



การกำหนดตำแหน่งและเงินเดือน

วิวัฒนาการการ
กำหนดตำแหน่ง
ของราชการไทย

ความหมายและ
ความสำคัญของ
ตำแหน่ง
ประเด็นในการศึกษา

แนวคิดใหม่ในการ
กำหนดตำแหน่ง
และเงินเดือน :
Board banding

ภาครัฐไทยกับ
Board
banding

วิวัฒนาการการกำหนดตำแหน่งของราชการไทย

ก่อน 2471

- ระบบศักดินา

พ.ร.บ. 2471

- พ.ร.บ. ฉบับแรก
- เปิดโอกาสให้ประชาชนรับราชการเป็นอาชีพ
- การบริหารงานบุคคลยึดโยงกับระบบชั้นยศ

พ.ร.บ. 2518

- ใช้ระบบจำแนกตำแหน่ง
- กำหนดหน้าที่ของตำแหน่งงาน (Job Description)
- กำหนดสายงาน และระดับตำแหน่ง (ซี)
- บัญชีเงินเดือนบัญชีเดียว

พ.ร.บ. 2551

- จัดกลุ่มประเภทตำแหน่งตามลักษณะงานแบ่งเป็น 4 กลุ่ม
- เน้นความสามารถของบุคคล
- แนวคิดการบริหารผลงาน (Performance Management)

ก่อนจะมีการจัดระบบการบริหารราชการ และระบบข้าราชการในประเทศไทย

- **บรรดาศักดิ์** มีลักษณะเป็นเป็นขั้นยศ (Rank classification : RC) โดยแบ่งออกเป็น 9 ชั้น ซึ่งจะเปรียบเทียบกับข้าราชการในระบบมาตรฐานกลาง 11 ระดับ

ระดับ	บรรดาศักดิ์
1	นาย
2	พัน หรือ หมื่น
3 - 4	ขุน
5 - 6	หลวง
7 - 8	พระ
9 - 10	พระยา
11	เจ้าพระยา

วิวัฒนาการการกำหนดตำแหน่งของราชการไทย

ก่อน 2471

- ระบบศักดินา

พ.ร.บ. 2471

- พ.ร.บ. ฉบับแรก
- เปิดโอกาสให้ประชาชนรับราชการเป็นอาชีพ
- การบริหารงานบุคคลยึดโยงกับระบบชั้นยศ

พ.ร.บ. 2518

- ใช้ระบบจำแนกตำแหน่ง
- กำหนดหน้าที่ของตำแหน่งงาน (Job Description)
- กำหนดสายงาน และระดับตำแหน่ง (ซี)
- บัญชีเงินเดือนบัญชีเดียว

พ.ร.บ. 2551

- จัดกลุ่มประเภทตำแหน่งตามลักษณะงานแบ่งเป็น 4 กลุ่ม
- เน้นความสามารถของบุคคล
- แนวคิด การบริหารผลงาน (Performance Management)

ตำแหน่งตามการวางระเบียบข้าราชการพลเรือนครั้งแรกโดยรัชกาลที่ 7

ปี พ.ศ. 2471 รัชกาลที่ 7 ทรงวางระบบข้าราชการพลเรือนสามัญโดยตรา พ.ร.บ.ระเบียบข้าราชการพลเรือนในครั้งแรก ให้มีผลบังคับใช้เมื่อวันที่ 1 เมษายน พ.ศ. 2472 (ถือเอาวันดังกล่าวเป็นวันข้าราชการพลเรือน) กำหนดให้มีข้าราชการ 5 ชั้นยศ ได้แก่

- ชั้นจัตวา ชั้นตรี ชั้นโท ชั้นเอก และชั้นพิเศษ
- การบริหารงานบุคคลยึดระบบชั้นยศ ลำดับอาวุโส และคุณสมบัติของบุคคลเป็นหลัก (Rank in Person)
- เปิดโอกาสให้ประชาชนรับราชการเป็นอาชีพ
- วางระเบียบข้าราชการพลเรือน ให้เป็นไปในทางเลือกสรรผู้มีความรู้และความสามารถเข้ารับราชการเป็นอาชีพ โดยไม่กั่วงวลด้วยการแสวงหาประโยชน์ในทางอื่น คือ สามารถดำรงชีพจากเงินเดือนจากงานราชการเพียงงานเดียว

วิวัฒนาการการกำหนดตำแหน่งของราชการไทย

ก่อน 2471

- ระบบศักดินา

พ.ร.บ. 2471

- พ.ร.บ. ฉบับแรก
- เปิดโอกาสให้ประชาชนรับราชการเป็นอาชีพ
- การบริหารงานบุคคลยึดโยงกับระบบชั้นยศ

พ.ร.บ. 2518

- ใช้ระบบจำแนกตำแหน่ง
- กำหนดหน้าที่ของตำแหน่งงาน (Job Description)
- กำหนดสายงาน และระดับตำแหน่ง (ซี)
- บัญชีเงินเดือนบัญชีเดียว

พ.ร.บ. 2551

- จัดกลุ่มประเภทตำแหน่งตามลักษณะงานแบ่งเป็น 4 กลุ่ม
- เน้นความสามารถของบุคคล
- แนวคิด การบริหารผลงาน (Performance Management)

