

## การวิเคราะห์ประเมินตีค่างาน

เสถียร คามิศักดิ์\*\*\*

**การประเมินค่างาน** หมายถึง กระบวนการวัดคุณค่างานของตำแหน่ง โดยนำงานมาเปรียบเทียบกับกันภายใต้องค์ประกอบที่เป็นตัวหลักเพื่อตีค่างาน

ขอแก้บทความ”การกำหนดกรอบอัตรากำลังหรือ Career Path “วรรคที่สองนับจากท้ายบทความ ที่ระบุว่า ปัญหาที่จะตามมาในการกำหนด Career Path ไว้ล่วงหน้า คือ เป็นการใช้จินตนาการในการวิเคราะห์กำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของตำแหน่ง คุณภาพ ความยุ่งยาก และความซับซ้อนของงานไว้ล่วงหน้า “ข้อความที่ถูกต้องคือ ปัญหาจะตามมาในการกำหนดกรอบอัตรากำลังที่เป็น Career Path ไว้ล่วงหน้าคือการใช้จินตนาการในการวิเคราะห์กำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของตำแหน่ง คุณภาพ ความยุ่งยากและความซับซ้อนของงานไว้ล่วงหน้า

การกำหนดจำนวนอัตรากำลังที่เป็น Career Path ในรอบ 4 ปี ไว้ล่วงหน้าของตำแหน่งประเภททั่วไป ตำแหน่งประเภทวิชาชีพเฉพาะหรือเชี่ยวชาญเฉพาะ ต้องกำหนดภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบ คุณภาพของงาน ความยุ่งยากของงาน ความซับซ้อนของงาน ปริมาณงานไว้ล่วงหน้าว่าจะเป็นจำนวนมากน้อยเท่าใด กว้างขวาง ซับซ้อนอย่างไร คุณภาพของงานต้องเป็นอย่างไร เพื่อเอานำมาเทียบต่อนิเคราะห์ประเมินตีค่างานเป็นรายบุคคล ในการเสนอขอแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้นอีกครั้ง จะต้องมีคะแนนถึงที่กำหนดหรือไม่ เอกสารรายละเอียดในการขออนุมัติกรอบอัตรากำลังที่เป็น Career Path ต้องเก็บไว้เป็นหลักฐานอย่างดี เพื่อจะได้นำมาใช้อีกครั้งหนึ่งในการเทียบตีค่างาน

ประเมินตีค่างาน ดังที่กล่าวไว้ว่าการดำเนินการกำหนดกรอบอัตรากำลังในรอบ 4 ปี มี 2 กรณี คือ **กรณีที่ 1** กำหนดกรอบอัตรากำลังในการจะต้องมีคนมาปฏิบัติงานในตำแหน่งประเภททั่วไป ระดับปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นระดับแรกเข้า มีหน้าที่ความรับผิดชอบอะไรบ้าง จำนวนเท่าใด

อัตรากำลังเดือนเท่าไร ต้องใช้วุฒิอะไรบ้าง หรือตำแหน่งประเภทวิชาชีพเฉพาะหรือเชี่ยวชาญเฉพาะ ระดับปฏิบัติการ ซึ่งเป็นระดับแรกเข้าจะให้ทำหน้าที่อะไรบ้าง จำนวนเท่าใด อัตรากำลังเดือนเท่าไร ต้องใช้วุฒิอะไรบ้าง **กรณีที่ 2** กำหนดกรอบอัตรากำลังทุกระดับไว้ล่วงหน้าว่าต้องมีคนปฏิบัติงานระดับละกี่คน จะต้องมีหน้าที่อะไรบ้าง อัตรากำลังเดือนเท่าไร ต้องใช้วุฒิอะไรบ้าง คือกำหนดกรอบอัตรากำลังในช่วง 4 ปี ระดับปฏิบัติงานจำนวนเท่าไร ระดับชำนาญงานจำนวนเท่าไร ระดับชำนาญงานพิเศษจำนวนเท่าไร ระดับปฏิบัติการ จำนวนเท่าไร ระดับชำนาญการ จำนวนเท่าไร ระดับชำนาญการพิเศษ จำนวนเท่าไร ระดับเชี่ยวชาญ จำนวนเท่าไร ระดับเชี่ยวชาญพิเศษ จำนวนเท่าไร พร้อมภาระหน้าที่ความรับผิดชอบ อัตรากำลังเดือนวุฒิที่ต้องใช้ เป็นต้น

