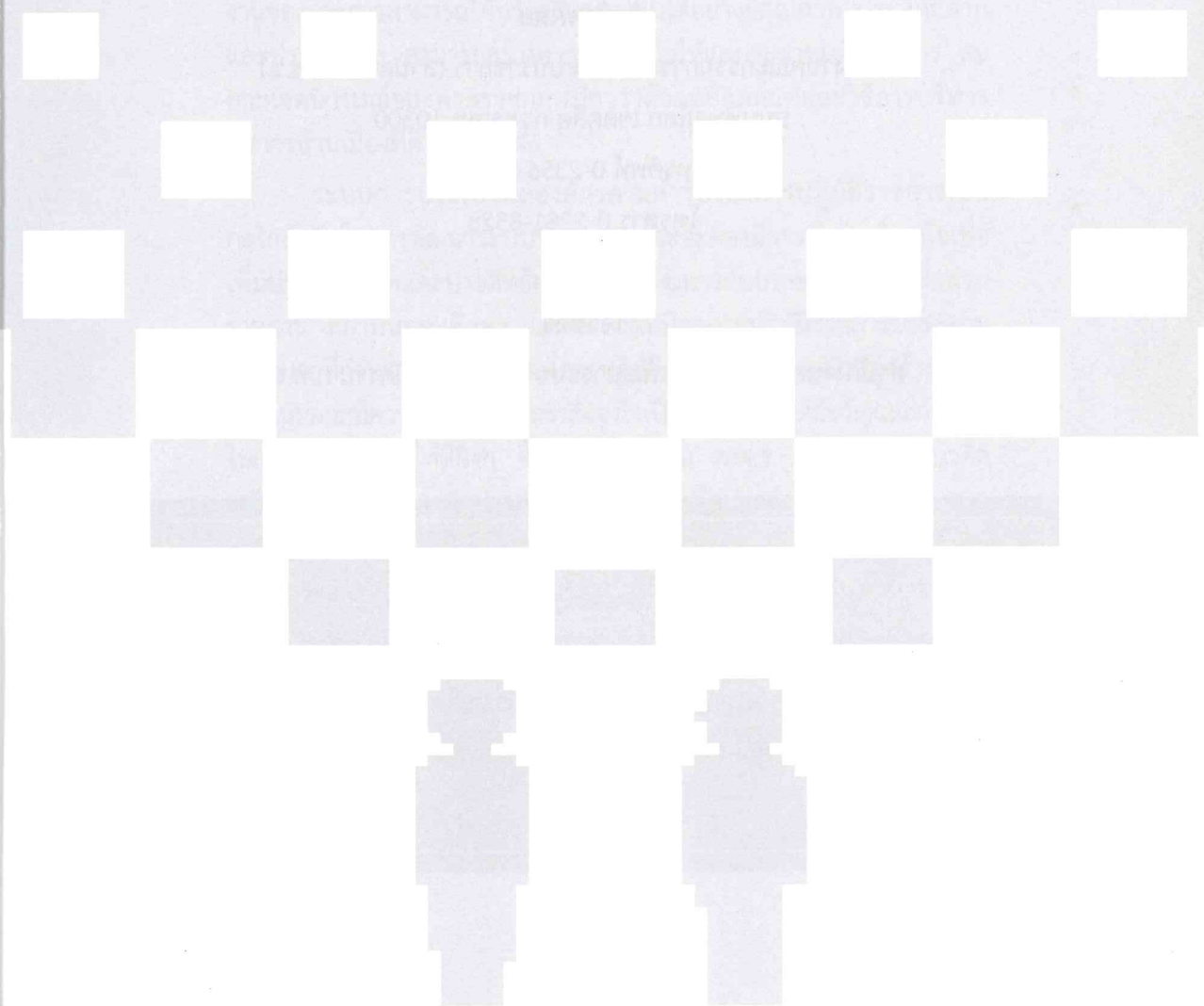


หลักเกณฑ์ วิธีการ และรูปแบบ  
การจัดสรรสิ่งจูงใจ

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2551



# หลักเกณฑ์ วิธีการ และรูปแบบ การจัดสรรสิ่งจูงใจ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2551

พิมพ์ครั้งที่ 1

มิถุนายน 2552

จำนวน 1,500 เล่ม

ISBN : 978-611-7145-17-9

จัดพิมพ์โดย

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.)

ถนนพิษณุโลก เขตดุสิต กรุงเทพฯ 10300

โทรศัพท์ 0-2356-9999

โทรสาร 0-2281-8328

เจ้าของ

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.)

สงวนลิขสิทธิ์ตาม พ.ร.บ. ลิขสิทธิ์ พ.ศ. 2537

เอกสารฉบับนี้เป็นลิขสิทธิ์ของสำนักงาน ก.พ.ร. การพิมพ์ซ้ำหรือการนำข้อมูลทั้งหมด  
ส่วนใดส่วนหนึ่งของเอกสารนี้ไปเผยแพร่ ไม่ว่าจะโดยวิธีการใดก็ตาม  
จะต้องได้รับการยินยอมเป็นลายลักษณ์อักษรจากสำนักงาน ก.พ.ร.

## คำนำ

คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้ริเริ่มนำระบบการประเมินผลองค์กรตามคำรับรองการปฏิบัติราชการมาปรับใช้กับระบบราชการไทยตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 เพื่อจุดมุ่งหมายสูงสุด คือ หน่วยงานของราชการสามารถให้บริการประชาชนได้อย่างมีคุณภาพ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผล สามารถสร้างความพึงพอใจให้แก่ประชาชนผู้ใช้บริการ สมตามเจตนารมณ์ของพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546

ระบบการประเมินผลองค์กรตามคำรับรองการปฏิบัติราชการเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาระบบราชการ และจะต้องมีการจัดสรรสิ่งจูงใจเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการพัฒนาระบบราชการ โดยเมื่อส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัดที่มีผลการปฏิบัติราชการบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในคำรับรองการปฏิบัติราชการ เจ้าหน้าที่ผู้สร้างสรรค์ผลงานย่อมสมควรได้รับการจัดสรรสิ่งจูงใจเป็นรางวัลเพื่อให้มีขวัญและกำลังใจในการสร้างผลงานให้ดียิ่งๆ ขึ้นไป สำนักงาน ก.พ.ร. จัดทำกรอบแนวคิดหลักเกณฑ์ วิธีการและรูปแบบการจัดสรรสิ่งจูงใจประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 ฉบับนี้ขึ้น เพื่อให้ส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัดใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการจัดสรรสิ่งจูงใจให้แก่เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติได้อย่างเป็นธรรม ทำให้เกิดการยอมรับในความแตกต่างของผลงานที่สะท้อนไปถึงรางวัลและสนับสนุนให้เจ้าหน้าที่มุ่งมั่นร่วมกันปฏิบัติงานเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร

สำนักงาน ก.พ.ร. ได้รับความร่วมมืออย่างดียิ่งจาก รศ.ดร.กัลยาณี  
คุณมี หัวหน้าทีมที่ปรึกษาสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ในการดำเนิน  
การศึกษากรอบแนวคิดและทฤษฎีการบริหารค่าตอบแทนเพื่อจูงใจบุคลากร  
พร้อมทั้งศึกษาผลของการจัดสรรเงินรางวัลในภาคราชการไทยในช่วงที่ผ่านมา  
ซึ่งเป็นสาระสำคัญทางวิชาการที่เป็นประโยชน์ต่อการอ้างอิงต่อไป โดย  
ข้อมูลดังกล่าวรวมทั้งข้อคิดเห็นต่างๆ จากผู้เกี่ยวข้อง สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ใช้  
เป็นฐานความคิดในการกำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการ และรูปแบบการจัดสรร  
เงินรางวัลประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2551

เอกสารเล่มนี้จัดทำขึ้นเพื่อเผยแพร่ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการ  
จัดสรรเงินรางวัลให้แก่บุคลากรในภาคราชการไทยและคาดหวังว่าเมื่อเกิด  
ความเข้าใจมากขึ้นจะช่วยให้การบริหารจัดการด้านนี้มีประสิทธิภาพและ  
ประสิทธิผลยิ่งขึ้น

สำนักงาน ก.พ.ร.

พฤษภาคม 2552

## บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

เอกสารเล่มนี้จัดทำขึ้นเพื่อนำเสนอกรอบแนวคิด หลักเกณฑ์ วิธีการและรูปแบบการจัดสรรเงินรางวัลประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 ให้แก่ส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัด ตามผลการประเมินการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัดประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 นอกจากนี้ยังได้นำเสนอข้อเสนอแนะในการจัดสรรเงินรางวัลสำหรับระดับสำนัก/กอง และระดับบุคคล รวมทั้งการจัดสรรเงินสมทบจากเงินเพิ่มพิเศษสำหรับผู้บริหาร ร้อยละ 50 ที่ให้นำมาจัดสรรให้แก่ผู้ปฏิบัติ

การจัดสรรสิ่งจูงใจในรูปแบบของเงินรางวัลในภาคราชการไทยได้ดำเนินการมาตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 โดยมีวัตถุประสงค์ในการสร้างแรงจูงใจบุคลากรเพื่อส่งเสริมให้เกิดการพัฒนากระบวนราชการ โดยคณะรัฐมนตรีเห็นชอบให้มีการจัดสรรสิ่งจูงใจตามผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัดที่ได้จัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการไว้ตั้งแต่ต้นปีงบประมาณ หลักเกณฑ์และวิธีการที่ใช้ในการจัดสรรเงินรางวัลแบ่งออกเป็น 3 ระดับคือ ระดับส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัด ระดับสำนัก/กอง และระดับบุคคล

สำหรับหลักเกณฑ์การจัดสรรเงินรางวัลระดับส่วนราชการ และจังหวัด จะใช้ผลการประเมินการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของแต่ละหน่วย ในส่วนของหลักเกณฑ์การจัดสรรเงินรางวัลระดับสำนัก/กอง รวมทั้งระดับบุคคลของแต่ละส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัดจะต้องนำไปจัดสรรให้ต่อไป จะพิจารณาผลงานที่เกิดจากความร่วมมือและความโดดเด่นของสำนัก/กอง และบุคคล เนื่องจากการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามคำรับรองการปฏิบัติราชการและเป้าหมายตามพันธกิจที่ได้รับมอบหมายจะต้องอาศัยความร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกันภายในส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา หรือจังหวัด รวมทั้งอาศัยผู้ที่เป็นแกนหรือกำลังหลักในการผลักดันงานด้วยเช่นกัน ดังนั้นรางวัลที่จัดสรรจึงเชื่อมโยงสู่ทั้งสองส่วน กล่าวคือ ส่วนหนึ่งเป็นเงินรางวัล

เพื่อส่งเสริมความร่วมมือระหว่างกัน อีกส่วนหนึ่งเป็นเงินรางวัลที่สะท้อนถึงความโดดเด่นเฉพาะของหน่วยงานหรือบุคคลในการแสดงบทบาทที่สำคัญในการผลักดันงานให้สามารถบรรลุผลได้ และเนื่องจากการคำนึงถึงความหลากหลายของลักษณะงานและการมอบหมายงานในแต่ละส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัดโดยให้แต่ละส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษาและจังหวัดมีการแต่งตั้งคณะกรรมการจัดสรรเงินรางวัลประจำปีขึ้นมา เพื่อพิจารณารายละเอียดในการจัดสรรเงินรางวัลระดับสำนัก/กอง และระดับบุคคลให้เหมาะสมกับวัฒนธรรมการทำงานของหน่วยงานให้มากที่สุด ในขณะที่เดียวกันก็ยังสามารถรักษาแนวคิดพื้นฐานของการให้รางวัลเพื่อนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัดได้ด้วย

การจัดสรรเงินรางวัลประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 ครอบคลุมส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัดที่มีสิทธิได้รับการจัดสรรเงินรางวัลทั้งหมด 289 หน่วย แบ่งเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่ 1 ส่วนราชการที่จัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการตามระบบปกติ ประกอบด้วย 120 ส่วนราชการ 72 สถาบันอุดมศึกษา 75 จังหวัด

กลุ่มที่ 2 ส่วนราชการที่จัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการในโครงการวางระบบการจัดทำคำรับรองและการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองระหว่างส่วนราชการระดับกระทรวงและส่วนราชการระดับกรมในสังกัด (กระทรวงนำร่อง) ประกอบด้วย 9 ส่วนราชการในสังกัดกระทรวงการคลัง 5 ส่วนราชการในสังกัดกระทรวงพลังงาน และ 8 ส่วนราชการในสังกัดกระทรวงอุตสาหกรรม

