



คู่มือการประเมินค่างาน
สำนักงานพิพิธภัณฑสถานแห่งชาติพระนคร
กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
(องค์การมหาชน)



**คู่มือการประเมินค่างาน
สำนักงานพิพิธภัณฑ์เกษตรเฉลิมพระเกียรติพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว
(องค์การมหาชน)**

คำนำ

การประเมินค่างานเป็นการประเมินคุณภาพงานของตำแหน่ง ซึ่งมีวิธีดำเนินการอย่างเป็นระบบ ในการจัดลำดับชั้นงาน เมื่อมีการปรับปรุงโครงสร้าง หรือมีการกำหนดตำแหน่งขึ้นมาใหม่ในหน่วยงาน หรือหน้าที่ ความรับผิดชอบและคุณภาพงานเปลี่ยนไป หรือต้องจัดระดับตำแหน่งเพื่อกำหนดค่าตอบแทนที่เป็นธรรม เพื่อให้ได้ ค่างานอย่างสมเหตุสมผลและเป็นธรรม โดยการวิเคราะห์ลักษณะหน้าที่และความรับผิดชอบ คุณภาพและความ ยุ่งยากของงานตามองค์ประกอบหรือปัจจัยการประเมินที่มีระดับการวัดที่กำหนดเป็นมาตรฐานให้ถูกต้องเหมาะสม และสอดคล้องกับคุณภาพของงาน

ดังนั้น เพื่อให้การกำหนดระดับตำแหน่งในสำนักงานพิพิธภัณฑสถานแห่งชาติพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว (องค์การมหาชน) เป็นไปอย่างมีมาตรฐาน เป็นธรรม และไม่เหลื่อมล้ำกันระหว่าง ส่วนงานและทุกตำแหน่งที่ต้องที่เท่าเทียมกัน โดยนำหลักการและวิธีการประเมินจากหน่วยงานต่าง ๆ มาใช้ในการ ประเมินค่างานครั้งนี้ จากเหตุผลดังกล่าว สำนักอำนวยการจึงจัดทำคู่มือการประเมินค่างาน เพื่อเป็นแนวทางการ ปฏิบัติงานของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์

สำนักอำนวยการ
กุมภาพันธ์ ๒๕๖๕

สารบัญ

๑. แนวคิดพื้นฐานของการประเมินค่างานและค่าตอบแทน	หน้า ๑
๒. ข้อเสนอแนะในการประเมินค่างาน	หน้า ๑
๓. องค์ประกอบในการประเมินค่างาน	
๓.๑ ความรู้ความชำนาญที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่	หน้า ๒
๓.๑.๑ ความรู้และประสบการณ์การทำงาน	
๓.๑.๒ การประยุกต์ความรู้ความชำนาญไปใช้ในงานในหน้าที่	
๓.๑.๓ การสร้างปฏิสัมพันธ์	
๓.๒ การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ	หน้า ๔
๓.๒.๑ ความซับซ้อนยุ่งยากของปัญหาและการใช้ดุลยพินิจ	
๓.๒.๒ ความผันแปรของปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ	
๓.๓ บทบาทและการมีส่วนร่วมต่อผลสำเร็จของสำนักงาน	หน้า ๖
๓.๓.๑ ระดับความรับผิดชอบ	
๓.๓.๒ บทบาทและการมีส่วนร่วมต่อผลสำเร็จ	
๓.๓.๓ บทบาทและการมีส่วนร่วมต่อการเติบโตของสำนักงาน	
ตารางการคิดค่าคะแนนของแต่ละองค์ประกอบ	
๑. ความรู้ความชำนาญที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ (Required Knowledge and Skill)	หน้า ๘
๒. การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ (Problem solving and decision making)	หน้า ๙
๓. บทบาทและการมีส่วนร่วมต่อผลสำเร็จของสำนักงาน (Contribution to end results)	หน้า ๑๐
แบบประเมินค่างาน	หน้า ๑๑
ตารางกำหนดระดับค่างานและช่วงคะแนน	หน้า ๑๒
ตัวอย่างการประเมินค่างาน	

๑. แนวคิดพื้นฐานของการประเมินค่างานและค่าตอบแทน

การประเมินค่างานเป็นกระบวนการซึ่งจัดทำขึ้นอย่างเป็นระบบในการประเมินค่างานหรือตราค่าของงาน หนึ่งงานใดเปรียบเทียบกับงานอื่นภายในองค์กร เพื่อวัตถุประสงค์ในการจัดลำดับงานให้สูงต่ำแตกต่างกันไปตามค่างาน และการจ่ายค่าตอบแทนกับงานต่างๆ ซึ่งมีค่างานแตกต่างกัน

การประเมินค่าของงานนั้นจะเป็นการพิจารณาวิเคราะห์เกี่ยวกับลักษณะงาน หน้าที่ความรับผิดชอบ ระดับความรู้ความสามารถและทักษะที่ต้องการ ความยากง่ายและความซับซ้อนของงาน วิธีการทำงานและการตัดสินใจแก้ไขปัญหา ซึ่งแตกต่างไปจากการประเมินผลการปฏิบัติงานอันเป็นการประเมินเกี่ยวกับความสามารถของตัวบุคคลผู้ปฏิบัติงาน

การจัดระดับงานจะเป็นการนำผลสรุปจากการประเมินค่างานมาจัดเรียงลำดับ ซึ่งจะช่วยให้ทราบว่าแต่ละงานได้รับการประเมินค่าที่แตกต่างกัน เพื่อนำไปใช้กำหนดตำแหน่งและระดับค่าตอบแทนต่อไป

การจ่ายค่าตอบแทนจะพิจารณาตามค่าที่แตกต่างกันของค่างาน เพื่อให้เกิดความยุติธรรมแก่ผู้ปฏิบัติงาน

๒. ข้อแนะนำในการประเมินค่างาน

๒.๑ ต้องเข้าใจงาน ผู้ประเมินต้องมีความเข้าใจลักษณะงานที่ปฏิบัติ โดยจะต้องพิจารณาหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งที่จะประเมินว่าจำเป็นต้องใช้ผู้มีความรู้ความสามารถอย่างไรมาดำรงตำแหน่ง หากไม่เข้าใจงานจะไม่สามารถประเมินค่างานได้อย่างถูกต้อง

๒.๒ ประเมินค่า “งาน” ไม่ใช่ประเมินค่า “คน” ในการประเมินค่างานจะต้องคำนึงถึง “งานของตำแหน่ง” เท่านั้น เนื่องจากตำแหน่งเป็นของหน่วยงาน หรือที่สำนักงานเห็นสมควรกำหนดให้เหมาะสมกับขนาดหน้าที่ความรับผิดชอบคุณภาพของงานในตำแหน่งนั้น ๆ จึงมิใช่การประเมินบุคคลที่ครองตำแหน่ง

๒.๓ ไม่มีอคติ เนื่องจากการประเมินค่างานเป็นการดำเนินการของคณะกรรมการการกำหนดตำแหน่งระดับสูง และจำเป็นที่จะต้องใช้ดุลยพินิจของการตัดสินใจ ดังนั้น ผู้ประเมินเบื้องต้นหรือหน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคลจะต้องมีการดำเนินการวิเคราะห์งานและตีค่างานของตำแหน่งอย่างเป็นธรรมโดยไม่นำความรู้สึกส่วนตัวมาพิจารณาประกอบการประเมินค่างาน ทั้งนี้กระบวนการขั้นสุดท้ายที่จะได้ค่างานต้องมีความเห็นพ้องต้องกันของคณะกรรมการด้วย

๒.๔ พิจารณาเป็นลำดับขั้น โดยส่วนใหญ่ข้อความคำตอบจะเรียงตามลำดับขั้นไป จึงต้องพิจารณาลักษณะของตำแหน่งตามข้อคำถามให้เป็นลำดับ เมื่อข้อเท็จจริงเข้ากับข้อความใด ก็ให้พิจารณารายละเอียดเนื้อความในข้อความคำตอบนั้น ๆ

๒.๕ เอาข้อเท็จจริงมาให้เหตุผล พิจารณาเนื้อความในข้อความคำตอบว่าตรงตามข้อเท็จจริงของตำแหน่งที่ประเมินนั้นแล้ว ก็ให้นำข้อเท็จจริงของงานหรือสิ่งที่เป็นที่บ่งบอกว่าในข้อความคำตอบนั้น ๆ เป็นเหตุผลว่าทำไมถึงเลือกตอบข้อนี้ นอกจากนั้นเนื้อความยังมีคำสำคัญ (Key word) ซึ่งผู้ประเมินต้องให้เหตุผลโดยปรับข้อเท็จจริงของงานให้เข้าเนื้อความและคำสำคัญในข้อความคำตอบนั้น ๆ หากเห็นว่าลักษณะงานของตำแหน่งนั้น “ต้องจัดการกับสถานการณ์ที่จำเป็นต้องมีการประเมินและการตีความ โดยใช้วิจารณญาณ เพื่อตัดสินใจหาทางแก้ปัญหาที่อาจมีความเสี่ยงและไม่มีความเสี่ยงเพียงคำตอบเดียว” ก็ควรต้องให้เหตุผลว่าลักษณะงานมีการประเมินและการตีความอย่างไร และได้กรณีการตัดสินใจที่เกิดจากการประเมินและตีความนั้นมีความเสี่ยงอย่างไร คำตอบมีทางเลือกในการตัดสินใจหรือไม่ เพียงใด

