



การกำหนดกรอบตำแหน่ง ระดับตำแหน่ง และการประเมินค่างาน

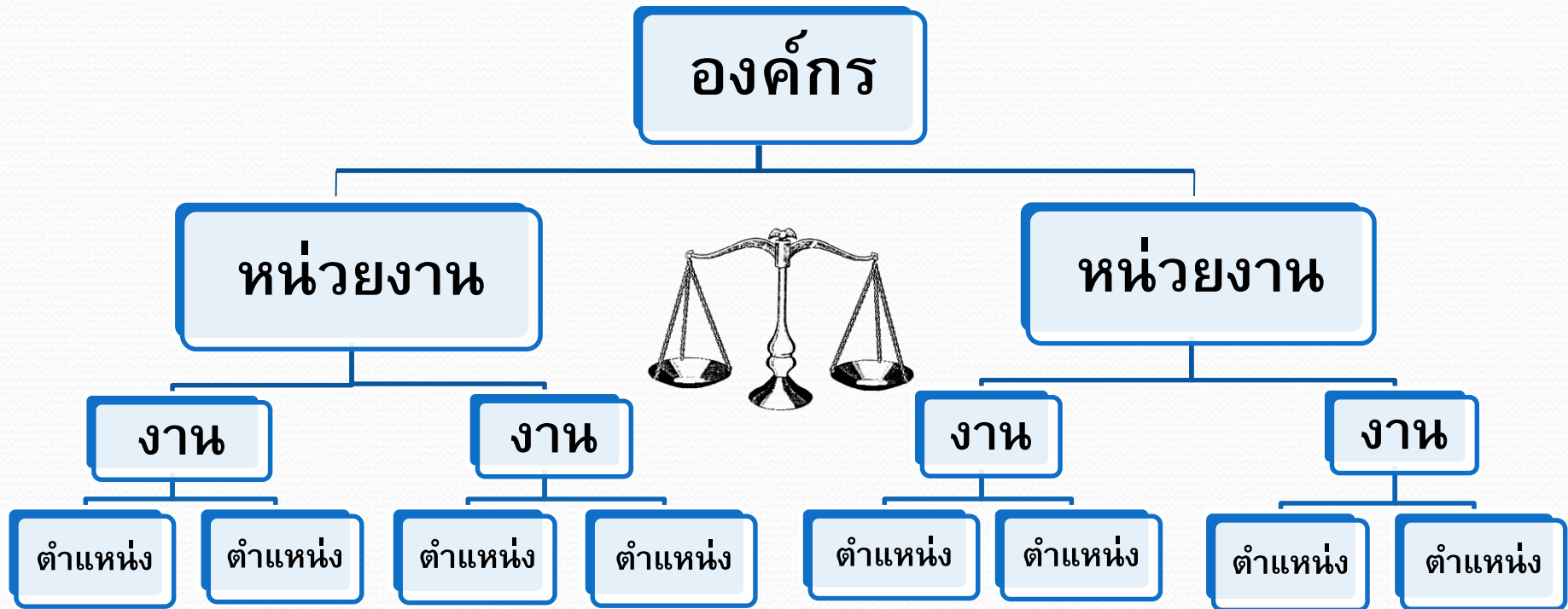
นายโอภาส เขียววิชัย
นางสาวจุฑาทพร เทพพัตตรา
๒ สิงหาคม ๒๕๕๙



หลักการและแนวคิด การประเมินค่างาน (Job Evaluation)



แผนภาพแสดงแนวคิดในการกำหนดกรอบของตำแหน่ง และการประเมินค่างาน





การประเมินตำแหน่ง VS การประเมินบุคคล

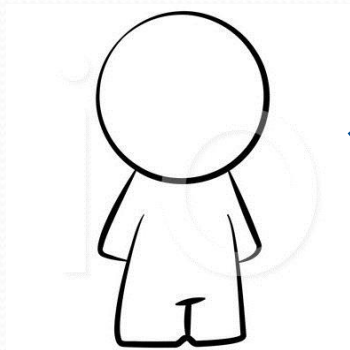


งาน

1. Job Evaluation



ตำแหน่ง



©Leo Blanchette * illustrationsOf.com/63130

2. Recruitment
and Selection



การประเมินค่างาน

ความหมาย


 เป็นวิธีการดำเนินการอย่างเป็นระบบเพื่อตีค่างาน โดยเป็นกระบวนการวัดความสัมพันธ์หรือคุณค่างานของ ตำแหน่ง ****ที่มีใช้วัดเชิงปริมาณงาน****

 เป็นการนำงานทั้งหมดมา**เปรียบเทียบ**กัน ภายใต้ ปัจจัยหรือองค์ประกอบที่เป็นตัววัดหลัก เพื่อตีค่างานออกมา

*สำนักพัฒนาระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทน สำนักงาน ก.พ.