จำนวนเงินรางวัลที่ส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัดแต่ละหน่วยจะได้รับขึ้นอยู่กับ 3 ปัจจัย คือ

(1) ผลการประเมินการปฏิบัติราชการ โดยส่วนราชการปกติใช้คะแนนรวม 4 มิติ แต่ส่วนราชการสังกัดกระทรวงนำร่องใช้คะแนนมิติที่ 1 ตัวชี้วัดที่ 1 ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการของกระทรวง และตัวชี้วัดที่ 2 ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการของกลุ่มภารกิจ

(2) นำหน้าการจ่ายเงินรางวัล เชื่อมโยงการจ่ายเงินรางวัลตามผลการประเมินการปฏิบัติราชการ มีหน่วยเป็นร้อยละของวงเงินรางวัล

(3) ขนาดของส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัด โดยใช้ข้อมูลจากฐานเงินเดือนรวมของข้าราชการและลูกจ้างประจำ ณ วันที่ 1 กันยายน 2551

วิธีการคำนวณเงินรางวัลประกอบด้วย 2 ขั้นตอน ดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1** *คำนวณวงเงินรางวัลของแต่ละส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัด* ซึ่งวงเงินรางวัลเป็นจำนวนเงินรางวัลที่แสดงให้เห็นว่าถ้าหากส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา หรือจังหวัดใดสามารถปฏิบัติราชการได้สูงกว่าเป้าหมายได้อย่างดีเลิศครบถ้วนทุกตัวชี้วัด (ได้คะแนนผลการประเมินรวมเต็ม 5.0000) ก็จะได้รับเงินรางวัลในส่วนที่หน่วยงานของตนมีสิทธิได้รับเต็มจำนวน

**ขั้นตอนที่ 2** *คำนวณจัดสรรเงินรางวัลที่ส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัดแต่ละแห่งจะได้รับตามคะแนนผลการประเมินการปฏิบัติราชการจริง* ภายในวงเงินรางวัลของแต่ละส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษาและจังหวัด

เมื่อส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัด ได้รับการจัดสรรเงินรางวัลไปแล้ว จะนำไปจัดสรรให้แก่หน่วยงานและบุคลากรในสังกัดต่อไป ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ.ร. กำหนด นอกจากนี้ในการจัดสรรเงินรางวัล ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 ส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัดจะได้รับเงินรางวัลสมทบ ร้อยละ 50 จากเงินเพิ่มพิเศษสำหรับผู้บริหารมาจัดสรรเป็นเงินรางวัลให้แก่ข้าราชการและลูกจ้างประจำในสังกัดเพิ่มเติมตามแนวทางการจัดสรรเงินรางวัลสมทบจากเงินเพิ่มพิเศษ ดังนี้

(1) *การจัดสรรเงินรางวัลสมทบจากเงินเพิ่มพิเศษสำหรับผู้บริหารของส่วนราชการและสถาบันอุดมศึกษา* ให้คณะกรรมการจัดสรรเงินรางวัลของส่วนราชการ และสถาบันอุดมศึกษา พิจารณาสัดส่วนเงินรางวัลที่จะจัดสรรออกเป็น 2 ส่วน ส่วนที่หนึ่ง คือ รางวัลสมทบสำหรับผู้ปฏิบัติที่ดำรงตำแหน่งและมีหน้าที่ความรับผิดชอบสูงที่ได้ปฏิบัติงานช่วยผู้บริหารในการกำกับให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมายตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ส่วนที่สองคือรางวัลสมทบสำหรับผู้ปฏิบัติที่มีความรับผิดชอบทุ่มีผลงานโดดเด่นในการผลักดันงานของส่วนราชการหรือของสถาบันอุดมศึกษาให้บรรลุเป้าหมาย

(2) การจัดสรรเงินรางวัลสมทบจากเงินเพิ่มพิเศษสำหรับผู้บริหารของจังหวัด ให้คณะกรรมการจัดสรรเงินรางวัลของจังหวัดพิจารณาจัดสรรเป็นเงินรางวัลสมทบสำหรับผู้ปฏิบัติที่มีความรับผิดชอบทุ่มเทและมีผลงานโดดเด่นในการผลักดันงานของจังหวัดให้บรรลุเป้าหมาย

การจะใช้สิ่งจูงใจเป็นเครื่องมือหนึ่งในการยกระดับประสิทธิภาพในการทำงานของภาคราชการไทย ผู้บริหารจะต้องมีการดำเนินการพัฒนาปรับปรุงปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างเป็นระบบด้วยเช่นกัน ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของการพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการให้มีประสิทธิผลยิ่งขึ้น ด้วยการพัฒนาขั้นตอนต่างๆ ทั้งการตั้งเป้าหมายการปฏิบัติงานให้ตรงเป้า ชัดเจน ครอบคลุมทั้งภารกิจตามยุทธศาสตร์และภารกิจหลัก การมอบหมายและถ่ายทอดค่าเป้าหมายของส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัด ให้ครอบคลุมและกระจายไปสู่หน่วยงานในสังกัดให้สามารถเข้ามามีส่วนร่วมในการผลักดันงานให้มากที่สุด รวมทั้งความตระหนักและความเข้าใจของบุคลากรทุกระดับเพื่อให้เกิดการผลักดันงานไปในทิศทางเดียวกัน นอกจากนี้การเชื่อมโยงสิ่งจูงใจต้องเชื่อมต่อเข้ากับงานยุทธศาสตร์ที่สำคัญของหน่วยงาน เพื่อให้การจัดสรรสิ่งจูงใจสามารถแสดงบทบาทเป็นเครื่องมือในการกระตุ้นจูงใจบุคลากร ส่งผลให้เกิดการปฏิรูประบบราชการอย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นการใช้งบประมาณแผ่นดินได้อย่างคุ้มค่า

การจัดสรรเงินรางวัลเป็นเพียงรูปแบบหนึ่งในการจัดสรรสิ่งจูงใจขององค์กร ในการออกแบบระบบค่าตอบแทนที่จูงใจและมีประสิทธิผล จึงไม่ควรมีเฉพาะการจัดสรรเงินรางวัลเพียงอย่างเดียว ผู้บริหารควรพิจารณาสิ่งจูงใจรูปแบบอื่นๆ เพื่อตอบแทนและจูงใจบุคลากรในการยกระดับประสิทธิภาพ และประสิทธิผลขององค์กรอย่างต่อเนื่องต่อไป

## Executive Summary

This book presents a framework of criteria, methods, and forms for a 5,550 million baht incentive allocation for the fiscal year of B.E. 2551 (2008). The incentive allocations are based on annual goal-setting performance for each department, higher education institute, and province. Guidelines require incentive allocations to divisional and individual levels to be presented along with the allocations of 50% of the contingent pay for administrators to add to incentive allocations for staff.

Financial incentives have been allocated in the Thai public sector since fiscal year B.E. 2547 (2004). The objective is to motivate people to support improvements in the public sector. The cabinet has approved performance allocations to departments, higher education institutes, and provinces. There are three levels of allocation - departmental, divisional, and individual. For fiscal year B.E. 2551 (2008), the departmental level also includes three pilot ministries, i.e. the Ministry of Finance, the Ministry of Energy, and the Ministry of Industry. These ministries are responsible for negotiating performance agreements and evaluating goal-setting performance for their departments.

Incentive pay at the departmental level is based solely on performance appraisal results. The rationale is that each unit should devote its effort to achieving goals independent of other government units. Incentive pay at the divisional and individual levels is based on both team and individual performance. The

rationale is that each unit needs to cooperate among units and key persons as well as put forth their own effort to achieve goals. Therefore, incentive payments are divided into two proportions, one to reward team work among divisions and people and the other to reward outstanding unit or individual performance. In order to accommodate the diversity and culture of official units while maintaining the basic objective, incentive plans are decentralized and some decisions are designated to incentive committees of the units involved.

The incentive plan for fiscal year B.E. 2551 (2008) includes 289 official units categorized into two groups:-

Group I: Official units that follow the regular performance agreement system including 120 departments, 72 higher education institutes, and 75 provinces.

Group II: Official units that follow the pilot performance agreement and performance appraisal system within each ministry (pilot ministries) including 9 departments of the Ministry of Finance, 5 departments of the Ministry of Energy, and 8 departments of the Ministry of Industry. The incentive allocated to each department, higher education institute, or province is based on three factors, i.e., (1) their performance ratings (a total score covering four dimensions for all departments except those in the three pilot ministries, higher education institutes, and provinces; and a score for the first and the second items of the first dimension for departments of the 3 pilot ministries), (2) paid rates, and (3) unit size, determined by salaries of unit officers and permanent employees on 1 September B.E. 2551 (2008).

There are 2 steps in payment calculation:-

*Step 1 Calculate an incentive pool* for each department, higher education institute, or province. The incentive pool is the total amount of incentive given for a perfect performance rating (rating = 5.0000) in achieving all set objectives for each official unit.

*Step 2 Calculate incentive allocation* based on completed performance rating within each incentive pool.

In addition to the allocated 5,550 million baht; departments, higher education institutes, and provinces are allowed 50% of the contingent pay for their administrators to add to their incentive allocations according to these guidelines:-

- (1) Added incentive from administrators' contingent pay of departments and higher education institutes. The unit incentive committees consider the incentive proportions divided into two proportions, one for higher ranking officials who are assigned to assist the administration in achieving performance goals, and the other for outstanding performance of personnel.
- (2) Added incentive from administrators' contingent pay of provincial administrators. The unit incentive committees consider the additional incentives allocated to personnel for outstanding performance.

In using an incentive plan to increase efficiency in the public sector, management needs to improve the development of effective performance appraisal systems, including procedures as well as setting specific goals that are clear and cover both strategic and principal missions. Other improvements should be cascading goals to cover most, if not all, designated units properly. These should increase awareness and understanding at every personnel

level to drive performance in the same direction. Additionally, incentives must be linked to important strategic works so as to make incentive allocation a motivational tool that can effectively reform public services and therefore make the national expenditure on incentive payments worthwhile.

Providing financial allocations is only one form of incentive in organizations and incentive payments should not be the only form of pay. Organizations need to determine other forms of return including both transactional and relational returns. Incentive plans should align with other human resource practices to reinforce each other in elevating organizational performance, i.e. increasing efficiency and quality in delivering public services.

# สารบัญ

คำนำ.....	i
บทสรุปสำหรับผู้บริหาร.....	iii
Executive Summary.....	vii
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1. หลักการและเหตุผล.....	1
2. วัตถุประสงค์และสาระสำคัญ.....	3
บทที่ 2 กรอบแนวความคิดและทฤษฎีในการบริหารค่าตอบแทนเพื่อจูงใจบุคลากร.....	5
1. องค์ประกอบของผลตอบแทนจากการทำงาน.....	6
2. แนวความคิดทฤษฎีในการจ่ายค่าตอบแทนตามผลของงาน.....	8
3. การจัดสรรสิ่งจูงใจในภาครัฐราชการ.....	13
บทที่ 3 การบริหารค่าตอบแทนในภาครัฐราชการไทย.....	17
1. ค่าตอบแทนเป็นตัวเงิน.....	18
2. ค่าตอบแทนในรูปสวัสดิการและผลประโยชน์เกื้อกูล.....	20
3. ค่าตอบแทนจูงใจ.....	21
บทที่ 4 หลักเกณฑ์ วิธีการ และรูปแบบการจัดสรรเงินรางวัล	
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2551.....	27
1. หลักเกณฑ์การจัดสรรเงินรางวัล.....	28
2. การจัดสรรเงินรางวัลระดับส่วนราชการ สถาบันการศึกษา และจังหวัด.....	31
2.1 หลักเกณฑ์การจัดสรรเงินรางวัลระดับส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัด.....	31
2.2 วิธีการคำนวณเงินรางวัล.....	36
3. ข้อเสนอแนะการจัดสรรเงินรางวัลระดับสำนัก/กอง.....	40
4. ข้อเสนอแนะการจัดสรรเงินรางวัลระดับบุคคล.....	47
5. การจัดสรรเงินรางวัลในส่วนของเงินสมทบ จากเงินเพิ่มพิเศษสำหรับผู้บริหารร้อยละ 50.....	52
บทที่ 5 บทสรุป.....	63
บรรณานุกรม.....	68

### ภาคผนวกที่ 1

หลักเกณฑ์การจัดสรรเงินรางวัลประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2550

