร้างของโครงการ<br>ระบบรถไฟฟ้า                                                                          |                        | ✓                            | 1                                 | 2                    | 3      | 4                | 4                            | 4    | 5    | 5            |         | 5    |

| ลำดับ<br>(No.) | สมรรถนะเชิงเทคนิค<br>(Technical Competency)                                                                           | ความรู้<br>(Knowledge) | ความสามารถ/<br>ทักษะ (Skill) | ระดับพนักงาน/ระดับสมรรถนะที่กำหนด |                      |        |                  |                              |      |      |              |         |      |
|----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|------------------------------|-----------------------------------|----------------------|--------|------------------|------------------------------|------|------|--------------|---------|------|
|                |                                                                                                                       |                        |                              | ช่างเทคนิค                        | ช่างเทคนิค<br>อาวุโส | วิศวกร | วิศวกร<br>อาวุโส | ผู้ช่วย<br>ผู้จัดการ<br>แผนก | แผนก | ส่วน | ผู้เชี่ยวชาญ | รองฝ่าย | ฝ่าย |
| 4              | การติดตั้ง ซ่อมแซม บำรุงรักษา<br>ระบบการจ่ายกำลังไฟฟ้าที่<br>เกี่ยวข้อง อาทิ ระบบการจ่าย<br>กำลังไฟฟ้า 115, 69, 24 KV |                        | ✓                            | 1                                 | 2                    | 3      | 4                | 4                            | 4    | 5    | 5            |         | 5    |
| 5              | การใช้งานในระบบ SAP (ระบบ<br>จ่ายกำลังไฟฟ้า)                                                                          |                        | ✓                            | 1                                 | 2                    | 3      | 4                | 4                            | 4    | 4    | 4            |         | 4    |
| 6              | มาตรฐานระบบบริหารคุณภาพ<br>ISO9001:2015<br>(ระบบจ่ายกำลังไฟฟ้า)                                                       | ✓                      |                              | 2                                 | 2                    | 2      | 3                | 3                            | 4    | 4    | 4            |         | 5    |
| 7              | ความปลอดภัยในการซ่อมบำรุง<br>ในระบบงานและอุปกรณ์ที่<br>รับผิดชอบ (ระบบจ่าย<br>กำลังไฟฟ้า)                             | ✓                      |                              | 2                                 | 2                    | 2      | 3                | 3                            | 4    | 4    | 4            |         | 5    |

หมายเหตุ : \* สมรรถนะเฉพาะตำแหน่งงาน (Technical competency) ที่จะประเมินตำแหน่งผู้อำนวยการฝ่าย



## 12. ฝ่ายระบบรถไฟฟ้าและระบบอุปกรณ์รถไฟฟ้า

### 12.1 ส่วนงานซ่อมบำรุงรถไฟฟ้า

#### 1.) สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency)

##### 12.1.1 – 12.1.2 แผนกระบวนผู้รถไฟฟ้า และ แผนกระบวนอุปกรณ์ในโรงซ่อมบำรุง

| ลำดับ<br>(No.) | คุณลักษณะ (Attribute)     | ระดับพนักงาน/ระดับสมรรถนะที่กำหนด |                          |        |                  |                              |      |      |              |         |      |
|----------------|---------------------------|-----------------------------------|--------------------------|--------|------------------|------------------------------|------|------|--------------|---------|------|
|                |                           | ช่าง<br>เทคนิค                    | ช่าง<br>เทคนิค<br>อาวุโส | วิศวกร | วิศวกร<br>อาวุโส | ผู้ช่วย<br>ผู้จัดการ<br>แผนก | แผนก | ส่วน | ผู้เชี่ยวชาญ | รองฝ่าย | ฝ่าย |
| 1              | ความคิดเชิงวิเคราะห์      | 1                                 | 2                        | 2      | 3                | 3                            | 4    | 4    |              |         | 5    |
| 2              | การรวบรวมและจัดเก็บข้อมูล | 1                                 | 2                        |        |                  |                              |      |      |              |         |      |
| 3              | ความคิดรวบยอด             |                                   |                          | 2      | 3                | 3                            | 4    | 4    |              |         | 5    |
| 4              | ความคิดเชิงระบบ           |                                   |                          | 2      | 3                | 4                            | 4    | 4    |              |         | 5    |

| ลำดับ<br>(No.) | คุณลักษณะ (Attribute) | ระดับพนักงาน/ระดับสมรรถนะที่กำหนด |                          |        |                  |                              |      |      |              |         |      |
|----------------|-----------------------|-----------------------------------|--------------------------|--------|------------------|------------------------------|------|------|--------------|---------|------|
|                |                       | ช่าง<br>เทคนิค                    | ช่าง<br>เทคนิค<br>อาวุโส | วิศวกร | วิศวกร<br>อาวุโส | ผู้ช่วย<br>ผู้จัดการ<br>แผนก | แผนก | ส่วน | ผู้เชี่ยวชาญ | รองฝ่าย | ฝ่าย |
| 5              | ความสนใจใฝ่รู้        | 1                                 | 2                        | 2      | 3                | 3                            | 4    | 4    |              |         | 5    |
| 6              | ความละเอียดรอบคอบ     | 1                                 | 2                        |        |                  |                              |      |      |              |         |      |
| 7              | การแก้ไขปัญหา         | 1                                 | 2                        | 3      | 3                | 3                            | 4    | 4    |              |         | 5    |

## 2.) สมรรถนะประจำตำแหน่งงานงาน (Technical Competency)

### 12.1.1 แผนกระบบตู้รถไฟฟ้า

| ลำดับ<br>(No.) | สมรรถนะเชิงเทคนิค<br>(Technical Competency)                               | ความรู้<br>(Knowledge) | ความสามารถ/<br>ทักษะ (Skill) | ระดับพนักงาน/ระดับสมรรถนะที่กำหนด |                      |        |                  |                              |      |      |              |         |      |
|----------------|---------------------------------------------------------------------------|------------------------|------------------------------|-----------------------------------|----------------------|--------|------------------|------------------------------|------|------|--------------|---------|------|
|                |                                                                           |                        |                              | ช่างเทคนิค                        | ช่างเทคนิค<br>อาวุโส | วิศวกร | วิศวกร<br>อาวุโส | ผู้ช่วย<br>ผู้จัดการ<br>แผนก | แผนก | ส่วน | ผู้เชี่ยวชาญ | รองฝ่าย | ฝ่าย |
| 1              | การติดตั้ง ซ่อมแซม บำรุงรักษาระบบตู้รถไฟฟ้า *                             |                        | ✓                            | 1                                 | 2                    | 3      | 4                | 4                            | 4    | 5    |              |         | 5    |
| 2              | การใช้เครื่องมือพิเศษ (Special Tools) ในการซ่อมบำรุง *                    |                        | ✓                            | 2                                 | 3                    | 3      | 4                | 4                            | 4    | 5    |              |         | 5    |
| 3              | การวิเคราะห์และวางแผนซ่อมบำรุงรักษาเชิงป้องกัน (Preventive Maintenance) * |                        | ✓                            | 1                                 | 2                    | 3      | 4                | 4                            | 4    | 5    |              |         | 5    |
| 4              | การอ่านแบบระบบวงจรไฟฟ้า และวงจรระบบ นิวเมติกส์ และแบบเครื่องกล *          | ✓                      |                              | 3                                 | 4                    | 5      | 5                | 5                            | 5    | 5    |              |         | 5    |

| ลำดับ<br>(No.) | สมรรถนะเชิงเทคนิค<br>(Technical Competency)                                       | ความรู้<br>(Knowledge) | ความสามารถ/<br>ทักษะ (Skill) | ระดับพนักงาน/ระดับสมรรถนะที่กำหนด |                      |        |                  |                              |      |      |              |         |      |
|----------------|-----------------------------------------------------------------------------------|------------------------|------------------------------|-----------------------------------|----------------------|--------|------------------|------------------------------|------|------|--------------|---------|------|
|                |                                                                                   |                        |                              | ช่างเทคนิค                        | ช่างเทคนิค<br>อาวุโส | วิศวกร | วิศวกร<br>อาวุโส | ผู้ช่วย<br>ผู้จัดการ<br>แผนก | แผนก | ส่วน | ผู้เชี่ยวชาญ | รองฝ่าย | ฝ่าย |
| 5              | การใช้งานในระบบ SAP (ระบบตู้<br>รถไฟฟ้า)                                          |                        | ✓                            | 1                                 | 2                    | 3      | 4                | 4                            | 4    | 4    |              |         | 4    |
| 6              | ความปลอดภัยในการซ่อมบำรุง<br>ในระบบงานและอุปกรณ์ที่<br>รับผิดชอบ (ระบบตู้รถไฟฟ้า) | ✓                      |                              | 2                                 | 2                    | 2      | 3                | 3                            | 4    | 4    |              |         | 5    |
| 7              | มาตรฐานระบบบริหารคุณภาพ<br>ISO9001:2015<br>(ระบบตู้รถไฟฟ้า)                       | ✓                      |                              | 2                                 | 2                    | 2      | 3                | 3                            | 4    | 4    |              |         | 5    |

หมายเหตุ : \* สมรรถนะเฉพาะตำแหน่งงาน (Technical competency) ที่จะประเมินตำแหน่งผู้อำนวยการฝ่าย

### 12.1.2 แผนระบบอุปกรณ์ในโรงซ่อมบำรุง

| ลำดับ<br>(No.) | สมรรถนะเชิงเทคนิค<br>(Technical Competency)                                      | ความรู้<br>(Knowledge) | ความสามารถ/<br>ทักษะ (Skill) | ระดับพนักงาน/ระดับสมรรถนะที่กำหนด |                      |        |                  |                              |      |      |              |         |      |
|----------------|----------------------------------------------------------------------------------|------------------------|------------------------------|-----------------------------------|----------------------|--------|------------------|------------------------------|------|------|--------------|---------|------|
|                |                                                                                  |                        |                              | ช่างเทคนิค                        | ช่างเทคนิค<br>อาวุโส | วิศวกร | วิศวกร<br>อาวุโส | ผู้ช่วย<br>ผู้จัดการ<br>แผนก | แผนก | ส่วน | ผู้เชี่ยวชาญ | รองฝ่าย | ฝ่าย |
| 1              | การติดตั้ง ซ่อมแซม บำรุงรักษา<br>ระบบอุปกรณ์ในโรงซ่อมบำรุง                       |                        | ✓                            | 1                                 | 2                    | 3      | 4                | 4                            | 4    | 5    |              |         | 5    |
| 2              | การใช้เครื่องมือพิเศษ (Special<br>Tools) ในการซ่อมบำรุง *                        |                        | ✓                            | 2                                 | 3                    | 3      | 4                | 4                            | 4    | 5    |              |         | 5    |
| 3              | การใช้ (Operate) เครื่องจักร<br>และอุปกรณ์ *                                     |                        | ✓                            | 1                                 | 2                    | 3      | 4                | 4                            | 5    | 5    |              |         | 5    |
| 4              | การวิเคราะห์และวางแผนซ่อม<br>บำรุงรักษาเชิงป้องกัน<br>(Preventive Maintenance) * |                        | ✓                            | 1                                 | 2                    | 3      | 4                | 4                            | 4    | 5    |              |         | 5    |

| ลำดับ<br>(No.) | สมรรถนะเชิงเทคนิค<br>(Technical Competency)                                                         | ความรู้<br>(Knowledge) | ความสามารถ/<br>ทักษะ (Skill) | ระดับพนักงาน/ระดับสมรรถนะที่กำหนด |                      |        |                  |                              |      |      |              |         |      |
|----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|------------------------------|-----------------------------------|----------------------|--------|------------------|------------------------------|------|------|--------------|---------|------|
|                |                                                                                                     |                        |                              | ช่างเทคนิค                        | ช่างเทคนิค<br>อาวุโส | วิศวกร | วิศวกร<br>อาวุโส | ผู้ช่วย<br>ผู้จัดการ<br>แผนก | แผนก | ส่วน | ผู้เชี่ยวชาญ | รองฝ่าย | ฝ่าย |
| 5              | การวิเคราะห์และวางแผนซ่อม<br>บำรุงรักษาเชิงรุก (Predictive<br>Maintenance) *                        |                        | ✓                            | 1                                 | 2                    | 3      | 4                | 4                            | 4    | 5    |              |         | 5    |
| 6              | การใช้งานในระบบ SAP (ระบบ<br>อุปกรณ์ภายในโรงซ่อมบำรุง)                                              |                        | ✓                            | 1                                 | 2                    | 3      | 4                | 4                            | 4    | 4    |              |         | 4    |
| 7              | ความปลอดภัยในการซ่อมบำรุง<br>ในระบบงานและอุปกรณ์ที่<br>รับผิดชอบ (ระบบอุปกรณ์ภายใน<br>โรงซ่อมบำรุง) | ✓                      |                              | 2                                 | 2                    | 2      | 3                | 3                            | 4    | 4    |              |         | 5    |
| 8              | มาตรฐานระบบบริหารคุณภาพ<br>ISO9001:2015<br>(ระบบอุปกรณ์ภายในโรงซ่อม<br>บำรุง)                       | ✓                      |                              | 2                                 | 2                    | 2      | 3                | 3                            | 4    | 4    |              |         | 5    |

หมายเหตุ : \* สมรรถนะเฉพาะตำแหน่งงาน (Technical competency) ที่จะประเมินตำแหน่งผู้อำนวยการฝ่าย

## 12.2 ส่วนงานระบบอุปกรณ์ระบบรถไฟ

### 1.) สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency)

#### 12.2.1 – 12.2.4 แผนกระบวนไทรคมนาคม แผนกระบวนอาณัติสัญญาณ แผนกระบวนจัดเก็บค่าโดยสารอัตโนมัติ และ แผนกระบวนประตูชานชาลาและอุปกรณ์พิเศษ

| ลำดับ<br>(No.) | คุณลักษณะ (Attribute)     | ระดับพนักงาน/ระดับสมรรถนะที่กำหนด |                          |        |                  |                              |      |      |              |         |      |
|----------------|---------------------------|-----------------------------------|--------------------------|--------|------------------|------------------------------|------|------|--------------|---------|------|
|                |                           | ช่าง<br>เทคนิค                    | ช่าง<br>เทคนิค<br>อาวุโส | วิศวกร | วิศวกร<br>อาวุโส | ผู้ช่วย<br>ผู้จัดการ<br>แผนก | แผนก | ส่วน | ผู้เชี่ยวชาญ | รองฝ่าย | ฝ่าย |
| 1              | ความคิดเชิงวิเคราะห์      | 1                                 | 2                        | 2      | 3                | 3                            | 4    | 4    |              |         | 5    |
| 2              | การรวบรวมและจัดเก็บข้อมูล | 1                                 | 2                        |        |                  |                              |      |      |              |         |      |
| 3              | ความคิดรวบยอด             |                                   |                          | 2      | 3                | 3                            | 4    | 4    |              |         | 5    |
| 4              | ความคิดเชิงระบบ           |                                   |                          | 2      | 3                | 4                            | 4    | 4    |              |         | 5    |

| ลำดับ<br>(No.) | คุณลักษณะ (Attribute) | ระดับพนักงาน/ระดับสมรรถนะที่กำหนด |                          |        |                  |                              |      |      |              |         |      |
|----------------|-----------------------|-----------------------------------|--------------------------|--------|------------------|------------------------------|------|------|--------------|---------|------|
|                |                       | ช่าง<br>เทคนิค                    | ช่าง<br>เทคนิค<br>อาวุโส | วิศวกร | วิศวกร<br>อาวุโส | ผู้ช่วย<br>ผู้จัดการ<br>แผนก | แผนก | ส่วน | ผู้เชี่ยวชาญ | รองฝ่าย | ฝ่าย |
| 5              | ความสนใจใฝ่รู้        | 1                                 | 2                        | 2      | 3                | 3                            | 4    | 4    |              |         | 5    |
| 6              | ความละเอียดรอบคอบ     | 1                                 | 2                        |        |                  |                              |      |      |              |         |      |
| 7              | การแก้ไขปัญหา         | 1                                 | 2                        | 3      | 3                | 3                            | 4    | 4    |              |         | 5    |



## 2.) สมรรถนะประจำตำแหน่งงานงาน (Technical Competency)

### 12.2.1 แผนกระบบโทรคมนาคม

| ลำดับ<br>(No.) | สมรรถนะเชิงเทคนิค<br>(Technical Competency)                                                                             | ความรู้<br>(Knowledge) | ความสามารถ/<br>ทักษะ (Skill) | ระดับพนักงาน/ระดับสมรรถนะที่กำหนด |                      |        |                  |                              |      |      |              |         |      |
|----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|------------------------------|-----------------------------------|----------------------|--------|------------------|------------------------------|------|------|--------------|---------|------|
|                |                                                                                                                         |                        |                              | ช่างเทคนิค                        | ช่างเทคนิค<br>อาวุโส | วิศวกร | วิศวกร<br>อาวุโส | ผู้ช่วย<br>ผู้จัดการ<br>แผนก | แผนก | ส่วน | ผู้เชี่ยวชาญ | รองฝ่าย | ฝ่าย |
| 1              | บำรุงรักษา และงานติดตั้งระบบที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ CASS, CCTV, Clock, DRS, DTS, PAS, PIDS, SCADA, FIDS, OA-IT, TBC, TEL * |                        | ✓                            | 1                                 | 1                    | 2      | 3                | 4                            | 4    | 4    |              |         |      |
|                |                                                                                                                         | ✓                      |                              |                                   |                      |        |                  |                              |      |      |              |         | 4    |
| 2              | การวิเคราะห์ข้อมูลงานซ่อมบำรุงในระบบโทรคมนาคม *                                                                         |                        | ✓                            | 1                                 | 2                    | 3      | 4                | 4                            | 4    | 5    |              |         |      |
|                |                                                                                                                         | ✓                      |                              |                                   |                      |        |                  |                              |      |      |              |         | 5    |
| 3              | การวางแผนและควบคุมการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับระบบโทรคมนาคม *                                                          |                        | ✓                            | 1                                 | 2                    | 3      | 4                | 4                            | 4    | 5    |              |         |      |
|                |                                                                                                                         | ✓                      |                              |                                   |                      |        |                  |                              |      |      |              |         | 5    |

| ลำดับ<br>(No.) | สมรรถนะเชิงเทคนิค<br>(Technical Competency)                                      | ความรู้<br>(Knowledge) | ความสามารถ/<br>ทักษะ (Skill) | ระดับพนักงาน/ระดับสมรรถนะที่กำหนด |                      |        |                  |                              |      |      |              |         |      |
|----------------|----------------------------------------------------------------------------------|------------------------|------------------------------|-----------------------------------|----------------------|--------|------------------|------------------------------|------|------|--------------|---------|------|
|                |                                                                                  |                        |                              | ช่างเทคนิค                        | ช่างเทคนิค<br>อาวุโส | วิศวกร | วิศวกร<br>อาวุโส | ผู้ช่วย<br>ผู้จัดการ<br>แผนก | แผนก | ส่วน | ผู้เชี่ยวชาญ | รองฝ่าย | ฝ่าย |
| 4              | การใช้งานในระบบ SAP (ระบบ<br>โทรคมนาคม)                                          |                        | ✓                            | 1                                 | 2                    | 3      | 4                | 4                            | 4    | 4    |              |         | 4    |
| 5              | ความปลอดภัยในการซ่อมบำรุง<br>ในระบบงานและอุปกรณ์ที่<br>รับผิดชอบ (ระบบโทรคมนาคม) | ✓                      |                              | 2                                 | 2                    | 2      | 3                | 3                            | 4    | 4    |              |         | 5    |
| 6              | มาตรฐานระบบบริหารคุณภาพ<br>ISO9001:2015<br>(ระบบโทรคมนาคม)                       | ✓                      |                              | 2                                 | 2                    | 2      | 3                | 3                            | 4    | 4    |              |         | 5    |

หมายเหตุ : \* สมรรถนะเฉพาะตำแหน่งงาน (Technical competency) ที่จะประเมินตำแหน่งผู้อำนวยการฝ่าย

### 12.2.2 แผนกระบวนอาณัติสัญญาณ

| ลำดับ<br>(No.) | สมรรถนะเชิงเทคนิค<br>(Technical Competency)                                                                               | ความรู้<br>(Knowledge) | ความสามารถ/<br>ทักษะ (Skill) | ระดับพนักงาน/ระดับสมรรถนะที่กำหนด |                      |        |                  |                              |      |      |              |         |      |
|----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|------------------------------|-----------------------------------|----------------------|--------|------------------|------------------------------|------|------|--------------|---------|------|
|                |                                                                                                                           |                        |                              | ช่างเทคนิค                        | ช่างเทคนิค<br>อาวุโส | วิศวกร | วิศวกร<br>อาวุโส | ผู้ช่วย<br>ผู้จัดการ<br>แผนก | แผนก | ส่วน | ผู้เชี่ยวชาญ | รองฝ่าย | ฝ่าย |
| 1              | บำรุงรักษา และติดตั้งระบบ<br>อาณัติสัญญาณ (ATO/ATP<br>Train Borne, Indoor/<br>Outdoor, Computer SICAS<br>ECC, ATS system) |                        | ✓                            | 1                                 | 2                    | 3      | 4                | 4                            | 4    | 4    |              |         |      |
|                |                                                                                                                           | ✓                      |                              |                                   |                      |        |                  |                              |      |      |              |         | 4    |
| 2              | การวิเคราะห์ข้อมูลงานซ่อมบำรุง<br>ในระบบอาณัติสัญญาณ                                                                      |                        | ✓                            | 1                                 | 2                    | 3      | 4                | 4                            | 4    | 4    |              |         |      |
|                |                                                                                                                           | ✓                      |                              |                                   |                      |        |                  |                              |      |      |              |         | 4    |
| 3              | การวางแผนและควบคุมการ<br>ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับระบบ<br>อาณัติสัญญาณ                                                   |                        | ✓                            | 1                                 | 2                    | 3      | 4                | 4                            | 4    | 4    |              |         |      |
|                |                                                                                                                           | ✓                      |                              |                                   |                      |        |                  |                              |      |      |              |         | 4    |

| ลำดับ<br>(No.) | สมรรถนะเชิงเทคนิค<br>(Technical Competency)                                           | ความรู้<br>(Knowledge) | ความสามารถ/<br>ทักษะ (Skill) | ระดับพนักงาน/ระดับสมรรถนะที่กำหนด |                      |        |                  |                              |      |      |              |         |      |
|----------------|---------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|------------------------------|-----------------------------------|----------------------|--------|------------------|------------------------------|------|------|--------------|---------|------|
|                |                                                                                       |                        |                              | ช่างเทคนิค                        | ช่างเทคนิค<br>อาวุโส | วิศวกร | วิศวกร<br>อาวุโส | ผู้ช่วย<br>ผู้จัดการ<br>แผนก | แผนก | ส่วน | ผู้เชี่ยวชาญ | รองฝ่าย | ฝ่าย |
| 4              | การใช้งานในระบบ SAP (ระบบ<br>บัญชีสัญญา)                                              |                        | ✓                            | 1                                 | 2                    | 3      | 4                | 4                            | 4    | 4    |              |         | 4    |
| 5              | มาตรฐานระบบบริหารคุณภาพ<br>ISO9001:2015<br>(ระบบบัญชีสัญญา)                           | ✓                      |                              | 2                                 | 2                    | 2      | 3                | 3                            | 4    | 4    |              |         | 5    |
| 6              | ความปลอดภัยในการซ่อมบำรุง<br>ในระบบงานและอุปกรณ์ที่<br>รับผิดชอบ (ระบบบัญชี<br>สัญญา) | ✓                      |                              | 2                                 | 2                    | 2      | 3                | 3                            | 4    | 4    |              |         | 5    |

### 12.2.3 แผนกระบบจัดเก็บค่าโดยสารอัตโนมัติ

| ลำดับ<br>(No.) | สมรรถนะเชิงเทคนิค<br>(Technical Competency)                                                                                                                                                                                                                          | ความรู้<br>(Knowledge) | ความสามารถ/<br>ทักษะ (Skill) | ระดับพนักงาน/ระดับสมรรถนะที่กำหนด |                      |        |                  |                              |      |      |              |         |      |
|----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|------------------------------|-----------------------------------|----------------------|--------|------------------|------------------------------|------|------|--------------|---------|------|
|                |                                                                                                                                                                                                                                                                      |                        |                              | ช่างเทคนิค                        | ช่างเทคนิค<br>อาวุโส | วิศวกร | วิศวกร<br>อาวุโส | ผู้ช่วย<br>ผู้จัดการ<br>แผนก | แผนก | ส่วน | ผู้เชี่ยวชาญ | รองฝ่าย | ฝ่าย |
| 1              | บำรุงรักษาและติดตั้งระบบ<br>จัดเก็บค่าโดยสารอัตโนมัติ (ประตู<br>อัตโนมัติ (Gate), เครื่องจำหน่าย<br>และวิเคราะห์ตั๋วโดยสาร (TOM),<br>เครื่องจำหน่ายตั๋วโดยสาร<br>อัตโนมัติ (TVM), คอมพิวเตอร์<br>สถานี (SC), คอมพิวเตอร์<br>ส่วนกลาง (CC) และอุปกรณ์<br>ประกอบอื่นๆ) |                        | ✓                            | 1                                 | 2                    | 3      | 4                | 4                            | 4    | 4    |              |         |      |
|                |                                                                                                                                                                                                                                                                      | ✓                      |                              |                                   |                      |        |                  |                              |      |      |              |         | 4    |
| 2              | การวิเคราะห์ข้อมูลงานซ่อมบำรุง<br>ในระบบจัดเก็บค่าโดยสาร<br>อัตโนมัติ                                                                                                                                                                                                |                        | ✓                            | 1                                 | 2                    | 3      | 4                | 4                            | 4    | 4    |              |         |      |
|                |                                                                                                                                                                                                                                                                      | ✓                      |                              |                                   |                      |        |                  |                              |      |      |              |         | 4    |

| ลำดับ<br>(No.) | สมรรถนะเชิงเทคนิค<br>(Technical Competency)                                             | ความรู้<br>(Knowledge) | ความสามารถ/<br>ทักษะ (Skill) | ระดับพนักงาน/ระดับสมรรถนะที่กำหนด |                      |        |                  |                              |      |      |              |         |      |
|----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|------------------------------|-----------------------------------|----------------------|--------|------------------|------------------------------|------|------|--------------|---------|------|
|                |                                                                                         |                        |                              | ช่างเทคนิค                        | ช่างเทคนิค<br>อาวุโส | วิศวกร | วิศวกร<br>อาวุโส | ผู้ช่วย<br>ผู้จัดการ<br>แผนก | แผนก | ส่วน | ผู้เชี่ยวชาญ | รองฝ่าย | ฝ่าย |
| 3              | การวางแผนและควบคุมการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับระบบจัดเก็บค่าโดยสารอัตโนมัติ            |                        | ✓                            | 1                                 | 2                    | 3      | 4                | 4                            | 4    | 4    |              |         |      |
|                |                                                                                         | ✓                      |                              |                                   |                      |        |                  |                              |      |      |              |         | 4    |
| 4              | การใช้งานในระบบ SAP (การจัดเก็บค่าโดยสารอัตโนมัติ)                                      |                        | ✓                            | 1                                 | 2                    | 3      | 4                | 4                            | 4    | 4    |              |         | 4    |
| 5              | มาตรฐานระบบบริหารคุณภาพ ISO9001:2015 (การจัดเก็บค่าโดยสารอัตโนมัติ)                     | ✓                      |                              | 2                                 | 2                    | 2      | 3                | 3                            | 4    | 4    |              |         | 5    |
| 6              | ความปลอดภัยในการซ่อมบำรุงในระบบงานและอุปกรณ์ที่รับผิดชอบ (การจัดเก็บค่าโดยสารอัตโนมัติ) | ✓                      |                              | 2                                 | 2                    | 2      | 3                | 3                            | 4    | 4    |              |         | 5    |