สรุปเพื่อความชัดเจนในทางปฏิบัติ ต้องแยกออกเป็น 2 ส่วน คือการกำหนดกรอบอัตรากำลัง และอีกส่วนหนึ่งต้องเป็น Career Path

ตอนท้ายของบทความ”การกำหนดกรอบอัตรากำลังหรือ Career Path” ที่ผู้เขียนทิ้งท้ายให้คิดต่อว่า ใครจะเป็นคนเขียนรายละเอียดวิเคราะห์ประเมินตีค่างาน (1) ผู้ปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง/ผู้เสนอขอรับการประเมิน (2) ผู้แทนหน่วยงานต้นสังกัด (3) ผู้แทนสถาบันอุดมศึกษา(กองการเจ้าหน้าที่ + กองแผนงาน)(4)ผู้บริหารในสถาบันอุดมศึกษานั้น (5) ตั้งคณะกรรมการดำเนินการเฉพาะ

จากปัญหาดังกล่าวข้างต้น หลักเกณฑ์ที่ ก.พ.อ. กำหนดในการแต่งตั้งบุคคลให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น ต้องผ่านการประเมินตีค่างานแล้ว โดยยึดหลักการวิเคราะห์ภารกิจของหน่วยงานและประเมินค่างานเพื่อวัดคุณภาพของตำแหน่งตามลักษณะงาน หน้าที่และความรับผิดชอบ คุณภาพ และความยุ่งยากของงาน ความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ที่ต้องการในการปฏิบัติงาน ตามองค์ประกอบหลักในการประเมินค่างานดังนี้

\*\*\* บุคลากรเชี่ยวชาญ อดีตผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่ และอดีตผู้อำนวยการดีฝ่ายพัฒนาระบบและบุคคล มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

1. หน้าที่และความรับผิดชอบ
2. ความยุ่งยากของงาน
3. การกำกับตรวจสอบ
4. การตัดสินใจ

ในบทความนี้จะกล่าวเฉพาะการวิเคราะห์ประเมินดีค่างาน ของตำแหน่งประเภททั่วไป ระดับชำนาญงาน ระดับชำนาญงานพิเศษ และประเภทวิชาชีพ เฉพาะหรือเชี่ยวชาญเฉพาะ ระดับชำนาญการ และระดับชำนาญการพิเศษ เท่านั้น ส่วนการวิเคราะห์ประเมินดีค่างานตำแหน่งวิชาชีพเฉพาะหรือเชี่ยวชาญเฉพาะ ระดับเชี่ยวชาญและระดับเชี่ยวชาญพิเศษ และตำแหน่งหัวหน้างาน จะนำไปเขียนในตอนต่อไป

วิธีวัดประเมินค่างานของตำแหน่งระดับชำนาญงาน ระดับชำนาญงานพิเศษ ระดับชำนาญการ และระดับชำนาญการพิเศษ ต้องแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินค่างาน จำนวนไม่น้อยกว่า 3 คน แต่ไม่เกิน 5 คน โดยมีผู้บังคับบัญชาโดยตรงของตำแหน่งที่เสนอขอกำหนดระดับ

ตำแหน่งสูงขึ้นไปร่วมเป็นคณะกรรมการ และหัวหน้าหน่วยงานที่รับผิดชอบการบริหารงานบุคคลเป็นกรรมการและเลขานุการ

เมื่อพิจารณาจากการแต่งตั้งกรรมการวัดประเมินค่างานแล้ว จะเห็นได้ว่า ต้องมีผู้บังคับบัญชาของผู้เสนอจำนวน 1 คน และผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่หรือผู้อำนวยการบริหารงานบุคคล จำนวน 1 คน เป็นตัวหลัก และกรรมการอื่นอีก จำนวน 3 คน ส่วนใหญ่แล้วก็แต่งตั้งรองอธิการบดีที่กำกับดูแล เป็นประธาน และอีก 2 คน อาจจะเป็นผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดีหรือผู้เชี่ยวชาญ และรองอธิการบดีหรือผู้ช่วยอธิการบดี จะเห็นได้ว่าเป็นคนของสถาบันอุดมศึกษานั้น ๆ เป็นคณะกรรมการประเมินดีค่างาน ว่าสมควรจะกำหนดให้มีตำแหน่งระดับชำนาญงาน หรือระดับชำนาญงานพิเศษหรือ ระดับชำนาญการหรือระดับชำนาญการพิเศษ ไว้ปฏิบัติงานนี้หรือไม่อย่างไร เป็นเรื่องของคนในอย่างแท้จริง เป็นคนในล้วน ๆ