ที่ดีของหน่วยงานต่างๆ.....	70
1. การจัดสรรเงินรางวัลของหน่วยงานที่จัดทำหลักเกณฑ์การจัดสรรเงินรางวัลได้ดี.....	70
1.1 ตัวอย่างหลักเกณฑ์การจัดสรรเงินรางวัลประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 ที่ดีของส่วนราชการ.....	73
1.2 ตัวอย่างหลักเกณฑ์การจัดสรรเงินรางวัลประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 ที่ดีของสถาบันอุดมศึกษา.....	98
1.3 ตัวอย่างหลักเกณฑ์การจัดสรรเงินรางวัลประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 ที่ดีของจังหวัด.....	109
2. สรุปวิเคราะห์การจัดสรรเงินรางวัลของหน่วยงานที่จัดทำหลักเกณฑ์ การจัดสรรเงินรางวัลได้ดี.....	121

### ภาคผนวกที่ 2

ผลการศึกษาหลักเกณฑ์ วิธีการ และรูปแบบการจัดสรรสิ่งจูงใจที่ส่วนราชการ  
สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัด ใช้เป็นแนวทางในการจัดสรรเงินรางวัล

ให้แก่บุคลากรในสังกัดในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2547-2550.....123

1. สรุปหลักเกณฑ์การจัดสรรเงินรางวัลประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2547-2550.....	124
2. ภาพรวมวิธีการในการจัดสรรเงินรางวัลประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2550.....	127

### ภาคผนวกที่ 3

ผลการศึกษาผลการจัดทำคำรับรองและประเมินผลการปฏิบัติราชการ

และการจัดสรรสิ่งจูงใจที่มีต่อการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการ..... 132

## สารบัญญัตราสาร

ตารางที่ 1	น้ำหนักการจ่ายเงินรางวัลตามผลการประเมินการปฏิบัติราชการ.....	33
ตารางที่ 2	แนวทางการพิจารณาผลประเมินการปฏิบัติงานและการจัดสรรเงินรางวัล.....	35
ตารางที่ 3	การคำนวณเงินรางวัลระดับส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัด.....	38
ตารางที่ 4	การคำนวณเงินรางวัลสำหรับความโดดเด่นระดับสำนัก/กอง.....	46
ตารางที่ 5	จำนวนหน่วยงานแจกแจงตามสัดส่วนการจัดสรรเงินรางวัล ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2547-2550.....	125
ตารางที่ 6	ร้อยละของหน่วยงานแจกแจงตามสัดส่วนการจัดสรรเงินรางวัล ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2547-2550.....	125
ตารางที่ 7	พัฒนาการในการจัดสรรเงินรางวัลประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2547-2550 (จำนวนหน่วย).....	126
ตารางที่ 8	พัฒนาการในการจัดสรรเงินรางวัลประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2547-2550 (ร้อยละ).....	127
ตารางที่ 9	วิธีการจัดสรรเงินรางวัลสำหรับผลงานโดดเด่นระดับหน่วยงาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2550.....	128
ตารางที่ 10	วิธีการจัดสรรเงินรางวัลสำหรับผลงานโดดเด่นระดับบุคคล ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2550.....	129
ตารางที่ 11	ข้อมูลค่าสถิติของผลการจัดสรรเงินรางวัล ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2550.....	131

## สารบัญแนภาพ

แผนภาพที่ 1	องค์ประกอบของผลตอบแทนจากการทำงาน.....	7
แผนภาพที่ 2	ความสัมพันธ์ของปัจจัยต่างๆ ตามทฤษฎีความคาดหวัง.....	9
แผนภาพที่ 3	โครงสร้างการจ่ายค่าตอบแทนในภาครัฐราชการไทย.....	18
แผนภาพที่ 4	ความสัมพันธ์ของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีกับคำรับรอง การปฏิบัติราชการ.....	23
แผนภาพที่ 5	การเปรียบเทียบค่าตอบแทนของผู้บริหารภาครัฐราชการและภาคเอกชน.....	25
แผนภาพที่ 6	แนวทางการจัดสรรเงินรางวัลระดับต่างๆ.....	31
แผนภาพที่ 7	แนวทางการจัดสรรเงินรางวัลระดับต่างๆ ของกระทรวงนำร่อง.....	39
แผนภาพที่ 8	การจัดสรรเงินรางวัลระดับสำนัก/กอง.....	41
แผนภาพที่ 9	การจัดสรรเงินรางวัลระดับบุคคล.....	48
แผนภาพที่ 10	การจัดสรรเงินเพิ่มพิเศษสำหรับผู้บริหารและนำไปสมทบให้กับผู้ปฏิบัติ.....	54
แผนภาพที่ 11	การจัดสรรเงินรางวัลสมทบของส่วนราชการและสถาบันอุดมศึกษา.....	56
แผนภาพที่ 12	การจัดสรรเงินรางวัลสมทบของจังหวัด.....	59

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1. หลักการและเหตุผล

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 9(3) มาตรา 45 มาตรา 48 และมาตรา 49 กำหนดให้ส่วนราชการมีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติราชการ มีคณะผู้ประเมินอิสระดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์ วิธีการและระยะเวลาที่ ก.พ.ร. กำหนด รวมทั้งให้ ก.พ.ร. เสนอคณะรัฐมนตรีจัดสรรเงินเพิ่มพิเศษเป็นบำเหน็จความชอบแก่ส่วนราชการ หรือให้ส่วนราชการใช้เงินงบประมาณเหลือจ่ายของส่วนราชการนั้น เพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงการปฏิบัติงานของส่วนราชการหรือจัดสรรเป็นรางวัลให้ข้าราชการในสังกัด ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์ที่ ก.พ.ร. กำหนดโดยความเห็นชอบของคณะรัฐมนตรี

คณะรัฐมนตรีในการประชุมเมื่อวันที่ 30 กันยายน 2546 ได้มีมติเห็นชอบเรื่อง การสร้างแรงจูงใจเพื่อเสริมสร้างการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ที่กำหนดให้ทุกส่วนราชการและจังหวัดต้องมีการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการและการประเมินผล ตลอดจนได้รับสิ่งจูงใจตามผลการปฏิบัติงาน ตามที่ ก.พ.ร. เสนอ โดยในการกำหนดแนวทางและสิ่งจูงใจภาครัฐราชการต้องส่งเสริมให้เกิดการพัฒนา ระบบราชการและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ทางด้านเศรษฐกิจและสังคมของ

ประเทศ สอดคล้องกับความต้องการของระดับองค์กรและระดับบุคคล นอกจากนี้ สิ่งจูงใจที่  
ให้ต้องมีความหลากหลายทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน เพื่อเสริมสร้างความร่วมมือร่วมใจ  
ในการปฏิบัติราชการให้เกิดประสิทธิภาพ และมุ่งสู่เป้าหมายเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน

ส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัด ได้จัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการใน  
ช่วงต้นปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 โดยมีการกำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จของงานออกเป็น 4 มิติ  
คือ มิติด้านประสิทธิผล มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติ  
ราชการ และมิติด้านการพัฒนาองค์กร เมื่อส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัด  
ต่างๆ ได้ดำเนินการไปตามเป้าหมาย จนสิ้นปีงบประมาณได้มีการประเมินผลการปฏิบัติ  
ราชการ จากนั้นสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.) ได้ดำเนินการ  
จัดสรรสิ่งจูงใจให้แก่ส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัด ตามผลการประเมินการ  
ปฏิบัติราชการ ซึ่งเมื่อส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัดได้รับสิ่งจูงใจไปแล้วให้  
กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการจัดสรรสิ่งจูงใจให้แก่ข้าราชการและลูกจ้างประจำในสังกัดต่อไป  
ตามแนวทางข้อเสนอแนะของสำนักงาน ก.พ.ร. เพื่อให้การจัดสรรสิ่งจูงใจมีความเหมาะสม  
และเป็นเครื่องมือช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา  
และจังหวัดในระยะยาวต่อไป

นอกจากการดำเนินการจัดสรรสิ่งจูงใจตามโครงการจัดทำหลักเกณฑ์ วิธีการ และ  
รูปแบบการจัดสรรสิ่งจูงใจ ซึ่งดำเนินการต่อเนื่องตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 มาจนถึง  
ปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 สำนักงาน ก.พ.ร.ได้นำผลศึกษาการประเมินผลการจัดสรรสิ่งจูงใจ  
ให้แก่ข้าราชการและลูกจ้างประจำของส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัด ที่ได้  
ดำเนินการไปในปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 – 2548<sup>1</sup> และผลการศึกษาลงมือการจัดทำคำรับรอง  
และประเมินผลการปฏิบัติราชการ และการจัดสรรสิ่งจูงใจที่มีต่อการปรับปรุงประสิทธิภาพ  
การทำงานของข้าราชการในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2547-2550<sup>2</sup> รวมทั้งข้อเสนอแนะต่างๆ  
จากผู้เกี่ยวข้องมาพัฒนาการจัดสรรสิ่งจูงใจให้มีความเหมาะสม และเป็นเครื่องมือเพื่อช่วยเพิ่ม  
ประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการให้ดียิ่งขึ้นต่อไป

<sup>1</sup> รายงานผลการศึกษาการจัดสรรสิ่งจูงใจของส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัด. (2550).  
เอกสารสำนักงาน ก.พ.ร.

<sup>2</sup> รายงานผลการศึกษาลงมือการจัดทำคำรับรองและประเมินผลการปฏิบัติราชการ และการจัดสรร  
สิ่งจูงใจที่มีต่อการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการ. (2551). เอกสารสำนักงาน  
ก.พ.ร.

## 2. วัตถุประสงค์ และสาระสำคัญ

เอกสารเล่มนี้จัดทำขึ้นเพื่อเผยแพร่ความรู้ความเข้าใจทางด้านแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับค่าตอบแทนจูงใจ หลักเกณฑ์และวิธีการในการจัดสรรสิ่งจูงใจให้แก่ส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัด รวมทั้งข้อเสนอแนะต่างๆ ในการนำสิ่งจูงใจไปจัดสรรให้แก่บุคลากรในสังกัด ตลอดจนผลการศึกษาค้นคว้าที่ได้รับจากการจัดสรรสิ่งจูงใจของส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัด

สาระสำคัญของเอกสาร ประกอบด้วย

บทที่ 1 บทนำ

บทที่ 2 กรอบแนวความคิดและทฤษฎีในการบริหารค่าตอบแทนเพื่อจูงใจบุคลากร

บทที่ 3 การบริหารค่าตอบแทนในภาครัฐราชการไทย

บทที่ 4 หลักเกณฑ์ วิธีการ และรูปแบบการจัดสรรเงินรางวัล ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2551

บทที่ 5 บทสรุป

สำหรับรายละเอียดเพิ่มเติมของการจัดสรรสิ่งจูงใจสามารถศึกษาเพิ่มเติมได้ในภาคผนวกต่างๆ โดยภาคผนวกที่ 1 เป็นตัวอย่างหลักเกณฑ์และวิธีการในการจัดสรรเงินรางวัลของส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัดที่มีแนวทางการจัดทำได้ดี ภาคผนวกที่ 2 เป็นเรื่องเกี่ยวกับผลการศึกษาค้นคว้า หลักเกณฑ์ วิธีการ และรูปแบบการจัดสรรสิ่งจูงใจที่ส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัด ใช้เป็นแนวทางในการจัดสรรเงินรางวัลให้แก่บุคลากรในสังกัดในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 - 2550 ซึ่งจะช่วยให้เกิดความเข้าใจในภาพรวมของการดำเนินการจัดสรรเงินรางวัลในภาครัฐราชการไทยที่ผ่านมาได้ และภาคผนวกที่ 3 เป็นเรื่องเกี่ยวกับผลการศึกษาผลการจัดทำคำรับรองและการประเมินผลการปฏิบัติราชการ และการจัดสรรสิ่งจูงใจที่มีต่อการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการ ซึ่งจะช่วยให้เกิดความเข้าใจในภาพรวมของผลที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงระบบการบริหารผลงานในภาครัฐราชการไทย ข้อดีข้อด้อยรวมทั้งข้อเสนอแนะในการดำเนินการด้านการบริหารผลงานและการจัดสรรเงินรางวัลเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่สูงขึ้น

หลักเกณฑ์ วิธีการ และรูปแบบ การจัดสรรสิ่งจูงใจ  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2551

