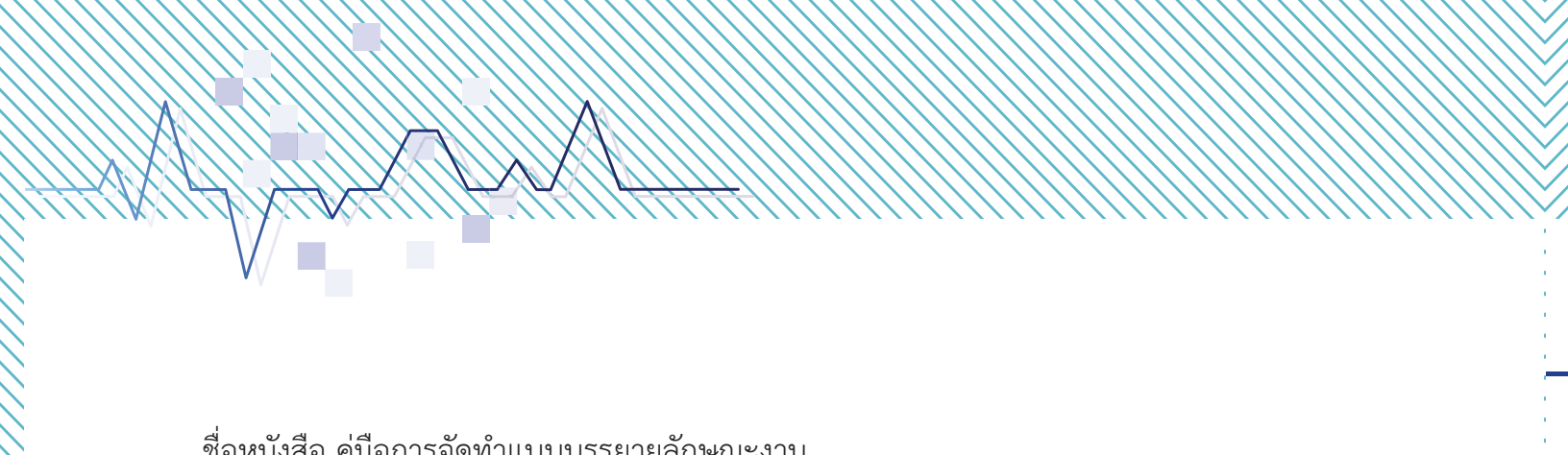




สำนักงาน ก.พ.
Office of the Civil Service Commission

คู่มือการจัดทำ แบบบรรยายลักษณะงาน





ชื่อหนังสือ คู่มือการจัดทำแบบบรรยายลักษณะงาน

ISBN 978-616-548-076-5

สงวนลิขสิทธิ์ ตามพระราชบัญญัติลิขสิทธิ์ พ.ศ. 2537

โดย สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.)

พิมพ์ครั้งที่ 1

จำนวน 1,000 เล่ม

เดือนพฤศจิกายน พ.ศ. 2553

หน่วยงานเจ้าของเรื่อง

สำนักพัฒนาระบบบำนาญตำแหน่งและค่าตอบแทน

สำนักงาน ก.พ. จังหวัดนนทบุรี

โทรศัพท์ 0 2547 1394, 0 2547 1000 ต่อ 8118

โทรสาร 0 2547 1439

www.ocsc.go.th

พิมพ์ที่ บริษัท ประชุมช่าง จำกัด

โทรศัพท์ 0 2940 9400

โทรสาร 0 2940 9409

คำนำ

สำนักงาน ก.พ. ได้จัดทำคู่มือประกอบการกำหนดตำแหน่งและการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ เพื่อให้ข้าราชการของส่วนราชการได้ใช้เป็นเครื่องมือในการดำเนินการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดตำแหน่งและค่าตอบแทนตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

คู่มือประกอบการกำหนดตำแหน่งและการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการที่สำนักงาน ก.พ. จัดทำในครั้งนี้ประกอบด้วย

1. คู่มือการวิเคราะห์งาน
2. คู่มือการจัดทำแบบบรรยายลักษณะงาน
3. คู่มือการวิเคราะห์อัตราค่าจ้างของส่วนราชการ
4. คู่มือการกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะสำหรับตำแหน่ง

คู่มือดังกล่าวข้างต้นจะมีการอธิบายรายละเอียดการดำเนินการในแต่ละขั้นตอนพร้อมยกตัวอย่างประกอบ และมีฟอร์มในการจัดทำตลอดจนคำอธิบายการกรอกแบบฟอร์มเพื่อให้ผู้ปฏิบัติสามารถนำไปปฏิบัติตามขั้นตอนต่างๆ ได้

นอกจากนี้ สำนักงาน ก.พ. ยังได้จัดทำคู่มือสมรรถนะข้าราชการพลเรือนซึ่งเป็นคู่มือคำอธิบาย คู่มือชุดนี้ประกอบด้วย 1) คู่มือสมรรถนะหลัก 2) คู่มือสมรรถนะทางการบริหาร 3) คู่มือสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ ซึ่งสามารถนำไปประกอบคู่มือการกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะสำหรับตำแหน่ง

สำนักงาน ก.พ. หวังเป็นอย่างยิ่งว่าส่วนราชการสามารถที่จะเลือกใช้คู่มือประกอบการกำหนดตำแหน่งและการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการทั้ง 7 เล่ม สำหรับการปฏิบัติงานบริหารทรัพยากรบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

สำนักงาน ก.พ.

พฤศจิกายน 2553

คำนำ	ก
สารบัญ	ข
บทที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิเคราะห์งาน	1
บทที่ 2 ภาพรวมขั้นตอนในการเขียนแบบบรรยายลักษณะงาน.....	7
บทที่ 3 การวิเคราะห์เพื่อจัดทำแบบบรรยายลักษณะงาน	15
บทที่ 4 การยืนยันแบบบรรยายลักษณะงานใหม่.....	43
ภาคผนวก แบบฟอร์มในการเขียนแบบบรรยายลักษณะงานแบบ Role Profile.....	46

กรอบแนวคิดในการวิเคราะห์งาน

ในบทนี้จะนำเสนอกรอบแนวคิดเกี่ยวกับการวิเคราะห์งาน (Job Analysis) ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันของทุกส่วนราชการในการนำไปใช้ปฏิบัติให้เกิดมาตรฐานแบบเดียวกัน

1.1 แนวคิดในการวิเคราะห์งาน

การวิเคราะห์งาน คือ กระบวนการรวบรวม วิเคราะห์ลักษณะงานและผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการคาดหวังจากงานเพื่อนำเสนอเนื้อหาสาระของงานอย่างถูกต้องและชัดเจน การวิเคราะห์งานที่ดีมิใช่การตรวจสอบการทำงานของผู้ดำรงตำแหน่งงาน หรือประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ดำรงตำแหน่งงานนั้นๆ แต่การวิเคราะห์งานที่ถูกต้อง ต้องตั้งอยู่บนหลักที่เน้นบทบาททางงานจริงในปัจจุบันและตามยุทธศาสตร์ หรือภารกิจในอนาคตของส่วนราชการ ผลของการวิเคราะห์งานต้องแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างงานนั้นกับองค์กร และช่วยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเข้าใจว่างานนั้นๆ เกี่ยวข้องกับความสำเร็จขององค์กรอย่างไร หรืองานนั้นๆ ช่วยเพิ่มคุณค่าใดแก่องค์กร

ในการดำเนินการวิเคราะห์งาน สิ่งที่จะนำมาพิจารณาคือตัวงานหรือตำแหน่งงานไม่ใช่ตัวผู้ที่ดำรงตำแหน่งงานนั้นๆ อยู่ เนื่องจากเมื่อผู้ดำรงตำแหน่งคนหนึ่งย้ายไปปฏิบัติงานในอีกตำแหน่งหนึ่งภายในส่วนราชการเดียวกัน สิ่งที่คุณดำรงตำแหน่งคนนั้นจะนำติดตัวไปด้วยก็คือลักษณะเฉพาะในการปฏิบัติงาน เช่น รูปแบบ วิธีการปฏิบัติงาน การจัดลำดับความสำคัญก่อนหลัง รวมไปถึงทักษะ ความรู้ และประสบการณ์ที่คุณดำรงตำแหน่งนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน แต่สิ่งที่คุณดำรงตำแหน่งงานจะคงไว้เบื้องหลังในตำแหน่งงานก่อนที่จะย้ายไปก็คือตำแหน่งงานที่มีการกำหนดวัตถุประสงค์และความรับผิดชอบหลักของงานไว้อย่างชัดเจน ซึ่งทั้งหมดนี้จะมีความสัมพันธ์กับการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร



ตำแหน่งงาน

หน้าที่รับผิดชอบหลัก
ความรู้ ความสามารถและทักษะที่
จำเป็นในงาน
อำนาจการตัดสินใจ
ฯลฯ



ผู้ดำรงตำแหน่ง

รูปแบบวิธีการเฉพาะตัว
ผลงาน
ฯลฯ

1.2 แนวคิดเรื่องการจัดทำแบบบรรยายลักษณะงานของภาคราชการพลเรือน

การวิเคราะห์ลักษณะงานของภาคราชการพลเรือนจะตั้งอยู่บนแนวคิดการบริหารงานทรัพยากรบุคคลในอนาคต ซึ่งจะเน้นการจัดตำแหน่งโดยใช้ผลสัมฤทธิ์และบทบาทหน้าที่เป็นตัวนำ ดังนั้นงานที่มีหน้าที่หรือผลสัมฤทธิ์เหมือนกันควรนำมารวมกัน หรือสายงานที่มีหน้าที่หรือผลสัมฤทธิ์ต่างกันก็ควรจะแยกเป็นคนละสายงานแม้จะมีชื่อสายงานเดียวกัน

การบริหารทรัพยากรบุคคลในอดีต

ใช้ความรู้
ความสามารถเป็น
ตัวแบ่ง

Behavioral Competencies

แนวโน้มการบริหารทรัพยากรบุคคลในปัจจุบัน

ใช้หน้าที่บทบาท/
ผลลัพธ์/ผลสัมฤทธิ์
เป็นตัวแบ่ง

INPUT

THROUGHPUT

OUTPUT

Employee
Centric

Organization
Centric

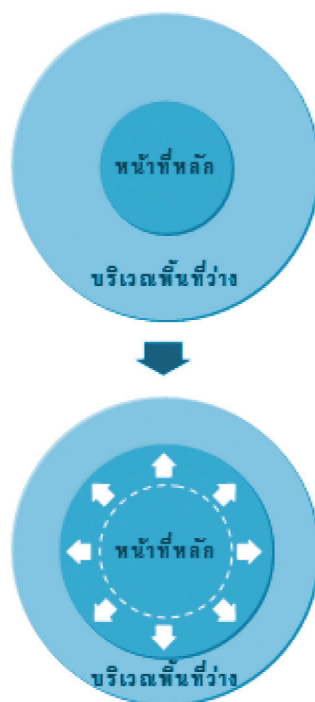
จากหลักการดังกล่าวการเขียนแบบบรรยายลักษณะงานสำหรับแต่ละตำแหน่งงานจะต้องเขียน โดยเน้นองค์ประกอบอย่างน้อย 3 ส่วน ซึ่งจะมีความคล้ายคลึงกับมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง กล่าวคือ

- **หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก (Key Accountabilities)** เป็นการกำหนดว่าตำแหน่งงานนั้นๆ จะต้องบรรลุผลสัมฤทธิ์ในด้านใดบ้างจึงจะถือว่าบรรลุวัตถุประสงค์ของงานประจำตำแหน่ง อันเป็นการสนับสนุนภารกิจของหน่วยงาน/องค์กรโดยครบถ้วน
- **คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง (Education and Experience)** เป็นการกำหนดว่าตำแหน่งงานนั้นต้องมีคุณสมบัติเชิงวุฒิการศึกษาและประสบการณ์ในระดับใดที่จำเป็นและเพียงพอแก่การปฏิบัติงานประจำตำแหน่งให้สัมฤทธิ์ผล ซึ่งต้องไม่ต่ำหรือสูงเกินความจำเป็นของระดับงานในตำแหน่ง
- **ความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง (Knowledge, Skills and Competencies)** เป็นการกำหนดว่าตำแหน่งงานต่างๆ ต้องการความรู้ ทักษะ และสมรรถนะเฉพาะแบบใดที่จำเป็นในการปฏิบัติหน้าที่ให้ได้ผลงานที่ดี

การเขียนหน้าที่ความรับผิดชอบหลักจะอ้างอิงจากทฤษฎีของ Charles Handy ว่าด้วยบทบาทหน้าที่ประจำตำแหน่งงานในองค์กรโดย Handy เปรียบเทียบงานในองค์กรว่าเปรียบเสมือนรูปโดนัท โดยวงกลมในเป็นแก่นหน้าที่หลักที่ผู้ดำรงตำแหน่งต้องปฏิบัติ แต่ถึงแม้ผู้ดำรงตำแหน่งจะได้ปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าวจนครบถ้วนแล้ว ก็ยังมีสิ่งที่องค์กรคาดหวังมากกว่านั้น องค์กรยังคาดหวังให้

ปฏิบัติงานในส่วนวงกลมรอบนอกด้วย (ตัวอย่าง เช่น งานในโครงการพิเศษ งานตามกลยุทธ์หรืองานของหน่วยงาน) ข้อที่ยากก็คือ งานในวงกลมรอบนอกนี้ยังไม่มีภาระโดยแท้จริง เพราะหากได้มีการระบุโดยแท้จริงแล้วงานเหล่านี้ก็จะกลายเป็นส่วนหนึ่งของพื้นที่วงกลมในไป วงกลมนอกนี้เองคือ อาณาบริเวณพื้นที่ว่างที่องค์กรหวังว่าบุคลากรทั้งหลายจะดำริเริ่มกำหนดงานขึ้นเองแล้วลงมือปฏิบัติ หากกระทำได้นี้ในไม่ช้าหน้าที่งานต่างๆ ก็จะเกิดความชัดเจนกลายเป็นพื้นที่ในวงกลมในเพื่อออกจนครอบคลุมเต็มวงกลมรอบนอกทั้งหมด

ในโลกปัจจุบันวงกลมรูปโดนัทเช่นนี้ในองค์กรต่างๆ มีพื้นที่ส่วนวงกลมในใหญ่ขึ้นกว่าเดิม วงกลมในที่ขยายใหญ่ขึ้นนี้ ก็คือหน้าที่ความรับผิดชอบที่เพิ่มขึ้น ซึ่งย่อมหมายถึงว่าความต้องการผู้ดำรงตำแหน่ง ที่มีศักยภาพสูงขึ้นนั่นเอง การเขียนงานแบบ Role Profiling จึงเป็นการเขียนที่จะมุ่งสร้างความชัดเจนให้กับบทบาทหน้าที่ของตำแหน่งงาน (Roles) มากกว่าการบรรยายหน้าที่เฉพาะเจาะจงของแต่ละงาน (Description)



จากทฤษฎีของ Charles Handy นั้น จึงเสนอให้มีการเขียนงานและขอบเขตความรับผิดชอบที่จำเป็นในงานตามภารกิจปัจจุบัน (เพื่อเป็นการสะท้อนการทำงานตามภารกิจขององค์กร) และหน้าที่งานที่เหมาะสม ครอบคลุม และมีความชัดเจน ของแต่ละตำแหน่งที่อิงทิศทางในอนาคตของส่วนราชการ (เพื่อเป็นการสะท้อนภาพตามยุทธศาสตร์ขององค์กร) นอกจากนั้นการเขียนแบบ Role Profile จะมีความเหมือนและความแตกต่างจากการเขียนแบบพรรณนา (Description) ตามรูปแบบเดิม ดังต่อไปนี้

ตารางแสดงความแตกต่างระหว่างการเขียนแบบบรรยายลักษณะงานแบบเก่าและใหม่

การเขียนแบบ บรรยายลักษณะงาน แบบพรรณนา	การเขียนแบบบรรยายลักษณะงาน แบบ Role Profile
เป็นเอกสารหลักในการกำหนดลักษณะงานในส่วนราชการ	ยังคงสามารถใช้เป็นเอกสารหลักในการกำหนดลักษณะงานของส่วนราชการได้ แต่เปลี่ยนให้เหมาะสมกับประเภทและระดับชั้นงานใหม่ที่จัดระดับชั้นงานแบบกว้าง (Broadband)
วิธีการเขียนเป็นบรรยายลักษณะกิจกรรม (Tasks) ของสายงานต่างๆ จึงไม่มีความชัดเจนในผลสัมฤทธิ์ที่ได้	วิธีการเขียนเน้นบทบาทและผลสัมฤทธิ์ จึงช่วยสนับสนุนวัฒนธรรมของราชการที่เปลี่ยนแปลงไปเป็น Result-based Organization นอกจากนี้ยังทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความชัดเจนในบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบหลักของตน รวมถึงรู้ว่าควรปฏิบัติงานและพัฒนาตนเองอย่างไรจึงจะบรรลุผลสัมฤทธิ์ที่องค์กรคาดหวังและเป็นประโยชน์สูงสุดกับองค์กร
ภาษาที่ใช้แสดงความซับซ้อนไม่สามารถแยกความซับซ้อนได้อย่างชัดเจน เช่น ระดับ 3-5/6 จะเขียนงานลักษณะงานเหมือนกันทั้งๆ ที่ระดับชั้นงานแตกต่างกัน	ยังคงใช้ภาษาที่แสดงความซับซ้อนแต่พยายามสร้างความชัดเจนโดยการระบุผลสัมฤทธิ์และเพิ่มความยากของงานโดยการระบุหน้าที่ที่เพิ่มสูงขึ้นหรือรับผิดชอบมากขึ้นในแต่ละระดับชั้นงาน นอกจากนี้จะเป็นการเขียนงานที่สะท้อนภาพบทบาทลักษณะงานในปัจจุบันซึ่งส่วนใหญ่มีการปรับเปลี่ยนไปมากแล้วหลังจากการเปลี่ยนแปลง การกำหนดตำแหน่งใหม่ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551