### หลักเกณฑ์การประเมินค่างาน

ชำนาญงาน/ชำนาญงานพิเศษ	ชำนาญการ/ชำนาญการพิเศษ	หมายเหตุ
<b>หน้าที่และความรับผิดชอบ</b>		
1. ปฏิบัติงานระดับต้น ซึ่งมีแนวทางปฏิบัติและมาตรฐานชัดเจน	1. ปฏิบัติงานระดับต้น โดยต้องใช้ความคิดริเริ่ม ประกอบกับวิธีการ หรือแนวทางปฏิบัติที่มีอยู่	ความคิดริเริ่ม
2. ปฏิบัติงานที่ค่อนข้างยากโดยอาศัยคำแนะนำแนวทาง หรือคู่มือปฏิบัติงานที่มีอยู่	2. ปฏิบัติงานที่ค่อนข้างยาก หรืองานที่มีขอบเขตเนื้อหา ค่อนข้างหลากหลายโดยต้องใช้ความคิดริเริ่มในงานที่มีแนวทางปฏิบัติมีน้อยมาก	ค่อนข้างยาก/ค่อนข้างหลากหลาย/ความคิดริเริ่ม
3. ปฏิบัติงานที่ยาก โดยปรับใช้วิธีการหรือแนวทางปฏิบัติที่มีอยู่ได้	3. ปฏิบัติงานยาก หรืองานที่มีขอบเขตเนื้อหาหลากหลาย โดยต้องใช้ความคิดริเริ่มในการปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับสภาพการณ์	งานยาก/เนื้อหาหลากหลาย/ปรับวิธีการหรือแนวทาง
4. ปฏิบัติงานที่ยากมาก หรืองานที่มีขอบเขต เนื้อหา ค่อนข้างหลากหลาย โดยปรับวิธีการหรือแนวทางปฏิบัติงานที่มีอยู่	4. ปฏิบัติงานที่ยากมาก หรืองานที่มีขอบเขตเนื้อหา หลากหลาย โดยต้องใช้ความคิดริเริ่มในการกำหนด หรือปรับเปลี่ยนแนวทางปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับสภาพการณ์	งานยากมาก/ขอบเขตหลากหลาย/ปรับวิธีการหรือแนวทาง
<b>ความยุ่งยากของงาน</b>		
1. เป็นงานที่ไม่ยุ่งยาก มีคำแนะนำ คู่มือ และแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจน	1. เป็นงานที่ไม่ยุ่งยาก มีแนวทางปฏิบัติงานที่ชัดเจน	งานไม่ยุ่งยาก