ทำไมต้องประเมินค่างาน

 เพื่อให้หน่วยงานสามารถกำหนดโครงสร้างของตำแหน่งได้อย่างเป็นระบบ สอดคล้องกับโครงสร้างและลักษณะของงาน มีความสมเหตุสมผลในแง่ของความสำเร็จหรือค่าของงานต่าง ๆ ที่มีต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร

 เพื่อให้การกำหนดระดับตำแหน่งเป็นไปอย่างมีมาตรฐาน เป็นธรรม ไม่เหลื่อมล้ำกันระหว่างหน่วยงาน

 เพื่อกำหนดระดับตำแหน่งสำหรับการจ่ายค่าตอบแทนให้ผู้ปฏิบัติงานอย่างเป็นธรรม

*สำนักพัฒนาระบบงานตำแหน่งและค่าตอบแทน สำนักงาน ก.พ.



หลักการประเมินค่างาน

- 1** **เข้าใจงาน**
 - ต้องมีการวิเคราะห์งาน (Job Analysis)
- 2** **ประเมินที่งาน**
 - มิใช่ตัวบุคคลที่ครองตำแหน่ง
- 3** **มีมาตรฐาน**
 - ต้องสะท้อนกับงานในปัจจุบัน
 - สอดคล้องกับระดับตำแหน่งที่เป็นมาตรฐานกลางอ้างอิง
- 4** **ไม่มีอคติ**
 - เก็บข้อมูล วิเคราะห์ และตีค่างานอย่างเป็นธรรม
 - ไม่นำความรู้สึกส่วนตัวมาพิจารณา
- 5** **ตรวจสอบให้แน่ใจ**
 - ความสอดคล้องกันของการประเมินแต่ละองค์ประกอบ
 - ความสัมพันธ์หรือเทียบเคียงกับตำแหน่งอื่นทั้งภายในและภายนอก

*สำนักพัฒนาระบบงานตำแหน่งและค่าตอบแทน สำนักงาน ก.พ.



กระบวนการประเมินค่างาน



ยอมรับได้ (Acceptable)

มีความยุติธรรม (Felt - Fair)

*สำนักพัฒนาระบบงานตำแหน่งและค่าตอบแทน สำนักงาน ก.พ.



