

# การวิเคราะห์และประเมินค่างาน ระดับชำนาญการ/ชำนาญการพิเศษ



โดย... รองศาสตราจารย์สุรัชย์ ขวัญเมือง

18-21 มีนาคม 2557



# การกำหนดตำแหน่งในหน่วยงาน

## 1. ประเภททั่วไป

ปฏิบัติงาน / ชำนาญงาน / ชำนาญงานพิเศษ

## 2. ประเภทวิชาชีพเฉพาะฯ

ปฏิบัติกร / ชำนาญกร / ชำนาญกรพิเศษ



# ระยะเวลาในการเข้าสู่ตำแหน่งประเภทวิชาชีพเฉพาะฯ

ปฏิบัติการ



ป.เอกไม่น้อยกว่า 2 ปี

ป.โทไม่น้อยกว่า 4 ปี

ป.ตรีไม่น้อยกว่า 6 ปี



ชำนาญการ

ชำนาญการไม่น้อยกว่า 4 ปี



ชำนาญการพิเศษ



# ระยะเวลาในการเข้าสู่ตำแหน่งประเภทวิชาชีพเฉพาะฯ (ต่อ)

ชำนาญการพิเศษ  
ไม่น้อยกว่า 3 ปี



เชี่ยวชาญ

เชี่ยวชาญ  
ไม่น้อยกว่า 2 ปี



เชี่ยวชาญพิเศษ





# ระยะเวลาในการเข้าสู่ตำแหน่งประเภทผู้บริหาร

ผอ.กองหรือ  
หน.สำนักงานเลขานุการ



- \* ดำรงตำแหน่งระดับชำนาญการพิเศษไม่น้อยกว่า 3 ปี
- \* ดำรงตำแหน่งระดับชำนาญการไม่น้อยกว่า 7 ปี



## ระยะเวลาในการเข้าสู่ตำแหน่งประเภทผู้บริหาร (ต่อ)

ผอ.สำนักงานอธิการบดี



- \* ดำรงตำแหน่งระดับชำนาญการพิเศษไม่น้อยกว่า 4 ปี
- \* ดำรงตำแหน่งระดับเชี่ยวชาญ
- \* ดำรงตำแหน่ง ผอ.กองหรือเทียบเท่าไม่น้อยกว่า 1 ปี



# ความหมายของการประเมินค่างาน



การประเมินค่างาน หมายถึง  
กระบวนการวัดคุณค่าของตำแหน่ง  
โดยนำงานมาเปรียบเทียบกับ  
ภายใต้องค์ประกอบที่เป็นหลักเพื่อตีค่างาน

# ใครเป็นคนเขียนรายละเอียดวิเคราะห์ประเมินค่างาน



1. ผู้ปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง / ผู้เสนอขอรับการประเมิน

2. ผู้แทนหน่วยงานต้นสังกัด

3. ผู้แทนสถาบันอุดมศึกษา ( กจ, + กองแผน )

4. ผู้บริหารในสถาบันอุดมศึกษา

5. ตั้งคณะกรรมการดำเนินการโดยเฉพาะ

# การแต่งตั้งบุคคลให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น



**ต้องผ่านการประเมินค่างาน**



*โดย...*

**ยึดหลักการวิเคราะห์ภารกิจของหน่วยงานและประเมินค่างาน**

**เพื่อวัดคุณภาพของตำแหน่ง**

**ตามลักษณะงาน หน้าที่และความรับผิดชอบ**

**คุณภาพและความยุ่งยากของงาน**

**ความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ที่ต้องการในการปฏิบัติงาน**

# คณะกรรมการประเมินเป็นคนของมหาวิทยาลัย

พิจารณาว่า...

สมควรจะกำหนดให้มี

ตำแหน่งชำนาญการ / ชำนาญการพิเศษ

ไว้ปฏิบัติงานหรือไม่? อย่างไร?