ยุคระบบมาตรฐานกลาง 11 ระดับ (Common Level)

- ระบบการจำแนกตำแหน่งตามงานที่รับผิดชอบ (Position Classification : PC)
 - การกำหนดตำแหน่งของอาจารย์ในมหาวิทยาลัย (Academic rank classification : ARC)
- มีโครงสร้างบัญชีอัตราเงินเดือนเพียงบัญชีเดียว ใช้กับทุกตำแหน่งในราชการพลเรือนสามัญ
- โดยการใช้ระบบจำแนกตำแหน่งตามระดับมาตรฐานกลาง 11 ระดับ หรือ "ระบบซี" เริ่มใช้ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2518



ลักษณะโครงสร้างตามระดับมาตรฐานกลาง (Common Level)



วิวัฒนาการการกำหนดตำแหน่งของราชการไทย

ก่อน 2471

- ระบบศักดินา

พ.ร.บ. 2471

- พ.ร.บ. ฉบับแรก
- เปิดโอกาสให้ประชาชนรับราชการเป็นอาชีพ
- การบริหารงานบุคคลยึดโยงกับระบบชั้นยศ

พ.ร.บ. 2518

- ใช้ระบบจำแนกตำแหน่ง
- กำหนดหน้าที่ของตำแหน่งงาน (Job Description)
- กำหนดสายงาน และระดับตำแหน่ง (ซี)
- บัญชีเงินเดือนบัญชีเดียว

พ.ร.บ. 2551

- จัดกลุ่มประเภทตำแหน่งตามลักษณะงานแบ่งเป็น 4 กลุ่ม
- เน้นความสามารถของบุคคล
- แนวคิด การบริหารผลงาน (Performance Management)

ยุคระบบลักษณะประเภทตำแหน่ง

- ยุคระบบลักษณะประเภทตำแหน่งในปัจจุบันข้าราชการพลเรือนสามัญ แบ่งออกเป็น 4 ประเภท ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 มีผลตั้งแต่วันที่ 11 ธันวาคม พ.ศ. 2551 เป็นต้นมา ได้แก่
 - ประเภทบริหาร
 - ประเภทอำนวยการ
 - ประเภทวิชาการ
 - ประเภททั่วไป
- การเน้นความสามารถของบุคคล

วิวัฒนาการการ
กำหนดตำแหน่ง
ของราชการไทย

ความหมายและ
ความสำคัญของ
ตำแหน่ง

ประเด็นในการศึกษา

แนวคิดใหม่ในการ
กำหนดตำแหน่ง
และเงินเดือน :
Board banding

ภาครัฐไทยกับ
Board
banding



ความหมายและความสำคัญของตำแหน่ง

- “ตำแหน่ง” เป็นที่รวบรวมงานเข้าด้วยกันและสะท้อนว่าบุคคลที่มีคุณสมบัติเช่นไรจึงเหมาะสมที่จะเข้ามาดำรงตำแหน่ง
- สำนักงาน ก.พ. ให้ความหมาย “ตำแหน่ง” คือ กลุ่มหน้าที่และความรับผิดชอบอันสัมพันธ์และคล้ายคลึงกันที่ผู้มีอำนาจมอบหมายให้บุคคลหนึ่งจัดการให้เรียบร้อยอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 3 ส่วน ซึ่งสัมพันธ์กันและจะขาดส่วนหนึ่งส่วนใดไปไม่ได้ คือ
 - หน้าที่ความรับผิดชอบ (Duty and responsibility)
 - ความรู้ความสามารถ (Knowledge and ability)
 - ความยุ่งยากและความซับซ้อนงาน (Difficulty and complexity)

ความหมายและความสำคัญของการกำหนดตำแหน่ง

ความยุ่งยากและ
ความรับผิดชอบงาน

ความรู้ความสามารถ

ตำแหน่ง

หน้าที่ความรับผิดชอบ

ความหมายและความสำคัญของการกำหนดตำแหน่ง

- “การกำหนดตำแหน่ง” เป็นกระบวนการศึกษาวิเคราะห์งานในหน่วยงานเพื่อกำหนดกลุ่มของงานที่เป็นหน้าที่ความรับผิดชอบที่จะมอบหมายให้ผู้ปฏิบัติงานคนหนึ่ง ๆ ปฏิบัติ โดยกำหนดเป็นตำแหน่งออกมาในรูปของจำนวนและระดับตำแหน่งที่จะมีในหน่วยงานนั้น ๆ ตลอดจนคุณสมบัติเบื้องต้นสำหรับผู้ที่ดำรงตำแหน่งต่าง ๆ และอัตราเงินเดือนที่จะได้รับ



ซ้ำและความหมายและความสำคัญของการกำหนดตำแหน่ง

- “การกำหนดตำแหน่ง” เป็นกระบวนการศึกษาวิเคราะห์งานในหน่วยงานเพื่อกำหนดกลุ่มของงานที่เป็นหน้าที่ความรับผิดชอบที่จะมอบหมายให้ผู้ปฏิบัติงานคนหนึ่งๆปฏิบัติ โดยกำหนดเป็นตำแหน่งออกมาในรูปของจำนวนและระดับตำแหน่งที่จะมีในหน่วยงานนั้นๆ ตลอดจนคุณสมบัติเบื้องต้นสำหรับผู้ที่ดำรงตำแหน่งต่างๆและอัตราเงินเดือนที่จะได้รับ