องค์ประกอบในการพิจารณากำหนดระดับตำแหน่ง

ลักษณะของงาน

1) ระบุบทบาทการทำงาน

หน้าที่ความ
รับผิดชอบของงาน

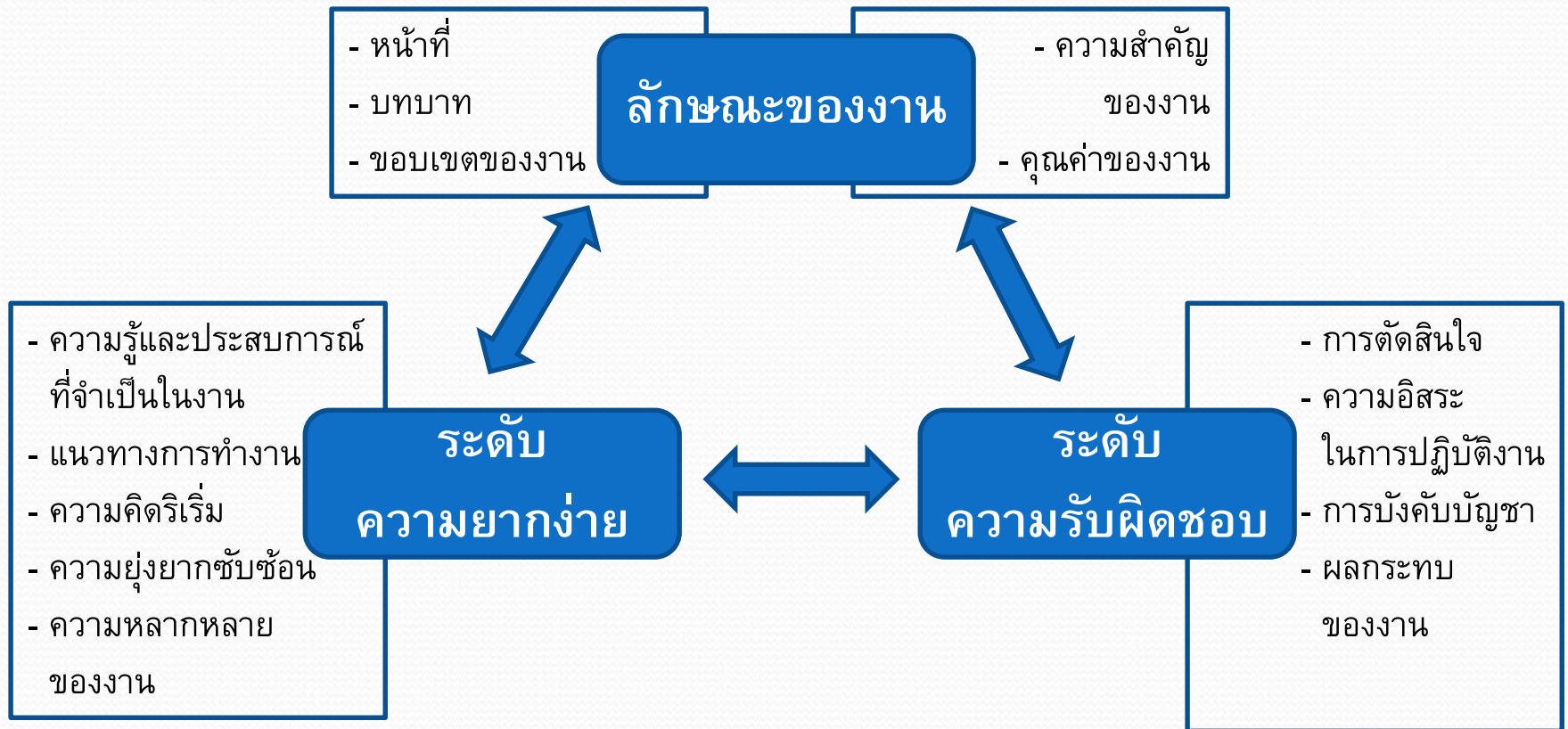
2) ระดับความรับผิดชอบ

คุณภาพของงาน

3) ระดับความยากง่ายของงาน



องค์ประกอบในการพิจารณากำหนดระดับตำแหน่ง



*สำนักพัฒนาระบบงานตำแหน่งและค่าตอบแทน สำนักงาน ก.พ.



สิ่งที่เป็นสาระสำคัญของตำแหน่ง

1. ลักษณะหน้าที่ความรับผิดชอบ
 - ชินิดงาน
 - ลักษณะงาน
 - ขอบเขตของงาน
 - ระดับการตัดสินใจ
 - การบังคับบัญชา
 - ความอิสระ
2. คุณภาพของงาน
 - ความยุ่งยาก
 - แนวทางทำงาน
 - ความคิดริเริ่ม
 - ความซับซ้อน
3. ความรู้ความสามารถที่ต้องการ
 - คุณวุฒิการศึกษา
 - ความสามารถ ประสบการณ์ที่จำเป็น
 - สมรรถนะและทักษะที่ต้องการ

สิ่งที่ไม่เป็นสาระสำคัญของตำแหน่ง

1. ความอาวุโส
2. ความขยัน มุขมานะ
3. ปริมาณงาน
4. ประสิทธิภาพของผู้ปฏิบัติ
5. วุฒิการศึกษาที่ไม่เกี่ยวข้อง
6. บุคลิกลักษณะบุคคล

*สำนักพัฒนาระบบงานตำแหน่งและค่าตอบแทน สำนักงาน ก.พ.



