โครงการอบรมเชิงปฏิบัติการ
เรื่อง "เส้นทางความก้าวหน้าของบุคลากร
สายสนับสนุน ประจำปี ๒๕๖๐"

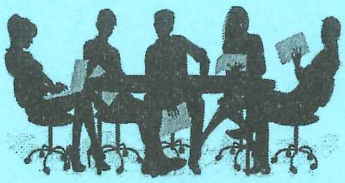
การเขียนประเมินค่างาน

โดย

สมอัปสร ปิ่นสุข

และ

ปภาณภณ ปภังกรภูรินท์



โครงการอบรมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง "เส้นทางความก้าวหน้าของบุคลากรสายสนับสนุน ประจำปี ๒๕๖๐"

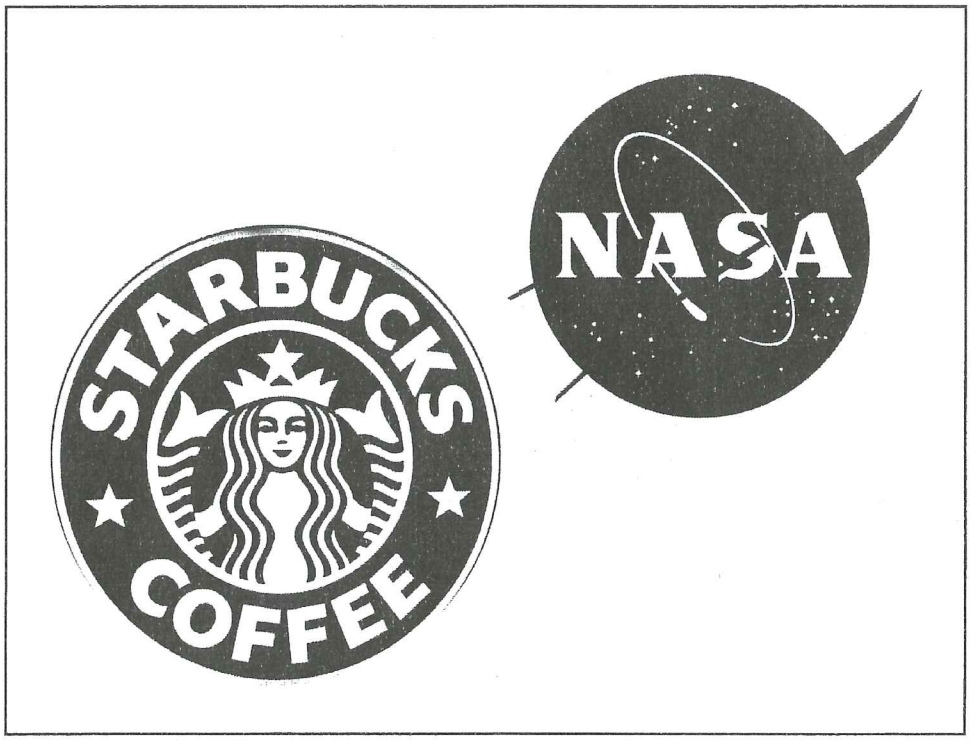
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

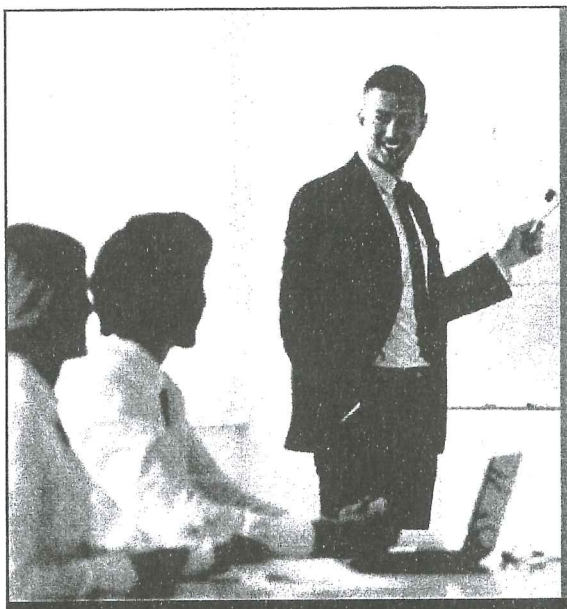
วันที่ ๒๓ – ๒๕ มกราคม ๒๕๖๐ ณ เทวัญดารา รีสอร์ท แอนด์ สปา หัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์

การเขียน

ประเมินค่างาน

ปภาณภณ ปภังกรภูรินท์
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
19 มกราคม 2560