# เงื่อนไขการกำหนดตำแหน่งให้สูงขึ้น

1. ต้องเป็นตำแหน่งที่กำหนดไว้ในมาตรฐานตำแหน่ง
2. ไม่มีผลให้มีการเพิ่มงบประมาณ
3. ไม่มีผลทำให้อัตรากำลังเพิ่มขึ้น
4. คำนึงถึงความมีประสิทธิภาพ ไม่ซ้ำซ้อน



## กำหนดให้มีในหน่วยงาน

- 1 ปฏิบัติภารกิจหลัก ๆ
  - สอน วิจัย ให้บริการทางวิชาการ
- 2 ปฏิบัติภารกิจสนับสนุนภารกิจหลัก ๆ
  - หน่วยงานในสำนักงานเลขานุการ ๆ หรือเทียบเท่า
  - หน่วยงานในสำนักงานอธิการบดี หรือเทียบเท่า





# องค์ประกอบหลักของการประเมินค่างาน

1. หน้าที่และความรับผิดชอบ

2. ความยุ่งยากของงาน

3. การกำกับตรวจสอบ

4. การตัดสินใจ



# การวิเคราะห์แต่ละองค์ประกอบ

## 1. หน้าที่และความรับผิดชอบ

- เป็นสิ่งหรือกระบวนการที่ต้องปฏิบัติ

## 2. ความยุ่งยากของงาน

- ตั๋วงานมีความยุ่งยากซับซ้อนอย่างไร



# องค์ประกอบหลักของการประเมินค่างาน

## 3. การกำกับตรวจสอบ

- เป็นเรื่องของการปฏิบัติจริง หรือปฏิบัติไปแล้ว

## 4. การตัดสินใจ

- เป็นเรื่องของการปฏิบัติจริง หรือปฏิบัติไปแล้ว





# หลักเกณฑ์การประเมินค่างาน



# ส่วนที่ 1 หน้าที่ความรับผิดชอบ

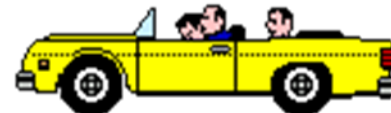
สามารถแยกได้ 4 ประเด็น คือ

ข้อ 1 ปฏิบัติงานระดับต้น โดยใช้ความคิดริเริ่ม ประกอบกับวิธีการ หรือแนวทางการปฏิบัติที่มีอยู่

ข้อ 2 ปฏิบัติงานที่ค่อนข้างยาก หรืองานที่มีขอบเขต เนื้อหาค่อนข้างหลากหลาย โดยต้องใช้ความคิดริเริ่มในงานที่มีแนวทางการปฏิบัติน้อยมาก

**ข้อ 3** ปฏิบัติงานยาก หรืองานที่มีขอบเขตเนื้อหา หลากหลาย โดยใช้ความคิดริเริ่มในการปรับเปลี่ยนวิธี ปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับสภาพการณ์

**ข้อ 4** ปฏิบัติงานที่ยากมาก หรืองานที่มีขอบเขต เนื้อหาหลากหลาย โดยต้องใช้ความคิดริเริ่มในการ กำหนดหรือปรับเปลี่ยนแนวทางปฏิบัติงานให้เหมาะสม กับสภาพการณ์



## การวิเคราะห์หน้าที่และความรับผิดชอบของตำแหน่ง

### ตำแหน่งเดิม

- นำหลักเกณฑ์การประเมินข้อ 1 (ปฏิบัติงานระดับต้น) และข้อ 2 (การปฏิบัติงานที่ค่อนข้างยากหรือ ๆ) มาเขียนบรรยาย



### ตำแหน่งใหม่

- นำหลักเกณฑ์การประเมินข้อ 3 (งานยาก) และข้อ 4 (การปฏิบัติงานที่ยากมาก ๆ) มาเขียนชี้แจง



เมื่อนำงานของตำแหน่งเดิม (ข้อ 1 และ ข้อ 2)  
มาเปรียบเทียบกับงานของตำแหน่งใหม่ (ข้อ 3 และ ข้อ 4)  
จะเห็นความแตกต่างกันของหน้าที่และความรับผิดชอบ  
อย่างชัดเจน





# การวิเคราะห์หน้าที่และความรับผิดชอบ

การวิเคราะห์ต้องวิเคราะห์หน้าที่และความรับผิดชอบ  
ในการปฏิบัติงาน ดังนี้

- การปฏิบัติงานที่ยากเป็นอย่างไร
- การปฏิบัติงานที่ยากมากเป็นอย่างไร
- งานที่มีเนื้อหาหลากหลายเป็นอย่างไร
- ต้องใช้ความคิดริเริ่มอย่างไร
- เหมาะสมกับสถานการณ์อย่างไร



## การวิเคราะห์ต้องนำสมรรถนะมาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างไร

- ✧ ต้องรับผิดชอบตั้งแต่เริ่มต้นจนสิ้นสุดกระบวนการเสร็จสมบูรณ์
- ✧ ต้องสร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงาน
- ✧ ต้องมีความละเอียดรอบคอบ เอาใจใส่ตรวจสอบตราความถูกต้อง
- ✧ ต้องปรับปรุงวิธีการทำงานให้เร็วขึ้น มีคุณภาพดีขึ้น ทำให้ผู้รับบริการพึงพอใจมากขึ้น



