

คู่มือการจัดทำ แบบบรรยายลักษณะงาน



คู่มือการจัดทำแบบบรรยายลักษณะงาน

โครงการศึกษาข้อมูลและพัฒนาองค์ความรู้เพื่อรับการกำหนดตำแหน่งในส่วนราชการ

ชื่อหนังสือ คู่มือการจัดทำแบบบรรยายลักษณะงาน

ISBN 978-616-548-076-5

ส่วนลิขสิทธิ์ ตามพระราชบัญญัติลิขสิทธิ์ พ.ศ. 2537

โดย สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.)

พิมพ์ครั้งที่ 1

จำนวน 1,000 เล่ม

เดือนพฤษจิกายน พ.ศ. 2553

หน่วยงานเจ้าของเรื่อง

สำนักพัฒนาระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทน

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

- คู่มือการวิเคราะห์งาน
- คู่มือการจัดทำแบบบรรยายลักษณะงาน
- คู่มือการวิเคราะห์อัตรากำลังของส่วนราชการ
- คู่มือการกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะสำหรับตำแหน่ง

คู่มือดังกล่าวข้างต้นจะมีการอธิบายรายละเอียดการดำเนินการในแต่ละขั้นตอนพร้อมยกตัวอย่างประกอบ และฟอร์มในการจัดทำติดตามคำอธิบายการกรอกแบบฟอร์มเพื่อให้ปฏิบัติสามารถนำไปปฏิบัติตามขั้นตอนต่างๆ ได้

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

สำนักงาน ก.พ. หวังเป็นอย่างยิ่งว่า ส่วนราชการสามารถที่จะเลือกใช้คู่มือประกอบการกำหนดตำแหน่งและการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการทั้ง 7 เล่ม สำหรับการปฏิบัติงานบริหารทรัพยากรบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

สำนักงาน ก.พ.

พฤษจิกายน 2553

สารบัญ

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



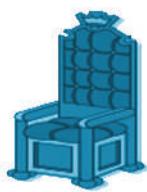
กรอบแนวคิดในการวิเคราะห์งาน

ในบทนี้จะนำเสนอกรอบแนวคิดเกี่ยวกับการวิเคราะห์งาน (Job Analysis) ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันของทุกส่วนราชการในการนำไปใช้ปฏิบัติให้เกิดมาตรฐานแบบเดียวกัน

1.1 แนวคิดในการวิเคราะห์งาน

การวิเคราะห์งาน คือ กระบวนการรวม วิเคราะห์ลักษณะงานและผลลัพธ์ที่ส่วนราชการคาดหวังจากการเพื่อนำเสนอเนื้อหาสาระของงานอย่างถูกต้องและชัดเจน การวิเคราะห์งานที่ดีมีใช้การตรวจสอบการทำงานของผู้担当งานตำแหน่งงาน หรือประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้担当งานตำแหน่งงานนั้นๆ และการวิเคราะห์งานที่ถูกต้อง ต้องตั้งอยู่บนหลักที่เน้นบทบาทงานจริงในปัจจุบันและตามยุทธศาสตร์ หรือภารกิจในอนาคตของส่วนราชการ ผลของการวิเคราะห์งานต้องแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างงานนั้นกับองค์กร และช่วยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเข้าใจว่างานนั้นๆ เกี่ยวข้องกับความสำเร็จขององค์กรอย่างไร หรืองานนั้นๆ ช่วยเพิ่มคุณค่าได้แก่องค์กร

ในการดำเนินการวิเคราะห์งาน สิ่งที่จะนำมาพิจารณาคือตัวงานหรือตำแหน่งงานไม่ใช่ตัวผู้ที่担当ตำแหน่งงานนั้นๆ อญี่ เนื่องจากเมื่อผู้担当ตำแหน่งคนหนึ่งย้ายไปปฏิบัติงานในอีกตำแหน่งหนึ่งภายในส่วนราชการเดียวกัน สิ่งที่ผู้担当ตำแหน่งคนนั้นจะนำติดตัวไปด้วยก็คือลักษณะเฉพาะในการปฏิบัติงาน เช่น รูปแบบ วิธีการปฏิบัติงาน การจัดลำดับความสำคัญก่อนหลัง รวมไปถึงทักษะ ความรู้ และประสบการณ์ที่ผู้担当ตำแหน่งงานนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน แต่สิ่งที่ผู้担当ตำแหน่งงานจะคงไว้เบื้องหลังในตำแหน่งงานก่อนที่จะย้ายไปก็คือตำแหน่งงานที่มีกำหนดเวลา วัตถุประสงค์และความรับผิดชอบหลักของงานไว้อย่างชัดเจน ซึ่งทั้งหมดนี้จะมีความสัมพันธ์กับการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร



ตำแหน่งงาน

หน้าที่รับผิดชอบหลัก
ความรู้ ความสามารถและทักษะที่
จำเป็นในงาน
อำนาจการตัดสินใจ

ฯลฯ

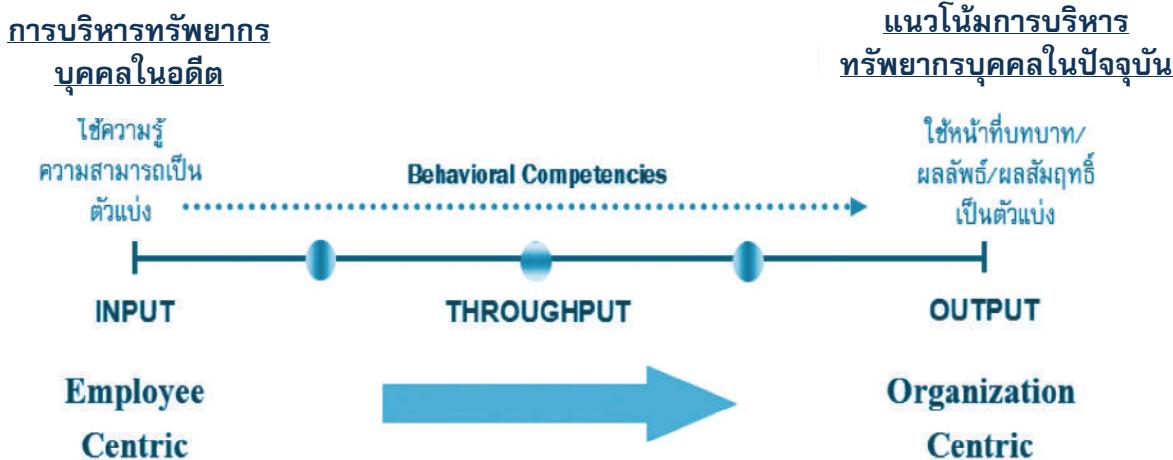


ผู้担当ตำแหน่ง

รูปแบบวิธีการเฉพาะตัว
ผลงาน
ฯลฯ

1.2 แนวคิดเรื่องการจัดทำแบบบรรยายลักษณะงานของภาคราชการพลเรือน

การวิเคราะห์ลักษณะงานของภาคราชการพลเรือนจะตั้งอยู่บนแนวคิดการบริหารงานทรัพยากรบุคคลในอนาคต ซึ่งจะเน้นการจัดตำแหน่งโดยใช้ผลสัมฤทธิ์และบทบาทหน้าที่เป็นตัวนำ ดังนั้นงานที่มีหน้าที่หรือผลสัมฤทธิ์เหมือนกันควรรวมกัน หรือสายงานที่มีหน้าที่หรือผลสัมฤทธิ์ต่างกันควรแยกเป็นคนละสายงานแม้จะมีชื่อสายงานเดียวกัน



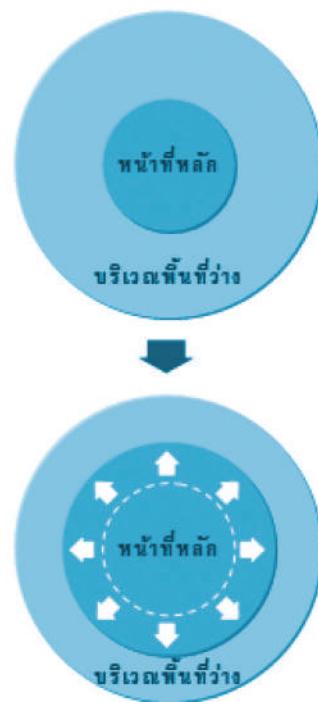
จากหลักการดังกล่าวการเขียนแบบบรรยายลักษณะงานสำหรับแต่ละตำแหน่งงานจะต้องเขียน โดยเน้นองค์ประกอบอย่างน้อย 3 ส่วน ซึ่งจะมีความคล้ายคลึงกับมาตรฐานกำหนดตำแหน่งกล่าวคือ

- **หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก (Key Accountabilities)** เป็นการกำหนดว่าตำแหน่งงานนั้น ๆ จะต้องบรรลุผลสัมฤทธิ์ในด้านใดบ้าง จึงจะถือว่าบรรลุวัตถุประสงค์ของงานประจำตำแหน่ง อันเป็นการสนับสนุนภารกิจของหน่วยงาน/องค์กรโดยรอบถ้วน
- **คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง (Education and Experience)** เป็นการกำหนดว่า ตำแหน่งงานนั้นต้องมีคุณสมบัติเชิงวุฒิการศึกษาและประสบการณ์ในระดับใดที่จำเป็น และเพียงพอแก่การปฏิบัติงานประจำตำแหน่งให้สัมฤทธิ์ผล ซึ่งต้องไม่ต่ำหรือสูงเกิน ความจำเป็นของระดับงานในตำแหน่ง
- **ความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง (Knowledge, Skills and Competencies)** เป็นการกำหนดว่าตำแหน่งงานต่าง ๆ ต้องการความรู้ ทักษะ และสมรรถนะเฉพาะแบบใดที่จำเป็นในการปฏิบัติหน้าที่ให้ได้ผลงานที่ดี

การเขียนหน้าที่ความรับผิดชอบหลักจะอ้างอิงจากทฤษฎีของ Charles Handy ว่าด้วยบทบาทหน้าที่ประจำตำแหน่งงานในองค์กรโดย Handy เปรียบเทียบงานในองค์กรว่าเปรียบเสมือนรูปโฉนด โดยวงกลมในเป็นแก่นหน้าที่หลักที่ผู้ดำรงตำแหน่งต้องปฏิบัติ แต่ถึงแม้ผู้ดำรงตำแหน่งจะได้ปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าวจนครบถ้วนแล้ว ก็ยังมีสิ่งที่องค์กรคาดหวังมากกว่าที่นั้น องค์กรยังคาดหวังให้

ปฏิบัติงานในส่วนของกลุ่มรอบนอกด้วย (ตัวอย่าง เช่น งานในโครงการพิเศษ งานตามกลยุทธ์หรืองานของหน่วยงาน) ข้อที่ยก็คือ งานในวงกลมรอบนอกนี้ยังไม่มีการระบุโดยแจ้งชัด เพราะหากได้มีการระบุโดยแจ้งชัดแล้วงานเหล่านี้ก็จะกลายเป็นส่วนหนึ่งของพื้นที่วงกลมในไป วงกลมนอกนี้เอง คือ อาณาบริเวณพื้นที่ว่างที่องค์กรหวังว่าบุคลากรทั้งหลายจะดำเนินเริ่มกำหนดงานขึ้นเองแล้วลงมือปฏิบัติ หากกระทำได้ดังนี้ ในไม่ช้าหน้าที่งานต่างๆ ก็จะเกิดความซัดเจนกล้ายเป็นพื้นที่ในวงกลมใน แต่ออกจนครอบคลุมเต็มวงกลมรอบนอกทั้งหมด

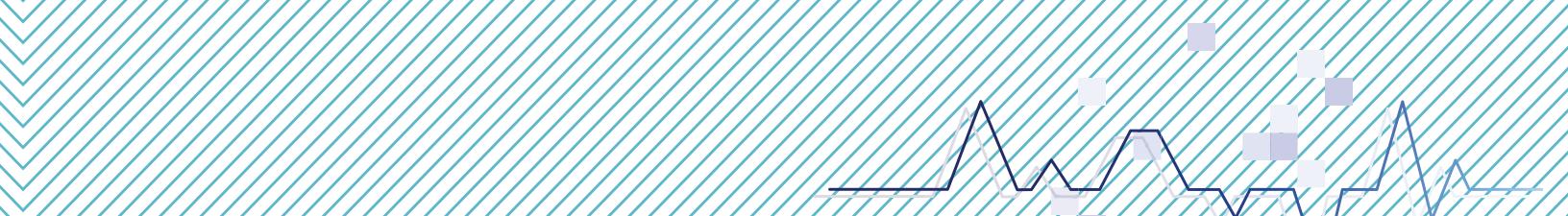
ในโลกปัจจุบันวงกลมรูปโฉนดเข่นนี้ในองค์กรต่างๆ มีพื้นที่ส่วนวงกลมในใหญ่ขึ้นกว่าแต่ก่อน วงกลมในที่ขยายใหญ่ขึ้นนี้ ก็คือหน้าที่ความรับผิดชอบที่เพิ่มขึ้น ซึ่งย่อมหมายถึงว่า ความต้องการผู้担当ตำแหน่ง ที่มีศักยภาพสูงขึ้นนั่นเอง การเขียนงานแบบ Role Profiling จึงเป็นการเขียนที่จะมุ่งสร้างความซัดเจนให้กับบทบาทหน้าที่ของตำแหน่งงาน (Roles) มากกว่า การบรรยายหน้าที่เฉพาะเจาะจงของแต่ละงาน (Description)



จากทฤษฎีของ Charles Handy นั้น จึงเสนอให้มีการเขียนงานและขอบเขตความรับผิดชอบที่จำเป็นในงานตามภารกิจปัจจุบัน (เพื่อเป็นการสะท้อนการทำงานตามภารกิจขององค์กร) และหน้างานที่เหมาะสม ครอบคลุม และมีความซัดเจน ของแต่ละตำแหน่งที่อิงทิศทางในอนาคตของล่วงราชการ (เพื่อเป็นการสะท้อนภาพตามยุทธศาสตร์ขององค์กร) นอกจากนี้การเขียนแบบ Role Profile จะมีความเหมือนและความแตกต่างจากการเขียนแบบพรรณนา (Description) ตามรูปแบบเดิม ดังต่อไปนี้