การเขียนแบบ บรรยายลักษณะงาน แบบพรรณนา	การเขียนแบบบรรยายลักษณะงาน แบบ Role Profile
เน้นวุฒิการศึกษาที่จบมาเมื่อแรกรับเข้าสู่ระบบและการเลื่อนตำแหน่งในหน่วยงาน / ประสบการณ์เป็นหลัก	เน้นการเพิ่มความรู้/ทักษะ ในทุกระดับที่เลื่อนขึ้นในสายทางเดินอาชีพทำให้สนับสนุนแนวคิด Knowledge Worker และองค์กรแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากผู้ที่ได้รับคัดเลือกจะต้องมีความรู้ ทักษะและผลงานที่เพิ่มขึ้น มิใช่เน้นอายุราชการเป็นหลัก
ไม่มีทักษะ และพฤติกรรมที่จำเป็นในงาน (Competency) ที่เพิ่มสูงขึ้นในทุกระดับ	ระบุสมรรถนะ (Competencies) ว่าในแต่ละตำแหน่งควรจะปฏิบัติงานอย่างไร (How) จึงจะช่วยให้บรรลุตามภารกิจของบทบาทหน้าที่และองค์กร

1.3 ประโยชน์ที่จะได้รับการเขียนแบบบรรยายลักษณะงานใหม่แบบ Role Profile

การเขียนแบบบรรยายลักษณะงานจะทำให้ส่วนราชการได้ประโยชน์ ดังนี้

- การออกแบบตำแหน่งงานที่สามารถเชื่อมโยงกับความต้องการขององค์กร
- ทำให้มีความชัดเจนของบทบาทหน้าที่ของแต่ละตำแหน่งงาน ที่มีรายละเอียดมากกว่ามาตรฐานกำหนดตำแหน่ง (Job Specification)
- ใช้เป็นข้อมูลในการอธิบายให้เกิดความชัดเจนว่าบุคคลควรจะทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์อะไร (Contributions) และทำอย่างไรจึงจะได้ผลสัมฤทธิ์นั้น (Competencies) เพื่อการปรับปรุงประสิทธิภาพและการบรรลุการเปลี่ยนแปลงขององค์กร
- เป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับการประสานและบูรณาการกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลทุกขั้นตอน (ดังรูป) เช่น การคัดสรรบุคลากรเข้าทำงานก็สามารถใช้ความชัดเจนจากแบบบรรยายลักษณะงานว่าต้องการบุคลากรที่มีคุณวุฒิ ความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะอะไรบ้างเพื่อให้เหมาะสมกับงาน หรือการฝึกอบรมก็สามารถใช้การกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะจากแบบบรรยายลักษณะงานเพื่อไปกำหนดหลักสูตร

การพัฒนา หรือการประเมินผลการปฏิบัติงานก็สามารถนำหน้าที่ความรับผิดชอบหลักไปกำหนดตัวชี้วัดในแต่ละระดับตำแหน่งเพื่อใช้ประเมินความสำเร็จของบุคคลได้ เป็นต้น



การจัดทำแบบบรรยายลักษณะงานนั้นจะเป็นพื้นฐานหลักที่ให้ส่วนราชการสามารถนำไปใช้ในการสร้างความชัดเจนและเชื่อมโยงกับระบบบริหารทรัพยากรบุคคลทั้งระบบของส่วนราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

ภาพรวมขั้นตอนในการเขียนแบบบรรยายลักษณะงาน

ในบทนี้จะเน้นขั้นตอนและกระบวนการในการเขียนแบบบรรยายลักษณะงานเพื่อให้ส่วนราชการสามารถนำไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

2.1 กระบวนการในการเขียนแบบบรรยายลักษณะงาน

กระบวนการในการเขียนแบบบรรยายลักษณะงาน สามารถแบ่งได้ 7 ขั้นตอนใหญ่ๆ ดังต่อไปนี้



• **ขั้นตอนที่ 1 การวางแผนงาน** เป็นขั้นตอนในการกำหนดคณะทำงานและการวางแผนกระบวนการทำงานและเวลาที่ใช้ทั้งหมดเพื่อจัดทำแบบบรรยายลักษณะงาน ซึ่งอาจเป็นคณะทำงานชุดเดียวกับคณะทำงานต้นแบบความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานก็ได้ คณะทำงาน ควรประกอบด้วย 1) หัวหน้าส่วนราชการผู้รับผิดชอบงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการเป็นประธานคณะทำงาน 2) หัวหน้าหน่วยงานหรือข้าราชการในส่วนราชการนั้นตามที่หัวหน้าส่วนราชการเห็นสมควรไม่น้อยกว่า 4 คน เป็นคณะทำงาน และให้ 3) หัวหน้าหน่วยงานที่รับผิดชอบงานการเจ้าหน้าที่หรืองานบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการเป็นเลขานุการ โดยคณะทำงานชุดนี้ควรจะมีบทบาทในการดูภาพรวมของการจัดทำแบบบรรยายลักษณะงาน (Job Descriptions) และการกำกับติดตามให้งานเป็นไปตามแผนที่เลขานุการคณะทำงานเสนอ หลังจากนั้นให้ทางเลขานุการของคณะทำงานวางแผนการจัดทำแบบบรรยายลักษณะงาน โดยอาจกำหนดกิจกรรมและเวลาดำเนินการอย่างน้อยตามกระบวนการหลักๆ ของการจัดทำแบบบรรยายลักษณะงานนี้ก็ได้

• **ขั้นตอนที่ 2 การเก็บข้อมูลทิศทางการบริหารงานบุคคลของสำนักงาน ก.พ.** ให้หน่วยงานที่รับผิดชอบงานการเจ้าหน้าที่หรืองานบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการนำมาตรฐานกำหนดตำแหน่งในสายงานที่ต้องการจัดทำแบบบรรยายลักษณะงานมาประกอบการเขียน เนื่องจาก การเขียนแบบบรรยายลักษณะงานที่ดีจะต้องอิงระดับมาตรฐานขั้นต่ำจากมาตรฐานกำหนด

ตำแหน่งงาน และโครงสร้างระดับชั้นงานใหม่ของข้าราชการพลเรือนตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ซึ่งแบ่งเป็น 4 ประเภทดังนี้

- ตำแหน่งประเภทบริหาร ได้แก่ ตำแหน่งหัวหน้าส่วนราชการและรองหัวหน้าส่วนราชการ ระดับกระทรวง กรม และตำแหน่งอื่นที่ ก.พ. กำหนดเป็นตำแหน่งประเภทบริหาร
- ตำแหน่งประเภทอำนวยการ ได้แก่ ตำแหน่งหัวหน้าส่วนราชการที่ต่ำกว่าระดับกรมและตำแหน่งอื่นที่ ก.พ. กำหนดเป็นตำแหน่งประเภทอำนวยการ
- ตำแหน่งประเภทวิชาการ ได้แก่ ตำแหน่งที่จำเป็นต้องใช้ผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตามที่ ก.พ. กำหนดเพื่อปฏิบัติงานในหน้าที่ของตำแหน่งนั้น
- ตำแหน่งประเภททั่วไป ได้แก่ ตำแหน่งที่ไม่ใช่ตำแหน่งประเภทบริหาร ตำแหน่งประเภทอำนวยการ และตำแหน่งประเภทวิชาการ ทั้งนี้ ตามที่ ก.พ. กำหนด

นอกจากนั้นการเขียนแบบบรรยายลักษณะงานควรจะอิงจากมาตรฐานกำหนดตำแหน่งที่ประกาศตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ด้วย

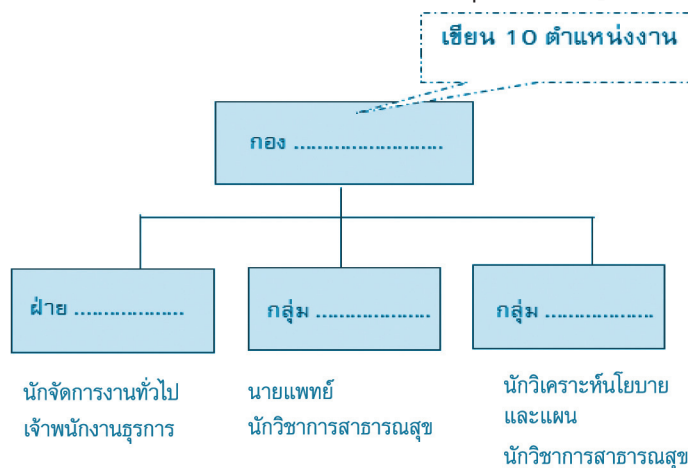
● **ขั้นตอนที่ 3 การเก็บข้อมูลยุทธศาสตร์และภารกิจของหน่วยงาน** ให้ส่วนราชการเก็บยุทธศาสตร์และภารกิจของหน่วยงานที่ต้องการจะจัดทำแบบบรรยายลักษณะงาน โดยอาจอ้างอิงจากภารกิจตามกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการ และแผนยุทธศาสตร์ประจำปีของหน่วยงานที่จัดทำขึ้นตามคำรับรองของ ก.พ.ร.

● **ขั้นตอนที่ 4 การกำหนดจำนวนตำแหน่งงานที่ต้องเขียนทั้งหมด** ให้ส่วนราชการนับจำนวนตำแหน่งงานที่ต้องเขียนในแต่ละหน่วยงาน

เกร็ดน่ารู้: การกำหนดจำนวนงานที่จะเขียนแบบบรรยายลักษณะงานทั้งหมดของส่วนราชการนั้นมีความสำคัญอย่างมาก และควรทำเป็นอันดับต้นๆ เนื่องจากจะทำให้ส่วนราชการมีความชัดเจนและมีทิศทางในการเก็บข้อมูลและวิเคราะห์งาน นอกจากนั้นยังเป็นการทบทวนด้วยว่าภารกิจงานทั้งหมดของส่วนราชการนั้นปัจจุบันมีความครบถ้วน ชำช้อน หรือขาดภารกิจงานใดบ้างอย่างไร

อย่างไรก็ดีการนับจำนวนตำแหน่งงานขึ้นกับโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการด้วย ดังนั้นอาจเป็นไปได้ว่าการนับจำนวนงานนั้นอาจเป็นการทบทวนโครงสร้างการแบ่งงานในแต่ละหน่วยงานว่ามีการมอบหมายงานที่เหมาะสมหรือไม่ เพียงใด

โดยอาจนับงานตามจำนวนลักษณะงานในแต่ละส่วน/กลุ่ม/ฝ่ายดังรูป



จากรูปจะเห็นว่าจะต้องเขียนงานอย่างน้อย 10 ตำแหน่งงาน (ไม่รวมระดับชั้นงาน) อันได้แก่ ผู้อำนวยการกอง หัวหน้าฝ่าย นักจัดการงานทั่วไป เจ้าพนักงานธุรการ หัวหน้ากลุ่มที่ 1 นายแพทย์ นักวิชาการสาธารณสุข หัวหน้ากลุ่มที่ 2 นักวิเคราะห์นโยบายและแผน และนักวิชาการสาธารณสุข อย่างไรก็ตามอาจเป็นไปได้ว่าตำแหน่งงานที่อยู่ใต้ฝ่ายอาจมีเจ้าพนักงานธุรการที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบหลักเหมือนกันก็ให้เขียนแบบบรรยายลักษณะงานชุดเดียวกัน จะได้ประโยชน์ ดังนี้

- ผู้บังคับบัญชามีความยืดหยุ่นในการมอบหมายงานมากกว่าโดยเปรียบเทียบ เนื่องจากไม่ได้เป็นการกำหนดในแต่ละเลขที่ตำแหน่ง เช่น เจ้าพนักงานธุรการในฝ่ายหนึ่งอาจมี 3 ตำแหน่ง ตำแหน่งที่ 1 อาจทำงานบันทึกข้อมูล และรับส่งเอกสาร แต่ตำแหน่งที่ 2 อาจทำงานเบิกจ่าย และทำงานพัสดุ รวมถึงรับส่งเอกสารด้วย และตำแหน่งที่ 3 อาจทำงานบันทึกข้อมูล เบิกจ่าย และรับส่งเอกสาร ดังนั้น ในการเขียนงานเจ้าพนักงานธุรการของฝ่ายดังกล่าว ควรจะเขียนรวมเป็นแบบบรรยายลักษณะงานของเจ้าพนักงานธุรการตำแหน่งเดียว ทั้งนี้เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาสามารถปรับเปลี่ยนงานในอนาคตได้โดยไม่ต้องเปลี่ยนแบบบรรยายลักษณะงานใหม่ทุกครั้ง
 - การย้ายสับเปลี่ยนงานภายใต้ส่วนงาน/กลุ่มงาน/ฝ่ายเดียวกันทำได้โดยง่าย เนื่องจากมีแบบบรรยายลักษณะงานเดียวในแต่ละส่วนงาน/กลุ่มงาน/ฝ่าย จึงสามารถปรับย้ายกันได้โดยง่าย
 - เป้าหมายของงานภายใต้ส่วนงานมีความชัดเจนและร่วมกันรับผิดชอบได้ มิเช่นนั้นจะเป็นการแบ่งงานโดยต่างคนต่างทำงาน มิได้มองภาพรวมหน้าที่ความรับผิดชอบหลักของตำแหน่งทั้งหมด
 - การกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะสามารถทำได้กว้างกว่าโดยเปรียบเทียบ
- โดยในการนับลักษณะงานนั้นควรมีข้อในการพิจารณา ดังต่อไปนี้

- สายงานชื่อเดียวกันและอยู่ในส่วนงาน/กลุ่มงาน/ฝ่ายเดียวกัน แต่มีลักษณะงานแตกต่างกันในเนื้อหาสาระของงาน โดยไม่ใช้การมอบหมายงานให้แต่ละบุคคล ให้มีการเขียนแบบบรรยายลักษณะงานแยกออกเป็น 2 ตำแหน่งงาน

- สายงานชื่อแตกต่างกันแต่ทำงานเหมือนกันในส่วนงาน/กลุ่มงาน/ฝ่ายเดียวกัน ให้เขียนแบบบรรยายลักษณะงานโดยมีหน้าที่ความรับผิดชอบเหมือนกัน แต่อาจมีคุณสมบัติที่ต่างกัน โดยในอนาคตอาจดูว่าควรมีการกำหนดชื่อสายงานเป็นสายงานเดียวกันหรือไม่ ในทางตรงกันข้ามหากสายงานชื่อเดียวกันแต่ทำงานแตกต่างกันโดยสิ้นเชิงแม้จะอยู่ในส่วนงาน/กลุ่มงาน/ฝ่ายเดียวกันก็ให้แยกเขียนงานที่ต่างกัน เช่น ลักษณะงานของงานหนึ่งทำงานนโยบาย แต่อีกงานหนึ่งทำงานสนับสนุนหรืองานบริหารทั่วไป ถ้าเป็นเช่นนั้นให้แยกเป็น 2 แบบบรรยายลักษณะงานเพื่อง่ายต่อการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบหลักและความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะที่ต้องการ เป็นต้น โดยในภาครัฐอาจแบ่งงานออกเป็นหลายๆ ลักษณะงาน ดังนี้

1. งานสนับสนุน ส่งเสริม หรืออำนวยความสะดวกให้แก่งานอื่นๆ ในองค์กร
2. งานประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ หรือให้ความรู้/คำแนะนำทางเทคนิคหรือเชิงวิชาการให้แก่ผู้อื่นทั้งภายใน หรือภายนอกหน่วยงาน
3. งานจัดทำนโยบาย แผนงาน มาตรการ มาตรฐาน กฎเกณฑ์ หลักปฏิบัติ หรือจัดทำร่างงบประมาณ
4. งานให้คำปรึกษาโดยใช้ความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษในสายอาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ของหน่วยงาน
5. งานศึกษา ค้นคว้าวิจัย หรือจัดทำผลงานทางวิชาการ ตำรา หลักสูตร สิ่งประดิษฐ์ หรือข้อสรุปเกี่ยวกับเรื่องใดเรื่องหนึ่ง
6. งานที่ให้บริการแก่ประชาชน
7. งานอนุรักษ์ สงวน ส่งเสริม ดูแล ซ่อมแซม หรือทำนุบำรุงรักษางานทางด้านศิลปวัฒนธรรม ศาสนา โบราณสถาน สถานที่ท่องเที่ยว ทรัพยากรธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม
8. งานบังคับใช้มาตรการทางกฎหมาย หรือเป็นงานเกี่ยวกับการทะเบียน ออกใบอนุญาตหรือสัมปทาน
9. งานสำรวจ ออกแบบ ก่อสร้าง หรือสร้างสรรค์ในทางวิศวกรรม สถาปัตยกรรม เกษตรกรรม หรือศิลปกรรม
10. งานด้านข้อมูล ข่าวสาร หรือข่าวกรอง
11. งานด้านประสานและสร้างความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ
12. งานควบคุมดูแลหน่วยงานระดับต่ำกว่ากรม 1 ระดับ
13. งานควบคุมดูแลและประสานงานภายในจังหวัด
14. งานบริหารส่วนราชการระดับกรมหรือกระทรวง

- กรณีที่หน่วยงานในภูมิภาค ซึ่งมีชื่อสายงานเดียวกันในส่วนงาน/กลุ่มงาน/ฝ่าย เดียวกันแต่อยู่คนละพื้นที่ให้พิจารณาว่ามีภารกิจ ยุทธศาสตร์หรือปริมาณงานที่ต้องดำเนินการหรือให้บริการหรือกำกับติดตามแตกต่างกันในแต่ละพื้นที่หรือไม่ (ถ้าใช่) ให้เขียนแบบบรรยายลักษณะงานที่แตกต่างกันนั้นตามความแตกต่างในหน้าที่ความรับผิดชอบดังกล่าว

เมื่อกำหนดจำนวนตำแหน่งที่จะเขียนทั้งหมดในแต่ละส่วนราชการได้แล้ว ให้สรุปเป็นจำนวนงานที่ต้องเขียนโดยมีรายละเอียดอย่างน้อยตามตารางต่อไปนี้

ตำแหน่ง เลขที่	ชื่อตำแหน่ง ในการบริหารงาน	ชื่อตำแหน่งใน สายงาน	ประเภท/ระดับ	สังกัด