**การประเมินค่างาน
เพื่อกำหนดระดับตำแหน่ง
ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่
ก.พ.อ. กำหนด**

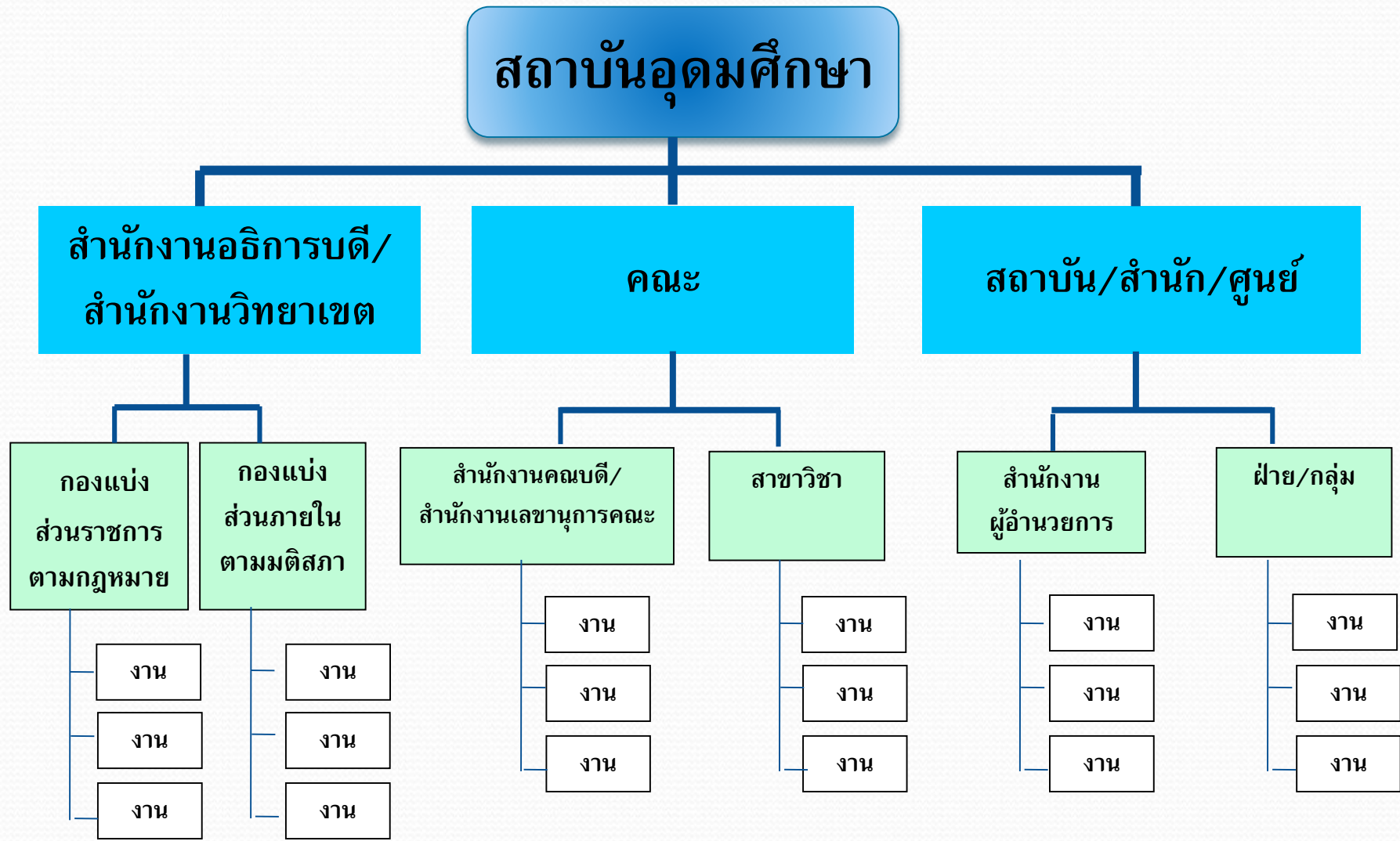


กฎหมายที่สำคัญ

1. พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2547 และแก้ไขเพิ่มเติม ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2551
2. กฎ ก.พ.อ. ว่าด้วยการกำหนดตำแหน่งข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2552
3. ประกาศ ก.พ.อ. เรื่อง มาตรฐานการจำแนกตำแหน่งข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2552
4. มาตรฐานกำหนดตำแหน่งของข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2553 และฉบับปรับปรุง
5. ประกาศ ก.พ.อ. เรื่อง มาตรฐานการกำหนดระดับตำแหน่งและการแต่งตั้งข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น พ.ศ. 2553 และ ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2554



