



ศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาสมรรถนะ
บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ

Uvun.

การประเมินผลงาน เพื่อกำหนดกรอบระดับตำแหน่งที่สูงขึ้น

วันศุกร์ที่ 24 พฤษภาคม 2567

มหาวิทยาลัยแม่โจ้



ปัทมา จักขุรัตน์
วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต
(วิทยาการคอมพิวเตอร์)
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่



ศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาสมรรถนะ
บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ

ปจว.ก.

ประเด็นการนำเสนอ

การกำหนดกรอบระดับตำแหน่ง

การวิเคราะห์งาน

การประเมินค่างาน

องค์ประกอบในการประเมินค่างาน

หลักเกณฑ์การประเมินค่างาน

เทคนิคการเขียนประเมินค่างาน

ข้อพึงระวังในการประเมินค่างาน



ศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาสมรรถนะ
บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ
ปจพม.

โครงสร้างตำแหน่งสายสนับสนุน

ประเภทผู้บริหาร (มี 2 ระดับ)	ประเภทวิชาชีพเฉพาะหรือ เชี่ยวชาญเฉพาะ (มี 5 ระดับ)	ประเภททั่วไป (มี 3 ระดับ)
1. ผู้อำนวยการ กอง/เทียบเท่า 2. ผู้อำนวยการ สำนักงาน อธิการบดี/ วิทยาเขต	1. ปฏิบัติการ 2.ชำนาญการ 3.ชำนาญการพิเศษ 4.เชี่ยวชาญ 5.เชี่ยวชาญพิเศษ (ปริญญาตรี ขึ้นไป)	1. ปฏิบัติงาน 2. ชำนาญงาน 3. ชำนาญงานพิเศษ (ต่ำกว่าปริญญาตรี)

(ประกาศ ก.พ.อ. เรื่อง มาตรฐานการกำหนดระดับตำแหน่งและการแต่งตั้งข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น
พ.ศ.2553)

การกำหนดระดับตำแหน่ง
และการแต่งตั้งข้าราชการ/
พนักงานมหาวิทยาลัยให้
ดำรงตำแหน่งสูงขึ้นจะต้อง
มีการกำหนดกรอบตำแหน่ง
ก่อนเสมอ เพื่อให้เกิดความ
เหมาะสมและเป็นธรรมใน
องค์กร



ศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาสมรรถนะ
บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ
ปจพ.ร.



ศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาสมรรถนะ
บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ
ปจว.น.

การกำหนดกรอบตำแหน่ง

กรอบตำแหน่ง หมายถึง การกำหนดระดับตำแหน่งและจำนวนตำแหน่งที่พึงมี
ในหน่วยงานบนหลักการยึดถืองานเป็นหลัก ซึ่งต้องมีการวิเคราะห์ภารกิจของ
หน่วยงานและการประเมินค่างาน โดยพิจารณาจากหน้าที่ความรับผิดชอบ คุณภาพ
ความยุ่งยากของงานในแต่ละตำแหน่ง รวมทั้งความรู้ ความสามารถและประสบการณ์
ที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งนั้นๆ เพื่อใช้เป็นกรอบในการแต่งตั้งบุคคลให้ดำรงตำแหน่ง
สูงขึ้น ให้เกิดความเหมาะสมและเป็นธรรม



ศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาสมรรถนะ
บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ
ปจท.

เงื่อนไขของการ
กำหนดระดับ
ตำแหน่งสูงขึ้น



ศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาสมรรถนะ
บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ
ปจวท.



ประกาศคณะกรรมการบริหารงานบุคคลมหาวิทยาลัยแม่โจ้
เรื่อง การกำหนดระดับตำแหน่งและการแต่งตั้งพนักงานมหาวิทยาลัยให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น
พ.ศ. ๒๕๕๕

ข้อ ๔ การกำหนดระดับตำแหน่งใดให้สูงขึ้น ตำแหน่งนั้นจะต้องมีหน้าที่และความ
รับผิดชอบ คุณภาพและความยุ่งยากของงานในตำแหน่งเพิ่มขึ้นหรือเปลี่ยนแปลงในสาระสำคัญถึงขนาด
ที่จะต้องกำหนดตำแหน่งเป็นระดับสูงขึ้น โดยต้องดำเนินการอย่างโปร่งใสภายใต้เงื่อนไขดังต่อไปนี้

- (๑) ต้องเป็นตำแหน่งตามที่กำหนดไว้ในมาตรฐานการจำแนกตำแหน่งพนักงาน
มหาวิทยาลัย
- (๒) ไม่มีผลให้มีการเพิ่มงบประมาณด้านค่าจ้างของบุคลากร
- (๓) ไม่มีผลทำให้อัตรากำลังเพิ่มขึ้น
- (๔) ต้องคำนึงถึงควมมีประสิทธิภาพ ความไม่ซ้ำซ้อนและความประหยัด



ข้อ ๕ การกำหนดระดับตำแหน่ง ต้องยึดหลักการวิเคราะห์ภารกิจของหน่วยงาน และประเมินค่างานเพื่อวัดคุณภาพของตำแหน่งตามลักษณะงาน หน้าที่และความรับผิดชอบ คุณภาพ และความยุ่งยากของงาน ความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ที่ต้องการในการปฏิบัติงาน

โดยกำหนดหลักเกณฑ์การวิเคราะห์ภารกิจของหน่วยงานและหลักเกณฑ์การประเมินค่า งานตามประเภทตำแหน่ง ดังต่อไปนี้

(๑) ตำแหน่งประเภททั่วไป ระดับชำนาญงาน และระดับชำนาญงานพิเศษ ตำแหน่ง ประเภทวิชาชีพเฉพาะหรือเชี่ยวชาญเฉพาะ ระดับชำนาญการ และระดับชำนาญการพิเศษ กำหนดให้มีได้ องค์ประกอบหลักในการประเมินค่างานและแบบประเมินค่างาน ดังนี้

- (ก) องค์ประกอบหลักในการประเมิน
 - (ก ๑) หน้าที่และความรับผิดชอบ
 - (ก ๒) ความยุ่งยากของงาน
 - (ก ๓) การกำหนดตรวจสอบ
 - (ก ๔) การตัดสินใจ



ศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาสมรรถ
บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ
ปจว.บ.

(๒) ตำแหน่งประเภทวิชาชีพเฉพาะหรือเชี่ยวชาญเฉพาะ ระดับเชี่ยวชาญ และระดับ

เชี่ยวชาญพิเศษ กำหนดให้มีได้เฉพาะหน่วยงานที่ปฏิบัติการกิจหลักของมหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นหน่วยงานที่
ทำหน้าที่สอน วิจัย ให้บริการทางวิชาการ และสำนักงานอธิการบดี โดยกำหนดองค์ประกอบหลักในการ
ประเมินค่างานสามด้าน ประกอบด้วยสิบองค์ประกอบย่อย ดังนี้

(ก) ด้านความรู้และทักษะที่จำเป็นในงาน

(ก ๑) ความรู้และความชำนาญงาน

(ก ๒) การบริหารการจัดการ

(ก ๓) การสื่อสารและปฏิสัมพันธ์

(ข) ด้านความสามารถในการตัดสินใจและแก้ปัญหา

(ข ๑) กรอบแนวความคิดในการแก้ปัญหา

(ข ๒) อิสระในการคิด

(ข ๓) ความท้าทายในงาน

(ค) ด้านภาระงานที่รับผิดชอบ

(ค ๑) การวิเคราะห์ข้อมูล

(ค ๒) อิสระในการปฏิบัติงาน

(ค ๓) ผลกระทบจากการปฏิบัติงาน

(ค ๔) ลักษณะงานที่ปฏิบัติงานของตำแหน่ง



ศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาสมรรถนะ
บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ

ปวศ.

(๓) ตำแหน่งประเภทวิชาชีพเฉพาะหรือเชี่ยวชาญเฉพาะ ระดับชำนาญการ

ระดับชำนาญการพิเศษ และระดับเชี่ยวชาญ ในกรณีปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าหน่วยงานที่มีลักษณะใช้วิชาชีพ

และไม่ได้ใช้วิชาชีพกำหนดองค์ประกอบหลักในการประเมินค่างาน ดังนี้

(ก) หน้าที่และความรับผิดชอบ

(ข) ความยุ่งยากของงาน

(ค) การกำกับตรวจสอบ

(ง) การตัดสินใจ

(จ) การบริหารจัดการ



ศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาสมรรถนะ
บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ
ปจว.



ประกาศคณะกรรมการบริหารงานบุคคลมหาวิทยาลัยแม่โจ้
เรื่อง การกำหนดระดับตำแหน่งและการแต่งตั้งพนักงานมหาวิทยาลัยให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น
พ.ศ. ๒๕๕๕

ข้อ ๙ หลักเกณฑ์และการแต่งตั้งบุคคลให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น ต้องเป็นตำแหน่งที่มหาวิทยาลัยได้ประเมินค่างานแล้ว ทั้งนี้ ให้พิจารณาจากองค์ประกอบดังต่อไปนี้

- (๑) การประเมินค่างาน
- (๒) ผลสัมฤทธิ์ของงาน
- (๓) ความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งที่จะประเมิน
- (๔) สำหรับตำแหน่งระดับชำนาญงาน ชำนาญงานพิเศษ ชำนาญการ ชำนาญการพิเศษ เชี่ยวชาญ เชี่ยวชาญพิเศษ จะต้องมียอดองค์ประกอบด้านผลงานที่แสดงความเป็น ผู้ชำนาญงาน ผู้ชำนาญงานพิเศษ ผู้ชำนาญการ ผู้ชำนาญการพิเศษ ผู้เชี่ยวชาญและผู้เชี่ยวชาญพิเศษ



ศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาสมรรถนะ
บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ
ปจว.ก.

องค์ประกอบในการพิจารณากำหนดระดับตำแหน่ง

1. ลักษณะของงาน



2. ระดับความรับผิดชอบของงาน



3. ระดับความยากง่ายของงาน





ศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาสมรรถนะ
บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ
ปจวท.

องค์ประกอบในการพิจารณากำหนดระดับตำแหน่ง

1. ลักษณะของงาน

ลักษณะและขอบเขตของงานที่จะต้องปฏิบัติในตำแหน่งที่กำหนดระดับให้สูงขึ้น ว่าต้องปฏิบัติงานในลักษณะใด ในบทบาทไหน โดยจะต้องสอดคล้องกับลักษณะงานที่กำหนดไว้ในมาตรฐานการจำแนกตำแหน่ง





ศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาสมรรถนะ
บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ
ปจวท.

องค์ประกอบในการพิจารณากำหนดระดับตำแหน่ง

2. ระดับความรับผิดชอบของงาน

ตำแหน่งนี้มีขอบเขตความรับผิดชอบแค่ไหน ระดับไหน โดยพิจารณา
จากสาระสำคัญ ดังนี้

การตัดสินใจ

ความอิสระ
ในการ
ปฏิบัติงาน

การบังคับ
บัญชา

ผลกระทบ
ของงาน



ศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาสมรรถนะ
บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ
ปจพท.

องค์ประกอบในการพิจารณากำหนดระดับตำแหน่ง

3. ระดับความยากง่ายของงาน

การแสดงให้เห็นคุณภาพของงานว่ามีคุณภาพอยู่ในระดับใด โดยพิจารณาจาก

- ✓ ความรู้และประสบการณ์ที่จำเป็นในงาน
- ✓ แนวทางการทำงาน
- ✓ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
- ✓ ความยุ่งยากซับซ้อนของงาน
- ✓ ความหลากหลายของงาน



การวิเคราะห์งาน (Job Analysis)

ในการเสนอขอแต่งตั้งบุคคลให้ดำรงตำแหน่งเป็นระดับสูงขึ้น หน่วยงานจะต้องมีกำหนดกรอบตำแหน่งคือ มีการกำหนดระดับตำแหน่งและจำนวนตำแหน่งที่พึงมีในหน่วยงานให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับภารกิจของหน่วยงานโดยผ่านกระบวนการวิเคราะห์งานมาก่อน จากนั้นจึงจะทำการประเมินค่างาน



ศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาสมรรถนะ
บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ
ป.ช.บ.



ศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาสมรรถนะ
บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ
ปจวท.

การวิเคราะห์งาน (Job Analysis)

การวิเคราะห์งาน มีความสำคัญต่อการทำงานโดยรวมของหน่วยงาน เป็นพื้นฐานในการบริหารงานบุคคลหลายเรื่อง เช่น การออกแบบงาน การแยกประเภทงาน การเพิ่มงาน การขยายงาน เป็นต้น

การวิเคราะห์งาน หมายถึง กระบวนการในการจัดการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะงาน หน้าที่ความรับผิดชอบ เกี่ยวกับงานอย่างมีระบบ พร้อมทั้งลักษณะเฉพาะของบุคคลที่เหมาะสมกับงานในด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะและองค์ประกอบอื่น ๆ ที่ต้องการสำหรับงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายองค์กร

(ประกาศ ก.พ.อ., 2553)



ศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาสมรรถนะ
บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ
ปจวท.

การวิเคราะห์งาน

- เพื่อจัดทำคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description)
- เพื่อการแยกประเภทงาน (Job Classification)
- **เพื่อการประเมินค่างาน (Job Evaluation)**
- เพื่อปรับโครงสร้างการออกแบบงาน (Job Design Restructuring)
- เพื่อกำหนดคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน และคุณลักษณะเฉพาะของงาน (Personnal Requirement / Specification)



ศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาสมรรถนะ
บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ
ปจว.ก.

การวิเคราะห์งาน

- เพื่อประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal)
- เพื่อการเลื่อนตำแหน่ง (Worker Mobility)
- เพื่อวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning)
- เพื่อกำหนดวิธีการทำงาน (Work Method)

(สุภาพร พิศาลบุตร, 2544)



ศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาสมรรถนะ
บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ
ปจวท.