## บทที่ 2

# กรอบแนวความคิดและทฤษฎี ในการบริหารค่าตอบแทนเพื่อจูงใจบุคลากร

ในระดับสากล งานวิจัยและการออกแบบด้านค่าตอบแทนในช่วงศตวรรษที่ 20 ส่วนใหญ่เน้นไปที่ภาคเอกชนและมีเพียงจำนวนไม่มากที่ให้ความสนใจในภาครัฐ ซึ่งอาจเป็นไปได้ว่าภาคราชการได้รับการมองว่าเป็นองค์กรที่จูงใจทางด้านความมั่นคงในงานและความมีเกียรติ แนวคิดนี้ได้รับการสนับสนุนจากหลายองค์ประกอบ ทั้งในเรื่องความมั่นคงในการจ้างงาน (ความยั่งยืนในการจ้างงานซึ่งมีความเสี่ยงน้อยที่จะถูกเลิกจ้าง ถูกลดขนาด หรือถูกให้ออกจากงานเนื่องจากผลงานต่ำ) การขึ้นเงินเดือนที่สม่ำเสมอตามช่วงเวลา ผลประโยชน์ เกื้อกูลที่ดี รวมทั้งบำเหน็จบำนาญ และชั่วโมงการทำงานที่ไม่มากเกินไป อย่างไรก็ตาม เนื่องจากโลกของการทำงานมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างต่อเนื่องและบุคลากรที่มีทักษะความรู้ความสามารถเป็นปัจจัยที่ยากในการจูงใจและรักษาไว้ ดังนั้น ภาคราชการจึงต้องหันมาทบทวนและปรับปรุงแนวทางการปฏิบัติด้านค่าตอบแทนใหม่ นอกจากนั้นแล้วความรับผิดชอบที่สูงขึ้นและการถูกตรวจสอบอย่างถี่ถ้วนจากสาธารณะได้ผลักดันให้เกิดความจำเป็นที่จะต้องสำรวจ รวมทั้งประเมินความมีประสิทธิภาพของระบบค่าตอบแทนในภาคราชการ

ผลตอบแทนต่างๆ ที่บุคลากรได้รับจากการทำงาน จะมุ่งเน้นไปที่การทำ ความเข้าใจแนวความคิดและทฤษฎีที่ใช้เป็นกรอบในการพิจารณาเกี่ยวกับการจัดสรรเงินรางวัลให้แก่บุคลากร ซึ่งถือเป็นองค์ประกอบหนึ่งของผลตอบแทนจาก

การทำงาน และสรุปถึงพัฒนาการของการจัดสรรสิ่งจูงใจในภาคราชการ โดยแบ่งออกเป็น 3 ประเด็นหลัก ดังนี้

1. องค์ประกอบของผลตอบแทนจากการทำงาน
2. แนวความคิดทฤษฎีในการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน
3. การจัดสรรสิ่งจูงใจในภาคราชการ

## 1. องค์ประกอบของผลตอบแทนจากการทำงาน (Components of Total Returns)

ผลตอบแทนจากการทำงาน หมายถึง ผลตอบแทนด้านการเงิน บริการ และผลประโยชน์เกื้อกูลทุกรูปแบบที่บุคคลได้รับจากการจ้างงาน

ผลตอบแทนจากการทำงานสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือ ผลตอบแทนเชิงธุรกรรมและผลตอบแทนเชิงความสัมพันธ์

1.1 ผลตอบแทนเชิงธุรกรรม (Transactional Returns) หรือค่าตอบแทนรวม (Total compensation) เป็นผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินซึ่งจ่ายให้แก่บุคลากรทั้งทางตรงและทางอ้อม ประกอบด้วยค่าตอบแทนประเภทต่างๆ ดังนี้

1.1.1 ค่าตอบแทนพื้นฐาน (Base Pay) เป็นค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินที่นายจ้างจ่ายสำหรับงานที่ทำ สะท้อนถึงค่าของงานหรือทักษะ ได้แก่ เงินเดือนหรือค่าจ้าง

1.1.2 ค่าตอบแทนเฉพาะกรณี (Contingent Pay) เป็นการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน (Pay for Performance) หรือจ่ายตามความสามารถ (Pay for Competence)

1.1.2.1 การจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน อาจจ่ายในรูปแบบของการขึ้นเงินเดือน (Merit Pay) หรือจ่ายเป็นค่าตอบแทนแบบจูงใจรูปแบบอื่น เช่น เงินโบนัส หรือเงินรางวัลต่างๆ เป็นต้น

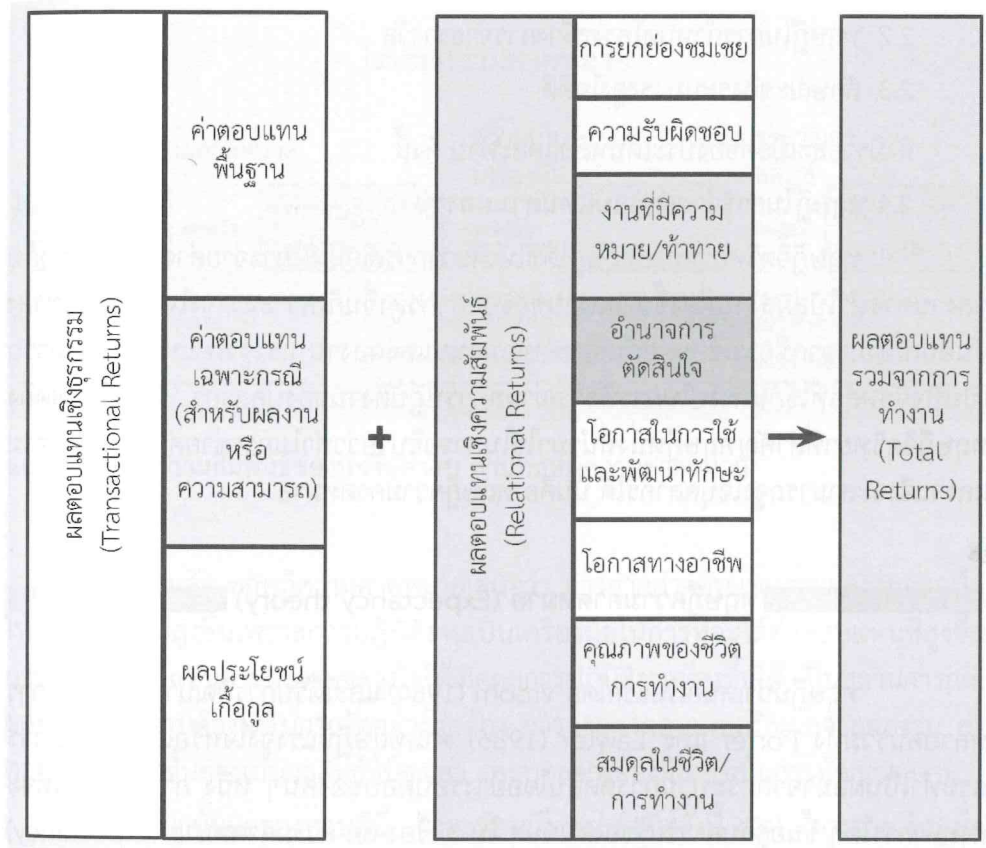
1.1.2.2 การจ่ายค่าตอบแทนตามความสามารถ เป็นการจ่ายค่าตอบแทนเพิ่มให้สำหรับความรู้ ทักษะ หรือสมรรถนะ เช่น เงินประจำตำแหน่งต่างๆ เป็นต้น

1.1.3 ผลประโยชน์เกื้อกูล (Benefits) เป็นค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินทางอ้อมที่องค์กรจ่ายเพื่อเป็นส่วนหนึ่งของค่าตอบแทนแก่บุคลากร ผลประโยชน์เกื้อกูลบางอย่างเป็นข้อบังคับที่กฎหมายกำหนดให้นายจ้างต้องจัดทำให้แก่บุคลากร เช่น ประกันอุบัติเหตุ ประกันสังคม เป็นต้น ในขณะที่ผลประโยชน์เกื้อกูลบางอย่างเป็นสิ่งที่ยายจ้างจ่ายเพิ่มเติมให้แก่

บุคลากรเอง เช่น ประกันชีวิต การรักษาพยาบาล วันหยุดพักผ่อน ค่าเช่าบ้าน ค่าเดินทาง เป็นต้น

1.2 ผลตอบแทนเชิงความสัมพันธ์ (Relational Returns) เป็นผลตอบแทนจากการทำงานที่ไม่ใช่ตัวเงินที่มีผลกระทบอย่างมากต่อพฤติกรรมของบุคลากร ผลตอบแทนนี้มาจากงานและสภาพแวดล้อมในการทำงาน ไม่ได้กำหนดไว้ชัดเจนในสัญญาจ้างงานเหมือนค่าตอบแทนรวม แต่เป็นพันธะผูกพันภายในระหว่างนายจ้างและบุคลากรที่เห็นได้จากนโยบายและแนวทางปฏิบัติขององค์กร ตัวอย่างของผลตอบแทนด้านนี้ ได้แก่ การยกย่องชมเชย ความมั่นคงในการทำงาน ความท้าทายในงาน โอกาสในการเรียนรู้ ความพึงพอใจส่วนตัวต่อความสำเร็จในงานที่ทำ ท้าทาย การทำงานกับทีมงานที่เก่ง เป็นต้น

ผลตอบแทนจากการทำงานสามารถสรุปให้เห็นชัดเจนขึ้นในแผนภาพดังต่อไปนี้



แผนภาพที่ 1 องค์ประกอบของผลตอบแทนจากการทำงาน

การพิจารณาผลตอบแทนแบบขยายความกว้าง ครอบคลุมทั้งผลตอบแทนเชิงธุรกรรม และผลตอบแทนเชิงความสัมพันธ์เป็นเรื่องที่มีประโยชน์ ช่วยให้การออกแบบค่าตอบแทนมีความหลากหลายและยืดหยุ่นยิ่งขึ้น ในหัวข้อต่อไปจะขยายความเกี่ยวกับการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานซึ่งเป็นองค์ประกอบส่วนที่สองของค่าตอบแทนรวมและเป็นประเด็นหลักของแนวความคิดพื้นฐานในการจัดสรรสิ่งจูงใจ

## 2. แนวความคิดทฤษฎีในการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน

แนวความคิดและทฤษฎีที่ใช้เป็นกรอบในการพิจารณาเกี่ยวกับการจัดสรรเงินรางวัลให้ แก่บุคลากรแบ่งเป็น 3 ประเด็นหลัก คือ

- 2.1 ทฤษฎีในการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน
- 2.2 ทฤษฎีในการกำหนดโครงสร้างการจ่ายรางวัล
- 2.3 ลักษณะของระบบแรงจูงใจที่ดี

ดังมีรายละเอียดของประเด็นหลักแต่ละด้าน ดังนี้

### 2.1 ทฤษฎีในการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน

ทฤษฎีจิตวิทยาหลายทฤษฎีได้ชี้ให้เห็นว่าการเชื่อมโยงการจ่ายค่าตอบแทนเข้ากับ ผลงานควรนำไปสู่ผลงานที่สูงขึ้น ผลงานของบุคลากรสูงขึ้นก็เพราะแรงจูงใจของพวกเขาสูงขึ้นอันเนื่องมาจากการเชื่อมต่อกันของค่าตอบแทนและผลงาน แรงจูงใจและความสามารถ เป็นปัจจัยหลักที่ใช้กันทั่วไปในการพิจารณาผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ในที่นี้จะพูดถึง ทฤษฎีจิตวิทยาที่สำคัญทฤษฎีหนึ่งที่น่าสนใจในการอธิบายว่าทำไมการจ่ายค่าตอบแทนตาม ผลงานจึงจะสามารถจูงใจบุคลากรได้ นั่นคือ ทฤษฎีความคาดหวัง

### ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy theory)

ทฤษฎีนี้เสนอเริ่มแรกโดย Vroom (1964) และได้รับการพัฒนาจากนักวิชาการหลายคนรวมทั้ง Porter และ Lawler (1986) ตามทฤษฎีนี้แรงจูงใจหรือแรงผลักดันการกระทำเป็นผลมาจากกระบวนการตัดสินใจอย่างรอบคอบของคนๆ หนึ่ง การตัดสินใจที่จะกระทำการใดๆ ขึ้นอยู่กับการรับรู้ของคนนั้นๆ ใน 3 เรื่อง คือ ความคาดหวัง (Expectancy) ความเป็นเครื่องมือ (Instrumentality) และการประมาณค่าผลลัพธ์ (Valence)

ในที่นี้ *ความคาดหวัง (Expectancy)* หมายถึง มุมมองของบุคลากรแต่ละคนถึงระดับความพยายามที่จำเป็นต้องใช้ในการบรรลุผลการปฏิบัติงานในระดับใดระดับหนึ่ง

*ความเป็นเครื่องมือ (Instrumentality)* หมายถึง ความเชื่อที่ว่าผลงานต่างระดับใดระดับหนึ่งจะส่งผลถึงผลลัพธ์ที่ต่างกัน

*การประมาณค่าผลลัพธ์ (Valence)* หมายถึง ความสำคัญหรือความน่าดึงดูดใจของผลลัพธ์ที่ได้ต่อบุคลากร