2. เป็นงานที่ค่อนข้างยากมีแนวทางปฏิบัติที่หลากหลาย	2. เป็นงานที่ค่อนข้างยุ่งยากซับซ้อน และมีขั้นตอนวิธีการค่อนข้างหลากหลาย	ค่อนข้างยุ่งยากซับซ้อน/ขั้นตอนวิธีการหลากหลาย
3. เป็นงานที่ยังขาดต้องประยุกต์ใช้ความรู้ประสบการณ์ในการเลือกใช้วิธีการ และแนวทางให้เหมาะสมกับสภาพการณ์	3. เป็นงานที่ยังขาดซับซ้อน ต้องประยุกต์ใช้ความรู้และประสบการณ์ในการปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับสภาพการณ์	ยุ่งยากซับซ้อน/ต้องประยุกต์ใช้/เลือกใช้/ปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงาน
4. เป็นงานที่มีความยุ่งยากซับซ้อนมาก มีความหลากหลายและมีขั้นตอนวิธีการที่ยังขาด ต้องประยุกต์ใช้ความรู้และประสบการณ์ ในการปรับเปลี่ยนวิธีการและแนวทางปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับสภาพการณ์	4. เป็นงานที่มีความยุ่งยากซับซ้อนมาก ต้องประยุกต์ใช้ความรู้และประสบการณ์ในการกำหนดหรือปรับเปลี่ยนแนวทางปฏิบัติงานให้เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพการณ์	ยุ่งยากซับซ้อนมาก/มีความหลากหลาย/ต้องประยุกต์ใช้/ปรับเปลี่ยนแนวทางปฏิบัติงาน
<b>การกำกับตรวจสอบ</b>		
1. ได้รับการกำกับ แนะนำ ตรวจสอบอย่างใกล้ชิด	1. ได้รับการกำกับ แนะนำ ตรวจสอบอย่างใกล้ชิด	ตรวจสอบใกล้ชิด
2. ได้รับการกำกับ แนะนำ ตรวจสอบการปฏิบัติงานบ้าง	2. ได้รับการกำกับ แนะนำ ตรวจสอบการปฏิบัติงานบ้าง	ตรวจสอบบ้าง
3. ได้รับการกำกับ แนะนำ ตรวจสอบเฉพาะบางเรื่องที่มีความสำคัญ	3. ได้รับการตรวจสอบ ติดตามความก้าวหน้าของการปฏิบัติงานเป็นระยะตามที่กำหนดในแผนปฏิบัติงาน	ติดตามความก้าวหน้าเป็นระยะ
4. ได้รับการกำกับ แนะนำ ตรวจสอบการปฏิบัติงานน้อยมาก	4. ได้รับการตรวจสอบติดตามผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานตามแผนงาน/โครงการ	ติดตามตามน้อยมากตามแผนงาน/โครงการ
<b>การตัดสินใจ</b>		
1. ในการปฏิบัติงานมีการตัดสินใจบ้าง โดยจะได้รับคำแนะนำในกรณีที่มีปัญหา	1. ในการปฏิบัติงานมีการตัดสินใจบ้าง	ตัดสินใจบ้าง
2. ในการปฏิบัติงานมีการตัดสินใจบางส่วน โดยให้มีการรายงานผลการตัดสินใจเป็นระยะ	2. ในการปฏิบัติงานมีการตัดสินใจด้วยตนเองค่อนข้างมาก วางแผนและกำหนดแนวทาง แก้ไขปัญหาในงานที่ได้รับมอบ	ตัดสินใจบางส่วน/ตัดสินใจด้วยตนเองค่อนข้างมาก
3. ในการปฏิบัติงานมีการตัดสินใจค่อนข้างมาก โดยให้มีการรายงานผลการตัดสินใจในเรื่องที่สำคัญ	3. ในการปฏิบัติงานมีการตัดสินใจด้วยตนเองอย่างอิสระ สามารถปรับเปลี่ยนแนวทางและแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบ	อิสระในการตัดสินใจ/ปรับเปลี่ยนแนวทาง
4. ในการปฏิบัติงานมีการตัดสินใจค่อนข้างมาก สามารถวางแผนและกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานและแก้ปัญหาในงานที่ได้รับมอบ	4. ในการปฏิบัติงานมีการตัดสินใจด้วยตนเองอย่างอิสระ ริเริ่มพัฒนาแนวทางและวิธีการปฏิบัติงาน	อิสระในการตัดสินใจ/ริเริ่มพัฒนาแนวทางวิธีการปฏิบัติงาน

จากคำจำกัดความการประเมินค่างาน เป็นการนำเอาคุณค่างานของตำแหน่งมาเปรียบเทียบกับระหว่างงานเดิมกับงานใหม่ตามองค์ประกอบหลัก 4 องค์ประกอบ เทคนิคง่าย ๆ คือนำเอา ข้อ 1 และข้อ 2 ตามตารางดังกล่าวข้างต้นมาเขียนบรรยายไว้ที่งานเดิม และนำเอาหัวข้อ 3 และ 4 ในตารางมาเขียนอธิบายชี้แจงไว้ที่งานใหม่ เมื่อนำ

มาเปรียบเทียบกับย่อมเห็นความแตกต่างกันอย่างชัดเจนอยู่แล้ว

เมื่อวิเคราะห์ค่าในตารางมีค่าที่น่าสนใจจากการเปรียบเทียบในตารางที่ต้องนำมาเขียนอธิบายชี้แจงให้เป็นรูปธรรมไม่ใช่ นำค่าเหล่านั้นมาเขียนไว้เฉย ๆ ค่าเหล่านั้น เช่น ยุ่งยาก ค่อนข้างยุ่งยาก ยุ่งยากมาก ซับซ้อน ค่อนข้าง

ซับซ้อนมาก ยุ่งยากซับซ้อนมาก มีขอบเขตเนื้อหา หลากหลาย ต้องประยุกต์ใช้ความรู้ ต้องใช้ความคิดริเริ่มในการปรับเปลี่ยนแนวทางวิธีการปฏิบัติงาน เป็นต้น ฉะนั้น ต้องเอามาตีความให้ชัดเจนไปว่ายุ่งยากนั้นเป็นอย่างไร หลากหลายนั้นเป็นอย่างไร หรือซับซ้อนมากเป็นอย่างไร

