



การกำหนดกรอบระดับตำแหน่งและ
การประเมินค่างาน

ปภาณภณ ปกักรภูรินทร์
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
13 พฤษภาคม 2569



ปภาณภณ ปภังกรภูรินทร์ (ต้น)

ตำแหน่งปัจจุบัน

- ๑ ผู้อำนวยการกองบริหารงานคณะนิติศาสตร์ฯ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- ๑ ที่ปรึกษาด้านงานบุคคลและงานนิติการ สถาบันบัณฑิตศึกษาจุฬาลงกรณ์

การบริการวิชาการ

วิทยากร ที่ปรึกษา และผู้ทรงคุณวุฒิ ในองค์การของรัฐและเอกชน
ด้านการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาองค์การ และกฎหมายมหาชน

การศึกษา

- 2566 นิติศาสตรมหาบัณฑิต สาขากฎหมายมหาชน จากสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- 2557 วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (เกียรตินิยม) สาขาการพัฒนทรัพยากรมนุษย์และองค์การ จากสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- 2564 ประกาศนียบัตรทางกฎหมายปกครองและวิธีพิจารณาคดีปกครองชั้นสูง จากสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- 2552 ประกาศนียบัตรวิชาว่าความ จากสำนักฝึกอบรมวิชาว่าความแห่งสภานายความ
- 2551 นิติศาสตรบัณฑิต จากมหาวิทยาลัยรามคำแหง



ประเด็นนำเสนอ

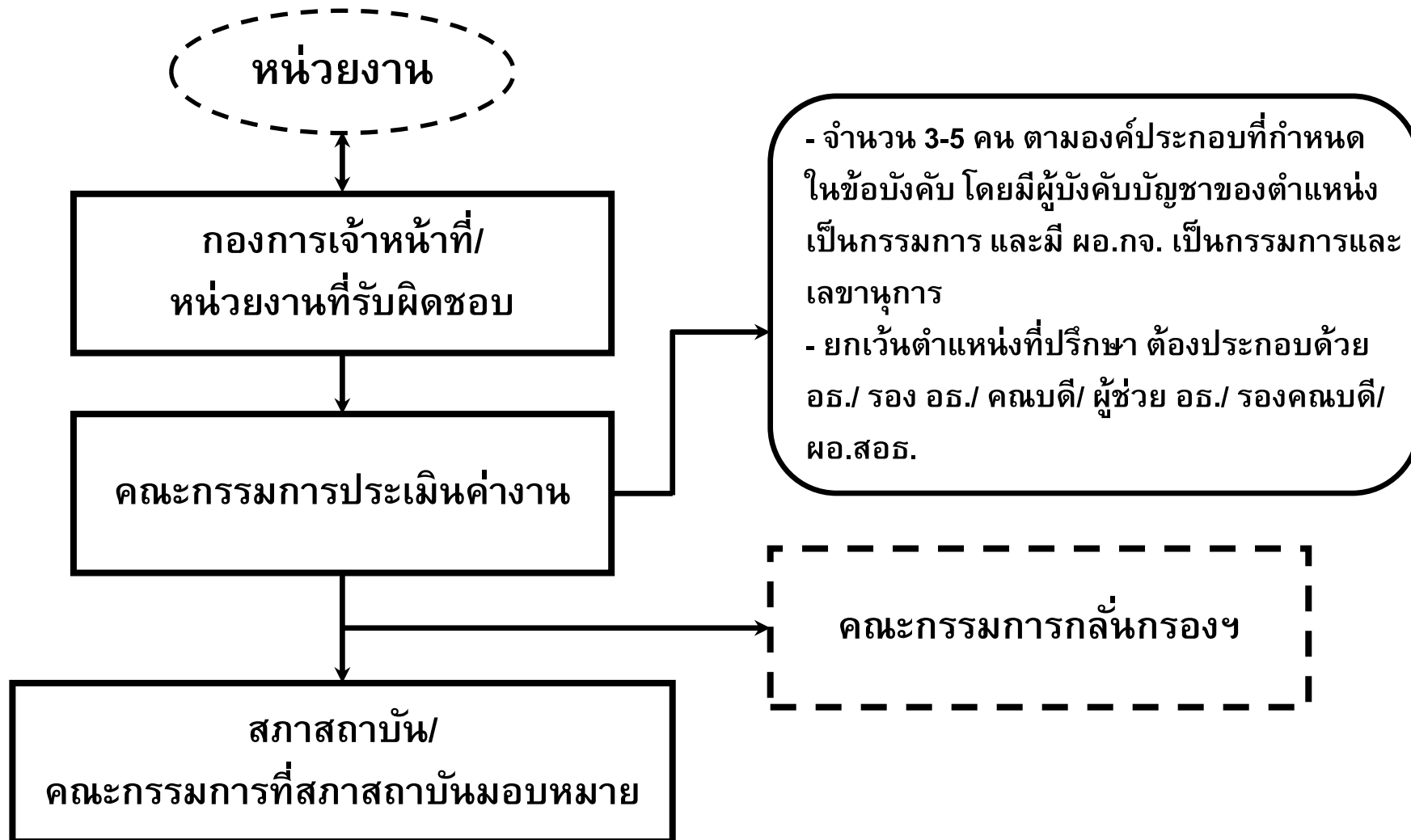
- ✓ การกำหนดกรอบระดับตำแหน่ง
- ✓ แนวคิดการประเมินค่างาน
- ✓ การประเมินค่างานตามที่ ก.พ.อ. กำหนด
- ✓ ข้อพึงพิจารณา
- ✓ การวิเคราะห์งานเพื่อกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบสำหรับการประเมินค่างาน
- ✓ เทคนิคการเขียนประเมินค่างาน
- ✓ เกณฑ์การประเมินค่างาน
- ✓ ข้อสังเกตในฐานะผู้ปฏิบัติงาน
- ✓ การฝึกปฏิบัติ (Workshop)

การกำหนดกรอบระดับตำแหน่ง

ความหมาย

การกำหนดกรอบระดับตำแหน่ง หมายถึง การกำหนดจำนวนตำแหน่งที่มีอยู่ในหน่วยงานให้มีระดับตำแหน่งต่าง ๆ ตามความเหมาะสมด้านอัตรากำลัง ความจำเป็นและต้องการของแต่ละหน่วยงาน โดยยึดหลักการวิเคราะห์ภารกิจของหน่วยงานและการประเมินค่างานเพื่อวัดคุณภาพของตำแหน่งตามลักษณะงาน หน้าที่และความรับผิดชอบ คุณภาพและความยุ่งยากของงาน ความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ที่ต้องการในการปฏิบัติงานเป็นสำคัญ เพื่อใช้เป็นกรอบอัตรากำลังในการพิจารณาแต่งตั้งบุคลากรให้ดำรงตำแหน่ง

กระบวนการกำหนดกรอบระดับตำแหน่ง



เงื่อนไขการกำหนดกรอบระดับตำแหน่ง

- ☞ ต้องดำเนินการอย่างโปร่งใส
- ☞ ต้องเป็นตำแหน่งตามที่กำหนดไว้ในมาตรฐานการจำแนกตำแหน่ง
- ☞ ต้องไม่มีผลให้มีการเพิ่มงบประมาณหมวดเงินเดือนและค่าจ้างประจำ
- ☞ ต้องไม่มีผลทำให้อัตรากำลังเพิ่มขึ้น
- ☞ ต้องคำนึงถึงความมีประสิทธิภาพ ความไม่ซ้ำซ้อน และความประหยัด

แนวคิดการประเมินค่างาน

แนวคิดหลักในการวิเคราะห์งาน



ตำแหน่งงาน

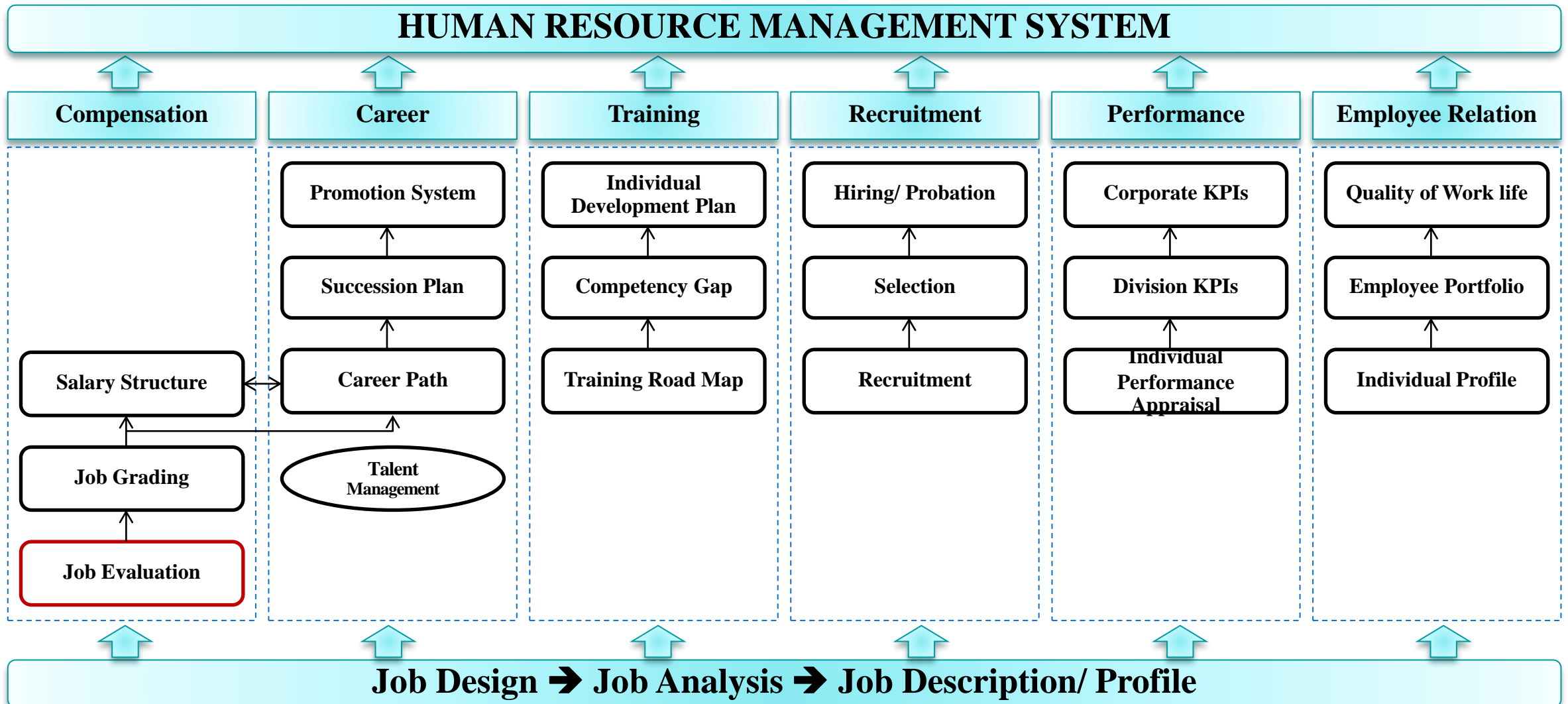
หน้าที่รับผิดชอบหลัก
ความรู้ ความสามารถและทักษะที่
จำเป็นในงาน
อำนาจการตัดสินใจ
ฯลฯ



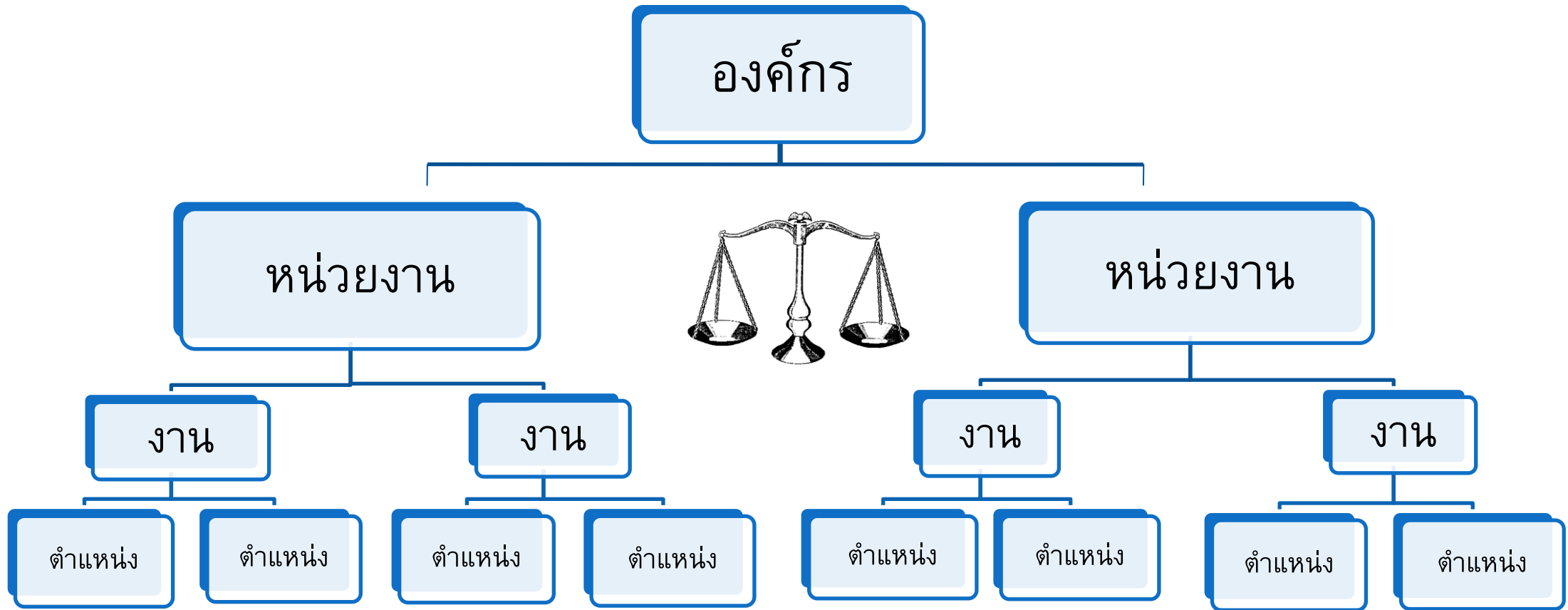
ผู้ดำรงตำแหน่ง

รูปแบบวิธีการเฉพาะตัว
ผลงาน
ฯลฯ

ความสำคัญของการประเมินค่างาน



ภาพแสดงแนวคิดการประเมินค่างาน



การประเมินค่างานคือ...

