

ระบบการจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนภาครัฐ System of Positions and Government Compensation

พระครูใบฎีกาวันดี นองทราย

วัชรมา แสงธิดา

วัฒนา แก้วแย้ม

โชติ บศรีรัฐ

หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิตสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม

Prakrubidika Wasan Nongsai

Watchara Sangthima

Wattana Kaewoyaem

Chot Bodeerat

Doctor of Philosophy Program in Public Administration Pibulsongkram Rajabhat University

E-mail: wattanajoe@yahoo.co.th

วันที่รับบทความ: 11 กุมภาพันธ์ 2566; วันที่แก้ไขบทความ 31 มีนาคม 2566; วันที่ตอบรับบทความ: 3 เมษายน 2566

Received: February 11, 2023; Revised: March 31, 2023; Accepted: April 3, 2023

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเกี่ยวกับระบบการจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนภาครัฐ และเพื่อเสนอแนะแนวทางเกี่ยวกับระบบการจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนภาครัฐ ประเทศไทยได้นำระบบการจำแนกตำแหน่งตามลักษณะหน้าที่ความรับผิดชอบ (Position Classification System) มาใช้ในการบริหารงานบุคคล สำหรับราชการพลเรือนไทยครั้งแรกในปี พ.ศ. 2518 แทนระบบตำแหน่งตามชั้นยศ (Rank Classification) ต่อมาในปี พ.ศ. 2535 ได้ประกาศใช้พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการ พ.ศ.2535 แต่ยังคงจำแนกตำแหน่งไว้ และปรับปรุงแก้ไขสาระสำคัญบางส่วนให้เหมาะสมยิ่งขึ้น จากการปรับปรุงระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนใหม่ก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งต่อประชาชน ภาครัฐหรือรัฐบาล และข้าราชการ ประกอบด้วย 1) ประชาชน 2) ภาครัฐหรือรัฐบาล และ 3) ข้าราชการ ทั้งนี้การพัฒนาประเทศหรือองค์กรจึงมีความสำคัญ และความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องอาศัยบุคลากรที่เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อน ดังนั้นการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนภาครัฐจึงมีความสำคัญเพื่อให้บุคลากรตรงกับงานและเกิดขวัญกำลังใจ โดยผู้เขียนได้นำแนวคิดของตัวแบบของมิชิแกน (Michigan Model of HRM) เพื่อใช้ในการวิเคราะห์เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์และออกแบบงาน 2) การวางแผนบุคลากร 3) การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร 4) การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร 5) การบริหารค่าตอบแทน และ 6) การบริหารความก้าวหน้า เพื่อเป็นการเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลโดยเฉพาะระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนภาครัฐ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการบริหารงานของภาครัฐเป็นสำคัญ

คำสำคัญ: ระบบการจำแนกตำแหน่ง, ค่าตอบแทน

Abstracts

This academic article aims to study about the classification system and government compensation. and suggest guidelines on the classification system and government compensation. Thailand has adopted a position classification system based on the nature of responsibilities in personnel management. For the first time in the Thai civil service in 1975, instead of the Rank Classification system, later in the year 1992, the Civil Service Act B.E. and revised some important parts to be more suitable from the improvement of the new position classification system and compensation benefits to both the people. government sector or government and civil servants 1) People 2) Public sector or government and 3) Government officials. The development of the country or organization is therefore important. and the necessity of relying on personnel who are important mechanisms of propulsion Therefore, human resource management The classification system and government compensation are therefore important in order for personnel to match the job and build morale. The author uses the concept of the Michigan Model of HRM to be used in the analysis of human resource management. 1) Analyte and design on the Job. 2) Personnel planning, 3) Personnel recruitment and selection, 4) Personnel performance appraisal.5) Compensation management, and 6) Progress management. To present the concept of human resource management, especially the classification system and government compensation. In order to achieve the greatest benefit in the administration of the public sector is important.

Keyword: Positions, Government Compensation

บทนำ

ประเทศไทยได้นำระบบจำแนกตำแหน่งตามลักษณะหน้าที่ความรับผิดชอบ (Position Classification System) หรือที่เรียกโดยทั่วไปว่า “ระบบ พี.ซี.” (P.C.) มาใช้ในการบริหารงานบุคคลสำหรับ ราชการพลเรือนไทยครั้งแรกในปี พ.ศ. 2518 แทนระบบตำแหน่งตามขั้นยศ (Rank Classification) ซึ่งเป็นระบบโครงสร้างตำแหน่งตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2497 โดยมีการเปลี่ยนแปลงสาระสำคัญของโครงสร้างตำแหน่งจากเดิมที่จัดตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญเป็น 5 ขั้น ประกอบด้วย ขั้นจัตวา ขั้นตรี ขั้นโท ขั้นเอก และขั้นพิเศษ เป็นการบริหารงานบุคคลที่เน้นความรับผิดชอบของตำแหน่งเป็น

สำคัญ และกำหนดให้ใช้ระดับตำแหน่งเป็นมาตรฐานกลาง (Common Level) หรือระบบ “ซี” เป็นกรอบในการบริหารงานบุคคล และพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 โครงสร้างตำแหน่งของข้าราชการพลเรือนสามัญจากเดิม 11 ระดับ เป็น 4 ประเภทตำแหน่งเพื่อให้สอดคล้องกับลักษณะงานที่ปฏิบัติของข้าราชการพลเรือน (ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 92 วันที่ 6 กุมภาพันธ์ 2518: 1-78) ด้านการปรับปรุงระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนใหม่ ได้เกิดขึ้นภายใต้แนวคิดที่จะทำให้ ระบบการจำแนกตำแหน่งเป็นระบบ (Multi Classification Scheme) ซึ่งแบ่งประเภทตำแหน่งออกเป็นหลายประเภท หรือหลายแห่ง เพื่อแยกบัญชีเงินเดือนแต่ละประเภทออกจากกันทำให้เกิดความยืดหยุ่นในการปรับอัตราเงินเดือนให้สอดคล้องกับตลาดแรงงานและการบริหารผลงาน โดยอาศัยหลักการจ่ายค่าตอบแทนตาม “ผลงาน” (Performance Management) และ “สมรรถนะ” (Competency) ตามความรู้ความสามารถของข้าราชการแต่ละประเภท เพื่อให้เป็นกลไกที่มีประสิทธิภาพในการสรรหา พัฒนาและรักษากำลังคนที่มีคุณภาพไว้ ตลอดจนส่งเสริมให้ข้าราชการได้พัฒนาและใช้สมรรถนะอย่างเต็มความรู้ความสามารถโดยคำนึงถึงผลสัมฤทธิ์ของงาน