เข้าใจและทำความเข้าใจและความสำคัญของการกำหนดตำแหน่ง

- “การกำหนดตำแหน่ง” ต้องใช้เทคนิคการวิเคราะห์งาน เพื่อนำข้อมูลมากำหนดเป็นคำตอบในประเด็นต่าง ๆ คือ
 - จำนวนตำแหน่งต่าง ๆ ตามปริมาณงาน
 - ชื่อตำแหน่งตามลักษณะและประเภทงาน
 - ระดับตำแหน่ง พิจารณาตามความยากง่ายของงาน
 - คุณสมบัติที่ต้องใช้ในการดำรงตำแหน่ง
 - อัตราเงินเดือนที่จะได้รับ

การจำแนกตำแหน่ง

- เป็นการนำ “ตำแหน่ง” ที่ถูกกำหนดขึ้นนั้น มาดำเนินการใน 3 เรื่อง
 1. จัดกลุ่มตำแหน่ง เป็นการแยกกลุ่มสายงานโดยยึดหลักการว่า ตำแหน่งที่มีลักษณะงานโดยทั่วไปเหมือนกันหรือคล้ายคลึงกันก็จัดรวมไว้ในสายเดียวกัน
 2. กำหนดระดับตำแหน่ง โดยใช้เทคนิคการประเมินค่างาน เพื่อนำไปสู่การกำหนดค่าตอบแทนที่เป็นธรรม โดยยึดหลักเกณฑ์ว่า “ระดับหน้าที่และความรับผิดชอบใกล้เคียงกัน สูงต่ำเท่ากันจัดไว้ในระดับเดียวกัน ส่งผลให้ “งานเท่ากัน เงินเท่ากัน (Equal pay for equal work)”
 3. กำหนดมาตรฐานของตำแหน่ง(Job Specification) เพื่อใช้เป็นมาตรฐานของตำแหน่งงานนั้น ๆ

วิวัฒนาการการ
กำหนดตำแหน่ง
ของราชการไทย

ความหมายและ
ความสำคัญของ
ตำแหน่ง

แนวคิดใหม่ในการ
กำหนดตำแหน่ง
และเงินเดือน :
Board banding

ภาครัฐไทยกับ
Board
banding

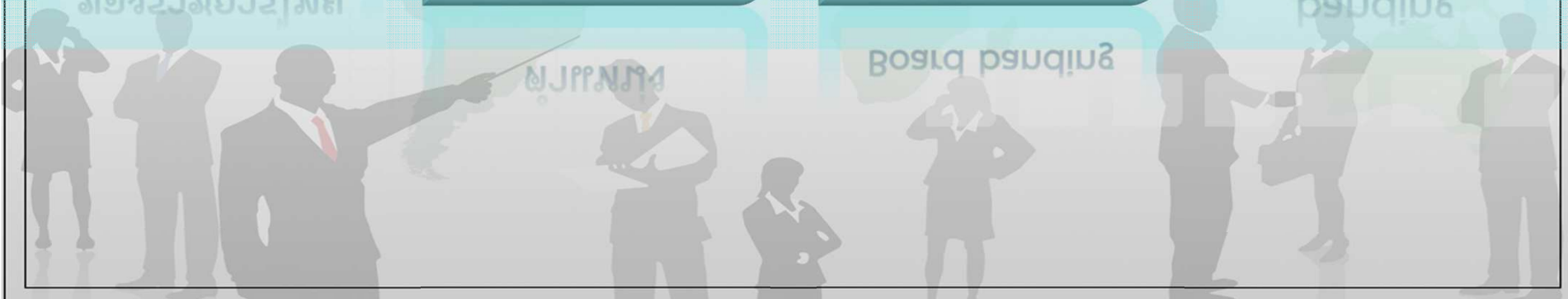
ประเด็นในการศึกษา

๑๐๑๒๓๔๕๖๗๘๙

๑๒๓๔๕๖๗๘๙

๑๒๓๔๕๖๗๘๙

๑๒๓๔๕๖๗๘๙



ความหมายของ Board banding

- Boardbanding เป็น “กลยุทธ์สำหรับการจัดโครงสร้างเงินเดือน ซึ่งยุบรวมชั้นเงินเดือนจำนวนมากให้เหลือเพียงขั้นกว้างๆ เพียงไม่กี่ระดับ(A strategy for salary structures that consolidate a large number of pay grades into a few “broad bands”) Broadbanding ได้รับการนำไปปฏิบัติอย่างได้ผลในองค์กรขนาดใหญ่ที่มีสายการบังคับบัญชาหลายระดับ ซึ่งพยายามที่จะลดระดับขั้นการบังคับบัญชาลง (flatten)
- Boardbanding เป็นการยุบรวมโครงสร้างค่าจ้างเงินเดือนแบบดั้งเดิมที่ประกอบด้วยชั้นเงินเดือนค่าจ้างแคบๆ จำนวนมากให้เหลือเพียงกลุ่มของระดับที่กว้างเพียงไม่กี่กลุ่มระดับ ทั้งนี้เพื่อที่จะรองรับวัฒนธรรมองค์กรแบบกระจายอำนาจที่เน้นความรวดเร็วและความคล่องตัวในการทำงานในโครงสร้างที่แบนราบ

