การจัดทำคำบรรยายลักษณะงาน

คำบรรยายลักษณะงาน คือ เอกสารที่ระบุงานในหน้าที่ทั้งหมด และสิ่งที่เกี่ยวข้อง พร้อมทั้งการลงนาม ตรวจสอบรับรอง

ความสำคัญหรือประโยชน์ที่จะได้รับจากการเขียนแบบบรรยายลักษณะงานใหม่แบบ Role Profile

การเขียนแบบบรรยายลักษณะงานจะทำให้ส่วนราชการได้ประโยชน์ ดังนี้

- การออกแบบตำแหน่งงานที่สามารถเชื่อมโยงกับความต้องการขององค์กร
- ทำให้มีความชัดเจนของบทบาทหน้าที่ของแต่ละตำแหน่งงาน ที่มีรายละเอียดมากกว่ามาตรฐานกำหนดตำแหน่ง (Job Specification)
- ใช้เป็นข้อมูลในการอธิบายให้เกิดความชัดเจนว่าบุคคลควรจะทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์อะไร (Contributions) และทำอย่างไรจึงจะได้ผลสัมฤทธิ์นั้น (Competencies) เพื่อการปรับปรุงประสิทธิภาพและการบรรลุการเปลี่ยนแปลงขององค์กร
- เป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับการประสานและบูรณาการกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลทุกขั้นตอน (ดังรูป) เช่น การคัดสรรบุคลากรเข้าทำงานก็สามารถใช้ความชัดเจนจากแบบบรรยายลักษณะงานว่าต้องการบุคลากรที่มีคุณวุฒิ ความรู้ ทักษะ และสมรรถนะอะไรบ้างเพื่อให้เหมาะสมกับงาน หรือการฝึกอบรมก็สามารถใช้การกำหนดความรู้ ทักษะ และสมรรถนะจากแบบบรรยายลักษณะงานเพื่อไปกำหนดหลักสูตรการพัฒนา หรือการประเมินผลการปฏิบัติงานก็สามารถนำหน้าที่ความรับผิดชอบหลักไปกำหนดตัวชี้วัดในแต่ละระดับตำแหน่งเพื่อใช้ประเมินความสำเร็จของบุคคลได้ เป็นต้น

การจัดทำแบบบรรยายลักษณะงานนั้นจะเป็นพื้นฐานหลักที่ให้ส่วนราชการสามารถนำไปใช้ในการสร้างความชัดเจนและเชื่อมโยงกับระบบบริหารทรัพยากรบุคคลทั้งระบบของส่วนราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

ประโยชน์ต่อผู้บังคับบัญชา

1. ทราบลักษณะและขอบเขตงานของผู้ใต้บังคับบัญชา
2. สามารถ แนะนำบุคลากรใหม่ให้รู้จักงานและปฏิบัติงานที่มีแนวทางแน่นอนขึ้น
3. การมอบหมายงานและการประเมินผลการปฏิบัติงานชัดเจน
4. การย้าย หรือเลื่อนตำแหน่ง
5. การควบคุมไม่ให้เกิดงานซ้ำซ้อน
6. การศึกษาหรือเปลี่ยนแปลงของงานที่ปฏิบัติ
7. การฝึกอบรมและพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา

ประโยชน์ต่อบุคลากร

1. ทราบลักษณะและขอบเขตของงานที่ต้องปฏิบัติ
2. มีแนวทางการปฏิบัติงานที่ชัดเจน
3. มีการปรับปรุงการปฏิบัติงานของตน โดยเทียบเคียงผลการปฏิบัติงานกับคำบรรยายลักษณะงาน

ประโยชน์ต่อองค์กร

1. การวิเคราะห์โครงสร้างขององค์การและการกำหนดระดับตำแหน่งอย่างถูกต้องเป็นธรรม
2. วางแผนอัตรากำลังได้ง่าย มีหลักอ้างอิงและทำได้รวดเร็วยิ่งขึ้น
3. การประเมินค่างาน และกำหนดค่าจ้างมีมาตรฐานและกระทำได้ละเอียดถี่ถ้วน
4. การย้าย หรือเลื่อนตำแหน่งงานมีข้อมูลในการพิจารณาชัดเจน
5. การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม
6. การวางแผนฝึกอบรม และพัฒนาบุคลากร การวิเคราะห์ทางเดินของงาน เพื่อปรับปรุงการทำงาน
7. ปรับปรุงการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ
8. การเปรียบเทียบงานในการสำรวจค่าจ้าง
9. การปรับปรุงระบบงาน
10. การขจัดงานที่ซ้ำซ้อนกัน
11. การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน
12. การปรับปรุงระเบียบและวิธีปฏิบัติงาน
13. เป็นเครื่องช่วยให้ผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจในบทบาทตามตำแหน่งหน้าที่ชัดเจน

ตารางแสดงความแตกต่างระหว่างการเขียนแบบบรรยายลักษณะงานแบบเก่าและใหม่

การเขียนแบบบรรยายลักษณะงาน แบบพรรณนา	**การเขียนแบบบรรยายลักษณะงาน แบบ Role Profile**
• เป็นเอกสารหลักในการกำหนดลักษณะงานในส่วนราชการ	• ยังคงสามารถใช้เป็นเอกสารหลักในการกำหนดลักษณะงานของส่วนราชการได้ แต่เปลี่ยนให้

การเขียนแบบบรรยายลักษณะงาน แบบพรรณนา	การเขียนแบบบรรยายลักษณะงาน แบบ Role Profile
	เหมาะสมกับประเภทและระดับชั้นงานใหม่ที่จัดระดับชั้นงานแบบกว้าง (Broadband)
● วิธีการเขียนเป็นบรรยายลักษณะกิจกรรม (Tasks) ของสายงานต่างๆ จึงไม่มีความชัดเจนในผลสัมฤทธิ์ที่ได้	● วิธีการเขียนเน้นบทบาทและผลสัมฤทธิ์ จึงช่วยสนับสนุนวัฒนธรรมของราชการที่เปลี่ยนแปลงไปเป็น Result-based Organization นอกจากนั้นยังทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความชัดเจนในบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบหลักของตน รวมถึงรู้ว่าควรปฏิบัติงานและพัฒนาตนเองอย่างไรจึงจะบรรลุผลสัมฤทธิ์ที่องค์กรคาดหวังและเป็นประโยชน์สูงสุดกับองค์กร
● ภาษาที่ใช้แสดงความซับซ้อนไม่สามารถแยกความซับซ้อนได้อย่างชัดเจน เช่น ระดับ 3-5/6ว จะเขียนงานลักษณะงานเหมือนกันทั้งๆ ที่ระดับชั้นงานแตกต่างกัน	● ยังคงใช้ภาษาที่แสดงความซับซ้อนแต่พยายามสร้างความชัดเจนโดยการระบุผลสัมฤทธิ์และเพิ่มความยากของงานโดยการระบุหน้างานที่เพิ่มสูงขึ้นหรือรับผิดชอบมากขึ้นในแต่ละระดับชั้นงาน นอกจากนั้นจะเป็นการเขียนงานที่สะท้อนภาพบทบาทลักษณะงานในปัจจุบันซึ่งส่วนใหญ่มีการปรับเปลี่ยนไปมากแล้วหลังจากการเปลี่ยนการกำหนดตำแหน่งใหม่ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551
● เน้นวุฒิการศึกษาที่จบมาเมื่อแรกรับเข้าสู่ระบบ และการเลื่อนตำแหน่งเน้นอายุงาน/ประสบการณ์เป็นหลัก	● เน้นการเพิ่มความรู้/ทักษะ ในทุกระดับที่เลื่อนขึ้นในสายทางเดินอาชีพทำให้สนับสนุนแนวคิด Knowledge Worker และองค์กรแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากผู้ที่จะได้รับคัดเลือกจะต้องมีความรู้ ทักษะและผลงานที่เพิ่มขึ้น มิใช่เน้นอายุราชการเป็นหลัก
● ไม่มีทักษะ และ พฤติกรรมที่จำเป็นในงาน (Competency) ที่เพิ่มสูงขึ้นในทุกระดับ	● ระบุสมรรถนะ (Competencies) ว่าในแต่ละตำแหน่งควรจะปฏิบัติงานอย่างไร (How) จึงจะช่วยให้บรรลุตามภารกิจของบทบาทหน้าที่และองค์กร

การจัดทำแบบคำบรรยายลักษณะงาน

แบบบรรยายลักษณะงาน จัดทำขึ้นเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันของทุกส่วนราชการในการนำไปใช้ปฏิบัติให้เกิดมาตรฐานแบบเดียวกัน โดยมีขั้นตอนตามแนวทางของแบบฟอร์มแบบบรรยายลักษณะงานใหม่ ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การเขียนข้อมูลทั่วไป

ให้กรอกข้อมูลทั่วไปของตำแหน่งในส่วนที่ 1 ของแบบฟอร์ม โดยเริ่มจากการใส่ข้อมูลเลขที่ตำแหน่งตามบัญชีกำหนดตำแหน่งของส่วนราชการ แล้วใส่ชื่อตำแหน่ง ประเภท ระดับ และสายงาน รวมถึงชื่อหน่วยงานและกลุ่มงานที่สังกัด นอกจากนั้นให้ใส่ตำแหน่งผู้บังคับบัญชา และระดับของผู้บังคับบัญชา ถ้าหากตำแหน่งนี้มีผู้ใต้บังคับบัญชาในสังกัดให้ใส่จำนวนผู้ใต้บังคับบัญชาลงไปด้วย ดังต่อไปนี้

ตำแหน่งเลขที่.....(ให้ใส่เลขที่ตำแหน่ง) .....

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป (Job Title)

ชื่อตำแหน่งในการบริหารงาน : (ให้ใส่ชื่อตำแหน่งในการบริหารงาน เช่น ผู้อำนวยการสำนัก หัวหน้าฝ่าย หัวหน้างาน อย่างไรก็ดีหากตำแหน่งไม่มีชื่อตำแหน่งในการบริหารให้นำชื่อสายงานมากำหนดเป็นชื่อตำแหน่ง)

ชื่อตำแหน่งในสายงาน : (ใส่ชื่อสายงานตาม พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551)

ประเภท/ระดับ : (ใส่ประเภทและระดับตำแหน่งตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551)

ชื่อหน่วยงาน (สำนัก/กอง) : (ใส่ชื่อสำนัก/กอง ตามกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการ) อย่างไรก็ดีหากมีการกำหนดหน่วยงานที่ไม่ตรงตามกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการ อาจไปใส่ในชื่อส่วนงาน กลุ่มงาน/ฝ่าย/งานได้ตามลำดับ)

ชื่อส่วนงาน/กลุ่มงาน/ฝ่าย/งาน : ..(ใส่ชื่อส่วนงาน/กลุ่มงาน/ฝ่าย/งานที่อยู่ใต้สำนัก/กอง)

ชื่อตำแหน่งในการบริหารงานของผู้บังคับบัญชาโดยตรง : ..(ใส่ชื่อตำแหน่งผู้บังคับบัญชาที่ตำแหน่งงานนี้รายงานโดยตรง ไม่ใส่ชื่อผู้บังคับบัญชา)

ประเภท/ระดับ : (ใส่ประเภทและระดับชั้นงานของผู้บังคับบัญชาที่ตำแหน่งงานนี้รายงานตรงตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551)

หน้าที่ความรับผิดชอบโดยสรุป เป็นการเขียนประโยคที่แสดงถึงสิ่งที่ตำแหน่งงานต้องสร้างคุณค่าให้กับองค์กร โดยจะต้องเป็นประโยคที่กระชับและครอบคลุมถึงวัตถุประสงค์หลักๆ ของตำแหน่งงานโดยรวม โดยทั่วไปแล้วการเขียนวัตถุประสงค์ของงานจะอยู่ในรูปประโยคเพียงประโยคเดียวที่สรุปและรวมเนื้อหาทั้งหมดสามส่วนเข้าด้วยกัน นั่นคือ

- ○ ผู้ดำรงตำแหน่งงานดังกล่าวมีหน้าที่ทำอะไรโดยสรุป
- ○ หน้าที่นั้นมีความยากง่ายและเผชิญปัญหามากน้อยเพียงใด
- ○ เหตุใดผู้ดำรงตำแหน่งงานต้องปฏิบัติงานนี้ หรืออีกนัยหนึ่งหน้าที่ดังกล่าวส่งผลกระทบอะไรหรือให้ผลสำเร็จอะไรกับหน่วยงาน ส่วนราชการ ประชาชนหรือประเทศชาติโดยส่วนรวม

ดังนั้น ในการเขียนวัตถุประสงค์ของตำแหน่งงานตำแหน่งหนึ่งๆ ผู้เขียนจะต้องเขียนเฉพาะเจาะจงสำหรับตำแหน่งงานนั้นๆ เพียงงานเดียวเท่านั้น

ตัวอย่างในการเขียนวัตถุประสงค์ของตำแหน่งงาน

ก. วิศวกรโยธา ระดับชำนาญการ ฝ่ายโรงงานอุตสาหกรรม สำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัด

ปฏิบัติงานโดยใช้องค์ความรู้ทางวิชาการหรือวิชาชีพด้านวิศวกรรมศาสตร์ในระดับชำนาญการที่ต้องใช้ประสบการณ์ในการตรวจสอบและดำเนินการตามกฎหมายที่รับผิดชอบ รวมทั้งแก้ไขและแนะนำผู้ประกอบการในเรื่องที่เกี่ยวกับระบบโรงงานและสิ่งแวดล้อม เพื่อผลักดันให้อุตสาหกรรมในพื้นที่ดำเนินการตามมาตรฐานที่ถูกต้อง ยั่งยืนและตรงตามยุทธศาสตร์ของกระทรวงอุตสาหกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

ข. เจ้าพนักงานสรรพากร ระดับปฏิบัติงาน สำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขา

ปฏิบัติงานในฐานะผู้ปฏิบัติงานระดับต้นซึ่งไม่จำเป็นต้องใช้ผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญา ปฏิบัติงานด้านสรรพากร ตามแนวทาง แบบอย่าง ขั้นตอน และวิธีการที่ชัดเจนในสำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขา เพื่อให้การรับชำระ การขอผ่อนผัน การนำส่งเงินที่เกี่ยวกับภาษีหรือเงินนำส่งอื่น ๆ เป็นไปตามกฎหมาย

