

# ทิศทางการบริหารงานบุคคลภาครัฐ

## สำนักงาน ก.พ.

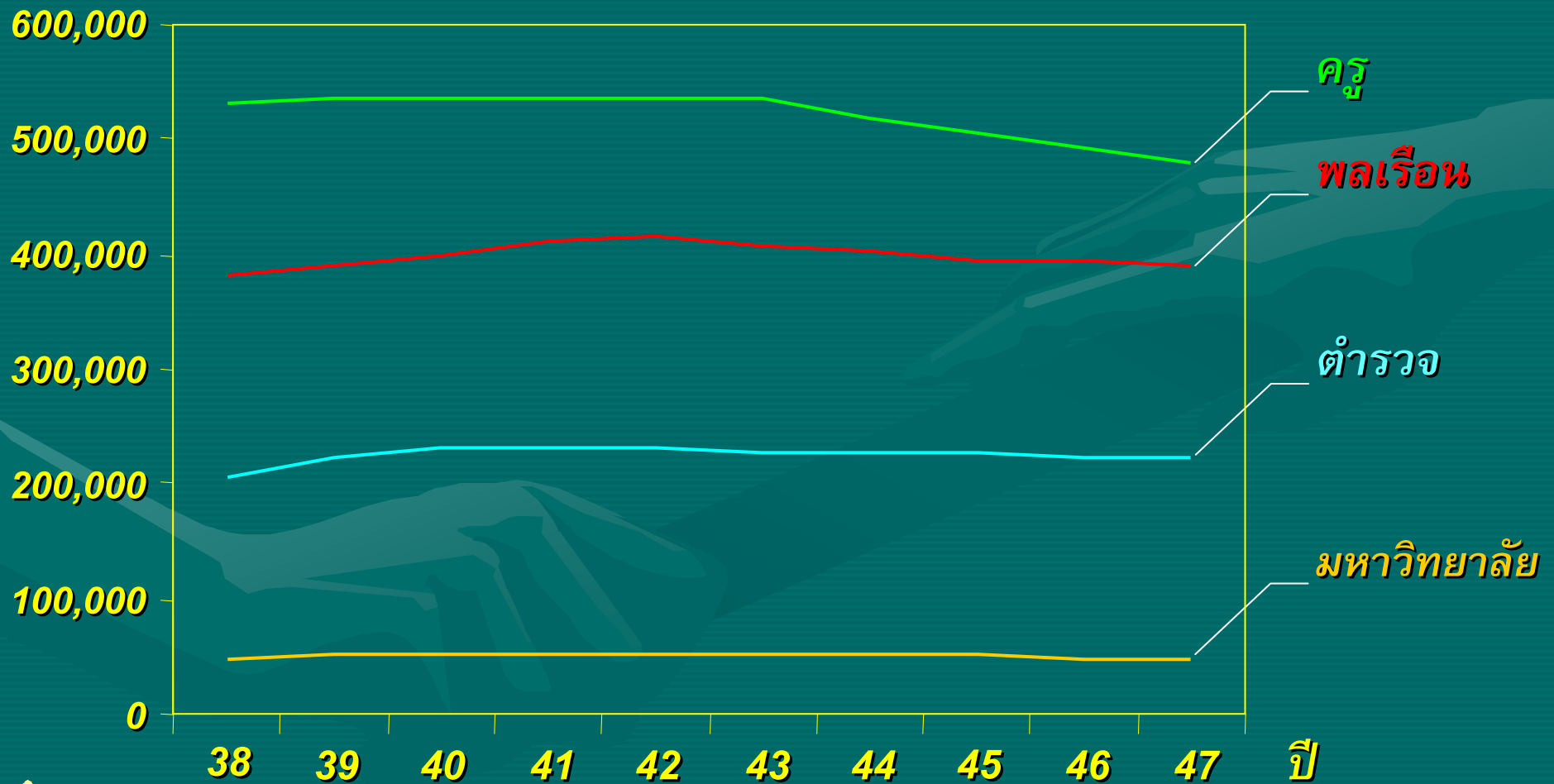


# ข้อมูล / ข้อเท็จจริง



# แนวโน้มกำลังคน ปีงบประมาณ 2538-2547 จำแนกตามประเภทข้าราชการ

ตำแหน่ง



# แนวโน้มกำลังคน ปีงบประมาณ 2538-2547 จำแนกตามประเภทข้าราชการ (ต่อ)

ตำแหน่ง

15,000

10,000

5,000

0

38

39

40

41

42

43

44

45

46

47

ปี

อิสระ

ตาม รธน.