การวิเคราะห์งานเพื่อกำหนดระดับตำแหน่ง

การวิเคราะห์งานเพื่อกำหนดระดับตำแหน่ง จะวิเคราะห์ข้อมูลส่วนที่
เกี่ยวข้อง 4 ส่วน คือ

- 1) วิเคราะห์โครงสร้าง ภารกิจ ความสัมพันธ์ของตำแหน่ง
- 2) วิเคราะห์ลักษณะงาน หน้าที่ความรับผิดชอบ
- 3) วิเคราะห์คุณภาพและความยุ่งยากซับซ้อนของงาน
- 4) การจัดทำแบบบรรยายลักษณะงาน (Job Description)



ศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาสมรรถนะ
บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ
ปจวท.

การวิเคราะห์งานเพื่อกำหนดระดับตำแหน่ง

1) วิเคราะห์โครงสร้าง ภารกิจ ความสัมพันธ์ของตำแหน่ง

เป็นการรวบรวมข้อมูลขององค์กร และวิเคราะห์ถึงเหตุผลความจำเป็นของการมีตำแหน่งนั้น โดยอาจแสดงความเชื่อมโยงกับแผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ กรอบของกฎหมาย แผนงาน/โครงการ/งบประมาณ เป็นต้น หรืออาจแสดงให้เห็นถึงโครงสร้างการจัดส่วนราชการภายใน สายบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ในแนวนอนและแนวตั้งของตำแหน่งในโครงสร้างของหน่วยงานนั้น ๆ



ศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาสมรรถนะ
บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ
ปจวท.

การวิเคราะห์งานเพื่อกำหนดระดับตำแหน่ง

2) วิเคราะห์ลักษณะงาน หน้าที่ความรับผิดชอบ

เป็นการวิเคราะห์ถึงกระบวนการ ขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติงาน ลักษณะงานที่ปฏิบัติ เพื่อจะได้พิจารณากำหนดสายงาน และคุณสมบัติที่จะแต่งตั้งให้มาดำรงตำแหน่งได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งกระบวนการดังกล่าวสมควรให้มีการปรับบทบาทภารกิจของหน่วยงานหรือปรับปรุงขั้นตอนและวิธีการทำงานใหม่ เพื่อเพิ่มขนาดความรับผิดชอบ การขยายงานของตำแหน่ง



ศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาสมรรถนะ
บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ
ปจวท.

การวิเคราะห์งานเพื่อกำหนดระดับตำแหน่ง

3) วิเคราะห์คุณภาพและความยุ่งยากซับซ้อนของงาน

เป็นการวิเคราะห์ถึงระดับความรับผิดชอบ ระดับการตัดสินใจ ระดับของผลกระทบ และระดับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในงาน การวิเคราะห์ในส่วนนี้อาจจะพิจารณาตัวผลผลิตหรือผลลัพธ์ของการทำงาน การใช้ความรู้ความสามารถและประสบการณ์ที่ตำแหน่งนั้นต้องการ ขั้นตอนหรือวิธีปฏิบัติที่ยุ่งยากหรือเทคนิควิธีการที่ซับซ้อน มีการใช้ความคิดริเริ่มที่ต้องการในงานมากน้อยเพียงใด และหากเทียบกับหน่วยงานหรือองค์กรอื่น มีความเหมือนกันหรือต่างกันอย่างไร ทั้งนี้ ต้องเป็นการพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานในปัจจุบัน



ศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาสมรรถนะ
บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ
ปจวท.

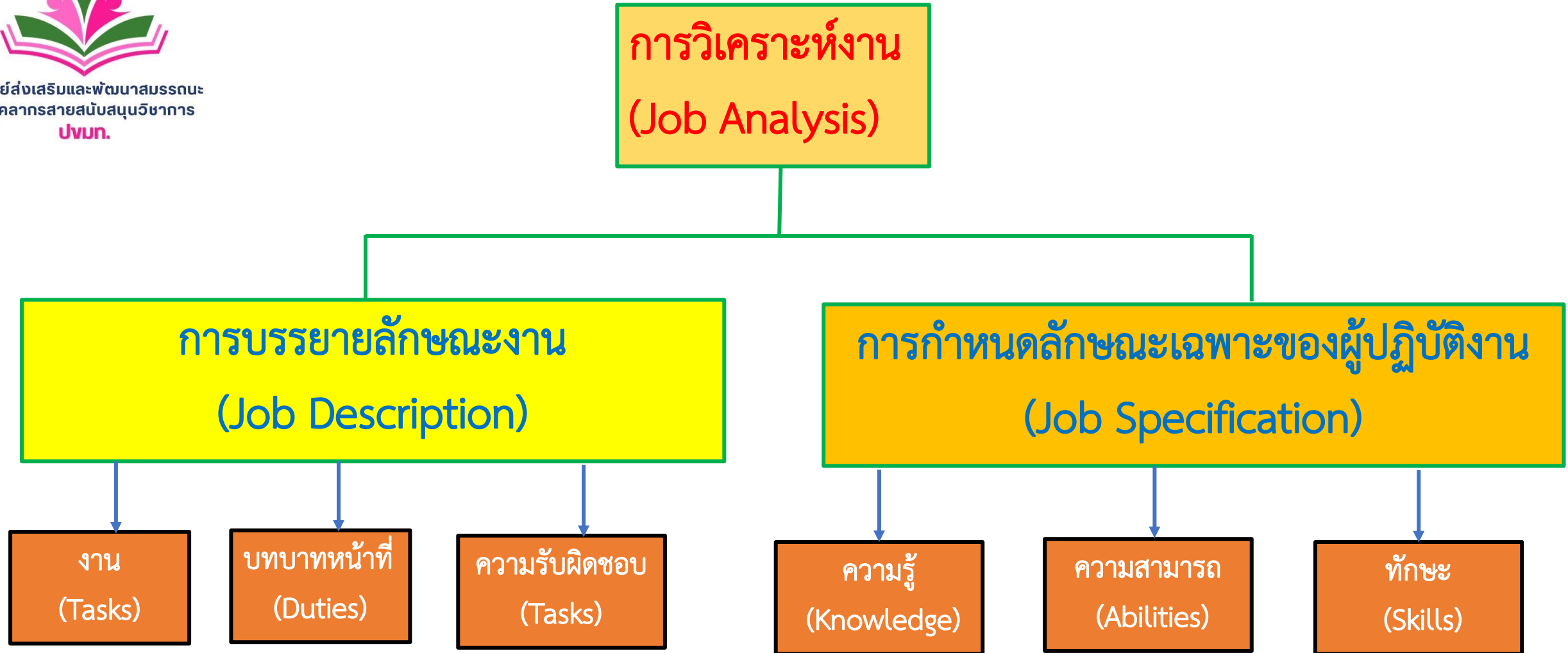
การวิเคราะห์งานเพื่อกำหนดระดับตำแหน่ง

4) การจัดทำแบบบรรยายลักษณะงาน (Job Description)

เป็นผลผลิตจากการวิเคราะห์งานเพื่อกำหนดตำแหน่ง โดยได้จากการประมวลผลของการวิเคราะห์ข้อมูลดังกล่าวข้างต้น และนำมาเขียนเป็นลักษณะงานที่ปฏิบัติและหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่ง อีกทั้งคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง นั้น ๆ ในลักษณะแบบบรรยายลักษณะงานไว้ เพื่อใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลในหน่วยงาน หากเป็นการปรับปรุงระดับตำแหน่งให้เป็นระดับสูงขึ้น ลักษณะหน้าที่ความรับผิดชอบและคุณภาพของงานต้องเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งจำเป็นต้องเขียนแบบบรรยายลักษณะงานขึ้นใหม่ เพื่อใช้ในการพิจารณาประเมินค่างาน

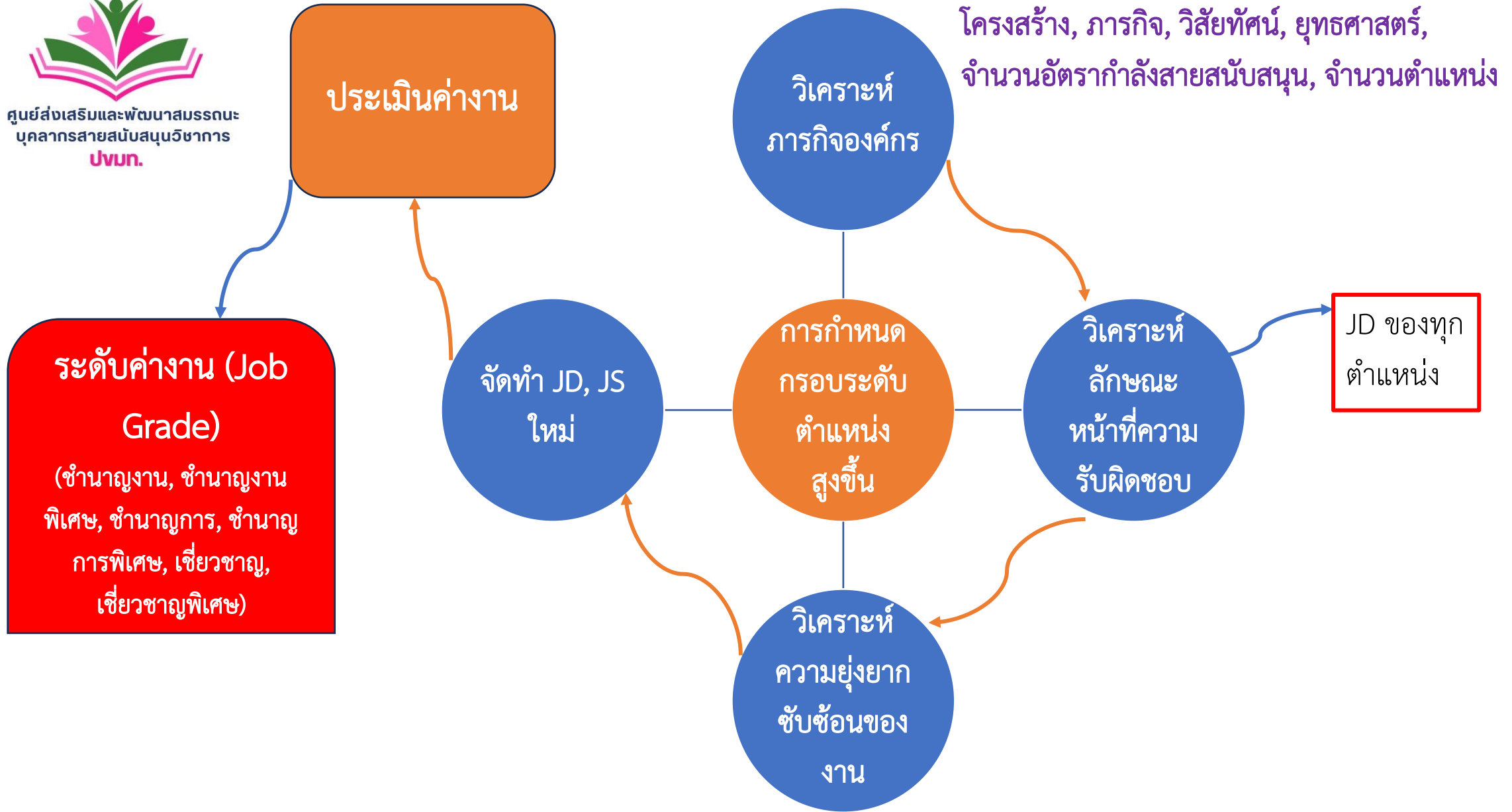


ศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาสมรรถนะ
บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ
ปจพท.





ศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาสมรรถนะ
บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ
ปจพ.ก.





ศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาสมรรถนะ
บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ
ปจวท.

การประเมินค่างาน (Job Evaluation)

การประเมินค่างาน เป็นการประเมินคุณภาพงานของตำแหน่ง หรือการจัดลำดับชั้นงาน (Ranking) หรือตีค่างาน เพื่อกำหนดระดับตำแหน่งที่สมเหตุสมผลและเป็นธรรม **โดยนางงามาวิเคราะห์** ลักษณะหน้าที่ ความรับผิดชอบ และความยุ่งยากของงานที่เป็นปัจจุบัน (สำนักงาน ก.พ. , 2552)

การประเมินค่างาน หมายถึง กระบวนการวัดคุณค่าของงาน โดยนางงามาเปรียบเทียบกัน ภายใต้องค์ประกอบที่เป็นตัววัดหลัก (หน้าที่ความรับผิดชอบ, ความยุ่งยากของงาน, การกำกับตรวจสอบ , การตัดสินใจ) เพื่อตีค่างาน (ก.พ.อ. , 2553)

การประเมินค่างาน (Job Evaluation) หมายถึง กระบวนการซึ่งจัดทำขึ้นอย่างเป็นระบบ เพื่อที่จะประเมินค่าหรือตีค่างานของงานใดงานหนึ่งเปรียบเทียบกับงานอื่น ๆ ในองค์กร (สุภาพร พิศาลบุตร, 2544)



ศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาสมรรถนะ
บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ
ปจวท.

การประเมินค่างาน (Job Evaluation)

การประเมินค่างานเป็นเทคนิคหรือวิธีการที่ใช้ในการกำหนดระดับตำแหน่งหรืออัตรา
การจ่ายค่าตอบแทนสำหรับผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ ในองค์กร บนหลักการที่ยึดถือ
“งานเป็นหลัก” (Rank – in – Job)

การประเมินค่างาน จะเป็นการเปรียบเทียบความสำคัญ ความยาก และคุณภาพของ
งานในความรับผิดชอบของตำแหน่งต่าง ๆ ในองค์กรเดียวกัน เพื่อประโยชน์ในการกำหนด
ระดับตำแหน่ง หรืออัตราค่าตอบแทนของตำแหน่งงานต่างๆ ที่เป็นระบบ เหมาะสมและเป็น
ธรรมและเป็นที่ยอมรับของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร ตามหลักการ “งานเท่ากัน จ่ายให้เท่ากัน”
(Equal Pay for work of Equal Value)

(สำนักงาน ก.พ., 2552)



ศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาสมรรถนะ
บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ
ปจวท.