ความหมายของ Board banding

- Boardbanding เป็นกลยุทธ์ด้านโครงสร้างจ้างเงินเดือนที่ยุบรวมชั้นค่าเงินเดือนจำนวนมากให้ลดลงเหลือเพียงไม่กี่กลุ่มระดับที่กว้าง (boardbands)
- Boardbanding หมายถึงการนำกลุ่มงาน (Job clusters) หรือชั้นของงาน(Tiers of positions) ไปรวมกันเป็นกลุ่มระดับ(Bands) เพื่อเป้าประสงค์ในการบริหารทางก้าวหน้าในอาชีพ และการจัดการด้านค่าจ้างเงินเดือนในมุมมองด้านค่าตอบแทนกลุ่มระดับใหม่เกิดจากการยุบรวมชั้นเงินเดือนค่าจ้างที่กำหนดไว้ในโครงสร้างเงินเดือนค่าจ้างเดิมให้เป็นกลุ่มระดับในที่มีจำนวนน้อยลงแต่กว้างขึ้น

ความหมายของ Board banding

- การจัดกลุ่มระดับของตำแหน่งงานแบบ Board banding หมายถึง การย่อลำดับชั้นของลำดับชั้นตอบแทนหรือลำดับชั้นเงินเดือน ให้กลายเป็นโครงสร้างองค์การในแนวนอน ซึ่งประกอบไปด้วยแท่งหรือกลุ่มเงินเดือนขนาดเล็กหลายๆ อันจุดมุ่งหมายหลักคือ
 - การมีโครงสร้างที่เอื้อต่อการเคลื่อนย้ายของบุคลากรภายในกลุ่มงานเดียวกัน
 - การปรับขึ้นเงินเดือนที่ง่ายและเป็นอิสระมากขึ้น โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของการประเมินผลงานโดยใช้ “สมรรถนะที่เพิ่มขึ้น” และ “การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง” ของบุคลากรแต่ละคนมาเป็นตัวชี้วัด
- อย่างไรก็ตาม การจัดกลุ่มระดับของตำแหน่งงานแบบ Board banding นั้น มีความหมายแตกต่างกันไปในแต่ละบุคคล แต่หลักๆ คือ การให้ความสำคัญต่อความยืดหยุ่น การพัฒนา และความก้าวหน้าทางการงาน และสมรรถนะที่เพิ่มขึ้นของบุคลากรมากกว่าที่จะให้ความสำคัญต่อความก้าวหน้าที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ดังนั้น ความก้าวหน้าในทางอาชีพการงานจะเป็นไปในลักษณะแนวราบมากกว่าในแนวตั้ง

ลักษณะการจัดกลุ่มระดับของตำแหน่งงานแบบของ Board banding

- กลุ่มงานจะมีประมาณ 4-5 กลุ่ม ซึ่งจะครอบคลุมบุคลากรทั้งหมดในโครงสร้างขององค์กร
- ผลตอบแทนสามารถเพิ่มขึ้นได้ถึง 100 เปอร์เซ็นต์จากผลตอบแทนขั้นต่ำในกลุ่มงานนั้น
- ให้ความสำคัญต่อ“ตลาด”ในการเป็นตัวกำหนด“ค่าตอบแทนเป้าหมาย”สำหรับตำแหน่งต่างๆในกลุ่มงานนั้นๆ
- ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรและความก้าวหน้าทางอาชีพการงาน



ลักษณะการจัดกลุ่มระดับของตำแหน่งงานแบบของ Board banding

- ไม่ยึดถือหรือให้ความสำคัญต่อการประเมินบุคคลในแบบดั้งเดิมมากนัก
- การถ่ายโอนอำนาจในการกำหนดเงินเดือนไปยังที่รับผิดชอบงานที่เป็นหน้าที่หลักของหน่วยงาน (line managers)
- ให้ความสำคัญกับลำดับขั้นตำแหน่งหรือเงินเดือนน้อยลง
- ให้ความสำคัญกับโครงสร้างและแนวทางที่ตายตัวน้อยลง แต่มีความยืดหยุ่นมากขึ้น



ก่อนนำไปใช้	หลังนำไปใช้	Board banding
36	12	Owner/President
35		
34	11	Operating Officers Managing Directors
33		
32		
31	10	Vice Presidents Directors
30		
29	9	Assistant Vice Presidents Senior Consultants Skilled Professionals
28		
27		
26	8	Consultants Professionals
25		
24		
23	7	Senior Managers Senior Advisors
22		
21	6	Managers Advisors
20		
19		

ก่อนนำไปใช้	หลังนำไปใช้	Board banding
18	5	Supervisors Specialists
17		
16	4	Foreman/women Senior Technicians
15		
14	3	Senior Clericals Technicians
13		
12		
11	2	Clerical Personnel Semi-Skilled Workers
10		
9	1	Unskilled Workers
8		
7		
6		
5		
4		
3		
2		
1		