นอกจากจะวิเคราะห์คำที่น่าสนใจแล้ว ต้องมาวิเคราะห์ว่า องค์ประกอบหน้าที่และความรับผิดชอบนั้น เป็นสิ่งหรือกระบวนการที่ต้องปฏิบัติ ส่วนองค์ประกอบ ความยุ่งยากของงาน คือตัวงานมีความยุ่งยากซับซ้อน ously ส่วนองค์ประกอบการกำกับตรวจสอบ และการตัดสินใจ เป็นเรื่องของการปฏิบัติจริง หรือปฏิบัติไปแล้ว

ประเด็นสำคัญที่ต้องนำมาเขียนอธิบายชี้แจง ของงานใหม่คือการนำหัวข้อ 3 และหัวข้อ 4 ในตาราง มาวิเคราะห์เขียนอธิบายชี้แจงเป็นลายลักษณ์อักษร ยกตัวอย่างเช่น

องค์ประกอบหน้าที่และความรับผิดชอบที่กำหนดว่า “ปฏิบัติงานที่ยาก โดยปรับใช้วิธีการหรือแนวทางปฏิบัติที่มีอยู่/ปฏิบัติงานยาก หรืองานที่มีขอบเขตเนื้อหา หลากหลาย โดยต้องใช้ความคิดริเริ่มในการปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับสภาพการณ์/ปฏิบัติงานที่ยากมากหรืองานที่มีขอบเขตเนื้อหาค่อนข้างหลากหลาย โดยปรับวิธีการหรือแนวทางปฏิบัติงานที่มีอยู่/ปฏิบัติงานที่ยากมาก หรืองานที่มีขอบเขต เนื้อหาหลากหลาย โดยต้องใช้ความคิดริเริ่มในการปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับสภาพการณ์” ต้องวิเคราะห์ว่าหน้าที่และความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานที่ยากเป็นอย่างไร ปฏิบัติงานที่ยากมากเป็นอย่างไร งานที่มีเนื้อหาหลากหลายเป็นอย่างไร ต้องใช้ความคิดริเริ่มอย่างไร เหมาะสมกับสภาพการณ์อย่างไร โดยการวิเคราะห์ย้อนกลับในการกำหนดสมรรถนะว่าเราต้องใช้สมรรถนะอย่างไรในการปฏิบัติงาน

\* ต้องรับผิดชอบตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงสุดกระบวนการเสร็จสมบูรณ์

\* ต้องสร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงาน

\* ต้องมีความละเอียดรอบครอบ เอาใจใส่ ตรวจตราความถูกต้อง

\* ต้องปรับปรุงวิธีการทำงานให้เร็วขึ้น มีคุณภาพดีขึ้น ทำให้ผู้รับบริการพึงพอใจมากขึ้น

\* ต้องเสนอหรือทดลองวิธีการทำงานแบบใหม่ที่คาดว่าจะทำให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

\* ต้องกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย และเป็นไปได้ยาก เพื่อให้ได้ผลงานที่ดีกว่าเดิมอย่างเห็นได้ชัด

\* ต้องพัฒนาระบบ ขั้นตอน วิธีการทำงาน เพื่อให้ผลงานโดดเด่นหรือแตกต่างไม่เคยมีผู้ใดทำมาก่อน

\* ต้องสามารถให้ความเห็นที่แตกต่างจากวิธีการหรือขั้นตอนที่ผู้รับบริการต้องการให้สอดคล้องกับความจริง เป็น ปัญหา โอกาส เพื่อประโยชน์อย่างแท้จริงของผู้รับบริการ

\* ต้องวางแผนกำหนดกิจกรรม ขั้นตอนการดำเนินงานที่มีผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่ายและสามารถคาดการณ์เกี่ยวกับปัญหาหรืออุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นได้

\* ต้องเข้าใจปัญหาและสามารถแยกแยะเหตุปัจจัยเชื่อมโยงที่ซับซ้อนในรายละเอียดและสามารถวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัญหา

\* ต้องใช้เทคนิคการวิเคราะห์หลากหลายรูปแบบเพื่อหาทางเลือก ในการแก้ปัญหา และหาข้อดี ข้อเสียของทางเลือกแต่ละทางได้

\* ต้องสามารถสังเคราะห์ข้อมูล สรุปแนวคิด ทฤษฎี องค์ความรู้ ที่ซับซ้อนให้เข้าใจได้โดยง่ายและเป็นประโยชน์ต่องาน