การประเมินค่างานจะต้องทำเมื่อไหร่ ?



เมื่อมีการกำหนดตำแหน่งใหม่ในหน่วยงาน



เมื่อตำแหน่งเดิมหน้าที่ความรับผิดชอบและคุณภาพงานเปลี่ยนไป

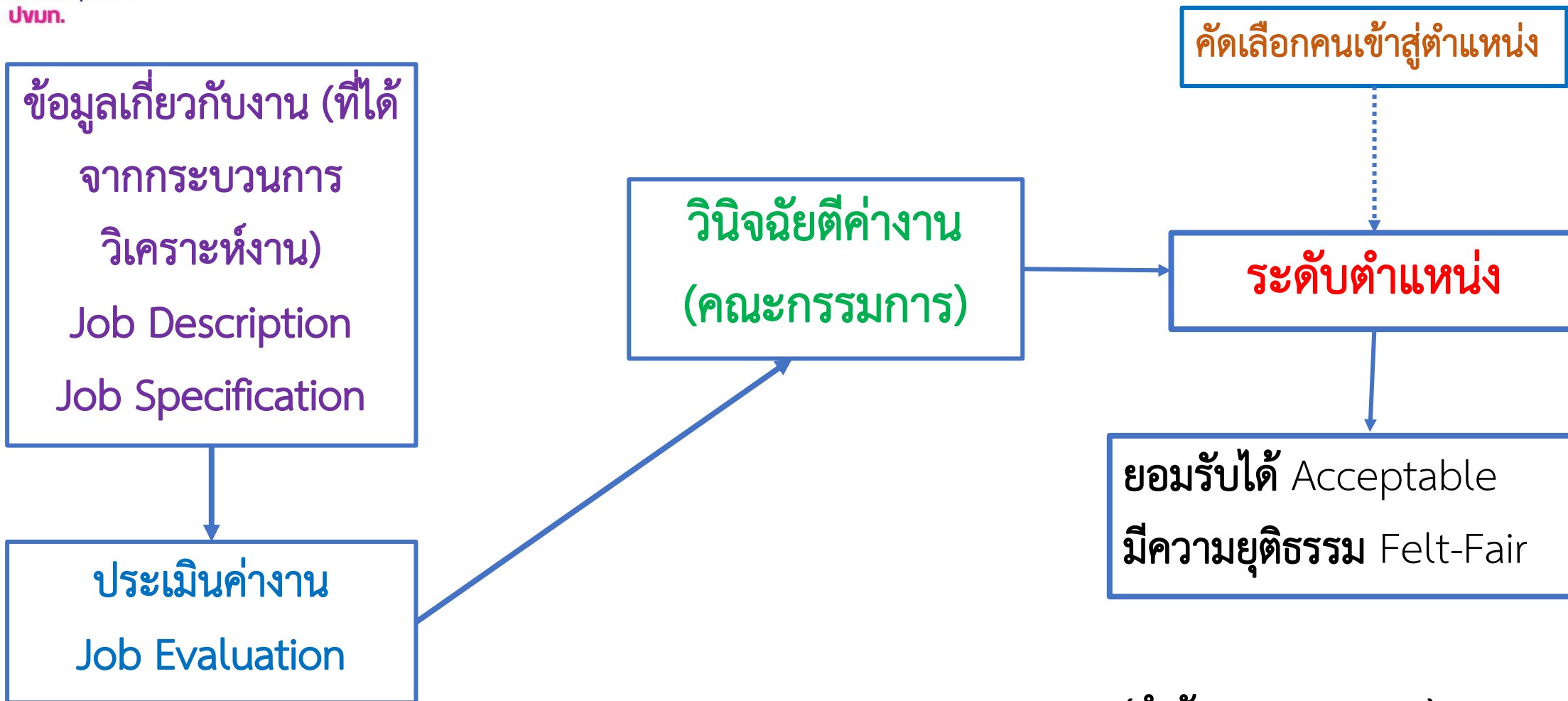


เมื่อต้องจัดระดับตำแหน่งเพื่อกำหนดค่าตอบแทนที่เป็นธรรม



ศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาสมรรถนะ
บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ
ปจว.บ.ค.

กระบวนการประเมินค่างาน



(สำนักงาน ก.พ.,2552)



ศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาสมรรถนะ
บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ

Uvvn.

เทคนิควิธีการประเมินค่างาน

เทคนิคและวิธีการประเมินค่างานตำแหน่งต่าง ๆ อาจแยกออกได้ 2 ประเภท

ดังนี้

1. ประเภทที่ใช้วิธีการวิเคราะห์อย่างง่าย ๆ (Simple Analytical Methods)
2. ประเภทที่ใช้วิธีการวิเคราะห์ที่ยุ่งยากซับซ้อน (Complex Analytical Methods)



ศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาสมรรถนะ
บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ

ปจวท.

เทคนิคและวิธีการประเมินค่างาน

1. ประเภทที่ใช้วิธีการวิเคราะห์อย่างง่าย ๆ (Simple Analytical Methods)

(1) การจัดลำดับงาน (Job Ranking Method)

เป็นวิธีประเมินความสำคัญของงานของแต่ละตำแหน่ง โดยเรียงลำดับตำแหน่งที่มีอยู่ และพิจารณาเปรียบเทียบจากลักษณะงานหรือความสำคัญของงานตามรายละเอียดหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่ง (Job Description) ในการประเมินเพื่อจัดลำดับงาน จะประเมินลักษณะงานว่างานนั้น สำคัญเท่าเทียบกับงานอื่น สำคัญกว่างานอื่น สำคัญน้อยกว่างานอื่น



ศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาสมรรถนะ
บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ
ปจวท.

ตัวอย่างการจัดลำดับงาน

ตำแหน่งที่มีอยู่ทั้งหมด
ตำแหน่ง
ผู้จัดการ
พนักงานพิมพ์ดีด
พนักงานบัญชี
สมุหบัญชี
พนักงานพัสดุ



เมื่อจัดลำดับแล้ว
ตำแหน่ง
ผู้จัดการ
สมุหบัญชี
พนักงานบัญชี
พนักงานพัสดุ
พนักงานพิมพ์ดีด



ศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาสมรรถนะ
บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ

Uvvn.

เทคนิคและวิธีการประเมินค่างาน

(2) การจับคู่เปรียบเทียบ (Paired Comparison Method)

เป็นวิธีการประเมินค่างานในลักษณะส่วนรวมคล้ายกับการจัดลำดับงาน แต่มีความละเอียด และเป็นระบบมากกว่า วิธีการจับคู่เปรียบเทียบดำเนินการโดยการนำงานของแต่ละตำแหน่งมาเปรียบเทียบกับงานของตำแหน่งอื่น ๆ ที่จะทำการประเมินเป็นคู่ ๆ แล้วกำหนดคะแนนตามความสำคัญ โดยนำผลรวมของคะแนนที่ได้จากการเปรียบเทียบทั้งหมดมาจัดเรียงเพื่อกำหนดตำแหน่งต่อไป



ศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาสมรรถนะ
บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ
Jvun.

ตัวอย่างการจับคู่เปรียบเทียบ

สมมุติกำหนดการให้คะแนนในการจับคู่เปรียบเทียบ ดังนี้

- สำคัญกว่างานที่เปรียบเทียบ ได้คะแนน 3 คะแนน
- สำคัญเท่าเทียมกับงานที่เปรียบเทียบ ได้คะแนน 2 คะแนน
- สำคัญน้อยกว่างานที่เปรียบเทียบ ได้คะแนน 1 คะแนน

ตำแหน่ง	ผู้จัดการ	พนักงาน พิมพ์ดีด	พนักงานบัญชี	สมุห์บัญชี	พนักงานพัสดุ	คะแนน
ผู้จัดการ		3	3	3	3	12
พนักงานพิมพ์ดีด	1		1	1	1	4
พนักงานบัญชี	1	3		1	2	7
สมุห์บัญชี	1	3	3		3	10
พนักงานพัสดุ	1	3	2	1		7



เทคนิคและวิธีการประเมินค่างาน

(3) การจำแนกงาน (Job Classification Method หรือ Grading Method)

เป็นวิธีการประเมินค่างานในลักษณะส่วนรวมเช่นเดียวกับการจัดลำดับงาน และการจับคู่เปรียบเทียบกัน แต่มีวิธีดำเนินการไปในลักษณะตรงข้ามกัน โดยจะกำหนดระดับหรือนิยามของงานในแต่ละตำแหน่งไว้ก่อน ที่เรียกว่า “ชั้นงาน” เป็นมาตรฐานชั้นงานไว้ หลังจากจึงคัดเลือกตำแหน่งที่มีลักษณะเป็นงานหลักหรือตำแหน่งหลัก (Bench-Mark หรือ Key Job) เป็นตัวยืนในการกำหนดตำแหน่งที่จะประเมินมาเปรียบเทียบความสำคัญกับงานหลักหรือตำแหน่งหลักดังกล่าว เพื่อพิจารณาจัดเข้าชั้นงานที่กำหนดไว้ข้างต้น ถ้าเห็นว่างานนั้น

- **สำคัญกว่า** ก็กำหนดให้เป็นตำแหน่งระดับสูงกว่า
- **สำคัญเท่าเทียมกัน** ก็กำหนดให้เป็นตำแหน่งระดับเดียวกัน
- **สำคัญน้อยกว่า** ก็กำหนดให้เป็นตำแหน่งระดับต่ำกว่า



ตัวอย่างการจำแนกงาน

ระดับ	นิยาม
1	งานง่าย ๆ ใคร ๆ ก็ทำได้ <u>(พนักงานพิมพ์ดีด)</u>
2	งานง่าย ๆ และมีระเบียบวิธีการวางไว้แน่นอน ซึ่งสามารถจะปฏิบัติได้หลังจากได้มีการฝึกอบรม ประมาณ 2-3 สัปดาห์ งานที่ปฏิบัติจะถูกควบคุมตรวจสอบอย่างใกล้ชิด <u>(พนักงานพัสดุ)</u>
3	งานที่มีระเบียบ วิธีการวางไว้แน่นอน แต่มีความยุ่งยาก ผู้ปฏิบัติจะต้องมีความรู้พอสมควร และงานที่ปฏิบัติจะได้รับการตรวจสอบเป็นครั้งคราว <u>(พนักงานบัญชี)</u>
4	งานที่ปฏิบัติโดยอิสระ ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์บ้าง แต่ลักษณะใกล้เคียงกับกฎและระเบียบที่วางไว้แล้ว <u>(สมุหบัญชี)</u>
5	งานที่มีลักษณะประจำ แต่ผู้ปฏิบัติจะต้องแก้ไขปัญหาที่ไม่ตรงกัน ลักษณะประจำอาจมีการควบคุมบังคับบัญชาผู้อื่นบ้าง <u>(ผู้จัดการ)</u>



ศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาสมรรถนะ
บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ
ปจวท.

เทคนิคและวิธีการประเมินค่างาน

2. ประเภทที่ใช้วิธีการวิเคราะห์ที่ยุ่ยากซับซ้อน (Complex Analytical Methods)

(1) การให้คะแนนองค์ประกอบ (Point Assessment หรือ Point Rating System)

เป็นการพิจารณางานในแต่ละตำแหน่งภายใต้องค์ประกอบที่กำหนดไว้ และในแต่ละองค์ประกอบมีการกำหนดระดับการให้คะแนนหรือหน่วยวัด (Scale) ไว้ด้วย เพื่อเป็นหน่วยวัดมาตรฐานใช้ สำหรับการประเมินค่าของทุกตำแหน่งเพื่อเป็นมาตรฐานเดียวกัน มีขั้นตอนดำเนินการดังนี้



ศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาสมรรถนะ
บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ
ปจวท.

เทคนิคและวิธีการประเมินค่างาน

1) กำหนดองค์ประกอบของงานหรือตำแหน่ง โดยทั่วไป ได้แก่ ความรับผิดชอบในการบังคับบัญชา การตัดสินใจ การควบคุมตรวจสอบที่ได้รับ ความยุ่งยากของงาน การติดต่อประสานงาน ความคิดริเริ่มที่ต้องใช้ประสบการณ์ ฯลฯ

2) กำหนดน้ำหนักของคะแนนในแต่ละองค์ประกอบ และระดับของคะแนนในแต่ละองค์ประกอบ

3) วิเคราะห์งานโดยเลือกตำแหน่งที่เป็นตำแหน่งหลัก (Key Job) มาทดลองวิเคราะห์เพื่อทดสอบความถูกต้อง

4) กำหนดระดับตำแหน่งตามคะแนนที่ได้ โดยจัดทำเป็นรูปตาราง (Conversion table) เพื่อใช้เป็นหลักในการกำหนดระดับตำแหน่งต่อไป

วิธีนี้มีความเที่ยงตรง น่าเชื่อถือ เนื่องจากมีการวัดรายละเอียดของงานที่สามารถจำแนกเป็นจำนวนได้ แต่ใช้เวลาในการพิจารณามากและต้องอาศัยความชำนาญในการศึกษางานโดยละเอียด



ศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาสมรรถนะ
บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ
ปจวท.