๒.๖ การประเมินข้อคำตอบระหว่างกลาง ในข้อคำถามแต่ละข้อในการประเมินค่างาน จะมีข้อคำถามบางข้อที่มีลักษณะกำหนดข้อคำตอบคาบเกี่ยวกันระหว่างข้อคำตอบ ๒ ข้อ เนื่องจากเมื่อพิจารณารายละเอียดแล้วเห็นว่าพิจารณาเข้าเกณฑ์ข้อคำตอบข้อแรกแล้ว ยังมีบางลักษณะที่ตรงกับข้อคำตอบถัดไปด้วย แต่ไม่ใช่ทั้งหมด ผู้ประเมินก็อาจเห็นว่าควรเลือกคำตอบข้อถัดไป

๓. องค์ประกอบในการประเมินค่างาน

ในการประเมินค่างานของ พกฉ. ให้พิจารณาจากองค์ประกอบ ดังต่อไปนี้

๑. ความรู้ความชำนาญที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ (Required knowledge and skill)
๒. การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ (Problem solving and decision making)
๓. บทบาทและการมีส่วนร่วมต่อผลสำเร็จของ พกฉ. (Contribution to end results)

๓.๑ ความรู้ความชำนาญที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่

หมายถึง ความรู้ความชำนาญและประสบการณ์ที่จำเป็นและเหมาะสมต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่พิจารณาจากตัวชี้วัดจำนวน ๓ ตัว ดังนี้

- ๓.๑.๑ ความรู้และประสบการณ์การทำงาน
- ๓.๑.๒ การประยุกต์ความรู้ความชำนาญไปใช้ในงานในหน้าที่
- ๓.๑.๓ การสร้างปฏิสัมพันธ์

๓.๑.๑ ความรู้และประสบการณ์การทำงาน หมายถึง วุฒิการศึกษาและประสบการณ์ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานที่ พกฉ. ในแต่ละตำแหน่ง กำหนดเป็น ๘ ระดับ ดังนี้

- (๑) พื้นฐาน หมายถึง งานที่ต้องการความรู้ระดับไม่เกินมัธยมศึกษาตอนต้น
- (๒) เทคนิค หมายถึง งานที่ต้องการความรู้ระดับ ปวส. ที่ประสบการณ์ไม่น้อยกว่า ๕ ปี หรือ ระดับ ปวช. หรือมัธยมศึกษาตอนปลาย ที่มีประสบการณ์ไม่น้อยกว่า ๕ ปี หรือ ระดับไม่เกินมัธยมศึกษาตอนต้นที่มีประสบการณ์ไม่น้อยกว่า ๑๐ ปี
- (๓) วิชาชีพระดับต้น หมายถึง งานที่ต้องการความรู้ระดับปริญญาตรีที่มีประสบการณ์ไม่น้อยกว่า ๕ ปี หรือ ระดับ ปวส. ที่ประสบการณ์ไม่น้อยกว่า ๕ ปี หรือ ระดับ ปวช. หรือมัธยมศึกษาตอนปลาย ที่มีประสบการณ์ไม่น้อยกว่า ๑๐ ปี หรือ ระดับไม่เกินมัธยมศึกษาตอนต้นที่มีประสบการณ์ไม่น้อยกว่า ๑๕ ปี
- (๔) วิชาชีพระดับกลาง หมายถึง งานที่ต้องการความรู้ระดับปริญญาโทที่มีประสบการณ์ไม่น้อยกว่า ๕ ปี หรือ ระดับปริญญาตรีที่มีประสบการณ์ไม่น้อยกว่า ๕ ปี หรือ ระดับ ปวส. ที่ประสบการณ์ไม่น้อยกว่า ๑๐ ปี หรือ ระดับ ปวช. หรือมัธยมศึกษาตอนปลาย ที่มีประสบการณ์ไม่น้อยกว่า ๑๕ ปี

- (๕) **วิชาชีพระดับสูง** หมายถึง งานที่ต้องการความรู้ระดับปริญญาเอกที่มีประสบการณ์น้อยกว่า ๕ ปี หรือ ระดับปริญญาโทที่มีประสบการณ์ไม่น้อยกว่า ๕ ปี หรือ ระดับปริญญาตรีที่มีประสบการณ์ไม่น้อยกว่า ๑๐ ปี
- (๖) **เชี่ยวชาญระดับต้น** หมายถึง งานที่ต้องการความรู้ระดับปริญญาเอกที่มีประสบการณ์ไม่น้อยกว่า ๕ ปี หรือ ระดับปริญญาโทที่มีประสบการณ์ไม่น้อยกว่า ๑๐ ปี หรือ ระดับปริญญาตรีที่มีประสบการณ์ไม่น้อยกว่า ๑๕ ปี
- (๗) **เชี่ยวชาญระดับกลาง** หมายถึง งานที่ต้องการความรู้ระดับปริญญาเอกที่มีประสบการณ์ไม่น้อยกว่า ๑๐ ปี หรือ ระดับปริญญาโทที่มีประสบการณ์ไม่น้อยกว่า ๑๕ ปี หรือ ระดับปริญญาตรีที่มีประสบการณ์ไม่น้อยกว่า ๒๐ ปี
- (๘) **เชี่ยวชาญระดับสูง** หมายถึง งานที่ต้องการความรู้ระดับปริญญาเอกที่มีประสบการณ์ไม่น้อยกว่า ๑๕ ปี หรือ ระดับปริญญาโทที่มีประสบการณ์ไม่น้อยกว่า ๒๐ ปี หรือ ระดับปริญญาตรีที่มีประสบการณ์ไม่น้อยกว่า ๒๕ ปี

๓.๑.๒ การประยุกต์ความรู้ความชำนาญไปใช้ในงานในหน้าที่ หมายถึง การนำความรู้ความชำนาญไปประยุกต์ใช้กับงานภายใต้สถานการณ์และลักษณะงานที่มีความซับซ้อนและยากง่ายต่างกัน กำหนดเป็น ๕ ระดับ ดังนี้

- (๑) **จำกัด** หมายถึง ลักษณะงานที่เป็นงานปฏิบัติการทั่วไป ซึ่งเป็นงานที่มีความจำกัดในหน้าที่และความรับผิดชอบ และใช้ความรู้ความชำนาญในการตัดสินใจที่ไม่ซับซ้อนและยุ่งยาก (ค่างาน ๑-๒)
- (๒) **เกี่ยวเนื่อง** หมายถึง ลักษณะงานที่ปฏิบัติงานเกี่ยวเนื่องหรือประสานงานกับงานอื่นๆและต้องใช้ความรู้ความชำนาญในงานเพื่อการวิเคราะห์และตัดสินใจในเรื่องที่ซับซ้อนและยุ่งยากบ้าง (ค่างาน ๓-๔)
- (๓) **แตกต่าง** หมายถึง ลักษณะงานที่ต้องบริหารจัดการหลายหน้าที่งานที่มีลักษณะแตกต่างกันและต้องใช้ความรู้ความชำนาญหลายด้านในการวิเคราะห์ข้อมูลและตัดสินใจในงานที่ซับซ้อนและยุ่งยาก (ชำนาญการ/หัวหน้ากลุ่มงาน ๕)
- (๔) **กว้างขวาง** หมายถึง ลักษณะงานที่ต้องรับผิดชอบในการกำหนดและบริหารจัดการงานต่างๆที่ยุ่งยากเข้าด้วยกัน เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายของสำนักงาน ต้องมีการเจรจาต่อรองกับหน่วยงานภายนอกและต้องใช้ความรู้ความสามารถอย่างกว้างขวางเพื่อวิเคราะห์และตัดสินใจในงานที่ซับซ้อนและยุ่งยากมาก (เชี่ยวชาญ/เชี่ยวชาญพิเศษ/หัวหน้าสำนัก ๖-๗)
- (๕) **ลึกซึ้ง** หมายถึง ลักษณะงานที่ต้องรับผิดชอบในการกำหนดกลยุทธ์ของสำนักงาน ติดตามกำกับและควบคุมให้การดำเนินงานของสำนักงาน สัมฤทธิ์ผลตามนโยบายและพันธกิจ รวมทั้งต้องมีขอบเขตงานถึงระดับต่างประเทศ ต้องใช้การเจรจาต่อรองเป็นประจำซึ่งการเจรจาต่อรองจะมีผลต่อภารกิจหลักของสำนักงาน เป็นอย่างมาก ต้องมีความรู้ ความเข้าใจ ความชำนาญในงานอย่างลึกซึ้งเพื่อใช้ในการวิเคราะห์และตัดสินใจในงานที่ซับซ้อนและยุ่งยากมาก (ค่างาน ๘ และผู้อำนวยการ)

๓.๑.๓ การสร้างปฏิสัมพันธ์ หมายถึง ความสามารถในการสร้างความร่วมมือและประสานงานที่ต้องการในแต่ละตำแหน่งงาน กำหนดเป็น ๓ ระดับ ดังนี้

