



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ สำนักบริหารกลาง กลุ่มงานบุคคล โทร. ๐ ๒๒๗๑ ๖๐๐๐ ต่อ ๖๔๐๔

ที่ ทส ๐๖๐๑.๒ / ๑๕๕๔

วันที่ ๒๒ พฤษภาคม ๒๕๖๐

เรื่อง ขอส่งสำเนาหนังสือ

เรียน รองอธิบดี หัวหน้าผู้ตรวจราชการกรม

ผู้อำนวยการสำนัก/ศูนย์/กอง ผู้อำนวยการสำนักงานทรัพยากรน้ำภาค ๑ - ๑๑

ผู้อำนวยการกลุ่ม และผู้อำนวยการกลุ่มงานในสำนักบริหารกลาง

สำนักบริหารกลาง ขอส่งสำเนาหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร ๑๐๐๘.๓.๑/๔๓ ลงวันที่ ๒๙ มีนาคม ๒๕๖๐ เรื่อง คู่มือประเมินค่างานตามหลักเกณฑ์และเงื่อนไขการกำหนดตำแหน่ง (ฉบับปรับปรุง) โดยสามารถดูรายละเอียดได้ที่เว็บไซต์ กรมทรัพยากรน้ำ www.dwr.go.th หัวข้อ “ประชาสัมพันธ์”

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ

(นางสุนทรี มิ่งประยูร)

ผู้อำนวยการสำนักบริหารกลาง



คู่มือประเมินค่างาน

ตามหลักเกณฑ์และเงื่อนไขการกำหนดตำแหน่ง

(ฉบับปรับปรุง)



สำนักพัฒนาระบบงานตำแหน่งและค่าตอบแทน

สำนักงาน ก.พ.

คำนำ

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 มาตรา 47 ได้กำหนดให้อ.ก.พ. กระทรวงมีอำนาจในการพิจารณากำหนดตำแหน่งภายใต้หลักเกณฑ์และเงื่อนไขที่ ก.พ. กำหนดตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1008/ว 2 ลงวันที่ 19 กุมภาพันธ์ 2558 ทั้งนี้ การกำหนดตำแหน่งในระดับสูงนั้น ก.พ. ได้กำหนดให้มีคณะกรรมการการกำหนดตำแหน่งระดับสูงของกระทรวงทำหน้าที่พิจารณาเสนอแนะต่อ อ.ก.พ. กระทรวง เกี่ยวกับการกำหนดตำแหน่งและการประเมินคุณภาพงานของตำแหน่งประเภทอำนวยการ ระดับสูง และประเภทวิชาการ ระดับเชี่ยวชาญและระดับทรงคุณวุฒิ ตามหลักเกณฑ์การประเมินค่างานที่ ก.พ. กำหนดในเอกสารแนบ 4 (โปรแกรมประเมินค่างาน)

คู่มือนี้ สำนักงาน ก.พ. จัดทำขึ้นเพื่อเป็นเครื่องมือช่วยผู้ประเมินในการพิจารณาเลือกข้อคำตอบของ 20 ข้อคำถาม ใน “โปรแกรมประเมินค่างาน” สำหรับกรณีการพิจารณากำหนดตำแหน่งประเภทอำนวยการ ระดับสูง และประเภทวิชาการ ระดับเชี่ยวชาญและระดับทรงคุณวุฒิ ซึ่งในครั้งนี้เป็น การปรับปรุงมาจากคู่มือฉบับเดิม โดยปรับปรุงคำอธิบายแต่ละข้อคำถาม - ข้อคำตอบให้มีความชัดเจนยิ่งขึ้น รวมทั้งมีตัวอย่างการให้เหตุผลในการเลือกข้อคำตอบประกอบการใช้งานด้วย

สำนักงาน ก.พ. ขอขอบคุณทุกท่านที่มีส่วนในการปรับปรุงคู่มือประเมินค่างานฉบับปรับปรุงนี้ และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าคู่มือประเมินค่างานนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องและจะช่วยให้การพิจารณากำหนดตำแหน่งในส่วนราชการต่าง ๆ เป็นไปอย่างถูกต้องมีมาตรฐานต่อไป

สำนักพัฒนาระบบบำนาญตำแหน่งและค่าตอบแทน

สำนักงาน ก.พ.

สารบัญ

	หน้า
การประเมินค่างาน (Job Evaluation)	
1. ความหมาย	1
2. การจำแนกค่างานตามระดับตำแหน่งและค่าตอบแทน	1
3. เทคนิคและวิธีการประเมินค่างาน	5
4. ขั้นตอนการประเมินค่างานสำหรับตำแหน่งระดับสูง	6
5. วิธีการประเมินค่างานของตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ	8
6. การประเมินค่างานด้วยข้อคำถาม	10
7. ข้อเสนอแนะในการประเมินค่างาน	12
คำอธิบายข้อคำถาม ข้อคำตอบ	15
ตัวอย่างการตอบข้อคำถาม	65

การประเมินค่างาน (Job Evaluation)

1. ความหมาย

การประเมินค่างาน (Job Evaluation) เป็นเทคนิคหรือวิธีการที่ใช้ในการกำหนดระดับตำแหน่งและอัตราค่าตอบแทนสำหรับผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งงานต่าง ๆ ในองค์กร จึงเป็นกระบวนการตีค่าของตำแหน่งงานนั้น ๆ เพื่อกำหนดระดับตำแหน่งได้อย่างสมเหตุสมผลและเป็นธรรม ซึ่งในราชการพลเรือนวิธีการประเมินค่างานเป็นลักษณะการเปรียบเทียบความสำคัญ ความยาก และคุณภาพของงานในความรับผิดชอบของตำแหน่งงานต่าง ๆ ตามระดับมาตรฐานกลางของตำแหน่งงานในราชการ เพื่อประโยชน์สำหรับการจ่ายค่าตอบแทนของตำแหน่งต่าง ๆ ที่เป็นระบบ เหมาะสม เป็นธรรม ตามหลักการ “งานเท่ากัน จ่ายให้เท่ากัน” หรือ “Equal Pay for work of Equal Value”

ในทางปฏิบัติของการจำแนกตำแหน่งตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 จะพิจารณาค่าของงานตามลักษณะหน้าที่ความรับผิดชอบ คุณภาพและความยุ่งยากของงาน โดยประมาณการเป็นช่วงค่าคะแนนไว้เป็นมาตรฐานกลางของระดับตำแหน่งในแต่ละประเภทตำแหน่ง

สำหรับการจะกำหนดตำแหน่งในส่วนราชการใด ให้มีตำแหน่งประเภทใด ระดับใดนั้น หลักเกณฑ์และวิธีการกำหนดตำแหน่งที่ ก.พ. กำหนด จะให้มีการประเมินคุณภาพของงานเทียบกับมาตรฐานกลางระดับตำแหน่งในแต่ละประเภทตำแหน่งนั้นด้วย โดยผู้ประเมินค่างานจะนำงานของตำแหน่งที่จะประเมินนั้นมาวิเคราะห์ลักษณะหน้าที่ความรับผิดชอบ คุณภาพและความยุ่งยากของงานที่เป็นอยู่ปัจจุบัน เทียบตามองค์ประกอบหรือปัจจัยที่สามารถบ่งชี้คุณภาพและความยุ่งยากของงาน ตามที่ ก.พ. กำหนดว่าจะกำหนดคุณภาพและความยุ่งยากของงานอยู่ในระดับใด ก็จะกำหนดตำแหน่งได้ในระดับนั้น ทั้งนี้ จะทำให้ส่วนราชการมีการจ่ายค่าตอบแทนได้ตามงานที่มีขนาดของงานที่เทียบเคียงกันระหว่างส่วนราชการได้อย่างเป็นธรรม

2. การจำแนกค่างานตามระดับตำแหน่งและค่าตอบแทน

ระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 นำแนวคิดของ Broadbanding มาปรับใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของภาคราชการพลเรือนไทย โดยกฎ ก.พ. ว่าด้วยหลักเกณฑ์การจัดประเภทตำแหน่งและระดับตำแหน่ง พ.ศ. 2551 ตามมาตรา 46 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ได้กำหนดลักษณะของงานและคุณภาพ ความยุ่งยากของงานในระดับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญของแต่ละประเภทตำแหน่งเพื่อใช้เป็น

บรรทัดฐานเทียบเคียงการกำหนดตำแหน่งในส่วนราชการ และการจัดทำบัญชีเงินเดือนข้าราชการพลเรือนสามัญแยกตามประเภทตำแหน่งและระดับตำแหน่งไว้ด้วยตามค่าของงาน¹ ดังต่อไปนี้

2.1 ตำแหน่งประเภทบริหาร เป็นตำแหน่งที่มีอำนาจและหน้าที่ในการบริหารงานในฐานะที่เป็นหัวหน้าส่วนราชการและรองหัวหน้าส่วนราชการระดับกระทรวงหรือกรม ตำแหน่งที่มีฐานะเป็นผู้ปฏิบัติงานตรวจและแนะนำการปฏิบัติราชการของส่วนราชการระดับกระทรวง และตำแหน่งหัวหน้าส่วนราชการหรือรองหัวหน้าส่วนราชการซึ่งไม่มีฐานะเป็นกรมแต่มีผู้บังคับบัญชาเป็นอธิบดี หรือตำแหน่งที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเป็นอธิบดี หรือตำแหน่งอื่นที่ ก.พ. กำหนดเป็นตำแหน่งประเภทบริหาร จำแนกเป็น 2 ระดับ ได้แก่ ระดับสูง และระดับต้น

ตำแหน่งประเภทบริหาร	อัตราเงินเดือนขั้นต่ำ-ขั้นสูง (บาท)
ระดับสูง	56,380 - 76,800
ระดับต้น	51,140 - 74,320

ค่างานของตำแหน่งประเภทบริหารมีค่างานที่สูงมากอยู่แล้ว การกำหนดระดับตำแหน่งจะเป็นตำแหน่งระดับใดจะขึ้นอยู่กับโครงสร้างส่วนราชการตามที่กฎหมายกำหนด เช่น ตำแหน่งปลัดกระทรวงและรองปลัดกระทรวงทุกกระทรวง ตำแหน่งอธิบดีทุกกรม และตำแหน่งผู้ว่าราชการจังหวัดทุกจังหวัด จะกำหนดให้เป็นตำแหน่งบริหาร ระดับสูง ได้ทุกตำแหน่ง ส่วนตำแหน่งรองอธิบดี ทุกกรม และตำแหน่งรองผู้ว่าราชการจังหวัดทุกจังหวัด กำหนดเป็นตำแหน่งประเภทบริหาร ระดับต้น

2.2 ตำแหน่งประเภทอำนวยการ เป็นตำแหน่งที่มีอำนาจและหน้าที่ในการบริหารงานในฐานะหัวหน้าส่วนราชการที่ต่ำกว่าระดับกรม ซึ่งมีการแบ่งส่วนราชการตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน หรือตำแหน่งอื่นที่มีลักษณะเป็นตำแหน่งประเภทอำนวยการ ซึ่งมีหน้าที่ความรับผิดชอบและคุณภาพของงานสูงมากหรือสูงมากเป็นพิเศษที่ ก.พ. กำหนดให้เป็นตำแหน่งประเภทอำนวยการ จำแนกเป็น 2 ระดับ ได้แก่ ระดับสูง และระดับต้น

ตำแหน่งประเภทอำนวยการ	อัตราเงินเดือนขั้นต่ำ-ขั้นสูง (บาท)
ระดับสูง	32,850 - 70,360
ระดับต้น	26,660 - 59,500

¹ บัญชีเงินเดือนขั้นต่ำขั้นสูงของข้าราชการพลเรือนสามัญท้ายพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2558

การกำหนดระดับตำแหน่งของตำแหน่งประเภทอำนวยการ เป็นการกำหนดตำแหน่งโดยพิจารณาตามโครงสร้างแบ่งส่วนราชการและการประเมินค่างานไปพร้อมกัน เนื่องจากเป็นตำแหน่งหัวหน้าส่วนราชการต่ำกว่ากรม 1 ระดับ ขนาดงานมีคุณภาพของงานที่สามารถแบ่งได้เป็น 2 ระดับ หรือกล่าวได้ว่าการจะกำหนดเป็นตำแหน่งประเภทอำนวยการ ระดับสูง ต้องมีการประเมินค่างานตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ. กำหนด ว่ามีขนาดหน้าที่ความรับผิดชอบและคุณภาพของงานสูงมากเป็นพิเศษ ก็ให้กำหนดตำแหน่งเป็นระดับสูงได้

2.3 ตำแหน่งประเภทวิชาการ เป็นตำแหน่งในฐานะผู้ปฏิบัติงานที่ใช้ความรู้ในทางวิชาการ ซึ่ง ก.พ. กำหนดว่าต้องใช้ผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเพื่อปฏิบัติงานในหน้าที่ของตำแหน่งนั้น โดยมีการจำแนกตามลักษณะหน้าที่ความรับผิดชอบและคุณภาพของงานเป็นหลัก จำแนกเป็น 5 ระดับ ได้แก่ ระดับทรงคุณวุฒิ ระดับเชี่ยวชาญ ระดับชำนาญการพิเศษ ระดับชำนาญการ และระดับปฏิบัติการ

ตำแหน่งประเภทวิชาการ	อัตราเงินเดือนขั้นต่ำ-ขั้นสูง (บาท)
ระดับทรงคุณวุฒิ	43,810 - 76,800
ระดับเชี่ยวชาญ	31,400 - 69,040
ระดับชำนาญการพิเศษ	22,140 - 58,390
ระดับชำนาญการ	15,050 - 43,600
ระดับปฏิบัติการ	8,340 - 26,900

ตำแหน่งประเภทวิชาการตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือนนี้ จะมีใช้ตำแหน่งทางวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา ลักษณะงานของข้าราชการพลเรือนในตำแหน่งประเภทนี้ จึงเป็นลักษณะของผู้ที่ต้องปฏิบัติงานโดยอาศัยความรู้มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน หรือในลักษณะ Knowledge Workers เช่น สายงานนิติกร ตำแหน่งนิติกรปฏิบัติการ ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการช่วยจัดทำร่างแก้คำฟ้อง จึงต้องมีความรู้ทางด้านกฎหมายในระดับปริญญา เพื่อนำมาใช้ในการจัดทำร่างแก้คำฟ้องนั้น เป็นต้น

ตำแหน่งประเภทวิชาการนี้อาจมีลักษณะงานที่ต้องมีการควบคุมบังคับบัญชาด้วย เช่น หัวหน้าฝ่ายทะเบียนที่ดิน ในสำนักงานที่ดินจังหวัด กำหนดตำแหน่งเป็นนักวิชาการที่ดิน ระดับชำนาญการพิเศษ มีหน้าที่ในการกำกับดูแลการดำเนินการให้บริการจดทะเบียนสิทธิและนิติกรรมแก่ประชาชนผู้มารับบริการ ลักษณะงานจำเป็นต้องใช้ความรู้ทางด้านกฎหมายที่ดินมาประกอบในการพิจารณาอนุมัติอนุญาตตามเรื่องที่เจ้าหน้าที่ขึ้นต้นเสนอมา รวมทั้งต้องมีความรับผิดชอบในการให้บริการจดทะเบียนสิทธิและนิติกรรมแก่ประชาชนด้วย เป็นต้น

ด้วยเหตุนี้ค่างานของตำแหน่งประเภทวิชาการ จะวัดคุณภาพของงานที่ความรับผิดชอบ ในลักษณะของงานนั้น ๆ ว่ารับผิดชอบงานในขอบเขตขนาดไหน บทบาทในการดำเนินการอยู่ในฐานะอะไร และงานนั้นต้องใช้ความรู้ทางด้านวิชาการมาประกอบในการปฏิบัติงานมากน้อยอย่างไร ซึ่งตำแหน่ง ประเภทนี้จัดชั้นงานตามค่าของงานไว้ 5 ระดับ ไว้เป็นมาตรฐานประเมินเทียบเคียงในการกำหนดระดับ ตำแหน่ง ดังนี้

ระดับปฏิบัติการ เป็นตำแหน่งสำหรับผู้ปฏิบัติงานระดับต้นของตำแหน่งประเภทวิชาการนี้

ระดับชำนาญการ เป็นตำแหน่งต้องใช้ความชำนาญงานสูงในงานวิชาการ และต้องมีการตัดสินใจหรือแก้ปัญหาที่ยาก

ระดับชำนาญการพิเศษ เป็นตำแหน่งที่ต้องใช้ความชำนาญงานสูงมากในงานวิชาการ และต้องมีการตัดสินใจหรือแก้ปัญหาที่ยากมาก

ระดับเชี่ยวชาญ เป็นตำแหน่งที่ต้องศึกษาค้นคว้า และสั่งสมความรู้ ให้มีความเชี่ยวชาญ ในทางวิชาการ เผยแพร่ความรู้ในระดับกรม โดยต้องตัดสินใจหรือแก้ปัญหาในทางวิชาการที่ยาก และซับซ้อนมาก และมีผลกระทบในวงกว้าง

ระดับทรงคุณวุฒิ เป็นตำแหน่งที่ต้องศึกษาค้นคว้า และสั่งสมความรู้ ให้มีผลงาน เป็นที่ยอมรับในระดับชาติ เผยแพร่ความรู้ในระดับกระทรวง โดยต้องตัดสินใจหรือแก้ปัญหาในทางวิชาการที่ยาก และซับซ้อนมากเป็นพิเศษ และมีผลกระทบในวงกว้างระดับนโยบายหรือระดับชาติ

2.4 ตำแหน่งประเภททั่วไป เป็นตำแหน่งในฐานะผู้ปฏิบัติงานซึ่งเน้นการใช้ทักษะฝีมือ ในการปฏิบัติงาน โดยมีการจำแนกตามลักษณะหน้าที่ความรับผิดชอบและคุณภาพของงานเป็นหลัก และในกรณีที่เห็นสมควร ก.พ. จะกำหนดว่าตำแหน่งใดต้องใช้ผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญา เพื่อปฏิบัติงานในหน้าที่ของตำแหน่งนั้นก็ได้ และไม่ใช้ตำแหน่งประเภทบริหาร ประเภทอำนวยการ และประเภทวิชาการ จำแนกเป็น 4 ระดับ ได้แก่ ระดับทักษะพิเศษ ระดับอาวุโส ระดับชำนาญงาน และระดับปฏิบัติงาน

ตำแหน่งประเภททั่วไป	อัตราเงินเดือนขั้นต่ำ-ขั้นสูง (บาท)
ระดับทักษะพิเศษ	48,220 - 69,040
ระดับอาวุโส	15,410 - 54,820
ระดับชำนาญงาน	10,190 - 38,750
ระดับปฏิบัติงาน	4,870 - 21,010

ตำแหน่งประเภททั่วไปนี้ เป็นตำแหน่งที่มีลักษณะงานที่ใช้ทักษะฝีมือในการปฏิบัติงาน หรือเป็นตำแหน่งอื่นที่ไม่จัดเป็นตำแหน่ง 3 ประเภทแรก ตำแหน่งนี้มีได้กำหนดให้ผู้ดำรงตำแหน่งต้องมี คุณสมบัติการศึกษาในระดับปริญญา เช่น ตำแหน่งเจ้าพนักงานธุรการปฏิบัติการ เป็นต้น

ค่างานของตำแหน่งประเภททั่วไป จะวัดคุณภาพของงานจากหน้าที่ความรับผิดชอบ ความยุ่งยากของงาน ซึ่งบางตำแหน่งในระดับชำนาญงาน และระดับอาวุโส จะมีลักษณะงานที่ต้องบังคับบัญชาผู้ปฏิบัติงานอยู่ด้วย ตำแหน่งประเภทนี้จัดชั้นงานตามค่าของงานไว้ 4 ระดับ ไว้เป็นมาตรฐานประเมินเทียบเคียงในการกำหนดระดับตำแหน่ง ดังนี้

ระดับปฏิบัติงาน เป็นตำแหน่งผู้ปฏิบัติงานระดับต้นของตำแหน่งประเภทนี้ รับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมาย ภายใต้การกำกับ แนะนำ ตรวจสอบ

ระดับชำนาญงาน เป็นตำแหน่งที่ต้องใช้ความชำนาญงานในการปฏิบัติงาน ต้องตัดสินใจหรือแก้ปัญหาที่ค่อนข้างยาก

ระดับอาวุโส เป็นตำแหน่งที่ต้องใช้ความชำนาญงานค่อนข้างสูง มีความรับผิดชอบที่หลากหลาย ต้องตัดสินใจหรือแก้ปัญหาในงานที่ค่อนข้างยากมาก

ระดับทักษะพิเศษ เป็นตำแหน่งสำหรับผู้ปฏิบัติงานที่มีทักษะพิเศษเฉพาะตัว ใช้ทักษะและความชำนาญเฉพาะตัวสูงมาก และผลงานเป็นที่ประจักษ์ยอมรับในระดับชาติ

3. เทคนิคและวิธีการประเมินค่างาน

เทคนิคและวิธีการประเมินค่างานที่ใช้มีหลายเทคนิค การจัดลำดับงาน (Job Ranking Method) การจับคู่เปรียบเทียบกัน (Paired Comparison Method) การจำแนกงาน (Job Classification Method หรือ Grading Method) การให้คะแนนองค์ประกอบ (Point Rating System) การประเมินองค์ประกอบ (Factor Evaluation System) เป็นต้น ซึ่งแต่ละเทคนิคจะมีข้อดีข้อเสียและความเหมาะสมสำหรับการใช้งานกับบริบทใด และการประเมินค่างานในตำแหน่งหนึ่ง ๆ ก็อาจมีการใช้เทคนิคหลายเทคนิคร่วมกันเพื่อให้เกิดความเป็นธรรมในการจ่ายค่าตอบแทน

สำหรับเทคนิคและวิธีการที่ ก.พ. ใช้ในการดำเนินการประเมินคุณภาพของงานแต่ละตำแหน่ง นั้น จะใช้วิธีการเปรียบเทียบงานกับตำแหน่งที่กำหนดไว้เป็นมาตรฐานก่อน (Job Classification Method หรือ Grading Method) โดยพิจารณาเปรียบเทียบโครงสร้างการบังคับบัญชา เช่น ตำแหน่งผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่ ที่กำหนดไว้ในกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการแล้ว ก็เทียบคุณภาพของงานเท่ากับกองอื่น (Key Job) ที่ได้มีการแบ่งส่วนราชการและการบังคับบัญชามีลักษณะเดียวกันได้ หรือเป็นการเปรียบเทียบคำบรรยายลักษณะงานของตำแหน่งประเภทและระดับต่าง ๆ (Grad Description) ที่กำหนดไว้ในกฎ ก.พ. ว่าด้วยการจัดประเภทตำแหน่งและระดับตำแหน่ง ว่าตำแหน่งประเภทอำนวยการนั้นมีอำนาจและหน้าที่ในการบริหารงานในฐานะหัวหน้าส่วนราชการที่ต่ำกว่าระดับกรม ก็ดูว่ากองการเจ้าหน้าที่นี้เข้าเกณฑ์ดังกล่าวหรือไม่

ในกรณีที่เห็นว่าลักษณะงานอาจจะกำหนดเป็นตำแหน่งประเภทอำนวยการ ระดับสูง ก.พ. ก็กำหนดเกณฑ์ไว้ว่าตำแหน่งผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่นี้จะเป็นตำแหน่งประเภทอำนวยการระดับสูงได้นั้น ให้พิจารณาประเมินงานว่าลักษณะงานปัจจุบันมีความหลากหลายของงานก็ด้าน หรือมีภาระ

การดูแลข้าราชการ ลูกจ้าง พนักงานราชการ มากน้อยเพียงใด ซึ่งลักษณะนี้เป็นเกณฑ์ที่มีการเทียบเคียงกันก่อนว่ามีขนาดของงานที่จะพร้อมนำเข้าพิจารณาในรายละเอียดประเมินค่างานต่อไปได้หรือไม่

เกณฑ์ที่เปรียบเทียบนี้จึงมีความสำคัญยิ่ง เพราะหากไม่มีมาตรวัดหรือเกณฑ์แล้วก็จะไม่สามารถเปรียบเทียบงานในลักษณะต่าง ๆ ได้ และไม่สามารถบอกได้ว่างานใดมีค่าของงานสูงกว่ากัน และด้วยเหตุผลใด อย่างไรก็ดี เพื่อความแน่ใจและให้เป็นมาตรฐานในการประเมินค่างาน ก.พ. ได้มีการกำหนดมาตรวัดหรือเกณฑ์ในการประเมินค่างานแบบ CSC Guide Charts ในลักษณะการเปรียบเทียบองค์ประกอบการประเมิน 3 ด้าน และมีการให้ค่าคะแนนเป็น CSC Point ซึ่งนับว่า **เป็นเทคนิคการประเมินค่างานแบบการให้คะแนนองค์ประกอบ หรือ Point Rating System** นั้นเอง ซึ่งรายละเอียดจะปรากฏในส่วนใหญ่ของคู่มือเล่มนี้

4. ขั้นตอนการประเมินค่างานสำหรับตำแหน่งระดับสูง

หลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ. กำหนดไว้ในหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1008/ว 2 ลงวันที่ 19 กุมภาพันธ์ 2558 นั้น โดยเฉพาะการกำหนดตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับเชี่ยวชาญและระดับทรงคุณวุฒิ และตำแหน่งประเภทอำนวยการ ระดับสูง ก.พ. ให้มีการวิเคราะห์และการประเมินค่างานเพื่อเสนอคณะกรรมการการกำหนดตำแหน่งระดับสูง เพื่อให้ความเห็นชอบตามข้อคำตอบในโปรแกรมประเมินค่างานที่ ก.พ. กำหนด โดยมีกระบวนการขั้นตอนและกลไกประเมินค่างาน ดังต่อไปนี้

4.1 ขั้นตอนการวิเคราะห์งาน (Job Analysis) เป็นการศึกษาภารกิจ ทิศทาง ลักษณะงาน ขอบเขต และหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่ง เพื่อเก็บข้อมูลเกี่ยวกับคุณภาพและความยุ่งยากของงานนั้น ๆ รายละเอียดส่วนนี้จะมีการบันทึกไว้ในบันทึกวิเคราะห์ของเจ้าหน้าที่ เพื่อให้คณะกรรมการการกำหนดตำแหน่งระดับสูงพิจารณาประเมิน ซึ่งมีรายละเอียดขั้นตอนดังต่อไปนี้

1) วิเคราะห์โครงสร้าง ภารกิจ ความสัมพันธ์กับตำแหน่ง เป็นการรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ถึง **เหตุผลความจำเป็นของการมีตำแหน่งนั้น** โดยอาจแสดงความเชื่อมโยงกับนโยบาย รัฐบาล แผนบริหารราชการแผ่นดิน แผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ กรอบของกฎหมาย แผนงาน/โครงการ/งบประมาณ เป็นต้น โดยอาจแสดงให้เห็นถึงโครงสร้างการจัดส่วนราชการภายใน สายการบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ในแนวนอนและแนวตั้งของตำแหน่งในโครงสร้างของหน่วยงานนั้น ๆ

2) วิเคราะห์ลักษณะงาน หน้าที่ความรับผิดชอบ เป็นการวิเคราะห์ถึงกระบวนการขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติงาน ลักษณะงานที่ปฏิบัติ (Nature of work) เพื่อจะได้พิจารณากำหนดสายงานและคุณสมบัติผู้ที่จะแต่งตั้งให้มาดำรงตำแหน่งได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งกระบวนการทำงานดังกล่าวสมควรมีการปรับบทบาทภารกิจของหน่วยงานหรือปรับปรุงขั้นตอนและวิธีการทำงานให้เหมาะสมหรือไม่ เพียงใด ซึ่งอาจเป็นสาเหตุของการออกแบบกระบวนการทำงานใหม่ เพิ่มขนาดความรับผิดชอบ (Job Enlargement) การเพิ่มคุณค่างาน (Job Enrichment) ของตำแหน่ง ซึ่งในแบบประเมินค่างานที่ ก.พ.