โครงสร้างหน่วยงานในสถาบันอุดมศึกษา





โครงสร้างตำแหน่งสายสนับสนุนที่ ก.พ.อ. กำหนด

(มาตรา 18 (ข) (ค) แห่ง พ.ร.บ. 2551 กฎ ก.พ.อ. และประกาศ ก.พ.อ. พ.ศ. 2552)

ตำแหน่งประเภทผู้บริหาร

ผู้อำนวยการสำนักงาน
อธิการบดี/วิทยาเขต
ผู้อำนวยการกอง/
เทียบเท่า

มี 2 ระดับ

ตำแหน่งประเภทวิชาชีพอเฉพาะ หรือเชี่ยวชาญเฉพาะ

เชี่ยวชาญพิเศษ

เชี่ยวชาญ

ชำนาญการพิเศษ

ชำนาญการ

ปฏิบัติการ

มี 5 ระดับ

ประเภททั่วไป

ชำนาญงานพิเศษ

ชำนาญงาน

ปฏิบัติงาน

มี 3 ระดับ



เมื่อไหร่จึงประเมินค่างาน ?

- หน่วยงานมีการปรับเปลี่ยนภารกิจ หรือปรับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่ ตามนโยบายหรือยุทธศาสตร์ของสถาบัน
- มีการปรับปรุงระบบงาน หรือวิธีการทำงานใหม่
- ตำแหน่งนั้นมีหน้าที่ความรับผิดชอบ คุณภาพและความยุ่งยากของงานในตำแหน่งเพิ่มขึ้นหรือเปลี่ยนแปลงในสาระสำคัญ ถึงขนาดที่จะต้องกำหนดเป็นระดับสูงขึ้น



หลักการกำหนดระดับตำแหน่ง ประเภทวิชาชีพเฉพาะหรือเชี่ยวชาญเฉพาะ และประเภททั่วไป

- ❑ วิเคราะห์ภารกิจของหน่วยงาน
- ❑ ประเมินค่างานของตำแหน่งเพื่อวัดคุณภาพของตำแหน่งตามลักษณะงาน หน้าที่ความรับผิดชอบ คุณภาพและความยุ่งยากของงาน ความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ที่ต้องการในการปฏิบัติงาน



ภายใต้เงื่อนไข ดังนี้

1. สอดคล้องกับกรอบของตำแหน่งและแผนพัฒนากำลังคน
ที่สภาสถาบันอุดมศึกษากำหนด
2. เป็นตำแหน่งตามที่กำหนดไว้ในมาตรฐานจำแนกตำแหน่ง
ข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา
3. ไม่มีผลให้มีการเพิ่มงบประมาณหมวดเงินเดือนและค่าจ้างประจำ
4. ไม่มีผลทำให้อัตรากำลังเพิ่มขึ้น
5. ต้องคำนึงถึงควมมีประสิทธิภาพ ความไม่ซ้ำซ้อน และประหยัด

**** วันที่มีผลการกำหนดระดับตำแหน่ง ต้องไม่ก่อนวันที่มีผลการประเมิน
ค่างาน โดยปกติ ให้มีผลตั้งแต่วันที่สภาสถาบันอุดมศึกษา/ คณะกรรมการ
ตามที่กำหนดในข้อบังคับของสภาสถาบันอุดมศึกษา มีมติอนุมัติ ****



การกำหนดระดับตำแหน่ง

1. ตำแหน่งประเภทผู้บริหาร

- 1.1 ตามโครงสร้างแบ่งส่วนราชการตามกฎหมาย
ระดับสำนักงานอธิการบดี สำนักงานวิทยาเขต
และกอง หรือเทียบเท่า
- 1.2 ไม่ต้องประเมินค่างาน



การกำหนดระดับตำแหน่ง

2. ตำแหน่งประเภททั่วไป วิชาชีพเฉพาะ/เชี่ยวชาญเฉพาะ

- ◆ ระดับชำนาญงาน และชำนาญงานพิเศษ
ระดับชำนาญการ และระดับชำนาญการพิเศษ

- กำหนดได้ในทุกหน่วยงาน -

- ◆ ระดับเชี่ยวชาญและระดับเชี่ยวชาญพิเศษ
กำหนดได้เฉพาะในหน่วยงานที่ปฏิบัติการกิจหลักของ
สถาบันอุดมศึกษา ได้แก่ คณะ สถาบัน สำนัก
และสำนักงานอธิการบดี