จากนั้นแนวคิดระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนในการบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่ (Multi Classification Scheme) ได้ถูกนำมาใช้ในการบริหารกำลังคนภาครัฐของไทย โดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ได้นำระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนในการบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่หรือที่เรียกกันโดยทั่วไปว่า “ระบบแห่ง” เขามาใช้ในองค์กรซึ่งเป็นลักษณะการกำหนดนโยบายให้หน่วยงานต้องมีการปรับเปลี่ยนตามเงื่อนไขดังกล่าว โดยรัฐบาลมองว่าระบบใหม่นี้สามารถสร้างแรงจูงใจให้กับผู้ปฏิบัติงานด้วยการเพิ่มค่าตอบแทนให้สูงขึ้นตามระบบตลาด แต่ทั้งนี้ปัจจัยในด้านเงินเดือนก็ไม่ได้มีหลักประกันว่าการทำงานของข้าราชการจะมีประสิทธิภาพสูงขึ้นเสมอไป การจัดบุคลากรตามตำแหน่งต่าง ๆ มีความสำคัญต่อการบริหารจัดการองค์กร เนื่องจากองค์กรที่มีศักยภาพคือองค์กรที่มีการเจริญเติบโตขึ้นไปเรื่อย ๆ และมีกระบวนการพัฒนาตัวเองอยู่เสมอ องค์กรที่อยู่รอดในโลกที่มีการแข่งขันสูงได้นั้นก็คือองค์กรที่ต้องมีการปรับตัวตลอดจนพัฒนาให้ก้าวหน้าในโลกที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาด้วยนั่นเอง ดังนั้น เป้าหมายของทุกองค์กรที่จะต้องให้ความสำคัญนั้นก็คือ “การพัฒนาองค์กร (Organization Development)” เพราะการพัฒนาองค์กรนั้นเป็นการยกระดับองค์กรอย่างสร้างสรรค์และให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดและยังให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกระดับอีกด้วย โดยการพัฒนาองค์กร นี้ยังต้องตอบสนองต่อพันธกิจ (Mission) วิสัยทัศน์ (Vision) ตลอดจนค่านิยม (Core Value) ขององค์กร ดังนั้นการพัฒนาองค์กรควรมีเป้าหมายที่ชัดเจนและการปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ ให้เกิดความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งนั่นจะทำให้องค์กรพัฒนาได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน ตลอดไป (วรรณสม เมฆสุวรรณ และคณะ, 2564) การพัฒนาองค์กรจึงจำเป็นต้องพัฒนาทั้งระบบ เพราะถ้าหากขาดการพัฒนาแม้แต่จุดใดจุดหนึ่ง ก็อาจทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ล่าช้า หรือไม่มีประสิทธิภาพ หากจะเปรียบเทียบแล้ว องค์กรก็เปรียบเสมือนเครื่องจักรกลขนาดใหญ่ หากเครื่องจักรกลเครื่องนั้นมีการบำรุงรักษาทั่วทั้งระบบ ไม่เว้นแม้แต่ฟันเฟืองชิ้นเล็กชิ้นน้อย ก็จะทำให้เครื่องจักรกลขนาดใหญ่เครื่องนั้นมี

ผลลัพธ์ที่ดี หรือผลผลิตเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด ได้จำนวนตามที่ต้องการ และทันต่อเวลา หรือเรียกรวม ๆ ได้ว่าเกิดประสิทธิภาพ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2545)

Herbert G. Hicks. (1972) อธิบายองค์การคือกระบวนการจัดโครงสร้างให้บุคคลเกิดปฏิสัมพันธ์ในการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โครงสร้างหรือกระบวนการที่กลุ่มจัดตั้งขึ้น มีการทำกิจกรรมหรืองานออกเป็นประเภทต่าง ๆ และมอบหมายความรับผิดชอบในกิจกรรมนั้น ๆ ให้แก่สมาชิกได้ดำเนินการปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

Chester I Barnard (1970) อธิบายองค์การคือระบบที่บุคคลสองคนหรือมากกว่านั้นร่วมแรงร่วมใจกันทำงานอย่างมีจิตสำนึก คือวิธีการหนึ่งที่บุคคลรวมตัวกัน เพื่อทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน งานสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดร่วมกัน

บทความวิชาการนี้ได้มุ่งเน้นนำเสนอเกี่ยวกับด้านทรัพยากรบุคคลเป็นสำคัญ เนื่องจากองค์กรหรือองค์การ (organization) คือบุคคลกลุ่มหนึ่งที่มารวมตัวกัน โดยมีวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างร่วมกัน และดำเนินกิจกรรมบางอย่างร่วมกันอย่างมีขั้นตอนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น โดยมีทั้งองค์การที่แสวงหาผลกำไร คือองค์การที่ดำเนินกิจกรรมเพื่อการแข่งขันทาง เศรษฐกิจ เช่น บริษัท ห้างหุ้นส่วน ห้างสรรพสินค้า ร้านค้าต่าง ๆ และองค์การที่ไม่แสวงหาผลกำไร คือองค์การที่ดำเนินกิจกรรมเพื่อสาธารณประโยชน์เป็นหลัก เช่น สมาคม สถาบัน มูลนิธิ เป็นต้น โดยองค์การต้องมีทรัพยากรพื้นฐานได้แก่ 1) ทรัพยากรการเงิน 2) สินทรัพย์ถาวร 3) ทรัพยากรข้อมูล และ 4) ทรัพยากรมนุษย์ (ธงชัย สันติวงษ์, 2543)

Frederick Herzberg (อ้างใน ศิวลิย์ สิริโรจน์บริรักษ์, 2556) ผู้คิดทฤษฎีสองปัจจัย (Two-Factors Theory) พบว่าการทำงานของบุคลากรในองค์การจะได้รับผลกระทบจากปัจจัย 2 ด้าน คือปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factors) คือปัจจัยเบื้องต้นในการทำงานซึ่งเป็นเรื่องสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ของงาน ได้แก่ นโยบายขององค์การ อัตราค่าตอบแทน สภาพเงื่อนไขการทำงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและสภาพแวดล้อม เช่น อุณหภูมิ แสงสว่าง ฯลฯ