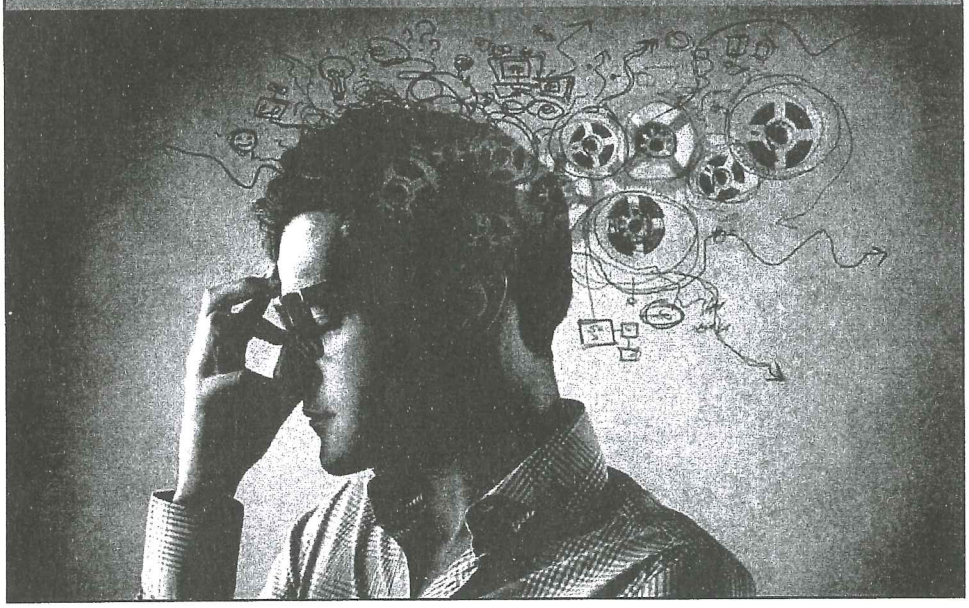


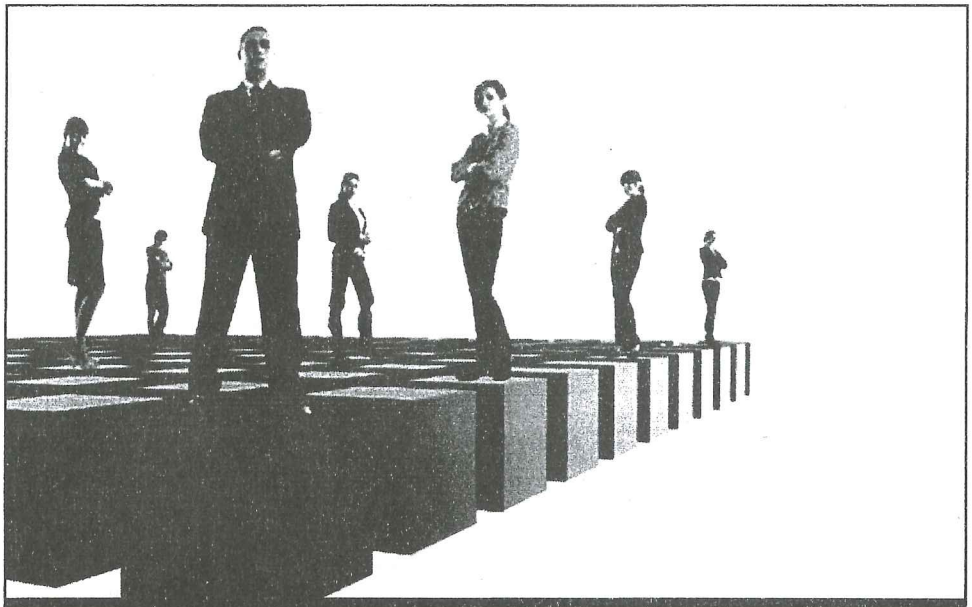
- ✓ การกำหนดกรอบระดับตำแหน่ง
- ✓ การประเมินค่างาน
- ✓ ข้อพึงพิจารณา
- ✓ เทคนิคการเขียนประเมินค่างาน
- ✓ Workshop

ประเด็นนำเสนอ

- การกำหนดกรอบระดับตำแหน่ง
- การประเมินค่างาน
- ข้อพึงพิจารณา
- เทคนิคการเขียนประเมินค่างาน.
- Workshop.

ทำไมต้องประเมินค่างาน....?



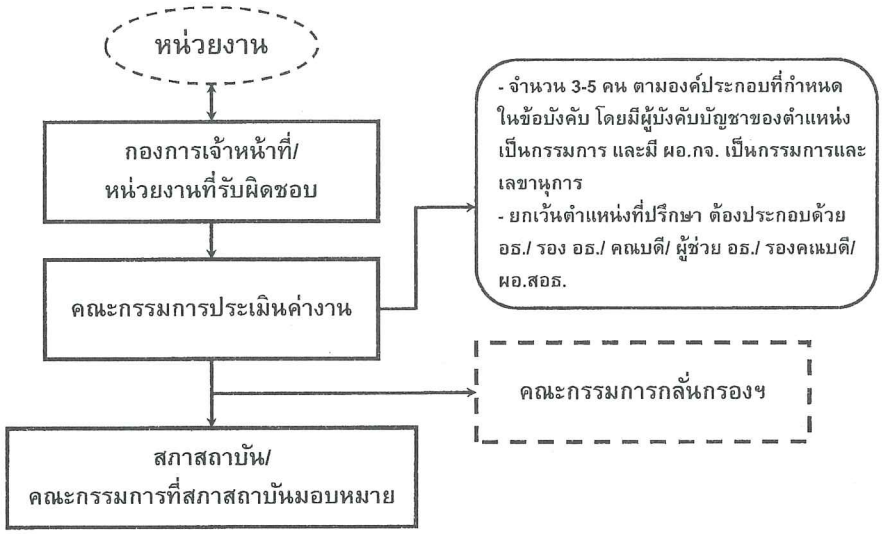


การกำหนดกรอบระดับตำแหน่ง

ความหมาย

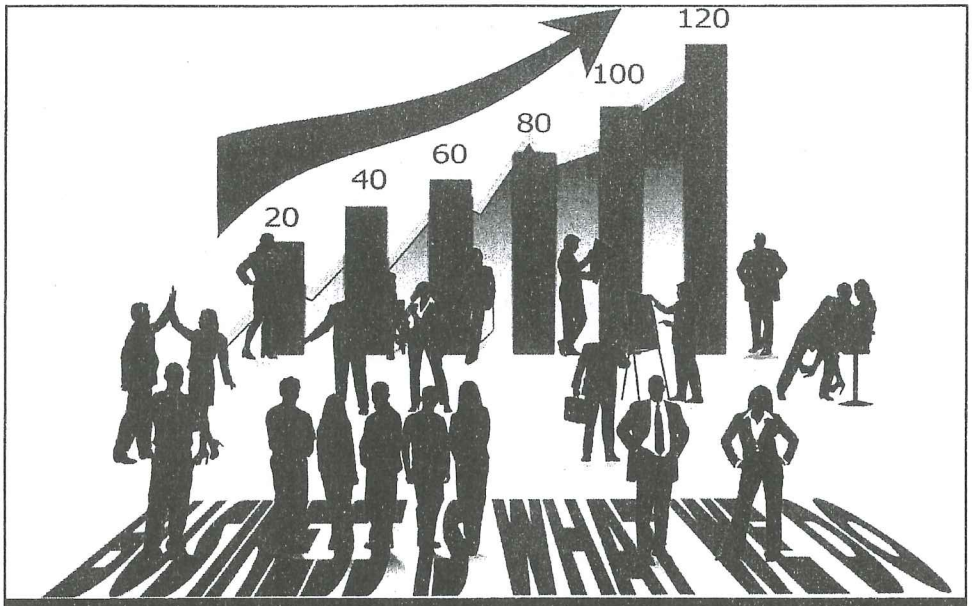
การกำหนดกรอบระดับตำแหน่ง หมายถึง การกำหนดจำนวนตำแหน่งที่มีอยู่ในหน่วยงานให้มีระดับตำแหน่งต่าง ๆ ตามความเหมาะสมด้านอัตรากำลัง ความจำเป็นและต้องการของแต่ละหน่วยงาน โดยยึดหลักการวิเคราะห์ภารกิจของหน่วยงานและการประเมินค่างานเพื่อวัดคุณภาพของตำแหน่งตามลักษณะงานหน้าที่และความรับผิดชอบ คุณภาพและความยุ่งยากของงาน ความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ที่ต้องการในการปฏิบัติงานเป็นสำคัญ เพื่อใช้เป็นกรอบอัตรากำลังในการพิจารณาแต่งตั้งบุคลากรให้ดำรงตำแหน่ง