การจัดกลุ่มงานเพื่อวิเคราะห์ภารกิจหน่วยงาน

- กลุ่มงานสนับสนุนงานบริหาร
 - สำนักงานอธิการบดี สำนักงานวิทยาเขตและกอง
 - สำนักงานคณบดี หรือเทียบเท่า

- กลุ่มงานสนับสนุนการเรียนการสอน
 - สถาบัน สำนัก ศูนย์
 - คณะ
 - ห้องปฏิบัติการ
 - งานฟาร์ม



การวิเคราะห์ภารกิจของหน่วยงานและประเมินค่างาน

1. ตำแหน่งที่ต้องใช้ผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์

- ตำแหน่งประเภททั่วไป ระดับชำนาญงาน ชำนาญงานพิเศษ
- ตำแหน่งประเภทวิชาชีพเฉพาะหรือเชี่ยวชาญเฉพาะ ระดับชำนาญการ และระดับชำนาญการพิเศษ

ประเมิน 4 องค์ประกอบ ดังนี้

- (ก) หน้าที่ความรับผิดชอบ
- (ข) ความยุ่งยากของงาน
- (ค) การกำกับตรวจสอบ
- (ง) การตัดสินใจ



การวิเคราะห์ภารกิจของหน่วยงานและประเมินค่างาน (ต่อ)

- ❑ ตำแหน่งประเภทวิชาชีพเฉพาะหรือเชี่ยวชาญเฉพาะระดับเชี่ยวชาญ และระดับเชี่ยวชาญพิเศษ

ประเมิน 3 ด้าน ประกอบด้วย 10 องค์ประกอบย่อย

(ก) **ด้านความรู้และทักษะที่จำเป็นในงาน** ได้แก่ (ก1) ความรู้และความชำนาญงาน

(ก2) การบริหารจัดการ (ก3) การสื่อสารและปฏิสัมพันธ์

(ข) **ด้านความสามารถในการตัดสินใจและแก้ปัญหา** ได้แก่

(ข1) กรอบแนวคิดในการแก้ปัญหา (ข2) อิสระในการคิด (ข3) ความท้าทายในงาน

(ค) **ด้านภาระงานที่รับผิดชอบ** ได้แก่ (ค1) การวิเคราะห์ข้อมูล (ค2) อิสระในการปฏิบัติงาน

(ค3) ผลกระทบจากการปฏิบัติงาน (ค4) ลักษณะงานที่ปฏิบัติของตำแหน่ง



การวิเคราะห์ภารกิจของหน่วยงานและประเมินค่างาน (ต่อ)

2. ตำแหน่งประเภทวิชาชีพเฉพาะหรือเชี่ยวชาญเฉพาะที่เป็นหัวหน้าหน่วยงาน

- หน่วยงานที่มีลักษณะใช้วิชาชีพ
- หน่วยงานที่ไม่ใช้วิชาชีพ

ประเมิน 5 องค์ประกอบ ดังนี้

- (ก) หน้าที่ความรับผิดชอบ
- (ข) ความยุ่งยากของงาน
- (ค) การกำกับตรวจสอบ
- (ง) การตัดสินใจ
- (จ) การบริหารจัดการ



การจัดทำข้อมูลรายละเอียดเพื่อการประเมินค่างาน

- ❑ จัดทำข้อมูลตามแบบประเมินค่างานแนบท้ายข้อบังคับ
มีข้อมูลสาระสำคัญ ดังนี้
 1. ตำแหน่งเลขที่เสนอขอกำหนดเป็นระดับสูงขึ้น เดิมเป็นตำแหน่งระดับใด
เสนอขอกำหนดตำแหน่งเป็นระดับใด (ไม่ใช่ตัวบุคคล)
 2. หน้าที่และความรับผิดชอบของตำแหน่งเดิม และตำแหน่งใหม่
เดิมเป็นตำแหน่งระดับใด เสนอขอกำหนดตำแหน่งเป็นระดับใด
(ไม่ใช่ตัวบุคคล)
 3. วิเคราะห์เปรียบเทียบคุณภาพ และความยุ่งยากและความซับซ้อนของ
งานที่เปลี่ยนแปลงไป
 4. การประเมินค่างานของตำแหน่ง



การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อประเมินค่างาน

□ การวิเคราะห์ภารกิจของหน่วยงาน

- ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์/บทบาทและภารกิจของหน่วยงาน
- โครงสร้างหน่วยงาน โครงสร้างตำแหน่ง อัตรากำลังทั้งหมดของหน่วยงาน (จำแนกตามการแบ่งงานในหน่วยงาน)
- พิจารณาลักษณะงาน : เรื่องทำได้เบ็ดเสร็จในหน่วยงาน/เรื่องที่ทำเกี่ยวข้องกับหน่วยงานอื่น/อำนาจหน้าที่ของหน่วยงานในการบริหารงานตามโครงสร้าง
- หน้าที่และความรับผิดชอบ : ภารกิจงานที่ปฏิบัติมีวิธีการและกระบวนการขั้นตอนอย่างไรบ้าง (เอกสารกระบวนการงาน/ขั้นตอนการปฏิบัติ)



การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อประเมินค่างาน

□ วิเคราะห์ตำแหน่ง

- แบบบรรยายภาระหน้าที่และความรับผิดชอบ ลักษณะงานที่ปฏิบัติ คุณภาพและความซับซ้อนของงาน ความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะ ที่ต้องการของตำแหน่งทั้งในระดับตำแหน่งเดิม และระดับตำแหน่งที่เสนอขอ กำหนดใหม่
 - วิเคราะห์เปรียบเทียบ ภารกิจที่เพิ่มขึ้นหรือเปลี่ยนแปลง
 - คุณภาพของงานเดิม กับงานใหม่
 - ความยุ่งยากและความซับซ้อนของงานเดิม กับงานใหม่
- ***** ภายใต้กรอบของมาตรฐานกำหนดตำแหน่งข้าราชการพลเรือน ในสถาบันอุดมศึกษา ที่ ก.พ.อ. กำหนด และความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง ตามที่สภาสถาบันอุดมศึกษากำหนด *******



วิธีการประเมินค่างาน

คณะกรรมการประเมินค่างาน

ตำแหน่งระดับเชี่ยวชาญพิเศษในตำแหน่งที่ปรึกษา

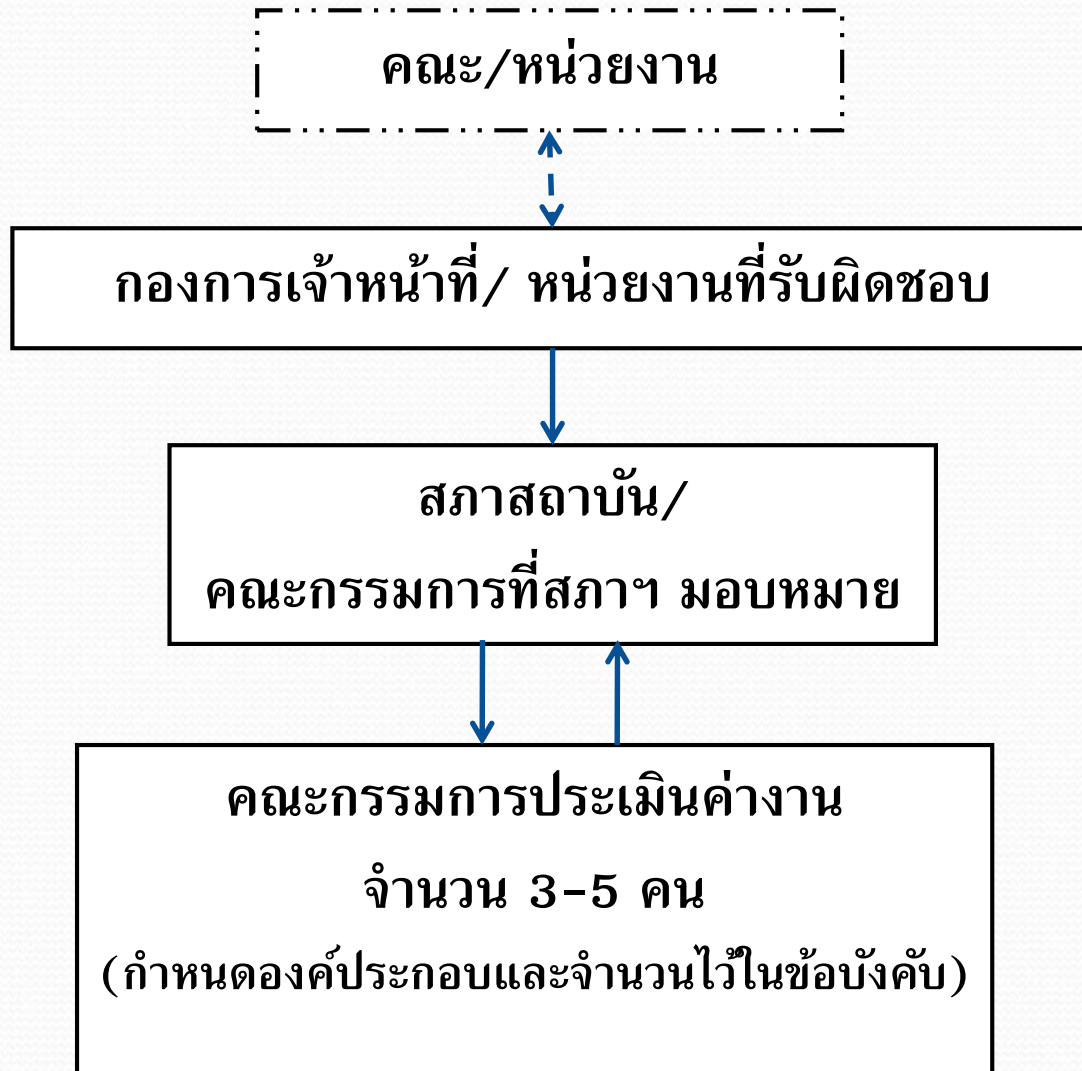
- ผู้ดำรงตำแหน่งประเภทผู้บริหาร ม.18(ข) (1) และ (2) จำนวน 3 - 5 คน
- สภาสถาบันอุดมศึกษาอนุมัติ