ดังนั้นความสำคัญต่อการบริหารจัดการองค์การโดยเฉพาะด้านทรัพยากรบุคคล เพื่อสร้างแรงจูงใจของบุคลากรที่อาจมีผลต่อการขับเคลื่อนองค์การของหน่วยงานได้ รวมทั้งระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนในการบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่ มาใช้ซึ่งอาจส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร บทความวิชาการจึงได้นำทฤษฎีแรงจูงใจ เข้ามาศึกษาว่าระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนในการบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่ (Multi Classification Scheme) ที่รัฐจัดขึ้นสามารถนำไปสู่การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน วัตถุประสงค์ของบทความในครั้งนี้เพื่อศึกษาเกี่ยวกับระบบการจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนภาครัฐ และเพื่อเสนอแนะแนวทางเกี่ยวกับระบบการจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนภาครัฐ โดยบทความได้มีการนำเสนอประเด็นการบริหารจัดการ และการบริหารจัดการด้านทรัพยากรบุคคล ที่มีความเกี่ยวข้องกับระบบการจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนภาครัฐ ดังนี้

1. การจัดการองค์การ

การจัดการ (management) คือการทำให้กลุ่มบุคคลในองค์การที่เข้ามาทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของการทำงาน โดยการบริหารจัดการประกอบด้วยการวางแผน การจัดการองค์การ การสรรหาบุคลากร การนำหรือการสั่งการและการควบคุมองค์การและยังหมายความรวมถึงการพยายามที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน การจัดการทรัพยากร ซึ่งประกอบด้วยการใช้งานและการจัดวางทรัพยากรบุคคล ทรัพยากรการเงิน ทรัพยากรเทคโนโลยี และทรัพยากรธรรมชาติ โดยการจัดการมีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

Herbert G. Hicks (1977) ได้ให้ความหมาย การจัดการคือการจัดการความสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่าง ๆ คือตัวบุคคลและหน้าที่การทำงานเพื่อรวมกันเข้าเป็นหน่วยงานซึ่งมีประสิทธิภาพ สามารถทำงานบรรลุเป้าหมายได้ เป็นกระบวนการกิจกรรมหรือการศึกษาเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ที่จะเชื่อมั่นได้ว่ากิจกรรมต่าง ๆ ดำเนินไปในแนวทางที่จะบรรลุผลสำเร็จตามแผนงานและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้คืองานของผู้หน้าที่ใช้ทรัพยากรบริหารทั้งปวงที่มีอยู่ในหน่วยงานเพื่อให้เป้าหมายที่กำหนดไว้บรรลุผล

Koontz (อ้างถึงใน สมพงศ์ เกษมสิน, 2523) ได้ให้ความหมาย การจัดการคือการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้โดยอาศัยปัจจัยทั้งหลาย ได้แก่ คน เงิน วัสดุ สิ่งของ เป็นอุปกรณ์การจัดการนั้น

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545) ได้ให้ความหมาย การบริหารจัดการ” และ “การจัดการ” ดังนี้ การบริหาร (Administration) จะใช้ในการบริหารระดับสูงโดยเน้นที่การกำหนดนโยบายที่สำคัญและการกำหนดแผนของผู้บริหารระดับสูงใช้ในการบริหารรัฐกิจ (Public Administration) หรือใช้ในหน่วยงานราชการ และคำว่า “ผู้บริหาร” (Administrator) จะหมายถึงผู้บริหารที่ทำงานอยู่ในองค์การของรัฐ หรือองค์การที่ไม่มุ่งหวังกำไร ส่วนการจัดการ (Management) จะเน้นการปฏิบัติการให้เป็นไปตามนโยบาย (แผนที่วางไว้) ซึ่งนิยมใช้ในการจัดการธุรกิจ (Business management) ส่วนคำว่า “ผู้จัดการ” (Manager) จะหมายถึง บุคคลในองค์การซึ่งทำหน้าที่รับผิดชอบต่อกิจกรรมในการบริหารทรัพยากรและกิจการงานอื่น ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ขององค์การ

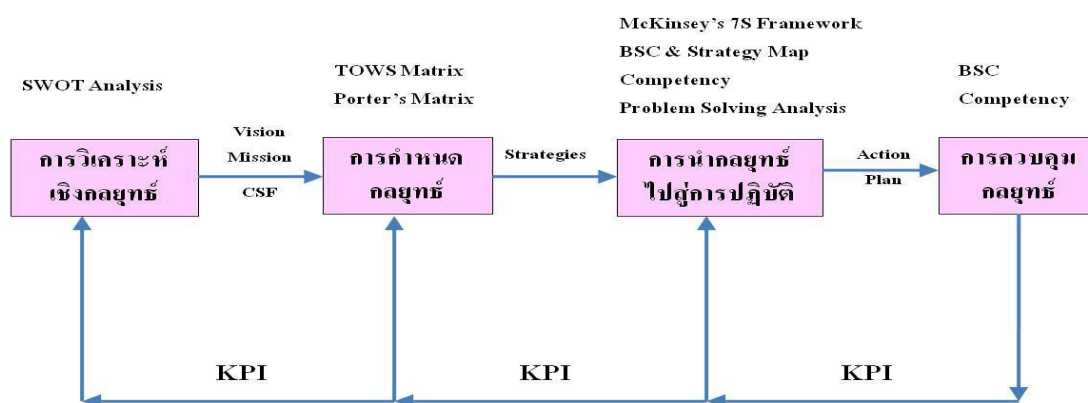
สรุปการบริหารจัดการ หมายถึง การดำเนินงาน หรือการปฏิบัติงานใด ๆ ของหน่วยงานของรัฐ และ/หรือเจ้าหน้าที่ของรัฐ ที่เกี่ยวข้องกับคน สิ่งของ และหน่วยงาน โดยครอบคลุมเรื่องต่าง ๆ เช่น 1) การบริหารนโยบาย (policy) 2) การบริหารอำนาจหน้าที่ (authority) 3) การบริหารคุณธรรม (morality) 4) การบริหารที่เกี่ยวข้องกับสังคม (society) 5) การวางแผน (planning) 6) การจัดองค์การ (organizing) 7) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (staffing) 8) การอำนวยการ (directing) 9) การประสานงาน (coordinating) 10) การรายงาน (reporting) และ 11) การงบประมาณ (budgeting)