ตุลาการ

อัยการ

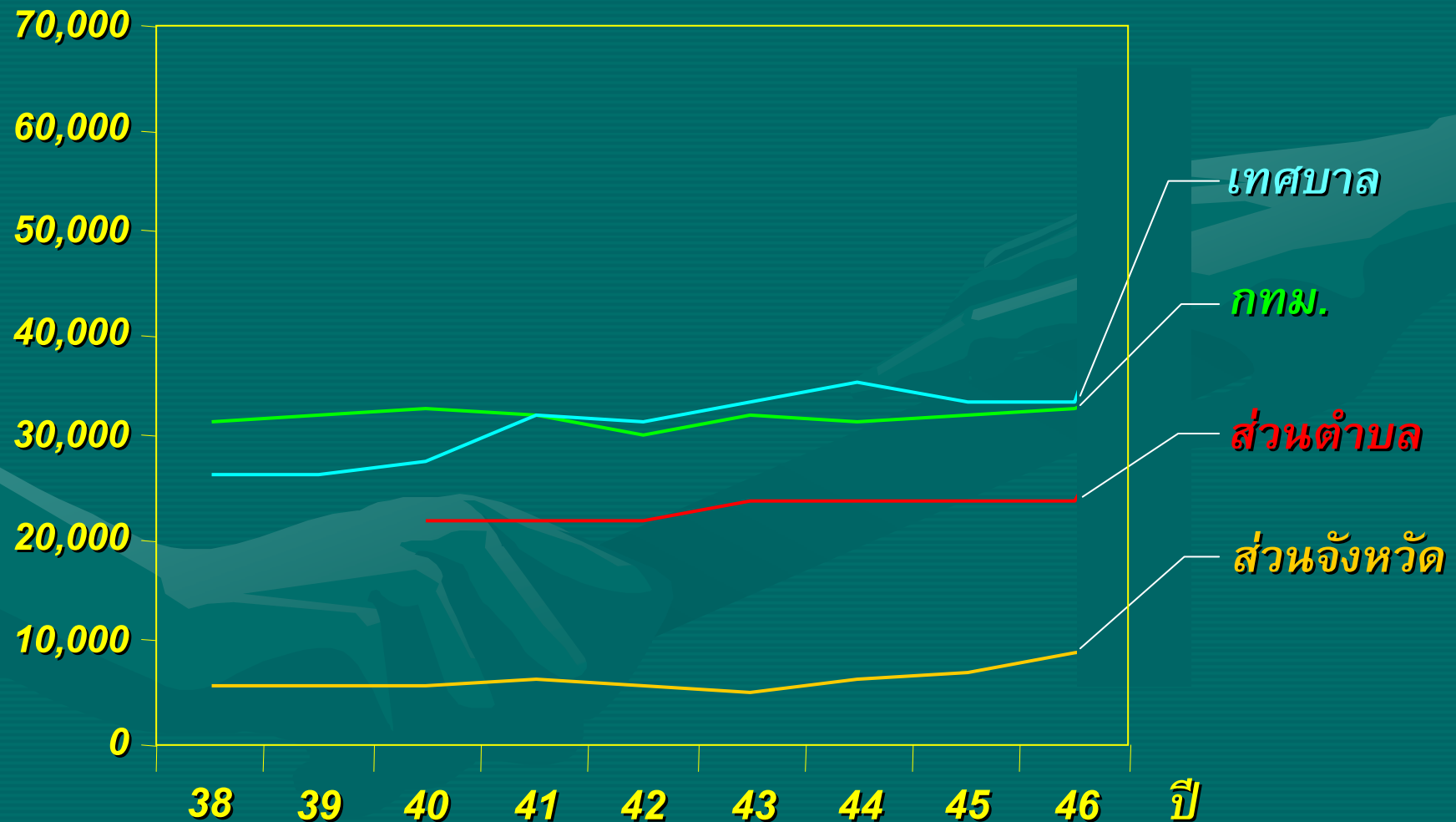
รัฐสภา



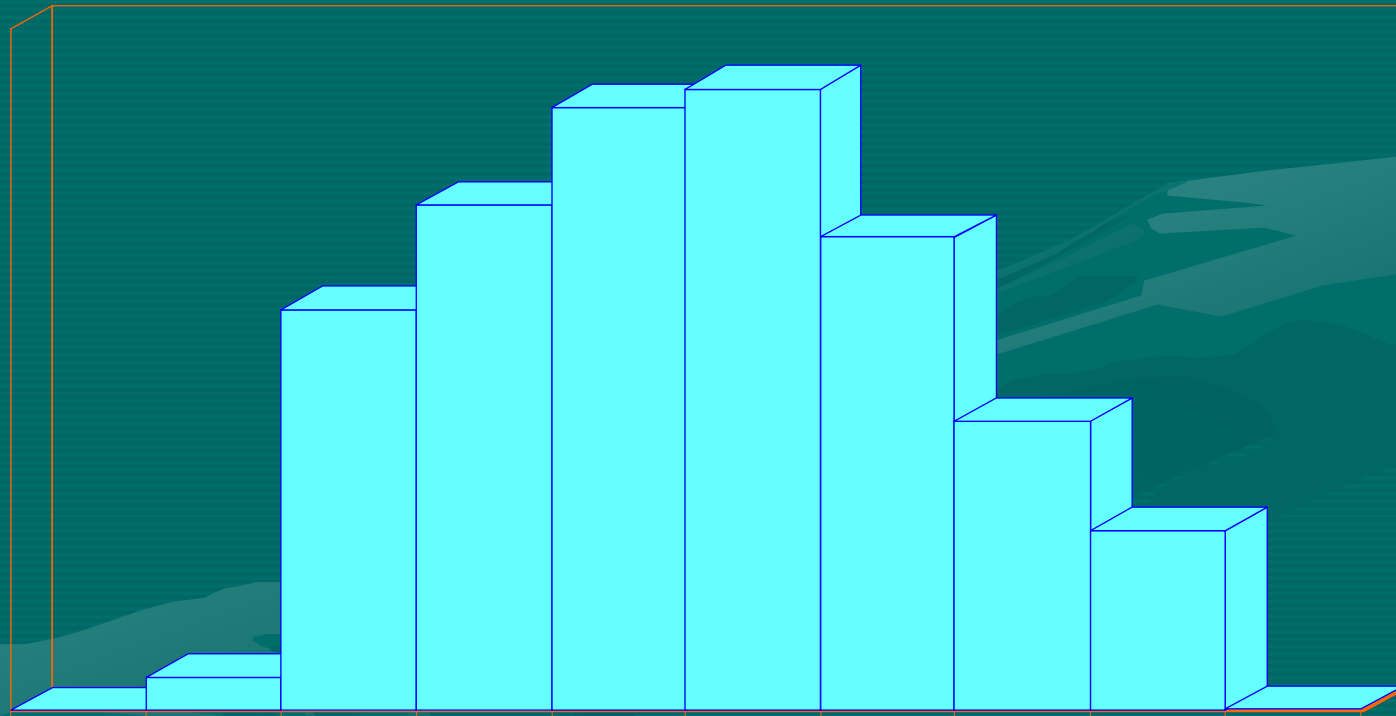
# แนวโน้มกำลังคน ปีงบประมาณ 2538-2546

## จำแนกตามประเภทข้าราชการ

ตำแหน่ง



# ช่วงอายุของข้าราชการพลเรือนสามัญ ปีงบประมาณ 2547



ช่วงอายุ	< 21	21-25	26-30	31-35	36-40	41-45	46-50	51-55	56-60	> 60
ร้อยละ	0.004	1.08	12.90	16.26	19.39	20.00	15.23	9.30	5.79	0.04



# Public Workforce Reduction

## Civil Servants

Year	Number of Position			Position Given back		Position Abolished		Saving Budget (Million baht)
	Retire	Early Retire	Total	Number	%	Number	%	
1999	7,510	0	7,510	1,419	18.89	6,091	81.11	1,015.13
2000	8,227	20,699	28,926	5,390	18.63	23,536	81.37	5,149.37
2001	6,052	14,976	21,028	4,205	20.00	16,823	80.00	3,570.07
2002	5,236	21,869	27,105	5,253	19.38	21,852	80.62	5,144.08
2003	4,516	0	4,516	2,572	56.95	1,944	43.05	676.15
Total	31,541	57,544	89,085	18,839	21.15	70,246	78.85	15,554.80





# การปรับปรุงกฎหมาย



# เหตุผลในการปรับปรุงกฎหมาย

- กำหนดบทบาทภารกิจตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน
- บทบัญญัติไม่ทันสมัย
- กำหนดบทบาทภารกิจ ก.พ.และ สกพ.ให้เหมาะสม



# แนวคิดในการปรับปรุงกฎหมาย : เปลี่ยนมุมมองต่อระบบบริหาร ข้าราชการ

มุมมองเดิม

- เน้นความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน
- เน้นกระบวนการ
- ประสิทธิภาพเฉพาะส่วน

มุมมองใหม่

- รู้รอบ รู้ลึก เป็นแรงผลักดันต่อ
- ผลสำเร็จขององค์กร
- เป็นประชาชน คุณค่า
- ผลผลิตและผลลัพธ์