(๑) ปกติ หมายถึง ลักษณะงานโดยส่วนใหญ่เป็นการติดต่อประสานงานและร่วมมือกับบุคลากรภายในสำนักงาน และ/หรือมีการประสานงานกับบุคคลภายนอกบ้าง (ค่างาน ๑-๔)

(๒) สูง หมายถึง ลักษณะงานที่ต้องสร้างความร่วมมือและประสานกับบุคคลทั้งภายในและภายนอกในเชิงบริหารจัดการเพื่อผลสำเร็จในงานของสำนักงาน (ค่างาน ๕-๖)

(๓) สูงมาก หมายถึง ลักษณะงานที่ต้องสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับบุคคลสำคัญหรือผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้องกับงานของสำนักงาน มีผลต่อภาพลักษณ์และความสำเร็จของสำนักงานเป็นอย่างสูง หรือเป็นงานที่ต้องบริหารคนจำนวนมากและงานที่ต้องสร้างสัมพันธ์และความร่วมมืออันดีกับบุคคลทั้งภายในและภายนอกสำนักงาน (ค่างาน ๗-๘ และผู้อำนวยการ)

๓.๒ การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ

หมายถึง ลักษณะงานที่มีระดับความซับซ้อนและยุ่งยากของปัญหา และระดับความสามารถที่ต้องการในการตัดสินใจแก้ไขปัญหา พิจารณาจากตัวชี้วัด ๒ ตัว ดังนี้

๓.๒.๑ ความซับซ้อนยุ่งยากของปัญหาและการใช้ดุลยพินิจ

๓.๒.๒ ความผันแปรของปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ

๓.๒.๑ ความซับซ้อนยุ่งยากของปัญหาและการใช้ดุลยพินิจ หมายถึง การจำแนกระดับความซับซ้อนยุ่งยากของปัญหา และการใช้ดุลยพินิจในการตัดสินใจตามลักษณะและประเภทของงาน กำหนดเป็น ๗ ระดับ ดังนี้

(๑) งานบริการทั่วไป หมายถึง ลักษณะงานที่ปฏิบัติตามคำสั่งหรือแนววิธีปฏิบัติที่กำหนดลักษณะปัญหาที่เกิดไม่ซับซ้อนและเป็นปัญหาซ้ำๆ สามารถแก้ไขได้จากการได้รับคำแนะนำหรือจากประสบการณ์ที่เคยเรียนรู้ (ค่างาน ๑)

(๒) งานที่ปฏิบัติในเชิงวิชาชีพ หมายถึง ลักษณะงานที่ทำตามเทคนิคขั้นตอนในเชิงวิชาชีพลักษณะปัญหาที่เกิดมีความยุ่งยากและซับซ้อนบ้าง การปฏิบัติงานต้องอาศัยการประยุกต์ความรู้และประสบการณ์เพื่อหาทางเลือกและตัดสินใจในการปรับขั้นตอนการปฏิบัติงาน (ค่างาน ๒-๓)

(๓) งานที่ปฏิบัติในเชิงวิเคราะห์ หมายถึง ลักษณะงานที่ต้องใช้ประสบการณ์และความคิดในเชิงวิชาการ/เชิงวิชาชีพ เพื่อพิจารณาวิเคราะห์เลือกการกระทำที่เหมาะสมที่สุด ลักษณะปัญหามีความยุ่งยากซับซ้อนและมีปัญหาเฉพาะหน้าหลายประเภท มีการตัดสินใจเลือกใช้วิธีการแก้ปัญหาหรือวิธีการจัดการที่เหมาะสมเพื่อนำไปสู่สัมฤทธิ์ผลของงาน (ค่างาน ๔-๕)

(๔) งานที่ปฏิบัติในเชิงนโยบายเบื้องต้น หมายถึง ลักษณะงานบริหารจัดการเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และแนวนโยบายเบื้องต้น ต้องใช้ความร่วมมือจากหลายหน่วยงานในองค์กร ผลลัพธ์ของงานมีผลกระทบต่องานต่างๆ ของสำนักงาน ลักษณะปัญหาจะมีความซับซ้อนยุ่งยากและมีปัญหาเฉพาะหน้าหลากหลาย ต้องใช้ดุลยพินิจและการตัดสินใจเลือกวิธีการหรือระบบการทำงานที่ดีที่สุด เพื่อสัมฤทธิ์ผลของงานตามนโยบาย (ค่างาน ๖)

(๕) งานที่...

(๕) งานที่ปฏิบัติในแนวนโยบายเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ลักษณะงานบริหารจัดการเพื่อให้บรรลุตามนโยบายและกลยุทธ์ของสำนักงาน ต้องสร้างความร่วมมือจากหลายหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร ต้องใช้ความคิดริเริ่มสูง ต้องเผชิญปัญหาเฉพาะหน้าที่ซับซ้อนยุ่งยากมาก งานมีผลกระทบต่อการดำเนินงานของสำนักงาน การตัดสินใจต้องอาศัยประสบการณ์และความคิดริเริ่มในเลือกวิธีการหรือระบบการทำงานที่ดีที่สุด เพื่อเพื่อสัมฤทธิ์ผลตามนโยบายและกลยุทธ์ของสำนักงาน (ค่างาน ๗)

(๖) งานที่มีส่วนกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ หมายถึง ลักษณะงานบริหารจัดการที่มีบทบาทในการร่วมกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ของสำนักงาน สนับสนุนและผลักดันให้เกิดการนำวิสัยทัศน์นโยบายและกลยุทธ์ไปดำเนินการให้เป็นรูปธรรมอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ลักษณะของปัญหามีความซับซ้อนยุ่งยาก มีปัจจัยภายในองค์กรที่ไม่สามารถควบคุมและคาดเดาได้ มีผลกระทบต่อสำนักงาน อย่างกว้างขวาง การตัดสินใจจะยากมาก ต้องอาศัยข้อมูลที่หลากหลาย ต้องใช้ประสบการณ์และความเชี่ยวชาญสูง (ค่างาน ๘)

(๗) งานที่กำหนดวิสัยทัศน์และทิศทางของสำนักงาน หมายถึง ลักษณะงานบริหารจัดการที่มีบทบาทในการกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบายและกลยุทธ์ ควบคุมและกำกับทิศทาง ภารกิจ และความก้าวหน้าของสำนักงาน ลักษณะของปัญหามีความซับซ้อนยุ่งยากมาก มีปัจจัยทั้งภายในและภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมและคาดเดาได้ มีผลกระทบต่อสำนักงานอย่างกว้างขวาง การตัดสินใจจะต้องรวดเร็วทันการณ์และชัดเจน ต้องใช้ประสบการณ์และความเชี่ยวชาญสูงมาก (ผู้อำนวยการ)

๓.๒.๒ ความผันแปรของปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ หมายถึง การจำแนกระดับความผันแปรของตัวแปรหรือปัจจัยที่เกี่ยวข้องในปัญหาที่เกิดขึ้นและมีผลต่อการตัดสินใจ กำหนดเป็น ๕ ระดับ ดังนี้

(๑) ผันแปรน้อย หมายถึง ลักษณะงานที่มีความผันแปรหรือปัจจัยน้อย หรือไม่มีความแตกต่างสามารถหาคำตอบได้จากทางเลือกง่ายๆ ที่เกิดจากการเรียนรู้ (ค่างาน ๑-๒)

(๒) ผันแปรปานกลาง หมายถึง ลักษณะงานที่มีความผันแปรของตัวแปรหรือปัจจัยที่แตกต่างกัน ต้องใช้ประสบการณ์และแนวทางปฏิบัติงานมาประกอบการพิจารณาตัดสินใจ โดยอาจขอคำปรึกษาแนะนำตามความเหมาะสม เพื่อให้งานประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย (ค่างาน ๓-๔)

(๓) ผันแปรมาก หมายถึง ลักษณะงานที่มีความผันแปรของตัวแปรหรือปัจจัยภายในและภายนอกองค์กรสูง ต้องใช้ความคิดริเริ่ม ประสบการณ์ในการบริหารจัดการและข้อมูลหลายด้านมาประกอบการพิจารณาตัดสินใจ เพื่อให้ได้แนวทางการดำเนินงาน และบรรลุผลสำเร็จตามแผนงานและเป้าหมายที่กำหนดไว้ (ค่างาน ๕-๖)

(๔) ผันแปรหลากหลาย หมายถึง ลักษณะงานที่มีความผันแปรของตัวแปรหรือปัจจัยภายในและภายนอกองค์กรสูงมาก ต้องใช้ความคิดริเริ่มสูง โดยอาจต้องศึกษาเทียบเคียงกับรูปแบบการบริหารจัดการและกลยุทธ์ขององค์กรต่างๆ เพื่อนำมาปรับใช้ในการแก้ปัญหาของสำนักงาน และมีผลกระทบต่อความสำเร็จของสำนักงาน (ค่างาน ๗)