การบริหารองค์การที่ดี จำเป็นต้องมีระบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ เพราะการจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นปัจจัยหนึ่งที่จะทำให้องค์การประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น สุชาติ ณ หนองคาย (2558) ได้ให้นิยามของความสำเร็จของการจัดการ

เชิงกลยุทธ์ คือการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องตลอดเวลาทั้งภายในและภายนอกองค์การอาจทำให้แผนงานระยะปานกลางถึงระยะยาวไม่สามารถดำเนินการจนบรรลุเป้าประสงค์ได้ เพราะดุลยภาพระหว่างปัจจัยภายในและภายนอกในช่วงเวลาหนึ่งๆ อาจจะไม่สมดุลภาพเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น จึงจำเป็นต้องติดตามข้อมูลและวิเคราะห์สถานการณ์อย่างต่อเนื่อง มิฉะนั้นปัจจัยภายในที่เคยเป็นจุดแข็งก็เป็นจุดอ่อนจนไม่สามารถขับเคลื่อนให้แผนบรรลุผลสำเร็จได้

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2562) ได้อธิบายว่า เครื่องมือด้านการบริหารจัดการ (Management Tool) คือแนวคิด กลวิธีการ ที่อำนวยความสะดวกในการประสานงาน กิจกรรมในการทำงาน ให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ปัจจุบันองค์การและสังคมมีการพัฒนาขึ้น มีความซับซ้อนของทั้งโครงสร้าง ระบบการทำงาน จึงมีความจำเป็นที่จะต้องอาศัยเครื่องมือด้านการบริหารจัดการ เพื่อช่วยให้การบริหารงานเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ในสภาวะการณ์ที่การบริหารองค์การที่มีความซับซ้อน มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วนั้น จำเป็นต้องอาศัยการระบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อผลักดันให้องค์การสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ได้ การบริหารเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย 4 กระบวนการ คือ 1) กระบวนการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis) 2) กระบวนการกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) 3) กระบวนการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) 4) กระบวนการควบคุมกลยุทธ์ (Strategic Control)

การบริหารเชิงกลยุทธ์ 4 กระบวนการนั้น เพื่อให้มีประสิทธิภาพ ผู้บริหาร จำเป็นต้องอาศัยเครื่องมือด้านการบริหารจัดการ (Management Tool) เพื่อช่วยให้การบริหารเชิงกลยุทธ์มีประสิทธิภาพ (เกริกยศ ชลายนเดชะ, 2549)



ภาพที่ 1 เครื่องมือทางการบริหารที่ใช้ในการบริหาร

ที่มา: เกริกยศ ชลายนเดชะ (2549)

2. การบริหารจัดการบุคคล

การจัดการบุคลากรเป็นกระบวนการใช้บุคคลให้สามารถปฏิบัติงานได้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของงานตามนโยบายกลยุทธ์และแนวปฏิบัติขององค์การเพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและ บรรลุผลสำเร็จ

ตามเป้าหมาย โดยพงศนที คงถาวร และคณะ (2564) เสนอหลักการ แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจัดการบุคลากร และได้สังเคราะห์กระบวนการจัดการบุคลากรซึ่งประกอบด้วย 6 ขั้นตอน ดังนี้



ภาพที่ 2 กระบวนการจัดการบุคลากร
ที่มา: พงศนที คงถาวร และคณะ (2564)

1. การวิเคราะห์และการออกแบบงาน เป็นการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับงานด้วยการสังเกต สอบถาม สัมภาษณ์ผู้บริหารและบุคลากรที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้น ๆ โดยนำข้อมูลมาวิเคราะห์และจัดทำเอกสารสารสนเทศของงาน (Arthur, D., 2015) เพื่อกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบ ความรู้ความสามารถ และทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานซึ่งจะช่วยให้บุคลากรเข้าใจหน้าที่และสามารถปฏิบัติงานได้ตรงตามวัตถุประสงค์ (จตุรงค์ ศรีวัชรวรรษ, 2558)

2. การวางแผนบุคลากร เป็นการวิเคราะห์และคาดคะเนความต้องการบุคลากรในอนาคตอย่างเป็นระบบ โดยการระบุจำนวนประเภทระดับทักษะ ความรู้ และความสามารถของบุคคลที่จะมาปฏิบัติงาน (นิทัศน์ ศิริโชติรัตน์, 2559) เพื่อให้องค์การมีบุคลากรที่เหมาะสมสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงตามทิศทางเชิงกลยุทธ์ขององค์การ (Ntabeni-Bhebe, F., 2019)

3. การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรเป็นการค้นหาและจูงใจให้บุคคลที่มีศักยภาพมาสมัครงานในตำแหน่งที่เปิดรับสมัคร รวมไปถึงการตัดสินใจคัดเลือกบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ มีสมรรถนะและคุณลักษณะเหมาะสมที่สุด จากกลุ่มบุคคลที่มาสมัคร (เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล, 2559) เพื่อให้องค์การได้ค้นพบบุคคลที่มีคุณสมบัติตรงตามข้อกำหนด และมีความเหมาะสมที่สุดผ่านกระบวนการหลายขั้นตอน เช่น การคัดกรองเบื้องต้น การสัมภาษณ์การทดสอบ การทดลองปฏิบัติงาน เป็นต้น (Joseph M. Putti., 2015)

4. การประเมินผล ติดตาม การปฏิบัติงานของบุคลากร ในด้านประสิทธิภาพ ความพึงพอใจ และคุณค่าต่อองค์การ ซึ่งผลการประเมินจะนำไปใช้ประกอบการพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนตำแหน่ง และการจ่ายค่าตอบแทน (คำนาย อภิปรัชญาสกุล, 2557)

5. การบริหารผลตอบแทน เป็นการตอบแทนบุคลากรในด้านการเงิน การบริการและผลประโยชน์ เกื้อกูลทุกรูปแบบ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของความสัมพันธ์ในการจ้างงานที่มีผลต่อคุณภาพของงาน ทักษะการปรับตัวเพื่อเรียนรู้ทักษะใหม่และการสร้างนวัตกรรมต่าง ๆ ของบุคลากร (กัลยาณี เสนาสุ, 2560) เพื่อดึงดูด กระตุ้นและรักษาบุคลากร ที่มีความสามารถเหมาะสมกับองค์กร ทำให้การดำเนินงานขององค์การบรรลุ วัตถุประสงค์ (Ntabeni-Bhebe, F., 2019)