กระบวนการกำหนดกรอบระดับตำแหน่ง



เงื่อนไขการกำหนดกรอบระดับตำแหน่ง

- ☞ ต้องดำเนินการอย่างโปรงใส่
- ☞ ต้องเป็นตำแหน่งตามที่กำหนดไว้ในมาตรฐานการจำแนกตำแหน่ง
- ☞ ต้องไม่มีผลให้มีการเพิ่มงบประมาณหมวดเงินเดือนและค่าจ้างประจำ
- ☞ ต้องไม่มีผลทำให้อัตรากำลังเพิ่มขึ้น
- ☞ ต้องคำนึงถึงความมีประสิทธิภาพ ความไม่ซ้ำซ้อน และความประหยัด



การประเมินค่างาน

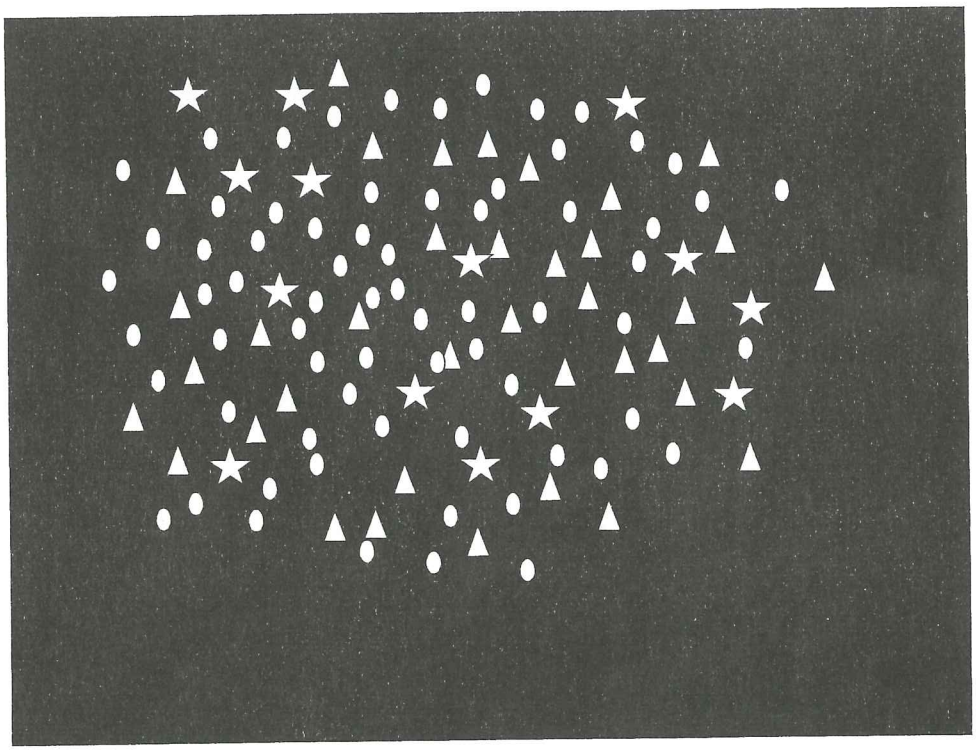
ตำแหน่งงาน

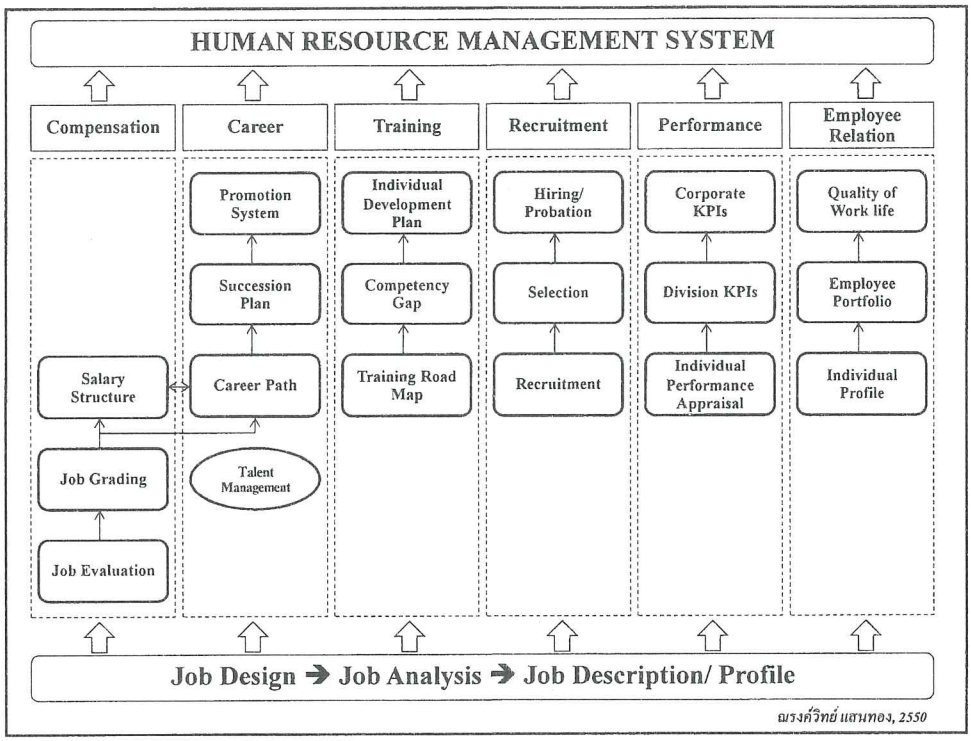
หน้าที่รับผิดชอบหลัก
ความรู้ ความสามารถและทักษะที่จำเป็นในงาน
อำนาจการตัดสินใจ
ฯลฯ