จากตัวอย่างจะเห็นว่าในการเขียนวัตถุประสงค์ของตำแหน่งงานนั้นจะต้องมีการกำหนดระดับความยากง่ายประกอบด้วย ดังนั้น เพื่อให้เป็นมาตรฐานเดียวกันในการดำเนินงาน ส่วนราชการอาจเริ่มจากการนำมาตรฐานที่กำหนดให้ดังต่อไปนี้ ไปปรับแต่งและระบุความเฉพาะเจาะจงและผลสำเร็จของงานลงไปเพื่อกำหนดระดับของวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกัน ดังนี้

ข้อแนะนำ :-

ผู้วิเคราะห์เขียนวัตถุประสงค์ของตำแหน่งงานที่มีลักษณะงานเหมือนกัน แต่ระดับชั้นงานแตกต่างกัน เช่น นักทรัพยากรบุคคล ระดับชำนาญการ และระดับชำนาญการพิเศษนั้น สามารถเขียนให้มีความเฉพาะเจาะจงได้ด้วยวิธีต่าง ๆ ดังนี้

- ○ ใช้มาตรฐานการเขียนวัตถุประสงค์ของตำแหน่งงานที่กำหนดขึ้นในคู่มือเล่มนี้
- ○ ปรับเปลี่ยนหน้าที่และความรับผิดชอบของตำแหน่งตามระดับชั้นงานที่แตกต่างกัน
- ○ เพิ่มข้อจำกัดในเรื่องความยากและซับซ้อนของปัญหาหรือประเด็นที่พบในแต่ละตำแหน่งงาน
- ○ เน้นความแตกต่างในส่วนของความสำเร็จและผลกระทบของงาน โดยทั่วไปตำแหน่งงานระดับต้น ๆ จะมีผลกระทบต่อผลผลิตตามภารกิจของหน่วยงาน ในขณะที่ตำแหน่งงานระดับสูงขึ้นจะเน้นที่ผลลัพธ์ของงาน ผลสำเร็จของหน่วยงาน และผลกระทบต่อส่วนราชการ ประชาชนหรือประเทศชาติโดยรวม

ระดับปฏิบัติงาน	ปฏิบัติงานด้าน.....(ชื่อลักษณะงาน) ตามแนวทาง แบบอย่าง ขั้นตอน และวิธีการที่ชัดเจนใน ..... (ชื่อสังกัด) เพื่อ .....(ใส่ผลสำเร็จที่ให้กับหน่วยงาน ส่วนราชการ ประชาชนหรือประเทศชาติโดยรวม)

ประเภทและระดับชั้นงาน	คำจำกัดความระดับความซับซ้อนในมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง
ประเภททั่วไป ระดับชำนาญงาน	ปฏิบัติงานในฐานะผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์ซึ่งไม่จำเป็นต้องใช้ผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญา โดยใช้ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และความชำนาญงานด้าน.....(ชื่อลักษณะงาน) ในการแก้ไขปัญหาที่ค่อนข้างยากใน ..... (ชื่อสังกัด) เพื่อ .....(ใส่ผลสำเร็จที่ให้กับหน่วยงาน ส่วนราชการ ประชาชนหรือประเทศชาติโดยรวม)
ประเภททั่วไป ระดับชำนาญงาน (ที่มีลักษณะงานเป็นหัวหน้างาน)	ปฏิบัติงานในฐานะหัวหน้างาน ซึ่งไม่จำเป็นต้องใช้ผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโดยต้องกำกับ แนะนำ ตรวจสอบการปฏิบัติงานของผู้ร่วมปฏิบัติงาน โดยใช้ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และความชำนาญงานด้าน.....(ชื่อลักษณะงาน) ในการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาที่ค่อนข้างยากใน ..... (ชื่อสังกัด) เพื่อ ..... (ใส่ผลสำเร็จที่ให้กับหน่วยงาน ส่วนราชการ ประชาชนหรือประเทศชาติโดยรวม)
ประเภททั่วไป ระดับอาวุโส	ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์ซึ่งไม่จำเป็นต้องใช้ผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญา โดยใช้ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และความชำนาญงานค่อนข้างสูงด้าน.....(ชื่อลักษณะงาน) ในการแก้ไขปัญหาที่ค่อนข้างยากมากใน ..... (ชื่อสังกัด) เพื่อ .....(ใส่ผลสำเร็จที่ให้กับหน่วยงาน ส่วนราชการ ประชาชนหรือประเทศชาติโดยรวม)
ประเภททั่วไป ระดับอาวุโส (ที่มีลักษณะงานเป็นหัวหน้างาน)	ปฏิบัติงานในฐานะหัวหน้างาน ซึ่งไม่จำเป็นต้องใช้ผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญา โดยต้องกำกับ แนะนำ ตรวจสอบการปฏิบัติงานของผู้ร่วมปฏิบัติงาน โดยใช้ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และความชำนาญงานค่อนข้างสูง ใน ด้าน.....(ชื่อลักษณะงาน) ในการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาที่ค่อนข้างยากมากใน ..... (ชื่อสังกัด) เพื่อ ..... (ใส่ผลสำเร็จที่ให้กับหน่วยงาน ส่วนราชการ ประชาชนหรือประเทศชาติโดยรวม)
ประเภททั่วไป ระดับทักษะพิเศษ	ปฏิบัติงานในฐานะผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์ โดยใช้ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และทักษะความชำนาญงานเฉพาะตัวด้าน.....(ชื่อลักษณะงาน) ในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์และสร้างผลงานที่เป็นที่ประจักษ์และยอมรับในระดับชาติ เพื่อ .....(ใส่ผลสำเร็จที่ให้กับหน่วยงาน ส่วนราชการ ประชาชนหรือประเทศชาติโดยรวม)
วิชาการ ระดับปฏิบัติการ	ปฏิบัติงานในฐานะผู้ปฏิบัติงานระดับต้น ที่ต้องใช้ความรู้ ความสามารถทางวิชาการในการปฏิบัติงานเกี่ยวกับด้าน.....(ชื่อลักษณะงาน) ภายใต้การกำกับ แนะนำ ตรวจสอบของผู้บังคับบัญชาใน ..... (ชื่อสังกัด) เพื่อ .....(ใส่ผลสำเร็จที่ให้กับหน่วยงาน ส่วนราชการ ประชาชนหรือประเทศชาติโดยรวม)

ประเภทและระดับชั้นงาน	คำจำกัดความระดับความซับซ้อนในมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง
วิชาการ ระดับชำนาญการ	ปฏิบัติงานในฐานะผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์ โดยใช้ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์และความชำนาญสูงด้าน.....(ชื่อลักษณะงาน) ในการดำเนินการหรือแก้ปัญหาที่ยากใน ..... (ชื่อสังกัด) เพื่อ .....(ใส่ผลสำเร็จที่ให้กับหน่วยงาน ส่วนราชการ ประชาชนหรือประเทศชาติโดยรวม)
วิชาการ ระดับชำนาญการ (ที่มีลักษณะงานเป็น	ปฏิบัติงานในฐานะหัวหน้างาน ซึ่งต้องกำกับ แนะนำ ตรวจสอบการปฏิบัติงานของผู้ร่วมปฏิบัติงาน โดยใช้ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และความชำนาญสูงด้าน..... (ชื่อลักษณะงาน) ในการตัดสินใจและแก้ปัญหาที่ยากใน ..... (ชื่อสังกัด)

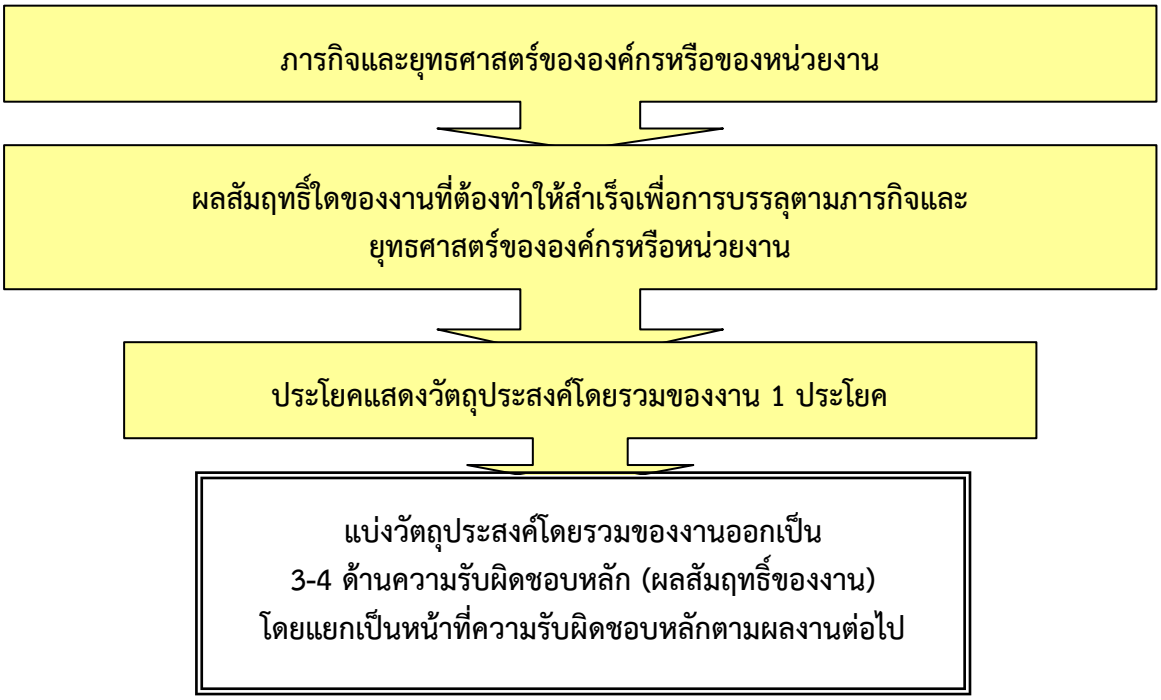
หัวหน้างาน)	เพื่อ .....(ใส่ผลสำเร็จที่ให้กับหน่วยงาน ส่วนราชการ ประชาชนหรือประเทศชาติโดยรวม)
วิชาการ ระดับชำนาญการพิเศษ	ปฏิบัติงานในฐานะผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์ โดยใช้ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์และความชำนาญในงานสูงมากด้าน.....(ชื่อลักษณะงาน) ในการดำเนินการและแก้ปัญหาที่ยากมากใน ..... (ชื่อสังกัด) เพื่อ .....(ใส่ผลสำเร็จอะไรกับหน่วยงาน ส่วนราชการ ประชาชนหรือประเทศชาติโดยรวม)
วิชาการ ระดับชำนาญการพิเศษ (ที่มีลักษณะงานเป็นหัวหน้างาน)	ปฏิบัติงานในฐานะหัวหน้างาน ซึ่งต้องกำกับ แนะนำ ตรวจสอบการปฏิบัติงานของผู้ร่วมปฏิบัติงาน โดยใช้ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และความชำนาญงานสูงมากด้าน.....(ชื่อลักษณะงาน) ในการตัดสินใจและแก้ปัญหาที่ยากมากใน ..... (ชื่อสังกัด) เพื่อ .....(ใส่ผลสำเร็จที่ให้กับหน่วยงาน ส่วนราชการ ประชาชนหรือประเทศชาติโดยรวม)
วิชาการ ระดับเชี่ยวชาญ (สังกัดสำนักหรือหน่วยงานที่เทียบเท่า)	ปฏิบัติงานในฐานะผู้ปฏิบัติงานที่มีความเชี่ยวชาญในงาน โดยใช้ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญด้าน.....(ชื่อลักษณะงาน) ในการตัดสินใจและแก้ปัญหาเชิงวิชาการที่ยาก ซับซ้อนและมีผลกระทบในวงกว้างมากใน ..... (ชื่อสังกัด) เพื่อ .....(ใส่ผลสำเร็จที่ให้กับหน่วยงาน ส่วนราชการ ประชาชนหรือประเทศชาติโดยรวม)
วิชาการ ระดับเชี่ยวชาญ (สังกัดส่วนกลาง)	ปฏิบัติงานในฐานะผู้ปฏิบัติงานให้คำปรึกษาของส่วนราชการระดับกรม/กระทรวง ซึ่งใช้ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญในทางวิชาการด้าน.....(ชื่อลักษณะงาน) ในการตัดสินใจและแก้ปัญหาเชิงวิชาการที่ยาก ซับซ้อนและมีผลกระทบในวงกว้างมาก เพื่อ .....(ใส่ผลสำเร็จที่ให้กับหน่วยงานส่วนราชการ ประชาชนหรือประเทศชาติโดยรวม)
วิชาการ ระดับทรงคุณวุฒิ (งานวิชาการ)	ปฏิบัติงานในฐานะผู้ปฏิบัติงานที่ทรงคุณวุฒิ ซึ่งใช้ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และผลงานในทางวิชาการด้าน.....(ชื่อลักษณะงาน) อันเป็นที่ประจักษ์ในความสามารถและยอมรับในระดับชาติ ในการตัดสินใจและแก้ปัญหาเชิงวิชาการที่ยากและซับซ้อนมากเป็นพิเศษ รวมถึงมีผลกระทบในวงกว้างระดับนโยบายกระทรวงหรือระดับประเทศ เพื่อ .....(ใส่ผลสำเร็จที่ให้กับหน่วยงาน ส่วนราชการ ประชาชนหรือประเทศชาติโดยรวม)
ประเภทและระดับชั้นงาน	**คำจำกัดความระดับความซับซ้อนในมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง**
วิชาการ ระดับทรงคุณวุฒิ (งานที่ปรึกษาส่วนราชการ)	ปฏิบัติงานในฐานะผู้ปฏิบัติงานให้คำปรึกษาของส่วนราชการระดับกรม/กระทรวง ซึ่งใช้ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และผลงานในทางวิชาการด้าน.....(ชื่อลักษณะงาน) อันเป็นที่ประจักษ์ในความสามารถและยอมรับในระดับชาติ ในการตัดสินใจและแก้ปัญหาเชิงวิชาการที่ยากและซับซ้อนมากเป็นพิเศษ รวมถึงมีผลกระทบในวงกว้างระดับนโยบายกระทรวงหรือระดับประเทศ เพื่อ .....(ใส่ผลสำเร็จที่ให้กับหน่วยงาน ส่วนราชการ ประชาชนหรือประเทศชาติโดยรวม)
อำนวยการ ระดับต้น	ปฏิบัติงานในฐานะ..... (ชื่อตำแหน่ง) ในการวางแผน บริหารจัดการ จัดระบบงาน อำนวยการ สั่งราชการ มอบหมาย กำกับ แนะนำ ตรวจสอบ ประเมินผลงาน ตัดสินใจ และแก้ปัญหางานในหน้าที่ความรับผิดชอบและคุณภาพที่สูงมากในด้าน..... (ใส่ลักษณะงานหลักของหน่วยงาน) เพื่อ .....(ใส่ผลสำเร็จตามยุทธศาสตร์และภารกิจโดยสรุปของหน่วยงานตามกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการ)
อำนวยการ	ปฏิบัติงานในฐานะ..... (ชื่อตำแหน่ง) ในการวางแผน บริหารจัดการ จัดระบบงาน