การประเมินค่างาน (Job Evaluation) เป็นวิธีการดำเนินการอย่างเป็นระบบเพื่อตีค่างานโดยกระบวนการวัดความสัมพันธ์หรือคุณค่างานของตำแหน่ง**ที่ไม่ใช้วัดปริมาณงาน** ซึ่งเป็น**การนำงานทั้งหมดมาเปรียบเทียบกัน** ภายใต้ปัจจัยหรือองค์ประกอบที่เป็นตัววัดหลักเพื่อตีค่างานออกมา

ทำไมต้องประเมินค่างาน

- 👍 เพื่อให้หน่วยงานสามารถกำหนดโครงสร้างของตำแหน่งได้อย่างเป็นระบบ สอดคล้องกับโครงสร้างและลักษณะงาน มีความ **สมเหตุสมผล** ในแง่ของ ความสำคัญหรือค่าของงานต่าง ๆ ที่มีต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร
- 👍 เพื่อให้การกำหนดระดับตำแหน่งเป็นไปอย่างมีมาตรฐาน เป็นธรรม ไม่ เหลื่อมล้ำกัน **ระหว่างหน่วยงาน**
- 👍 เพื่อกำหนดระดับตำแหน่งสำหรับการจ่ายค่าตอบแทนให้ผู้ปฏิบัติงานอย่าง เป็นธรรม **“Equal pay for work of Equal Value”**

หลักการประเมินค่างาน

เข้าใจงาน

ประเมินที่งาน

มีมาตรฐาน

ไม่มีอคติ

ตรวจสอบให้แน่ใจ

ค่างาน Vs. ค่าคน

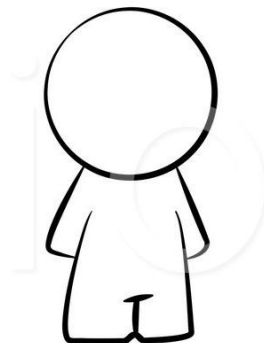


งาน

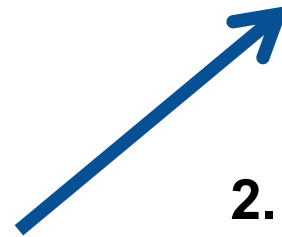
1. Job Evaluation



ตำแหน่ง



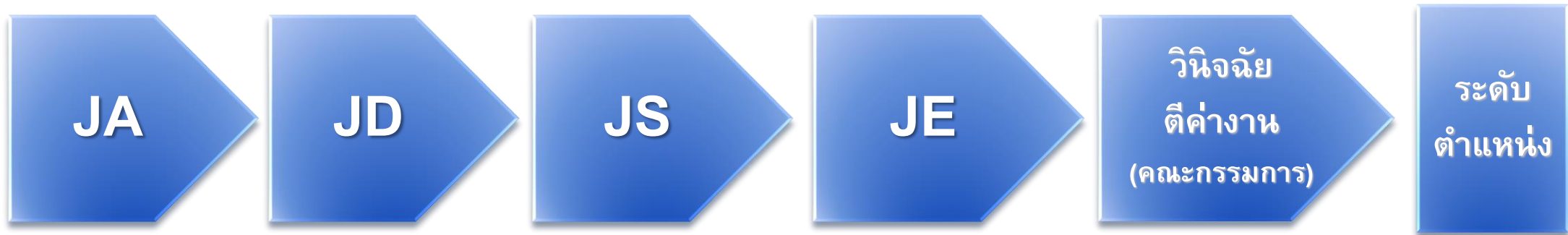
2. Recruitment
and Selection



©Leo Blanchette * illustrationsOf.com/63130

กระบวนการประเมินค่างาน

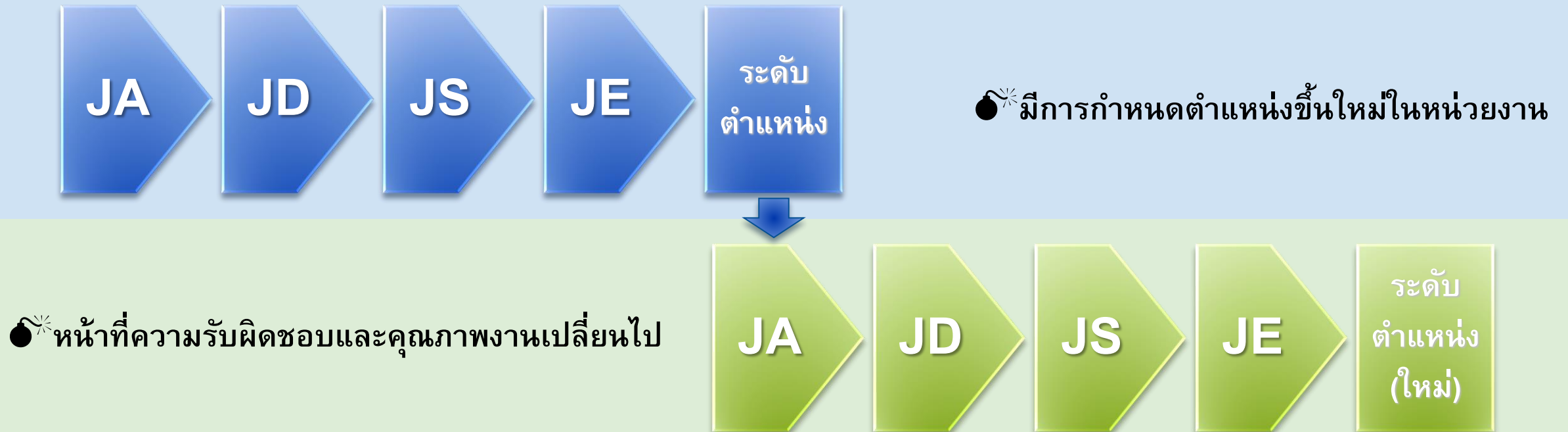
การวิเคราะห์งาน หมายถึง กระบวนการศึกษา รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล (Identify and determine about data collected on a job) ที่เกี่ยวข้องกับรายละเอียดของงาน (Duties, Responsibilities, Process, Work conditions etc.) เพื่อให้ทราบว่า งานนั้นมีลักษณะและขอบเขตอย่างไร ประกอบด้วยกิจกรรมใดบ้าง ต้องการบุคคลที่มีคุณสมบัติอย่างไรเพื่อให้เหมาะสมกับตำแหน่งงาน



ยอมรับได้ (Acceptable)
มีความยุติธรรม (Felt - Fair)

กระบวนการเพื่อประเมินค่าของงานเดิม-ใหม่ในตำแหน่ง

ในหน่วยงานหนึ่งมีอัตรากำลัง 1 อัตรา เลขที่ 100101 ได้รับมอบหมายงานให้ปฏิบัติ หน่วยงานจะต้องดำเนินการวิเคราะห์งาน (กรณีมีการกำหนดตำแหน่งขึ้นใหม่ จะมีการกำหนดชื่อตำแหน่งด้วย) จัดทำแบบบรรยายลักษณะงาน กำหนดคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง และประเมินค่างานเพื่อกำหนดระดับตำแหน่งของอัตรากำลังดังกล่าว ดังนี้

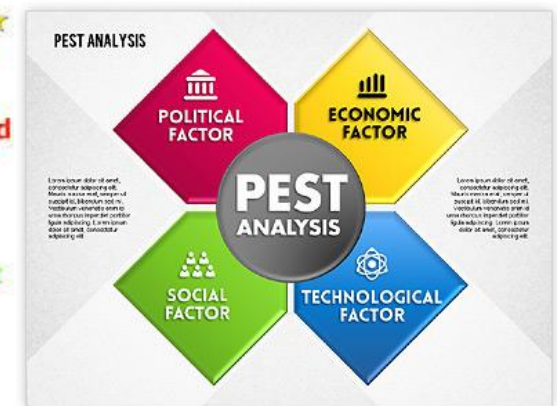
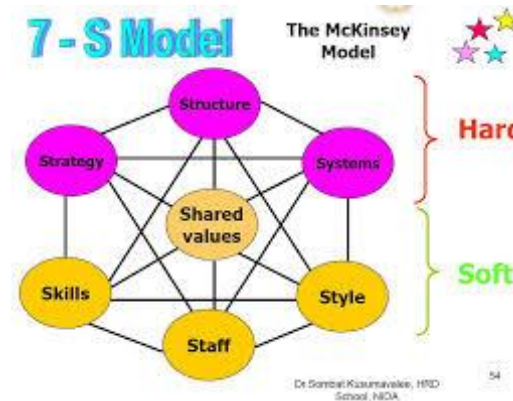


เมื่อเวลาผ่านไปตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบตามแบบบรรยายลักษณะงานตาม JD ของตำแหน่งเลขที่ 100101 เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม จึงเป็นเหตุให้ต้องมีการดำเนินการวิเคราะห์งาน จัดทำแบบบรรยายลักษณะงาน กำหนดคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง และประเมินค่างานเพื่อกำหนดระดับตำแหน่งใหม่

เมื่อไรต้องมีการประเมินค่างาน

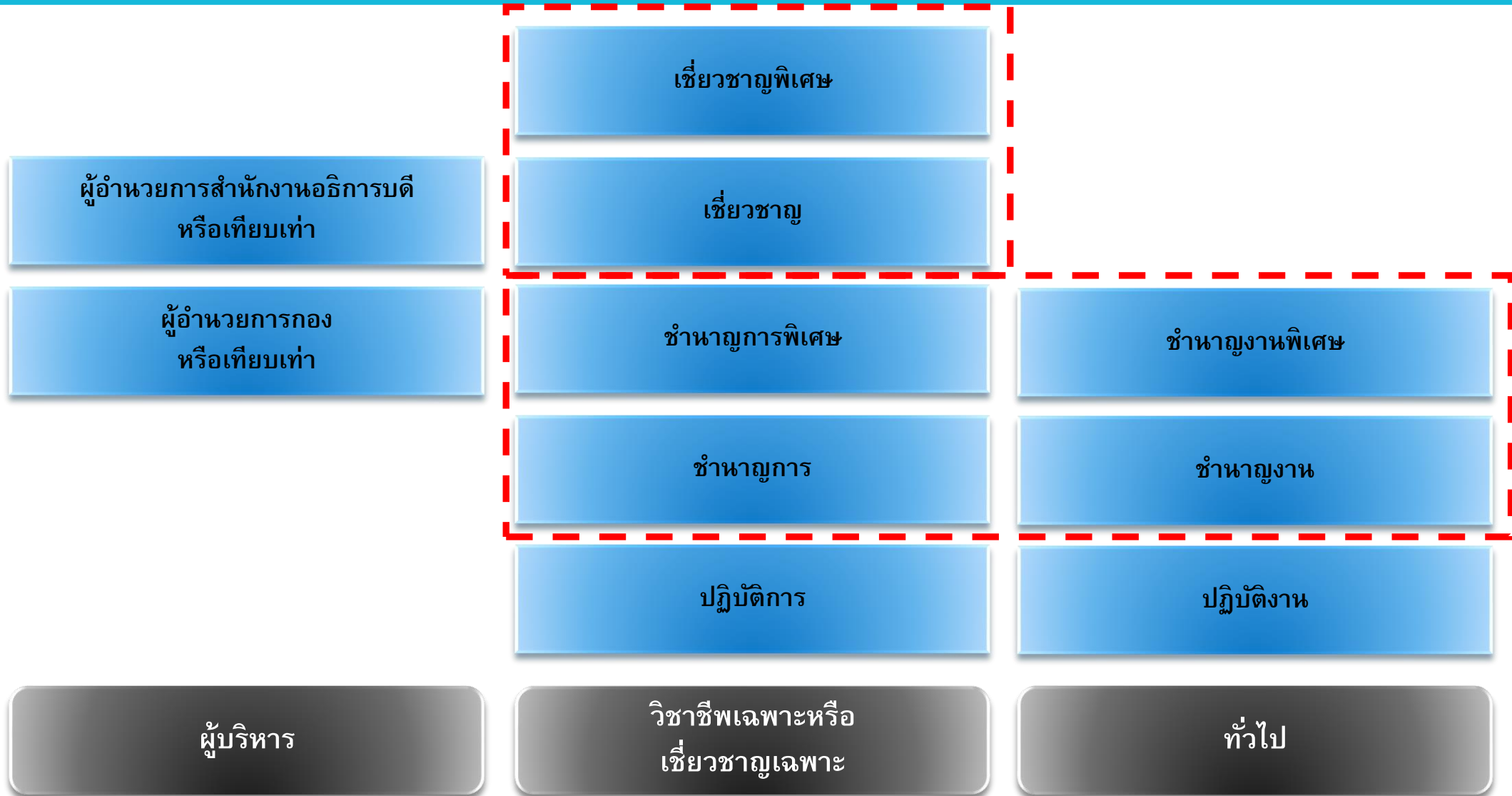
- มีการกำหนดตำแหน่งขึ้นใหม่ในหน่วยงาน
- หน้าที่ความรับผิดชอบและคุณภาพงานเปลี่ยนไป
- ต้องจัดระดับตำแหน่งเพื่อกำหนดค่าตอบแทนที่เป็นธรรม

- **7s** [Strategy; Style; Skill; Staff; System; Structure; Shared Values]
- **PEST** [Politic; Economic; Social; Technology]



การประเมินค่างานตามที่ ก.พ.อ. กำหนด

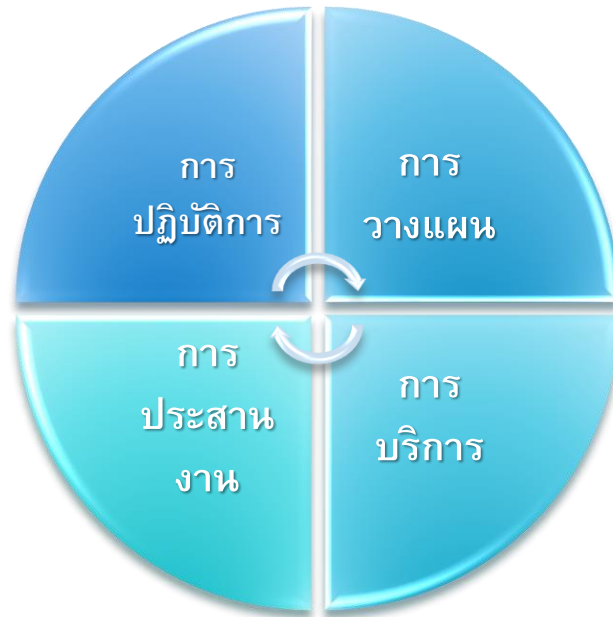
โครงสร้างตำแหน่งสายสนับสนุนวิชาการ



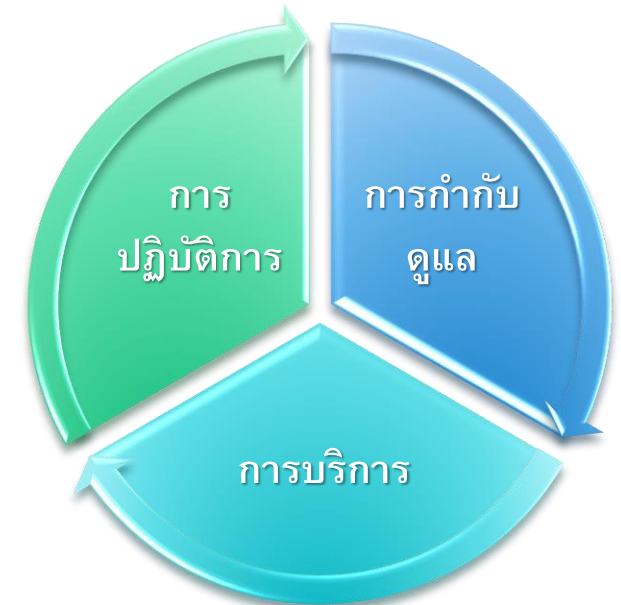
ลักษณะงานหรือขอบเขตงาน



ผู้บริหาร



วิชาชีพเฉพาะหรือเชี่ยวชาญเฉพาะ



ทั่วไป

องค์ประกอบการประเมินค่างาน



ชช. ชชพ.