ตารางแสดงความแตกต่างระหว่างการเขียนแบบบรรยายลักษณะงานแบบเก่าและใหม่

การเขียนแบบ บรรยายลักษณะงาน แบบพรรบณฯ	การเขียนแบบบรรยายลักษณะงาน แบบ Role Profile
<ul style="list-style-type: none"> เป็นเอกสารห้ามกำหนดลักษณะงานในส่วนราชการ 	<ul style="list-style-type: none"> ยังคงสามารถใช้เป็นเอกสารหลักในการกำหนดลักษณะงานของส่วนราชการได้ แต่เปลี่ยนให้เหมาะสมกับประเภทและระดับชั้นงานใหม่ที่จัดระดับชั้นงานแบบกว้าง (Broadband)
<ul style="list-style-type: none"> วิธีการเขียนเป็นบรรยายลักษณะกิจกรรม (Tasks) ของสายงานต่างๆ จึงไม่มีความชัดเจนในผลลัมพุทธิ์ที่ได้ 	<ul style="list-style-type: none"> วิธีการเขียนเน้นบทบาทและผลลัมพุทธิ์ จึงช่วยสนับสนุนวัฒนธรรมของราชการที่เปลี่ยนแปลงไปเป็น Result-based Organization นอกจากนี้ยังทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความชัดเจนในบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบหลักของตน รวมถึงรู้ว่าควรปฏิบัติงานและพัฒนาตนเองอย่างไร จึงจะบรรลุผลลัมพุทธิ์ที่องค์กรคาดหวังและเป็นประโยชน์สูงสุดกับองค์กร
<ul style="list-style-type: none"> ภาษาที่ใช้แสดงความชัดช้อนไม่สามารถแยกความชับช้อนได้อย่างชัดเจน เช่น ระดับ 3-5/6 จะเขียนงานลักษณะงานเหมือนกันทั้งๆ ที่ระดับชั้นงานแตกต่างกัน 	<ul style="list-style-type: none"> ยังคงใช้ภาษาที่แสดงความชับช้อนแต่พยายามสร้างความชัดเจนโดยการระบุผลลัมพุทธิ์และเพิ่มความยากของงานโดยการระบุหน้างานที่เพิ่มสูงขึ้นหรือรับผิดชอบมากขึ้นในแต่ละระดับชั้นงาน นอกจากนี้จะเป็นการเขียนงานที่สะท้อนภาพบทบาทลักษณะงานในปัจจุบันซึ่งส่วนใหญ่มีการปรับเปลี่ยนไปมากแล้วหลังจากการเปลี่ยนแปลง การกำหนดตำแหน่งใหม่ตามพระราชบัญญัติราชบรมเรือน พ.ศ. 2551



การเขียนแบบ บรรยายลักษณะงาน แบบพรรณนา	การเขียนแบบบรรยายลักษณะงาน แบบ Role Profile
<ul style="list-style-type: none"> ● เน้น น ว ณ การศึกษาที่จบมาเนื่องจากรับเข้าสู่ระบบและการเลื่อนตำแหน่งเน้นอาชีวศึกษา/ประสบการณ์เป็นหลัก 	<ul style="list-style-type: none"> ● เน้นการเพิ่มความรู้/ทักษะ ในทุกระดับที่เลื่อนขึ้นในสายทางเดินอาชีพทำให้สนับสนุนแนวคิด Knowledge Worker และองค์กรแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากผู้ที่จะได้รับคัดเลือกจะต้องมีความรู้ ทักษะและผลงานที่เพิ่มขึ้น มิใช่เน้นอายุราชการเป็นหลัก
<ul style="list-style-type: none"> ● ไม่มีทักษะและพฤติกรรมที่จำเป็นในงาน (Competency) ที่เพิ่มสูงขึ้นในทุกระดับ 	<ul style="list-style-type: none"> ● ระบุสมรรถนะ (Competencies) ว่าในแต่ละตำแหน่งควรจะปฏิบัติงานอย่างไร (How) จึงจะช่วยให้บรรลุตามภารกิจของบทบาทหน้าที่และองค์กร

1.3 ประโยชน์ที่จะได้รับจากการเขียนแบบบรรยายลักษณะงานใหม่แบบ Role Profile

การเขียนแบบบรรยายลักษณะงานจะทำให้ส่วนราชการได้ประโยชน์ ดังนี้

- การออกแบบตำแหน่งงานที่สามารถเชื่อมโยงกับความต้องการขององค์กร
- ทำให้มีความชัดเจนของบทบาทหน้าที่ของแต่ละตำแหน่งงาน ที่มีรายละเอียดมากกว่ามาตรฐานกำหนดตำแหน่ง (Job Specification)
- ใช้เป็นข้อมูลในการอธิบายให้เกิดความชัดเจนว่าบุคคลควรจะทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์อะไร (Contributions) และทำอย่างไร จึงจะได้ผลสัมฤทธิ์นั้น (Competencies) เพื่อการปรับปรุงประสิทธิภาพและการบรรลุการเปลี่ยนแปลงขององค์กร
- เป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับการประสานและบูรณาการกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล ทุกขั้นตอน (ตั้งรูป) เช่น การคัดสรรบุคคลากรเข้าทำงานก็สามารถใช้ความชัดเจนจากแบบบรรยายลักษณะงานว่าต้องการบุคคลากรที่มีคุณวุฒิ ความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะอะไรบ้างเพื่อให้เหมาะสมกับงาน หรือการฝึกอบรมก็สามารถใช้การกำหนดความรู้ ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะจากแบบบรรยายลักษณะงานเพื่อไปกำหนดหลักสูตร

การพัฒนา หรือการประเมินผลการปฏิบัติงานก็สามารถนำหน้าที่ความรับผิดชอบหลักไปกำหนดตัวชี้วัดในแต่ละระดับตำแหน่งเพื่อใช้ประเมินความสามารถสำเร็จของบุคคลได้ เป็นต้น



การจัดทำแบบบรรยายลักษณะงานนั้นจะเป็นพื้นฐานหลักที่ให้ส่วนราชการสามารถนำไปใช้ในการสร้างความชัดเจนและเชื่อมโยงกับระบบบริหารทรัพยากรบุคคลทั้งระบบของส่วนราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

ภาพรวมขั้นตอนในการเขียนแบบบรรยายลักษณะงาน

ในบทนี้จะเน้นขั้นตอนและกระบวนการในการเขียนแบบบรรยายลักษณะงานเพื่อให้ส่วนราชการสามารถนำไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

2.1 กระบวนการในการเขียนแบบบรรยายลักษณะงาน

กระบวนการในการเขียนแบบบรรยายลักษณะงาน สามารถแบ่งได้ 7 ขั้นตอนใหญ่ ๆ ดังต่อไปนี้



- ขั้นตอนที่ 1 การวางแผนงาน** เป็นขั้นตอนในการกำหนดคณะทำงานและการวางแผนกระบวนการทำงานและเวลาที่ใช้ทั้งหมดเพื่อจัดทำแบบบรรยายลักษณะงาน ซึ่งอาจเป็นคณะทำงานชุดเดียวกับคณะทำงานต้นแบบความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงาน ก็ได้ คณะทำงาน ควรประกอบด้วย 1) หัวหน้าส่วนราชการผู้รับผิดชอบงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการเป็นประธานคณะทำงาน 2) หัวหน้าหน่วยงานหรือข้าราชการในส่วนราชการนั้นตามที่หัวหน้าส่วนราชการเห็นสมควรไม่น้อยกว่า 4 คน เป็นคณะทำงาน และให้ 3) หัวหน้าหน่วยงานที่รับผิดชอบงานเจ้าหน้าที่หรืองานบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการเป็นเลขานุการ โดยคณะทำงานชุดนี้ควรจะมีบทบาทในการดูภาพรวมของการจัดทำแบบบรรยายลักษณะงาน (Job Descriptions) และการกำกับติดตามให้งานเป็นไปตามแผนที่เลขานุการคณะทำงานเสนอ หลังจากนั้นให้ทางเลขานุการของคณะทำงานวางแผนการจัดทำแบบบรรยายลักษณะงาน โดยอาจกำหนดกิจกรรมและเวลาดำเนินการอย่างน้อยตามกระบวนการหลัก ๆ ของการจัดทำแบบบรรยายลักษณะงานนี้ก็ได้

- ขั้นตอนที่ 2 การเก็บข้อมูลที่ศึกษาการบริหารงานบุคคลของสำนักงาน ก.พ.** ให้หน่วยงานที่รับผิดชอบงานเจ้าหน้าที่หรืองานบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการนำมาตราฐานกำหนดตำแหน่งในสายงานที่ต้องการจัดทำแบบบรรยายลักษณะงานมาประกอบการเขียน เนื่องจาก การเขียนแบบบรรยายลักษณะงานที่ดีควรจะต้องอิงระดับมาตรฐานขั้นต่ำจากมาตรฐานกำหนด

ตำแหน่งงาน และโครงสร้างระดับชั้นงานใหม่ของข้าราชการพลเรือนตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ซึ่งแบ่งเป็น 4 ประเภทดังนี้

- ตำแหน่งประเภทบริหาร ได้แก่ ตำแหน่งหัวหน้าส่วนราชการและรองหัวหน้าส่วนราชการระดับกระทรวง 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

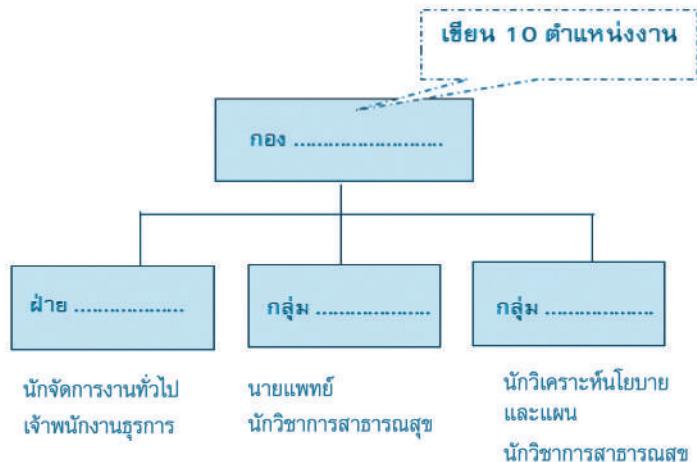
นอกจากนี้การเขียนแบบบรรยายลักษณะงานควรจะอิงจากมาตรฐานกำหนดตำแหน่งที่ประกาศตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ด้วย

- **ขั้นตอนที่ 3 การเก็บข้อมูลยุทธศาสตร์และการกิจของหน่วยงาน** ให้ส่วนราชการเก็บยุทธศาสตร์และการกิจของหน่วยงานที่ต้องการจะจัดทำแบบบรรยายลักษณะงาน โดยอาจอ้างอิงจากการกิจตามกฎหมายระหว่างประเทศแบ่งส่วนราชการ และแผนยุทธศาสตร์ประจำปีของหน่วยงานที่จัดทำขึ้นตามคำรับรองของ ก.พ.ร.
- **ขั้นตอนที่ 4 การกำหนดจำนวนตำแหน่งงานที่ต้องเขียนทั้งหมด** ให้ส่วนราชการนับจำนวนตำแหน่งงานที่ต้องเขียนในแต่ละหน่วยงาน

เกร็ดน่ารู้: การกำหนดจำนวนงานที่จะเขียนแบบบรรยายลักษณะงานทั้งหมดของส่วนราชการนั้นมีความสำคัญอย่างมาก และควรทำเป็นอันดับต้นๆ เนื่องจากจะทำให้ส่วนราชการมีความชัดเจนและมีทิศทางในการเก็บข้อมูลและวิเคราะห์งาน นอกจากนี้ยังเป็นการทำทบทวนด้วยว่าการกิจงานทั้งหมดของส่วนราชการนั้นปัจจุบันมีความครบถ้วน ชัดเจน หรือขาดภารกิจงานใดบ้างอย่างไร

อย่างไรก็ต้องนับจำนวนตำแหน่งงานขึ้นกับโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการด้วย ดังนั้นอาจเป็นไปได้ว่าการนับจำนวนงานนั้นอาจเป็นการทำทบทวนโครงสร้างการแบ่งงานในแต่ละหน่วยงานว่ามีการมอบหมายงานที่เหมาะสมสมหรือไม่ เพียงใด

โดยอาจนับงานตามจำนวนลักษณะงานในแต่ละส่วน/กลุ่ม/ฝ่ายดังรูป



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

- ผู้บังคับบัญชา มีความยืดหยุ่นในการมอบหมายงานมากกว่า โดยเปรียบเทียบ เนื่องจากไม่ได้เป็น การกำหนดในแต่ละเลขที่ตำแหน่ง เช่น เจ้าพนักงานธุรการในฝ่ายหนึ่งอาจมี 3 ตำแหน่ง ตำแหน่งที่ 1 อาจทำงานบันทึกข้อมูล และรับส่งเอกสาร แต่ตำแหน่งที่ 2 อาจทำงานเบิกจ่าย และทำงานพัสดุ รวมถึงรับส่งเอกสารด้วย และตำแหน่งที่ 3 อาจทำงานบันทึกข้อมูล เปิดจ่าย และรับส่งเอกสาร ดังนั้น ในการเขียนงานเจ้าพนักงานธุรการของฝ่ายดังกล่าว ควรจะเขียนรวม เป็นแบบบรรยายลักษณะงานของเจ้าพนักงานธุรการตำแหน่งเดียว ทั้งนี้เพื่อให้ผู้บังคับบัญชา สามารถปรับเปลี่ยนงานในอนาคตได้โดยไม่ต้องเปลี่ยนแบบบรรยายลักษณะงานใหม่ทุกครั้ง
- การย้ายสับเปลี่ยนงานภายใต้ส่วนงาน/กลุ่มงาน/ฝ่ายเดียวกันทำได้โดยง่าย เนื่องจากมีแบบบรรยายลักษณะงานเดียวในแต่ละส่วนงาน/กลุ่มงาน/ฝ่าย จึงสามารถปรับเปลี่ยนกันได้โดยง่าย
- เป้าหมายของงานภายใต้ส่วนงานมีความชัดเจนและร่วมกันรับผิดชอบได้ มิใช่นั้นจะเป็นการแบ่งงานโดยต่างคนต่างทำงาน มิได้มองภาพรวมหน้าที่ความรับผิดชอบหลักของตำแหน่ง ทั้งหมด
- การกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะสามารถทำได้กว้างกว่า โดยเปรียบเทียบ โดยในการนับลักษณะงานนั้นควรมีข้อในการพิจารณา ดังต่อไปนี้
- รายงานข้อมูลเดียวกันและอยู่ในส่วนงาน/กลุ่มงาน/ฝ่ายเดียวกัน แต่มีลักษณะงานแตกต่างกันในเนื้อหาสาระของงาน โดยไม่ใช่การมอบหมายงานให้แต่ละบุคคล ให้มีการเขียนแบบบรรยายลักษณะงานแยกออกเป็น 2 ตำแหน่งงาน