#### 12.2.4 แผนกระบวนประตูลานชาลาและอุปกรณ์พิเศษ

| ลำดับ<br>(No.) | สมรรถนะเชิงเทคนิค<br>(Technical Competency)                                              | ความรู้<br>(Knowledge) | ความสามารถ/<br>ทักษะ (Skill) | ระดับพนักงาน/ระดับสมรรถนะที่กำหนด |                      |        |                  |                              |      |      |              |         |      |
|----------------|------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|------------------------------|-----------------------------------|----------------------|--------|------------------|------------------------------|------|------|--------------|---------|------|
|                |                                                                                          |                        |                              | ช่างเทคนิค                        | ช่างเทคนิค<br>อาวุโส | วิศวกร | วิศวกร<br>อาวุโส | ผู้ช่วย<br>ผู้จัดการ<br>แผนก | แผนก | ส่วน | ผู้เชี่ยวชาญ | รองฝ่าย | ฝ่าย |
| 1              | การซ่อมแซม บำรุงรักษาบำรุง<br>ระบบประตูลานชาลา ระบบ<br>สายพานลำเลียง และอุปกรณ์<br>พิเศษ |                        | ✓                            | 1                                 | 2                    | 3      | 4                | 4                            | 4    | 4    |              |         |      |
|                |                                                                                          | ✓                      |                              |                                   |                      |        |                  |                              |      |      |              |         | 4    |
| 2              | การซ่อมแซม บำรุงรักษาวงจร<br>และอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์                                    |                        | ✓                            | 1                                 | 2                    | 3      | 4                | 4                            | 4    | 4    |              |         |      |
|                |                                                                                          | ✓                      |                              |                                   |                      |        |                  |                              |      |      |              |         | 4    |
| 3              | การวิเคราะห์ข้อมูลงานซ่อมบำรุง<br>ในระบบประตูลานชาลาและ<br>อุปกรณ์พิเศษ                  |                        | ✓                            | 1                                 | 2                    | 3      | 4                | 4                            | 4    | 4    |              |         |      |
|                |                                                                                          | ✓                      |                              |                                   |                      |        |                  |                              |      |      |              |         | 4    |

| ลำดับ<br>(No.) | สมรรถนะเชิงเทคนิค<br>(Technical Competency)                                                                                             | ความรู้<br>(Knowledge) | ความสามารถ/<br>ทักษะ (Skill) | ระดับพนักงาน/ระดับสมรรถนะที่กำหนด |                      |        |                  |                              |      |      |              |         |      |
|----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|------------------------------|-----------------------------------|----------------------|--------|------------------|------------------------------|------|------|--------------|---------|------|
|                |                                                                                                                                         |                        |                              | ช่างเทคนิค                        | ช่างเทคนิค<br>อาวุโส | วิศวกร | วิศวกร<br>อาวุโส | ผู้ช่วย<br>ผู้จัดการ<br>แผนก | แผนก | ส่วน | ผู้เชี่ยวชาญ | รองฝ่าย | ฝ่าย |
| 4              | การวางแผนและควบคุมการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับระบบประตูลานชาลาและอุปกรณ์พิเศษ                                                          |                        | ✓                            | 1                                 | 2                    | 3      | 4                | 4                            | 4    | 4    |              |         |      |
|                |                                                                                                                                         | ✓                      |                              |                                   |                      |        |                  |                              |      |      |              |         | 4    |
| 5              | การใช้งานในระบบ SAP (ระบบประตูลานชาลาและอุปกรณ์พิเศษ)                                                                                   |                        | ✓                            | 1                                 | 2                    | 3      | 4                | 4                            | 4    | 4    |              |         | 4    |
| 6              | มาตรฐาน ISO 9001:2015 Introduction & Internal Auditor (ระบบประตูลานชาลาและอุปกรณ์พิเศษ)                                                 | ✓                      |                              | 2                                 | 2                    | 2      | 3                | 3                            | 4    | 4    |              |         | 5    |
| 7              | ความปลอดภัยในการซ่อมบำรุงในระบบงานและอุปกรณ์ที่รับผิดชอบ (ระบบประตูลานชาลา ระบบสายพานลำเลียง อุปกรณ์พิเศษ วงจรและอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์) | ✓                      |                              | 2                                 | 2                    | 2      | 3                | 3                            | 4    | 4    |              |         | 5    |



### 13. ส่วนวิศวกรรมซ่อมบำรุง

#### 1.) สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency)

| ลำดับ<br>(No.) | คุณลักษณะ (Attribute)     | ระดับพนักงาน/ระดับสมรรถนะที่กำหนด |                          |        |                  |                              |      |      |              |         |      |
|----------------|---------------------------|-----------------------------------|--------------------------|--------|------------------|------------------------------|------|------|--------------|---------|------|
|                |                           | ช่าง<br>เทคนิค                    | ช่าง<br>เทคนิค<br>อาวุโส | วิศวกร | วิศวกร<br>อาวุโส | ผู้ช่วย<br>ผู้จัดการ<br>แผนก | แผนก | ส่วน | ผู้เชี่ยวชาญ | รองฝ่าย | ฝ่าย |
| 1              | ความคิดเชิงวิเคราะห์      | 1                                 | 2                        | 2      | 3                | 3                            | 4    | 4    | 4            |         |      |
| 2              | การรวบรวมและจัดเก็บข้อมูล | 1                                 | 2                        |        |                  |                              |      |      |              |         |      |
| 3              | ความคิดรวบยอด             |                                   |                          | 2      | 3                | 3                            | 4    | 4    | 4            |         |      |
| 4              | ความคิดเชิงระบบ           |                                   |                          | 2      | 3                | 4                            | 4    | 4    | 4            |         |      |

| ลำดับ<br>(No.) | คุณลักษณะ (Attribute) | ระดับพนักงาน/ระดับสมรรถนะที่กำหนด |                          |        |                  |                              |      |      |              |         |      |
|----------------|-----------------------|-----------------------------------|--------------------------|--------|------------------|------------------------------|------|------|--------------|---------|------|
|                |                       | ช่าง<br>เทคนิค                    | ช่าง<br>เทคนิค<br>อาวุโส | วิศวกร | วิศวกร<br>อาวุโส | ผู้ช่วย<br>ผู้จัดการ<br>แผนก | แผนก | ส่วน | ผู้เชี่ยวชาญ | รองฝ่าย | ฝ่าย |
| 5              | ความสนใจใฝ่รู้        | 1                                 | 2                        | 2      | 3                | 3                            | 4    | 4    | 4            |         |      |
| 6              | ความละเอียดรอบคอบ     | 1                                 | 2                        |        |                  |                              |      |      |              |         |      |
| 7              | การแก้ไขปัญหา         | 1                                 | 2                        | 3      | 3                | 3                            | 4    | 4    | 4            |         |      |

## 2.) สมรรถนะประจำตำแหน่งงานงาน (Technical Competency)

| ลำดับ<br>(No.) | สมรรถนะเชิงเทคนิค<br>(Technical Competency)               | ความรู้<br>(Knowledge) | ความสามารถ/<br>ทักษะ (Skill) | ระดับพนักงาน/ระดับสมรรถนะที่กำหนด |                      |        |                  |                              |      |      |              |         |      |
|----------------|-----------------------------------------------------------|------------------------|------------------------------|-----------------------------------|----------------------|--------|------------------|------------------------------|------|------|--------------|---------|------|
|                |                                                           |                        |                              | ช่างเทคนิค                        | ช่างเทคนิค<br>อาวุโส | วิศวกร | วิศวกร<br>อาวุโส | ผู้ช่วย<br>ผู้จัดการ<br>แผนก | แผนก | ส่วน | ผู้เชี่ยวชาญ | รองฝ่าย | ฝ่าย |
| 1              | การออกไปสั่งซื้อ (Work Order)                             |                        | ✓                            | 2                                 | 3                    | 3      | 4                | 4                            | 4    | 5    | 5            |         |      |
| 2              | การออกใบอนุญาตเข้าปฏิบัติงาน (Work Permit)                |                        | ✓                            | 2                                 | 3                    | 3      | 4                | 4                            | 4    | 5    | 5            |         |      |
| 3              | การออกใบอนุญาตขอเข้าใช้พื้นที่ (Track Possession)         |                        | ✓                            | 2                                 | 3                    | 3      | 4                | 4                            | 4    | 5    | 5            |         |      |
| 4              | การวิเคราะห์ข้อมูลงานซ่อมบำรุงในระบบรถไฟฟ้าแอร์พอร์ตลิงค์ |                        | ✓                            | 1                                 | 2                    | 3      | 4                | 4                            | 4    | 5    | 5            |         |      |

| ลำดับ<br>(No.) | สมรรถนะเชิงเทคนิค<br>(Technical Competency)                                                   | ความรู้<br>(Knowledge) | ความสามารถ/<br>ทักษะ (Skill) | ระดับพนักงาน/ระดับสมรรถนะที่กำหนด |                      |        |                  |                              |      |      |              |         |      |
|----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|------------------------------|-----------------------------------|----------------------|--------|------------------|------------------------------|------|------|--------------|---------|------|
|                |                                                                                               |                        |                              | ช่างเทคนิค                        | ช่างเทคนิค<br>อาวุโส | วิศวกร | วิศวกร<br>อาวุโส | ผู้ช่วย<br>ผู้จัดการ<br>แผนก | แผนก | ส่วน | ผู้เชี่ยวชาญ | รองฝ่าย | ฝ่าย |
| 5              | ระบบงานวิศวกรรม เช่น ระบบ<br>โครงสร้างพื้นฐาน ระบบรางและ<br>ระบบไฟฟ้า ระบบไฟฟ้าและ<br>อุปกรณ์ | ✓                      |                              | 1                                 | 2                    | 3      | 4                | 4                            | 4    | 5    | 5            |         |      |
| 6              | การวางแผนและควบคุมการ<br>ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับระบบ<br>รถไฟฟ้าแอร์พอร์ตลิงค์              |                        | ✓                            | 1                                 | 2                    | 3      | 4                | 4                            | 4    | 5    | 5            |         |      |
| 7              | การใช้โปรแกรม SAP ใน<br>ระบบงานซ่อมบำรุง                                                      |                        | ✓                            | 1                                 | 2                    | 3      | 4                | 4                            | 4    | 4    | 4            |         |      |
| 8              | ข้อกำหนดพื้นฐานของมาตรฐาน<br>ISO9001 : 2015<br>(วิศวกรรมซ่อมบำรุง)                            | ✓                      |                              | 2                                 | 2                    | 2      | 3                | 3                            | 4    | 4    | 4            |         |      |

| ลำดับ<br>(No.) | สมรรถนะเชิงเทคนิค<br>(Technical Competency)                                                                                                                | ความรู้<br>(Knowledge) | ความสามารถ/<br>ทักษะ (Skill) | ระดับพนักงาน/ระดับสมรรถนะที่กำหนด |                      |        |                  |                              |      |      |              |         |      |
|----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|------------------------------|-----------------------------------|----------------------|--------|------------------|------------------------------|------|------|--------------|---------|------|
|                |                                                                                                                                                            |                        |                              | ช่างเทคนิค                        | ช่างเทคนิค<br>อาวุโส | วิศวกร | วิศวกร<br>อาวุโส | ผู้ช่วย<br>ผู้จัดการ<br>แผนก | แผนก | ส่วน | ผู้เชี่ยวชาญ | รองฝ่าย | ฝ่าย |
| 9              | ความปลอดภัยในการซ่อมบำรุง<br>ในระบบงานและอุปกรณ์ที่<br>รับผิดชอบ (ระบบประตูขานชาลา<br>ระบบสายพานลำเลียง อุปกรณ์<br>พิเศษ วงจรและอุปกรณ์<br>อิเล็กทรอนิกส์) | ✓                      |                              | 2                                 | 2                    | 2      | 3                | 3                            | 4    | 4    | 4            |         |      |

#### ขั้นตอนที่ 4 จัดทำเครื่องมือ (รูปแบบและวิธีการ) ในการประเมินสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) และสมรรถนะประจำตำแหน่งงาน (Technical Competency)

การประเมินสมรรถนะ (Competency) แต่ละองค์กรอาจใช้เครื่องมือการประเมินที่แตกต่างกันออกไปขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการประเมิน ความเหมาะสมตามลักษณะ วัฒนธรรม และค่านิยมขององค์กรนั้นๆ โดยรูปแบบการประเมินโดยทั่วไป เช่น

- การสัมภาษณ์ (Interview)
- การทำแบบสอบถาม ฯลฯ

การออกแบบเครื่องมือ (รูปแบบและวิธีการ) ที่จะใช้ในการประเมินสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) และสมรรถนะประจำตำแหน่งงาน (Technical Competency) มีรายละเอียดขั้นตอนดังนี้

4.1 ที่ปรึกษาจัดทำร่างเครื่องมือ (รูปแบบและวิธีการ) ในการประเมินสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) และสมรรถนะประจำตำแหน่งงาน (Technical Competency) ในช่วงเดือนกุมภาพันธ์ 2562 ประกอบด้วย

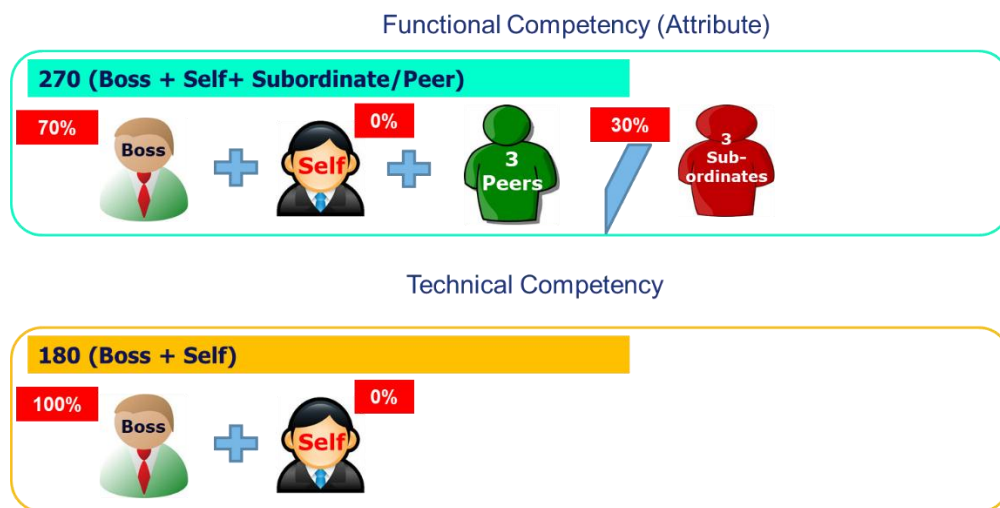
- การกำหนดผู้ประเมินและค่าถ่วงน้ำหนัก การกำหนดระดับในการประเมิน เกณฑ์การให้คะแนน / Rating Criteria เป็นต้น
- รูปแบบที่สะดวกและง่ายต่อการประเมิน (User-Friendly) เช่น การทำแบบสอบถามในระบบ Online หรือแบบกระดาษ (Hard Copy) เป็นต้น

4.2 ที่ปรึกษานำร่างเครื่องมือ (รูปแบบและวิธีการ) ในการประเมินสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) และสมรรถนะประจำตำแหน่งงาน (Technical Competency) ที่ได้จัดทำเข้าหารือกับคณะทำงานของ รฟพท. ในวันที่ 27 กุมภาพันธ์ 2562 เพื่อสรุปวิธีการ รูปแบบ ขั้นตอนที่ใช้ในการประเมินที่เหมาะสมกับลักษณะการบริหาร วัฒนธรรม หรือวิถีปฏิบัติของ รฟพท.

8. รายละเอียดเครื่องมือการประเมินสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) และสมรรถนะประจำตำแหน่งงาน (Technical Competency) ของ รพพท.

8.1. การกำหนดผู้ประเมิน

ผู้ประเมินสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) และสมรรถนะประจำตำแหน่งงาน (Technical Competency) ของ รพพท.



ภาพที่ 5 ผู้ประเมินสมรรถนะของ รพพท.

สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) กำหนดให้ประเมินแบบ 270 องศา ประกอบด้วย ผู้บังคับบัญชา ตนเอง เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นผู้ร่วมประเมิน โดยมีการให้น้ำหนัก ได้แก่

|                                         |                     |
|-----------------------------------------|---------------------|
| ผู้บังคับบัญชา                          | ร้อยละ 70           |
| เพื่อนร่วมงานและ/ หรือผู้ใต้บังคับบัญชา | ร้อยละ 30           |
| ตนเอง                                   | ไม่มีค่าถ่วงน้ำหนัก |

สมรรถนะประจำตำแหน่งงาน (Technical Competency) กำหนดให้ประเมินแบบ 180 องศา ประกอบด้วย ผู้บังคับบัญชาและตนเอง โดยมีการให้น้ำหนัก ได้แก่

|                |                     |
|----------------|---------------------|
| ผู้บังคับบัญชา | ร้อยละ 100          |
| ตนเอง          | ไม่มีค่าถ่วงน้ำหนัก |

## 8.2 รูปแบบการประเมิน

รฟพท. กำหนดให้ประเมินสมรรถนะที่ระดับเป้าหมายและระดับเป้าหมายถัดไป (หากผลการประเมินระดับเป้าหมายผ่าน เพื่อเป็นการดูศักยภาพของบุคลากร

### “การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ”

| ประเมินที่ Target Level + 1 Level Above    | ระดับ               | รายละเอียด                                                                                                                                                                                            |
|--------------------------------------------|---------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                            | 1                   | เปิดใจรับฟัง <ul style="list-style-type: none"> <li>เปิดใจที่จะรับฟังความคิดเห็นของผู้ที่เกี่ยวข้อง ด้วยความเข้าใจในเนื้อหา และสามารถสื่อสารและดำเนินการได้อย่างถูกต้องชัดเจน</li> <li>XXX</li> </ul> |
|                                            | 2                   | จับประเด็นสำคัญ <ul style="list-style-type: none"> <li>จับประเด็นสำคัญและสรุปข้อมูล ข่าวสารที่ได้รับจากผู้ที่เกี่ยวข้อง และนำไปสื่อสารได้อย่างถูกต้องชัดเจน</li> <li>XXX</li> </ul>                   |
| ✓                                          | 3<br>(Target Level) | ถ่ายทอดประเด็นที่ซับซ้อน <ul style="list-style-type: none"> <li>ถ่ายทอดประเด็นที่ซับซ้อนหรือประเด็นเชิงเทคนิคที่ยากให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเข้าใจง่าย</li> <li>XXXX</li> </ul>                             |
| ✓<br>(ในกรณีที่ พนักงาน Meet Target Level) | 4                   | ออกแบบวิธีการสื่อสาร <ul style="list-style-type: none"> <li>ออกแบบและเตรียมการในการใช้รูปแบบ เนื้อหาและภาษาที่เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย เวลาและสถานการณ์</li> <li>XXX</li> </ul>                        |
|                                            | 5                   | สื่อสารประเด็นระดับองค์กร <ul style="list-style-type: none"> <li>ถ่ายทอดกลยุทธ์ นโยบาย แผนงาน และประเด็นสำคัญระดับองค์กรให้ผู้เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกเข้าใจและยอมรับ</li> </ul>                  |

ภาพที่ 6 รูปแบบการประเมินสมรรถนะของ รฟพท.

## 8.3 เกณฑ์การให้คะแนน (Rating Scale)

รฟพท. กำหนดให้คะแนนในการประเมินสมรรถนะ เป็นดังนี้

N/A = ไม่สามารถประเมินได้

1 = ต้องการการพัฒนา (Require Development)

2 = แสดงพฤติกรรมได้ตามความคาดหวัง (Effective)

3 = แสดงพฤติกรรมได้เหนือความคาดหวัง (Exceptional)

การประเมินสมรรถนะของรฟพท. จะทำให้ 2 รูปแบบ เพื่อเป็นการอำนวยความสะดวกให้บุคลากรทุกกลุ่มภายในรฟพท. ได้แก่

1. การประเมินในระบบ Online
2. การประเมินในกระดาษ (Hard Copy)



## ขั้นตอนที่ 5 ประเมินบุคลากรตามสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) และสมรรถนะประจำตำแหน่งงาน (Technical Competency)

ดำเนินการประเมินบุคลากรตามสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) และสมรรถนะประจำตำแหน่งงาน (Technical Competency) ที่ออกแบบในขั้นตอนที่ 4 เพื่อหาช่องว่างสมรรถนะของบุคลากรของ รฟพท. (Competency Gap) มีรายละเอียดขั้นตอนดังนี้

5.1 ที่ปรึกษาจัดเตรียมเครื่องมือการประเมินสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) และสมรรถนะประจำตำแหน่งงาน (Technical Competency) ในช่วงวันที่ 18-29 มีนาคม 62 รายละเอียดการประเมินสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) และสมรรถนะประจำตำแหน่งงาน (Technical Competency)

5.2 คณะทำงานกำหนดบุคลากรที่จะเป็นผู้ประเมิน ผู้ถูกประเมิน ในช่วงวันที่ 18-22 มีนาคม 62

5.3 ที่ปรึกษาสื่อสารวิธีการประเมิน ให้กับผู้ประเมิน โดยใช้เวลาประมาณ 0.5 วัน จำนวน 2 ครั้ง ในวันที่ 22 มีนาคม 62 รายละเอียดในภาคผนวก จ รายละเอียดคู่มือการประเมินสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) และสมรรถนะประจำตำแหน่งงาน (Technical Competency)

5.4 ดำเนินการประเมินสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) และสมรรถนะประจำตำแหน่งงาน (Technical Competency) ตามรูปแบบการประเมินที่กำหนด ในวันที่ 27 มีนาคม - 2 เมษายน 62 และวันที่ 12-16 เมษายน 62

5.5 ที่ปรึกษาวิเคราะห์ผลการประเมินสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) และสมรรถนะประจำตำแหน่งงาน (Technical Competency) รายบุคคล ในช่วงวันที่ 3-18 เมษายน 62

5.6 ที่ปรึกษาจัดทำสรุปร่างผลการประเมินสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) และสมรรถนะประจำตำแหน่งงาน (Technical Competency) รายบุคคลที่ได้ในเบื้องต้นและเข้าหารือ/ทบทวนผลการประเมินสมรรถนะเฉพาะตำแหน่งของบุคลากรร่วมกับผู้บริหารระดับฝ่ายขึ้นไป โดยใช้เวลา 0.5-1 วันต่อฝ่าย รายละเอียดดังนี้

| ผู้บริหาร                                                                          | วันที่      | เวลา        |
|------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|
| ผอฝ. ฝ่ายทรัพยากรบุคคลและอำนวยการ<br>ผอฝ. ฝ่ายบัญชีและการเงิน<br>ผอฝ. ธุรกิจองค์กร | 9 เม.ย. 62  | 9.30-11.30  |
| ผอฝ. ควบคุมการเดินรถ                                                               | 9 เม.ย. 62  | 13.00-14.00 |
| ผอฝ. ปฏิบัติการสถานีรถไฟฟ้า                                                        | 9 เม.ย. 62  | 14.00-15.00 |
| ผอฝ. โครงสร้างพื้นฐาน/ ระบบรถไฟฟ้าและระบบ<br>อุปกรณ์บนรถไฟฟ้า                      | 9 เม.ย. 62  | 15.00-16.00 |
| รองกณ. กลุ่มสายปฏิบัติการ                                                          | 17 เม.ย. 62 | 11.00-12.00 |
| รองกณ. กลุ่มสายวิศวกรรม                                                            | 18 เม.ย. 62 | 11.00-12.00 |
| รองกณ. กลุ่มสายบริหาร                                                              | 18 เม.ย. 62 | 13.00-14.00 |
| กณ.                                                                                | 18 เม.ย. 62 | 14.00-15.00 |

5.7 ที่ปรึกษาสรุปผลการประเมินสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) และสมรรถนะประจำตำแหน่งงาน (Technical Competency) ของบุคลากรรฟฟท. รวมทั้งช่องว่างสมรรถนะของบุคลากร (Competency Gap) เพื่อให้ รฟฟท.ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรต่อไป

รายละเอียดในภาคผนวก ฉ สรุปผลการประเมินสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) และสมรรถนะประจำตำแหน่งงาน (Technical Competency) เป็นรายบุคคล

รายละเอียดในภาคผนวก ช สรุปผลการประเมินสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) และสมรรถนะประจำตำแหน่งงาน (Technical Competency) ในภาพรวมของ รฟฟท./ หน่วยงาน

**ขั้นตอนที่ 6** ฝึกอบรมเกี่ยวกับการจัดทำสมรรถนะประจำกลุ่มงานและสมรรถนะประจำตำแหน่งงาน (Functional and Technical Competency: FC/ TC) การประเมินช่องว่างสมรรถนะ (Competency Gap) และการนำไปใช้แก่บุคลากรของ รฟฟท.

จัดทำเอกสารการอบรมและดำเนินการฝึกอบรมเพื่อให้ความรู้เกี่ยวกับการจัดทำสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) สมรรถนะประจำตำแหน่งงาน (Technical Competency) และการประเมินช่องว่างสมรรถนะของบุคลากรของ รฟฟท. (Competency Gap) และการนำไปใช้แก่บุคลากร (Train the Trainer) ของ รฟฟท. จำนวน 1 กลุ่ม ในวันที่ 16 พฤษภาคม 62 โดยใช้เวลา 0.5 วัน

**ขั้นตอนที่ 7** จัดทำรายงานสรุปผลการดำเนินโครงการฯ

จัดทำรายงานสรุปผลการดำเนินงานโครงการฯ และ Executive Summary และส่งมอบให้ รฟฟท. ในวันที่ 17 พฤษภาคม 62 เพื่อเป็นข้อมูลให้ รฟฟท. นำไปใช้ต่อไป



บริษัท รถไฟฟ้า ร.ฟ.ท. จำกัด

รายงานสรุปผลการดำเนินงานโครงการ

โครงการประเมินค่างานและทำโครงสร้างค่าตอบแทน



21 กันยายน พ.ศ. 2561

จัดทำโดย

บริษัท อินดิโก คอนซัลติ้ง กรุ๊ป จำกัด

1 อาคารเอ็มไพร์ ทาวเวอร์

ชั้น 14 ห้อง 1405 ถนนสาทรใต้

แขวงยานนาวา เขตสาทร กรุงเทพฯ 10120

โทรศัพท์: 0-2670-0361-3 โทรสาร: 0-2670-0364

## คำนำ

บริษัท รถไฟฟ้า ร.ฟ.ท. จำกัด (รฟฟท.) เล็งเห็นว่าทรัพยากรอันมีค่าขององค์กรคือ “บุคลากร” และหากองค์กรต้องการให้เกิดพัฒนาที่ยั่งยืนและมีศักยภาพสูงขึ้นเรื่อยๆ ต้องอาศัยการพัฒนา เพิ่มพูน รักษามาตรฐาน และรักษาบุคลากรที่มีค่าไว้ รฟฟท. เห็นว่าการให้ความสำคัญกับระบบการจ่ายค่าตอบแทนที่จะส่งผลต่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการทำงานของบุคลากรในองค์กร เนื่องจากโครงสร้างเงินเดือนที่เหมาะสม นอกจากจะเป็นเครื่องมือในการบริหารเพื่อจูงใจให้พนักงานทำงานอย่างเต็มประสิทธิภาพ เพื่อสร้างผลผลิตที่สูงขึ้นให้กับองค์กรแล้วยังเป็นเครื่องมือในการดึงดูดคนที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงานในองค์กรอีกด้วย

ในส่วนของการบริหารสำนักงาน ก.พ. ได้มีการปรับปรุงระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนใหม่ จากเดิมใช้ระบบจำแนกตำแหน่งที่มี 11 ระดับ เป็นระบบใหม่ที่จ่ายค่าตอบแทนตามระดับที่มุ่งเน้นตามหลักคุณธรรม สมรรถนะ ผลงาน การกระจายอำนาจ ความสมดุลระหว่างคุณภาพชีวิต และการทำงานเพื่อให้ข้าราชการเป็นผู้รู้รอบ รู้ลึก และเป็นแรงผลักดันที่สำคัญต่อองค์กร แต่ด้วย รฟฟท. ถูกจัดให้เป็นรัฐวิสาหกิจประเภท 3 มีโครงสร้างเงินเดือนตามมาตรฐานตามที่กฎหมายกำหนด จึงไม่จูงใจในยุคปัจจุบันส่งผลให้คนเก่งคนดีลาออกไป ประกอบกับแนวทางการพิจารณาปรับปรุงค่าตอบแทน ระบบจูงใจและสวัสดิการต่างๆ ของสำนักงานคณะกรรมการแรงงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์ (ครรส.) กำหนดให้องค์กรต้องมีผลการประเมินค่างานเพื่อใช้ในการประกอบการพิจารณา ซึ่งในปัจจุบันทาง รฟฟท. ยังไม่มีการจัดทำประเมินค่างาน

ดังนั้น รฟฟท. จึงจัดจ้างบริษัท อินดิโก คอนซัลติ้ง กรุ๊ป จำกัด ดำเนินการจัดทำประเมินค่างาน และทำโครงสร้างค่าตอบแทน โดยมีวัตถุประสงค์ ได้แก่

- 1) เพื่อเปรียบเทียบ ประเมิน และกำหนดค่างานอย่างเป็นระบบ ให้กับทุกตำแหน่งงานในองค์กร
- 2) เพื่อออกแบบโครงสร้างค่าตอบแทนให้มีกรอบการจ่ายที่สามารถแข่งขันกับตลาดแรงงานได้
- 3) เพื่อให้ระบบบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลอื่นสามารถเชื่อมโยงกับโครงสร้างค่าตอบแทนและผลประเมินค่างานได้

รายงานนี้ผลการดำเนินงานทั้งหมดของโครงการ ซึ่งประกอบด้วย

- ผลการวิเคราะห์สภาพการณ์ปัจจุบันของการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร ตลอดจนรายละเอียดข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในการจ่ายค่าตอบแทนและโครงสร้างเงินเดือนบริษัท
- การวิเคราะห์ ข้อมูลตำแหน่งงานขององค์กรและปรับปรุงใบพรรณาลักษณะงาน/ คำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) ให้สะท้อนการทำงานปัจจุบัน เพื่อดำเนินการวิเคราะห์หาค่างาน (Job Evaluation)
- การประเมินค่างาน (Job Evaluation) จำแนกตำแหน่งหรือจัดระดับชั้นงาน (Grading) ตามความเหมาะสมกับองค์กร
- การเปรียบเทียบค่าตอบแทนของ รพพท. กับตลาด (Market Benchmarking)
- การจัดทำโครงสร้างเงินเดือนของ รพพท. ใหม่ ให้สอดคล้องกับค่างาน ตำแหน่งงาน หรือลำดับชั้นงานที่นำเสนอโดยคำนึงถึงความเหมาะสมภายใน และความสามารถในการแข่งขันภายนอก
- วิเคราะห์ข้อมูลการจ่ายค่าตอบแทนของพนักงาน รพพท. ปัจจุบันเทียบกับโครงสร้างเงินเดือนใหม่
- เสนอแนะแนวทางในการนำระบบค่าตอบแทนและโครงสร้างเงินเดือนที่ปรับปรุงใหม่ไปปฏิบัติให้กับองค์กร
- เสนอแนะแนวทางในการเชื่อมโยงการบริหารจัดการโครงสร้างเงินเดือนกับระบบการบริหารผลงาน และระบบการวางแผนอาชีพ

## สารบัญ

| ลำดับที่ |                                                                                                                  | หน้า |
|----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 1        | บทนำ                                                                                                             | 2    |
| 2        | กำหนดกรอบการวางแผนการดำเนินงาน                                                                                   | 3    |
| 3        | การวิเคราะห์สภาพการณ์ปัจจุบันของการบริหารงานทรัพยากรบุคคล<br>ขององค์กร ตลอดจนรายละเอียดข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง | 7    |
| 4.       | การประเมินค่างาน (Job Evaluation) จำแนกตำแหน่งหรือ<br>จัดระดับชั้นงาน (Grading)                                  | 8    |
| 5.       | การเปรียบเทียบค่าตอบแทนของ รพพท. กับตลาด (Marketing Benchmarking)                                                | 12   |
| 6.       | การจัดทำโครงสร้างเงินเดือนของ รพพท. ใหม่ให้สอดคล้องกับค่างาน ตำแหน่งงาน<br>หรือลำดับชั้นงาน                      | 19   |
| 7.       | การวิเคราะห์ข้อมูลการจ่ายค่าตอบแทนของพนักงาน รพพท. ปัจจุบันเทียบกับ<br>โครงสร้างเงินเดือนใหม่                    | 22   |
| 8.       | เสนอแนะแนวทางในการนำระบบค่าตอบแทนและโครงสร้างเงินเดือนที่ปรับปรุงใหม่<br>ไปปฏิบัติให้กับองค์กร                   | 24   |
| 9.       | เสนอแนะแนวทางในการเชื่อมโยงการบริหารจัดการโครงสร้างเงินเดือนกับระบบการ<br>บริหารผลงาน และระบบการวางแผนอาชีพ      | 26   |

ภาคผนวก ก: ข้อมูลเบื้องต้น ที่เกี่ยวข้องกับการประเมินค่างานและจัดทำโครงสร้างค่าตอบแทน

ก (1) วิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบายขององค์กร และโครงสร้างองค์กร

ก (2) ระดับของตำแหน่งงานในปัจจุบัน

ก (3) นโยบายการจ่ายค่าจ้างค่าตอบแทนของ รพพท.