ตัวอย่างการกรอกตารางสรุปผลจำนวนงานที่ต้องดำเนินการเขียนแบบบรรยายลักษณะงานทั้งหมด

ตำแหน่ง เลขที่	ชื่อตำแหน่ง ในการบริหารงาน	ชื่อตำแหน่งใน สายงาน	ประเภท/ระดับ	สังกัด
22	ผู้อำนวยการกอง	ผู้อำนวยการ	อำนวยการ ระดับต้น	กองการเจ้าหน้าที่
23	หัวหน้ากลุ่มงาน	นักทรัพยากรบุคคล	วิชาการ ระดับชำนาญการ พิเศษ	กลุ่มงานสรรหาและ บรรจุแต่งตั้ง
24-25	นักทรัพยากรบุคคล	นักทรัพยากรบุคคล	วิชาการ ระดับปฏิบัติการ	กลุ่มงานสรรหาและ บรรจุแต่งตั้ง
26	หัวหน้ากลุ่มงาน	นักทรัพยากรบุคคล	วิชาการ ระดับชำนาญการ	กลุ่มงานอัตรากำลังและ ระบบงาน
27-28	นักทรัพยากรบุคคล	นักทรัพยากรบุคคล	วิชาการ ระดับชำนาญการ	กลุ่มงานอัตรากำลังและ ระบบงาน

หมายเหตุ: ส่วนราชการอาจพิจารณาว่าควรเขียนระดับชั้นงานที่เป็นไปได้ของตำแหน่งนี้เพิ่มเติมหรือไม่ (แม้ว่าผู้ดำรงตำแหน่งในปัจจุบันจะไม่ได้อยู่ระดับตำแหน่งนั้นก็ตาม) เช่น ในตำแหน่งเลขที่ 24-25 อาจเขียนระดับชำนาญการไว้ เพื่อให้เห็นภาพทางเดินของตำแหน่งงานด้วย ทั้งนี้การเขียนงานเพื่อรองรับทุกระดับของตำแหน่งงานจะเกิดประโยชน์แก่ส่วนราชการ ดังนี้

- สามารถใช้ประกอบการประเมินเพื่อปรับระดับชั้นงานให้สูงขึ้นหรือต่ำลงในอนาคต
- สามารถใช้ในการวางแผนทางเดินสายอาชีพของทุกตำแหน่งในส่วนราชการ
- เห็นความชัดเจนถึงการมอบหมายงานที่แตกต่างระหว่างระดับชั้นงานที่ต่างกัน

- เห็นความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะที่ต้องการในระดับชั้นงานที่ต่างกัน
- ดำเนินการจัดสัมมนาการวิเคราะห์งานและการจัดทำแบบบรรยายลักษณะงานเพียงครั้งเดียว และสามารถใช้ได้ในระยะยาวกว่าโดยเปรียบเทียบ

เมื่อกำหนดจำนวนตำแหน่งและระดับที่เป็นไปได้ทั้งหมดแล้ว ให้ส่วนราชการดำเนินการเก็บข้อมูลภารกิจของแต่ละส่วนงาน/กลุ่มงาน/ฝ่าย ที่จะเขียนทั้งหมดในแต่ละส่วนราชการ (โดยอาจจะรวบรวมจากประกาศของส่วนราชการหรือการจัดสัมมนาขึ้นมาก็ได้) พร้อมทั้งตัวชี้วัดและเป้าหมายที่ผ่านมาเพื่อประกอบในการพิจารณาเขียนแบบบรรยายลักษณะงานในรูปแบบใหม่ต่อไป

● **ขั้นตอนที่ 5 การเก็บข้อมูลจากการทำงานจริง** เป็นส่วนที่สำคัญที่สุดในการจัดทำแบบบรรยายลักษณะงาน เนื่องจากการเก็บข้อมูลงานที่ทำจริงในสภาพปัจจุบันจากผู้ดำรงตำแหน่งหรือผู้บังคับบัญชาของผู้ดำรงตำแหน่ง ซึ่งในการเก็บข้อมูลอาจทำได้หลากหลายวิธี เช่น

- การสังเกต (Observation) เป็นวิธีการที่เหมาะสมกับงานที่มีกิจกรรมทางกายภาพที่สามารถมองเห็นได้ชัดเจน โดยการสังเกตอาจไม่เหมาะสมกับงานที่ไม่สามารถมองเห็น การกระทำได้อย่างชัดเจน อาทิเช่น กิจกรรมที่ต้องใช้ความคิด
- การสัมภาษณ์ตัวแทนหรือผู้ครองตำแหน่งต่างๆ (Interview) เป็นวิธีการที่เหมาะสมกับการวิเคราะห์งานในตำแหน่งระดับสูงๆ โดยผู้วิเคราะห์งานอาจนัดเวลาสัมภาษณ์ หรือร่างแบบบรรยายลักษณะงานเบื้องต้น ของตำแหน่งดังกล่าวก่อน จากข้อมูลทุติยภูมิที่เก็บได้ในขั้นตอนที่ 2-3 ที่ผ่านมา หลังจากนั้นอาจจะเริ่มตั้งคำถามเปิด (Open-ended Question) ดังนี้
 - ทำอะไร หมายถึง สิ่งที่ตำแหน่งงานดังกล่าวต้องทำให้บรรลุผล
 - ทำอย่างไร หมายถึง จะสามารถทำให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ของงานได้อย่างไร
 - ทำไม หมายถึง เหตุใดตำแหน่งงานดังกล่าวจะต้องสร้างผลสัมฤทธิ์ของงานนี้ด้วย
 - ด้วยคุณสมบัติใด หมายถึง ตำแหน่งดังกล่าวต้องการผู้มีความรู้ความสามารถ ทักษะหรือสมรรถนะในด้านใด

โดยผู้วิเคราะห์งานอาจคอยตรวจสอบกับผู้ดำรงตำแหน่งงานในขณะสัมภาษณ์เป็นระยะๆ ว่าสิ่งที่เขากำลังพูดถึงแล้วหรือไม่ ซึ่งอาจทำได้โดยการถามคำถามต่อเนื่องจนกว่าจะได้ภาพที่ชัดเจนของงาน หรือสามารถตอบได้ว่าลักษณะงานที่จะเขียนขึ้นนั้นมีความแตกต่างกับงานอื่นๆ อย่างไรบ้าง ขั้นตอนการสัมภาษณ์นี้มีข้อดี คือ ได้รายละเอียดที่ชัดเจนของงานอย่างมาก และเกิดความเข้าใจในงานสูงสุด อย่างไรก็ตามการสัมภาษณ์นี้มีข้อจำกัดในเรื่องเวลาทั้งเรื่องการนัดหมาย และการเขียนแบบบรรยายลักษณะงานให้เสร็จทันเวลา หากส่วนราชการมีจำนวนงานเยอะมาก

- การส่งแบบสอบถาม (Questionnaires) เป็นวิธีการที่เหมาะสมกับการวิเคราะห์งานที่มีเป็นจำนวนมากๆ และมีลักษณะงานคล้ายคลึงกัน โดยกระบวนการอาจทำได้ด้วยการส่งแบบสอบถามมาตรฐาน (โปรดดูรายละเอียดในบทที่ 3) ไปยังตัวแทนหรือผู้ครองตำแหน่งต่างๆ แล้วให้ส่งกลับไปที่หน่วยงานที่รับผิดชอบ/คณะทำงาน วิธีนี้มีข้อดี คือ ประหยัดกว่าโดยเปรียบเทียบ แต่มีข้อเสียเรื่องผู้ดำรงตำแหน่งอาจขาดความเข้าใจเรื่องประโยชน์และวิธีการกรอกข้อมูลที่ต้อง นอกจากนั้นในทางปฏิบัติการส่งแบบสอบถามนั้นจะทำให้หน่วยงานการเจ้าหน้าที่หรือหน่วยงานทรัพยากรบุคคลทำงานยากขึ้นในการติดตามให้มีการส่งแบบสอบถามกลับคืน
- การจัดสัมมนาเพื่อจัดทำแบบบรรยายลักษณะงาน (Seminar) เป็นวิธีการที่เหมาะสมกับการวิเคราะห์งานจำนวนมากเช่นเดียวกับการส่งแบบสอบถาม อย่างไรก็ตามกระบวนการนี้จะเพิ่มกระบวนการในการอธิบายหรือชี้แจงหลักเกณฑ์และกระบวนการวิเคราะห์งานและจัดทำแบบบรรยายลักษณะงานที่ละเอียดกว่าการส่งแบบสอบถามเท่านั้น โดยในการจัดสัมมนาอาจทำได้ดังรายละเอียดตามตัวอย่างด้านล่าง

เวลา	รายละเอียด
08.00 น. - 09.00 น.	ลงทะเบียน
09.00 น. - 10.30 น.	การบรรยายเรื่องกระบวนการจัดทำแบบบรรยายลักษณะงาน (Job Description) และอธิบายกระบวนการการวิเคราะห์งาน เพื่อหาหน้าที่ความรับผิดชอบหลักของแต่ละตำแหน่งงานด้วยวิธีการแบบ Role Profiling
10.30 น. - 10.45 น.	พักรับประทานอาหารว่าง
10.45 น. - 12.00 น.	กิจกรรมการเขียนแบบบรรยายลักษณะงาน (Job Description) ของผู้แทนแต่ละสายงานตามกระบวนการวิเคราะห์งานที่กำหนดไว้
12.00 น. - 13.00 น.	พักรับประทานอาหารกลางวัน
13.00 น. - 13.30 น.	การแบ่งกลุ่มเพื่อสรุปแบบบรรยายลักษณะงานของสายงานที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันหรืออยู่ในสำนักเดียวกัน
13.30 น. - 14.30 น.	กิจกรรมการจัดทำแบบบรรยายลักษณะงานโดยแบ่งตามกลุ่มหรือสำนัก
14.30 น. - 14.45 น.	พักรับประทานอาหารว่าง
14.45 น. - 16.00 น.	กิจกรรมการจัดทำแบบบรรยายลักษณะงานโดยแบ่งตามกลุ่มหรือสำนัก (ต่อ) จนได้เป็นแบบบรรยายลักษณะงานที่กำหนดไว้

● **ขั้นตอนที่ 6 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดทำแบบบรรยายลักษณะงาน (Job Description: JDs)**

เมื่อเก็บข้อมูลในการทำงานจริงจากทางใดทางหนึ่งเรียบร้อยแล้ว ก็ให้นำข้อมูลเหล่านั้นมาวิเคราะห์ และจัดทำแบบบรรยายลักษณะงานที่ถูกต้องและเป็นมาตรฐานเดียวกันของทุกตำแหน่งในส่วนราชการ ขั้นตอนนี้อาจจะเริ่มตั้งแต่ขั้นตอนที่ 4 คือ ให้ผู้ดำรงตำแหน่งงาน/ผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้วิเคราะห์งานและเขียนข้อมูลลงในแบบฟอร์มที่กำหนดไว้ก็ได้ เพื่อให้ง่ายต่อการวิเคราะห์ของคณะทำงานหรือผู้แทนจากหน่วยงานการเจ้าหน้าที่หรือหน่วยงานด้านบริหารทรัพยากรบุคคลที่เกี่ยวข้อง อย่างไรก็ตามก็มีความจำเป็นต้องตรวจสอบการให้ข้อมูลของผู้ดำรงตำแหน่งงานว่าได้วิเคราะห์งานตามมาตรฐานหรือไม่ อย่างไร เพราะไม่เช่นนั้นอาจทำให้เกิดปัญหาต่างๆ ดังนี้

- มาตรฐานของการเขียนแบบบรรยายลักษณะงานของแต่ละหน่วยงาน/ตำแหน่งงานไม่เป็นไปตามหลักการที่ถูกต้องและไม่เป็นไปในทิศทางหรือรูปแบบเดียวกัน
- แบบบรรยายลักษณะงานที่ผู้ดำรงตำแหน่งให้ข้อมูล อาจจะไม่ถูกต้อง โดยอาจเป็นการอิงงานที่ได้รับมอบหมายในปัจจุบันเป็นหลัก โดยไม่ได้วิเคราะห์งานของตำแหน่งงานอย่างถูกต้อง ซึ่งในระยะยาวอาจส่งผลต่อผู้ดำรงตำแหน่งคนใหม่ที่จะมาดำรงตำแหน่งงานนี้ต่อไป
- การนำแบบบรรยายลักษณะงานไปเชื่อมโยงกับระบบบริหารงานบุคคลอื่นๆ ทำได้โดยยาก เนื่องจากไม่มีมาตรฐานเดียวกันในส่วนราชการ

สำหรับรายละเอียดของการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดทำแบบบรรยายลักษณะงานนั้นจะอยู่ในบทถัดไปคือบทที่ 3 เรื่องการวิเคราะห์เพื่อจัดทำแบบบรรยายลักษณะงาน

● **ขั้นตอนที่ 7 การยืนยันแบบบรรยายลักษณะงาน** เป็นกระบวนการสุดท้ายก่อนจะนำแบบบรรยายลักษณะงานไปใช้จริง ซึ่งรายละเอียดของการยืนยันจะอยู่ในบทที่ 4 เรื่องการยืนยันแบบบรรยายลักษณะงานและการนำไปใช้

โดยสรุปในบทนี้จะเกี่ยวข้องกับกรอบแนวคิดและกระบวนการในภาพรวมของการจัดทำแบบบรรยายลักษณะงานซึ่งกระบวนการวิเคราะห์เพื่อจัดทำแบบบรรยายลักษณะงานนั้นจะอยู่ในบทต่อไป

การวิเคราะห์เพื่อจัดทำแบบบรรยายลักษณะงาน

ในบทนี้จะนำเสนอกระบวนการวิเคราะห์เพื่อจัดทำแบบบรรยายลักษณะงาน (Job Description) ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันของทุกส่วนราชการในการนำไปใช้ปฏิบัติให้เกิดมาตรฐานแบบเดียวกัน โดยในการวิเคราะห์นั้นจะมีขั้นตอนตามแนวทางของแบบฟอร์มแบบบรรยายลักษณะงานใหม่ (รายละเอียดในภาคผนวก ก แบบฟอร์มในการเขียนแบบบรรยายลักษณะงานแบบ Role Profile) ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การเขียนข้อมูลทั่วไป

ให้กรอกข้อมูลทั่วไปของตำแหน่งงานในส่วนที่ 1 ของแบบฟอร์ม โดยเริ่มจากการใส่ข้อมูลเลขที่ตำแหน่งตามบัญชีกำหนดตำแหน่งของส่วนราชการ แล้วใส่ชื่อตำแหน่ง ประเภท ระดับ และสายงาน รวมถึงชื่อหน่วยงานและกลุ่มงานที่สังกัด นอกจากนี้ให้ใส่ตำแหน่งผู้บังคับบัญชา และระดับของผู้บังคับบัญชา ถ้าหากตำแหน่งนี้มีผู้บังคับบัญชาในสังกัดให้ใส่จำนวนผู้ใต้บังคับบัญชาลงไปด้วยดังต่อไปนี้

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

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

ชื่อตำแหน่งในการบริหารงาน : ... (ให้ใส่ชื่อตำแหน่งในการบริหารงาน เช่น ผู้อำนวยการสำนัก หัวหน้าฝ่าย หัวหน้างาน อย่างไรก็ตามหากตำแหน่งไม่มีชื่อตำแหน่งในการบริหารงานให้นำชื่อสายงานมากำหนดเป็นชื่อตำแหน่ง) ...

ชื่อตำแหน่งในสายงาน: ... (ใส่ชื่อสายงานตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551)...

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

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

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

ชื่อตำแหน่งในการบริหารงานของผู้บังคับบัญชาโดยตรง: ... (ใส่ชื่อตำแหน่งของผู้บังคับบัญชาที่ตำแหน่งงานนี้รายงานโดยตรง ไม่ใช่ชื่อของผู้บังคับบัญชา)...

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

ขั้นตอนที่ 2 การเขียนหน้าที่ความรับผิดชอบโดยสรุป

หน้าที่ความรับผิดชอบโดยสรุป เป็นการเขียนประโยคที่แสดงถึงสิ่งที่ตำแหน่งงานต้องสร้างคุณค่าให้กับองค์กร โดยจะต้องเป็นประโยคที่กระชับและครอบคลุมถึงวัตถุประสงค์หลักๆ ของตำแหน่งงานโดยรวม โดยทั่วไปแล้วการเขียนวัตถุประสงค์ของงานจะอยู่ในรูปประโยคเพียงประโยคเดียวที่สรุปและรวมเนื้อหาทั้งหมดสามส่วนเข้าด้วยกัน นั่นคือ:

- ผู้ดำรงตำแหน่งงานดังกล่าวมีหน้าที่ทำอะไรโดยสรุป
- หน้าที่นั้นมีความยากง่ายและเผชิญปัญหามากน้อยเพียงใด
- เหตุใดผู้ดำรงตำแหน่งงานต้องปฏิบัติงานนี้ หรืออีกนัยหนึ่งหน้าที่ดังกล่าวส่งผลกระทบอะไรหรือให้ผลสำเร็จอะไรกับหน่วยงาน ส่วนราชการ ประชาชนหรือประเทศชาติโดยรวม

ดังนั้น ในการเขียนวัตถุประสงค์ของตำแหน่งงานตำแหน่งหนึ่ง ๆ ผู้เขียนจะต้องเขียนเฉพาะเจาะจงสำหรับตำแหน่งงานนั้นๆ เพียงงานเดียวเท่านั้น

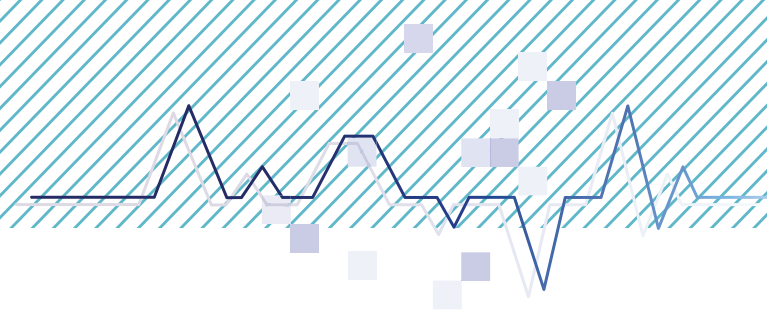
ตัวอย่างในการเขียนวัตถุประสงค์ของตำแหน่งงาน

ก. วิศวกรโยธา ระดับชำนาญการ ฝ่ายโรงงานอุตสาหกรรม สำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัด

ปฏิบัติงานโดยใช้องค์ความรู้ทางวิชาการหรือวิชาชีพด้านวิศวกรรมศาสตร์ในระดับชำนาญการที่ต้องใช้ประสบการณ์ในการตรวจสอบและดำเนินการตามกฎหมายที่รับผิดชอบ รวมทั้งแก้ไขและแนะนำผู้ประกอบการในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับระบบโรงงานและสิ่งแวดล้อม เพื่อผลักดันให้อุตสาหกรรมในพื้นที่ดำเนินการตามมาตรฐานที่ถูกต้อง ยั่งยืนและตรงตามยุทธศาสตร์ของกระทรวงอุตสาหกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

ข. เจ้าพนักงานสรรพากร ระดับปฏิบัติงาน สำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขา

ปฏิบัติงานในฐานะผู้ปฏิบัติงานระดับต้นซึ่งไม่จำเป็นต้องใช้ผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญา ปฏิบัติงานด้านสรรพากร ตามแนวทาง แบบอย่าง ขั้นตอน และวิธีการที่ชัดเจนในสำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขา เพื่อให้การรับชำระ การขอผ่อนผัน การนำส่งเงินที่เกี่ยวกับภาษีหรือเงินนำส่งอื่นๆ เป็นไปตามกฎหมาย



จากตัวอย่างจะเห็นว่าในการเขียนวัตถุประสงค์ของตำแหน่งงานนั้นจะต้องมีการกำหนดระดับความยากง่ายประกอบด้วย ดังนั้น เพื่อให้เป็นมาตรฐานเดียวกันในการดำเนินงาน ส่วนราชการอาจเริ่มจากการนำมาตรฐานที่กำหนดให้ดังต่อไปนี้ ไปปรับแต่งและระบุความเฉพาะเจาะจงและผลสำเร็จของงานลงไปเพื่อกำหนดระดับของวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกันดังนี้

ข้อแนะนำ

ผู้วิเคราะห์เขียนวัตถุประสงค์ของตำแหน่งงานที่ลักษณะงานเหมือนกัน แต่ระดับชั้นงานแตกต่างกัน เช่น นักทรัพยากรบุคคล ระดับชำนาญการ และระดับชำนาญการพิเศษนั้น สามารถเขียนให้มีความเฉพาะเจาะจงได้ด้วยวิธีต่างๆ ดังนี้

- ใช้มาตรฐานการเขียนวัตถุประสงค์ของตำแหน่งงานที่กำหนดขึ้นในคู่มือเล่มนี้
- ปรับเปลี่ยนหน้าที่และความรับผิดชอบของตำแหน่งตามระดับชั้นงานที่แตกต่างกัน
- เพิ่มข้อจำกัดในเรื่องความยากและซับซ้อนของปัญหาหรือประเด็นที่พบในแต่ละตำแหน่งงาน
- เน้นความแตกต่างในส่วนของความสำเร็จและผลกระทบของงาน โดยทั่วไปตำแหน่งงานระดับต้นๆ จะมีผลกระทบต่อผลผลิตตามภารกิจของหน่วยงาน ในขณะที่ตำแหน่งงานระดับสูงขึ้นไปจะเน้นที่ผลลัพธ์ของงาน ผลสำเร็จของหน่วยงาน และผลกระทบต่อส่วนราชการ ประชาชนหรือประเทศชาติโดยรวม

ประเภทและระดับชั้นงาน	คำจำกัดความระดับความซับซ้อนในมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง
ประเภททั่วไป ระดับปฏิบัติงาน	ปฏิบัติงานในฐานะผู้ปฏิบัติงานระดับต้นซึ่งไม่จำเป็นต้องใช้ผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญา ปฏิบัติงานด้าน..... (ชื่อลักษณะงาน) ตามแนวทาง แบบอย่าง ขั้นตอน และวิธีการที่ชัดเจน ใน (ชื่อสังกัด) เพื่อ (ใส่ผลสำเร็จที่ให้กับหน่วยงาน ส่วนราชการ ประชาชนหรือประเทศชาติโดยรวม)
ประเภททั่วไป ระดับชำนาญงาน	ปฏิบัติงานในฐานะผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์ซึ่งไม่จำเป็นต้องใช้ผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญา โดยใช้ความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ และความชำนาญด้าน..... (ชื่อลักษณะงาน) ในการแก้ไขปัญหาที่ค่อนข้างยากใน (ชื่อสังกัด) เพื่อ (ใส่ผลสำเร็จที่ให้กับหน่วยงาน ส่วนราชการ ประชาชนหรือประเทศชาติโดยรวม)
ประเภททั่วไป ระดับชำนาญงาน (ที่มีลักษณะงานเป็นหัวหน้างาน)	ปฏิบัติงานในฐานะหัวหน้างาน ซึ่งไม่จำเป็นต้องใช้ผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญา โดยต้องกำกับ แนะนำ ตรวจสอบ การปฏิบัติงานของผู้ร่วมปฏิบัติงาน โดยใช้ความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ และความชำนาญด้าน..... (ชื่อลักษณะงาน) ในการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาที่ค่อนข้างยากใน (ชื่อสังกัด) เพื่อ (ใส่ผลสำเร็จที่ให้กับหน่วยงาน ส่วนราชการ ประชาชนหรือประเทศชาติโดยรวม)
ประเภททั่วไป ระดับอาวุโส	ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์ซึ่งไม่จำเป็นต้องใช้ผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญา โดยใช้ความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ และความชำนาญค่อนข้างสูงด้าน..... (ชื่อลักษณะงาน) ในการแก้ไขปัญหาที่ค่อนข้างยากมากใน (ชื่อสังกัด) เพื่อ (ใส่ผลสำเร็จที่ให้กับหน่วยงาน ส่วนราชการ ประชาชนหรือประเทศชาติโดยรวม)

ประเภทและระดับชั้นงาน	คำจำกัดความระดับความซับซ้อนในมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง
ประเภททั่วไป ระดับอาวุโส (ที่มีลักษณะงานเป็นหัวหน้างาน)	ปฏิบัติงานในฐานะหัวหน้างาน ซึ่งไม่จำเป็นต้องใช้ผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญา โดยต้องกำกับ แนะนำ ตรวจสอบ การปฏิบัติงานของผู้ร่วมปฏิบัติงาน โดยใช้ความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ และความชำนาญก่อนขึ้นชั้นสูงในตำแหน่ง.....(ชื่อลักษณะงาน) ในการทำงานที่ค่อนข้างยากมากใน (ชื่อสังกัด) เพื่อ(ใส่ผลสำเร็จที่ให้กับหน่วยงาน ส่วนราชการ ประชาชนหรือประเทศชาติโดยรวม)
ประเภททั่วไป ระดับทักษะพิเศษ	ปฏิบัติงานในฐานะผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์ โดยใช้ความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ และทักษะ ความชำนาญ เฉพาะตัวด้าน.....(ชื่อลักษณะงาน) ในการทำงานที่เริ่มสร้างสรรคและสร้างผลงานที่เป็นที่ประจักษ์และยอมรับในระดับชาติ เพื่อ(ใส่ผลสำเร็จที่ให้กับหน่วยงาน ส่วนราชการ ประชาชนหรือประเทศชาติโดยรวม)
ประเภทวิชาการ ระดับปฏิบัติการ	ปฏิบัติงานในฐานะผู้ปฏิบัติงานระดับต้น ที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถทางวิชาการในการปฏิบัติงานเกี่ยวกับด้าน(ชื่อลักษณะงาน) ภายใต้การกำกับ แนะนำ ตรวจสอบของผู้บังคับบัญชาใน (ชื่อสังกัด) เพื่อ(ใส่ผลสำเร็จที่ให้กับหน่วยงาน ส่วนราชการ ประชาชนหรือประเทศชาติโดยรวม)
ประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการ	ปฏิบัติงานในฐานะผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์ โดยใช้ความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ และความชำนาญสูง ด้าน.....(ชื่อลักษณะงาน) ในการดำเนินการหรือแก้ปัญหาที่ยากใน (ชื่อสังกัด) เพื่อ (ใส่ผลสำเร็จที่ให้กับหน่วยงาน ส่วนราชการ ประชาชนหรือประเทศชาติโดยรวม)
ประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการ (ที่มีลักษณะงานเป็นหัวหน้างาน)	ปฏิบัติงานในฐานะหัวหน้างาน ซึ่งต้องกำกับ แนะนำ ตรวจสอบการปฏิบัติงานของผู้ร่วมปฏิบัติงาน โดยใช้ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และความชำนาญสูงด้าน.....(ชื่อลักษณะงาน) ในการตัดสินใจและแก้ปัญหาที่ยากใน (ชื่อสังกัด) เพื่อ(ใส่ผลสำเร็จที่ให้กับหน่วยงาน ส่วนราชการ ประชาชนหรือประเทศชาติโดยรวม)

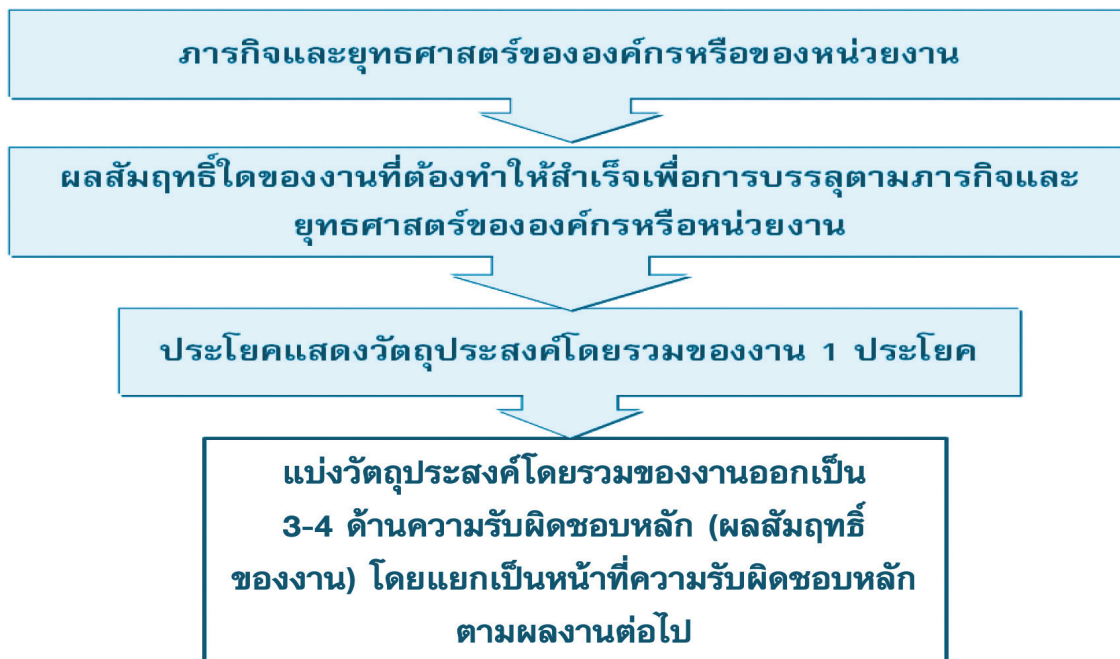
ประเภทและระดับชั้นงาน	คำจำกัดความระดับความซับซ้อนในมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง
ประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการพิเศษ	ปฏิบัติงานในฐานะผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์ โดยใช้ความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ และความชำนาญในงาน (ข้อสังเกต) สูงมากด้าน.....(ข้อสังเกตงาน) ในการดำเนินงานและการแก้ไขปัญหาที่ยากมากใน (ข้อสังเกต) เพื่อ(ใส่ผลสำเร็จหรือประสิทธิภาพโดยรวม)
ประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการพิเศษ (ที่มีลักษณะงานเป็นหัวหน้างาน)	ปฏิบัติงานในฐานะหัวหน้างาน ซึ่งต้องกำกับ แนะนำ ตรวจสอบการปฏิบัติงานของผู้ร่วมปฏิบัติงาน โดยใช้ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และความชำนาญสูงมากด้าน.....(ข้อสังเกตงาน) ในการตัดสินใจและ แก้ไขปัญหาที่ยากมากใน (ข้อสังเกต) เพื่อ(ใส่ผลสำเร็จที่ให้กับหน่วยงาน ส่วนราชการ ประชาชนหรือประเทศชาติโดยรวม)
ประเภทวิชาการ ระดับเชี่ยวชาญ (สังกัดสำนักหรือหน่วยงานที่เทียบเท่า)	ปฏิบัติงานในฐานะผู้ปฏิบัติงานที่มีความเชี่ยวชาญในงาน โดยใช้ความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ และ ความเชี่ยวชาญด้าน.....(ข้อสังเกตงาน) ในการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาที่ยาก ซับซ้อนและมีผลกระทบใน วงกว้างมากใน (ข้อสังเกต) เพื่อ(ใส่ผลสำเร็จที่ให้กับหน่วยงาน ส่วนราชการ ประชาชน หรือประเทศชาติโดยรวม)
ประเภทวิชาการ ระดับเชี่ยวชาญ (สังกัดส่วนกลาง)	ปฏิบัติงานในฐานะผู้ปฏิบัติงานให้คำปรึกษาของส่วนราชการระดับกรม/กระทรวง ซึ่งใช้ความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญในทางวิชาการด้าน.....(ข้อสังเกตงาน) ในการตัดสินใจและแก้ปัญหา เชิงวิชาการที่ยาก ซับซ้อนและมีผลกระทบในวงกว้างมาก เพื่อ(ใส่ผลสำเร็จที่ให้กับหน่วยงาน ส่วนราชการ ประชาชนหรือประเทศชาติโดยรวม)
ประเภทวิชาการ ระดับทรงคุณวุฒิ (งานวิชาการ)	ปฏิบัติงานในฐานะผู้ปฏิบัติงานที่ทรงคุณวุฒิ ซึ่งใช้ความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ และผลงานในทางวิชาการด้าน(ข้อสังเกตงาน) อันเป็นที่ประจักษ์ในความสามารถและยอมรับในระดับชาติ ในการตัดสินใจและแก้ปัญหา เชิงวิชาการที่ยากและซับซ้อนมากเป็นพิเศษ รวมถึงมีผลกระทบในวงกว้างระดับหรือระดับประเทศ เพื่อ(ใส่ผลสำเร็จที่ให้กับหน่วยงาน ส่วนราชการ ประชาชนหรือประเทศชาติโดยรวม)

ประเภทและระดับชั้นงาน	คำจำกัดความระดับความซับซ้อนในมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง
ประเภทวิชาการ ระดับทรงคุณวุฒิ (งานที่ปรึกษาส่วนราชการ)	ปฏิบัติงานในฐานะผู้ปฏิบัติงานให้คำปรึกษาของส่วนราชการระดับกรม/กระทรวง ซึ่งใช้ความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ และผลงานในทางวิชาการด้าน.....(ชื่อลักษณะงาน) อันเป็นที่ประจักษ์ในความสามารถและยอมรับในระดับชาติ ในการตัดสินใจและแก้ปัญหาเชิงวิชาการที่ยากและซับซ้อนมากเป็นพิเศษ รวมถึงมีผลกระทบในวงกว้าง ระดับนโยบายกระทรวงหรือระดับประเทศ เพื่อ(ใส่ผลสำเร็จที่ให้กับหน่วยงาน ส่วนราชการ ประชาชนหรือประเทศชาติโดยรวม)
ประเภทอำนวยการ ระดับต้น	ปฏิบัติงานในฐานะ..... (ชื่อตำแหน่ง) ในการวางแผน บริหารจัดการ จัดระบบงาน อำนาจการสั่งการ มอบหมาย กำกับ แนะนำ ตรวจสอบ ประเมินผลงาน ตัดสินใจ และแก้ปัญหาทางหน้าที่ความรับผิดชอบและคุณภาพที่สูงมากในด้าน..... (ใส่ลักษณะงานหลักของหน่วยงาน) เพื่อ(ใส่ผลสำเร็จตามยุทธศาสตร์และการปฏิบัติงานของหน่วยงานตามกฎหมายกระทรวงแบ่งส่วนราชการ)
ประเภทอำนวยการ ระดับสูง	ปฏิบัติงานในฐานะ..... (ชื่อตำแหน่ง) ในการวางแผน บริหารจัดการ จัดระบบงาน อำนาจการสั่งการ มอบหมาย กำกับ แนะนำ ตรวจสอบ ประเมินผลงาน ตัดสินใจ และแก้ปัญหาทางหน้าที่ความรับผิดชอบและคุณภาพที่สูงมากเป็นพิเศษในด้าน..... (ใส่ลักษณะงานหลักของหน่วยงาน) เพื่อ(ใส่ผลสำเร็จตามยุทธศาสตร์และการปฏิบัติงานของหน่วยงานตามกฎหมายกระทรวงแบ่งส่วนราชการ รวมถึงผลสำเร็จต่อประเทศและประชาชนโดยรวม)
ประเภทบริหาร ระดับต้น	ปฏิบัติงานในฐานะ..... (ชื่อตำแหน่ง) ในการวางแผนและบริหารจัดการ (ใส่ชื่อตำแหน่งที่ได้รับมอบหมายให้ดูแล) ของ (ชื่อส่วนราชการ) เพื่อ(ใส่ผลสำเร็จตามยุทธศาสตร์และการกิจโดยสรุปของส่วนราชการตามกฎหมายกระทรวงแบ่งส่วนราชการ รวมถึงผลสำเร็จต่อประเทศและประชาชนโดยรวม)
ประเภทบริหาร ระดับสูง	ปฏิบัติงานในฐานะ..... (ชื่อตำแหน่ง) ในการวางแผนและบริหารจัดการ (ชื่อส่วนราชการ) เพื่อ(ใส่ผลสำเร็จตามยุทธศาสตร์และการกิจโดยสรุปของส่วนราชการตามกฎหมายกระทรวงแบ่งส่วนราชการ รวมถึงผลสำเร็จต่อประเทศและประชาชนโดยรวม)