กำหนดจะมีการให้วิเคราะห์หน้าที่ความรับผิดชอบที่เปลี่ยนแปลงไป เมื่อจะมีการปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งให้เป็นระดับสูงขึ้น

3) การวิเคราะห์คุณภาพและความยุ่งยากซับซ้อนของงาน เป็นวิเคราะห์ถึงระดับความรับผิดชอบ ระดับการตัดสินใจ ระดับของผลกระทบ และระดับของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น ในงาน การวิเคราะห์ในส่วนนี้อาจจะพิจารณาผลผลิตหรือผลลัพธ์ของการทำงาน การใช้ความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ที่ตำแหน่งนั้นต้องการ ขั้นตอนหรือวิธีปฏิบัติที่ยุ่งยากหรือเทคนิควิธีการที่ซับซ้อน มีการใช้ความคิดริเริ่มที่ต้องการในงานมากน้อยเพียงใด และหากเทียบกับหน่วยงานหรือองค์กรอื่น มีความเหมือนกันหรือแตกต่างกันอย่างไร ทั้งนี้ ต้องเป็นการพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานจริงในปัจจุบัน

4) การพิจารณาตามหลักเกณฑ์และเงื่อนไขที่ ก.พ.กำหนด มีการประเมินเทียบเคียงกับตำแหน่งหลักหรือ Key Job กรณีที่กำหนดเป็นหัวหน้าหน่วยงานที่มีการเทียบกับการจัดส่วนราชการ เป็นกองไว้ในกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการ หรือกรณีเป็นตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญ ต้องพิจารณาประเมินค่างานว่าลักษณะงานดังกล่าวต้องการผู้สั่งสมความรู้อะไร ให้มีความเชี่ยวชาญในทางวิชาการอะไร มีความจำเป็นต้องต้องเผยแพร่ความรู้ในระดับกรมหรือไม่ ต้องตัดสินใจหรือแก้ปัญหาในทางวิชาการที่ยากและซับซ้อนมากอย่างไร และการปฏิบัติงานมีผลกระทบในวงกว้างขนาดไหน เป็นการพิจารณาตามเงื่อนไขที่ ก.พ. กำหนดไว้ในหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1008/ว 2 ลงวันที่ 19 กุมภาพันธ์ 2558 ซึ่งจำเป็นต้องเข้ากับลักษณะที่กำหนด ตัวอย่างเช่น ตำแหน่งหัวหน้าส่วนราชการที่ต่ำกว่าระดับกรม ในภารกิจงานด้านบริหารงานคลังหรือกองคลัง จะกำหนดว่าต้องเป็นส่วนราชการที่มีฐานะเป็นกองหรือเทียบกองตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน ที่ปรากฏไว้ในกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการ มีภารกิจหลัก 4 ด้าน ได้แก่ การเงิน การบัญชี การงบประมาณ และการพัสดุ ฯลฯ ซึ่งการพิจารณาต้องมีการวิเคราะห์ให้เห็นว่าได้เข้าเงื่อนไขที่กำหนดไว้ด้วย

อนึ่ง ในทางปฏิบัติสำหรับการประชุมพิจารณากำหนดตำแหน่งของคณะกรรมการการกำหนดตำแหน่งระดับสูง จะมีการพิจารณาหารือในขั้นตอน 4.1 นี้ก่อน ว่ามีความเป็นไปได้หรือไม่ ที่จะกำหนดตำแหน่งหรือปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งนี้หรือไม่อย่างไร แล้วจึงจะมีการประเมินค่างานตามข้อ 4.2 ซึ่งในบางกรณีคณะกรรมการอาจให้ผู้รับผิดชอบ หรือผู้เชี่ยวชาญ หรือผู้ที่เกี่ยวข้อง เข้ามาชี้แจงหรือให้ข้อมูลเพิ่มเติมประกอบการพิจารณาของคณะกรรมการต่อไปก็ได้

4.2 พิจารณาประเมินค่างาน เป็นการวิเคราะห์ประเมินคุณภาพของงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งหนึ่ง ๆ เทียบกับเกณฑ์ในการประเมินค่างานแบบ CSC Guide Charts โดยให้พิจารณาองค์ประกอบของงานที่ละองค์ประกอบ ว่างานของตำแหน่งนั้นมีคุณภาพความยุ่งยากของงานตรงกับเกณฑ์การวัดในองค์ประกอบแต่ละองค์ประกอบว่าอยู่ในระดับใด ซึ่งการกำหนดระดับตำแหน่งด้วยวิธีการประเมินคุณภาพของงานโดยใช้แบบ CSC Guide Charts นี้เป็นวิธีที่มีความยุ่งยากซับซ้อนค่อนข้างมาก ก.พ. จึงกำหนดเป็นโปรแกรมประเมินค่างาน และให้มีการพิจารณาประเมินแบบ 20 ข้อคำถาม แล้วโปรแกรมจะประมวลผลตามองค์ประกอบที่ ก.พ. ได้กำหนดไว้แล้ว และรายงานผลว่าผ่านหรือไม่ผ่านการประเมินค่างาน ว่าได้ตามระดับตำแหน่งที่จะกำหนดหรือไม่

4.3 กลไกการประเมินผลงาน เพื่อเป็นเครื่องมือเป็นธรรม มีมาตรฐาน และมีความเชื่อมั่น ในการประเมินผลงาน ในส่วนราชการต่าง ๆ หลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ. กำหนด ได้กำหนดให้แต่ละ กระทรวงมีการแต่งตั้งคณะกรรมการการกำหนดตำแหน่งระดับสูง เพื่อเป็นคณะผู้ประเมินชั้นประกอบ ไปด้วยผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์ในการประเมินผลงาน มาพิจารณาประเมินคุณภาพงานเพื่อประกอบการ พิจารณากำหนดตำแหน่งของ อ.ก.พ. กระทรวงต่อไป ทั้งนี้ เป็นหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ในฐานะฝ่าย เลขานุการของคณะกรรมการฯ ที่จะต้องมีการวิเคราะห์ประเมินผลงานเบื้องต้น แล้วนำเสนอในที่ประชุม ของคณะกรรมการดังกล่าวเพื่อให้ความเห็นชอบการประเมินในคณะผู้ประเมินในระบบประเมินผลงาน

4.4 ผู้ประเมิน

1) ผู้ประเมินเบื้องต้น ได้แก่ ฝ่ายเลขานุการในคณะกรรมการการกำหนดตำแหน่ง ระดับสูง ซึ่งประกอบด้วย หัวหน้าหน่วยงานการเจ้าหน้าที่ของสำนักงานปลัดกระทรวง เป็นเลขานุการ ผู้แทนสำนักงาน ก.พ. และหน่วยงานการเจ้าหน้าที่ของส่วนราชการเจ้าของเรื่อง เป็นผู้ช่วยเลขานุการ โดยนักทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการผู้ที่ได้รับมอบหมายจากส่วนราชการให้เป็นเจ้าของเรื่องจะจัดทำ บันทึกการวิเคราะห์และประเมินผลงานเบื้องต้น พร้อมด้วยเหตุผลในการประเมินแต่ละข้อคำถาม และนำเสนอในที่ประชุมคณะกรรมการการกำหนดตำแหน่งระดับสูง

2) คณะกรรมการการกำหนดตำแหน่งระดับสูงของกระทรวง พิจารณาจาก การวิเคราะห์และการประเมินผลงานของฝ่ายเลขานุการที่เสนอมา ทั้งนี้การเลือกข้อคำตอบเป็นการใช้ ดุลยพินิจของคณะกรรมการ การพิจารณาเลือกข้อคำตอบของคณะกรรมการการกำหนดตำแหน่งระดับสูง ถือเป็นที่สุด

5. วิธีการประเมินผลงานของตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ

สำนักงาน ก.พ. ได้พัฒนารูปแบบเทคนิคการประเมินผลงานแบบ Civil Service Commission (CSC Guide Charts) ขึ้นมา เป็นวิธีการประเมินผลงานเพื่อใช้สำหรับการกำหนดระดับ ตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญให้สอดคล้องตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 โดยมีแนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับตำแหน่งว่าทุกตำแหน่งงานจะมีองค์ประกอบสำคัญพื้นฐานที่แสดงถึงขนาด หน้าที่ความรับผิดชอบ คุณภาพและความยุ่งยากของงาน 3 ด้าน ซึ่งประกอบด้วย

5.1 ด้านความรู้และทักษะที่จำเป็นในงาน (Know - How) หมายถึง ระดับและขอบเขต ของความรอบรู้ ความชำนาญงาน และทักษะที่พัฒนาขึ้นมาจากประสบการณ์การทำงานและการฝึกฝน ซึ่งผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นต้องมีเป็นพื้นฐาน เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ของตำแหน่งนั้นได้ อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยดังนี้

- ความรู้และความชำนาญ (Technical Know How)
- การบริหารจัดการ (Management Breadth)
- การสื่อสารและปฏิสัมพันธ์ (Human Relationship Skills)

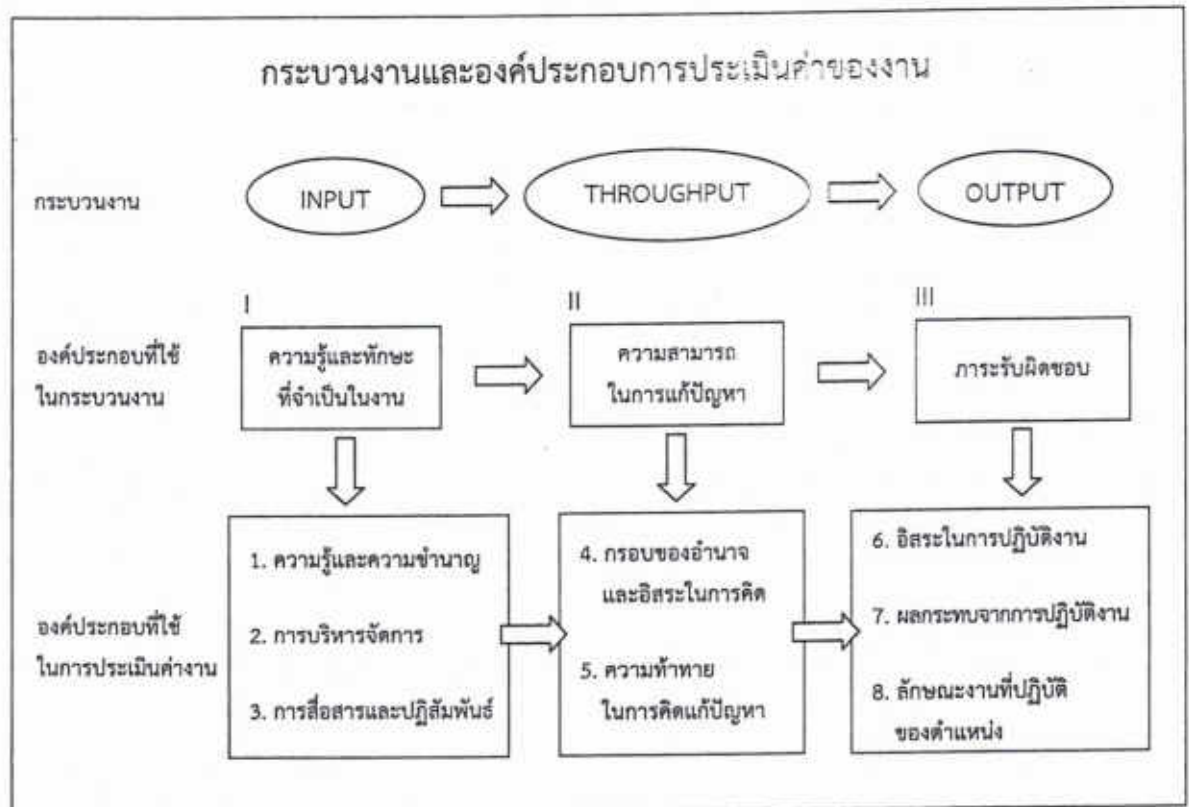
5.2 ด้านความสามารถในการแก้ปัญหา (Problem Solving) หมายถึง ระดับและขอบเขตของการใช้ความคิดและการตัดสินใจ ซึ่งเกี่ยวข้องกับกระบวนการ ขั้นตอนที่ตำแหน่งนั้นจะต้องนำความรู้มาใช้ในการแก้ปัญหา เพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยดังนี้

- กรอบของอำนาจและอิสระในการคิด (Freedom to Think)
- ความท้าทายในการคิดแก้ปัญหา (Thinking Challenge)

5.3 ด้านภาระรับผิดชอบ (Accountability) หมายถึง ระดับและขอบเขตของผลกระทบที่เกิดจากงาน ความรับผิดชอบหรือคุณภาพของงานที่เกิดขึ้น รวมถึงความอิสระหรือข้อจำกัดในการปฏิบัติงานของตำแหน่งนั้น ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยดังนี้

- อิสระในการปฏิบัติงาน (Freedom to Act) หรือความรับผิดชอบของการทำงานร่วมกันเป็นทีมกับผู้อื่น (Accountability for Team Work)
- ผลกระทบจากการปฏิบัติงานและลักษณะงานที่ปฏิบัติของตำแหน่ง (Area and Type of Impact) ซึ่งจะพิจารณาจากปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กัน 2 ปัจจัยด้วยกัน คือ ขอบเขตของผลกระทบ (Magnitude) และลักษณะของผลกระทบ (Type of Impact)

องค์ประกอบย่อยแต่ละด้านจะมีมาตรวัด (Scale) ขององค์ประกอบต่าง ๆ ต่อเนื่องกัน และสัมพันธ์กันในรูปแบบตารางค่างาน (Guide Chart) โดยจัดมาตรวัดเป็นระดับย่อย ๆ ซึ่งในแต่ละระดับจะมีคำอธิบายค่างานที่เพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ มีความแตกต่างกันที่ประมาณ 15% ผู้ประเมินจะพิจารณาต้องเลือกประเมินว่างานที่ประเมินนั้นอยู่ในระดับใดในตารางค่างาน และเหตุใดจึงประเมินในระดับนั้น โดยพิจารณาจากคำอธิบายค่างานของแต่ละระดับว่างานของตำแหน่งที่ประเมินจะตรงหรือใกล้เคียงระดับค่างานใด แล้วนำคะแนนที่ได้จากการประเมินองค์ประกอบทั้ง 3 ด้านมารวมกัน เพื่อพิจารณาว่าสมควรกำหนดเป็นตำแหน่งระดับใด



6. การประเมินค่างานด้วยข้อคำถาม

เพื่อให้การประเมินค่างานมีความเที่ยงตรงและง่ายในการพิจารณาประเมินค่างาน โดยเฉพาะการดำเนินการประเมินค่างานของตำแหน่งระดับสูง ซึ่งมีคณะกรรมการการกำหนดตำแหน่งระดับสูงเป็นผู้กลั่นกรองด้านเทคนิคให้แก่ อ.ก.พ. กระทรวง ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ. กำหนด ก.พ. จึงได้กำหนดให้มีหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินค่างานโดยใช้ 20 ข้อคำถาม ภายใต้องค์ประกอบหลักในการประเมินค่างาน 3 ด้าน 8 องค์ประกอบย่อย ตามที่กล่าวมาข้างต้น (CSC Guide Charts) สำนักงาน ก.พ. จึงได้ออกแบบข้อคำถามที่ใช้ในโปรแกรมประเมินค่างาน รวม 20 ข้อ ดังต่อไปนี้

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ข้อคำถาม
ด้านความรู้และทักษะที่จำเป็นในงาน (Know How)	ความรู้และความชำนาญ (Technical Know How)	ข้อ 1 ระดับการศึกษา ข้อ 2 ประสบการณ์ที่จำเป็นในงาน ข้อ 3 ความรู้ที่จำเป็นในงาน ข้อ 4 ความรู้ ความสามารถ และทักษะในเชิงเทคนิค

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ข้อคำถาม
	การบริหารจัดการ (Management Breadth)	ข้อ 5 การบริหารจัดการ ข้อ 6 ลักษณะของการทำงานในทีม ข้อ 7 การวางแผน
	การสื่อสารและปฏิสัมพันธ์ (Human Relationship Skills)	ข้อ 8 มนุษยสัมพันธ์ที่จำเป็นในงาน ข้อ 9 การติดต่อสื่อสารที่จำเป็นในงาน
ด้านความสามารถ ในการแก้ปัญหา (Problem Solving)	กรอบของอำนาจและอิสระ ในการคิด (Freedom to Think)	ข้อ 10 กรอบแนวคิดสำหรับ การแก้ปัญหา ข้อ 11 อิสระในการคิด
	ความท้าทายในการคิดแก้ปัญหา (Thinking Challenge)	ข้อ 12 ความท้าทายในงาน ข้อ 13 การวิเคราะห์ข้อมูล
ด้านการรับผิดชอบ (Accountability)	อิสระในการปฏิบัติงาน (Freedom to Act)	ข้อ 14 อิสระในการทำงาน ข้อ 15 การได้รับอำนาจในการทำงาน ข้อ 16 อำนาจในการตัดสินใจ
	ผลกระทบจากการปฏิบัติงาน (Area to Impact (Magnitude))	ข้อ 17 ผลกระทบจากการปฏิบัติงาน
	ลักษณะงานที่ปฏิบัติของ ตำแหน่ง (Type of Impact)	ข้อ 18 ลักษณะงานที่ปฏิบัติของตำแหน่ง
การตรวจสอบผลการประเมินค่างาน		ข้อ 19 วัตถุประสงค์หลักของงาน ของตำแหน่ง ข้อ 20 ประเภทและระดับตำแหน่ง

เมื่อคณะกรรมการได้มีการประเมินเลือกข้อคำตอบในแต่ละข้อคำถาม ฝ่ายเลขานุการจะบันทึกตัวเลขข้อคำตอบที่คณะกรรมการเลือกในโปรแกรมประเมินค่างาน เมื่อครบทุกข้อคำถามแล้วให้คณะกรรมการตรวจสอบความถูกต้องอีกครั้งก่อนที่ฝ่ายเลขานุการจะกดตกลงให้โปรแกรมประมวลผลและผลการประเมินจะปรากฏให้คณะกรรมการได้เห็นทันที ซึ่งฝ่ายเลขานุการสามารถท้วงติงได้ทันที เพื่อนำไปเสนอ อ.ก.พ. กระทรวงต่อไปได้ ทั้งนี้คำสั่งในการประมวลผลของโปรแกรมประเมินค่างานทางผู้สร้างโปรแกรมได้จัดทำให้สอดคล้องและเชื่อมโยงกับปัจจัยในการประเมินของ CSC Guide Chart และคำนวณเป็นค่าคะแนนออกมา ซึ่งจะทำให้มีความแม่นยำ ถูกต้อง และมีมาตรฐานเดียวกัน

เกณฑ์การกำหนดระดับตำแหน่ง

เนื่องจากหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินค่างานโดยวิธี 20 ปีระชาภานนี้ ก.พ. กำหนดให้ใช้ประเมินตำแหน่งประเภทอำนวยการที่จะกำหนดให้เป็นระดับสูง และตำแหน่งประเภทวิชาการเฉพาะระดับเชี่ยวชาญและระดับทรงคุณวุฒิเท่านั้น โดยกำหนดช่วงค่าคะแนนไว้ดังนี้

ประเภท/ระดับ	ช่วงค่าคะแนน
● ประเภทอำนวยการ ระดับสูง	725 - 1,035
● ประเภทวิชาการ ระดับทรงคุณวุฒิ ระดับเชี่ยวชาญ	901 - 1,240 631 - 900

7. ข้อเสนอแนะในการประเมินค่างาน

7.1 ต้องเข้าใจงาน ผู้ประเมินต้องมีความเข้าใจลักษณะงานที่ปฏิบัติ โดยจะต้องพิจารณาหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งที่จะประเมินว่าจำเป็นต้องใช้ผู้มีความสามารถอย่างไรมาดำรงตำแหน่ง หากไม่เข้าใจงานจะไม่สามารถประเมินค่างานได้อย่างถูกต้อง

7.2 ประเมินค่า “งาน” ไม่ใช่ประเมินค่า “คน” ในการประเมินค่างานจะต้องคำนึงถึง “งานของตำแหน่ง” เท่านั้น เนื่องจากตำแหน่งเป็นของส่วนราชการ หรือที่ทางราชการเห็นสมควรกำหนดให้เหมาะสมกับขนาดหน้าที่ความรับผิดชอบคุณภาพของงานในตำแหน่งนั้น ๆ จึงมิใช่การประเมินบุคคลที่ครองตำแหน่ง

7.3 ไม่มีอคติ เนื่องจากการประเมินค่างานเป็นการดำเนินการของคณะกรรมการการกำหนดตำแหน่งระดับสูง และจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องใช้ดุลยพินิจของการตัดสินใจ ดังนั้น ผู้ประเมินเบื้องต้นหรือหน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคลจะต้องมีการดำเนินการวิเคราะห์งานและตีค่างานของตำแหน่งอย่างเป็นธรรม โดยไม่นำความรู้สึกส่วนตัวมาพิจารณาประกอบการประเมินค่างาน ทั้งนี้ กระบวนการขั้นสุดท้ายที่จะได้ค่างานต้องมีความเห็นพ้องต้องกันของคณะกรรมการด้วย

7.4 พิจารณาเป็นลำดับขั้น โดยส่วนใหญ่ข้อคำถามจะเรียงตามลำดับขั้นไป จึงต้องพิจารณาลักษณะของตำแหน่งตามข้อคำถามให้เป็นลำดับ เมื่อข้อเท็จจริงเข้ากับข้อคำถามใด ก็ให้พิจารณารายละเอียดเนื้อหาความในข้อคำถามนั้น ๆ

7.5 เอาข้อเท็จจริงมาให้เหตุผล พิจารณาเนื้อหาความในข้อคำถามว่าตรงตามข้อเท็จจริงของตำแหน่งที่ประเมินนั้นแล้ว ก็ให้นำข้อเท็จจริงของงานหรือสิ่งที่เป็นที่บ่งบอกว่าในข้อคำถามนั้น ๆ