6. การบริหารความก้าวหน้าทางอาชีพของบุคลากร เป็นการวางแผนพัฒนาและส่งเสริมการเลื่อน ตำแหน่งงานตลอดชีวิตการทำงานของบุคลากร โดยมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาทักษะที่จำเป็นเพื่อให้มีคุณสมบัติ เหมาะสมกับการเลื่อนตำแหน่งในลำดับที่สูงขึ้นไป (Joseph M. Putti., 2015) ทั้งนี้ความก้าวหน้าทางอาชีพ อาจพิจารณาผลประเมินการปฏิบัติงานและการพัฒนาตนเองของบุคลากรร่วมด้วย และเมื่อบุคลากรประสบความสำเร็จในความก้าวหน้าทางอาชีพย่อมได้รับผลตอบแทนที่มากขึ้น (ดาวิชา ศรีธีรรัตน์, 2562)

3. ระบบการจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนภาครัฐ

3.1 วิวัฒนาการระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทน

ระบบโครงสร้างตำแหน่งตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2497 โดยมีการ เปลี่ยนแปลงสาระสำคัญของโครงสร้างตำแหน่งจากเดิมที่จัดตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญเป็น 5 ชั้น ประกอบด้วย ชั้นจัตวา ชั้นตรี ชั้นโท ชั้นเอก และชั้นพิเศษ เป็นการบริหารงานบุคคลที่เน้นความรับผิดชอบ ของตำแหน่งเป็นสำคัญ และกำหนดให้ใช้ระดับตำแหน่งเป็นมาตรฐานกลาง (Common Level) หรือระบบ “ซี” เป็นกรอบในการบริหารงานบุคคล และพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 โครงสร้างตำแหน่งของข้าราชการพลเรือนสามัญจากเดิม 11 ระดับ เป็น 4 ประเภทตำแหน่งเพื่อให้สอดคล้อง กับลักษณะงานที่ปฏิบัติของข้าราชการพลเรือน (ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 92 วันที่ 6 กุมภาพันธ์ 2518: 1-78) ต่อมาในปี พ.ศ. 2535 ได้ประกาศใช้พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการ พ.ศ. 2535 แต่ยังคงจำแนกตำแหน่งไว้ และปรับปรุงแก้ไขสาระสำคัญบางส่วนให้เหมาะสมยิ่งขึ้น โดยจำแนกประเภทข้าราชการพลเรือนออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ตำแหน่งประเภททั่วไป ประเภทวิชาชีพหรือเชี่ยวชาญเฉพาะ ประเภทบริหารระดับกลางหรือ ระดับสูง (สำนักงานข้าราชการพลเรือน, 2552)

3.2 ปัจจัยที่มีการเปลี่ยนแปลงระบบระบบการจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนภาครัฐ ปัจจุบันพบว่าระบบจำแนกตำแหน่ง ไม่เหมาะสมกับบทบาท ภารกิจของภาคราชการสภาพแวดล้อมและนโยบายการ ปรับปรุงระบบบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ดังนี้

ตารางที่ 1 สรุปปัจจัยที่มีการเปลี่ยนแปลงระบบระบบการจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนภาครัฐ

ประเด็น	บทสรุป
ปัญหา	1. โครงสร้างตำแหน่งไม่มีความยืดหยุ่น ไม่ตอบสนองต่อการบริหารงานที่มุ่งเป้าหมายองค์กร 2. มีสายงานจำนวนมากและกำหนดเงื่อนไขเฉพาะเจาะจงของแต่ละสายงาน การใช้ประโยชน์กำลังคนจึงไม่คล่องตัว 3. การกำหนดความก้าวหน้าแบบลักษณะเลื่อนไหล ทำให้บุคลากรส่วนใหญ่เข้าใจว่าสามารถกำหนดตำแหน่งเป็นระดับสูงขึ้นได้
ระบบจำแนกตำแหน่ง	1. การจำแนกสายงานให้ความสำคัญกับระดับคุณวุฒิทางการศึกษา เช่น ตำแหน่งในสายงานที่เริ่มต้นจากระดับ 1 ใช้ความรู้ในระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ กับสายงานที่เริ่มต้นจากระดับ 2 ใช้ความรู้ในระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง แต่ไม่อาจแยกความแตกต่างของงานได้ชัดเจน และทำให้มีสายงานจำนวนมาก 2. ข้าราชการต่างประเทศที่นำโครงสร้างตำแหน่ง 11 ระดับ ตาม พ.ร.บ. ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2535 ไปใช้ แต่มีการจัดมาตรฐานของแต่ละระดับแตกต่างกันไป ทำให้ความก้าวหน้าแตกต่างกันไป จึงทำให้รู้สึกไม่เป็นธรรม 3. การเน้นคุณวุฒิทางการศึกษามากกว่าความสามารถในการปฏิบัติงาน
การจ่ายค่าตอบแทน	1. มีบัญชีเงินเดือนบัญชีเดียวทุกกลุ่มงาน 2. ค่าตอบแทนต่ำกว่าสภาพการจ้างงานในตลาดแรงงาน 3. การจ่ายค่าตอบแทนไม่สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน 4. ไม่จูงใจให้ “คนดี คนเก่ง” อยู่ในระบบ 5. ไม่สอดคล้องกับค่างานในตำแหน่ง

ที่มา: การจนา เฉลิมพงษ์ และคณะ (ม.ม.ป.)

3.3 ระบบการจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนใหม่ (การจนา เฉลิมพงษ์ และคณะ, ม.ม.ป.)