ตัวอย่าง

เทคนิคและวิธีการประเมินค่างาน

การนิยามองค์ประกอบที่จะใช้ในการพิจารณากำหนดระดับตำแหน่ง เช่น

องค์ประกอบ – การตัดสินใจ

องค์ประกอบนี้ ได้แก่ ความรับผิดชอบของผู้ดำรงตำแหน่ง จะต้องตัดสินใจในเรื่องเกี่ยวกับงาน
ในหน้าที่ของตน รวมทั้งตัดสินใจที่มีลักษณะเป็นการแนะนำให้เกิดผลในทางปฏิบัติ โดยจะกำหนดระดับ
ต่าง ๆ ของการตัดสินใจ ไว้เป็นระดับ เช่น ระดับ 1-9



ตัวอย่าง การกำหนดนิยามองค์ประกอบที่จะใช้ในการกำหนดระดับตำแหน่ง

ระดับ	นิยาม
1	การตัดสินใจอยู่ในวงจำกัด โดยลักษณะของงานมีลักษณะเป็นงานประจำวัน
2	มีการตัดสินใจบ้าง แต่อยู่ในกรอบหรือขอบเขตนโยบายที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน
3	มีการตัดสินใจที่ยุ่งยากและสำคัญภายในกรอบและขอบเขตของนโยบายที่กำหนดไว้
4	การตัดสินใจที่มีผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงในวิธีการหรือการเปลี่ยนแปลงนโยบายที่สำคัญ
5	การตัดสินใจในนโยบายหลักหรือทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง สร้างหรือกำหนดนโยบายใหม่ขึ้นมา



ตัวอย่าง การกำหนดน้ำหนักคะแนนและระดับคะแนนของแต่ละองค์ประกอบ

องค์ประกอบ	ระดับคะแนน					คะแนนเต็ม
	1	2	3	4	5	
การตัดสินใจ	16	24	32	40	48	48
ระดับความรับผิดชอบ	20	30	40	50	60	60
การควบคุมตรวจสอบ	12	18	25	31	37	37
ความยุ่งยากของงาน	20	30	40	50	60	60
ความคิดริเริ่มที่ต้องใช้	10	20	30	40	50	50
รวมคะแนนเต็ม						255

เทคนิคและวิธีการประเมินค่างาน

(2) การเปรียบเทียบองค์ประกอบ (Factor Comparison System)

เป็นประเมินวิธีการค่างานของแต่ละตำแหน่งภายใต้องค์ประกอบที่กำหนดไว้ โดยเปรียบเทียบงานของแต่ละตำแหน่งกับตำแหน่งอื่น ๆ ที่ละคู่ ว่าสำคัญกว่า-สำคัญเท่าเทียมกัน-สำคัญน้อยกว่า การเปรียบเทียบจะเป็นการเปรียบเทียบแต่ละองค์ประกอบ ผลรวมที่ได้จะนำมาเรียงกันเพื่อกำหนดระดับตำแหน่งต่อไป

สมมติว่าเรากำหนดองค์ประกอบของตำแหน่งงาน 2 องค์ประกอบ ได้แก่

- ความชำนาญงาน
- ความรับผิดชอบ

เมื่อกำหนดองค์ประกอบแล้ว ก็จะทำตารางเพื่อเปรียบเทียบงานของตำแหน่งที่ละคู่ ดังนี้



ศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาสมรรถนะ
บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ

ปจวท.

ตัวอย่าง การเปรียบเทียบองค์ประกอบ - ความชำนาญการ

ตำแหน่ง	ผู้จัดการ	พนักงาน พิมพ์ดีด	พนักงานบัญชี	สมุหบัญชี	คะแนนรวม
ผู้จัดการ		3	3	2	8
พนักงาน พิมพ์ดีด	1		1	1	2
พนักงานบัญชี	1	3		1	5
สมุหบัญชี	2	3	3		8



ตัวอย่าง การเปรียบเทียบองค์ประกอบ - ความรับผิดชอบ

ศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาสมรรถนะ
บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ

ปจวท.

ตำแหน่ง	ผู้จัดการ	พนักงาน พิมพ์ดีด	พนักงานบัญชี	สมุห์บัญชี	คะแนนรวม
ผู้จัดการ		3	3	3	9
พนักงาน พิมพ์ดีด	1		1	1	3
พนักงานบัญชี	1	3		1	5
สมุห์บัญชี	1	3	3		7



ศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาสมรรถนะ
บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ
ปจวท.

เมื่อรวมคะแนนแล้วก็จะนำมาเรียงระดับตำแหน่งตามค่าของระดับคะแนน

ลำดับที่	ตำแหน่ง	คะแนน
1	ผู้จัดการ	17
2	สมุหบัญชี	15
3	พนักงานบัญชี	10
4	พนักงานพิมพ์ดีด	5



ศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาสมรรถนะ
บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ
ปจวท.

วิธีการประเมินค่างาน

(3) การประเมินองค์ประกอบ (Factor Evaluation System หรือ FES)

เป็นวิธีการที่ใช้พิจารณากำหนดตำแหน่งหรือความสำคัญของงานในตำแหน่งที่มีใช้ตำแหน่งหัวหน้างาน หรืองานที่มีผู้ร่วมปฏิบัติงานไม่เกิน 3 คน และจะต้องเป็นงานที่ปฏิบัติในสำนักงาน โดยไม่คำนึงถึงปริมาณที่ปฏิบัติ แต่จะคำนึงถึงลักษณะงานเพียงอย่างเดียว

การกำหนดตำแหน่งด้วยวิธีการนี้ก็จะใกล้เคียงกับวิธีการให้คะแนนองค์ประกอบ คือ มีการกำหนดองค์ประกอบที่จะใช้วัดหรือประเมินตำแหน่งขึ้นมา และทำการวิเคราะห์หน้าที่และความรับผิดชอบของตำแหน่งต่าง ๆ ตามองค์ประกอบของคะแนนทั้งหมดของตำแหน่งนั้น ๆ ไปเปรียบเทียบกับตาราง ซึ่งจะกำหนดออกมาว่าเป็นตำแหน่งระดับใด



ศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาสมรรถนะ
บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ
ปจวท.

การประเมินค่างานที่มหาวิทยาลัยใช้ในปัจจุบันคือ
เทคนิคการประเมินค่างานแบบการให้คะแนนองค์ประกอบ
หรือ Point Rating System



หลักการประเมินค่างาน

1. **ต้องเข้าใจงาน** - ผู้ประเมินต้องมีความเข้าใจลักษณะงานที่ปฏิบัติ โดยจะต้องมีการวิเคราะห์งาน (Job Analysis) พิจารณาน้ำหนักความรับผิดชอบของตำแหน่งที่จะประเมินว่าจำเป็นต้องใช้ผู้มีความสามารถอย่างไรมาดำรงตำแหน่ง หากไม่เข้าใจงานจะไม่สามารถประเมินได้อย่างถูกต้อง

2. **ประเมินค่างาน ไม่ใช่ ประเมินค่าคน**- ในการประเมินค่างานจะต้องคำนึงถึง “งานของตำแหน่ง” เท่านั้น ไม่ใช่ ประเมินบุคคลที่ครองตำแหน่ง หรือการประเมินบุคคลเพื่อเลื่อนตำแหน่ง หรือการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคล



ศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาสมรรถนะ
บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ

ปจพท.

หลักการประเมินค่างาน

3. **มีมาตรฐาน** - ในการกำหนดองค์ประกอบในการประเมินค่างานนั้น จะต้องสะท้อนกับงานปัจจุบัน และสอดคล้องกับโครงสร้างค่าตอบแทน หรือระดับตำแหน่งที่เป็นมาตรฐานกลาง
4. **ไม่มีอคติ** - ผู้ประเมินจะต้องมีการดำเนินการวิเคราะห์งาน และตีค่างานของตำแหน่งอย่างเป็นธรรม โดยไม่นำความรู้สึกส่วนตัวมาพิจารณาประเมินค่างาน
5. **ตรวจสอบให้แน่ใจ** - เพื่อความเที่ยงตรงและแม่นยำในการประเมินค่างาน ในขั้นตอนสุดท้ายควรตรวจสอบวัตถุประสงค์หลักของงานที่บ่งบอกลักษณะที่ปฏิบัติของตำแหน่งว่าตรงกับหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งหรือไม่ ตลอดจนตรวจสอบความสอดคล้องกับการประเมินค่างานแต่ละองค์ประกอบ และอาจต้องมีการตรวจสอบความสัมพันธ์หรือเทียบเคียงกับตำแหน่งอื่นในองค์กรหรือนอกองค์กรด้วย



ศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาสมรรถนะ
บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ
ปวช.

องค์ประกอบหลักในการประเมินค่างาน

ชำนาญงาน ชำนาญงานพิเศษ) ชำนาญการ ชำนาญการพิเศษ	เชี่ยวชาญ เชี่ยวชาญพิเศษ
■ หน้าที่และความรับผิดชอบ ■ ความยุ่งยากของงาน ■ การกำกับตรวจสอบ ■ การตัดสินใจ	■ ด้านความรู้และทักษะที่จำเป็นในงาน - ความรู้ความชำนาญงาน - การบริหารจัดการ - การสื่อสารและปฏิสัมพันธ์ ■ ด้านความสามารถในการตัดสินใจและแก้ปัญหา - กรอบแนวคิดในการแก้ปัญหา - อิสระในการคิด - ความท้าทายในงาน ■ ด้านภาระงานที่รับผิดชอบ - การวิเคราะห์ข้อมูล - อิสระในการปฏิบัติงาน - ผลกระทบจากการปฏิบัติงาน - ลักษณะงานที่ปฏิบัติของตำแหน่ง
■ การบริหารจัดการ (หัวหน้า)	



ศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาสมรรถนะ
บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ
ปจวท.

เกณฑ์การประเมินผลงาน



๔. การประเมินผลงานของตำแหน่ง

องค์ประกอบ	คะแนนเต็ม	คะแนนที่ได้รับ	เหตุผลในการพิจารณา
๑. หน้าที่และความรับผิดชอบ () ปฏิบัติงานระดับต้น โดยต้องใช้ความคิดริเริ่ม ประกอบกับวิธีการ หรือแนวทางปฏิบัติที่มีอยู่ (๑๐-๑๕ คะแนน) () ปฏิบัติงานที่ค่อนข้างยาก หรืองานที่มีขอบเขต เนื่อหาค่อนข้างหลากหลายโดยต้องใช้ความคิดริเริ่มในงานที่มีแนวทางปฏิบัติมีน้อยมาก (๑๖-๒๐ คะแนน) () ปฏิบัติงานที่ยาก หรืองานที่มีขอบเขตเนื่อหา หลากหลายโดยต้องใช้ความคิดริเริ่มในการปรับเปลี่ยน วิธีการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ (๒๑-๒๕ คะแนน) () ปฏิบัติงานที่ยากมาก หรืองานที่มีขอบเขตเนื่อหา หลากหลาย โดยต้องใช้ความคิดริเริ่มในการกำหนด หรือปรับเปลี่ยนแนวทางปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับ สภาพการณ์ (๒๖-๓๐ คะแนน)	๓๐		



ศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาสมรรถนะ
บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ
ปจวท.

เกณฑ์การประเมินค่างาน

๒. ความยุ่งยากของงาน () เป็นงานที่ไม่ยุ่งยาก มีแนวทางปฏิบัติงานที่ชัดเจน (๑๘-๑๙ คะแนน) () เป็นงานที่ค่อนข้างยุ่งยากซับซ้อน และมีขั้นตอนวิธีการค่อนข้างหลากหลาย (๑๖-๒๐ คะแนน) () เป็นงานที่ยุ่งยากซับซ้อน ต้องประยุกต์ใช้ความรู้ และประสบการณ์ในการปรับเปลี่ยนวิธีการ ปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ (๒๑-๒๕ คะแนน) () เป็นงานที่มีความยุ่งยากซับซ้อนมาก ต้องประยุกต์ใช้ความรู้และประสบการณ์ในการกำหนด หรือปรับเปลี่ยนแนวทางปฏิบัติงานให้เหมาะสม สอดคล้องกับสภาพการณ์ (๒๖-๓๐ คะแนน)	๓๐		
--	----	--	--



ศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาสมรรถนะ
บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ
ปจวท.

เกณฑ์การประเมินค่างาน

องค์ประกอบ	คะแนนเต็ม	คะแนนที่ได้รับ	เหตุผลในการพิจารณา
๓. การกำกับตรวจสอบ () ได้รับการกำกับ แนะนำ ตรวจสอบอย่างใกล้ชิด (๑-๕ คะแนน) () ได้รับการกำกับ แนะนำ ตรวจสอบการปฏิบัติงานบ้าง (๖-๑๐ คะแนน) () ได้รับการตรวจสอบ ติดตามความก้าวหน้าของ การปฏิบัติงานเป็นระยะตามที่กำหนดในแผนปฏิบัติงาน (๑๑-๑๕ คะแนน) () ได้รับการตรวจสอบ ติดตามผลสัมฤทธิ์ของการ ปฏิบัติงานตามแผนงาน/โครงการ (๑๖-๒๐ คะแนน)	๒๐		



เกณฑ์การประเมินผลงาน

๔. การตัดสินใจ () ในการปฏิบัติงานมีการตัดสินใจบ้าง (๑-๕ คะแนน) () ในการปฏิบัติงานมีการตัดสินใจด้วยตนเอง ค่อนข้างมาก วางแผนและกำหนดแนวทาง แก้ไข ปัญหา ในงานที่ได้รับผิดชอบ (๖-๑๐ คะแนน) () ในการปฏิบัติงานมีการตัดสินใจด้วยตนเองอย่าง อิสระ สามารถปรับเปลี่ยนแนวทางและแก้ไขปัญหาใน การปฏิบัติงานที่ได้รับผิดชอบ (๑๑-๑๕ คะแนน) () ในการปฏิบัติงานมีการตัดสินใจด้วยตนเองอย่าง อิสระในการริเริ่มพัฒนาแนวทางและวิธีการ ปฏิบัติงาน (๑๖ - ๒๐ คะแนน)	๒๐		
รวม	๑๐๐		



ศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาสมรรถนะ
บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ
ปจวท.

เกณฑ์การตัดสินการประเมินค่างาน

ระดับตำแหน่ง	คะแนนเต็ม	เกณฑ์การตัดสิน
ชำนาญงาน	100	64
ชำนาญงานพิเศษ	100	84
ชำนาญการ	100	64
ชำนาญการพิเศษ	100	84
เชี่ยวชาญ	300	170
เชี่ยวชาญพิเศษ	300	235



ศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาสมรรถนะ
บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ

Uvvn.