- สายงานซึ่งแตกต่างกันแต่ทำงานเหมือนกันในส่วนงาน/กลุ่มงาน/ฝ่ายเดียวกัน ให้เขียนแบบบรรยายลักษณะงานโดยมีหน้าที่ความรับผิดชอบเหมือนกัน แต่อาจมีคุณวุฒิที่แตกต่างกัน โดยในอนาคตอาจดูว่าครมีการกำหนดชื่อสายงานเป็นสายงานเดียวกันหรือไม่ ในทางตรงกันข้ามหากสายงานซึ่งเดียวกันแต่ทำงานแตกต่างกันโดยสิ้นเชิงแม้จะอยู่ในส่วนงาน/กลุ่มงาน/ฝ่ายเดียวกัน ก็ให้แยกเขียนงานที่แตกต่างกัน เช่น ลักษณะงานของงานหนึ่งทำงานนโยบาย แต่อีกงานหนึ่งทำงานสนับสนุนหรืองานบริหารทั่วไป ถ้าเป็นเช่นนี้ให้แยกเป็น 2 แบบบรรยายลักษณะงานเพื่อจ่ายต่อการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบหลักและความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะที่ต้องการ เป็นต้น โดยในภาครัฐอาจแบ่งงานออกเป็นหลาย ๆ ลักษณะงาน ดังนี้
 1. งานสนับสนุน ส่งเสริม หรืออำนวยความสะดวกให้แก่คนอื่นๆ ในองค์กร
 2. งานประชาสัมพันธ์ เพย์พร์ หรือให้ความรู้/คำแนะนำทางเทคนิคหรือเชิงวิชาการให้แก่ผู้อื่นทั้งภายใน หรือภายนอกหน่วยงาน
 3. งานจัดทำนโยบาย แผนงาน มาตรการ มาตรฐาน กฎหมาย หลักปฏิบัติ หรือจัดทำร่างงบประมาณ
 4. งานให้คำปรึกษาโดยใช้ความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษในสายอาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ของหน่วยงาน
 5. งานศึกษา ค้นคว้าวิจัย หรือจัดทำผลงานทางวิชาการ ตำรา หลักสูตร สิ่งประดิษฐ์ หรือข้อสรุปเกี่ยวกับเรื่องใดเรื่องหนึ่ง
 6. งานที่ให้บริการแก่ประชาชน
 7. งานอนุรักษ์ ส่งวน 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/ฝ่ายเดียวกันแต่อยู่คนละพื้นที่ให้พิจารณาว่ามีการกิจ ยุทธศาสตร์หรือปริมาณงานที่ต้องดำเนินการหรือให้บริการ หรือกำกับติดตามแตกต่างกันในแต่ละพื้นที่หรือไม่ (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: ส่วนราชการอาจพิจารณาฯว่าควรเขียนระดับขั้นงานที่เป็นไปได้ของตำแหน่งนี้เพิ่มเติมหรือไม่ (แม้ว่าผู้ดำรงตำแหน่งในปัจจุบันจะไม่ได้อยู่ระดับตำแหน่งนั้นก็ตาม) เช่น ในตำแหน่งเลขที่ 24-25 อาจเขียนระดับชำนาญการไว้ เพื่อให้เห็นแนวทางเดินของตำแหน่งงานด้วยทั้งนี้การเขียนงานเพื่อรองรับทุกระดับของตำแหน่งงานจะเกิดประโยชน์แก่ส่วนราชการ ดังนี้

- สามารถใช้ประกอบการประเมินเพื่อปรับระดับขั้นงานให้สูงขึ้นหรือต่ำลงในอนาคต
- สามารถใช้ในการวางแผนทางเดินสายอาชีพของทุกตำแหน่งในส่วนราชการ
- เห็นความชัดเจนถึงการมอบหมายงานที่แตกต่างระหว่างระดับขั้นงานที่ต่างกัน

- เห็นความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะที่ต้องการในระดับชั้นงานที่ต่างกัน
- ดำเนินการจัดสัมมนาการวิเคราะห์งานและการจัดทำแบบบรรยายลักษณะงานเพียงครั้งเดียว และสามารถใช้ได้ในระยะยาวกว่าโดยเปรียบเทียบ

เมื่อกำหนดจำนวนตำแหน่งและระดับที่เป็นไปได้ทั้งหมดแล้ว ให้ส่วนราชการดำเนินการเก็บข้อมูลภารกิจของแต่ละส่วนงาน/กลุ่มงาน/ฝ่าย ที่จะเขียนทั้งหมดในแต่ละส่วนราชการ (โดยอาจจะรวบรวมจากประกาศของส่วนราชการหรือการจัดสัมมนาขึ้นมา ก็ได้) พร้อมทั้งตัวชี้วัดและเป้าหมาย ที่ผ่านมาเพื่อประกอบในการพิจารณาเขียนแบบบรรยายลักษณะงานในรูปแบบใหม่ต่อไป

- **ขั้นตอนที่ 5 การเก็บข้อมูลจากการทำงานจริง** เป็นส่วนที่สำคัญที่สุดในการจัดทำแบบบรรยายลักษณะงาน เนื่องจากเป็นการเก็บข้อมูลงานที่ทำจริงในสภาพปัจจุบันจากผู้担当ตำแหน่งหรือผู้บังคับบัญชาของผู้担当ตำแหน่ง ซึ่งในการเก็บข้อมูลอาจทำได้หลากหลายวิธี เช่น

- **การสังเกต (Observation)** เป็นวิธีการที่เหมาะสมกับงานที่มีกิจกรรมทางกายภาพที่สามารถมองเห็นได้ชัดเจน โดยการสังเกตอาจไม่เหมาะสมกับงานที่ไม่สามารถมองเห็น การกระทำได้อย่างชัดเจน อาทิเช่น กิจกรรมที่ต้องใช้ความคิด
- **การสัมภาษณ์ตัวแทนหรือผู้ครองตำแหน่งต่างๆ (Interview)** เป็นวิธีการที่เหมาะสมกับการวิเคราะห์งานในตำแหน่งระดับสูงๆ โดยผู้วิเคราะห์งานอาจนัดเวลาสัมภาษณ์ หรือร่างแบบบรรยายลักษณะงานเบื้องต้น ของตำแหน่งดังกล่าวก่อน จากข้อมูลทุกประวัติที่เก็บได้ ในขั้นตอนที่ 2-3 ที่ผ่านมา หลังจากนั้นอาจจะเริ่มตั้งคำถามเปิด (Open-ended Question) ดังนี้
 - ทำอะไร หมายถึง สิ่งที่ตำแหน่งงานดังกล่าวต้องทำให้บรรลุผล
 - ทำอย่างไร หมายถึง จะสามารถทำให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ของงานได้อย่างไร
 - ทำทำไม หมายถึง เหตุใดตำแหน่งงานดังกล่าวจะต้องสร้างผลสัมฤทธิ์ของงานนี้ด้วย
 - ด้วยคุณสมบัติใด หมายถึง ตำแหน่งดังกล่าวต้องการผู้มีความสามารถ ทักษะ หรือสมรรถนะในด้านใด

โดยผู้วิเคราะห์งานอาจคุยกับผู้担当งานในขณะที่สัมภาษณ์เป็นระยะๆ ว่าสิ่งที่เข้าใจนั้นถูกต้องแล้วหรือไม่ ซึ่งอาจทำได้โดยการถามคำถามต่อเนื่องจนกว่าจะได้ภาพที่ชัดเจนของงาน หรือสามารถตอบได้ว่าลักษณะงานที่จะเขียนขึ้นนั้นมีความแตกต่าง กับงานอื่นๆ อย่างไรบ้าง ขั้นตอนการสัมภาษณ์นี้มีข้อดี คือ ได้รายละเอียดที่ชัดเจนของงานอย่างมาก และเกิดความเข้าใจในงานสูงสุด อย่างไรก็ได้การสัมภาษณ์นี้มีข้อจำกัดในเรื่องเวลาทั้งเรื่องการนัดหมาย และการเขียนแบบบรรยายลักษณะงานให้เสร็จทันเวลา หากส่วนราชการมีจำนวนงานเยอะมาก

- **การส่งแบบสอบถาม (Questionnaires)** เป็นวิธีการที่เหมาะสมกับการวิเคราะห์งานที่มีเป็นจำนวนมาก แต่มีลักษณะงานคล้ายคลึงกัน โดยกระบวนการอาจทำได้ด้วยการส่งแบบสอบถามมาตรฐาน (โปรดดูรายละเอียดในบทที่ 3) ไปยังตัวแทนหรือผู้ครองตำแหน่งต่างๆ และให้ส่งกลับมาที่หน่วยงานที่รับผิดชอบ/คณะกรรมการ วิธีนี้มีข้อดี คือ ประหยัดกว่าโดยเปรียบเทียบ แต่มีข้อเสียเรื่องผู้สำรวจตำแหน่งอาจขาดความเข้าใจเรื่องประโยชน์และวิธีการกรอกข้อมูลที่ถูกต้อง นอกจากนั้นในทางปฏิบัติการส่งแบบสอบถามนั้นจะทำให้หน่วยงานการเจ้าหน้าที่หรือหน่วยงานทรัพยากรบุคคลทำงานยากขึ้นในการติดตามให้มีการส่งแบบสอบถามกลับคืน
- **การจัดสัมมนาเพื่อจัดทำแบบบรรยายลักษณะงาน (Seminar)** เป็นวิธีการที่เหมาะสมกับการวิเคราะห์งานจำนวนมากเช่นเดียวกับการส่งแบบสอบถาม อย่างไรก็ต้องมีกระบวนการนี้จะเพิ่มกระบวนการในการอธิบายหรือชี้แจงหลักเกณฑ์และกระบวนการวิเคราะห์งานและจัดทำแบบบรรยายลักษณะงานที่ละเอียดกว่าการส่งแบบสอบถามเท่านั้น โดยในการจัดสัมมนาอาจทำได้ดังรายละเอียดตามตัวอย่างด้านล่าง

เวลา	รายละเอียด
08.00 น. - 09.00 น.	ลงทะเบียน
09.00 น. - 10.30 น.	การบรรยายเรื่องกระบวนการจัดทำแบบบรรยายลักษณะงาน (Job Description) และอธิบายกระบวนการภาระวิเคราะห์งาน 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) จะได้เป็นแบบบรรยายลักษณะงานที่กำหนดไว้

● ขั้นตอนที่ 6 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดทำแบบบรรยายลักษณะงาน (Job Description: JDs)

เมื่อเก็บข้อมูลในการทำงานจริงจากทางเดินทางหนึ่งเรียบร้อยแล้ว ก็ให้นำข้อมูลเหล่านั้นมาวิเคราะห์ และจัดทำแบบบรรยายลักษณะงานที่ถูกต้องและเป็นมาตรฐานเดียวกันของทุกตำแหน่งในส่วนราชการ ขั้นตอนนี้อาจจะเริ่มตั้งแต่ขั้นตอนที่ 4 คือ ให้ผู้ดำรงตำแหน่งงาน/ผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้วิเคราะห์งานและเขียนข้อมูลลงในแบบฟอร์มที่กำหนดไว้ก็ได้ เพื่อให้ง่ายต่อการวิเคราะห์ของคณะกรรมการหรือผู้แทนจากหน่วยงานการเจ้าหน้าที่หรือหน่วยงานด้านบริหารทรัพยากรบุคคล ที่เกี่ยวข้อง อย่างไรก็ตามมีความจำเป็นต้องตรวจสอบการให้ข้อมูลของผู้ดำรงตำแหน่งงานว่าได้วิเคราะห์งานตามมาตรฐานหรือไม่ อย่างไร เพราะไม่เช่นนั้นอาจทำให้เกิดปัญหาต่างๆ ดังนี้

- มาตรฐานของการเขียนแบบบรรยายลักษณะงานของแต่ละหน่วยงาน/ตำแหน่งงาน ไม่เป็นไปตามหลักการที่ถูกต้องและไม่เป็นไปในทิศทางหรือรูปแบบเดียวกัน
- แบบบรรยายลักษณะงานที่ผู้ดำรงตำแหน่งให้ข้อมูล อาจจะทำไม่ถูกต้อง โดยอาจเป็นการอิงงานที่ได้รับมอบหมายในปัจจุบันเป็นหลัก โดยไม่ได้วิเคราะห์งานของตำแหน่งงานอย่างถูกต้อง ซึ่งในระยะยาวอาจส่งผลต่อผู้ดำรงตำแหน่งคนใหม่ที่จะมาดำรงตำแหน่งงานนี้ต่อไป
- การนำแบบบรรยายลักษณะงานไปเชื่อมโยงกับระบบบริหารงานบุคคลอื่นๆ ทำได้โดยยาก เนื่องจากไม่สอดคล้องเดียวกันในส่วนราชการ

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 และใส่ชื่อตำแหน่ง ประเภท ระดับ และสายงาน รวมถึงชื่อหน่วยงานและกลุ่มงานที่สังกัด นอกจากนั้นให้ใส่ตำแหน่งผู้บังคับบัญชา และระดับของผู้บังคับบัญชา ถ้าหากตำแหน่งนี้มีผู้ใต้บังคับบัญชาในสังกัดให้ใส่จำนวนผู้ใต้บังคับบัญชาลงไปด้วยดังต่อไปนี้

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

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

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

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

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

ชื่อหน่วยงาน (สำนัก/กอง): ... (ใส่ชื่อสำนัก/กอง ตามกฎหมายที่บังคับใช้ในส่วนราชการ) อย่างไรก็ได้ หากมีการกำหนดหน่วยงานที่ไม่ตรงตามกฎหมายบังคับใช้ในส่วนราชการ อาจนำไปใส่ในชื่อส่วนงาน/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 เป็นการเขียนประโยคที่แสดงถึงสิ่งที่ต้องดำเนินการต่อไป สำหรับผู้ที่มีอำนาจหน้าที่ต้องดำเนินการ โดยจะต้องเป็นประโยคที่กระชับและครอบคลุมถึงวัตถุประสงค์หลักๆ ของตำแหน่งงานโดยรวม โดยทั่วไปแล้วการเขียนวัตถุประสงค์ของงานจะอยู่ในรูปประโยคเพียงประโยคเดียวที่สรุปและรวมเนื้อหาทั้งหมดสามส่วนเข้าด้วยกัน นั่นคือ:

- ผู้ดำรงตำแหน่งงานดังกล่าวมีหน้าที่ทำอะไรโดยสรุป
- หน้าที่นั้นมีความยากง่ายและเชิงปฏิบัติมากน้อยเพียงใด
- เหตุใดผู้ดำรงตำแหน่งงานต้องปฏิบัติงานนี้ หรืออีกนัยหนึ่งหน้าที่ดังกล่าวส่งผลกระทบอะไรหรือให้ผลลัพธ์อะไรกับหน่วยงาน ส่วนราชการ ประชาชนหรือประเทศชาติโดยรวม

ดังนั้น ในการเขียนวัตถุประสงค์ของตำแหน่งงานตำแหน่งหนึ่งๆ 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 ไปปรับแต่งและระบุความเฉพาะเจาะจงและผลสำเร็จของงานลงไปเพื่อกำหนดรูปแบบของวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกันดังนี้

ข้อแนะนำ

ผู้วิเคราะห์เขียนวัตถุประสงค์ของตำแหน่งงานที่ทักษะงานเหมือนกัน แต่ระดับชั้นงานแตกต่างกัน เช่น นักทรัพยากรบุคคล ระดับชำนาญการ และระดับชำนาญการพิเศษนั้น สามารถเขียนให้มีความเฉพาะเจาะจงได้ด้วยวิธีต่างๆ ดังนี้