เป็นเหตุผลว่าทำไมถึงเลือกตอบข้อนี้ นอกจากนี้ในเนื้อความยังมีคำสำคัญ (Key word) ซึ่งผู้ประเมินต้องให้เหตุผลโดยปรับข้อเท็จจริงของงานให้เข้าเนื้อความและคำสำคัญในข้อคำตอบนั้น ๆ เช่น ข้อคำถามที่ 12 ความท้าทายในงาน หากเห็นว่าลักษณะงานของตำแหน่งนั้น “ต้องจัดการกับสถานการณ์ที่ต้องมีการประเมินและการตีความ โดยใช้วิจารณญาณ เพื่อตัดสินใจหาทางแก้ปัญหาที่อาจมีความเสี่ยงและไม่มีคำตอบเพียงคำตอบเดียว” ก็ควรต้องให้เหตุผลว่าลักษณะงานมีการประเมินและการตีความอย่างไร และได้กรณีการตัดสินใจที่เกิดจากการประเมินและตีความนั้นมีความเสี่ยงอย่างไร คำตอบมีทางเลือกในการตัดสินใจหรือไม่ เพียงใด

7.6 การประเมินข้อคำตอบระหว่างกลาง ในข้อคำถามแต่ละข้อในการประเมินค่างาน จะมีข้อคำถามบางข้อที่มีลักษณะกำหนดข้อคำตอบคาบเกี่ยวกันระหว่างข้อคำตอบ 2 ข้อ เนื่องจากเมื่อพิจารณารายละเอียดแล้วเห็นว่าพิจารณาเข้าเกณฑ์ข้อคำตอบข้อแรกแล้ว ยังมีบางลักษณะที่ตรงกับข้อคำตอบถัดไปด้วย แต่ไม่ใช่ทั้งหมด เช่น กรณีประเมินตำแหน่งผู้อำนวยการกองแผนงาน ในข้อคำถามที่ 7 เรื่องการวางแผน กรรมการผู้ประเมินอาจพิจารณาประเมินว่าลักษณะงานของกองแผนงาน ตำแหน่งหัวหน้ากองนี้ต้องมีการบูรณาการแผนงานต่าง ๆ ของส่วนราชการระดับสำนักหรือกอง ตามข้อคำตอบที่ 7 แล้ว ยังเห็นว่าบทบาทการทำงานบางส่วนของผู้ผู้อำนวยการกองแผนงานนั้นยังต้องช่วยวางแผนกลยุทธ์ในการบริหารส่วนราชการระดับกรมด้วย คณะกรรมการผู้ประเมินก็อาจเห็นว่าควรเลือกคำตอบข้อที่ 8 ซึ่งมีบทบาทความรับผิดชอบการวางแผนมากกว่าที่จะเลือกเพียงข้อ 7 แต่ยังไม่ถึงขนาดที่จะเลือกข้อ 9 ได้ เพราะไม่ใช่ผู้รับผิดชอบเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของกรม

7.7 ประเมินไม่ตรงความจริง ผลที่ได้มาก็ไม่ตรงความจริง ผู้ประเมินในครั้งแรกมักเข้าใจว่าต้องประเมินในข้อคำตอบที่สูงจะได้คะแนนมาก ซึ่งอาจจะเป็นการทำประเมินที่ไม่ตรงกับข้อเท็จจริงที่แท้จริงของตำแหน่งนั้น เมื่อไม่ตรงตามข้อเท็จจริงและไม่สอดคล้องกับข้ออื่น ๆ แม้คะแนนจะสูงแต่อาจจะไม่ผ่านการประเมินได้ เนื่องจากโปรแกรมจะตรวจสอบความสอดคล้องของการเลือกข้อคำตอบด้วย กล่าวคือถ้าเป็นตำแหน่งประเภทผู้อำนวยการ เมื่อเลือกข้อคำถามที่ 19 และ 20 แล้ว จะมีผลในการตรวจสอบข้อคำถามข้ออื่นที่ผู้ประเมินได้เลือกไว้แล้ว หากไม่สอดคล้องกับลักษณะงานของตำแหน่งประเภทผู้อำนวยการแล้ว โปรแกรมก็จะประมวลผลให้ไม่ผ่านการประเมินได้

คำอธิบายข้อคำถาม – ข้อคำตอบ

ข้อ 1 : ระดับการศึกษา

เป็นการประเมินค่างานจากระดับการศึกษาที่ตำแหน่งนั้นต้องการหรือจำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงาน

ข้อคำตอบ	คำอธิบาย
1. ระดับต่ำกว่าปริญญา	การตอบข้อคำถามควรคำนึงถึงตำแหน่งงาน ไม่ใช่คำนึงถึงบุคคลที่ดำรงตำแหน่ง
2. ระดับปริญญาหรือเทียบเท่าขึ้นไป	ระดับการศึกษา ในที่นี้เป็นเพียงการรวบรวมข้อมูลเพื่อประกอบการวิเคราะห์งานของตำแหน่งเท่านั้น
3. ระดับต่ำกว่าปริญญา หรือระดับปริญญา หรือเทียบเท่าขึ้นไป	

ข้อ 2 : ประสบการณ์ที่จำเป็นในงาน

เป็นการประเมินผลงานจากประสบการณ์ในงานที่เกี่ยวข้องที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานของตำแหน่ง

ข้อคำตอบ	คำอธิบาย
1. ไม่จำเป็นต้องมีประสบการณ์	● จำนวนปีประสบการณ์ ในที่นี้เป็นจำนวนปีที่เหมาะสมกับประสบการณ์ในงานที่เกี่ยวข้อง ไม่ใช่ระยะเวลาดำรงตำแหน่ง จึงไม่ใช่จำนวนปีที่กำหนดไว้ในมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง และไม่ใช่จำนวนปีประสบการณ์ของบุคคลที่ดำรงตำแหน่ง
2. มีประสบการณ์ต่ำกว่า 1 ปี	
3. มีประสบการณ์ 1 - 2 ปี	
4. มีประสบการณ์ 3 - 5 ปี	
5. มีประสบการณ์ 6 - 8 ปี	
6. มีประสบการณ์ 9 - 12 ปี	
7. มีประสบการณ์ 13 - 15 ปี	
8. มีประสบการณ์ 15 ปี ขึ้นไป	

ข้อ 3 : ความรู้ที่จำเป็นในงาน

เป็นการประเมินค่างานจากระดับของความรู้ ความสามารถ ทักษะ ความชำนาญงานและความเชี่ยวชาญที่จำเป็นต้องใช้เป็นหลักในการปฏิบัติงานของตำแหน่ง

ข้อคำตอบ	คำอธิบาย
1. เป็นงานที่ต้องใช้ความรู้หรือความสามารถเบื้องต้นที่เรียนรู้ได้ในระยะเวลาอันสั้น โดยศึกษาวิธีการ กฎระเบียบ และกระบวนการซึ่งเกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่	เป็นงานในระดับเบื้องต้นหรือระดับพื้นฐาน จึงต้องมีการเรียนรู้กระบวนการทำงานให้สามารถปฏิบัติงานได้ในระยะเวลาอันสั้น การใช้ความรู้ความสามารถในการทำงานจะเป็นความรู้ขั้นพื้นฐาน คือเรียนรู้เกี่ยวกับกฎ ระเบียบ กระบวนการที่เป็นงานในหน้าที่
2. เป็นงานที่ต้องใช้ความรู้ ความสามารถหรือทักษะมากกว่าที่กำหนดในข้อที่ 1 แต่ไม่ถึงข้อที่ 3	มีลักษณะตามข้อคำตอบที่ 1 ครบถ้วน และมีบางลักษณะตามข้อคำตอบที่ 3
3. เป็นงานที่ต้องใช้ความรู้ ความสามารถหรือทักษะเฉพาะทาง ความชำนาญในงานจะพัฒนาขึ้นจากประสบการณ์ทำงาน หรือจากหลักสูตรการฝึกอบรม	ใช้ความรู้ที่จำเป็นในงานเพิ่มขึ้นจากระดับเบื้องต้นหรือระดับพื้นฐาน โดยเป็นงานที่ปรากฏลักษณะของการทำงานที่ใช้ความรู้หรือทักษะเฉพาะทาง ความชำนาญในงานนั้นเกิดจากการสั่งสมประสบการณ์การทำงานพอสมควรหรือจากการฝึกอบรมที่เป็นหลักสูตรเฉพาะ
4. เป็นงานที่ต้องใช้ความรู้หรือทักษะมากกว่าที่กำหนดในข้อที่ 3 แต่ไม่ถึงข้อที่ 5	มีลักษณะตามข้อคำตอบที่ 3 ครบถ้วน และมีบางลักษณะตามข้อคำตอบที่ 5
5. เป็นงานที่ต้องใช้ความรู้ ความสามารถ หรือใช้ทักษะระดับสูงในงานเชิงเทคนิค หรืองานฝีมือเฉพาะทางระดับสูง ความชำนาญในงานจะพัฒนาขึ้นจากการสั่งสมประสบการณ์ และการสั่งสมทักษะในเชิงลึก	ใช้ความรู้ที่จำเป็นในงานเพิ่มมากขึ้น โดยลักษณะความรู้ที่จำเป็นในงานระดับนี้จะเป็นความรู้ความสามารถหรือทักษะในงานเชิงเทคนิคระดับสูง หรือใช้ฝีมือเฉพาะทางระดับสูง และความชำนาญในงานจะพัฒนาขึ้นจากการสั่งสมประสบการณ์และการสั่งสมทักษะเชิงลึกจากการทำงาน

ข้อคำตอบ	คำอธิบาย
6. เป็นงานที่ต้องใช้ความรู้ในเชิงวิชาการหรือวิชาชีพเฉพาะ ซึ่งเป็นงานที่ต้องใช้กระบวนการแนวคิด ทฤษฎีหรือองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับสายอาชีพ	ใช้ความรู้ที่จำเป็นในงานเพิ่มมากขึ้น โดยมีเงื่อนไขสำคัญที่กำหนดว่าต้องมีความรู้เชิงวิชาการหรือวิชาชีพเฉพาะเป็นเบื้องต้น จึงเข้าใจได้ว่าต้องเกี่ยวข้องกับความรู้ในระดับปริญญา ซึ่งมีการกำหนดศาสตร์ของปริญญาอย่างชัดเจน อันได้แก่ แนวคิด ทฤษฎี หรือองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับสายอาชีพ ตามสาขาวิชาที่กำหนดในปริญญานั้น เช่น ปริญญานิติศาสตรบัณฑิต ซึ่งเป็นปริญญาในสาขาวิชากฎหมาย ความรู้ที่จำเป็นในงานก็ต้องประเมินจากแนวคิด ทฤษฎี หรือองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงานทางด้านกฎหมาย ซึ่งเน้นในเชิงวิชาการหรือวิชาชีพเฉพาะโดยตรง
7. เป็นงานที่ต้องใช้ความรู้หรือทักษะมากกว่าที่กำหนดในข้อที่ 6 แต่ไม่ถึงข้อที่ 8	มีลักษณะตามข้อคำตอบที่ 6 ครบถ้วน และมีบางลักษณะตามข้อคำตอบที่ 8
8. เป็นงานที่ต้องใช้ความรู้ความชำนาญในงานเชิงวิชาการหรือวิชาชีพเฉพาะชั้นสูง รวมทั้งเป็นงานที่ต้องเข้าใจแนวคิด ทฤษฎี หรือองค์ความรู้ จนสามารถประยุกต์ใช้และถ่ายทอดได้	ใช้ความรู้ที่จำเป็นในงานเพิ่มมากขึ้น โดยมีเงื่อนไขสำคัญที่กำหนดว่าต้องมีความรู้ในระดับปริญญา สังสมความรู้ความชำนาญในงานเชิงวิชาการหรือวิชาชีพเฉพาะชั้นสูง ตัวอย่างเพื่ออธิบายคำว่า “ชั้นสูง” ได้ เช่น ผู้ได้รับปริญญาทางกฎหมาย และต่อมาสามารถสอบเป็นเนติบัณฑิตไทยได้ หรือผ่านการอบรมหลักสูตรกฎหมายเฉพาะทาง เช่น หลักสูตรกฎหมายมหาชน อันเป็นวิชาชีพเฉพาะที่สูงขึ้นหรือเพิ่มขึ้นจากปริญญาทางกฎหมายที่ได้รับอยู่แล้ว เพิ่มพูนความรู้จากการศึกษาฝึกอบรม หรือสังสมประสบการณ์จากการปฏิบัติหน้าที่ราชการ และสามารถนำความรู้ที่เพิ่มขึ้นนั้นมาประยุกต์ใช้และถ่ายทอดองค์ความรู้นั้นได้ เงื่อนไขที่เพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญในข้อนี้คือ นอกจากจะสามารถใช้แนวคิด ทฤษฎี หรือองค์ความรู้เกี่ยวข้องกับสายอาชีพแล้ว ยังต้องใช้แนวคิดทฤษฎีดังกล่าวด้วยความเข้าใจในระดับที่สามารถประยุกต์คือปรับให้เข้ากับภาระงานของตนได้ และยังสามารถถ่ายทอดแนวคิด

ข้อคำตอบ	คำอธิบาย
9. เป็นงานที่ต้องใช้ความรู้ หรือทักษะมากกว่าที่กำหนดในข้อที่ 8 แต่ไม่ถึงข้อที่ 10	ทฤษฎีดังกล่าวนี้ได้ด้วย ถือเป็นความรู้ที่จำเป็นในงานที่มีระดับลึกเพิ่มมากขึ้น มีลักษณะตามข้อคำตอบที่ 8 ครบถ้วน และมีบางลักษณะตามข้อคำตอบที่ 10
10. เป็นงานที่ต้องใช้ความรู้ความเชี่ยวชาญในงานเชิงวิชาการหรือวิชาชีพเฉพาะ หรือทักษะและความชำนาญเฉพาะตัวสูงมากในตำแหน่งหน้าที่ที่รับผิดชอบ รวมทั้งเป็นงานที่จะต้องแก้ไขปัญหาที่ยุ่งยากซับซ้อนและให้คำปรึกษาได้	เป็นความรู้ที่จำเป็นในงานระดับที่เพิ่มมากขึ้นจาก “ความชำนาญ” มาเป็นระดับ “ความเชี่ยวชาญ” หรือ “ทักษะและความชำนาญเฉพาะตัวสูงมาก” ในตำแหน่งหน้าที่ที่รับผิดชอบ ซึ่งหมายความว่าต้องมีประสบการณ์ในหลาย ๆ กรณี จนทำให้มีความรู้ความสามารถที่เพิ่มมากขึ้น และสามารถใช้ความรู้ความเชี่ยวชาญนั้น แก้ไขปัญหายุ่งยาก ซับซ้อน ที่เกิดขึ้นในงานได้ รวมทั้งต้องสามารถให้คำปรึกษาแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องหรือผู้ที่อยู่ในความรับผิดชอบได้
11. เป็นงานที่ต้องใช้ความรู้ หรือทักษะมากกว่าที่กำหนดในข้อที่ 10 แต่ไม่ถึงข้อที่ 12	มีลักษณะตามข้อคำตอบที่ 10 ครบถ้วน และมีบางลักษณะตามข้อคำตอบที่ 12
12. เป็นงานที่ต้องใช้ความรู้ความเชี่ยวชาญจนสามารถนำวางแผนกลยุทธ์หรือนโยบายของส่วนราชการได้ รวมทั้งเป็นงานที่ต้องเป็นผู้นำในการพัฒนา หรือการริเริ่มโครงการที่เกิดประโยชน์สูงสุดต่อพันธกิจของส่วนราชการ	ใช้ความรู้ที่จำเป็นในงานในระดับสูงสุด โดยต้องใช้ความรู้ความเชี่ยวชาญในระดับที่ใช้วางแผนกลยุทธ์หรือนโยบายของส่วนราชการระดับกรมหรือกระทรวงได้ นอกจากนั้นยังต้องเป็นผู้นำในการพัฒนาหรือริเริ่มโครงการที่เกิดประโยชน์สูงสุดต่อพันธกิจของส่วนราชการได้ด้วย จึงถือเป็นงานในระดับสูงสุดของส่วนราชการ

ข้อ 4 : ความรู้ ความสามารถ และทักษะในเชิงเทคนิค

เป็นการประเมินค่างานจากระดับของความรู้ ความสามารถ ทักษะ ความรอบรู้และความชำนาญงานในเชิงเทคนิคที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานของตำแหน่ง

ข้อคำตอบ	คำอธิบาย
1. เป็นงานที่ต้องใช้ความรู้ ความสามารถในการอ่าน เขียน คำนวณ หรือสามารถปฏิบัติตามคำสั่งได้	เป็นงานในระดับพื้นฐานหรือเบื้องต้น ที่ใช้ความรู้ความสามารถเพียงการอ่าน การเขียน การคำนวณ หรือสามารถปฏิบัติตามคำสั่งได้เท่านั้น ไม่ต้องมีความรู้ความสามารถ และทักษะในเชิงเทคนิค
2. เป็นงานที่ต้องใช้ความรู้ ความสามารถมากกว่าที่กำหนดในข้อ 1 แต่ไม่ถึงข้อ 3	มีลักษณะตามข้อคำตอบที่ 1 ครบถ้วน และมีบางลักษณะตามข้อคำตอบที่ 3
3. เป็นงานที่ต้องใช้ความรู้ ความสามารถในลักษณะการให้บริการหรืองานธุรการทั่วไป งานศิลปะหรือ งานช่าง งานนี้เรียนรู้ได้โดยการฝึกอบรมหรือจากการปฏิบัติงานโดยตรง	ลักษณะงานต้องใช้ความรู้ ความสามารถ และทักษะในเชิงเทคนิคบ้าง เช่น งานบริการ งานธุรการ งานศิลปะหรืองานช่างเบื้องต้น ที่มีกระบวนการเรียนรู้ได้จากการฝึกอบรมหรือจากการปฏิบัติงานโดยตรง
4. เป็นงานที่ต้องใช้ความรู้ ความสามารถมากกว่าที่กำหนดในข้อ 3 แต่ไม่ถึงข้อ 5	มีลักษณะตามข้อคำตอบที่ 3 ครบถ้วน และมีบางลักษณะตามข้อคำตอบที่ 5
5. เป็นงานที่ต้องใช้ความรู้ ความสามารถในงานพาณิชย งานบัญชี งานศิลปะ งานเทคนิค งานการจัดการทั่วไป หรืองานอื่นที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งเป็นงานที่ต้องใช้ความชำนาญในการปฏิบัติงาน สามารถแก้ปัญหาและให้คำแนะนำในงานได้	ลักษณะงานต้องใช้ความรู้ ความสามารถ และทักษะในเชิงเทคนิคที่เพิ่มมากขึ้น โดยมีกรอบของงานขยายจากงานบริการ งานธุรการทั่วไป งานศิลปะหรืองานช่างเบื้องต้น มาสู่งานที่กว้างขึ้น ได้แก่ งานพาณิชย งานบัญชี งานศิลปะ งานเทคนิค งานการจัดการทั่วไป และยังอาจหมายถึงงานอื่นที่เกี่ยวข้อง ซึ่งทำให้การประเมินค่างานในข้อนี้มีลักษณะที่หลากหลายมากขึ้น อาจเข้าลักษณะที่เป็นภารกิจหลักของส่วนราชการ หรืองานเทคนิคเฉพาะด้าน รวมทั้งเงื่อนไขประการสำคัญในการประเมินค่างานในข้อนี้คือ เป็นงานที่ต้องใช้ความชำนาญใน

ข้อคำตอบ	คำอธิบาย
6. เป็นงานที่ต้องใช้ความรู้ ความสามารถมากกว่าที่กำหนดในข้อ 5 แต่ไม่ถึงข้อ 7	การปฏิบัติงาน มีความสามารถที่จะแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานได้ และให้คำแนะนำในงานได้ด้วย มีลักษณะตามข้อคำตอบที่ 5 ครบถ้วน และมีบางลักษณะตามข้อคำตอบที่ 7
7. เป็นงานที่ต้องใช้ความรู้ ความสามารถเชิงลึกในงานพาณิชย์ งานบัญชี งานศิลปะ งานเทคนิค งานการจัดการทั่วไป หรืองานอื่นที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งเป็นงานที่ต้องสั่งสมความรู้ความสามารถและทักษะจากประสบการณ์และการปฏิบัติงานเป็นเวลานาน	ลักษณะงานต้องใช้ความรู้ ความสามารถ และทักษะในเชิงเทคนิค อันได้แก่ งานพาณิชย์ งานบัญชี งานศิลปะ งานเทคนิค งานการจัดการทั่วไป หรืองานอื่นที่เกี่ยวข้อง แต่ต้องรู้ในเชิงลึกซึ่งเกิดจากการสั่งสมความรู้ความสามารถและทักษะจากประสบการณ์และการปฏิบัติงานเป็นเวลานาน
8. เป็นงานที่ต้องใช้ความรู้ ความสามารถในหลักการ และแนวคิดของงานสายอาชีพ และมีการนำหลักการ และแนวคิดดังกล่าวมาใช้ในการปฏิบัติงาน	ลักษณะงานต้องใช้ความรู้ ความสามารถในด้านหลักการ แนวคิด ทฤษฎี ของสายอาชีพในแต่ละสาขาของปริญญา และมีการนำความรู้เชิงแนวคิดนั้นมาใช้ในการปฏิบัติงาน
9. เป็นงานที่ต้องใช้ความรู้ ความสามารถมากกว่าที่กำหนดในข้อ 8 แต่ไม่ถึงข้อ 10	มีลักษณะตามข้อคำตอบที่ 8 ครบถ้วน และมีบางลักษณะตามข้อคำตอบที่ 10
10. เป็นงานที่ต้องใช้ความรู้ ความสามารถเชิงลึกในหลักการและแนวคิดของงานสายอาชีพ รวมทั้งเป็นงานที่สั่งสมและความชำนาญ จนสามารถประยุกต์หรืออธิบายเหตุผลได้	ลักษณะงานต้องใช้ความรู้ ความสามารถเชิงลึกในด้านหลักการ แนวคิด ทฤษฎี ของสายอาชีพ รวมทั้งเป็นงานที่ได้มาจากการสั่งสมความชำนาญจนถึงระดับที่สามารถปรับใช้หรือสามารถอธิบายเหตุผลได้อย่างใดอย่างหนึ่ง
11. เป็นงานที่ต้องใช้ความรู้ ความสามารถมากกว่าที่กำหนดในข้อ 10 แต่ไม่ถึงข้อ 12	มีลักษณะตามข้อคำตอบที่ 10 ครบถ้วน และมีบางลักษณะตามข้อคำตอบที่ 12

ข้อคำถาม	คำอธิบาย
12. เป็นงานที่ต้องใช้ความรู้ ความสามารถในเชิงสหวิทยาการ ซึ่งได้มาจากการสังสมประสบการณ์จนสามารถประยุกต์แนวคิดและหลักการที่เกี่ยวข้องมาออกแบบปรับปรุง หรือพัฒนาระบบงาน แผนงาน ขั้นตอนการทำงานได้	ลักษณะงานต้องใช้ความรู้ ความสามารถเชิงสหวิทยาการ หรือใช้ความรู้หลายด้าน ที่ได้มาจากการสังสมประสบการณ์ในการทำงาน จนสามารถประยุกต์หรือปรับใช้แนวคิดและหลักการที่เกี่ยวข้องในการดำเนินการเกี่ยวกับงานในหน้าที่ที่กำหนดไว้ได้ เป็นการผนวกสหวิทยาการเพื่อใช้ในการพัฒนาระบบงานให้เข้ากับบริบทโดยรวมของส่วนราชการได้ • “สหวิทยาการ” ในที่นี้หมายถึง องค์ความรู้หลายสาขาวิชาในระดับที่เป็นความรู้พื้นฐาน ไม่ใช่องค์ความรู้ในระดับลุ่มลึกหรือเป็นเลิศ เป็นความรู้ที่สามารถนำมาผสมผสานกับความรู้ความสามารถหลักที่มีอยู่
13. เป็นงานที่ต้องใช้ความรู้ ความสามารถมากกว่าที่กำหนดในข้อ 12 แต่ไม่ถึงข้อ 14	มีลักษณะตามข้อคำถามที่ 12 ครบถ้วน และมีบางลักษณะตามข้อคำถามที่ 14
14. เป็นงานที่ต้องใช้ความรู้ ความสามารถเป็นเลิศด้านวิชาการเชิงลึกหรือทักษะและความชำนาญเฉพาะตัวสูงมากในการพัฒนาองค์ความรู้ วิธีการหรือเทคนิคในสายอาชีพ และสามารถให้คำปรึกษาด้านเทคนิคได้	ลักษณะงานต้องใช้ความรู้ ความสามารถเชิงลึกในระดับที่ยอดเยี่ยมเป็นพิเศษ หรือใช้ทักษะหรือความชำนาญเฉพาะตัวในระดับที่สูงมาก โดยความรู้ ความสามารถหรือทักษะและความชำนาญเฉพาะตัวนั้น จะต้องนำไปใช้ในการพัฒนาองค์ความรู้ วิธีการ หรือความเป็นวิชาชีพ และสามารถให้คำปรึกษาในเชิงเทคนิคได้ • “เป็นเลิศด้านวิชาการเชิงลึก” ในที่นี้หมายถึง งานไม่สามารถใช้ความรู้ทางวิชาการหรือวิชาชีพตามปกติได้ ผู้ปฏิบัติงานในงานนี้ต้องมีความเชี่ยวชาญเชิงเทคนิคทางใดทางหนึ่งมากเป็นพิเศษ จึงจะปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี • “ทักษะและความชำนาญเฉพาะตัวสูงมาก” ในที่นี้หมายถึง ไม่ใช่งานทางด้านวิชาการ แต่เป็นงานที่ใช้ทักษะในเชิงเทคนิคโดยอาศัยประสบการณ์เฉพาะตัวสูงมาก เป็นที่ยอมรับในระดับยอดเยี่ยมของวงการนั้น ๆ