(๕) ผันแปรไม่จำกัด หมายถึง ลักษณะงานที่มีความผันแปรของตัวแปรหรือปัจจัยภายในและภายนอกองค์กรที่ไม่อาจควบคุมและคาดเดาได้สูงมาก และมีผลกระทบต่อความสำเร็จและล้มเหลวของสำนักงาน ต้องใช้ความคิดริเริ่มอย่างลึกซึ้งในการสร้างระบบและค้นหาวิธีการใหม่ที่จะช่วยให้ปัญหาต่าง ๆ ลุล่วงไป ทั้งนี้ อาจต้องมีการศึกษาองค์ความรู้ใหม่ โดยเทียบเคียงกับรูปแบบการบริหารจัดการและกลยุทธ์ขององค์กรต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกประเทศ และคาดการณ์ล่วงหน้าในการนำมาใช้การแก้ปัญหาของสำนักงาน (ค่างาน ๘ และผู้อำนวยการ)

๓.๓ บทบาทและการมีส่วนร่วมต่อผลสำเร็จของสำนักงาน

หมายถึง ตำแหน่งงานที่มีบทบาทและมีมีส่วนร่วมต่อสำเร็จของสำนักงาน ที่แต่ละตำแหน่งงานเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องในระดับแตกต่างกัน ต้องใช้ความสำนึกรับผิดชอบด้วยตนเองในแต่ละระดับงาน ซึ่งหากจะเลยจะกระทบต่อความสำเร็จของสำนักงาน พิจารณาจากตัวชี้วัด ๓ ตัว ดังนี้

๓.๓.๑ ระดับความรับผิดชอบ

๓.๓.๒ บทบาทและการมีส่วนร่วมต่อผลสำเร็จ

๓.๓.๓ บทบาทและการมีส่วนร่วมต่อการเติบโตของสำนักงาน

๓.๓.๑ ระดับความรับผิดชอบ หมายถึง ระดับของหน้าที่ความรับผิดชอบของงานแต่ละประเภทต่อความสำเร็จของสำนักงาน กำหนดเป็น ๗ ระดับ ดังนี้

(๑) **งานปฏิบัติการระดับต้น** หมายถึง ระดับของหน้าที่ความรับผิดชอบที่ปฏิบัติงานได้ลุล่วงตามสั่ง โดยอยู่ภายใต้การควบคุมดูแลของผู้บังคับบัญชาขั้นต้น (ค่างาน ๑-๒)

(๒) **งานปฏิบัติการระดับกลาง** หมายถึง ระดับของหน้าที่ความรับผิดชอบที่ปฏิบัติงานตามขั้นตอน ได้สำเร็จลุล่วงและถูกต้องครบถ้วน โดยอาจต้องการให้คำแนะนำและปรึกษาอยู่บ้าง (ค่างาน ๓)

(๓) **งานปฏิบัติการระดับสูง** หมายถึง ระดับของหน้าที่ความรับผิดชอบที่สามารถวิเคราะห์เลือกแนวทางการปฏิบัติงานได้เองและสามารถให้คำแนะนำปรึกษาแก่ผู้ปฏิบัติงานอื่น รวมทั้งเป็นผู้รับผิดชอบโดยตรงต่อสำเร็จของงาน (ค่างาน ๔)

(๔) **งานบังคับบัญชาระดับต้น/งานวิชาการระดับชำนาญการ** หมายถึง ระดับของหน้าที่ความรับผิดชอบในการบังคับบัญชาหน่วยงานระดับกลุ่มงาน และในการบังคับบัญชานั้นจะประกอบด้วยการจัดทำแผนงานและการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบภายในหน่วยงาน การติดตามงาน การประสานงาน การควบคุมประเมินผลงาน หรือระดับหน้าที่ความรับผิดชอบในการผลิตผลงานทางวิชาการที่มีคุณภาพอยู่ในระดับชำนาญการ (หัวหน้ากลุ่มงาน ๕)

(๕) **งานบังคับบัญชาระดับสูง/งานวิชาการระดับเชี่ยวชาญ** หมายถึง ระดับของหน้าที่ความรับผิดชอบในการบังคับบัญชากลุ่มงานที่มีขอบเขตงานกว้างมากขึ้น มีส่วนร่วมในการกำหนดแผนงานและนโยบายที่สำคัญในการดำเนินงานทั้งระยะสั้นและระยะยาว และมีส่วนสำคัญในการกำหนดมาตรฐานงานของกลุ่มงาน กำกับติดตามและประเมินผลงานของกลุ่มงานให้บรรลุตามมาตรฐานและนโยบายที่กำหนดไว้ของสำนักงานหรือระดับหน้าที่ความรับผิดชอบในการผลิตผลงานทางวิชาการที่มีคุณภาพอยู่ในระดับเชี่ยวชาญ (หัวหน้ากลุ่มงาน ๖)

(๖) **งานบริหารนโยบายระดับต้น/งานวิชาการระดับเชี่ยวชาญพิเศษ** หมายถึง ระดับของหน้าที่ความรับผิดชอบในการบริหารงานหลายกลุ่มงาน มีส่วนในการกำหนดนโยบายและแผนงานที่มีผลต่อองค์กรในภาพรวม การพัฒนาโครงสร้างและระบบการบริหารจัดการของสำนัก และควบคุมประเมินผลงานของสำนักหรือระดับหน้าที่ความรับผิดชอบในการผลิตผลงานทางวิชาการที่มีคุณภาพอยู่ในระดับเชี่ยวชาญพิเศษ และเป็นผู้แทนของสำนักงาน ในการเจรจา การตัดสินใจ และการสร้างความร่วมมือทั้งในและต่างประเทศ (หัวหน้าสำนัก)

(๗) งานบริหาร...

(๗) งานบริหารนโยบายระดับสูง/งานวิชาการระดับผู้ทรงคุณวุฒิ หมายถึง ระดับของหน้าที่ความรับผิดชอบในการบริหารงานของสำนักงาน โดยจะต้องรับผิดชอบในการกำหนดแนวทางการบริหาร การกำหนดกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ นโยบาย แผนงาน โครงสร้างและการขยายองค์กร การลงทุน การพัฒนางานของสำนักงาน การประเมินผลขององค์กรโดยส่วนรวม หรือระดับหน้าที่ความรับผิดชอบในการผลิตผลงานทางวิชาการที่มีคุณภาพอยู่ในระดับที่เป็นเลิศ โดดเด่นทางวิชาการ และเป็นผู้แทนสำนักงาน ในการเจรจา การตัดสินใจ และการสร้างความร่วมมือทั้งในและต่างประเทศ (รองผู้อำนวยการ และผู้อำนวยการ)

๓.๓.๒ บทบาทและการมีส่วนร่วมต่อผลสำเร็จ หมายถึง ระดับของบทบาทของตำแหน่งหน้าที่ที่มีส่วนต่อสำเร็จของสำนักงาน กำหนดเป็น ๓ ระดับ ดังนี้

(๑) ส (สนับสนุน) หมายถึง ตำแหน่งหน้าที่ที่มีบทบาทสนับสนุนต่อภารกิจหลักและผลสำเร็จของสำนักงาน โดยลักษณะงานจะเป็นการให้บริการและอำนวยความสะดวกในการดำเนินงาน และการให้ข้อเสนอและข้อมูลในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่เพื่อผลสำเร็จของสำนักงาน (สายปฏิบัติการ)

(๒) ร (ร่วมปฏิบัติ) หมายถึง ตำแหน่งหน้าที่ที่มีบทบาทร่วมรับผิดชอบต่อภารกิจหลักและผลสำเร็จของสำนักงาน โดยลักษณะงานจะเป็นผู้รับผิดชอบภารกิจหลักตามพันธกิจของสำนักงาน ได้แก่ นักวิชาการ (สายวิชาการและหัวหน้ากลุ่มงาน ๖)

(๓) ต (มีบทบาทโดยตรง) หมายถึง ตำแหน่งหน้าที่ที่มีบทบาทร่วมรับผิดชอบโดยตรงต่อภารกิจหลักตามพันธกิจและผลสำเร็จของสำนักงาน ได้แก่ หัวหน้าสำนัก รองผู้อำนวยการ ผู้อำนวยการ (สายบริหาร)

๓.๓.๓ บทบาทและการมีส่วนร่วมต่อการเติบโตของสำนักงาน หมายถึง ระดับตำแหน่งงานที่บทบาทและมีส่วนร่วมต่อความก้าวหน้าและการเติบโตของสำนักงานอย่างมีนัยสำคัญ กำหนดเป็น ๖ ระดับ ดังนี้

(๑) น้อยมาก หมายถึง งานบริการที่มีบทบาทต่อความก้าวหน้าและการเติบโตของสำนักงานน้อยมาก ซึ่งถ้าไม่มีงานนี้สำนักงานก็สามารถหาทดแทนจากภายนอกได้ทั้งหมด

(๒) น้อย หมายถึง งานบริการหรืองานสนับสนุนที่มีบทบาทต่อความก้าวหน้าและการเติบโตของสำนักงานไม่มากนัก ซึ่งถ้าไม่มีงานนี้อาจหาทดแทนจากภายนอกก็ได้ แต่ต้องพิจารณาถึงความเหมาะสมสอดคล้องกับลักษณะงานของสำนักงาน (ค่างาน ๑-๓)