สิ่งที่เป็นสาระสำคัญของตำแหน่ง

ลักษณะหน้าที่ความ รับผิดชอบ	คุณภาพของงาน	ความรู้ ความสามารถที่ ต้องการ
➤ ลักษณะงาน ➤ ขอบเขตของงาน ➤ ชนิดของงาน ➤ ระดับการตัดสินใจ ➤ การบังคับบัญชา ➤ ความอิสระ	➤ ความยุ่งยากของงาน ➤ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ➤ แนวทางการทำงาน ➤ ความซับซ้อนของงาน	➤ ความสามารถและ ประสบการณ์ที่จำเป็น ➤ สมรรถนะและทักษะที่ ต้องการ ➤ คุณวุฒิการศึกษา



ศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาสมรรถนะ
บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ
ปจวท.

สิ่งที่ไม่ใช่สาระสำคัญของตำแหน่ง

ความอาวุโส	ปริมาณงาน	ความขยัน	เงินเดือนชน พวดาน
ประสิทธิภาพ ของบุคคล	บุคลิกลักษณะ ของบุคคล	วุฒิการศึกษาที่ ไม่เกี่ยวข้อง	การประเมินผล การปฏิบัติงาน



ศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาสมรรถนะ
บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ

ujvn.

คำสำคัญในการเขียนประเมินค่างาน

ในการเขียนประเมินค่างานจะมีคำสำคัญ (Keyword) ที่ปรากฏในองค์ประกอบของการประเมินค่างาน และในเกณฑ์การประเมินค่างาน ที่ต้องทำความเข้าใจเพื่อให้สามารถเขียนให้สอดคล้องกับเกณฑ์การประเมินค่างานให้ได้คะแนนประเมินในระดับที่สูง เพื่อให้สามารถผ่านตามเกณฑ์ที่กำหนด คำเหล่านั้นได้แก่



ศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาสมรรถนะ
บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ
ujvm.

คำสำคัญในการเขียนประเมินค่างาน

คำสำคัญ	คำอธิบาย
งานค่อนข้างยาก	งานที่ต้องใช้ความคิดริเริ่มในการปฏิบัติงานตามแนวทางที่มีอยู่
งานที่ยาก	งานที่ต้องใช้ความคิดริเริ่มในการปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงาน หรือแนวทางการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับสภาพการณ์
งานที่ยากมาก หรืองานที่มีขอบเขตเนื้อหาค่อนข้างหลากหลาย	งานที่ต้องใช้ความคิดริเริ่มในการปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงาน ต้องใช้การสังเคราะห์ หรือวิเคราะห์ ต้องใช้เทคนิคในการวิเคราะห์ข้อมูล ต้องสร้างสรรค์ ประดิษฐ์ คิดค้น
งานที่ค่อนข้างยุ่งยากซับซ้อน	งานที่ต้องใช้ความรู้ และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ต้องใช้ความชำนาญในการปฏิบัติงาน
งานยุ่งยากซับซ้อน	งานที่ต้องมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการ ขั้นตอนให้เหมาะสมในการปฏิบัติงาน หรือมีการจัดทำแนวทางในการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับสภาพการณ์
งานยุ่งยากซับซ้อนมาก	งานที่ต้องประยุกต์ใช้ความรู้และประสบการณ์ในการปรับเปลี่ยนวิธีการและแนวทางปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับสภาพการณ์



ศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาสมรรถนะ
บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ
ncqi.

คำสำคัญในการเขียนประเมินค่างาน

คำสำคัญ	คำอธิบาย
การกำกับตรวจสอบ	งานที่ได้รับการกำกับ แนะนำ ตรวจสอบ ในการปฏิบัติงาน
การตัดสินใจ	งานที่ปฏิบัติมีการตัดสินใจที่เหมาะสม การวางแผน และการแก้ปัญหาในงาน
การบริหารจัดการ	งานที่ปฏิบัติต้องมีการวางแผน ติดตาม ประสานความร่วมมือ ให้คำแนะนำแก่ผู้ปฏิบัติงาน ต้องมีการบริหารจัดการงานวิชาการหรือวิชาชีพ



ศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาสมรรถนะ
บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ

Uvun.

แบบประเมินผลงาน

แบบ มจ. วจ.ชฉ. 002

แบบประเมินผลงานตำแหน่งประเภทวิชาชีพเฉพาะหรือเชี่ยวชาญเฉพาะ ระดับชำนาญการ และระดับชำนาญการพิเศษ

ส่วนที่ 1 ชื่อตำแหน่ง..... ระดับ.....

สังกัด.....

ขอกำหนดเป็นตำแหน่ง..... ระดับ.....

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเบื้องต้นของหน่วยงาน

ขอขยายหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงาน

- 1) ประวัติ ความเป็นมา วัตถุประสงค์ ของการจัดตั้งหน่วยงาน สถานที่ตั้งหน่วยงาน
- 2) แผนภูมิแสดงโครงสร้างหน่วยงาน โครงสร้างการบริหารของหน่วยงาน
- 3) รายละเอียดหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงาน
- 4) อัตรากำลังของหน่วยงาน
- 5) ปริมาณงาน 3 ปี ย้อนหลัง



ศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาสมรรถนะ
บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ
Uvbn.

แบบประเมินผลงาน

ส่วนที่ 3 หน้าที่และความรับผิดชอบของตำแหน่ง	
ตำแหน่งเดิม	ตำแหน่งใหม่
1.....	1.....
2.....	2.....
3.....	3.....



ศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาสมรรถนะ
บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ
Uvun.

แบบประเมินผลงาน

ส่วนที่ 4 วิเคราะห์เปรียบเทียบคุณภาพ และความยุ่งยากและความซับซ้อนของงานที่เปลี่ยนแปลงไป	
งานเดิม	งานใหม่
1. คุณภาพของงาน.....	1. คุณภาพของงาน.....
2. ความยุ่งยากและความซับซ้อนของงาน	2. ความยุ่งยากและความซับซ้อนของงาน

****** แบบฟอร์มประเมินผลงาน ส่วนที่ 4 จะมีเนื้อหา 2 ข้อ ส่วนหลักเกณฑ์การประเมินมี 4 ข้อ ส่วนที่ต้องเขียนเพิ่มคือ การกำกับตรวจสอบ และการตัดสินใจ



ศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาสมรรถนะ
บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ
ujvun.

แนวทางการเขียนประเมินค่างาน

จากแบบประเมินค่างานสาระสำคัญจะอยู่ในส่วนที่ 2 และ ส่วนที่ 3

ส่วนที่ 3 หน้าที่และความรับผิดชอบของตำแหน่ง ได้กำหนดให้มีการเปรียบเทียบงานระหว่างตำแหน่งเดิมกับตำแหน่งใหม่ ว่าลักษณะงานในแต่ละด้านได้เพิ่มขึ้น หรือขยายมากขึ้นอย่างไร

ส่วนที่ 4 วิเคราะห์เปรียบเทียบคุณภาพ ความยุ่งยากและความซับซ้อนของงานที่เปลี่ยนแปลงไป ได้กำหนดให้มีการเปรียบเทียบระหว่างงานเดิมกับงานใหม่ ซึ่งจะต้องเปรียบเทียบว่า คุณภาพงาน ความยุ่งยาก และความซับซ้อนของงานที่เปลี่ยนแปลงไปเป็นอย่างไร



ศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาสมรรถนะ
บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ

Uvun.

การเขียนแบบประเมินค่างาน ส่วนที่ 3 หน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่ง

ในการเขียนบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่ง จะเขียนให้สอดคล้องกับมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง และมีลักษณะงานที่ปฏิบัติแบ่งเป็น 4 ด้าน คือ

1. ด้านปฏิบัติการ
2. ด้านการวางแผน
3. ด้านการประสานงาน
4. ด้านการบริการ



ศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาสมรรถนะ
บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ

ปจวท.

การเขียนแบบประเมินค่างาน ส่วนที่ 3 หน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่ง

ด้านปฏิบัติการ

เป็นการเขียนภาระงานของตำแหน่งที่ปฏิบัติจริง ณ ปัจจุบัน โดยจะต้องเขียนภาระงานของตำแหน่งทั้งหมด เรียงลำดับงานจากงานหลักสู่งานรองและงานที่ได้รับมอบหมายอื่น พร้อมขั้นตอนการดำเนินงานเฉพาะส่วนที่เป็นสาระสำคัญ และสอดคล้องกับมาตรฐานกำหนดตำแหน่งของตำแหน่งที่จะประเมินค่างาน ไม่เขียนสื่อถึงตัวบุคคล เขียนในลักษณะกลาง ๆ การเขียนต้องสั้น กระชับ ครอบคลุม และชัดเจน และที่สำคัญต้องให้เห็นความแตกต่างระหว่างงานตำแหน่งเดิม กับงานตำแหน่งใหม่ ในส่วนที่เป็นสาระสำคัญของงานของตำแหน่ง



ศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาสมรรถนะ
บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ

ทบม.

การเขียนแบบประเมินค่างาน ส่วนที่ 3 หน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่ง

ด้านการวางแผน

เป็นการเขียนในภาพรวมของงานที่ปฏิบัติว่างานที่ปฏิบัติทั้งหมดในด้านปฏิบัติการ ต้องมีการวางแผนอย่างไรบ้าง มีการกำหนดวัตถุประสงค์ กรอบเวลา และทรัพยากรที่ต้องการใช้ในกิจกรรม โครงการ อะไรบ้าง หรือ อาจเป็นลักษณะ แผนปฏิบัติการ (Action Plan))



ศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาสมรรถนะ
บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ

uvun.

การเขียนแบบประเมินผลงาน ส่วนที่ 3 หน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่ง

ด้านการประสานงาน

เป็นการเขียนในภาพรวมของงานที่ปฏิบัติว่างานที่ปฏิบัติทั้งหมดในด้านปฏิบัติการ
ต้องมีการประสานงานอย่างไร กับใครบ้าง กับหน่วยงานภายใน/ภายนอก บริษัท
ห้าง ร้าน ฯลฯ



ศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาสมรรถนะ
บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ

ทบม.

การเขียนแบบประเมินผลงาน ส่วนที่ 3 หน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่ง

ด้านการบริการ

เป็นการเขียนในภาพรวมของงานที่ปฏิบัติว่างานที่ปฏิบัติทั้งหมดในด้านปฏิบัติการ มีการให้บริการอย่างไร กับใครบ้าง มีการให้คำแนะนำ/ปรึกษา บริการวิชาการ ชุมชนอย่างไรบ้าง



ศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาสมรรถนะ
บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ

Uvun.

การเขียนแบบประเมินค่างาน ส่วนที่ 3 หน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่ง

ด้านการบริหารจัดการ (สำหรับตำแหน่งหัวหน้า)

เป็นงานที่ต้องปฏิบัติโดยมีความหลากหลายในเนื้อหา เพื่อสนับสนุนวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างในเชิงกลยุทธ์ของหน่วยงาน ต้องมีการวางแผน ติดตาม บริหารจัดการงานวิชาการ ให้คำปรึกษาและประสานงานระหว่างหน่วยงานระดับนโยบาย ต้องบริหารจัดการงานวิชาการหรือวิชาชีพ และเป็นผู้นำในเชิงวิชาการหรือวิชาชีพของมหาวิทยาลัย



ศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาสมรรถนะ
บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ
ปจว.ก.

การเขียนแบบประเมินค่างาน

ส่วนที่ 4 วิเคราะห์เปรียบเทียบคุณภาพ ความยุ่งยาก และ ความซับซ้อนของงานที่เปลี่ยนแปลงไป

(1) คุณภาพของงาน

เป็นการเขียนในภาพรวมของหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่ง ผลสำเร็จของงานที่ต้องการ เช่น ต้องทำงานให้ถูกต้อง รวดเร็ว ทันเวลา ประหยัดทรัพยากร/งบประมาณ และผู้รับบริการมีความพึงพอใจ อาจต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดที่ท้าทาย ผลกระทบของงาน เช่น งานที่ทำเป็นประโยชน์กับหน่วยงาน หรือช่วยขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน การพัฒนาปรับปรุงงานให้มีคุณภาพ และความรู้ ความสามารถ ทักษะ ประสิทธิภาพที่จำเป็นในงาน ทั้งนี้ต้องเขียนให้เป็นรูปธรรม



ศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาสมรรถนะ
บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ
ปวม.

การเขียนแบบประเมินผลงาน

ส่วนที่ 4 วิเคราะห์เปรียบเทียบคุณภาพ ความยุ่งยาก และ ความซับซ้อนของงานที่เปลี่ยนแปลงไป

(2) ความยุ่งยากซับซ้อนของงาน

เป็นการเขียนในภาพรวมของหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่ง ว่าเป็นงานที่ปฏิบัติเป็นงานที่มีความยุ่งยากซับซ้อนมาก ต้องประยุกต์ใช้ความรู้และประสบการณ์ในการกำหนดหรือปรับเปลี่ยนแนวทางในการปฏิบัติงานให้เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพการณ์ ต้องมีการคิด วิเคราะห์ แยกแยะประเด็นปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในงาน ต้องมีการตรวจสอบกระบวนการทำงานให้ถูกต้องว่าเป็นไปตามกฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้องหรือไม่ อาจจะระบุเพิ่มเติมถึงการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงาน



ศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาสมรรถนะ
บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ
ปจวท.

การเขียนแบบประเมินค่างาน

ส่วนที่ 4 วิเคราะห์เปรียบเทียบคุณภาพ ความยุ่งยาก และ ความซับซ้อนของงานที่เปลี่ยนแปลงไป

(3)การกำกับตรวจสอบ

เป็นการเขียนในภาพรวมของหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่ง ว่างานที่ปฏิบัติได้รับการตรวจสอบ ติดตามความก้าวหน้าของงาน ปฏิบัติงานเป็นระยะตามที่กำหนดในแผนปฏิบัติงาน ได้รับการตรวจสอบติดตามผลสัมฤทธิ์ของงาน



ศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาสมรรถนะ
บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ
ปจพ.ก.