ปัจจัยทั้งสามนี้จะสัมพันธ์กันในลักษณะทวิคูณ นั่นคือ ถ้าความคาดหวัง ความเป็นเครื่องมือ หรือการประมาณค่าผลลัพธ์ ตัวใดตัวหนึ่งมีค่าเท่ากับศูนย์ จะส่งผลให้แรงจูงใจมีค่าเท่ากับศูนย์เช่นกัน



แผนภาพที่ 2 ความสัมพันธ์ของปัจจัยต่างๆ ตามทฤษฎีความคาดหวัง

โดยสรุปแล้ว ทฤษฎีความคาดหวังเสนอว่า การจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานจะจูงใจให้เกิดผลงานที่สูงขึ้นเพราะการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือในการที่จะได้ค่าตอบแทนที่สูงขึ้น การจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานจะจูงใจให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้นได้ ก็ในสถานการณ์ที่ผลการปฏิบัติงานต้องได้รับการวัดอย่างถูกต้อง การจ่ายค่าตอบแทนเป็นผลจากผลงาน ค่าตอบแทนที่เพิ่มขึ้นต้องเป็นผลลัพธ์ที่มีคุณค่า และบุคลากรต้องมีโอกาสในการพัฒนาผลงาน

ยิ่งไปกว่านั้นนัยของทฤษฎีนี้ ยังสะท้อนถึงสาระสำคัญดังนี้ (ก) การจ่ายเงินจูงใจจำนวนมากกว่าดีกว่าการจ่ายในจำนวนที่น้อยกว่า (ข) การมองเห็นว่าผลงานของตนเองสามารถ

สร้างความแตกต่างต่อผลงานรวมเป็นสิ่งสำคัญ บุคลากรต้องเชื่อว่าพวกเขาจะมีอิทธิพลต่อเป้าหมายผลงานของทีมงานหรือองค์กร และ (ค) การประเมินความสามารถของบุคลากรเป็นสิ่งสำคัญ องค์กรต้องให้ความสำคัญในเรื่องการฝึกอบรม และทรัพยากรที่จำเป็นเพื่อให้สามารถทำงานได้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

## 2.2 ทฤษฎีในการกำหนดโครงสร้างการจ่ายรางวัล

มีทฤษฎีไม่มากนักที่อธิบายถึงโครงสร้างการจ่ายรางวัลในแต่ละระดับ ในที่นี้จะขอสรุปทฤษฎีที่เด่นชัดสำคัญๆ 2 ทฤษฎี คือ ทฤษฎีความเสมอภาค (Equity Theory) และ ทฤษฎีการแข่งขัน (Tournament Theory)

### ทฤษฎีความเสมอภาค (Equity theory)

ตามทฤษฎีนี้บุคลากรตัดสินความยุติธรรมของการจ่ายค่าตอบแทนโดยการเปรียบเทียบงาน คุณสมบัตื และค่าตอบแทนที่ให้แก่งานที่มีลักษณะใกล้เคียงกับของตนเอง อย่างไรก็ตาม มีงานวิจัยไม่มากนักที่ตอบคำถามเกี่ยวกับโครงสร้างการจ่ายค่าตอบแทนโดยตรง ส่วนใหญ่แล้วก็มุ่งไปที่จำนวนของค่าตอบแทน ทฤษฎีความเสมอภาคเห็นว่าการจัดสรรค่าตอบแทนแก่ผลงานที่แตกต่างกันสามารถทำได้ทั้งในลักษณะการจัดสรรตามโครงสร้างแบบเท่าเทียมกัน (Egalitarian structure) นั่นคือ การจัดสรรค่าตอบแทนที่ไม่แตกต่างกันมาก และในลักษณะการจัดสรรตามโครงสร้างแบบลำดับชั้น (Hierarchical structure) ที่จัดสรรให้ค่าตอบแทนแตกต่างกันมากตามระดับของผลงาน

### ทฤษฎีการแข่งขัน (Tournament Theory)

ทฤษฎีนี้เป็นการศึกษาของนักเศรษฐศาสตร์ที่เน้นไปที่ผลกระทบโดยตรงมากกว่าผลกระทบเชิงจิตวิทยาของการจ่ายค่าตอบแทน การจัดสรรเงินรางวัลจะมีผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยทฤษฎีการแข่งขันสนับสนุนการจัดสรรตามโครงสร้างแบบลำดับชั้น (Hierarchical structure) ที่เห็นว่าความแตกต่างของค่าตอบแทนระหว่างชั้นรางวัลยิ่งสูง ก็จะทำให้บุคลากรเพิ่มความพยายามในการที่จะบรรลุผลงานเพื่อให้ได้รางวัลที่ระดับสูงๆ อย่างไรก็ตามงานวิจัยที่สนับสนุนการจ่ายค่าตอบแทนที่แตกต่างกันมากและ

ทฤษฎีการแข่งขันต่างศึกษานพื้นฐานของสถานการณ์ที่ผลงานของแต่ละคนเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดของผลงานขององค์กร หรือในสถานการณ์ที่ความต้องการการร่วมมือกันในการทำงานมีน้อย

กล่าวโดยสรุป การกำหนดโครงสร้างการจ่ายเงินรางวัลจะต้องพิจารณาถึงความเหมาะสมของการจ่ายแต่ละระดับผลงานว่าควรแตกต่างกันมากน้อยเพียงใด เช่น หากอิงการจัดสรรตามโครงสร้างแบบเท่าเทียมกัน (Egalitarian structure) ก็จะกำหนดให้อัตราการจ่ายรางวัลของแต่ละระดับผลงานรวมทั้งระดับผลงานต่ำสุดจนถึงสูงสุดไม่แตกต่างกันมากนัก ซึ่งการกำหนดเช่นนี้จะเหมาะกับวัฒนธรรมการทำงานที่ต้องร่วมมือกันอย่างใกล้ชิดและแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันหรือการทำงานที่เน้นที่งานนั่นเอง แต่หากอิงการจัดสรรตามโครงสร้างแบบลำดับชั้น (Hierarchical structure) การกำหนดอัตราการจ่ายของแต่ละระดับผลงานรวมทั้งระดับผลงานต่ำสุดจนถึงสูงสุดจะแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งการกำหนดเช่นนี้จะเหมาะกับวัฒนธรรมการทำงานที่อิงกับผลงานของแต่ละคนอย่างเด่นชัดและการทำงานอาศัยความร่วมมือกันน้อย ทฤษฎีความเสมอภาค (Equity theory) สนับสนุนการจัดสรรทั้งสองแบบ ในขณะที่ทฤษฎีการแข่งขัน (Tournament theory) สนับสนุนการจัดสรรแบบลำดับชั้น<sup>1</sup>

### 2.3 ลักษณะของระบบแรงจูงใจที่ดี

นอกจากการออกแบบระบบสิ่งจูงใจได้อย่างเหมาะสมแล้ว การนำระบบไปดำเนินการให้เกิดประสิทธิผลตามความมุ่งหวังก็เป็นเรื่องที่มีความสำคัญมากเช่นกัน Lawler (1990)<sup>2</sup> และ Milkovich & Newman (2008)<sup>3</sup> ได้รวบรวมลักษณะของระบบแรงจูงใจที่ดีที่จะสามารถกระตุ้นบุคลากรให้ทำงานจนประสบความสำเร็จและสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ ซึ่งสามารถประยุกต์ใช้เป็นเกณฑ์สำหรับประเมินการดำเนินการจัดสรรสิ่งจูงใจได้ ดังต่อไปนี้

<sup>1</sup> Milkovich, G.T., & Newman, J.M. (2008). *Compensation*, 9<sup>th</sup> edition. New York: McGraw-Hill/Irwin.

<sup>2</sup> Lawler, E. (1990). *Strategic Pay*. San Francisco: Jossey-Bass.

<sup>3</sup> Milkovich, G.T., & Newman, J.M. (2008). *Compensation*, 9<sup>th</sup> edition. New York: McGraw-Hill/Irwin.

1. การจัดสรรค่าตอบแทนต้องเชื่อมโยงอย่างชัดเจนกับผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ องค์กรต้องมีตัวชี้วัดและเกณฑ์ที่สอดคล้องกับเป้าหมายในระดับต่างๆ ไม่ว่าจะระดับบุคคล/หน่วยงาน ซึ่งจะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กรโดยรวม
2. เป้าหมายหรือเกณฑ์ต้องอยู่ในระดับที่สามารถบรรลุได้ เมื่อใช้ความพยายามพอสมควร ทั้งนี้เกณฑ์ต่างๆ ควรตั้งค่านิ่งถึงสภาพปัจจุบันขององค์กร นอกจากนี้ควรมีเป้าหมายในระยะกลางและระยะยาวที่จะให้องค์กรมีระดับของผลการดำเนินงานที่เป็นสากล เพื่อให้องค์กรได้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
3. ค่าตอบแทนที่ได้รับจากระบบแรงจูงใจต้องมีปริมาณมากพอ ข้อนี้อาจเป็นคำถามที่ยากที่สุดที่ต้องหาคำตอบที่ชัดเจนเป็นรูปธรรมว่า การจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานควรเพิ่มขึ้นมากเพียงใดจึงจะสามารถจูงใจบุคลากรได้
4. ค่าตอบแทนในระบบแรงจูงใจต้องคำนึงถึงความสามารถในการจ่ายขององค์กรเป็นสำคัญ โดยการกำหนดค่าตอบแทนจะต้องคุ้มค่างับผลประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับกลับมา และจะต้องสร้างความตระหนักให้บุคลากรโดยการมีส่วนร่วมได้ส่วนเสียกับผลการดำเนินงานขององค์กร
5. ระบบแรงจูงใจต้องไม่ซับซ้อนหรือยากต่อการทำความเข้าใจ เพราะจะทำให้บุคลากรไม่เกิดแรงจูงใจที่จะกำหนด หรือปรับผลงานให้บรรลุเป้าหมายในส่วนความรับผิดชอบของตนเอง
6. ระบบแรงจูงใจต้องโปร่งใสและเป็นที่ยอมรับของบุคลากร จึงควรมีการประชาสัมพันธ์ระบบแรงจูงใจเพื่อสร้างความเข้าใจและควรเปิดโอกาสให้บุคลากรในระดับต่างๆ มีส่วนร่วมในการคัดเลือกตัวชี้วัดและเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อสร้างการยอมรับและโปร่งใสในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน
7. การจ่ายสิ่งจูงใจต้องทันการณ์ คือใกล้เคียงกับเวลาที่บุคลากรได้สร้างผลงานให้กับองค์กร/หน่วยงานต้นสังกัด

### 3. การจัดสรรสิ่งจูงใจในภาคราชการ<sup>4</sup>

การจัดสรรสิ่งจูงใจในภาคราชการเริ่มเกิดขึ้นมาเป็นเวลาหลายสิบปีมาแล้วในสหรัฐอเมริกาและประมาณยี่สิบปีในสหราชอาณาจักร อาจกล่าวได้ว่าสหรัฐอเมริกาเป็นประเทศนำหน้าในการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานและมีการใช้มากขึ้นอย่างเห็นได้ชัดในช่วงปลายทศวรรษ 1990 ซึ่งเป็นช่วงที่รัฐบาลมีงบประมาณเกินดุลและสามารถสนับสนุนความริเริ่มในการใช้ค่าตอบแทนแบบจูงใจของภาครัฐได้ นอกจากนี้ยังมีพัฒนาการที่ส่งเสริมความริเริ่มนี้อย่างมากคือ แนวความคิดในการปฏิรูประบบราชการและแนวคิดการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน การสนับสนุนการปฏิรูประบบราชการให้มีขนาดเล็กลง มีประสิทธิภาพสูงขึ้นซึ่งผู้บริหารจะต้องออกแบบกลยุทธ์ใหม่ในการบริหารองค์กรเพื่อให้เป็นหน่วยงานที่มีผลการปฏิบัติงานสูงในการให้บริการสาธารณะ การจ่ายค่าตอบแทนแบบจูงใจถูกมองว่าเป็นเครื่องมือที่สำคัญสำหรับการปฏิรูประบบราชการ นักวิชาการที่มีความเชื่อในทฤษฎีค่าตอบแทนและทฤษฎีแรงจูงใจสนับสนุนการจ่ายค่าตอบแทนที่ผูกติดกับผลงานขององค์กร หน่วยงาน หรือบุคลากร (ซึ่งแต่เดิมประยุกต์ใช้ในภาคเอกชนมากกว่าภาครัฐ) นักวิชาการเหล่านี้เห็นว่าการเชื่อมต่อระหว่างรางวัลกับผลงานจะนำไปสู่ทัศนคติของความชอบในงานมากขึ้น ซึ่งส่งผลให้เกิดความทุ่มเททำงานหนักขึ้นหรือดีขึ้นและผลงานขององค์กรและของงานเพิ่มขึ้น แนวคิดนี้ก่อให้เกิดพื้นฐานความคิดสำหรับภาครัฐที่จะใช้การจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานในการจูงใจข้าราชการเพื่อให้บริการประชาชนอย่างมีคุณภาพสูง