ภาคผนวก ข:

ข (1) หลักการวิเคราะห์งาน (Job Analysis Guideline)

ข (2) แบบฟอร์มใบพรรณาลักษณะงาน/ คำบรรยายลักษณะงาน (Job Description)

ข (3) ผลการจัดทำใบพรรณาลักษณะงาน/ คำบรรยายลักษณะงาน (Job Description)

ภาคผนวก ค: ผลการประเมินค่างาน (Job Evaluation) จำแนกตำแหน่งหรือจัดระดับชั้นงาน (Grading)

ค (1) หลักการประเมินค่างาน

ค (2) รายละเอียดปัจจัยในการประเมินค่างาน

ค (3) ข้อมูลประกอบการประเมินค่างาน

ค (4) จำแนกตำแหน่งหรือจัดระดับชั้นงาน (Grading) ของ รพพท.

ค (5) ผลการประเมินค่างานของ รพพท.

5.1 สรุปผลการประเมินค่างานในภาพรวม

5.2 ตารางแสดงผลการเปรียบเทียบค่างานตำแหน่งงานบริหาร

5.3 รายละเอียดผลการประเมินค่างานตำแหน่งบริหารระดับสูง (Top Jobs)

5.4 รายละเอียดผลการประเมินค่างานตำแหน่งบริหารระดับส่วนและแผนก

5.5 รายละเอียดผลการประเมินค่างานตำแหน่งงานต่ำกว่าระดับแผนก

ภาคผนวก ง: รายชื่อบริษัทที่เข้าร่วมสำรวจการจ่ายค่าจ้างค่าตอบแทน

ภาคผนวก จ: โครงสร้างเงินเดือนที่เพิ่มเติมเพื่อใช้เพื่อใช้เป็นทางเลือก

ภาคผนวก ฉ: ผลวิเคราะห์การจ่ายค่าจ้างค่าตอบแทนของพนักงานรายบุคคล



## 1. บทนำ

ตำแหน่งงานทุกตำแหน่งในองค์กรถูกกำหนดขึ้นเพื่อช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินงานให้สำเร็จลุล่วงตามวิสัยทัศน์และพันธกิจที่ตั้งไว้ จึงกล่าวได้ว่าทุกตำแหน่งงานมีคุณค่าและมีความสำคัญต่อองค์กรทั้งสิ้น ดังนั้นการตัดสินใจของผู้บริหารในการกำหนดค่าจ้าง เงินเดือนค่าตอบแทนจึงเป็นสิ่งสำคัญมาก เนื่องจากมีผลต่อรายได้และมาตรฐานการครองชีพของบุคลากรโดยตรง ทั้งยังมีอิทธิพลต่อความสามารถ สถานภาพ และความพึงพอใจของพนักงาน แม้ว่าค่าตอบแทนจะไม่ได้เป็นปัจจัยเดียวที่จูงใจพนักงาน แต่ก็ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร

การจ่ายค่าจ้าง ค่าตอบแทนขององค์กรจึงจำเป็นต้องมีการกำหนดให้เหมาะสมตามความยากง่าย และผลลัพธ์ของงานที่ส่งผล (Contribution) โดยตรงต่อความสำเร็จขององค์กร เพื่อให้เกิดความยุติธรรม และเป็นการเสริมสร้างขวัญกำลังใจแก่พนักงานให้ปฏิบัติงานได้เต็มความสามารถ ทั้งนี้เครื่องมือที่จะช่วยในการกำหนดคุณค่าซึ่งมีความแตกต่างกันในแต่ละงานเพื่อนำไปสู่การบริหารค่าจ้าง เงินเดือนและค่าตอบแทนในโครงสร้างตำแหน่งงานที่เหมาะสม คือ การประเมินค่างาน (Job Evaluation)

การประเมินค่างาน คือ ระบบหรือกระบวนการในการจัดลำดับชั้นงาน (Ranking) อย่างสมเหตุสมผล และยุติธรรม โดยการเปรียบเทียบงานอย่างหนึ่งกับงานอีกอย่างหนึ่ง เพื่อบอกคุณค่าของงานต่างๆ ที่มีความสัมพันธ์กันภายในองค์กร การประเมินค่างานมีประโยชน์ต่อการบริหารงานขององค์กร โดยเฉพาะการจ่ายค่าจ้าง เงินเดือนและค่าตอบแทน ทั้งนี้เพราะเป็นการแสดงความสัมพันธ์ของงานแต่ละประเภทในองค์กร และกำหนดความแตกต่างของงานได้อย่างถูกต้อง ซึ่งจะทำให้เกิดความยุติธรรมภายในองค์กรเกี่ยวกับการจ่ายค่าตอบแทน ตลอดจนยังเป็นเครื่องมือให้บุคลากรเกิดความเข้าใจและยอมรับค่าจ้างเงินเดือนตามตำแหน่งที่ตนดำรงอยู่

การจัดทำระบบค่าจ้างค่าตอบแทนให้เหมาะสม ตลอดจนวิเคราะห์ถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นจะเป็นแนวทางแก่องค์กรในการนำบริหารค่าจ้างค่าตอบแทนให้เหมาะสม และเป็นปัจจัยที่สำคัญปัจจัยหนึ่งในการที่จะช่วยขับเคลื่อนองค์กรให้มุ่งสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ต่อไป

## 2. ขั้นตอนการดำเนินงานของที่ปรึกษา

1. กำหนดกรอบการวางแผนการดำเนินงาน

2. วิเคราะห์สภาพการณ์ปัจจุบันของการบริหารงานทรัพยากรบุคคล  
ขององค์กร ตลอดจนรายละเอียดข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

3. วิเคราะห์ข้อมูลตำแหน่งงานขององค์กรและปรับปรุง  
คำบรรยายลักษณะงาน

4. ประเมินค่างาน (Job Evaluation) จำแนกตำแหน่งหรือ  
จัดระดับชั้นงาน (Grading)

5. เปรียบเทียบค่าตอบแทนของ รพพท. กับตลาด (Marketing  
Benchmarking)

6. จัดทำโครงสร้างเงินเดือนของ รพพท. ใหม่ให้สอดคล้องกับค่างาน  
ตำแหน่งงาน หรือลำดับชั้นงาน

7. วิเคราะห์ข้อมูลการจ่ายค่าตอบแทนของพนักงาน รพพท. ปัจจุบัน  
เทียบกับโครงสร้างเงินเดือนใหม่

8. เสนอแนะแนวทางในการนำระบบค่าตอบแทนและโครงสร้างเงินเดือน  
ที่ปรับปรุงใหม่ไปปฏิบัติให้กับองค์กร

9. เสนอแนะแนวทางในการเชื่อมโยงการบริหารจัดการโครงสร้าง  
เงินเดือนกับระบบการบริหารผลงาน และระบบการวางแผนอาชีพ

10. จัดทำรายงานสรุปผลการดำเนินโครงการ

## 1. กำหนดกรอบการวางแผนการดำเนินงาน

ที่ปรึกษาร่วมกับคณะทำงานของ รฟพท. กำหนดกรอบการวางแผนการดำเนินงาน ระยะเวลาการดำเนินการ ตลอดจนระยะเวลาและผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้มั่นใจว่าจะสามารถดำเนินงานได้ตามขอบเขตงานและภายในกรอบระยะเวลาและที่กำหนด เมื่อวันที่ 4 พฤษภาคม 2561 และได้กำหนดตารางการดำเนินงาน ดังนี้

| ขั้นตอนการดำเนินงาน |                                                                                                           | 2561 |       |      |      |      |      |      |
|---------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|-------|------|------|------|------|------|
|                     |                                                                                                           | พ.ค. | มิ.ย. | ก.ค. | ส.ค. | ก.ย. | ต.ค. | พ.ย. |
| 1                   | กำหนดกรอบการวางแผนการดำเนินงาน                                                                            |      |       |      |      |      |      |      |
| 2                   | วิเคราะห์สภาพการณ์ปัจจุบันของการบริหารงานทรัพยากรบุคคลขององค์กร ตลอดจนรายละเอียดข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง |      |       |      |      |      |      |      |
| 3                   | วิเคราะห์ ข้อมูลตำแหน่งงานขององค์กรและปรับปรุงใบพรรณาลักษณะงาน/ คำบรรยายลักษณะงาน (Job Description)       |      |       |      |      |      |      |      |
| 4                   | ประเมินค่างาน (Job Evaluation) จำแนกตำแหน่งหรือจัดระดับชั้นงาน (Grading)                                  |      |       |      |      |      |      |      |
| 5                   | เปรียบเทียบค่าตอบแทนของ รฟพท. กับตลาด (Marketing Benchmarking)                                            |      |       |      |      |      |      |      |
| 6                   | จัดทำโครงสร้างเงินเดือนของ รฟพท. ใหม่ให้สอดคล้องกับค่างาน ตำแหน่งงาน หรือลำดับชั้นงาน                     |      |       |      |      |      |      |      |
| 7                   | วิเคราะห์ข้อมูลการจ่ายค่าตอบแทนของพนักงาน รฟพท. ปัจจุบันเทียบกับโครงสร้างเงินเดือนใหม่                    |      |       |      |      |      |      |      |
| 8                   | เสนอแนะแนวทางในการนำระบบค่าตอบแทนและโครงสร้างเงินเดือนที่ปรับปรุงใหม่ไปปฏิบัติให้กับองค์กร                |      |       |      |      |      |      |      |
| 9                   | เสนอแนะแนวทางในการเชื่อมโยงการบริหารจัดการโครงสร้างเงินเดือนกับระบบการบริหารผลงาน และระบบการวางแผนอาชีพ   |      |       |      |      |      |      |      |
| 10                  | จัดทำรายงานสรุปผลการดำเนินโครงการ                                                                         |      |       |      |      |      |      |      |

## 2. วิเคราะห์สภาพการณ์ปัจจุบันของการบริหารงานทรัพยากรบุคคลขององค์กร ตลอดจนรายละเอียดข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

ที่ปรึกษาวิเคราะห์สภาพการณ์ปัจจุบันของการบริหารงานทรัพยากรบุคคลขององค์กร ตลอดจนรายละเอียดข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในการจ่ายค่าตอบแทนและโครงสร้างเงินเดือน โดย

### 2.1 ดำเนินการรวบรวมข้อมูล ศึกษาและทำความเข้าใจข้อมูลเบื้องต้น ที่เกี่ยวข้องกับการประเมินค่างาน และจัดทำโครงสร้างค่าตอบแทน ของ รพพท. อาทิ

- วิสัยทัศน์ พันธกิจ และนโยบายขององค์กร
- โครงสร้างองค์กร
- ระดับของตำแหน่งงานในปัจจุบัน
- นโยบายการจ่ายค่าจ้างค่าตอบแทนของ รพพท.
- เป็นต้น

โดยรายละเอียดข้อมูลเบื้องต้น ที่เกี่ยวข้องกับการประเมินค่างานและจัดทำโครงสร้างค่าตอบแทนแนบใน ภาคผนวก ก

- ก(1) วิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบายขององค์กร และโครงสร้างองค์กร
- ก(2) ระดับของตำแหน่งงานในปัจจุบัน
- ก(3) นโยบายการจ่ายค่าจ้างค่าตอบแทนของ รพพท.

### 2.2 ที่ปรึกษาร่วมกับคณะทำงานของ รพพท. เกี่ยวกับสภาพการณ์ปัจจุบันของการบริหารงานทรัพยากรบุคคลขององค์กร ประเด็นที่พบในปัจจุบัน เพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการประเมินค่างาน และจัดทำโครงสร้างค่าตอบแทนของ รพพท. ในช่วงเดือน พฤษภาคม – มิถุนายน 2561

### 2.3 ที่ปรึกษาสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงของ รพพท. เช่น กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ ผู้ช่วยกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ และผู้บริหารระดับฝ่าย เป็นรายบุคคล โดยใช้เวลานานประมาณ 1 ชั่วโมง เมื่อวันที่ 17-24 พฤษภาคม 2561 เพื่อเข้าใจเกี่ยวกับ

- ทิศทาง เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ แนวทางการดำเนินธุรกิจ และกลยุทธ์ในการดำเนินงาน
- จุดแข็ง/ จุดอ่อนขององค์กรในปัจจุบัน
- ประเด็นต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลและการจ่ายค่าตอบแทนของบุคลากรในปัจจุบัน
- ขอบเขตการดำเนินงานของหน่วยงานที่รับผิดชอบ
- ความท้าทายในงานที่รับผิดชอบ
- เป็นต้น

รายชื่อผู้บริหารที่เข้าสัมภาษณ์ ได้แก่

| ลำดับที่ | ผู้บริหาร                   | ตำแหน่ง                                                                    |
|----------|-----------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| 1        | คุณวิสุทธิ์ จันมณี          | กรรมการผู้อำนวยการใหญ่                                                     |
| 2        | คุณสุเทพ พันธุ์เพ็ง         | รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่                                                  |
| 3        | นายประสงค์ พันธุ์ลิมา       | ผู้ช่วยกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ 2                                            |
| 4        | นายปิยะ วิโรจน์โกศา         | ผู้อำนวยการฝ่ายธุรกิจองค์กร และรักษาการผู้ช่วย<br>กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ 3 |
| 5        | นางสาวอรอนงค์ แจ่มพงศ์พันธ์ | ผู้อำนวยการฝ่ายวางแผนและกลยุทธ์องค์กร                                      |
| 6        | นายอิทธิพล ศาสตรานรากุล     | ผู้อำนวยการฝ่ายปฏิบัติการเดินรถ                                            |
| 7        | นายศุภกร ยุทธวงษ์สุข        | ผู้อำนวยการฝ่ายวิศวกรรมและซ่อมบำรุง                                        |
| 8        | นายกิตติพงษ์ เรืองแสน       | ผู้จัดการส่วนการเจ้าหน้าที่ และรักษาการผู้อำนวยการ<br>ฝ่ายอำนาจการ         |

จากการหารือร่วมกับคณะทำงานและสัมภาษณ์ผู้บริหารของ รฟพท. เกี่ยวกับความต้องการทางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของ รฟพท. สรุปรายละเอียด ได้ดังนี้

### 1. การสรรหาคัดเลือก

- การมีขั้นตอน/ กระบวนการสรรหาคัดเลือกผู้สมัครอย่างเป็นระบบ เช่น
  - หลักการในการกลั่นกรองผู้สมัครที่มีทักษะ ความสามารถ Value ที่ตรงตามตามคุณสมบัติที่กำหนดไว้ของแต่ละตำแหน่งงาน
  - วิธีการสัมภาษณ์เพื่อให้ทราบศักยภาพหรือคุณลักษณะ (Competency) ของผู้สมัคร

### 2. การวางแผนอัตรากำลัง

- การจัดอัตรากำลังของบุคลากรให้มีจำนวนที่เหมาะสมกับภารกิจและปริมาณงาน

### 3. การพัฒนาบุคลากร

- การกำหนดสมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง (Functional Competency) สำหรับแต่ละหน่วยงาน และประเมินบุคลากร เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรที่ตรงกับภาระงานที่รับผิดชอบ

- การกำหนดช่องว่างสมรรถนะ (Competency Gap) ความต้องการในการพัฒนา (Training Need) ของบุคลากรเป็นรายบุคคล
  - กำหนดแผนพัฒนาบุคลากรเพื่อพัฒนาศักยภาพเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในระยะเวลา 2 ปี
  - การจัดให้มีการหมุนเวียนงาน (Rotation) ระหว่างหน่วยงาน (Cross Function) เพื่อพัฒนาให้พนักงานสามารถทำงานแทนกันได้
4. ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน
- การประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีการให้คุณให้โทษอย่างชัดเจน
  - การเชื่อมโยงผลการประเมินกับการจ่ายค่าจ้างค่าตอบแทน
5. การจ่ายค่าจ้างค่าตอบแทน
- การจ่ายค่าจ้างค่าตอบแทนปัจจุบันต่ำกว่าองค์กรในธุรกิจเดียวกัน อาจจะพิจารณาค่าตอบแทนเพิ่มเติม เช่น ค่าครองชีพ
  - การจ่ายค่าจ้างค่าตอบแทนที่เหมาะสมและสามารถแข่งขันกับตลาดได้
  - การให้ผลตอบแทนพิเศษที่ไม่ใช่ตัวเงิน
  - การให้รางวัลใจ (Incentive) กรณีพนักงานสามารถคิดอะไรใหม่ๆ
6. โครงสร้างองค์กร
- การจัดบุคลากรที่มีศักยภาพให้เหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ
7. วัฒนธรรมองค์กร
- ต้องการให้มีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ชัดเจน
8. งานบริหารองค์ความรู้ (KM)
- ปัจจุบันมีการแลกเปลี่ยน/ Share ความรู้ภายในองค์กร ต้องการให้มีการทำให้เป็นระบบในทุกหน่วยงาน
9. ข้อเสนอแนะอื่นๆ ที่จะช่วยสนับสนุนการดำเนินงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต
- การนำเทคโนโลยีมาใช้นับสนับสนุนการทำงานและให้ข้อมูลทุกอย่างอยู่ในระบบ เพื่อช่วยให้เกิดความโปร่งใส
  - การมีช่องทางการสื่อสารที่ชัดเจน และมีการสื่อสารหลายช่องทาง
  - การเตรียมเรื่อง Change Management เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น
  - การพัฒนาคุณภาพชีวิตของพนักงาน
  - การจัดทำแผนการรักษา (Retain) บุคลากร โดยเฉพาะบุคลากรที่เชี่ยวชาญ
  - การกำหนดระเบียบทางด้านบุคคลที่ชัดเจน

- การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานที่ชัดเจน

### 3. วิเคราะห์ข้อมูลตำแหน่งงานขององค์กรและปรับปรุงคำบรรยายลักษณะงาน

ที่ปรึกษาร่วมกับผู้บริหาร/ ตัวแทนตำแหน่งงาน/ คณะทำงาน วิเคราะห์ข้อมูลตำแหน่งงานขององค์กร และปรับปรุงคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) ให้สะท้อนการทำงานปัจจุบัน เพื่อใช้เป็นข้อมูล ในการดำเนินการวิเคราะห์หาตำแหน่งงาน (Job Evaluation) โดย

3.1 ตำแหน่งงานผู้บริหารระดับสูง ได้แก่ กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ ผู้ช่วยกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ และผู้บริหารระดับฝ่าย ที่ปรึกษาจะใช้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ในขั้นตอนที่ 2 มาใช้ในการปรับปรุงคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description)

3.2 ตำแหน่งงานต่ำกว่าฝ่ายงานที่ปรึกษาจะใช้วิธีการจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) แก่ตัวแทนตำแหน่งงาน กลุ่มละ 0.5 วัน ผู้เข้าร่วมประมาณกลุ่มละไม่เกิน 20 ท่าน จำนวน ประมาณ 5 ครั้ง เพื่อให้ความรู้เกี่ยวกับการทบทวนคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) และหลักการเขียนคำบรรยายลักษณะงาน ที่มีประสิทธิภาพ โดยในการอบรมที่ปรึกษาจะให้ หลักการ รวมทั้งให้ผู้เข้าประชุมได้ทบทวนคำบรรยายลักษณะงานจริง และที่ปรึกษาจะเข้าไปให้ คำแนะนำอย่างใกล้ชิด โดยการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการจัดขึ้นตามรายละเอียดดังต่อไปนี้

- 1) ครั้งที่ 1 วันที่ 4 มิถุนายน 2561 เวลา 9.00-12.00
- 2) ครั้งที่ 2 วันที่ 4 มิถุนายน 2561 เวลา 13.00-16.00
- 3) ครั้งที่ 3 วันที่ 5 มิถุนายน 2561 เวลา 9.00-12.00
- 4) ครั้งที่ 4 วันที่ 11 มิถุนายน 2561 เวลา 9.00-12.00
- 5) ครั้งที่ 5 วันที่ 11 มิถุนายน 2561 เวลา 13.00-16.00

หลังจากการประชุมเชิงปฏิบัติการ ที่ปรึกษาได้ดำเนินการทบทวนใบพรรณาลักษณะงาน/ คำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) ที่ผู้แทนตำแหน่งงาน ของ รฟพท. ได้จัดทำ เพื่อให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงให้มีความสอดคล้อง (Alignment) ภายใน มีประสิทธิภาพ และเป็นไปตามหลักการการเขียนใบพรรณาลักษณะงาน/ คำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) ที่ถูกต้องเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการประเมินค่างานต่อไป

รายละเอียดการทบทวนใบพรรณาลักษณะงาน/ คำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) แนบในภาคผนวก ข

- ข(1) หลักการวิเคราะห์งาน (Job Analysis Guideline)
- ข(2) แบบฟอร์มใบพรรณาลักษณะงาน/ คำบรรยายลักษณะงาน (Job Description)
- ข(ค) ใบพรรณาลักษณะงาน/ คำบรรยายลักษณะงาน (Job Description)

#### 4. ประเมินค่างาน (Job Evaluation) จำแนกตำแหน่งหรือจัดระดับชั้นงาน (Grading)

เครื่องมือการประเมินค่างานของที่ปรึกษาที่จะใช้ในการประเมินค่างานประกอบด้วย 7 ปัจจัย ได้แก่

- 1) ลักษณะของงาน (Nature of Work)  
ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ซึ่งแต่ละตำแหน่งงาน มีความคาดหวัง และลักษณะของงานที่รับผิดชอบ แตกต่างกัน
- 2) ความสัมพันธ์ในการทำงาน (Work Relationships)  
ลักษณะของสัมพันธภาพในการทำงานร่วมกับผู้อื่น รวมทั้งการติดต่อ ประสานงานกับผู้อื่นตามหน้าที่ความรับผิดชอบของงาน
- 3) การบริหารจัดการข้อมูล (Data Management)  
ลักษณะการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการใช้ วิธีการใช้ การค้นหา การจัดทำ และการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้ปฏิบัติงาน
- 4) สภาพแวดล้อมในการทำงาน/ สภาพของงาน (Work Conditions)  
สภาพแวดล้อมในการทำงาน/ สภาพของการทำงานที่ส่งผลกระทบต่อร่างกายและจิตใจ รวมทั้งความเสี่ยงต่ออันตรายและสุขภาพของผู้ปฏิบัติงาน
- 5) ความซับซ้อนของงาน (Complexity of Work)  
ขอบเขต ความหลากหลาย และระดับความซับซ้อนของงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงาน
- 6) ความรู้ที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงาน (Learning Requirements)  
ระดับความรู้ที่จำเป็นในงานที่ผู้ปฏิบัติงานต้องมีเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จ รวมทั้งความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่ต้องการในการปฏิบัติงาน
- 7) ระดับและขอบเขตของงาน (Scale of Output)  
ระดับ ขอบเขต และความรับผิดชอบของงานที่ผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้ควบคุม ดูแล โดยวัดจากข้อมูลทางด้านตัวเลขหรือสถิติ เช่น จำนวนเงิน จำนวนผู้ได้บังคับบัญชา ปริมาณรายการ

ที่ปรึกษาดำเนินการประเมินค่างาน (Job Evaluation) จำแนกตำแหน่งหรือจัดระดับชั้นงาน (Grading) ตามความเหมาะสมกับองค์กร โดยมีขั้นตอนดังนี้

4.1 ที่ปรึกษาให้คำแนะนำ รฟพท. ถึงวิธีการคัดเลือกตำแหน่งตัวแทน (Benchmark Jobs) ซึ่งโดยทั่วไปเลือกประมาณ 50% ของตำแหน่งงานในองค์กรทั้งหมดเพื่อนำไปประเมินค่างานแบบเต็มรูปแบบ ในช่วงเดือนมิถุนายน - สิงหาคม 2561

4.2 ที่ปรึกษาประเมินค่างานของตำแหน่งงานของผู้บริหารระดับสูง ได้แก่ กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ ผู้ช่วยกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ และผู้บริหารระดับฝ่าย และนำเสนอ



ค่างานที่ประเมินแก่กรรมการผู้จัดการใหญ่อนุมัติ เมื่อวันที่ 19 มิถุนายน 2561 เพื่อใช้เป็นกรอบในการประเมินค่างานในระดับตำแหน่งที่ต่ำกว่าฝ่ายงานต่อไป

4.3 ที่ปรึกษาประเมินค่างานของตำแหน่งงานระดับต่ำกว่าฝ่ายงาน ร่วมกับคณะกรรมการประเมินค่างาน (JE Committee) ประกอบด้วยตัวแทนผู้บริหารระดับฝ่าย เมื่อวันที่ 22 และ 24 สิงหาคม 2561 โดยการประเมินค่างานจะประเมินค่างานของตำแหน่งตัวแทน (Benchmark Jobs) ให้ครบทุกตำแหน่ง และหลังจากประเมินค่างานตำแหน่งตัวแทน (Benchmark Jobs) แล้วเสร็จ จะเทียบเคียงตำแหน่งงานที่เหลือทั้งหมด (Slotting) เพื่อให้ได้ค่างานของตำแหน่งงานทั้งหมดภายในรฟพท.