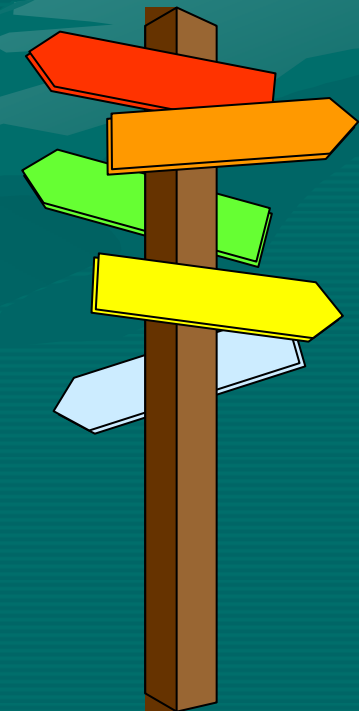
ระบบจำแนก  
ตำแหน่ง

ปรับระบบจำแนกตำแหน่ง  
เพื่อเป็นฐานให้ราชการมี  
ระบบทรัพยากรบุคคลที่  
บริหารข้าราชการอย่าง  
เหมาะสมตามลักษณะงาน  
สมรรถนะ และผลงาน



## สาระสำคัญที่ปรับปรุง...

- ประเภทของข้าราชการ (สามัญ / วิสามัญ/ ในพระองค์)
- บริหารงานบุคคลตามหลักการของสมรรถนะ / ผลงาน / คุณธรรม/ กระจายอำนาจ
- ระบบตำแหน่ง
- ระบบค่าตอบแทน
- ระบบเปิดในการสรรหา / แต่งตั้ง
- การกระจายอำนาจการบริหารงานบุคคล
- คณะกรรมการพิทักษ์ระบบคุณธรรม



# การบรรจุแต่งตั้ง... การสรรหาแบบระบบเปิด

เดิม

เน้นภายในส่วนราชการ

ใหม่

ทั้งภายในและภายนอกส่วนราชการ  
และนอกภาคราชการ



# การปรับปรุงระบบจำหน่ายน้ำ



# ระบบตำแหน่งและค่าตอบแทนในราชการพลเรือน ...

## ระบบการจำแนกตำแหน่ง

### พ.ศ. 2471

- ระบบชั้นยศ
- ยึดคุณสมบัติบุคคลเป็นหลัก (Rank in Person)
- หลักอาวุโส
- Generalist

### พ.ศ. 2518

- จำแนกตำแหน่ง 11 ระดับ
- ยึดหน้าที่ความรับผิดชอบเป็นหลัก (Rank in Job)
- หลักการบรรจุแต่งตั้งบุคคลให้เหมาะสมกับงาน
- เน้นความชำนาญเฉพาะทาง

### พ.ศ. 2535

- จำแนกตำแหน่งเป็น 11 ระดับ มากกว่า 400 สายงาน และใช้หลักการเดิม
- จัดกลุ่มตำแหน่งเป็น 3 ประเภท

### แนวทาง พ.ศ. 2549

- บริหาร HRเชิงกลยุทธ์
- ยึดผลสัมฤทธิ์เป็นหลัก
- ยึดสมรรถนะของบุคคล
- เน้น Knowledge Worker
- สายงานน้อยลง ชัดเจนและยืดหยุ่นมากขึ้น
- มีระบบบริหารผู้มีศักยภาพสูง และระบบบริหารข้าราชการระดับสูง

## ระบบค่าตอบแทน

- จ่ายค่าตอบแทนตามประสบการณ์และความอาวุโส (Seniority Based Pay)
- จ่ายตามชั้นยศ (จัตวาตรี โท เอก พิเศษ)

- จ่ายค่าตอบแทนตามความยากง่ายและความซับซ้อนของงาน: การจ่ายตามระดับ (Position Based Pay)
- หลักการกำหนดค่าตอบแทนตามขนาดของงาน (Equal pay for equal work)
- มีโครงสร้างเงินเดือนบัญชีเดียว

- หลักการจ่ายค่าตอบแทนไม่เปลี่ยนแปลงจาก 2518 แต่มีการปรับโครงสร้างเงินเดือน

- หลักการจ่ายค่าตอบแทนตามขนาดของงาน (Job Size) ผลงาน/ผลสัมฤทธิ์ (Performance) การจ่ายในตลาด (Market) และความสามารถจ่ายของรัฐ (Ability to pay)
- มีหลายโครงสร้างบัญชี
- Equal Pay for Work of Equal Value

เห็นอาวุโส

เห็นหน้าที่ความรับผิดชอบและวุฒิการศึกษา

เห็นผลสัมฤทธิ์และสมรรถนะ



# โครงสร้างตำแหน่งในปัจจุบัน ...





# Common Level

9

8

7

6

ประเภทบริหารระดับกลาง / หัวหน้าหน่วยงานที่เป็นกอง  
ประเภททั่วไป / ผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์ (ว)  
ประเภทวิชาชีพเฉพาะ / ลักษณะงานวิชาชีพเฉพาะ

นายแพทย์ / วิศวกร / นักวิทยาศาสตร์  
เจ้าหน้าที่บริหารงานช่าง / นายช่างโยธา / ดุริยางคศิลปิน  
เจ้าหน้าที่บริหารงานธุรการ / เจ้าพนักงานพัสดุ



# ข้อเท็จจริง / สภาพปัญหา ...

## ปัญหาระบบ จำแนก ตำแหน่งปัจจุบัน

- ไม่สนองต่อการบริหารที่มุ่งเป้าหมายองค์กร
- จำแนกสายงานไว้จำนวนมาก
- มาตรฐานกลางไม่ยืดหยุ่นต่อการบริหารกำลังคน
- จำแนกความแตกต่างของค่างานได้ไม่ชัดเจน
- การเรียกร้องทางก้าวหน้าปรับระดับตำแหน่งสูงขึ้น
- เน้นคุณวุฒิการศึกษามากกว่าขีดความสามารถในการทำงาน
- เจ้าหน้าที่ของรัฐประเภทต่าง ๆ นำไปเทียบเคียงแบบไม่สมดุลง

## ปัญหาการจ่าย ค่าตอบแทน

- ค่าตอบแทนภาครัฐต่ำกว่าสภาพการจ้างงานในตลาด
- การจ่ายเงินเดือนไม่ผูกพันกับผลการปฏิบัติงาน
- ไม่จูงใจให้ผู้มีความสามารถ “คนดี คนเก่ง” อยู่ในระบบ
- เป็นภาระการจ่ายของภาครัฐในอนาคตสูง



# แนวคิดหลักในการออกแบบระบบ ...



คนที่มีคุณภาพ

ใน

งานที่เหมาะสม

กับ

ความรู้/ทักษะ/สมรรถนะที่ต้องการ

และ

ค่าตอบแทนที่เป็นธรรม



# แนวคิดเกี่ยวกับตำแหน่ง...

ตำแหน่งทุกตำแหน่งในองค์กรล้วนมีขึ้นเพื่อสนับสนุนให้องค์กร  
บรรลุวิสัยทัศน์และภารกิจตามที่กำหนดไว้

วิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร



แผนกลยุทธ์ขององค์กร



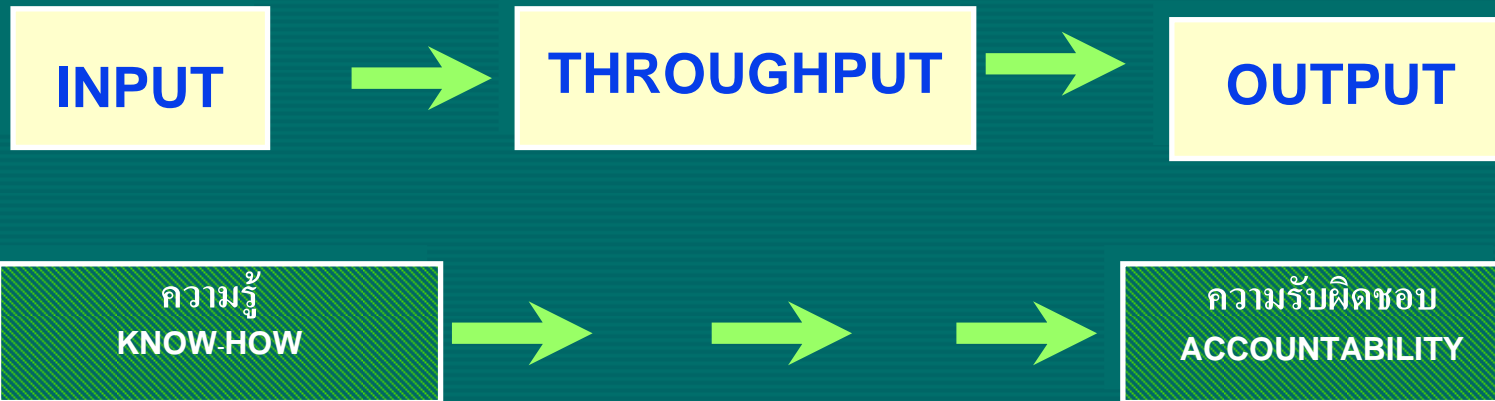
ผังโครงสร้างองค์กร



ตำแหน่งต่างๆ



# องค์ประกอบพื้นฐานของงานทุกประเภท...



**Know-How** คือ ผลรวมของความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ทุกอย่างที่จำเป็นต่อการนำมาใช้ปฏิบัติงานในระดับที่ผลงานเป็นที่ยอมรับได้ตามมาตรฐานขององค์กร Know-How ประกอบด้วยความรู้ทั้งปวง (ไม่ว่าจะได้มาด้วยวิธีใดก็ตาม) ซึ่งเป็นพื้นฐานของการทำงานให้สำเร็จ

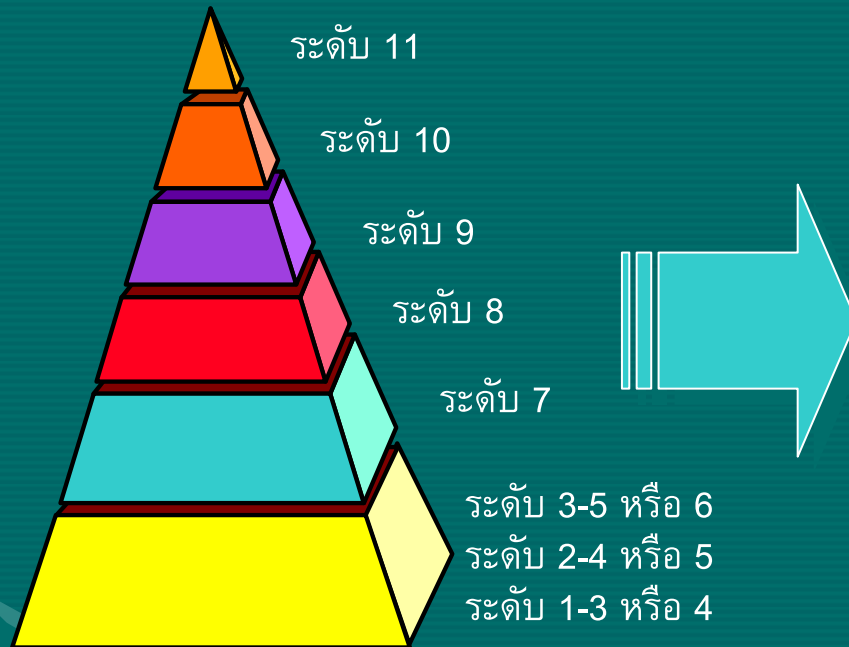
**การแก้ไขปัญหาในการทำงาน (Problem Solving)** คือ กระบวนการทางความคิด ซึ่งจำเป็นต้องใช้ในการวิเคราะห์ การประเมิน การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ การให้เหตุผล และการหาข้อสรุป อย่างไรก็ตาม กรอบความคิดจะถูกจำกัดด้วย ข้อกำหนด มาตรฐานขององค์กร สิ่งที่เกี่ยวข้องกันมาก่อนแล้ว หรือข้ออ้างอื่น ๆ ถ้าข้อจำกัดเหล่านี้มีมากขึ้น จะกระทบอิสระและขอบเขตของการใช้ความคิดในการแก้ไขปัญหา

**Accountability** คือ ความรับผิดชอบประจำตำแหน่งต่อการกระทำ และผลลัพธ์ที่ตามมาของการกระทำนั้นๆ



# ประเภทและระดับตำแหน่งตามร่างกฎหมาย (ปรับปรุงใหม่) ...

เดิม



- จำแนกเป็น 11 ระดับ
- มีบัญชีเงินเดือนเดียว

ใหม่



- จำแนกกลุ่มตำแหน่งเป็น 4 ประเภท อิสระจากกัน
- แต่ละกลุ่มมี 2-5 ระดับ แตกต่างกันตามค่างาน และโครงสร้างการทำงานในองค์กร
- มีบัญชีเงินเดือนพื้นฐานแยกแต่ละกลุ่ม
- กำหนดชื่อเรียกระดับตำแหน่งใหม่