ระดับสูง	อำนวยการ สั่งราชการ มอบหมาย กำกับ แนะนำ ตรวจสอบ ประเมินผลงาน ตัดสินใจ และแก้ปัญหางานในหน้าที่ความรับผิดชอบและคุณภาพที่สูงมากเป็นพิเศษในด้าน..... (ใส่ลักษณะงานหลักของหน่วยงาน) เพื่อ .....(ใส่ผลสำเร็จตามยุทธศาสตร์และภารกิจโดยสรุปของหน่วยงานตามกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการ รวมถึงผลสำเร็จต่อประเทศและประชาชนโดยรวม)
บริหาร ระดับต้น	ปฏิบัติงานในฐานะ..... (ชื่อตำแหน่ง) ในการวางแผนและบริหารจัดการ ..... (ใส่ชื่อด้านที่ได้รับมอบหมายให้ดูแล) ของ ..... (ชื่อส่วนราชการ) เพื่อ .....(ใส่ผลสำเร็จตามยุทธศาสตร์และภารกิจโดยสรุปของ ส่วนราชการตามกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการ รวมถึงผลสำเร็จต่อประเทศและประชาชนโดยรวม)
บริหาร ระดับสูง	ปฏิบัติงานในฐานะ..... (ชื่อตำแหน่ง) ในการวางแผนและบริหารจัดการ ..... (ชื่อส่วนราชการ) เพื่อ .....(ใส่ผลสำเร็จตามยุทธศาสตร์และภารกิจโดยสรุปของส่วนราชการตามกฎกระทรวงแบ่ง ส่วนราชการ รวมถึงผลสำเร็จต่อประเทศและประชาชนโดยรวม)

เมื่อประมวลข้อมูลจากการวิเคราะห์และสรุปหน้าที่ความรับผิดชอบโดยรวมของหน้าที่ความรับผิดชอบแล้ว วิธีการง่าย ๆ ที่จะตรวจสอบการเขียนวัตถุประสงค์ที่เหมาะสม คือ ให้เปรียบเทียบวัตถุประสงค์ของตำแหน่งงานที่เขียนขึ้นสำหรับตำแหน่งหัวหน้างานของหน่วยงานหนึ่ง ๆ กับตำแหน่งงานของผู้ใต้บังคับบัญชาที่รองลงมาขั้นหนึ่งในหน่วยงานเดียวกัน โดยในการเขียนวัตถุประสงค์ที่ดีจะต้องทำให้เห็นความแตกต่างระหว่างลักษณะงานของทั้งสองงานนี้ เช่น ตำแหน่งงานหนึ่งจะต้องมีหน้าที่การจัดการในส่วน “ผลลัพธ์” ของงาน ในขณะที่อีกตำแหน่งงานหนึ่งมีหน้าที่ในการ “กระทำ” หรือการปฏิบัติการต่าง ๆ เพื่อเป็นตัวทำให้เกิดผลลัพธ์ของงานดังกล่าวขึ้น

ขั้นตอนที่ 3 การเขียนหน้าที่ความรับผิดชอบที่ทำอยู่ในปัจจุบัน (รวมถึงที่จะต้องทำในอนาคตด้วย)

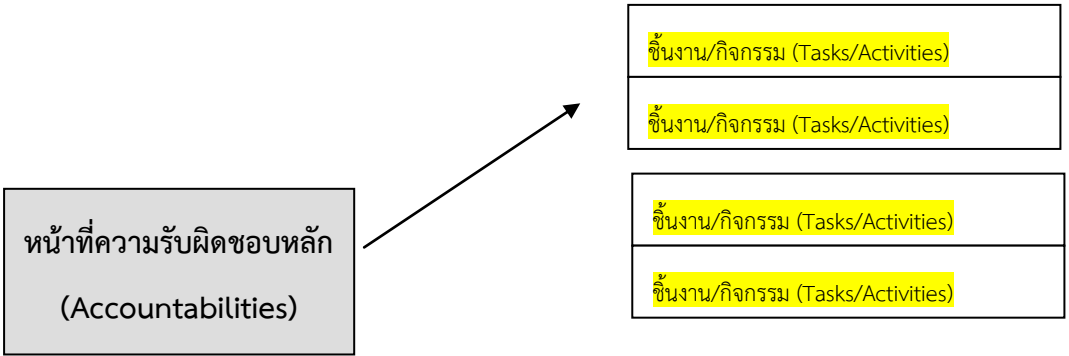
การวิเคราะห์หน้าที่ความรับผิดชอบหลักเป็นการวิเคราะห์วัตถุประสงค์ของงานโดยแยกออกเป็นประเด็นย่อย ๆ แต่ละหน้าที่ความรับผิดชอบหลักจะแสดงถึงผลงานหลัก ทั้งหมดของงาน โดยจะต้องมีลักษณะแตกต่างอย่างชัดเจนจากงานอื่น (Distinct) และเป็นความรับผิดชอบเฉพาะของงานนั้น (Specific to the Job) มิใช่งานที่มอบหมายเฉพาะกับบุคคลผู้ครองตำแหน่งนั้นในปัจจุบัน

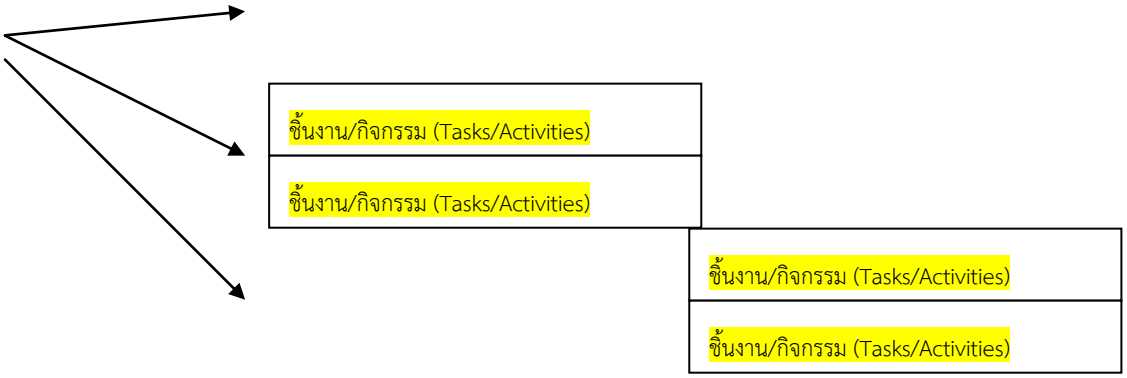


**** การเขียนงานที่ดี** จะต้องทำให้ผู้อ่านชัดเจนว่าผลของงานดังกล่าวจะต้องผลิตหรือบรรลุ “อะไร” ที่สามารถวัดได้ และสามารถนำไปเชื่อมโยงกับตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPIs) ของแต่ละระดับตำแหน่งงานได้ นอกจากนั้นความรับผิดชอบหลักจะต้องไม่มีกรอบทางด้านเวลามากำหนดหรือจำกัด ดังนั้น การเขียนงานที่ดีจึงไม่ควรกำหนดเป้าหมายลงไป เพราะจะทำให้เกิดข้อจำกัดในการปฏิบัติจริง แต่ควรเป็นการเขียนที่เน้นลักษณะของผลผลิต ผลงานหรือผลกระทบของงานอย่างกว้าง ๆ ซึ่งจะทำให้เกิดความยืดหยุ่น และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง

การวิเคราะห์หน้าที่ความรับผิดชอบหลักประกอบไปด้วยขั้นตอน ดังต่อไปนี้

◈ ขั้นตอนที่ 1 : กำหนดว่างานให้ผลสัมฤทธิ์หลัก ๆ อะไรบ้างแก่หน่วยงานหรือองค์กร กล่าวคือ หากมีผลลัพธ์หรือผลงาน 8 อย่าง ให้เขียน 8 ประโยค (หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก) โดยผลลัพธ์หรือผลงานนั้นต้องแสดงถึงงานหลัก ๆ ทั้งหมดของหน่วยงานหรืออาจเป็นการพิจารณาว่ากิจกรรมหลาย ๆ กิจกรรมที่ทำนั้นส่งผลให้เกิดผลผลิตหรือหน้าที่ความรับผิดชอบใดบ้าง





โดยส่วนใหญ่การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบหลักที่ดีนั้นต้องประกอบด้วยงานใน 2 ลักษณะ คือ

○ งานและขอบเขตความรับผิดชอบที่จำเป็นในงานตามภารกิจปัจจุบัน (เพื่อสะท้อนการทำงานตามภารกิจขององค์กร)

○ งานที่เหมาะสม ครอบคลุม และมีความชัดเจน ของแต่ละตำแหน่งที่อิงทิศทางในอนาคตของส่วนราชการ (เพื่อเป็นการสะท้อนภาพตามยุทธศาสตร์ขององค์กร)

<u>เกร็ดความรู้</u> :

การเริ่มต้นจากการวิเคราะห์ผลผลิต และผลลัพธ์ของตำแหน่งงานจะทำให้การเขียนหน้าที่ความรับผิดชอบหลักมีประสิทธิภาพกว่า ดังนี้

○ การเขียนหน้าที่ความรับผิดชอบหลักจะทำให้ผลผลิตหรือผลลัพธ์ที่สำคัญตามภารกิจของหน่วยงานหรือส่วนราชการไม่ตกหล่น

○ ไม่เกิดการเขียนหน้าที่หรือกิจกรรมหลาย ๆ กิจกรรม ในหลาย ๆ ประโยคแต่นำไปสู่ผลผลิตหรือผลลัพธ์เดียวกัน

○ สร้างความชัดเจนให้กับผู้ใช้แบบบรรยายลักษณะงานว่าหน้าที่ความรับผิดชอบหลักของตำแหน่งนี้ต้องการความสำเร็จในเชิงผลผลิตหรือผลลัพธ์อะไรบ้าง อันจะนำไปสู่การกำหนดตัวชี้วัดระดับตำแหน่งงานที่เหมาะสมต่อไป

◈ ขั้นตอนที่ 2 : วิเคราะห์หน้าที่ความรับผิดชอบหลักของแต่ละผลสัมฤทธิ์ตามแนวทาง (Format) ของการเขียนแบบ Role Profile คือ ให้เริ่มทุกประโยค (หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก) ด้วย “กลุ่มของคำกริยา” ที่แสดงหน้าที่ความรับผิดชอบหลักและผลสำเร็จจากหน้าที่ดังกล่าวด้วยประโยคที่ขึ้นด้วย “เพื่อ ผลผลิต ผลลัพธ์ ผลงานหรือผลกระทบใด”

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

โดยแต่ละส่วนมีคำจำกัดความและแนวทางในการเขียน ดังนี้

- **กลุ่มคำกริยา** : ในการเขียนหน้าที่ความรับผิดชอบหลักนั้นควรเน้นกลุ่มของคำกริยาให้เห็นลักษณะของงานและกระบวนการทำงาน (Processess) ของตำแหน่งงานนั้น เพื่อให้เกิดความเฉพาะเจาะจงและสามารถนำไปใช้ในการกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะที่ต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด
- **กรรม** : เป็นการระบุประเด็น สิ่งของ หรือผู้ได้รับผลจากหน้าที่ความรับผิดชอบหลัก เช่น ให้คำปรึกษาเรื่องการกำหนดตำแหน่งแก่ส่วนราชการในกระทรวงในกระทรวงที่รับผิดชอบ โดยในการเขียนกรรมของหน้าที่ความรับผิดชอบหลักในแบบบรรยายลักษณะงานนั้นควรมีความเฉพาะเจาะจงมากกว่าการเขียนมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง
- **ข้อจำกัด** : เป็นการระบุลักษณะงาน ลักษณะของปัญหาหรือความท้าทายที่เจอ ลักษณะการมอบหมายงาน หรือลักษณะการตัดสินใจในงาน เพื่อช่วยให้ผู้ดำรงตำแหน่งงานเข้าใจลักษณะงานอย่างชัดเจนและแตกต่างจากตำแหน่งงานอื่น ๆ
- **ผลผลิต / ผลงาน / ผลประทบ** : เป็นการระบุสิ่งที่เกิดขึ้นจากหน้าที่ความรับผิดชอบหลักของตำแหน่งงานดังกล่าว โดยหนึ่งหน้าที่ความรับผิดชอบหลักควรมีอย่างน้อยหนึ่งผลผลิต/ผลงาน/ผลกระทบ ไม่เช่นนั้นจะเป็นแค่ประโยคที่แสดงกิจกรรมหลักของงาน ไม่ใช่การเขียนหน้าที่ความรับผิดชอบ