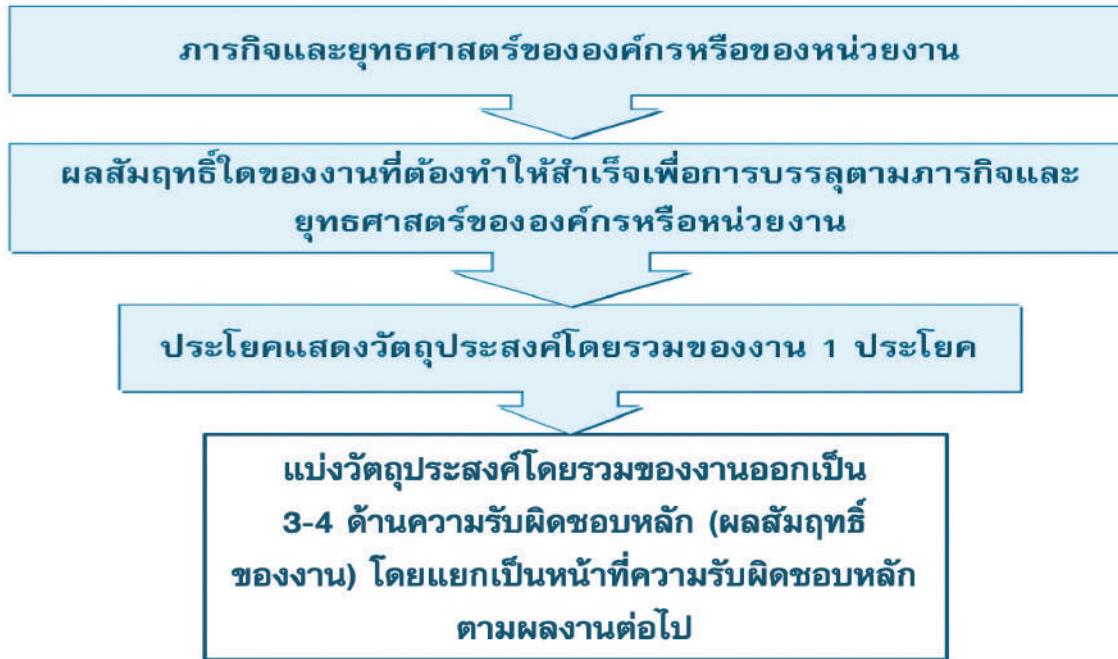
- ใช้มาตรฐานการเขียนวัตถุประสงค์ของตำแหน่งงานที่กำหนดขึ้นในคู่มือเล่มนี้
- ปรับเปลี่ยนหน้าที่และความรับผิดชอบของตำแหน่งตามระดับชั้นงานที่แตกต่างกัน
- เพิ่มข้อจำกัดในเรื่องความยากและซับซ้อนของปัญหาหรือประเด็นที่พบในแต่ละตำแหน่งงาน
- เน้นความแตกต่างในส่วนของความสำเร็จและผลกระทบของงาน โดยทั่วไปตำแหน่งงานระดับต้นๆ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

ประเภทและระดับชั้นทาง พิเศษ	คำจำกัดความระยะที่บุคคลสามารถเข้ามายังแต่เดหน่ง
ประเภทพิเศษ ระดับชั้นทางพิเศษ พิเศษ	ปฏิบัติงานในสังคมที่มีประสิทธิภาพ ประมวลมนต์ ประสมบการณ์ แสงดาวมหานาฬิการ สูงมากตัวหนึ่ง.....(ชื่อสกุลอะนากา) ในการดำเนินการและแก้ปัญหาที่ยากมากใน เพื่อ(ใส่ผลสำเร็จของรักษาระดับชั้นทางพิเศษต่อโดยรวม)
ประเภทพิเศษ ระดับชั้นทางพิเศษ พิเศษ (ที่ไม่สามารถเป็นหัวหน้าหน้างาน)	ปฏิบัติงานให้เหลือเชื่อแห่งความสามารถ ซึ่งต้องทำภารกิจ แบบหนัก ตรวจสอบเอกสารบันทึกของผู้ร่วมงานปฏิบัติงาน โดยใช้ความรู้ความสามารถสูงมาก ในการตัดสินใจเจาะ ความสามารถ ประสบสำนัก แสงดาวมหานาฬิการ แก้ปัญหาที่ยากมากใน(ชื่อสกุลอะนากา) ในการตัดสินใจเจาะ ประชชาชนหรือ ระบบที่ดีโดยรวม)
ประเภทพิเศษ ระดับชั้นทางพิเศษ (สังกัดสำนักหอเคราะห์องค์กรที่ใหญ่ที่สุด)	ปฏิบัติงานให้เหลือเชื่อแห่งความสามารถ ที่มีความสามารถสูงมากในงาน โดยใช้ความรู้ความสามารถ ประสบสำนัก แก้ปัญหาที่ยากมากใน(ชื่อสกุลอะนากา) ใน การตัดสินใจเจาะ วางแผนการที่ยาก วงกว้างมากใน(ชื่อสกุลอะนากา) เพื่อ(ใส่ผลสำเร็จที่หากบหด่วยงาน สำนราชาการ ประชชาชน หรือ ระบบหลักทรัพย์)
ประเภทพิเศษ ระดับชั้นทางพิเศษ (สังกัดสำนักงานใหญ่)	ปฏิบัติงานให้เหลือเชื่อแห่งความสามารถ ให้คำปรึกษาและแก้ไขปัญหาอย่างรวดเร็ว แก้ไขวิกฤตที่ยาก ซับซ้อนและซ่อนอยู่ในงาน ก่อนที่จะเกิดขึ้น เพื่อ(ใส่ผลสำเร็จที่หากบหด่วยงาน สำนราชาการ ประชชาชน หรือ ระบบหลักทรัพย์)
ประเภทพิเศษ ระดับชั้นทางพิเศษ (งานวิชาการ)	ปฏิบัติงานในสังคมที่มีประสิทธิภาพ ประมวลมนต์ ประสมบการณ์ แสงดาวมหานาฬิการ ที่ประจุมนต์ทางวิชาการอยู่ในระดับต่ำๆ ในการตัดสินใจเจาะ แผนงานในทางวิชาการ สำนราชาการ ประชชาชนหรือ ระบบหลักทรัพย์

เนื่องประมวลข้อมูลจากการวิเคราะห์และสรุปหน้าที่ความรับผิดชอบโดยรวมของหน้าที่ความรับผิดชอบแล้ว วิธีการง่ายๆ ที่จะตรวจสอบการเขียนวัตถุประสงค์ที่เหมาะสม คือให้เปรียบเทียบวัตถุประสงค์ของตำแหน่งงานที่เขียนขึ้นสำหรับตำแหน่งหัวหน้างานของหน่วยงานหนึ่งๆ กับตำแหน่งงานของผู้ได้บังคับบัญชาที่รองลงมาขั้นหนึ่งในหน่วยงานเดียวกัน โดยในการเขียนวัตถุประสงค์ที่ดีจะต้องทำให้เห็นความแตกต่างระหว่างลักษณะงานของทั้งสองงานนี้ เช่น ตำแหน่งงานหนึ่งจะต้องมีหน้าที่การจัดการในส่วน “ผลลัพธ์” ของงาน ในขณะที่อีกตำแหน่งงานหนึ่งมีหน้าที่ในการ “กระทำ” หรือการปฏิบัติการต่างๆ เพื่อเป็นตัวทำให้เกิดผลลัพธ์ของงานตั้งกล่าวขึ้น

ขั้นตอนที่ 3 การวิเคราะห์หน้าที่ความรับผิดชอบที่ทำอยู่ในปัจจุบัน (รวมถึงงานที่จะต้องทำในอนาคตด้วย)

การวิเคราะห์หน้าที่ความรับผิดชอบหลักเป็นการวิเคราะห์วัตถุประสงค์ของงานโดยแยกออกเป็นประเด็นย่อยๆ แต่ละหน้าที่ความรับผิดชอบหลักจะแสดงถึงผลงานหลัก ทั้งหมดของงานโดยจะต้องมีลักษณะแตกต่างอย่างชัดเจนจากงานอื่น (Distinct) และเป็นความรับผิดชอบเฉพาะของงานนั้น (Specific to the Job) มิใช่งานที่มีขอบหมายเฉพาะกับบุคคลผู้ครองตำแหน่งงานนั้นในปัจจุบัน

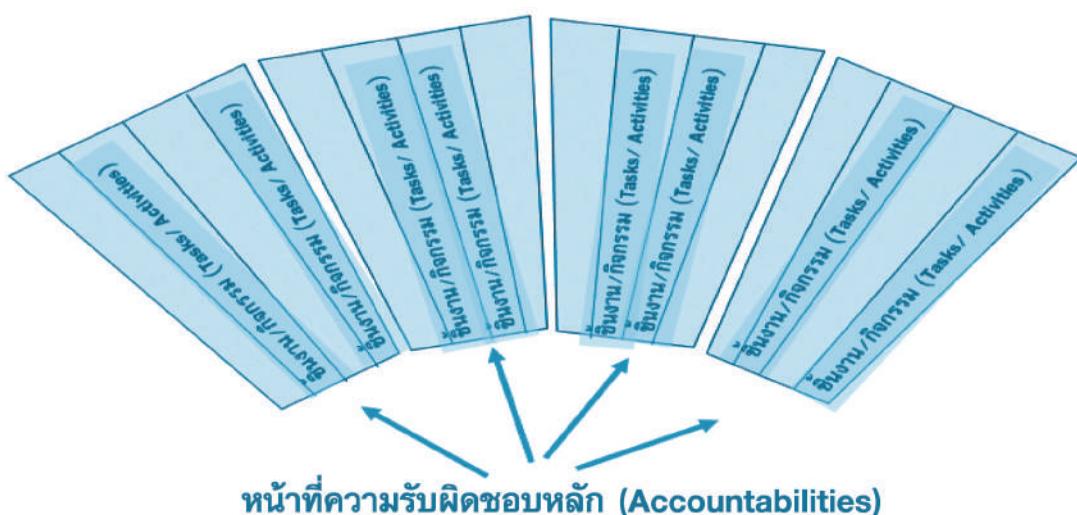


การเขียนงานที่ดีจะต้องทำให้ผู้อ่านชัดเจนว่าผลของงานตั้งกล่าวจะต้องผลิตหรือบรรลุ “อะไร” ที่สามารถวัดได้ และสามารถนำไปเชื่อมโยงกับตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPIs) ของแต่ละระดับตำแหน่งงานได้ นอกจากนั้นความรับผิดชอบหลักจะต้องไม่มีกรอบทางด้านเวลามากำหนด หรือจำกัด ดังนั้น การเขียนงานที่ดีจึงไม่ควรกำหนดเป้าหมายลงไป เพราะจะทำให้เกิดข้อจำกัดใน

การปฏิบัติจริง แต่ควรเป็นการเขียนที่เน้นลักษณะของผลผลิต ผลงานหรือผลกระทบของงานอย่างกว้างๆ ซึ่งจะทำให้เกิดความยืดหยุ่น และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง

การวิเคราะห์หน้าที่ความรับผิดชอบหลักประกอบไปด้วยขั้นตอน ดังต่อไปนี้

- **ขั้นตอนที่ 1:** กำหนดว่างานให้ผลลัพธ์หรือผลงาน 8 อย่าง ให้เขียน 8 ประโยค (หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก) โดยผลลัพธ์หรือผลงานนั้นต้องแสดงถึงงานหลักๆ ทั้งหมดของตำแหน่งงานหรืออาจเป็นการพิจารณาว่า กิจกรรมหลายๆ กิจกรรมที่ทำนั้นส่งผลให้เกิดผลผลิตหรือหน้าที่ความรับผิดชอบใดบ้าง



โดยส่วนใหญ่การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบหลักที่ดีนั้นต้องประกอบด้วยงานใน 2 ลักษณะ คือ

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

เกร็ดความรู้:

การเริ่มต้นจากการวิเคราะห์ผลผลิต และผลลัพธ์ของตำแหน่งงานจะทำให้การเขียนหน้าที่ความรับผิดชอบหลัก มีประสิทธิภาพกว่า ดังนี้

- การเขียนหน้าที่ความรับผิดชอบหลักจะทำให้ผลผลิตหรือผลลัพธ์ที่สำคัญตามภารกิจของหน่วยงานหรือส่วนราชการไม่ตกหล่น
- ไม่เกิดการเขียนหน้าที่หรือกิจกรรมหลายๆ กิจกรรม ในหลายๆ ประโยคแต่สำเนาไปสู่ผลผลิตหรือผลลัพธ์เดียวกัน
- สร้างความชัดเจนให้กับผู้ใช้แบบบรรยายลักษณะงานว่าหน้าที่ความรับผิดชอบหลักของตำแหน่งนี้ ต้องการความสำเร็จในเชิงผลผลิตหรือผลลัพธ์อะไรบ้าง อันจะนำไปสู่การกำหนดตัวชี้วัดระดับตำแหน่งงานที่เหมาะสมต่อไป

- **ขั้นตอนที่ 2:** วิเคราะห์หน้าที่ความรับผิดชอบหลักของแต่ละผลสัมฤทธิ์ตามแนวทาง (Format) ของการเขียนแบบ Role Profile คือ ให้เริ่มทุกประโยค (หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก) ด้วย “กลุ่มของ คำกริยา” ที่แสดงหน้าที่ความรับผิดชอบหลักและผลสำเร็จจากหน้าที่ดังกล่าวด้วยประโยคที่ขึ้นด้วย “เพื่อ ผลผลิต ผลลัพธ์ ผลงานหรือผลกระทบใด”

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

โดยแต่ละส่วนมีคำจำกัดความและแนวทางในการเขียน ดังนี้

- **กลุ่มคำกริยา:** ในการเขียนหน้าที่ความรับผิดชอบหลักนั้นควรเน้นกลุ่มของคำกริยาให้เห็น ลักษณะของงานและกระบวนการทำงาน (Processes) ของตำแหน่งงานนั้น เพื่อให้เกิดความ เฉพาะเจาะจงและสามารถนำไปใช้ในการกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะที่ ต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด
- **กรรม:** เป็นการระบุประเต็น สิ่งของ หรือผู้ได้รับผลจากหน้าที่ความรับผิดชอบหลัก เช่น ให้ คำปรึกษาเรื่องการกำหนดตำแหน่งแก่ส่วนราชการในกระทรวงที่รับผิดชอบ โดยในการเขียน กรรมของหน้าที่ความรับผิดชอบหลักในแบบบรรยายลักษณะงานนั้นควร มีความเฉพาะเจาะจง มากกว่าการเขียนมาตราฐานกำหนดตำแหน่ง
- **ข้อจำกัด:** เป็นการระบุลักษณะงาน ลักษณะของปัญหาหรือความท้าทายที่เจอ ลักษณะ การมอบหมายงาน หรือลักษณะการตัดสินใจในงาน เพื่อช่วยให้ผู้担当ตำแหน่งงานเข้าใจ ลักษณะงานอย่างชัดเจนและแตกต่างจากตำแหน่งงานอื่นๆ
- **ผลผลิต/ผลงาน/ผลกระทบ:** เป็นการระบุสิ่งที่เกิดขึ้นจากหน้าที่ความรับผิดชอบหลักของ ตำแหน่งงานดังกล่าว โดยหนึ่งหน้าที่ความรับผิดชอบหลักควร มีอย่างน้อยหนึ่งผลผลิต/ผลงาน/ ผลกระทบ ไม่เช่นนั้นจะเป็นแค่ประโยคที่แสดงกิจกรรมหลักของงาน ไม่ใช่การเขียนหน้าที่ ความรับผิดชอบ