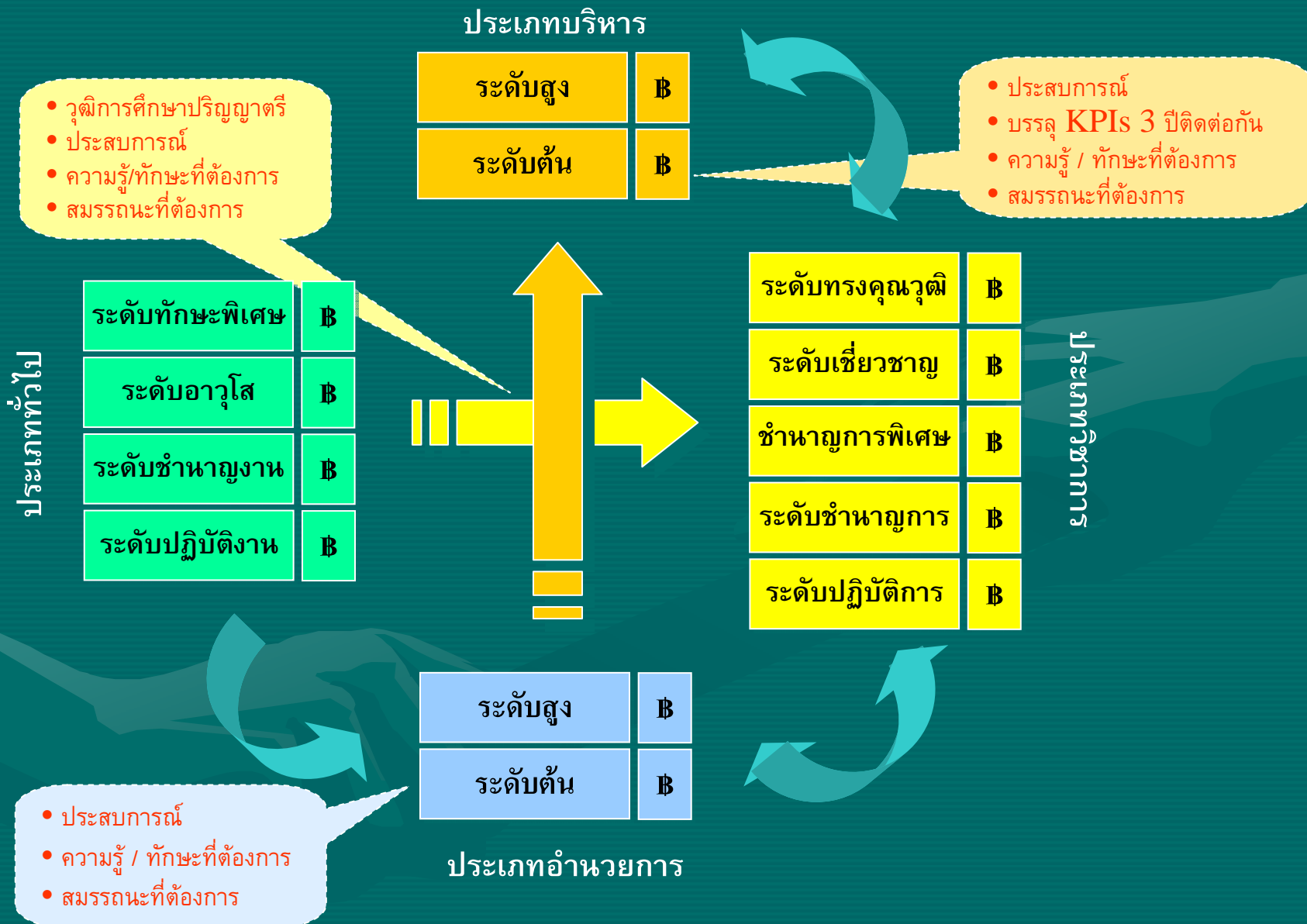


# ร่างการกำหนดตำแหน่งหลักสำหรับใช้เทียบเคียง ...

<p>ปลัดกระทรวง รองปลัดกระทรวง อธิบดีหรือเทียบเท่า</p>	<p>ผู้อำนวยการสำนัก</p>	<p>ที่ปรึกษากระทรวง ผู้ทรงคุณวุฒิใน งานวิชาการ/วิชาชีพ</p>	<p>ผู้ปฏิบัติงานที่มีทักษะสูง</p>
<p>รองอธิบดีหรือเทียบเท่า</p>	<p>ผู้อำนวยการกอง</p>	<p>ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน งานวิชาการ/วิชาชีพ</p>	<p>หัวหน้างาน / ผู้ปฏิบัติงานอาวุโส</p>
<p>ประเภทบริหาร</p>	<p>ประเภทอำนาจการ</p>	<p>หัวหน้ากลุ่ม / ผู้ปฏิบัติงาน ที่ใช้ความชำนาญเฉพาะตัว</p>	<p>ผู้ปฏิบัติระดับชำนาญงาน</p>
		<p>หัวหน้างาน ผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์</p>	<p>ผู้ปฏิบัติระดับชำนาญงาน</p>
		<p>ผู้ปฏิบัติงานระดับต้น</p>	<p>ผู้ปฏิบัติงานระดับต้น</p>
		<p>ประเภทวิชาการ</p>	<p>ประเภททั่วไป</p>



# แบบแผนความก้าวหน้าในอาชีพ ...





# การเลื่อนระดับตำแหน่ง ...

➔ เลื่อนระดับภายในกลุ่มประเภทตำแหน่งเดียวกัน (ตัวอย่าง)

## เกณฑ์การเลื่อนระดับ

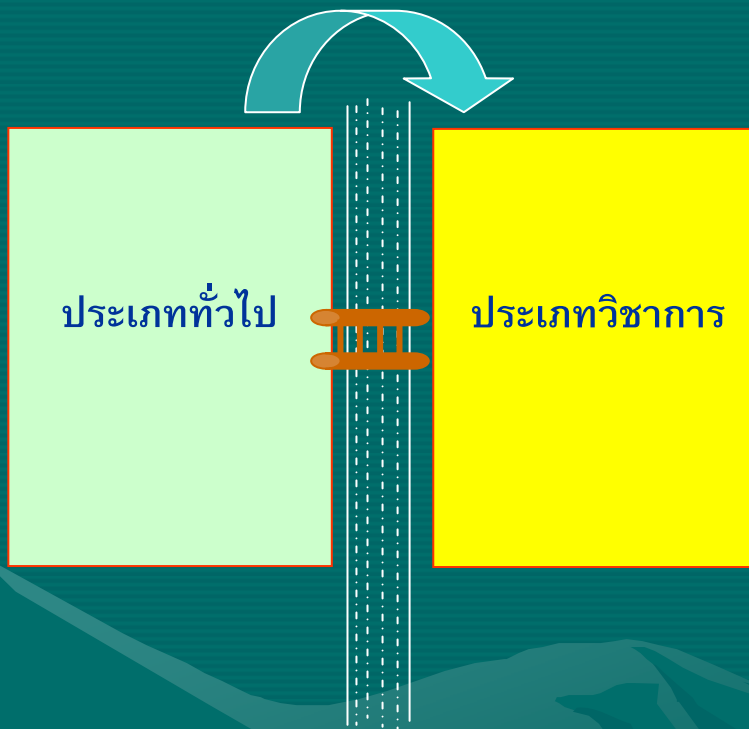


ประเภทวิชาการ

- ระดับหน้าที่ความรับผิดชอบหลักของผู้ปฏิบัติงานถึงเกณฑ์ตามที่กำหนดไว้
- ระดับความรู้ที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง
- ระดับทักษะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง ได้แก่
  - การใช้คอมพิวเตอร์
  - การใช้ภาษาอังกฤษ
  - การคำนวณ
  - การบริหารจัดการฐานข้อมูล
- ระดับสมรรถนะ (Competency) ที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง
- ประสบการณ์ในงานที่เกี่ยวข้อง



# การย้ายกลุ่มประเภทตำแหน่ง ... (ตัวอย่าง)



## หลักเกณฑ์การย้ายกลุ่ม

- ระดับความรู้/ทักษะ/สมรรถนะที่จำเป็นในงานของตำแหน่ง
- ประสบการณ์ในงานที่เกี่ยวข้องกับตำแหน่ง
- ผลการปฏิบัติงานก่อนเปลี่ยนตำแหน่ง
- หน้าที่ความรับผิดชอบหลักของตำแหน่งใหม่และตำแหน่งเดิมควรมีลักษณะเนื้อหาใกล้เคียงกัน ผู้ปฏิบัติงานสามารถประยุกต์ใช้ความรู้ ทักษะ หรือ ประสบการณ์ได้