ข้อแนะนำ

ผู้วิเคราะห์เขียนหน้าที่ความรับผิดชอบหลักของตำแหน่งงานที่มีลักษณะงานเหมือนกัน แต่ระดับชั้นงานแตกต่างกัน เช่น นักทรัพยากรบุคคล ระดับชำนาญการ และระดับชำนาญการพิเศษนั้น สามารถเขียนให้มีความเฉพาะเจาะจงได้ด้วยวิธีต่าง ๆ ดังนี้

○ **เพิ่มกริยาช่วย (Adverb)** เช่น “ร่วม” หรือ “ช่วย” ในประโยคเพื่อลดระดับความรับผิดชอบลงหรืออาจปรับเปลี่ยนหน้าที่และความรับผิดชอบของตำแหน่งตามระดับชั้นงานที่แตกต่างกัน

ข้อแนะนำ (ต่อ)

○ **เน้นความแตกต่างของความสำเร็จและผลกระทบ** ของหน้าที่ความรับผิดชอบหลักดังกล่าว ซึ่งโดยทั่วไปตำแหน่งงานระดับต้น ๆ นั้น หน้าที่ความรับผิดชอบจะเป็นลักษณะผลผลิตมากกว่าระดับผลกระทบ หรือความสำเร็จของหน่วยงาน ส่วนราชการ ประชาชนหรือประเทศชาติ โดยรวม

○ เขียนข้อจำกัดที่ระบุในคู่มือฉบับนี้ คือ **อาจเน้นลักษณะของการมอบหมายงาน** หรือการแบ่งกระบวนการหรือส่วนงานที่ดูแลรับผิดชอบ เช่น ตำแหน่งในระดับต้น ๆ จะถูกมอบหมายงานให้ดูกระบวนการเป็นชิ้นย่อย ๆ ในขณะที่ตำแหน่งในระดับสูงอาจดูภาพรวมของกระบวนการทั้งหมด หรือตำแหน่งระดับต้น ๆ อาจวิเคราะห์ในจัดทำผลผลิตบางส่วนจากผลผลิตทั้งหมดของหน่วยงาน เป็นต้น

○ ในการเขียนกรรมนั้น **อาจเน้นกรรมที่แตกต่างกัน** โดยในตำแหน่งระดับสูง ๆ นั้นผลของงานจะกระทบต่อผู้รับบริการ หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในวงที่กว้างกว่าโดยเปรียบเทียบ

○ สร้างมาตรฐานเดียวกันในการเขียนแบบบรรยายลักษณะงาน และเป็นมาตรฐานเดียวกันกับการเขียนมาตรฐานกำหนดตำแหน่งตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551

○ ช่วยให้ผู้บริหาร นักทรัพยากรบุคคล และผู้ดำรงตำแหน่งในอนาคต

- เข้าใจและมีความชัดเจนในผลสำเร็จของงาน ซึ่งจะทำให้สามารถวางแผนการทำงานและดำเนินการให้เกิดผลผลสัมฤทธิ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด
- สามารถคิดค้น ปรับแต่ง สร้างสรรค์วิธีและกระบวนการใหม่ ๆ ตามองค์ความรู้ แนวคิดและเทคโนโลยีใหม่ ๆ ได้ และสามารถบรรลุผลสำเร็จตามที่ต้องการ

○ การทำความเข้าใจหน้าที่ความรับผิดชอบหลักของแต่ละตำแหน่งงานทำได้อย่างกระชับ สั้น เข้าใจง่ายและครอบคลุมในเวลาอันสั้น นอกจากนั้นยังเกิดความสะดวก และง่ายในการทบทวน รวมทั้งในการปรับแต่งหน้าที่ความรับผิดชอบหลัก หากภารกิจและยุทธศาสตร์ขององค์กรเปลี่ยนแปลงไป

อย่างไรก็ดีจุดมุ่งเน้นของการเขียนหน้าที่ความรับผิดชอบหลักในรูปแบบนี้ไม่ได้อยู่ที่ว่าผลของงานดังกล่าวถูกทำให้บรรลุผลสำเร็จได้ “อย่างไร” ดังนั้น เราจึงไม่ควรให้ความสนใจกับรายละเอียดของกิจกรรมและขั้นตอนการทำงาน แต่เป็นการเขียนโดยใช้การสรุปคำกริยาว่างานนี้ทำอะไรบ้าง เช่น งานนี้ทำการบันทึก วิเคราะห์และจัดทำเอกสารประกอบการประชุม โดยไม่ต้องลงรายละเอียดว่าในการบันทึกหรือจัดทำนั้นมีกิจกรรมหรือขั้นตอนในการดำเนินการอย่างไรบ้าง

ตัวอย่าง คำกริยานี้มีไว้เพื่อช่วยส่วนราชการในการคิดและพิจารณาจัดทำประโยค (หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก) โดยอาจนำคำกริยานี้ มาผสมกันเป็นกลุ่มของคำกริยาก็ได้แล้วตามด้วยข้อความแสดงผลผลิต ผลงาน หรือผลกระทบต่อไป

<u>ตัวอย่างของคำกริยาสำหรับงานที่ต้องบริหารจัดการ</u>

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

- อนุมัติ

<u>ตัวอย่างของคำกริยาสำหรับงานที่ดำเนินการ</u>

- แนะนำ
- จัดทำ
- จัดหา
- ปฏิบัติงาน
- ตรวจสอบ
- จัดเตรียม
- แจกจ่าย
- รวบรวม
- ประมวลผล
- ผลิต
- สำรวจ
- ริเริ่ม
- นำเสนอ/เสนอแนะ
- เพิ่มเติม
- ติดตั้ง
- ควบคุม
- ประสานงาน
- วิเคราะห์
- วิจัย
- ศึกษา
- หาข้อมูล
- พยากรณ์/คาดการณ์
- ดำเนินการ
- ปรับปรุง
- บริหารจัดการ
- ให้บริการ
- คัดเลือก
- ให้ความเห็น/ตีความ
- ร่วม/ช่วย (+คำกริยา)
- สนับสนุน
- จัดสรร
- คำนวณ
- พิจารณา

- ตรวจตรา
- จัดสอน/ฝึกอบรม
- ประเมิน
- สังเคราะห์
- ดำเนินการทดลอง
- พิสูจน์
- ชันสูตร
- จัดซื้อ
- ดูแล
- แก้ไข/ปรับปรุง/ปรับเปลี่ยน
- นำไปปฏิบัติ
- สรุป
- แปลความ
- สืบสวน/สอบสวน/สืบค้น
- สร้างขวัญกำลังใจ
- ต่อรอง
- สังเกต
- บำรุงรักษา
- ติดตามผล
- เจรจาต่อรอง
- ทบทวน
- รักษา
- ฟื้นฟู
- สร้าง
- ออกแบบ
- กำหนด
- สอดส่อง
- พัฒนา
- เฝ้าระวัง
- วางแผน
- เตรียม/จัดเตรียม
- ทำหน้าที่เป็นตัวแทน
- ลงทะเบียน

◈ ขั้นตอนที่ 3 เนื่องจากมาตรฐานกำหนดตำแหน่งของทุกสายงานกำหนดว่า ทุกตำแหน่งงานในภาคราชการพลเรือนจะต้องทำงานอย่างน้อย 1 งาน ในแต่ละด้านจึงจำเป็นต้องคง “ด้าน” ไว้ในแบบบรรยาย

ลักษณะงาน เพื่อให้มั่นใจว่าการเขียนตำแหน่งงานนั้นครบทุกหน้างานที่กำหนด จึงให้นำหน้าที่ความรับผิดชอบหลักทั้งหมดที่ได้มาจากขั้นตอนที่ 2 มาจัดลงด้านตามประเภทตำแหน่ง ดังนี้

➢**ประเภททั่วไป** แบ่งเป็น 2 – 3 ด้านตามลักษณะงาน ดังต่อไปนี้

■ **ด้านการปฏิบัติการ** : เป็นด้านที่แสดงหน้างานที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน การดำเนินงาน เพื่อให้ได้วัตถุประสงค์ที่ต้องการ ตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หรือลักษณะความรู้ในสายอาชีพ โดยในด้านนี้ให้ผู้วิเคราะห์งานนำหน้าที่ด้านความรับผิดชอบหลักของตำแหน่งงานนี้มาใส่ทั้งหมด และหากภารกิจหลักของตำแหน่งของงานนี้เป็นงานที่เน้นการบริการให้นำมาใส่ในด้านการปฏิบัติการนี้ด้วย

■ **ด้านการบริการ** : เป็นด้านที่แสดงหน้างานที่เกี่ยวกับการให้บริการ การให้ความช่วยเหลือ การแนะนำหรือการประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง หรือประชาชนตามหน้าที่ความรับผิดชอบของตน โดยในด้านนี้ให้ผู้วิเคราะห์งานนำหน้าที่ความรับผิดชอบในเชิงการบริการข้อมูล การบริการประชาชน หรือหน่วยงานภายนอกต่าง ๆ รวมถึงงานฝึกอบรม และพัฒนาบุคลากรที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ มาใส่ทั้งหมด

■ **ด้านการกำกับดูแล (เฉพาะตำแหน่งหัวหน้างาน) :** เป็นด้านที่แสดงหน้างานที่เกี่ยวกับการตรวจสอบการควบคุมดูแลงานประจำ ในฐานะหัวหน้ากลุ่มงาน เพื่อความถูกต้องและบรรลุผลสัมฤทธิ์ของงาน โดยในด้านนี้ให้ผู้วิเคราะห์งานนำหน้าที่ความรับผิดชอบในฐานะหัวหน้างาน เช่น การควบคุมงาน การปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นต้น มาใส่ในส่วนนี้

➢**ประเภทวิชาการ** แบ่งเป็น 4 ด้านตามลักษณะงาน ดังต่อไปนี้

■ **ด้านการปฏิบัติการ :** เป็นด้านที่แสดงหน้างานที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานในสายอาชีพ และการพัฒนาในเชิงวิชาการเฉพาะด้านที่มีลักษณะยากและซับซ้อนยิ่งขึ้น ตามประสบการณ์และความชำนาญที่สั่งสม โดยในด้านนี้ให้ผู้วิเคราะห์งานนำหน้าที่ความรับผิดชอบหลักของตำแหน่งงานนี้ และหากภารกิจหลักของตำแหน่งของงานนี้เป็นงานที่เน้นการบริการให้นำมาใส่ในด้านการปฏิบัติการนี้ด้วย

■ **ด้านการวางแผน :** เป็นด้านที่แสดงหน้างานที่เกี่ยวกับการวางแผนปฏิบัติงานในขอบเขตความรับผิดชอบที่กว้าง เป็นระบบ และมุ่งเน้นกลยุทธ์มากขึ้นตามลำดับ โดยในด้านนี้ให้ผู้วิเคราะห์งานนำหน้าที่ความรับผิดชอบในเรื่องการวางแผนการทำงาน แผนยุทธศาสตร์ หรือแผนอื่น ๆ ให้กับบุคคล ทีมงาน หรือหน่วยงานในภาพรวม

■ **ด้านการประสานงาน :** เป็นด้านที่แสดงหน้างานที่เกี่ยวข้องกับการประสานงานเพื่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานทางวิชาการในขอบเขตที่ครอบคลุมและมีผลกระทบมากขึ้น โดยในด้านนี้ให้ผู้วิเคราะห์งานนำหน้าที่ความรับผิดชอบในเรื่องการประสานงานกับประชาชนหรือหน่วยงานภายนอกอื่น ๆ มาใส่ทั้งหมด

■ **ด้านการบริการ :** เป็นด้านที่แสดงหน้างานที่เกี่ยวกับการบริการ การให้คำปรึกษา การแนะนำ การอบรม การถ่ายทอดความรู้ เทคโนโลยีต่าง ๆ ให้กับบุคคล/หน่วยงาน ภายใน ภายนอก หรือต่างประเทศ โดยในด้านนี้ให้ผู้วิเคราะห์งานนำหน้าที่ความรับผิดชอบในเชิงการบริการข้อมูล การบริการประชาชน หรือหน่วยงานภายนอกต่าง ๆ รวมถึงงานฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ

➢**ประเภทอำนวยการ/บริหาร** แบ่งเป็น 4 ด้านตามลักษณะงาน ดังต่อไปนี้

■ **ด้านแผนงาน/ด้านการวางแผน :** เป็นด้านที่แสดงหน้างานที่เกี่ยวกับการปรับปรุงแก้ไขการพัฒนาขั้นตอน ระบบ วิธีการปฏิบัติงาน ตลอดจนกฎเกณฑ์ มาตรการ มาตรฐานให้ดีขึ้น โดยในด้านนี้ให้ผู้วิเคราะห์งานนำหน้าที่ความรับผิดชอบในฐานผู้กำหนดแผนงานหรือแผนยุทธศาสตร์ในภาพรวมของหน่วยงานที่รับผิดชอบมาใส่ทั้งหมด

■ **ด้านบริหารงาน :** เป็นด้านที่แสดงหน้างานที่เกี่ยวกับการอำนวยการ การบริหารงาน การกำกับดูแลงานให้เป็นไปตามภารกิจหลักของงาน โดยในด้านนี้ให้ผู้วิเคราะห์งานนำหน้าที่ความรับผิดชอบที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ การควบคุม การอำนวยการ ตลอดจนการอนุมัติ การวางแผนงานในฐานะหัวหน้างานมาใส่ทั้งหมด

■ **ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล :** เป็นด้านที่แสดงหน้างานที่เกี่ยวกับการจูงใจ การสอนงาน การมอบหมายงาน การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานได้ถูกต้อง มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยในด้านนี้ให้ผู้วิเคราะห์งานนำหน้าที่ความรับผิดชอบที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลในหน่วยงานไปใส่ทั้งหมด

■ **ด้านการบริหารทรัพยากรและงบประมาณ/ด้านการบริหารงบประมาณและการคลัง :** เป็นด้านที่แสดงหน้างานที่เกี่ยวกับการจัดสรร จัดหา ใช้ทรัพยากรต่าง ๆ เช่น งบประมาณ สิ่งอำนวยความสะดวก เวลา และอื่น ๆ ที่จำเป็นในการทำงาน อย่างถูกต้องเหมาะสม และในระดับสูง หมายถึง การบริหารจัดการทรัพยากรต่าง ๆ เหล่านั้นให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับหน่วยงานภายใต้การบังคับบัญชา โดยในด้านนี้ให้ผู้วิเคราะห์งานนำหน้าที่ความรับผิดชอบที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงบประมาณ หรือทรัพยากรในหน่วยงานมาใส่ทั้งหมด

