

## คำอธิบายการเขียนประเมินค่างาน

### หลักเกณฑ์การประเมินค่างาน

#### ส่วนที่ 1 หน้าที่ความรับผิดชอบ

สามารถแยกได้ 4 ประเด็นคือ

ข้อ 1 ปฏิบัติงานระดับต้น โดยใช้ความคิดริเริ่มประกอบกับวิธีการ หรือแนวทางการปฏิบัติที่มีอยู่

ข้อ 2 ปฏิบัติงานที่ค่อนข้างยาก หรืองานที่มีขอบเขตเนื้อหาค่อนข้างหลากหลาย โดยต้องใช้ความคิดริเริ่มในงานที่มีแนวทางการปฏิบัติน้อยมาก

ข้อ 3 ปฏิบัติงานยาก หรืองานที่มีขอบเขตเนื้อหาหลากหลาย โดยใช้ความคิดริเริ่มในการปรับเปลี่ยนวิธีปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับสภาพการณ์

ข้อ 4 ปฏิบัติงานที่ยากมาก หรืองานที่มีขอบเขตเนื้อหาหลากหลาย โดยต้องใช้ความคิดริเริ่มในการกำหนดหรือปรับเปลี่ยนแนวทางปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับสภาพการณ์

### การวิเคราะห์หน้าที่และความรับผิดชอบของตำแหน่ง

#### ตำแหน่งเดิม

- นำหลักเกณฑ์การประเมินข้อ 1 (ปฏิบัติงานระดับต้น) และข้อ 2 (การปฏิบัติงานที่ค่อนข้างยากๆ) มาเขียนบรรยาย

#### ตำแหน่งใหม่

- นำหลักเกณฑ์การประเมินข้อ 3 (งานยาก) และข้อ 4 (การปฏิบัติงานที่ยากมากๆ) มาเขียนชี้แจง

เมื่อนำงานของตำแหน่งเดิม (ข้อ 1 และข้อ 2) มาเปรียบเทียบกับงานของตำแหน่งใหม่ (ข้อ 3 และข้อ 4) จะเห็นความแตกต่างกันของหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างชัดเจน

การวิเคราะห์ต้องวิเคราะห์หน้าที่และความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน ดังนี้

- การปฏิบัติงานที่ยากเป็นอย่างไร
- การปฏิบัติงานที่ยากมากเป็นอย่างไร
- งานที่มีเนื้อหาหลากหลายเป็นอย่างไร
- ต้องใช้ความคิดริเริ่มอย่างไร
- เหมาะสมกับสถานการณ์อย่างไร

#### การวิเคราะห์ต้องนำสมรรถนะมาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างไร

- ต้องรับผิดชอบตั้งแต่เริ่มต้นจนสิ้นสุดกระบวนการเสร็จสมบูรณ์
- ต้องสร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงาน
- ต้องมีความละเอียดรอบคอบ เอาใจใส่ตรวจตราความถูกต้อง
- ต้องปรับปรุงวิธีการทำงานให้เร็วขึ้น มีคุณภาพดีขึ้น ทำให้ผู้รับบริการพึงพอใจมากขึ้น
- ต้องเสนอหรือทดลองวิธีการทำงานแบบใหม่ที่คาดว่าจะทำให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

- ต้องกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย และเป็นไปได้ยาก เพื่อให้ได้ผลงานที่ดีกว่าเดิมอย่างเห็นได้ชัด
- ต้องพัฒนาระบบขั้นตอน วิธีการทำงาน เพื่อให้ผลงานโดดเด่นหรือแตกต่างไม่เคยมีผู้ใดทำมาก่อน
- ต้องสามารถให้ความเห็นที่แตกต่างจากวิธีการหรือขั้นตอนที่ผู้รับบริการต้องการ ให้สอดคล้องกับความจำเป็น ปัญหา โอกาส เพื่อประโยชน์อย่างแท้จริงของผู้รับบริการ
- ต้องวางแผนกำหนดกิจกรรม ขั้นตอนการดำเนินงานที่มีผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่าย และสามารถคาดการณ์เกี่ยวกับปัญหาหรืออุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นได้
- ต้องเข้าใจปัญหาและสามารถแยกแยะเหตุปัจจัยเชื่อมโยงที่ซับซ้อนในรายละเอียด และสามารถวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัญหา
- ต้องใช้เทคนิคการวิเคราะห์หลากหลายรูปแบบเพื่อหาทางเลือกในการแก้ปัญหา และหาข้อดีข้อเสียของทางเลือกแต่ละทางได้
- ต้องสามารถสังเคราะห์ข้อมูล สรุปแนวคิด ทฤษฎี องค์ความรู้ที่ซับซ้อนให้เข้าใจได้โดยง่ายและเป็นประโยชน์ต่องาน
- ต้องริเริ่ม สร้างสรรค์ ประดิษฐ์คิดค้น นำเสนอรูปแบบ วิธีการ หรือองค์ความรู้ใหม่
- ต้องวางแผนเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ สืบหาข้อมูลจากแหล่งข้อมูลที่แตกต่างจากกรณีปกติ
- ต้องดำเนินการวิเคราะห์ สังเคราะห์ และวิจัยเพื่อพัฒนางานในหน้าที่ และพัฒนาหน่วยงาน และพัฒนาสถาบันอุดมศึกษา
- ต้องคิดนอกกรอบเพื่อหาวิธีการที่แปลกใหม่ และสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหาที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต
- ต้องคาดการณ์และเตรียมการล่วงหน้าเพื่อสร้างโอกาสหรือหลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต

## ส่วนที่ 2 ความยุ่งยากของงาน

สามารถแยกได้ 4 ประเด็น คือ

**ข้อ 1** เป็นงานที่ไม่ยุ่งยาก มีแนวปฏิบัติงานที่ชัดเจน

**ข้อ 2** เป็นงานที่ค่อนข้างยากซับซ้อน มีขั้นตอนวิธีการค่อนข้างหลากหลาย

**ข้อ 3** เป็นงานที่ยุ่งยากซับซ้อน ต้องประยุกต์ใช้ความรู้และประสบการณ์ ในการปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับสภาพการณ์

**ข้อ 4** เป็นงานที่มีความยุ่งยากซับซ้อนมาก ต้องประยุกต์ใช้ความรู้และประสบการณ์ ในการกำหนดหรือปรับเปลี่ยนแนวทางการปฏิบัติงานให้เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพการณ์

### **การวิเคราะห์คุณภาพงาน**

นอกจากจะอธิบายชี้แจงความยุ่งยากและความซับซ้อนของงานเดิม/งานใหม่ ที่เปลี่ยนแปลงไปแล้วยังต้องอธิบายคุณภาพของงานเดิมว่าเป็นอย่างไร และคุณภาพของงานใหม่ว่าเป็นอย่างไร

## การวิเคราะห์คุณภาพและความยุ่งยากของงาน

### 1. คุณภาพของงาน ตามหลักการทั่วไป จะดูที่

- ปริมาณงาน
- การประหยัดทรัพยากร/ค่าใช้จ่าย
- ความถูกต้อง
- ความทันเวลา
- ความพึงพอใจของผู้รับบริการ

### การวิเคราะห์คุณภาพงานเดิม

- ต้องดูตัวชี้วัด (KPI) ที่กำหนดไว้ในการทำงาน
- ดูจากแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน
- ดูจากการประเมินผลสัมฤทธิ์ของการทำงานในตำแหน่งที่ครองอยู่

### การวิเคราะห์คุณภาพงานใหม่

- งานใหม่จะกำหนดเท่าเดิมหรือเปลี่ยนแปลงจากเดิมต้องตกลงกับผู้บังคับบัญชาก่อน
- ในทางปฏิบัติ
- ต้องกำหนดไม่น้อยกว่าเดิม
  - ต้องมีการเปลี่ยนแปลงตัวชี้วัด (KPI) บางตัว
  - ควรกำหนดวัดด้านความทันเวลา/ความพึงพอใจของผู้รับบริการ เพื่อเป็นการวัดคุณภาพด้านความถูกต้อง

## 2. ความยุ่งยากของงาน

### 1) งานเดิม

นำหลักเกณฑ์การประเมินข้อ 1 (เป็นงานที่ไม่ยุ่งยาก) และข้อ 2 (เป็นงานที่ค่อนข้างยุ่งยากซับซ้อน) มาเขียนบรรยาย

### 2) งานใหม่

นำหลักเกณฑ์การประเมินข้อ 3 (เป็นงานที่ยุ่งยากซับซ้อน) และข้อ 4 (เป็นงานที่ยุ่งยากซับซ้อนมาก) มาเขียนวิเคราะห์

## การวิเคราะห์ความยุ่งยากของงาน

- ต้องวิเคราะห์ว่าตัวเนื้อหามีความยุ่งยากซับซ้อนอย่างไร
- ต้องประยุกต์ใช้ความรู้ ประสบการณ์อย่างไร
- ต้องให้เหมาะสมกับสถานการณ์อย่างไร

## การวิเคราะห์ต้องกำหนดในงานว่ามีสมรรถนะอย่างไร

- งานที่เป็นความลับ
- งานที่มีความเสี่ยงต่อสุขภาพร่างกาย/จิตใจ
- งานที่เกี่ยวกับชีวิต