ข้อแนะนำ

ผู้วิเคราะห์เขียนหน้าที่ความรับผิดชอบหลักของตำแหน่งงานที่มีลักษณะงานเหมือนกัน แต่ระดับชั้นงาน แตกต่างกัน เช่น นักทรัพยากรบุคคล ระดับชำนาญการ และระดับชำนาญการพิเศษนั้น สามารถ เขียนให้มีความเฉพาะเจาะจงได้ด้วยวิธีต่างๆ ดังนี้

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

ข้อแนะนำ (ต่อ)

- **เน้นความแตกต่างของความสำเร็จและผลกระทบ** ของหน้าที่ความรับผิดชอบหลักดังกล่าว ซึ่งโดยทั่วไปตำแหน่งงานระดับต้นๆ นั้น หน้าที่ความรับผิดชอบจะเป็นลักษณะผลผลิตมากกว่า ระดับผลกระทบ หรือความสำเร็จของหน่วยงาน ส่วนราชการ ประชาชนหรือประเทศชาติ โดยรวม
- เขียนข้อจำกัดที่ระบุในคู่มือฉบับนี้หรือ **อาจเน้นลักษณะของการมอบหมายงาน** หรือการแบ่งกระบวนการหรือส่วนงานที่ดูแลรับผิดชอบ เช่น ตำแหน่งในระดับต้นๆ จะถูกมอบหมายงานให้ ดูกระบวนการเป็นชั้นย่อยๆ ในขณะที่ตำแหน่งในระดับสูงอาจดูภาพรวมของการบันการ ทั้งหมด หรือตำแหน่งระดับต้นๆ อาจวิเคราะห์ในจัดทำผลผลิตบางส่วนจากผลผลิตทั้งหมดของ หน่วยงานเป็นต้น
- ในการเขียนกรอบนั้น **อาจเน้นกรอบที่แตกต่างกัน** โดยในตำแหน่งระดับสูงๆ นั้นผลของงานจะ กระทบต่อผู้รับบริการ หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในวงที่กว้างกว่าโดยเปรียบเทียบ

การเขียนแบบบรรยายลักษณะงานตามรูปแบบข้างต้นมีประโยชน์ดังนี้

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

อย่างไรก็ดีจุดมุ่งเน้นของการเขียนหน้าที่ความรับผิดชอบหลักในรูปแบบนี้ไม่ได้อยู่ที่ว่า ผลของงานดังกล่าวถูกทำให้บรรลุผลสำเร็จได้ “อย่างไร” ดังนั้น เราจึงไม่ควรให้ความสนใจกับ รายละเอียดของกิจกรรมและขั้นตอนการทำงาน แต่เป็นการเขียนโดยใช้การสรุปคำกริยาว่างานนี้ ทำอะไรบ้าง เช่น งานนี้ทำการบันทึก วิเคราะห์และจัดทำเอกสารประกอบการประชุม โดยไม่ต้องลงรายละเอียดว่าในการบันทึกหรือจัดทำนั้นมีกิจกรรมหรือขั้นตอนในการดำเนินการอย่างไรบ้าง

ตัวอย่าง คำกริยาที่มีไว้เพื่อช่วยส่วนราชการในการคิดและพิจารณาจัดทำนโยบาย (หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก) โดยอาจนำคำกริยานี้ มาผสมกันเป็นกลุ่มของคำกริยาที่ได้แล้วตามด้วยข้อความแสดงผลผลิต ผลงานหรือผลกระทบต่อไป

ตัวอย่างของคำกริยาสำหรับงานที่ต้องบริหารจัดการ

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

ตัวอย่างของคำกริยาสำหรับงานที่ดำเนินการ

- แนะนำ
- จัดทำ
- จัดหา
- ปฏิบัติงาน
- ตรวจสอบ
- จัดเตรียม
- แจกจ่าย
- รวบรวม
- ประเมินผล
- ผลิต
- สำรวจ

- ริเริ่ม
- นำเสนอ/เสนอแนะ
- เพิ่มเติม
- ติดตั้ง
- ควบคุม
- ประสานงาน
- วิเคราะห์
- วิจัย
- ศึกษา
- หาข้อมูล
- พยากรณ์/คาดการณ์
- ดำเนินการ
- ปรับปรุง
- บริหารจัดการ
- ให้บริการ
- คัดเลือก
- ให้ความเห็น/ตีความ
- ร่วม/ช่วย (+คำกริยา)
- สันบสนุน
- จัดสรร
- คำนวณ
- พิจารณา
- ตรวจตรา
- จัดสอน/ฝึกอบรม
- ประเมิน
- สังเคราะห์
- ดำเนินการทดลอง
- พิสูจน์
- ชันสูตร
- จัดซื้อ
- ดูแล

แก้ไข/ปรับปรุง/ปรับเปลี่ยน

นำไปปฏิบัติ

สรุป

แปลความ

สืบสาน/สืบสาน/สืบค้น

สร้างชีวัญกำลังใจ

ต่อรอง

สังเกต

บำรุงรักษา

ติดตามผล

เจรจาต่อรอง

ทบทวน

รักษา

พื้นฟู

สร้าง

ออกแบบ

กำหนด

สอดส่อง

พัฒนา

เฝ้าระวัง

วางแผน

เตรียม/จัดเตรียม

ทำหน้าที่เป็นตัวแทน

ลงทะเบียน

- **ขั้นตอนที่ 3:** เมื่อongจากมาตรฐานกำหนดตำแหน่งของทุกสายงานกำหนดว่า ทุกตำแหน่งงาน ในภาคราชการพลเรือนจะต้องทำงานอย่างน้อย 1 งาน ในแต่ละด้านจึงจำเป็นต้องคง “ด้าน”ไว้ในแบบบรรยายลักษณะงานเพื่อให้มั่นใจว่าการเขียนตำแหน่งงานนั้นครบถ้วนทุกหน้างานที่กำหนด จึงให้หน้าที่ความรับผิดชอบหลักทั้งหมดที่ได้มาจากการขั้นตอนที่ 2 มาจัดลงด้านตามประเภทตำแหน่ง ดังนี้

○ ประเภททั่วไป แบ่งเป็น 2-3 ด้านตามลักษณะงาน ดังต่อไปนี้

- **ด้านการปฏิบัติการ:** เป็นด้านที่แสดงหน้างานที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน การดำเนินงาน เพื่อให้ได้วัตถุประสงค์ที่ต้องการ ตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หรือลักษณะความรู้ในสายอาชีพ โดยในด้านนี้ให้ผู้วิเคราะห์งานนำหน้าที่ความรับผิดชอบหลักของตำแหน่งงาน นี้มาใส่ทั้งหมด และหากภารกิจหลักของตำแหน่งของงานนี้เป็นงานที่เน้นการบริการ ให้คำแนะนำในด้านการปฏิบัติการนี้ด้วย
- **ด้านการบริการ:** เป็นด้านที่แสดงหน้างานที่เกี่ยวกับการให้บริการ การให้ความช่วยเหลือ การแนะนำ หรือการประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง หรือประชาชนตามหน้าที่ ความรับผิดชอบของตน โดยในด้านนี้ให้ผู้วิเคราะห์งานนำหน้าที่ความรับผิดชอบในเชิง การบริการข้อมูล การบริการประชาชน หรือหน่วยงานภายนอกต่างๆ รวมถึงงานฝึกอบรม และพัฒนาบุคลากรที่เกี่ยวข้องอื่นๆ มาใส่ทั้งหมด
- **ด้านการกำกับดูแล (เฉพาะตำแหน่งหัวหน้างาน):** เป็นด้านที่แสดงหน้างานที่เกี่ยวกับ การตรวจสอบ การควบคุมดูแลงานประจำ ในฐานะหัวหน้ากลุ่มงาน เพื่อความถูกต้อง และบรรลุผลสัมฤทธิ์ของงาน โดยในด้านนี้ให้ผู้วิเคราะห์งานนำหน้าที่ความรับผิดชอบ ในฐานะหัวหน้างาน เช่น การควบคุมงาน การปักครองผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นต้น มาใส่ใน ส่วนนี้

○ ประเภทวิชาการ แบ่งเป็น 4 ด้านตามลักษณะงาน ดังต่อไปนี้

- **ด้านการปฏิบัติการ:** เป็นด้านที่แสดงหน้างานที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานในสายอาชีพ และ การพัฒนาในเชิงวิชาการเฉพาะด้านที่มีลักษณะยากและซับซ้อนยิ่งขึ้น ตามประสบการณ์ และความชำนาญที่สั่งสม โดยในด้านนี้ให้ผู้วิเคราะห์งานนำหน้าที่ความรับผิดชอบหลัก ของตำแหน่งงานนี้ และหากภารกิจหลักของตำแหน่งของงานนี้เป็นงานที่เน้นการบริการ ให้คำแนะนำในด้านการปฏิบัติการนี้ด้วย
- **ด้านการวางแผน:** เป็นด้านที่แสดงหน้างานที่เกี่ยวกับการวางแผนปฏิบัติงานในขอบเขต ความรับผิดชอบที่กว้าง เป็นระบบ และมุ่งเน้นกลยุทธ์มากขึ้นตามลำดับ โดยในด้านนี้ ให้ผู้วิเคราะห์งานนำหน้าที่ความรับผิดชอบในเรื่องการวางแผนการทำงาน แผน ยุทธศาสตร์ หรือแผนอื่นๆ ให้กับบุคคล ทีมงาน หรือหน่วยงานในภาพรวม
- **ด้านการประสานงาน:** เป็นด้านที่แสดงหน้างานที่เกี่ยวกับการประสานงานเพื่อความสำเร็จ ใน การปฏิบัติงานทางวิชาการในขอบเขตที่ครอบคลุมและมีผลกระทบมากขึ้น โดยใน ด้านนี้ให้ผู้วิเคราะห์งานนำหน้าที่ความรับผิดชอบในเรื่องการประสานงานกับประชาชน หรือหน่วยงานภายนอกอื่นๆ มาใส่ทั้งหมด
- **ด้านการบริการ:** เป็นด้านที่แสดงหน้างานที่เกี่ยวกับการบริการ การให้คำปรึกษา การแนะนำ การอบรม การถ่ายทอดความรู้ เทคโนโลยีต่างๆ ให้กับบุคคล/หน่วยงาน ภายใน ภายนอก หรือต่างประเทศ โดยในด้านนี้ให้ผู้วิเคราะห์งานนำหน้าที่

ความรับผิดชอบในเชิงการบริการข้อมูล การบริการประชาชน หรือหน่วยงานภายนอกต่างๆ รวมถึงงานฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรที่เกี่ยวข้องอื่นๆ

○ ประเภทอำนวยการ/บริหาร แบ่งเป็น 4 ด้านตามลักษณะงาน ดังต่อไปนี้

- **ด้านแผนงาน/ด้านการวางแผน:** เป็นด้านที่แสดงหน้างานที่เกี่ยวกับการปรับปรุงแก้ไข การพัฒนา ขั้นตอน ระบบ วิธีการปฏิบัติงาน ตลอดจนกฎหมาย มาตรการ มาตรฐาน ให้ดีขึ้น โดยในด้านนี้ให้ผู้วิเคราะห์งานนำหน้าที่ความรับผิดชอบในฐานะผู้กำหนด แผนงานหรือแผนยุทธศาสตร์ในภาพรวมของหน่วยงานที่รับผิดชอบมาใส่ทั้งหมด
- **ด้านบริหารงาน:** เป็นด้านที่แสดงหน้างานที่เกี่ยวกับการอำนวยการ การบริหารงาน การกำกับดูแลงานให้เป็นไปตามภารกิจหลักของงาน โดยในด้านนี้ให้ผู้วิเคราะห์งานนำหน้าที่ความรับผิดชอบที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ การควบคุม การอำนวยการ ตลอดจนการอนุมัติ การวางแผนงานในฐานะหัวหน้างานมาใส่ทั้งหมด
- **ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล:** เป็นด้านที่แสดงหน้างานที่เกี่ยวกับการจูงใจ การสอนงาน การมอบหมายงาน การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานได้ถูกต้อง มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยในด้านนี้ให้ผู้วิเคราะห์งานนำหน้าที่ความรับผิดชอบที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลในหน่วยงานไปใส่ทั้งหมด
- **ด้านการบริหารทรัพยากรและงบประมาณ/ด้านการบริหารงบประมาณและการคลัง:** เป็นด้านที่แสดงหน้างานที่เกี่ยวกับการจัดสรร จัดหา ใช้ทรัพยากรต่างๆ เช่น งบประมาณ ลิ่งอำนวยความสะดวก เวลา และอื่นๆ ที่จำเป็นในการทำงาน อย่างถูกต้องเหมาะสม และในระดับสูง หมายถึง การบริหารจัดการทรัพยากรต่างๆ เหล่านั้นให้เกิดประโยชน์สูงสุด กับหน่วยงานภายใต้การบังคับบัญชา โดยในด้านนี้ให้ผู้วิเคราะห์งานนำหน้าที่ความรับผิดชอบที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงบประมาณ หรือทรัพยากรในหน่วยงานมาใส่ทั้งหมด

ประโยชน์ในการเขียนแบบบรรยายลักษณะงาน โดยการจัดกลุ่มเป็นด้านต่างๆ ตาม มาตรฐาน (Template) มีดังนี้

- ช่วยគุคุณภาพของการเขียนแบบบรรยายลักษณะงาน และทำให้ภาษาที่ใช้เป็นมาตรฐานเดียวกัน และข้อมูลมีความครบถ้วนสมบูรณ์
- ช่วยให้แบบบรรยายลักษณะงานมีความเป็นเอกภาพและสะท้อนภารกิจของส่วนราชการ ครอบคลุมทั้งในปัจจุบันและอนาคต อีกทั้งมีพื้นฐานสอดคล้องกับแนวคิดเรื่อง Knowledge Worker ซึ่งเป็นประโยชน์ในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสำหรับตำแหน่งงานในระดับสูงขึ้นไป
- ช่วยกำหนดขอบเขต แยกแยะความแตกต่างของเนื้องานและหน้าที่ความรับผิดชอบหลักของแต่ละระดับให้ชัดเจนชัดวิการเรียงลำดับความซับซ้อนของเนื้องาน ตั้งแต่งานพื้นฐานจนถึงงานที่ต้องอาศัยความชำนาญและประสบการณ์เป็นพิเศษ

- ช่วยแสดงถึงขอบเขตการบริหารจัดการในระดับต่างๆ อย่างเป็นระเบียบแบบแผน มีความชัดเจนยิ่งขึ้น
- ช่วยขัดปัญหาการปฏิบัติงานที่ข้ามกันของบางส่วนงาน หรือส่วนงานเดียวกัน แต่ต่างระดับชั้นกัน และสามารถนำไปปรับใช้ได้ทันทีเมื่อมีส่วนงานเกิดใหม่ในอนาคต
- ช่วยให้ง่ายต่อการตรวจทานความถูกต้อง (Quality Control)