ตัวอย่าง

Band	งานบริหาร	งานบริการ	งานเทคนิค	งานคอมพิวเตอร์
B5	อธิการบดี คณบดี หัวหน้าภาควิชา	ผอ.กอง	ผอ.ศูนย์	ผอ.ศูนย์
B4	รองอธิการบดี รองคณบดี รองหัวหน้าภาควิชา	รอง ผอ.กอง หน.ฝ่าย	รอง ผอ.ศูนย์ ผู้เชี่ยวชาญพิเศษ	รอง ผอ.ศูนย์ หน.ฝ่าย
B3	หัวหน้างาน เลขานุการ	หัวหน้างาน	ผู้เชี่ยวชาญ	หัวหน้างาน
B2	เจ้าหน้าที่อาวุโส	เจ้าหน้าที่อาวุโส	ผู้ชำนาญการ	นักวิเคราะห์ระบบ
B1	พนักงานธุรการ	พนักงานธุรการ	ผู้ปฏิบัติการ	โปรแกรมเมอร์

ประโยชน์ของ Board banding

1. Board banding ทำให้องค์กรสามารถลดระดับการบังคับบัญชา (Management) ลงได้ องค์กรบางแห่งก่อนนำเอา Board banding ไปใช้ให้มีระดับการบังคับบัญชาถึง 10 ระดับ เมื่อยุบรวมระดับการบังคับบัญชาที่มีอยู่ให้น้อยลงสามารถทำให้ระดับการบังคับบัญชาเหลือเพียง 5 ระดับ โดยยังคงช่วงกว้างของเงินเดือนหรือค่าจ้างไว้ใน 5 ระดับนี้
2. Board banding ส่งผลให้ผู้บังคับบัญชาสามารถบรรจุบุคคลลงในกลุ่มระดับ (Band) ต่างๆ ที่ถูกขยายให้กว้างขึ้นได้ด้วยเงื่อนไขและข้อจำกัดที่น้อยลง ผู้บังคับบัญชาอาจบรรจุบุคคลลงในกลุ่มระดับ (Band) เดียวกันโดยกำหนดอัตราเงินเดือนหรือค่าจ้างที่ต่างกันได้ แต่ต้องระวังไม่ให้จุดต่ำสุดและจุดสูงสุดหรือช่วงกว้างของระดับห่างกันเกินไป

ประโยชน์ของ Board banding

3. Board banding ส่งผลให้บุคลากรเพิ่มความสามารถและทักษะของตนเนื่องจากพัฒนาการทางอาชีพซึ่งหมายถึงการขยับจากกลุ่มระดับ (Band) หนึ่งไปสู่กลุ่มระดับที่สูงกว่า จะมีเงื่อนไขของสมรรถนะที่เพิ่มขึ้นจากเงื่อนไขที่กำหนดไว้ในกลุ่มระดับเดิม การที่บุคคลพยายามเพิ่มความสามารถ และทักษะในทางกว้างนี้จะส่งผลให้บุคคลนั้นๆ มีทักษะที่หลากหลายขึ้น (Multiple skills) ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญสำหรับความสำเร็จขององค์กรสมัยใหม่
4. Board banding เปิดโอกาสให้ผู้บังคับบัญชาสามารถให้รางวัล (reward) บุคลากรสำหรับผลการปฏิบัติงานที่ดีได้ โดยไม่จำเป็นต้องกังวลกับการเลื่อนขั้น หรือระดับ (ซี) เนื่องจากการมีกลุ่มระดับ (band) ที่กว้างทำให้ช่วงของค่าจ้างหรือเงินเดือน (salary spread) กว้างตามไปด้วย

ประโยชน์ของ Board banding

5. Board banding ทำให้งานเอกสารต่างๆ ลดลง (less paperwork) และการติดประกาศรับสมัครงานรวดเร็วขึ้น (fast job posting)

- ประสิทธิภาพของมหาวิทยาลัยมินิโซต้า (University of Minnesota) ในสหรัฐอเมริกาที่ทดลองนำระบบนี้มาใช้ในช่วงปี พ.ศ. 2541 ซึ่งเดิมงานที่กำหนดไว้ถึง 6,500 งานสำหรับให้นักศึกษาทำงาน งานเหล่านี้ประกอบด้วยประเภทงาน 240 ประเภท ซึ่งมีขึ้นเงินเดือนค่าจ้างทับซ้อนกันบ้าง และมีเกณฑ์การเลื่อนขึ้นเงินเดือนและตำแหน่งที่ค่อนข้างตายตัว (rigid) มาก เมื่อมหาวิทยาลัยนำระบบนี้ไปใช้ทำให้ยุบรวมงานเหลือเพียง 11 กลุ่มงาน และนำไปสู่การยกเลิกการใช้คำบรรยายลักษณะงาน (job description) บัญชีเงินเดือน (pay scales) และมอบอำนาจการเลื่อนขึ้นเลื่อนตำแหน่งให้เป็นอำนาจของหน่วยงานภายในที่ทำหน้าที่จัดจ้างบุคลากรทั้งหมดนี้ทำให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยค่อนข้างพอใจกับระบบใหม่