การเขียนแบบประเมินผลงาน

ส่วนที่ 4 วิเคราะห์เปรียบเทียบคุณภาพ ความยุ่งยาก และ ความซับซ้อนของงานที่เปลี่ยนแปลงไป

(4)การตัดสินใจ

เป็นการเขียนโดยภาพรวมของหน้าที่ความรับผิดชอบขอบตำแหน่ง โดยต้องเขียนในลักษณะที่ มีการตัดสินใจในการปฏิบัติงานได้ด้วยตนเองอย่างอิสระ สามารถปรับเปลี่ยนแนวทางและแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ มีความคิดริเริ่มพัฒนาแนวทางและวิธีการปฏิบัติงาน



ศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาสมรรถนะ
บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ

ujvun.

ข้อพึงระวังในการประเมินค่างาน เพื่อขอกำหนดตำแหน่งที่สูงขึ้น

1. การเขียนประเมินค่างาน จะต้องเขียนให้เห็นข้อแตกต่างในส่วนที่เป็นสาระสำคัญระหว่างงานเดิมกับงานใหม่อย่างชัดเจน
2. เขียนให้เห็นความยุ่งยากซับซ้อน ความหลากหลายของเนื้อหา งาน คุณภาพของงาน การกำกับตรวจสอบการตัดสินใจ ให้สอดคล้องกับเกณฑ์การประเมินค่างาน
3. เขียนให้เป็นลักษณะกลาง ๆ ไม่นำเรื่องที่เป็นส่วนตัวมาเขียน เช่น การเข้ารับการฝึกอบรม การเข้าร่วมกิจกรรม การเป็นกรรมการต่างๆ
4. การเขียนต้องสอดคล้องกับมาตรฐานกำหนดตำแหน่งทั้งตำแหน่งปัจจุบัน และตำแหน่งที่จะยื่นขอกำหนดตำแหน่งให้สูงขึ้น



ศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาสมรรถนะ
บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ

ujvun.

ข้อพึงระวังในการประเมินค่างาน เพื่อขอกำหนดตำแหน่งที่สูงขึ้น

5. ในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการทำงาน ควรมีในเรื่องของความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การใช้หลักคิด แนวทาง วิธีการ ที่ทำให้เกิดคุณค่าในงาน และสร้างความแตกต่างระหว่างงานเดิมกับงานใหม่
6. การเขียนต้องสั้น กระชับ ชัดเจน



ศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาสมรรถนะ
บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ
ปจวท.

ข้อสังเกต/ประเด็นปัญหาของการประเมินค่างาน

1. ความแตกต่างของวิธีการเขียนประเมินค่างานของแต่ละหน่วยงานไม่เหมือนกัน
2. กรรมการประเมินค่างานแต่ละหน่วยงานมีความเข้าใจในวิธีการประเมินค่างานที่แตกต่างกัน
3. วิธีการกำหนดตำแหน่งที่สูงขึ้นของแต่ละหน่วยงานแตกต่างกัน
4. วิธีการให้บุคลากรเขียนประเมินค่างานเอง ทำให้ส่วนใหญ่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงที่จะเขียนงานของตนเองได้
5. บางหน่วยงานไม่ได้มีการวิเคราะห์งานก่อนที่จะกำหนดกรอบตำแหน่งที่สูงขึ้น



ศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาสมรรถนะ
บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ
ปจวท.



สิ่งที่ต้องเตรียม
ก่อนทำการเขียน
ประเมินค่างาน



เกณฑ์การประเมินค่างาน



มาตรฐานกำหนดตำแหน่ง



ภาระงานของตำแหน่ง



แบบประเมินค่างาน

หน้าที่ความรับผิดชอบของระดับตำแหน่ง ตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง
ตำแหน่ง เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป

ระดับ ปฏิบัติการ	ระดับ ชำนาญการ	ระดับ ชำนาญการพิเศษ
หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก ปฏิบัติงานในฐานะผู้ปฏิบัติงานระดับต้นที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถทางวิชาการในการทำงานปฏิบัติงานเกี่ยวกับการบริหารจัดการภายในสำนักงานหรือการบริหารงานทั่วไป ภายใต้การกำกับ แนะนำ ตรวจสอบ และปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย	หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก ปฏิบัติงานในฐานะผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์ โดยใช้ ความรู้ ความสามารถ ความชำนาญงาน ทักษะ และประสบการณ์สูงในงานด้านการบริหารงานทั่วไป ปฏิบัติงานที่ต้องทำการศึกษา ค้นคว้า วิเคราะห์ สังเคราะห์ หรือวิจัย เพื่อการปฏิบัติงานหรือพัฒนางานหรือแก้ไขปัญหาในงานที่มีความยุ่งยาก และมีขอบเขตกว้างขวาง และปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย หรือ ปฏิบัติงานในฐานะหัวหน้างาน มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการควบคุมการปฏิบัติงานด้านบริหารงานทั่วไปที่มีขอบเขตเนื้อหาของงานหลากหลาย และมีขั้นตอนการทำงานที่ยุ่งยากซับซ้อนค่อนข้างมาก โดยต้องกำหนดแนวทางการทำงานที่เหมาะสมกับสถานการณ์ ตลอดจนกำกับ ตรวจสอบผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้งานที่รับผิดชอบสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมาย	หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก ปฏิบัติงานในฐานะผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์ โดยใช้ ความรู้ ความสามารถ ความชำนาญงาน ทักษะ และประสบการณ์สูงมากในงานด้านการบริหารงานทั่วไป ปฏิบัติงานที่ต้องทำการศึกษา ค้นคว้า วิเคราะห์ สังเคราะห์ หรือวิจัย เพื่อการปฏิบัติงานหรือพัฒนางานต้องตัดสินใจหรือแก้ไขปัญหาในงาน ที่ยุ่งยากมากและมีขอบเขตกว้างขวาง และปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย หรือ ปฏิบัติงานในฐานะหัวหน้างาน มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการควบคุมการปฏิบัติงานที่มีขอบเขตเนื้อหาของงานหลากหลาย และมีขั้นตอนการทำงานที่ยุ่งยากซับซ้อนมาก โดยใช้ความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ และความชำนาญงานสูงมากในงานด้านการบริหารงานทั่วไป ปฏิบัติงานที่ต้องตัดสินใจหรือแก้ไขปัญหาในงานที่ยุ่งยากซับซ้อนมาก ตลอดจนกำกับและตรวจสอบการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้งานที่รับผิดชอบสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

ระดับ ปฏิบัติการ	ระดับชำนาญการ	ระดับชำนาญการพิเศษ
ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ๑. ด้านการปฏิบัติการ (๑) ปฏิบัติการเกี่ยวกับการบริหารจัดการงานทั่วไปในสำนักงาน เช่น งานธุรการ งานบริหารทรัพยากรบุคคล งานจัดระบบงาน งานการเงินและบัญชี งานพัสดุ งานบริหารอาคารสถานที่ งานจัดพิมพ์และแจกจ่ายเอกสาร งานรวบรวมข้อมูลและสถิติ งานระเบียบแบบแผน งานสัญญา เป็นต้น เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานต่างๆ ในหน่วยงานที่รับผิดชอบ (๒) ศึกษา รวบรวมข้อมูล สถิติ สรุปรายงาน เพื่อสนับสนุนการบริหารสำนักงานในด้านต่างๆ เช่น งานบริหารทรัพยากรบุคคล งานบริหารงบประมาณ งานบริหารแผนปฏิบัติราชการงานบริหารอาคารสถานที่ งานสัญญาต่างๆ เป็นต้น (๓) ปฏิบัติงานเลขานุการ เช่น ร่างโต้ตอบ หนังสือ แพลเอกสาร เตรียมเรื่องและเตรียมการสำหรับการประชุม บันทึกเรื่องเสนอที่ประชุม ทำรายงานการประชุม และรายงานอื่นๆ เพื่อให้การดำเนินการประชุม และการปฏิบัติงานอื่นที่เกี่ยวข้องสำเร็จลุล่วงด้วยความเรียบร้อย มีประสิทธิภาพ (๔) ทำเรื่องติดต่อกับหน่วยงานและบุคคลต่างๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศเพื่ออำนวยความสะดวกและเกิดความร่วมมือ (๕) ให้บริการวิชาการด้านต่างๆ เช่น ให้คำปรึกษา แนะนำ ในการปฏิบัติงานแก่ เจ้าหน้าที่	ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ๑. ด้านการปฏิบัติการ (๑) ควบคุม ตรวจสอบ และปฏิบัติงานเกี่ยวกับการบริหารงานทั่วไปในสำนักงาน เช่นงานธุรการ งานบริหารทรัพยากรบุคคล งานบริหารแผนปฏิบัติราชการ งานจัดระบบงาน งานบริหาร งบประมาณ งานการเงินและบัญชี งานพัสดุ งานบริหารอาคารสถานที่ งานจัดพิมพ์และแจกจ่ายเอกสารงานรวบรวมข้อมูลและสถิติ งานระเบียบแบบแผน งานสัญญา เป็นต้น เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานต่างๆ ในหน่วยงานให้เป็นไปอย่างราบรื่น มีประสิทธิภาพ (๒) ควบคุม ตรวจสอบ และปฏิบัติงานเลขานุการ ที่ยากและต้องใช้ความชำนาญ เช่น งานโต้ตอบ งานแปลเอกสาร ดูแลการจัดการประชุม งานรับรองและงานพิธีการต่างๆ งานบันทึกเรื่องเสนอที่ประชุม จัดทำรายงานการประชุมและรายงานอื่นๆ ติดตามผลการปฏิบัติตามมติที่ประชุม เพื่อให้การดำเนินการประชุม และการปฏิบัติงานอื่นที่เกี่ยวข้องสำเร็จลุล่วงด้วยความเรียบร้อย มีประสิทธิภาพ (๓) ช่วยวางแผน และติดตามงานในสำนักงาน เพื่อให้สามารถบริหารราชการเกิดผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่กำหนด (๔) ดำเนินการเกี่ยวกับการติดต่อกับหน่วยงานและบุคคลต่างๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศเพื่ออำนวยความสะดวก และเกิดความร่วมมือ	ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ๑. ด้านการปฏิบัติการ (๑) ปฏิบัติงานด้านการบริหารงานทั่วไปในสำนักงานที่ยุ่งยากซับซ้อน ควบคุม ดูแลกำกับ ติดตาม ตรวจสอบการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการบริหารงานทั่วไปในสำนักงาน เพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด (๒) ศึกษา ค้นคว้า วิเคราะห์ สังเคราะห์ หรือวิจัย ที่ยุ่งยากซับซ้อน พัฒนาเอกสารวิชาการ คู่มือเกี่ยวกับงานในความรับผิดชอบ และเผยแพร่ผลงานทางด้านการบริหารงานทั่วไป เพื่อก่อให้เกิดการพัฒนางานวิชาการ เทคนิควิธีการ กำหนดแนวทาง พัฒนาระบบและมาตรฐานของงานให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพยิ่งขึ้น หรือเพื่อหาวิธีการในการแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับงานด้านการบริหารงานทั่วไป (๓) ให้บริการวิชาการด้านต่างๆ เช่น ฝึกอบรม และเผยแพร่ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการและวิธีการของงานในด้านการบริหารงานทั่วไป ให้คำปรึกษา แนะนำ ตอบปัญหาและชี้แจงเรื่องต่างๆ เกี่ยวกับงานในหน้าที่ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง มีประสิทธิภาพ เข้าร่วมประชุมคณะกรรมการต่างๆ ตามที่ได้รับแต่งตั้ง เพื่อให้ข้อมูลทางวิชาการประกอบการพิจารณาและตัดสินใจ และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง (๔) ในฐานะหัวหน้างาน นอกจากอาจปฏิบัติงานตามข้อ (๑)-(๓) ดังกล่าวข้างต้นแล้ว

ระดับรองลงมาและแก่นักศึกษาที่มาฝึกปฏิบัติงาน ตอบปัญหาและชี้แจงเรื่องต่างๆ เกี่ยวกับงานในหน้าที่ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง มีประสิทธิภาพ และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง	(๕) บันทึก รวบรวม ศึกษา ค้นคว้า วิเคราะห์ สังเคราะห์ หรือวิจัย ด้านการบริหารงานทั่วไป จัดทำเอกสารวิชาการ คู่มือเกี่ยวกับงานในความรับผิดชอบ และเผยแพร่ผลงานทางด้านการบริหารงานทั่วไป เพื่อพัฒนาแนวทางวิธีการและมาตรฐานการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น (๖) ให้บริการวิชาการด้านต่างๆ เช่น ฝึกอบรม เผยแพร่ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการและวิธีการของงานบริหารงานทั่วไป ให้คำปรึกษา แนะนำ ตอบปัญหาและชี้แจงเรื่องต่างๆ เกี่ยวกับงานในหน้าที่ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง มีประสิทธิภาพ เข้าร่วมประชุมคณะกรรมการต่างๆ ที่ได้รับแต่งตั้ง เพื่อให้ข้อมูลทางวิชาการประกอบการพิจารณาและตัดสินใจ และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง (๗) ในฐานะหัวหน้างาน นอกจากอาจปฏิบัติงานตามข้อ (๑)-(๖) ดังกล่าวข้างต้นแล้ว ต้องทำหน้าที่กำหนดแผนงาน มอบหมาย ควบคุม ตรวจสอบ ให้คำปรึกษา แนะนำ ปรับปรุงแก้ไข ติดตามประเมินผล และแก้ไขปัญหาคัดข้องในการปฏิบัติงานในหน่วยงานที่รับผิดชอบ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่กำหนด	ต้องทำหน้าที่กำหนดนโยบายการปฏิบัติงาน ติดตาม ประสานงาน วางแผน มอบหมาย ส่งเสริม กำกับ ควบคุม ดูแล และตรวจสอบ ให้คำปรึกษา แนะนำ ปรับปรุงแก้ไข ติดตามประเมินผล และแก้ไขปัญหาคัดข้องในการปฏิบัติงานในหน่วยงานที่รับผิดชอบ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่กำหนด
---	---	---