ผู้ดำรงตำแหน่ง

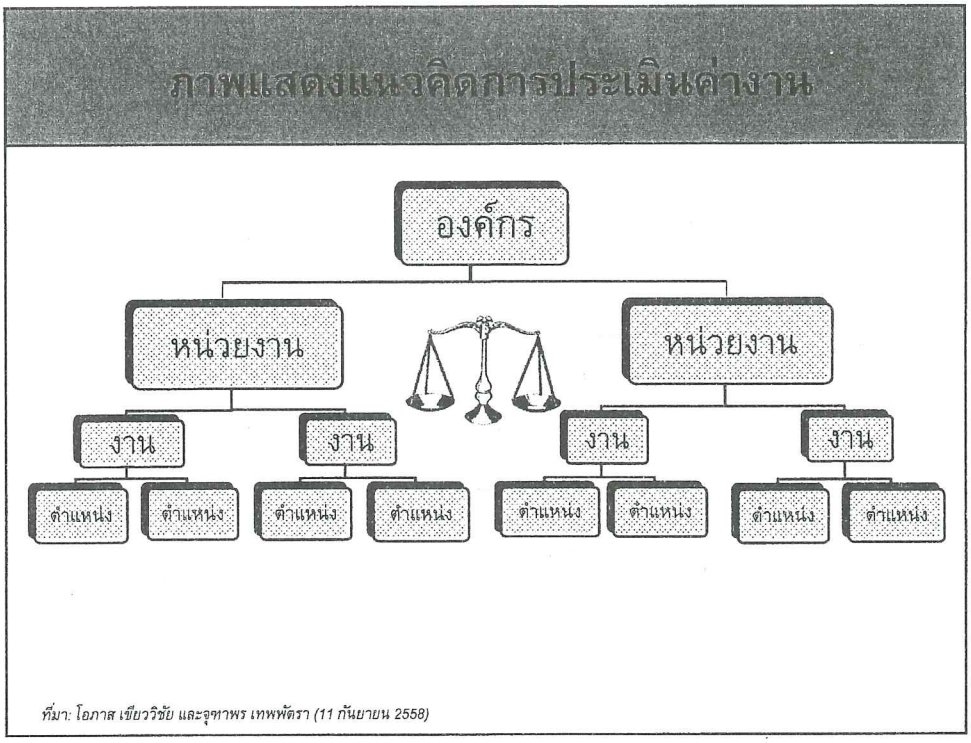
รูปแบบวิธีการเฉพาะตัว
ผลงาน
ฯลฯ

ความสำคัญของการประเมินค่างาน





ณรงค์วิทย์ แสนทอง, 2550



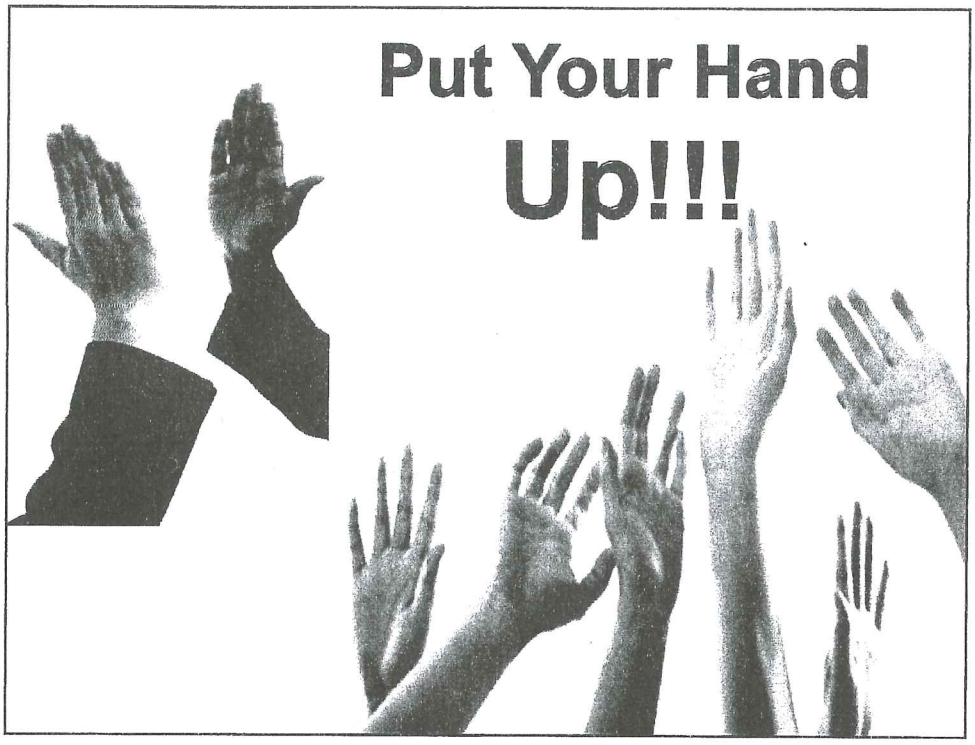
ที่มา: โอภาส เขียววิชัย และจุฑาพร เทพพัตรา (11 กันยายน 2558)

การประเมินค่างานคือ...

การประเมินค่างาน (Job Evaluation) เป็นวิธีการดำเนินการอย่างเป็นระบบเพื่อตีค่างานโดยกระบวนการวัดความสัมพันธ์หรือคุณค่างานของตำแหน่งที่ไม่ใช่วัดปริมาณงาน ซึ่งเป็นการนำงานทั้งหมดมาเปรียบเทียบกันภายใต้ปัจจัยหรือองค์ประกอบที่เป็นตัววัดหลักเพื่อตีค่างานออกมาก

ทำไมต้องประเมินค่างาน

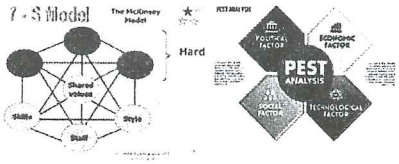
- เพื่อให้หน่วยงานสามารถกำหนดโครงสร้างของตำแหน่งได้อย่างเป็นระบบ สอดคล้องกับโครงสร้างและลักษณะงาน มีความสมเหตุสมผลในแง่ของความสำคัญหรือค่าของงานต่าง ๆ ที่มีต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การ
- เพื่อให้การกำหนดระดับตำแหน่งเป็นไปอย่างมีมาตรฐาน เป็นธรรม ไม่เหลื่อมล้ำกันระหว่างหน่วยงาน
- เพื่อกำหนดระดับตำแหน่งสำหรับการจ่ายค่าตอบแทนให้ผู้ปฏิบัติงานอย่างเป็นธรรม "Equal pay for work of Equal Value"



เมื่อไรต้องมีการประเมินค่างาน

- มีการกำหนดตำแหน่งขึ้นใหม่ในหน่วยงาน
- หน้าที่ความรับผิดชอบและคุณภาพงานเปลี่ยนไป
- ต้องจัดระดับตำแหน่งเพื่อกำหนดค่าตอบแทนที่เป็นธรรม

- **7s** [Strategy; Style; Skill; Staff; System; Structure; Shared Values]
- **PEST** [Politic; Economic; Social; Technology]



ที่มา: สำนักพัฒนาระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทน สำนักงาน ก.พ. (สิงหาคม 2552)

หลักการประเมินค่างาน

เข้าใจงาน

ประเมินที่งาน

มีมาตรฐาน

ไม่มีอคติ

ตรวจสอบให้แน่ใจ

ที่มา: สำนักพัฒนาระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทน สำนักงาน ก.พ. (สิงหาคม 2552)

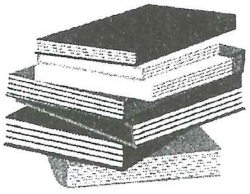
กระบวนการประเมินค่างาน

JA → JD, JS → JE → วินิจฉัยตีค่างาน (คณะกรรมการ) → ระดับตำแหน่ง

ยอมรับได้ (Acceptable)
มีความยุติธรรม (Felt - Fair)

ที่มา: สำนักพัฒนาระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทน สำนักงาน ก.พ. (สิงหาคม 2552)