โครงสร้างระบบการจำแนกตำแหน่งในปัจจุบันพบว่ามีความไม่เหมาะสมกับสภาพการณ์ในปัจจุบัน โดยปัญหาที่พบสามารถสรุปได้ดังนี้

1. ระบบโครงสร้างตำแหน่งที่ไม่ยืดหยุ่น ไม่ตอบสนองต่อการบริหารงานที่มุ่งเป้าหมายองค์กร
2. มีสายงานจำนวนมากและกำหนดเงื่อนไขเฉพาะเจาะจงของแต่ละสายงาน การใช้ประโยชน์กำลังคนจึงไม่คล่องตัว
3. ด้านความก้าวหน้าลักษณะเลื่อนไหล ทำให้ข้าราชการส่วนใหญ่เข้าใจว่าสามารถกำหนดตำแหน่งเป็นระดับที่สูงขึ้นได้เรื่อย ๆ การทำให้เกิดความเข้าใจ และยอมรับว่าแต่ละตำแหน่งมีค่าของงานแตกต่างกัน รูปแบบความก้าวหน้าจึงไม่เท่ากัน

4. การจ่ายค่าตอบแทนที่ไม่สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทนต่ำกว่าสภาพการจ้างงานในตลาด

ดังนั้นจากประเด็นปัญหาข้างต้นจึงนำมาสู่แนวความคิดการพัฒนาระบบการจ่ายค่าตอบแทนและค่าตอบแทนแนวใหม่ ดังนี้

1. แนวคิดระบบการจ่ายค่าตอบแทน อาศัยหลักการ ได้แก่ หลักการบริหารตำแหน่งในระบบเปิด หลักการกระจายอำนาจการบริหารทรัพยากรบุคคล หลักการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ หลักอัตราตลาด และหลักความสามารถในการกระจาย

2. โครงสร้างตำแหน่ง โดยมีการกำหนดโครงสร้างตำแหน่งใหม่ไว้ 4 ประเภท ได้แก่ ประเภทอำนวยการ ประเภทวิชาการ และประเภททั่วไป

3. แบบแผนความก้าวหน้าในอาชีพ คือกำหนดให้มีความก้าวหน้าในแต่ละประเภทตำแหน่งได้ด้วยตนเอง โดยเน้นที่ผลของการปฏิบัติงาน และยังสามารถเติบโตก้าวหน้าข้ามประเภทตำแหน่งได้ด้วยโดยเป็นไปตามเงื่อนไขที่ ก.พ.กำหนด เช่น ตำแหน่งประเภททั่วไปสามารถเปลี่ยนเป็นตำแหน่งประเภทวิชาการได้ โดยพิจารณาจากวุฒิการศึกษาปริญญาตรี ประสบการณ์ที่จำเป็น ความรู้ทักษะที่ต้องการ และสมรรถนะที่ต้องการ

4. การเลื่อนระดับตำแหน่ง สำหรับการเลื่อนระดับภายในกลุ่มประเภทตำแหน่งเดียวกัน มีการกำหนดหลักเกณฑ์การเลื่อนระดับภายในกลุ่มประเภทตำแหน่งนั้น โดยมีหลักเกณฑ์ดังนี้

4.1 ระดับหน้าที่ความรับผิดชอบหลักถึงเกณฑ์ที่กำหนดไว้สำหรับตำแหน่งเป้าหมาย

4.2 ระดับความรู้ที่จำเป็นในงานของตำแหน่งเป้าหมาย

4.3 ระดับทักษะที่จำเป็นของตำแหน่งเป้าหมาย

4.4 ระดับสมรรถนะที่จำเป็นในงานของตำแหน่งเป้าหมาย

4.5 ประสบการณ์ในงานที่เกี่ยวข้องกับตำแหน่งเป้าหมาย

5. การเลื่อนเงินเดือน โดยสรุปคือมีการเลื่อนปีละ 2 ครั้ง (1 เม.ย. และ 1 ต.ค.) โดยคิดค่าเฉลี่ยเป็นร้อยละของค่ากลาง คำนวณจากผลรวมของเงินเดือนสูงสุดที่ข้าราชการแต่ละประเภท แต่ละสายงาน และแต่ละประเภท และผลงานเด่นเลื่อนเงินได้ไม่เกินร้อยละ 6 ผลงานที่ระดับลดหลั่นลงมาให้อิสระแต่ละส่วนราชการกำหนดเอง

6. โครงสร้างระบบค่าตอบแทนใหม่ การปรับปรุงระบบค่าตอบแทนใหม่มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างแรงจูงใจในการเพิ่มพูนประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการ โครงสร้างค่าตอบแทนใหม่ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ เงินเดือนพื้นฐาน เงินเพิ่ม สวัสดิการ และโบนัสพิเศษต่อปี เป็นต้น ซึ่งโครงสร้างระบบค่าตอบแทนแนวใหม่มีความสอดคล้องกับระบบจ่ายค่าตอบแทนแนวใหม่ 4 กลุ่ม คือ ประเภททั่วไป วิชาการ อำนวยการ และบริหาร

เพื่อให้เห็นภาพความเปลี่ยนแปลงของระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทน จึงสรุปเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนเดิม และระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนใหม่ ดังนี้

ตารางที่ 2 เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทน ระบบเดิมและระบบใหม่

ประเด็น	ระบบเดิม	ระบบใหม่
การกำหนดตำแหน่ง	กำหนดตำแหน่งออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ ตำแหน่ง 1) ประเภท บริหาร ระดับกลางและระดับสูง 2) ประเภท วิชาการและวิชาชีพเฉพาะ และ 3) ประเภททั่วไป	กำหนดตำแหน่งออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่ 1) ประเภทบริหาร 2) ประเภท อำนวยการ 3) ประเภทวิชาการ 4) ประเภททั่วไป
ความก้าวหน้า	เป็นไปตามโครงสร้างตำแหน่ง เน้น วุฒิการศึกษา และระยะเวลาการ ดำรงตำแหน่ง	เป็นไปตามหน้าที่ความรับผิดชอบ และ สมรรถนะหลักข้าราชการพลเรือน 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) บริการที่ดี 3) การ สังสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ 4) จริยธรรม 5) ความร่วมแรงร่วมใจ
ค่าตอบแทน	ระบบเงินเดือน - ใช้โครงสร้างตำแหน่งและ บัญชีเงินเดือนเดียวกัน - บัญชีเงินเดือนเป็นแบบ “ขั้น”	ระบบเงินเดือน - ใช้โครงสร้างตำแหน่งและบัญชี เงินเดือนแยกตามกลุ่มประเภท ตำแหน่ง - บัญชีเงินเดือนเป็นแบบ “ช่วง” - ค่าตอบแทนสอดคล้องกับ สมรรถนะและผลงาน
	ค่าตอบแทนอื่น - ได้รับเงินประจำตำแหน่งตาม พระราชกฤษฎีกาการได้รับ เงินประจำตำแหน่งบริหารซึ่ง ไม่เป็นข้าราชการ พ.ศ.2538	ค่าตอบแทนอื่น - ได้รับเงินประจำตำแหน่งตาม กฎ ก.พ. ว่าด้วยการให้ข้าราชการ ได้รับเงินประจำตำแหน่ง พ.ศ. 2551