(๓) ปานกลาง หมายถึง งานบริการ งานสนับสนุน หรืองานวิชาการ ที่มีบทบาทต่อความก้าวหน้าและการเติบโตของสำนักงาน ซึ่งไม่สามารถจัดหาบริการจากภายนอกได้ สำนักงานจำเป็นต้องมีงานนี้ ถ้าขาดไปจะทำให้เสียโอกาสในการเติบโตของสำนักงาน (ค่างาน ๔)

(๔) สูง หมายถึง งานบริหารระดับต้นหรืองานวิชาการระดับชำนาญการที่มีบทบาทและมีส่วนร่วมต่อความก้าวหน้าและการเติบโตของสำนักงาน ซึ่งขาดงานนี้ไม่ได้ (ค่างาน ๕)

(๕) สูงมาก หมายถึง งานบริหารที่มีบทบาทโดยตรงและมีส่วนร่วมอย่างสำคัญต่อความก้าวหน้าและการเติบโตของสำนักงาน (ค่างาน ๖)

(๖) สูงสุด หมายถึง งานบริหารระดับสูงที่รับผิดชอบโดยตรงต่อความก้าวหน้าและการเติบโตของสำนักงาน (ค่างาน ๗-๘ และผู้อำนวยการ)

ตารางการคิดค่าคะแนนของแต่ละองค์ประกอบ

๑. ความรู้ความชำนาญที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ (Required Knowledge and Skill)

	๑.๒ การประยุกต์ความรู้ความชำนาญไปใช้ในงานหน้าที่														
	จำกัด -๑-			เกี่ยวเนื่อง -๒-			แตกต่าง -๓-			กว้างขวาง -๔-			ลึกซึ้ง -๕-		
๑.๓ การสร้างปฏิสัมพันธ์	๑	๒	๓	๑	๒	๓	๑	๒	๓	๑	๒	๓	๑	๒	๓
๑.๑ ระดับความรู้และความชำนาญ															
๑. พื้นฐาน	๑๕	๑๖	๑๗	๑๘	๑๙	๒๐	๒๑	๒๒	๒๓	๒๔	๒๕	๒๖	๒๗	๒๘	๒๙
๒. เทคนิค	๑๘	๑๙	๒๐	๒๑	๒๒	๒๓	๒๔	๒๕	๒๖	๒๗	๒๘	๒๙	๓๐	๓๑	๓๒
๓. วิชาชีพระดับต้น	๒๑	๒๒	๒๓	๒๔	๒๕	๒๖	๒๗	๒๘	๒๙	๓๐	๓๑	๓๒	๓๓	๓๔	๓๕
๔. วิชาชีพระดับกลาง	๒๔	๒๕	๒๖	๒๗	๒๘	๒๙	๓๐	๓๑	๓๒	๓๓	๓๔	๓๕	๓๖	๓๗	๓๘
๕. วิชาชีพระดับสูง	๒๗	๒๘	๒๙	๓๐	๓๑	๓๒	๓๓	๓๔	๓๕	๓๖	๓๗	๓๘	๓๙	๔๐	๔๑
๖. เชี่ยวชาญระดับต้น	๓๐	๓๑	๓๒	๓๓	๓๔	๓๕	๓๖	๓๗	๓๘	๓๙	๔๐	๔๑	๔๒	๔๓	๔๔
๗. เชี่ยวชาญระดับกลาง	๓๓	๓๔	๓๕	๓๖	๓๗	๓๘	๓๙	๔๐	๔๑	๔๒	๔๓	๔๔	๔๕	๔๖	๔๗
๘. เชี่ยวชาญระดับสูง	๓๖	๓๗	๓๘	๓๙	๔๐	๔๑	๔๒	๔๓	๔๔	๔๕	๔๖	๔๗	๔๘	๔๙	๕๐

๒. การแก้ไข...

๒. การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ (Problem solving and decision making)

	๒.๒ ความผันแปรของปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ				
	๑ ผันแปรน้อย	๒ ผันแปร ปานกลาง	๓ ผันแปร มาก	๔ ผันแปร หลากหลาย	๕ ผันแปรไม่ จำกัด
๒.๑ ความซับซ้อนยุ่งยากของปัญหาและการใช้ดุลยพินิจ					
๑. งานบริการทั่วไป	๒๐	๒๓	๒๖	๒๙	๓๒
๒. งานที่ปฏิบัติในเชิงวิชาชีพ	๒๓	๒๖	๒๙	๓๒	๓๕
๓. งานที่ปฏิบัติในเชิงวิเคราะห์	๒๖	๒๙	๓๒	๓๕	๓๘
๔. งานที่ปฏิบัติในเชิงนโยบายเบื้องต้น	๒๙	๓๒	๓๕	๓๘	๔๑
๕. งานที่ปฏิบัติในเชิงนโยบายเชิงกลยุทธ์	๓๒	๓๕	๓๘	๔๑	๔๔
๖. งานที่มีส่วนกำหนดนโยบายและกลยุทธ์	๓๕	๓๘	๔๑	๔๔	๔๗
๗. งานที่กำหนดวิสัยทัศน์และทิศทางของสำนักงาน	๓๘	๔๑	๔๔	๔๗	๕๐

๓. บทบาท...

๓. บทบาทและการมีส่วนร่วมต่อผลสำเร็จของสำนักงาน (Contribution to end results)

	๓.๓ บทบาทและการมีส่วนร่วมต่อการเติบโตของสำนักงาน														
	น้อยมาก			น้อย			ปานกลาง			สูง			สูงมาก		
	-๑-			-๒-			-๓-			-๔-			-๕-		
๓.๒ บทบาทและการมีส่วนร่วมต่อสำเร็จ	ส	ร	ต	ส	ร	ต	ส	ร	ต	ส	ร	ต	ส	ร	ต
๓.๑ ระดับความรับผิดชอบ															
๑.งานปฏิบัติการระดับต้น	๑๐	๑๒	๑๔	๑๒	๑๔	๑๖	๑๔	๑๖	๑๘	๑๖	๑๘	๒๐	๑๘	๒๐	๒๒
๒.งานปฏิบัติการระดับกลาง	๑๔	๑๖	๑๘	๑๖	๑๘	๒๐	๑๘	๒๐	๒๒	๒๐	๒๒	๒๔	๒๒	๒๔	๒๖
๓.งานปฏิบัติการระดับสูง	๑๘	๒๐	๒๒	๒๐	๒๒	๒๔	๒๒	๒๔	๒๖	๒๔	๒๖	๒๘	๒๖	๒๘	๓๐
๔.งานบังคับบัญชาระดับต้น	๒๒	๒๔	๒๖	๒๔	๒๖	๒๘	๒๖	๒๘	๓๐	๒๘	๓๐	๓๒	๓๐	๓๒	๓๔
๕.งานบังคับบัญชาระดับสูง	๒๖	๒๘	๓๐	๒๘	๓๐	๓๒	๓๐	๓๒	๓๔	๓๒	๓๔	๓๖	๓๔	๓๖	๓๘
๖.งานบริหาร/นโยบายระดับต้น	๓๐	๓๒	๓๔	๓๒	๓๔	๓๖	๓๔	๓๖	๓๘	๓๖	๓๘	๔๐	๓๘	๔๐	๔๒
๗.งานบริหาร/นโยบายระดับสูง	๓๖	๓๘	๔๐	๓๘	๔๐	๔๒	๔๐	๔๒	๔๔	๔๒	๔๔	๔๖	๔๔	๔๖	๔๘

ที่มา : เป็นหลักการของที่ปรึกษาต่างประเทศ โดยมีการนำมาดัดแปลงและนำมาใช้กับหน่วยงานหลายแห่ง รวมถึงองค์กรมหาชน อาทิ ศูนย์มานุษยวิทยาสิรินธร (องค์กรมหาชน) สถาบันทดสอบการศึกษาแห่งชาติ (องค์กรมหาชน)

แบบประเมินค่างาน

ลำดับ ที่	ตำแหน่ง	ปัจจัยประเมินค่างาน									รวมคะแนน
		๑.ความรู้ความชำนาญ			๒.การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ		๓.บทบาทและการมีส่วนร่วม				
		๑.๑ ระดับ ความรู้ ความชำนาญ	๑.๒ การประยุกต์ ความรู้ ความชำนาญ	๑.๓ การสร้าง ปฏิสัมพันธ์	๒.๑ ความซับซ้อน ของปัญหา	๒.๒ ความผันแปร ของการแก้ไข	๓.๑ ระดับ ความรับผิดชอบ	๓.๒ บทบาท และการมีส่วนร่วม ต่อผลสำเร็จ	๓.๓ บทบาทและการ มีส่วนร่วมต่อการ เติบโตของสำนักงาน		

ตารางการกำหนดระดับค่างานและช่วงคะแนน

ระดับ	ตำแหน่งงาน	ช่วงคะแนน
๘		๑๔๗ ขึ้นไป
๗		๑๒๙ - ๑๔๖
๖		๑๑๑ - ๑๒๘
๕		๙๔ - ๑๑๐
๔		๗๘ - ๙๓
๓		๖๖ - ๗๗
๒		๕๖ - ๖๕
๑		๔๗ - ๕๕