ในการเขียนหน้าที่ความรับผิดชอบหลักในแต่ละด้านเพื่อแสดงให้เห็นถึงระดับความยากของแต่ละระดับชั้นงาน อาจใช้ประโยชน์ตัวอย่าง ดังต่อไปนี้

ด้านการปฏิบัติการทั้งในประเภทวิชาการและประเภททั่วไปนั้น อาจต้องวิเคราะห์ความยากและท้าทายของปัญหาที่ประสบในประเดิมหลัก ดังนี้

- เป็นงานที่ต้องแก้ปัญหาภายในตัวอย่าง วิธีการ หรือตัวอย่างที่กำหนดไว้หรือไม่ ถ้าใช่ให้เติมคำว่าภายใต้กระบวนการ วิธีการหรือตัวอย่างลงไปในหน้าที่ความรับผิดชอบหลัก
- เป็นงานที่ต้องแก้ปัญหาภายในมาตรฐานที่หลากหลายหรือไม่ ถ้าใช่ให้เติมคำว่าภายใต้มาตรฐานอะไรบ้างลงไปในหน้าที่ความรับผิดชอบหลัก
- เป็นงานที่ต้องแก้ปัญหาในภาพรวม โดยมีอิสระที่จะกำหนดทางเลือก วิธีการหรือแนวทางภายใต้กรอบแนวคิดของส่วนราชการหรือไม่ ถ้าใช่ให้เติมคำว่าภายใต้แนวทางหรือแนวคิดเรื่องอะไรบ้างลงไปในหน้าที่ความรับผิดชอบหลัก
- เป็นงานที่ต้องแก้ปัญหาภายในนโยบาย และเป้าหมายระยะสั้นของส่วนราชการ ซึ่งเป็นงานที่มีอิสระในการคิดแนวทาง แผนงาน กระบวนการ หรือขั้นตอนใหม่ๆ หรือไม่ ถ้าใช่ให้เติมหน้าที่ความรับผิดชอบเรื่องการสร้างแนวทาง หรือวางแผน หรือกำหนดกระบวนการ/ขั้นตอนใหม่ๆ ในเรื่องอะไรบ้างลงไปในหน้าที่ความรับผิดชอบหลัก
- เป็นงานที่ต้องแก้ปัญหาภายในนโยบาย พันธกิจ และเป้าหมายระยะยาวของส่วนราชการ ซึ่งเป็นงานที่มีอิสระในการคิดแนวทาง แผนงาน หรือโครงการหรือไม่ ถ้าใช่ให้เติมหน้าที่ความรับผิดชอบเรื่องการกำหนดกลยุทธ์ แผนงาน หรือโครงการอะไรบ้างลงไปด้วย
- เป็นงานที่ต้องแก้ปัญหาภายในกำหนดนโยบายหรือเป้าหมายต่างๆ เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ ถ้าใช่ให้เติมหน้าที่ความรับผิดชอบเรื่องการบูรณาการหรือกำหนดนโยบายด้านที่รับผิดชอบลงไปด้วย

ด้านการวางแผนหรือการบริหารทรัพยากรและงบประมาณ/ด้านการบริหารงบประมาณและการคลังทั้งในประเภทวิชาการ ประเภทอำนวยการ และประเภทบริหารนั้น อาจต้องวิเคราะห์ระดับขอบเขตของแผนหรือโครงการหรืองบประมาณที่งานต้องเผชิญในทางเลือก ดังนี้

- งานมีขอบเขตการวางแผนหรือการบริหารงานของตนโดยการเรียงลำดับความสำคัญของกิจกรรมหรืองานที่ต้องทำก่อน/หลัง หรือ
- งานมีขอบเขตการวางแผนหรือการบริหารงานของตน โดยสามารถกำหนดวัตถุประสงค์ในการทำงาน วางแผนตารางเวลาและความรับผิดชอบในงานของตนได้ หรือ
- งานมีขอบเขตการวางแผนหรือการบริหารงานของหน่วยงาน โดยอาจต้องกำหนดวัตถุประสงค์ กรอบเวลา และทรัพยากรที่ต้องการในกิจกรรมการทำงาน โครงการหรือแผนงานระยะสั้น บางส่วนของหน่วยงานระดับกองหรือสำนักได้ หรือ
- งานมีขอบเขตการวางแผนหรือการบริหารงานของหน่วยงาน โดยอาจต้องบูรณาการแผนงานต่างๆ ของหน่วยงานระดับกองหรือสำนัก รวมถึงวิธีการบริหารโครงการ ทรัพยากร เวลา และขั้นตอนสำคัญ เพื่อผลลัพธ์อีกตามที่กำหนดไว้ หรือ
- งานมีขอบเขตการวางแผนกลยุทธ์ในการบริหารส่วนราชการระดับกรม ทั้งในด้านการดำเนินการและการบริหารทรัพยากรที่ต้องการ เพื่อให้บรรลุตามภารกิจของกรมในระยะสั้น และในระยะยาว หรือ
- งานมีขอบเขตการวางแผนที่ต้องกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์และนโยบายในระยะยาวของส่วนราชการระดับกระทรวง โดยพิจารณาถึงการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยแวดล้อมทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคมและการเมืองทั้งในและต่างประเทศ

ด้านการบริการทั้งในประเภททั่วไปและประเภทวิชาการ ไม่เพียงต้องระบุให้ชัดเจนและเฉพาะเจาะจงมากกว่ามาตรฐานกำหนดตำแหน่งว่าตำแหน่งงานนี้ให้บริการประชาชนผู้ประกอบการ คณะบุคคล หรือหน่วยงานใด แต่อาจต้องวิเคราะห์ลักษณะความซับซ้อนของการให้บริการว่าเป็นเช่นไร ดังนี้

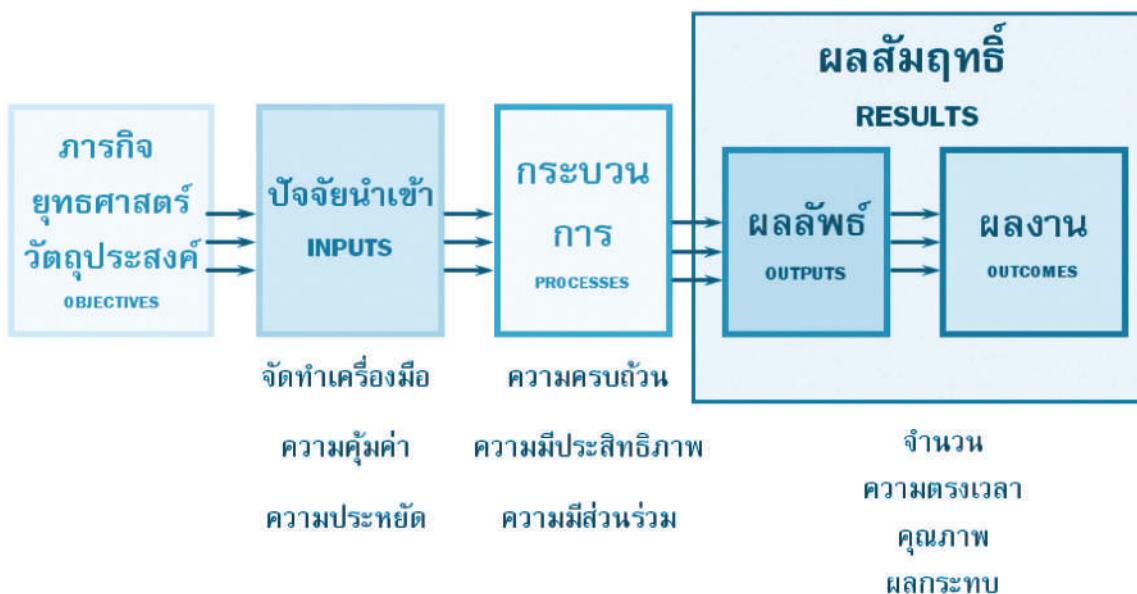
- งานเน้นการติดต่อสื่อสาร ให้ข้อมูล หรือตอบข้อซักถาม หรือ
- งานต้องให้ความช่วยเหลือหรืออธิบายการดำเนินการแก่ผู้รับบริการในทางปฏิบัติได้ หรือ
- งานต้องสอนงาน ให้คำแนะนำ หรือคำปรึกษาแก่ผู้รับบริการ หรือ
- งานต้องนำเสนอ โน้มนำ หรือคลิกลายปัญหาแก่ผู้รับบริการในประเด็นเรื่องใดเรื่องหนึ่ง หรือ
- งานต้องพัฒนาความสัมพันธ์ เพื่อให้สามารถคลิกลายสถานการณ์ที่ประจำอยู่หรือความขัดแย้ง ของผู้รับบริการได้ หรือ
- งานต้องให้บริการ หรือสร้างความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงาน หรือระหว่างประเทศ เพื่อให้ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจร่วมกัน

ด้านการประสานงาน ในประเภทวิชาการ ไม่เพียงต้องระบุให้ชัดเจนและเฉพาะเจาะจงมากกว่ามาตรฐานกำหนดตำแหน่งว่าตำแหน่งงานนี้ประสานงานกับบุคคล คณะบุคคล หรือหน่วยงานใด แต่อาจต้องวิเคราะห์ลักษณะความซับซ้อนของการประสานงานว่าเป็นเช่นไร ดังนี้

- งานต้องประสานงานหรือสื่อสารกับหน่วยงานภายในส่วนราชการเท่านั้น หรือ
- งานต้องประสานงานและสื่อสารกับบุคคล คณะบุคคลหรือหน่วยงานภายนอก หรือ
- งานต้องประสาน สรุปและผนวกงานทั้งหมดของทั้งหน่วยงานภายในและภายนอกส่วนราชการ หรือ
- งานต้องประสานและบูรณาการงานของหลายๆ ส่วนราชการที่มีเนื้อหาแตกต่างกัน เพื่อผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนดไว้ หรือ
- งานต้องประสานงานในเชิงโน้มนำร่องใจและส่งผลต่อการตัดสินใจในระดับกลยุทธ์และนโยบายที่นำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ของส่วนราชการได้ หรือ
- งานต้องประสานงานในเชิงโน้มนำร่องใจและส่งผลต่อการตัดสินใจในระดับกลยุทธ์และนโยบายที่นำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ในภาพรวมของประเทศ

ด้านการบริหารงาน ในประเภทอำนวยการและประเภทบริหาร (หรืออาจหมายรวมถึงประเภททั่วไปและประเภทวิชาการในฐานะหัวหน้างาน) ไม่เพียงต้องระบุให้ชัดเจนและเฉพาะเจาะจงมากกว่ามาตรฐานกำหนดตำแหน่งว่าตำแหน่งงานนี้บริหารงานในเรื่องอะไร หรือด้านใด เพื่อผลสัมฤทธิ์ใด แต่อาจต้องวิเคราะห์ขอบเขตของการบริหารงานว่าเป็นเช่นไร ดังนี้

- เป็นงานที่ต้องควบคุมดูแลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในงานส่วนได้ส่วน失利ของหน่วยงาน หรือ
- เป็นงานที่ต้องควบคุมดูแลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในหลากหลายส่วนของหน่วยงาน หรือ
- งานต้องกำกับดูแลและจัดการงานวิชาการหรืองานโครงการใหญ่ของส่วนราชการ หรือ
- งานต้องกำกับดูแลและงานที่สนับสนุนวัตถุประสงค์หรือภารกิจหลายๆ อย่างในเชิงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ หรือ
- งานต้องบริหารจัดการหน่วยงานระดับสำนักหรือกอง หรือ
- งานต้องบริหารจัดการหน่วยงานระดับสำนักหรือกองที่มีภารกิจหลากหลาย มีความรับผิดชอบหรือขอบเขตของงานขนาดใหญ่ และมีความซับซ้อนสูง หรือ
- งานต้องบริหารจัดการหน่วยงานระดับกองและสำนักหรือหน่วยงานที่เทียบเท่าจำนวนหนึ่ง หรือ
- งานต้องบริหารจัดการส่วนราชการระดับกรม หรือ
- งานต้องบริหารจัดการส่วนราชการระดับกลุ่มภารกิจ (Cluster) หรือ
- งานต้องบริหารจัดการกระทรวงหรือส่วนราชการที่เทียบเท่า
- **ขั้นตอนที่ 4:** การกำหนดตัวอย่างตัวชี้วัดระดับตำแหน่งงานที่เป็นมาตรฐานสำหรับผู้บังคับบัญชานำไปกำหนดเป้าหมายและพัฒนาประสิทธิภาพของงานต่อไป (ขั้นตอนไม่ได้บังคับ) การกำหนดตัวชี้วัดระดับตำแหน่งงานสามารถกำหนดได้หลายรูปแบบ (โปรดดูรูปประกอบ)



- การกำหนดตัวชี้วัดที่แสดงความสำเร็จของปัจจัยนำเข้า เช่น ตัวชี้วัดความสำเร็จของความประยัตในการดำเนินการตามหน้าที่ความรับผิดชอบนั้นๆ ตัวชี้วัดความคุ้มค่าของ การดำเนินโครงการ เป็นต้น
- การกำหนดตัวชี้วัดที่แสดงความสำเร็จของกระบวนการ วิธีนี้เป็นการกำหนดโดยสมมติฐาน ที่ว่าหากกระบวนการเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้จะได้ผลลัพธ์ที่กำหนดไว้ด้วย โดย ตัวชี้วัดความสำเร็จของกระบวนการในแต่ละหน้าที่ความรับผิดชอบ อาจจะเป็นตัวชี้วัด ระดับความสำเร็จของการดำเนินโครงการ ระดับความครบถ้วนของกิจกรรม หรืออัตราส่วน ของผู้มีส่วนร่วมเทียบกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ ฯลฯ
- การกำหนดตัวชี้วัดที่วัดจำนวน สัดส่วน หรือร้อยละของผลผลิต เช่น จำนวนนโยบาย จำนวนผู้เข้าฝึกอบรม จำนวนเครื่องมือใหม่ที่คิดคันขึ้น 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 ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา มีความชัดเจนในการวัดผลความสำเร็จของงาน รวมถึงใน ระยะยาวเป็นการสร้างมาตรฐานของงานอีกด้วย โดยเมื่อดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลเสร็จเรียบร้อย แล้วให้นำข้อมูลดังกล่าวมากรอกลงในแบบฟอร์มหน้าที่ความรับผิดชอบหลัก ดังต่อไปนี้

1. ข้อด้าน ..กรอกชื่อด้านตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง ชื่นแต่กต่างกันตามประเภท...

ลำดับที่	หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก (ทำอะไรเพื่ออะไร)	ตัวอย่างตัวชี้วัด (KPIs)
1	ให้กรอกงานหรือหน้าที่ของตำแหน่งว่าได้ดำเนินงานอะไรบ้างด้วยประโยชน์ “ทำอะไร กับ ใคร/ สิ่งใด” และตามด้วยการกรอกผลลัพธ์ ผลผลิต หรือผลกระทบของตำแหน่งงานจากหน้าที่	ให้กรอกรายการตัวชี้วัดของแต่ละหน้าที่ความรับผิดชอบหลักลงไป
2		
3		
4	ความรับผิดชอบดังกล่าวซึ่งอาจเป็นในเชิงปริมาณ หรือคุณภาพก็ได้ ด้วยประโยชน์ “เพื่ออะไร”	

2. ข้อด้าน ..กรอกชื่อด้านตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง ชื่นแต่กต่างกันตามประเภท...