ประโยชน์ในการเขียนแบบบรรยายลักษณะงาน โดยการจัดกลุ่มเป็นด้านต่าง ๆ ตามมาตรฐาน (Template) มีดังนี้

- ○ ช่วยควบคุมคุณภาพของการเขียนแบบบรรยายลักษณะงาน และทำให้ภาษาที่ใช้เป็นมาตรฐานเดียวกัน และข้อมูลมีความครบถ้วนสมบูรณ์
- ○ ช่วยให้แบบบรรยายลักษณะงานมีความเป็นเอกภาพ และสะท้อนภารกิจของส่วนราชการครอบคลุมทั้งในปัจจุบันและอนาคต อีกทั้งมีพื้นฐานสอดคล้องกับแนวคิดเรื่อง Knowledge Worker ซึ่งเป็นประโยชน์ในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสำหรับตำแหน่งงานในระดับสูงขึ้นไป
- ○ ช่วยกำหนดขอบเขต แยกแยะความแตกต่างของเนื้องานและหน้าที่ความรับผิดชอบหลักของแต่ละระดับให้ชัดเจนขึ้นด้วยการเรียงลำดับความซับซ้อนของเนื้องาน ตั้งแต่งานพื้นฐานจนถึงงานที่ต้องอาศัยความชำนาญและประสบการณ์เป็นพิเศษ
- ○ ช่วยแสดงถึงขอบเขตการบริหารจัดการในระดับต่าง ๆ อย่างเป็นระเบียบแบบแผน มีความซับซ้อนขึ้นอย่างชัดเจนเมื่ออยู่ในระดับที่สูงขึ้น
- ○ ช่วยขจัดปัญหาการปฏิบัติงานที่ซ้ำซ้อนกันของบางสายงาน หรือสายงานเดียวกัน แต่ต่างระดับชั้นกัน และสามารถนำไปปรับใช้ได้ทันทีเมื่อมีสายงานเกิดใหม่ในอนาคต
- ○ ช่วยให้ง่ายต่อการตรวจทานความถูกต้อง (Quality Control)

ในการเขียนหน้าที่ความรับผิดชอบหลักในแต่ละด้านเพื่อแสดงให้เห็นถึงระดับความยากของแต่ละระดับชั้นงาน อาจใช้ประโยคตัวอย่าง ดังต่อไปนี้

ด้าน**การปฏิบัติการ** ทั้งในประเภทวิชาการและประเภททั่วไปนั้น อาจต้องวิเคราะห์ความยากและท้าทายของปัญหาที่ประสบในประเด็นหลัก ดังนี้

- ○ เป็นงานที่ต้องแก้ปัญหาภายใต้ขั้นตอน วิธีการ หรือตัวอย่างที่กำหนดไว้หรือไม่ ถ้า**ใช่**ให้เติมคำว่าภายใต้กระบวนการ วิธีการ หรือตัวอย่างลงไปในหน้าที่ความรับผิดชอบหลัก

○ เป็นงานที่ต้องแก้ปัญหาภายใต้มาตรฐานที่หลากหลายหรือไม่ ถ้า**ใช่**ให้เติมคำว่าภายใต้มาตรฐานอะไรบ้างลงไปในหน้าที่ความรับผิดชอบหลัก

○ เป็นงานที่ต้องแก้ปัญหาในภาพรวม โดยมีอิสระที่จะกำหนดทางเลือก วิธีการหรือแนวทางภายใต้กรอบแนวคิดของส่วนราชการหรือไม่ ถ้า**ใช่**ให้เติมคำว่าภายใต้แนวทางหรือแนวทางเรื่องอะไรบ้างลงไปในหน้าที่ความรับผิดชอบหลัก

○ เป็นงานที่ต้องแก้ปัญหาภายใต้นโยบาย และเป้าหมายระยะสั้นของส่วนราชการ ซึ่งเป็นงานที่มีอิสระในการคิดแนวทาง แผนงาน กระบวนการ หรือขั้นตอนใหม่ ๆ หรือไม่ ถ้า**ใช่**ให้เติมหน้าที่ความรับผิดชอบเรื่องการสร้างแนวทาง หรือวางแผน หรือกำหนดกระบวนการ/ขั้นตอนใหม่ ๆ ในเรื่องอะไรบ้างลงไปในหน้าที่ความรับผิดชอบหลัก

○ เป็นงานที่ต้องแก้ปัญหาภายใต้นโยบาย พันธกิจ และเป้าหมายระยะยาวของส่วนราชการ ซึ่งเป็นงานที่มีอิสระในการกำหนดกลยุทธ์ แผนงาน หรือโครงการหรือไม่ ถ้า**ใช่**ให้เติมหน้าที่ความรับผิดชอบเรื่องการกำหนดกลยุทธ์ แผนงาน หรือโครงการอะไรบ้างลงไปด้วย

○ เป็นงานที่ต้องแก้ปัญหาภายใต้ทิศทางและพันธกิจของส่วนราชการ ซึ่งเป็นงานที่มีอิสระในการบูรณาการและกำหนดนโยบายหรือเป้าหมายต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ ถ้า**ใช่**ให้เติมหน้าที่ความรับผิดชอบเรื่องการบูรณาการหรือการกำหนดนโยบายด้านที่รับผิดชอบลงไปด้วย

ด้านการวางแผนหรือการบริหารทรัพยากรบุคคลและงบประมาณ/ด้านการบริหารงบประมาณและการคลัง ทั้งในประเภทวิชาการ ประเภทอำนวยการ และประเภทบริหารนั้น อาจต้องวิเคราะห์ระดับขอบเขตของแผน หรือโครงการ หรืองบประมาณ ที่งานต้องเผชิญในทางเลือก ดังนี้

○ งานมีขอบเขตการวางแผนหรือการบริหารงานของตน โดยการเรียงลำดับความสำคัญของกิจกรรมหรืองานที่ต้องทำก่อน/หลัง <u>หรือ</u>

○ งานมีขอบเขตการวางแผนหรือการบริหารงานของตน โดยสามารถกำหนดวัตถุประสงค์ในการทำงานวางแผนตารางเวลาและความรับผิดชอบในงานของตนได้ <u>หรือ</u>

○ งานมีขอบเขตการวางแผนหรือการบริหารงานของหน่วยงาน โดยอาจต้องกำหนดวัตถุประสงค์ กรอบเวลา และทรัพยากรที่ต้องการในกิจกรรมการทำงาน โครงการหรือแผนงานระยะสั้นบางส่วนของหน่วยงานระดับกองหรือสำนักได้ <u>หรือ</u>

○ งานมีขอบเขตการวางแผนหรือการบริหารงานของหน่วยงาน โดยอาจต้องบูรณาการแผนงานต่าง ๆ ของหน่วยงานระดับกองหรือสำนัก รวมถึงวิธีการบริหารโครงการ ทรัพยากร เวลา และขั้นตอนสำคัญ เพื่อผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนดไว้ <u>หรือ</u>

○ งานมีขอบเขตการวางแผนกลยุทธ์ในการบริหารส่วนราชการระดับกรม ทั้งในด้านการดำเนินการและการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ต้องการ เพื่อให้บรรลุตามภารกิจของกรมในระยะสั้นและในระยะยาว <u>หรือ</u>

○ งานมีขอบเขตการวางแผนที่ต้องกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์และนโยบายในระยะยาวของส่วนราชการระดับกระทรวง โดยพิจารณาถึงการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยแวดล้อมทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองทั้งในและต่างประเทศ

ด้านการบริการ ทั้งในประเภททั่วไปและประเภทวิชาการ ไม่เพียงต้องระบุให้ชัดเจนและเฉพาะเจาะจงมากกว่ามาตรฐานกำหนดตำแหน่งว่าตำแหน่งงานนี้ให้บริการประชาชนผู้ประกอบการ คณะบุคคล หรือหน่วยงานใด แต่อาจต้องวิเคราะห์ลักษณะความซับซ้อนของการให้บริการว่าเป็นเช่นไร ดังนี้

○ งานเน้นการติดต่อสื่อสาร ให้ข้อมูล หรือตอบข้อซักถาม หรือ

○ งานต้องให้ความช่วยเหลือหรืออธิบายการดำเนินการแก่ผู้รับบริการในทางปฏิบัติได้ หรือ

○ งานต้องสอนงาน ให้คำแนะนำ หรือคำปรึกษาแก่ผู้รับบริการ หรือ

○ งานต้องนำเสนอ โน้มน้าว หรือคลี่คลายปัญหาแก่ผู้รับบริการในประเด็นเรื่องใดเรื่องหนึ่ง หรือ

○ งานต้องพัฒนาความสัมพันธ์ เพื่อให้สามารถคลี่คลายสถานการณ์ที่เปราะบางหรือความขัดแย้งของผู้รับบริการได้ หรือ

○ งานต้องพัฒนาความสัมพันธ์ เพื่อให้สามารถคลี่คลายสถานการณ์ที่เปราะบางหรือความขัดแย้งของผู้รับบริการได้ หรือ

○ งานต้องให้บริการ หรือสร้างความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงาน หรือระหว่างประเทศ เพื่อให้ผู้รับการบริการเกิดความพึงพอใจร่วมกัน

ด้านการประสานงาน ในประเภทวิชาการ ไม่เพียงต้องระบุให้ชัดเจนและเฉพาะเจาะจงมากกว่ามาตรฐานกำหนดตำแหน่งว่าตำแหน่งงานนี้ประสานงานกับบุคคล คณะบุคคล หรือหน่วยงานใด แต่อาจต้องวิเคราะห์ลักษณะความซับซ้อนของการประสานงานว่าเป็นเช่นไร ดังนี้

○ งานต้องประสานงานหรือสื่อสารกับหน่วยงานภายในส่วนราชการเท่านั้น หรือ

○ งานต้องประสานงานและสื่อสารกับบุคคล คณะบุคคลหรือหน่วยงานภายนอก หรือ

○ งานต้องประสาน สรุปและผนวกงานทั้งหมดของทั้งหน่วยงานภายในและภายนอกส่วนราชการ หรือ

○ งานต้องประสานและบูรณาการงานของหลาย ๆ ส่วนราชการที่มีเนื้อหาแตกต่างกัน เพื่อผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนดไว้ หรือ

○ งานต้องประสานงานในเชิงโน้มน้าวจูงใจและส่งผลต่อการตัดสินใจในระดับกลยุทธ์และนโยบายที่นำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ของส่วนราชการได้ หรือ

○ งานต้องประสานงานในเชิงโน้มน้าวจูงใจและส่งผลต่อการตัดสินใจในระดับกลยุทธ์และนโยบายที่นำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ในภาพรวมของประเทศ

ด้านการบริหารงาน ในประเภทอำนายการและประเภทบริหาร (หรืออาจหมายรวมถึงประเภททั่วไปและประเภทวิชาการในฐานะหัวหน้างาน) ไม่เพียงต้องระบุให้ชัดเจนและเฉพาะเจาะจงมากกว่ามาตรฐานกำหนดตำแหน่งว่าตำแหน่งงานนี้บริหารงานในเรื่องอะไร หรือด้านใด เพื่อผลสัมฤทธิ์ใด แต่ต้องวิเคราะห์ขอบเขตของการบริหารงานว่าเป็นเช่นไร ดังนี้

○ เป็นงานที่ต้องควบคุมดูแลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในงานส่วนใดส่วนหนึ่งของหน่วยงาน หรือ

○ เป็นงานที่ต้องควบคุมดูแลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในหลากหลายส่วนของหน่วยงาน หรือ

○ งานต้องกำกับดูแลและจัดการงานวิชาการหรืองานโครงการใหญ่ของส่วนราชการ หรือ

○ งานต้องกำกับดูแลงานที่สนับสนุนวัตถุประสงค์หรือภารกิจหลาย ๆ อย่างในเชิงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ หรือ

○ งานต้องบริหารจัดการหน่วยงานระดับสำนักหรือกอง หรือ

○ งานต้องบริหารจัดการหน่วยงานระดับสำนักหรือกองที่มีภารกิจหลากหลาย มีความรับผิดชอบหรือขอบเขตของงานขนาดใหญ่และมีความซับซ้อนสูง หรือ

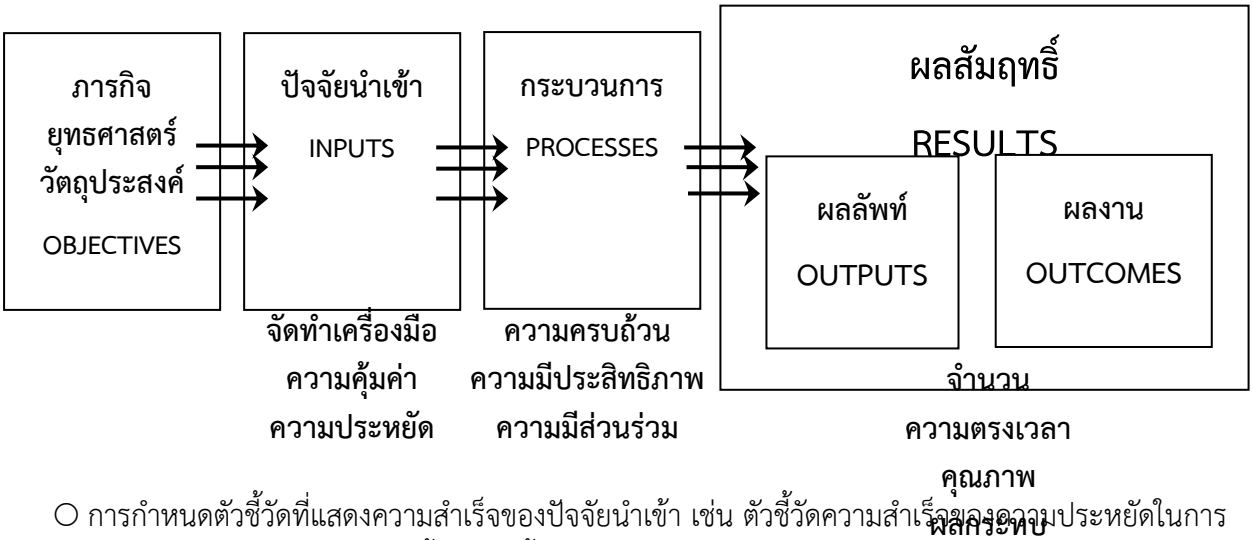
○ งานต้องบริหารจัดการหน่วยงานระดับกองและสำนักหรือหน่วยงานที่เทียบเท่าจำนวนหนึ่ง หรือ