ประโยชน์ของ Board banding

6. Board banding ทำให้ความเชื่อมโยงจากชื่อตำแหน่งกับความรับผิดชอบหายไป (delink title from responsibilities) และสนับสนุนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (continuous learning) ซึ่งสุดท้ายจะนำไปสู่การเป็นบุคลากรที่ทรงความรู้ (knowledge worker) เพราะวาระระบบนี้จะกระตุ้นให้เกิดการแสวงหาทักษะเพิ่มเติม (skill acquisition) อยู่เสมอ
7. ในขณะที่ Boardbanding ลดโอกาสในการเลื่อนระดับไปสู่ระดับตำแหน่งที่สูงขึ้น ระบบนี้ก็เปิดโอกาสให้เกิดทางก้าวหน้าในอาชีพในแนวนอน (horizontal career growth) ซึ่งบุคลากรและผู้บังคับบัญชาอาจปรึกษาหารือและออกแบบทางก้าวหน้านั้นร่วมกันได้

วิวัฒนาการการ
กำหนดตำแหน่ง
ของราชการไทย

ความหมายและ
ความสำคัญของ
ตำแหน่ง

แนวคิดใหม่ในการ
กำหนดตำแหน่ง
และเงินเดือน :
Board banding

ภาครัฐไทยกับ
Board
banding

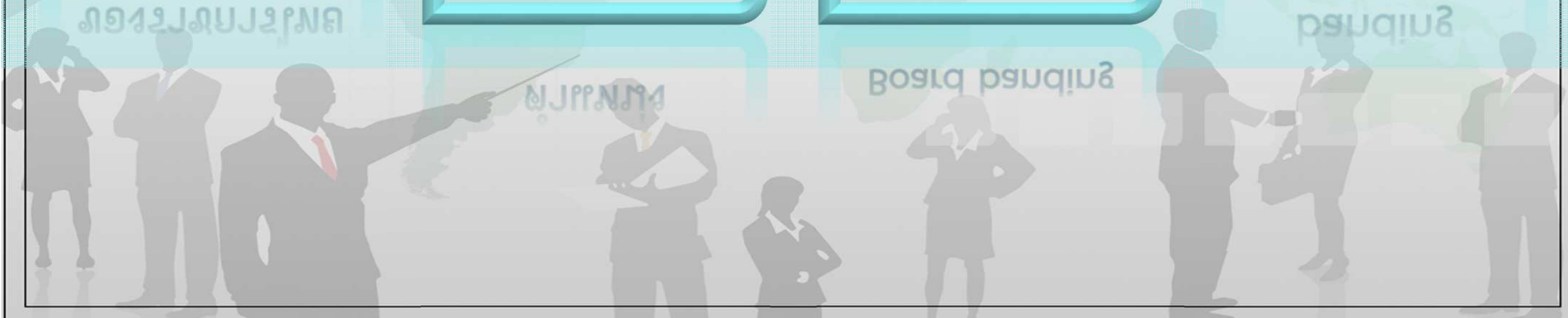
ประเด็นในการศึกษา

๑๐๑๒๓๔๕๖๗๘๙

๑๒๓๔๕๖๗๘๙

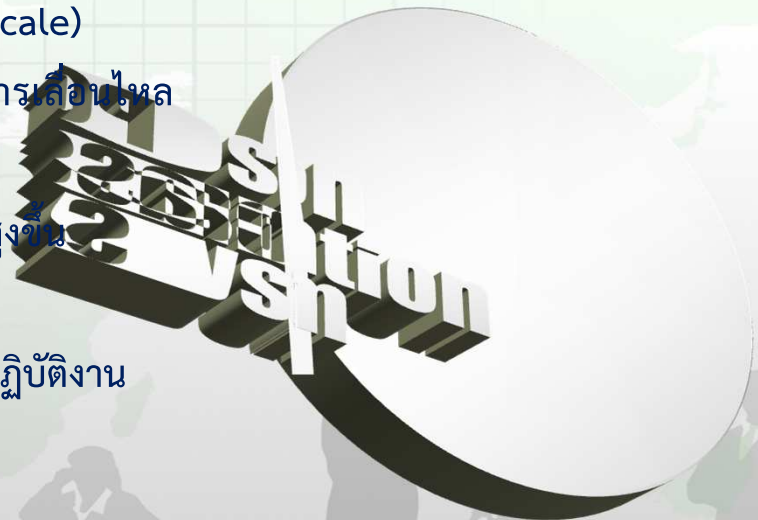
๑๒๓๔๕๖๗๘๙

๑๒๓๔๕๖๗๘๙



ปัญหาระบบจำแนกตำแหน่ง

1. มาตรฐานกลางไม่ยืดหยุ่นต่อการบริหารกำลังคน (Single Scale)
2. จำแนกความแตกต่างของค่างานได้ไม่ชัดเจนทำให้เกิดการเลื่อนไหล (Grade Creeping) ของตำแหน่งที่ไม่สมเหตุผล
3. ความต้องการก้าวหน้า & ค่าข้อกำหนดตำแหน่งเป็นระดับสูงขึ้น
4. มีสายงานจำนวนมาก (441 สายงาน)
5. เน้นคุณวุฒิทางการศึกษามากกว่าขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน
6. เจ้าหน้าที่ของรัฐประเภทต่างๆนำไปปรับใช้แบบไม่สมดุลย์