ข้อคำตอบ	คำอธิบาย
15. เป็นงานที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถมากกว่าที่กำหนดในข้อ 14 แต่ไม่ถึงข้อ 16	มีลักษณะตามข้อคำตอบที่ 14 ครบถ้วน และมีบางลักษณะตามข้อคำตอบที่ 16
16. เป็นงานที่ต้องใช้ความรู้ ความสามารถเชิงบริหารเพื่อกำหนดหรือขับเคลื่อนกลยุทธ์ของส่วนราชการ หรือเป็นงานที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถทางวิชาการในสาขาเฉพาะด้านที่มีผลงานในระดับประเทศหรือระหว่างประเทศ	ลักษณะงานต้องใช้ความรู้ ความสามารถในการเชิงบริหารที่มีวัตถุประสงค์เป็นการเฉพาะว่าต้องเป็นความรู้ความสามารถที่ใช้เพื่อ “กำหนด” หรือ “ขับเคลื่อนกลยุทธ์” ของส่วนราชการระดับกรมหรือกระทรวง หรือเป็นงานที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถทางวิชาการในสาขาเฉพาะด้าน สาขาใดสาขาหนึ่งได้ ภายใต้เงื่อนไขว่าจะต้องมีผลงานในสาขาดังกล่าวใน “ระดับประเทศ” หรือ “ระดับระหว่างประเทศ” ที่อาจมีมาตรฐานเทียบได้ในระดับสากล

ข้อ 5 : การบริหารจัดการ

เป็นการประเมินค่างานจากระดับและขอบเขตของความสามารถในการดำเนินการที่จะทำให้เกิดกิจกรรมหรือเกิดการปฏิบัติอันจะนำไปสู่เป้าหมายขององค์กรตามที่กำหนดไว้ภายใต้ทรัพยากรที่มี

ข้อคำตอบ	คำอธิบาย
1. เป็นงานที่ต้องปฏิบัติตามวัตถุประสงค์หรือภารกิจอย่างใดอย่างหนึ่งของส่วนราชการ	ปฏิบัติในระดับพื้นฐานตามวัตถุประสงค์หรือภารกิจเพียงอย่างเดียว หรืออย่างใดอย่างหนึ่ง ตามที่ได้รับมอบหมายเท่านั้น
2. เป็นงานที่ต้องปฏิบัติที่มีความหลากหลายในเนื้อหา เพื่อสนับสนุนภารกิจอย่างใดอย่างหนึ่งของส่วนราชการ	มีความรับผิดชอบหลายอย่างมากขึ้น หรือมีภาระหน้าที่เพิ่มขึ้น แต่ยังอยู่ใต้บริบทที่เป็นวัตถุประสงค์หรือภารกิจอย่างใดอย่างหนึ่งของส่วนราชการ โดยอาจจะต้องมีการวางแผน รวมทั้งการให้คำแนะนำแก่ผู้ปฏิบัติงานเบื้องต้นด้วย
3. เป็นงานที่ต้องปฏิบัติที่มีความหลากหลายในเนื้อหา เพื่อสนับสนุนวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างของส่วนราชการ	มีความรับผิดชอบหลายอย่างมากขึ้น หรือมีภาระหน้าที่เพิ่มขึ้น เพื่อสนับสนุนวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างของส่วนราชการ กล่าวคือ อาจหลายหน้าที่และอาจหลายวัตถุประสงค์
4. เป็นงานที่ต้องปฏิบัติด้านการวางแผนติดตาม ประสานความร่วมมือ รวมทั้งการให้คำแนะนำผู้ปฏิบัติงานอื่น เพื่อสนับสนุนวัตถุประสงค์หรือภารกิจอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างในเชิงกลยุทธ์ของส่วนราชการ	มีความรับผิดชอบในการบริหารจัดการอย่างเป็นรูปธรรม ได้แก่ มีการวางแผนซึ่งเป็นกรอบภารกิจในการดำเนินงานที่กำหนดไว้ มีการติดตามผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้เป็นไปตามแผนงานที่กำหนดไว้ มีการประสานความร่วมมือ รวมทั้งมีการให้คำแนะนำแก่ผู้ปฏิบัติงานอื่นด้วย เพื่อสนับสนุนวัตถุประสงค์หรือภารกิจอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายอย่าง ในเชิงกลยุทธ์ของส่วนราชการ • “วัตถุประสงค์หรือภารกิจเชิงกลยุทธ์” ในที่นี้หมายถึง เป็นวัตถุประสงค์หรือภารกิจที่สูงกว่าวัตถุประสงค์หรือภารกิจโดยทั่วไป โดยอาจอยู่ในแผนกลยุทธ์ของส่วนราชการ

ข้อคำถาม	คำอธิบาย
5. เป็นงานที่ต้องปฏิบัติด้านการวางแผน ติดตาม บริหารจัดการงานวิชาการ ให้คำปรึกษาและประสานงานระหว่าง ส่วนราชการในระดับนโยบาย	มีการบริหารจัดการ “งานวิชาการ” ซึ่งเป็นภารกิจที่สำคัญ รวมทั้งยังมุ่งเน้นไปที่ “การให้คำปรึกษา” และ “การประสานงาน” ระหว่างส่วนราชการ ทั้งระดับ กอง/สำนัก และระดับกรม ในระดับนโยบายอีกด้วย
6. เป็นงานที่ต้องบริหารจัดการงานวิชาการ และเป็นผู้นำในเชิงวิชาการของส่วนราชการ โดยสามารถเป็นแหล่งอ้างอิงในระดับ ประเทศได้	มีการบริหารจัดการด้านวิชาการเช่นกัน แต่มีระดับของ ความลึกเพิ่มมากขึ้น คือเป็นการบริหารจัดการในระดับ “ผู้นำ” ในเชิงวิชาการของส่วนราชการ ที่ใช้อ้างอิงใน ระดับประเทศได้ เช่น มีผลงานวิจัยระดับประเทศที่ ได้รับการยอมรับในสาขาวิชานั้น ๆ หรือจัดทำ หลักเกณฑ์/แนวทางปฏิบัติเชิงวิชาการที่เป็นที่ยอมรับ และหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งราชการหรือเอกชนสามารถ นำไปใช้เป็นแนวทางการดำเนินการได้
7. เป็นงานที่ต้องควบคุมดูแลงานที่ต่ำกว่า ส่วนราชการระดับสำนักหรือกอง 3 ระดับ	บริหารจัดการหรือพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อื่น โดยต้องควบคุมดูแลงานของส่วนราชการที่ต่ำกว่าสำนัก หรือกองลงไป 3 ระดับ ซึ่งถือเป็นภารกิจการบริหาร จัดการในระดับเริ่มต้น
8. เป็นงานที่ต้องควบคุมดูแลงานที่ต่ำกว่า ส่วนราชการระดับสำนักหรือกอง 2 ระดับ	บริหารจัดการหรือพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อื่น โดยต้องควบคุมดูแลงานของส่วนราชการที่ต่ำกว่าสำนัก หรือกองลงไป 2 ระดับ ซึ่งถือเป็นภารกิจการบริหาร จัดการที่สูงกว่าระดับเริ่มต้น
9. เป็นงานที่ต้องควบคุมดูแลงานที่ต่ำกว่า ส่วนราชการระดับสำนักหรือกอง 1 ระดับ	บริหารจัดการหรือพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อื่น โดยต้องควบคุมดูแลงานของส่วนราชการที่ต่ำกว่าสำนัก หรือกองลงไป 1 ระดับ ซึ่งถือเป็นภารกิจการบริหาร จัดการที่สูงขึ้น มีค่าของงานที่เพิ่มมากขึ้น โดยมี การควบคุมดูแลงานที่ใหญ่ขึ้นเป็นนัยสำคัญ

ข้อคำตอบ	คำอธิบาย
10. เป็นงานที่ต้องบริหารจัดการส่วนราชการระดับสำนักหรือกอง	บริหารจัดการส่วนราชการระดับสำนักหรือกอง ที่มีภารกิจไม่หลากหลาย มีขอบเขตของงานไม่ใหญ่หรือไม่ซับซ้อนมาก
11. เป็นงานที่ต้องบริหารจัดการส่วนราชการระดับสำนักหรือกองที่มีภารกิจหลากหลายหรือมีขอบเขตของงานขนาดใหญ่และมีความซับซ้อนสูง	บริหารจัดการส่วนราชการระดับสำนักหรือกอง ที่มีภารกิจหลากหลาย หรือมีขอบเขตของงานขนาดใหญ่ และมีความซับซ้อนในการบริหารจัดการสูงกว่าสำนักหรือกองโดยทั่วไป
12. เป็นงานที่ต้องบริหารจัดการส่วนราชการระดับสำนัก กองหรือส่วนราชการที่เทียบเท่าจำนวนหนึ่ง	บริหารจัดการนอกจากส่วนราชการระดับสำนักหรือกองแล้ว ยังเพิ่มด้วยส่วนราชการระดับสำนักหรือกองหรือส่วนราชการที่เทียบเท่าสำนักหรือกองอีกจำนวนหนึ่งด้วย ซึ่งแสดงให้เห็นถึงค่าของงานที่เพิ่มขึ้น
13. เป็นงานที่ต้องบริหารจัดการส่วนราชการระดับกรม	บริหารจัดการส่วนราชการระดับกรม ● “กรม” ในที่นี้หมายถึง หน่วยงานหรือส่วนราชการที่จัดตั้งขึ้นตามพระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการหรือตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน
14. เป็นงานที่ต้องบริหารจัดการส่วนราชการระดับกลุ่มภารกิจ	บริหารจัดการส่วนราชการระดับกลุ่มภารกิจ (Cluster) ซึ่งประกอบด้วยส่วนราชการระดับกรมหลายกรม
15. เป็นงานที่ต้องบริหารจัดการกระทรวงหรือส่วนราชการที่เทียบเท่า	บริหารจัดการส่วนราชการระดับกระทรวงหรือส่วนราชการที่เทียบเท่า ซึ่งถือเป็นการบริหารจัดการที่มีค่าของงานสูงสุด

ข้อ 6 : ลักษณะของการทำงานในทีม

เป็นการประเมินค่างานจากระดับและบทบาทการมีส่วนร่วมในทีมของตำแหน่งต่อผลสัมฤทธิ์ของงานตามที่กำหนด

ข้อคำตอบ	คำอธิบาย
1. เป็นงานที่ต้องปฏิบัติตามที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ โดยผลของงานอาจเป็นส่วนที่สนับสนุนการทำงานของทีม	ปฏิบัติงานในฐานะผู้ปฏิบัติงานในทีม ได้รับการมอบหมายงานบางส่วนจากหัวหน้าทีมให้ปฏิบัติ เมื่อทำสำเร็จจะสามารถนำไปสนับสนุนงานส่วนอื่นของทีมให้สัมฤทธิ์ผลได้
2. เป็นงานที่ต้องมีส่วนร่วมด้วยทีมมากกว่าที่กำหนดไว้ในข้อ 1 และในบางกรณีอาจต้องมีส่วนร่วมด้วยทีมตามลักษณะที่กำหนดในข้อ 3 ด้วย	มีลักษณะตามข้อคำตอบที่ 1 ครบถ้วน และมีบางลักษณะตามข้อคำตอบที่ 3
3. เป็นงานที่ต้องประสานงานหรือสื่อสารกับสมาชิกในทีมเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนดไว้	ปฏิบัติงานในฐานะผู้ปฏิบัติงานในทีม ได้รับการมอบหมายงานบางส่วนจากหัวหน้าทีมให้ปฏิบัติ แต่การปฏิบัติงานจะสำเร็จได้ต้องมีกระบวนการติดต่อสื่อสารหรือประสานงานกับสมาชิกในทีม
4. เป็นงานที่ต้องมีส่วนร่วมด้วยทีมมากกว่าที่กำหนดไว้ในข้อ 3 และในบางกรณีอาจต้องมีส่วนร่วมด้วยทีมตามลักษณะที่กำหนดในข้อ 5 ด้วย	มีลักษณะตามข้อคำตอบที่ 3 ครบถ้วน และมีบางลักษณะตามข้อคำตอบที่ 5
5. เป็นงานที่ต้องผนวกงานทั้งหมดของสมาชิกเพื่อสรุปรวมเป็นผลสัมฤทธิ์ของทีมตามที่กำหนดไว้	การปฏิบัติงานมีความจำเป็นต้องรวบรวมผลงานของสมาชิกเข้าด้วยกัน งานนั้นจึงสำเร็จ มีความรับผิดชอบต่อวัตถุประสงค์และเป้าหมายของทีม ลักษณะเป็นหัวหน้าทีมย่อย แต่ยังไม่ถึงกับการควบคุมบังคับบัญชา • “ผนวก” ในที่นี้หมายถึง การรวมเข้าด้วยกัน

ข้อคำตอบ	คำอธิบาย
6. เป็นงานที่ต้องมีส่วนร่วมของทีมมากกว่าที่กำหนดไว้ในข้อ 5 และในบางกรณีอาจต้องมีส่วนร่วมของทีมตามลักษณะที่กำหนดในข้อ 7 ด้วย	มีลักษณะตามข้อคำตอบที่ 5 ครบถ้วน และมีบางลักษณะตามข้อคำตอบที่ 7
7. เป็นงานที่ต้องควบคุม แก้ไขปัญหาและให้คำแนะนำในทีม รวมทั้งต้องประสานกับทีมอื่น เพื่อผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนดไว้	ปฏิบัติงานในฐานะหัวหน้าทีมโดยต้องควบคุมการทำงานของสมาชิกในทีมให้เป็นไปตามแผนหรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ ต้องแก้ไขปัญหาและให้คำแนะนำกับสมาชิกในทีม ในทุกด้าน รวมทั้งต้องทำหน้าที่เป็นหัวหน้าทีมในการประสานงาน ประสานความร่วมมือกับทีมอื่นด้วย ● “ควบคุม” ในที่นี้หมายถึง การใช้อำนาจบังคับบัญชา กำกับการทำงานอย่างใกล้ชิด
8. เป็นงานที่ต้องมีส่วนร่วมของทีมมากกว่าที่กำหนดไว้ในข้อ 7 และในบางกรณีอาจต้องมีส่วนร่วมของทีมตามลักษณะที่กำหนดในข้อ 9 ด้วย	มีลักษณะตามข้อคำตอบที่ 7 ครบถ้วน และมีบางลักษณะตามข้อคำตอบที่ 9
9. เป็นงานที่ต้องกำกับ ตรวจสอบและประสานงานกับสมาชิกอื่น ๆ ในงานที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน เพื่อผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนดไว้	นอกจากจะควบคุมบังคับบัญชาสมาชิกในทีมแล้ว ยังมีบทบาทในการกำกับ ตรวจสอบ และประสานงาน ประสานความร่วมมือกับสมาชิกอื่นหรือหน่วยงานอื่นที่มีความเกี่ยวข้องกัน โดยเนื้อหางานไม่แตกต่างกัน ● “กำกับ” ในที่นี้หมายถึง การควบคุมที่มีลักษณะไม่เข้มงวด ไม่ใช่ดูแลบังคับบัญชาโดยตรง ● “ตรวจสอบ” ในที่นี้หมายถึง การพิจารณาความถูกต้อง ความเรียบร้อย หรือเป้าหมายของงานที่ทำ เป็นคำที่แสดงสถานะทางอำนาจของหัวหน้าทีมหรือผู้บังคับบัญชา

ข้อคำตอบ	คำอธิบาย
10. เป็นงานที่ต้องมีส่วนร่วมของทีมมากกว่าที่กำหนดไว้ในข้อ 9 และในบางกรณีอาจต้องมีส่วนร่วมของทีมตามลักษณะที่กำหนดในข้อ 11 ด้วย	มีลักษณะตามข้อคำตอบที่ 9 ครบถ้วน และมีบางลักษณะตามข้อคำตอบที่ 11
11. เป็นงานที่ต้องอำนวยความสะดวก ควบคุมดูแล ตรวจสอบและประสานงานกับสมาชิกอื่น ๆ ทั้งในงานที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันหรืออาจจะแตกต่างกันในเชิงเนื้อหา เพื่อผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนดไว้	ลักษณะงานต้องอำนวยความสะดวกการทำงาน พิจารณาความถูกต้องเรียบร้อยของงานของสมาชิกในทีม และต้องประสานงาน ประสานความร่วมมือกับสมาชิกอื่น เช่น หน่วยงานระดับสำนักหรือกองอื่น ในกรม หรือส่วนราชการอื่น ทั้งในงานที่มีเนื้อหาเกี่ยวข้องหรือแตกต่างกัน ● “อำนวยความสะดวก” ในที่นี้หมายถึง อำนาจในการสั่งการตามอำนาจหน้าที่ ทั้งตามกฎหมายหรือตามที่ได้รับมอบหมาย มิใช่หมายถึงประเภทของตำแหน่ง
12. เป็นงานที่ต้องมีส่วนร่วมของทีมมากกว่าที่กำหนดไว้ในข้อ 11 และในบางกรณีอาจต้องมีส่วนร่วมของทีมตามลักษณะที่กำหนดในข้อ 13 ด้วย	มีลักษณะตามข้อคำตอบที่ 11 ครบถ้วน และมีบางลักษณะตามข้อคำตอบที่ 13
13. เป็นงานที่ต้องบริหารและบูรณาการงานของหลาย ๆ ส่วนราชการที่มีเนื้อหาแตกต่างกัน เพื่อผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนดไว้	ในฐานะผู้บริหารสูงสุดในการบริหารจัดการตามอำนาจหน้าที่และต้องบูรณาการหรือผสมผสานภารกิจของหลายส่วนราชการเข้าด้วยกัน เพื่อให้การทำงานที่มีเนื้อหาแตกต่างกันสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ ● “บูรณาการ” ในที่นี้หมายถึง การผสมผสานภารกิจของหลายส่วนราชการเข้าด้วยกัน

ข้อ 7 : การวางแผน

เป็นการประเมินค่างานจากลักษณะและระดับของการวางแผนในระบบการบริหารงานที่ตำแหน่งนั้นรับผิดชอบ

ข้อคำตอบ	คำอธิบาย
1. เป็นงานที่ต้องสามารถเรียงลำดับความสำคัญของกิจกรรมหรืองานที่ต้องทำก่อน/หลังได้	สามารถจัดลำดับความสำคัญของงานได้ เพื่อให้รู้ว่างานใดควรทำก่อนหรือทำหลัง ซึ่งถือเป็นจุดเริ่มต้นหรือเป็นการวางแผนขั้นพื้นฐาน ในระดับนี้จึงเป็นการวางแผนการทำงานเฉพาะตนเท่านั้น
2. เป็นงานที่ต้องดำเนินการมากกว่าที่กำหนดไว้ในข้อ 1 และในบางกรณีอาจต้องดำเนินการตามที่กำหนดในข้อ 3	มีลักษณะตามข้อคำตอบที่ 1 ครบถ้วน และมีบางลักษณะตามข้อคำตอบที่ 3
3. เป็นงานที่ต้องกำหนดวัตถุประสงค์ในการทำงาน วางแผนตารางเวลาและความรับผิดชอบในงานของตนได้	เป็นการวางแผนการทำงานเฉพาะตนเช่นเดียวกัน แต่มีการกำหนดวัตถุประสงค์ในการทำงานที่ชัดเจนและมีทิศทางแน่นอน มิใช่วางแผนเพียงว่าจะทำงานใดก่อนหรือหลังเท่านั้น รวมทั้งยังมีการวางแผนตารางเวลาและกำหนดความรับผิดชอบของตนในแผนงานที่วางไว้ด้วย
4. เป็นงานที่ต้องดำเนินการมากกว่าที่กำหนดไว้ในข้อ 3 และในบางกรณีอาจต้องดำเนินการตามที่กำหนดในข้อ 5	มีลักษณะตามข้อคำตอบที่ 3 ครบถ้วน และมีบางลักษณะตามข้อคำตอบที่ 5
5. เป็นงานที่ต้องวางแผน กำหนดวัตถุประสงค์ กรอบเวลา และทรัพยากรที่ต้องการในกิจกรรม โครงการหรือแผนงานระยะสั้น บางอย่างของส่วนราชการระดับสำนักหรือกองได้	ลักษณะเป็นแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ของหน่วยงาน ที่ต้องกำหนดวัตถุประสงค์ กรอบเวลา ซึ่งระบุไว้แล้ว และยังต้องมีการกำหนดถึงทรัพยากรที่ต้องการใช้ในการทำงาน กิจกรรม โครงการ หรือแผนงานบางอย่างที่ไม่มีความยุ่งยากซับซ้อนมากนัก โดยเป็นโครงการหรือแผนงานระดับสำนักหรือกอง • “โครงการหรือแผนงานระยะสั้น” ในที่นี้หมายถึงโครงการหรือแผนงานที่สามารถปฏิบัติให้สำเร็จลุล่วงไปในระยะเวลาอันสั้น

ข้อคำถาม	คำอธิบาย
6. เป็นงานที่ต้องดำเนินการมากกว่าที่กำหนดไว้ในข้อ 5 และในบางกรณีอาจต้องดำเนินการตามที่กำหนดในข้อ 7	มีลักษณะตามข้อคำถามที่ 5 ครบถ้วน และมีบางลักษณะตามข้อคำถามที่ 7
7. เป็นงานที่ต้องบูรณาการแผนงานต่าง ๆ ของส่วนราชการระดับสำนักหรือกอง รวมทั้งกำหนดวิธีการบริหารโครงการ ทรัพยากร เวลา และขั้นตอนสำคัญ เพื่อผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนดไว้	ลักษณะเป็นแผนปฏิบัติการเช่นเดียวกัน แต่มีการรวมแผนงานต่าง ๆ ของสำนักหรือกอง เข้ามาเชื่อมโยงประสานให้สอดคล้อง และนำไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเรียกว่าเป็น “การบูรณาการ” รวมทั้งยังต้องกำหนดวิธีการบริหารโครงการ ซึ่งเกี่ยวกับทรัพยากรที่จะนำมาใช้ ระยะเวลาในการดำเนินโครงการ และขั้นตอนที่สำคัญตามแผนงานที่กำหนดไว้ อีกด้วย โดยมีวัตถุประสงค์อยู่ที่ผลสัมฤทธิ์ของงานตามที่ได้มีการวางแผนไว้
8. เป็นงานที่ต้องดำเนินการมากกว่าที่กำหนดไว้ในข้อ 7 และในบางกรณีอาจต้องดำเนินการตามที่กำหนดในข้อ 9	มีลักษณะตามข้อคำถามที่ 7 ครบถ้วน และมีบางลักษณะตามข้อคำถามที่ 9
9. เป็นงานที่ต้องวางแผนกลยุทธ์ในการบริหารส่วนราชการระดับกรม ทั้งในด้านการดำเนินการและการบริหารทรัพยากรที่ต้องการ เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของส่วนราชการระดับกรมในระยะสั้นและในระยะยาว	ลักษณะของแผนงานเป็นแผนกลยุทธ์หรือการวางแผนงานในภาพรวมของกรม รวมถึงการวางแผนปฏิบัติการหรือดำเนินการและบริหารทรัพยากร เพื่อให้เป็นไปตามแผนกลยุทธ์ของกรมดังกล่าวด้วย โดยที่การวางแผนงานทุกแผนในทุกระดับก็เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของส่วนราชการ ดังนั้น การประเมินข้อนี้จะมีเพียงการวางแผนปฏิบัติการหรือดำเนินการอย่างเดียวไม่ได้
10. เป็นงานที่ต้องดำเนินการมากกว่าที่กำหนดไว้ในข้อ 9 และในบางกรณีอาจต้องดำเนินการตามที่กำหนดในข้อ 11	มีลักษณะตามข้อคำถามที่ 9 ครบถ้วน และมีบางลักษณะตามข้อคำถามที่ 11

ข้อคำถาม	คำอธิบาย
11. เป็นงานที่ต้องกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์และนโยบายในระยะยาวของส่วนราชการระดับกระทรวง โดยพิจารณาถึงการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยแวดล้อมทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองทั้งในและต่างประเทศ	มีการวางแผนระดับกระทรวง ซึ่งต้องมีการบูรณาการแผนงานของระดับกรมเข้ามาผนวกด้วยอย่างมีระบบ มีเป้าหมาย และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน การวางแผนในระดับกระทรวงจึงต้องมีการกำหนดทิศทางในเชิงกลยุทธ์ที่จะสามารถปรับและเปลี่ยนให้เป็นไปตามปัจจัยแวดล้อมภายนอกได้อย่างเท่าทัน ไม่ว่าจะเป็นปัจจัยแวดล้อมทางด้านเศรษฐกิจ สังคม หรือการเมืองทั้งภายในและภายนอกประเทศ

ข้อ 8 : มนุษยสัมพันธ์ที่จำเป็นในงาน

เป็นการประเมินค่างานจากลักษณะของความสัมพันธ์หรือการพัฒนาความสัมพันธ์กับบุคคลต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของตำแหน่ง