○ งานต้องบริหารจัดการส่วนราชการระดับกรม หรือ

○ งานต้องบริหารจัดการส่วนราชการระดับกลุ่มภารกิจ (Cluster) <u>หรือ</u>

○ งานต้องบริหารจัดการกระทรวงหรือส่วนราชการที่เทียบเท่า

◈ ขั้นตอนที่ 4 : การกำหนดตัวอย่างตัวชี้วัดระดับตำแหน่งงานที่เป็นมาตรฐานสำหรับผู้บังคับบัญชานำไปกำหนดเป้าหมายและพัฒนาประสิทธิภาพของงานต่อไป (ขั้นตอนไม่ได้บังคับ) การกำหนดตัวชี้วัดระดับตำแหน่งงานสามารถกำหนดได้หลายรูปแบบ (โปรดดูรูปประกอบ)



○ การกำหนดตัวชี้วัดที่แสดงความสำเร็จของปัจจัยนำเข้า เช่น ตัวชี้วัดความสำเร็จของความประหยัดในการดำเนินการตามหน้าที่ความรับผิดชอบนั้น ๆ ตัวชี้วัดความคุ้มค่าของการดำเนินโครงการ เป็นต้น

○ การกำหนดตัวชี้วัดที่แสดงความสำเร็จของกระบวนการ วิธีนี้เป็นการกำหนดโดยสมมติฐานที่ว่าหากกระบวนการเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้จะได้ผลสัมฤทธิ์ที่กำหนดไว้ด้วย โดยตัวชี้วัดความสำเร็จของกระบวนการในแต่ละหน้าที่ความรับผิดชอบ อาจจะเป็นตัวชี้วัดระดับความสำเร็จของการดำเนินโครงการ ระดับความครบถ้วนของกิจกรรม หรืออัตราส่วนของผู้มีส่วนร่วมเทียบกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ ฯลฯ

○ การกำหนดตัวชี้วัดที่วัดจำนวน สัดส่วน หรือร้อยละของผลผลิต เช่น จำนวนนโยบาย จำนวนผู้เข้าฝึกอบรม จำนวนเครื่องมือใหม่ที่คิดค้นขึ้น ระดับความรวดเร็วของการส่งงานจำนวนหน่วยงานที่สามารถดำเนินการตามแผนที่กำหนดไว้ ฯลฯ

○ การกำหนดตัวชี้วัดที่วัดคุณภาพหรือผลกระทบของผลผลิต หรือการวัดผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น เช่น จำนวนการอ้างอิง (Citation) ร้อยละของการนำนโยบายไปใช้งานจริง การยอมรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ระดับคุณภาพเศรษฐกิจที่พัฒนาขึ้น ฯลฯ

การจัดทำแบบบรรยายลักษณะงานในช่วงแรก ๆ นั้นอาจกำหนดจากผลงานหรือเป้าหมายของงานที่ผ่านมา หรืออาจตกลงร่วมกันกับผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานที่ตำแหน่งงานนี้สังกัดก็ได้ โดยในช่วงแรก ๆ อาจไม่จำเป็นต้องกำหนดตัวชี้วัดจำนวนมากต่อหนึ่งความรับผิดชอบ (ประมาณ 2-4 ตัวชี้วัด) แต่สามารถเพิ่มเติมได้เมื่อมีการใช้ระยะหนึ่งแล้ว การกำหนดตัวชี้วัดของหน้าที่ความรับผิดชอบหลักของงานลงในแบบบรรยายลักษณะงานเลยนั้น จะทำให้ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีความชัดเจนในการวัดผลความสำเร็จของงาน รวมถึงในระยะยาวเป็นการสร้างมาตรฐานของงานอีกด้วย โดยเมื่อดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลเสร็จเรียบร้อยแล้วให้นำข้อมูลดังกล่าวมากรอกลงในแบบฟอร์มหน้าที่ความผิดชอบหลัก ดังต่อไปนี้

1) ชื่อด้าน ...กรอกชื่อด้านตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง ซึ่งแตกต่างกันตามประเภท.....

ลำดับที่	หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก (ทำอะไรเพื่ออะไร)	ตัวอย่างตัวชี้วัด (KPIs)
1	ให้กรอกงานหรือหน้าที่ของตำแหน่งว่าได้ดำเนินงานอะไรบ้างด้วยประเภท “ทำอะไร กับใคร/สิ่งใด” แล้วตามด้วยการกรอกผลลัพธ์ ผลผลิต หรือผลกระทบของตำแหน่งงานจากหน้าที่ความรับผิดชอบดังกล่าวซึ่งอาจเป็นในเชิงปริมาณหรือคุณภาพก็ได้ ด้วยประเภท “เพื่ออะไร”	ให้กรอกรายการตัวชี้วัดของแต่ละหน้าที่ความรับผิดชอบหลักลงไป
2		
3		
4		
5		

2) ชื่อด้าน ....กรอกชื่อด้านตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง ซึ่งแตกต่างกันตามประเภท....

ลำดับที่	หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก (ทำอะไรเพื่ออะไร)	ตัวอย่างตัวชี้วัด (KPIs)
1	ให้กรอกงานหรือหน้าที่ของตำแหน่งว่าได้ดำเนินงานอะไรบ้างด้านประโยค “ทำอะไร กับใคร/สิ่งใด” แล้วตามด้วยการกรอกผลลัพธ์ ผลผลิต หรือผลกระทบของตำแหน่งงานจากหน้าที่ความรับผิดชอบดังกล่าวซึ่งอาจเป็นในเชิงปริมาณหรือคุณภาพก็ได้ ด้วยประโยค “เพื่ออะไร”	ให้กรอกรายการตัวชี้วัดของแต่ละหน้าที่ความรับผิดชอบหลักลงไป
2		
3		
4		
5		

3) ชื่อด้าน ....กรอกชื่อด้านตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง ซึ่งแตกต่างกันตามประเภท....

ลำดับที่	หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก (ทำอะไรเพื่ออะไร)	ตัวอย่างตัวชี้วัด (KPIs)
1	ให้กรอกงานหรือหน้าที่ของตำแหน่งว่าได้ดำเนินงานอะไรบ้างด้านประโยค “ทำอะไร กับใคร/สิ่งใด” แล้วตามด้วยการกรอกผลลัพธ์ ผลผลิต หรือผลกระทบของตำแหน่งงานจากหน้าที่ความรับผิดชอบดังกล่าวซึ่งอาจเป็นในเชิงปริมาณหรือคุณภาพก็ได้ ด้วยประโยค “เพื่ออะไร”	ให้กรอกรายการตัวชี้วัดของแต่ละหน้าที่ความรับผิดชอบหลักลงไป
2		
3		
4		
5		

หมายเหตุ : ทำเช่นนี้กับทุก ๆ ด้าน ซึ่งตำแหน่งงานบางประเภทตำแหน่งจะมีถึง 4 ด้าน

ตัวอย่างผลลัพธ์สุดท้าย

ตำแหน่ง นักทรัพยากรบุคคล ฝ่ายอัตรากำลังและทะเบียนประวัติ

ด้านการปฏิบัติการ

ลำดับที่	หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก (ทำอะไรเพื่ออะไร)	ตัวอย่างตัวชี้วัด (KPIs)
1	ดำเนินการบันทึก ปรับปรุงและแก้ไขทะเบียนประวัติข้าราชการและลูกจ้างประจำภายใต้แนวทางและระเบียบที่ ก.พ. กำหนด เพื่อให้ได้ข้อมูลทะเบียนประวัติที่มีความทันสมัยและถูกต้อง	○ ร้อยละความไม่ถูกต้องของการบันทึกข้อมูลทะเบียนประวัติฯ ○ ร้อยละความไม่ถูกต้องของข้อมูลทะเบียนประวัติ
2	ดำเนินการบันทึกและจัดการงานสารสนเทศข้อมูลบุคคล เพื่อให้ส่วนราชการมีข้อมูลที่เก็บในระบบที่ทันสมัยและสามารถเรียกใช้เพื่อประโยชน์ของการบริหารงานบุคคลอื่น ๆ ได้อย่างรวดเร็ว	○ ร้อยละความไม่ถูกต้องของการบันทึกข้อมูลทะเบียนประวัติฯ ลงในโปรแกรม DPIS ○ ระดับความรวดเร็วและทันสมัยของการบันทึกข้อมูลทะเบียนประวัติฯ ลงในโปรแกรม DPIS ○ ระดับความรวดเร็วของการจัดทำรายการตามความต้องการของผู้บริหาร
3	ดำเนินการขออนุมัติ เบิกจ่าย หรือจัดทำรายงานในด้านที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลบุคคล เช่น การขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ การควบคุมการเกษียณอายุของข้าราชการและลูกจ้าง การจัดทำบัตรประจำตัวข้าราชการและลูกจ้าง การจัดทำบำเหน็จบำนาญข้าราชการ เป็นต้น เพื่อให้การปฏิบัติงานด้านข้อมูลบุคคลดำเนินไปอย่างราบรื่นและตรงตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงานที่กำหนดไว้	○ ระดับความรวดเร็วในการดำเนินการตามการร้องขอของเจ้าหน้าที่ (เช่น ดำเนินการได้ภายใน 1 สัปดาห์ ฯลฯ) ○ ระดับความพึงพอใจของข้าราชการผู้รับบริการด้านข้อมูลบุคคล

ขั้นตอนที่ 4 กำหนดคุณสมบัติที่จำเป็นในงาน

4.1 วุฒิการศึกษา / ระดับของการศึกษา / สาขาวิชา

การกำหนดคุณสมบัติจะต้อง**<u>กำหนดตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง</u>** โดยส่วนราชการอาจไปกำหนดความรู้ และทักษะเฉพาะวิชาชีพในส่วนของการกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นในงานต่อไป

อย่างไรก็ดีส่วนราชการอาจกำหนดคุณสมบัติเพิ่มเติมขึ้นก็ได้หากจำเป็น แต่ต้องคำนึงถึงความเหมาะสมและความมีเหตุมีผล มิเช่นนั้นจะเป็นการตัดสิทธิ์ผู้มีคุณสมบัติบางรายได้ โดยในการกำหนดวุฒิการศึกษานั้นจะยึดตามแนวโน้มของวุฒิการศึกษา ซึ่งกำลังเปลี่ยนจากคุณวุฒิที่เฉพาะเจาะจงไปสู่คุณวุฒิที่เปิดกว้างมากขึ้น โดยเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานและการสั่งสมความรู้ ความเชี่ยวชาญในงานเป็นหลัก ดังนั้น จึงเสนอให้มีการกำหนดวุฒิการศึกษาขั้นต่ำของแต่ละสายงานโดยมีประเด็นในการพิจารณา ดังนี้

● หากสายงานนั้นเป็นสายงานปิดที่ต้องการเฉพาะผู้มีวุฒิการศึกษาในสายอาชีพนั้นเท่านั้น เช่น นิติกร หรือนักบัญชี ก็ให้กำหนดสายงานปิดตามเดิม

● หากสานงานนั้นสามารถเปิดรับผู้มีวุฒิการศึกษาในระดับต่ำสุดได้ที่ระดับใดให้กำหนดคุณสมบัติระดับต่ำสุดเท่านั้น โดยอาจเพิ่มเป็นข้อ ๆ จากต่ำไปหาสูงได้ และจะมีผลต่อการกำหนดประสบการณ์ในการเลื่อนระดับตำแหน่งในระดับชั้นงานถัดไป

● ในกรณีที่มาตรฐานกำหนดตำแหน่งกำหนดคุณวุฒิและสาขาไว้กว้าง แต่ตำแหน่งงานดังกล่าวต้องการคุณสมบัติที่เฉพาะเจาะจงเพื่อให้สามารถทำงานในตำแหน่งนั้น ๆ ได้ เช่น สายงานวิเคราะห์นโยบายและแผนที่เป็นคุณสมบัติเปิด แต่งานในตำแหน่งดังกล่าวอาจต้องการผู้ที่มีคุณสมบัติเฉพาะในเชิงสถิติ หรือวิทยาศาสตร์ ก็ควรนำความรู้ในด้านสถิติและความรู้เรื่องวิทยาศาสตร์ไปกำหนดไว้ในส่วนของความรู้ความสามารถที่จำเป็นในงานในขั้นตอนที่ 5

โดยในการกำหนดวุฒิการศึกษา / ระดับของการศึกษา / สาขาวิชาที่เพิ่มเติมนั้นอาจเริ่มจากการใช้กรอบการเขียนตามแนวทางของมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง และมาเพิ่มประโยคที่สะสะท้อนความเหมาะสมของตำแหน่งมากขึ้นตามแนวทางข้างต้น

4.2 ใบอนุญาตวิชาชีพ/ใบรับรอง

ในส่วนนี้ให้กรอกใบอนุญาตวิชาชีพ ประกาศนียบัตรหรือใบรับรองเฉพาะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งนี้ <u>ไม่ใช่</u> ในส่วนของผู้ที่ดำรงตำแหน่งอยู่ โดยให้พิจารณาว่าตามหน้าที่ความรับผิดชอบและลักษณะงานต้องการประกาศนียบัตรหรือใบรับรองเท่าที่จำเป็นอะไรบ้างในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ

4.3 ประสบการณ์ที่จำเป็นในงาน

ในส่วนนี้ให้กำหนดอย่างน้อยตามขั้นต่ำที่มาตรฐานกำหนดตำแหน่งกำหนดขึ้น โดยส่วนราชการอาจจะกำหนดเพิ่มขึ้นก็ได้หากจำเป็น แต่ต้องทำอย่างเหมาะสมและมีเหตุมีผล เช่นเดียวกับการกำหนดวุฒิการศึกษามิเช่นนั้น จะเป็นการตัดสิทธิ์ผู้มีคุณสมบัติบางรายออก โดยในการกำหนดประสบการณ์นั้นควรกำหนดแนวทาง ดังนี้

● เน้นเฉพาะจำนวนปีเท่าที่จำเป็นในงานเท่านั้น มิใช่จำนวนปีที่ผู้ดำรงตำแหน่งครองตำแหน่งนี้อยู่

● จำนวนปีที่กำหนดใหม่นั้นจะต้องไม่น้อยกว่าที่กำหนดไว้ในมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง

● ประสบการณ์เปิดกว้างมากขึ้น เพื่อให้สามารถรับคนจากภายในและนอกส่วนราชการได้ แม้จะมีการกำหนดลักษณะประสบการณ์ในงานที่เกี่ยวข้อง

● เน้นประสบการณ์ในงานที่เกี่ยวข้อง ว่าตำแหน่งดังกล่าวควรมีประสบการณ์ในงานด้านใดมาก่อนได้บ้างจึงจะสามารถทำงานนี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด การกำหนดประสบการณ์ในงานที่เฉพาะเจาะจง จะทำให้ส่วนราชการสามารถจัดบุคลากรลงได้อย่างเหมาะสมกับความสามารถ ซึ่งในระยะยาวจะมีผลต่อการบรรลุตามภารกิจของส่วนราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

อย่างไรก็ดีประสบการณ์ที่กำหนดนั้นจะขึ้นอยู่กับระดับและวุฒิการศึกษา โดยระดับการศึกษาที่สูงกว่าจะต้องการประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่าโดยเปรียบเทียบ นอกจากนั้นหากนำเรื่องกรอบการสั่งสมประสบการณ์มาเชื่อมโยงด้วย จะทำให้ผู้เลื่อนระดับมีโอกาสในการปฏิบัติงานและสั่งสมความรู้ ทักษะที่เกี่ยวข้องอย่างหลากหลายและเหมาะสมก่อนเลื่อนไปสู่ตำแหน่งระดับถัดไป

ในการเขียนประสบการณ์อาจใช้มาตรฐานเดียวกับการเขียนมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง กล่าวคือ ให้ใช้ประโยค “เคยดำรงตำแหน่งประเภท.....ระดับ.....(ใส่ประเภทและระดับชั้นงานที่ต้องการตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551) มาแล้วไม่น้อยกว่า.....ปี หรือดำรงตำแหน่งอย่างอื่นที่เปรียบเทียบได้ไม่ต่ำกว่า (ใส่จำนวนปีขั้นต่ำเท่าที่จำเป็น) ตามหลักเกณฑ์และเงื่อนไขที่ ก.พ. กำหนด โดยจะต้องปฏิบัติงาน.....

(ใส่ประสบการณ์หรือลักษณะงานที่ต้องการ) หรืองานอื่นที่เกี่ยวข้องตามที่ส่วนราชการเจ้าสังกัดเห็นว่าเหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบและลักษณะงานที่ปฏิบัติมาแล้วไม่น้อยกว่า.....ปี (ใส่จำนวนปีขั้นต่ำเท่าที่จำเป็น)

ขั้นตอนที่ 5 กำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นในงาน

ในการกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งในมาตรฐานกำหนดตำแหน่งนั้นจะกำหนดด้วยการเขียนดังนี้ เพื่อให้ยืดหยุ่นต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลในอนาคตต่อไป

1. ความรู้ความสามารถที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่ง
2. ทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่ง
3. สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่ง

อย่างไรก็ตามการจัดทำแบบบรรยายลักษณะงานนั้นต้องมีการระบุว่าความรู้ความสามารถลักษณะงานนั้นให้ศึกษาที่คู่มือการกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของสำนักงาน ก.พ. อย่างไรก็ดีในกระบวนการกำหนดระดับความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัตินั้นอย่างน้อยต้องไม่ต่ำกว่าระดับความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะขั้นต่ำที่สำนักงาน ก.พ. กำหนดขึ้นตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1008 / ว 27 ลงวันที่ 29 กันยายน 2552 เรื่อง มาตรฐานและแนวทางการกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ และหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1008/ว 7 ลงวันที่ 24 กุมภาพันธ์ 2553 เรื่อง มาตรฐานและแนวทางการกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ ตำแหน่งประเภทบริหาร ซึ่ง สป. โดย อ.ก.พ.สป. ครั้งที่ 2/2554 ลงวันที่ 31 มิถุนายน 2554 ได้กำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติสำหรับตำแหน่งงานไว้แล้ว (ดังตารางต่อไปนี้)

ข้อมูลประกอบในการกรอกข้อมูลส่วนที่ 5

ความรู้ ทักษะ สมรรถนะ ในระดับที่คาดหวัง ของ สป.ศธ.

ประเภทตำแหน่ง		ระดับความรู้ความสามารถทักษะและสมรรถนะที่ ก.พ. กำหนด ตาม ว 27		ระดับความรู้ความสามารถทักษะและสมรรถนะที่ ก.พ. กำหนด ตาม ว 27				สมรรถนะหลักตามที่ ก.พ.กำหนด				
		กฎหมายและกฎระเบียบในราชการ	ความรู้ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน	การใช้คอมพิวเตอร์	การใช้ภาษาอังกฤษ	การคำนวณ	การจัดการข้อมูล	มุ่งผลสัมฤทธิ์	บริการที่ดี	การสั่งสมความเชี่ยวชาญ	จริยธรรม	ทำงานเป็นทีม
ปฏิบัติงาน	O1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
ชำนาญงาน	O2	1	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2
อาวุโส	O3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2
ทักษะพิเศษ	O4	2	4	2	2	2	2	3	3	3	3	3
ปฏิบัติการ	K1	2	1	2	2	2	2	1	1	1	1	1
ชำนาญการ	K2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
ชำนาญการพิเศษ	K3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3
เชี่ยวชาญ	K4	3	4	2	2	2	2	4	4	4	4	4
ทรงคุณวุฒิ	K5	3	5	2	2	2	2	5	5	5	5	5

(ต่อ)

ความรู้ ทักษะ สมรรถนะ ในระดับที่คาดหวัง ของ สป.ศธ.

ตำแหน่ง		ระดับความรู้ความสามารถทักษะและสมรรถนะที่ ก.พ. กำหนด ตาม ว 27		ระดับความรู้ความสามารถทักษะและสมรรถนะที่ ก.พ. กำหนด ตาม ว 27				สมรรถนะหลักตามที่ ก.พ.กำหนด				
		กฎหมายและกฎระเบียบในราชการ	ความรู้ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน	การใช้คอมพิวเตอร์	การใช้ภาษาอังกฤษ	การคำนวณ	การจัดการข้อมูล	มุ่งผลสัมฤทธิ์	บริการที่ดี	การสั่งสมความเชี่ยวชาญ	จริยธรรม	ทำงานเป็นทีม
อำนวยการต้น	MS1	-	-	2	2	2	2	-	-	-	-	-
อำนวยการสูง	MS2	3	3	2	2	2	2	4	4	4	4	4
บริหารต้น	SES1	4	2	2	2	2	2	5	5	5	5	5
บริหารสูง	SES2	4	2	2	2	2	2	5	5	5	5	5

สมรรถนะเฉพาะในงานที่ปฏิบัติมาใส่

ความรู้ที่จำเป็นในงาน

1... (เติมความรู้ที่กำหนดขึ้นตามลักษณะงาน)....	ระดับที่ต้องการ ...(ตามระดับที่กำหนด)...
2... (เติมความรู้ที่กำหนดขึ้นตามลักษณะงาน)....	ระดับที่ต้องการ ...(ตามระดับที่กำหนด)...
3... (เติมความรู้ที่กำหนดขึ้นตามลักษณะงาน)....	ระดับที่ต้องการ ...(ตามระดับที่กำหนด)...

4... (เติมความรู้ที่กำหนดขึ้นตามลักษณะงาน).... ระดับที่ต้องการ ...(ตามระดับที่กำหนด)...
5... (เติมความรู้ที่กำหนดขึ้นตามลักษณะงาน).... ระดับที่ต้องการ ...(ตามระดับที่กำหนด)...

ทักษะที่จำเป็นในงาน

1... (เติมความรู้ที่กำหนดขึ้นตามลักษณะงาน).... ระดับที่ต้องการ ...(ตามระดับที่กำหนด)...
2... (เติมความรู้ที่กำหนดขึ้นตามลักษณะงาน).... ระดับที่ต้องการ ...(ตามระดับที่กำหนด)...
3... (เติมความรู้ที่กำหนดขึ้นตามลักษณะงาน).... ระดับที่ต้องการ ...(ตามระดับที่กำหนด)...
4... (เติมความรู้ที่กำหนดขึ้นตามลักษณะงาน).... ระดับที่ต้องการ ...(ตามระดับที่กำหนด)...
5... (เติมความรู้ที่กำหนดขึ้นตามลักษณะงาน).... ระดับที่ต้องการ ...(ตามระดับที่กำหนด)...

สมรถนะหลักที่จำเป็นในงาน

1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ระดับที่ต้องการ ...(ตามระดับที่กำหนด)...
2 บริการที่ดี ระดับที่ต้องการ ...(ตามระดับที่กำหนด)...
3 การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ระดับที่ต้องการ ...(ตามระดับที่กำหนด)...
4 การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม ระดับที่ต้องการ ...(ตามระดับที่กำหนด)...
5 การทำงานเป็นทีม ระดับที่ต้องการ ...(ตามระดับที่กำหนด)...
6 (ใส่สมรรถนะหลักอื่น ๆ ของส่วนราชการ) ระดับที่ต้องการ ...(ตามระดับที่กำหนด)...

สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ

1 ..(เติมสมรรถนะที่กำหนดขึ้นตามลักษณะงาน)... ระดับที่ต้องการ ...(ตามระดับที่กำหนด)...
2 ..(เติมสมรรถนะที่กำหนดขึ้นตามลักษณะงาน)... ระดับที่ต้องการ ...(ตามระดับที่กำหนด)...
3 ..(เติมสมรรถนะที่กำหนดขึ้นตามลักษณะงาน)... ระดับที่ต้องการ ...(ตามระดับที่กำหนด)...

นอกจากนั้นเฉพาะตำแหน่งผู้อำนวยการและบริหารต้องมีการกำหนดสมรรถนะทางการบริหารตาม ว 27/2552 และ ว 7/2553 ด้วยดังต่อไปนี้

สมรรถนะทางการบริหาร

1 สภาวะผู้นำ ระดับที่ต้องการ ...(ตามระดับที่กำหนด)...
2 วิสัยทัศน์ ระดับที่ต้องการ ...(ตามระดับที่กำหนด)...
3 การวางกลยุทธ์ภาครัฐ ระดับที่ต้องการ ...(ตามระดับที่กำหนด)...
4 ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน ระดับที่ต้องการ ...(ตามระดับที่กำหนด)...
5 การควบคุมตนเอง ระดับที่ต้องการ ...(ตามระดับที่กำหนด)...

6 การสอนงานและให้อำนาจแก่ผู้อื่น ระดับที่ต้องการ ...(ตามระดับที่กำหนด)...
7 (ใส่สมรรถนะทางการบริหารอื่น ๆ) ระดับที่ต้องการ ...(ตามระดับที่กำหนด)...
8 (ใส่สมรรถนะทางการบริหารอื่น ๆ) ระดับที่ต้องการ ...(ตามระดับที่กำหนด)...

ตัวอย่างการกรอกแบบฟอร์มในส่วนที่ 5

ความรู้ที่จำเป็นในงาน

1. ความรู้ความสามารถที่ใช้ในการปฏิบัติงานของประเภทวิชาการ ระดับที่ต้องการ ระดับที่ 1
2. ความรู้เรื่องกฎหมายและกฎระเบียบราชการ ระดับที่ต้องการ ระดับที่ 1

3. ความรู้เรื่องการบริหารงานบุคคล ระดับที่ต้องการ ระดับที่ 1

ทักษะที่จำเป็นในงาน

1. ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์ ระดับที่ต้องการ ระดับที่ 2
2. ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ ระดับที่ต้องการ ระดับที่ 2
3. ทักษะการประสานงาน ระดับที่ต้องการ ระดับที่ 1 (เพิ่มเติม)
4. ทักษะการคำนวณ ระดับที่ต้องการ ระดับที่ 2
5. ทักษะการจัดการข้อมูล ระดับที่ต้องการ ระดับที่ 2

สมรรถนะหลักที่จำเป็นในงาน

1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ระดับที่ต้องการ ระดับที่ 1
2 บริการที่ดี ระดับที่ต้องการ ระดับที่ 1
3 การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ระดับที่ต้องการ ระดับที่ 1
4 การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม ระดับที่ต้องการ ระดับที่ 1
5 การทำงานเป็นทีม ระดับที่ต้องการ ระดับที่ 1

สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ

1. การคิดวิเคราะห์ ระดับที่ต้องการ ระดับที่ 1
2. ความเข้าใจผู้อื่น ระดับที่ต้องการ ระดับที่ 1
3. ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ ระดับที่ต้องการ ระดับที่ 1

ส่วนที่ 6 การลงนาม

ชื่อผู้ตรวจสอบ .... (ให้ใส่ชื่อตำแหน่งของผู้ตรวจสอบพร้อมลายเซ็นรับรอง).....
วันที่ที่ได้จัดทำ .... (ให้ใส่วัน เดือน ปี ตามเวลาสุดท้ายที่ได้จัดทำ/ยืนยัน).....