ค่างาน Vs. ค่าคน



งาน

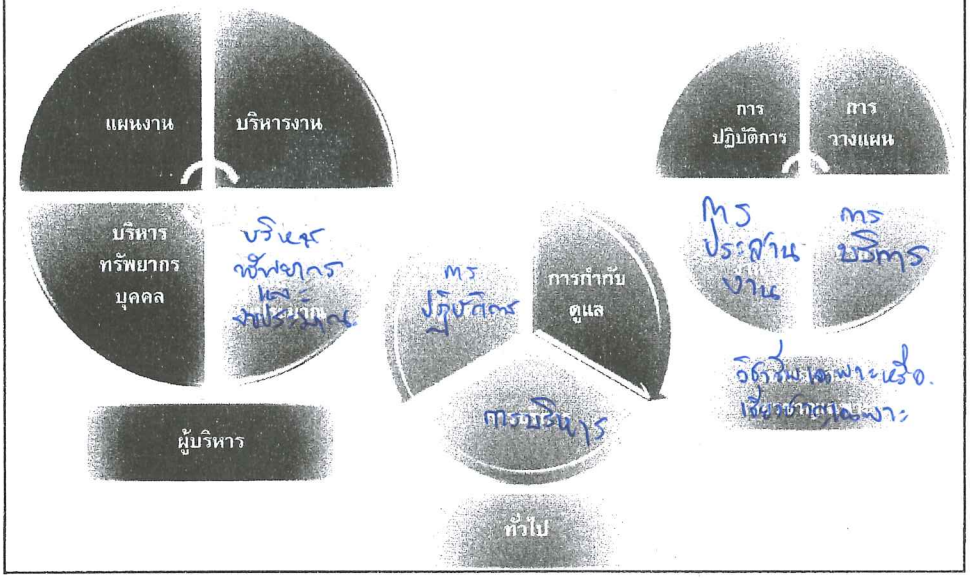
1. Job Evaluation

ตำแหน่ง

2. Recruitment and Selection

ที่มา: โอภาส เขียววิชัย และจุฑาพร เทพพัตรา (11 กันยายน 2558)

ลักษณะงานหรือขอบเขตงาน



องค์ประกอบการประเมินค่างาน

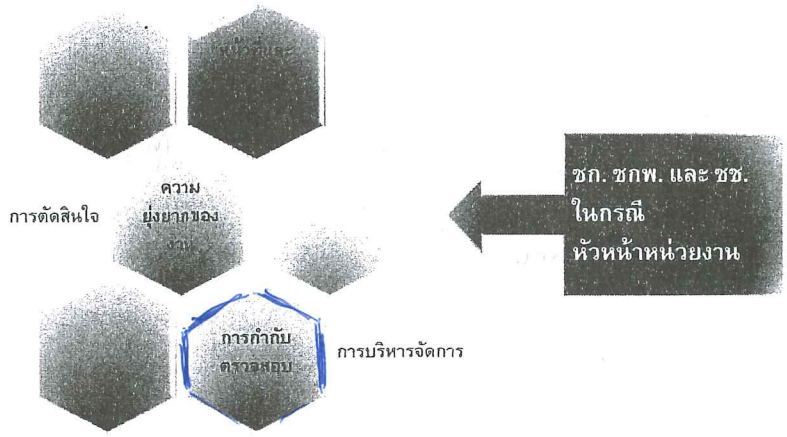
- หน้าที่และความรับผิดชอบ
- ความยุ่งยากของงาน
- การกำกับตรวจสอบ
- การตัดสินใจ

ชง. ชงพ. ชก. ชกพ.

ชช. ชชพ.

ด้านความรู้และทักษะที่จำเป็นในงาน	• ความรู้และความชำนาญงาน • การบริหารจัดการ • การสื่อสารและปฏิสัมพันธ์
ด้านความสามารถในการตัดสินใจและแก้ปัญหา	• กรอบแนวความคิดในการแก้ปัญหา • อิสระในการคิด • ความท้าทายในงาน
ด้านภาระงานที่รับผิดชอบ	• การวิเคราะห์ข้อมูล • อิสระในการปฏิบัติงาน • ผลกระทบจากการปฏิบัติงาน • ลักษณะงานที่ปฏิบัติของตำแหน่ง

องค์ประกอบการประเมินค่างาน (ต่อ)



การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อประเมินค่างาน

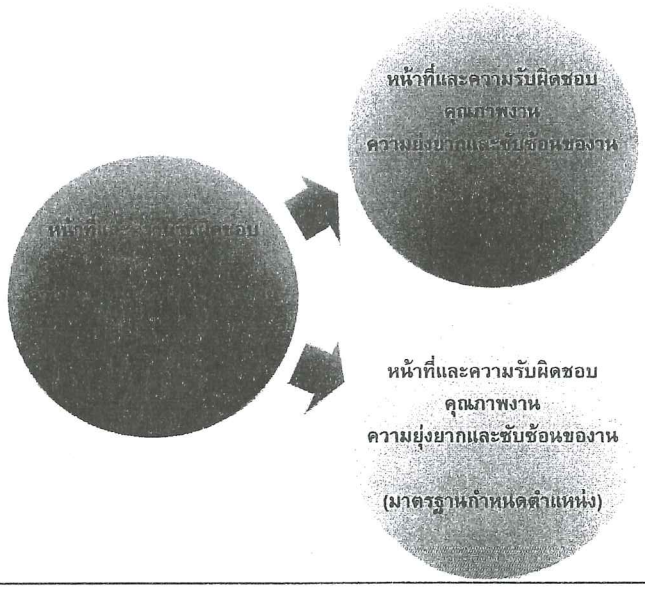
วิเคราะห์ภารกิจหน่วยงาน

- ☐ ยุทธศาสตร์/ กลยุทธ์/ บทบาทและภารกิจ
- ☐ ลักษณะงานของหน่วยงาน
- ☐ หน้าที่ความรับผิดชอบ
- ☐ โครงสร้างและอัตรากำลัง

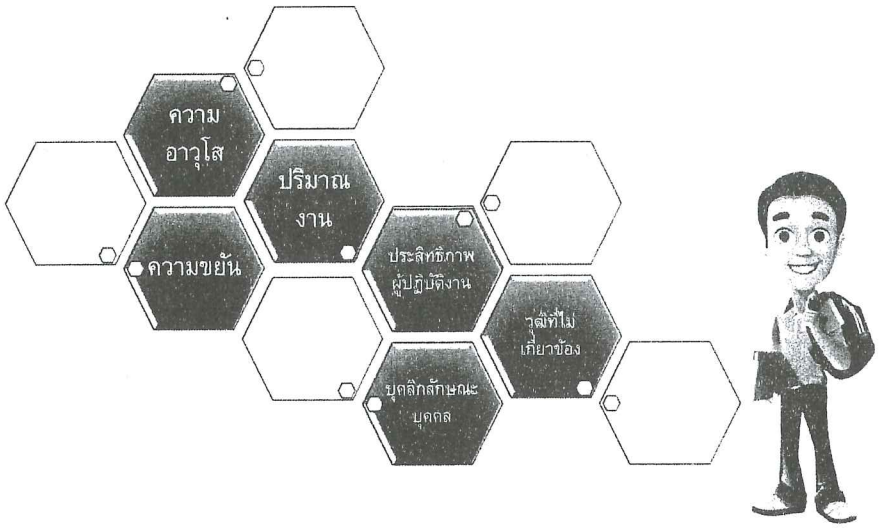
วิเคราะห์ตำแหน่ง

- ☐ มาตรฐานกำหนดตำแหน่ง
- ☐ ลักษณะงานและหน้าที่ของตำแหน่ง
- ☐ คุณภาพงาน
- ☐ ความยุ่งยากซับซ้อนของงาน