# มาตรฐานกำหนดตำแหน่งแบบใหม่ (Role Profile)...

## ความหมาย

เป็นเอกสารบรรยายลักษณะงานแบบย่อที่ระบุลักษณะงานโดยสังเขป เน้นการมุ่งผลสัมฤทธิ์ประจำตำแหน่ง โดยมีรายละเอียดประกอบด้วยหน้าที่ความรับผิดชอบหลัก และคุณวุฒิที่จำเป็น ได้แก่ ระดับความรู้ ทักษะ และสมรรถนะประจำตำแหน่ง

## วัตถุประสงค์

เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันว่าตำแหน่งงานในระบบราชการพลเรือนแต่ละตำแหน่งมีขอบเขตภารกิจหน้าที่ รับผิดชอบเฉพาะตำแหน่งอย่างไร ตลอดจนมีลักษณะที่เกี่ยวกับคุณวุฒิ คุณสมบัติอย่างไร และผู้ดำรงตำแหน่ง ควรจะประพฤติปฏิบัติตนอย่างไรจึงจะเหมาะสมสำหรับตำแหน่งและบรรลุผลสัมฤทธิ์ของตำแหน่งได้ดียิ่งขึ้น

ระดับความรู้ ทักษะและ  
ประสบการณ์ที่ผู้ปฏิบัติงาน  
จำเป็นต้องมีเพื่อให้ปฏิบัติงาน  
ได้อย่างมีคุณภาพและ  
ประสิทธิภาพ

ลักษณะพฤติกรรม  
การทำงานที่เหมาะสมต่อ  
ตำแหน่งและจะช่วย  
ส่งเสริมผลงาน



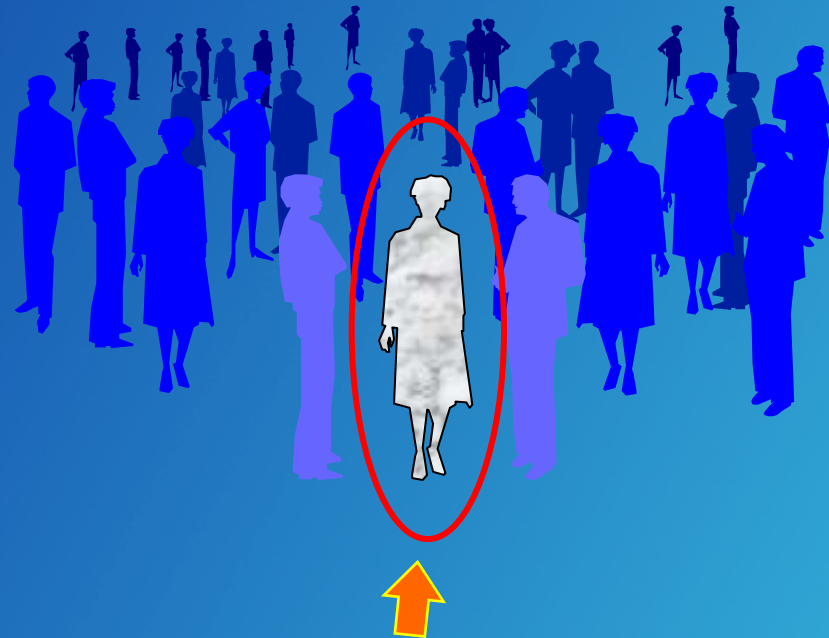
ขอบเขตผลลัพธ์หลักของงานที่  
ผู้ปฏิบัติงานต้องทำให้สำเร็จจึงจะถือว่า  
สามารถปฏิบัติงานได้ตามวัตถุประสงค์  
ของตำแหน่งงานในระดับที่ได้มาตรฐาน



# คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง...(ตัวอย่าง)



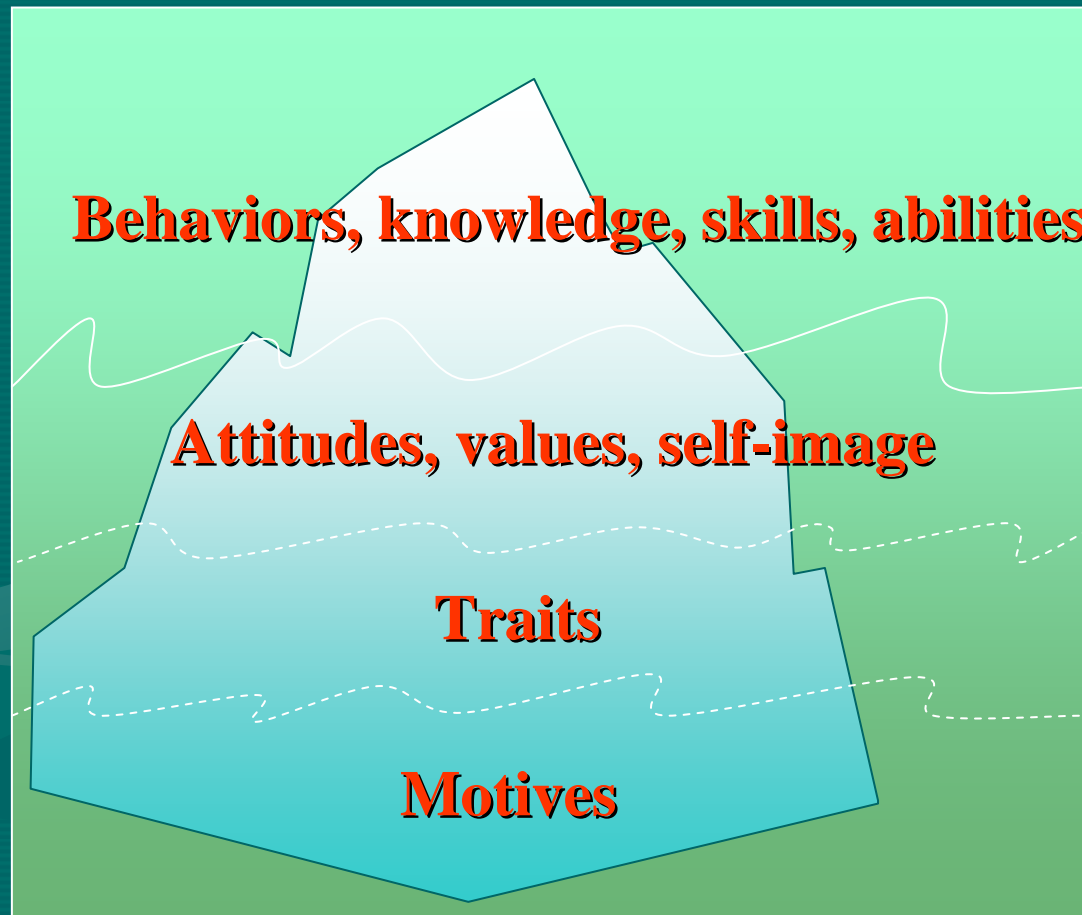
# กรอบแนวคิดเรื่อง Competencies



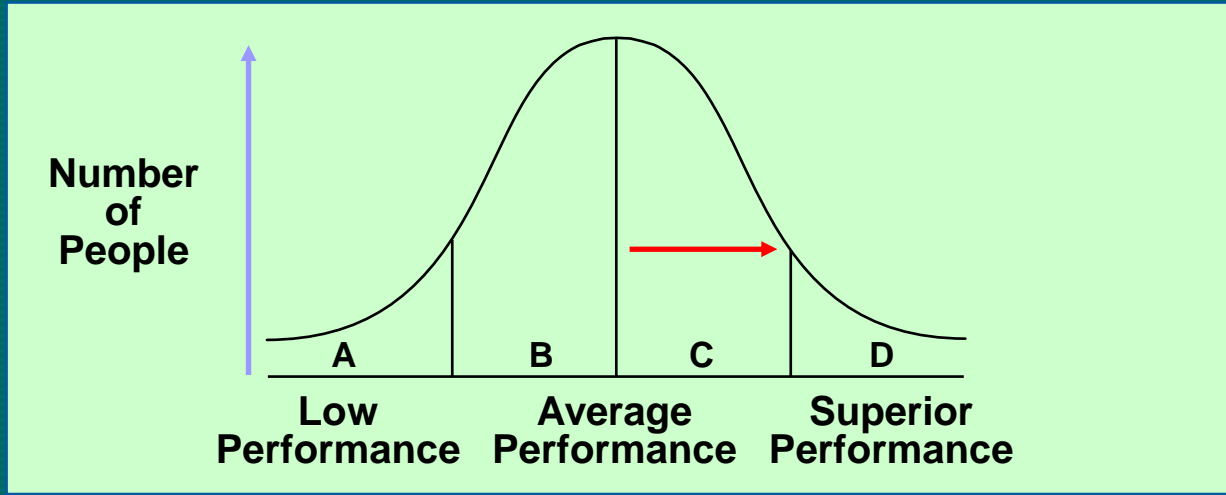
เป็นคุณลักษณะต่างๆ ของบุคคลซึ่งเป็นตัวบ่งชี้ว่าบุคคล  
นั้นจะปฏิบัติงานได้อย่างโดดเด่นในงานหนึ่งๆ



# Underlying Characteristics of people associated with success on the job



# ผลกระทบของ Competencies ต่อผลสัมฤทธิ์ที่งานต้องการ



ความแตกต่างระหว่างผลสัมฤทธิ์ที่ได้จากผู้ปฏิบัติงานปานกลางกับยอดเยี่ยม

## Differences Between Average and Superior Performers

งานที่มีความซับซ้อนน้อย (Low-complexity jobs)	19%
งานที่มีความซับซ้อนปานกลาง (Moderate-complexity jobs)	32%
→ งานที่มีความซับซ้อนสูง (High-complexity jobs)	48%

Ref: J.E. Hunter, F.L. Schmidt, and M.K. Judiesch, "Individual Differences in Output Variability as a function of Job Complexity" Journal of Applied Psychology 75 (1990): 28-42.

## สมรรถนะหลัก

คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของตำแหน่งข้าราชการพลเรือน  
ทุกตำแหน่งกำหนดขึ้นเพื่อหล่อหลอมค่านิยมพฤติกรรมที่  
พึงประสงค์ร่วมกัน :

- 🎯 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (ACHIEVEMENT MOTIVATION)
- 🎯 การบริการที่ดี (SERVICE MIND)
- 🎯 การสั่งสมความเชี่ยวชาญในอาชีพ (EXPERTISE)
- 🎯 จริยธรรม (INTEGRITY)
- 🎯 ความร่วมแรงร่วมใจ (TEAMWORK)

## สมรรถนะ ประจำกลุ่มงาน

สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับแต่ละกลุ่มงานเพื่อ  
สนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่  
หน้าที่และส่งเสริมให้สามารถปฏิบัติภารกิจในหน้าที่  
ได้ดียิ่งขึ้น