3.4 ประโยชน์ของระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนภาครัฐระบบใหม่

สำหรับประโยชน์ที่ได้รับจากการปรับปรุงระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนใหม่ ประกอบด้วย 3 ส่วน ดังนี้

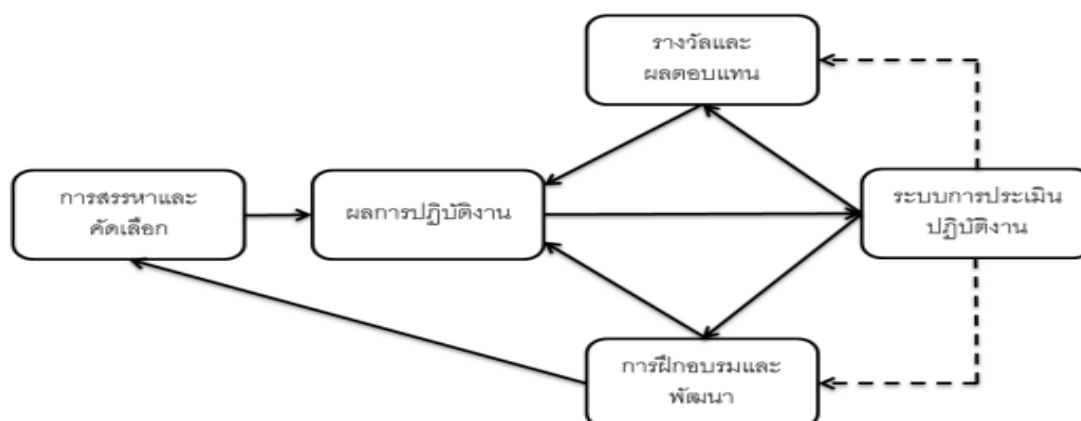
1. ประชาชน ในฐานะผู้ที่เสียภาษีแก่รัฐ และผู้รับบริการจากภาครัฐ จะได้รับบริการที่ดีขึ้นด้วยระบบใหม่ออกแบบให้สนองแนวความคิดการให้บริการที่ดี โดยระบุไว้ในมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง
2. ภาครัฐหรือรัฐบาล จะมีกลไกในการทำงานและกำลังคนที่มีคุณภาพสูงขึ้น ด้วยเหตุที่ระบบใหม่ ออกแบบให้สามารถดึงดูดคนดี คนเก่ง เข้ามารับราชการและรักษาไว้ให้อยู่ในระบบราชการ ด้วยหลักความก้าวหน้า และค่าตอบแทนตามผลงาน
3. ข้าราชการ ที่ปฏิบัติตนเป็นข้าราชการที่มีคุณภาพ มีคุณลักษณะตามที่กำหนด มีผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่น จะได้รับโอกาส ประโยชน์ ความก้าวหน้าในงานตามระดับผลสำเร็จที่ได้ให้ไว้กับองค์กร

3.5 ข้อจำกัดหรือข้อด้อยของระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนภาครัฐระบบใหม่

1. การจัดสรรบุคลากรเข้าสู่ประเภทตำแหน่งใหม่ ส่งผลต่อความเหลื่อมล้ำของค่าตอบแทนและความก้าวหน้าของสายงานในตำแหน่งที่ได้รับการแต่งตั้ง
2. การเลื่อนเงินเดือนและค่าตอบแทน พบว่าเมื่อมีการจัดแบ่งสายงานเป็น 4 ประเภท มีระดับขั้นที่ฐานเงินเดือนมีโอกาสที่เงินเดือนเต็มขั้น ส่งผลให้การคิดค่าเฉลี่ยจะเท่าเดิม ในขณะที่อายุเพิ่มขึ้นไปเรื่อย ๆ
3. การปรับเปลี่ยนตำแหน่งจากประเภททั่วไปสู่ประเภทวิชาการ หรือสูงขึ้นไป ต้องอาศัยหลักเกณฑ์ที่ลดทอนสิทธิบางอย่างเช่น อายุงาน ค่าตอบแทน เป็นต้น

4. แนวคิด ทฤษฎีตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์

แนวคิด ทฤษฎีตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ บทความวิชาการนี้ได้นำเสนอตัวแบบของแบบมิชิแกน (Michigan Model of HRM) หรือเรียกอีกชื่อหนึ่งได้ว่าเป็นตัวแบบการจัดการนิยม (Managerialism) ซึ่งเป็นตัวแบบที่ให้ความสำคัญกับผลประโยชน์ตอบแทนที่องค์กรจะได้รับเป็นอันดับแรก และ ให้การจัดการ “คนหรือทรัพยากรมนุษย์” เป็นเครื่องมือในการที่จะทำให้บรรลุสู่เป้าหมายขององค์กร ซึ่งในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นการบริหารที่ให้ความสำคัญกับผลประโยชน์ของราชการหรือภาครัฐ เป็นอันดับแรก และ ทรัพยากรมนุษย์เป็นเครื่องมือในการที่จะทำให้บรรลุสู่เป้าหมาย ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ให้ความสำคัญกับหน่วยงานหรือองค์กรมากกว่าตัวบุคคล โดยการกำหนดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษาเป็น บทบัญญัติทางกฎหมายตั้งแต่กระบวนการสรรหาคน พัฒนาคคน จนกระทั่งออกจากหน่วยงานหรือเกษียณราชการไป ซึ่งจะเห็นว่าเน้นที่หลักการ กฎเกณฑ์มากกว่าเน้นความสำคัญของบุคคล (ศักดิ์พันธ์ ต้นวิมลรัตน์, 2557)



ภาพที่ 3 ตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบมิชิแกน (Michigan Model of HRM)

ที่มา: ศักดิพันธ์ ตันวิมลรัตน์ (2557)