เทคนิคการวิเคราะห์ข้อมูล



ข้อมูลที่ไม่เป็นสาระของตำแหน่ง



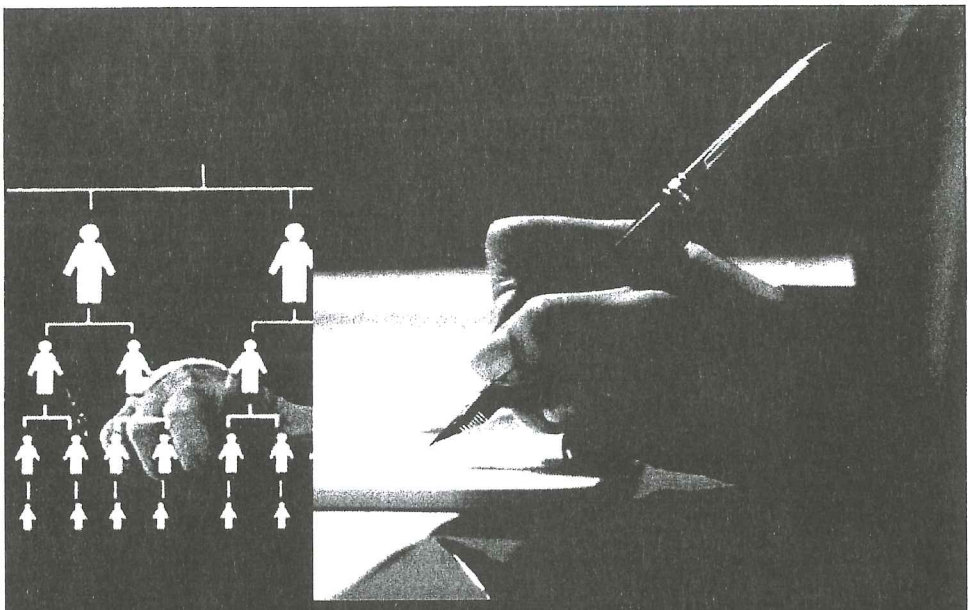
ข้อพึงพิจารณา

ข้อพิจารณา

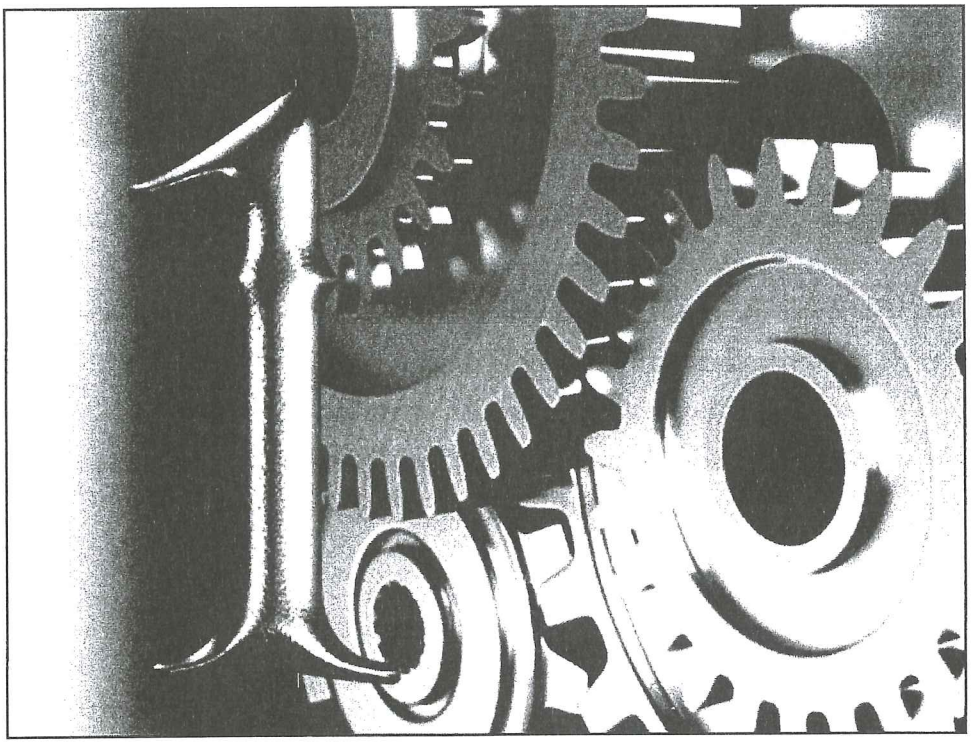
- ตำแหน่งและระดับตำแหน่งที่จะประเมิน ต้อง
  - มีกำหนดอยู่ในมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง
  - เป็นไปตามการจำแนกตำแหน่ง
- เข้าใจงาน มีข้อมูลการวิเคราะห์งาน (Job Analysis)
- มีข้อมูลโครงสร้าง บทบาท ภารกิจของหน่วยงาน
- มีข้อมูลในภาพรวมของตำแหน่งในหน่วยงานนั้น ๆ และหน่วยงานที่มีลักษณะงานที่เหมือนกัน/ ใกล้เคียงกัน
- มีมาตรวัด/ เกณฑ์การประเมินที่ชัดเจน เหมาะสม เป็นธรรม
- คำนึงถึงความมีประสิทธิภาพ ความไม่ซ้ำซ้อน และความประหยัด

ข้อพิจารณา (ต่อ)