อย่างไรก็ตาม ภาคราชการมีคุณลักษณะหลายประการที่จำกัดประสิทธิผลของการจ่ายค่าตอบแทนจูงใจ เช่น งบประมาณที่จำกัด การไม่สามารถจ่ายค่าตอบแทนที่แตกต่างกันมากเนื่องจากระบบการทำงานและแนวคิดวัฒนธรรมองค์กรแบบเท่าเทียม ประวัติศาสตร์อันยาวนานของการจ่ายค่าตอบแทนที่อิงกับอายุงานมากกว่าผลงาน เป็นต้น ข้อจำกัดต่างๆ เหล่านี้ส่งผลให้ผลสำเร็จในการจ่ายค่าตอบแทนจูงใจยังคงคลุมเครือและมูมมองต่อประสิทธิผลในการจ่ายค่าตอบแทนจูงใจของบุคลากรต่ำกว่าเมื่อเทียบกับภาคเอกชน แม้กระนั้นก็ตามงานวิจัยหลายชิ้นแสดงให้เห็นถึงผลบวกของค่าตอบแทนจูงใจในภาคราชการ และงานวิจัยบางชิ้นแสดงให้เห็นว่าถึงแม้จะมีปัญหาค่อนข้างมากเวลาจะดำเนินการ แต่ผลตอบแทนที่ได้จากแผนการจ่ายค่าตอบแทนจูงใจอาจจะสูงกว่าในภาคเอกชนก็เป็นได้

<sup>4</sup> เนื้อหาบางส่วนในหัวข้อนี้ ดัดแปลงมาจาก กัลยาณี คุณณี. (2551). ผลของการจัดสรรเงินรางวัลในภาคราชการไทย. *วารสารพัฒนบริหารศาสตร์*. ปีที่ 48 ฉบับที่ 1/2551. ผู้สนใจสามารถสืบค้นแหล่งอ้างอิงงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งผู้เรียบเรียงได้ตัดออกไปเพื่อให้เนื้อหากระชับขึ้น

เช่นเดียวกับภาคราชการของหลายประเทศ ภาคราชการของไทยเริ่มที่จะตระหนักว่าการออกแบบระบบค่าตอบแทนเป็นสิ่งสำคัญ ดังนั้น จึงให้มีการศึกษาเพื่อที่จะวิเคราะห์และออกแบบแผนการจ่ายค่าตอบแทนตามทักษะ แผนการจ่ายค่าตอบแทนตามความรู้ แผนการจ่ายเงินรางวัล และแผนการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานต่างๆ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 เริ่มมีการจัดสรรเงินรางวัลตามผลการปฏิบัติราชการ และในปี พ.ศ. 2551 ได้มีการออกพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 เพื่อปรับเปลี่ยนโครงสร้างเงินเดือนของข้าราชการพลเรือน การจ่ายค่าตอบแทนที่อิงตามผลการปฏิบัติงานมากขึ้น รวมทั้งการกระจายอำนาจในการบริหารบุคลากรไปสู่ส่วนราชการต่างๆ มากขึ้น ถึงแม้ว่าความริเริ่มเหล่านี้จะเป็นก้าวแรกเชิงบวกในการทำให้แนวทางการปฏิบัติด้านค่าตอบแทนทันสมัยและสามารถปรับปรุงประสิทธิผลในการทำงาน แต่การยอมรับ การเติบโตและความยั่งยืนของแนวคิดเหล่านี้ยังต้องพิสูจน์กันต่อไป

การดำเนินการตามแนวทางและวิธีการในการสร้างแรงจูงใจเพื่อเสริมสร้างการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีตามมติของคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 30 กันยายน 2546 ได้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปสู่ระบบการบริหารผลงานแบบใหม่ของระบบราชการไทย จากการศึกษาของสำนักงาน ก.พ.ร. โดยว่าจ้างที่ปรึกษาสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์<sup>5</sup> ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับผลการดำเนินการจัดสรรสิ่งจูงใจในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 - 2550 ว่า ข้าราชการและลูกจ้างประจำส่วนใหญ่ (จากการเก็บข้อมูลเชิงกว้างด้วยแบบสอบถามที่ส่งให้ข้าราชการและลูกจ้างประจำทั่วประเทศแบบสุ่มตัวอย่าง) เห็นว่า หลักเกณฑ์และแนวทางการจัดสรรสิ่งจูงใจมีความเหมาะสม และเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาระบบราชการ ส่งเสริมประสิทธิภาพของหน่วยงาน ตลอดจนช่วยให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจและปรับปรุงประสิทธิภาพและคุณภาพในการทำงานให้สูงขึ้น อย่างไรก็ตามความคิดเห็นของผู้บริหารบางส่วนที่สรุปได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารจาก 10 ส่วนราชการ 5 สถาบันอุดมศึกษา และ 5 จังหวัด ยังเห็นว่ามี ความกำกวมกันอยู่ระหว่างข้อดีและข้อด้อยของการจัดสรรเงินเพิ่มพิเศษสำหรับผู้บริหารและเงินรางวัลของผู้ปฏิบัติ ตลอดจนผลกระทบของการจัดสรรสิ่งจูงใจต่อการพัฒนาระบบราชการและการเพิ่มประสิทธิภาพของหน่วยงาน ในขณะที่ยอมรับว่าการจัดสรรสิ่งจูงใจส่งผลให้ข้าราชการและลูกจ้างประจำเกิดความพึงพอใจ ทুমุ่ทำงานและปรับปรุงประสิทธิภาพและคุณภาพการทำงานให้สูงขึ้น

<sup>5</sup> รายงานผลการศึกษาผลการจัดทำคำรับรองและประเมินผลการปฏิบัติราชการ และการจัดสรรสิ่งจูงใจที่มีต่อการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการ. (2551). เอกสารสำนักงาน ก.พ.ร.

ข้อสรุปของผลกระทบที่เกิดจากการจัดสรรสิ่งจูงใจมีความหลากหลายในความคิด เห็นและมีการพูดถึงข้อดีของการบริหารจัดการสิ่งจูงใจหลายประเด็น สาเหตุที่สำคัญอย่าง หนึ่งก็คือ การจัดสรรสิ่งจูงใจที่เป็นตัวเงินเป็นเรื่องที่มีความอ่อนไหวที่สุดในการบริหารทรัพยากร มนุษย์และเป็นเรื่องที่ยากต่อการออกแบบและการดำเนินการให้เกิดประสิทธิผล ดังนั้น การ ออกแบบและการดำเนินการจำเป็นต้องใช้การตระเตรียมที่มากพอทั้งการทำความเข้าใจแก่ผู้ ที่เกี่ยวข้องและการพัฒนาความรู้และทักษะของผู้รับผิดชอบดำเนินการในแต่ละส่วนราชการ จึงจะทำให้การจัดสรรสิ่งจูงใจสามารถช่วยสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากรโดยเกิดผลลบน้อย ที่สุด ทั้งนี้ ข้าราชการและลูกจ้างประจำส่วนใหญ่ยังเห็นว่าควรมีการจัดสรรสิ่งจูงใจต่อไป แต่ ควรมีการปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้เกิดประสิทธิผลยิ่งขึ้น อาทิเช่น การปรับปรุงประสิทธิผลของ การบริหารจัดการ (ความรู้ทักษะและความสามารถของผู้บริหารและคณะกรรมการจัดสรรสิ่ง จูงใจของหน่วยงาน ระบบเทคโนโลยี/ข้อมูลรองรับการตัดสินใจ และความรวดเร็วในการบริหาร จัดการ) รวมทั้งการปรับปรุงระบบการประเมินผลระดับบุคคลให้ชัดเจนโปร่งใส มีการกำหนด เป้าหมายและเกณฑ์การประเมินผลตั้งแต่ต้นปี พัฒนาผู้บริหารของหน่วยงานให้สามารถประเมิน ผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างถูกต้องและเชื่อมโยงสิ่งจูงใจตามผลงานของแต่ละคนให้ เห็นชัดเจนยิ่งขึ้น เป็นต้น

การจะใช้สิ่งจูงใจเป็นเครื่องมือหนึ่งในการยกระดับประสิทธิภาพในการทำงานของ ภาคราชการไทยต่อไป ผู้รับผิดชอบควรมีการทบทวนแนวความคิดตลอดจนกระบวนการใน การขับเคลื่อนผลงานทางยุทธศาสตร์ของภาคราชการอย่างจริงจัง โดยเฉพาะระบบการประเมิน ผลการปฏิบัติราชการที่ต้องบูรณาการเป้าหมายในแต่ละปีให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ ระยะยาวขององค์กร บูรณาการการประเมินผลงานของหลายหน่วยงาน/หลายมาตรฐานให้ สอดคล้องกัน ขับเคลื่อนไปในทิศทางเดียวกันรวมทั้งใช้ตัวชี้วัดร่วมกัน นอกจากนั้นการเชื่อมโยงสิ่งจูงใจต้องให้สามารถเชื่อมต่อเข้ากับงานยุทธศาสตร์ที่สำคัญของหน่วยงาน เพื่อให้การ จัดสรรสิ่งจูงใจสามารถแสดงบทบาทเป็นเครื่องมือในการกระตุ้นจูงใจบุคลากร ส่งผลให้เกิด การปฏิรูประบบราชการอย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นการใช้งบประมาณแผ่นดินไปโดยได้ผล กลับมาอย่างคุ้มค่า

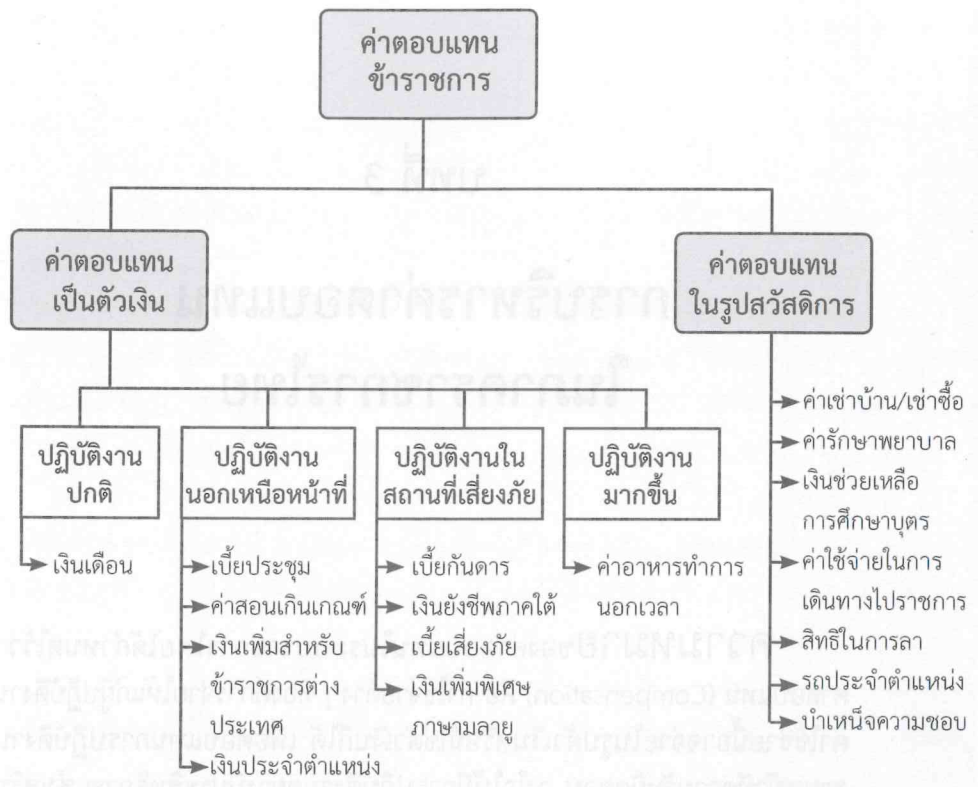
หลักเกณฑ์ วิธีการ และรูปแบบ การจัดสรรสิ่งจูงใจ  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2551

## บทที่ 3

# การบริหารค่าตอบแทน ในภาคราชการไทย

ความหมายของค่าตอบแทนในระบบราชการไทยได้กำหนดไว้ว่า ค่าตอบแทน (Compensation) คือ ค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่องค์กรจ่ายให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ค่าใช้จ่ายนี้อาจจ่ายในรูปตัวเงินหรือมิใช่ตัวเงินก็ได้ เพื่อตอบแทนการปฏิบัติงาน ตามหน้าที่ความรับผิดชอบ จูงใจให้มีการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน และเสริมสร้างฐานะความเป็นอยู่ของครอบครัว ผู้ปฏิบัติงานให้ดีขึ้น ([www.ocsc.go.th/เครื่องมือการบริหารทรัพยากรบุคคล/ค่าตอบแทนในระบบราชการ](http://www.ocsc.go.th/เครื่องมือการบริหารทรัพยากรบุคคล/ค่าตอบแทนในระบบราชการ))

แต่เดิมภาคราชการไทยมีโครงสร้างการจ่ายค่าตอบแทนโดยแบ่งเป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ คือ ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน และค่าตอบแทนในรูปสวัสดิการ (แสดงในแผนภาพที่ 3) ต่อมาภายหลังจึงได้ให้ความสำคัญในการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานมากขึ้น ดังมีรายละเอียดค่าตอบแทนประเภทต่างๆ ต่อไปนี้



แผนภาพที่ 3 โครงสร้างค่าตอบแทนในภาครัฐราชการไทย  
ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2548). *ค่าจ้างเงินเดือน ผลประโยชน์  
แก่กุลข้าราชการ*. Web site: [www.ocsc.go.th](http://www.ocsc.go.th).