สรุป

การบริหารจัดการของหน่วยงานของรัฐ มีความเกี่ยวข้องกับคน สิ่งของ และหน่วยงาน โดยครอบคลุมเรื่องต่าง ๆ เช่น 1) การบริหารนโยบาย (policy) 2) การบริหารอำนาจหน้าที่ (authority) 3) การบริหารคุณธรรม (morality) 4) การบริหารที่เกี่ยวข้องกับสังคม (society) 5) การวางแผน (planning) 6) การจัดองค์การ (organizing) 7) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (staffing) 8) การอำนวยการ (directing) 9) การประสานงาน (coordinating) 10) การรายงาน (reporting) และ 11) การงบประมาณ (budgeting) ซึ่งด้านบุคลากรเป็นหนึ่งในระบบที่ขับเคลื่อนองค์การให้สำเร็จได้ ซึ่งการจัดการบุคลากรเป็นกระบวนการใช้บุคคลให้สามารถปฏิบัติงานได้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของงานตามนโยบายกลยุทธ์และแนวปฏิบัติขององค์การเพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ประเทศไทยมีระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนตามระบบโครงสร้างตำแหน่งตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2497 มีการเปลี่ยนแปลงสาระสำคัญมาโดยลำดับเพื่อทันกับยุคสมัยที่เปลี่ยนไป ในปี พ.ศ.2535 ได้ประกาศใช้พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการ พ.ศ.2535 แต่ยังคงจำแนกตำแหน่งไว้ และปรับปรุงแก้ไขสาระสำคัญบางส่วนให้เหมาะสมยิ่งขึ้น ประโยชน์ของระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนภาครัฐระบบใหม่ สำหรับประโยชน์ที่ได้รับการปรับปรุงระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนใหม่ ประกอบด้วย 1) ประชาชน 2) ภาครัฐหรือรัฐบาล และ 3) ข้าราชการ ทั้งนี้เพื่อผลประโยชน์ของประเทศชาติเป็นสำคัญ และเพื่อให้ระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนภาครัฐมีความน่าเชื่อถือ และเป็นมาตรฐาน

เอกสารอ้างอิง

กาญจนา เถลิ้มพงษ์ และคณะ. (ม.ม.ป.). ระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนใหม่. (ม.ม.พ.).

- เกริกยศ ชลายนเดชะ.(2549). การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ การวางแผนกลยุทธ์และการพัฒนาคุณภาพ
บริการของโรงพยาบาล (หน่วยที่ 9 น. 1-76). นนทบุรี: สำนักพิมพ์แห่ง
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- กัลยาณีเสนาสุ. (2560). การบริหารค่าตอบแทนเชิงกลยุทธ์. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์สถาบัน
บัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- จตุรงค์ ศรีวีงวรรณะ. (2558). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- คำนาย อภิปรัชญาสกุล. (2557). การบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management).
กรุงเทพฯ: โพกัสมีเดีย แอนด์พับลิชชิง.
- นิทัศน์ ศิริโชติรัตน์. (2559). หลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษที่ 21. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ:
สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เดชา เดชะวัฒนไพศาล.(2559). การจัดการทรัพยากรบุคคล พื้นฐานแนวคิดเพื่อการปฏิบัติ. กรุงเทพฯ:
สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ดาวิชา ศรีธัญรัตน์.(2562). ระบบงานทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาองค์กร. กรุงเทพฯ:
สำนักพิมพ์สถาบัน บัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2543). กลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2562). องค์กรแห่งความรู้จากแนวคิดสู่การปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: แชนพอร์พรีน
ติ้ง.
- พงศ์ณี คงถาวร, ผัสสพรรณ ถนอมพงษ์ชาติ และจุไรรัตน์ สุตรุ่ง.(2564). แนวทางการจัดการและพัฒนา
บุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาเพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพ การสอนของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น
,4(2):76-96.
- ราชกิจจานุเบกษา.(2518). ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 92. วันที่ 6 กุมภาพันธ์ 2518: หน้า 1-78.
- วรรณคม เมฆสุวรรณ และเอกสิทธิ์ สนามทอง.(2564). รูปแบบการพัฒนาระบบเชิงกลยุทธ์เพื่อการ
เปลี่ยนแปลงสำหรับองค์กรธุรกิจเอกชนในประเทศไทย. วารสารสังคมศาสตร์และมานุษยวิทยาเชิง
พุทธ.6(4).
- ศักดิ์พันธ์ ตันวิมลรัตน์.(2557). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษา แนวคิด ทฤษฎีและบทบัญญัติทาง
กฎหมายที่เกี่ยวข้อง. วารสารวิชาการ Veridian E-Journal. 7(3).
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545). การจัดการและพฤติกรรมองค์กร.กรุงเทพฯ. ไดมอนด์ อิน บิส ซิเนส
เวิลด์.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญกิตติ และธนวรรษ ตั้งสินทรัพย์ศิริ.(2550). การจัดการและพฤติกรรม
องค์กร. กรุงเทพฯ: ไดมอนด์ อิน บิสซิเนสเวิลด์.

- ศิริชัย สิริโรจน์บริรักษ์. (2556). ระบบการจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนในการบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่ (Multi Classification Scheme) กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน. *วารสารวิทยบริการ*. 28(1),123-143.
- สุชาติ ณ หนองคาย. (2558). **เครื่องมือในการจัดการเชิงกลยุทธ์ในการพัฒนาสุขภาพ. ในเอกสารการสอนชุดวิชาการจัดการเชิงกลยุทธ์ในการพัฒนาสุขภาพ (หน่วยที่ 7, น. 1-35).** นนทบุรี: สำนักพิมพ์แห่งมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2552). **รายงานการวิจัยเรื่องระเบียบข้าราชการในอนาคต: ระบบบริหารทรัพยากรบุคคลที่รองรับคุณลักษณะของข้าราชการในทศวรรษหน้า.** นนทบุรี.
- Arthur, D. (2015). **Fundamentals of Human Resources Management: A Practical Guide for Today's HR Professional.** (5 ed.). AMA Self-Study.
- Chester, I. Barnard. (1970). **The Function of Executive.** Cambridge, Massachusetts: Harvard University.
- Herbert, Hicks G. (1972). **The Management of Organization: A Systems and Human Resources Approach.** 12nd ed. New York. : Appletion-Century-Crofts.
- Herbert G. Hicks, 1977). **The Management of Organization: A Systems and Human Resources Approach.** New York: McGraw-Hill.
- Joseph M. P. (2015). **Human Resource Management: A Dynamic Approach.** Laxmi Publications Pvt Ltd.
- Ntabeni-Bhebe, F. (2019). **Global Human Resources Management.** Society Publishing.