ปัญหาค่าตอบแทนข้าราชการตามโครงสร้างเก่า

1. มีบัญชีอัตราเงินเดือนเพียงบัญชีเดียวสำหรับทุกกลุ่มงาน
2. ค่าตอบแทนภาครัฐต่ำกว่าอัตราการจ้างงานในภาคเอกชนที่รับผิดชอบงานในระดับเดียวกัน
3. การจ่ายค่าตอบแทนไม่ผูกพันกับผลการปฏิบัติงาน
4. ไม่จูงใจให้ผู้มีความรู้ความสามารถ “คนดี คนเก่ง” อยู่ในระบบราชการ
5. เป็นภาระค่าใช้จ่ายของภาครัฐในอนาคตสูง

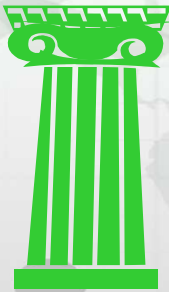


นำปัญหาเก่ามากำหนด Model ใหม่

- เปลี่ยนแนวคิดการจัดการใหม่ใช้หลักคุณธรรม
สมรรถนะ และผลงานเป็นฐานคติในการจัดการ

หลักการในการออกแบบระบบตำแหน่งและค่าตอบแทนใหม่ (หลักพื้นฐานที่ใช้ในการปรับปรุงพระราชบัญญัติข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551)

หลักคุณธรรม
(Merit)



หลักสมรรถนะ
(Competency)



หลักผลงาน
(Performance)



หลักความสมดุลระหว่างคุณภาพชีวิตและการทำงาน
กระจายความรับผิดชอบในการบริหารทรัพยากรบุคคล

แนวคิดการปรับเปลี่ยนมุมมองระบบบริหารราชการ

แนวคิดเดิม	แนวคิดใหม่
ข้าราชการผู้เชี่ยวชาญ ผู้ชำนาญการเฉพาะด้าน	ข้าราชการผู้รอบรู้ลึก
ยึดกระบวนการทำงานและ ประสิทธิภาพเฉพาะส่วน	มุ่งเน้นที่ประชาชน
	สร้างคุณค่าและผลผลิต ผลลัพธ์

Put the **Right Man** into the **Right Job**

Equal Pay for **Equal Work**

คนที่มีคุณภาพ

ใน

งานที่เหมาะสม

กับ

ทักษะที่ต้องการ

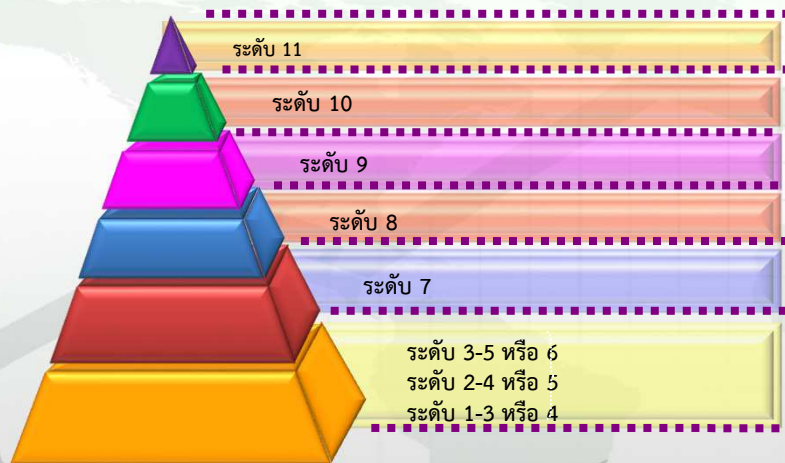
และ

ค่าตอบแทนที่เป็นธรรม

นำปัญหาเก่ามากำหนด Model ใหม่

- เปลี่ยนแนวคิดการจัดการใหม่ใช้หลักคุณธรรม
สมรรถนะ และผลงานเป็นฐานคติในการจัดการ
- จัดกลุ่มงานทั้ง 11 ระดับ ให้เหลือ 4 ระดับ ด้วย
แนวทาง Broad banding