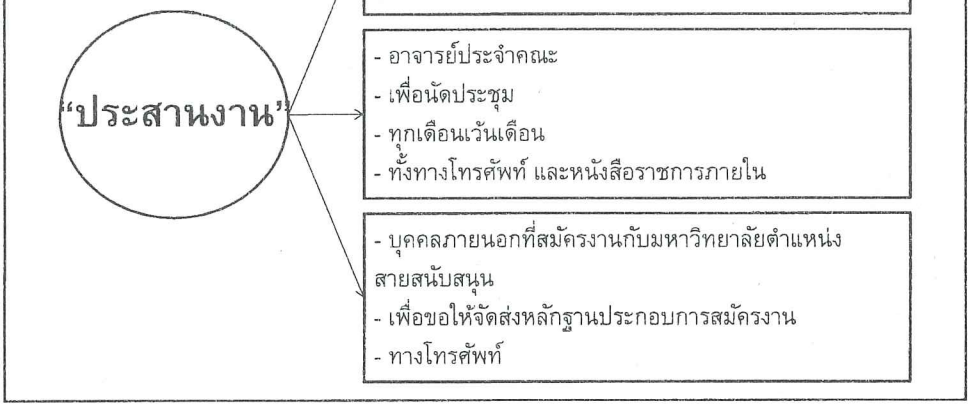
- ข้อมูลตามแบบประเมิน สะท้อนงานปัจจุบัน/ อนาคตของหน่วยงานและตำแหน่ง
- ประเมินที่งานของตำแหน่ง ไม่ใช่ตัวบุคคล
- ตีค่างานอย่างเป็นธรรม ปราศจากคติ
- การประเมินแต่ละองค์ประกอบ มีความสอดคล้องกัน
- ความสัมพันธ์ หรือการเทียบเคียงกับตำแหน่งอื่นทั้งภายในและภายนอกมีความเหมาะสม ไม่เหลื่อมล้ำกัน



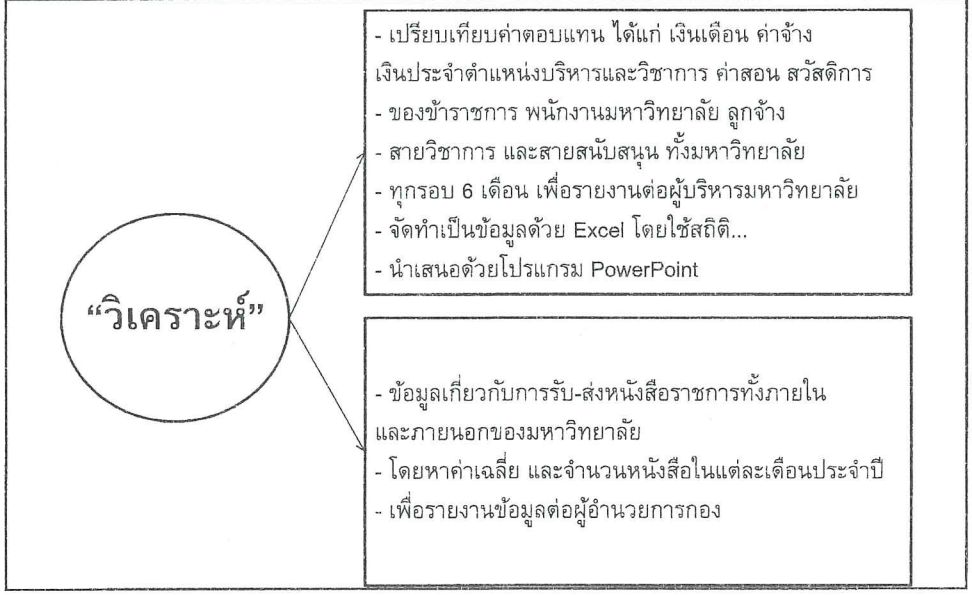
เทคนิคการเขียนประเมินค่างาน

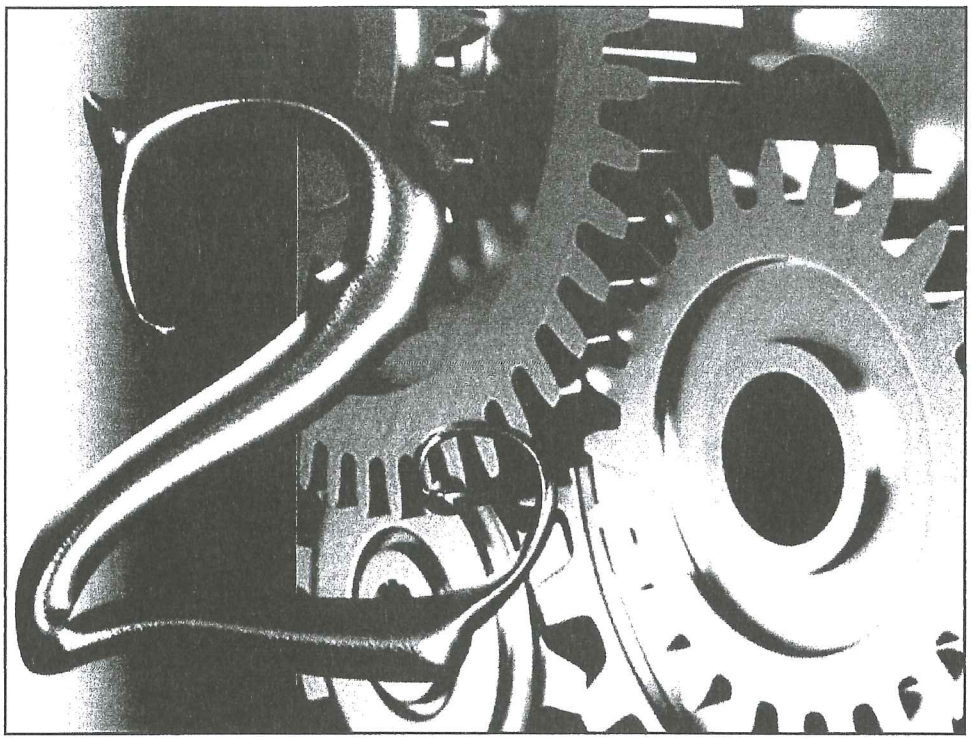


การเขียนย่อยาย "คำ"



การเขียนย่อยาย "คำ" (ต่อ)





การเขียนอธิบาย Key Word ในเกณฑ์

เกณฑ์ “หน้าที่และความรับผิดชอบ”

- ปฏิบัติงานระดับต้น โดยต้องใช้ความคิดริเริ่มประกอบกับวิธีการ หรือแนวทางปฏิบัติที่มีอยู่ (10-15 คะแนน)
- ปฏิบัติงานที่ค่อนข้างยาก หรืองานที่มีขอบเขต เนื้อหาค่อนข้างหลากหลายโดยต้องใช้ความคิดริเริ่มในงานที่มีแนวทางปฏิบัติน้อยมาก (16-20 คะแนน)
- ปฏิบัติงานที่ยาก หรืองานที่มีขอบเขตเนื้อหาหลากหลายโดยต้องใช้ความคิดริเริ่มในการปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ (21-25 คะแนน)
- ปฏิบัติงานที่ยากมาก หรืองานที่มีขอบเขตเนื้อหาหลากหลาย โดยต้องใช้ความคิดริเริ่มในการกำหนด หรือปรับเปลี่ยนแนวทางปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ (26-30 คะแนน)