**1. ค่าตอบแทนเป็นตัวเงิน** จำแนกได้ใน 4 ลักษณะ ดังนี้

1.1 เงินเดือน ตามพระราชกฤษฎีกาการจ่ายเงินเดือน เงินปี บำเหน็จบำนาญและเงินอื่นในลักษณะเดียวกัน (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2549 คำว่า “เงินเดือน” หมายถึง “เงินเดือนหรือเงินอื่นที่กำหนดจ่ายเป็นรายเดือนโดยจากเงินงบประมาณรายจ่ายประเภทงบบุคลากรที่จ่ายในลักษณะเงินเดือน” ทั้งนี้การเบิกจ่ายให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ หรือข้อบังคับ นอกจากนี้ยังมีเงินเพิ่มประเภทต่างๆ ดังนี้ร่วมด้วย

- เงินเพิ่มพิเศษสำหรับการสู้รบ (พ.ส.ร.)
- เงินเพิ่มสำหรับปราบปรามผู้กระทำความผิด (พ.ป.ผ.)
- เงินเพิ่มพิเศษรายเดือนสำหรับค่าวิชา (พ.ค.ว.)
- เงินเพิ่มสำหรับประจำตำแหน่งที่ต้องฝ่าอันตรายเป็นปกติ

ข้าราชการนอกจากจะได้รับค่าตอบแทนในรูปเงินเดือนและเงินเพิ่มพิเศษตามความหมายข้างต้นแล้วยังได้รับเงินค่าตอบแทนอื่นๆ อีกด้วย

1.2 ค่าตอบแทนในการปฏิบัติงานนอกเหนือหน้าที่ นอกจากปฏิบัติตามหน้าที่แล้วในบางโอกาสข้าราชการอาจต้องปฏิบัติงานนอกเหนือหน้าที่ตามความรู้ความสามารถเฉพาะตน ซึ่งรัฐจะกำหนดค่าตอบแทนให้ แต่ในบางกรณีการปฏิบัติหน้าที่โดยตรงของบางตำแหน่งรัฐก็กำหนดค่าตอบแทนให้เป็นพิเศษ ค่าตอบแทนในลักษณะดังกล่าวอาจจำแนกได้ ดังนี้

- ค่าเบี้ยประชุมกรรมการ
- เงินรางวัลกรรมการสอบ
- ค่าสอนเกินเกณฑ์ชั่วโมงที่กำหนด
- ค่าสมนาคุณในการที่ได้รับเชิญเป็นวิทยากรหรือผู้ทรงคุณวุฒิ
- เงินเพิ่มสำหรับข้าราชการที่ประจำอยู่ต่างประเทศ
- เงินประจำตำแหน่ง

1.3 ค่าตอบแทนในการปฏิบัติงานในสถานที่ทำงานที่ยากลำบากหรือเสี่ยงอันตราย การที่รัฐให้ค่าตอบแทนพิเศษต่างจากข้าราชการที่ปฏิบัติงานในสถานที่ปกติเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้ข้าราชการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพทัดเทียมกันในสภาพปกติ ค่าตอบแทนในลักษณะนี้ จำแนกได้ดังนี้

- เงินเบี้ยกนดาร์จะกำหนดในพื้นที่ที่มีการคมนาคมไม่สะดวก มีโรคภัยชุกชุม
- เงินยังชีพภาคใต้
- เงินเพิ่มพิเศษสำหรับข้าราชการที่ผ่านการอบรมและได้ใบประกาศนียบัตรภาษามลายู ซึ่งได้ปฏิบัติราชการประจำใน 4 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ได้แก่ ยะลา ปัตตานี นราธิวาสและสตูล

1.4 ค่าตอบแทนในการปฏิบัติงานมากขึ้นกว่าปกติ ปฏิบัติราชการนอกเวลาทำการปกติและปฏิบัติงานในวันหยุดราชการ รัฐจะกำหนดให้มีค่าอาหารทำการนอกเวลาเป็นค่าตอบแทน

ระดับผู้บริหารราชการ นอกจากเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่งแล้ว ยังได้รับเงินตอบแทนพิเศษอีกจากทางกระทรวงการคลัง เพื่อใช้ในการบริหารงาน ซึ่งจะอยู่ในอัตราเท่ากับเงินประจำตำแหน่ง

## 2. ค่าตอบแทนในรูปสวัสดิการและผลประโยชน์เกื้อกูล

สวัสดิการและผลประโยชน์เกื้อกูลของข้าราชการเป็นสวัสดิการที่รัฐบาลรับผิดชอบดำเนินการ เงินค่าใช้จ่ายจากงบประมาณแผ่นดิน ซึ่งรูปแบบการให้สวัสดิการจะแตกต่างกันตามกลุ่มประเภทของข้าราชการ โดยเฉพาะสวัสดิการภายในของหน่วยงานต่างๆ รัฐให้อิสระในการจัดการตามความเหมาะสมและให้ความสนับสนุนในด้านกำลังคน สถานที่ราชการที่นำมาใช้ในการปฏิบัติงานปัจจุบัน อีกทั้งรัฐได้เพิ่มความคุ้มครองด้านการเสียชีวิตให้แก่บุคคลากรที่ทำงานในด้านนี้ให้ได้รับค่าตอบแทนเสมือนปฏิบัติงานให้ภาครัฐ

สวัสดิการหรือผลประโยชน์เกื้อกูลที่รัฐจัดหาให้สามารถแบ่งออกได้เป็น สวัสดิการหรือผลประโยชน์เกื้อกูลที่เป็นตัวเงิน และสวัสดิการหรือผลประโยชน์เกื้อกูลที่ไม่เป็นตัวเงิน

2.1 สวัสดิการหรือผลประโยชน์เกื้อกูลที่เป็นตัวเงิน ได้แก่ ค่ารักษาพยาบาล เงินสวัสดิการเกี่ยวกับการศึกษาของบุตร เงินสวัสดิการสำหรับการปฏิบัติงานประจำสำนักงานในพื้นที่พิเศษ เงินตอบแทนการปฏิบัติงานนอกเวลาราชการ ค่าเช่าบ้าน โครงการสวัสดิการเงินกู้เพื่อที่อยู่อาศัย ค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปราชการในราชอาณาจักร เงินเพิ่มพิเศษค่าภาษามลยาสำหรับข้าราชการที่ผ่านการอบรมและได้ใบประกาศนียบัตรภาษามลยาซึ่งได้ปฏิบัติราชการประจำใน 4 จังหวัดชายแดนภาคใต้ และบำเหน็จบำนาญ

2.2 สวัสดิการหรือผลประโยชน์เกื้อกูลที่ไม่เป็นตัวเงิน ได้แก่ สิทธิการลาของข้าราชการ วันหยุดราชการ และสวัสดิการในลักษณะบำเหน็จความชอบเพื่อเป็นการตอบแทนความดีความชอบที่ได้ปฏิบัติมาด้วยดีหรือเป็นการเชิดชูเกียรติที่ได้ทำประโยชน์ให้แก่ทางราชการ บำเหน็จความชอบที่ราชการจัดให้

ในส่วนของสวัสดิการภายในของหน่วยงานต่างๆ ภาครัฐได้ออกระเบียบว่าด้วยการจัดสวัสดิการภายในส่วนราชการ เพื่อเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของ

ข้าราชการ ในการจัดสวัสดิการภายในส่วนราชการมอบหมายให้หัวหน้าส่วนราชการนั้นๆ ทำหน้าที่ในการริเริ่ม ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการจัดกิจกรรมเพื่อช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติราชการและเพื่อประโยชน์แก่การดำรงชีวิตของข้าราชการในสังกัด นอกเหนือจากสวัสดิการที่ทางราชการจัดให้ข้าราชการเป็นปกติ โดยคณะกรรมการสวัสดิการของส่วนราชการมีหน้าที่ กำหนด ระเบียบในการดำเนินการจัดแก้ไขปัญหาและกำกับดูแลการจ่ายเป็นผู้จัดหารายได้โดยไม่ต้องนำส่งกลับคืนสู่คลังแผ่นดิน นอกจากนี้รัฐยังให้การสนับสนุนในการอนุญาตให้ใช้อาคารสถานที่ของส่วนราชการได้ตามความจำเป็น ในระเบียบใหม่ ได้เพิ่มเติมแก้ไขการให้ค่าตอบแทนแก่ข้าราชการที่ปฏิบัติงานด้านสวัสดิการภายในส่วนราชการมีสิทธิเหมือนกับข้าราชการที่ปฏิบัติราชการและเพิ่มบทบาทสมาชิกให้ส่วนร่วมในการจัดการปรับปรุงการบริหารการเงินให้โปร่งใสและสามารถ ตรวจสอบได้ โดยทั่วไปหน่วยราชการจะจัดให้มีสวัสดิการภายในส่วนราชการคล้ายๆ กัน เช่น การออมทรัพย์ผ่านกองทุนสวัสดิการ การให้กู้เงิน การเคหสงเคราะห์ การสงเคราะห์ข้าราชการ (เงินช่วยเหลือค่าอาหาร ค่าเดินทาง ค่าเครื่องแบบ เงินทุนการศึกษา หรือเงินสงเคราะห์ผู้ประสบภัย) การฃาปนกิจ การกีฬา และนันทนาการ ร้านอาหาร การฝึกอาชีพเพื่อเสริมรายได้หรือลดรายจ่ายให้แก่สมาชิก เป็นต้น

### 3. ค่าตอบแทนจูงใจ

นอกเหนือจากค่าตอบแทนที่แน่นอนทั้งค่าตอบแทนเป็นตัวเงินและค่าตอบแทนสวัสดิการและผลประโยชน์เกื้อกูลในรูปแบบต่างๆ ดังที่กล่าวมาในข้างต้นแล้ว *ภาคราชการไทยยังได้จัดสรรค่าตอบแทนจูงใจที่ถือเป็นอีกองค์ประกอบหนึ่งของค่าตอบแทน ได้แก่ การปรับอัตราค่าจ้างเงินเดือน และการจัดสรรสิ่งจูงใจในรูปแบบเงินรางวัลของผู้ปฏิบัติและเงินพิเศษสำหรับผู้บริหาร* ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

**3.1 การปรับอัตราค่าจ้างเงินเดือน** ประกอบด้วยการปรับขึ้นเงินเดือนตามผลการปฏิบัติราชการ การปรับเปลี่ยนอัตราจ้างตามการปรับปรุงบัญชีเงินเดือนใหม่ และการปรับอัตราค่าครองชีพสำหรับข้าราชการที่มีเงินเดือนน้อย

**3.1.1 การปรับขึ้นเงินเดือนตามผลการปฏิบัติราชการ** เป็นการปรับอัตราเงินเดือนโดยคำนึงถึงคุณภาพและปริมาณงาน ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานที่ได้ปฏิบัติมา ความสามารถและความอดสาหะในการปฏิบัติงาน ตลอดจนการรักษาวินัยและการปฏิบัติตนเหมาะสมกับการเป็นข้าราชการ