กรอกตำแหน่งในแต่ละช่องคะแนนที่ประเมินค่างานได้

ตัวอย่างการประเมินค่างานของผู้ตรวจสอบภายใน

แบบประเมินค่างาน

ลำดับ	ตำแหน่ง	ปัจจัยประเมินค่างาน									เทียบเท่าตำแหน่ง
		๑.ความรู้ความชำนาญ			๒.การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ		๓.บทบาทและการมีส่วนร่วม			รวมคะแนน	
		๑.๑ ระดับความรู้ความชำนาญ	๑.๒ การประยุกต์ความรู้ความชำนาญ	๑.๓ การสร้างปฏิสัมพันธ์	๒.๑ ความซับซ้อนของปัญหา	๒.๒ ความผันแปรของการแก้ไข	๓.๑ ระดับความรับผิดชอบ	๓.๒ บทบาทและการมีส่วนร่วมต่อผลสำเร็จ	๓.๓ บทบาทและการมีส่วนร่วมต่อการเติบโตของสำนักงาน		
๗	หัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายใน ปฏิบัติการระดับสูง	๕	๔	๒	๕	๓	๔	๓ (ดี)	๔	๑๐๗	ระดับ ๕ (ฝ่าย)
		๓๗			๓๘		๓๒				
๘	ผู้ตรวจสอบภายใน ปฏิบัติการระดับสูง	๔	๓	๑	๔	๒	๓	๒(ร)	๓	๘๖	ระดับ ๔ (ปฏิบัติการระดับสูง)
		๓๐			๓๒		๒๔				

ตารางการกำหนดระดับค่างานและช่วงคะแนน

ระดับ	ตำแหน่งงาน	ช่วงคะแนน
๘		๑๔๗ ขึ้นไป
๗		๑๒๙ - ๑๔๖
๖		๑๑๑ - ๑๒๘
๕	หัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายใน	๙๔ - ๑๑๐
๔	ผู้ตรวจสอบภายใน	๗๘ - ๙๓
๓		๖๖ - ๗๗
๒		๕๖ - ๖๕
๑		๔๗ - ๕๕

ตารางการคิดค่าคะแนนของแต่ละองค์ประกอบ

๑. ความรู้ความชำนาญที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ (Required Knowledge and Skill)

๑.๒ การประยุกต์ความรู้ความชำนาญไปใช้ในงานหน้าที่					
จำกัด	เกี่ยวเนื่อง	แตกต่าง	กว้างขวาง	ลึกซึ้ง	
-๑-	-๒-	-๓-	-๔-	-๕-	
๑.๓ การสร้างปฏิสัมพันธ์	๑ ๒ ๓	๑ ๒ ๓	๑ ๒ ๓	๑ ๒ ๓	๑ ๒ ๓
๑.๑ ระดับความรู้และความชำนาญ					
๑.พื้นฐาน	๑๕ ๑๖ ๑๗	๑๘ ๑๙ ๒๐	๒๑ ๒๒ ๒๓	๒๔ ๒๕ ๒๖	๒๗ ๒๘ ๒๙
๒.เทคนิค	๑๘ ๑๙ ๒๐	๒๑ ๒๒ ๒๓	๒๔ ๒๕ ๒๖	๒๗ ๒๘ ๒๙	๓๐ ๓๑ ๓๒
๓.วิชาชีพระดับต้น	๒๑ ๒๒ ๒๓	๒๔ ๒๕ ๒๖	๒๗ ๒๘ ๒๙	๓๐ ๓๑ ๓๒	๓๓ ๓๔ ๓๕
๔.วิชาชีพระดับกลาง	๒๔ ๒๕ ๒๖	๒๗ ๒๘ ๒๙	๓๐ ๓๑ ๓๒	๓๓ ๓๔ ๓๕	๓๖ ๓๗ ๓๘
๕.วิชาชีพระดับสูง	๒๗ ๒๘ ๒๙	๓๐ ๓๑ ๓๒	๓๓ ๓๔ ๓๕	๓๖ ๓๗ ๓๘	๓๙ ๔๐ ๔๑
๖.เชี่ยวชาญระดับต้น	๓๐ ๓๑ ๓๒	๓๓ ๓๔ ๓๕	๓๖ ๓๗ ๓๘	๓๙ ๔๐ ๔๑	๔๒ ๔๓ ๔๔
๗.เชี่ยวชาญระดับกลาง	๓๓ ๓๔ ๓๕	๓๖ ๓๗ ๓๘	๓๙ ๔๐ ๔๑	๔๒ ๔๓ ๔๔	๔๕ ๔๖ ๔๗
๘.เชี่ยวชาญระดับสูง	๓๖ ๓๗ ๓๘	๓๙ ๔๐ ๔๑	๔๒ ๔๓ ๔๔	๔๕ ๔๖ ๔๗	๔๘ ๔๙ ๕๐

๑.๑ ความรู้ความชำนาญ		
หัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายใน	ระดับ ๕	วิชาชีพระดับสูง ระดับปริญญาตรีที่มีประสบการณ์ไม่น้อยกว่า ๑๐ ปี
ผู้ตรวจสอบภายใน	ระดับ ๔	วิชาชีพระดับกลาง ระดับปริญญาตรีที่มีประสบการณ์ไม่น้อยกว่า ๕ ปี

๑.๒ การประยุกต์ความรู้ความชำนาญไปใช้ในงานหน้าที่		
หัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายใน	ระดับ ๔	กว้างขวาง หมายถึง ลักษณะงานที่ต้องรับผิดชอบในการกำหนดและบริหารจัดการงานต่างๆ ที่ยุ่งยากเข้าด้วยกัน เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายของสำนักงาน ต้องมีการเจรจาต่อรองกับหน่วยงานภายนอก และต้องใช้ความรู้ความสามารถอย่างกว้างขวางเพื่อวิเคราะห์และตัดสินใจในงานที่ซับซ้อนและยุ่งยากมาก (เชี่ยวชาญ/เชี่ยวชาญพิเศษ/หัวหน้าสำนัก ๖-๗)
ผู้ตรวจสอบภายใน	ระดับ ๓	แตกต่าง หมายถึง ลักษณะงานที่ต้องบริหารจัดการหลายหน้าที่งานที่มีลักษณะแตกต่างกันและต้องใช้ความรู้ความชำนาญหลายด้านในการวิเคราะห์ข้อมูลและตัดสินใจในงานที่ซับซ้อนและยุ่งยาก (ชำนาญการ/หัวหน้ากลุ่มงาน ๕)

๑.๓ การสร้างปฏิสัมพันธ์		
หัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายใน	ระดับ ๒	สูง หมายถึง ลักษณะงานที่ต้องสร้างความร่วมมือและประสานกับบุคคลทั้งภายในและภายนอกในเชิงบริหารจัดการเพื่อผลสำเร็จในงานของสำนักงาน (ค่างาน ๕-๖)
ผู้ตรวจสอบภายใน	ระดับ ๑	ปกติ หมายถึง ลักษณะงานโดยส่วนใหญ่เป็นการติดต่อประสานงานและร่วมมือกับบุคลากรภายในสำนักงาน และ/หรือมีการประสานงานกับบุคคลภายนอกบ้าง (ค่างาน ๑-๔)

๒ .การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ (Problem solving and decision making)

๒.๑ ความซับซ้อนยุ่งยากของปัญหาและการใช้ดุลยพินิจ	๒.๒ ความผันแปรของปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ				
	๑ ผันแปรน้อย	๒ ผันแปร ปานกลาง	๓ ผันแปร มาก	๔ ผันแปร หลากหลาย	๕ ผันแปรไม่ จำกัด
๑.งานบริการทั่วไป	๒๐	๒๓	๒๖	๒๙	๓๒
๒.งานที่ปฏิบัติในเชิงวิชาชีพ	๒๓	๒๖	๒๙	๓๒	๓๕
๓.งานที่ปฏิบัติในเชิงวิเคราะห์	๒๖	๒๙	๓๒	๓๕	๓๘
๔.งานที่ปฏิบัติในเชิงนโยบายเบื้องต้น	๒๙	๓๒	๓๕	๓๘	๔๑
๕.งานที่ปฏิบัติในเชิงนโยบายเชิงกลยุทธ์	๓๒	๓๕	๓๘	๔๑	๔๔
๖.งานที่มีส่วนกำหนดนโยบายและกลยุทธ์	๓๕	๓๘	๔๑	๔๔	๔๗
๗.งานที่กำหนดวิสัยทัศน์และทิศทางของสำนักงาน	๓๘	๔๑	๔๔	๔๗	๕๐