4.4 ที่ปรึกษานำคะแนนที่ได้จากการประเมินค่างานมาจำแนกตำแหน่งหรือจัดระดับชั้นงาน (Grading) ร่วมกับคณะกรรมการประเมินค่างาน เมื่อวันที่ 24 สิงหาคม 2561 เพื่อจัดให้งานที่มีคุณค่าในระดับใกล้เคียงกันถูกจัดอยู่ในระดับชั้น/ กลุ่มเดียวกัน

ผลการประเมินค่างาน (Job Evaluation Result) ในภาพรวม

| No. | ตำแหน่งงาน                              | ระดับชั้นงาน (Grade) |    |    |    |    |    |    |    |                      |                      |                   |                   |                  |
|-----|-----------------------------------------|----------------------|----|----|----|----|----|----|----|----------------------|----------------------|-------------------|-------------------|------------------|
| 1   | กรรมการผู้อำนวยการใหญ่                  | 21                   |    |    |    |    |    |    |    |                      |                      |                   |                   |                  |
| 2   | รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่               |                      | 20 |    |    |    |    |    |    |                      |                      |                   |                   |                  |
| 3   | ผู้ช่วยผู้อำนวยการใหญ่                  |                      |    | 19 |    |    |    |    |    |                      |                      |                   |                   |                  |
| 4   | ผู้อำนวยการฝ่าย                         |                      |    | 19 | 18 |    |    |    |    |                      |                      |                   |                   |                  |
| 5   | ผู้จัดการส่วน                           |                      |    |    |    | 17 | 16 | 15 |    |                      |                      |                   |                   |                  |
| 6   | ผู้จัดการแผนก                           |                      |    |    |    |    |    | 15 | 14 | 13                   |                      |                   |                   |                  |
| 8   | ผู้ช่วยผู้จัดการแผนก                    |                      |    |    |    |    |    |    |    | 13<br>Group<br>T1/A1 | 12<br>Group<br>T2/A2 |                   |                   |                  |
| 7   | ผู้เชี่ยวชาญ<br>(สายวิศวกรและซ่อมบำรุง) |                      |    |    |    |    |    | 15 |    |                      |                      |                   |                   |                  |
| 9   | วิศวกรอาวุโส                            |                      |    |    |    |    |    |    |    | 13<br>Group<br>T1    | 12<br>Group<br>T2    |                   |                   |                  |
| 10  | วิศวกร                                  |                      |    |    |    |    |    |    |    |                      | 12<br>Group<br>T1    | 11<br>Group<br>T2 |                   |                  |
| 11  | ช่างเทคนิคอาวุโส                        |                      |    |    |    |    |    |    |    |                      |                      | 11<br>Group<br>T1 | 10<br>Group<br>T2 |                  |
| 12  | ช่างเทคนิค                              |                      |    |    |    |    |    |    |    |                      |                      |                   | 10<br>Group<br>T1 | 9<br>Group<br>T2 |
| 13  | หัวหน้าเจ้าหน้าที่<br>ควบคุมการเดินรถ   |                      |    |    |    |    |    |    |    | 13                   |                      |                   |                   |                  |
| 14  | เจ้าหน้าที่<br>ควบคุมการเดินรถ          |                      |    |    |    |    |    |    |    |                      | 12                   |                   |                   |                  |
| 15  | หัวหน้าเจ้าหน้าที่<br>ควบคุมรถไฟ        |                      |    |    |    |    |    |    |    |                      | 12                   |                   |                   |                  |
| 16  | เจ้าหน้าที่<br>ควบคุมรถไฟ               |                      |    |    |    |    |    |    |    |                      |                      | 11                |                   |                  |
| 17  | นายสถานี/ นายสถานีอาวุโส                |                      |    |    |    |    |    |    |    |                      | 12                   |                   |                   |                  |
| 18  | ผู้ช่วยนายสถานี                         |                      |    |    |    |    |    |    |    |                      |                      | 11                |                   |                  |
| 19  | เจ้าหน้าที่ประจำสถานี                   |                      |    |    |    |    |    |    |    |                      |                      |                   | 10                |                  |
| 20  | ผู้เชี่ยวชาญ<br>(สายบริหาร)             |                      |    |    |    |    |    |    |    |                      | 12                   |                   |                   |                  |
| 21  | เจ้าหน้าที่อาวุโส                       |                      |    |    |    |    |    |    |    |                      | 12<br>Group<br>A1    | 11<br>Group<br>A2 |                   |                  |



## 5. การเปรียบเทียบค่าตอบแทนของ รฟพท. กับตลาด (Marketing Benchmarking)

ที่ปรึกษาร่วมกับคณะทำงานรวบรวมข้อมูลของพนักงานรายบุคคล เช่น เงินเดือนค่าจ้าง ตำแหน่งงาน วุฒิการศึกษา อายุงาน ระดับงาน ค่างาน เงินเดือนค่าจ้าง ค่าตอบแทนพิเศษ เงินช่วยเหลือ เบี้ยเลี้ยงต่างๆ สวัสดิการที่พนักงานได้รับ ฯลฯ

ที่ปรึกษาวิเคราะห์ผลการจ่ายค่าตอบแทนของรฟพท. ในรูปแบบกราฟ (Linear Regression) เพื่อแสดงความสัมพันธ์ของค่าตอบแทนปัจจุบันกับระดับงาน/ ค่างาน รวมทั้งวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าตอบแทนของ รฟพท. กับตลาด (Market Benchmarking) โดยใช้ตลาดทั่วไป (General Market) เป็นตลาดเทียบ

ที่ปรึกษานำเสนอผลการวิเคราะห์ต่อกรรมการผู้อำนวยการใหญ่และผู้บริหารระดับสูง เมื่อวันที่ 28 สิงหาคม 2561 เพื่อขอความเห็นและนโยบายการจ่ายที่เหมาะสม เพื่อใช้ในการจัดทำโครงสร้างเงินเดือนของใหม่ รฟพท. รายละเอียดดังนี้

### 5.1 การวิเคราะห์การจ่ายค่าจ้าง ค่าตอบแทนในปัจจุบันของรฟพท.

- 5.1.1) ค่างานที่ได้จากการประเมินค่างานจะถูกนำมาใช้วิเคราะห์ เพื่อดูความยุติธรรมในการจ่ายค่าจ้าง ค่าตอบแทนในปัจจุบันของตำแหน่งงานต่างๆ ภายใน รฟพท. ตลอดจนนำมาใช้วิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขันเมื่อเทียบกับตลาด
- 5.1.2) รฟพท. จัดส่งอัตราเงินเดือนที่ใช้ในปัจจุบัน ตามข้อกำหนด บริษัท รถไฟฟ้า ร.พ.ท. จำกัด ว่าด้วย โครงสร้างอัตราเงินเดือนพนักงาน (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2559
- 5.1.3) รฟพท. จัดส่งข้อมูลของพนักงานรายบุคคลที่เกี่ยวกับค่าจ้าง ค่าตอบแทนที่พนักงานได้รับ ได้แก่ เงินเดือน โบนัส เงินช่วยเหลือ เบี้ยเลี้ยงต่างๆ รวมถึงสวัสดิการ จากนั้นที่ปรึกษาได้นำข้อมูลมาวิเคราะห์และนำเสนอผลในรูปแบบของกราฟเส้น โดยแทนค่างานในแกนนอน (x) และรายได้รวมต่อปีของพนักงานในแกนตั้ง (y)
- 5.1.4) การวิเคราะห์การจ่ายค่าจ้างค่าตอบแทนแบ่งออกเป็น 2 มิติ คือ
  - การวิเคราะห์ภายใน รฟพท. เพื่อวิเคราะห์ถึงความสอดคล้องระหว่างการจ่ายค่าจ้าง ค่าตอบแทนในปัจจุบันกับค่างาน
  - การวิเคราะห์โดยเปรียบเทียบกับตลาด เพื่อวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขัน เรื่องการจ่ายค่าจ้างค่าตอบแทน

5.1.5) ผลการวิเคราะห์การจ่ายค่าจ้าง ค่าตอบแทน แบ่งออกเป็น 3 กราฟ ดังต่อไปนี้

- ก. Annual Base Salary ประกอบด้วย ข้อมูลเงินเดือนและเงินโบนัสตามที่ตกลงว่าจะจ่ายให้กับพนักงานเป็นประจำทุกปี (Fixed Bonus)
- ข. Total Cash ประกอบด้วย ข้อมูลจาก ก. Annual Base Salary รวมกับเงินโบนัสตามผลการปฏิบัติงานหรือเงินปันผลที่จ่ายให้กับพนักงานในรอบระยะเวลา 12 เดือนที่ผ่านมา (Variable Bonus)
- ค. Total Remuneration ประกอบด้วยข้อมูลจาก ข. Total Cash รวมกับเงินช่วยเหลือเบี้ยเลี้ยงต่างๆที่องค์กรจ่ายให้กับพนักงานในรูปแบบตัวเงิน (Cash Benefit) และค่าใช้จ่ายในส่วนสวัสดิการของพนักงานที่องค์กรจ่ายให้พนักงานโดยคิดออกมาเป็นตัวเงิน เช่น เงินช่วยค่าเล่าเรียนบุตร เงินช่วยค่าเลี้ยงดูบุตร ค่ารักษาพยาบาล ค่าเครื่องบิน กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ เป็นต้น (Non Cash Benefit)

## 5.2 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างค่าจ้างและค่าตอบแทนโดยการเปรียบเทียบภายในรฟพท.

5.2.1) กราฟที่ 1 2 และ 3 (หน้าซ้ายมือ) แสดงให้เห็นถึงโครงสร้างอัตราเงินเดือนปัจจุบันของ รฟพท. การจ่ายเงินเดือนรายปีของพนักงานรายบุคคลในแต่ละระดับชั้นงาน โดยเปรียบเทียบระหว่างชั้นงาน (แกน x) และเงินเดือนรายปีของพนักงาน (แกน y) เส้นที่ลากผ่านจุดทุกจุดบนกราฟ แสดงลักษณะการจ่ายค่าจ้าง ค่าตอบแทนในปัจจุบันของทั้ง รฟพท. ตั้งแต่ระดับชั้นงานที่ 9-19

5.2.2) บทวิเคราะห์

สูตรของการคำนวณเส้นการจ่ายเงินเดือนประจำปี (Annual Base Salary)

สำหรับระดับชั้นงานที่ 9-11 (กราฟ 1) คือ

$$(1,620.49x \text{ ค่าคะแนนกลาง}) - 23,932.12$$

สำหรับระดับชั้นงานที่ 12-16 (กราฟ 2) คือ

$$(2,585.31 \times \text{ค่าคะแนนกลาง}) - 250,395.61$$

สำหรับระดับชั้นงานที่ 17-19 (กราฟ 1) คือ

$$(424.27 \times \text{ค่าคะแนนกลาง}) + 589,030.21$$

จากการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นแสดงให้เห็นว่า การจ่ายค่าตอบแทนของพนักงานรายบุคคลในแต่ละระดับงานของ รฟพท. พบว่าความสัมพันธ์ของเส้นเส้นตรงที่ลากผ่านจุดทุกจุดบนกราฟ หรือที่เรียกว่า เส้นตัวแทนการจ่ายค่าจ้าง ค่าตอบแทนของ รฟพท. มีผลลัพธ์ค่าสัมประสิทธิ์ที่ 0.18 0.68 และ 0.06 ตามลำดับ แสดงว่า การจ่ายเงินเดือนมีการกระจายค่อนข้างมาก

กระบอกรเงินเดือนของ รฟพท. มีความกว้างของกระบอกร (Range Spread, R/S) และความกว้างจากค่ากลาง (Midpoint) ไปยังค่าสูงสุด (Maximum) และค่าต่ำสุด (Minimum) ของกระบอกร ( $\pm\%$ ) ดังนี้

| ARL Level | IJG | Monthly |        |         | Range Spread |         |
|-----------|-----|---------|--------|---------|--------------|---------|
|           |     | Min     | Mid    | Max     | R/S          | $\pm\%$ |
| 11        | 19  | 51,170  | 78,860 | 106,550 | 108%         | 35%     |
| 10        | 18  | 42,480  | 70,185 | 97,890  | 130%         | 39%     |
| 9         | 17  | 35,150  | 60,630 | 86,110  | 145%         | 42%     |
| 8         | 16  | 28,980  | 52,075 | 75,170  | 159%         | 44%     |
| 7         | 15  | 24,000  | 44,315 | 64,630  | 169%         | 46%     |
| 6         | 14  | 20,030  | 37,255 | 54,480  | 172%         | 46%     |
| 5         | 13  | 16,830  | 31,060 | 45,290  | 169%         | 46%     |
| 4         | 12  | 15,000  | 27,475 | 39,950  | 166%         | 45%     |
| 3         | 11  | 12,690  | 22,810 | 32,930  | 159%         | 44%     |
| 2         | 10  | 11,040  | 19,560 | 28,080  | 154%         | 44%     |
| 1         | 9   | 9,040   | 15,810 | 22,580  | 150%         | 43%     |

### 5.3 การวิเคราะห์การจ่ายค่าจ้าง ค่าตอบแทนของรฟพท.โดยการเปรียบเทียบกับตลาดภายนอก

ที่ปรึกษาทำการวิเคราะห์เปรียบเทียบการจ่ายค่าจ้าง ค่าตอบแทนของ รฟพท. กับการจ่ายของตลาด โดยจะใช้ฐานข้อมูลของตลาดทั่วไปประจำปี 2560 ซึ่งข้อมูลต่างๆ เหล่านี้ จะถูกนำมาใช้เป็นแนวทาง ในการวางแผนนโยบายด้านค่าจ้าง ค่าตอบแทนในอนาคต

5.3.1) ข้อมูลตลาดใช้วิเคราะห์เป็นข้อมูลที่ได้จากการสำรวจการจ่ายค่าจ้างค่าตอบแทนของบริษัทชั้นนำทุกธุรกิจในประเทศไทยทั้งหมด 129 แห่ง รายชื่อบริษัทที่เข้าร่วมสำรวจการจ่ายค่าจ้างค่าตอบแทน แนบในภาคผนวก ง

กราฟเทียบการจ่ายค่าจ้างค่าตอบแทนกับตลาดจะแบ่งข้อมูลเป็นเส้นเปอร์เซ็นต์ดังต่อไปนี้

- P90: การจ่ายที่เปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 90 ซึ่งหมายความว่า ณ จุดนี้มี 10% ของข้อมูลตลาดที่จ่ายสูงกว่า และ 90% ของข้อมูลตลาดที่จ่ายต่ำกว่า
- P75: การจ่ายที่เปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 75 ซึ่งหมายความว่า ณ จุดนี้มี 25% ของข้อมูลตลาดที่จ่ายสูงกว่า และ 75% ของข้อมูลตลาดที่จ่ายต่ำกว่า
- P50: การจ่ายที่เปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 50 (หรือ ค่ากลางตลาด) ซึ่งหมายความว่า ณ จุดนี้มี 50% ของข้อมูลตลาดที่จ่ายสูงกว่า และ 50% ของข้อมูลตลาดที่จ่ายต่ำกว่า
- P25: การจ่ายที่เปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 25 ซึ่งหมายความว่า ณ จุดนี้มี 75% ของข้อมูลตลาดที่จ่ายสูงกว่า และ 25% ของข้อมูลตลาดที่จ่ายต่ำกว่า
- P10: การจ่ายที่เปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 10 ซึ่งหมายความว่า ณ จุดนี้มี 90% ของข้อมูลตลาดที่จ่ายสูงกว่า และ 10% ของข้อมูลตลาดที่จ่ายต่ำกว่า

### 5.3.2) บทวิเคราะห์

การเปรียบเทียบเส้น Annual Base Salary สำหรับทุกๆ ตำแหน่งใน รพพท. กับตลาดทั่วไปจะเสนออยู่ในกราฟ 4-6 (หน้าซ้ายมือ)

จะสังเกตได้ว่า พนักงานในระดับชั้นงานที่ 9-14 มีเส้นการจ่ายค่าตอบแทนอยู่ที่ตำแหน่งต่ำกว่า P50 ของตลาด ในขณะที่ระดับชั้นงานที่ 15-16 มีการจ่ายค่าตอบแทนที่ประมาณ P25 ของตลาดจากนั้นเส้นการจ่ายค่าตอบแทนจะตกลงมา ระดับชั้นงานที่ 17-19 อยู่ต่ำกว่า P10



การเปรียบเทียบเส้น Total Cash สำหรับทุกๆ ตำแหน่งใน รฟพท. กับตลาดทั่วไปจะเสนออยู่ในกราฟ 7-9 (หน้าซ้ายมือ)

จะสังเกตได้ว่าเส้นการจ่ายค่าจ้างค่าตอบแทนจะตกลง โดยพนักงานในระดับชั้นงานที่ 9-14 มีเส้นการจ่ายค่าตอบแทนอยู่ที่ตำแหน่งประมาณ P25 ของตลาด ในขณะที่ระดับชั้นงานที่ 15-16 มีการจ่ายค่าตอบแทนอยู่ระหว่าง P10-P25 ของตลาดจากนั้นเส้นการจ่ายค่าตอบแทนจะตกลงมา ระดับชั้นงานที่ 17-19 อยู่ที่ต่ำกว่า P10

เมื่อศึกษาและวิเคราะห์ เส้น Total cash ของ รฟพท. โดยเปรียบเทียบกับเส้น Annual Base Salary แล้ว จะเห็นได้ว่าเส้นลดระดับลง เนื่องจาก รฟพท. ไม่มีการจ่ายโบนัสที่อิงตามผลการปฏิบัติงาน (Variable Bonus)

การเปรียบเทียบเส้น Total Remuneration สำหรับทุกๆ ตำแหน่งใน รฟพท. กับตลาดทั่วไปจะเสนออยู่ในกราฟ 10-12 (หน้าซ้ายมือ)

เส้นนี้เกิดจากการรวมค่าใช้จ่ายด้านสวัสดิการในรูปตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงินที่ รฟพท. ให้แก่พนักงาน เช่น เงินช่วยค่าเล่าเรียนบุตร เงินช่วยค่าเลี้ยงดูบุตร ค่ารักษาพยาบาล ค่าเครื่องแบบ กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ เป็นต้น ทั้งนี้เนื่องจากนโยบายด้านสวัสดิการของ รฟพท. มีสวัสดิการหลายประเภท จึงทำให้เส้นการจ่ายขยับขึ้นเล็กน้อยในทุกกลุ่มพนักงาน

โดยพนักงานในระดับชั้นงานที่ 9-14 มีเส้นการจ่ายค่าตอบแทนอยู่ที่ตำแหน่งประมาณ P25 ของตลาด ในขณะที่เดียวกันระดับชั้นงานที่ 15-16 มีการจ่ายค่าตอบแทนอยู่ระหว่าง P10-P25 ของตลาดจากนั้นเส้นการจ่ายค่าตอบแทนจะตกลงมา ระดับชั้นงานที่ 17-19 อยู่ที่ต่ำกว่า P10

จากการวิเคราะห์ข้อมูลดังกล่าวข้างต้น แสดงให้เห็นว่าการจ่ายค่าจ้างค่าตอบแทนของ รฟพท. ยังแข่งขันได้น้อยหากเทียบกับตลาดทั่วไป แต่หากมองในส่วนของสวัสดิการในรูปตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงินที่ รฟพท. ให้แก่พนักงาน สามารถที่จะแข่งขันกับตลาดได้

## 6. จัดทำโครงสร้างเงินเดือนของ รฟพท. ใหม่ให้สอดคล้องกับค่างาน ตำแหน่งงาน หรือลำดับชั้นงาน

ที่ปรึกษานำเสนอทางเลือก (Option) โครงสร้างเงินเดือนแก่ผู้บริหารเพื่อขอความเห็นและนโยบายการจ่ายที่เหมาะสม และดำเนินการจัดทำโครงสร้างเงินเดือนของ รฟพท. ใหม่ให้สอดคล้องกับค่างาน ตำแหน่งงาน หรือลำดับชั้นงานที่นำเสนอ โดยคำนึงถึงความเหมาะสมภายใน และความสามารถในการแข่งขันภายนอก ซึ่งข้อเสนอทางเลือก (Option) และโครงสร้างเงินเดือนของ รฟพท.

ผู้บริหารระดับสูงของ รฟพท. ได้กำหนดนโยบายการจ่ายค่าจ้างค่าตอบแทน โดยมีหลักการออกแบบ (Design Principle) โครงสร้างค่าจ้างค่าตอบแทน ดังนี้

1. รฟพท. ต้องการโครงสร้างเงินเดือนเพื่อดึงดูด (Attract) และรักษา (Retain) บุคลากรที่มีศักยภาพ เนื่องจากในปัจจุบันธุรกิจเดินรถไฟฟ้ามุ่งการแข่งขันที่สูงขึ้น
2. ออกแบบโครงสร้างเงินเดือนใหม่โดยการเทียบเคียงค่าจ้าง (เงินเดือน) กับภายนอกกับตลาดทั่วไป (General Market) เพื่อให้ครอบคลุมในทุกตำแหน่งงาน
3. รัฐวิสาหกิจส่วนมากจ่ายที่ P50 ของตลาด
4. นำเสนอการจ่ายพนักงานที่ P50 เพื่อสามารถดึงดูดบุคลากรที่มีศักยภาพ
5. นำเสนอการจ่ายตำแหน่งระดับบริหารที่ P50 เช่นกัน เนื่องจากตำแหน่งบริหารเป็นตำแหน่งที่สำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร รวมทั้ง รฟพท. ต้องการผู้บริหารที่สามารถเป็นผู้นำในเรื่องการเปลี่ยนแปลงในระยะ 2-3 ปีนี้
6. สวัสดิการและสิทธิประโยชน์คงเดิม ได้แก่ ค่ารักษาพยาบาล ค่าช่วยเหลือคลอดบุตร กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ ค่าเครื่องแบบ (Uniform) ค่าครองชีพ ค่าเล่าเรียนบุตร ค่าช่วยเหลือบุตร

หมายเหตุ: ผู้บริหารให้ทางที่ปรึกษาจัดทำโครงสร้างเงินเดือนเพิ่มเติม 2 ทางเลือก โดยแนบอยู่ในภาคผนวก จ โครงสร้างเงินเดือนที่ทำเพิ่มเติมเพื่อใช้เพื่อใช้เป็นทางเลือก ได้แก่

1. โครงสร้างเงินเดือนที่นโยบายการจ่ายที่ P75 ของตลาด
2. โครงสร้างเงินเดือนที่นโยบายการจ่ายที่ P50 (ที่ระดับชั้นงานที่ 9-16) และ P25 (ที่ระดับชั้นงานที่ 17-19)

ตารางแสดงโครงสร้างเงินเดือนที่นโยบายการจ่ายที่ P50 ของตลาด ระบุว่าเงินเดือนจะมีจุดต่ำสุด (Minimum) ค่ากลาง (Midpoint) และจุดสูงสุด (Maximum) ของแต่ละระดับชั้นงานจะมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

| เกรด<br>ARL Level | ระดับชั้นงาน<br>IJG | เงินเดือนรายปี<br>Annual Salary (P50) |                     |                      | เงินเดือนรายเดือน<br>Monthly Salary (P50) |                     |                      | ความกว้างของ<br>กระบอกRange<br>Spread | % ความต่างของ<br>Midpoint เทียบ<br>จากเกรดที่ต่ำกว่า<br>Mid-Point<br>Progression |
|-------------------|---------------------|---------------------------------------|---------------------|----------------------|-------------------------------------------|---------------------|----------------------|---------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|
|                   |                     | จุดต่ำสุด<br>Minimum                  | ค่ากลาง<br>Midpoint | จุดสูงสุด<br>Maximum | จุดต่ำสุด<br>Minimum                      | ค่ากลาง<br>Midpoint | จุดสูงสุด<br>Maximum | ±%                                    |                                                                                  |
| 12                | 20                  | 2,648,500                             | 3,838,300           | 5,028,200            | 220,800                                   | 319,900             | 419,100              | 31%                                   | 35%                                                                              |
| 11                | 19                  | 1,853,300                             | 2,851,100           | 3,849,000            | 154,500                                   | 237,600             | 320,800              | 35%                                   | 36%                                                                              |
| 10                | 18                  | 1,280,000                             | 2,098,200           | 2,916,500            | 106,700                                   | 174,900             | 243,200              | 39%                                   | 39%                                                                              |
| 9                 | 17                  | 876,100                               | 1,510,500           | 2,145,000            | 73,100                                    | 125,900             | 178,800              | 42%                                   | 38%                                                                              |
| 8                 | 16                  | 611,500                               | 1,091,900           | 1,572,400            | 51,000                                    | 91,000              | 131,100              | 44%                                   | 38%                                                                              |
| 7                 | 15                  | 427,400                               | 791,400             | 1,155,500            | 35,700                                    | 66,000              | 96,400               | 46%                                   | 36%                                                                              |
| 6                 | 14                  | 315,000                               | 583,200             | 851,500              | 26,300                                    | 48,600              | 71,000               | 46%                                   | 36%                                                                              |
| 5                 | 13                  | 231,200                               | 428,000             | 624,900              | 19,300                                    | 35,700              | 52,200               | 46%                                   | 26%                                                                              |
| 4                 | 12                  | 187,000                               | 340,000             | 493,000              | 15,700                                    | 28,400              | 41,200               | 45%                                   | 21%                                                                              |
| 3                 | 11                  | 156,800                               | 280,000             | 403,200              | 13,200                                    | 23,400              | 33,700               | 44%                                   | 17%                                                                              |
| 2                 | 10                  | 134,400                               | 240,000             | 345,600              | 11,200                                    | 20,000              | 28,800               | 44%                                   | 16%                                                                              |
| 1                 | 9                   | 117,200                               | 205,500             | 293,900              | 9,900                                     | 17,200              | 24,600               | 43%                                   |                                                                                  |

กราฟ 13-15 (หน้าซ้ายมือ) แสดงให้เห็นนโยบายการจ่าย Annual Base Salary ที่ตำแหน่ง P50 ของตลาดทั่วไป สำหรับระดับชั้นงานที่ 9-19 ของทุกตำแหน่งงานในรฟพท. ทั้งนี้มีการนำเสนอความกว้างของกระบอกเงินเดือนตามโครงสร้างเงินเดือนเดิมของ รฟพท. ((+/-) 31-46%))

## 7. วิเคราะห์ข้อมูลการจ่ายค่าตอบแทนของพนักงาน รฟพท. ปัจจุบันเทียบกับโครงสร้างเงินเดือนใหม่

ที่ปรึกษาวิเคราะห์ข้อมูลการจ่ายค่าตอบแทนของพนักงาน รฟพท. ปัจจุบันเทียบกับโครงสร้างเงินเดือนใหม่ โดยพิจารณา

- 7.1 ตำแหน่งงานของพนักงานเทียบกับโครงสร้างเงินเดือนใหม่
- 7.2 ค่าใช้จ่ายที่จะเกิดขึ้นจากการทบทวนเงินเดือนของบุคลากรที่ฐานเงินเดือนต่ำกว่ากระบอกเข้าสู่โครงสร้างเงินเดือนที่ออกแบบใหม่

### การวิเคราะห์ตำแหน่งการจ่าย (Compa-Ratio Analysis)

การวิเคราะห์ตำแหน่งการจ่าย (Compa-ratio) จะช่วยแสดงให้เห็นถึงความห่างระหว่างการจ่ายเงินเดือนในปัจจุบัน เทียบกับโครงสร้างเงินเดือนใหม่ ตัวอย่างเช่น ถ้าจุดกลางของกระบอกระดับชั้นงาน x เท่ากับ 1 แสนบาท แต่เงินเดือนปัจจุบันของตำแหน่งงานนั้นอยู่ที่ 90,000 บาท ค่า Compa-ratio ของเงินเดือน ณ ปัจจุบัน คือ 90 %

จากผลการวิเคราะห์การจ่ายค่าจ้าง ค่าตอบแทนของพนักงานรายบุคคลของรฟพท. ในภาคผนวก 2 จะเห็นได้ว่า การวิเคราะห์ตำแหน่งการจ่ายค่าตอบแทน (Compa-ratio: C/R) ของพนักงาน รฟพท. ปัจจุบันเมื่อเทียบกับโครงสร้างเงินเดือนใหม่จะมีการกระจายตัวอยู่จาก 25.76% ถึง 206.05% ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความไม่สมดุลกันระหว่างการจ่ายในแต่ละระดับชั้นงาน ซึ่งแท้จริงแล้วควรจะมีคามยุติธรรมสำหรับทุกตำแหน่งงานในรฟพท. รายละเอียดในเอกสารแนบ ฉ ผลวิเคราะห์การจ่ายค่าจ้าง ค่าตอบแทนของพนักงานรายบุคคล

จากการวิเคราะห์ข้อมูลพนักงานทั้งหมด 496 คนของรฟพท. มีพนักงาน 22 คน (4.44%) ที่เงินเดือนอยู่นอกกรอบของกระบอกเงินเดือน โดยข้อมูลที่แสดงด้วยตัวอักษรสีแดงคือเงินเดือนที่อยู่สูงกว่ากระบอกเงินเดือนใหม่ และตัวอักษรสีเขียวคือเงินเดือนที่อยู่ต่ำกว่ากระบอกเงินเดือนใหม่ แบ่งเป็นพนักงานที่เงินเดือนสูงกว่ากระบอกเงินเดือน 8 คน (1.62%) และต่ำกว่ากระบอก 14 คน (2.82%) โดยมีค่าใช้จ่ายในการปรับพนักงานทั้ง 14 คนเข้าสู่กระบอกเงินเดือนใหม่เป็นจำนวนเงิน 4,608,480 บาท ต่อหนึ่งปี อย่างไรก็ตาม โดยทั่วไปหากมีพนักงานที่ต่ำกว่ากระบอกเงินเดือน ทางบริษัทควรมีการพิจารณาผลการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นรายบุคคล เพื่อเป็นการป้องกันข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นได้ในการปรับขึ้นเงินเดือน

ตารางแสดงผลการวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายในการนำพนักงานเข้าสู่กระบอกเงินเดือน

| IJG | Cost to bottom of range<br>by Grade | No. of Staff<br>Above Max | No. of Staff<br>Below Min. |
|-----|-------------------------------------|---------------------------|----------------------------|
| 19  | 3,083,100                           | 0                         | 3                          |
| 18  | 1,019,040                           | 0                         | 3                          |
| 17  | 342,800                             | 0                         | 2                          |
| 16  | 11,500                              | 0                         | 1                          |
| 15  | -                                   | 0                         | 0                          |
| 14  | 152,040                             | 0                         | 5                          |
| 13  | -                                   | 4                         | 0                          |
| 12  | -                                   | 0                         | 0                          |
| 11  | -                                   | 1                         | 0                          |
| 10  | -                                   | 3                         | 0                          |
| 9   | -                                   | 0                         | 0                          |
|     | <b>4,608,480</b>                    | <b>8</b>                  | <b>14</b>                  |

## 8. เสนอแนะแนวทางในการนำระบบค่าตอบแทนและโครงสร้างเงินเดือนที่ปรับปรุงใหม่ไปปฏิบัติให้กับองค์กร

### 8.1 แนวทางในการจัดพนักงานเข้าสู่กระบอกเงินเดือน

- พนักงานที่มีผลปฏิบัติงานดี – ควรได้รับการปรับเข้าสู่จุดต่ำสุดของกระบอกขั้นที่
- พนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง – ควรแบ่งการปรับเงินเดือนเป็น 2 ครั้ง (ครั้งละ 50%) โดยจะปรับพนักงานเข้าสู่จุดต่ำสุดของกระบอกในปีที่ 2 เช่น พนักงานที่มีเงินเดือนต่ำกว่ากระบอก 2,000 บาท จะมีการปรับเงินเดือนในปี 1,000 บาท (50%) และปรับในปีที่ 2 อีก 1,000 บาท (50%) ทั้งนี้การปรับเงินเดือนในแต่ละครั้ง ไม่ควรปรับเกิน 20% ยกเว้นในกลุ่มพนักงานที่มีผลงานดีเยี่ยม
- พนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับต่ำกว่ามาตรฐาน – ไม่แนะนำให้มีการปรับเพิ่มเงินเดือนเข้าสู่จุดต่ำสุดของกระบอก

### 8.2 หลักในการปรับขึ้นเงินเดือน

พนักงานควรได้รับการปรับขึ้นเงินเดือนในอัตราที่ไม่ต่ำกว่าอัตราที่ปรากฏอยู่ในช่องต่ำสุดของ Salary Increase Matrix สำหรับพนักงานที่เงินเดือนอยู่สูงกว่ากระบอก ควรมีการปรับเงินเดือนตามอัตราเดียวกันกับพนักงานที่อยู่ในระดับบนของกระบอกเงินเดือน

นอกจากจะพิจารณาพนักงานที่อยู่นอกกระบอกเงินเดือนที่ +/- (31-46)% ในช่วงต้นแล้ว โดยหลักการการปรับอัตราเงินเดือนจะพิจารณาตำแหน่งของเงินเดือนภายในกระบอกเงินเดือนตามระดับชั้นงานของพนักงานอันจะแสดงให้เห็นถึงผลการปฏิบัติงานของพนักงานได้ ดังแสดงให้เห็นในรูปข้างล่าง

|      |      |                   |                      |
|------|------|-------------------|----------------------|
| 131% | 146% |                   | ดีเลิศ               |
| 125% | 137% |                   | ดี                   |
| 112% | 118% |                   | เป็นไปตาม            |
|      |      | เส้นนโยบายการจ่าย | ความคาดหวัง          |
| 91%  | 94%  |                   | ปานกลาง              |
| 72%  | 81%  |                   | ต่ำ/ พนักงานเข้าใหม่ |
| 54%  | 69%  |                   |                      |



ดังนั้นจึงควรต้องพิจารณาถึงตำแหน่งของเงินเดือนในกระบอกเงินเดือนที่พนักงานในแต่ละระดับชั้นงานอยู่ ว่ามีความเหมาะสมและสอดคล้องกันระหว่างตำแหน่งและผลการปฏิบัติงานหรือไม่ หากพบว่ามีความไม่สอดคล้องกันในส่วนใดแล้ว ก็สามารถปรับเงินเดือนขึ้นได้ตามความเหมาะสม ในเนื้อหาส่วนต่อไปของรายงาน จะกล่าวถึง Salary Increase matrix ซึ่งเป็นข้อเสนอแนะวิธีการขึ้นเงินเดือนที่ใช้ผลการปฏิบัติงานร่วมกับตำแหน่งการจ่าย (Compa-Ratio) โดยรฟพท.สามารถบริหารจัดการการขึ้นเงินเดือนของพนักงาน โดยชะลอการขึ้นเงินเดือนของพนักงานที่มีเงินเดือนสูงและเร่งขึ้นเงินเดือนให้กับพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานดีแต่ได้รับเงินเดือนน้อย

ทั้งนี้ ในสถานการณ์เศรษฐกิจปัจจุบัน ระดับการจ่ายเงินเดือนตามนโยบายของ รฟพท. ควรจะเป็นไปตามค่าเฉลี่ยการขึ้นเงินเดือนของตลาดหรือของประเทศ การจ่ายในลักษณะดังกล่าวนี้จะช่วยให้ รฟพท. จูงใจและรักษาบุคลากรคุณภาพไว้ได้มากขึ้น

เมื่อมีการบริหารการจ่ายค่าจ้างค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับตลาดแล้ว เพื่อให้ รฟพท. สามารถที่จะรักษาตำแหน่งการจ่าย รวมถึงดูว่าทิศทางของตลาดจะเปลี่ยนไปในทิศทางใดในอนาคต รฟพท. ควรเข้าร่วมทำการวิเคราะห์ค่าจ้างค่าตอบแทนกับบริษัทที่เชื่อถือได้เป็นประจำ

อย่างไรก็ตามในการนำนโยบายการจ่ายค่าจ้างค่าตอบแทนแบบใหม่ไปปฏิบัติใช้นั้นทาง รฟพท. จะต้องมีการสื่อสารชี้แจงในส่วนของหลักการและนโยบายการจ่ายค่าจ้างค่าตอบแทนแบบใหม่ให้พนักงานได้ทราบโดยทั่วกันเพื่อให้พนักงานเข้าใจถึงเหตุผลและประโยชน์ของระบบที่จะนำมาใช้เพื่อเป็นการลดการต่อต้านจากพนักงานหากพนักงานไม่เข้าใจถึงสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว นอกจากนั้นนโยบายการปรับขึ้นเงินเดือนยังเป็นการกระตุ้นผลการปฏิบัติงานของพนักงานอีกด้วย

## 9. เสนอแนะแนวทางในการเชื่อมโยงการบริหารจัดการโครงสร้างเงินเดือนกับระบบการบริหารผลงาน และระบบการวางแผนอาชีพ

หลักการการเชื่อมโยงการบริหารจัดการโครงสร้างเงินเดือนกับระบบการบริหารผลงาน และระบบการวางแผนอาชีพ รวมทั้งการบริหารจัดการพนักงานที่เงินเดือนอยู่ภายในกระบอกเงินเดือนของแต่ละระดับชั้นงาน มีขั้นตอนและแนวทางในการบริหารจัดการมีดังต่อไปนี้

### 9.1 การติดตามความเคลื่อนไหวการจ่ายค่าตอบแทนของตลาด

เมื่อรฟพท.ได้กำหนดนโยบายการจ่ายค่าจ้างค่าตอบแทนที่สามารถแข่งขันได้ในตลาดแล้ว คือ นโยบาย ณ ตำแหน่ง P50 ของตลาด รฟพท. ควรให้ความสำคัญกับการติดตามความเคลื่อนไหวของตลาด อย่างสม่ำเสมอ โดยหมั่นตรวจสอบข้อมูลจากการสำรวจค่าจ้าง ค่าตอบแทนประจำปี

ตลาดแรงงานเองก็มีการเปลี่ยนแปลงด้านอุปสงค์และอุปทานเช่นเดียวกับตลาดประเภทอื่นๆ ซึ่งรฟพท.ควรพยายามรักษาระดับความสามารถในการจ่ายเพื่อรักษานโยบายการจ่ายค่าจ้างค่าตอบแทน ณ ตำแหน่งเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 50 (P50) ไว้ให้ได้ ทั้งนี้ รฟพท. อาจพิจารณาปรับเลื่อนตำแหน่งการจ่ายในตลาดได้ ซึ่งในส่วนต้นของรายงานฉบับนี้ ได้ระบุถึงหลักการจ่ายค่าตอบแทนให้กับตำแหน่งงานโดยเทียบกับตลาด อย่างไรก็ดียังมีอีกปัจจัยที่ต้องคำนึงถึงเมื่อออกแบบนโยบายการจ่ายค่าจ้าง ค่าตอบแทน คือ บุคคลที่ดำรงอยู่ในตำแหน่งงาน เนื่องจากผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลย่อมมีความแตกต่างกัน แม้ว่าจะดำรงอยู่ในตำแหน่งเดียวกัน ด้วยเหตุนี้จึงหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่รฟพท. อาจต้องจ่ายค่าตอบแทนให้กับตัวบุคคล โดยจะเห็นได้จากเงินเดือนของพนักงานที่มีอยู่ทั้งเหนือค่ากลาง และต่ำกว่าค่ากลางของกระบอกเงินเดือน

หลักเกณฑ์ที่ใช้ในการตัดสินใจเรื่องความเหมาะสมในการจ่ายค่าจ้าง ค่าตอบแทนให้กับตัวบุคคลนั้น อาจแตกต่างกันในแต่ละองค์กร ขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมและวิถีปฏิบัติ ซึ่งอาจเป็นได้ตั้งแต่การจ่ายเงินเดือนให้พนักงานตามอายุงาน ผลการปฏิบัติงาน สมรรถนะ พฤติกรรมหรือการประเมินทักษะความสามารถอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องเพิ่มเข้ามาด้วย

โดยทั่วไปแล้ว กระบอกเงินเดือน จะกำหนดค่าต่ำสุด ค่ากลาง และค่าสูงสุดของกระบอกเพื่อนำไปใช้ในการแบ่งแยกความแตกต่างของผลการปฏิบัติงานในแต่ละบุคคล พนักงานจะถูกประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็น 5 กลุ่มคะแนน ซึ่งนำมาใช้ในการวิเคราะห์ตำแหน่งเงินเดือนของพนักงานในแต่ละระดับงาน

## 9.2 หลักการกำหนดการกว้างกระบอกเงินเดือน

ดังที่ได้กล่าวในข้างต้นแล้วว่า ไม่มีกฎเกณฑ์ตายตัวในการกำหนดความกว้างของกระบอกเงินเดือน แต่ด้วยประสบการณ์ของที่ปรึกษาแนะนำว่า ความกว้างกระบอกเงินเดือนวัดจากค่าต่ำสุดถึงค่าสูงสุดเท่ากับ  $\pm 35\%$  (หรือแบ่งเป็น 65-100-135 โดย 100 คือ ค่ากลางของกระบอก) นั้นเป็นความกว้างที่เหมาะสมที่สามารถรองรับความแตกต่างของเงินเดือนพนักงานที่อยู่ในระดับเดียวกัน ทั้งนี้ความกว้างของกระบอกเงินเดือนดังกล่าวยังถือเป็นสัดส่วนที่ดีสำหรับการขึ้นเงินเดือนให้กับพนักงาน อย่างไรก็ตามเพื่อให้เหมาะสมกับรฟพท. ในระยะแรกความกว้างของกระบอกเงินเดือนจะยังเป็นเท่าเดิม เช่น ในระดับชั้นงานที่ 13 ความกว้างของกระบอกอยู่ที่  $\pm 46\%$  ซึ่งความกว้างของกระบอกเงินเดือน จะแบ่งย่อยได้เป็น 5 ส่วน ซึ่งสอดคล้องกับระบบประเมินผลการปฏิบัติงานและระบบการวางแผนอาชีพ โดยมีรายละเอียดดังนี้

### ■ ช่วงตำแหน่งเงินเดือน 54-72%

พนักงานที่มีเงินเดือนอยู่ในช่วงคะแนนนี้มักเป็นกลุ่มพนักงานที่เพิ่งเข้ารับตำแหน่งใหม่ในทุกระดับชั้นงาน หรือเป็นผู้ที่ยังต้องมีการพัฒนาความรู้ ทักษะเพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้อาจนำไปปรับใช้ร่วมกับกลุ่มพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานในระดับที่ต้องปรับปรุง

### ■ ช่วงตำแหน่งเงินเดือน 72%-91%

สำหรับกลุ่มพนักงานที่กำลังพัฒนาหรือสามารถปฏิบัติงานให้ผลในระดับที่เกือบเป็นที่น่าพอใจ กล่าวคือพนักงานมีการพัฒนาผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นลำดับหากแต่ยังไม่ถึงเกณฑ์มาตรฐานตามที่รฟพท.คาดหวัง

### ■ ช่วงตำแหน่งเงินเดือน 91-118%

สำหรับกลุ่มพนักงานที่ปฏิบัติงานได้ตามความคาดหวังของรฟพท. พนักงานมักจะแสดงให้เห็นถึงความสนใจต่องาน และโดยมากมักจะทุ่มเทกับงานพอสมควร

### ■ ช่วงตำแหน่งเงินเดือน 118-137%

สำหรับกลุ่มพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่สูงกว่ามาตรฐานที่ตั้งไว้

### ■ ช่วงตำแหน่งเงินเดือน 137-146%

สำหรับกลุ่มพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่สูงกว่ามาตรฐานที่ตั้งไว้เสมอๆ ซึ่งพบได้ไม่บ่อย เนื่องจากพนักงานที่เงินเดือนควรอยู่ในช่วงคะแนนนี้มักจะได้รับการเลื่อนตำแหน่งไปยังตำแหน่งงานในระดับถัดไป ยกเว้นพนักงานที่ไม่สามารถเลื่อนไปยังตำแหน่งที่สูงขึ้นได้ ณ ตำแหน่งการจ่ายนี้ ถือเป็นจุดสูงสุดในการจ่าย ซึ่งหากมีความจำเป็นที่จะต้องจ่ายเงินเดือนให้กับพนักงานเกินจุดสูงสุดของกระบอก ที่ปรึกษาแนะนำให้มีการพิจารณาเป็นรายบุคคล เพื่อลดปัญหาการบริหารค่าจ้าง ค่าตอบแทนที่อาจจะตามมาในภายหลัง โดยมากพนักงานที่อยู่ในระดับนี้ควรได้รับงานที่มีความท้าทายและความยากกว่าพนักงานที่อยู่ต่ำกว่าระดับนี้ ดังเหตุผลดังต่อไปนี้

- เพื่อเป็นการช่วยให้พนักงานเหล่านี้รู้สึกท้าทายและรู้สึกไม่เบื่อจากการทำงาน
- ควรคำนึงถึงการปรับขึ้นเงินเดือนของแต่ละตำแหน่งอย่างถี่ถ้วน เนื่องจากจะเป็นการเพิ่มค่าใช้จ่ายให้กับ รฟพท.

ส่วนบนของช่วงตำแหน่งเงินเดือน มักจะใช้เป็นจุดสูงสุดหรือกรอบในการจ่ายเงินเดือนพนักงาน อย่างไรก็ตามกรอบนี้มิใช่เป็นกฎตายตัว ด้วยเหตุผลทางด้านธุรกิจ การแข่งขันทางการตลาด อาจส่งผลให้บางองค์กรมีการจ่ายเงินในปริมาณเล็กน้อยให้แก่ผู้ดำรงตำแหน่งงานที่มีช่วงตำแหน่งเงินเดือน มากกว่า 146% จากกึ่งกลางของกระบอกเงินเดือน (100%)

หากเกิดกรณีเช่นนี้ขึ้น การนำจุดสูงสุดของกระบอกเงินเดือนไปใช้ อาจมีการยืดหยุ่น อย่างไรก็ตามหากเกิดบ่อยครั้ง รฟพท. ควรมีการบริหารพนักงานที่มีเงินเดือนเกินจุดสูงสุด โดยผ่านกระบวนการตรวจสอบ เพื่อให้แน่ใจว่าการจ่ายที่เกินจุดสูงสุดนั้นสมเหตุสมผล

### 9.3 Salary Increase Matrix

เมื่อได้ออกแบบช่วงตำแหน่งเงินเดือนตามหลักการในข้างต้นแล้ว ลำดับต่อไปจะเป็นการสร้างตารางเพื่อใช้ในการขึ้นเงินเดือนให้แก่พนักงาน โดยมุ่งให้สามารถปรับพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาตรฐาน เข้าสู่ตำแหน่งการจ่ายที่ 91-118% ภายในระยะเวลาประมาณ 4-5 ปี ในขณะเดียวกัน รฟพท. ควรมีกลไกที่จะเพิ่มการขึ้นเงินเดือนให้กับพนักงานที่มีศักยภาพสูงหรือลด % การขึ้นเงินเดือนให้กับพนักงานที่ผลการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามความคาดหวัง ซึ่งกลไกดังกล่าว คือ Salary Increase Matrix ดังที่แสดงไว้ในหน้าถัดไป

#### SALARY INCREASE MATRIX

| ผลการปฏิบัติงาน |             |             |       |        |         |
|-----------------|-------------|-------------|-------|--------|---------|
|                 | 1           | 2           | 3     | 4      | 5       |
| 54%             |             |             | P+    | P+     | P+      |
| 72%             | ? (0) 1 – 3 | ? (0) 3 – 5 | 6 – 8 | 8 – 10 | 10 – 12 |
| 91%             | ? P<br>0    | ? (0) 1 – 3 | P+    | P+     | P+      |
| 118%            | ? P<br>0    | ? P<br>0    | P+    | P+     | P+      |
| 137%            | ? P<br>0    | ? P<br>0    | P+    | P+     | P+      |
| 146%            | ? P<br>0    | ? P<br>0    | ? P+  | ? P+   | P+      |

(P = “การขึ้นเงินเดือนทั่วไปตามนโยบาย” เป็นการเปลี่ยนแปลงกระบอกเงินเดือนตามตลาด)

Salary Increase Matrix นั้นประกอบไปด้วย 2 ปัจจัย คือ การวิเคราะห์ตำแหน่งการจ่าย (Compa-Ratio) และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน หลักการง่าย ๆ คือ หากเงินเดือนของพนักงาน อยู่ระดับล่างของกระบอกแต่มีผลการปฏิบัติงานดีเยี่ยม พนักงานคนนั้นควรได้รับการขึ้นเงินเดือน ในสัดส่วนที่มากกว่าพนักงานที่มีตำแหน่งการจ่ายอยู่ในระดับสูงของกระบอกเงินเดือนแต่มีผลการปฏิบัติงานที่ต้องปรับปรุง

ใน Salary Increase Matrix แต่ละช่องจะมีตัวอักษร P และตัวเลขที่เป็น % ปรากฏอยู่ อักษร “P” หมายถึงระดับการขึ้นเงินเดือน โดยทั่วไปจะอิงจากข้อมูลการจ่ายของตลาด ยกตัวอย่าง เช่น ถ้าในปัจจุบันพนักงานอยู่ที่ตำแหน่งการจ่าย 84% ของกระบอก และปรากฏว่าในปีนั้น ตลาดมีการขึ้นเงินเดือนอยู่ที่ 4% ดังนั้น  $P = 4\%$  ซึ่งจะใช้ในการกำหนดตัวเลขในการขึ้นเงินเดือน เบื้องต้นเพื่อให้สามารถแข่งขันได้กับตลาด

ตัวเลขในตาราง หมายถึง เปอร์เซ็นที่ใช้ในการขึ้นเงินเดือนเพื่อปรับตำแหน่งการจ่ายของ พนักงาน เช่น จากตำแหน่งการจ่ายที่ 84% ผลการปฏิบัติงานที่ 2 จะถูกปรับขึ้นเงินเดือน 3% (ที่ผลการปฏิบัติงาน 2 สามารถปรับขึ้นเงินเดือนได้ตั้งแต่ 1-3 แล้วแต่นโยบาย) ไปเป็น 87% เมื่อมีการขึ้นเงินเดือนในปีถัดไป ซึ่งในส่วนนี้เองที่เรียกว่า การขึ้นเงินเดือนตามผลการปฏิบัติงาน

สัญลักษณ์ “?” ในตาราง หมายถึง การขึ้นเงินเดือนที่ต้องการการตัดสินใจจากผู้บริหาร ยกตัวอย่างเช่น พนักงานมีผลการปฏิบัติงานในระดับมาตรฐาน (3) และตำแหน่งการจ่ายอยู่ที่ 135% ซึ่งตามหลักการควรมีการชะลอการขึ้นเงินเดือนให้น้อยลง ในกรณีนี้ผู้บริหารต้องตัดสินใจว่า จะให้ขึ้น เงินเดือนเท่ากับ  $P+0\%$  หรือไม่

### การนำไปประยุกต์ใช้

ในกรณีที่ รฟพท. มีการขึ้นเงินเดือนประจำปีเริ่มวันที่ 1 มกราคม เงินเดือนในเดือนธันวาคม ของพนักงานจะถูกนำมาพิจารณาโดยคำนวณหาตำแหน่งการจ่ายในกระบอกเงินเดือน (Compa-Ratio) ดังตัวอย่างข้างล่าง

|                    |                    |
|--------------------|--------------------|
| พนักงาน :          | นาย ก              |
| เงินเดือน :        | 800,000 บาทต่อปี   |
| ค่ากลางของกระบอก : | 1,000,000 บาทต่อปี |
| Compa-Ratio :      | 80%                |
| ผลการปฏิบัติงาน :  | 3                  |

จากการวิเคราะห์ในเบื้องต้น หาก รฟพท. มีนโยบายที่จะปรับกระเงินเดือนขึ้นอีก 5% เพื่อให้ตำแหน่งการจ่ายของพนักงานอยู่ในตำแหน่งการจ่ายเดิม (Compa-Ratio) ค่า “P” ใน Salary Increase Matrix จึงควรเป็น 5% และเมื่อพนักงานมีผลการปฏิบัติงานในระดับ “3” และตำแหน่งในการจ่าย (Compa-Ratio) อยู่ในระดับที่ กำลังพัฒนา (70- 90%) การขึ้นเงินเดือน ของ นาย ก จึงควรอยู่ที่ 5% บวกกับการขึ้นเงินเดือนตามผลการปฏิบัติงานที่ 3-5%

Salary Increase Matrix เป็นเครื่องมือประเภทหนึ่งสำหรับผู้บริหารในการบริหารค่าจ้าง  
ค่าตอบแทน เพื่อช่วยให้การขึ้นเงินเดือนเกิดประสิทธิภาพสูงสุด อย่างไรก็ตาม Salary Increase  
Matrix ไม่สามารถแก้ไขได้ทุกปัญหา ในบางกรณีผู้บริหารอาจต้องใช้วิจารณญาณช่วยในการตัดสินใจ  
โดยคำนึงถึงความเหมาะสมและความยุติธรรมเป็นสำคัญ



บริษัท รถไฟฟ้า ร.ฟ.ท. จำกัด

## รายงานสรุปผลการดำเนินโครงการ (Final Report)

โครงการจัดทำสมรรถนะหลักและสมรรถนะเพื่อการบริหารจัดการสำหรับองค์กร  
(Core and Managerial Competency: CC/MC)



21 กันยายน พ.ศ. 2561

จัดทำโดย

บริษัท อินดิโก คอนซัลติ้ง กรุ๊ป จำกัด

1 อาคารเอ็มไพร์ ทาวเวอร์

ชั้น 14 ห้อง 1405 ถนนสาทรใต้

แขวงยานนาวา เขตสาทร กรุงเทพฯ 10120

โทรศัพท์: 0-2670-0361-3 โทรสาร: 0-2670-0364

## คำนำ

บริษัท รฟไฟฟ้า ร.ฟ.ท. จำกัด ได้ตระหนักถึงความจำเป็นที่จะนำระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงยุทธศาสตร์ที่มุ่งสมรรถนะ (Competency) มาใช้ในองค์กร เพราะสมรรถนะถือเป็นปัจจัยวัดผลงานที่สำคัญและสามารถนำมาใช้เชื่อมโยงกับระบบการพัฒนาบุคลากร เพื่อวางแผนในการยกระดับสมรรถนะภายในตัวบุคคลให้ทำงานได้ดีและมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยมุ่งตอบสนองต่อเป้าหมายที่ รฟพท. กำหนดขึ้น

จากเหตุผลดังกล่าว รฟพท. จึงต้องการพัฒนาสมรรถนะหลัก (Core Competency) และสมรรถนะเพื่อการบริหารจัดการ (Managerial Competency) โดยมุ่งเน้นการนำมาใช้เพื่อการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรเป็นรายบุคคล โดยมีความเชื่อว่าเมื่อบุคลากรมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องแล้วย่อมส่งผลให้การทำงานเป็นไปตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนด

รฟพท. จึงได้ว่าจ้าง บริษัท อินดิโก คอนซัลติ้ง กรุ๊ป จำกัด ดำเนินการโครงการโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา วิเคราะห์ จัดทำรายงานสมรรถนะหลัก (Core Competency) และสมรรถนะเพื่อการบริหารจัดการ (Managerial Competency) ให้มีความชัดเจนและสอดคล้องกับภารกิจองค์กร

รายงานนี้เป็นรายงานสรุปผลการดำเนินโครงการ (Final Report) ซึ่งจะแสดงรายละเอียดเกี่ยวกับ

- 1) สมรรถนะหลักและสมรรถนะเพื่อการบริหารจัดการของรฟพท. (Core and Managerial Competency: CC/ MC) ได้แก่
  - ชื่อและคำนิยามของสมรรถนะ (Competency Name/ Definition)
  - ตัวชี้วัดของพฤติกรรมแยกตามระดับความชำนาญของสมรรถนะ (Behavior Indicators)
  - ระดับความชำนาญของสมรรถนะ (Competency Mapping)
  - พจนานุกรมสมรรถนะ (Core Competency) และสมรรถนะเพื่อการบริหารจัดการ (Managerial Competency)
- 2) เอกสารการอบรมเพื่อให้ความรู้เกี่ยวกับการจัดทำสมรรถนะหลักและสมรรถนะเพื่อการบริหารจัดการ (Core and Managerial Competency: CC/ MC)
- 3) เอกสารการสื่อสารให้กับผู้บริหาร/บุคลากร/ ผู้ที่เกี่ยวข้องของ รฟพท. รับทราบเกี่ยวกับสมรรถนะหลักและสมรรถนะเพื่อการบริหารจัดการ (Core and Managerial Competency: CC/ MC)



## สารบัญ

| ลำดับที่ |                                                                                                                                | หน้า |
|----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 1        | บทนำ                                                                                                                           | 1    |
| 2.       | กรอบการดำเนินงาน                                                                                                               | 4    |
| 3        | สมรรถนะหลักของรฟพท. (Core Competency: CC) พร้อมระดับความชำนาญ (Competency Mapping)                                             | 7    |
| 4        | พจนานุกรมสมรรถนะหลัก (Core Competency Dictionary) แสดงตัวชี้วัดของพฤติกรรมแยกตามระดับความชำนาญของสมรรถนะ                       | 8    |
| 5        | พฤติกรรมบ่งชี้ (Competency Indicators) สำหรับสมรรถนะหลัก (Core Competency: CC)                                                 | 13   |
| 6        | สมรรถนะเพื่อการบริหารจัดการของรฟพท. (Managerial Competency: MC) พร้อมระดับความชำนาญ (Competency Mapping)                       | 20   |
| 7        | พจนานุกรมสมรรถนะเพื่อการบริหารจัดการ (Managerial Competency Dictionary) แสดงตัวชี้วัดของพฤติกรรมแยกตามระดับความชำนาญของสมรรถนะ | 21   |
| 8        | พฤติกรรมบ่งชี้ (Competency Indicators) สำหรับสมรรถนะเพื่อการบริหารจัดการ (Managerial Competency: MC)                           | 26   |

## ภาคผนวก

ภาคผนวก ก: ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารเกี่ยวกับสมรรถนะหลักและสมรรถนะเพื่อการบริหารจัดการ  
(Core and Managerial Competency: CC/ MC)

ภาคผนวก ข: เอกสารประกอบการอบรมเพื่อให้ความรู้และจัดทำสมรรถนะหลักและสมรรถนะเพื่อ  
การบริหารจัดการ (Core and Managerial Competency: CC/ MC)

ภาคผนวก ค: พจนานุกรมสมรรถนะหลักและสมรรถนะเพื่อการบริหารจัดการ (Competency  
Dictionary) ของ รฟพท.