ข้อคำตอบ	คำอธิบาย
1. เป็นงานที่ต้องติดต่อสัมพันธ์กับ ทีม เพื่อความราบรื่นของการปฏิบัติงาน	ต้องใช้มนุษยสัมพันธ์ติดต่อกับเพื่อนร่วมงาน โดยเป็น ความสัมพันธ์ทางสังคมในระดับพื้นฐาน ซึ่งอาจมาน้อย ตามบุคลิกภาพของแต่ละคน และเป็นมนุษยสัมพันธ์ที่ นำไปสู่ความราบรื่นในการปฏิบัติหน้าที่ ทั้งนี้งานยังไม่ จำเป็นต้องติดต่อกับบุคคลภายนอก
2. เป็นงานที่ต้องติดต่อกับทีม บุคคลภายนอก หรือผู้รับบริการ เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดี ระหว่างกัน	ต้องใช้มนุษยสัมพันธ์หลากหลายเพิ่มมากขึ้น จากเพียงที่ มีต่อเพื่อนร่วมงานเพื่อความราบรื่นในการปฏิบัติงาน ไปสู่ความมีมนุษยสัมพันธ์ในการติดต่อกับบุคคลภายนอก หรือผู้รับบริการ ซึ่งไม่ว่ามนุษยสัมพันธ์จะขยายออกไป กว้างขวางมากเพิ่มขึ้นเพียงใดก็ตาม แต่มีเป้าหมาย เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน
3. เป็นงานที่ต้องติดต่อสัมพันธ์กับ ทีม บุคคลภายนอก หรือผู้รับบริการ โดยการนำเสนอความคิดหรือการเป็นผู้ฟัง ที่ดี เพื่อให้ได้ผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนดไว้	ต้องใช้มนุษยสัมพันธ์ติดต่อกับเพื่อนร่วมงาน บุคคลภายนอก หรือผู้รับบริการ โดยใช้วิธีการติดต่อ เพื่อสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีด้วยการนำเสนอความคิด เพื่อให้เพื่อนร่วมงาน บุคคลภายนอก หรือผู้รับบริการ ยอมรับความคิดเห็นดังกล่าว หรือใช้วิธีการอีกประการ หนึ่งคือ การเป็นผู้ฟังที่ดี ทั้งนี้การนำเสนอความคิดหรือ การเป็นผู้ฟังที่ดีนั้น ขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพและความสามารถในการ เลือกใช้วิธีการใดวิธีการหนึ่งเพื่อนำไปสู่ความมี มนุษยสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน อาจกล่าวได้ว่าระดับนี้ต้อง อาศัยบุคลิกภาพที่ดีในการสื่อสารที่จะก่อให้เกิด มนุษยสัมพันธ์ที่ดี
4. เป็นงานที่ต้องพัฒนาความสัมพันธ์ ด้วยการนำเสนอและโน้มน้าว รวมทั้งเป็น ผู้ฟังที่ดี เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันและ	นอกจากจะมีการสร้างมนุษยสัมพันธ์แล้ว ยังต้องมี การพัฒนาความสัมพันธ์นั้นต่อด้วยวิธีการนำเสนอและ โน้มน้าว และการเป็นผู้ฟังที่ดี เพื่อสร้างความเข้าใจที่ดี

ข้อคำตอบ	คำอธิบาย
คลี่คลายปัญหาในประเด็นต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้องสมบูรณ์	ร่วมกัน ซึ่งจะช่วยคลี่คลายปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้องอีกด้วย ● “พัฒนาความสัมพันธ์” ในที่นี้หมายถึง แม้จะมีการสร้างมนุษยสัมพันธ์ในการทำงานหรือในการปฏิบัติหน้าที่กับเพื่อนร่วมงาน บุคคลภายนอก หรือผู้รับบริการก็ตาม แต่ก็จะต้องมีการพัฒนาความสัมพันธ์นั้นให้มากขึ้นต่อไปด้วยวิธีการที่กำหนด คือ การนำเสนอและโน้มน้าว และการเป็นผู้ฟังที่ดี
5. เป็นงานที่ต้องพัฒนาความสัมพันธ์ เพื่อให้สามารถคลี่คลายสถานการณ์ที่เปราะบาง ซึ่งอาจนำไปสู่ความขัดแย้ง รวมทั้งเป็นงานที่ต้องสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคลได้	มีการพัฒนาความสัมพันธ์กับบุคคลหลายฝ่าย ซึ่งต้องใช้ภาวะผู้นำ การนำเสนอ ชี้แจง โน้มน้าว และเป็นผู้ฟังที่ดี เพื่อคลี่คลายสถานการณ์ที่เปราะบาง อันอาจจะกระทบต่อความรู้สึกของบุคคลต่าง ๆ ได้ ซึ่งอาจจะนำไปสู่ความขัดแย้ง ทั้งนี้ ควรยกสถานการณ์เหล่านั้นในงานได้อย่างเป็นรูปธรรม นัยสำคัญอีกประการหนึ่งคือ ต้องเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคล ● “สถานการณ์ที่เปราะบาง” ในที่นี้หมายถึง สถานการณ์ที่อาจกระทบต่อความรู้สึกที่ตึงเครียดกันที่อาจนำไปสู่ความรู้สึกหรือทัศนคติในเชิงลบ และอาจต่อเนื่องไปถึงความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน ● “สามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคลได้” ในที่นี้หมายถึง พฤติกรรมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในงานทุกฝ่าย ทั้งในทีม เพื่อนร่วมงาน บุคคลภายนอก หรือผู้รับบริการ เป็นพฤติกรรมที่เปลี่ยนไปในทิศทางที่สร้างหรือพัฒนามนุษยสัมพันธ์ได้
6. เป็นงานที่ต้องใช้ความสามารถสร้างความสัมพันธ์ในระดับที่จงใจและสร้างการยอมรับได้ รวมทั้งเป็นงานที่ต้องทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลง และยุติความขัดแย้ง โดยทำให้เกิดความพึงพอใจร่วมกันได้	มีความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์ในระดับที่ “จงใจ” และ “สร้างการยอมรับ” ถือเป็นเป้าหมายสูงสุดของมนุษยสัมพันธ์ที่จำเป็นในงาน ความสำเร็จของงานต้องอาศัยความสามารถในการจงใจและสร้างการยอมรับของผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งนี้ โดยเหตุปัจจัย

ข้อคำตอบ	คำอธิบาย
	แห่งการยอมรับต้องเกิดจากการสร้างความสัมพันธ์ ไม่ใช่เกิดจากอำนาจในการบังคับบัญชาหรืออำนาจต่อรองอื่นใด นัยสำคัญของข้อคำตอบนี้อีกประการคือ มุ่งงานที่ต้องทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและยุติความขัดแย้ง ซึ่งต้องอาศัยความสัมพันธ์ในการโน้มน้าวใจเป็นอย่างยิ่ง ที่จะทำให้ทุกฝ่ายยอมรับหรือเกิดความพึงพอใจร่วมกันได้

ข้อ 9 : การติดต่อสื่อสารที่จำเป็นในงาน

เป็นการประเมินผลงานจากลักษณะและระดับของการติดต่อสื่อสารที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานของตำแหน่ง เพื่อให้เกิดความเข้าใจ การยอมรับ นำไปสู่การให้ความร่วมมือ และการสนับสนุนต่อการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ได้

ข้อคำตอบ	คำอธิบาย
1. เป็นงานที่ต้องติดต่อสื่อสาร ให้ข้อมูล หรือตอบข้อซักถาม	เป็นการติดต่อสื่อสารขั้นพื้นฐาน ไม่มีความซับซ้อน เป็นการให้ข้อมูลหรือตอบข้อซักถามที่ไม่ต้องผ่านกระบวนการคิดที่ยุ่งยาก เช่น อธิบายเกี่ยวกับช่องที่จะต้องยื่นเอกสาร ให้ข้อมูลเกี่ยวกับเอกสารที่จำเป็นต้องใช้ในการติดต่อราชการ หรือบอกทางไปห้องประชุม เป็นต้น
2. เป็นงานที่ต้องติดต่อสื่อสารในลักษณะที่มากกว่าที่กำหนดไว้ในข้อ 1 และในบางกรณีอาจต้องดำเนินการตามที่กำหนดในข้อ 3 ด้วย	มีลักษณะตามข้อคำตอบที่ 1 ครบถ้วน และมีบางลักษณะตามข้อคำตอบที่ 3
3. เป็นงานที่ต้องสามารถให้ความช่วยเหลือหรืออธิบายการดำเนินการในทางปฏิบัติได้	ให้ความช่วยเหลือหรืออธิบายเกี่ยวกับการดำเนินการในทางปฏิบัติเกี่ยวกับงานในหน้าที่หรืองานอื่น ๆ ที่จำเป็นของหน่วยงานแก่ผู้ติดต่อสื่อสารด้วยได้ ● “ให้ความช่วยเหลือ” ในที่นี้หมายถึง การให้คำแนะนำ การให้ข้อมูลหรือบอกถึงแหล่งข้อมูลในงาน หรือการให้ความอนุเคราะห์ในงานในรูปแบบอื่น ๆ
4. เป็นงานที่ต้องติดต่อสื่อสารในลักษณะที่มากกว่าที่กำหนดไว้ในข้อ 3 และในบางกรณีอาจต้องดำเนินการตามที่กำหนดในข้อ 5	มีลักษณะตามข้อคำตอบที่ 3 ครบถ้วน และมีบางลักษณะตามข้อคำตอบที่ 5
5. เป็นงานที่ต้องสามารถให้คำแนะนำหรือคำปรึกษาแก่บุคคลอื่น รวมทั้งสามารถสอนงานแก่ทีมได้	สามารถให้คำแนะนำหรือให้คำปรึกษาแก่บุคคลอื่นได้ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงระดับของการติดต่อสื่อสารในงานที่ลึกกว่า และต้องใช้ข้อมูลและความรู้ในการให้คำแนะนำหรือให้คำปรึกษาด้วย

ข้อคำตอบ	คำอธิบาย
	รวมทั้งการติดต่อสื่อสารในระดับนี้ต้องมีความสามารถ สอนงานแก่ทีมได้ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงการติดต่อสื่อสาร ในลักษณะที่ต้องใช้การสั่งสมความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ในงาน และจำเป็นต้องใช้ความรู้ ความสามารถดังกล่าวในการสอนงานให้แก่มทีมได้ ในระดับหนึ่ง ● “บุคคลอื่น” ในที่นี้หมายถึง บุคคลอื่นทั้งในทีม หรือบุคคลอื่นนอกทีม ที่เข้ามาติดต่อขอข้อมูล ขอคำแนะนำ หรือขอคำปรึกษาในเรื่องต่าง ๆ ที่อยู่ใน ความรับผิดชอบ
6. เป็นงานที่ต้องติดต่อสื่อสารในลักษณะที่ มากกว่าที่กำหนดไว้ในข้อ 5 และในบางกรณี อาจต้องดำเนินการตามที่กำหนดในข้อ 7	มีลักษณะตามข้อคำตอบที่ 5 ครบถ้วน และมีบางลักษณะตามข้อคำตอบที่ 7
7. เป็นงานที่ต้องสามารถติดต่อสื่อสารในระดับ ที่โน้มน้าวและส่งผลต่อการตัดสินใจของ ส่วนราชการระดับสำนักหรือกองได้	การติดต่อสื่อสารในระดับนี้เป็นการสื่อสารที่ผู้สื่อสารมี ความสามารถโน้มน้าวใจ หรือสร้างความเชื่อถือ การยอมรับ ให้เกิดขึ้นได้ จนนำไปสู่การตัดสินใจของ ส่วนราชการระดับสำนักหรือกองได้ ซึ่งจะมุ่งเน้น สัมฤทธิ์ผลของการติดต่อสื่อสารมากกว่าจะพิจารณาจาก ลักษณะของงานแต่เพียงประการเดียว การประเมินผลงานในข้อคำตอบนี้จึงต้องแสดงให้เห็น ข้อเท็จจริงของการสื่อสาร การโน้มน้าวใจ ที่มีผลต่อ การตัดสินใจของส่วนราชการระดับสำนักหรือกอง
8. เป็นงานที่ต้องติดต่อสื่อสารในลักษณะที่ มากกว่าที่กำหนดไว้ในข้อ 7 และในบางกรณี อาจต้องดำเนินการตามที่กำหนดในข้อ 9	มีลักษณะตามข้อคำตอบที่ 7 ครบถ้วน และมีบางลักษณะตามข้อคำตอบที่ 9

ข้อคำถาม	คำอธิบาย
9. เป็นงานที่ต้องสามารถติดต่อสื่อสารในระดับที่โน้มน้าวและส่งผลต่อการตัดสินใจในระดับกลยุทธ์และนโยบายที่นำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ของส่วนราชการได้	การติดต่อสื่อสารในระดับนี้เป็นการสื่อสารในระดับสูงสุดที่โน้มน้าวใจหรือสร้างความเชื่อถือ การยอมรับให้เกิดขึ้นได้ จนนำไปสู่การตัดสินใจในระดับที่ถือได้ว่าเป็นกลยุทธ์และนโยบายที่จะนำไปสู่การปฏิบัติอย่างจริงจังต่อไป ต้องเป็นการตัดสินใจระดับกลยุทธ์และนโยบายที่นำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ของส่วนราชการได้ ซึ่งหากการตัดสินใจระดับกลยุทธ์และนโยบายอันเป็นผลมาจากการโน้มน้าวหรือการติดต่อสื่อสารดังกล่าวไม่สามารถนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ของส่วนราชการได้ ก็ไม่อาจประเมินค่าของงานว่าอยู่ในระดับข้อคำถามนี้ได้

ข้อ 10 : กรอบแนวคิดสำหรับการแก้ปัญหา

เป็นการประเมินผลงานจากความสามารถในการกำหนดแนวทาง วิธีการแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบของตำแหน่ง ภายใต้กรอบแนวคิด เป้าหมาย และนโยบายของส่วนราชการ

ข้อคำตอบ	คำอธิบาย
1. เป็นงานที่ต้องแก้ปัญหาภายใต้มาตรฐานกระบวนการ วิธีการ ตัวอย่างที่กำหนดไว้ หรือภายใต้คำแนะนำของผู้บังคับบัญชา	เป็นการแก้ปัญหาในระดับพื้นฐานหรือระดับเบื้องต้น ไม่มีอิสระที่จะใช้ดุลยพินิจในการแก้ปัญหามากนัก การแก้ปัญหามustกระทำภายใต้รูปแบบที่มีตัวอย่างเป็นแนวทางปฏิบัติ หรือต้องแก้ปัญหาภายใต้การกำกับดูแล ควบคุม หรือให้คำแนะนำโดยผู้บังคับบัญชา
2. เป็นงานที่ต้องแก้ปัญหาภายใต้กรอบแนวคิดมากกว่าที่กำหนดไว้ในข้อ 1 และในบางกรณี อาจต้องแก้ปัญหตามกรอบแนวคิดในข้อ 3 ด้วย	มีลักษณะตามข้อคำตอบที่ 1 ครบถ้วน และมีบางลักษณะตามข้อคำตอบที่ 3
3. เป็นงานที่ต้องแก้ปัญหาภายใต้มาตรฐานและกระบวนการที่มีอยู่หลากหลาย โดยสามารถเข้าใจและจัดลำดับความสำคัญในการแก้ปัญหาตามสถานการณ์เพื่อให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ที่กำหนด	เป็นการแก้ปัญหาที่ยังอยู่ในรูปแบบและแนวทางปฏิบัติ แต่รูปแบบและแนวทางปฏิบัติ นั้นมีหลายวิธี ผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งสามารถเลือกใช้วิธีการต่าง ๆ ในการแก้ปัญหา โดยสามารถจัดลำดับความสำคัญในการแก้ปัญหาก่อนหลังได้ตามสถานการณ์อีกด้วย
4. เป็นงานที่ต้องแก้ปัญหาภายใต้กรอบแนวคิดมากกว่าที่กำหนดไว้ในข้อ 3 และในบางกรณี อาจต้องแก้ปัญหตามกรอบแนวคิดในข้อ 5	มีลักษณะตามข้อคำตอบที่ 3 ครบถ้วน และมีบางลักษณะตามข้อคำตอบที่ 5
5. เป็นงานที่ต้องแก้ปัญหาในภาพรวม โดยมีอิสระที่จะกำหนดทางเลือก วิธีการหรือแนวทางภายใต้กรอบแนวคิดของส่วนราชการ	มีความสามารถในการแก้ปัญหาเพิ่มมากขึ้น โดยสภาพของปัญหาเริ่มใหญ่ขึ้นหรือมากขึ้นตามที่ใช้คำว่า การแก้ไขปัญหาใน “ภาพรวม” สามารถกำหนดทางเลือก วิธีการ หรือแนวทางในการแก้ปัญหาได้ อย่างไรก็ตาม อิสระดังกล่าวเป็นอิสระที่จะกำหนดทางเลือก แนวทาง หรือวิธีการภายใต้กรอบความคิดของหน่วยงาน หรือภายใต้กรอบที่กำหนดไว้

ข้อคำตอบ	คำอธิบาย
6. เป็นงานที่ต้องแก้ปัญหาภายใต้กรอบแนวคิดมากกว่าที่กำหนดไว้ในข้อ 5 และในบางกรณีอาจต้องแก้ปัญหาตามกรอบแนวคิดในข้อ 7	มีลักษณะตามข้อคำตอบที่ 5 ครบถ้วน และมีบางลักษณะตามข้อคำตอบที่ 7
7. เป็นงานที่ต้องแก้ปัญหาภายใต้นโยบายและเป้าหมายระยะสั้นของส่วนราชการ ซึ่งเป็นงานที่มีอิสระในการคิดแนวทาง แผนงาน กระบวนการ หรือขั้นตอนใหม่ ๆ เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้	กรอบของการแก้ปัญหาในความรับผิดชอบจะอยู่ภายใต้นโยบายและเป้าหมายระยะสั้นของส่วนราชการ โดยเป็นงานที่ให้อิสระในการดำเนินการที่จะกำหนดแนวทาง กระบวนการ หรือขั้นตอนใด ๆ ในการแก้ปัญหาได้ รวมทั้งมีอิสระในด้านความคิดหรือดุลยพินิจมากขึ้น แต่มีข้อจำกัดเกี่ยวกับขนาดของปัญหาเท่านั้น
8. เป็นงานที่ต้องแก้ปัญหาภายใต้กรอบแนวคิดมากกว่าที่กำหนดไว้ในข้อ 7 และในบางกรณีอาจต้องแก้ปัญหาตามกรอบแนวคิดในข้อ 9	มีลักษณะตามข้อคำตอบที่ 7 ครบถ้วน และมีบางลักษณะตามข้อคำตอบที่ 9
9. เป็นงานที่ต้องแก้ปัญหาภายใต้นโยบาย พันธกิจ และเป้าหมายระยะยาวของส่วนราชการ ซึ่งเป็นงานที่มีอิสระในการกำหนดกลยุทธ์ แผนงาน หรือโครงการ เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้	เป็นการแก้ปัญหาในระดับนโยบาย พันธกิจ และเป้าหมายระยะยาวของส่วนราชการ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงอิสระที่จะกำหนดกลยุทธ์ แผนงาน โครงการ หรือกระบวนการอื่นใดที่จะแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในส่วนราชการ กรอบของปัญหาในข้อนี้เป็นกรอบปัญหาของส่วนราชการระดับกรม มีอิสระในการใช้ดุลยพินิจในการแก้ปัญหา แต่มีข้อจำกัดเพียงอยู่ในกรอบของนโยบาย พันธกิจ และเป้าหมายระยะยาวของส่วนราชการเท่านั้น
10. เป็นงานที่ต้องแก้ปัญหาภายใต้กรอบแนวคิดมากกว่าที่กำหนดไว้ในข้อ 9 และในบางกรณีอาจต้องแก้ปัญหาตามกรอบแนวคิดในข้อ 11	มีลักษณะตามข้อคำตอบที่ 9 ครบถ้วน และมีบางลักษณะตามข้อคำตอบที่ 11

ข้อคำถาม	คำอธิบาย
11. เป็นงานที่ต้องแก้ปัญหาภายใต้ทิศทางและพันธกิจของส่วนราชการ ซึ่งเป็นงานที่มีอิสระในการบูรณาการและกำหนดนโยบายหรือเป้าหมายต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้	มีอิสระในการใช้ดุลยพินิจที่จะแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในงานได้อย่างมากที่สุด มีอิสระในการบูรณาการและกำหนดนโยบายหรือเป้าหมายต่าง ๆ โดยข้อนี้มีกรอบหรือข้อจำกัดเพียงเป็นการแก้ปัญหาภายใต้ทิศทางและพันธกิจของส่วนราชการเท่านั้น

ข้อ 11 : อิสระในการคิด

เป็นการประเมินค่างานจากระดับของการคิดหรือการตัดสินใจที่จะพิจารณาดำเนินการตามกรอบแนวทางที่มีอยู่ หรือมีอิสระในการคิดเพิ่มขึ้นไปจนถึงสามารถกำหนดแนวทางและนโยบายในการปฏิบัติงานของส่วนราชการได้

ข้อคำตอบ	คำอธิบาย
1. เป็นงานที่ต้องคิดและดำเนินการภายใต้หลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดไว้เป็นพื้นฐานในการปฏิบัติงาน	ปฏิบัติงานภายใต้หลักเกณฑ์ วิธีการ แนวทางปฏิบัติ กฎระเบียบ ข้อบังคับที่กำหนดไว้เป็นขั้นพื้นฐาน หรืออาจกล่าวได้ว่าเกือบไม่มีอิสระในการคิดแต่อย่างใด
2. เป็นงานที่มีอิสระในการคิดมากกว่าข้อ 1 และในบางกรณีก็จะมีลักษณะตามข้อ 3	มีลักษณะตามข้อคำตอบที่ 1 ครบถ้วน และมีบางลักษณะตามข้อคำตอบที่ 3
3. เป็นงานที่ต้องคิดหรืออาจต้องพิจารณาเลือกดำเนินการตามกระบวนการที่กำหนดไว้เป็นมาตรฐานในการปฏิบัติงาน	มีอิสระในการคิดเพิ่มมากขึ้น โดยมีอิสระที่จะ “เลือกดำเนินการ” ได้บ้าง แต่ยังคงอยู่ภายใต้กรอบที่กำหนดไว้เป็นมาตรฐานในการปฏิบัติงาน
4. เป็นงานที่มีอิสระในการคิดมากกว่าข้อ 3 และในบางกรณีก็จะมีลักษณะตามข้อ 5	มีลักษณะตามข้อคำตอบที่ 3 ครบถ้วน และมีบางลักษณะตามข้อคำตอบที่ 5
5. เป็นงานที่ต้องคิดหรืออาจต้องพิจารณาเลือกดำเนินการตามกฎหมาย หรือระเบียบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งเป็นงานที่สามารถตัดสินใจกำหนดลำดับและระยะเวลาเพื่อผลสัมฤทธิ์ที่กำหนดไว้ได้	มีอิสระในการคิดเพิ่มมากขึ้น ตามกฎหรือระเบียบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งสามารถเลือกดำเนินการประการใดประการหนึ่งได้ ภายใต้กฎหรือระเบียบที่เกี่ยวข้องนั้น ๆ อิสระในการคิดที่เป็นค่าของงานในข้อคำตอบนี้จึงอยู่ที่สามารถตัดสินใจในการกำหนดลำดับของงาน และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน เพื่อผลสำเร็จของงานได้
6. เป็นงานที่มีอิสระในการคิดมากกว่าข้อ 5 และในบางกรณีก็จะมีลักษณะตามข้อ 7	มีลักษณะตามข้อคำตอบที่ 5 ครบถ้วน และมีบางลักษณะตามข้อคำตอบที่ 7
7. เป็นงานที่ต้องคิด พิจารณาเลือก หรือตัดสินใจในการใช้ระบบ แนวคิด เทคนิค หรือวิชาการ	สามารถคิดและใช้ดุลยพินิจที่จะเลือกหรือตัดสินใจในการใช้ระบบ แนวคิด เทคนิค หรือใช้วิชาการในด้าน