## การวิเคราะห์ต้องนำสมรรถนะมาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างไร

- ✦ ต้องเสนอหรือทดลองวิธีการทำงานแบบใหม่ที่คาดว่าจะทำให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น
- ✦ ต้องกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย และเป็นไปได้ยาก เพื่อให้ได้ผลงานที่ดีกว่าเดิมอย่างเห็นได้ชัด
- ✦ ต้องพัฒนาระบบขั้นตอน วิธีการทำงาน เพื่อให้ผลงานโดดเด่น หรือแตกต่างไม่เคยมีผู้ใดทำมาก่อน



## การวิเคราะห์ต้องนำสมรรถนะมาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างไร

- ❖ ต้องสามารถให้ความเห็นที่แตกต่างจากวิธีการหรือขั้นตอนที่  
รับบริการต้องการ ให้สอดคล้องกับความจำเป็น ปัญหา โอกาส  
เพื่อประโยชน์อย่างแท้จริงของผู้รับบริการ
- ❖ ต้องวางแผนกำหนดกิจกรรม ขั้นตอนการดำเนินงานที่มี  
ผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่าย และสามารถคาดการณ์เกี่ยวกับปัญหาหรือ  
อุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นได้



## การวิเคราะห์ต้องนำสมรรถนะมาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างไร

- ❖ ต้องเข้าใจปัญหาและสามารถแยกแยะเหตุปัจจัยเชื่อมโยงที่ซับซ้อนในรายละเอียด และสามารถวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัญหา
- ❖ ต้องใช้เทคนิคการวิเคราะห์หลากหลายรูปแบบเพื่อหาทางเลือกในการแก้ปัญหา และหาข้อดีข้อเสียของทางเลือกแต่ละทางได้



## การวิเคราะห์ต้องนำสมรรถนะมาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างไร

- ✦ ต้องสามารถสังเคราะห์ข้อมูล สรุปแนวคิด ทฤษฎี องค์ความรู้ ที่ซับซ้อนให้เข้าใจได้โดยง่ายและเป็นประโยชน์ต่องาน
- ✦ ต้องริเริ่ม สร้างสรรค์ ประดิษฐ์คิดค้น นำเสนอรูปแบบ วิธีการ หรือองค์ความรู้ใหม่
- ✦ ต้องวางแผนเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ สืบหาข้อมูลจากแหล่งข้อมูลที่แตกต่างจากกรณีปกติ



## การวิเคราะห์ต้องนำสมรรถนะมาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างไร

- ✦ ต้องดำเนินการวิเคราะห์ สังเคราะห์ และวิจัยเพื่อพัฒนางาน ในหน้าที่ และพัฒนาหน่วยงาน และพัฒนาสถาบันอุดมศึกษา
- ✦ ต้องคิดนอกกรอบเพื่อหาวิธีการที่แปลกใหม่ และสร้างสรรค์ ในการแก้ปัญหาที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต
- ✦ ต้องคาดการณ์และเตรียมการล่วงหน้าเพื่อสร้างโอกาสหรือ หลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต



## ส่วนที่ 2 ความยุ่งยากของงาน

สามารถแยกได้ 4 ประเด็น คือ

ข้อ 1 เป็นงานที่ไม่ยุ่งยาก มีแนวปฏิบัติงานที่ชัดเจน

ข้อ 2 เป็นงานที่ค่อนข้างยุ่งยากซับซ้อน มีขั้นตอน  
วิธีการค่อนข้างหลากหลาย





**ข้อ 3** เป็นงานที่ยุ่งยากซับซ้อน ต้องประยุกต์ใช้  
ความรู้และประสบการณ์ ในการปรับเปลี่ยนวิธีการ  
ปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับสภาพการณ์

**ข้อ 4** เป็นงานที่มีความยุ่งยากซับซ้อนมาก ต้อง  
ประยุกต์ใช้ความรู้และประสบการณ์ ในการกำหนดหรือ  
ปรับเปลี่ยนแนวทางการปฏิบัติงานให้เหมาะสมสอดคล้อง  
กับสภาพการณ์



## การวิเคราะห์คุณภาพงาน

นอกจากจะอธิบายชี้แจงความยุ่งยากและความซับซ้อน  
ของงานเดิม/งานใหม่ ที่เปลี่ยนแปลงไปแล้ว  
ยังต้องอธิบายคุณภาพของงานเดิมว่าเป็นอย่างไร  
และคุณภาพของงานใหม่ว่าเป็นอย่างไร