ระดับ ปฏิบัติการ	ระดับ ชำนาญการ	ระดับ ชำนาญการพิเศษ
ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ๒. ด้านการวางแผน วางแผนการทำงานที่รับผิดชอบ ร่วมวางแผนการทำงานของหน่วยงานหรือโครงการ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่กำหนด ๓. ด้านการประสานงาน (๑) ประสานการทำงานร่วมกันระหว่างทีมงานหรือหน่วยงานทั้งภายในและภายนอก เพื่อให้เกิดความร่วมมือและผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนดไว้ ชี้แจงและให้รายละเอียดเกี่ยวกับข้อมูล ข้อเท็จจริง แก่บุคคลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างความเข้าใจหรือความร่วมมือในการดำเนินงานตามที่ได้รับมอบหมาย ๔. ด้านการบริการ (๑) ให้คำปรึกษา แนะนำเบื้องต้น เผยแพร่ถ่ายทอดความรู้ ทางด้านการบริหารงานทั่วไป รวมทั้งตอบปัญหาและชี้แจงเรื่องต่างๆ เกี่ยวกับงานในหน้าที่ เพื่อให้ผู้รับบริการได้รับทราบข้อมูลความรู้ต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ (๒) จัดเก็บข้อมูลเบื้องต้น และให้บริการข้อมูลทางวิชาการ เกี่ยวกับด้านการบริหารงานทั่วไป เพื่อให้บุคลากรทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน นักศึกษา	ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ๒. ด้านการวางแผน ร่วมกำหนดนโยบายและแผนงานของหน่วยงานที่สังกัด วางแผนหรือร่วมวางแผนการทำงานตามแผนงานหรือโครงการของหน่วยงาน แก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่กำหนด ๓. ด้านการประสานงาน (๑) ประสานการทำงานร่วมกัน โดยมีบทบาทในการให้ความเห็นและคำแนะนำเบื้องต้นแก่สมาชิกในทีมงาน หรือหน่วยงานอื่น เพื่อให้เกิดความร่วมมือและผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนดไว้ (๒) ให้ข้อคิดเห็นหรือคำแนะนำเบื้องต้นแก่สมาชิกในทีมงาน หรือบุคคล หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างความเข้าใจและความร่วมมือในการดำเนินงานตามที่ได้รับมอบหมาย ๔. ด้านการบริการ (๑) ให้คำปรึกษา แนะนำ นิเทศฝึกอบรมถ่ายทอดความรู้ ทางด้านการบริหารงานทั่วไปแก่ผู้ได้บังคับบัญชา นักศึกษา ผู้รับบริการทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน รวมทั้งตอบปัญหาและชี้แจงเรื่องต่างๆ เกี่ยวกับงานในหน้าที่ เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจ และสามารถดำเนินงานได้อย่างถูกต้อง (๒) พัฒนาข้อมูล จัดทำเอกสารวิชาการ สื่อเอกสารเผยแพร่ ให้บริการวิชาการด้านการบริหารงาน	ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ๒. ด้านการวางแผน ร่วมกำหนดนโยบาย แผนงานหรือโครงการของหน่วยงานที่สังกัด วางแผนหรือร่วมวางแผนการทำงานตามนโยบาย แผนงานหรือโครงการของหน่วยงาน แก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานและติดตามประเมินผลเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่กำหนด ๓. ด้านการประสานงาน (๑) ประสานการทำงานภายในสถาบันอุดมศึกษาหรือองค์กรอื่น โดยมีบทบาทในการเจรจา โน้มน้าวเพื่อให้เกิดความร่วมมือและผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนดไว้ (๒) ให้ข้อคิดเห็น และคำแนะนำ แก่หน่วยงานภายในสถาบันอุดมศึกษา รวมทั้งที่ประชุมทั้งในและต่างประเทศ เพื่อเป็นประโยชน์และเกิดความร่วมมือในการดำเนินงานร่วมกัน ๔. ด้านการบริการ (1) ให้คำปรึกษา แนะนำ ถ่ายทอดความรู้ทางด้านการบริหารงานทั่วไปที่ยุ่งยากซับซ้อนแก่ผู้ได้บังคับบัญชา นักศึกษา ผู้รับบริการทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน รวมทั้งตอบปัญหาและชี้แจงเรื่องต่างๆ เกี่ยวกับงานในหน้าที่ เพื่อพัฒนาความรู้ เทคนิค และทักษะ ให้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการแก้ไขปัญหาและดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ตลอดจนผู้รับบริการ ได้ทราบข้อมูลและความรู้ต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ สอดคล้อง และสนับสนุนภารกิจของหน่วยงาน และ ใช้ประกอบการพิจารณากำหนดนโยบาย แผนงาน หลักเกณฑ์ มาตรการต่างๆ	ทั่วไปที่ซับซ้อน เพื่อก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ที่สอดคล้อง และสนับสนุนภารกิจของหน่วยงาน	(๒) กำหนดแนวทางรูปแบบ วิธีการเผยแพร่ ประยุกต์เทคโนโลยีระดับสากลเพื่อให้สอดคล้อง สนับสนุนภารกิจขององค์กร (๓) จัดทำฐานข้อมูลระบบสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับงานที่รับผิดชอบ เพื่อก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และพัฒนาองค์กร
---	---	---



ศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาสมรรถนะ
บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ
ปจวท.

วิธีการเขียนประเมินค่างานเพื่อกำหนดตำแหน่งสูงขึ้น

แบบประเมินค่างานตำแหน่งประเภทวิชาชีพเฉพาะหรือเชี่ยวชาญเฉพาะ
ระดับชำนาญการ และระดับชำนาญการพิเศษ

ส่วนที่ 1 ชื่อตำแหน่ง..... ระดับ.....

สังกัด.....

ขอกำหนดเป็นตำแหน่ง..... ระดับ.....

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเบื้องต้นของหน่วยงาน

ขอบช่ายหน้าทีความรับผิดชอบของหน่วยงาน

- 1) ประวัติ ความเป็นมา วัตถุประสงค์ ของการจัดตั้งหน่วยงาน สถานที่ตั้งหน่วยงาน
- 2) แผนภูมิแสดงโครงสร้างหน่วยงาน โครงสร้างการบริหารของหน่วยงาน
- 3) รายละเอียดหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงาน
- 4) อัตรากำลังของหน่วยงาน
- 5) ปริมาณงาน 3 ปี ย้อนหลัง



ส่วนที่ 3 หน้าที่และความรับผิดชอบของตำแหน่ง

ตำแหน่งเดิม	ตำแหน่งใหม่
๓.๑ หน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่ง..... ตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง (ให้คัดลอกข้อความ ของมาตรฐานกำหนดตำแหน่งเดิมที่ครอบงำอยู่มาใส่) (เฉพาะหน้าที่ความรับผิดชอบ) โดยมีลักษณะงานที่ ปฏิบัติในด้านต่างๆ ดังนี้ (๑) ด้านการปฏิบัติการ (๒) ด้านการวางแผน (๓) ด้านการประสานงาน (๔) ด้านการบริการ (๕) ด้านการบริหารจัดการ (สำหรับผู้ที่ป็นหัวหน้า)	๒.๑ หน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่ง..... ตาม มาตรฐานกำหนดตำแหน่ง (ให้คัดลอกข้อความของ มาตรฐานกำหนดตำแหน่งใหม่มาใส่ (เฉพาะหน้าที่ ความรับผิดชอบ) โดยมีลักษณะงานที่ปฏิบัติในด้าน ต่างๆ ดังนี้ (๑) ด้านการปฏิบัติการ (๒) ด้านการวางแผน (๓) ด้านการประสานงาน (๔) ด้านการบริการ (๕) ด้านการบริหารจัดการ (สำหรับผู้ที่ป็นหัวหน้า)

ตำแหน่งเดิม	ตำแหน่งใหม่
(๑) ด้านปฏิบัติการ จะเป็นการนำงานที่ทำในปัจจุบันที่ได้รวบรวม และ จัดกลุ่มงาน เรียงลำดับความสำคัญ เรียบร้อยแล้วมา เขียน โดยให้ดูมาตรฐานกำหนดตำแหน่งของระดับ ตำแหน่งที่ปฏิบัติอยู่ ณ ปัจจุบัน ว่ามีขอบเขตลักษณะ งานอะไรบ้าง แล้วนำมาปรับเขียนกับภาระงานปัจจุบัน ของตำแหน่ง	(๑) ด้านปฏิบัติการ นำสิ่งที่เขียนในตำแหน่งเดิม (ด้านซ้ายมือ) มาใส่ โดย เพิ่มเติม เช่น - ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในงานที่ทำ - สิ่งที่จะทำในอนาคต - การปรับปรุงกระบวนการทำงานโดยใช้แนวคิด ทฤษฎี ที่เป็นที่ยอมรับ - การจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน - การทำงานเชิงวิเคราะห์/สังเคราะห์ - การทำงานวิจัยเพื่อพัฒนางานประจำ - การออกแนวปฏิบัติในการปฏิบัติงาน - การจัดทำฐานข้อมูล - การสร้างนวัตกรรมใหม่ในการทำงาน โดยใช้ เทคโนโลยีสมัยใหม่ - การพัฒนางานเพื่อลดความเสี่ยง - การพัฒนางานเพื่อตอบสนองนโยบาย ITA - การพัฒนางานเพื่อการจัดการความรู้ - การพัฒนางานตามนโยบายของส่วนงาน



ตำแหน่งเดิม	ตำแหน่งใหม่
	- วิเคราะห์ ออกแบบระบบ และวิธีการปฏิบัติงาน เช่น ระบบการติดตามงาน ระบบการแจ้งเตือน ฯลฯ - ทักษะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง เช่น ทักษะทางด้านคอมพิวเตอร์ ทักษะทางการคำนวณ ทักษะภาษาอังกฤษ - ความรู้ ความชำนาญการ ประสบการณ์ที่ต้องการสำหรับตำแหน่ง ** หน่วยงานสามารถเพิ่มเติมสิ่งที่หน่วยงานต้องการจะให้ตำแหน่งที่กำหนดเป็นระดับสูงขึ้นทำ ** เขียนต้องให้เห็นการเปลี่ยนแปลงในสาระสำคัญของงานให้ชัดเจน โดยให้ดูในมาตรฐานกำหนดตำแหน่งที่สูงขึ้นกว่าตำแหน่งปัจจุบัน เพื่อจะได้เขียน หน้าที่ความรับผิดชอบ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ได้สอดคล้องกับมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง



ตำแหน่งเดิม	ตำแหน่งใหม่
	- การเขียนอาจใช้คำขยายเพื่อเพิ่มสำคัญของงาน เช่น เป็นงานที่ต้องใช้วิธีการวิเคราะห์ สังเคราะห์ เป็นงานที่ต้องใช้ความละเอียดรอบคอบ เป็นงานที่มีกฎระเบียบหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องจำนวนมาก เป็นต้น (เขียนโดยแสดงให้เห็นความยุ่งยาก ซับซ้อน หลากหลาย แต่เราจะไม่ใช้คำเหล่านี้ แต่จะเขียนอธิบายให้เห็นว่ามันยุ่งยาก ซับซ้อน หลากหลายในเนื้องานอย่างไร การปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน การมีอำนาจในการตัดสินใจ) - อาจแทรกในเรื่องของตัวชี้วัด ค่าเป้าหมายของงานที่เราสามารถกำหนดตัวชี้วัด และเป้าหมายได้มาได้ด้วย รวมทั้งความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ หรืองานนี้มีส่วนช่วยขับเคลื่อนวิสัยทัศน์องค์กรอย่างไร

ตำแหน่งเดิม	ตำแหน่งใหม่
(๒) ด้านการวางแผน - พิจารณาจากงานในด้านปฏิบัติการทั้งหมด ว่าได้มีการวางแผนในการปฏิบัติงานในแต่ละงานอย่างไรบ้าง ** เขียนในภาพรวมทั้งหมดแล้วยกตัวอย่างงานที่ปฏิบัติ ควรเขียนในลักษณะเป็นงานที่มีแนวทางในการดำเนินการอย่างเป็นระบบ มีการควบคุม ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามแผนงาน หรือโครงการภายใต้ระยะเวลาที่กำหนด การวางแผนควรมีการกำหนดวัตถุประสงค์ กรอบเวลา และทรัพยากรที่ต้องการในกิจกรรม อาจเป็นลักษณะแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ก็ได้ ** คู่มือแนวทางเขียนจากมาตรฐานกำหนดตำแหน่งปัจจุบัน <u>ตัวอย่างเช่น</u> - ร่วมวางแผน กำหนดนโยบายการบริหารงานของหน่วยงาน - วางแผนการปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ - วางแผนร่วมกับหัวหน้าส่วนงาน เพื่อหาแนวทางการแก้ไขปัญหาการทำงานอย่างเป็นระบบ	(๒) ด้านการวางแผน งานเดิม + งานใหม่ + เขียนขยายจากงานเดิมให้เห็นการเปลี่ยนแปลงในส่วนที่เป็นสาระสำคัญ ** คู่มือแนวทางเขียนจากมาตรฐานกำหนดตำแหน่งของตำแหน่งที่จะขอกำหนดให้สูงขึ้น <u>ตัวอย่างเช่น</u> - รวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล สรุปรายงานผลการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อการวางแผนการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ - ร่วมวางแผน กำหนดนโยบายการบริหารงาน ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย - วางแผนออกแบบกระบวนการทำงาน เพื่อให้เป็นไปตามตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของหน่วยงาน - วางแผนร่วมกับหัวหน้าส่วนงาน เพื่อหาแนวทางการแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ - จัดทำแผนสำรองเพื่อรองรับสถานการณ์ฉุกเฉิน หรือการเปลี่ยนแปลงอย่างกะทันหันทางด้านนโยบาย หรือกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง - วางแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อลดความเสี่ยงของหน่วยงาน หรือป้องกันไม่ให้เกิดขึ้น - วางแผนการปฏิบัติงานตามนโยบายคุณธรรมและความโปร่งใส