ด้านความรู้และทักษะที่ จำเป็นในงาน	<ul style="list-style-type: none">• ความรู้และความชำนาญงาน• การบริหารจัดการ• การสื่อสารและปฏิสัมพันธ์
ด้านความสามารถในการ ตัดสินใจและแก้ปัญหา	<ul style="list-style-type: none">• กรอบแนวความคิดในการแก้ปัญหา• อิสระในการคิด• ความท้าทายในงาน
ด้านภาระงานที่ รับผิดชอบ	<ul style="list-style-type: none">• การวิเคราะห์ข้อมูล• อิสระในการปฏิบัติงาน• ผลกระทบจากการปฏิบัติงาน• ลักษณะงานที่ปฏิบัติของตำแหน่ง

แบบประเมินค่างานของ ก.พ.อ.

แบบประเมินค่างานตำแหน่งประเภททั่วไป ระดับชำนาญงาน และระดับชำนาญงานพิเศษ

๑. ตำแหน่งเลขที่.....
 ชื่อตำแหน่ง.....ระดับ.....
 สังกัด.....
 ข้อกำหนดเป็นตำแหน่ง.....ระดับ.....

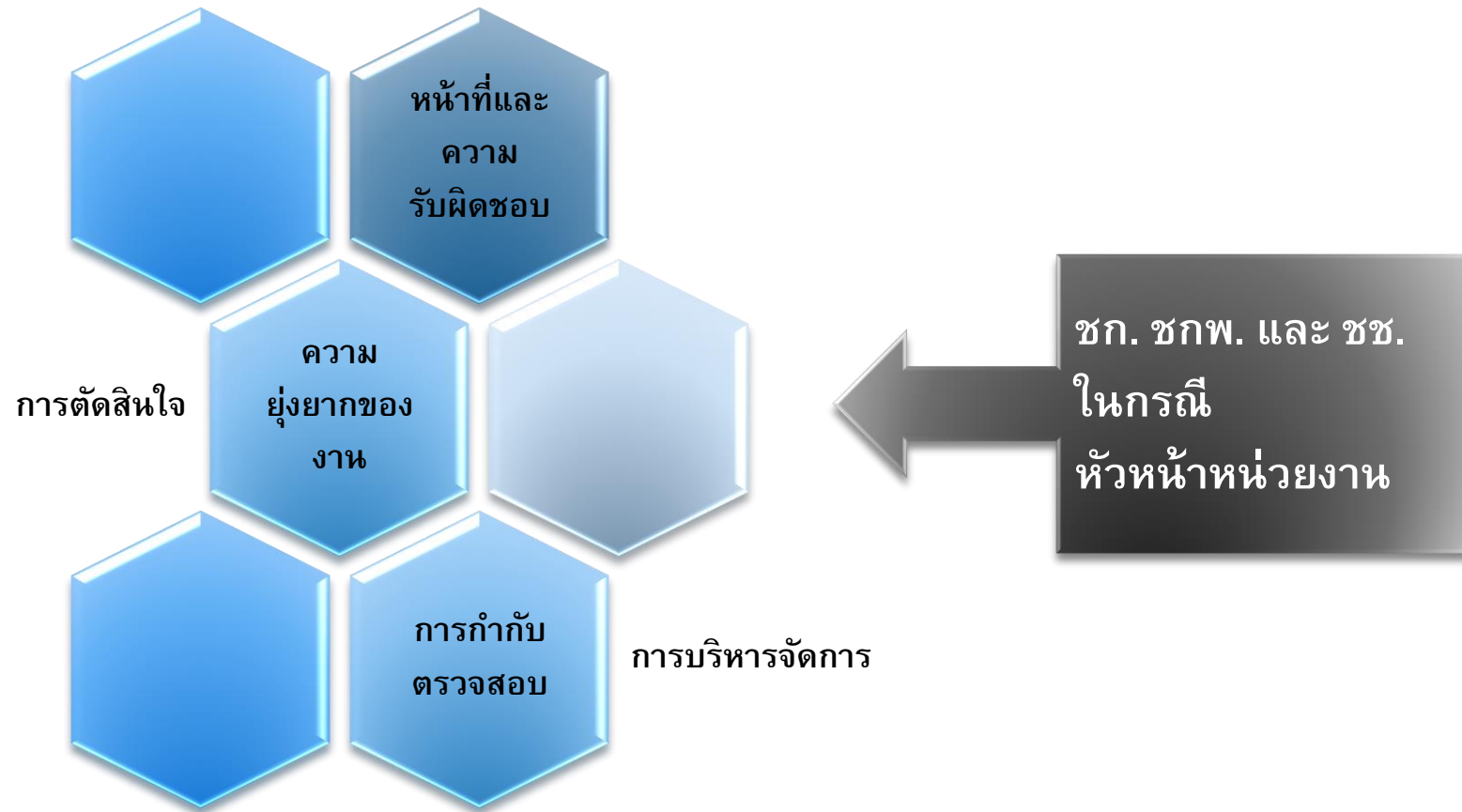
๒. หน้าที่และความรับผิดชอบของตำแหน่ง	
ตำแหน่งเดิม	ตำแหน่งใหม่
๑.	๑.
๒.	๒.
๓.	๓.
๓. วิเคราะห์เปรียบเทียบคุณภาพ และความยุ่งยากและความซับซ้อนของงานที่เปลี่ยนแปลงไป	
งานเดิม	งานใหม่
๑. คุณภาพของงาน.....	๑. คุณภาพของงาน.....
๒. ความยุ่งยากและความซับซ้อนของงาน.....	๒. ความยุ่งยากและความซับซ้อนของงาน.....

แบบประเมินค่างานตำแหน่งประเภทวิชาชีพเฉพาะหรือเชี่ยวชาญเฉพาะ ระดับชำนาญการ และระดับชำนาญการพิเศษ

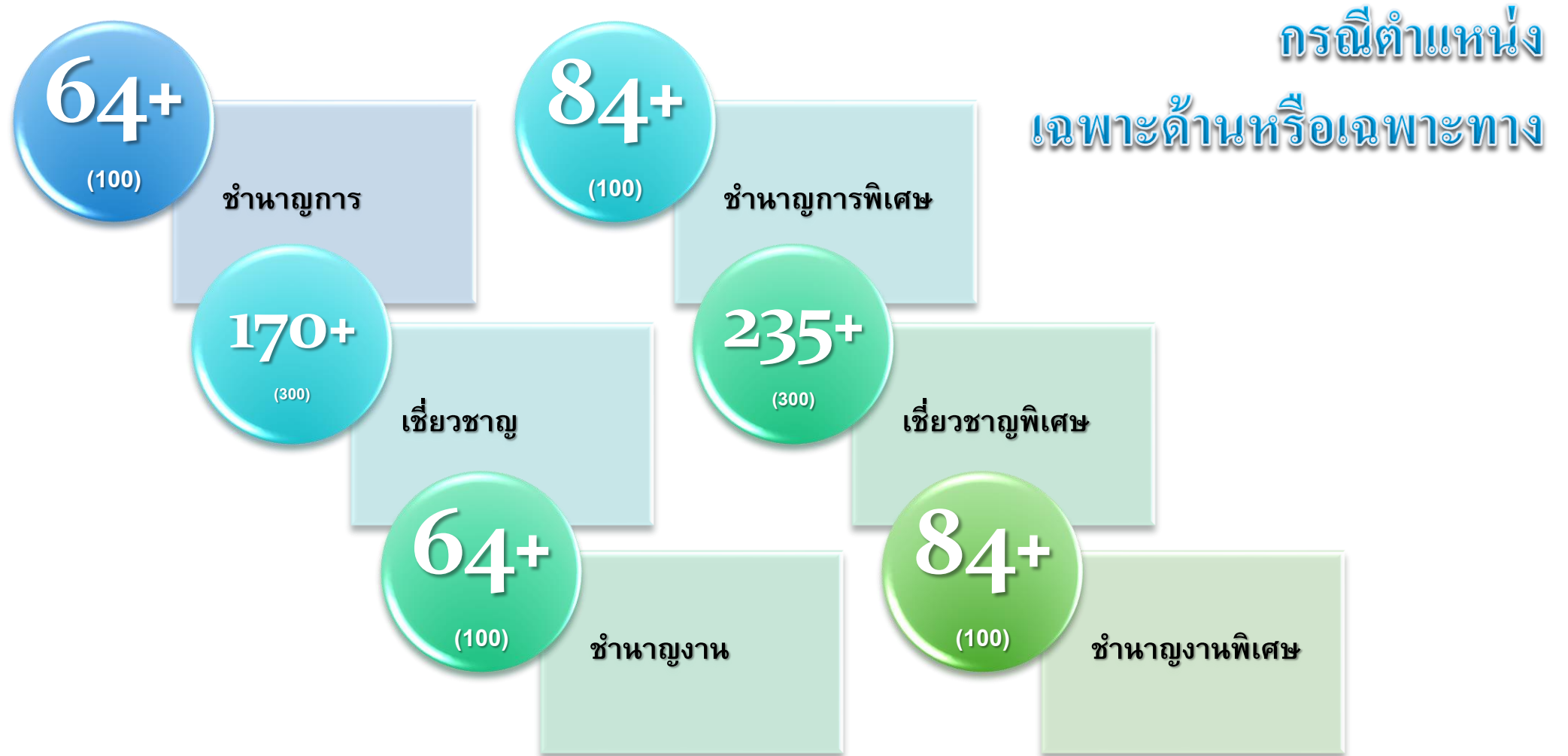
๑. ตำแหน่งเลขที่.....
 ชื่อตำแหน่ง.....ระดับ.....
 สังกัด.....
 ข้อกำหนดเป็นตำแหน่ง.....ระดับ.....

๒. หน้าที่และความรับผิดชอบของตำแหน่ง	
ตำแหน่งเดิม	ตำแหน่งใหม่
๑.	๑.
๒.	๒.
๓.	๓.
๓. วิเคราะห์เปรียบเทียบคุณภาพ และความยุ่งยากและความซับซ้อนของงานที่เปลี่ยนแปลงไป	
งานเดิม	งานใหม่
๑. คุณภาพของงาน.....	๑. คุณภาพของงาน.....
๒. ความยุ่งยากและความซับซ้อนของงาน.....	๒. ความยุ่งยากและความซับซ้อนของงาน.....

องค์ประกอบการประเมินค่างาน (ต่อ)



เกณฑ์การตัดสิน



เกณฑ์การตัดสิน (ต่อ)

กรณีตำแหน่ง

หัวหน้าหน่วยงาน

94+

(100)

เชี่ยวชาญ

(หัวหน้าหน่วยงาน)

84+

(100)

ชำนาญการพิเศษ

(หัวหน้าหน่วยงาน)

64+

(100)

ชำนาญการ

(หัวหน้างาน)

การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อประเมินค่างาน

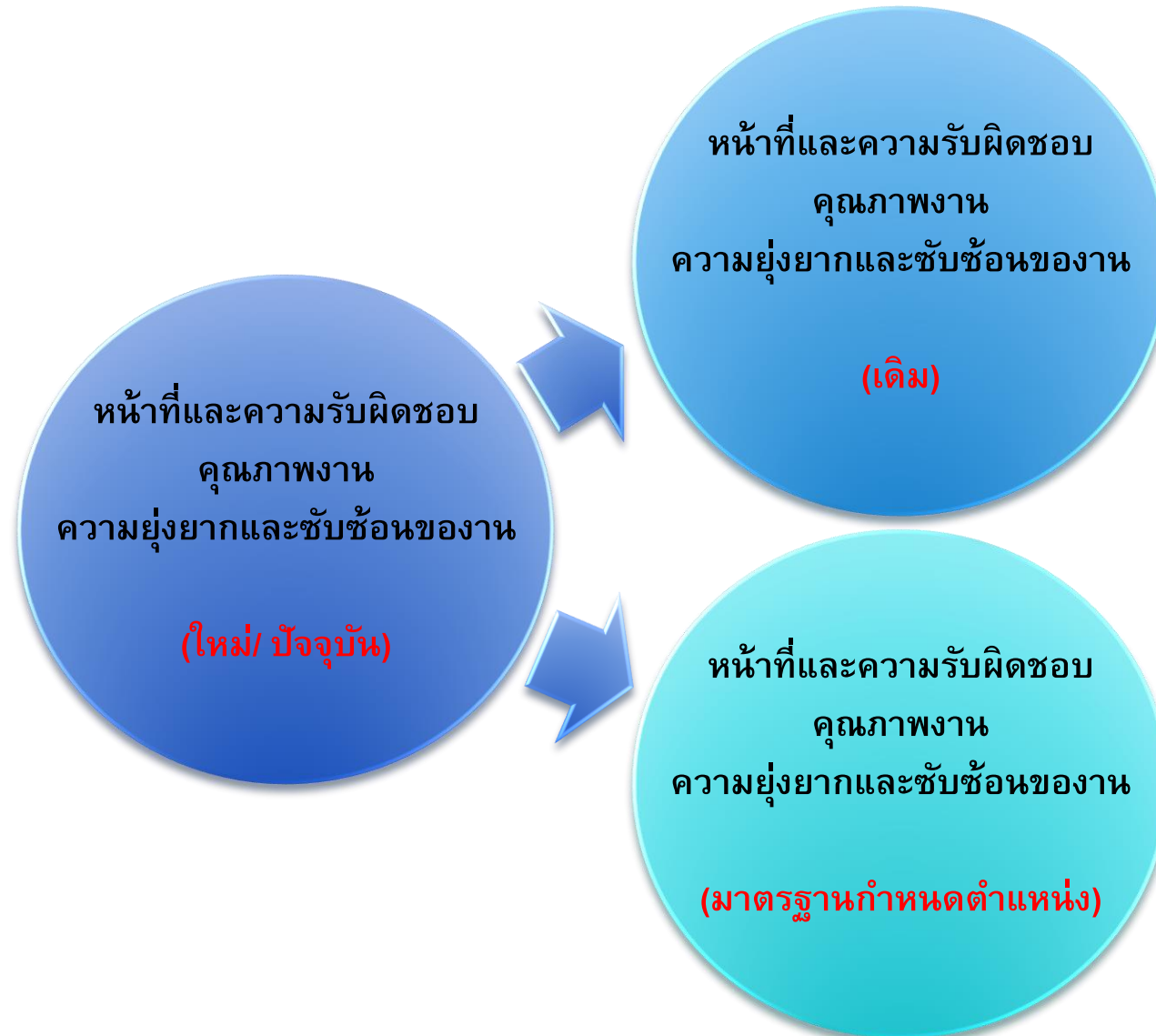
วิเคราะห์ภารกิจหน่วยงาน

- ยุทธศาสตร์/ กลยุทธ์/ บทบาท และภารกิจ
- ลักษณะงานของหน่วยงาน
- หน้าที่ความรับผิดชอบ
- โครงสร้างและอัตรากำลัง

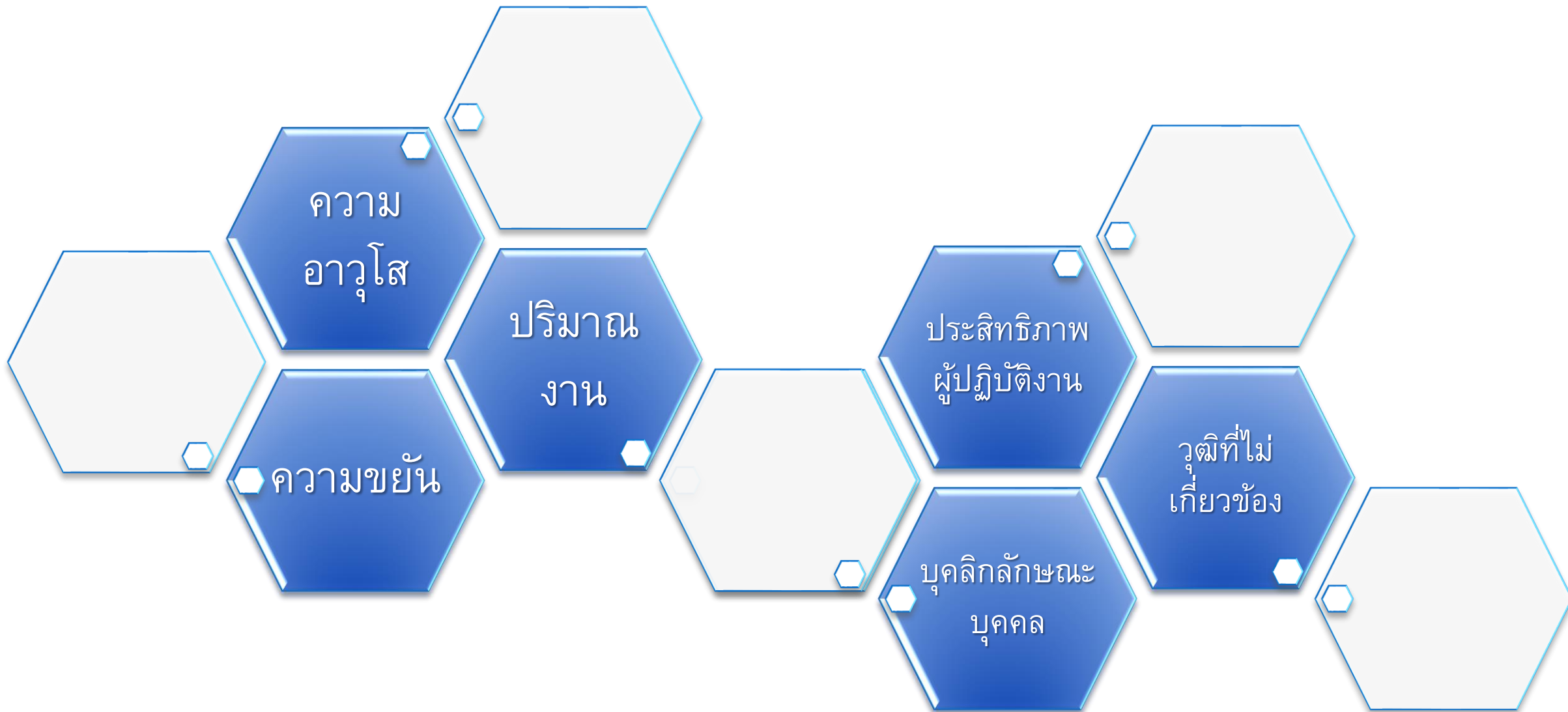
วิเคราะห์ตำแหน่ง

- มาตรฐานกำหนดตำแหน่ง
- ลักษณะงานและหน้าที่ของ ตำแหน่ง
- คุณภาพงาน
- ความยุ่งยากซับซ้อนของงาน

เทคนิคการวิเคราะห์ข้อมูล



ข้อมูลที่ไม่เป็นสาระของตำแหน่ง



ข้อเสนอแนะการแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินค่างาน

คณะกรรมการประเมินค่างาน (รายตำแหน่งของแต่ละหน่วยงาน) ประกอบด้วย

1. รองอธิการบดี/หัวหน้าส่วนงาน เป็นประธานกรรมการ
2. ผู้บังคับบัญชาโดยตรง 1 คน เป็นกรรมการ
3. ผู้ทรงคุณวุฒิภายใน ระดับชำนาญการพิเศษขึ้นไป 2 คน เป็นกรรมการ
4. ผู้อำนวยการกองบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นกรรมการและเลขานุการ
5. เจ้าหน้าที่กองบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นผู้ช่วยเลขานุการ

มหาวิทยาลัยควรมี “คณะกรรมการกลั่นกรองการประเมินค่างานประจำมหาวิทยาลัย” เพื่อกลั่นกรองและตรวจสอบผลการประเมินค่างานของทุกตำแหน่งของทุกหน่วยงานจากคณะกรรมการประเมินค่างานเพื่อสร้างมาตรฐานในการประเมินค่างานทั้งหมดของมหาวิทยาลัย โดยให้มีผู้บริหารมหาวิทยาลัยเป็นกรรมการ และกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกร่วมเป็นกรรมการด้วย

ข้อพึงพิจารณา

ข้อพึงพิจารณา

- ตำแหน่งและระดับตำแหน่งที่จะประเมิน ต้อง
 - มีกำหนดอยู่ในมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง
 - เป็นไปตามการจำแนกตำแหน่ง
- เข้าใจงาน มีข้อมูลการวิเคราะห์งาน (Job Analysis)
- มีข้อมูลโครงสร้าง บทบาท ภารกิจของหน่วยงาน
- มีข้อมูลในภาพรวมของตำแหน่งในหน่วยงานนั้น ๆ และหน่วยงานที่มีลักษณะงานที่เหมือนกัน/ใกล้เคียงกัน
- มีมาตรวัด/ เกณฑ์การประเมินที่ชัดเจน เหมาะสม เป็นธรรม
- คำนึงถึงความมีประสิทธิภาพ ความไม่ซ้ำซ้อน และความประหยัด

ข้อพึงพิจารณา (ต่อ)

- ข้อมูลตามแบบประเมิน สะท้อนงานปัจจุบันของหน่วยงานและตำแหน่ง
- ประเมินทีมงานของตำแหน่ง ไม่ใช่ตัวบุคคล
- ติค่างานอย่างเป็นธรรม ปราศจากอคติ
- การประเมินแต่ละองค์ประกอบ มีความสอดคล้องกัน
- ความสัมพันธ์ หรือการเทียบเคียงกับตำแหน่งอื่นทั้งภายในและภายนอกมีความเหมาะสม ไม่เหลื่อมล้ำกัน

การวิเคราะห์งานเพื่อกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ
สำหรับการประเมินค่างาน

การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบโดยสรุปเพื่อการประเมินค่างาน

หน้าที่ความรับผิดชอบโดยสรุป เป็นการเขียนประโยคที่แสดงถึงสิ่งที่ตำแหน่งงานต้อง สร้างคุณค่าให้กับองค์กร โดยจะต้องเป็นประโยคที่กระชับและครอบคลุมถึงวัตถุประสงค์หลัก ๆ ของตำแหน่งงานโดยรวม โดยทั่วไปแล้วการเขียนวัตถุประสงค์ของงานจะอยู่ในรูปประโยคเพียงประโยคเดียวที่สรุปและรวมเนื้อหาทั้งหมดสามส่วนเข้าด้วยกัน นั่นคือ:

- ผู้ดำรงตำแหน่งงานดังกล่าวมีหน้าที่ทำอะไรโดยสรุป
- หน้าที่นั้นมีความยากง่ายและเผชิญปัญหาอย่างน้อยเพียงใด
- เหตุใดผู้ดำรงตำแหน่งงานต้องปฏิบัติงานนี้ หรืออีกนัยหนึ่งหน้าที่ดังกล่าวส่งผลกระทบต่ออะไร หรือให้ผลสำเร็จอะไรกับหน่วยงาน ส่วนราชการ ประชาชนหรือประเทศชาติโดยรวม

ดังนั้น ในการเขียนวัตถุประสงค์ของตำแหน่งงานตำแหน่งหนึ่ง ๆ ผู้เขียนจะต้องเขียนเฉพาะเจาะจงสำหรับตำแหน่งงานนั้น ๆ เพียงงานเดียวเท่านั้น

ตัวอย่างหน้าที่ความรับผิดชอบโดยสรุป

ก. วิศวกรโยธา ระดับชำนาญการ ฝ่ายโรงงานอุตสาหกรรม สำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัด

ปฏิบัติงานโดยใช้องค์ความรู้ทางวิชาการหรือวิชาชีพด้านวิศวกรรมศาสตร์ในระดับชำนาญการที่ต้องใช้ประสบการณ์ในการตรวจสอบและดำเนินการตามกฎหมายที่รับผิดชอบ รวมทั้งแก้ไขและแนะนำผู้ประกอบการในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับระบบโรงงานและสิ่งแวดล้อม เพื่อผลักดันให้อุตสาหกรรมในพื้นที่ดำเนินการตามมาตรฐานที่ถูกต้อง ยั่งยืนและตรงตามยุทธศาสตร์ของกระทรวงอุตสาหกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

ข. เจ้าพนักงานสรรพากร ระดับปฏิบัติงาน สำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขา

ปฏิบัติงานในฐานะผู้ปฏิบัติงานระดับต้นซึ่งไม่จำเป็นต้องใช้ผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาปฏิบัติงานด้านสรรพากร ตามแนวทาง แบบอย่าง ขั้นตอน และวิธีการที่ชัดเจนในสำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขา เพื่อให้การรับชำระ การขอผ่อนผัน การนำส่งเงินที่เกี่ยวกับภาษีหรือเงินนำส่งอื่นๆ เป็นไปตามกฎหมาย

การวิเคราะห์หน้าที่ความรับผิดชอบที่ทำอยู่ในปัจจุบันและอนาคต

- การวิเคราะห์หน้าที่ความรับผิดชอบหลักเป็นการวิเคราะห์วัตถุประสงค์ของงานโดยแยกออกเป็นประเด็นย่อยๆ แต่หน้าที่ความรับผิดชอบหลักจะแสดงถึงผลงานหลักทั้งหมดของงาน โดยจะต้องมีลักษณะแตกต่างอย่างชัดเจนจากงานอื่น (**Distinct**) และเป็นความรับผิดชอบเฉพาะของงานนั้น (**Specific to the Job**) มีใช้งานที่มอบหมายเฉพาะกับบุคคลผู้ครองตำแหน่งงานนั้นในปัจจุบัน
- การเขียนงานที่ดีจะต้องทำให้ผู้อ่านมีความเข้าใจอย่างชัดเจนว่าผลของงานดังกล่าวจะต้องผลิตหรือบรรลุผลงาน “อะไร” ที่สามารถวัดได้ และสามารถนำไปเชื่อมโยงกับตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (**KPIs**) ของตำแหน่งงานนั้นๆ ได้ นอกจากนี้หน้าที่ความรับผิดชอบหลักจะต้องไม่มีกรอบเวลากำหนดหรือเป็นข้อจำกัด ดังนั้นการเขียนงานที่ดีจึงไม่ควรกำหนดเป้าหมายลงไป เพราะจะทำให้เกิดข้อจำกัดในการปฏิบัติจริง แต่ควรเป็นการเขียนที่เน้นลักษณะของผลผลิต ผลงาน หรือผลกระทบของงานอย่างกว้างๆ ซึ่งจะทำให้เกิดความยืดหยุ่น และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง

ความเชื่อมโยงระหว่างองค์กรกับตำแหน่งงาน

ภารกิจและยุทธศาสตร์ของหน่วยงานและองค์กร



ผลสัมฤทธิ์ใดของงานที่ต้องทำให้สำเร็จเพื่อการบรรลุภารกิจและยุทธศาสตร์ของหน่วยงานและองค์กร



ประโยชน์ที่แสดงวัตถุประสงค์โดยรวมของงาน 1 ประโยค (หน้าที่ความรับผิดชอบหลักโดยสรุป)



แบ่งวัตถุประสงค์โดยรวมของงานออกเป็น 3-4 ด้านความรับผิดชอบหลัก (ผลสัมฤทธิ์ของงาน) โดยแยกเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบหลักตามผลงานต่อไป