การกรอกชื่อผู้ตรวจสอบนั้นควรเป็นผู้ที่มีอำนาจในการประเมินตามหนังสือสำนักงาน ก.พ.ที่ นร 1012/ว 20 ลงวันที่ 3 กันยายน 2552 เพื่อให้เข้าใจลักษณะงานต่าง ๆ อย่างครบถ้วนและสามารถมอบหมาย/ประเมินผลการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

การกรอกวันที่ที่ได้จัดทำนั้นมีประโยชน์ต่อการทบทวนแบบบรรยายลักษณะงานในอนาคต กล่าวคือ ในทุก ๆ 2-3 ปี ส่วนราชการควรมีการทบทวนว่าแบบบรรยายลักษณะงานที่ได้จัดทำดังกล่าวนี้ยังคงมีภารกิจงานเหมือนเดิมหรือเปลี่ยนแปลงไปมากน้อยเพียงใด การลงวันที่จะทำให้ส่วนราชการมีความชัดเจนในการดำเนินการดังกล่าว

เมื่อดำเนินการจัดทำแบบบรรยายลักษณะงานใน 1 ตำแหน่งงานเสร็จตามแบบฟอร์มนี้ให้ผู้วิเคราะห์งานดำเนินการจัดทำแบบบรรยายลักษณะงานด้วยรูปแบบนี้ทุก ๆ ตำแหน่งจนครบทุกตำแหน่งที่กำหนดไว้ในตารางสรุปผลจำนวนงานที่ต้องดำเนินการเขียนแบบบรรยายลักษณะงานทั้งหมดของส่วนราชการ

การยืนยันแบบบรรยายลักษณะงานใหม่

เมื่อจัดทำแบบบรรยายลักษณะงานของแต่ละตำแหน่งงานเรียบร้อยแล้ว จะต้องดำเนินการยืนยันแบบบรรยายลักษณะงานโดยหัวหน้างานของผู้ดำรงตำแหน่งงาน โดยหน่วยงานการเจ้าหน้าที่หรืองานที่เกี่ยวข้อง

การบริหารงานบุคคลนำเสนอแบบบรรยายลักษณะงานของแต่ละตำแหน่งที่ได้จัดทำเรียบร้อยแล้วให้ผู้บริหารส่วนราชการ ซึ่งประกอบด้วยผู้อำนวยการกอง / สำนักทั้งหมด เพื่อยืนยันหรือปรับแก้ก่อนนำไปใช้จริง

ประเด็นในการพิจารณาว่าแบบบรรยายลักษณะงานใช้ได้หรือไม่นั้นมีกระบวนการตรวจสอบ ดังต่อไปนี้

● แบบบรรยายลักษณะงานที่เขียนขึ้นนั้นมีเนื้อหาสาระและหน้าที่ความรับผิดชอบหลักในงานครบถ้วนสมบูรณ์หรือไม่ เกิน หรือขาดภารกิจใดไปบ้าง

● แบบบรรยายลักษณะงานที่เขียนขึ้นสะท้อนงานในปัจจุบันและงานในอนาคตของงานในกำกับดูแลของท่านในฐานะผู้บริหารหน่วยงานหรือตำแหน่งงานนั้นหรือไม่

● แบบบรรยายลักษณะงานที่เขียนขึ้นเป็นข้อมูลเฉพาะตัวงานไม่ได้ใช้ศัพท์เฉพาะหรือไม่ใช่ตัวผู้ปฏิบัติงานใช่หรือไม่

● แบบบรรยายลักษณะงานที่เขียนขึ้นนั้นมีความกระชับและมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์หรือผลงานหรือไม่

● เนื้อหาตลอดการบรรยายลักษณะงานมีความสอดคล้องกันหรือไม่

● ลักษณะงานที่เขียนขึ้นมีความสอดคล้องกับเนื้อหาคำบรรยายลักษณะงานของงานอื่น ๆ ที่มีความเกี่ยวข้องกันกับงานที่นำมาวิเคราะห์หรือไม่

หากผู้อำนวยการกอง/สำนักท่านใดไม่เห็นด้วยกับแบบบรรยายลักษณะงานใดก็ให้ดำเนินการแก้ไขเฉพาะลักษณะงานของตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่ง โดยให้ผู้อำนวยการกอง/สำนักท่านนั้นกรอกแบบฟอร์มเพื่อให้ความคิดเห็นแก่คณะทำงาน (หน่วยงานการเจ้าหน้าที่หรืองานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล) ไปปรับแก้ต้นแบบต่อไป ดังตัวอย่าง

แบบสอบถามความคิดเห็นเรื่องแบบบรรยายลักษณะงาน

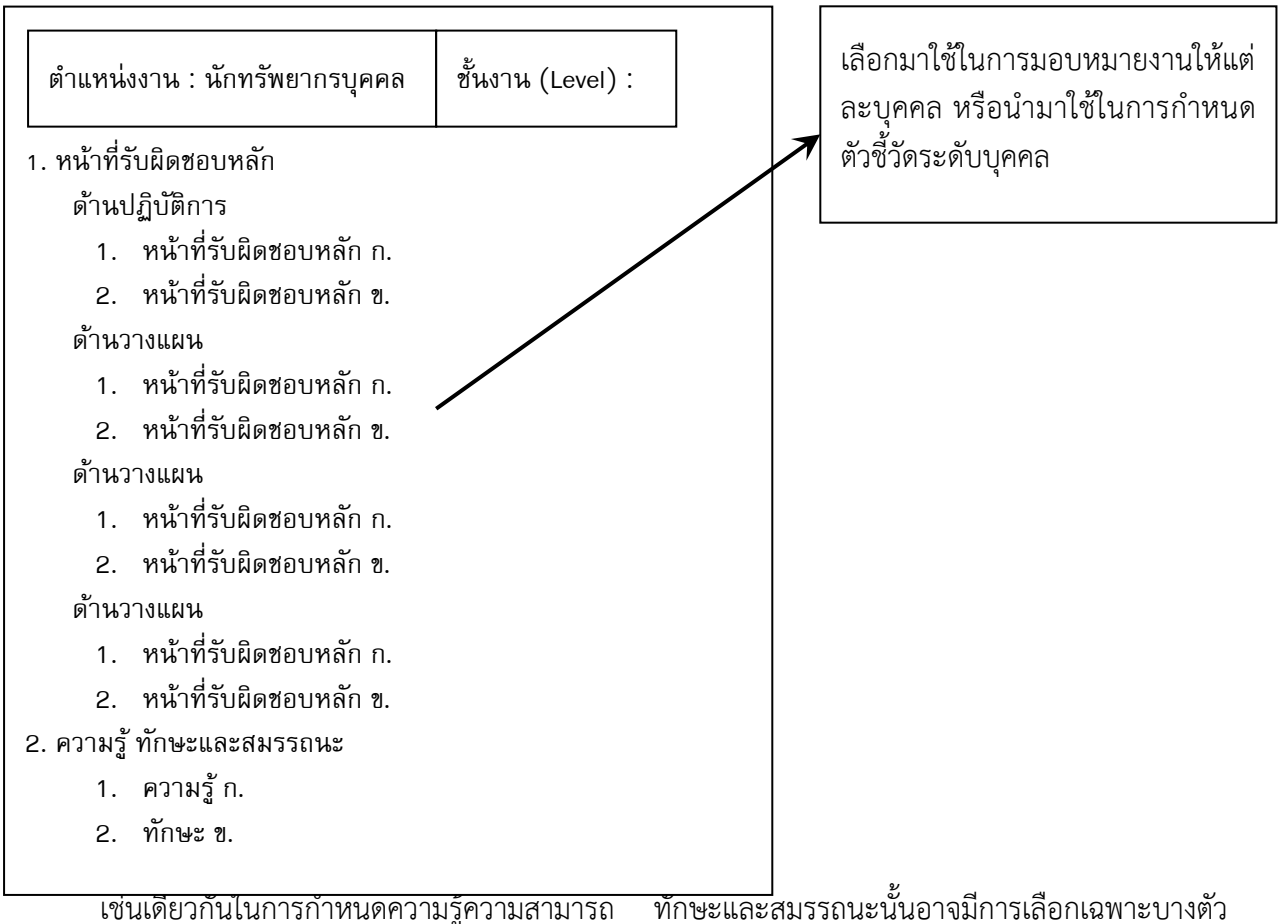
ชื่อสายงาน_____ส่วนราชการ_____

ลำดับที่	ชื่อสายงาน	ระดับที่ต้องการแก้ไข	รายละเอียดที่ต้องการแก้ไข	คำอธิบายเพิ่มเติม
1	นักทรัพยากรบุคคล	ชำนาญการ	● ข้อ 3 เปลี่ยนเป็นวิเคราะห์และจัดทำแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ● ลดข้อ 5 ● เพิ่มหน้าที่ความรับผิดชอบ คือ วางแผนและให้คำปรึกษาแก่พนักงานราชการ ลูกจ้างประจำ และลูกจ้างชั่วคราวในเรื่องการบริหารงานบุคคล เพื่อให้ความรู้ความเข้าใจอย่างถูกต้องชัดเจน	เป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของงาน

หลังจากนั้นให้นำคำแนะนำหรือข้อเสนอแนะต่าง ๆ จากผู้อำนวยการกอง/สำนัก ไปปรับแก้ เพื่อให้ได้แบบบรรยายลักษณะงานเฉพาะสมบูรณ์ เพื่อนำเสนอ อ.ก.พ.กรม ให้รับทราบและนำไปใช้ประกอบการเชื่อมโยงระบบบริหารทรัพยากรบุคคลอื่น ๆ ของส่วนราชการต่อไป

การนำไปใช้

เนื่องจากการเขียนหน้าที่ความรับผิดชอบหลักเป็นการเขียนรวบงานที่คล้ายคลังกันโดยคำนึงถึงบทบาทเป็นสำคัญ ดังนั้น จึงมีหน้างานหลากหลายกว่าหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละบุคคล ดังนั้น ในการนำไปใช้ผู้บังคับบัญชาสามารถเลือกเพียงบางส่วนของหน้าที่ความรับผิดชอบหลักไปมอบหมายงานในแต่ละบุคคล นอกจากนั้นเนื่องจากหน้าที่ความรับผิดชอบหลักเขียนโดยเน้นผลสัมฤทธิ์เป็นหลัก จึงทำให้ผู้ใช้สามารถกำหนดผลงานของงานต่าง ๆ ที่มอบหมายไปได้



เช่นเดียวกันในการกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะนั้นอาจมีการเลือกเฉพาะบางตัวหรือให้น้ำหนักที่ไม่เท่ากันในแต่ละความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะก็ได้ในกรณีที่มีการนำผลมาใช้ในการประเมินหรือการพัฒนาตามภารกิจและยุทธศาสตร์

ภาคผนวก

แบบฟอร์มในการเขียนแบบบรรยายลักษณะงานแบบ ROLE PROFILE

ชื่อส่วนราชการ .....

แบบบรรยายลักษณะงาน (Job Description)

ตำแหน่งเลขที่.....

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป (Job Title)

ชื่อตำแหน่งในการบริหารงาน .....

ชื่อสายงาน ....

ประเภท/ระดับ .....

ชื่อหน่วยงาน (สำนัก/กอง) .....

ชื่อส่วนงาน/กลุ่มงาน/ฝ่าย/งาน ....

ชื่อตำแหน่งผู้บังคับบัญชาโดยตรง ..... ประเภท/ระดับ .....

ผู้ใต้บังคับบัญชา จำนวน .....คน ข้าราชการ.....คน

พนักงานราชการ.....คน

ลูกจ้างประจำ.....คน

ลูกจ้างชั่วคราว.....คน

ส่วนที่ 2 หน้าที่ความรับผิดชอบโดยสรุป (Job Summary)

.....

.....

.....

.....

.....

ส่วนที่ 3 หน้าที่ความรับผิดชอบที่ทำอยู่ในปัจจุบัน (รวมถึงที่จะต้องทำในอนาคตด้วย)

1) ชื่อด้าน .....

ลำดับที่	หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก (ทำอะไรเพื่ออะไร)	ตัวอย่างตัวชี้วัด (KPIs)
1		
2		
3		
4		

5		

2) ชื่อด้าน .....

ลำดับที่	หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก (ทำอะไรเพื่ออะไร)	ตัวอย่างตัวชี้วัด (KPIs)
1		
2		
3		
4		
5		

3) ชื่อด้าน .....

ลำดับที่	หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก (ทำอะไรเพื่ออะไร)	ตัวอย่างตัวชี้วัด (KPIs)
1		
2		
3		
4		
5		

4) ชื่อด้าน .....

ลำดับที่	หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก (ทำอะไรเพื่ออะไร)	ตัวอย่างตัวชี้วัด (KPIs)
1		
2		
3		
4		
5		

ส่วนที่ 4 คุณสมบัติที่จำเป็นในงาน (Job Specifications)

4.1 วุฒิการศึกษา / ระดับของการศึกษา / สาขาวิชา

.....

.....

.....

4.2 ใบอนุญาตวิชาชีพ/ ใบรับรอง

.....

.....

.....

4.3 ประสบการณ์ที่จำเป็นในงาน

.....

.....

.....

ส่วนที่ 5 ความรู้ ทักษะและสมรรถนะ

<u>ความรู้ความสามารถที่จำเป็นในงาน</u>

1. ความรู้ ความสามารถที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ระดับที่ต้องการ .....
2. ความรู้เรื่องกฎหมายและกฎระเบียบราชการ ระดับที่ต้องการ .....

<u>ทักษะที่จำเป็นในงาน</u>

1. การใช้คอมพิวเตอร์ ระดับที่ต้องการ .....
2. การใช้ภาษาอังกฤษ ระดับที่ต้องการ .....
3. การคำนวณ ระดับที่ต้องการ .....
4 การจัดการข้อมูล ระดับที่ต้องการ .....

<u>สมรรถนะหลักที่จำเป็นในงาน</u>

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ระดับที่ต้องการ .....
2. บริการที่ดี ระดับที่ต้องการ .....
3. การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงาน ระดับที่ต้องการ .....
4. การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม ระดับที่ต้องการ .....
5. ความร่วมแรงร่วมใจ ระดับที่ต้องการ .....

<u>สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ</u>

1. ระดับที่ต้องการ
2. ระดับที่ต้องการ
3. ระดับที่ต้องการ

ส่วนที่ 6 การลงนาม

ชื่อผู้ตรวจสอบ .....
วันที่ที่ได้จัดทำ .....

ใส่ตัวอย่างโครงสร้าง ใน Power Point