๒.๑ ความซับซ้อนยุ่งยากของปัญหาและการใช้ดุลยพินิจ		
หัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายใน	ระดับ ๕	งานที่ปฏิบัติในแนวนโยบายเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ลักษณะงานบริหารจัดการ เพื่อให้บรรลุตามนโยบายและกลยุทธ์ของสำนักงาน ต้องสร้างความร่วมมือจากหลายหน่วยงานทั้งภายใน และภายนอกองค์กร ต้องใช้ความคิดริเริ่มสูง ต้องเผชิญปัญหาเฉพาะหน้าที่ซับซ้อนยุ่งยากมาก งานมีผลกระทบต่อการดำเนินงานของสำนักงาน การตัดสินใจต้องอาศัยประสบการณ์ และความคิดริเริ่มในเลือกวิธีการหรือระบบการทำงานที่ดีที่สุด เพื่อเพื่อสัมฤทธิ์ผลตามนโยบายและกลยุทธ์ของสำนักงาน (ค่างาน ๗)
ผู้ตรวจสอบภายใน	ระดับ ๔	งานที่ปฏิบัติในเชิงนโยบายเบื้องต้น หมายถึง ลักษณะงานบริหารจัดการเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และแนวนโยบายเบื้องต้น ต้องใช้ความร่วมมือจากหลายหน่วยงานในองค์กร ผลลัพธ์ของงานมีผลกระทบต่องานต่างๆ ของสำนักงาน ลักษณะปัญหาจะมีความซับซ้อนยุ่งยากและมีปัญหาเฉพาะหน้าหลากหลายต้องใช้ดุลยพินิจและการตัดสินใจเลือกวิธีการหรือระบบการทำงานที่ดีที่สุด เพื่อสัมฤทธิ์ผลของงานตามนโยบาย (ค่างาน ๖)

๒.๒ ความผันแปรของปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ

หัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายใน	ระดับ ๓	ผันแปรมาก หมายถึง ลักษณะงานที่มีความผันแปรของตัวแปรหรือปัจจัยภายในและภายนอกองค์กรสูง ต้องใช้ความคิดริเริ่ม ประสบการณ์ในการบริหารจัดการและข้อมูลหลายด้านมาประกอบการพิจารณาตัดสินใจ เพื่อให้ได้แนวทางการดำเนินงาน และบรรลุผลสำเร็จตามแผนงานและเป้าหมายที่กำหนดไว้ (ค่างาน ๕-๖)
ผู้ตรวจสอบภายใน	ระดับ ๒	ผันแปรปานกลาง หมายถึง ลักษณะงานที่มีความผันแปรของตัวแปรหรือปัจจัยที่แตกต่างกัน ต้องใช้ประสบการณ์และแนวทางปฏิบัติงานมาประกอบการพิจารณาตัดสินใจ โดยอาจขอคำปรึกษาแนะนำตามความเหมาะสม เพื่อให้งานประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย (ค่างาน ๓-๔)

๓. บทบาทและการมีส่วนร่วมต่อผลสำเร็จของสำนักงาน (Contribution to end results)

	๓.๓ บทบาทและการมีส่วนร่วมต่อการเติบโตของสำนักงาน					
	น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	สูง	สูงมาก	สูงสุด
	-๑-	-๒-	-๓-	-๔-	-๕-	-๖-
๓.๒ บทบาทและการมีส่วนร่วมต่อผลสำเร็จ	ส ร ต	ส ร ต	ส ร ต	ส ร ต	ส ร ต	ส ร ต
๓.๑ ระดับความรับผิดชอบ						
๑.งานปฏิบัติการระดับต้น	๑๐ ๑๒ ๑๔	๑๒ ๑๔ ๑๖	๑๔ ๑๖ ๑๘	๑๖ ๑๘ ๒๐	๑๘ ๒๐ ๒๒	๒๐ ๒๒ ๒๔
๒.งานปฏิบัติการระดับกลาง	๑๔ ๑๖ ๑๘	๑๖ ๑๘ ๒๐	๑๘ ๒๐ ๒๒	๒๐ ๒๒ ๒๔	๒๒ ๒๔ ๒๖	๒๔ ๒๖ ๒๘
๓.งานปฏิบัติการระดับสูง	๑๘ ๒๐ ๒๒	๒๐ ๒๒ ๒๔	๒๒ ๒๔ ๒๖	๒๔ ๒๖ ๒๘	๒๖ ๒๘ ๓๐	๒๘ ๓๐ ๓๒
๔.งานบังคับบัญชาระดับต้น	๒๒ ๒๔ ๒๖	๒๔ ๒๖ ๒๘	๒๖ ๒๘ ๓๐	๒๘ ๓๐ ๓๒	๓๐ ๓๒ ๓๔	๓๒ ๓๔ ๓๖
๕.งานบังคับบัญชาระดับสูง	๒๖ ๒๘ ๓๐	๒๘ ๓๐ ๓๒	๓๐ ๓๒ ๓๔	๓๒ ๓๔ ๓๖	๓๔ ๓๖ ๓๘	๓๖ ๓๘ ๔๐
๖.งานบริหาร/นโยบายระดับต้น	๓๐ ๓๒ ๓๔	๓๒ ๓๔ ๓๖	๓๔ ๓๖ ๓๘	๓๖ ๓๘ ๔๐	๓๘ ๔๐ ๔๒	๔๐ ๔๒ ๔๔
๗.งานบริหาร/นโยบายระดับสูง	๓๖ ๓๘ ๔๐	๓๘ ๔๐ ๔๒	๔๐ ๔๒ ๔๔	๔๒ ๔๔ ๔๖	๔๔ ๔๖ ๔๘	๔๖ ๔๘ ๕๐

๓.๑ ระดับความรับผิดชอบ		
หัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายใน	ระดับ ๔	งานบังคับบัญชาระดับต้น/งานวิชาการระดับชำนาญการ หมายถึง ระดับของหน้าที่ความรับผิดชอบในการบังคับบัญชาหน่วยงานระดับกลุ่มงาน และในการบังคับบัญชานั้นจะประกอบด้วยการทำงาน แผนงานและการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบภายในหน่วยงาน การติดตามงาน การประสานงาน การควบคุม ประเมินผลงาน หรือระดับหน้าที่ความรับผิดชอบในการผลิตผลงานทางวิชาการที่มีคุณภาพอยู่ในระดับชำนาญการ (หัวหน้ากลุ่มงาน ๕)
ผู้ตรวจสอบภายใน	ระดับ ๓	งานปฏิบัติการระดับสูง หมายถึง ระดับของหน้าที่ความรับผิดชอบที่สามารถวิเคราะห์เลือกแนวทางการปฏิบัติงานได้เองและสามารถให้คำแนะนำปรึกษาแก่ผู้ปฏิบัติงานอื่น รวมทั้งเป็นผู้รับผิดชอบโดยตรงต่อสำเร็จของงาน (ค่างาน ๔)
๓.๒ บทบาทและการมีส่วนร่วมต่อผลสำเร็จ		
หัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายใน	ระดับ ๓ ต	ด (มีบทบาทโดยตรง) หมายถึง ตำแหน่งหน้าที่ที่มีบทบาทร่วมรับผิดชอบโดยตรงต่อภารกิจหลักตามพันธกิจและผลสำเร็จของสำนักงาน ได้แก่ หัวหน้าสำนัก รองผู้อำนวยการ ผู้อำนวยการ (สายบริหาร)

ผู้ตรวจสอบภายใน	ระดับ ๒ ร	ร (ร่วมปฏิบัติ) หมายถึง ตำแหน่งหน้าที่ที่มีบทบาทร่วมรับผิดชอบต่อภารกิจหลักและผลสำเร็จของสำนักงาน โดยลักษณะงานจะเป็นผู้รับผิดชอบภารกิจหลักตามพันธกิจของสำนักงาน ได้แก่ นักวิชาการ (สายวิชาการและหัวหน้ากลุ่มงาน ๖)
๓.๓ บทบาทและการมีส่วนร่วมต่อการเติบโตของสำนักงาน		
หัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายใน	ระดับ ๔	สูง หมายถึง งานบริหารระดับต้นหรืองานวิชาการระดับชำนาญการที่มีบทบาทและมีส่วนร่วมต่อความก้าวหน้าและการเติบโตของสำนักงาน ซึ่งขาดงานนี้ไม่ได้ (ค่างาน ๕)
ผู้ตรวจสอบภายใน	ระดับ ๓	ปานกลาง หมายถึง งานบริการ งานสนับสนุน หรืองานวิชาการ ที่มีบทบาทต่อความก้าวหน้าและการเติบโตของสำนักงาน ซึ่งไม่สามารถจัดหาบริการจากภายนอกได้ สำนักงานจำเป็นต้องมีงานนี้ ถ้าขาดไปจะทำให้เสียโอกาสในการเติบโตของสำนักงาน (ค่างาน ๔)

ตารางการกำหนดระดับค่างานและช่วงคะแนน

ระดับ	ตำแหน่งงาน	ช่วงคะแนน
๘		๑๔๗ ขึ้นไป
๗		๑๒๙ - ๑๔๖
๖		๑๑๑ - ๑๒๘
๕	หัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายใน	๙๔ - ๑๑๐
๔	ผู้ตรวจสอบภายใน	๗๘ - ๙๓
๓		๖๖ - ๗๗
๒		๕๖ - ๖๕
๑		๔๗ - ๕๕

รายละเอียดประกอบการประเมินค่างาน
ตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายใน ตำแหน่งเลขที่ ๗ หน่วยงานตรวจสอบภายใน