เปรียบเทียบโครงสร้างชั้นงานและประเภทตำแหน่ง



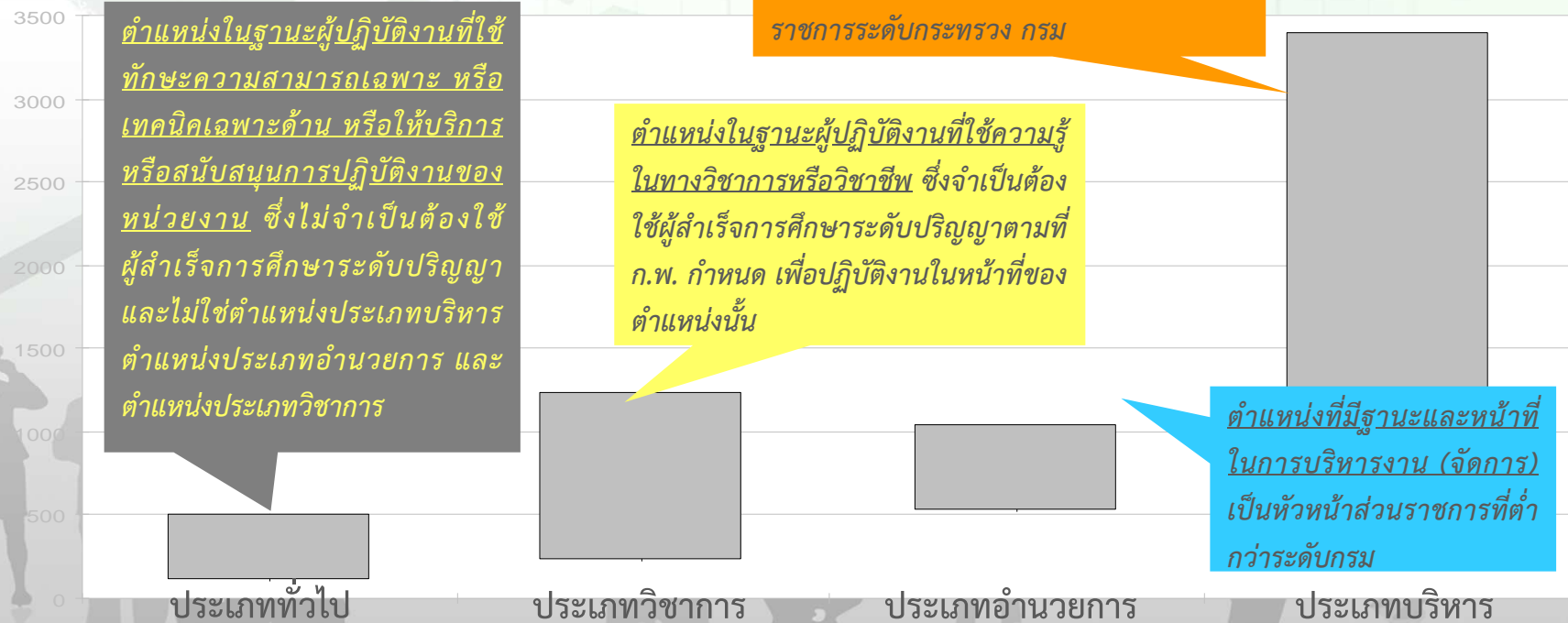
ทั่วไป วิชาการ อำนวยการ บริหาร

- จำแนกเป็น 11 ระดับ สำหรับทุกตำแหน่ง
- มีบัญชีเงินเดือนเดียว

- จำแนกกลุ่มตำแหน่งเป็น 4 ประเภท อีละจากกัน
- แต่ละกลุ่มมี 2-5 ระดับ แตกต่างกันตามค่างานและโครงสร้างการทำงานในองค์กร
- มีบัญชีเงินเดือนพื้นฐานแยกแต่ละกลุ่ม
- กำหนดชื่อเรียกระดับตำแหน่งแทนตัวเลข

คำอธิบายประเภทตำแหน่ง

ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551



แบบแผนความก้าวหน้าในอาชีพ ...

ประเภทบริหาร

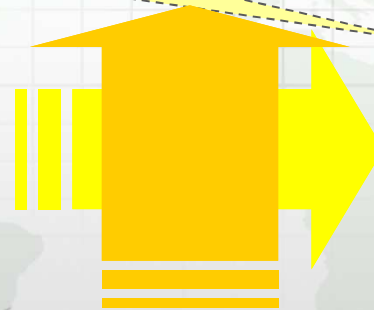
ระดับสูง	฿
ระดับต้น	฿

- วุฒิการศึกษาปริญญาตรี
- อายุงาน
- ความรู้/ทักษะที่ต้องการ
- สมรรถนะที่ต้องการ

- อายุงาน
- บรรลุ KPIs 3 ปีติดต่อกัน
- ความรู้/ทักษะที่ต้องการ
- สมรรถนะที่ต้องการ

ประเภท
ทั่วไป

ทักษะพิเศษ	฿
อาวุโส	฿
ชำนาญงาน	฿
ปฏิบัติงาน	฿



ทรงคุณวุฒิ	฿
เชี่ยวชาญ	฿
ชำนาญการพิเศษ	฿
ชำนาญการ	฿
ปฏิบัติการ	฿

ประเภท
เฉพาะ

- อายุงาน
- ความรู้/ทักษะที่ต้องการ
- สมรรถนะที่ต้องการ

ระดับสูง	฿
ระดับต้น	฿

ประเภทอำนวยการ

การเลื่อนระดับตำแหน่ง

เลื่อนระดับภายในกลุ่มประเภทตำแหน่งเดียวกัน (ตัวอย่าง) เกณฑ์การเลื่อนระดับ

ทรงคุณวุฒิ
เชี่ยวชาญ
ชำนาญการพิเศษ
ชำนาญการ
ปฏิบัติการ

ประเภทวิชาการ



- ระดับหน้าที่ความรับผิดชอบหลักของผู้ปฏิบัติงานถึงเกณฑ์ที่กำหนดไว้สำหรับตำแหน่งเป้าหมาย
- ระดับความรู้ที่จำเป็นในงานของตำแหน่งเป้าหมาย
- ระดับทักษะที่จำเป็นในงานของตำแหน่งเป้าหมาย ได้แก่
 - การใช้คอมพิวเตอร์
 - การใช้ภาษาอังกฤษ
 - การคำนวณ
 - การบริหารจัดการฐานข้อมูล
- ระดับสมรรถนะ (Competency) ที่จำเป็นในงานของตำแหน่งเป้าหมาย
- ประสบการณ์ในงานที่เกี่ยวข้องกับตำแหน่งเป้าหมาย