ส่วนประกอบของการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ

- งานและขอบเขตความรับผิดชอบที่จำเป็นในงานตามภารกิจปัจจุบัน (เพื่อสะท้อนการทำงานตามภารกิจขององค์กร)
- งานที่เหมาะสม ครอบคลุม และมีความชัดเจน ของแต่ละตำแหน่งที่อิงทิศทางในอนาคตของส่วนราชการ (เพื่อเป็นการสะท้อนภาพตามยุทธศาสตร์ขององค์กร)

สูตรการเขียนหน้าที่ความรับผิดชอบเพื่อการประเมินค่างาน

กลุ่มคำกริยา + กรรม + (ข้อจำกัด) + เพื่อ + ผลผลิต/ผลลัพธ์/ผลกระทบ

การวิเคราะห์หน้าที่ความรับผิดชอบหลักของแต่ละผลสัมฤทธิ์ตามแนวทาง **(Format)** ของการเขียนแบบ **Role Profile** คือ ให้เริ่มทุกประโยค (หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก) ด้วย “กลุ่มของคำกริยา” ที่แสดงหน้าที่ความรับผิดชอบหลักและผลสำเร็จจากหน้าที่ดังกล่าวด้วยประโยคที่ขึ้นด้วย “เพื่อ ผลผลิต ผลลัพธ์ ผลงานหรือผลกระทบใด”

ข้อแนะนำการเขียนที่มีลักษณะงานคล้ายคลึงกัน



เพิ่มกริยาช่วย
(Adverb)

เห็นความแตกต่าง
ของความสำเร็จและ
ผลกระทบ

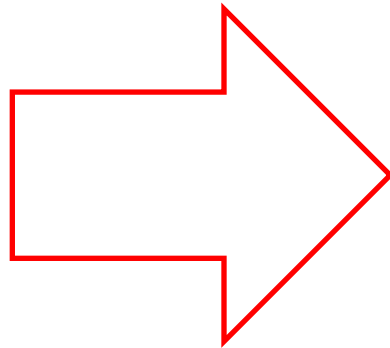
ตำแหน่ง
เดียวกันแต่ต่าง
ระดับ

เห็นลักษณะของ
การมอบหมาย
งาน

เห็นกรรมที่
แตกต่างกัน

เทคนิคการเขียนประเมินค่างาน: การเขียนหน้าที่และความรับผิดชอบ

การเขียนหน้าที่และ ความรับผิดชอบของตำแหน่ง ในแบบประเมินค่างาน



แบบประเมินค่างานตำแหน่งประเภทวิชาชีพเฉพาะหรือเชี่ยวชาญเฉพาะ
ระดับชำนาญการ และระดับชำนาญการพิเศษ

๑. ตำแหน่งเลขที่

ชื่อตำแหน่ง.....ระดับ.....

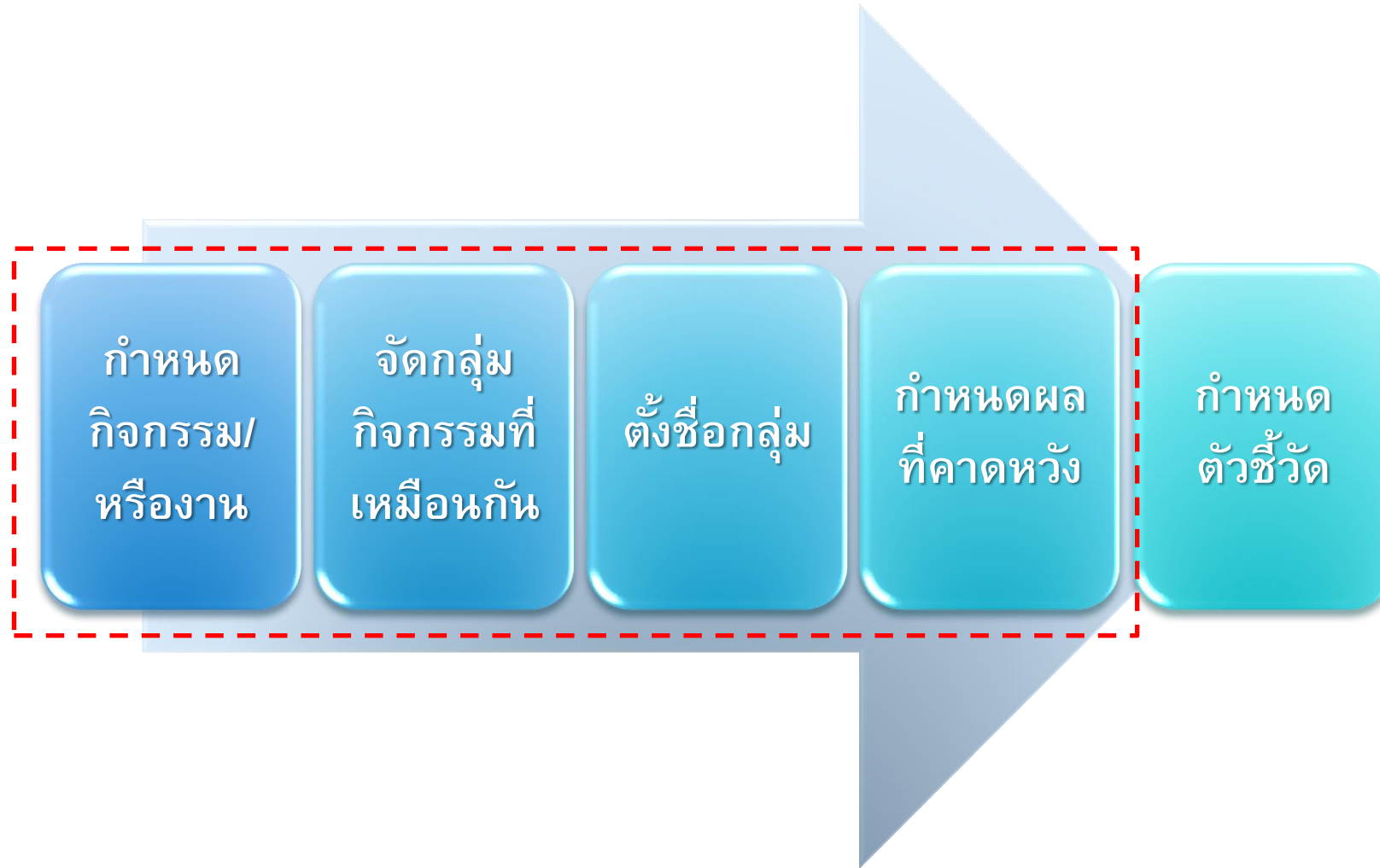
สังกัด

ข้อกำหนดเป็นตำแหน่ง.....ระดับ.....

๒. หน้าที่และความรับผิดชอบของตำแหน่ง	
ตำแหน่งเดิม	ตำแหน่งใหม่
๑.	๑.
๒.	๒.
๓.	๓.

๓. วิเคราะห์เปรียบเทียบคุณภาพ และความยุ่งยากและความซับซ้อนของงานกับผลงานแบบประเมิน	
งานเดิม	งานใหม่
๑. คุณภาพของงาน.....	๑. คุณภาพของงาน
๒. ความยุ่งยากและความซับซ้อนของงาน.....	๒. ความยุ่งยากและความซับซ้อนของงาน.....

กระบวนการกำหนดภาระงาน



ตัวอย่างการวิเคราะห์ภาระงานเพื่อการเขียนหน้าที่ความรับผิดชอบหลัก

กิจกรรม/ งาน	ตั้งชื่อกลุ่มหน้าที่หลัก	ผลที่คาดหวัง (Result)	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย
ประสานงานกรรมการเพื่อนัดประชุม	การจัดประชุม	ความรวดเร็วและความถูกต้องของระเบียบวาระการประชุม และรายงานการประชุม	ระยะเวลาในการจัดส่งระเบียบวาระการประชุม	ไม่น้อยกว่า 7 วันทำการ
จัดทำหนังสือเชิญประชุม			ระยะเวลาเฉลี่ยในการจัดทำรายงานการประชุมเสร็จสิ้น	ไม่เกิน 3 วันทำการ
จัดทำระเบียบวาระการประชุม			จำนวนครั้งในการขอแก้ไขระเบียบวาระและรายงานการประชุม	ไม่เกิน 10 ครั้ง
จัดทำรายงานการประชุม				
บันทึกประวัติข้าราชการใหม่	การบันทึกประวัติข้าราชการ	ความถูกต้องและความทันสมัยของข้อมูลประวัติข้าราชการ	ร้อยละความไม่ถูกต้องของการบันทึกข้อมูล	ไม่เกินร้อยละ 10
ปรับปรุงประวัติข้าราชการ			ร้อยละความไม่ทันสมัยของข้อมูล	ไม่เกินร้อยละ 5
แก้ไขข้อมูลทะเบียนประวัติ				

ตัวอย่างคำกริยาที่นิยมใช้

สำหรับงานที่ต้องบริหารจัดการ

- บริหาร กำกับดูแล ควบคุม บูรณาการ วางแผน วางกลยุทธ์ พัฒนา กำหนดแนวทาง จัดตั้ง สั่งการ ควบคุม ให้คำปรึกษา มอบหมาย จัดสรร อนุมัติ

สำหรับงานที่ดำเนินการ

- แนะนำ จัดทำ จัดหา ปฏิบัติงาน ตรวจสอบ จัดเตรียม แจกจ่าย รวบรวม ประมวลผล ผลิต สํารวจ ริเริ่ม นำเสนอ เสนอแนะ เพิ่มเติม ติดตั้ง ควบคุม ประสานงาน วิเคราะห์ วิจัย ศึกษา หาข้อมูล ดำเนินการ ปรับปรุง ให้บริการ คัดเลือก ให้ความเห็น ดีความ ร่วม ช่วย สนับสนุน จัดสรร คำนวณ พิจารณา ตรวจสอบ จัดสอน ประเมิน สังเคราะห์ ดำเนินการทดลอง พิสูจน์ จัดซื้อ ดูแล แก้ไข ปรับปรุง ปรับเปลี่ยน สรุปลง ความ สืบสวน สืบค้น ต่อรอง บำรุงรักษา รักษา สร้าง ออกแบบ พัฒนา ลงทะเบียน

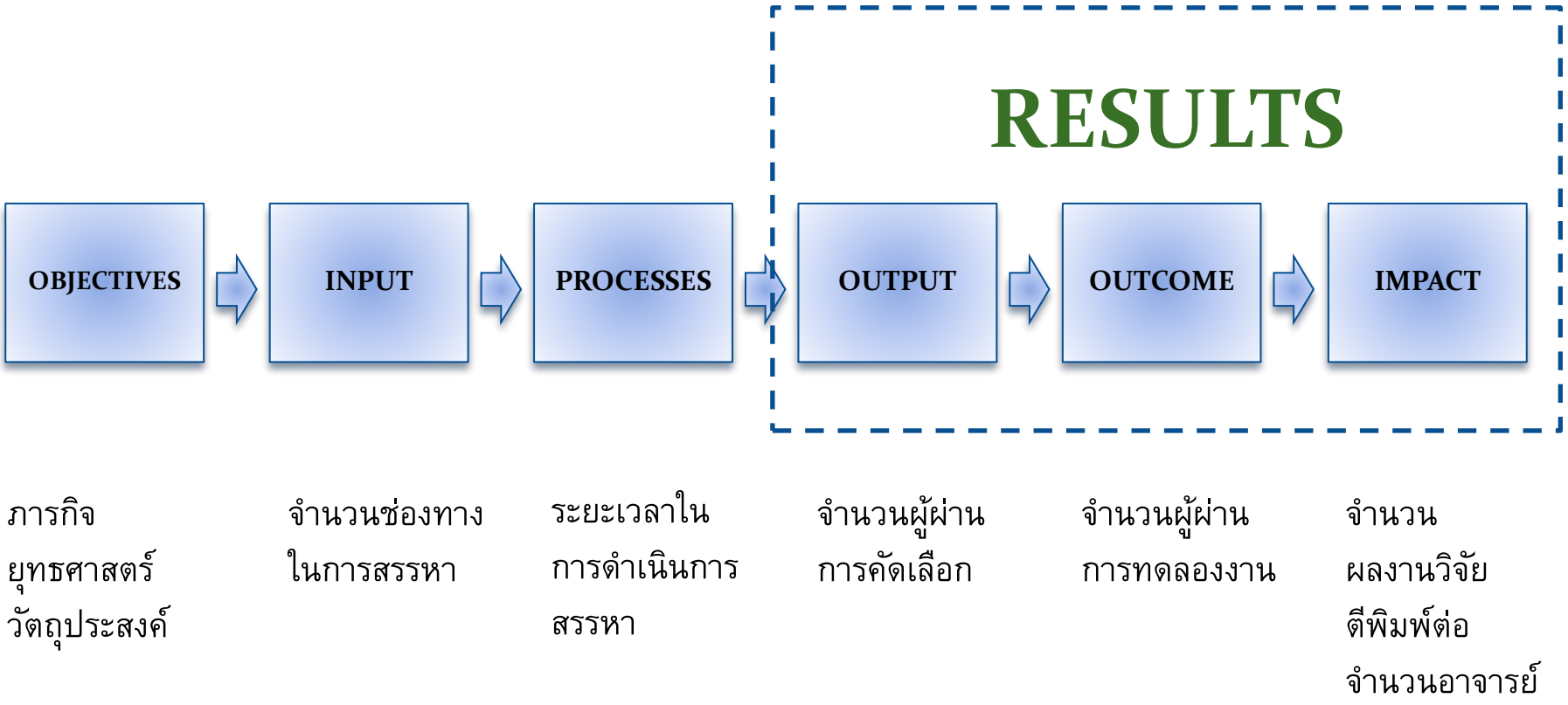
ตัวอย่างการวิเคราะห์ภาระงานเพื่อการเขียนหน้าที่ความรับผิดชอบหลัก