- งานที่ต้องวิเคราะห์/สังเคราะห์ สรุปประเด็น นำเสนอต่อที่ประชุมคณะกรรมการ
- งานที่ต้องทำการเขียนคู่มือปฏิบัติงาน ต้องทำงานเชิงวิเคราะห์ ต้องทำงานเชิงสังเคราะห์ ต้องทำการศึกษาวิจัย
- งานที่ต้องเป็นก้นชนแทนผู้บริหาร/ผู้บังคับบัญชา ตอบปัญหา แก้ปัญหา ให้ผู้รับบริการพึงพอใจและมีทางออก
- งานที่ต้องนำวิชาการ ความรู้หรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติหน้าที่อย่างต่อเนื่อง
- งานที่ต้องใช้ความรู้ทางวิชาชีพเฉพาะทาง/เฉพาะด้าน
- งานที่ต้องใช้ความเชี่ยวชาญและผู้มีประสบการณ์
- งานที่ต้องใช้วิจารณ์ญาณในการปรับใช้กฎ ระเบียบ ให้เหมาะสมกับสถานการณ์
- งานที่ต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการ แผนงาน โครงการ เพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์
- งานที่ต้องมีการทดลองใช้วิธีการที่แปลกใหม่และสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหา

**\*\*\*\*\* คำอธิบายวิเคราะห์การเขียนอธิบายการกำกับตรวจสอบ\*\*\*\*\***

**องค์ประกอบของการกำกับตรวจสอบกำหนดว่า**

1. ได้รับการกำกับ แนะนำ ตรวจสอบอย่างใกล้ชิด
2. ได้รับการกำกับ แนะนำ ตรวจสอบการปฏิบัติงานบ้าง
3. ได้รับการตรวจสอบ ติดตามความก้าวหน้าของการปฏิบัติงานเป็นระยะตามที่กำหนดในแผนปฏิบัติงาน
4. ได้รับการตรวจสอบติดตามผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานตามแผน/โครงการ

**ข้อสังเกต**

**องค์ประกอบนี้ตรงกันข้ามกับ 2 องค์ประกอบแรก คือ**

- ทำน้อยได้คะแนนมาก
- ตรวจสอบน้อย กำกับดูแลให้คำแนะนำน้อยได้คะแนนมาก
- การเขียนอธิบายชี้แจงต้องพึงระวังเป็นพิเศษ

**การวิเคราะห์การกำกับตรวจสอบ**

**องค์ประกอบนี้เป็นข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริง**

- งานที่ปฏิบัติต้องผ่านใครบ้าง ก็ขั้นตอน เสนอตรงต่อผู้มีอำนาจพิจารณา/อนุมัติ หรือต้องผ่านหัวหน้างานหรือผ่านใครบ้าง
- งานที่ปฏิบัติมีงานอะไรบ้างต้องผ่านการตรวจสอบจากหัวหน้างานที่เสนอขอกำหนดตำแหน่งนี้ ขั้นตอนไหนต้องผ่านการตรวจสอบ ขั้นตอนไหนไม่ต้องผ่านการตรวจสอบ
- งานที่ปฏิบัติต้องรายงานผลการปฏิบัติงานอย่างไร รายงานในรอบ 6 เดือน หรือรายงานทุก ๆ เดือน

**\*\*\*\*\* คำอธิบายวิเคราะห์การเขียนอธิบายการตัดสินใจ\*\*\*\*\***

**องค์ประกอบการตัดสินใจ กำหนดว่า**

1. ในการปฏิบัติงานมีการตัดสินใจอะไรบ้าง
2. ในการปฏิบัติงานมีการตัดสินใจค่อนข้างมากสามารถวางแผนและกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานและแก้ไขปัญหาในงานที่รับผิดชอบ
3. ในการปฏิบัติงานมีการตัดสินใจด้วยตนเองอย่างอิสระ สามารถปรับเปลี่ยนแนวทางและแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ
4. ในการปฏิบัติงานมีการตัดสินใจด้วยตนเองอย่างอิสระ ริเริ่มพัฒนาแนวทางและวิธีการปฏิบัติงาน

**ข้อสังเกต**

หลักการเขียนอธิบายชี้แจง งานที่ขอกำหนดเป็นตำแหน่งที่สูงขึ้น

\* ในทางปฏิบัติ ต้องมีอิสระในการตัดสินใจตั้งแต่การกำหนดแนวทางการปฏิบัติงาน แนวทางการแก้ไขปัญหา รวมทั้งการริเริ่มการพัฒนาแนวทางการปฏิบัติ

**การวิเคราะห์การตัดสินใจ**

- ตัดสินใจได้โดยมีการคำนวณผลได้เสียอย่างชัดเจน
- ตัดสินใจให้บริการพิเศษแก่ผู้รับบริการเพื่อช่วยแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน
- ตัดสินใจเองได้ในภารกิจภายใต้ขอบเขตอำนาจหน้าที่ที่รับผิดชอบ