ระดับตำแหน่งอื่น ๆ

- กรรมการ 3 - 5 คน โดยจะต้องมี...
 - ผู้บังคับบัญชาโดยตรงของตำแหน่ง เป็นกรรมการ
 - หัวหน้าหน่วยงานที่รับผิดชอบการบริหารงานบุคคล เป็นกรรมการและเลขานุการ
- สภาสถาบันอุดมศึกษา หรือคณะกรรมการที่สภาฯ มอบหมาย อนุมัติ



แผนผังแสดงกระบวนการกำหนดระดับตำแหน่ง





ก่อน

ข้อพึงพิจารณา

- ❑ ตำแหน่งและระดับตำแหน่งที่จะประเมินค่างาน
 - มีกำหนดอยู่ใน ‘มาตรฐานกำหนดตำแหน่ง’
 - เป็นไปตาม ‘มาตรฐานการจำแนกตำแหน่ง’
- ❑ เข้าใจงาน มีข้อมูลการวิเคราะห์งาน (Job Analysis)
- ❑ มีข้อมูลโครงสร้าง บทบาท ภารกิจของหน่วยงาน
- ❑ มีข้อมูลในภาพรวมของตำแหน่งในหน่วยงานนั้น ๆ และหน่วยงานที่มีลักษณะงานที่เหมือน/ใกล้เคียงกัน
- ❑ มีมาตรวัด/เกณฑ์การประเมินที่ชัดเจน เหมาะสม เป็นธรรม
- ❑ คำนึงถึงความมีประสิทธิภาพ ความไม่ซ้ำซ้อน และความประหยัด



หลัง

ตรวจสอบให้แน่ใจว่า...

- ข้อมูลตามแบบประเมิน สะท้อนงานปัจจุบันของหน่วยงาน และตำแหน่ง
- ประเมินทีมงานของตำแหน่ง **มิใช่ตัวบุคคล**
- ติค้านอย่างเป็นธรรม ปราศจากอคติ
- การประเมินแต่ละองค์ประกอบ มีความสอดคล้องกัน
- ความสัมพันธ์ หรือการเทียบเคียงกับตำแหน่งอื่น ทั้งภายในและภายนอก มีความเหมาะสม ไม่เหลื่อมล้ำกัน

ขอขอบคุณ