ปัจจัยประเมินค่างาน	ระดับ	รายละเอียด	ค่าคะแนน
๑. ความรู้ความชำนาญ			๓๗
๑.๑ ระดับความรู้ความชำนาญ	๕	วิชาชีพระดับสูง ระดับปริญญาตรีที่มีประสบการณ์ไม่น้อยกว่า ๑๐ ปี	
๑.๒ การประยุกต์ความรู้ความชำนาญ ไปใช้ในหน้าที่	๔	กว้างขวาง หมายถึง ลักษณะงานที่ต้องรับผิดชอบในการกำหนดและบริหารจัดการงานต่างๆที่ยุ่ยากเข้าด้วยกัน เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายของสำนักงาน ต้องมีการเจรจาต่อรองกับหน่วยงานภายนอกและต้องใช้ความรู้ความสามารถอย่างกว้างขวางเพื่อวิเคราะห์และตัดสินใจในงานที่ซับซ้อนและยุ่งยากมาก (เชี่ยวชาญ/เชี่ยวชาญพิเศษ/หัวหน้าสำนัก ๖-๗)	
๑.๓ การสร้างปฏิสัมพันธ์	๒	สูง หมายถึง ลักษณะงานที่ต้องสร้างความร่วมมือและประสานกับบุคคลทั้งภายในและภายนอกในเชิงบริหารจัดการเพื่อผลสำเร็จในงานของสำนักงาน (ค่างาน ๕-๖)	
๒. การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ			๓๘
๒.๑ ความซับซ้อนของปัญหา	๕	งานที่ปฏิบัติในแนวนโยบายเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ลักษณะงานบริหารจัดการเพื่อให้บรรลุตามนโยบายและกลยุทธ์ของสำนักงาน ต้องสร้างความร่วมมือจากหลายหน่วยงานทั้งภายใน และภายนอกองค์กร ต้องใช้ความคิดริเริ่มสูง ต้องเผชิญปัญหาเฉพาะหน้าที่ซับซ้อนยุ่งยากมาก งานมีผลกระทบต่อการค้าเงินงานของสำนักงาน การตัดสินใจต้องอาศัยประสบการณ์ และความคิดริเริ่มในเลือกวิธีการหรือระบบการทำงานที่ดีที่สุด เพื่อเพื่อสัมฤทธิ์ผลตามนโยบายและกลยุทธ์ของสำนักงาน (ค่างาน ๗)	
๒.๒ ความผันแปรของการแก้ไข	๓	ผันแปรมาก หมายถึง ลักษณะงานที่มีความผันแปรของตัวแปรหรือปัจจัยภายในและภายนอกองค์กรสูง ต้องใช้ความคิดริเริ่ม ประสบการณ์ในการบริหารจัดการและข้อมูลหลายด้านมาประกอบการพิจารณาตัดสินใจ เพื่อให้ได้แนวทางการดำเนินงาน และบรรลุผลสำเร็จตามแผนงานและเป้าหมายที่กำหนดไว้ (ค่างาน ๕-๖)	
๓. บทบาทและการมีส่วนร่วม			๓๒
๓.๑ ระดับความรับผิดชอบ	๔	งานบังคับบัญชาระดับต้น/งานวิชาการระดับชำนาญการ หมายถึง ระดับของหน้าที่ความรับผิดชอบในการบังคับบัญชาหน่วยงานระดับกลุ่มงาน และในการบังคับบัญชานั้นจะประกอบด้วยการจัดทำแผนงานและการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบภายในหน่วยงาน การติดตามงาน การประสานงาน การควบคุม ประเมินผลงาน หรือระดับหน้าที่ความรับผิดชอบในการผลิตผลงานทางวิชาการที่มีคุณภาพอยู่ในระดับชำนาญการ (หัวหน้ากลุ่มงาน ๕)	
๓.๒ บทบาทและการมีส่วนร่วมต่อผลสำเร็จ	๓ ต	(มีบทบาทโดยตรง) หมายถึง ตำแหน่งหน้าที่ที่มีบทบาทร่วมรับผิดชอบโดยตรงต่อภารกิจหลักตามพันธกิจและผลสำเร็จของสำนักงาน ได้แก่ หัวหน้าสำนัก รองผู้อำนวยการ ผู้อำนวยการ (สายบริหาร)	
๓.๓ บทบาทและการมีส่วนร่วมต่อการเติบโตของสำนักงาน	๔	สูง หมายถึง งานบริหารระดับต้นหรืองานวิชาการระดับชำนาญการที่มีบทบาทและมีมีส่วนร่วมต่อความก้าวหน้าและการเติบโตของสำนักงาน ซึ่งขาดงานนี้ไม่ได้ (ค่างาน ๕)	
รวม			๑๐๗

รายละเอียดประกอบการประเมินค่างาน
ตำแหน่งผู้ตรวจสอบภายใน ตำแหน่งเลขที่ ๘ หน่วยงานตรวจสอบภายใน

ปัจจัยประเมินค่างาน	ระดับ	รายละเอียด	ค่าคะแนน
๑. ความรู้ความชำนาญ			๓๐
๑.๑ ระดับความรู้ความชำนาญ	๔	วิชาชีพระดับกลาง ระดับปริญญาตรีที่มีประสบการณ์ไม่น้อยกว่า ๕ ปี	
๑.๒ การประยุกต์ความรู้ความชำนาญ ไปใช้ในหน้าที่	๓	แตกต่าง หมายถึง ลักษณะงานที่ต้องบริหารจัดการหลายหน้าที่งานที่มีลักษณะแตกต่างกันและต้องใช้ความรู้ความชำนาญหลายด้านในการวิเคราะห์ข้อมูลและตัดสินใจในงานที่ซับซ้อนและยุ่งยาก (ชำนาญการ/หัวหน้ากลุ่มงาน ๕)	
๑.๓ การสร้างปฏิสัมพันธ์	๑	ปกติ หมายถึง ลักษณะงานโดยส่วนใหญ่เป็นการติดต่อประสานงานและร่วมมือกับบุคลากรภายในสำนักงาน และ/หรือมีการประสานงานกับบุคคลภายนอกบ้าง (ค่างาน	
๒. การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ			๓๒
๒.๑ ความซับซ้อนของปัญหา	๔	งานที่ปฏิบัติในเชิงนโยบายเบื้องต้น หมายถึง ลักษณะงานบริหารจัดการเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และแผนนโยบายเบื้องต้น ต้องใช้ความร่วมมือจากหลายหน่วยงานในองค์กร ผลลัพธ์ของงานมีผลกระทบต่องานต่างๆของสำนักงาน ลักษณะปัญหาจะมีความซับซ้อนยุ่งยากและมีปัญหาเฉพาะหน้าหลากหลายต้องใช้ดุลยพินิจและการตัดสินใจเลือกวิธีการหรือระบบการทำงานที่ดีที่สุด เพื่อสัมฤทธิ์ผลของงานตามนโยบาย (ค่างาน ๖)	
๒.๒ ความผันแปรของการแก้ไข	๒	ผันแปรปานกลาง หมายถึง ลักษณะงานที่มีความผันแปรของตัวแปรหรือปัจจัยที่แตกต่างกัน ต้องใช้ประสบการณ์และแนวทางปฏิบัติงานมาประกอบการพิจารณาตัดสินใจ โดยอาจขอคำปรึกษาแนะนำตามความเหมาะสม เพื่อให้งานประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย (ค่างาน ๓-๔)	
๓. บทบาทและการมีส่วนร่วม			๒๔
๓.๑ ระดับความรับผิดชอบ	๓	งานปฏิบัติการระดับสูง หมายถึง ระดับของหน้าที่ความรับผิดชอบที่สามารถวิเคราะห์เลือกแนวทางการปฏิบัติงานได้เองและสามารถให้คำแนะนำปรึกษาแก่ผู้ปฏิบัติงานอื่น รวมทั้งเป็นผู้รับผิดชอบโดยตรงต่อสำเร็จของงาน (ค่างาน ๔)	
๓.๒ บทบาทและการมีส่วนร่วมต่อผลสำเร็จ	๒ (ร)	ร (ร่วมปฏิบัติ) หมายถึง ตำแหน่งหน้าที่ที่มีบทบาทร่วมรับผิดชอบต่อการกิจหลักและผลสำเร็จของสำนักงาน โดยลักษณะงานจะเป็นผู้รับผิดชอบภารกิจหลักตามพันธกิจของสำนักงาน ได้แก่ นักวิชาการ (สายวิชาการและหัวหน้ากลุ่มงาน ๖)	
๓.๓ บทบาทและการมีส่วนร่วมต่อการเติบโตของสำนักงาน	๓	ปานกลาง หมายถึง งานบริการ งานสนับสนุน หรืองานวิชาการ ที่มีบทบาทต่อความก้าวหน้าและการเติบโตของสำนักงาน ซึ่งไม่สามารถจัดหาบริการจากภายนอกได้ สำนักงานจำเป็นต้องมีงานนี้ ถ้าขาดไปจะทำให้เสียโอกาสในการเติบโตของสำนักงาน (ค่างาน ๔)	
รวม			๘๖