ข้อคำถาม	คำอธิบาย
ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อผลสัมฤทธิ์ที่กำหนดไว้ได้	ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ ความรับผิดชอบได้อย่างคล่องตัวมากขึ้น การประเมินอิสระในการคิดในข้อคำถามนี้ เป็นการคิดเพื่อเลือกใช้ ไม่ถึงกับการคิดเพื่อวางระบบ แนวทาง หรือวิธีการใหม่
8. เป็นงานที่มีอิสระในการคิดมากกว่าข้อ 7 และในบางกรณีก็จะมีลักษณะตามข้อ 9	มีลักษณะตามข้อคำถามที่ 7 ครบถ้วน และมีบางลักษณะตามข้อคำถามที่ 9
9. เป็นงานที่ต้องคิด พิจารณาเลือก หรือตัดสินใจ ในการกำหนดแนวทางหรือเป้าหมายของ ส่วนราชการ รวมทั้งงานอื่นที่อาจต้องคิดค้น องค์ความรู้ ระบบ แนวคิด หรือกระบวนการ ใหม่ ๆ เพื่อผลสัมฤทธิ์ที่กำหนดไว้ได้	สามารถคิดและใช้ดุลยพินิจที่จะเลือกหรือตัดสินใจในเรื่องใหม่ ๆ เพื่อกำหนดแนวทางหรือเป้าหมายของ ส่วนราชการ รวมทั้งมีอิสระในการคิดค้นองค์ความรู้ ระบบ แนวคิด หรือกระบวนการใหม่ ๆ เพื่อใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้เกิดผลสำเร็จของส่วนราชการ ได้ด้วย
10. เป็นงานที่มีอิสระในการคิดมากกว่าข้อ 9 แต่ในบางกรณีก็จะมีลักษณะตามข้อ 11	มีลักษณะตามข้อคำถามที่ 9 ครบถ้วน และมีบางลักษณะตามข้อคำถามที่ 11
11. เป็นงานที่ต้องคิด พิจารณาเลือก หรือตัดสินใจ ในการปรับนโยบายหรือกลยุทธ์ของ ส่วนราชการ เพื่อเป็นแนวทางให้ส่วนราชการ บรรลุผลสัมฤทธิ์ที่กำหนดไว้ได้	สามารถคิดและใช้ดุลยพินิจที่จะเลือกหรือตัดสินใจ ในระดับที่จะปรับนโยบายหรือกลยุทธ์ของส่วนราชการ เพื่อเป็นแนวทางให้ส่วนราชการบรรลุผลสัมฤทธิ์ที่กำหนดไว้
12. เป็นงานที่มีอิสระในการคิดมากกว่าข้อ 11 แต่ในบางกรณีก็จะมีลักษณะตามข้อ 13	มีลักษณะตามข้อคำถามที่ 11 ครบถ้วน และมีบางลักษณะตามข้อคำถามที่ 13
13. เป็นงานที่ต้องคิดหรือตัดสินใจในการกำหนด นโยบาย กลยุทธ์ หรือภารกิจใหม่ ๆ ของ ส่วนราชการระดับกระทรวงภายใต้กรอบ นโยบายของรัฐบาล	มีอิสระในการคิดในระดับที่สูงสุด โดยสามารถคิดและใช้ ดุลยพินิจที่จะเลือกหรือตัดสินใจในการกำหนดนโยบาย กลยุทธ์ หรือภารกิจใหม่ของกระทรวง เป็นระดับของ การคิดหรือการตัดสินใจที่มีข้อจำกัดน้อยที่สุด ข้อจำกัด ที่อาจมีก็คือกฎหมายหรือกรอบนโยบายของรัฐบาล ที่ไม่อาจขัดหรือแย้งได้เท่านั้น

ข้อ 12 : ความท้าทายในงาน

เป็นการประเมินค่างานจากลักษณะงานหรือสถานการณ์ที่ท้าทายการแก้ไขหรือการจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นในงานของตำแหน่งให้ลุล่วงไปได้ด้วยรูปแบบและวิธีการต่าง ๆ

ข้อคำตอบ	คำอธิบาย
1. เป็นงานที่ต้องจัดการกับสถานการณ์ปกติตามที่ได้รับมอบหมาย	ปฏิบัติตามกรอบของหน้าที่ความรับผิดชอบพื้นฐานที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งเป็นงานที่ไม่มีความยุ่งยากและไม่มีปัญหาหรืออุปสรรคให้ต้องแก้ไข
2. เป็นงานที่ต้องจัดการกับสถานการณ์ที่ยุ่งยากมากกว่าที่กำหนดในข้อ 1 แต่น้อยกว่าข้อ 3	มีลักษณะตามข้อคำตอบที่ 1 ครบถ้วน และมีบางลักษณะตามข้อคำตอบที่ 3
3. เป็นงานที่ต้องจัดการกับสถานการณ์ที่มีรูปแบบแน่นอนหรือมีลักษณะคล้ายคลึงกับสถานการณ์ในอดีต	ต้องจัดการกับสถานการณ์หนึ่งสถานการณ์ใดที่มีรูปแบบแน่นอนหรือเป็นสถานการณ์ที่เคยเกิดขึ้นมาแล้วในอดีต ซึ่งมีวิธีการหรือรูปแบบในการจัดการกับสถานการณ์นั้นเป็นแนวปฏิบัติอยู่แล้ว จึงมีความท้าทายในงานไม่มากนัก
4. เป็นงานที่ต้องจัดการกับสถานการณ์ที่ยุ่งยากมากกว่าที่กำหนดในข้อ 3 แต่น้อยกว่าข้อ 5	มีลักษณะตามข้อคำตอบที่ 3 ครบถ้วน และมีบางลักษณะตามข้อคำตอบที่ 5
5. เป็นงานที่ต้องจัดการกับสถานการณ์ที่อาจต้องคิดหาเหตุผล เพื่อทบทวน หรือแก้ปัญหา หรือแนวทางที่เคยปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ที่กำหนด	ธรรมชาติของงานมีสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ซึ่งจำเป็นต้องคิด ไตร่ตรอง หาเหตุผล เพื่อจัดการกับสถานการณ์นั้น ๆ รวมทั้งสถานการณ์ดังกล่าวเหล่านั้น อาจส่งผลให้ต้องทบทวน ปรับปรุง เปลี่ยนแปลงแนวทางในการจัดการกับปัญหาหรือสิ่งที่เคยปฏิบัติมาแล้วหรือไม่ อย่างไร เพื่อให้ได้ผลสัมฤทธิ์ที่เหมาะสมสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่กำหนด
6. เป็นงานที่ต้องจัดการกับสถานการณ์ที่ยุ่งยากมากกว่าที่กำหนดในข้อ 5 แต่น้อยกว่าข้อ 7	มีลักษณะตามข้อคำตอบที่ 5 ครบถ้วน และมีบางลักษณะตามข้อคำตอบที่ 7

ข้อคำตอบ	คำอธิบาย
7. เป็นงานที่ต้องจัดการกับสถานการณ์ที่ต้องมีการประเมินและตีความโดยใช้วิจารณญาณเพื่อตัดสินใจหาทางแก้ปัญหาที่อาจมีความเสี่ยงและไม่มีคำตอบเพียงคำตอบเดียว	มีความท้าทายในสถานการณ์มากขึ้น โดยต้องจัดการกับสถานการณ์ที่ไม่ใช่สถานการณ์ปกติธรรมดา แต่เป็นสถานการณ์ที่ต้อง “ประเมินและตีความ” โดยต้องใช้วิจารณญาณหรือดุลยพินิจในการจัดการกับสถานการณ์นั้น เพื่อตัดสินใจหาทางแก้ปัญหาที่อาจมีความเสี่ยงและไม่ได้มีทางแก้เพียงทางเดียว ● “การประเมินและตีความ” ในที่นี้หมายถึง การประเมินความเสี่ยงและวินิจฉัยตีความตามหลักการของเรื่องเพื่อลดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น ● “ไม่มีคำตอบเพียงคำตอบเดียว” ในที่นี้หมายถึง สถานการณ์ที่ท้าทายต่อการตัดสินใจที่มีหลายทางเลือก ส่งผลกระทบต่อการดำเนินภารกิจของกรม
8. เป็นงานที่ต้องจัดการกับสถานการณ์ที่ย่างยากมากกว่าที่กำหนดในข้อ 7 แต่น้อยกว่าข้อ 9	มีลักษณะตามข้อคำตอบที่ 7 ครบถ้วน และมีบางลักษณะตามข้อคำตอบที่ 9
9. เป็นงานที่ต้องจัดการกับสถานการณ์พิเศษที่อาจไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน ซึ่งต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์ หรือความคิดนอกกรอบ เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในระดับประเทศได้	มีความท้าทายในงานถึงระดับที่สูงสุด โดยต้องจัดการกับสถานการณ์ที่อาจไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน ซึ่งอาจเรียกได้ว่าเป็น “สถานการณ์พิเศษ” ซึ่งต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์หรือความคิดนอกกรอบ ในการจัดการกับสถานการณ์เช่นที่ว่ามันั้น เพื่อให้งานเกิดผลสัมฤทธิ์ในระดับประเทศ ● “สถานการณ์พิเศษ” ในที่นี้หมายถึง สถานการณ์ที่อาจเคยหรือไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อนก็ได้ แต่เป็นสถานการณ์ที่ไม่ปกติธรรมดา

ข้อ 13 : การวิเคราะห์ข้อมูล

เป็นการประเมินค่างานจากระดับของความรู้ความสามารถในการวิเคราะห์หรือสังเคราะห์ข้อมูล ประกอบการตัดสินใจ ในการทำงานระดับต่าง ๆ

ข้อคำตอบ	คำอธิบาย
1. เป็นงานที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถในการรวบรวมหรือแยกแยะข้อมูลในระดับพื้นฐาน	ใช้ความรู้ความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูลระดับพื้นฐาน คือเพียงการรวบรวมหรือแยกแยะข้อมูลเท่านั้น “การแยกแยะข้อมูล” ในที่นี้หมายถึง การจัดกลุ่มของข้อมูลเท่านั้น ยังไม่ได้มีความหมายถึง “การวิเคราะห์ข้อมูล”
2. เป็นงานที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถในการรวบรวม แยกแยะ จัดเก็บหรือจัดทำข้อมูลเพื่อประกอบการดำเนินงานอื่น ๆ ต่อไป	ใช้ความรู้ความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูลเพิ่มมากขึ้นจากระดับพื้นฐาน คือนอกจากการรวบรวมข้อมูล แยกแยะข้อมูล ยังรวมถึงการจัดเก็บหรือจัดทำข้อมูลด้วย ถือเป็นค่าของงานในระดับที่ต่อเนื่องจากระดับพื้นฐาน
3. เป็นงานที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถมากกว่าที่กำหนดไว้ในข้อ 2 และในบางกรณีต้องมีความรู้ความสามารถในการวิเคราะห์ตามข้อ 4	มีลักษณะตามข้อคำตอบที่ 2 ครบถ้วน และมีบางลักษณะตามข้อคำตอบที่ 4
4. เป็นงานที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูลที่มาจากหลายแหล่ง เพื่อจัดทำรายงานหรือตอบข้อซักถามที่ไม่ยุ่งยากซับซ้อนได้	ใช้ความรู้ความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูลเพิ่มมากขึ้น โดยต้องจัดการกับข้อมูลที่หลากหลาย ต้องสามารถแยกแยะวิเคราะห์ข้อมูลที่มาจากหลายแหล่ง เพื่อจัดทำรายงานหรือตอบข้อซักถามที่ไม่ยุ่งยากซับซ้อนได้ ซึ่งแสดงถึงการปฏิบัติงานที่ลึกกว่าหรือสูงกว่าการปฏิบัติงานในระดับพื้นฐาน
5. เป็นงานที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถในการวิเคราะห์มากกว่าที่กำหนดไว้ในข้อ 4 และในบางกรณีต้องมีความรู้ความสามารถในการวิเคราะห์ตามข้อ 6	มีลักษณะตามข้อคำตอบที่ 4 ครบถ้วน และมีบางลักษณะตามข้อคำตอบที่ 6

ข้อคำถาม	คำอธิบาย
6. เป็นงานที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งในเชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพ สำหรับจัดทำข้อเสนอหรือรายงานรูปแบบต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนภารกิจของส่วนราชการระดับสำนักหรือกอง	ใช้ความรู้ความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูลเพิ่มมากขึ้น โดยต้องวิเคราะห์ข้อมูลในเชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพ เพื่อได้มาซึ่งข้อเท็จจริง ความรู้ใหม่ ในการจัดทำข้อเสนอหรือรายงาน โดยไม่จำกัดรูปแบบการดำเนินการดังกล่าว เพื่อสนับสนุนภารกิจของหน่วยงานระดับกองหรือสำนัก
7. เป็นงานที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถในการวิเคราะห์มากกว่าที่กำหนดไว้ในข้อ 6 และในบางกรณีต้องมีความรู้ความสามารถในการวิเคราะห์และสังเคราะห์ตามข้อ 8	มีลักษณะตามข้อคำถามที่ 6 ครบถ้วน และมีบางลักษณะตามข้อคำถามที่ 8
8. เป็นงานที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถในการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลเพื่อกำหนดหลักการหรือแนวทาง ออกแบบกระบวนการหรือระบบที่สำคัญ หรือสร้างแบบจำลอง เพื่อสนับสนุนภารกิจของส่วนราชการ	นอกจากต้องใช้ความรู้ความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูลแล้ว ยังต้องมีการสังเคราะห์ข้อมูลเพิ่มขึ้นด้วย ซึ่งทั้งการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลในข้อนี้เป็นไปเพื่อกำหนดหลักการ แนวทาง ออกแบบกระบวนการหรือระบบที่สำคัญ หรือเพื่อใช้สร้างแบบจำลองเพื่อสนับสนุนภารกิจของส่วนราชการ ในข้อนี้ต้องแสดงข้อเท็จจริงว่ามีการวิเคราะห์หรือสังเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับอะไร และได้นำไปใช้กำหนดหลักการ แนวทาง ออกแบบกระบวนการ หรือออกแบบระบบอะไรขึ้นมาใหม่ที่สำคัญ ● “การสังเคราะห์ข้อมูล” ในที่นี้หมายถึง การรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ นำมารวมเข้าเป็นสิ่งใหม่หรือความรู้ใหม่
9. เป็นงานที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถวิเคราะห์และสังเคราะห์มากกว่าที่กำหนดไว้ในข้อ 8 และในบางกรณีต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์และสังเคราะห์ตามข้อ 10	มีลักษณะตามข้อคำถามที่ 8 ครบถ้วน และมีบางลักษณะตามข้อคำถามที่ 10

ข้อคำตอบ	คำอธิบาย
10. เป็นงานที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถในการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูล เพื่อให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามพันธกิจของส่วนราชการ	ใช้ความรู้ความสามารถทั้งในการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลที่มากกว่าการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลเพียงเพื่อสนับสนุนภารกิจของกรมเท่านั้น หากแต่การวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลนี้ มีข้อเท็จจริงว่าได้สิ่งใหม่ หรือส่งผลต่อการตัดสินใจ การดำเนินการระดับกรมหรือกระทรวง ให้บรรลุเป้าหมายหรือผลสัมฤทธิ์ในระดับกลยุทธ์
11. เป็นงานที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถวิเคราะห์และสังเคราะห์มากกว่าที่กำหนดไว้ในข้อ 10 และในบางกรณีต้องมีความรู้ความสามารถในการวิเคราะห์และสังเคราะห์ตามข้อ 12	มีลักษณะตามข้อคำตอบที่ 10 ครบถ้วน และมีบางลักษณะตามข้อคำตอบที่ 12
12. เป็นงานที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถในการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลสำหรับการประเมินสถานการณ์ เพื่อกำหนดทิศทางในเชิงกลยุทธ์และนโยบายของส่วนราชการ	ใช้ความรู้ความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูลสูงสุด การวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลในระดับนี้จะได้องค์ความรู้หรือวิทยาการขั้นสูง เป็นที่ยอมรับในวงกว้างนั้น หรือเป็นการประเมินสถานการณ์ทางเศรษฐกิจสังคมระดับชาติ หรือสร้างภูมิปัญญาใหม่ หรือได้องค์ความรู้ที่เป็นความชาญฉลาด (Wisdom) ใช้กำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลงในระดับนโยบายและยุทธศาสตร์ของกรมและกระทรวง

ข้อ 14 : อิสระในการทำงาน

เป็นการประเมินค่างานจากระดับความสามารถปฏิบัติงานด้วยตนเองและความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่ง ภายใต้เงื่อนไขหรือข้อจำกัดในระดับต่าง ๆ

ข้อคำตอบ	คำอธิบาย
1. เป็นงานที่มีอิสระในการปฏิบัติงานภายใต้การควบคุม แนะนำ และตรวจสอบอย่างใกล้ชิด	ผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งไม่มีอิสระในการทำงาน ต้องปฏิบัติงานภายใต้การควบคุม การแนะนำ และตรวจสอบอย่างใกล้ชิด จึงยังไม่สามารถปล่อยให้มียิสระในการคิดหรือในการปฏิบัติงานได้ • “ควบคุม” ในที่นี้หมายถึง อำนาจการบังคับบัญชาในการดูแลการทำงานอย่างใกล้ชิด
2. เป็นงานที่มีอิสระในปฏิบัติงานภายใต้การแนะนำ กำกับและตรวจสอบของผู้บังคับบัญชา โดยสามารถปฏิบัติตามแนวทางที่กำหนดไว้อย่างกว้าง ๆ	ผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งมีอิสระในการทำงานเพิ่มมากขึ้น โดยสามารถปฏิบัติตามแนวทางอย่างกว้าง ๆ ที่กำหนดไว้ แต่ยังคงอยู่ภายใต้การแนะนำ กำกับดูแล และการตรวจสอบจากผู้บังคับบัญชา • “กำกับ” ในที่นี้หมายถึง การใช้อำนาจบังคับบัญชาที่มีความเข้มข้นน้อยกว่าการควบคุม • “ตรวจสอบ” ในที่นี้หมายถึง อำนาจในการพิจารณาความถูกต้องและความเรียบร้อยในการทำงาน
3. เป็นงานที่มีอิสระในการปฏิบัติงานภายใต้การกำกับและตรวจสอบ โดยสามารถคิดและนำเสนอได้ตามสมควร	ผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งมีอิสระในการทำงานเพิ่มมากขึ้น โดยสามารถคิดและนำเสนอได้ตามสมควร ภายใต้การกำกับดูแล และการตรวจสอบจากผู้บังคับบัญชา
4. เป็นงานที่มีอิสระในการปฏิบัติงานภายใต้นโยบายของส่วนราชการระดับสำนักหรือกอง โดยอาจต้องรายงานผลสัมฤทธิ์หรือขอคำปรึกษาตามสมควร	ผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งมีอิสระในการทำงานเพิ่มมากขึ้น อย่างชัดเจน โดยสามารถดูแลรับผิดชอบกระบวนการทำงานของตนเองได้ แต่ต้องอยู่ภายใต้นโยบายของส่วนราชการระดับสำนักหรือกอง ทั้งนี้ ความรับผิดชอบต่อผลงานเป็นเรื่องสำคัญ จึงอาจต้องรายงานผลสัมฤทธิ์หรือขอคำปรึกษาบ้างตามสมควร

ข้อคำตอบ	คำอธิบาย
5. เป็นงานที่มีอิสระในการควบคุมดูแลงานให้ได้ผลสัมฤทธิ์ของส่วนราชการระดับสำนักหรือกอง	ผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งมีอิสระในการทำงานอย่างแท้จริงสามารถวางแผน ติดตาม กำกับดูแลงานได้ และรับผิดชอบผลสัมฤทธิ์ของงานในระดับสำนักหรือกอง
6. เป็นงานที่มีอิสระในการปฏิบัติงานหรือให้คำปรึกษาภายใต้นโยบายของส่วนราชการระดับกรม โดยอาจต้องรายงานผลสัมฤทธิ์และขอคำปรึกษาตามสมควร	ผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งมีอิสระในการทำงานเพิ่มมากขึ้น โดยนอกจากรับผิดชอบผลสัมฤทธิ์ของงานในระดับสำนักหรือกองแล้ว ยังสามารถดูแลรับผิดชอบผลสัมฤทธิ์นั้นโดยตรง หรือสามารถให้คำปรึกษาในระดับกรมได้ ภายใต้ นโยบายของส่วนราชการระดับกรม ทั้งนี้ ความรับผิดชอบต่อผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นเรื่องสำคัญ จึงอาจต้องรายงานผลสัมฤทธิ์และขอคำปรึกษาบ้างตามสมควร
7. เป็นงานที่มีอิสระในการบริหารงานให้ได้ผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายของส่วนราชการระดับกรม	ผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งมีอิสระในการทำงานสูงมาก โดยเป็นการบริหารงาน กำกับดูแล ตัดสินใจ และสั่งการ หรือให้คำปรึกษาแนะนำในระดับนโยบายได้ ทั้งนี้ เพื่อให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ของส่วนราชการระดับกรม
8. เป็นงานที่มีอิสระในการบริหารงานให้ได้ผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายของส่วนราชการระดับกลุ่มภารกิจ	ผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งมีอิสระในการทำงานสูงมาก ในระดับนโยบายกระทรวงหรือเทียบเท่า โดยเป็นการบริหารงาน กำกับดูแล ตัดสินใจ และสั่งการ หรือให้คำปรึกษาแนะนำในระดับนโยบายได้ ทั้งนี้ เพื่อให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ของส่วนราชการระดับกลุ่มภารกิจ
9. เป็นงานที่มีอิสระในการบริหารงานให้ได้ผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายของส่วนราชการระดับกระทรวง	ผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งมีอิสระในการทำงานอย่างสูงสุด โดยเป็นการบริหารงาน กำกับดูแล ตัดสินใจ และสั่งการ หรือให้คำปรึกษาแนะนำในระดับนโยบายได้ ทั้งนี้ เพื่อให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ของส่วนราชการระดับกระทรวง

ข้อ 15 : การได้รับอำนาจในการทำงาน

เป็นการประเมินค่างานจากระดับของอำนาจที่ได้รับในการทำงาน โดยพิจารณาจากขอบเขตหรือข้อจำกัดตามลักษณะงาน สายการบังคับบัญชา และการใช้ดุลยพินิจ

ข้อคำตอบ	คำอธิบาย
1. เป็นงานที่ต้องปฏิบัติภายใต้คำสั่ง มีการตรวจสอบอย่างใกล้ชิด วิธีปฏิบัติงานไม่สามารถเปลี่ยนแปลงก่อนได้รับอนุญาตจากผู้บังคับบัญชา	งานในระดับพื้นฐานหรือระดับเบื้องต้น ที่ผู้ปฏิบัติงานจะไม่สามารถได้รับมอบอำนาจใด ๆ ให้ดำเนินการเอง ต้องปฏิบัติตามหรือปฏิบัติภายใต้คำสั่งและถูกติดตามตรวจสอบอย่างใกล้ชิด ทั้งนี้ ผู้ปฏิบัติงานไม่มีอำนาจใด แม้กระทั่งจะเปลี่ยนแปลงวิธีปฏิบัติงาน นอกจากจะได้รับอนุญาตจากผู้บังคับบัญชาก่อน
2. เป็นงานที่ต้องปฏิบัติตามข้อ 1 และในบางกรณีต้องปฏิบัติตามข้อ 3 บ้าง	มีลักษณะตามข้อคำตอบที่ 1 ครบถ้วน และมีบางลักษณะตามข้อคำตอบที่ 3
3. เป็นงานที่ต้องปฏิบัติตามขั้นตอนประจำ ภายใต้การควบคุมดูแลของผู้บังคับบัญชา สามารถปรับปรุงวิธีปฏิบัติงานได้แต่ต้องได้รับความเห็นชอบจากผู้บังคับบัญชา	ได้รับอำนาจในการทำงานบ้าง โดยเป็นการปฏิบัติงานตามขั้นตอนที่ดำเนินการเป็นประจำ ผู้บังคับบัญชาที่ควบคุมดูแลให้อำนาจผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งสามารถปรับปรุงวิธีปฏิบัติงานได้บ้าง แต่ต้องได้รับความเห็นชอบจากผู้บังคับบัญชา
4. เป็นงานที่ต้องปฏิบัติตามข้อ 3 และในบางกรณีต้องปฏิบัติตามข้อ 5	มีลักษณะตามข้อคำตอบที่ 3 ครบถ้วน และมีบางลักษณะตามข้อคำตอบที่ 5
5. เป็นงานที่ต้องปฏิบัติตามวิธีการที่เป็นมาตรฐาน โดยผู้บังคับบัญชาตรวจสอบความก้าวหน้าและผลสัมฤทธิ์ของงานตามระยะเวลาหรือตามวิธีการที่กำหนด	ได้รับอำนาจในการทำงานเพิ่มมากขึ้น โดยเป็นการปฏิบัติงานตามวิธีการที่เป็นมาตรฐาน ซึ่งแสดงถึงลักษณะงานที่ได้รับอำนาจมากขึ้นกว่าการปฏิบัติตามคำสั่งหรือปฏิบัติตามขั้นตอนประจำ โดยผู้บังคับบัญชาจะตรวจสอบเฉพาะความก้าวหน้าและผลสำเร็จของงานตามระยะเวลาหรือตามวิธีการที่ผู้บังคับบัญชากำหนดไว้เท่านั้น ● “วิธีการที่เป็นมาตรฐาน” ในที่นี้หมายถึง เป็นกระบวนการงานที่มีมาตรฐานการดำเนินการกำหนดไว้แล้ว