เมื่อประมวลข้อมูลจากการวิเคราะห์และสรุปหน้าที่ความรับผิดชอบโดยรวมของหน้าที่ความรับผิดชอบแล้ว วิธีการง่ายๆ ที่จะตรวจสอบการเขียนวัตถุประสงค์ที่เหมาะสม คือ ให้เปรียบเทียบวัตถุประสงค์ของตำแหน่งงานที่เขียนขึ้นสำหรับตำแหน่งหัวหน้างานของหน่วยงานหนึ่งๆ กับตำแหน่งงานของผู้ใต้บังคับบัญชาที่รองลงมาชั้นหนึ่งในหน่วยงานเดียวกัน โดยในการเขียนวัตถุประสงค์ที่ดีจะต้องทำให้เห็นความแตกต่างระหว่างลักษณะงานของทั้งสองงานนี้ เช่น ตำแหน่งงานหนึ่งจะต้องมีหน้าที่การจัดการในส่วน “ผลลัพธ์” ของงาน ในขณะที่อีกตำแหน่งงานหนึ่งมีหน้าที่ในการ “กระทำ” หรือการปฏิบัติการต่างๆ เพื่อเป็นตัวทำให้เกิดผลลัพธ์ของงานดังกล่าวขึ้น

ขั้นตอนที่ 3 การวิเคราะห์หน้าที่ความรับผิดชอบที่ทำอยู่ในปัจจุบัน (รวมถึงงานที่จะต้องทำในอนาคตด้วย)

การวิเคราะห์หน้าที่ความรับผิดชอบหลักเป็นการวิเคราะห์วัตถุประสงค์ของงานโดยแยกออกเป็นประเด็นย่อยๆ แต่ละหน้าที่ความรับผิดชอบหลักจะแสดงถึงผลงานหลัก ทั้งหมดของงาน โดยจะต้องมีลักษณะแตกต่างอย่างชัดเจนจากงานอื่น (Distinct) และเป็นความรับผิดชอบเฉพาะของงานนั้น (Specific to the Job) มีใช้งานที่มอบหมายเฉพาะกับบุคคลผู้ครองตำแหน่งงานนั้นในปัจจุบัน



การเขียนงานที่ดีจะต้องทำให้ผู้อ่านชัดเจนว่าผลของงานดังกล่าวจะต้องผลิตหรือบรรลุ “อะไร” ที่สามารถวัดได้ และสามารถนำไปเชื่อมโยงกับตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPIs) ของแต่ละระดับตำแหน่งงานได้ นอกจากนั้นความรับผิดชอบหลักจะต้องไม่มีกรอบทางด้านเวลามากำหนดหรือจำกัด ดังนั้น การเขียนงานที่ดีจึงไม่ควรกำหนดเป้าหมายลงไป เพราะจะทำให้เกิดข้อจำกัดใน

การปฏิบัติจริง แต่ควรเป็นการเขียนที่เน้นลักษณะของผลผลิต ผลงานหรือผลกระทบของงานอย่างกว้างๆ ซึ่งจะก่อให้เกิดความยืดหยุ่น และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง

การวิเคราะห์หน้าที่ความรับผิดชอบหลักประกอบไปด้วยขั้นตอน ดังต่อไปนี้

- **ขั้นตอนที่ 1:** กำหนดว่างานให้ผลสัมฤทธิ์หลักๆ อะไรบ้างแก่หน่วยงานหรือองค์กร กล่าวคือ หากมีผลลัพธ์หรือผลงาน 8 อย่าง ให้เขียน 8 ประโยค (หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก) โดยผลลัพธ์หรือผลงานนั้นต้องแสดงถึงงานหลักๆ ทั้งหมดของตำแหน่งงานหรืออาจเป็นการพิจารณาว่ากิจกรรมหลายๆ กิจกรรมที่ทำนั้นส่งผลให้เกิดผลผลิตหรือหน้าที่ความรับผิดชอบใดบ้าง



โดยส่วนใหญ่การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบหลักที่ได้นั้นต้องประกอบด้วยงานใน 2 ลักษณะ คือ

- งานและขอบเขตความรับผิดชอบที่จำเป็นในงานตามภารกิจปัจจุบัน (เพื่อสะท้อนการทำงานตามภารกิจขององค์กร)
- งานที่เหมาะสม ครอบคลุม และมีความชัดเจน ของแต่ละตำแหน่งที่อิงทิศทางในอนาคตของส่วนราชการ (เพื่อเป็นการสะท้อนภาพตามยุทธศาสตร์ขององค์กร)

เกร็ดความรู้:

การเริ่มต้นจากการวิเคราะห์ผลผลิต และผลลัพธ์ของตำแหน่งงานจะทำให้การเขียนหน้าที่ความรับผิดชอบหลักมีประสิทธิภาพกว่า ดังนี้

- การเขียนหน้าที่ความรับผิดชอบหลักจะทำให้ผลผลิตหรือผลลัพธ์ที่สำคัญตามภารกิจของหน่วยงานหรือส่วนราชการไม่ตกหล่น
- ไม่เกิดการเขียนหน้าที่หรือกิจกรรมหลายๆ กิจกรรม ในหลายๆ 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 (Processes) ของตำแหน่งงานนั้น เพื่อให้เกิดความเฉพาะเจาะจงและสามารถนำไปใช้ในการกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะที่ต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด
- **กรรม:** เป็นการระบุประเด็น สิ่งของ หรือผู้ได้รับผลจากหน้าที่ความรับผิดชอบหลัก เช่น ให้คำปรึกษาเรื่องการกำหนดตำแหน่งแก่ส่วนราชการในกระทรวงที่รับผิดชอบ โดยในการเขียนกรรมของหน้าที่ความรับผิดชอบหลักในแบบบรรยายลักษณะงานนั้นควรมีความเฉพาะเจาะจงมากกว่าการเขียนมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง
- **ข้อจำกัด:** เป็นการระบุลักษณะงาน ลักษณะของปัญหาหรือความท้าทายที่เจอ ลักษณะการมอบหมายงาน หรือลักษณะการตัดสินใจในงาน เพื่อช่วยให้ผู้ดำรงตำแหน่งงานเข้าใจลักษณะงานอย่างชัดเจนและแตกต่างจากตำแหน่งงานอื่นๆ
- **ผลผลิต/ผลงาน/ผลกระทบ:** เป็นการระบุสิ่งที่เกิดขึ้นจากหน้าที่ความรับผิดชอบหลักของตำแหน่งงานดังกล่าว โดยหนึ่งหน้าที่ความรับผิดชอบหลักควรมีอย่างน้อยหนึ่งผลผลิต/ผลงาน/ผลกระทบ ไม่เช่นนั้นจะเป็นแค่ประโยคที่แสดงกิจกรรมหลักของงาน ไม่ใช่การเขียนหน้าที่ความรับผิดชอบ

ข้อแนะนำ

ผู้วิเคราะห์เขียนหน้าที่ความรับผิดชอบหลักของตำแหน่งงานที่มีลักษณะงานเหมือนกัน แต่ระดับชั้นงานแตกต่างกัน เช่น นักทรัพยากรบุคคล ระดับชำนาญการ และระดับชำนาญการพิเศษนั้น สามารถเขียนให้มีความเฉพาะเจาะจงได้ด้วยวิธีต่างๆ ดังนี้

- **เพิ่มกริยาช่วย (Adverb)** เช่น “ร่วม” หรือ “ช่วย” ในประโยคเพื่อลดระดับความรับผิดชอบลง หรืออาจปรับเปลี่ยนหน้าที่และความรับผิดชอบของตำแหน่งตามระดับชั้นงานที่แตกต่างกัน

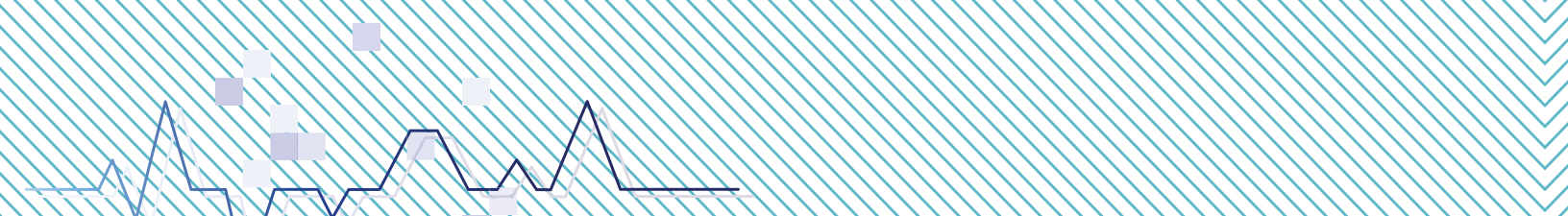
ข้อแนะนำ (ต่อ)

- **เน้นความแตกต่างของความสำเร็จและผลกระทบ** ของหน้าที่ความรับผิดชอบหลักดังกล่าว ซึ่งโดยทั่วไปตำแหน่งงานระดับต้นๆ นั้น หน้าที่ความรับผิดชอบจะเป็นลักษณะผลผลิตมากกว่าระดับผลกระทบ หรือความสำเร็จของหน่วยงาน ส่วนราชการ ประชาชนหรือประเทศชาติโดยรวม
- เขียนข้อจำกัดที่ระบุในคู่มือฉบับนี้หรือ **อาจเน้นลักษณะของการมอบหมายงาน** หรือการแบ่งกระบวนการหรือส่วนงานที่ดูแลรับผิดชอบ เช่น ตำแหน่งในระดับต้นๆ จะถูกมอบหมายงานให้ดูแลกระบวนการเป็นขั้นย่อยๆ ในขณะที่ตำแหน่งในระดับสูงอาจดูภาพรวมของกระบวนการทั้งหมด หรือตำแหน่งระดับต้นๆ อาจวิเคราะห์ในจัดทำผลผลิตบางส่วนจากผลผลิตทั้งหมดของหน่วยงาน เป็นต้น
- ในการเขียนกรรมนั้น **อาจเน้นกรรมที่แตกต่างกัน** โดยในตำแหน่งระดับสูงๆ นั้นผลของงานจะกระทบต่อผู้รับบริการ หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในวงที่กว้างกว่าโดยเปรียบเทียบ

การเขียนแบบบรรยายลักษณะงานตามรูปแบบข้างต้นมีประโยชน์ ดังนี้

- สร้างมาตรฐานเดียวกันในการเขียนแบบบรรยายลักษณะงาน และเป็นมาตรฐานเดียวกันกับการเขียนมาตรฐานกำหนดตำแหน่งตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551
- ช่วยให้ผู้บริหาร นักทรัพยากรบุคคล และผู้ดำรงตำแหน่งในอนาคต
 - เข้าใจและมีความชัดเจนในผลสำเร็จของงาน ซึ่งจะทำให้สามารถวางแผนการทำงาน และดำเนินการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด
 - สามารถคิดค้น ปรับแต่ง สร้างสรรค์วิธีและกระบวนการใหม่ๆ ตามองค์ความรู้ แนวคิด และเทคโนโลยีใหม่ๆ ได้ และสามารถบรรลุผลสำเร็จตามที่ต้องการ
- การทำความเข้าใจหน้าที่ความรับผิดชอบหลักของแต่ละตำแหน่งงานทำได้อย่างกระชับ สั้น เข้าใจง่ายและครอบคลุมในเวลาอันสั้น นอกจากนั้นยังเกิดความสะดวก และง่ายในการทบทวน รวมทั้งในการปรับแต่งหน้าที่ความรับผิดชอบหลัก หากภารกิจและยุทธศาสตร์ขององค์กรเปลี่ยนแปลงไป

อย่างไรก็ดีจุดมุ่งเน้นของการเขียนหน้าที่ความรับผิดชอบหลักในรูปแบบนี้ไม่ได้อยู่ที่ว่าผลของงานดังกล่าวถูกทำให้บรรลุผลสำเร็จได้ “อย่างไร” ดังนั้น เราจึงไม่ควรให้ความสนใจกับรายละเอียดของกิจกรรมและขั้นตอนการทำงาน แต่เป็นการเขียนโดยใช้การสรุปคำกริยาว่างานนี้ทำอะไรบ้าง เช่น งานนี้ทำการบันทึก วิเคราะห์และจัดทำเอกสารประกอบการประชุม โดยไม่ต้องลงรายละเอียดว่าในการบันทึกหรือจัดทำนั้นมีกิจกรรมหรือขั้นตอนในการดำเนินการอย่างไรบ้าง



ตัวอย่าง คำกริยานี้มีไว้เพื่อช่วยส่วนราชการในการคิดและพิจารณาจัดทำประโยค (หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก) โดยอาจนำคำกริยานี้ มาผสมกันเป็นกลุ่มของคำกริยาก็ได้แล้วตามด้วยข้อความแสดงผลผลิต ผลงานหรือผลกระทบต่อไป

ตัวอย่างของคำกริยาสำหรับงานที่ต้องบริหารจัดการ

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

ตัวอย่างของคำกริยาสำหรับงานที่ดำเนินการ

- แนะนำ
- จัดทำ
- จัดหา
- ปฏิบัติงาน
- ตรวจสอบ
- จัดเตรียม
- แจกจ่าย
- รวบรวม
- ประมวลผล
- ผลิต
- สืบรวจ

- 
- 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
 - ชี้แจง
 - 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

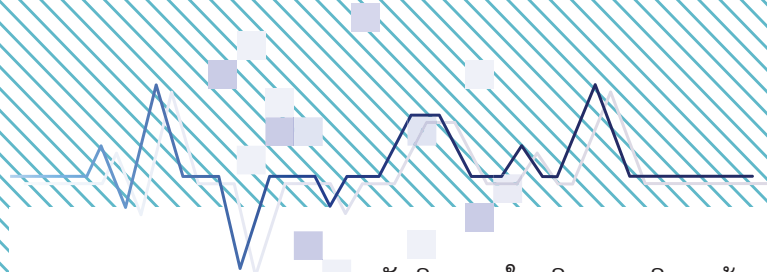
○ **ขั้นตอนที่ 3:** เนื่องจากมาตรฐานกำหนดตำแหน่งของทุกสายงานกำหนดว่า ทุกตำแหน่งงานในภาคราชการพลเรือนจะต้องทำงานอย่างน้อย 1 งาน ในแต่ละด้านจึงจำเป็นต้องคง “ด้าน” ไว้ในแบบบรรยายลักษณะงานเพื่อให้มั่นใจว่าการเขียนตำแหน่งงานนั้นครบทุกหน้าที่กำหนด จึงให้นำหน้าที่ความรับผิดชอบหลักทั้งหมดที่ได้มาจากขั้นตอนที่ 2 มาจัดลงด้านตามประเภทตำแหน่งดังนี้

○ **ประเภททั่วไป** แบ่งเป็น 2-3 ด้านตามลักษณะงาน ดังต่อไปนี้

- **ด้านการปฏิบัติการ:** เป็นด้านที่แสดงหน้าที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน การดำเนินงาน เพื่อให้ได้วัตถุประสงค์ที่ต้องการ ตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หรือลักษณะความรู้ในสายอาชีพ โดยในด้านนี้ให้ผู้วิเคราะห์งานนำหน้าที่ความรับผิดชอบหลักของตำแหน่งงานนี้มาใส่ทั้งหมด และหากภารกิจหลักของตำแหน่งของงานนี้เป็นงานที่เน้นการบริการให้นำมาใส่ในด้านการปฏิบัติการนี้ด้วย
- **ด้านการบริการ:** เป็นด้านที่แสดงหน้าที่เกี่ยวกับการให้บริการ การให้ความช่วยเหลือ การแนะนำ หรือการประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง หรือประชาชนตามหน้าที่ความรับผิดชอบของตน โดยในด้านนี้ให้ผู้วิเคราะห์งานนำหน้าที่ความรับผิดชอบในเชิงการบริการข้อมูล การบริการประชาชน หรือหน่วยงานภายนอกต่างๆ รวมถึงงานฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรที่เกี่ยวข้องอื่นๆ มาใส่ทั้งหมด
- **ด้านการกำกับดูแล (เฉพาะตำแหน่งหัวหน้างาน):** เป็นด้านที่แสดงหน้าที่เกี่ยวกับการตรวจสอบ การควบคุมดูแลงานประจำ ในฐานะหัวหน้ากลุ่มงาน เพื่อความถูกต้องและบรรลุผลสัมฤทธิ์ของงาน โดยในด้านนี้ให้ผู้วิเคราะห์งานนำหน้าที่ความรับผิดชอบในฐานะหัวหน้างาน เช่น การควบคุมงาน การปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นต้น มาใส่ในส่วนนี้

○ **ประเภทวิชาการ** แบ่งเป็น 4 ด้านตามลักษณะงาน ดังต่อไปนี้

- **ด้านการปฏิบัติการ:** เป็นด้านที่แสดงหน้าที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานในสายอาชีพ และการพัฒนาในเชิงวิชาการเฉพาะด้านที่มีลักษณะยากและซับซ้อนยิ่งขึ้น ตามประสบการณ์และความชำนาญที่สั่งสม โดยในด้านนี้ให้ผู้วิเคราะห์งานนำหน้าที่ความรับผิดชอบหลักของตำแหน่งงานนี้ และหากภารกิจหลักของตำแหน่งของงานนี้เป็นงานที่เน้นการบริการให้นำมาใส่ในด้านการปฏิบัติการนี้ด้วย
- **ด้านการวางแผน:** เป็นด้านที่แสดงหน้าที่เกี่ยวกับการวางแผนปฏิบัติงานในขอบเขตความรับผิดชอบที่กว้าง เป็นระบบ และมุ่งเน้นกลยุทธ์มากขึ้นตามลำดับ โดยในด้านนี้ให้ผู้วิเคราะห์งานนำหน้าที่ความรับผิดชอบในเรื่องการวางแผนการทำงาน แผนยุทธศาสตร์ หรือแผนอื่นๆ ให้กับบุคคล ทีมงาน หรือหน่วยงานในภาพรวม
- **ด้านการประสานงาน:** เป็นด้านที่แสดงหน้าที่เกี่ยวกับการประสานงานเพื่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานทางวิชาการในขอบเขตที่ครอบคลุมและมีผลกระทบมากขึ้น โดยในด้านนี้ให้ผู้วิเคราะห์งานนำหน้าที่ความรับผิดชอบในเรื่องการประสานงานกับประชาชนหรือหน่วยงานภายนอกอื่นๆ มาใส่ทั้งหมด
- **ด้านการบริการ:** เป็นด้านที่แสดงหน้าที่เกี่ยวกับการบริการ การให้คำปรึกษา การแนะนำ การอบรม การถ่ายทอดความรู้ เทคโนโลยีต่างๆ ให้กับบุคคล/หน่วยงานภายใน ภายนอก หรือต่างประเทศ โดยในด้านนี้ให้ผู้วิเคราะห์งานนำหน้าที่