ภาคผนวก ง: เอกสารการสื่อสารสมรรถนะหลักและสมรรถนะเพื่อการบริหารจัดการ (Core and  
Managerial Competency: CC/ MC) ให้กับผู้บริหาร/บุคลากร/ ผู้ที่เกี่ยวข้องของ  
รฟพท.

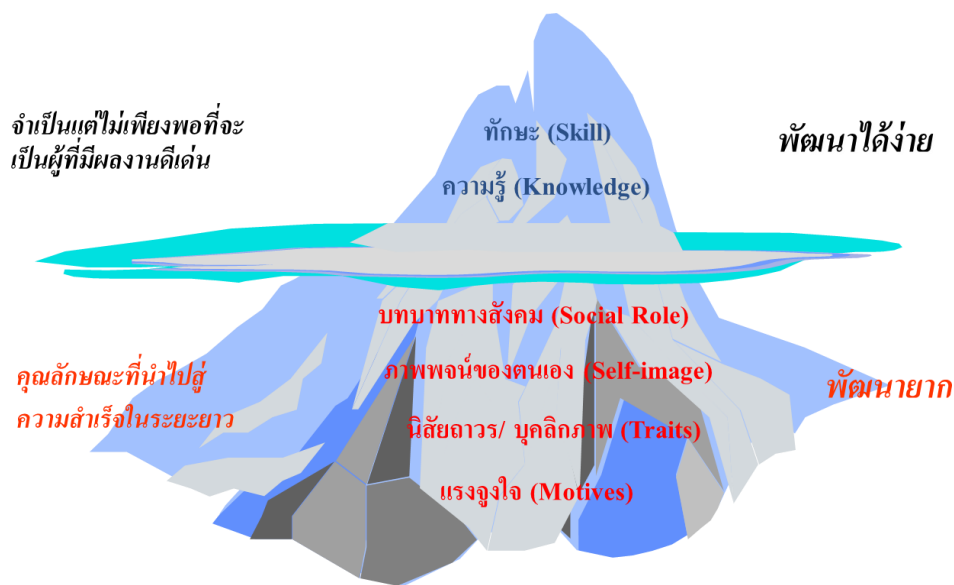
## 1. บทนำ

### 1.1 หลักการเกี่ยวกับจัดทำสมรรถนะหลักและสมรรถนะเพื่อการบริหารจัดการสำหรับองค์กร

สมรรถนะ (Competency) หมายถึง พฤติกรรมพึงประสงค์หรือคุณลักษณะของบุคคลที่มีส่วนทำให้สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จด้วยผลงานที่เป็นเยี่ยม โดยการแสดงออกซึ่งพฤติกรรมดังกล่าวเหล่านี้จะเกิดขึ้นบ่อยครั้งในสถานการณ์ต่างๆ กัน

การกำหนดสมรรถนะมีประโยชน์อย่างยิ่งในการบริหารผลการปฏิบัติงาน โดยช่วยให้พนักงานเข้าใจพฤติกรรมที่องค์กรคาดหวังทำให้พนักงานประพฤตินจนเกิดผลการปฏิบัติงานที่เป็นเยี่ยมได้ จากผลงานวิจัยพบว่าพนักงานที่แสดงพฤติกรรมพึงประสงค์ตามที่กำหนดไว้สำหรับตำแหน่งงานของตน สามารถปฏิบัติงานและมีผลงานที่ดีกว่าพนักงานที่ไม่ได้ประพฤตินตามพฤติกรรมพึงประสงค์ถึง 48%

แนวคิดเรื่องสมรรถนะ มาจากแนวคิดของ David McClelland นักจิตวิทยาของมหาวิทยาลัย Harvard ที่ได้เขียนบทความเรื่อง “Testing for Competency rather than Intelligence” ในปี ค.ศ. 1973 โดยอธิบายคุณลักษณะของบุคคลโดยใช้โมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) ดังภาพที่แสดงด้านล่าง



ภาพที่ 1 โมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model)

ความแตกต่างระหว่างบุคคลเปรียบเทียบกับภูเขาน้ำแข็ง โดยมีส่วนที่เห็นได้ง่ายและพัฒนาได้ง่าย คือส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำ นั่นคือความรู้และทักษะต่างๆ และส่วนที่มองเห็นได้ยากอยู่ใต้น้ำ ได้แก่ แรงจูงใจ นิสัยถาวร/ บุคลิกภาพ ภาพพจน์ของตนเอง และบทบาททางสังคม ส่วนที่อยู่ใต้น้ำนี้มีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลอย่างมาก และเป็นส่วนที่พัฒนาได้ยาก

McClelland เห็นว่าส่วนที่อยู่เหนือน้ำ ได้แก่ ความรู้และทักษะ ยังไม่เพียงพอที่จะทำให้เป็นผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดีเด่น บุคคลจำเป็นต้องมีแรงผลักดันเบื้องลึก ได้แก่ แรงจูงใจ นิสัยถาวร/ บุคลิกภาพ ภาพพจน์ของตนเอง และบทบาททางสังคมที่เหมาะสม จึงจะเป็นผู้ที่มีผลงานที่ดีเด่น โดยแสดงจากคนที่จบจากมหาวิทยาลัยเดียวกัน สาขาเดียวกัน เกรดเฉลี่ยเท่ากัน เข้าทำงานพร้อมกัน ได้รับการพัฒนาแบบเดียวกัน แต่มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานแตกต่างกัน แสดงให้เห็นว่าความรู้และทักษะไม่ใช่สิ่งเดียวที่จะทำให้บุคคลมีผลการปฏิบัติงานที่ดีเด่น จะต้องมีความแตกต่างแบบอื่นๆ เพิ่มเติม คุณลักษณะที่ทำให้คนที่มีความรู้ ทักษะเหมือนกันแต่ทำงานได้แตกต่างกัน คือ สมรรถนะหรือ Competency

สมรรถนะ (Competency) จะแบ่งเป็น 3 ประเภท ได้แก่

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) คือ คุณลักษณะพื้นฐานที่จะนำองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนด เป็นคุณลักษณะที่องค์กรกำหนดให้บุคลากรทุกคนในองค์กรจำเป็นต้องมีเหมือนกัน
2. สมรรถนะเพื่อการบริหารจัดการ (Managerial Competency) คือ คุณลักษณะของผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาเพื่อใช้ในการบริหารจัดการบุคลากร/ ทีมงาน เพื่อให้งานขององค์กร/ หน่วยงานที่ดูแลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
3. สมรรถนะเฉพาะกลุ่มงาน (Functional Competency) คือ คุณลักษณะที่จำเป็นต้องมีเพื่อใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ สมรรถนะเฉพาะกลุ่มงาน

## 1.2 ขอบเขตงานของโครงการฯ

1. ศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลของ รฟพท. เช่น ยุทธศาสตร์องค์กร โครงสร้างการบริหารงาน โครงสร้างตำแหน่งงาน ข้อบังคับ ระเบียบ และวิธีปฏิบัติที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาเป็นข้อมูลประกอบการจัดทำสมรรถนะหลักและสมรรถนะเพื่อการบริหารจัดการสำหรับองค์กร (Core and Managerial Competency : CC/ MC)
2. ดำเนินการจัดทำสมรรถนะหลัก (Core Competency) และสมรรถนะเพื่อการบริหารจัดการ (Managerial Competency) ภายใต้กรอบการทำงาน 4 ขั้นตอน ดังนี้
  - 1) การกำหนดชื่อและคำนิยามของสมรรถนะ (Competency Name/ Definition)
  - 2) การกำหนดตัวชี้วัดของพฤติกรรมแยกตามระดับความชำนาญของสมรรถนะ (Behavior Indicators)
  - 3) การจัดทำระดับความชำนาญของสมรรถนะ (Competency Mapping)

- 4) การจัดทำพจนานุกรมสมรรถนะหลัก (Core Competency) และสมรรถนะเพื่อการบริหารจัดการ (Managerial Competency) ให้มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ และโครงสร้างองค์กรในปัจจุบัน
3. นำเสนอสมรรถนะหลักและสมรรถนะเพื่อการบริหารจัดการ (Core and Managerial Competency : CC/ MC) หากมีการจัดประชุมเสนอต่อคณะกรรมการ หรือคณะอนุกรรมการพัฒนาองค์กร และทรัพยากรบุคคล หรือชื่อเรียกอื่นที่เกี่ยวข้อง และปรับปรุงตามข้อสังเกตของคณะกรรมการ หรือคณะอนุกรรมการฯ (ถ้ามี)
4. สื่อสารถ่ายทอด สมรรถนะหลักและสมรรถนะเพื่อการบริหารจัดการ (Core and Managerial Competency : CC/ MC) ให้ผู้เกี่ยวข้อง รับทราบและเข้าใจ

### ขั้นตอนการดำเนินงานของที่ปรึกษา

1. กำหนดกรอบการวางแผนการดำเนินงาน

2. ศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลของ รฟพท.

3. จัดทำสมรรถนะหลักและสมรรถนะเพื่อการบริหารจัดการสำหรับองค์กร (Core and Managerial Competency: CC/ MC)

4. นำเสนอสมรรถนะหลักและสมรรถนะเพื่อการบริหารจัดการสำหรับองค์กร (Core and Managerial Competency: CC/ MC)

5. สื่อสารถ่ายทอดสมรรถนะหลักและสมรรถนะเพื่อการบริหารจัดการสำหรับองค์กร (Core and Managerial Competency: CC/ MC) ให้ผู้ที่เกี่ยวข้องรับทราบและเข้าใจ

6. จัดทำรายงานสรุปผลการดำเนินโครงการ

## 1. กำหนดกรอบการวางแผนการดำเนินงาน

ที่ปรึกษาร่วมกับคณะทำงานของ รฟพท. กำหนดกรอบการวางแผนการดำเนินงาน ระยะเวลาการดำเนินการ ตลอดจนระยะเวลาและผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้มั่นใจว่าจะสามารถดำเนินงานได้ตามขอบเขตงาน และภายในระยะเวลาและที่กำหนด และได้กำหนดตารางการดำเนินงาน ดังนี้

| ขั้นตอนการดำเนินงาน |                                                                                                                                                         | เดือน |       |      |      |      |      |
|---------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|------|------|------|------|
|                     |                                                                                                                                                         | 1     | 2     | 3    | 4    | 5    | 6    |
|                     |                                                                                                                                                         | พ.ค.  | มิ.ย. | ก.ค. | ส.ค. | ก.ย. | ต.ค. |
| 1                   | กำหนดกรอบการวางแผนการดำเนินงาน                                                                                                                          |       |       |      |      |      |      |
| 2                   | ศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลของ รฟพท.                                                                                                                        |       |       |      |      |      |      |
| 3                   | จัดทำสมรรถนะหลักและสมรรถนะเพื่อการบริหารจัดการ<br>สำหรับองค์กร<br>(Core and Managerial Competency: CC/ MC)                                              |       |       |      |      |      |      |
| 4                   | นำเสนอสมรรถนะหลักและสมรรถนะเพื่อการบริหารจัดการ<br>สำหรับองค์กร<br>(Core and Managerial Competency: CC/ MC)                                             |       |       |      |      |      |      |
| 5                   | สื่อสารถ่ายทอดสมรรถนะหลักและสมรรถนะเพื่อการบริหารจัดการ<br>สำหรับองค์กร<br>(Core and Managerial Competency: CC/ MC) ให้ผู้ที่เกี่ยวข้องรับทราบและเข้าใจ |       |       |      |      |      |      |
| 6                   | จัดทำรายงานสรุปผลการดำเนินโครงการ                                                                                                                       |       |       |      |      |      |      |

## 2. ศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลของ รฟพท.

ศึกษา ทำความเข้าใจ และวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำ สมรรถนะหลักและสมรรถนะเพื่อการบริหารจัดการสำหรับรฟพท. (Core and Managerial Competency : CC/ MC) เช่น

- วิสัยทัศน์ พันธกิจ ขององค์กร
- ยุทธศาสตร์องค์กร
- โครงสร้างการบริหารงาน
- โครงสร้างตำแหน่งงาน

- ข้อบังคับ ระเบียบ และวิธีปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง
- เป็นต้น

เพื่อนำมาเป็นข้อมูลประกอบการจัดทำสมรรถนะหลัก และสมรรถนะเพื่อการบริหารจัดการสำหรับ รฟพท. (Core and Managerial Competency : CC/ MC)

### 3. จัดทำสมรรถนะหลักและสมรรถนะเพื่อการบริหารจัดการสำหรับองค์กร (Core and Managerial Competency: CC/ MC)

3.1 ที่ปรึกษาสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงของ รฟพท. ได้แก่ กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ และผู้ช่วยกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ เป็นรายบุคคล โดยใช้เวลาทำนละประมาณ 1 ชั่วโมง เมื่อวันที่ 17-24 พฤษภาคม 2561 โดยวัตถุประสงค์ในการสัมภาษณ์ผู้บริหารเพื่อให้เข้าใจเกี่ยวกับ

- วิสัยทัศน์ พันธกิจ ทิศทาง เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ แนวทางการดำเนินธุรกิจ และกลยุทธ์ในการดำเนินงาน
- วัฒนธรรมขององค์กร
- คุณลักษณะพื้นฐานที่บุคลากรจำเป็นต้องมีเพื่อจะนำองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนด
- คุณลักษณะของผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาจำเป็นต้องมีเพื่อใช้ในการบริหารจัดการบุคลากร
- เป็นต้น

รายชื่อผู้บริหาร 8 ท่าน ที่เข้าสัมภาษณ์

| ลำดับที่ | ผู้บริหาร                   | ตำแหน่ง                                                                |
|----------|-----------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| 1        | คุณวิสุทธิ์ จันมณี          | กรรมการผู้อำนวยการใหญ่                                                 |
| 2        | คุณสุเทพ พันธุ์เพ็ง         | รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่                                              |
| 3        | นายประสงค์ พันธุ์ลิมา       | ผู้ช่วยกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ 2                                        |
| 4        | นายปิยะ วิโรจน์โกศา         | ผู้อำนวยการฝ่ายธุรกิจองค์กร และรักษาการผู้ช่วยกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ 3 |
| 5        | นางสาวอรอนงค์ แจ่มพงศ์พันธ์ | ผู้อำนวยการฝ่ายวางแผนและกลยุทธ์องค์กร                                  |
| 6        | นายอิทธิพล ศาสตราณรากุล     | ผู้อำนวยการฝ่ายปฏิบัติการเดินรถ                                        |
| 7        | นายศุภกร ยุทธวงษ์สุข        | ผู้อำนวยการฝ่ายวิศวกรรมและซ่อมบำรุง                                    |
| 8        | นายกิตติพงษ์ เรืองแสน       | ผู้จัดการส่วนการเจ้าหน้าที่ และรักษาการผู้อำนวยการฝ่ายอำนาจการ         |

ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารเกี่ยวกับสมรรถนะหลักและสมรรถนะเพื่อการบริหารจัดการ (Core and Managerial Competency: CC/ MC) แนบในภาคผนวก ก

3.2 ที่ปรึกษาวิเคราะห์หัตถ์วิสัยทัศน์ พันธกิจ ทิศทาง เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ รวมทั้งข้อมูลจากการสัมภาษณ์ และจัดทำข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับสมรรถนะหลัก และสมรรถนะเพื่อการบริหารจัดการสำหรับ รฟพท. (Core and Managerial Competency: CC/ MC) เพื่อใช้เป็นข้อมูล (input) ในการจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการร่วมกับผู้บริหารของ รฟพท. ช่วงวันที่ 5 พฤษภาคม – 25 มิถุนายน 2561

3.3 ที่ปรึกษาจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) ร่วมกับผู้บริหารระดับสูงของ รฟพท. ได้แก่ กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ ผู้ช่วยกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ และผู้บริหารระดับฝ่าย โดยใช้เวลาประมาณ 1 วัน เมื่อวันที่ 26 มิถุนายน 2561 เพื่อให้ความรู้เกี่ยวกับการจัดทำสมรรถนะหลักและสมรรถนะเพื่อการบริหารจัดการและจัดทำสมรรถนะหลักและสมรรถนะเพื่อการบริหารจัดการสำหรับรฟพท. (Core and Managerial Competency : CC/ MC) โดยมีองค์ประกอบ คือ

- 1) การกำหนดชื่อและคำนิยามของสมรรถนะ (Competency Name/ Definition)
- 2) การกำหนดตัวชี้วัดของพฤติกรรมแยกตามระดับความชำนาญของสมรรถนะ (Behavior Indicators)
- 3) การกำหนดมาตรฐานระดับความชำนาญ (Competency Mapping)
- 4) การจัดทำพจนานุกรมสมรรถนะหลัก (Core Competency) และสมรรถนะเพื่อการบริหารจัดการ (Managerial Competency) ให้มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ และโครงสร้างองค์กรในปัจจุบัน

3.4 ที่ปรึกษาทบทวนและสรุปสมรรถนะหลักและสมรรถนะเพื่อการบริหารจัดการสำหรับรฟพท. (Core and Managerial Competency : CC/ MC) ที่ได้จัดทำ ในช่วงวันที่ 27-30 มิถุนายน 2561

เอกสารประกอบการอบรมเพื่อให้ความรู้และจัดทำสมรรถนะหลักและสมรรถนะเพื่อการบริหารจัดการ (Core and Managerial Competency: CC/ MC) แนบในภาคผนวก ข

#### 4. นำเสนอสมรรถนะหลักและสมรรถนะเพื่อการบริหารจัดการสำหรับองค์กร (Core and Managerial Competency: CC/ MC)

ที่ปรึกษานำเสนอสมรรถนะหลักและสมรรถนะเพื่อการบริหารจัดการ (Core and Managerial Competency: CC/ MC) ต่อกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ เมื่อวันที่ 18 กรกฎาคม 2561

หมายเหตุ: ที่ปรึกษาจะนำเสนอสมรรถนะหลักและสมรรถนะเพื่อการบริหารจัดการ (Core and Managerial Competency: CC/ MC) ต่อคณะกรรมการ หรือคณะอนุกรรมการพัฒนาองค์กรและทรัพยากรบุคคล หรือชื่อเรียกอื่นที่เกี่ยวข้อง และปรับปรุงตามข้อสังเกตของคณะกรรมการ หรือคณะอนุกรรมการฯ (ถ้ามี) ต่อไป



สมรรถนะหลักของรฟพท. (Core Competency: CC) พร้อมระดับความชำนาญ (Competency Mapping)

| No. | Competency                                                                                            | เจ้าหน้าที่ | เจ้าหน้าที่อาวุโส/<br>ผู้จัดการแผนก | ผู้จัดการส่วน | ผู้อำนวยการฝ่าย | ผู้ช่วย/<br>รอง<br>กอง. |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------------------------------|---------------|-----------------|-------------------------|
| 1   | ความมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จ<br>(Accomplishment)                                                        | 1           | 2                                   | 3             | 4               | 5                       |
| 2   | การมีจิตสำนึกด้านความปลอดภัย สิ่งแวดล้อม และสังคม<br>(Responsible for safety, environment and social) | 1           | 2                                   | 3             | 4               | 5                       |
| 3   | การพัฒนาศักยภาพบุคลากร<br>(Learning and developing self and others)                                   | 1           | 2                                   | 3             | 4               | 5                       |

พจนานุกรมสมรรถนะหลัก (Core Competency Dictionary)  
แสดงตัวชี้วัดของพฤติกรรมแยกตามระดับความชำนาญของสมรรถนะ

## 1. การมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จ (Accomplishment)

การมุ่งมั่นปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถตามกรอบระยะเวลาที่กำหนด และปรับปรุงมาตรฐานและวิธีการ เพื่อสร้างผลงานให้ประสบผลสำเร็จสูงขึ้นอยู่เสมอ

| ระดับสมรรถนะ | คำอธิบายสมรรถนะ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|--------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ระดับ 1      | <b>มุ่งมั่นปฏิบัติงานของตนเองให้ดี</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>ทำงานในหน้าที่มีวินัย และมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้เป็นอย่างดี ถูกต้อง และตามเวลาที่กำหนด</li> <li>แสดงความเห็นในเชิงปรับปรุงพัฒนาเมื่อเห็นสิ่งที่ก่อให้เกิดการสูญเสีย หรือหย่อนประสิทธิภาพในงาน</li> </ul>                                                                                                                                                                  |
| ระดับ 2      | <b>แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสามารถปรับปรุงการทำงานของตนเองอยู่เสมอ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>กำหนดมาตรฐานหรือเป้าหมายในการทำงานของตนเองเพื่อให้ได้ผลงานที่ดี</li> <li>ติดตามผลงาน และประเมินผลงานของตนเองเพื่อปรับปรุงวิธีการทำงานและผลงานของตนเองให้ดีขึ้นอยู่เสมอ</li> </ul>                                                                                                                                                                                      |
| ระดับ 3      | <b>แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสามารถมุ่งมั่นทำงานได้เหนือกว่าความคาดหวังที่กำหนดไว้</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>ศึกษาข้อมูลรอบด้าน พัฒนาและปรับปรุงมาตรฐานและวิธีการทำงานของหน่วยงานให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพสูงขึ้น</li> <li>สร้างผลงานได้เหนือกว่าความคาดหวัง (Beyond Expectation) ที่กำหนดไว้</li> <li>กระตุ้นให้ทีมงานมีความมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จโดยร่วมรับผิดชอบต่อผลงานของทีม</li> </ul>                                                                         |
| ระดับ 4      | <b>แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสามารถส่งเสริมความมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>กำหนดเป้าหมายที่ท้าทายและสามารถปฏิบัติได้จริงเพื่อปฏิบัติงานให้ได้ผลงานที่ดีกว่าเดิม</li> <li>อาสาทำงานนอกเหนือจากงานที่รับผิดชอบเพื่อเพิ่มมูลค่าให้ตนเองและหน่วยงานโดยไม่ส่งผลกระทบต่อนโยบายของงานที่รับผิดชอบ</li> <li>ส่งเสริม สนับสนุนและชี้แนะแนวทางให้ผู้อื่นมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จ</li> <li>เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้อื่นในการมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จ</li> </ul> |
| ระดับ 5      | <b>แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และสร้างค่านิยมความมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>ปฏิบัติงานโดยมีการคำนึงถึงผลได้ผลเสียและการบริหารจัดการ ทรัพยากร ตลอดจนทุ่มเทเวลาเพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์กร</li> <li>สร้างค่านิยมและบรรยากาศการทำงานแบบมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จ</li> <li>กระตุ้นให้ผู้อื่นดำเนินรอยตามแบบอย่างในการมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จ</li> <li>สร้างมาตรฐานการปฏิบัติงานขององค์กร</li> </ul>                                                       |

## 2. การมีจิตสำนึกด้านความปลอดภัย สิ่งแวดล้อม และสังคม

(Responsible for safety, environment and social)

การเข้าใจและปฏิบัติตามระเบียบและมาตรการด้านความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อม รวมถึงสามารถระบุและเสนอแนะให้มีการปรับปรุงสภาพแวดล้อมที่อาจส่งผลกระทบต่อความปลอดภัย ตลอดจนตระหนักถึงความสำคัญของการปฏิบัติงานด้วยความมีจิตสำนึกด้านความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อม และรับผิดชอบต่อสังคม

| ระดับสมรรถนะ | คำอธิบายสมรรถนะ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|--------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ระดับ 1      | <p>เข้าใจและปฏิบัติตามระเบียบ และมีส่วนร่วมต่อสังคม</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>เข้าใจและปฏิบัติตามระเบียบ และมาตรการด้านความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อม</li> <li>สังเกตและรายงานสภาวะการทำงานที่มีความเสี่ยงต่อความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อมในหน่วยงานตนเอง</li> <li>เสนอแนะให้ข้อคิดเห็นในการปรับปรุงสภาพการทำงานของตนให้ปลอดภัย</li> <li>มีส่วนร่วมในโครงการหรือกิจกรรมเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคม ความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อมที่องค์กรจัดขึ้น</li> </ul>                                                                                                        |
| ระดับ 2      | <p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสามารถพัฒนาความรู้และให้คำแนะนำแก่ทีมเกี่ยวกับความปลอดภัย สิ่งแวดล้อม และความรับผิดชอบต่อสังคม</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ระบุความเสี่ยงที่อาจทำให้เกิดอันตรายในการทำงาน เพื่อเป็นข้อมูลให้กับหน่วยงานที่ดูแลเรื่องความปลอดภัยในการพัฒนาความรู้ให้กับทีมงาน</li> <li>ให้คำแนะนำแก่ทีมงานเรื่องความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อมในการทำงาน พร้อมทั้งติดตามตรวจสอบการปฏิบัติตามกฎระเบียบเกี่ยวกับความปลอดภัยของทีมงาน</li> <li>ให้คำแนะนำเกี่ยวกับโครงการหรือกิจกรรมเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคม ความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อม</li> </ul> |
| ระดับ 3      | <p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสามารถริเริ่มกิจกรรม เสนอวิธีการป้องกันและติดตามผล</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>กระตุ้นและติดตามผลการดำเนินงานด้านความปลอดภัย สิ่งแวดล้อม และความรับผิดชอบต่อสังคมของหน่วยงาน</li> <li>ดูแลและปรับปรุง รวมทั้งเสนอแนะ และ/หรือพัฒนาวิธีการป้องกันความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อมของหน่วยงาน</li> <li>ริเริ่มกิจกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคมภายในองค์กร</li> </ul>                                                                                                                                                                    |
| ระดับ 4      | <p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสามารถกำหนดมาตรการด้านความปลอดภัย สิ่งแวดล้อม และความรับผิดชอบต่อสังคม</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>กำหนดมาตรการด้านความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อม เพื่อสร้างความเชื่อมั่นในกับผู้ที่เกี่ยวข้อง</li> <li>สนับสนุนและส่งเสริมกิจกรรมด้านความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อมภายในองค์กร</li> <li>ส่งเสริม สนับสนุนกิจกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคมภายในองค์กร</li> </ul>                                                                                                                                                                         |
| ระดับ 5      | <p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และสามารถนำเสนอ/กำหนดนโยบายและปลูกจิตสำนึกด้านความปลอดภัย สิ่งแวดล้อม และความรับผิดชอบต่อสังคม</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>นำเสนอ/ กำหนดนโยบาย ด้านความปลอดภัย สิ่งแวดล้อม และความรับผิดชอบต่อสังคมภายในหน่วยงาน/ องค์กร</li> <li>เป็นผู้นำในการส่งเสริมและสร้างความตระหนักในการปฏิบัติงานด้วยความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อมที่ดีในหน่วยงาน/ องค์กร</li> <li>สร้างความตระหนักด้านความรับผิดชอบต่อสังคมภายในองค์กร</li> </ul>                                                                                                           |

### 3. การพัฒนาศักยภาพบุคลากร (Learning and developing self and others)

มุ่งเน้นในการพัฒนาความรู้ ความสามารถและพฤติกรรมของผู้อื่น เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และมีศักยภาพอย่างต่อเนื่อง

| ระดับสมรรถนะ | คำอธิบายสมรรถนะ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|--------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ระดับ 1      | <p>สนับสนุนให้ทีมงานเห็นความสำคัญของการพัฒนาตนเอง</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ แบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้กับสมาชิกในทีมงาน เพื่อสนับสนุน และพัฒนาให้มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง</li> <li>■ ให้ความสำคัญกับกระบวนการพัฒนาบุคลากรและการฝึกอบรม รวมทั้งกิจกรรมในการพัฒนาที่ได้รับมอบหมาย</li> <li>■ สนับสนุนให้ทีมงานเข้าใจถึงการพัฒนาตนเองที่สอดคล้องกับความคาดหวังขององค์กร</li> </ul>                                                   |
| ระดับ 2      | <p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสามารถสนับสนุนและติดตามประเมินผลการพัฒนาของผู้ใต้บังคับบัญชา</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ ตระหนักถึงความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา และสนับสนุน ให้กำลังใจ พร้อมทั้งกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับ ข้าราชการได้รับการพัฒนาตามหัวข้อที่จำเป็นอันเนื่องมาจากงานที่รับผิดชอบ (Training Roadmap)</li> <li>■ ติดตามและประเมินผลความก้าวหน้าของการพัฒนาของผู้ใต้บังคับบัญชา</li> </ul>                       |
| ระดับ 3      | <p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสามารถวางแผนพัฒนารายบุคคลในปัจจุบันและเพื่ออนาคต</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ วิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาความสามารถของผู้อื่นที่ตอบสนองต่อเป้าหมายของหน่วยงานเพื่อวางแผนการพัฒนารายบุคคล (IDP) ในปัจจุบันและอนาคตและสอดคล้องกับคุณลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชา</li> <li>■ สามารถสร้างกิจกรรมและเตรียมความพร้อมในการพัฒนาบุคลากรด้านต่างๆ เช่น เครื่องมือ การมอบหมายงาน ผู้ที่ให้คำปรึกษาและสอนงาน</li> </ul> |
| ระดับ 4      | <p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสามารถวางแผนพัฒนาเพื่อตอบสนองเป้าหมายขององค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ วางแผนในเรื่องของทรัพยากร กิจกรรม และเวลาในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเพื่อตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว</li> <li>■ กระตุ้นและผลักดันให้เกิดบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างหน่วยงานเพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน</li> </ul>                                            |
| ระดับ 5      | <p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และสามารถผลักดันให้เกิดการพัฒนาบุคลากรทั่วทั้งองค์กร</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ วางแผนและกำหนดทิศทางและเป้าหมายในการพัฒนาบุคลากรในระยะยาวขององค์กร</li> <li>■ สนับสนุนหรือผลักดันให้เกิดให้เกิดการตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาศักยภาพบุคลากรทั่วทั้งองค์กร เช่น การกำหนดเป้าหมายหรือตัวชี้วัดในเรื่องการพัฒนาศักยภาพบุคลากรระดับหน่วยงาน/องค์กร</li> </ul>                                                  |