ข้อคำตอบ	คำอธิบาย
6. เป็นงานที่ต้องปฏิบัติตามข้อ 5 และในบางกรณีต้องปฏิบัติตามข้อ 7 7. เป็นงานที่ต้องปฏิบัติภายใต้วิธีการที่หลากหลาย โดยผู้บังคับบัญชาตรวจสอบผลสัมฤทธิ์ตามเงื่อนไขที่กำหนดไว้	มีลักษณะตามข้อคำตอบที่ 5 ครบถ้วน และมีบางลักษณะตามข้อคำตอบที่ 7 อำนาจที่ได้รับเป็นอำนาจที่ผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งสามารถใช้ดุลยพินิจเลือกปฏิบัติได้ตามวิธีการที่เห็นสมควร หรือตามวิธีการที่ผู้ปฏิบัติเป็นผู้เลือกตามควรแก่กรณี อย่างไรก็ตามอำนาจดุลยพินิจนี้ก็ยังอยู่ภายใต้การตรวจสอบผลสัมฤทธิ์ของผู้บังคับบัญชาอีกชั้นหนึ่ง
8. เป็นงานที่ต้องปฏิบัติตามข้อ 7 และในบางกรณีต้องปฏิบัติตามข้อ 9 9. เป็นงานที่ต้องปฏิบัติภายใต้กรอบนโยบายที่ชัดเจน โดยสามารถใช้ดุลยพินิจดำเนินการตามขั้นตอนและวิธีปฏิบัติที่กำหนดไว้อย่างกว้าง ๆ รวมทั้งสามารถพัฒนากระบวนการวิธีการหรือระบบใหม่ ๆ เพื่อให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ที่กำหนด	มีลักษณะตามข้อคำตอบที่ 7 ครบถ้วน และมีบางลักษณะตามข้อคำตอบที่ 9 ได้รับอำนาจใช้ดุลยพินิจในการทำงานมาก โดยเป็นการปฏิบัติงานภายใต้กรอบนโยบายที่ชัดเจน อาจจะมีขั้นตอนและวิธีการที่กำหนดไว้บ้าง แต่เป็นลักษณะกว้าง ๆ ไม่แน่นอนตายตัว อำนาจที่ได้รับในขั้นนี้ต้องมีข้อเท็จจริงว่าสามารถตัดสินใจพัฒนากระบวนการหรือวิธีการทำงาน หรือระบบงานใหม่ ๆ ได้ด้วย
10. เป็นงานที่ต้องปฏิบัติตามข้อ 9 และในบางกรณีต้องปฏิบัติตามข้อ 11	มีลักษณะตามข้อคำตอบที่ 9 ครบถ้วน และมีบางลักษณะตามข้อคำตอบที่ 11
11. เป็นงานที่ต้องปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในระดับนโยบายตามที่กำหนดหรือตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย โดยสามารถวางแผนและกำหนดกลยุทธ์ในการปฏิบัติได้อย่างไม่มีข้อจำกัด	ได้รับอำนาจใช้ดุลยพินิจในการทำงานมากเป็นพิเศษ เนื่องจากการปฏิบัติงานมุ่งเน้นไปที่การบรรลุเป้าหมายในระดับนโยบายเป็นสำคัญ การปฏิบัติงานจึงไม่มีข้อจำกัดในเรื่องกระบวนการหรือวิธีการแต่อย่างใด สามารถวางแผนหรือกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของส่วนราชการเองได้

ข้อคำตอบ	คำอธิบาย
12. เป็นงานที่ต้องปฏิบัติตามข้อ 11 และในบางกรณีต้องปฏิบัติตามข้อ 13	มีลักษณะตามข้อคำตอบที่ 11 ครบถ้วน และมีบางลักษณะตามข้อคำตอบที่ 13
13. เป็นงานที่ต้องปฏิบัติตามนโยบายฝ่ายบริหาร โดยมีอำนาจสมบูรณ์ในการตัดสินใจวางแผน กำหนดนโยบายและกลยุทธ์.	ได้รับอำนาจใช้ดุลยพินิจในการทำงานตามที่กฎหมายกำหนดอย่างสมบูรณ์ มีอำนาจตัดสินใจอย่างอิสระที่จะเลือกกระทำการหรือไม่กระทำการตามนโยบายฝ่ายบริหาร เป็นอำนาจในการทำงานตามกฎหมายอย่างไม่มีข้อจำกัด ● “ฝ่ายบริหาร” ในที่นี้หมายถึง รัฐบาล หรือคณะรัฐมนตรี

ข้อ 16 : อำนาจในการตัดสินใจ

เป็นการประเมินค่างานจากระดับของการใช้อำนาจในการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของส่วนราชการ

ข้อคำตอบ	คำอธิบาย
1. เป็นงานที่มีอำนาจตัดสินใจน้อย การทำงานอยู่ภายใต้คำสั่ง การควบคุม กำกับ ตรวจสอบ และดูแลอย่างใกล้ชิด	มีอำนาจในการตัดสินใจน้อย หรือไม่มีอำนาจในการตัดสินใจ ปฏิบัติงานอยู่ภายใต้คำสั่ง การควบคุม กำกับ ตรวจสอบ อย่างใกล้ชิดด้วย
2. เป็นงานที่มีอำนาจตัดสินใจบางส่วน ภายใต้การกำกับ ตรวจสอบ ดูแล หรืออยู่ใต้หลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้	มีอำนาจในการตัดสินใจบ้าง แต่มีเพียงบางส่วน ปฏิบัติงานอยู่ภายใต้การกำกับ ตรวจสอบ ดูแล หรืออยู่ภายใต้หลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ จะเห็นได้ว่าจะผ่อนคลายเรื่องการควบคุมและการสั่งการ
3. เป็นงานที่มีอำนาจตัดสินใจบางส่วน ภายใต้แนวทางที่กำหนด โดยผ่านการกลั่นกรองจากผู้บังคับบัญชาในบางเรื่อง	มีอำนาจในการตัดสินใจเพียงบางส่วน แต่ยังอยู่ภายใต้แนวทางที่กำหนดไว้ โดยบางเรื่องยังต้องผ่านการกลั่นกรองจากผู้บังคับบัญชา
4. เป็นงานที่มีอำนาจตัดสินใจและแก้ปัญหาในงานประจำ โดยสามารถตัดสินใจวางแผน และกำหนดแนวทางในการทำงานได้	เริ่มแสดงให้เห็นถึงการมีอำนาจในการตัดสินใจที่แท้จริง แต่ยังอยู่ภายใต้เงื่อนไขว่าเป็นอำนาจในการตัดสินใจ และแก้ปัญหาในงานปกติหรืองานประจำที่ปฏิบัติอยู่เท่านั้น โดยสามารถตัดสินใจในการวางแผนหรือกำหนดแนวทางในการทำงานได้ อาจกล่าวได้ว่าเป็นงานที่มีอำนาจตัดสินใจภายใต้กรอบของงานประจำที่สามารถยืดหยุ่นและปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์
5. เป็นงานที่มีอำนาจตัดสินใจในงานสำคัญของหน่วยงานหรืองานโครงการสำคัญ	มีอำนาจในการตัดสินใจเพิ่มมากขึ้น โดยมีอำนาจตัดสินใจและแก้ปัญหาในงานที่เป็นประจำและยังต้องรับผิดชอบตัดสินใจในงานที่สำคัญหรือโครงการสำคัญของหน่วยงานระดับสำนักหรือกองอีกด้วย

ข้อคำตอบ	คำอธิบาย
6. เป็นงานที่มีอำนาจตัดสินใจดำเนินการและ บูรณาการกลยุทธ์บางส่วนเป็นส่วนราชการ ระดับกรม	มีอำนาจในการตัดสินใจแก้ปัญหาการดำเนินงาน ในระดับสำนักหรือกอง และยังมีส่วนในการตัดสินใจ ในประเด็นยุทธศาสตร์บางส่วนของกรม รวมทั้ง การบูรณาการประเด็นยุทธศาสตร์บางส่วนของกรมด้วย
7. เป็นงานที่มีอำนาจตัดสินใจดำเนินการและ บูรณาการกลยุทธ์ทั้งหมดของส่วนราชการ ระดับกรม หรือบางส่วนหรือทั้งหมดของ ส่วนราชการระดับกลุ่มภารกิจ	มีอำนาจในการตัดสินใจแก้ปัญหาการดำเนินการ ในระดับกรม หรือการตัดสินใจในงานบางส่วนของ ประเด็นยุทธศาสตร์ในระดับกระทรวง หรือการตัดสินใจ และแก้ปัญหาในระดับกลุ่มภารกิจ ● “กลุ่มภารกิจ” ในที่นี้หมายถึง การมีขอบข่ายของ งานกว้างกว่าส่วนราชการระดับกรม คือเป็นการกำกับ ดูแลส่วนราชการระดับกรมหลายกรมด้วยกัน
8. เป็นงานที่มีอำนาจตัดสินใจดำเนินการและ บูรณาการกลยุทธ์ทั้งหมดของส่วนราชการ ระดับกระทรวง	มีอำนาจในการตัดสินใจอย่างสูงสุดในภาคราชการ ประจำ โดยมีอำนาจตัดสินใจที่จะดำเนินการหรือ บูรณาการภารกิจหรือกลยุทธ์ทั้งหมดของกรมต่าง ๆ ในกระทรวง เข้าด้วยกัน

ข้อ 17 : ผลกระทบจากการปฏิบัติงาน

เป็นการประเมินค่างานจากระดับและขอบเขตผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานและส่งผลกระทบต่อ
การดำเนินงานในภาพรวมระดับกรม ระดับกระทรวง และระดับประเทศ

ข้อคำตอบ	คำอธิบาย
1. เป็นงานที่ส่งผลกระทบเพียงเล็กน้อยต่อ วัตถุประสงค์ หรือภารกิจหลักของส่วนราชการ ระดับกรม	เป็นงานระดับพื้นฐานหรือระดับเบื้องต้น จึงมีผลกระทบ เพียงเล็กน้อยหรือแทบจะไม่มีผลกระทบใด ๆ ต่อ วัตถุประสงค์หรือภารกิจหลักของกรม
2. เป็นงานที่ส่งผลกระทบมากกว่าข้อ 1 แต่น้อยกว่าข้อ 3	มีลักษณะตามข้อคำตอบที่ 1 ครบถ้วน และมีบางลักษณะตามข้อคำตอบที่ 3
3. เป็นงานที่ส่งผลกระทบต่องค์ประกอบ ส่วนหนึ่งของวัตถุประสงค์ หรือภารกิจหลัก ของส่วนราชการระดับกรม	งานมีผลกระทบอยู่บ้าง โดยจะส่งผลต่องค์ประกอบ ส่วนใดส่วนหนึ่งของวัตถุประสงค์หรือภารกิจหลัก ของกรม ซึ่งไม่ได้มีผลกระทบที่มากนัก
4. เป็นงานที่ส่งผลกระทบมากกว่าข้อ 3 แต่น้อยกว่าข้อ 5	มีลักษณะตามข้อคำตอบที่ 3 ครบถ้วน และมีบางลักษณะตามข้อคำตอบที่ 5
5. เป็นงานที่ส่งผลกระทบต่องค์ประกอบ หลายส่วนของวัตถุประสงค์ หรือภารกิจ หลักของส่วนราชการระดับกรม	งานส่งผลกระทบเพิ่มขึ้น โดยส่งผลต่องค์ประกอบ หลายส่วนของวัตถุประสงค์หรือภารกิจหลักของกรม
6. เป็นงานที่ส่งผลกระทบมากกว่าข้อ 5 แต่น้อยกว่าข้อ 7	มีลักษณะตามข้อคำตอบที่ 5 ครบถ้วน และมีบางลักษณะตามข้อคำตอบที่ 7
7. เป็นงานที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงาน แผนปฏิบัติงานหรือการวางแผนกลยุทธ์ โดยรวมของส่วนราชการระดับกรม	งานส่งผลกระทบเพิ่มมากขึ้นอย่างชัดเจน โดยส่งผล ต่อวัตถุประสงค์หรือภารกิจหลักของกรมโดยตรงใน การดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานหรือการวางแผน กลยุทธ์โดยรวมของกรม
8. เป็นงานที่ส่งผลกระทบมากกว่าข้อ 7 แต่น้อยกว่าข้อ 9	มีลักษณะตามข้อคำตอบที่ 7 ครบถ้วน และมีบางลักษณะตามข้อคำตอบที่ 9

ข้อคำตอบ	คำอธิบาย
9. เป็นงานที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน แผนปฏิบัติงานหรือการวางแผนกลยุทธ์ โดยรวมของส่วนราชการระดับกระทรวง	งานส่งผลกระทบในระดับกระทรวง โดยส่งผลต่อการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานหรือการวางแผนกลยุทธ์โดยรวมของกระทรวง
10. เป็นงานที่ส่งผลกระทบมากกว่าข้อ 9 แต่น้อยกว่าข้อ 11	มีลักษณะตามข้อคำตอบที่ 9 ครบถ้วน และมีบางลักษณะตามข้อคำตอบที่ 11
11. เป็นงานที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน โดยรวมทั้งหมดของภาครัฐ และยังส่งผลต่อการกำหนดแผนกลยุทธ์และแผนงานของประเทศ	งานส่งผลกระทบในระดับประเทศ โดยส่งผลต่อการดำเนินงานโดยรวมทั้งหมด ซึ่งเป็นภาพใหญ่ของภาครัฐ รวมทั้งส่งผลต่อการกำหนดกลยุทธ์และแผนงานของประเทศ

ข้อ 18 : ลักษณะงานที่ปฏิบัติของตำแหน่ง

เป็นการประเมินผลงานจากบทบาท หน้าที่ความรับผิดชอบ และลักษณะงานที่ปฏิบัติของตำแหน่ง ตามภารกิจของส่วนราชการ

ข้อคำตอบ
1. เป็นงานสนับสนุน ส่งเสริม หรืออำนวยความสะดวกให้แก่งานอื่น ๆ ในส่วนราชการ
2. เป็นงานประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ หรือให้ความรู้/คำแนะนำทางเทคนิคหรือเชิงวิชาการให้แก่ผู้อื่นทั้งภายใน หรือภายนอกส่วนราชการ
3. เป็นงานจัดทำนโยบาย แผนงาน มาตรการ มาตรฐาน กฎเกณฑ์ หลักปฏิบัติ หรือจัดทำร่างงบประมาณ
4. เป็นงานให้คำปรึกษาโดยใช้ความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษในสายอาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ของส่วนราชการ
5. เป็นงานศึกษา ค้นคว้าวิจัย หรือจัดทำผลงานทางวิชาการ ตำรา หลักสูตร สิ่งประดิษฐ์ หรือข้อสรุปเกี่ยวกับเรื่องใดเรื่องหนึ่ง
6. เป็นงานที่ให้บริการแก่ประชาชน
7. เป็นงานอนุรักษ์ สงวน ส่งเสริม ดูแล ซ่อมแซม หรือทำนุบำรุงรักษางานทางด้านศิลปวัฒนธรรม ศาสนา โบราณสถาน สถานที่ท่องเที่ยว ทรัพยากรธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม
8. เป็นงานบังคับใช้มาตรการทางกฎหมาย หรือเป็นงานเกี่ยวกับการทะเบียน ออกใบอนุญาตหรือสัมปทาน
9. เป็นงานสำรวจ ออกแบบ ก่อสร้าง หรือสร้างสรรค์ในทางวิศวกรรม สถาปัตยกรรม เกษตรกรรม หรือศิลปกรรม
10. เป็นงานทางด้านข้อมูล ข่าวสาร หรือข่าวกรอง
11. เป็นงานบริหารความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ

ข้อคำตอบ
12. เป็นงานควบคุมดูแลส่วนราชการระดับสำนักหรือกอง
13. เป็นงานควบคุมดูแลและประสานงานภายในจังหวัด
14. เป็นงานบริหารส่วนราชการระดับกรมหรือกระทรวง

ข้อ 19 : วัตถุประสงค์หลักของงานของตำแหน่ง

เป็นการตรวจสอบผลการประเมินค่างานโดยพิจารณาจากวัตถุประสงค์หลักของงานของตำแหน่งที่จะประเมิน

ข้อคำตอบ
1. วัตถุประสงค์หลักของงาน คือ การวิจัยเพื่อสร้างสรรค์เทคโนโลยี นวัตกรรม หรือองค์ความรู้ใหม่ ๆ
2. วัตถุประสงค์หลักของงาน คือ การรวบรวมหรือการวิเคราะห์ข้อมูลหรือประเด็นต่าง ๆ เพื่อใช้ประโยชน์ในการกำหนดแนวทาง กระบวนการ หรือนโยบาย รวมทั้งพยากรณ์แนวโน้ม เพื่อประกอบการตัดสินใจต่อไป
3. วัตถุประสงค์หลักของงาน คือ การสนับสนุน ประสาน ให้คำปรึกษาแนะนำแก่บุคคลหรือหน่วยงานอื่น ตามกรอบความรู้หรือแนวทางที่กำหนดไว้
4. วัตถุประสงค์หลักของงาน คือ การพัฒนาและกำหนดหลักเกณฑ์ ระบบ ต้นแบบ คู่มือ แนวทาง หรือนโยบายต่าง ๆ เพื่อให้สามารถนำไปใช้ได้ตามภารกิจของแต่ละหน่วยงาน
5. วัตถุประสงค์หลักของงาน คือ การจัดเตรียม หรือการบริการให้แก่บุคคลและหน่วยงานอื่น
6. วัตถุประสงค์หลักของงาน คือ การบริหารจัดการเพื่อให้ได้มาซึ่งผลสัมฤทธิ์ การตัดสินใจ มีความสำคัญมากกว่ากระบวนการที่กำหนดไว้

ข้อ 20 : ประเภทและระดับตำแหน่ง

เป็นการตรวจสอบผลการประเมินค่างานโดยพิจารณาจากประเภทและระดับของตำแหน่งที่จะประเมิน

ข้อคำตอบ
1. ประเภททั่วไป ระดับปฏิบัติงาน
2. ประเภททั่วไป ระดับชำนาญงาน
3. ประเภททั่วไป ระดับอาวุโส
4. ประเภททั่วไป ระดับทักษะพิเศษ
5. ประเภทวิชาการ ระดับปฏิบัติการ
6. ประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการ
7. ประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการพิเศษ
8. ประเภทวิชาการ ระดับเชี่ยวชาญ
9. ประเภทวิชาการ ระดับทรงคุณวุฒิ
10. ประเภทอำนวยการ ระดับต้น
11. ประเภทอำนวยการ ระดับสูง
12. ประเภทบริหาร ระดับต้น
13. ประเภทบริหาร ระดับสูง

ตัวอย่างการตอบข้อคำถาม

ตัวอย่างการตอบข้อคำถาม

3. ความรู้ที่จำเป็นในงาน

โปรดเลือกระดับของความรู้ หรือทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานของตำแหน่ง

ข้อคำตอบ	เลือก
1. เป็นงานที่ต้องใช้ความรู้หรือความสามารถเบื้องต้นที่เรียนรู้ได้ในระยะเวลาอันสั้น โดยศึกษาวิธีการ กฎระเบียบ และกระบวนการซึ่งเกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่	
2. เป็นงานที่ต้องใช้ความรู้ ความสามารถหรือทักษะมากกว่าที่กำหนดในข้อที่ 1 แต่ไม่ถึงข้อที่ 3	
3. เป็นงานที่ต้องใช้ความรู้ ความสามารถหรือทักษะเฉพาะทาง ความชำนาญในงานจะพัฒนาขึ้นจากประสบการณ์ทำงาน หรือจากหลักสูตรการฝึกอบรม	
4. เป็นงานที่ต้องใช้ความรู้หรือทักษะมากกว่าที่กำหนดในข้อที่ 3 แต่ไม่ถึงข้อที่ 5	
5. เป็นงานที่ต้องใช้ความรู้ ความสามารถ หรือใช้ทักษะระดับสูงในงานเชิงเทคนิค หรืองานฝีมือเฉพาะทางระดับสูง ความชำนาญในงานจะพัฒนาขึ้นจากการสั่งสมประสบการณ์และการสั่งสมทักษะในเชิงลึก	
6. เป็นงานที่ต้องใช้ความรู้ในเชิงวิชาการหรือวิชาชีพเฉพาะ ซึ่งเป็นงานที่ต้องใช้กระบวนการแนวคิด ทฤษฎีหรือองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับสายอาชีพ	
7. เป็นงานที่ต้องใช้ความรู้หรือทักษะมากกว่าที่กำหนดในข้อที่ 6 แต่ไม่ถึงข้อที่ 8	
8. เป็นงานที่ต้องใช้ความรู้ความชำนาญในงานเชิงวิชาการหรือวิชาชีพเฉพาะขั้นสูง รวมทั้งเป็นงานที่ต้องเข้าใจแนวคิด ทฤษฎี หรือองค์ความรู้ จนสามารถประยุกต์ใช้และถ่ายทอดได้	
9. เป็นงานที่ต้องใช้ความรู้ หรือทักษะมากกว่าที่กำหนดในข้อที่ 8 แต่ไม่ถึงข้อที่ 10	
10. เป็นงานที่ต้องใช้ความรู้ความเชี่ยวชาญในงานเชิงวิชาการหรือวิชาชีพเฉพาะ หรือทักษะและความชำนาญเฉพาะตัวสูงมากในตำแหน่งหน้าที่ที่รับผิดชอบ รวมทั้ง เป็นงานที่จะต้องแก้ไขปัญหาที่ยากซับซ้อนและให้คำปรึกษาได้	✓
11. เป็นงานที่ต้องใช้ความรู้ หรือทักษะมากกว่าที่กำหนดในข้อที่ 10 แต่ไม่ถึงข้อที่ 12	
12. เป็นงานที่ต้องใช้ความรู้ความเชี่ยวชาญจนสามารถนำมาวางแผนกลยุทธ์หรือนโยบายของส่วนราชการได้ รวมทั้งเป็นงานที่ต้องเป็นผู้นำในการพัฒนา หรือการริเริ่มโครงการที่เกิดประโยชน์สูงสุดต่อพันธกิจของส่วนราชการ	

เหตุผล : ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลจำเป็นต้องใช้ความรู้ความเชี่ยวชาญในงานวิชาการหลากหลายสาขา ได้แก่ หลักการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล การพัฒนาคุณภาพชีวิตบุคลากร ซึ่งต้องใช้ความรู้ ทฤษฎี หลักการจัดการสมัยใหม่เข้ามาประยุกต์ใช้ ทั้งทฤษฎีองค์การ การบริหาร การเปลี่ยนแปลง การจัดการองค์ความรู้ การจัดการข้อมูลและสารสนเทศ เป็นต้น และสามารถให้คำปรึกษาและแก้ไขปัญหาที่ยากซับซ้อนได้ ดังนี้

ความรู้ความเชี่ยวชาญในงานเชิงวิชาการหรือวิชาชีพเฉพาะ หรือทักษะและความชำนาญเฉพาะตัว

เป็นงานที่ต้องใช้ความรู้เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล และกฎระเบียบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 หลักการแนวคิดการบริหารทรัพยากรบุคคล สมัยใหม่ การบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี ทฤษฎีผู้นำองค์กร แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ การบริหารองค์การ การบริหารการเปลี่ยนแปลง การจัดการองค์ความรู้ และมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องกับงานบริหารทรัพยากรบุคคล รวมถึงแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการพลเรือน ยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพชีวิตข้าราชการพลเรือนสามัญ ระบบการพัฒนาข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ค่านิยมสร้างสรรค์ของเจ้าหน้าที่ของรัฐ จรรยาวิชาชีพนักทรัพยากรบุคคล เป็นต้น

ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลยังต้องมีทักษะและความชำนาญในการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ ข้อมูลปริมาณงาน ความคิดเห็นในการดำเนินงาน เพื่อสรุปเป็นความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่าง ๆ เช่น การวิเคราะห์โครงสร้างและอัตรากำลัง การวิเคราะห์เพื่อปรับปรุงการกำหนดตำแหน่ง การประเมินค่างานเพื่อวัดคุณภาพของตำแหน่ง ต้องมีทักษะในการนำระเบียบ กฎหมาย และนโยบายต่าง ๆ มากำหนดเป็นแนวทางปฏิบัติที่ได้รับการยอมรับและนำไปสู่การปฏิบัติได้จริงอย่างมีประสิทธิภาพ ต้องมีทักษะในการประสานงาน เจรจาเพื่อประสานประโยชน์ให้ทุกฝ่ายได้รับความเป็นธรรม

การแก้ไขปัญหาที่ยุ่ยากซับซ้อนและให้คำปรึกษา

ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลต้องแก้ไขปัญหาที่ยุ่ยากซับซ้อนและให้คำปรึกษาได้ โดยต้องมีความเข้าใจถึงประเด็นขัดแย้งของปัญหาบุคลากร เพื่อวิเคราะห์สถานการณ์ของปัญหา ค้นหาสาเหตุของปัญหา และความต้องการที่แท้จริงของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แล้วนำมากำหนดแนวทางการแก้ไขปัญหาหลาย ๆ ทางเลือก ซึ่งต้องใช้วิจารณญาณในการวินิจฉัย ระบุข้อดีข้อเสียของแต่ละทางเลือก สรุปผล และให้ข้อเสนอแนะหรือคำปรึกษาแนวทางการแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบทั้งในระยะสั้นและระยะยาว และมีความสอดคล้องกับระเบียบข้อกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

ด้วยเหตุผลดังกล่าวข้างต้น ตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลนี้ จึงเป็นงานที่ต้องใช้ความรู้ที่จำเป็นในงานตามข้อคำถามที่ 10

ตัวอย่างการตอบข้อคำถาม

8. มนุษย์สัมพันธ์ที่จำเป็นในงาน

โปรดเลือกระดับของมนุษย์สัมพันธ์ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของตำแหน่ง