# การวิเคราะห์คุณภาพและความยุ่งยากของงาน

## 1. คุณภาพของงาน ตามหลักการทั่วไป จะดูที่

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



## การวิเคราะห์คุณภาพงานเดิม

- ต้องดูตัวชี้วัด (KPI) ที่กำหนดไว้ในการปฏิบัติงาน
- ดูจากแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน
- ดูจากการประเมินผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงาน  
ในตำแหน่งที่ครองอยู่



# การวิเคราะห์คุณภาพงานใหม่

- งานใหม่จะกำหนดเท่าเดิมหรือเปลี่ยนแปลงจากเดิมต้องตกลงกับผู้บังคับบัญชาก่อน

## ในทางปฏิบัติ


- ต้องกำหนดไม่น้อยกว่าเดิม
- ต้องมีการเปลี่ยนแปลงตัวชี้วัด (KPI) บางตัว
- ควรกำหนดวัดด้านความทันเวลา/ความพึงพอใจ

ของผู้รับบริการ เพื่อเป็นการวัดคุณภาพด้านความถูกต้อง




## 2. ความยุ่งยากของงาน

### 1) งานเดิม

 นำหลักเกณฑ์การประเมินข้อ 1 (เป็นงานที่ไม่ยุ่งยาก) และข้อ 2 (เป็นงานที่ค่อนข้างยุ่งยากซับซ้อน) มาเขียนบรรยาย

### 2) งานใหม่

 นำหลักเกณฑ์การประเมินข้อ 3 (เป็นงานที่ยุ่งยากซับซ้อน) และข้อ 4 (เป็นงานยุ่งยากซับซ้อนมาก) มาเขียนวิเคราะห์



## การวิเคราะห์ความยุ่งยากของงาน

- ต้องวิเคราะห์ว่าตัวเนื้อหามีความยุ่งยากซับซ้อนอย่างไร
- ต้องประยุกต์ใช้ความรู้ ประสบการณ์อย่างไร
- ต้องให้เหมาะสมกับสถานการณ์อย่างไร



# การวิเคราะห์ต้องกำหนดในงานว่ามีสมรรถนะอย่างไร

- ◆ งานที่เป็นความลับ
- ◆ งานที่มีความเสี่ยงต่อสุขภาพร่างกาย/จิตใจ
- ◆ งานที่เกี่ยวข้องกับชีวิต
- ◆ งานที่ต้องวิเคราะห์/สังเคราะห์ สรุปประเด็น นำเสนอต่อที่ประชุมคณะกรรมการ
- ◆ งานที่ต้องทำการเขียนคู่มือปฏิบัติงาน ต้องทำงานเชิงวิเคราะห์ ต้องทำงานเชิงสังเคราะห์ ต้องทำการศึกษาวิจัย





## การวิเคราะห์ต้องกำหนดในงานว่ามีสมรรถนะอย่างไร

- ◆ งานที่ต้องเป็นกันชนแทนผู้บริหาร/ผู้บังคับบัญชา ตอบปัญหา แก้ปัญหา ให้ผู้รับบริการพึงพอใจและมีทางออก
- ◆ งานที่ต้องนำวิชาการ ความรู้หรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติหน้าที่อย่างต่อเนื่อง
- ◆ งานที่ต้องใช้ความรู้ทางวิชาชีพเฉพาะทาง/เฉพาะด้าน
- ◆ งานที่ต้องใช้ความเชี่ยวชาญและผู้มีประสบการณ์



## การวิเคราะห์ต้องกำหนดในงานว่ามีสมรรถนะอย่างไร

- ◆ งานที่ต้องใช้วิจารณ์ญาณในการปรับใช้กฎ ระเบียบให้เหมาะสมกับสถานการณ์
- ◆ งานที่ต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการ แผนงาน โครงการ เพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์
- ◆ งานที่ต้องมีการทดลองใช้วิธีการที่แปลกใหม่และสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหา



## ส่วนที่ 3 การกำกับตรวจสอบ

### วิเคราะห์การเขียนอธิบาย

องค์ประกอบของการกำกับตรวจสอบกำหนดว่า

1. ได้รับการกำกับ แนะนำ ตรวจสอบอย่างใกล้ชิด
2. ได้รับการกำกับ แนะนำ ตรวจสอบการปฏิบัติงานบ้าง