กิจกรรม/ งาน	ตั้งชื่อกลุ่มหน้าที่หลัก	ผลที่คาดหวัง (Result)	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย
ประสานงานกรรมการเพื่อนัดประชุม	การจัดประชุม	ความรวดเร็วและความถูกต้องของระเบียบวาระการประชุม และรายงานการประชุม	ระยะเวลาในการจัดส่งระเบียบวาระการประชุม	ไม่น้อยกว่า 7 วันทำการ
จัดทำหนังสือเชิญประชุม			ระยะเวลาเฉลี่ยในการจัดทำรายงานการประชุมเสร็จสิ้น	ไม่เกิน 3 วันทำการ
จัดทำระเบียบวาระการประชุม			จำนวนครั้งในการขอแก้ไขระเบียบวาระและรายงานการประชุม	ไม่เกิน 10 ครั้ง
จัดทำรายงานการประชุม				
บันทึกประวัติข้าราชการใหม่	การบันทึกประวัติข้าราชการ	ความถูกต้องและความทันสมัยของข้อมูลประวัติข้าราชการ	ร้อยละความไม่ถูกต้องของการบันทึกข้อมูล	ไม่เกินร้อยละ 10
ปรับปรุงประวัติข้าราชการ			ร้อยละความไม่ทันสมัยของข้อมูล	ไม่เกินร้อยละ 5
แก้ไขข้อมูลทะเบียนประวัติ				

ตัวอย่างการวิเคราะห์ภาระงานเพื่อการเขียนหน้าที่ความรับผิดชอบหลัก

กิจกรรม/ งาน	ตั้งชื่อกลุ่มหน้าที่หลัก	ผลที่คาดหวัง (Result)	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย
ประสานงานกรรมการเพื่อนัดประชุม	การจัดประชุม	ความรวดเร็วและความถูกต้องของระเบียบวาระการประชุม และรายงานการประชุม	ระยะเวลาในการจัดส่งระเบียบวาระการประชุม	ไม่น้อยกว่า 7 วันทำการ
จัดทำหนังสือเชิญประชุม			ระยะเวลาเฉลี่ยในการจัดทำรายงานการประชุมเสร็จสิ้น	ไม่เกิน 3 วันทำการ
จัดทำระเบียบวาระการประชุม			จำนวนครั้งในการขอแก้ไขระเบียบวาระและรายงานการประชุม	ไม่เกิน 10 ครั้ง
จัดทำรายงานการประชุม				
บันทึกประวัติข้าราชการใหม่	การบันทึกประวัติข้าราชการ	ความถูกต้องและความทันสมัยของข้อมูลประวัติข้าราชการ	ร้อยละความไม่ถูกต้องของการบันทึกข้อมูล	ไม่เกินร้อยละ 10
ปรับปรุงประวัติข้าราชการ			ร้อยละความไม่ทันสมัยของข้อมูล	ไม่เกินร้อยละ 5
แก้ไขข้อมูลทะเบียนประวัติ				

การกำหนดตัวชี้วัด



ตัวอย่างการวิเคราะห์ภาระงานเพื่อการเขียนหน้าที่ความรับผิดชอบหลัก

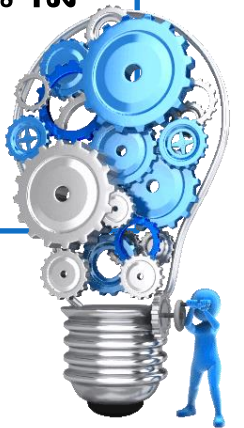
กิจกรรม/ งาน	ตั้งชื่อกลุ่มหน้าที่หลัก	ผลที่คาดหวัง (Result)	
ประสานงานกรรมการเพื่อนัดประชุม	การจัดประชุม	ความรวดเร็วและความถูกต้องของระเบียบวาระการประชุม และรายงานการประชุม	
จัดทำหนังสือเชิญประชุม			
จัดทำระเบียบวาระการประชุม			
จัดทำรายงานการประชุม			
บันทึกประวัติข้าราชการใหม่	การบันทึกประวัติข้าราชการ	ความถูกต้องและความทันสมัยของข้อมูลประวัติข้าราชการ	
ปรับปรุงประวัติข้าราชการ			
แก้ไขข้อมูลทะเบียนประวัติ			

ตัวอย่างการวิเคราะห์ภาระงานเพื่อการเขียนหน้าที่ความรับผิดชอบหลัก

กลุ่มคำกริยา + กรรม + (ข้อจำกัด) + เพื่อ + ผลผลิต/ผลลัพธ์/ผลกระทบ

Example

บันทึก ปรับปรุง และแก้ไขทะเบียนประวัติข้าราชการตามแนวทางและระเบียบที่ ก.พ.อ. กำหนดใน ระบบสารสนเทศการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRIS) เพื่อให้ได้ข้อมูลทะเบียนประวัติที่มีความ
ทันสมัยและถูกต้อง



ตัวอย่างการเขียนกรณีที่มีลักษณะงานคล้ายคลึงกัน

บันทึก ปรับปรุง และแก้ไขทะเบียนประวัติข้าราชการตามแนวทางและระเบียบที่ ก.พ.อ. กำหนดในระบบสารสนเทศการ
บริหารทรัพยากรบุคคล (HRIS) เพื่อให้ได้ข้อมูลทะเบียนประวัติที่มีความทันสมัยและถูกต้อง

ช่วยบันทึก ปรับปรุง และแก้ไขทะเบียนประวัติข้าราชการตามแนวทางและระเบียบที่ ก.พ.อ. กำหนดในระบบสารสนเทศการ
บริหารทรัพยากรบุคคล (HRIS) เพื่อให้ได้ข้อมูลทะเบียนประวัติที่มีความทันสมัยและถูกต้อง

บันทึก ปรับปรุง และแก้ไขทะเบียนประวัติข้าราชการตามแนวทางและระเบียบที่ ก.พ.อ. กำหนดในระบบสารสนเทศการ
บริหารทรัพยากรบุคคล (HRIS) เพื่อให้ได้ข้อมูลทะเบียนประวัติที่มีความถูกต้อง

บันทึก ปรับปรุง และแก้ไขทะเบียนประวัติ พนักงานมหาวิทยาลัย ตามแนวทางและ ระเบียบที่มหาวิทยาลัย กำหนดในระบบสารสนเทศการ
บริหารทรัพยากรบุคคล (HRIS) เพื่อให้ได้ข้อมูลทะเบียนประวัติที่มีความทันสมัยและถูกต้อง

บันทึกทะเบียนประวัติข้าราชการตามแนวทางและระเบียบที่ ก.พ.อ. กำหนดในระบบสารสนเทศการ
บริหารทรัพยากรบุคคล (HRIS) เพื่อให้
ได้ข้อมูลทะเบียนประวัติที่มีความทันสมัยและถูกต้อง

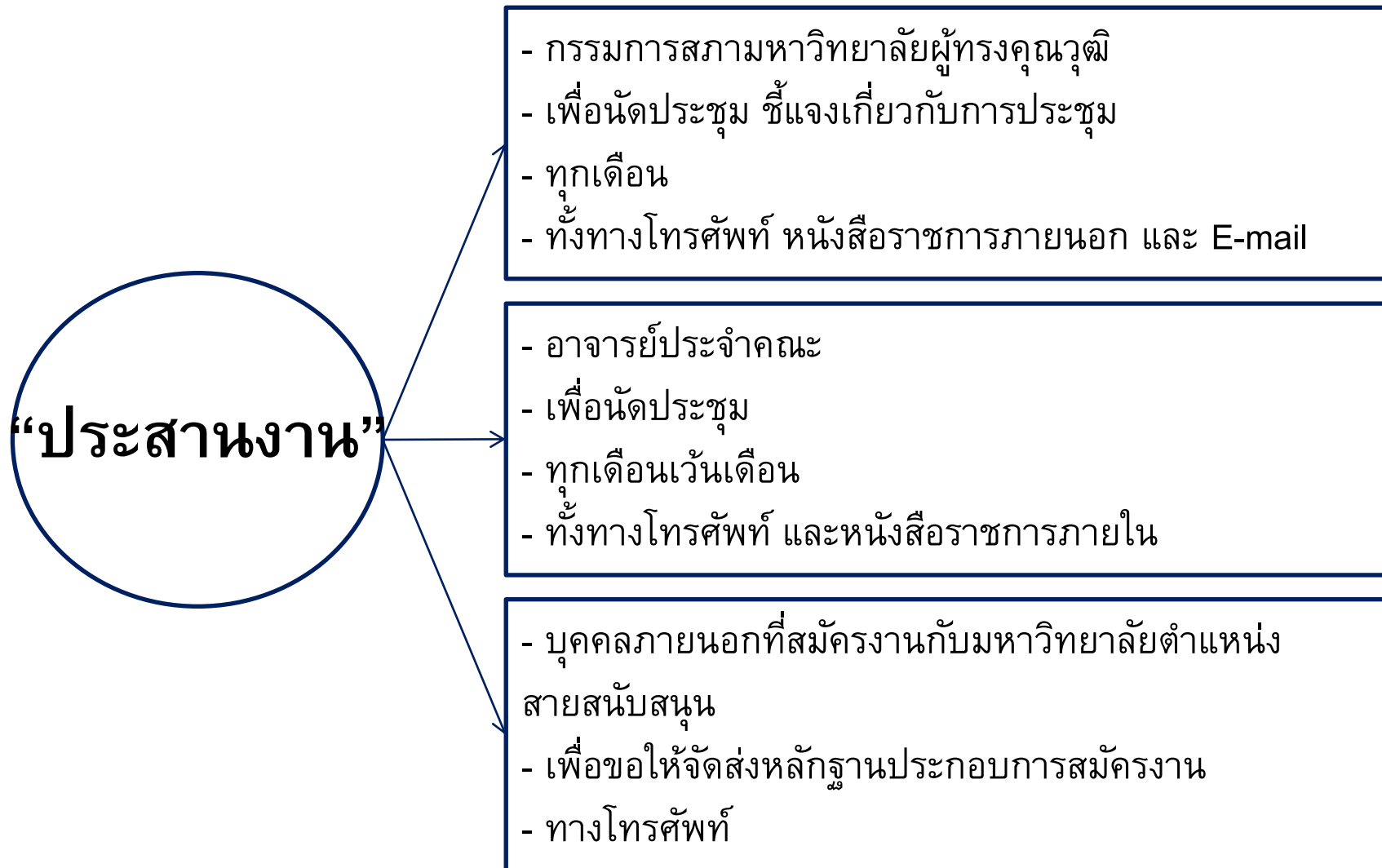
ตัวอย่างหน้าที่ความรับผิดชอบหลักที่ถูกต้อง

- ศึกษา วิเคราะห์ ให้คำปรึกษาหรือเสนอแนะทิศทางการกลยุทธ์ ภารกิจ และทรัพยากรบุคคลของกรม ข เพื่อให้เกิดแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) ในระยะสั้นและระยะยาวที่เชื่อมโยง สอดคล้อง และต่อเนื่องกับแผนยุทธศาสตร์องค์กร
- รับ-ส่ง ลงทะเบียน บันทึก คัดแยกประเภท และจัดส่งหนังสือ และเอกสารของราชการต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อจัดส่งให้บุคคลหรือหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องได้อย่างถูกต้องสมบูรณ์และรวดเร็ว
- ศึกษาและร่วมประเมินความเสี่ยงให้โรงงานที่อยู่ในประเภทที่ต้องประเมินความเสี่ยง เพื่อร่วมจัดทำและสรุปผลรายงานผลการประเมินการปฏิบัติตามกฎหมายว่าด้วยโรงงานและเงื่อนไขที่กำหนดในใบอนุญาต ตลอดจนนโยบายของรัฐบาลและมติคณะรัฐมนตรี

ตัวอย่างหน้าที่ความรับผิดชอบหลักที่ถูกต้อง

- ขออนุมัติ เบิกจ่าย หรือจัดทำรายงานในด้านที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลบุคคล เช่น การขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ การควบคุมการเกษียณอายุของข้าราชการและลูกจ้าง การจัดทำบัตรประจำตัวข้าราชการและลูกจ้าง การจัดทำบำเหน็จบำนาญข้าราชการ เป็นต้น เพื่อให้การปฏิบัติงานด้านข้อมูลบุคคล ดำเนินไปอย่างราบรื่นและตรงตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงานที่กำหนดไว้
- บันทึกและจัดการงานสารสนเทศข้อมูลบุคคล เพื่อให้ส่วนราชการมีข้อมูลที่เก็บในระบบที่ทันสมัยและสามารถเรียกใช้เพื่อประโยชน์ของการบริหารงานบุคคลอื่นๆ ได้อย่างรวดเร็ว
- ศึกษา กำกับ ดูแล และตรวจสอบการจัดทำกระบวนการและศึกษารอบอัตรากำลังของข้าราชการและพนักงานราชการของกรม ก เพื่อให้ได้แผนอัตรากำลัง และระบบงานของส่วนราชการที่เหมาะสมตามแนวทางและเวลาที่กำหนดไว้

การวิเคราะห์เปรียบเทียบลักษณะการทำงานอย่างละเอียด



การวิเคราะห์เปรียบเทียบลักษณะการทำงานอย่างละเอียด

“วิเคราะห์”

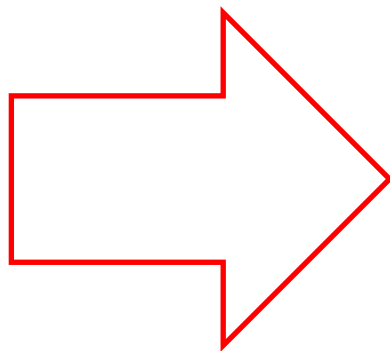
- เปรียบเทียบค่าตอบแทน ได้แก่ เงินเดือน ค่าจ้าง เงินประจำตำแหน่งบริหารและวิชาการ ค่าสอน สวัสดิการ
- ของข้าราชการ พนักงานมหาวิทยาลัย ลูกจ้าง
- สายวิชาการ และสายสนับสนุน ทั้งมหาวิทยาลัย
- ทุกรอบ 6 เดือน เพื่อรายงานต่อผู้บริหารมหาวิทยาลัย
- จัดทำเป็นข้อมูลด้วย Excel โดยใช้สถิติ...
- นำเสนอด้วยโปรแกรม PowerPoint

- ข้อมูลเกี่ยวกับการรับ-ส่งหนังสือราชการทั้งภายใน และภายนอกของมหาวิทยาลัย
- โดยหาค่าเฉลี่ย และจำนวนหนังสือในแต่ละเดือนประจำปี
- เพื่อรายงานข้อมูลต่อผู้อำนวยการกอง

เทคนิคการเขียนประเมินค่างาน:

การเขียนวิเคราะห์เปรียบเทียบคุณภาพ และความยุ่งยากและความซับซ้อนของงาน

การเขียนวิเคราะห์เปรียบเทียบ คุณภาพ และความยุ่งยากและ ความซับซ้อนของงาน



แบบประเมินค่างานตำแหน่งประเภทวิชาชีพเฉพาะหรือเชี่ยวชาญเฉพาะ
ระดับชำนาญการ และระดับชำนาญการพิเศษ

๑. ตำแหน่งเลขที่

ชื่อตำแหน่ง.....ระดับ.....