ความรับผิดชอบในเชิงการบริการข้อมูล การบริการประชาชน หรือหน่วยงานภายนอก
ต่างๆ รวมถึงงานฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรที่เกี่ยวข้องอื่นๆ

○ **ประเภทอำนาจการ/บริหาร** แบ่งเป็น 4 ด้านตามลักษณะงาน ดังต่อไปนี้

- **ด้านแผนงาน/ด้านการวางแผน:** เป็นด้านที่แสดงหน้าที่เกี่ยวกับการปรับปรุงแก้ไข
การพัฒนา ขั้นตอน ระบบ วิธีการปฏิบัติงาน ตลอดจนกฎเกณฑ์ มาตรการ มาตรฐาน
ให้ดีขึ้น โดยในด้านนี้ให้ผู้วิเคราะห์งานนำหน้าที่ความรับผิดชอบในฐานะผู้กำหนด
แผนงานหรือแผนยุทธศาสตร์ในภาพรวมของหน่วยงานที่รับผิดชอบมาใส่ทั้งหมด
- **ด้านบริหารงาน:** เป็นด้านที่แสดงหน้าที่เกี่ยวกับการอำนาจการ การบริหารงาน
การกำกับดูแลงานให้เป็นไปตามภารกิจหลักของงาน โดยในด้านนี้ให้ผู้วิเคราะห์งานนำ
หน้าที่ความรับผิดชอบที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ การควบคุม การอำนาจการ
 ตลอดจนการอนุมัติ การวางแผนงานในฐานะหัวหน้างานมาใส่ทั้งหมด
- **ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล:** เป็นด้านที่แสดงหน้าที่เกี่ยวกับการจูงใจ
การสอนงาน การมอบหมายงาน การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานได้ถูกต้อง
มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยในด้านนี้ให้ผู้วิเคราะห์งานนำหน้าที่ความรับผิดชอบ
ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลในหน่วยงานไปใส่ทั้งหมด
- **ด้านการบริหารทรัพยากรและงบประมาณ/ด้านการบริหารงบประมาณและการคลัง:**
เป็นด้านที่แสดงหน้าที่เกี่ยวกับการจัดสรร จัดหา ใช้ทรัพยากรต่างๆ เช่น งบประมาณ
สิ่งอำนวยความสะดวก เวลา และอื่นๆ ที่จำเป็นในการทำงาน อย่างถูกต้องเหมาะสม และ
ในระดับสูง หมายถึง การบริหารจัดการทรัพยากรต่างๆ เหล่านั้นให้เกิดประโยชน์สูงสุด
กับหน่วยงานภายใต้การบังคับบัญชา โดยในด้านนี้ให้ผู้วิเคราะห์งานนำหน้าที่
ความรับผิดชอบที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงบประมาณ หรือทรัพยากรในหน่วยงานมาใส่
ทั้งหมด

ประโยชน์ในการเขียนแบบบรรยายลักษณะงาน โดยการจัดกลุ่มเป็นด้านต่างๆ ตาม
มาตรฐาน (Template) มีดังนี้

- ช่วยควบคุมคุณภาพของการเขียนแบบบรรยายลักษณะงาน และทำให้ภาษาที่ใช้เป็นมาตรฐาน
เดียวกัน และข้อมูลมีความครบถ้วนสมบูรณ์
- ช่วยให้แบบบรรยายลักษณะงานมีความเป็นเอกภาพและสะท้อนภารกิจของส่วนราชการ
ครอบคลุมทั้งในปัจจุบันและอนาคต อีกทั้งมีพื้นฐานสอดคล้องกับแนวคิดเรื่อง Knowledge
Worker ซึ่งเป็นประโยชน์ในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสำหรับตำแหน่งงานในระดับสูงขึ้นไป
- ช่วยกำหนดขอบเขต แยกแยะความแตกต่างของเนื้อหาและหน้าที่ความรับผิดชอบหลักของ
แต่ละระดับให้ชัดเจนขึ้นด้วยการเรียงลำดับความซับซ้อนของเนื้อหา ตั้งแต่งานพื้นฐานจนถึง
งานที่ต้องอาศัยความชำนาญและประสบการณ์เป็นพิเศษ

- ช่วยแสดงถึงขอบเขตการบริหารจัดการในระดับต่างๆ อย่างเป็นระเบียบแบบแผน มีความซับซ้อนขึ้นอย่างชัดเจนเมื่ออยู่ในระดับที่สูงขึ้น
- ช่วยจัดปัญหาการปฏิบัติงานที่ซ้ำซ้อนกันของบางสายงาน หรือสายงานเดียวกัน แต่ต่างระดับชั้นกัน และสามารถนำไปปรับใช้ได้ทันทีเมื่อมีสายงานเกิดใหม่ในอนาคต
- ช่วยให้ง่ายต่อการตรวจทานความถูกต้อง (Quality Control)

ในการเขียนหน้าที่ความรับผิดชอบหลักในแต่ละด้านเพื่อแสดงให้เห็นถึงระดับความยากของแต่ละระดับชั้นงาน อาจใช้ประโยคตัวอย่าง ดังต่อไปนี้

ด้าน**การปฏิบัติการ**ทั้งในประเภทวิชาการและประเภททั่วไปนั้น อาจต้องวิเคราะห์ความยากและท้าทายของปัญหาที่ประสบในประเด็นหลัก ดังนี้

- เป็นงานที่ต้องแก้ปัญหาภายใต้ขั้นตอน วิธีการ หรือตัวอย่างที่กำหนดไว้หรือไม่ ถ้า**ใช่**ให้เติมคำว่าภายใต้กระบวนการ วิธีการหรือตัวอย่างลงไปบนหน้าที่ความรับผิดชอบหลัก
- เป็นงานที่ต้องแก้ปัญหาภายใต้มาตรฐานที่หลากหลายหรือไม่ ถ้า**ใช่**ให้เติมคำว่าภายใต้มาตรฐานอะไรบางลงไปบนหน้าที่ความรับผิดชอบหลัก
- เป็นงานที่ต้องแก้ปัญหาในภาพรวม โดยมีอิสระที่จะกำหนดทางเลือก วิธีการหรือแนวทางภายใต้กรอบแนวคิดของส่วนราชการหรือไม่ ถ้า**ใช่**ให้เติมคำว่าภายใต้แนวทางหรือแนวคิดเรื่องอะไรบางลงไปบนหน้าที่ความรับผิดชอบหลัก
- เป็นงานที่ต้องแก้ปัญหาภายใต้นโยบาย และเป้าหมายระยะสั้นของส่วนราชการ ซึ่งเป็นงานที่มีอิสระในการคิดแนวทาง แผนงาน กระบวนการ หรือขั้นตอนใหม่ๆ หรือไม่ ถ้า**ใช่**ให้เติมหน้าที่ความรับผิดชอบเรื่องการสร้างแนวทาง หรือวางแผน หรือกำหนดกระบวนการ/ขั้นตอนใหม่ๆ ในเรื่องอะไรบางลงไปบนหน้าที่ความรับผิดชอบหลัก
- เป็นงานที่ต้องแก้ปัญหาภายใต้นโยบาย พันธกิจ และเป้าหมายระยะยาวของส่วนราชการ ซึ่งเป็นงานที่มีอิสระในการกำหนดกลยุทธ์ แผนงาน หรือโครงการหรือไม่ ถ้า**ใช่**ให้เติมหน้าที่ความรับผิดชอบเรื่องการกำหนดกลยุทธ์ แผนงาน หรือโครงการอะไรบางลงไปด้วย
- เป็นงานที่ต้องแก้ปัญหาภายใต้ทิศทางและพันธกิจของส่วนราชการ ซึ่งเป็นงานที่มีอิสระในการบูรณาการและกำหนดนโยบายหรือเป้าหมายต่างๆ เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ ถ้า**ใช่**ให้เติมหน้าที่ความรับผิดชอบเรื่องการบูรณาการหรือการกำหนดนโยบายด้านที่รับผิดชอบลงไปด้วย

ด้านการวางแผนหรือการบริหารทรัพยากรและงบประมาณ/ด้านการบริหาร

งบประมาณและการคลังทั้งในประเภทวิชาการ ประเภทอำนวยการ และประเภทบริหารนั้น อาจต้องวิเคราะห์ระดับขอบเขตของแผนหรือโครงการหรืองบประมาณที่งานต้องเผชิญในทางเลือก ดังนี้

- งานมีขอบเขตการวางแผนหรือการบริหารงานของตนโดยการเรียงลำดับความสำคัญของกิจกรรมหรืองานที่ต้องทำก่อน/หลัง หรือ
- งานมีขอบเขตการวางแผนหรือการบริหารงานของตน โดยสามารถกำหนดวัตถุประสงค์ในการทำงาน วางแผนตารางเวลาและความรับผิดชอบในงานของตนได้ หรือ
- งานมีขอบเขตการวางแผนหรือการบริหารงานของหน่วยงาน โดยอาจต้องกำหนดวัตถุประสงค์ กรอบเวลา และทรัพยากรที่ต้องการในกิจกรรมการทำงาน โครงการหรือแผนงานระยะสั้น บางส่วนของหน่วยงานระดับกองหรือสำนักได้ หรือ
- งานมีขอบเขตการวางแผนหรือการบริหารงานของหน่วยงาน โดยอาจต้องบูรณาการแผนงาน ต่างๆ ของหน่วยงานระดับกองหรือสำนัก รวมถึงวิธีการบริหารโครงการ ทรัพยากร เวลา และ ขั้นตอนสำคัญ เพื่อผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนดไว้ หรือ
- งานมีขอบเขตการวางแผนกลยุทธ์ในการบริหารส่วนราชการระดับกรม ทั้งในด้านการดำเนินการและการบริหารทรัพยากรที่ต้องการ เพื่อให้บรรลุตามภารกิจของกรมในระยะสั้น และในระยะยาว หรือ
- งานมีขอบเขตการวางแผนที่ต้องกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์และนโยบายในระยะยาวของ ส่วนราชการระดับกระทรวง โดยพิจารณาถึงการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยแวดล้อมทั้ง ด้านเศรษฐกิจ สังคมและการเมืองทั้งในและต่างประเทศ

ด้านการบริการทั้งในประเภททั่วไปและประเภทวิชาการ ไม่เพียงต้องระบุให้ชัดเจนและ เฉพาะเจาะจงมากกว่ามาตรฐานกำหนดตำแหน่งว่าตำแหน่งงานนี้ให้บริการประชาชน ผู้ประกอบการ คณะบุคคล หรือหน่วยงานใด แต่อาจต้องวิเคราะห์ลักษณะความซับซ้อนของการให้บริการว่าเป็นเช่นไร ดังนี้

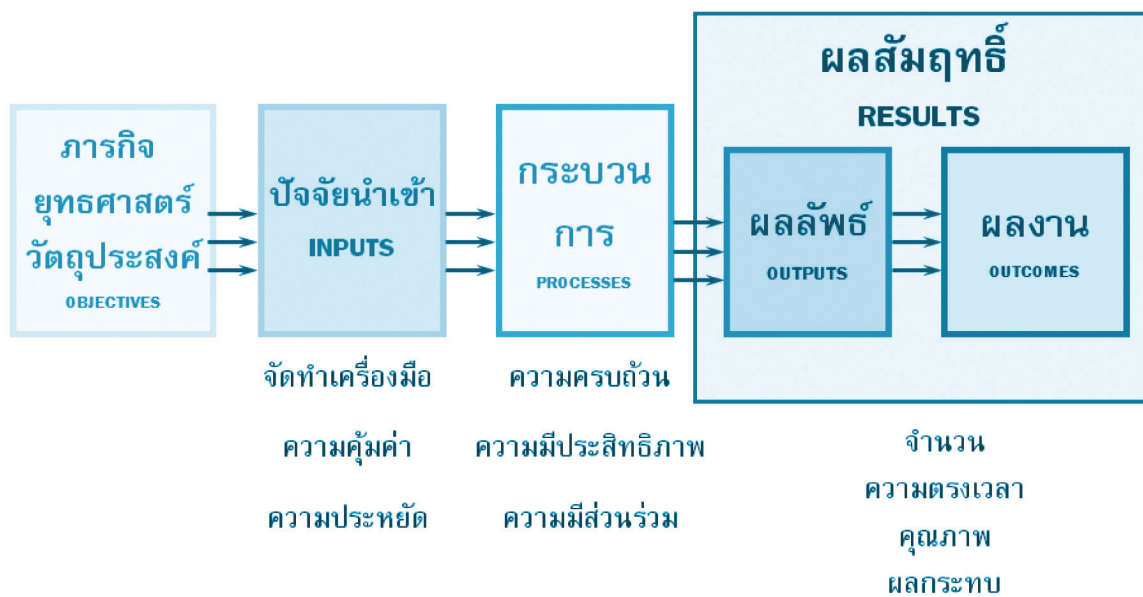
- งานเน้นการติดต่อสื่อสาร ให้ข้อมูล หรือตอบข้อซักถาม หรือ
- งานต้องให้ความช่วยเหลือหรืออธิบายการดำเนินการแก่ผู้รับบริการในทางปฏิบัติได้ หรือ
- งานต้องสอนงาน ให้คำแนะนำ หรือคำปรึกษาแก่ผู้รับบริการ หรือ
- งานต้องนำเสนอ โน้มน้าว หรือคลี่คลายปัญหาแก่ผู้รับบริการในประเด็นเรื่องใดเรื่องหนึ่ง หรือ
- งานต้องพัฒนาความสัมพันธ์ เพื่อให้สามารถคลี่คลายสถานการณ์ที่เปราะบางหรือความขัดแย้ง ของผู้รับบริการได้ หรือ
- งานต้องให้บริการ หรือสร้างความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงาน หรือระหว่างประเทศ เพื่อให้ผู้รับ การบริการเกิดความพึงพอใจร่วมกัน

ด้านการประสานงานในประเภทวิชาการ ไม่เพียงต้องระบุให้ชัดเจนและเฉพาะเจาะจงมากกว่ามาตรฐานกำหนดตำแหน่งว่าตำแหน่งงานนี้ประสานงานกับบุคคล คณะบุคคล หรือหน่วยงานใด แต่อาจต้องวิเคราะห์ลักษณะความซับซ้อนของการประสานงานว่าเป็นเช่นไร ดังนี้

- งานต้องประสานงานหรือสื่อสารกับหน่วยงานภายในส่วนราชการเท่านั้น หรือ
- งานต้องประสานงานและสื่อสารกับบุคคล คณะบุคคลหรือหน่วยงานภายนอก หรือ
- งานต้องประสาน สรุปรวมและผนวกงานทั้งหมดของทั้งหน่วยงานภายในและภายนอกส่วนราชการ หรือ
- งานต้องประสานและบูรณาการงานของหลายๆ ส่วนราชการที่มีเนื้อหาแตกต่างกัน เพื่อผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนดไว้ หรือ
- งานต้องประสานงานในเชิงโน้มน้าวใจและส่งผลต่อการตัดสินใจในระดับกลยุทธ์และนโยบายที่นำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ของส่วนราชการได้ หรือ
- งานต้องประสานงานในเชิงโน้มน้าวใจและส่งผลต่อการตัดสินใจในระดับกลยุทธ์และนโยบายที่นำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ในภาพรวมของประเทศ

ด้านการบริหารงานในประเภทอำนวยการและประเภทบริหาร (หรืออาจหมายรวมถึงประเภททั่วไปและประเภทวิชาการในฐานะหัวหน้างาน) ไม่เพียงต้องระบุให้ชัดเจนและเฉพาะเจาะจงมากกว่ามาตรฐานกำหนดตำแหน่งว่าตำแหน่งงานนี้บริหารงานในเรื่องอะไร หรือด้านใด เพื่อผลสัมฤทธิ์ใด แต่อาจต้องวิเคราะห์ขอบเขตของการบริหารงานว่าเป็นเช่นไร ดังนี้

- เป็นงานที่ต้องควบคุมดูแลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในงานส่วนใดส่วนหนึ่งของหน่วยงาน หรือ
 - เป็นงานที่ต้องควบคุมดูแลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในหลากหลายส่วนของหน่วยงาน หรือ
 - งานต้องกำกับดูแลและจัดการงานวิชาการหรืองานโครงการใหญ่ของส่วนราชการ หรือ
 - งานต้องกำกับดูแลงานที่สนับสนุนวัตถุประสงค์หรือภารกิจหลายๆ อย่างในเชิงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ หรือ
 - งานต้องบริหารจัดการหน่วยงานระดับสำนักหรือกอง หรือ
 - งานต้องบริหารจัดการหน่วยงานระดับสำนักหรือกองที่มีภารกิจหลากหลาย มีความรับผิดชอบหรือขอบเขตของงานขนาดใหญ่และมีความซับซ้อนสูง หรือ
 - งานต้องบริหารจัดการหน่วยงานระดับกองและสำนักหรือหน่วยงานที่เทียบเท่าจำนวนหนึ่ง หรือ
 - งานต้องบริหารจัดการส่วนราชการระดับกรม หรือ
 - งานต้องบริหารจัดการส่วนราชการระดับกลุ่มภารกิจ (Cluster) หรือ
 - งานต้องบริหารจัดการกระทรวงหรือส่วนราชการที่เทียบเท่า
- **ขั้นตอนที่ 4:** การกำหนดตัวอย่างตัวชี้วัดระดับตำแหน่งงานที่เป็นมาตรฐานสำหรับผู้บังคับบัญชาไปกำหนดเป้าหมายและพัฒนาประสิทธิภาพของงานต่อไป (ขั้นตอนไม่ได้บังคับ) การกำหนดตัวชี้วัดระดับตำแหน่งงานสามารถกำหนดได้หลายรูปแบบ (โปรดดูรูปประกอบ)