ตำแหน่งเดิม	ตำแหน่งใหม่
(๓) ด้านการประสานงาน - พิจารณาจากงานในด้านปฏิบัติการทั้งหมด ว่าได้มีการประสานงานในการปฏิบัติงานในแต่ละงานอย่างไรบ้าง ** เขียนในภาพรวมทั้งหมดแล้วยกตัวอย่างงานที่ปฏิบัติ - ด้านการประสานงาน ควรเขียนว่าในงานที่รับผิดชอบ ได้มีการติดต่อประสานงานในเรื่องใดบ้างกับใครบ้าง กับหน่วยงานภายใน และภายนอก บริษัท ห้างร้าน อย่างไรบ้าง อธิบายให้เป็นขั้นเป็นตอน และชัดเจน ** ดูแนวทางการเขียนจากมาตรฐานกำหนดตำแหน่งปัจจุบัน <u>ตัวอย่างเช่น</u> - ประสานงานกับหน่วยงานทั้งภายใน และภายนอกหน่วยงาน เพื่อให้เกิดความร่วมมือที่ดี และสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย - ประสานงานและให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน แก่บุคคลทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน เพื่อสร้างความเข้าใจที่ดีในการปฏิบัติงาน	(๓) ด้านการประสานงาน งานเดิม + งานใหม่ + เขียนขยายจากงานเดิมให้เห็นการเปลี่ยนแปลงในส่วนที่เป็นสาระสำคัญ ** ดูแนวทางการเขียนจากมาตรฐานกำหนดตำแหน่งของตำแหน่งที่จะขอกำหนดให้สูงขึ้น <u>ตัวอย่างเช่น</u> - ประสานงานกับหน่วยงานภายในและภายนอกหน่วยงาน สร้างเครือข่ายความร่วมมือ เพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกัน - ประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการแก้ไขปัญหาร่วมกัน เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนด - ประสานงานชี้แจง ข้อมูลแก่ผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างความร่วมมือในหน่วยงานให้มีการบูรณาการในการทำงาน

ตำแหน่งเดิม	ตำแหน่งใหม่
(๔) ด้านการบริการ - พิจารณาจากงานในด้านปฏิบัติการทั้งหมด ว่าได้มีการประสานงานในการปฏิบัติงานในแต่ละงานอย่างไรบ้าง ** เขียนในภาพรวมทั้งหมดแล้วยกตัวอย่างงานที่ปฏิบัติ - ด้านบริการ ควรเขียนว่าในงานที่ได้รับผิดชอบ ได้มีการให้บริการอะไร กับใครบ้าง เช่น - บริการให้ข้อมูล - ให้คำปรึกษา ข้อเสนอแนะ - บริการให้ความรู้/บริการวิชาการ ที่เกี่ยวข้อง กับงานในหน้าที่รับผิดชอบ ** คู่มือแนวทางเขียนจากมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง ปัจจุบัน <u>ตัวอย่างเช่น</u> - ให้คำปรึกษา แนะนำเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ แก่เพื่อนร่วมงาน ผู้บริหาร และผู้รับบริการ - เผยแพร่ ถ่ายทอดองค์ความรู้ในการปฏิบัติงาน ให้กับเพื่อนร่วมงานและผู้เกี่ยวข้อง - ตอบปัญหาและชี้แจงเกี่ยวกับงานในหน้าที่ เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง - บริการข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานแก่บุคลากรทั้งภายใน และภายนอกหน่วยงาน ตลอดจนผู้รับบริการ	(๔) ด้านการบริการ นำการเขียนด้านการบริการจากงานเดิม + เพิ่มเติมโดยการเขียนขยายจากงานเดิมให้เห็นส่วนที่เป็นสาระสำคัญ ** คู่มือแนวทางเขียนจากมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง ของตำแหน่งที่จะขอกำหนดให้สูงขึ้น <u>ตัวอย่างเช่น</u> - ให้คำปรึกษา แนะนำในเชิงลึกเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ แก่เพื่อนร่วมงาน ผู้บริหาร และผู้รับบริการ - ให้บริการวิชาการแก่เพื่อนร่วมงาน และผู้เกี่ยวข้อง - ตอบปัญหาและชี้แจงเกี่ยวกับกฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์ และแนวปฏิบัติ ของงานในหน้าที่ เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง - พัฒนาระบบการให้บริการข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานแก่บุคลากรทั้งภายใน และภายนอกหน่วยงาน ตลอดจนผู้รับบริการ ด้วยเทคโนโลยีสมัยใหม่ - รวบรวมข้อมูลการให้คำปรึกษา การตอบปัญหาในการปฏิบัติงาน เพื่อจัดทำฐานข้อมูลถาม-ตอบ หรือคำถามที่พบบ่อย เพื่อลดเวลาการถามตอบในการปฏิบัติงาน

ตำแหน่งเดิม	ตำแหน่งใหม่
(๕) ด้านการบริหารจัดการ (สำหรับผู้ที่เป็นหัวหน้า) นอกจากหัวหน้างานจะต้องเขียนภาระงานทั้ง ๔ ด้านดังกล่าวแล้ว จะต้องเขียนภาระงานด้านการบริหารในฐานะหัวหน้าด้วย <u>ตัวอย่างเช่น</u> - ควบคุม กำกับ ตรวจสอบการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงาน - จัดทำแผนปฏิบัติการของหน่วยงาน - ติดตามตรวจสอบการใช้งบประมาณของหน่วยงาน - ประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรประจำปี - ให้นโยบายในการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงาน	(๕) ด้านการบริหารจัดการ (สำหรับผู้ที่เป็นหัวหน้า) ในด้านงานตำแหน่งใหม่ นอกจากจะนำงานด้านเดิมมาเขียนแล้ว จะต้องมีการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการด้านการบริหารให้เห็นข้อแตกต่างจากงานเดิมอย่างชัดเจน <u>ตัวอย่างเช่น</u> - ออกแบบและพัฒนาระบบการควบคุม และติดตามงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงาน - นำนโยบายของผู้บริหารหน่วยงานสู่การปฏิบัติในหน่วยงานที่รับผิดชอบ - ออกแบบและพัฒนาระบบการติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงาน - พัฒนาระบบการจัดการความรู้ของหน่วยงาน - สร้างแนวปฏิบัติในการพัฒนาและจัดทำฐานข้อมูลของบุคลากรในหน่วยงาน



ផ្នែកទី ៤ វិភាគប្រៀបធៀបគុណភាព និងការយូរអង្វែងនៃការប្រែប្រួល	
ការងារច្បាប់	ការងារថ្មី
៤. គុណភាពនៃការងារ គេបានរកឃើញពីការងារដែលបានរៀបចំនៅក្នុងផ្នែកទី ២ ដែលបានបង្ហាញពីការងារដែលមានគុណភាព (ត្រូវការ រួចរាល់ ពេលវេលា ប្រសិទ្ធភាព អ្នកប្រើប្រាស់ប្រសើរ) និងអាចមានការប្រកួតប្រជែងការងារបាន។	៤. គុណភាពនៃការងារ គេបានរកឃើញពីការងារដែលបានរៀបចំនៅក្នុងផ្នែកទី ២ ដែលបានបង្ហាញពីការងារដែលមានគុណភាព (ត្រូវការ រួចរាល់ ពេលវេលា ប្រសិទ្ធភាព អ្នកប្រើប្រាស់ប្រសើរ) និងអាចមានការប្រកួតប្រជែងការងារបាន។ ការងារថ្មី គួរតែបង្ហាញពីការងារដែលមានគុណភាព ក្រៅពីការងារដែលបានរៀបចំនៅក្នុងផ្នែកទី ២ អាចមានការងារដែលបានរៀបចំនៅក្នុងផ្នែកទី ២ ដែលបានបង្ហាញពីការងារដែលមានគុណភាព (ត្រូវការ រួចរាល់ ពេលវេលា ប្រសិទ្ធភាព អ្នកប្រើប្រាស់ប្រសើរ) និងអាចមានការប្រកួតប្រជែងការងារបាន។

งานเดิม	งานใหม่
๒. ความยุ่งยากและความซับซ้อนของงาน เขียนโดยภาพรวม โดยระบุ - ขอบเขตความรับผิดชอบในงาน - กระบวนการ หรือ ขั้นตอน เทคนิควิธีการ - การคิดวิเคราะห์/สังเคราะห์ (เขียนให้เห็นว่างานที่รับผิดชอบมีขอบเขตขนาดไหน กระบวนการ หรือขั้นตอน มีความหลากหลายมากน้อย เพียงใด) เช่น ๑) งานที่ปฏิบัติต้องเรียนรู้ จดจำ กฎระเบียบต่าง ๆ เป็น จำนวนมาก (๒) งานที่ปฏิบัติต้องมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน (๓) งานที่ปฏิบัติมุ่งบริการที่ดี (๔) งานที่ปฏิบัติต้องส่งเสริมความเชี่ยวชาญความชำนาญ การในงานอาชีพ	๒. ความยุ่งยากและความซับซ้อนของงาน เขียนโดยภาพรวม โดยระบุ - ขอบเขตความรับผิดชอบในงาน - กระบวนการ หรือ ขั้นตอน เทคนิควิธีการ - การคิดวิเคราะห์/สังเคราะห์/ความคิดริเริ่ม (เขียนให้เห็นว่างานที่รับผิดชอบมีขอบเขตขนาดไหน กระบวนการ หรือขั้นตอน มีความหลากหลายมากน้อย เพียงใด) เช่น (๑) งานที่ปฏิบัติต้องเรียนรู้ จดจำ กฎระเบียบต่าง ๆ เป็น จำนวนมาก (๒) งานที่ปฏิบัติต้องมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน (๓) งานที่ปฏิบัติมุ่งบริการที่ดี (๔) งานที่ปฏิบัติต้องส่งเสริมความเชี่ยวชาญความชำนาญ การในงานอาชีพ (๕) งานที่ปฏิบัติต้องดำเนินการเชิงรุก และท้าทาย (๖) งานที่ปฏิบัติเป็นงานที่ต้องใช้ความละเอียดรอบคอบ (๗) งานที่ปฏิบัติเป็นงานที่รับผิดชอบตั้งแต่ต้นจนจบ กระบวนการ (๘) งานที่ปฏิบัติมีการกำหนดเป้าหมาย และตัวชี้วัด เพื่อให้ได้ผลงานที่ดีกว่าเดิม

งานเดิม	งานใหม่
๓. การกำกับตรวจสอบ การกำกับหมายถึง การควบคุมที่มีลักษณะไม่เข้มงวด ไม่ใช้บังคับดูแลโดยตรง การตรวจสอบ หมายถึง การพิจารณาความถูกต้อง ความเรียบร้อย หรือเป้าหมายของงานที่ทำ เป็นคำที่แสดงสถานะทางอำนาจของหัวหน้าทีมหรือผู้บังคับบัญชา ลักษณะการเขียน<u>ไม่ควรเขียน</u>ในเชิงที่ต้องมีการกำกับ ตรวจสอบจากหัวหน้าในทุกขั้นตอนหรือส่วนใหญ่ของงานที่ทำ <u>ตัวอย่างเช่น</u> - งานที่ปฏิบัติเป็นงานที่ต้องปฏิบัติภายใต้กรอบนโยบายที่ชัดเจน โดยสามารถใช้ดุลพินิจดำเนินการตามขั้นตอนและวิธีปฏิบัติที่กำหนดได้ รวมทั้งสามารถพัฒนากระบวนการ วิธีการ หรือระบบใหม่ ๆ เพื่อให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ที่กำหนด	๓. การกำกับตรวจสอบ ในด้านตำแหน่งใหม่การเขียนควรให้มีการกำกับ ตรวจสอบน้อยกว่าตำแหน่งเดิม เขียนในเชิงที่มีอิสระทางความคิดให้มากขึ้น มีการสร้างแนวปฏิบัติในการทำงาน หรือปรับเปลี่ยนการทำงานได้ โดยสามารถหารือกับหัวหน้าได้ หรือมีการรายงานผลให้หัวหน้าทราบ <u>ตัวอย่างเช่น</u> - งานที่ปฏิบัติเป็นงานที่ต้องปฏิบัติภายใต้กรอบนโยบายที่ชัดเจน โดยสามารถใช้ดุลพินิจดำเนินการตามขั้นตอนและวิธีปฏิบัติที่กำหนดได้ รวมทั้งสามารถพัฒนากระบวนการ วิธีการ หรือระบบใหม่ ๆ เพื่อให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ที่กำหนด - งานที่ปฏิบัติเป็นงานที่ต้องปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในระดับนโยบายตามที่กำหนด หรือตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย โดยสามารถวางแผนและกำหนดกลยุทธ์ในการปฏิบัติได้อย่างไม่มีข้อจำกัด และมีการรายงานผลให้ผู้บังคับบัญชาได้ทราบ
๔. การตัดสินใจ - เขียนในแนวที่บอกได้ว่า ในการปฏิบัติงานสามารถตัดสินใจและแก้ปัญหาในงานประจำ โดยสามารถตัดสินใจวางแผน และกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานได้	๔. การตัดสินใจ - เขียนในแนวที่บอกได้ว่า ในการปฏิบัติงานสามารถตัดสินใจและแก้ปัญหาในงานประจำ ภายใต้กฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง สามารถตัดสินใจวางแผน และกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานได้ หรือสามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงขั้นตอนการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นได้ เช่น งานที่ปฏิบัติเป็นงานที่ต้องคิด พิจารณาเลือก หรือตัดสินใจ ในการกำหนดแนวทางหรือเป้าหมายของหน่วยงาน เป็นงานที่ต้องคิดค้นองค์ความรู้ ระบบ แนวคิด หรือกระบวนการใหม่ ๆ เพื่อผลสัมฤทธิ์ที่กำหนดไว้



Thank You