\* ต้องริเริ่ม สร้างสรรค์ ประดิษฐ์คิดค้น นำเสนอรูปแบบ วิธีการ หรือองค์ความรู้ใหม่

\* ต้องวางแผนเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ สืบหาข้อมูลจากแหล่งข้อมูลที่แตกต่างจากกรณีปกติ

\* ต้องดำเนินการวิเคราะห์ สังเคราะห์ และวิจัย เพื่อพัฒนางานในหน้าที่ และพัฒนาหน่วยงานและพัฒนาสถาบันอุดมศึกษา

\* ต้องคิดนอกกรอบเพื่อหาวิธีการที่แปลกใหม่ และสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหาที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต

\* ต้องคาดการณ์และเตรียมการล่วงหน้าเพื่อสร้างโอกาสหรือหลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต

องค์ประกอบความยุ่งยากของงาน กำหนดว่า “เป็นงานที่ยุ่งยาก ต้องประยุกต์ใช้ความรู้ ประสบการณ์ ในการเลือกใช้วิธีการและแนวทางให้เหมาะสมกับสภาพ การณ์/เป็นงานที่ยุ่งยากซับซ้อน ต้องประยุกต์ใช้ความรู้ และประสบการณ์ ในการปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงาน ให้เหมาะสมกับสภาพการณ์/เป็นงานที่มีความยุ่งยาก ซับซ้อนมาก มีความหลากหลายและมีขั้นตอนวิธีการที่ยุ่งยาก ต้องประยุกต์ใช้ความรู้และประสบการณ์ในการปรับเปลี่ยน วิธีการและแนวทางปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับสภาพการณ์/” ต้องวิเคราะห์ว่าตัวเนื้องานมีความยุ่งยากซับซ้อนอย่างไร ต้องประยุกต์ใช้ความรู้ ประสบการณ์อย่างไร ต้องให้เหมาะสม กับสภาพการณ์อย่างไร หลักการวิเคราะห์เหมือน องค์ประกอบหน้าที่และความรับผิดชอบคือวิเคราะห์ ย้อนกลับเหมือนวิเคราะห์ในการกำหนดตัวชี้วัด ว่าต้องมี สมรรถนะอย่างไรในงานแบบนี้

- งานที่ต้องเป็นความลับ
- งานที่มีความเสี่ยงต่อสุขภาพร่างกาย/จิตใจ
- งานที่เกี่ยวกับชีวิต
- งานที่ต้องวิเคราะห์/สังเคราะห์ สรุปประเด็น

นำเสนอต่อที่ประชุมคณะกรรมการ

• งานที่ต้องทำการเขียนคู่มือปฏิบัติงาน ต้อง ทำงานเชิงวิเคราะห์ ต้องทำงานเชิงสังเคราะห์ ต้องทำการ ศึกษาวิจัย

• งานที่ต้องเป็นกันชน(Buffer) แทนผู้บริหาร/ ผู้บังคับบัญชา ตอบปัญหา แก้ปัญหา ให้ผู้รับบริการพึงพอใจ และมีทางออก

• งานที่ต้องนำวิชาการ ความรู้หรือเทคโนโลยี ใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติหน้าที่อย่างต่อเนื่อง

• งานที่ต้องนำความรู้เชิงบูรณาการของตนไป ใช้ในการสร้างวิสัยทัศน์เพื่อปฏิบัติงานในอนาคต

• งานที่ต้องใช้ความรู้ทางวิชาชีพเฉพาะทาง เฉพาะด้าน

• งานที่ต้องใช้ความเชี่ยวชาญและผู้มี ประสบการณ์

• งานที่ต้องใช้วิจารณญาณในการปรับใช้ กฎระเบียบให้เหมาะสมกับสถานการณ์

- งานที่ต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการ แผนงาน โครงการเพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์
- งานที่ต้องมีการทดลองใช้วิธีการที่แปลกใหม่ และสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหา

นอกจากจะเขียนอธิบายชี้แจงความยุ่งยาก และความซับซ้อนของงานเดิมงานใหม่อย่างไรแล้ว ยังต้อง เขียนอธิบายความถึงคุณภาพของงานเดิมเป็นอย่างไรและ คุณภาพของงานใหม่เป็นอย่างไร ปัญหาที่จะเขียนอย่างไร ตัวคุณภาพของงาน ตามหลักการทั่ว ๆ ไป คุณภาพของงาน จะดูที่ ปริมาณงาน การประหยัดทรัพยากรค่าใช้จ่าย ความถูกต้อง ความทันเวลา หรือความพึงพอใจของผู้รับ บริการ ฉะนั้นการจะเขียนตรงนี้อย่างไร ต้องดูที่ตัวชี้วัด(KPI) ที่กำหนดไว้ในการปฏิบัติงาน หรือดูจากแบบประเมินผล การปฏิบัติงาน หรือดูจากการประเมินผลสัมฤทธิ์ของ การปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ครองอยู่ นำเอามาเขียน ในงานใหม่จะกำหนดเท่าเดิมหรือเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม อย่างไม่ต้องตกลงกับผู้บังคับบัญชาก่อน ในทางปฏิบัติจริง ผู้เขียนเสนอว่าต้องกำหนดให้ไม่น้อยกว่าเดิม และต้องมี การเปลี่ยนแปลงบ้างบางตัวชี้วัด จากการกำหนดวัดคุณภาพ ด้านความถูกต้อง ควรกำหนดวัดด้านความทันเวลาด้วย หรือการวัดด้านความพึงพอใจของผู้รับบริการ ก็ควรกำหนด เพิ่มขึ้นจากเดิม เป็นต้น

องค์ประกอบการกำกับตรวจสอบ กำหนดว่า “ได้รับการกำกับ แนะนำ ตรวจสอบเฉพาะบางเรื่องที่สำคัญ/ ได้รับการตรวจสอบ ติดตามความก้าวหน้าของการปฏิบัติงาน เป็นระยะตามที่กำหนดในแผนปฏิบัติงาน/ได้รับการ กำกับ แนะนำ ตรวจสอบการปฏิบัติงานน้อยมาก/ได้รับการ ตรวจสอบติดตามผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานตาม แผนงาน/โครงการ” จะเห็นได้ว่าองค์ประกอบนี้ตรงข้ามกับ 2 องค์ประกอบแรก คือทำน้อยได้คะแนนมาก ตรวจสอบ น้อย กำกับดูแลให้คำแนะนำน้อย ได้คะแนนมาก ต้องระวัง เป็นพิเศษในการเขียนอธิบายชี้แจง และอีกประการหนึ่ง องค์ประกอบนี้เป็นข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริง(Fact)

\* งานที่ปฏิบัติต้องผ่านใครบ้าง ก็ขึ้นตอน เสนอตรงต่อผู้มีอำนาจพิจารณา/อนุมัติ หรือต้องผ่าน หัวหน้างาน หรือผ่านใครบ้าง อย่างไร

- งานที่ปฏิบัติมีงานอะไรบ้างต้องผ่านการตรวจสอบจากหัวหน้างานที่เสนอข้อกำหนดตำแหน่งนี้ ขั้นตอนไหนต้องผ่านการตรวจสอบ ขั้นตอนไหนไม่ต้องผ่านการตรวจสอบ

- งานที่ปฏิบัติต้องรายงานผลการปฏิบัติงานอย่างไร รายงานในรอบ 6 เดือน หรือรายงานในทุกๆ เดือน

องค์ประกอบการตัดสินใจ กำหนดว่า “ในการปฏิบัติงานมีการตัดสินใจค่อนข้างมาก โดยให้มีการรายงานผลการตัดสินใจในเรื่องที่สำคัญ” ในการปฏิบัติงานมีการตัดสินใจด้วยตนเองอย่างไร สามารถปรับเปลี่ยนแนวทางและแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย/ในการปฏิบัติงานมีการตัดสินใจค่อนข้างมาก สามารถวางแผนและกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานและแก้ไขปัญหาในงานที่ได้รับมอบหมาย/ในการปฏิบัติงานมีการตัดสินใจด้วยตนเองอย่างไร

ริเริ่มพัฒนาแนวทางและวิธีการปฏิบัติงาน” หลักการเขียนอธิบายชี้แจง งานที่ข้อกำหนดเป็นตำแหน่งสูงขึ้นนี้ ในทางปฏิบัติต้องมีอิสระในการตัดสินใจ ตั้งแต่การกำหนดแนวทางการปฏิบัติงาน แนวทางการแก้ไขปัญหา รวมทั้งการริเริ่มการพัฒนาแนวทางการปฏิบัติงาน

- ตัดสินใจได้โดยมีการคำนวณผลได้เสียอย่างชัดเจน

- ตัดสินใจให้บริการพิเศษแก่ผู้รับบริการ เพื่อช่วยแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน

- ตัดสินใจเองได้ในภารกิจภายใต้ขอบเขตอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

นอกจากที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ต้องนำมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง (Job Standard) หรือภาระงาน (Job Description) ที่สถาบันอุดมศึกษากำหนดมาศึกษาดูว่าในแต่ละระดับ ระดับชำนาญงาน ระดับชำนาญการพิเศษ ระดับชำนาญการ ระดับชำนาญการพิเศษ มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ และลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติ ให้ทำอะไรบ้าง ต้องนำมาใส่ไว้ในงานใหม่ที่จะขอกำหนดด้วย

เมื่อพิจารณาจากแบบประเมินตีค่างาน จะเห็นได้ว่ากำหนดให้เขียนเปรียบเทียบเฉพาะหน้าที่และความรับผิดชอบของตำแหน่งเดิมกับตำแหน่งใหม่ คุณภาพของงานเดิมกับงานใหม่ และความยุ่งยากและความซับซ้อน

ของงานเดิมและงานใหม่ แต่ไม่ได้ให้เขียนบรรยายเรื่องการกำกับตรวจสอบของงานเดิมและงานใหม่ รวมทั้งหัวข้อการตัดสินใจของงานเดิมและงานใหม่ ประเด็นตรงนี้น่าจะเป็นปัญหาของคณะกรรมการประเมินตีค่างานว่าจะเอาข้อมูลอะไรมาตัดสินให้คะแนน หรือจะอนุโลมให้พิจารณาจากหัวข้อหน้าที่ความรับผิดชอบ และหัวข้อความยุ่งยากของงาน โดยหลักการทั่ว ๆ ไป การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละมหาวิทยาลัย อาจแตกต่างกัน จึงเป็นปัญหาในการใช้วิจารณ์งานในการตัดสินใจให้คะแนน หรือเอาข้อมูลมาจากผู้บังคับบัญชาที่ต้องเป็นกรรมการหลักคนหนึ่งของผู้เสนอขอรับการประเมิน อาจจะไม่นำมาซึ่งหลักความถูกต้อง หลักความยุติธรรม หลักความโปร่งใส

เพื่อมิให้เกิดปัญหาดังกล่าวข้างต้น ทำไม? ไม่เพิ่มหัวข้ออีก 2 หัวข้อ ให้เขียนบรรยายชี้แจงว่างานเดิมมีการกำกับตรวจสอบอย่างไร งานใหม่มีการกำกับตรวจสอบอย่างไร และงานเดิมมีการตัดสินใจอย่างไร งานใหม่มีการตัดสินใจอย่างไร จะได้ประเมินตีค่างานอย่างถูกต้องยุติธรรมและโปร่งใส มีหลักฐานสามารถตรวจสอบได้ชัดเจน

### เอกสารอ้างอิง

1. ประกาศ ก.พ.อ.(2553), เรื่อง มาตรฐานการกำหนดระดับตำแหน่งและการแต่งตั้งข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น พ.ศ. 2553 ฉบับลงวันที่ 22 ธันวาคม 2553
2. คณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา (ก.พ.อ.) (2555),หนังสือที่ ศธ 0509(2)/ ว 2 เรื่อง แนวทางการกำหนดสมรรถนะ ความรู้ความสามารถ และทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา .วันที่ 24 มกราคม 2555.
3. เสถียร คามิศักดิ์ (2555), การกำหนดกรอบอัตรา กำลังหรือ Career Path.วารสารวิชาการ ที่ประชุมสภาข้าราชการ พนักงานและลูกจ้าง มหาวิทยาลัยแห่งประเทศไทย(ปชมท).ปีที่ 1 ฉบับที่ 1 (มกราคม-เมษายน 2555)

## ประวัติผู้เขียน

- \*\*\* บุคลากรเชี่ยวชาญ อดีตผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่ และอดีตผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายพัฒนาระบบและบุคคล มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
- \*\*\* ปัจจุบันที่ปรึกษา ปชมท ผู้ทรงคุณวุฒิคณะกรรมการ อุทธรณ์และร้องทุกข์ประจำมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร และผู้ทรงคุณวุฒิคณะกรรมการประเมินเพื่อแต่งตั้งบุคคลให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- \*\* ผลงานเขียนคู่มือการปฏิบัติงาน การทำงานเชิงวิเคราะห์ และการทำงานเชิงสังเคราะห์ และวิทยากรบรรยาย