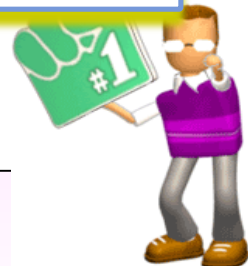


## วิเคราะห์การเขียนอธิบาย

องค์ประกอบของการตรวจสอบกำหนดว่า

3. ได้รับการตรวจสอบ ติดตามความก้าวหน้าของการปฏิบัติงาน เป็นระยะตามที่กำหนดในแผนปฏิบัติงาน

4. ได้รับการตรวจสอบติดตามผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงาน ตามแผนงาน/โครงการ



## ข้อสังเกต

องค์ประกอบนี้**ตรงกันข้ามกับ 2 องค์ประกอบแรก** คือ

- **ทำน้อยได้คะแนนมาก**
- ตรวจสอบน้อย กำกับดูแลให้คำแนะนำน้อยได้คะแนนมาก
- การเขียนอธิบายชี้แจงต้องพึงระวังเป็นพิเศษ



# การวิเคราะห์การกำกับตรวจสอบ

องค์ประกอบนี้เป็นข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริง

- ◆ งานที่ปฏิบัติต้องผ่านใครบ้าง ก็ขึ้นตอน เสนอตรงต่อผู้มีอำนาจ พิจารณา/อนุมัติ หรือต้องผ่านหัวหน้างาน หรือผ่านใครบ้าง



## การวิเคราะห์การกำกับตรวจสอบ (ต่อ)

องค์ประกอบนี้เป็นข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริง

- ◆ งานที่ปฏิบัติมีงานอะไรบ้างต้องผ่านการตรวจสอบจากหัวหน้างานที่เสนอข้อกำหนดตำแหน่งนี้ ขั้นตอนไหนต้องผ่านการตรวจสอบ ขั้นตอนไหนไม่ต้องผ่านการตรวจสอบ



## การวิเคราะห์การกำกับตรวจสอบ (ต่อ)

องค์ประกอบนี้เป็นข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริง

- ♦ งานที่ปฏิบัติต้องรายงานผลการปฏิบัติงานอย่างไร รายงานในรอบ 6 เดือน หรือรายงานทุก ๆ เดือน





# ส่วนที่ 4 การตัดสินใจ

## วิเคราะห์การเขียนอธิบาย

องค์ประกอบการตัดสินใจ กำหนดว่า

1. ในการปฏิบัติงานมีการตัดสินใจบ้าง

2. ในการปฏิบัติงานมีการตัดสินใจค่อนข้างมากสามารถวางแผนและกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานและแก้ไขปัญห  
ในงานที่รับผิดชอบ



3. ในการปฏิบัติงานมีการตัดสินใจด้วยตนเองอย่างอิสระ สามารถปรับเปลี่ยนแนวทางและแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ
4. ในการปฏิบัติงานมีการตัดสินใจด้วยตนเองอย่างอิสระริเริ่มพัฒนาแนวทางและวิธีการปฏิบัติงาน



## ข้อสังเกต

หลักการเขียนอธิบายชี้แจง งานที่ขอกำหนดเป็นตำแหน่งที่สูงขึ้น

*\* ในทางปฏิบัติ ต้องมีอิสระในการตัดสินใจตั้งแต่การกำหนด  
แนวทางการปฏิบัติงาน แนวทางการแก้ไขปัญหา รวมทั้งการ  
ริเริ่มการพัฒนาแนวทางการปฏิบัติงาน*



## การวิเคราะห์การตัดสินใจ

ตัดสินใจได้โดยมีการคำนวณผลได้เสียอย่างชัดเจน

ตัดสินใจให้บริการพิเศษแก่ผู้รับบริการเพื่อช่วยแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน

ตัดสินใจเองได้ในภารกิจภายใต้ขอบเขตอำนาจหน้าที่ที่รับผิดชอบ



# บทสรุป



ต้องนำมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง และภาระงานที่มหาวิทยาลัยกำหนด มาศึกษาดูว่าในระดับชำนาญการ/ชำนาญการพิเศษ มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบและลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติ ให้ทำอะไรบ้าง ต้องนำมาใส่ไว้ในงานใหม่ที่จะขอ กำหนดด้วย



## แบบประเมินค่างาน กำหนดไว้ ดังนี้

- ให้เขียนเปรียบเทียบเฉพาะหน้าที่และความรับผิดชอบของ  
**ตำแหน่งเดิมกับตำแหน่งใหม่**

- คุณภาพของ**งานเดิมและงานใหม่**

- ความยุ่งยากและความซับซ้อนของ**งานเดิมและงานใหม่**



สวัสดี