ข้อคำตอบ	เลือก
1. เป็นงานที่ต้องติดต่อสัมพันธ์กับทีม เพื่อความราบรื่นของการปฏิบัติงาน	
2. เป็นงานที่ต้องติดต่อกับทีม บุคคลภายนอก หรือผู้รับบริการ เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน	
3. เป็นงานที่ต้องติดต่อสัมพันธ์กับทีม บุคคลภายนอก หรือผู้รับบริการ โดยการนำเสนอความคิดหรือการเป็นผู้ฟังที่ดี เพื่อให้ได้ผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนดไว้	
4. เป็นงานที่ต้องพัฒนาความสัมพันธ์ ด้วยการนำเสนอและโน้มน้าว รวมทั้งเป็นผู้ฟังที่ดี เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันและคลี่คลายปัญหาในประเด็นต่างๆ ได้อย่างถูกต้องสมบูรณ์	
5. เป็นงานที่ต้องพัฒนาความสัมพันธ์ เพื่อให้สามารถคลี่คลายสถานการณ์ที่เปราะบาง ซึ่งอาจนำไปสู่ความขัดแย้ง รวมทั้งเป็นงานที่ต้องสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคลได้	✓
6. เป็นงานที่ต้องใช้ความสามารถสร้างความสัมพันธ์ในระดับที่จริงจังและสร้างการยอมรับได้ รวมทั้งเป็นงานที่ต้องทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลง และยุติความขัดแย้งโดยทำให้เกิดความพึงพอใจร่วมกันได้	

เหตุผล : เนื่องจากตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักบริหารกลางมีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการเป็นศูนย์กลางในการบริหารทรัพยากรบุคคล งบประมาณ และการประชาสัมพันธ์ของกรม จึงมีความจำเป็นต้องพัฒนาความสัมพันธ์กับหน่วยงานต่าง ๆ ภายในกรม ประกอบด้วย หน่วยงานระดับสำนัก จำนวน 20 หน่วยงาน หน่วยงานระดับกอง จำนวน 1 หน่วยงาน และหน่วยงานระดับกลุ่ม จำนวน 3 หน่วยงาน ทั้งนี้ เพื่อสนับสนุนให้การปฏิบัติงานในการกิจหลักของกรมเป็นไปอย่างยั่งยืน ซึ่งในหลายกรณีตำแหน่งดังกล่าวจะต้องรับหน้าที่ในการพัฒนาความสัมพันธ์ เพื่อให้สามารถคลี่คลายสถานการณ์ที่เปราะบาง ซึ่งอาจนำไปสู่ความขัดแย้ง รวมทั้งเป็นงานที่ต้องสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคลได้ ตัวอย่างเช่น ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล เรื่องการนำระบบการบริหารผลการปฏิบัติราชการ (Performance Management) มาใช้ประกอบการเลื่อนเงินเดือนข้าราชการแบบใหม่ คือปรับจากการเลื่อนเงินเดือนแบบขั้นมาเป็นการเลื่อนเงินเดือนจากร้อยละของฐานในการคำนวณ ซึ่งในการนำระบบดังกล่าวมาใช้ถือเป็นการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ที่ส่งผลกระทบต่อข้าราชการทั้งหมด ซึ่งในระยะแรกประสบปัญหาเป็นอย่างมาก เนื่องจากเป็นระบบใหม่ที่มีความยุ่งยากซับซ้อน

ในระยะแรกตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักบริหารกลางในฐานะที่กำกับดูแลภารกิจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลต้องชี้แจงทำความเข้าใจต่อที่ประชุมผู้บริหารอยู่หลายครั้ง เนื่องจากข้าราชการ

ในกรมยังขาดความรู้ความเข้าใจและยังไม่ยอมรับระบบดังกล่าว อีกทั้งมองว่าระบบใหม่มีความยุ่งยากซับซ้อน ทำให้เงินเดือนที่ได้รับหลังจากการเลื่อนมีอัตราที่ลดลงเมื่อเทียบกับการเลื่อนเงินเดือนเป็นขั้น

เพื่อจัดการกับปัญหาดังกล่าว ผู้อำนวยการสำนักบริหารกลางยังได้วางแผนสร้างความสัมพันธ์กับข้าราชการในกรม ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค เพื่อให้ความรู้ความเข้าใจ โดยการจัดอบรมเรื่องการบริหารผลการปฏิบัติราชการ โดยการเชิญวิทยากรจากสำนักงาน ก.พ. มาบรรยายให้ความรู้ในส่วนกลาง รวมทั้งมีการมอบหมายให้ทีมงานของส่วนการเจ้าหน้าที่ลงไปให้ความรู้ในส่วนภูมิภาค โดยเฉพาะในเรื่องการวางแผนและการกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติราชการ ซึ่งเน้นไปที่การปรับเปลี่ยนแนวคิดโดยพยายามจูงใจให้ผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงานเห็นความสำคัญของการร่วมกันวางแผนและกำหนดขั้นตอน/วิธีการปฏิบัติราชการ เพื่อให้ทั้ง 2 ฝ่ายเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับเป้าหมายขององค์กรว่าจะต้องทำอะไรให้สำเร็จในเวลาใด เหตุใดจึงต้องทำสิ่งเหล่านั้น และผลสำเร็จที่คาดหวังควรมีคุณภาพอย่างไร รวมไปถึงการแนะนำผู้อำนวยการสำนัก/กอง/กลุ่ม ทั้งทั้งกรม เกี่ยวกับการบริหารวงเงินงบประมาณสำหรับการเลื่อนเงินเดือน เป็นต้น

ผลก็คือ ส่งผลให้ผู้บริหารมีการปรับพฤติกรรมและทัศนคติเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติราชการในเชิงที่กว้างขึ้น คือไม่ได้มองว่าการประเมินผลจบที่การเลื่อนเงินเดือนเท่านั้น แต่มองไปถึงแนวทางในการที่จะพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย ในกรณีที่ผลการปฏิบัติราชการไม่เป็นไปตามที่ตั้งค่าเป้าหมายไว้ก็จะร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาในการหาหลักสูตรที่จะฝึกอบรมหรือพัฒนาให้มีความรู้ ทักษะ และสมรรถนะดีขึ้น ส่วนกรณีข้าราชการที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชานั้นก็มีการปรับพฤติกรรมและทัศนคติเกี่ยวกับการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติราชการและค่าเป้าหมายที่สะท้อนถึงเป้าหมายหรือผลลัพธ์ที่มุ่งหวังได้ชัดเจนมากขึ้น

ด้วยเหตุผลดังกล่าวข้างต้น ลักษณะงานของตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักบริหารกลางจึงเป็นงานที่ต้องพัฒนาความสัมพันธ์ตามข้อคำตอบที่ 5

ตัวอย่างการตอบข้อคำถาม

12. ความท้าทายในงาน

โปรดเลือกระดับของความท้าทายในงานของท่าน

ข้อคำถาม	เลือก
1. เป็นงานที่ต้องจัดการกับสถานการณ์ปกติตามที่ได้รับมอบหมาย	
2. เป็นงานที่ต้องจัดการกับสถานการณ์ที่ยุ่ยากมากกว่าที่กำหนดในข้อ 1 แต่น้อยกว่าข้อ 3	
3. เป็นงานที่ต้องจัดการกับสถานการณ์ที่มีรูปแบบแน่นอนหรือมีลักษณะคล้ายคลึงกับสถานการณ์ในอดีต	
4. เป็นงานที่ต้องจัดการกับสถานการณ์ที่ยุ่ยากมากกว่าที่กำหนดในข้อ 3 แต่น้อยกว่าข้อ 5	
5. เป็นงานที่ต้องจัดการกับสถานการณ์ที่อาจต้องคิดหาเหตุผล เพื่อทบทวน หรือแก้ปัญหาหรือแนวทางที่เคยปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ที่กำหนด	
6. เป็นงานที่ต้องจัดการกับสถานการณ์ที่ยุ่ยากมากกว่าที่กำหนดในข้อ 5 แต่น้อยกว่าข้อ 7	
7. เป็นงานที่ต้องจัดการกับสถานการณ์ที่ต้องมีการประเมินและตีความโดยใช้วิจารณญาณ เพื่อตัดสินใจทางแก้ปัญหาที่อาจมีความเสี่ยงและไม่มีความชัดเจนเพียงคำตอบเดียว	✓
8. เป็นงานที่ต้องจัดการกับสถานการณ์ที่ยุ่ยากมากกว่าที่กำหนดในข้อ 7 แต่น้อยกว่าข้อ 9	
9. เป็นงานที่ต้องจัดการกับสถานการณ์พิเศษที่อาจไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน ซึ่งต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์ หรือความคิดนอกกรอบ เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในระดับประเทศได้	

เหตุผล : ตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักบริหารกลางมีหน้าที่ความรับผิดชอบในการอำนวยความสะดวกในการอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ ได้แก่ ด้านบริหารทั่วไป ด้านการพัสดุ ด้านการเจ้าหน้าที่ ด้านการประชาสัมพันธ์ ด้านการคลัง ด้านฝึกอบรม และด้านวินัย โดยที่ภารกิจด้านวินัยเป็นงานที่ต้องศึกษา วิเคราะห์ วางระบบ กำหนดวิธีการ ควบคุมป้องกันการกระทำผิดทางวินัย ดำเนินการสืบสวน สอบสวน ข้อเท็จจริง ดำเนินการทางวินัย ดำเนินการตรวจสอบความถูกต้องของสำนวนการสอบสวนข้อเท็จจริงตามที่หน่วยงานในสังกัดของข้าราชการ ลูกจ้างประจำ และพนักงานราชการของกรม ผู้อำนวยการสำนักบริหารกลางจึงต้องจัดการกับสถานการณ์ที่ต้องมีการประเมินและตีความโดยใช้วิจารณญาณ และต้องใช้ความคิดในการแก้ไขปัญหาที่ไม่มีคำตอบเพียงคำตอบเดียว และเสี่ยงต่อการอุทธรณ์และร้องทุกข์ของข้าราชการ ลูกจ้างประจำ และพนักงานราชการ

ตัวอย่างงานด้านวินัย โดยที่ตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักบริหารกลาง มีหน้าที่ความรับผิดชอบในการกำกับดูแลการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งการดำเนินการลงโทษทางวินัยเป็นส่วนหนึ่งในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย นับเป็นภาระหน้าที่ที่ยิ่งใหญ่ สุ่มเสี่ยงต่อการปฏิบัติผิดพลาดคลาดเคลื่อนหรือไม่ถูกต้องในการออกคำสั่งลงโทษวินัยไม่ร้ายแรง หรือการลงโทษวินัยอย่างร้ายแรง นอกจากนี้ยังมี

การดำเนินการระหว่างการสอบสวนพิจารณาทางวินัยในการสั่งพักราชการหรือการสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน จำเป็นต้องมีการศึกษาในรายละเอียดของกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็นพระราชบัญญัติวิธีปฏิบัติราชการทางปกครอง พ.ศ. 2539 พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 กฎ ก.พ. ระเบียบ ก.พ. หนังสือเวียนของ ก.พ. มติคณะรัฐมนตรี นโยบายของรัฐบาล ฯลฯ และหลักการที่ยึดถือในการปฏิบัติงานดังกล่าวยังต้องยึดหลักนิติธรรม หลักมโนธรรม หลักความเป็นธรรม ความเสมอภาค ไม่เลือกปฏิบัติ ไม่เกรงกลัวต่ออิทธิพล อยู่บนพื้นฐานของความถูกต้องแม่นยำชัดเจน เพราะหากไม่ศึกษากฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องให้ถูกต้องและครบถ้วนแล้ว ก็อาจถูกฟ้องร้องเพิกถอนคำสั่งลงโทษ และถูกฟ้องร้องดำเนินคดีทางอาญาและทางปกครองได้ เนื่องจากในการออกคำสั่งลงโทษทางวินัยเป็นคำสั่งทางปกครองตามมาตรา 5 แห่งพระราชบัญญัติวิธีปฏิบัติราชการทางปกครอง พ.ศ. 2539 เพราะเป็นการใช้อำนาจหน้าที่ตามกฎหมายของเจ้าหน้าที่ที่มีผลกระทบต่อสถานภาพของสิทธิหรือหน้าที่ของบุคลากรซึ่งเป็นข้าราชการ ลูกจ้างประจำ และพนักงานราชการของกรม ดังนั้นผู้อำนวยการสำนักบริหารกลางจะต้องมีความสามารถนำข้อกฎหมาย ข้อเท็จจริง มาประกอบการพิจารณาวินิจฉัยบนความถูกต้องและเป็นธรรม ในการตัดสินใจกับการแก้ไขปัญหาที่มีความเสี่ยงและไม่มีคำตอบเพียงคำตอบเดียว จะต้องประเมินและตีความให้เกิดความถูกต้องเป็นธรรมและมีความโปร่งใสกับผู้ถูกลงโทษให้มีความชัดเจนที่ไม่สามารถคัดค้านในคำตัดสินนั้นได้ ดังนั้น จึงตรงกับข้อคำตอบที่ 7

ตัวอย่างการตอบข้อคำถาม
(กรณีเลือกข้อคำตอบระหว่างกลาง)

7. การวางแผน

โปรดเลือกลักษณะการวางแผนของตำแหน่ง

ข้อคำตอบ	เลือก
1. เป็นงานที่ต้องสามารถเรียงลำดับความสำคัญของกิจกรรมหรืองานที่ต้องทำก่อน/หลังได้	
2. เป็นงานที่ต้องดำเนินการมากกว่าที่กำหนดไว้ในข้อ 1 และในบางกรณีอาจต้องดำเนินการตามที่กำหนดในข้อ 3	
3. เป็นงานที่ต้องกำหนดวัตถุประสงค์ในการทำงาน วางแผนตารางเวลาและความรับผิดชอบในงานของตนได้	
4. เป็นงานที่ต้องดำเนินการมากกว่าที่กำหนดไว้ในข้อ 3 และในบางกรณีอาจต้องดำเนินการตามที่กำหนดในข้อ 5	
5. เป็นงานที่ต้องวางแผน กำหนดวัตถุประสงค์ กรอบเวลา และทรัพยากรที่ต้องการในกิจกรรม โครงการหรือแผนงานระยะสั้น บางอย่างของส่วนราชการระดับสำนักหรือกองได้	
6. เป็นงานที่ต้องดำเนินการมากกว่าที่กำหนดไว้ในข้อ 5 และในบางกรณีอาจต้องดำเนินการตามที่กำหนดในข้อ 7	
7. เป็นงานที่ต้องบูรณาการแผนงานต่าง ๆ ของส่วนราชการระดับสำนักหรือกอง รวมทั้งกำหนดวิธีการบริหารโครงการ ทรัพยากร เวลา และขั้นตอนสำคัญ เพื่อผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนดไว้	
8. เป็นงานที่ต้องดำเนินการมากกว่าที่กำหนดไว้ในข้อ 7 และในบางกรณีอาจต้องดำเนินการตามที่กำหนดในข้อ 9	✓
9. เป็นงานที่ต้องวางแผนกลยุทธ์ในการบริหารส่วนราชการระดับกรม ทั้งในด้านการดำเนินการ และการบริหารทรัพยากรที่ต้องการ เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของส่วนราชการระดับกรมในระยะสั้นและในระยะยาว	
10. เป็นงานที่ต้องดำเนินการมากกว่าที่กำหนดไว้ในข้อ 9 และในบางกรณีอาจต้องดำเนินการตามที่กำหนดในข้อ 11	
11. เป็นงานที่ต้องกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์และนโยบายในระยะยาวของส่วนราชการระดับกระทรวง โดยพิจารณาถึงการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยแวดล้อมทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองทั้งในและต่างประเทศ	

เหตุผล : ตำแหน่งเลขานุการกรมมีบทบาทในการวางแผนทั้ง 2 ระดับ กล่าวคือ

งานที่ต้องบูรณาการแผนงานต่าง ๆ ของสำนัก/กอง

เนื่องจากการปฏิบัติงานบางอย่างของเลขานุการกรมมีความเกี่ยวข้องกับหลายหน่วยงานภายในกรม ดังนั้น จึงจำเป็นต้องมีการบูรณาการแผนงานต่าง ๆ ของสำนัก/กอง เพื่อให้การดำเนินงานมีความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน รวมทั้งมีการบริหารงานและทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพ เช่น

1. การบูรณาการแผนประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารของแต่ละสำนัก/กอง โดยนำมาจัดทำเป็นแผนประชาสัมพันธ์ประจำปีในภาพรวมของกรม เพื่อให้การเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารมีประสิทธิภาพสูงสุด สามารถเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารให้กับทุกภาคส่วนได้อย่างถูกต้อง ไม่ซ้ำซ้อน และทันต่อสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

2. การบูรณาการแผนฝึกอบรมสัมมนาของกรม ทั้งที่จัดภายในและภายนอกกรม เพื่อให้การจัดกิจกรรม/หลักสูตรการฝึกอบรมบุคลากรของกรมในภาพรวมสอดคล้องกับนโยบายของกรม

งานที่ต้องวางแผนกลยุทธ์ในการบริหารส่วนราชการระดับกรม

1. การปฏิบัติงานด้านหนึ่งของเลขานุการกรมที่มีความสำคัญยิ่งต่อการขับเคลื่อนองค์กรให้ก้าวไปข้างหน้าได้อย่างมั่นคง โดยที่กรมมีการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 การบริหารองค์กรสู่ความเป็นเลิศ ดังนั้น เลขานุการกรมจึงต้องมีส่วนในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์เพื่อเป้าหมายในระยะยาวอยู่บ้าง เช่น การวางแผนบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลของกรม ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ให้เป็นไปตามนโยบายของกรม นโยบายของรัฐบาล และสอดคล้องกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ดังนี้

- การวางแผนจัดหาบุคลากร การขออัตรากำลัง การเกลี้ยอัตรากำลัง และการโอนย้าย เพื่อให้มีจำนวนบุคลากรที่เพียงพอกับปริมาณงานที่เพิ่มขึ้น และมีความเหมาะสมกับตำแหน่ง/ลักษณะงานที่หลากหลายและซับซ้อนขึ้นของกรม

- การวางแผนพัฒนาบุคลากรของกรมอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มขีดความสามารถและพัฒนาศักยภาพในการทำงานให้สูงขึ้น เพื่อให้บุคลากรของกรมสามารถปรับตัวและก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วได้

ทั้งนี้ ในแผนงานดังกล่าวจะมีการระบุผู้รับผิดชอบ งบประมาณที่ใช้ในการดำเนินการ กรอบระยะเวลาดำเนินการ และการติดตามประเมินผลที่ชัดเจน เพื่อให้การบริหารจัดการมีประสิทธิภาพสูงสุด

2. การกำหนดกลยุทธ์ในการคัดเลือกสื่อประชาสัมพันธ์ ทั้งในเรื่องประเภทของสื่อและรูปแบบของสื่อ เพื่อให้ครอบคลุมทุกกลุ่มเป้าหมาย และเพื่อให้การเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารของกรมเป็นไปด้วยความถูกต้อง

จากเหตุผลข้างต้น กล่าวได้ว่าตำแหน่งเลขานุการกรมมีบทบาทการวางแผนที่ต้องมีการบูรณาการแผนงานโครงการต่าง ๆ ของหน่วยงานภายในกรม เพื่อผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนดไว้ พร้อมทั้งยังมีบทบาทที่ต้องวางแผนกลยุทธ์และนำประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 ของกรมไปสู่การปฏิบัติ อันจะส่งผลถึงเป้าหมายระยะยาวของกรมในบางส่วนได้ จึงเห็นควรเลือกข้อคำตอบที่ 8 ซึ่งเป็นกรณีที่มีลักษณะตามข้อคำตอบที่ 7 ครบถ้วน และมีบางลักษณะตามข้อคำตอบที่ 9

ตัวอย่างการตอบข้อคำถาม
(กรณีเลือกข้อคำตอบระหว่างกลาง)

10. กรอบแนวคิดสำหรับการแก้ปัญหา

โปรดเลือกกรอบแนวคิดสำหรับการแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานของตำแหน่ง

ข้อคำตอบ	เลือก
1. เป็นงานที่ต้องแก้ปัญหาภายใต้มาตรฐาน กระบวนการ วิธีการ ตัวอย่างที่กำหนดไว้ หรือภายใต้คำแนะนำของผู้บังคับบัญชา	
2. เป็นงานที่ต้องแก้ปัญหาภายใต้กรอบแนวคิดมากกว่าที่กำหนดไว้ในข้อ 1 และในบางกรณี อาจต้องแก้ปัญหาตามกรอบแนวคิดในข้อ 3 ด้วย	
3. เป็นงานที่ต้องแก้ปัญหาภายใต้มาตรฐานและกระบวนการที่มีอยู่หลากหลาย โดยสามารถ เข้าใจและจัดลำดับความสำคัญในการแก้ปัญหาตามสถานการณ์เพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ ที่กำหนด	
4. เป็นงานที่ต้องแก้ปัญหาภายใต้กรอบแนวคิดมากกว่าที่กำหนดไว้ในข้อ 3 และในบางกรณี อาจต้องแก้ปัญหาตามกรอบแนวคิดในข้อ 5	
5. เป็นงานที่ต้องแก้ปัญหาในภาพรวม โดยมีอิสระที่จะกำหนดทางเลือก วิธีการหรือแนวทาง ภายใต้กรอบแนวคิดของส่วนราชการ	
6. เป็นงานที่ต้องแก้ปัญหาภายใต้กรอบแนวคิดมากกว่าที่กำหนดไว้ในข้อ 5 และในบางกรณี อาจต้องแก้ปัญหาตามกรอบแนวคิดในข้อ 7	
7. เป็นงานที่ต้องแก้ปัญหาภายใต้นโยบาย และเป้าหมายระยะสั้นของส่วนราชการ ซึ่งเป็นงาน ที่มีอิสระในการคิดแนวทาง แผนงาน กระบวนการ หรือขั้นตอนใหม่ๆ เพื่อให้บรรลุตาม วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้	
8. เป็นงานที่ต้องแก้ปัญหาภายใต้กรอบแนวคิดมากกว่าที่กำหนดไว้ในข้อ 7 และในบางกรณี อาจต้องแก้ปัญหาตามกรอบแนวคิดในข้อ 9	✓
9. เป็นงานที่ต้องแก้ปัญหาภายใต้นโยบาย พันธกิจ และเป้าหมายระยะยาวของส่วนราชการ ซึ่งเป็นงานที่มีอิสระในการกำหนดกลยุทธ์ แผนงาน หรือโครงการเพื่อให้บรรลุ ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้	
10. เป็นงานที่ต้องแก้ปัญหาภายใต้กรอบแนวคิดมากกว่าที่กำหนดไว้ในข้อ 9 และในบางกรณี อาจต้องแก้ปัญหาตามกรอบแนวคิดในข้อ 11	
11. เป็นงานที่ต้องแก้ปัญหาภายใต้ทิศทางและพันธกิจของส่วนราชการ ซึ่งเป็นงานที่มีอิสระ ในการบูรณาการและกำหนดนโยบายหรือเป้าหมายต่างๆ เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ ที่กำหนดไว้	

เหตุผล : ตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญในด้านการบริหารหรือการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ปฏิบัติงานที่ต้องตัดสินใจหรือแก้ปัญหาในทางวิชาการที่ยากและซับซ้อนมาก ภายใต้นโยบายของส่วนราชการ โดยมีอิสระในการคิดที่จะนำองค์ความรู้ แนวคิด กระบวนการ มาประยุกต์ใช้ เพื่อตอบสนองต่อเป้าหมายระยะสั้นและเป้าหมายระยะยาวของส่วนราชการ ตัวอย่างเช่น ปัญหาโครงสร้างอายุของข้าราชการ ในระยะสั้นได้ดำเนินการบรรจุบุคลากรเข้าทดแทนในตำแหน่งที่ว่างจากการเกษียณอายุราชการ การเกษียณอายุราชการ ก่อนกำหนด และตำแหน่งที่มีการลาออกจากราชการ หรือบรรจุในตำแหน่งที่มีการปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งใหม่ ต้องดำเนินการกำหนดแผนการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง สำหรับในระยะยาวต้องดำเนินการเรื่องการจัดทำเส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) เพื่อวางระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล และนำเรื่องการวางแผนสร้างความต่อเนื่องในการปฏิบัติราชการ (Succession Plan) เข้ามาเพื่อเป็นการเตรียมบุคลากรขึ้นสู่ตำแหน่งอย่างมีประสิทธิภาพ ถือเป็นวางแผนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรในเชิงรุก และก่อให้เกิดขวัญกำลังใจแก่บุคลากรภายในองค์กร

จากเหตุผลข้างต้น กล่าวได้ว่าตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลนี้ เป็นงานที่ต้องใช้กรอบแนวคิดสำหรับการแก้ปัญหาภายใต้นโยบายตามข้อคำตอบที่ 7 และบางครั้งลักษณะงานต้องใช้กรอบแนวคิดสำหรับการแก้ปัญหาในระยะยาวของส่วนราชการ จึงเห็นควรเลือกข้อคำตอบที่ 8 ซึ่งเป็นกรณีที่มีลักษณะตามข้อคำตอบที่ 7 ครบถ้วน และมีบางลักษณะตามข้อคำตอบที่ 9