พฤติกรรมบ่งชี้ (Competency Indicators) สำหรับสมรรถนะหลัก  
(Core Competency: CC)

## 1. การมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จ (Accomplishment)

| Level                                                            | Dos                                                                                                                                               | Don'ts                                                                                                                                                                                   |
|------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ระดับ 1 :<br>มุ่งมั่นปฏิบัติงานของ<br>ตนเองให้ดี                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>ปฏิบัติตามกฎ ตรงต่อเวลา</li> <li>ตั้งใจ ขยันหมั่นเพียร ทำงานเสร็จ ให้ความร่วมมือ และเต็มใจทำงาน</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>มาสาย ทำผิดระเบียบ</li> <li>ท้อถอย ยอมแพ้เมื่อเจออุปสรรค</li> <li>ไม่เต็มใจเมื่อได้รับมอบหมายงาน แรงดว่น งานเพิ่มเติม หรืองานที่ไม่ชอบ</li> </ul> |
|                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>เปิดใจ รับฟังความคิดเห็นผู้อื่น</li> <li>ปรับปรุงและพัฒนางานอย่างสม่ำเสมอ</li> </ul>                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>เพิกเฉย ไม่ยินดียินร้าย ทำงานไปวันๆ</li> </ul>                                                                                                    |
| ระดับ 2 :<br>สามารถปรับปรุงการ<br>ทำงานของตนเองอยู่เสมอ          | <ul style="list-style-type: none"> <li>เข้าใจผลลัพธ์ของงานที่รับผิดชอบ</li> <li>กำหนดเป้าหมายในการทำงาน</li> </ul>                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>ไม่กำหนดเป้าหมาย</li> <li>ทำงานเฉพาะในเวลางาน ไม่วางแผน และไม่คำนึงถึงว่างานต้องเสร็จเมื่อไหร่</li> </ul>                                         |
|                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>รับฟังคำติชม เรียนรู้จากข้อผิดพลาด และนำมาแก้ไข/ พัฒนางานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น</li> </ul>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>ปิดใจ ไม่รับฟังคำแนะนำจากผู้อื่น</li> <li>ทำงานแบบที่เคยทำ</li> </ul>                                                                             |
| ระดับ 3 :<br>มุ่งมั่นทำงานได้เหนือกว่า<br>ความคาดหวังที่กำหนดไว้ | <ul style="list-style-type: none"> <li>สนใจและติดตามความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอ</li> </ul>                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>ปิดกั้น ไม่เปิดใจเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ คิดว่าสิ่งที่ทำอยู่ดีที่สุดแล้ว</li> </ul>                                                                     |
|                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>ทดลองวิธีการทำงานแบบใหม่ ที่มีประสิทธิภาพกว่าเดิม</li> </ul>                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>ไม่แสดงความเห็นที่จะปรับปรุงงานในหน่วยงาน</li> </ul>                                                                                              |
|                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>ส่งมอบงานที่ดีกว่ามาตรฐาน เพิ่มมูลค่าของงานที่ดีกว่าเดิม</li> </ul>                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>ส่งมอบงานแบบเดิมๆ</li> </ul>                                                                                                                      |
|                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>เป็นผู้นำทีม แสดงความขยันหมั่นเพียร และรับผิดชอบผลงานในภาพรวม</li> </ul>                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>ทำงานของตัวเองเป็นหลัก</li> <li>กล่าวโทษทีมเมื่องานผิดพลาด</li> </ul>                                                                             |
| ระดับ 4 : ส่งเสริมความ<br>มุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จ                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>ตั้งเป้าหมายที่สูงขึ้นจากที่เคยทำได้ เพื่อให้ได้ผลงานที่ดีขึ้น</li> </ul>                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>ไม่กล้ากำหนดเป้าหมายที่สูง กลัวความผิดพลาด</li> </ul>                                                                                             |
|                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>เต็มใจและอาสารับงานนอกเหนือจากหน้าที่มาทำด้วยตนเอง และยังทำงานในหน้าที่ได้อย่างดี</li> </ul>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>ไม่สนใจรับงานนอกเหนือจากหน้าที่ที่รับผิดชอบ</li> </ul>                                                                                            |
|                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>ถ่ายทอดความรู้และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ให้ทีมงาน</li> </ul>                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>ปล่อยปละละเลย ไม่มีเวลาให้ทีมงาน</li> </ul>                                                                                                       |

| Level                                              | Dos                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Don'ts                                                                                                                                 |
|----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ระดับ 4 : ส่งเสริมความมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จ (ต่อ) | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ แสดงให้ทีมงานเห็นถึงความขยันหมั่นเพียร ทุ่มเทในการทำงาน</li> <li>■ สร้างผลงานที่ดีอย่างสม่ำเสมอ</li> </ul>                                                                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ ไม่ทำตนเป็นตัวอย่าง</li> <li>■ ไม่เคยแสดงให้ผู้อื่นเห็นถึงความมุ่งมั่นทุ่มเทในงาน</li> </ul>  |
| ระดับ 5 : สร้างค่านิยมความมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จ   | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ บริหาร วางแผน และพัฒนาวิธีการทำงาน กล้าเสี่ยงที่จะสร้างความแตกต่าง เพื่อให้เกิดผลงานที่ดีเยี่ยม</li> </ul>                                                                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ ขาดการบริหารจัดการงาน ไม่วางแผนงาน</li> </ul>                                                 |
|                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ ประชาสัมพันธ์แบบอย่างพฤติกรรมมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จให้ผู้อื่นเข้าใจ</li> <li>■ ให้งานวัลสนับสนุนและชมเชยผู้ที่มุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จ</li> <li>■ ไม่ยอมให้มีผู้ที่ไม่มุ่งมั่นในการทำงานในหน่วยงาน มีการกำหนดมาตรฐานในการแก้ไขและติดตามผล</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ ไม่สื่อสาร</li> <li>■ ไม่พยายามแก้ไข ยอมให้มีผู้ที่ไม่มุ่งมั่นในการทำงานในหน่วยงาน</li> </ul> |
|                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ ทำให้ดู ใส่ใจ ให้คำปรึกษาเกี่ยวกับวิธีการทำงานเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดี</li> <li>■ มอบหมายงาน/ โครงการที่ให้ทีมและให้การสนับสนุนในทุกเรื่อง</li> </ul>                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ ปล่อย เพิกเฉย ไม่สนใจ ไม่มีมาตรการในการสร้างแรงบันดาลใจให้มุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จ</li> </ul>   |
|                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ กำหนดเป้าหมาย โดยมีหลักการ/ มาตรฐานที่ชัดเจน</li> <li>■ ถ่ายทอดให้ทีมงานเข้าใจในมาตรฐานที่กำหนด</li> </ul>                                                                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ คลุมเครือ ไม่ชัดเจน เปลี่ยนแปลงเป้าหมายตลอดเวลา ไม่มีหลักการ/ มาตรฐานที่แน่นอน</li> </ul>     |



## 2. การมีจิตสำนึกด้านความปลอดภัย สิ่งแวดล้อม และสังคม (Responsible for Safety, Environment and Social)

| Level                                                                                                        | Dos                                                                                                                                                                                                            | Don'ts                                                                                                                   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ระดับ 1 :<br>เข้าใจและปฏิบัติตามระเบียบ<br>และมีส่วนร่วมต่อสังคม                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>ปฏิบัติงานตามขั้นตอน โดยคำนึงถึงมาตรฐานความปลอดภัยต่อตนเอง สิ่งแวดล้อม และสังคม</li> </ul>                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>ปฏิบัติงานด้วยความประมาททำให้เกิดอันตราย</li> </ul>                               |
|                                                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>รายงานต่อผู้บังคับบัญชาหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง เมื่อพบเจอสิ่งทีอาจก่อให้เกิดอันตรายต่อหน่วยงาน</li> </ul>                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>ชะล่าใจหรือเพิกเฉยต่อสิ่งที่เกิดขึ้น</li> </ul>                                   |
|                                                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>รับฟังและยอมรับในความคิดเห็น</li> <li>นำความคิดเห็นที่ได้มาปรับปรุง</li> </ul>                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>ไม่รับฟังข้อคิดเห็นที่ได้รับ</li> </ul>                                           |
|                                                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>เต็มใจเข้าร่วมกิจกรรมที่จัดขึ้น</li> <li>เรียนรู้และตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อสังคม ความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อม</li> </ul>                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>มองเห็นความรับผิดชอบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อมเป็นเรื่องไกลตัว</li> </ul>            |
| ระดับ 2 :<br>พัฒนาความรู้และให้คำแนะนำแก่<br>ทีมเกี่ยวกับความปลอดภัย<br>สิ่งแวดล้อม และความรับผิดชอบต่อสังคม | <ul style="list-style-type: none"> <li>ตระหนักถึงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น</li> <li>เตรียมข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการนำเสนอให้กับผู้ที่เกี่ยวข้อง</li> <li>สื่อสารให้ผู้ที่เกี่ยวข้องรับทราบถึงข้อมูล</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>เพิกเฉยกับข้อมูลที่ได้รับ</li> <li>ขาดการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ</li> </ul>     |
|                                                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>ถ่ายทอดให้ทีมงานเข้าใจอย่างถูกต้อง</li> <li>ติดตามและตรวจสอบการทำงานของทีมงาน</li> </ul>                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>ปล่อยให้ทีมงานทำงานโดยไร้ซึ่งกฎระเบียบ</li> </ul>                                 |
|                                                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>ประชาสัมพันธ์ให้ความรู้ในโครงการที่เกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคม ความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อม</li> </ul>                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>ให้ความรู้ที่คลาดเคลื่อนคลุมเครือ</li> </ul>                                      |
| ระดับ 3 :<br>ริเริ่มกิจกรรม เสนอวิธีการป้องกัน<br>และติดตามผล                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>ติดตามการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ</li> </ul>                                                                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>ไม่สังเกตสิ่งผิดปกติที่จะส่งผลกระทบต่อความปลอดภัย สิ่งแวดล้อม และสังคม</li> </ul> |
|                                                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>คิดค้น พร้อมทั้งพัฒนาวิธีการในการป้องกันความปลอดภัยที่อาจ</li> </ul>                                                                                                    |                                                                                                                          |

| Level                                                                                               | Dos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Don'ts                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ระดับ 3 :<br>ริเริ่มกิจกรรม เสนอวิธีการป้องกัน<br>และติดตามผล (ต่อ)                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ เกิดขึ้นในหน่วยงาน</li> <li>■ สื่อสารกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้เข้าใจ</li> <li>■ จัดกิจกรรมเพื่อให้ความรู้ภายในองค์กร</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| ระดับ 4 :<br>กำหนดมาตรการด้านความปลอดภัย สิ่งแวดล้อม และความรับผิดชอบต่อสังคม                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ ศึกษา เรียนรู้ถึงมาตรการต่างๆ</li> <li>■ ประชาสัมพันธ์ให้พนักงานในองค์กร เพื่อให้ตระหนักถึงความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อมในองค์กร</li> <li>■ ให้คำแนะนำที่เหมาะสมกับพนักงานในองค์กร</li> <li>■ สนับสนุนอย่างเต็มที่ในกิจกรรมต่างๆ</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ รู้ในมาตรการแค่เพียงผิวเผิน</li> <li>■ ไม่เห็นว่าการประชาสัมพันธ์มีประโยชน์ที่จะช่วยให้ความปลอดภัยลดลง</li> <li>■ ขาดการให้คำแนะนำที่เหมาะสม</li> <li>■ ไม่เข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ที่จัดขึ้น</li> </ul>                                                                                   |
| ระดับ 5 :<br>นำเสนอ/ กำหนดนโยบายและปลูกจิตสำนึกด้านความปลอดภัย สิ่งแวดล้อม และความรับผิดชอบต่อสังคม | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ เรียนรู้ และศึกษาอย่างละเอียดถี่ถ้วนเกี่ยวกับรายละเอียดในด้านความปลอดภัย สิ่งแวดล้อม และความรับผิดชอบต่อสังคม</li> <li>■ นำเสนอโดยยึดความถูกต้อง</li> <li>■ กระตุ้นพนักงานในองค์กรเพื่อสร้างความตระหนักในเรื่องความปลอดภัย</li> <li>■ สนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดจิตสำนึกด้านความปลอดภัย สิ่งแวดล้อม และความรับผิดชอบต่อสังคม</li> <li>■ ตระหนักถึงผลกระทบทั้งด้านบวกและลบ ที่เกี่ยวข้องกับความปลอดภัย สิ่งแวดล้อม และความรับผิดชอบต่อสังคม</li> <li>■ ปลูกจิตสำนึกด้านความปลอดภัยให้กับพนักงานในองค์กร</li> <li>■ ทำตนเป็นตัวอย่างให้พนักงานได้เห็น</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ นำเสนอโดยขาดความรู้ความเข้าใจ</li> <li>■ ปล่อยปะละเลย เป็นผลให้พนักงานทำงานโดยไม่ระวัง</li> <li>■ ไม่ให้ความสำคัญเรื่องความปลอดภัย สิ่งแวดล้อม และความรับผิดชอบต่อสังคม</li> <li>■ มององค์กรในแง่ลบ ทำให้ผู้รับสารเกิดทัศนคติด้านลบกับองค์กร</li> <li>■ เป็นแบบอย่างที่ไม่ดี</li> </ul> |

### 3. การพัฒนาศักยภาพและบุคลากร (Learning and developing self and others)

| Level                                                                   | Dos                                                                                                                                                                                         | Don'ts                                                                                                                                                                                                         |
|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ระดับ 1 :<br>สนับสนุนให้ทีมงานเห็น<br>ความสำคัญของการพัฒนาตนเอง         | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ หมั่นศึกษาและติดตามข้อมูลใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานอยู่เสมอ</li> <li>■ เปิดใจรับฟังข้อคิดเห็นของสมาชิกในทีม</li> </ul>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ ไม่คิดนอกกรอบ ยึดติดกับความรู้แบบเดิมๆ</li> <li>■ เน้นความคิดของตนเองเป็นหลัก</li> </ul>                                                                              |
|                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ นำความรู้ที่ได้รับมาปรับปรุงและพัฒนาตนเอง</li> <li>■ หาโอกาสพัฒนาตนเองและสนับสนุนชักชวนให้ผู้อื่นเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาความรู้ และศักยภาพ</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ego สูง มั่นใจว่ามีศักยภาพเพียงพอแล้ว</li> </ul>                                                                                                                      |
|                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ ให้ความช่วยเหลือทีมงานในการพัฒนาตนเอง</li> </ul>                                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ ตัวใครตัวมัน ไม่มีการช่วยเหลือกัน</li> </ul>                                                                                                                          |
| ระดับ 2 :<br>สนับสนุนและติดตามประเมินผล<br>การพัฒนาของผู้ใต้บังคับบัญชา | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ สังเกตการณ์ถึงการทำงานของ ผู้ใต้บังคับบัญชา</li> <li>■ ให้ Feed back และ Direction แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อใช้ในการปรับปรุงและพัฒนา</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ ดำเนินการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยไม่บอกข้อบกพร่อง รวมถึงการหาวิธีแก้ไขข้อผิดพลาดนั้น</li> <li>■ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหาหนทาง หรือวิธีการทำงานด้วยตนเอง</li> </ul> |
|                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ มีการพูดคุยสอบถามถึงการพัฒนาตนเอง ตามกรอบระยะเวลาที่กำหนด</li> <li>■ ให้คำแนะนำเพิ่มเติม ถ้าเห็นว่าผลการปฏิบัติงานยังไม่มีดีขึ้น</li> </ul>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ ไม่ติดตามความก้าวหน้า</li> <li>■ ให้คำแนะนำที่ไม่สามารถนำไปใช้ได้จริงได้</li> </ul>                                                                                   |
|                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ เตรียมเครื่องมือในการพัฒนาที่เหมาะสม</li> <li>■ มอบหมายงานที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา</li> </ul>                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ ไม่มีแผนการพัฒาที่เหมาะสมหรือตรงกับข้อบกพร่องของผู้ใต้บังคับบัญชา</li> </ul>                                                                                          |
| ระดับ 3 :<br>วางแผนพัฒนารายบุคคลใน<br>ปัจจุบันและเพื่อนาคต              | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ สามารถระบุ หรือจัดเตรียมหลักสูตรที่เหมาะสมกับการพัฒนา</li> </ul>                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ ไม่รู้ว่าคนไหนควรพัฒนาอะไร ใช้หลักสูตรใด</li> </ul>                                                                                                                   |

| Level                                                                         | Dos                                                                                                                                                                                                                            | Don'ts                                                                                                                                                                      |
|-------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ระดับ 3 :<br>วางแผนพัฒนารายบุคคลในปัจจุบันและเพื่อนาคต (ต่อ)                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>เตรียมเครื่องมือในการพัฒนาที่เหมาะสม</li> <li>มอบหมายงานที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชา</li> </ul>                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>ไม่มีแผนการพัฒนาเพื่อนาคตที่เหมาะสม หรือตรงกับข้อบกพร่องของผู้ได้บังคับบัญชา</li> </ul>                                              |
| ระดับ 4 :<br>วางแผนพัฒนาเพื่อตอบสนองเป้าหมายขององค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว | <ul style="list-style-type: none"> <li>กำหนดเป้าหมายทั้งในระยะสั้นและระยะยาว</li> <li>คำนึงถึงผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้น</li> <li>คำนวณระยะเวลาและความเหมาะสมในการพัฒนาของผู้ได้บังคับบัญชาแต่ละคน</li> </ul>                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>วางแผนแบบไม่มีหลักการ</li> </ul>                                                                                                     |
|                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>จัดกิจกรรมให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความรู้ต่างๆ</li> <li>เปิดใจรับฟังข้อคิดเห็น หรือข้อเสนอแนะจากหน่วยงานอื่น</li> </ul>                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>ไม่เปิดรับสิ่งใหม่ จำกัดความรู้ในวงแคบ</li> </ul>                                                                                    |
| ระดับ 5 :<br>ผลักดันให้เกิดการพัฒนาบุคลากรทั่วทั้งองค์กร                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>มองการณ์ไกล มองในภาพรวมของการพัฒนาบุคลากร</li> <li>เลือกแผนพัฒนาให้สอดคล้องกับเป้าหมายและนโยบายขององค์กร</li> </ul>                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>กำหนดทิศทางและเป้าหมายเกินความสามารถของบุคลากร</li> <li>กำหนดเป้าหมายโดยไม่คำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์กร</li> </ul>                    |
|                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>กำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย เพื่อผลักดันให้เกิดการพัฒนาศักยภาพบุคลากรในระดับหน่วยงาน/ องค์กร</li> <li>แสดงความคาดหวังในเชิงบวก เพื่อกระตุ้นให้มีแรงจูงใจในการพัฒนาศักยภาพของตนเอง</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>เปลี่ยนแปลงเป้าหมายตลอดเวลา ไม่มีหลักการ/มาตรฐานที่แน่นอน</li> <li>ขาดการสื่อสารที่จะทำให้บุคลากรเข้าใจถึงการพัฒนาศักยภาพ</li> </ul> |

สมรรถนะเพื่อการบริหารจัดการของรพพท. (Managerial Competency: MC)  
พร้อมระดับความชำนาญ (Competency Mapping)

| No. | Competency                                                                | เจ้าหน้าที่<br>อาวุโส/<br>ผู้จัดการ<br>แผนก | ผู้จัดการ<br>ส่วน | ผู้อำนวยการ<br>ฝ่าย | ผู้ช่วย/รอง<br>กอญ. |
|-----|---------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|-------------------|---------------------|---------------------|
| 1   | การตัดสินใจ<br>(Decision making)                                          | 1                                           | 2                 | 3                   | 4                   |
| 2   | การทำงานเป็นทีมและความร่วมมือในการ<br>ทำงาน<br>(Teamwork and cooperation) | 2                                           | 3                 | 4                   | 5                   |
| 3   | ความยึดมั่นในคุณธรรม<br>(Walk the talk)                                   | 2                                           | 3                 | 4                   | 5                   |

พจนานุกรมสมรรถนะเพื่อการบริหารจัดการ (Managerial Competency Dictionary)  
แสดงตัวชี้วัดของพฤติกรรมแยกตามระดับความชำนาญของสมรรถนะ

## 1. การตัดสินใจ (Decision making)

การตัดสินใจโดยการรวบรวม วิเคราะห์ประเด็นหรือปัญหาอย่างละเอียดรอบคอบ เพื่อหาทางเลือกและ  
ข้อสรุปที่เหมาะสม

| ระดับสมรรถนะ | คำอธิบายสมรรถนะ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|--------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ระดับ 1      | ตัดสินใจโดยยึดตามแนวทางหรือขั้นตอนการทำงาน <ul style="list-style-type: none"> <li>ตัดสินใจโดยยึดตามแนวทางหรือขั้นตอนการทำงานที่กำหนดไว้อย่างชัดเจนและไม่ก่อให้เกิดความเสี่ยงกับองค์กร</li> <li>ขอคำแนะนำจากผู้อื่น หรืออ้างอิงวิธีการที่เคยเกิดขึ้นในอดีตเพื่อใช้ตัดสินใจ</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                 |
| ระดับ 2      | แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสามารถปรับใช้แนวทางหรือขั้นตอนการทำงานในการตัดสินใจตามความเหมาะสม <ul style="list-style-type: none"> <li>ตัดสินใจโดยปรับใช้แนวทางหรือขั้นตอนการทำงานตามความเหมาะสม</li> <li>แสวงหาข้อมูลเพิ่มเติมเพื่อช่วยในการตัดสินใจเมื่อข้อมูลไม่ชัดเจน</li> <li>สามารถระบุข้อจำกัด ผลลัพธ์และข้อดี-ข้อเสีย ของแต่ละทางเลือก เพื่อช่วยในการตัดสินใจ โดยคำนึงถึงผลกระทบจากผลของการตัดสินใจ</li> <li>ติดตามผลที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจเพื่อให้ได้รับข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) เพื่อช่วยในการตัดสินใจครั้งต่อไป</li> </ul> |
| ระดับ 3      | แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสามารถตัดสินใจในประเด็นที่แนวทางหรือขั้นตอนการทำงานไม่ได้กำหนดไว้ชัดเจน <ul style="list-style-type: none"> <li>ตัดสินใจในประเด็นที่ไม่มีแนวทางหรือขั้นตอนการทำงานกำหนดไว้ชัดเจน</li> <li>วิเคราะห์ประเด็น ข้อมูล จากหลายๆ แหล่งเพื่อใช้ในการตัดสินใจ</li> <li>ตัดสินใจแก้ไขปัญหาที่ต้นเหตุของปัญหา (Root Cause) เพื่อป้องกันการเกิดปัญหา</li> <li>ตัดสินใจโดยคำนึงถึงความเสี่ยงจากผลของการตัดสินใจ</li> </ul>                                                                                               |
| ระดับ 4      | แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสามารถตัดสินใจในประเด็นที่ไม่มีแนวทางหรือขั้นตอนการทำงาน <ul style="list-style-type: none"> <li>ตัดสินใจในประเด็นที่ซับซ้อนและนอกเหนือจากแนวทางหรือขั้นตอนการทำงานที่กำหนดไว้</li> <li>สามารถตัดสินใจตามสถานการณ์ ปัญหาหรือวิกฤตของหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ</li> <li>ตัดสินใจโดยคำนึงถึงผลกระทบในระดับองค์กร</li> </ul>                                                                                                                                                                                |
| ระดับ 5      | แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และสามารถตัดสินใจในระดับกลยุทธ์ <ul style="list-style-type: none"> <li>ตัดสินใจในเชิงกลยุทธ์ ที่มีผลกระทบในระดับองค์กร เช่น ทิศทาง กลยุทธ์ หรือนโยบายขององค์กร</li> <li>ตัดสินใจโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ /ความสำเร็จขององค์กร</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                          |

## 2. การทำงานเป็นทีมและความร่วมมือในการทำงาน (Teamwork and cooperation)

มีความเข้าใจในบทบาท และหน้าที่ของตนเองในฐานะที่เป็นสมาชิกคนหนึ่งของทีม มีความพร้อมทั้งกาย ใจ และความคิด เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน มีส่วนร่วมในการทำงาน การแก้ไขปัญหา การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และการแลกเปลี่ยนประสบการณ์และความคิดเห็นต่างๆ กับสมาชิกในทีม ตลอดจนร่วมงานและประสานงานกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของทีมงาน/องค์กร

| ระดับสมรรถนะ | คำอธิบายสมรรถนะ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|--------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ระดับ 1      | <p><b>รับรู้ เข้าใจบทบาทและหน้าที่ของตนเอง และให้ความร่วมมือกับทีมงาน</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>เข้าร่วมประชุมกับทีมงานเพื่อรับรู้ถึงเป้าหมาย และความคืบหน้าของงาน</li> <li>เคารพกฎ กติกา และสนับสนุนการตัดสินใจของทีม</li> <li>เข้าร่วมในการปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจและกระตือรือร้น รวมทั้งรับผิดชอบงานในส่วนของตน อย่างเต็มที่ จนทำให้ทีมสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมาย</li> <li>ให้ความร่วมมือและสนับสนุนการทำงานของทีมเป็นอย่างดี ตลอดจนเข้าร่วมโครงการหรือ กิจกรรมที่ทีมงานจัดขึ้น</li> <li>แบ่งปันข้อมูลที่เกี่ยวข้องรวมทั้งให้ข้อมูลรายละเอียดต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ตามทีสมาชิกในทีม ร้องขอ</li> </ul> |
| ระดับ 2      | <p><b>แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสามารถชี้ให้สมาชิกเห็นถึงอุปสรรค ตลอดจนให้ความสำคัญกับการให้และ/หรือแลกเปลี่ยนข้อมูล</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ช่วยสมาชิกในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายของทีม</li> <li>กระตุ้นจูงใจให้สมาชิกในทีมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ตลอดจนเต็มใจที่จะเรียนรู้จากผู้อื่น</li> <li>ให้ข้อมูล ข้อเสนอแนะ และความคิดเห็น จากการปฏิบัติงานต่างๆ (Feedback) แก่สมาชิกในทีม เพื่อปรับปรุงการทำงานร่วมกันให้ดียิ่งขึ้น</li> <li>ชี้ให้สมาชิกเห็นถึงอุปสรรคหรือปัญหาที่คาดว่าจะเกิดขึ้นของทีมงาน</li> <li>นำเสนอแนวทางเลือกในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นของสมาชิกในทีม</li> </ul>               |
| ระดับ 3      | <p><b>แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสามารถแก้ไขปัญหาความขัดแย้งลดอุปสรรคและเผยแพร่ชื่อเสียงของทีม</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>แก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นและส่งเสริมสัมพันธ์ภาพอันดีระหว่างสมาชิกในทีม และเผยแพร่ชื่อเสียงของทีม</li> <li>คิดหาวิธีการที่จะกำจัด หรือลดอุปสรรคที่เกิดขึ้นของการทำงานเป็นทีม</li> <li>สนับสนุนการทำงานเป็นทีมมากกว่าการแข่งขันกันระหว่างสมาชิกในทีมตลอดจนส่งเสริมและกล่าวยกย่องเพื่อนร่วมทีมที่ปฏิบัติงานได้ดี</li> <li>ให้คำปรึกษาแนะนำแก่สมาชิกในทีม</li> <li>สร้างขวัญและกำลังใจให้แก่สมาชิกในทีม</li> </ul>                                                                   |



| ระดับสมรรถนะ | คำอธิบายสมรรถนะ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|--------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ระดับ 4      | <p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสามารถสร้างบรรยากาศความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของทีม</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ สร้างเสริมบรรยากาศที่อบอุ่น มีเมตตารีจิต และความสามัคคีร่วมแรงร่วมใจในการทำงาน เพื่อเป้าหมายของทีม</li> <li>▪ วิเคราะห์หาข้อสรุปและสนับสนุนการนำความคิดเห็นของทีมงานไปปฏิบัติ</li> <li>▪ สอนและให้คำแนะนำสมาชิกในการทำงานเป็นทีมให้บรรลุผลสำเร็จ</li> <li>▪ รักษามิตรภาพอันดีและแสดงน้ำใจช่วยเหลือกันโดยไม่ต้องร้องขอเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม</li> <li>▪ สนับสนุนให้สมาชิกในทีมทำงานร่วมกับทีมงานอื่น ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน</li> </ul> |
| ระดับ 5      | <p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และสามารถกำหนดกลยุทธ์และทิศทางของทีม</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ กำหนดกลยุทธ์และทิศทางของทีมงานโดยเชื่อมโยงกับเป้าหมายของหน่วยงาน</li> <li>▪ ติดตามและประเมินผลการทำงานของสมาชิกในทีมอย่างต่อเนื่อง</li> <li>▪ สร้างจิตสำนึกและค่านิยมในการทำงานเป็นทีม</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                   |