การเขียนอธิบาย Key Word ในเกณฑ์ (ต่อ)

การวิเคราะห์เกณฑ์ "หน้าที่และความรับผิดชอบ"

ระดับ	องค์ประกอบที่ 1	องค์ประกอบที่ 2
10-15	- งานระดับต้น	ใช้ความคิดริเริ่มประกอบกับวิธีการ หรือแนวทางปฏิบัติที่มีอยู่
16-20	- งานที่ค่อนข้างยาก *หรือ* - งานที่มีขอบเขต เนื้อหาค่อนข้างหลากหลาย	ใช้ความคิดริเริ่มในงานที่มีแนวทางปฏิบัติน้อยมาก
21-25	- งานที่ยาก *หรือ* - งานที่มีขอบเขตเนื้อหาหลากหลาย	ใช้ความคิดริเริ่มในการปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับสภาพการณ์
26-30	- งานที่ยากมาก *หรือ* - งานที่มีขอบเขตเนื้อหาหลากหลาย	ใช้ความคิดริเริ่มในการกำหนด หรือปรับเปลี่ยนแนวทางปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับสภาพการณ์

การเขียนอธิบาย Key Word ในเกณฑ์

เกณฑ์ "ความยุ่งยากของงาน"

- เป็นงานที่ไม่ยุ่งยาก มีแนวทางปฏิบัติงานที่ชัดเจน (10-15 คะแนน)
- เป็นงานที่ค่อนข้างยุ่งยากซับซ้อน และมีขั้นตอนวิธีการค่อนข้างหลากหลาย (16-20 คะแนน)
- เป็นงานที่ยุ่งยากซับซ้อน ต้องประยุกต์ใช้ความรู้และประสบการณ์ในการปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ (21-25 คะแนน)
- เป็นงานที่มีความยุ่งยากซับซ้อนมาก ต้องประยุกต์ใช้ความรู้และประสบการณ์ในการกำหนดหรือปรับเปลี่ยนแนวทางปฏิบัติงานให้เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพการณ์ (26-30 คะแนน)

การเขียนอธิบาย Key Word ในเกณฑ์ (ต่อ)

การวิเคราะห์เกณฑ์ "ความยุ่งยากของงาน"

ระดับ	องค์ประกอบที่ 1	องค์ประกอบที่ 2
10-15	- งานที่ไม่ยุ่งยาก	- มีแนวทางปฏิบัติงานที่ชัดเจน
16-20	- งานที่ค่อนข้างยุ่งยากซับซ้อน	- มีขั้นตอนวิธีการค่อนข้างหลากหลาย
21-25	- งานที่ยุ่งยากซับซ้อน	- ต้องประยุกต์ใช้ความรู้และประสบการณ์ในการปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับสภาพการณ์
26-30	- งานที่มีความยุ่งยากซับซ้อนมาก	- ต้องประยุกต์ใช้ความรู้และประสบการณ์ในการกำหนดหรือปรับเปลี่ยนแนวทางปฏิบัติงานให้เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพการณ์

การเขียนอธิบาย Key Word ในเกณฑ์

เกณฑ์ "การกำกับตรวจสอบ"

- ได้รับการกำกับ แนะนำ ตรวจสอบอย่างใกล้ชิด (1-5 คะแนน)
- ได้รับการกำกับ แนะนำ ตรวจสอบการปฏิบัติงานบ้าง (6-10 คะแนน)
- ได้รับการตรวจสอบ ติดตามความก้าวหน้าของการปฏิบัติงานเป็นระยะตามที่กำหนดในแผนปฏิบัติงาน (11-15 คะแนน)
- ได้รับการตรวจสอบ ติดตามผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานตามแผนงาน/ โครงการ (16-20 คะแนน)

การเขียนอธิบาย Key Word ในเกณฑ์ (ต่อ)

การวิเคราะห์เกณฑ์ "การกำกับตรวจสอบ"

ระดับ	องค์ประกอบ	ความถี่
1-5	- ได้รับการกำกับ แนะนำ ตรวจสอบ	- อย่างใกล้ชิด
6-10	- ได้รับการกำกับ แนะนำ ตรวจสอบการปฏิบัติงาน	- บ้าง
11-15	- ได้รับการตรวจสอบ ติดตาม ความก้าวหน้าของการปฏิบัติงาน	- เป็นระยะตามที่กำหนดในแผนปฏิบัติงาน
16-20	- ได้รับการตรวจสอบ ติดตามผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงาน	- ตามแผนงาน/ โครงการ

การเขียนอธิบาย Key Word ในเกณฑ์

เกณฑ์ "การตัดสินใจ"

- ในการปฏิบัติงานมีการตัดสินใจบ้าง (1-5 คะแนน)
- ในการปฏิบัติงานมีการตัดสินใจด้วยตนเองค่อนข้างมาก วางแผนและกำหนดแนวทาง แก้ไขปัญหาในงานที่รับผิดชอบ (6-10 คะแนน)
- ในการปฏิบัติงานมีการตัดสินใจด้วยตนเองอย่างอิสระ สามารถปรับเปลี่ยนแนวทางและแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ (11-15 คะแนน)
- ในการปฏิบัติงานมีการตัดสินใจด้วยตนเองอย่างอิสระในการริเริ่มพัฒนาแนวทางและวิธีการปฏิบัติงาน (16-20 คะแนน)

การเขียนอธิบาย Key Word ในเกณฑ์ (ต่อ)

การวิเคราะห์เกณฑ์ “การตัดสินใจ”

ระดับ	องค์ประกอบที่ 1	องค์ประกอบที่ 2
1-5	- มีการตัดสินใจบ้าง	-
6-10	- มีการตัดสินใจด้วยตนเองค่อนข้างมาก	- มีการวางแผนและกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหาในงานที่รับผิดชอบ
11-15	- มีการตัดสินใจด้วยตนเองอย่างอิสระ	- สามารถปรับเปลี่ยนแนวทางและแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ
16-20	- มีการตัดสินใจด้วยตนเองอย่างอิสระ	- ในการริเริ่มพัฒนาแนวทางและวิธีการปฏิบัติงาน

WorkShop

สติของเรามักถูกนำไปใช้ในทางตำหนิคนอื่น
แก้ต่างให้กับตัวเอง นี่คือพฤติกรรมของคนโง่ที่อวดฉลาด
คนฉลาดที่แสร้งโง่กลับจะพยายามกดตัวเองให้ต่ำ
และใช้สติปกป้องคนอื่น
นี่ก็คือการเสียสละผลประโยชน์ส่วนตัวที่เล็กน้อย
เพื่อผลประโยชน์ส่วนตัวที่ยิ่งใหญ่

...อิบูคิ ทาคาชิ...