- การกำหนดตัวชี้วัดที่แสดงความสำเร็จของปัจจัยนำเข้า เช่น ตัวชี้วัดความสำเร็จของ ความประหยัดในการดำเนินการตามหน้าที่ความรับผิดชอบนั้นๆ ตัวชี้วัดความคุ้มค่าของ การดำเนินโครงการ เป็นต้น
- การกำหนดตัวชี้วัดที่แสดงความสำเร็จของกระบวนการ วิธีนี้เป็นการกำหนดโดยสมมติฐาน ที่ว่าหากกระบวนการเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้จะได้ผลลัพธ์ที่กำหนดไว้ด้วย โดย ตัวชี้วัดความสำเร็จของกระบวนการในแต่ละหน้าที่ความรับผิดชอบ อาจจะเป็นตัวชี้วัด ระดับความสำเร็จของการดำเนินโครงการ ระดับความครบถ้วนของกิจกรรม หรืออัตราส่วน ของผู้มีส่วนร่วมเทียบกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ ฯลฯ
- การกำหนดตัวชี้วัดที่วัดจำนวน สัดส่วน หรือร้อยละของผลผลิต เช่น จำนวนนโยบาย จำนวนผู้เข้าฝึกอบรม จำนวนเครื่องมือใหม่ที่คิดค้นขึ้น ระดับความรวดเร็วของการส่งงาน จำนวนหน่วยงานที่สามารถดำเนินการตามแผนที่กำหนดไว้ ฯลฯ
- การกำหนดตัวชี้วัดที่วัดคุณภาพหรือผลกระทบของผลผลิต หรือการวัดผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น เช่น จำนวนการอ้างอิง (Citation) ร้อยละของการนำนโยบายไปใช้งานจริง การยอมรับจาก ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ระดับสภาพเศรษฐกิจที่พัฒนาขึ้น ฯลฯ

การจัดทำแบบบรรยายลักษณะงานในช่วงแรกๆ นั้นอาจกำหนดจากผลงานหรือเป้าหมาย ของงานที่ผ่านมา หรืออาจตกลงร่วมกันกับผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานที่ตำแหน่งงานนี้สังกัดก็ได้ โดยในช่วงแรกๆ อาจไม่เป็นจำเป็นต้องกำหนดตัวชี้วัดจำนวนมากต่อหนึ่งความรับผิดชอบ (ประมาณ 2-4 ตัวชี้วัด) แต่สามารถเพิ่มเติมได้ เมื่อมีการใช้ไประยะหนึ่งแล้ว การกำหนดตัวชี้วัด ของหน้าที่ความรับผิดชอบหลักของงานลงในแบบบรรยายลักษณะงานเลยนั้น จะทำให้ ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีความชัดเจนในการวัดผลความสำเร็จของงาน รวมถึงใน ระยะยาวเป็นการสร้างมาตรฐานของงานอีกด้วย โดยเมื่อดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลเสร็จเรียบร้อยแล้ว ให้ นำข้อมูลดังกล่าวมากรอกลงในแบบฟอร์มหน้าที่ความรับผิดชอบหลัก ดังต่อไปนี้

1. **ข้อด้าน ..**กรอกข้อด้านตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง ซึ่งแตกต่างกันตามประเภท...

ลำดับที่	หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก (ทำอะไรเพื่ออะไร)	ตัวอย่างตัวชี้วัด (KPIs)
1	ให้กรอกงานหรือหน้าที่ของตำแหน่งว่าได้ ดำเนินงานอะไรบ้างด้วยประโยค “ทำอะไร กับ ใคร/สิ่งใด” แล้วตามด้วยการกรอกผลลัพธ์ ผลผลิต หรือผลกระทบของตำแหน่งงานจากหน้าที่ ความรับผิดชอบดังกล่าวซึ่งอาจเป็นในเชิงปริมาณ หรือคุณภาพก็ได้ ด้วยประโยค “เพื่ออะไร”	ให้กรอกรายการตัวชี้วัดของแต่ละ หน้าที่ความรับผิดชอบหลักลงไป
2		
3		
4		

2. **ข้อด้าน ..**กรอกข้อด้านตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง ซึ่งแตกต่างกันตามประเภท...

ลำดับที่	หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก (ทำอะไรเพื่ออะไร)	ตัวอย่างตัวชี้วัด (KPIs)
1	ให้กรอกงานหรือหน้าที่ของตำแหน่งว่าได้ ดำเนินงานอะไรบ้างด้วยประโยค “ทำอะไร กับ ใคร/สิ่งใด” แล้วตามด้วยการกรอกผลลัพธ์ ผลผลิต หรือผลกระทบของตำแหน่งงานจากหน้าที่ ความรับผิดชอบดังกล่าวซึ่งอาจเป็นในเชิงปริมาณ หรือคุณภาพก็ได้ ด้วยประโยค “เพื่ออะไร”	ให้กรอกรายการตัวชี้วัดของแต่ละ หน้าที่ความรับผิดชอบหลักลงไป
2		
3		
4		

3. **ข้อด้าน ..**กรอกข้อด้านตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง ซึ่งแตกต่างกันตามประเภท...

ลำดับที่	หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก (ทำอะไรเพื่ออะไร)	ตัวอย่างตัวชี้วัด (KPIs)
1	ให้กรอกงานหรือหน้าที่ของตำแหน่งว่าได้ ดำเนินงานอะไรบ้างด้วยประโยค “ทำอะไร กับ ใคร/สิ่งใด” แล้วตามด้วยการกรอกผลลัพธ์ ผลผลิต หรือผลกระทบของตำแหน่งงานจากหน้าที่ ความรับผิดชอบดังกล่าวซึ่งอาจเป็นในเชิงปริมาณ หรือคุณภาพก็ได้ ด้วยประโยค “เพื่ออะไร”	ให้กรอกรายการตัวชี้วัดของแต่ละ หน้าที่ความรับผิดชอบหลักลงไป
2		
3		
4		

หมายเหตุ: ทำเช่นนี้กับทุกๆ ด้านซึ่งตำแหน่งงานบางประเภทตำแหน่งจะมีถึง 4 ด้าน

ตัวอย่างผลลัพธ์สุดท้าย

ตำแหน่ง นักทรัพยากรบุคคล ฝ่ายอัตรากำลังและทะเบียนประวัติ

ด้านการปฏิบัติการ

ลำดับที่	หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก (ทำอะไรเพื่ออะไร)	ตัวอย่างตัวชี้วัด (KPIs)
1	ดำเนินการบันทึก ปรับปรุงและแก้ไขทะเบียนประวัติข้าราชการและลูกจ้างประจำภายใต้แนวทางและระเบียบที่ ก.พ. กำหนดเพื่อให้ได้ข้อมูลทะเบียนประวัติที่มีความทันสมัยและถูกต้อง	- ร้อยละความไม่ถูกต้องของการบันทึกข้อมูลทะเบียนประวัติ - ร้อยละความไม่ทันสมัยของข้อมูลทะเบียนประวัติ
2	ดำเนินการบันทึกและจัดการงานสารสนเทศข้อมูลบุคคล เพื่อให้ส่วนราชการมีข้อมูลที่เก็บในระบบที่ทันสมัยและสามารถเรียกใช้เพื่อประโยชน์ของการบริหารงานบุคคลอื่นๆ ได้อย่างรวดเร็ว	- ร้อยละความไม่ถูกต้องของการบันทึกข้อมูลทะเบียนประวัติฯ ลงในโปรแกรม DPIS - ระดับความเร็วและทันสมัยของการบันทึกข้อมูลทะเบียนประวัติฯ ลงในโปรแกรม DPIS - ระดับความเร็วของการจัดทำรายการตามความต้องการของผู้บริหาร
3	ดำเนินการขออนุมัติ เบิกจ่าย หรือจัดทำรายงานในด้านที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลบุคคล เช่น การขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ การควบคุมการเกษียณอายุของข้าราชการและลูกจ้าง การจัดทำบัตรประจำตัวข้าราชการและลูกจ้าง การจัดทำบำเหน็จบำนาญข้าราชการ เป็นต้น เพื่อให้การปฏิบัติงานด้านข้อมูลบุคคลดำเนินไปอย่างราบรื่น และตรงตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงานที่กำหนดไว้	- ระดับความเร็วในการดำเนินการตามการร้องขอของเจ้าหน้าที่ (เช่น ดำเนินการได้ภายใน 1 สัปดาห์ ฯลฯ) - ระดับความพึงพอใจของข้าราชการผู้รับบริการด้านข้อมูลบุคคล

ขั้นตอนที่ 4 กำหนดคุณสมบัติที่จำเป็นในงาน

4.1 วุฒิการศึกษา / ระดับของการศึกษา / สาขาวิชา

การกำหนดคุณสมบัติจะต้อง**กำหนดตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง** โดยส่วนราชการอาจไปกำหนดความรู้ และทักษะเฉพาะวิชาชีพในส่วนของการกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นในงานต่อไป



อย่างไรก็ดีส่วนราชการอาจจะกำหนดคุณสมบัติเพิ่มเติมขึ้นก็ได้หากจำเป็น แต่ต้องคำนึงถึงความเหมาะสมและความมีเหตุผล มิเช่นนั้นจะเป็นการตัดสิทธิ์ผู้มีคุณสมบัติบางรายได้ โดยในการกำหนดวุฒิการศึกษานั้นจะยึดตามแนวโน้มของวุฒิการศึกษาซึ่งกำลังเปลี่ยนจากคุณวุฒิที่เฉพาะเจาะจงไปสู่คุณวุฒิที่เปิดกว้างมากขึ้น โดยเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานและการส่งเสริมความรู้ ความเชี่ยวชาญในงานเป็นหลัก ดังนั้น จึงเสนอให้มีการกำหนดวุฒิการศึกษาขั้นต่ำของแต่ละสายงานโดยมีประเด็นในการพิจารณา ดังนี้

- หากสายงานนั้นเป็นสายงานปิดที่ต้องการเฉพาะผู้มีวุฒิการศึกษาในสายอาชีพนั้นเท่านั้น เช่น นิติกร หรือนักบัญชี ก็ให้กำหนดสายงานปิดตามเดิม
- หากสายงานนั้นสามารถเปิดรับผู้มีวุฒิการศึกษาในระดับต่ำสุดได้ที่ระดับใดให้กำหนดคุณสมบัติระดับต่ำสุดเท่านั้น โดยอาจเพิ่มเป็นข้อๆ จากต่ำไปหาสูงได้ และจะมีผลต่อการกำหนดประสบการณ์ในการเลื่อนระดับตำแหน่งในระดับชั้นงานถัดไป
- ในกรณีที่มาตรฐานกำหนดตำแหน่งกำหนดคุณวุฒิและสาขาไว้กว้าง แต่ตำแหน่งงานดังกล่าวต้องการคุณสมบัติที่เฉพาะเจาะจงเพื่อให้สามารถทำงานในตำแหน่งนั้นๆ ได้ เช่น สายงานวิเคราะห์นโยบายและแผนที่เป็นคุณสมบัติเปิด แต่งานในตำแหน่งดังกล่าวต้องการผู้ที่มีคุณสมบัติเฉพาะในเชิงสถิติ หรือวิทยาศาสตร์ ก็ควรนำความรู้ในด้านสถิติและความรู้เรื่องวิทยาศาสตร์ไปกำหนดไว้ในส่วนของความรู้ความสามารถที่จำเป็นในงาน ในขั้นตอนที่ 5

โดยในการกำหนดวุฒิการศึกษา / ระดับของการศึกษา / สาขาวิชาที่เพิ่มเติมนั้นอาจเริ่มจากการใช้กรอบการเขียนตามแนวทางของมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง และมาเพิ่มประโยคที่สะท้อนความเหมาะสมของตำแหน่งมากขึ้นตามแนวทางข้างต้น

4.2 ใบอนุญาตวิชาชีพ/ ใบรับรอง

ในส่วนนี้ให้กรอกใบอนุญาตวิชาชีพ ประกาศนียบัตรหรือใบรับรองเฉพาะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งนี้ *ไม่ใช่* ในส่วนของผู้ที่ดำรงตำแหน่งอยู่ โดยให้พิจารณาว่าตามหน้าที่ความรับผิดชอบและลักษณะงานต้องการประกาศนียบัตรหรือใบรับรองเท่าที่จำเป็นอะไรบ้างในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ

4.3 ประสบการณ์ที่จำเป็นในงาน

ในส่วนนี้ให้กำหนดอย่างน้อยตามขั้นต่ำที่มาตรฐานกำหนดตำแหน่งกำหนดขึ้น โดยส่วนราชการอาจจะกำหนดเพิ่มขึ้นก็ได้หากจำเป็น แต่ต้องทำอย่างเหมาะสมและมีเหตุผล เช่นเดียวกับการกำหนดวุฒิการศึกษา มิเช่นนั้น จะเป็นการตัดสิทธิ์ผู้มีคุณสมบัติบางรายออก โดยในการกำหนดประสบการณ์นั้นควรกำหนดแนวทาง ดังนี้

- เน้นเฉพาะจำนวนปีเท่าที่จำเป็นในงานเท่านั้น มิใช่จำนวนปีที่ผู้ดำรงตำแหน่งครองตำแหน่งนี้อยู่
- จำนวนปีที่กำหนดใหม่นั้นจะต้องไม่น้อยกว่าที่กำหนดไว้ในมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง
- ประสบการณ์เปิดกว้างมากขึ้น เพื่อให้สามารถรับคนจากภายในและนอกส่วนราชการได้ แม้จะมีการกำหนดลักษณะประสบการณ์ในงานที่เกี่ยวข้อง
- เน้นประสบการณ์ในงานที่เกี่ยวข้อง ว่าตำแหน่งดังกล่าวควรมีประสบการณ์ในงานด้านใดมาก่อนได้บ้าง จึงจะสามารถทำงานนี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด การกำหนดประสบการณ์ในงานที่เฉพาะเจาะจง จะทำให้ส่วนราชการสามารถจัดบุคลากรลงได้อย่างเหมาะสมกับความสามารถ ซึ่งในระยะยาวจะมีผลต่อการบรรลุตามภารกิจของส่วนราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

อย่างไรก็ดีประสบการณ์ที่กำหนดนั้นจะขึ้นอยู่กับระดับและวุฒิการศึกษา โดยระดับการศึกษาที่สูงกว่าจะต้องการประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่าโดยเปรียบเทียบ นอกจากนี้หากนำเรื่องกรอบการสั่งสมประสบการณ์มาเชื่อมโยงด้วย จะทำให้ผู้เลื่อนระดับมีโอกาสในการปฏิบัติงานและสั่งสมความรู้ ทักษะที่เกี่ยวข้องอย่างหลากหลายและเหมาะสมก่อนเลื่อนไปสู่ตำแหน่งระดับถัดไป

ในการเขียนประสบการณ์อาจใช้มาตรฐานเดียวกับการเขียนมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง กล่าวคือให้ใช้ประโยค “เคยดำรงตำแหน่งประเภท..... ระดับ..... (ใส่ประเภทและระดับชั้นงานที่ต้องการตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551) มาแล้วไม่น้อยกว่า .. ปี หรือดำรงตำแหน่งอย่างอื่นที่เทียบได้ไม่ต่ำกว่านี้ (ใส่จำนวนปีขั้นต่ำเท่าที่จำเป็น) ตามหลักเกณฑ์และเงื่อนไขที่ ก.พ. กำหนด โดยจะต้องปฏิบัติงาน (ใส่ประสบการณ์หรือลักษณะงานที่ต้องการ) หรืองานอื่นที่เกี่ยวข้องตามที่ส่วนราชการเจ้าสังกัดเห็นว่าเหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบและลักษณะงานที่ปฏิบัติมาแล้วไม่น้อยกว่า .. ปี (ใส่จำนวนปีขั้นต่ำเท่าที่จำเป็น)

ขั้นตอนที่ 5 กำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นในงาน

ในการกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งในมาตรฐานกำหนดตำแหน่งนั้นจะกำหนดด้วยการเขียนดังนี้ เพื่อให้ยึดหยุ่นต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลในอนาคตต่อไป

1. ความรู้ความสามารถที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่ง
2. ทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่ง
3. สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่ง

อย่างไรก็ตามการจัดทำแบบบรรยายลักษณะงานนั้นต้องมีการระบุว่าความรู้ความสามารถ

ลักษณะงานนั้น ให้ศึกษาที่คู่มือการกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของสำนักงาน ก.พ. อย่างไรก็ตามในกระบวนการการกำหนดระดับความรู้ความสามารถ 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 เรื่องมาตรฐานและแนวทางการกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ ตำแหน่งประเภทบริหาร (ดังตารางต่อไปนี้)

ประเภทตำแหน่ง	สมรรถนะหลัก*	สมรรถนะทางการบริหาร	สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ	ความรู้ความสามารถที่ใช้ในการปฏิบัติงาน	ความรู้เรื่องกฎหมายและกฎระเบียบราชการ	ทักษะที่จำเป็น
ประเภทบริหาร						
ระดับสูง	5	4		2	4	2
ระดับต้น	5	3		2	4	2
ประเภทอำนวยการ						
ระดับสูง	4	2	4	2	3	2
ระดับต้น	3	1	3	1	3	2
ประเภทวิชาการ						
ทรงคุณวุฒิ	5	3**	5	5	3	2
เชี่ยวชาญ	4		4	4	3	2
ชำนาญการพิเศษ	3		3	3	3	2
ชำนาญการ	2		2	2	2	2
ปฏิบัติการ	1		1	1	2	2
ประเภททั่วไป						
ทักษะพิเศษ	2		2	4	2	2
อาวุโส	2		2	3	2	2
ชำนาญงาน	1		1	2	1	1
ปฏิบัติงาน	1		1	1	1	1

หมายเหตุ: 1) ยึดตามต้นแบบสมรรถนะหลักที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด 2) ยึดตามต้นแบบสมรรถนะทางการบริหารที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด 3) ความรู้ความสามารถและทักษะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งให้ยึดตามที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด ส่วนความรู้ความสามารถและทักษะอื่นที่นอกเหนือจากที่สำนักงาน ก.พ. กำหนดให้ยึดระดับตามต้นแบบสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ

** ให้ใช้เฉพาะสมรรถนะทางการบริหารเรื่องวิสัยทัศน์ การวางกลยุทธ์ภาครัฐ และศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยนสำหรับระดับทรงคุณวุฒิ

เมื่อกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ รวมถึงระดับที่ต้องการของแต่ละตำแหน่งงานได้แล้วให้มากรอกในแบบฟอร์มส่วนที่ 5 ดังนี้

ความรู้ที่จำเป็นในงาน

- | | |
|---|--|
| 1 ...(เติมความรู้ที่กำหนดขึ้นตามลักษณะงาน)... | ระดับที่ต้องการ ...(ตามระดับที่กำหนด)... |
| 2 ...(เติมความรู้ที่กำหนดขึ้นตามลักษณะงาน)... | ระดับที่ต้องการ ...(ตามระดับที่กำหนด)... |

- 3 ...(เดิมความรู้ที่กำหนดขึ้นตามลักษณะงาน)...
- 4 ...(เดิมความรู้ที่กำหนดขึ้นตามลักษณะงาน)...
- 5 ...(เดิมความรู้ที่กำหนดขึ้นตามลักษณะงาน)...