สังกัด

ข้อกำหนดเป็นตำแหน่ง.....ระดับ.....

๒. หน้าที่และความรับผิดชอบของตำแหน่ง	
ตำแหน่งเดิม	ตำแหน่งใหม่
๑.	๑.
.....
๒.	๒.
.....
๓.	๓.
.....

๓. วิเคราะห์เปรียบเทียบคุณภาพ และความยุ่งยากและความซับซ้อนของงานที่เปลี่ยนแปลงไป	
งานเดิม	งานใหม่
๑. คุณภาพของงาน.....	๑. คุณภาพของงาน
.....
.....
๒. ความยุ่งยากและความซับซ้อนของงาน.....	๒. ความยุ่งยากและความซับซ้อนของงาน.....
.....
.....

ผลผลิตของงานที่
ต้องการ
(Objective/Output)

ผลลัพธ์ของงานที่
เกิดขึ้น
(Outcome)

ผลกระทบของงานที่
เกิดหรืออาจจะเกิดขึ้น
(Impact)

วิเคราะห์เปรียบเทียบ **คุณภาพ**

ระดับการตัดสินใจ
(การเพิ่มคุณค่างานในงานแนวตั้ง
Vertical Job Enrichment)
(Input)

การกำกับตรวจสอบ
และการบังคับบัญชา
(การเพิ่มคุณค่างานในงานแนวตั้ง
Vertical Job Enrichment)
(Input)

ข้อมูลป้อนกลับ
(Feedback)



บริบทและ
สภาพแวดล้อม
(Context &
Environment)

การขยาย
ขอบเขตของ
หน้าที่ความ
รับผิดชอบ

ระดับความเสี่ยง

ผู้รับบริการและ
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ความรู้
ความสามารถ
ทักษะ สมรรถนะ
ประสบการณ์ ที่
จำเป็นในงาน
(Input)

ข้อกำหนด/ เงื่อนไข/
สิ่งที่ต้องคำนึง/
มาตรฐาน/
กฎระเบียบที่ใช้

กระบวนการ/
ขั้นตอน/เทคนิค
วิธีการ
(Process)

วิเคราะห์
เปรียบเทียบ
ความยุ่งยากและ
ความซับซ้อนของงาน

เกณฑ์การประเมินผลงาน

การเขียนอธิบายที่สอดคล้องกับเกณฑ์

เกณฑ์ “หน้าที่และความรับผิดชอบ”

- ปฏิบัติงานระดับต้น โดยต้องใช้ความคิดริเริ่มประกอบกับวิธีการ หรือ แนวทางปฏิบัติที่มีอยู่ (10-15 คะแนน)
- ปฏิบัติงานที่ค่อนข้างยาก หรืองานที่มีขอบเขต เนื้อหาค่อนข้าง หลากหลายโดยต้องใช้ความคิดริเริ่มในงานที่มีแนวทางปฏิบัติน้อยมาก (16-20 คะแนน)
- ปฏิบัติงานที่ยาก หรืองานที่มีขอบเขตเนื้อหาหลากหลายโดยต้องใช้ ความคิดริเริ่มในการปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับ สภาพการณ์ (21-25 คะแนน)
- ปฏิบัติงานที่ยากมาก หรืองานที่มีขอบเขตเนื้อหาหลากหลาย โดยต้อง ใช้ความคิดริเริ่มในการกำหนด หรือปรับเปลี่ยนแนวทางปฏิบัติงานให้ เหมาะสมกับสภาพการณ์ (26-30 คะแนน)

การเขียนอธิบายที่สอดคล้องกับเกณฑ์

การวิเคราะห์เกณฑ์ “หน้าที่และความรับผิดชอบ”

ระดับ	องค์ประกอบที่ 1	องค์ประกอบที่ 2
10-15	- งานระดับต้น	ใช้ความคิดริเริ่มประกอบกับวิธีการ หรือแนวทางปฏิบัติที่มีอยู่
16-20	- งานที่ค่อนข้างยาก หรือ - งานที่มีขอบเขต เนื้อหาค่อนข้างหลากหลาย	ใช้ความคิดริเริ่มในงานที่มีแนวทางปฏิบัติ น้อยมาก
21-25	- งานที่ยาก หรือ - งานที่มีขอบเขตเนื้อหาหลากหลาย	ใช้ความคิดริเริ่มในการปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับสภาพการณ์
26-30	- งานที่ยากมาก หรือ - งานที่มีขอบเขตเนื้อหาหลากหลาย	ใช้ความคิดริเริ่มในการกำหนด หรือปรับเปลี่ยนแนวทางปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับสภาพการณ์

การเขียนอธิบายที่สอดคล้องกับเกณฑ์

ตัวอย่างการเขียนเพื่อสะท้อน “หน้าที่และความรับผิดชอบ”

วิเคราะห์เปรียบเทียบ (ยากมาก) ค่าตอบแทน ได้แก่ เงินเดือน
ค่าจ้าง เงินประจำตำแหน่งบริหารและวิชาการ ค่าสอน สวัสดิการ
ของข้าราชการ พนักงานมหาวิทยาลัย ลูกจ้าง สายวิชาการ และ
สายสนับสนุน ทั้งมหาวิทยาลัย (หลากหลาย) โดยจัดทำเป็นข้อมูล
ด้วย Excel โดยใช้ค่าเฉลี่ย และร้อยละ และนำเสนอผลการ
วิเคราะห์กราฟต่าง ๆ สรุปผล ข้อสังเกต และข้อเสนอแนะด้วย
โปรแกรม PowerPoint (ความคิดริเริ่มในการกำหนดหรือ
ปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสภาพการณ์) เพื่อใช้เป็นข้อมูล
ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารมหาวิทยาลัยทุก 6 เดือน

**For
Example:**

การเขียนอธิบายที่สอดคล้องกับเกณฑ์

ตัวอย่างการเปรียบเทียบการเขียนเพื่อสะท้อน “หน้าที่และความรับผิดชอบ”

ปฏิบัติงานที่ค่อนข้างยาก หรืองานที่มีขอบเขต เนื้อหา ค่อนข้างหลากหลายโดยต้องใช้ความคิดริเริ่มในงานที่มี แนวทางปฏิบัติน้อยมาก (16-20 คะแนน)

วิเคราะห์ (ค่อนข้างยาก) เงินเดือนและเงิน ประจำตำแหน่งทางวิชาการและบริหารของ ข้าราชการ พนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ และสายสนับสนุนของ คณะ (ค่อนข้าง หลากหลาย) โดยจัดทำเป็นข้อมูลด้วย Excel โดยใช้ค่าเฉลี่ย และร้อยละ และนำเสนอผลการวิเคราะห์เป็นในรูปแบบตาราง (ความคิด ริเริ่ม น้อยมาก) เพื่อ ใช้ เป็น ข้อมูล ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารกองทุก 6 เดือน

ปฏิบัติงานที่ยากมาก หรืองานที่มีขอบเขตเนื้อหาหลากหลาย โดย ต้องใช้ความคิดริเริ่มในการกำหนด หรือปรับเปลี่ยนแนวทาง ปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ (26-30 คะแนน)

วิเคราะห์เปรียบเทียบ (ยากมาก) ค่าตอบแทน ได้แก่ เงินเดือน ค่าจ้าง เงินประจำตำแหน่งบริหาร และวิชาการ ค่าสอน สวัสดิการ ของข้าราชการ พนักงานมหาวิทยาลัย ลูกจ้าง สายวิชาการ และ สายสนับสนุน ทั้งมหาวิทยาลัย (หลากหลาย) โดย จัดทำเป็นข้อมูลด้วย Excel โดยใช้ค่าเฉลี่ย และ ร้อยละ และนำเสนอผลการวิเคราะห์กราฟต่าง ๆ สรุปผล ข้อสังเกต และข้อเสนอแนะด้วยโปรแกรม PowerPoint (ความคิดริเริ่มในการกำหนดหรือ ปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสภาพการณ์) เพื่อใช้ เป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจของผู้บริหาร มหาวิทยาลัยทุก 6 เดือน

For Example:

การเขียนอธิบายที่สอดคล้องกับเกณฑ์

เกณฑ์ “ความยุ่งยากของงาน”

- เป็นงานที่ไม่ยุ่งยาก มีแนวทางปฏิบัติงานที่ชัดเจน (10-15 คะแนน)
- เป็นงานที่ค่อนข้างยุ่งยากซับซ้อน และมีขั้นตอนวิธีการค่อนข้างหลากหลาย (16-20 คะแนน)
- เป็นงานที่ยุ่งยากซับซ้อน ต้องประยุกต์ใช้ความรู้และประสบการณ์ในการปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ (21-25 คะแนน)
- เป็นงานที่มีความยุ่งยากซับซ้อนมาก ต้องประยุกต์ใช้ความรู้และประสบการณ์ในการกำหนดหรือปรับเปลี่ยนแนวทางปฏิบัติงานให้เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพการณ์ (26-30 คะแนน)

การเขียนอธิบายที่สอดคล้องกับเกณฑ์

การวิเคราะห์เกณฑ์ “ความยุ่งยากของงาน”

ระดับ	องค์ประกอบที่ 1	องค์ประกอบที่ 2
10-15	- งานที่ไม่ยุ่งยาก	- มีแนวทางปฏิบัติงานที่ชัดเจน
16-20	- งานที่ค่อนข้างยุ่งยากซับซ้อน	- มีขั้นตอนวิธีการค่อนข้างหลากหลาย
21-25	- งานที่ยุ่งยากซับซ้อน	- ต้องประยุกต์ใช้ความรู้และประสบการณ์ใน <u>การปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงาน</u> ให้เหมาะสมกับสภาพการณ์
26-30	- งานที่มีความยุ่งยากซับซ้อนมาก	- ต้องประยุกต์ใช้ความรู้และประสบการณ์ใน <u>การกำหนดหรือปรับเปลี่ยนแนวทางปฏิบัติงาน</u> ให้เหมาะสม <u>สอดคล้อง</u> กับสภาพการณ์

การเขียนอธิบายที่สอดคล้องกับเกณฑ์

ตัวอย่างการเขียนเพื่อสะท้อน “ความยุ่งยากของงาน”

ประสานงานและดำเนินการจัดการประชุม (ค่อนข้างยาก) คณะกรรมการ
พิจารณาดำเนนงทางวิชาการ และคณะกรรมการพิจารณากลับกรอง
คุณสมบัติและผลงานทางวิชาการซึ่งเป็นกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิทั้งภายในและ
ภายนอกสถาบัน (หลากหลาย) โดยจัดทำเอกสารประกอบการประชุมใน
รูปแบบ soft file ใช้แอปพลิเคชัน iTunes U ในระบบปฏิบัติการ
IOS บน IPAD, MacBook และจัดส่งไฟล์ทางจดหมาย
อิเล็กทรอนิกส์ (E-Mail) เพื่อใช้ในการประชุมในระบบการประชุม E-
Meeting (ยุ่งยากซับซ้อน- ประยุกต์ใช้ความรู้และประสบการณ์ในการ
ปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับสภาพการณ์) ทำให้การประชุม
มีประสิทธิภาพ รวดเร็ว และประหยัดทรัพยากร

**For
Example:**

การเขียนอธิบายที่สอดคล้องกับเกณฑ์

ตัวอย่างการเปรียบเทียบการเขียนเพื่อสะท้อน “ความยุ่งยากของงาน”

เป็นงานที่ไม่ยุ่งยาก มีแนวทางปฏิบัติงานที่ชัดเจน
(10-15 คะแนน)

ประสานงานและดำเนินการจัดการประชุม (ค่อนข้างยาก) คณะกรรมการพิจารณาดำเน้่งทางวิชาการ ซึ่งเป็นกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกสถาบัน (ค่อนข้างหลากหลาย) โดยจัดส่งเอกสารประกอบการประชุมที่เป็น hard copy ทางไปรษณีย์และดำเนินการประชุมด้วยเอกสารที่เป็นสำเนาเย็บเล่มหรือแฟ้มเอกสารตามรูปแบบการประชุมทั่วไป (ไม่ยุ่งยากซับซ้อน-มีแนวทางปฏิบัติงานที่ชัดเจน)

เป็นงานที่มีความยุ่งยากซับซ้อนมาก ต้องประยุกต์ใช้ความรู้และประสบการณ์ในการกำหนดหรือปรับเปลี่ยนแนวทางปฏิบัติงานให้เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพการณ์ (26-30 คะแนน)

ประสานงานและดำเนินการจัดการประชุม (ค่อนข้างยาก) คณะกรรมการพิจารณาดำเน้่งทางวิชาการ และคณะกรรมการพิจารณากลั่นกรองคุณสมบัติและผลงานทางวิชาการซึ่งเป็นกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิทั้งภายในและภายนอกสถาบัน (หลากหลาย) โดย โดยจัดทำเอกสารประกอบการประชุมในรูปแบบ soft file ใช้แอปพลิเคชัน iTunes U ในระบบปฏิบัติการ IOS บน IPAD, MacBook และจัดส่งไฟล์ทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-Mail) เพื่อใช้ในการประชุมในระบบการประชุม E-Meeting (ยุ่งยากซับซ้อน-ประยุกต์ใช้ความรู้และประสบการณ์ในการปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับสภาพการณ์) ทำให้การประชุมมีประสิทธิภาพรวดเร็ว และประหยัดทรัพยากร

For Example:

การเขียนอธิบายที่สอดคล้องกับเกณฑ์

เกณฑ์ “การกำกับตรวจสอบ”

- ได้รับการกำกับ แนะนำ ตรวจสอบอย่างใกล้ชิด (1-5 คะแนน)
- ได้รับการกำกับ แนะนำ ตรวจสอบการปฏิบัติงานบ้าง (6-10 คะแนน)
- ได้รับการตรวจสอบ ติดตามความก้าวหน้าของการปฏิบัติงานเป็นระยะ ตามที่กำหนดในแผนปฏิบัติงาน (11-15 คะแนน)
- ได้รับการตรวจสอบ ติดตามผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานตาม แผนงาน/ โครงการ (16-20 คะแนน)

การเขียนอธิบายที่สอดคล้องกับเกณฑ์

การวิเคราะห์เกณฑ์ “การกำกับตรวจสอบ”