ลำดับที่	หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก (ทำอะไรเพื่ออะไร)	ตัวอย่างตัวชี้วัด (KPIs)
1	ให้กรอกงานหรือหน้าที่ของตำแหน่งว่าได้ดำเนินงานอะไรบ้างด้วยประโยชน์ “ทำอะไร กับ ใคร/ สิ่งใด” และตามด้วยการกรอกผลลัพธ์ ผลผลิต หรือผลกระทบของตำแหน่งงานจากหน้าที่	ให้กรอกรายการตัวชี้วัดของแต่ละหน้าที่ความรับผิดชอบหลักลงไป
2		
3		
4	ความรับผิดชอบดังกล่าวซึ่งอาจเป็นในเชิงปริมาณ หรือคุณภาพก็ได้ ด้วยประโยชน์ “เพื่ออะไร”	

3. ข้อด้าน ..กรอกชื่อด้านตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง ชื่นแต่กต่างกันตามประเภท...

ลำดับที่	หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก (ทำอะไรเพื่ออะไร)	ตัวอย่างตัวชี้วัด (KPIs)
1	ให้กรอกงานหรือหน้าที่ของตำแหน่งว่าได้ดำเนินงานอะไรบ้างด้วยประโยชน์ “ทำอะไร กับ ใคร/ สิ่งใด” และตามด้วยการกรอกผลลัพธ์ ผลผลิต หรือผลกระทบของตำแหน่งงานจากหน้าที่	ให้กรอกรายการตัวชี้วัดของแต่ละหน้าที่ความรับผิดชอบหลักลงไป
2		
3		
4	ความรับผิดชอบดังกล่าวซึ่งอาจเป็นในเชิงปริมาณ หรือคุณภาพก็ได้ ด้วยประโยชน์ “เพื่ออะไร”	

หมายเหตุ: ทำเช่นนี้กับทุกๆ ด้านซึ่งตำแหน่งงานบางประเภทตำแหน่งจะมีถึง 4 ด้าน

ตัวอย่างผลลัพธ์สุดท้าย

ตำแหน่ง นักทรัพยากรบุคคล ฝ่ายอัตรากำลังและทะเบียนประวัติ

ด้านการปฏิบัติการ

ลำดับที่	หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก (ทำอะไรเพื่ออะไร)	ตัวอย่างตัวชี้วัด (KPIs)
1	ดำเนินการบันทึก ปรับปรุงและแก้ไขทะเบียนประวัติข้าราชการและลูกจ้างประจำภายใต้แนวทางและระเบียบที่ ก.พ. กำหนดเพื่อให้ได้ข้อมูลทะเบียนประวัติที่มีความทันสมัยและถูกต้อง	<ul style="list-style-type: none">○ ร้อยละความไม่ถูกต้องของการบันทึกข้อมูลทะเบียนประวัติฯ○ ร้อยละความไม่ทันสมัยของข้อมูลทะเบียนประวัติฯ
2	ดำเนินการบันทึกและจัดการงานสารสนเทศข้อมูลบุคคล เพื่อให้ส่วนราชการมีข้อมูลที่เก็บในระบบที่ทันสมัยและสามารถเรียกใช้เพื่อประโยชน์ของการบริหารงานบุคคลอื่นๆ ได้อย่างรวดเร็ว	<ul style="list-style-type: none">○ ร้อยละความไม่ถูกต้องของการบันทึกข้อมูลทะเบียนประวัติฯ ลงในโปรแกรม DPIS○ ระดับความรวดเร็วและทันสมัยของการบันทึกข้อมูลทะเบียนประวัติฯ ลงในโปรแกรม DPIS○ ระดับความรวดเร็วของการจัดทำรายการตามความต้องการของผู้บริหาร
3	ดำเนินการขออนุมัติ เปิกจ่าย หรือจัดทำรายงานในด้านที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลบุคคล เช่น การขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ การควบคุมการเกี้ยญอายุของข้าราชการและลูกจ้าง การจัดทำบัตรประจำตัวข้าราชการและลูกจ้าง การจัดทำบัตรประจำตัวข้าราชการเป็นต้น เพื่อให้การปฏิบัติงานด้านข้อมูลบุคคลดำเนินไปอย่างราบรื่น และตรงตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงานที่กำหนดไว้	<ul style="list-style-type: none">○ ระดับความรวดเร็วในการดำเนินการตามการร้องขอของเจ้าหน้าที่ (เช่น ดำเนินการได้ภายใน 1 สัปดาห์ ฯลฯ)○ ระดับความพึงพอใจของข้าราชการผู้รับบริการด้านข้อมูลบุคคล

ขั้นตอนที่ 4 กำหนดคุณสมบัติที่จำเป็นในงาน

4.1 วุฒิการศึกษา / ระดับของการศึกษา / สาขาวิชา

การกำหนดคุณสมบัติจะต้อง **กำหนดตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง** โดยส่วนราชการอาจไปกำหนดความรู้ และทักษะเฉพาะวิชาชีพในส่วนของการกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นในงานต่อไป

อย่างไรก็ได้ส่วนราชการอาจจะกำหนดคุณสมบัติเพิ่มเติมขึ้นก็ได้หากจำเป็น แต่ต้องคำนึงถึงความเหมาะสมและความมีเหตุมีผล มิเช่นนั้นจะเป็นการตัดสิทธิ์ผู้มีคุณสมบัติบางรายได้ โดยในการกำหนดวุฒิการศึกษานั้นจะยึดตามแนวโน้มของวุฒิการศึกษาซึ่งกำลังเปลี่ยนจากคุณวุฒิที่เฉพาะเจาะจงไปสู่คุณวุฒิที่เปิดกว้างมากขึ้น โดยเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานและการสั่งสมความรู้ความเชี่ยวชาญในงานเป็นหลัก ดังนั้น จึงเสนอให้มีการกำหนดวุฒิการศึกษาขั้นต่ำของแต่ละสายงานโดยมีประเด็นในการพิจารณา ดังนี้

- หากสายงานนั้นเป็นสายงานปิดที่ต้องการเฉพาะผู้มีวุฒิการศึกษาในสายอาชีพนั้นเท่านั้น เช่น นิติกร หรือนักบัญชี ก็ให้กำหนดสายงานปิดตามเดิม
- หากสายงานนั้นสามารถเปิดรับผู้มีวุฒิการศึกษาในระดับต่ำสุด ได้ที่ระดับใดให้กำหนดคุณสมบัติระดับต่ำสุดเท่านั้น โดยอาจเพิ่มเป็นข้อๆ จากต่ำไปหาสูงได้ และจะมีผลต่อการกำหนดประสบการณ์ในการเลื่อนระดับตำแหน่งในระดับชั้นงานถัดไป
- ในกรณีที่มาตรฐานกำหนดตำแหน่งกำหนดคุณวุฒิและสาขาไว้ก่อน แต่ตำแหน่งงานดังกล่าวต้องการคุณสมบัติที่เฉพาะเจาะจงเพื่อให้สามารถทำงานในตำแหน่งนั้นๆ ได้ เช่น สายงานวิเคราะห์นโยบายและแผนที่เป็นคุณสมบัติเปิด แต่งานในตำแหน่งดังกล่าวอาจต้องการผู้ที่มีคุณสมบัติเฉพาะในเชิงสติ หรือวิทยาศาสตร์ กควรนำความรู้ในด้านสติและความรู้เรื่องวิทยาศาสตร์ไปกำหนดไว้ในส่วนของความรู้ความสามารถที่จำเป็นในงาน ในขั้นตอนที่ 5

โดยในการกำหนดวุฒิการศึกษา / ระดับของการศึกษา / สาขาวิชาที่เพิ่มเติมนั้นอาจเริ่มจากการใช้กรอบการเขียนตามแนวทางของมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง และมาเพิ่มประโยชน์ที่สะท้อนความเหมาะสมของตำแหน่งมากขึ้นตามแนวทางข้างต้น

4.2 ใบอนุญาตวิชาชีพ/ ใบรับรอง

ในส่วนนี้ให้กรอกใบอนุญาตวิชาชีพ ประกาศนียบัตรหรือใบรับรองเฉพาะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งนี้ ไม่ใช่ในส่วนของผู้ที่ดำรงตำแหน่งอยู่ โดยให้พิจารณาว่าตามหน้าที่ความรับผิดชอบและลักษณะงานต้องการประกาศนียบัตรหรือใบรับรองเท่าที่จำเป็นจะกระชับในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ

4.3 ประสบการณ์ที่จำเป็นในงาน

ในส่วนนี้ให้กำหนดอย่างน้อยตามขั้นต่ำที่มาตรฐานกำหนดตำแหน่งกำหนดขึ้น โดยส่วนราชการอาจจะกำหนดเพิ่มขึ้นก็ได้หากจำเป็น แต่ต้องทำอย่างเหมาะสมและมีเหตุมีผล เช่นเดียวกับการกำหนดวุฒิการศึกษา มิเช่นนั้น จะเป็นการตัดสิทธิ์ผู้มีคุณสมบัติบางรายออก โดยในการกำหนดประสบการณ์นั้นควรกำหนดแนวทาง ดังนี้

- เน้นเฉพาะจำนวนปีเท่าที่จำเป็นในงานเท่านั้น มิใช่จำนวนปีที่ผู้ดูแลรับภาระของตำแหน่งนี้อยู่
- จำนวนปีที่กำหนดใหม่นั้นจะต้องไม่น้อยกว่าที่กำหนดไว้ในมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง
- ประสบการณ์เปิดกว้างมากขึ้น เพื่อให้สามารถรับคนจากภายนอกและนอกส่วนราชการได้ แม้จะมีการกำหนดลักษณะประสบการณ์ในงานที่เกี่ยวข้อง
- เน้นประสบการณ์ในงานที่เกี่ยวข้อง ว่าตำแหน่งดังกล่าวควรมีประสบการณ์ในงานด้านใดมากก่อนได้บ้าง จึงจะสามารถทำงานนี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด การกำหนดประสบการณ์ในงานที่เฉพาะเจาะจง จะทำให้ส่วนราชการสามารถจัดบุคลากรลงได้อย่างเหมาะสมกับความสามารถ ซึ่งในระยะยาวจะมีผลต่อการบรรลุตามภารกิจของส่วนราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

อย่างไรก็ตีประสบการณ์ที่กำหนดนั้นจะขึ้นอยู่กับระดับและวุฒิการศึกษา โดยระดับการศึกษาที่สูงกว่าจะต้องการประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่าโดยเบรียบเทียบ นอกจากนั้นหากนำเรื่องกรอบการสั่งสมประสบการณ์มาเข้มโดยด้วย จะทำให้ผู้เลื่อนระดับมีโอกาสในการปฏิบัติงานและสั่งสมความรู้ ทักษะที่เกี่ยวข้องอย่างหลากหลายและเหมาะสมก่อนเลื่อนไปสู่ตำแหน่งระดับถัดไป

ในการเขียนประสบการณ์อาจใช้มาตรฐานเดียวกับการเขียนมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง กล่าวคือให้ใช้ประโยค “เคยดำรงตำแหน่งประเภท..... ระดับ..... (ไม่ประภาคและระดับชั้นงานที่ต้องการตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551) มาแล้วไม่น้อยกว่า .. ปี หรือ ดำรงตำแหน่งอย่างอื่นที่เทียบได้ไม่ต่ำกว่านี้ (ไม่จำนวนปีขั้นต่ำเท่าที่จำเป็น) ตามหลักเกณฑ์และเงื่อนไขที่ ก.พ. กำหนด โดยจะต้องปฏิบัติงาน (ไม่ประสบการณ์หรือลักษณะงานที่ต้องการ) หรืองานอื่นที่เกี่ยวข้องตามที่ส่วนราชการเจ้าสังกัดเห็นว่าเหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบและลักษณะงานที่ปฏิบัติมาแล้วไม่น้อยกว่า .. ปี (ไม่จำนวนปีขั้นต่ำเท่าที่จำเป็น)

ขั้นตอนที่ 5 กำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นในงาน

ในการกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งในมาตรฐานกำหนดตำแหน่งนั้นจะกำหนดด้วยการเขียนดังนี้ เพื่อให้ยึดหยุ่นต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลในอนาคตต่อไป

- ความรู้ความสามารถที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่ง
- ทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่ง
- สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่ง

อย่างไรก็ตามการจัดทำแบบบรรยายลักษณะงานนั้นต้องมีการระบุว่าความรู้ความสามารถ

ลักษณะงานนั้น ให้ศึกษาที่คู่มือการกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของสำนักงาน ก.พ. อย่างไรก็ได้ในกระบวนการกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัตินั้นอย่างน้อยต้องไม่ต่ำกว่าระดับความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะขั้นต่ำที่สำนักงาน ก.พ. กำหนดขึ้นตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1008/ว 27 ลงวันที่ 29 กันยายน 2552 เรื่อง มาตรฐานและแนวทางการกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ และหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1008/ว 7 ลงวันที่ 24 กุมภาพันธ์ 2553 เรื่องมาตรฐานและแนวทางการกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ ตำแหน่งประเภทบริหาร (ดังตารางต่อไปนี้)

ประเภทตำแหน่ง	สมรรถนะหลัก*	สมรรถนะทางการบริหาร	สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ	ความรู้ความสามารถที่ใช้ในการปฏิบัติงาน	ความรู้เรื่องกฎหมายและกฎระเบียบราชการ	ทักษะที่จำเป็นฯ
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
เชื้อวชาติ	4		4	4	3	2
ชำนาญการพิเศษ	3		3	3	3	2
ชำนาญการ	2		2	2	2	2
ปฏิบัติการ	1		1	1	2	2
ประเภทที่ไป						
ทักษะพิเศษ	2		2	4	2	2
อาชีวะ	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 ส่วนความรู้ความสามารถและทักษะอื่นที่ nochเกนมาจากที่สำนักงาน ก.พ. กำหนดให้ใช้ระดับตามต้นแบบสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ

** ให้ใช้เฉพาะสมรรถนะทางการบริหารเรื่องวิสัยทัศน์ การวางแผนยุทธศาสตร์ แล้วค้ายภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยนสำหรับระดับทรงคุณวุฒิ

เมื่อกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ รวมถึงระดับที่ต้องการของแต่ละตำแหน่งงานได้แล้วให้มารอกรอกในแบบฟอร์มส่วนที่ 5 ดังนี้

ความรู้ที่จำเป็นในงาน

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

- 3 ... (เติมความรู้ที่กำหนดขึ้นตามลักษณะงาน) ...
 4 ... (เติมความรู้ที่กำหนดขึ้นตามลักษณะงาน) ...
 5 ... (เติมความรู้ที่กำหนดขึ้นตามลักษณะงาน) ...