ทักษะที่จำเป็นในงาน

- 1 ...(เดิมทักษะที่กำหนดขึ้นตามลักษณะงาน)...
- 2 ...(เดิมทักษะที่กำหนดขึ้นตามลักษณะงาน)...
- 3 ...(เดิมทักษะที่กำหนดขึ้นตามลักษณะงาน)...
- 4 ...(เดิมทักษะที่กำหนดขึ้นตามลักษณะงาน)...
- 5 ...(เดิมทักษะที่กำหนดขึ้นตามลักษณะงาน)...

- ระดับที่ต้องการ ...(ตามระดับที่กำหนด)...
- ระดับที่ต้องการ ...(ตามระดับที่กำหนด)...
- ระดับที่ต้องการ ...(ตามระดับที่กำหนด)...

สมรรถนะหลักที่จำเป็นในงาน

- 1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์
- 2 บริการที่ดี
- 3 การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ
- 4 การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม
- 5 การทำงานเป็นทีม
- 6 (ใส่สมรรถนะหลักอื่นๆ ของส่วนราชการ)

- ระดับที่ต้องการ ...(ตามระดับที่กำหนด)...
- ระดับที่ต้องการ ...(ตามระดับที่กำหนด)...
- ระดับที่ต้องการ ...(ตามระดับที่กำหนด)...
- ระดับที่ต้องการ ...(ตามระดับที่กำหนด)...
- ระดับที่ต้องการ ...(ตามระดับที่กำหนด)...
- ระดับที่ต้องการ ...(ตามระดับที่กำหนด)...

สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ

- | | |
|---|--|
| 1 ...(เดิมสมรรถนะที่กำหนดขึ้นตามลักษณะงาน)... | ระดับที่ต้องการ ...(ตามระดับที่กำหนด)... |
| 2 ...(เดิมสมรรถนะที่กำหนดขึ้นตามลักษณะงาน)... | ระดับที่ต้องการ ...(ตามระดับที่กำหนด)... |
| 3 ...(เดิมสมรรถนะที่กำหนดขึ้นตามลักษณะงาน)... | ระดับที่ต้องการ ...(ตามระดับที่กำหนด)... |

นอกจากนั้นเฉพาะตำแหน่งอำนวยการและบริหารต้องมีการกำหนดสมรรถนะทางการบริหารตาม 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 (ใส่สมรรถนะทางการบริหารอื่นๆ) | ระดับที่ต้องการ ...(ตามระดับที่กำหนด)... |
| 8 (ใส่สมรรถนะทางการบริหารอื่นๆ) | 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. การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ | ระดับที่ต้องการ ระดับที่ 1 |
| 4. การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม | ระดับที่ต้องการ ระดับที่ 1 |
| 5. การทำงานเป็นทีม | ระดับที่ต้องการ ระดับที่ 1 |

สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ

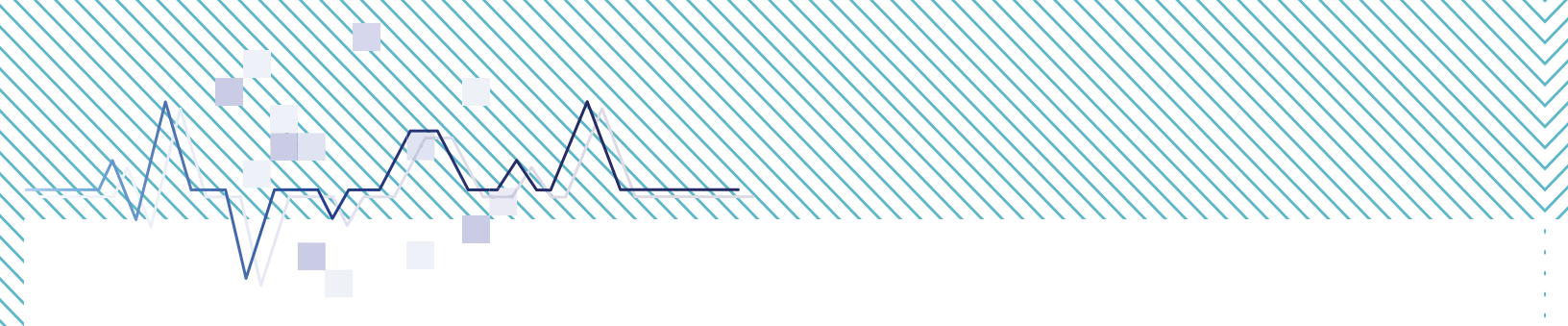
- | | |
|----------------------------------|----------------------------|
| 1. การคิดวิเคราะห์ | ระดับที่ต้องการ ระดับที่ 1 |
| 2. ความเข้าใจผู้อื่น | ระดับที่ต้องการ ระดับที่ 1 |
| 3. ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ | ระดับที่ต้องการ ระดับที่ 1 |

ส่วนที่ 6 การลงนาม

ชื่อผู้ตรวจสอบ(ให้ใส่ชื่อตำแหน่งของผู้ตรวจสอบพร้อมลายเซ็นรับรอง).....

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

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



การกรอกวันที่ที่ได้จัดทำนั้นมีประโยชน์ต่อการทบทวนแบบบรรยายลักษณะงานในอนาคต กล่าวคือในทุกๆ 2-3 ปี ส่วนราชการควรมีการทบทวนว่าแบบบรรยายลักษณะงานที่ได้จัดทำดังกล่าวนี้ยังคงมีภารกิจงานเหมือนเดิมหรือเปลี่ยนแปลงไปมากน้อยเพียงใด การลงวันที่จะทำให้ส่วนราชการมีความชัดเจนในการดำเนินการดังกล่าว อย่างไรก็ตามการลงชื่อผู้ตรวจสอบและวันที่ที่ได้จัดทำนั้นให้ลงหลังจากที่ได้ทำการยืนยันและเสนอ อ.ก.พ. กรมแล้ว

เมื่อดำเนินการจัดทำแบบบรรยายลักษณะงานใน 1 ตำแหน่งงานเสร็จตามแบบฟอร์มนี้ให้ผู้วิเคราะห์งานดำเนินการจัดทำแบบบรรยายลักษณะงานด้วยรูปแบบนี้กับทุกๆ ตำแหน่งจนครบทุกตำแหน่งที่กำหนดไว้ในตารางสรุปผลจำนวนงานที่ต้องดำเนินการเขียนแบบบรรยายลักษณะงานทั้งหมดของส่วนราชการ

โดยสรุป ในบทนี้จะนำเสนอการวิเคราะห์เพื่อจัดทำแบบบรรยายลักษณะงาน โดยกำหนดให้มีการกรอกเนื้อหาการวิเคราะห์อย่างน้อย 6 ส่วนคือ 1) รายละเอียดทั่วไปของงาน 2) หน้าที่ความรับผิดชอบโดยสรุป 3) หน้าที่ความรับผิดชอบที่ทำอยู่ในปัจจุบัน (รวมถึงที่จะต้องทำในอนาคตด้วย) 4) คุณสมบัติที่จำเป็นในงาน 5) ความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นในงาน และ 6) การลงนามยืนยัน อย่างไรก็ตามส่วนราชการอาจพิจารณาเพิ่มเติมรายละเอียดอื่นๆ เช่น ความท้าทายในงาน (Job Challenge) ลักษณะความสัมพันธ์ของงาน (Work Relationship) หรือโครงสร้างองค์กร (Organization Chart) ฯลฯ ตามความเหมาะสมก็ได้ ก่อนจะนำไปจัดสัมมนาเพื่อตรวจสอบและยืนยันอีกครั้งโดยผู้บังคับบัญชาของผู้กรอกตำแหน่งต่อไปตามกระบวนการในบทต่อไป

การยืนยันแบบบรรยายลักษณะงานใหม่

เมื่อจัดทำแบบบรรยายลักษณะงานของแต่ละตำแหน่งงานเรียบร้อยแล้ว จะต้องดำเนินการยืนยันแบบบรรยายลักษณะงานโดยหัวหน้างานของผู้ดำรงตำแหน่งงาน โดยหน่วยงานการเจ้าหน้าที่หรืองานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลนำเสนอแบบบรรยายลักษณะงานของแต่ละตำแหน่งที่ได้จัดทำเรียบร้อยแล้วให้ผู้บริหารส่วนราชการซึ่งประกอบด้วยผู้อำนวยการกอง/สำนักทั้งหมดเพื่อยืนยันหรือปรับแก้ก่อนนำไปใช้จริง

ประเด็นในการพิจารณาว่าแบบบรรยายลักษณะงานใช้ได้หรือไม่นั้น มีกระบวนการตรวจสอบดังต่อไปนี้

- แบบบรรยายลักษณะงานที่เขียนขึ้นนั้นมีเนื้อหาสาระและหน้าที่ความรับผิดชอบหลักในงานครบถ้วนสมบูรณ์หรือไม่ เกินหรือขาดภารกิจใดไปบ้าง
- แบบบรรยายลักษณะงานที่เขียนขึ้นสะท้อนงานในปัจจุบันและงานในอนาคตของงานในกำกับดูแลของท่านในฐานะผู้บริหารหน่วยงานหรือตำแหน่งงานนั้นหรือไม่
- แบบบรรยายลักษณะงานที่เขียนขึ้นเป็นข้อมูลเฉพาะตัวงานไม่ได้ใช้ศัพท์เฉพาะหรือไม่ใช้ตัวผู้ปฏิบัติงานใช้หรือไม่
- แบบบรรยายลักษณะงานที่เขียนขึ้นนั้นมีความกระชับและมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์หรือผลงานหรือไม่
- เนื้อหาตลอดการบรรยายลักษณะงานมีความสอดคล้องกันหรือไม่
- ลักษณะงานที่เขียนขึ้นมีความสอดคล้องกับเนื้อหาคำบรรยายลักษณะงานของงานอื่นๆ ที่มีความเกี่ยวข้องกันกับงานที่นำมาวิเคราะห์หรือไม่

หากผู้อำนวยการกอง/สำนักท่านใดไม่เห็นด้วยกับแบบบรรยายลักษณะงานใดก็ให้ดำเนินการแก้ไข เฉพาะลักษณะงานของตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่ง โดยให้ผู้อำนวยการกอง/สำนักท่านนั้นกรอกแบบฟอร์มเพื่อให้ความคิดเห็นแก่คณะทำงาน (หรือหน่วยงานการเจ้าหน้าที่หรืองานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล) ไปปรับแก้ต้นแบบต่อไป ดังตัวอย่าง

แบบสอบถามความคิดเห็นเรื่องแบบบรรยายลักษณะงาน

ชื่อสายงาน _____ ส่วนราชการ _____

ลำดับ ที่	ชื่อสายงาน	ระดับที่ ต้องการแก้ไข	รายละเอียดที่ต้องการ แก้ไข	คำอธิบายเพิ่มเติม
1	นักทรัพยากร บุคคล	ชำนาญการ	- ข้อ 3 เปลี่ยนเป็น วิเคราะห์และจัดทำ แผนพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ - ลดข้อ 5 - เพิ่มหน้าที่ความ รับผิดชอบ คือวางแผน และให้คำปรึกษาแก่ พนักงานราชการ ลูกจ้างประจำและลูกจ้าง ชั่วคราวในเรื่องการ บริหารงานบุคคล เพื่อให้ ความรู้ความเข้าใจอย่าง ถูกต้องและชัดเจน	เป็นหน้าที่ ความ รับผิดชอบของงาน

หลังจากนั้นให้นำคำแนะนำหรือข้อเสนอแนะต่างๆ จากผู้อำนวยความสะดวก/สำนักไปปรับแก้ เพื่อให้ได้แบบบรรยายลักษณะงานฉบับสมบูรณ์ เพื่อนำเสนอ อ.ก.พ. กรมให้รับทราบและนำไปใช้ ประกอบการเชื่อมโยงระบบบริหารทรัพยากรบุคคลอื่นๆ ของส่วนราชการต่อไป

การนำไปใช้

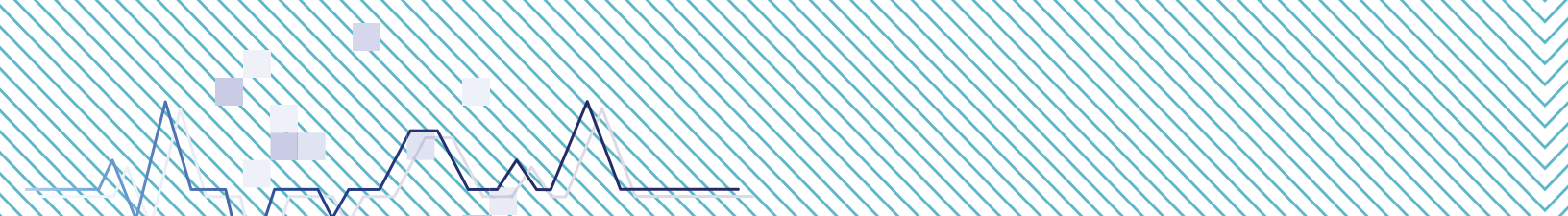
เนื่องจากการเขียนหน้าที่ความรับผิดชอบหลักเป็นการเขียนรวบงานที่คล้ายคลึงกันโดย คำหนึ่งถึงบทบาทเป็นสำคัญ ดังนั้นจึงมีหน้างานหลากหลายกว่าหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละ บุคคล ดังนั้น ในการนำไปใช้ผู้บังคับบัญชาสามารถเลือกเพียงบางส่วนของหน้าที่ความรับผิดชอบ หลักไปมอบหมายงานในแต่ละบุคคล นอกจากนั้นเนื่องจากหน้าที่ความรับผิดชอบหลักเขียนโดย เน้นผลสัมฤทธิ์เป็นหลัก จึงทำให้ผู้ใช้สามารถกำหนดผลงานของงานต่างๆ ที่มอบหมายไปได้

ตำแหน่งงาน : นักทรัพยากรบุคคล	ชั้นงาน (Level) :
1. หน้าที่รับผิดชอบหลัก ด้านปฏิบัติการ 1. หน้าที่รับผิดชอบหลัก ก. 2. หน้าที่รับผิดชอบหลัก ข. ด้านวางแผน 1. หน้าที่รับผิดชอบหลัก ค. 2. หน้าที่รับผิดชอบหลัก ง. ด้านการประสานงาน 1. หน้าที่รับผิดชอบหลัก จ. 2. หน้าที่รับผิดชอบหลัก ฉ. ด้านการบริการ 1. หน้าที่รับผิดชอบหลัก ช. 2. หน้าที่รับผิดชอบหลัก ซ.	
2. ความรู้ ทักษะและสมรรถนะ 1. ความรู้ ข. 2. ทักษะ ง.	

เลือกมาใช้ในการมอบหมายงานให้แต่ละบุคคล หรือนำมาใช้ในการกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล

เช่นเดียวกันในการกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะนั้นอาจมีการเลือกเฉพาะบางตัวหรือให้น้ำหนักที่ไม่เท่ากันในแต่ละความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะก็ได้ในกรณีที่มีการนำผลมาใช้ในการประเมินหรือการพัฒนาตามภารกิจและยุทธศาสตร์

โดยสรุป ในบทนี้จะแสดงกระบวนการสุดท้ายของการเขียนแบบบรรยายลักษณะงานและการนำไปใช้ของส่วนราชการ



ภาคผนวก

แบบฟอร์มในการเขียนแบบบรรยายลักษณะงาน

แบบ **ROLE PROFILE**

กระบวนการวิเคราะห์จะเริ่มจากการกำหนดแบบฟอร์มแบบบรรยายลักษณะงาน โดยกำหนดให้เป็นมาตรฐานอย่างน้อย 6 ส่วนสำคัญสำหรับทุกส่วนราชการ ดังต่อไปนี้

ชื่อส่วนราชการ

แบบบรรยายลักษณะงาน (Job Description)

ตำแหน่งเลขที่.....

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

ชื่อตำแหน่งในการบริหารงาน

ชื่อตำแหน่งในสายงาน

ประเภท/ระดับ

ชื่อหน่วยงาน (สำนัก/กอง)

ชื่อส่วนงาน/กลุ่มงาน/ฝ่าย/งาน

ชื่อตำแหน่งผู้บังคับบัญชาโดยตรง ประเภท/ระดับ

ส่วนที่ 2 หน้าที่ความรับผิดชอบโดยสรุป

.....
.....
.....

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

4.1 วุฒิการศึกษา / ระดับของการศึกษา / สาขาวิชา

.....

.....

.....

4.2 ใบอนุญาตวิชาชีพ/ ใบรับรอง

.....

.....

4.3 ประสบการณ์ที่จำเป็นในงาน

.....

.....

.....

ส่วนที่ 5 ความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นในงาน

ความรู้ความสามารถที่จำเป็นในงาน

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

- ระดับที่ต้องการ
- ระดับที่ต้องการ
- ระดับที่ต้องการ
- ระดับที่ต้องการ
- ระดับที่ต้องการ

ทักษะที่จำเป็นในงาน

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

สมรรถนะหลักที่จำเป็นในงาน

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ

- 1
- 2
- 3

ระดับที่ต้องการ

ระดับที่ต้องการ

ระดับที่ต้องการ

ระดับที่ต้องการ

ระดับที่ต้องการ

ระดับที่ต้องการ

ระดับที่ต้องการ

ระดับที่ต้องการ

ระดับที่ต้องการ

ระดับที่ต้องการ

ระดับที่ต้องการ

ระดับที่ต้องการ

ระดับที่ต้องการ

ส่วนที่ 6 การลงนาม

ชื่อผู้ตรวจสอบ

วันที่ที่ได้จัดทำ