### 3. ความยึดมั่นในคุณธรรม (Walk the talk)

การซื่อสัตย์ตรงไปตรงมา และแสดงออกโดยปฏิบัติตนให้เห็นถึงการยึดมั่นในคุณธรรม เป็นเรื่องของความถูกต้อง โปร่งใส และเป็นตัวอย่างที่ดีให้ผู้อื่นยึดมั่นในคุณธรรม

| ระดับสมรรถนะ | คำอธิบายสมรรถนะ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|--------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ระดับ 1      | <p><b>ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความโปร่งใส ซื่อสัตย์ ตรงไปตรงมา</li> <li>รักษาวาจาโดยการปฏิบัติตามที่พูดอย่างเคร่งครัด</li> <li>รับผิดชอบในสิ่งที่ตนกระทำโดยไม่พาดพิงและ/ หรือกล่าวโทษผู้อื่น (Responsibility)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                        |
| ระดับ 2      | <p><b>แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และยอมรับผิดในงานที่รับผิดชอบและไม่แสวงหาผลประโยชน์</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>แสดงออกถึงการยอมรับผิดในงานที่รับผิดชอบโดยไม่พาดพิงและ/ หรือกล่าวโทษผู้อื่น (Accountability)</li> <li>มีความหนักแน่น และยืนหยัดบนความถูกต้อง</li> <li>ไม่แสวงหาผลประโยชน์ส่วนตัวจากงานในหน้าที่</li> </ul>                                                                                                                                                                                      |
| ระดับ 3      | <p><b>แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสามารถเคารพและให้เกียรติ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>เคารพและให้เกียรติผู้อื่นโดยเท่าเทียมกัน</li> <li>แสดงความเห็นโดยใช้ดุลพินิจและการเจรจาที่เป็นเหตุเป็นผล เมื่อเห็นว่าสิ่งที่เกิดขึ้นไม่ถูกต้อง</li> <li>ปฏิบัติงานโดยยึดมั่นคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณของวิชาชีพ</li> </ul>                                                                                                                                                                                           |
| ระดับ 4      | <p><b>แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสามารถชี้แนะให้ผู้อื่นยึดมั่นในความถูกต้อง</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ชี้แนะ สนับสนุน โน้มน้าวให้ผู้อื่นยึดมั่นในความถูกต้อง</li> <li>ไม่เลือกทางเลือกที่ขัดต่อจริยธรรมถึงแม้ทางเลือกนั้นอาจจะทำให้องค์กรได้รับผลประโยชน์มากก็ตาม</li> <li>พัฒนาระบบงานเพื่อให้บุคลากรขององค์กรปฏิบัติได้ด้วยความเปิดเผย โปร่งใส และสามารถตรวจสอบถ่วงดุลได้</li> <li>ปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใส ตรวจสอบได้ และเป็นตัวอย่างที่ดีในการยึดมั่นคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณของวิชาชีพ</li> </ul> |
| ระดับ 5      | <p><b>แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และสามารถธำรงความถูกต้องและเป็นตัวอย่างในการยึดมั่นคุณธรรม</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ยืนหยัด พิทักษ์ความถูกต้อง และเป็นตัวอย่างของการทำงานด้วยความโปร่งใสเพื่อรักษาผลประโยชน์และชื่อเสียงขององค์กร แม้ว่าอาจจะทำให้ผู้เสียประโยชน์ไม่พอใจ</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                          |

พฤติกรรมบ่งชี้ (Competency Indicators) สำหรับสมรรถนะเพื่อการบริหารจัดการ  
(Managerial Competency: MC)

## 1. การตัดสินใจ (Decision making)

| Level                                                                          | Dos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Don'ts                                                                                                                                                                                                                                              |
|--------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ระดับ 1 :<br>ตัดสินใจโดยยึดตามแนวทางหรือขั้นตอนการทำงาน                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>ตัดสินใจตามระเบียบ/ ข้อบังคับ/ แนวทางปฏิบัติ ที่ระบุไว้อย่างชัดเจน</li> <li>รับฟังคำชี้แนะจากผู้อื่น เปิดรับความคิดเห็นใหม่ๆ</li> </ul>                                                                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>ตัดสินใจโดยใช้ความรู้สึกตนเองเป็นหลัก</li> <li>ตัดสินใจในเรื่องที่เกินขอบเขตความรับผิดชอบของตน</li> </ul>                                                                                                    |
| ระดับ 2 :<br>ปรับใช้แนวทางหรือขั้นตอนการทำงานในการตัดสินใจตามความเหมาะสม       | <ul style="list-style-type: none"> <li>รู้และเข้าใจวัฒนธรรมองค์กร</li> <li>ศึกษา ค้นคว้า ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ จากหลายๆ แหล่ง เพื่อใช้ในการประกอบการตัดสินใจ</li> <li>ละเอียดรอบคอบ ใช้ข้อมูลมาวิเคราะห์ก่อนการตัดสินใจ</li> <li>รับฟัง Feed back โดยไม่มีอคติ</li> </ul>                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>วิธีที่ใช้ในการตัดสินใจไม่สอดคล้องกับขั้นตอนการทำงาน</li> <li>ใช้ความรู้ หรือข้อมูลที่ไม่เพียงพอในการตัดสินใจ</li> <li>ตัดสินใจตามอารมณ์ ไม่หาข้อมูลเพิ่มเติม</li> <li>มีอคติหรือความลำเอียง</li> </ul>      |
| ระดับ 3 :<br>ตัดสินใจในประเด็นที่แนวทางหรือขั้นตอนการทำงานไม่ได้กำหนดไว้ชัดเจน | <ul style="list-style-type: none"> <li>ค้นคว้าข้อมูลและยึดถือความถูกต้องในการตัดสินใจ</li> <li>ตรวจสอบความถูกต้องและความน่าเชื่อถือของแหล่งข้อมูลที่ใช้ในการตัดสินใจ</li> <li>วิเคราะห์หาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหา</li> <li>วิเคราะห์ข้อมูลที่รวบรวมได้ในเชิงลึก เพื่อคำนวณความเสี่ยงจากผลของการตัดสินใจ</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>ตัดสินใจอย่างรวดเร็ว เพราะไม่มีข้อมูลในมือ</li> <li>ตัดสินใจโดยไม่เปรียบเทียบข้อเท็จจริงของข้อมูล</li> <li>แก้ไขปัญหาที่ปลายเหตุให้จบๆ ไป</li> <li>ไม่คำนึงถึงความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจ</li> </ul> |
| ระดับ 4 :<br>ตัดสินใจในประเด็นที่ไม่มีแนวทางหรือขั้นตอนการทำงาน                | <ul style="list-style-type: none"> <li>วิเคราะห์ในแต่ละประเด็นอย่างถี่ถ้วน</li> <li>คำนึงถึงตัวแปรและปัจจัยที่จะส่งผลต่อการตัดสินใจ</li> </ul>                                                                                                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>มองข้ามบางประเด็นซึ่งอาจทำให้เกิดปัญหา</li> <li>ตัดสินใจโดยขาดการวิเคราะห์</li> </ul>                                                                                                                        |

| Level                                                                     | Dos                                                                                                                  | Don'ts                                                                    |
|---------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| ระดับ 4 :<br>ตัดสินใจในประเด็นที่ไม่มีแนวทาง<br>หรือขั้นตอนการทำงาน (ต่อ) | ■ รับรู้ถึงปัญหาและต้นเหตุของ<br>ปัญหาในหน่วยงาน                                                                     | ■ ไม่รับรู้ถึงปัญหาที่แท้จริงของ<br>หน่วยงาน ตัดสินใจตามสิ่งที่เห็น       |
|                                                                           | ■ ทำความเข้าใจในผลกระทบที่อาจ<br>เกิดขึ้นและมีแนวทางป้องกัน                                                          | ■ ไม่สนใจถึงผลกระทบใดๆ และไม่<br>มีมาตรการใดๆ ในการป้องกัน                |
| ระดับ 5 : ตัดสินใจในระดับกล<br>ยุทธ์                                      | ■ คาดคะเนถึงผลกระทบของการ<br>ตัดสินใจที่จะเกิดขึ้นในระยะสั้น<br>และระยะยาว เพื่อใช้ในการหา<br>แนวทางที่เหมาะสมที่สุด | ■ การตัดสินใจโดยไม่สนว่าจะกระทบ<br>ต่อชื่อเสียง และภาพลักษณ์ของ<br>องค์กร |
|                                                                           | ■ เลือกทางเลือกที่ทำให้บรรลุ<br>เป้าหมายหลายอย่างพร้อม ๆ กัน                                                         | ■ ทำให้องค์กรเสียผลประโยชน์<br>มากกว่าได้ผลประโยชน์                       |

## 2. การทำงานเป็นทีมและความร่วมมือในการทำงาน (Teamwork and cooperation)

| Level                                                                                               | Dos                                                                                                                                                                          | Don'ts                                                                                                                                                    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ระดับ 1 :<br>รับรู้ เข้าใจบทบาทและหน้าที่<br>ของตนเอง และให้ความร่วมมือ<br>กับทีมงาน                | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ เข้าประชุมตรงเวลา</li> <li>■ เข้าใจหน้าที่ของตน</li> <li>■ ตั้งใจและทำความเข้าใจข้อมูลและรายละเอียดในการประชุม</li> </ul>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ ทำอย่างอื่นระหว่างประชุม</li> <li>■ ไม่สนใจเนื้อหาในการประชุม</li> <li>■ ไม่รู้หน้าที่</li> </ul>                |
|                                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ เข้าใจและปฏิบัติตามระเบียบข้อกำหนด</li> <li>■ ดำเนินงานตามข้อตกลงของทีม</li> </ul>                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ ไม่รู้ระเบียบ ข้อกำหนด</li> <li>■ ละเลย ไม่ให้ความสนใจข้อตกลงของทีม</li> </ul>                                   |
|                                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ เต็มใจทำงานตามที่ได้รับมอบหมาย</li> </ul>                                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ บ่น แสดงความไม่พอใจเมื่อได้รับมอบหมายงาน</li> </ul>                                                              |
|                                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ ให้ข้อมูล ข้อเสนอแนะกับทีมงาน</li> <li>■ มีน้ำใจ ให้ความช่วยเหลือในงานของทีมที่ไม่ใช่งานในความรับผิดชอบของตัวเอง</li> </ul>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ ไม่ช่วยเหลือทีม มุ่งเน้นเฉพาะงานในหน้าที่ตัวเอง งานตนเสร็จก็พอ</li> <li>■ ปฏิเสธงานนอกเหนือจากหน้าที่</li> </ul> |
|                                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ เต็มใจที่จะจัดหาข้อมูลต่างๆ ตามที่ทีมงานขอ</li> <li>■ ยิ้มแย้ม ทักทาย มีไมตรีจิตกับผู้อื่น เพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมาย</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ ไม่สนใจผู้อื่น</li> <li>■ ไม่ให้ข้อมูล</li> </ul>                                                                |
| ระดับ 2 :<br>ชี้ให้สมาชิกเห็นถึงอุปสรรค<br>ตลอดจนให้ความสำคัญกับการให้<br>และ/ หรือแลกเปลี่ยนข้อมูล | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ ให้คำแนะนำทีมและสนับสนุนข้อมูลในความเชี่ยวชาญของตน เพื่อให้ทีมประสบความสำเร็จ</li> </ul>                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ ให้คำแนะนำหรือข้อมูลแบบขอไปที ไม่คำนึงว่าทีมจะนำไปใช้ประโยชน์ได้หรือไม่</li> </ul>                               |
|                                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ จัดกิจกรรมให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล และการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ</li> </ul>                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ ปิดหูปิดตา ไม่เปิดรับสิ่งใหม่ๆ อยู่กับข้อมูล ความรู้เดิมๆ</li> </ul>                                             |
|                                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ แลกเปลี่ยนข้อมูล ความรู้ภายในทีม</li> <li>■ แจ้งทีมถึงประเด็นที่พบ สิ่งที่ต้องแก้ไข เพื่อให้การทำงานดีขึ้น</li> </ul>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ บ่นถึงประเด็นที่พบแบบไม่สร้างสรรค์</li> <li>■ ไม่คิดที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลง</li> </ul>                          |
|                                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ คาดการณ์ถึงอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้น</li> <li>■ แจ้งให้ทีมรับรู้ เพื่อช่วยกันหาทางแก้ไข</li> </ul>                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ ทำงานโดยไม่มีแบบแผน</li> <li>■ ปล่อยให้อุปสรรคเกิดขึ้น โดยไม่ทำอะไร</li> </ul>                                   |
|                                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Brainstorm ให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา</li> </ul>                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ ปล่อยให้ปัญหาราคาซัง ไม่มี การแก้ไข</li> </ul>                                                                   |

| Level                                                                        | Dos                                                                                                                                                                                               | Don'ts                                                                                                                                                   |
|------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ระดับ 3 :<br>แก้ไขปัญหาความขัดแย้งลด<br>อุปสรรคและเผยแพร่ชื่อเสียงของ<br>ทีม | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ สร้างความเข้าใจในทีม</li> <li>■ พูดคุยอย่างเปิดอกถึงปัญหาที่เกิดขึ้น</li> <li>■ เป็นแบบอย่างที่ดีให้กับหน่วยงานอื่น</li> </ul>                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ แบ่งพรรค แบ่งฝ่ายในการปฏิบัติหน้าที่</li> <li>■ มีอคติ</li> </ul>                                               |
|                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ แก้ไขปัญหาที่ต้นเหตุ</li> </ul>                                                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ แก้ไขปัญหาที่ปลายเหตุ</li> </ul>                                                                                |
|                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ ชื่นชมทั้งทีม ไม่ใช่ที่ตัวบุคคล</li> <li>■ กระจายหน้าที่ให้อย่างเท่าเทียมกัน</li> </ul>                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ ชื่นชมและให้ความสำคัญกับผู้ที่ทำผลงานได้โดดเด่นที่สุด</li> <li>■ โอนอำนาจหน้าที่ให้บุคคลใดบุคคลหนึ่ง</li> </ul> |
|                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ ถ่ายทอดความรู้และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ให้ทีมงาน</li> </ul>                                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ ปฏิเสธในการให้คำปรึกษาโดยถือว่าธุระไม่ใช่</li> </ul>                                                            |
|                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ ให้ความเอาใจใส่ดูแลความเป็นอยู่และทุกข์สุขในการทำงานของพนักงานทุกคนอย่างทั่วถึง</li> </ul>                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ ปลดปล่อยพนักงานโดดเดี่ยว เผชิญกับความยุ่งยากอยู่ลำพังผู้เดียว</li> </ul>                                        |
| ระดับ 4 : สร้างบรรยากาศความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของทีม                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ จัดให้มีสภาพแวดล้อมในการทำงานให้น่าอยู่และน่าทำงาน</li> <li>■ เอาใจใส่กันและกัน</li> </ul>                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ ไม่มุ่งเน้นที่สภาพแวดล้อมในการทำงาน</li> </ul>                                                                  |
|                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ กำหนดแนวทางในการรวบรวมเพื่อวิเคราะห์ข้อมูล</li> <li>■ ระดมความคิด เพื่อจะได้เข้าใจในปัญหา</li> </ul>                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ ไม่สามารถจับประเด็นข้อมูลสำคัญได้</li> <li>■ ดูถูกความคิดเห็นของทีมงาน</li> </ul>                               |
|                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ เปิดใจกว้างในการรับฟังข้อมูล</li> <li>■ กล้าเปิดเผยความคิดเห็นส่วนตน</li> <li>■ แสดงความจริงใจในการช่วยเหลือหรือสนับสนุนให้ทีมประสบความสำเร็จ</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ ไม่แนะนำ เก็บข้อมูลไว้กับตัวเอง</li> <li>■ ยึดถือความคิดของตนเองเป็นหลัก</li> </ul>                             |
|                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ ให้อภัย จริงใจ ให้โอกาสกันและกัน</li> <li>■ สนับสนุน ประสาน ส่งเสริม และเกื้อกูลการทำงานร่วมกัน</li> </ul>                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ สร้างภาพว่ารักทีมงาน</li> <li>■ กล่าวโทษ หรือโยนความผิด</li> </ul>                                              |
|                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ สร้างความไว้วางใจ</li> <li>■ พัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างทีม</li> <li>■ การสื่อสารที่ดีระหว่างทีม</li> <li>■ รับฟังคำแนะนำ หรือความเห็น</li> </ul>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ แข่งขัน ชิงดีชิงเด่นกันระหว่างทีม</li> <li>■ ไม่แบ่งปันข้อมูลเพราะกลัวเสียผลประโยชน์</li> </ul>                 |
| ระดับ 4 : สร้างบรรยากาศความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของทีม (ต่อ)               |                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                          |

| Level                                 | Dos                                                                                                                                        | Don'ts                                                                                                      |
|---------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ระดับ 5 : กำหนดกลยุทธ์และทิศทางของทีม | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ มีเป้าหมายชัดเจน</li> <li>■ เน้นย้ำให้ทีมรับทราบ เข้าใจในเป้าหมายของทีมอยู่เสมอ</li> </ul>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ ไม่มีการสื่อสารกับทีมให้ได้รับทราบถึงกลยุทธ์และเป้าหมาย</li> </ul> |
|                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ พูดคุยและสอบถามเป็นระยะ</li> <li>■ ให้คำแนะนำอย่างเต็มที่</li> </ul>                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ ปล่อยปล่อยเลยไม่มีการติดตามใดๆ</li> </ul>                          |
|                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ กำหนดกิจกรรม/ โครงการเพื่อให้บุคลากรในหน่วยงาน/ องค์กรมีส่วนร่วมและทำงานร่วมกันเป็นทีม</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ ไม่ให้ความสนใจในการทำหรือจัดกิจกรรมต่างๆ</li> </ul>                |



### 3. การความยึดมั่นในคุณธรรม (Walk the talk)

| Level                                                      | Dos                                                                                                                                                                                                                 | Don'ts                                                                                                                                                                                                  |
|------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ระดับ 1 : ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต            | <ul style="list-style-type: none"> <li>ทำงานอย่างเต็มความสามารถ</li> <li>ปฏิบัติหน้าที่อย่างตรงไปตรงมา</li> <li>เปิดเผยข้อมูลอันเป็นประโยชน์ต่อการทำงาน</li> </ul>                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>ละเมิดกฎระเบียบขององค์กร</li> <li>โกหก ให้ข้อมูลที่บิดเบือนจากความเป็นจริง ปกปิดข้อมูล</li> <li>ละเว้นการปฏิบัติหน้าที่</li> </ul>                               |
|                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>รักษาคำพูด มีสัจจะ ทำอย่างทีพูดและเชื่อถือได้</li> <li>รักษาสัญญาหรือข้อตกลงกับผู้อื่น</li> </ul>                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>ไม่รับผิดชอบในคำพูดที่พูดออกไป</li> <li>นินทาว่าร้ายผู้อื่น</li> <li>ไม่รักษาสัญญาหรือข้อตกลงที่ให้ไว้</li> </ul>                                                |
|                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>กล้าที่จะยอมรับความผิดพลาดและรับผิดชอบต่อผลของการกระทำของตนเอง</li> </ul>                                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>ปฏิเสธ ไม่ยอมรับความผิดพลาดที่เกิดขึ้น</li> <li>บื้อ กล่าวโทษหรืออ้างถึงผู้อื่นอยู่เสมอ</li> </ul>                                                               |
| ระดับ 2 : ยอมรับผิดในงานที่รับผิดชอบและไม่แสวงหาผลประโยชน์ | <ul style="list-style-type: none"> <li>กล้าที่จะยอมรับความผิดพลาดและรับผิดชอบต่อผลของการกระทำในงานที่รับผิดชอบ</li> </ul>                                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>ปฏิเสธ ไม่แสดงความรับผิดชอบ</li> <li>กล่าวโทษลูกน้อง</li> </ul>                                                                                                  |
|                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>แน่วแน่ ยึดมั่นในความถูกต้อง</li> <li>ไม่เบี่ยงเบนด้วยอคติหรือผลประโยชน์</li> </ul>                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>มีอคติ โหล เอาความคิดตนเองเป็นใหญ่</li> <li>ปฏิบัติงานโดยใช้อารมณ์ส่วนตนมากกว่าเหตุผลและความถูกต้อง</li> </ul>                                                   |
|                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>ไม่ใช้อำนาจหน้าที่ในการแสวงหาผลประโยชน์เพื่อตนเองหรือผู้อื่น</li> <li>ไม่ถือเอาสิ่งของหรือผลงานของผู้อื่นมาเป็นของตน</li> <li>แยกเรื่องส่วนตัวออกจากหน้าที่การงาน</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>ประพฤติดนฉ้อฉล เอาประโยชน์ส่วนตนเป็นที่ตั้ง</li> <li>ใช้อำนาจหน้าที่ในการแสวงหาผลประโยชน์เพื่อตนเองหรือผู้อื่น</li> <li>เอาผลงานของผู้อื่นมาเป็นของตน</li> </ul> |
| ระดับ 3 : เคารพและให้เกียรติ                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>ปฏิบัติตนกับผู้อื่นอย่างเสมอภาคเท่าเทียม ยุติธรรม</li> <li>เคารพความคิดเห็น เปิดกว้าง นึกถึงใจเขาใจเรา</li> </ul>                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>ดูถูก</li> <li>เลือกปฏิบัติ ไม่ช่วยเหลือเมื่อเห็นว่าเป็นผู้น้อยกว่าตน หรือ ไม่เกิดประโยชน์ต่อตน</li> </ul>                                                       |
|                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>อธิบาย ชี้แจงความถูกต้องด้วยเหตุผลกับทุกคน เมื่อเห็นความไม่ถูกต้อง</li> </ul>                                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>หลีกเลี่ยงการตักเตือนหรือแจ้งผู้ที่เกี่ยวข้อง</li> <li>ไม่ยุ่งเกี่ยว ถือว่าธุระไม่ใช่เมื่อพบสิ่งที่ไม่ถูกต้อง</li> </ul>                                         |

| Level                                                        | Dos                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Don'ts                                                                                                                                                                                                                          |
|--------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ระดับ 3 : เคารพและให้เกียรติ (ต่อ)                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ รักษาทรัพย์สินและผลประโยชน์ขององค์กร</li> <li>■ ไม่เอาความลับขององค์กร/ ผู้อื่นมาเปิดเผย</li> <li>■ ประพฤติตนตามระเบียบและจรรยาบรรณตามวิชาชีพ</li> </ul>                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ ไม่รักษาทรัพย์สินและผลประโยชน์ขององค์กร</li> <li>■ เปิดเผยข้อมูลที่เป็นความลับของผู้อื่นต่อผู้อื่นหรือสาธารณชน</li> <li>■ ไม่ปฏิบัติตามตามระเบียบและจรรยาบรรณตามวิชาชีพ</li> </ul>     |
| ระดับ 4 : ชี้แนะให้ผู้อื่น ยึดมั่นในความถูกต้อง              | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ ตักเตือน ให้คำแนะนำสมาชิกในทีม เมื่อทำผิดระเบียบ/ กฎ หรือทำในสิ่งที่ไม่ถูกต้อง</li> <li>■ หาทางแก้ไขความผิดพลาดที่เกิดขึ้นจากการทำงาน</li> </ul>                                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ ละเลย เพิกเฉยเมื่อเห็นสมาชิกในทีมทำผิดระเบียบ/ กฎ หรือทำในสิ่งที่ไม่ถูกต้อง</li> </ul>                                                                                                 |
|                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ กล้าตัดสินใจและปฏิบัติหน้าที่ด้วยความถูกต้อง โดยไม่คำนึงถึงผลประโยชน์ของตนเองและผู้อื่น</li> </ul>                                                                                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ ปฏิบัติงานในลักษณะที่เอื้อประโยชน์แก่ตนเองและพวกพ้อง</li> </ul>                                                                                                                        |
|                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ ปรับปรุงกลไกการทำงานขององค์กร ให้มีความโปร่งใส</li> <li>■ เปิดโอกาสให้ตรวจสอบ และมีความพร้อมรับผิด</li> <li>■ เปิดเผยข้อมูลข่าวสารอย่างเหมาะสม</li> </ul>                                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ ไม่มีกระบวนการ ระบบงานที่แน่นอน ทำให้ตรวจสอบข้อมูลไม่ได้</li> <li>■ ปกปิด หกเม็ดข้อมูล</li> </ul>                                                                                      |
| ระดับ 5 : ดำรงความถูกต้อง และเป็นตัวอย่างในการยึดมั่นคุณธรรม | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ ยึดมั่นในสิ่งที่ถูกต้อง สละความสุขส่วนตัว เพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่ถูกต้อง เหมาะสม</li> <li>■ ประพฤติปฏิบัติแต่สิ่งที่เป็นประโยชน์ และเป็นธรรม</li> <li>■ กำหนดนโยบายเพื่อให้เกิดความโปร่งใส</li> </ul>                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ ไม่เป็นแบบอย่างที่ดี ประพฤติมิชอบในหน้าที่</li> <li>■ ทำในสิ่งที่ไม่เหมาะสม ไม่เป็นธรรม</li> <li>■ รับสินบน ใช้อำนาจหน้าที่เพื่อตนเอง</li> <li>■ ใช้อิทธิพลในตำแหน่งหน้าที่</li> </ul> |
|                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความถูกต้อง เป็นธรรม แม้อาจก่อความไม่พึงพอใจให้แก่ผู้เสียประโยชน์หรือทำให้ตนตกอยู่ในสถานการณ์ที่อาจมีความยากลำบาก</li> <li>■ ไม่ยอมโอนอ่อนตามอิทธิพลใดๆ</li> <li>■ สนับสนุนนโยบายและกระบวนการเพื่อความโปร่งใสอย่างแท้จริง</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ แพ้อิทธิพล มีส่วนได้ส่วนเสียในผลประโยชน์</li> </ul>                                                                                                                                    |
|                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                 |

พจนานุกรมสมรรถนะหลักและสมรรถนะเพื่อการบริหารจัดการ (Competency Dictionary) ของ รฟพท. แนบใน ภาคผนวก ค

## 5. สื่อสารถ่ายทอดสมรรถนะหลักและสมรรถนะเพื่อการบริหารจัดการสำหรับองค์กร (Core and Managerial Competency: CC/ MC)

ที่ปรึกษา สื่อสารถ่ายทอด สมรรถนะหลักและสมรรถนะเพื่อการบริหารจัดการ (Core and Managerial Competency : CC/ MC) ที่ได้จัดทำให้ผู้เกี่ยวข้องรับทราบและเข้าใจ โดย

- 5.1 จัดทำเนื้อหาการสื่อสารเบื้องต้นเพื่อให้ รฟพท. ใช้ในการสื่อสารภายใน
  - 5.2 การสื่อสารจำนวน 2 ครั้ง ครั้งละ 2 ชั่วโมง ให้กับผู้บริหาร/ บุคลากร/ ผู้ที่เกี่ยวข้องของ รฟพท.
  - 5.3 ฝึกอบรมเพื่อให้ความรู้กับคณะทำงานเกี่ยวกับการจัดทำสมรรถนะหลักและสมรรถนะเพื่อการบริหารจัดการ (Core and Managerial Competency: CC/ MC) จำนวน 1 ครั้ง โดยใช้เวลาประมาณ 0.5 วัน
- เอกสารสื่อสารสมรรถนะหลักและสมรรถนะเพื่อการบริหารจัดการ (Core and Managerial Competency: CC/ MC) ให้กับผู้บริหาร/บุคลากร/ ผู้ที่เกี่ยวข้องของ รฟพท. แนบในภาคผนวก ง

## 6. จัดทำรายงานสรุปผลการดำเนินโครงการ

ที่ปรึกษาจัดทำรายงานสรุปผลการดำเนินโครงการและผลลัพธ์ที่ได้เพื่อที่ รฟพท. จะสามารถนำไปใช้ในการดำเนินงานด้านบริหารจัดการบุคลากรต่อ