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

ทักษะที่จำเป็นในงาน

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

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

สมรรถนะหลักที่จำเป็นในงาน

- 1 การมุ่งผลลัมภ์
 2 บริการที่ดี
 3 การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ
 4 การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม
 5 การทำงานเป็นทีม
 6 (ใส่สมรรถนะหลักอื่นๆ ของส่วนราชการ)

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

สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ

- 1 ... (เติมสมรรถนะที่กำหนดขึ้นตามลักษณะงาน) ...
 2 ... (เติมสมรรถนะที่กำหนดขึ้นตามลักษณะงาน) ...
 3 ... (เติมสมรรถนะที่กำหนดขึ้นตามลักษณะงาน) ...

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

นอกจากนี้เฉพาะตำแหน่งอำนวยการและบริหารต้องมีการกำหนดสมรรถนะทางการบริหารตาม
 ว 27/2552 และ ว 7/2553 ด้วยดังต่อไปนี้

สมรรถนะทางการบริหาร

- 1 สภาวะผู้นำ
 2 วิสัยทัศน์
 3 การวางแผนกลยุทธ์ภาครัฐ
 4 ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน
 5 การควบคุมตนเอง
 6 การสอนงานและให้อำนาจแก่ผู้อื่น
 7 (ใส่สมรรถนะทางการบริหารอื่นๆ)
 8 (ใส่สมรรถนะทางการบริหารอื่นๆ)

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

ตัวอย่างการกรอกแบบฟอร์มในส่วนที่ 5

ความรู้ที่จำเป็นในงาน

- | | |
|---|----------------------------|
| 1. ความรู้ความสามารถที่ใช้ในการปฏิบัติงานของ
ประเภทวิชาการ | 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. การมุ่งผลลัมภ์ | ระดับที่ต้องการ ระดับที่ 1 |
| 2. บริการที่ดี | ระดับที่ต้องการ ระดับที่ 1 |
| 3. การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ | ระดับที่ต้องการ ระดับที่ 1 |
| 4. การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและ
จริยธรรม | 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(ให้เลือกตัวแหน่งของผู้ตรวจสอบพร้อมลายเซ็นต์บรรจง).....

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

การกรอกชื่อผู้ตรวจสอบนั้นควรเป็นผู้ที่มีอำนาจในการประเมินตามหนังสือสำนักงาน ก.พ.
ที่ นر 1012/ว 20 ลงวันที่ 3 กันยายน 2552 เพื่อให้เข้าใจลักษณะงานต่างๆ อย่างครบถ้วนและ
สามารถมอบหมาย/ประเมินผลการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

การกรอกวันที่ที่ได้จัดทำนั้นมีประโยชน์ต่อการทบทวนแบบบรรยายลักษณะงานในอนาคต กล่าวคือในทุกๆ 2-3 ปี ส่วนราชการควรมีการทบทวนว่าแบบบรรยายลักษณะงานที่ได้จัดทำ ดังกล่าวเนี้ยคงมีภารกิจงานเหมือนเดิมหรือเปลี่ยนแปลงไปมากน้อยเพียงใด การลงวันที่จะทำให้ ส่วนราชการมีความชัดเจนในการดำเนินการดังกล่าว อย่างไรก็ได้การลงชื่อผู้ตรวจสอบและวันที่ ที่ได้จัดทำนั้นให้ลงหลังจากที่ได้ทำการยืนยันและเสนอ อ.ก.พ. กรมแล้ว

เมื่อดำเนินการจัดทำแบบบรรยายลักษณะงานใน 1 ตำแหน่งงานเสร็จตามแบบฟอร์มนี้ ให้ผู้วิเคราะห์งานดำเนินการจัดทำแบบบรรยายลักษณะงานด้วยรูปแบบนี้กับทุกๆ ตำแหน่งในครบทุกตำแหน่งที่กำหนดไว้ในตารางสรุปผลจำนวนงานที่ต้องดำเนินการเขียนแบบบรรยายลักษณะงาน ทั้งหมดของส่วนราชการ

โดยสรุป ในบทนี้จะนำเสนองานวิเคราะห์เพื่อจัดทำแบบบรรยายลักษณะงาน โดยกำหนดให้มี การกรอกเนื้อหาการวิเคราะห์อย่างน้อย 6 ส่วนคือ 1) รายละเอียดทั่วไปของงาน 2) หน้าที่ ความรับผิดชอบโดยสรุป 3) หน้าที่ความรับผิดชอบที่ทำอยู่ในปัจจุบัน (รวมถึงที่จะต้องทำในอนาคตด้วย) 4) คุณสมบัติที่จำเป็นในงาน 5) ความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะที่จำเป็น ในงาน และ 6) การลงนามยืนยัน อย่างไรก็ได้ส่วนราชการอาจพิจารณาเพิ่มเติมรายละเอียดอื่นๆ เช่น ความท้าทายในงาน (Job Challenge) ลักษณะความสัมพันธ์ของงาน (Work Relationship) หรือโครงสร้างองค์กร (Organization Chart) ฯลฯ ตามความเหมาะสมสมกับได้ ก่อนจะนำไปจัดล้มนา เพื่อตรวจสอบและยืนยันอีกครั้งโดยผู้บังคับบัญชาของผู้ทรงตำแหน่งต่อไปตามกระบวนการ ในบทต่อไป

การยืนยันแบบบรรยายลักษณะงานใหม่

เมื่อจัดทำแบบบรรยายลักษณะงานของแต่ละตำแหน่งงานเรียบร้อยแล้ว จะต้องดำเนินการยืนยันแบบบรรยายลักษณะงานโดยหัวหน้างานของผู้ดำรงตำแหน่งงาน โดยหน่วยงานการเจ้าหน้าที่หรืองานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลนำเสนอบนแบบบรรยายลักษณะงานของแต่ละตำแหน่งที่ได้จัดทำเรียบร้อยแล้วให้ผู้บริหารส่วนราชการซึ่งประกอบด้วยผู้อำนวยการกอง/สำนักทั้งหมดเพื่อยืนยันหรือปรับแก้ก่อนนำไปใช้จริง

ประเด็นในการพิจารณาว่าแบบบรรยายลักษณะงานใช้ได้หรือไม่นั้นมีกระบวนการตรวจสอบดังต่อไปนี้

- แบบบรรยายลักษณะงานที่เขียนขึ้นนั้นมีเนื้อหาสาระและหน้าที่ความรับผิดชอบหลักในงานครบถ้วนสมบูรณ์หรือไม่ เกินหรือขาดภารกิจใดไปบ้าง
- แบบบรรยายลักษณะงานที่เขียนขึ้นสะท้อนงานในปัจจุบันและงานในอนาคตของงานในกำกับดูแลของท่านในฐานะผู้บริหารหน่วยงานหรือตำแหน่งงานนั้นหรือไม่
- แบบบรรยายลักษณะงานที่เขียนขึ้นเป็นข้อมูลเฉพาะตัวงานไม่ได้ใช้คัพท์เฉพาะหรือไม่ใช่ตัวผู้ปฏิบัติงานใช่หรือไม่
- แบบบรรยายลักษณะงานที่เขียนขึ้นนั้นมีความกระชับและมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์หรือผลงานหรือไม่
- เนื้อหาตลอดการบรรยายลักษณะงานมีความสอดคล้องกันหรือไม่
- ลักษณะงานที่เขียนขึ้นมีความสอดคล้องกับเนื้อหาคำบรรยายลักษณะงานของงานอื่นๆ ที่มีความเกี่ยวข้องกันกับงานที่นำมารวเคราะห์หรือไม่

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

แบบสอบถามความคิดเห็นเรื่องแบบบรรยายลักษณะงาน

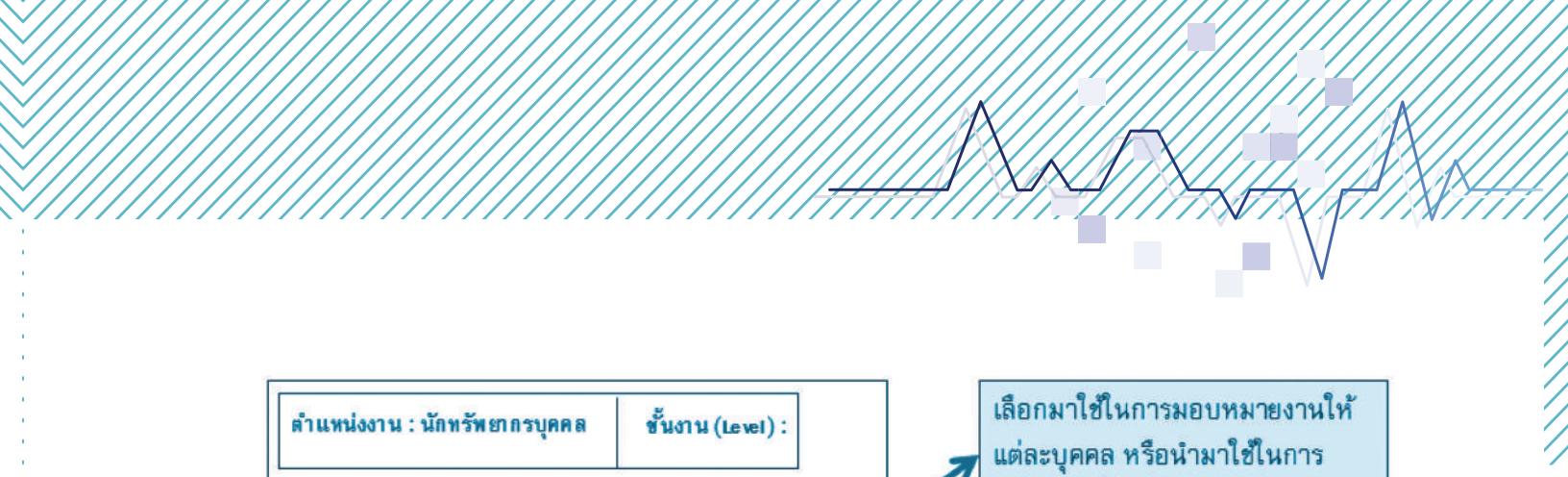
ชื่อสายงาน _____ ส่วนราชการ _____

ลำดับ ที่	ชื่อสายงาน	ระดับที่ ต้องการแก้ไข	รายละเอียดที่ต้องการ แก้ไข	คำอธิบายเพิ่มเติม
1	นักทรัพยากร บุคคล	ชำนาญการ	<ul style="list-style-type: none"> ข้อ 3 เป็นสีน้ำเงิน วิเคราะห์และจัดทำ แผนพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ ลดข้อ 5 เพิ่มหน้าที่ความ รับผิดชอบ คือวางแผน และให้คำปรึกษาแก่ พนักงานราชการ ลูกจ้างประจำและลูกจ้าง ชั่วคราวในเรื่องการ บริหารงานบุคคล เพื่อให้ ความรู้ความเข้าใจอย่าง ถูกต้องและชัดเจน 	เป็นหน้าที่ความ รับผิดชอบของงาน

หลังจากนี้ให้นำมาดำเนินการหรือข้อเสนอแนะต่างๆ จากผู้อำนวยการกอง/สำนักไปปรับแก้
เพื่อให้ได้แบบบรรยายลักษณะงานฉบับสมบูรณ์ เพื่อนำเสนอ อ.ก.พ. กรมให้วารบทราบและนำไปใช้
ประกอบการซื้อมายังระบบบริหารทรัพยากรบุคคลอื่นๆ ของส่วนราชการต่อไป

การนำไปใช้

เนื่องจากการเขียนหน้าที่ความรับผิดชอบหลักเป็นการเขียนรวมงานที่คล้ายคลึงกันโดย
คำนึงถึงบทบาทเป็นสำคัญ ดังนั้นจึงมีหน้างานหลากหลายกว่าหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละ
บุคคล ดังนั้น ในการนำไปใช้ผู้บังคับบัญชาสามารถเลือกเพียงบางส่วนของหน้าที่ความรับผิดชอบ
หลักไปมอบหมายงานในแต่ละบุคคล นอกจากนั้นเนื่องจากหน้าที่ความรับผิดชอบหลักเขียนโดย
เน้นผลลัพธ์ที่เป็นหลัก จึงทำให้ผู้ใช้สามารถกำหนดผลงานของงานต่างๆ ที่มอบหมายไปได้



ตำแหน่งงาน : นักทรัพยากรบุคคล	ชั้นงาน (Level) :	
<p>1. หน้าที่รับผิดชอบหลัก</p> <p>ค้าปลีกธุรกิจ</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. หน้าที่รับผิดชอบหลัก ก. 2. หน้าที่รับผิดชอบหลัก ข. <p>ค้าปลีกแม่</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. หน้าที่รับผิดชอบหลัก ก. 2. หน้าที่รับผิดชอบหลัก ข. <p>ค้านการประปาส่วนรวม</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. หน้าที่รับผิดชอบหลัก ก. 2. หน้าที่รับผิดชอบหลัก ข. <p>ค้านการบริการ</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. หน้าที่รับผิดชอบหลัก ช. 2. หน้าที่รับผิดชอบหลัก ช. <p>2. ความรู้ ทักษะและสkill รอง</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. ความรู้ ช. 2. ทักษะ ช. 		<p>เลือกมาใช้ในการมอบหมายงานให้แต่ละบุคคล หรือนำมาใช้ในการกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล</p>

เช่นเดียวกันในการกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะนั้นอาจมีการเลือกเฉพาะบางตัวหรือให้นักหักที่ไม่เท่ากันในแต่ละความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะก็ได้ในกรณีที่มีการนำผลมาใช้ในการประเมินหรือการพัฒนาตามภารกิจและยุทธศาสตร์

โดยสรุป ในบทนี้จะแสดงกระบวนการสุดท้ายของการเขียนแบบบรรยายลักษณะงานและการนำไปใช้ของส่วนราชการ

ภาคผนวก

แบบฟอร์มในการเขียนแบบบรรยายลักษณะงาน

แบบ **ROLE PROFILE**

ROLE PROFILE

แบบฟอร์มในการเขียนแบบบรรยายลักษณะงานแบบ

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) ชื่อต้าน

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

2) ชื่อต้าน

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

3) ชื่อต้าน

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

4) ชื่อตัวน

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

ส่วนที่ 4 คุณสมบัติที่จำเป็นในงาน

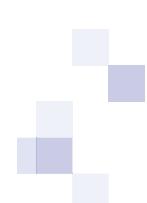
4.1 วุฒิการศึกษา / ระดับของการศึกษา / สาขาวิชา
.....
.....
.....

4.2 ใบอนุญาตวิชาชีพ/ ใบรับรอง
.....
.....
.....

4.3 ประสบการณ์ที่จำเป็นในงาน
.....
.....
.....

ส่วนที่ 5 ความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นในงาน

ความรู้ความสามารถที่จำเป็นในงาน

- | | |
|---------|-----------------------|
| 1 | ระดับที่ต้องการ |
| 2 | ระดับที่ต้องการ |
| 3 | ระดับที่ต้องการ |
| 4 | ระดับที่ต้องการ |
| 5 | 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