ระดับ	องค์ประกอบ	ความถี่
1-5	- ได้รับการกำกับ แนะนำ ตรวจสอบ	- อย่างใกล้ชิด
6-10	- ได้รับการกำกับ แนะนำ ตรวจสอบ <u>การปฏิบัติงาน</u>	- บ้าง
11-15	- ได้รับการตรวจสอบ ติดตาม <u>ความก้าวหน้าของการปฏิบัติงาน</u>	- เป็นระยะตามที่กำหนดในแผนปฏิบัติงาน
16-20	- ได้รับการตรวจสอบ ติดตาม <u>ผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงาน</u>	- ตามแผนงาน/ โครงการ

การเขียนอธิบายที่สอดคล้องกับเกณฑ์

ตัวอย่างการเขียนเพื่อสะท้อน “การกำกับตรวจสอบ”

รวบรวม ตรวจสอบ วิเคราะห์ และสรุปข้อมูลผลการปฏิบัติการะ
งานทางวิชาการประจำปี (ได้แก่ งานสอน ผลงานทางวิชาการ และ
งานบริการวิชาการ) ของบุคลากรสายวิชาการในแต่ละปีการศึกษา
โดยเสนอวิธีการดำเนินการด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ขั้นสูงที่ทำให้
การรายงานผลการปฏิบัติการะงานทางวิชาการมีประสิทธิภาพ
รวดเร็ว และถูกต้อง ตามกำหนดการและแผนการดำเนินงานก่อน
เสนอผู้อำนวยการกองและรองอธิการบดี (ได้รับการตรวจสอบ
ติดตามความก้าวหน้าของการปฏิบัติงานเป็นระยะตามที่กำหนด
ในแผนปฏิบัติงาน)

**For
Example:**

การเขียนอธิบายที่สอดคล้องกับเกณฑ์

ตัวอย่างการเปรียบเทียบการเขียนเพื่อสะท้อน “การกำกับตรวจสอบ”

ได้รับการกำกับ แนะนำ ตรวจสอบการปฏิบัติงานบ้าง
(6-10 คะแนน)

รวบรวม ตรวจสอบ วิเคราะห์ และสรุปข้อมูลผลการปฏิบัติการงานทางวิชาการประจำปี (ได้แก่ งานสอน ผลงานทางวิชาการ และงานบริการวิชาการ) ของบุคลากรสายวิชาการในแต่ละปีการศึกษาเพื่อเสนอหัวหน้างานตรวจสอบและให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการสรุปผลเพื่อนำไปแก้ไขสรุปรายงานให้ถูกต้อง (ได้รับการกำกับ แนะนำ ตรวจสอบการปฏิบัติงานบ้าง)

ได้รับการตรวจสอบ ติดตามความก้าวหน้าของการปฏิบัติงานเป็นระยะตามที่กำหนดในแผนปฏิบัติงาน
(11-15 คะแนน)

รวบรวม ตรวจสอบ วิเคราะห์ และสรุปข้อมูลผลการปฏิบัติการงานทางวิชาการประจำปี (ได้แก่ งานสอน ผลงานทางวิชาการ และงานบริการวิชาการ) ของบุคลากรสายวิชาการในแต่ละปีการศึกษาโดยเสนอวิธีการดำเนินการด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ชั้นสูงที่ทำให้การรายงานผลการปฏิบัติการงานทางวิชาการมีประสิทธิภาพ รวดเร็ว และถูกต้อง ตามกำหนดการและแผนการดำเนินงานก่อนเสนอผู้อำนวยการกองและรองอธิการบดี (ได้รับการตรวจสอบ ติดตามความก้าวหน้าของการปฏิบัติงานเป็นระยะตามที่กำหนดในแผนปฏิบัติงาน)

**For
Example:**

การเขียนอธิบายที่สอดคล้องกับเกณฑ์

เกณฑ์ “การตัดสินใจ”

- ✚ ในการทำงานมีการตัดสินใจบ้าง (1-5 คะแนน)
- ✚ ในการทำงานมีการตัดสินใจด้วยตนเองค่อนข้างมาก วางแผนและกำหนดแนวทาง แก้ไขปัญหาในงานที่รับผิดชอบ (6-10 คะแนน)
- ✚ ในการทำงานมีการตัดสินใจด้วยตนเองอย่างอิสระ สามารถปรับเปลี่ยนแนวทางและแก้ไขปัญหาในการทำงานที่รับผิดชอบ (11-15 คะแนน)
- ✚ ในการทำงานมีการตัดสินใจด้วยตนเองอย่างอิสระในการริเริ่มพัฒนาแนวทางและวิธีการปฏิบัติงาน (16-20 คะแนน)

การเขียนอธิบายที่สอดคล้องกับเกณฑ์

การวิเคราะห์เกณฑ์ “การตัดสินใจ”

ระดับ	องค์ประกอบที่ 1	องค์ประกอบที่ 2
1-5	- มีการตัดสินใจ <u>บ้าง</u>	-
6-10	- มีการตัดสินใจด้วยตนเอง <u>ค่อนข้างมาก</u>	- มีการวางแผนและกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหาในงานที่รับผิดชอบ
11-15	- มีการตัดสินใจด้วยตนเอง <u>อย่างอิสระ</u>	- สามารถปรับเปลี่ยนแนวทางและแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ
16-20	- มีการตัดสินใจด้วยตนเอง <u>อย่างอิสระ</u>	- ในการริเริ่มพัฒนาแนวทางและวิธีการปฏิบัติงาน

การเขียนอธิบายที่สอดคล้องกับเกณฑ์

ตัวอย่างการเขียนเพื่อสะท้อน “การตัดสินใจ”

ประสานงานและทาบตามผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งเป็นบุคคลภายนอกตามที่ประชุมคณะกรรมการพิจารณาตำแหน่งทางวิชาการคัดเลือกเพื่อแต่งตั้งเป็นคณะอนุกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อทำหน้าที่ประเมินผลงานทางวิชาการ และจริยธรรมและจรรยาบรรณทางวิชาการของผู้ขอตำแหน่งทางวิชาการทุกระดับตำแหน่ง และในกรณีที่ไม่สามารถแต่งตั้งผู้ทรงคุณวุฒิตามที่ประชุมคัดเลือกได้ เช่น ไม่สามารถติดต่อผู้ทรงคุณวุฒิได้ ผู้ทรงคุณวุฒิไม่รับทำหน้าที่ ผู้ทรงคุณวุฒิไม่อยู่ในบัญชีรายชื่อที่ ก.พ.อ. กำหนด หรือผู้ทรงคุณวุฒิไม่สามารถอ่านผลงานได้ทันตามกำหนด จะต้องแจ้งและขอให้ประธานอนุกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิเพิ่มเติม (มีการตัดสินใจด้วยตนเองค่อนข้างมาก) ทั้งนี้ ในการประสานงาน หากมีกรณีที่ผู้ทรงคุณวุฒิมีปัญหาหรือเงื่อนไข เช่น ขอย้ายกำหนดเวลาจัดส่งผลการประเมิน หรือขอข้อมูลเพิ่มเติมซึ่งไม่ขัดหรือแย้งกับข้อบังคับหรือมติที่ประชุม ผู้ปฏิบัติงานสามารถตัดสินใจภายใต้กรอบดังกล่าวได้ (มีการวางแผนและกำหนดแนวทาง แก้ไขปัญหาในงานที่รับผิดชอบ)

**For
Example:**

การเขียนอธิบายที่สอดคล้องกับเกณฑ์

ตัวอย่างการเปรียบเทียบการเขียนเพื่อสะท้อน “การตัดสินใจ”

ในการปฏิบัติงานมีการตัดสินใจบ้าง (1-5 คะแนน)	ในการปฏิบัติงานมีการตัดสินใจด้วยตนเองค่อนข้างมาก วางแผนและกำหนดแนวทาง แก้ไขปัญหาในงานที่ รับผิดชอบ (6-10 คะแนน)
<p>ประสานงานและทบทวนผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งเป็นบุคคลภายนอกตามที่ประชุม ก.พ.ว. คัดเลือกเพื่อแต่งตั้งเป็น อ.ก.พ.ว. ของผู้ขอตำแหน่งทางวิชาการทุกระดับตำแหน่ง <u>และในกรณีที่ผู้ทรงคุณวุฒิไม่รับทำหน้าที่ จะต้องแจ้งให้ประธาน อ.ก.พ.ว. พิจารณาคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิเพิ่มเติม (มีการตัดสินใจบ้าง) แต่ในกรณีที่ไม่สามารถติดต่อผู้ทรงคุณวุฒิได้ ผู้ทรงคุณวุฒิไม่อยู่ในบัญชีรายชื่อที่ ก.พ.อ. กำหนด หรือผู้ทรงคุณวุฒิไม่สามารถอ่านผลงานได้ทันตามกำหนด จะต้องรายงานให้หัวหน้ากลุ่มงานพิจารณาเสนอประธาน อ.ก.พ.ว. พิจารณาดำเนินการต่อไป</u></p>	<p>ประสานงานและทบทวนผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งเป็นบุคคลภายนอกตามที่ประชุม ก.พ.ว. คัดเลือกเพื่อแต่งตั้งเป็น อ.ก.พ.ว. ของผู้ขอตำแหน่งทางวิชาการทุกระดับตำแหน่ง <u>และในกรณีที่ไม่สามารถแต่งตั้งผู้ทรงคุณวุฒิตามที่ประชุมคัดเลือกได้ เช่น ไม่สามารถติดต่อผู้ทรงคุณวุฒิได้ ผู้ทรงคุณวุฒิไม่รับทำหน้าที่ ผู้ทรงคุณวุฒิไม่อยู่ในบัญชีรายชื่อที่ ก.พ.อ. กำหนด หรือผู้ทรงคุณวุฒิไม่สามารถอ่านผลงานได้ทันตามกำหนด จะต้องแจ้งและขอให้ประธานอนุกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิเพิ่มเติม (มีการตัดสินใจด้วยตนเองค่อนข้างมาก) ทั้งนี้ ในการประสานงาน หากมีกรณีที่ผู้ทรงคุณวุฒิมีปัญหาหรือเงื่อนไข เช่น ขอยกเว้นกำหนดเวลาจัดส่งผลการประเมิน หรือขอข้อมูลเพิ่มเติมซึ่งไม่ขัดหรือแย้งกับข้อบังคับหรือมติที่ประชุม ผู้ปฏิบัติงานสามารถตัดสินใจภายใต้กรอบดังกล่าวได้ (มีการวางแผนและกำหนดแนวทาง แก้ไขปัญหาในงานที่รับผิดชอบ)</u></p>

For Example:

ข้อสังเกตในฐานะผู้ปฏิบัติงาน

ข้อสังเกต

- การกำหนดจะเป็นประเมินในระดับใดไว้ก่อนเป็นเหมือนการตั้งธงไว้ล่วงหน้า (ต้องเลือกแบบประเมิน)
- ถ้าค่างานที่ประเมินได้มีระดับคะแนนอยู่ในระดับตำแหน่งที่สูงกว่าคนที่ครองตำแหน่งนั้นอยู่ จะเกิดอะไรขึ้น
- การบริหารงานบุคคลในมหาวิทยาลัยยังไม่คุ้นเคยกับการหมุนเวียนงาน (Job Rotation)
- การประเมินค่างานเป็นการประเมินเชิงคุณภาพที่ยังต้องอาศัยดุลยพินิจของกรรมการ ความน่าเชื่อถือ ความเที่ยงตรง และการเปรียบเทียบกันอาจทำได้ยาก

ข้อสังเกต (ต่อ)

- 💣 การประเมินค่างานควรวิเคราะห์เปรียบเทียบกับมาตรฐานการกำหนดตำแหน่ง หรือมาตรวัดอื่นที่องค์กรสร้างขึ้นด้วย ไม่ควรวิเคราะห์เปรียบเทียบกับงานเดิมและงานใหม่เพียงอย่างเดียว
- 💣 การกรอกแบบประเมินค่างานเพื่อกำหนดกรอบระดับตำแหน่งในระยะแรกอาจทำได้ยาก เพราะไม่สามารถกรอกงานเดิมได้
- 💣 ในระยะแรกของการกำหนดกรอบระดับตำแหน่งถ้ามีจำนวนตำแหน่งที่ระดับสูงมากกว่า จำนวนคนที่สามารถขึ้นดำรงตำแหน่งนั้นได้จะเกิดอะไรขึ้น (หรือหากคนมาทำงานไม่ได้จะเกิดอะไรขึ้น)

ข้อสังเกต (ต่อ)

- แบบประเมินในส่วนที่ต้องกรอกข้อมูล กับส่วนที่เป็นเกณฑ์การประเมินไม่สอดคล้องกัน กล่าวคือ ส่วนที่กรอกข้อมูลประกอบด้วยหัวข้อ หน้าที่และความรับผิดชอบของตำแหน่ง คุณภาพของงาน และความยุ่งยากและความซับซ้อนของงาน แต่ในส่วนเกณฑ์การประเมินมีการประเมินไม่มีการประเมินคุณภาพของงาน แต่มีหัวข้อการกำกับตรวจสอบ และการตัดสินใจเป็นเกณฑ์การประเมินด้วย

ถาม-ตอบ

สติของเรามักถูกนำไปใช้ในทางตำหนิคนอื่น
แก้ต่างให้กับตัวเอง หนีคือพฤติกรรมของคนโง่ที่อวดฉลาด
คนฉลาดที่แสวงง่กลับจะพยายามกดตัวเองให้ต่ำ
และใช้สติปกป้องคนอื่น
นี่คือการเสียสละผลประโยชน์ส่วนตัวที่เล็กน้อย
เพื่อผลประโยชน์ส่วนตัวที่ยิ่งใหญ่

...อُبคิ ทาคาชี...

การฝึกปฏิบัติ (Workshop)

เอกสารอ้างอิงหลัก

- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2552). คู่มือการประเมินค่างานประกอบการกำหนดตำแหน่งตำแหน่งประเภทอำนวยการ ระดับสูง ตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับเชี่ยวชาญและระดับทรงคุณวุฒิ และประเภททั่วไป ระดับทักษะพิเศษ ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551. นนทบุรี: สำนักพัฒนาระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทน สำนักงาน ก.พ. จังหวัดนนทบุรี.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2553). คู่มือวิเคราะห์งาน . นนทบุรี: สำนักพัฒนาระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทน สำนักงาน ก.พ. จังหวัดนนทบุรี.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2553). คู่มือการจัดทำแบบบรรยายลักษณะงาน. นนทบุรี: สำนักพัฒนาระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทน สำนักงาน ก.พ. จังหวัดนนทบุรี.

Thank you...