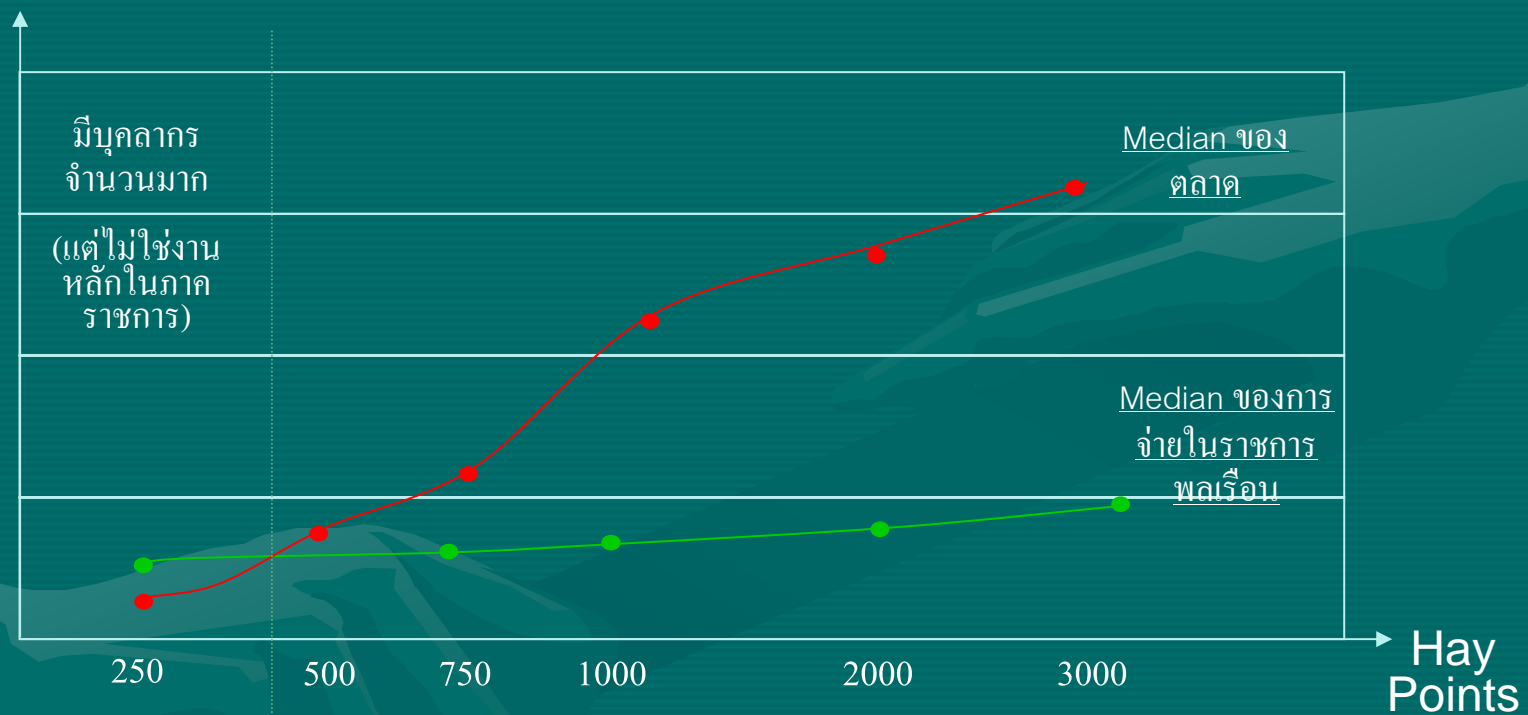




# การปรับปรุงระบบค่าตอบแทน



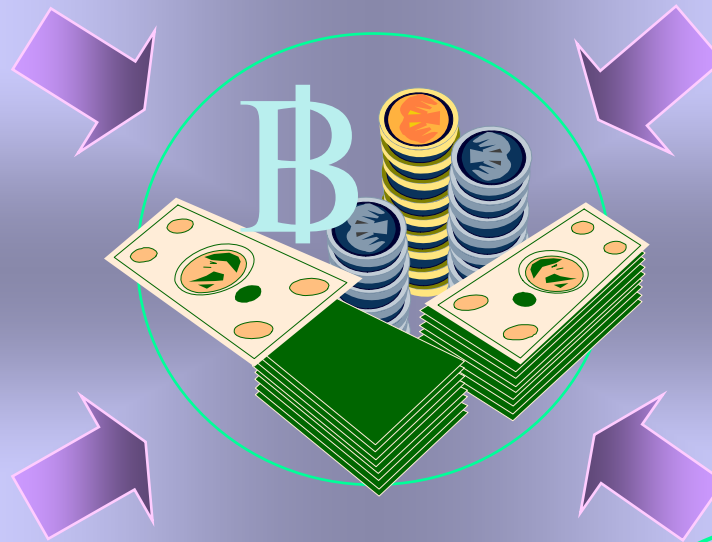
# การเปลี่ยนแปลงในความสัมพันธ์ (Change in Relativities)



# องค์ประกอบหลักในการกำหนด ระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทน

ขนาด “น้ำหนัก”  
ของตำแหน่งงาน

สถานะใน  
ตลาดแรงงาน



ผลงานของบุคลากรแต่ละคน

ศักยภาพและนโยบาย  
การจ่ายค่าตอบแทนของ  
องค์กร



# ระบบค่าตอบแทนใหม่: ปรับเปลี่ยนทั้งด้านโครงสร้างและ การบริหารจัดการเพื่อให้เกิด High Performance Civil Service

ปัจจุบัน

อนาคต



**โครงสร้าง**

บัญชีเดียวใช้กับทุกประเภท  
ตำแหน่งไม่ยืดหยุ่นและไม่  
สนับสนุนการทำงานรูปแบบใหม่  
ที่มุ่งเน้นผลงานและพัฒนา  
ความรู้

มีบัญชีหลากหลายแยก  
ตามประเภทตำแหน่ง

**องค์ประกอบ**

เงินเดือนพื้นฐานมีสัดส่วนสูง

เน้นความสำคัญของ**ผลงาน**  
(Performance) และ**ความรู้/ทักษะ/  
พฤติกรรม Competency**

**ระดับ**

ห่างจากเอกชนมาก จึงไม่  
สามารถดึงดูดและรักษาผู้มี  
ศักยภาพสูงไว้ได้

เทียบเคียงได้กับตลาด

**การบริหารจัดการของ  
ส่วนราชการ**

ไม่คล่องตัว

เพิ่มความคล่องตัว



สำนักงาน ก.พ.

เอกสารประกอบการประชุมคณะกรรมการข้าราชการ ก.พ. อาจมีการเปลี่ยนแปลงต่างไปจากที่แสดงไว้

# โครงสร้างระบบค่าตอบแทนใหม่ข้าราชการพลเรือน ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก

สะท้อนขนาดงาน  
ผลงาน (Performance) และ  
สมรรถนะ (Competency)

ตำแหน่งงานที่  
มีลักษณะพิเศษ

ช่วยสร้าง  
ความมั่นคง  
ในการ  
ทำงาน

เชื่อมโยง  
ผลสัมฤทธิ์  
ระหว่างหน่วยงาน  
กับบุคคล

**1** + **2** + **3** + **4**

เงินเดือน  
พื้นฐาน

เงินเพิ่ม

สวัสดิการ

Bonus  
รายปี

**Total**

**Pay**

# เงื่อนไขการออกแบบโครงสร้างค่าตอบแทนใหม่

- ❖ ไม่มีข้าราชการท่านใดถูกลดเงินเดือนจากระดับเงินเดือนปัจจุบัน
- ❖ ค่าตอบแทนที่สูงขึ้นต้องมาจากผลงานที่ดีขึ้นและการขึ้นค่าตอบแทนควรขึ้นอยู่กับผลงานเป็นหลัก
- ❖ เหมาะสมกับวัฒนธรรมไทยและไม่ขัดต่อปรัชญาการจ่ายค่าตอบแทนดั้งเดิม
- ❖ รักษาความเสมอภาคภายในภาคราชการด้วยกัน
- ❖ สามารถแข่งขันกับตลาดได้เพื่อให้สามารถดึงดูด รักษา และจูงใจผู้มีความรู้ความสามารถและความเชี่ยวชาญที่ขาดแคลน
- ❖ สะท้อนค่างานโดยงานที่มีค่างานมากกว่าต้องได้รับค่าตอบแทนสูงกว่า
- ❖ ให้ความสำคัญกับความสามารถและความพร้อมในการจ่ายค่าตอบแทนของรัฐบาล โครงสร้างใหม่นี้ไม่ควรก่อผลกระทบต่องบประมาณรัฐมากเกินไป ทั้งในด้านสภาพคล่องของเงิน (เงินเดือน เงินโบนัส) และภาระบำนาญ
- ❖ เป็นระบบที่มีกลไกสมบูรณ์ (ยังคงใช้ได้ในระยะยาว ง่ายในการดูแลระบบและหลีกเลี่ยงการเอารัดเอาเปรียบระบบและการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าที่จะเกิดขึ้นในระบบได้)



# เปรียบเทียบระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทน ...

## ระบบเดิม

- จำแนกตำแหน่งเป็น 11 ระดับ
- ใช้โครงสร้างตำแหน่งและบัญชีเงินเดือนเดียวกัน
- ทางก้าวหน้าเป็นไปตามโครงสร้างตำแหน่ง
- เน้นวุฒิการศึกษาและระยะเวลาการดำรงตำแหน่ง
- ค่าตอบแทนรูปแบบเดียวต่ำกว่าตลาด
- การบริหารงานบุคคลแบบรวมศูนย์

## ระบบใหม่

- จำแนกตำแหน่งตามประเภทและลักษณะงาน แบ่งเป็น 4 กลุ่ม จำนวน 2-5 ระดับชั้นงาน
- ใช้โครงสร้างตำแหน่งและบัญชีเงินเดือนแยกตามกลุ่มประเภทตำแหน่ง
- ทางก้าวหน้าเป็นไปตามหน้าที่ความรับผิดชอบ สมรรถนะและผลงาน
- เน้นสมรรถนะของบุคคล
- ค่าตอบแทนสอดคล้องกับสมรรถนะและผลงาน เข้าใกล้ค่าตอบแทนตลาด
- ส่วนราชการสามารถบริหารได้เองตามสภาพที่แท้จริง





**คำถาม  
ความเห็น  
ข้อเสนอแนะ**