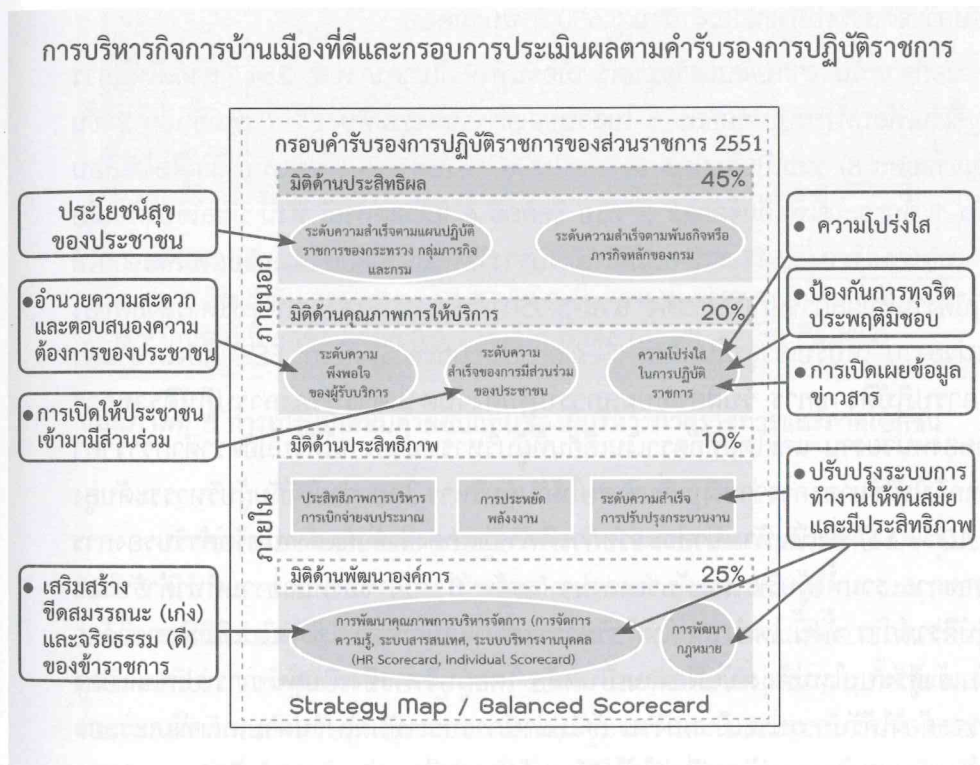
3.1.2 การปรับเปลี่ยนอัตราค่าจ้างเงินเดือนในภาคราชการ เป็นการปรับขึ้นเงินเดือนเมื่อมีการปรับปรุงบัญชีอัตราเงินเดือนใหม่ การปรับเปลี่ยนที่ผ่านมา เช่น การปรับเปลี่ยนอัตราบัญชีเงินเดือนข้าราชการด้วยการปรับขึ้นเงินเดือนร้อยละ 3 เมื่อ เมษายน พ.ศ. 2547 และเมื่อเดือนตุลาคม พ.ศ. 2548 อีกร้อยละ 5 เป็นต้น

3.1.3 การปรับอัตราค่าครองชีพสำหรับข้าราชการที่มีเงินเดือนน้อย มีการปรับเปลี่ยนเป็นระยะ เช่น เมื่อวันที่ 30 สิงหาคม พ.ศ. 2548 คณะรัฐมนตรีเห็นชอบ ปรับอัตราค่าครองชีพให้ราชการและลูกจ้างประจำ ที่ได้รับเงินเดือนหรือค่าจ้างไม่เกิน เดือนละ 10,500 บาท ได้รับเงินค่าครองชีพชั่วคราว เดือนละ 1,000 บาท และเมื่อรวมเงินเพิ่มค่าครองชีพชั่วคราว กับเงินเดือนที่ได้รับแล้วไม่เกินเดือนละ 10,500 บาท ในกรณีที่รวมจ่ายเงินค่าครองชีพกับเงินเดือนแล้วไม่ถึง 7,350 บาท ให้รับเงินเพิ่มค่าครองชีพอีก เพื่อให้มีรายได้รวมเป็นเดือนละ 7,350 บาท ซึ่งให้ปฏิบัติใช้ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2549

### 3.2 การให้เงินรางวัลและเงินเพิ่มพิเศษแก่ข้าราชการ

การจัดสรรสิ่งจูงใจในรูปแบบเงินรางวัลของผู้ปฏิบัติและเงินเพิ่มพิเศษสำหรับผู้บริหารเป็นการจัดสรรค่าตอบแทนตามผลงานที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการเสนอ เพื่อเป็นการจูงใจให้แก่ผู้ที่ทุ่มเทปฏิบัติราชการอย่างเต็มกำลังความสามารถ เป็นการเชื่อมโยงผลการปฏิบัติงานเข้ากับสิ่งจูงใจ โดยมติของการประชุมคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 30 กันยายน พ.ศ. 2546 ได้เห็นชอบเรื่องการสร้างแรงจูงใจเพื่อเสริมสร้างการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ที่กำหนดให้ทุกส่วนราชการและจังหวัดต้องมีการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการและการประเมินผล รวมทั้งการได้รับสิ่งจูงใจตามผลการปฏิบัติงาน ตามที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการเสนอ โดยการกำหนดแนวทางและสิ่งจูงใจภาคราชการต้องส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาระบบราชการ และสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ทางด้านเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ สอดคล้องกับความต้องการของระดับองค์กรและระดับบุคคล เริ่มจากปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 ส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัด ได้จัดทำข้อเสนอแนวทางการปฏิบัติราชการและคำรับรองการปฏิบัติราชการตอนต้นปีงบประมาณ ทั้งนี้คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการได้ให้ความสำคัญในการพัฒนาระบบราชการและข้าราชการให้เป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง มาอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 จนถึงปัจจุบัน ตัวอย่างเช่น กรอบการประเมินผลตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการและจังหวัดประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 ที่มีการประเมินผลใน 4 มิติ คือมิติด้านประสิทธิผล (น้ำหนัก ร้อยละ 45) มิติด้านคุณภาพการให้บริการ (น้ำหนัก ร้อยละ 20) มิติ

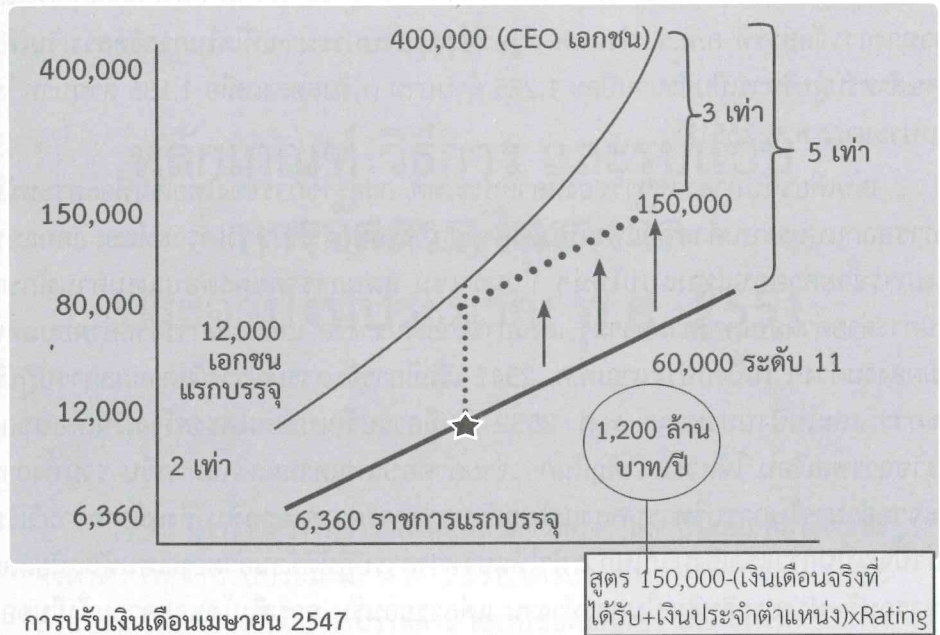
ด้านประสิทธิภาพ (น้ำหนัก ร้อยละ 10) และมีมิติด้านการพัฒนาองค์กร (น้ำหนัก ร้อยละ 25) โดยมีน้ำหนักรวมเป็น ร้อยละ 100 ส่วนการเป็นองค์กรที่มีระบบราชการและข้าราชการที่มีจริยธรรมและศักดิ์ศรี จะเน้นการประเมินผลด้านจริยธรรม ธรรมชาติขององค์กรโดยให้ความสำคัญเรื่องความโปร่งใสในการปฏิบัติราชการ ความมีส่วนร่วมของประชาชน ตลอดจนการสร้างมาตรการการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบในส่วนราชการ ซึ่งจะสอดคล้องกับการประเมินผลตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการและจังหวัด ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2551



แผนภาพที่ 4 ความสัมพันธ์ของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีกับคำรับรองการปฏิบัติราชการ

เริ่มจากปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 ส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัด ได้จัดทำข้อเสนอแนวทางการปฏิบัติราชการและคำรับรองการปฏิบัติราชการตอนต้นปีงบประมาณ และเมื่อสิ้นปีงบประมาณก็ได้มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการ และดำเนินการจัดสรรสิ่งจูงใจให้แก่ส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัด ตามหลักเกณฑ์ที่ ก.พ.ร. กำหนด โดยความเห็นชอบของคณะรัฐมนตรี หลังจากนั้นส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัด จะกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการจัดสรรสิ่งจูงใจให้แก่ข้าราชการและลูกจ้างประจำในสังกัดต่อไปโดยไม่ขัดต่อหลักเกณฑ์ที่ ก.พ.ร. กำหนด สำหรับวงเงินงบประมาณที่ใช้ในการจัดสรรเงินรางวัลในช่วงตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 จนถึงปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 ที่ผ่านมานั้น ได้รับการจัดสรรงบประมาณจำนวน 5,550 ล้านบาทต่อปี

นอกจากนั้น จากมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 9 มีนาคม พ.ศ. 2547 ส่งผลให้มีการปรับบัญชีเงินเดือนทั้งระบบ ร้อยละ 3 ในส่วนของข้าราชการระดับ 1 - 7 เพิ่มขึ้นอีก 2 ชั้น (ประมาณร้อยละ 8) รวมเป็นร้อยละ 11 และในปีพ.ศ. 2547 (6 เดือนแรก) ถ้าผู้ใดได้เลื่อน 0.5 หรือ 1 ชั้น จะได้เพิ่มอีกร้อยละ 2 หรือ ร้อยละ 4 แล้วแต่กรณี ทั้งนี้ มีผลใช้บังคับเมื่อวันที่ 1 เมษายน พ.ศ. 2547 และอนุมัติให้มีเงินรางวัลประจำปีสำหรับหน่วยงานเพื่อจ่ายให้แก่ผู้ปฏิบัติงานที่มีผลการปฏิบัติงานดีจำนวน 5,550 ล้านบาท ในส่วนของผู้บริหารสูงสุดของแต่ละหน่วยงาน ให้ปรับเข้าสู่ระบบใหม่ (Senior Executive System: SES) ต้องลงนามคำรับรองการปฏิบัติราชการ รับผิดชอบผลการปฏิบัติงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการทั้งหมดของหน่วยงาน และโดยที่อัตราเงินเดือนที่ผู้บริหารหน่วยงานได้รับมีอัตราต่ำกว่าราคาตลาดมากจึงให้ใช้มาตรการจ่ายเงินเพิ่มพิเศษให้กับผู้บริหาร โดย จ่ายให้กับผู้บริหารระดับสูง (ระดับ 10 - 11) ซึ่งเป็นหัวหน้าส่วนราชการที่ทำข้อตกลงว่าด้วยผลงานหรือคำรับรองการปฏิบัติราชการ รวมทั้งผู้บริหารระดับรองลงมา (ระดับ 8 - 9) ของหน่วยงานที่ทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ ทั้งนี้ ได้กำหนดให้ผู้บริหารระดับ สำนัก/กอง ได้รับเงินเพิ่มพิเศษนี้ด้วยเพื่อปรับเข้าสู่ระบบใหม่ที่มุ่งเน้นผลงานเป็นหลัก โดยผู้บริหารซึ่งเป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวจะต้องได้รับการประเมินผลงาน ถ้าไม่ผ่านการประเมินผลงานตามเกณฑ์และระยะเวลาที่กำหนดอาจต้องถูกปรับเปลี่ยนให้ไปดำรงตำแหน่งอื่น เช่น อัตรากำลังทดแทน และงดการจ่ายเงินเพิ่มพิเศษดังกล่าว เป็นต้น การจัดสรรเงินเพิ่มพิเศษตามแนวทางนี้ ปรากฏว่าสามารถยกระดับค่าตอบแทนของภาคราชการให้ใกล้เคียงกับภาคเอกชนจากเดิมที่ห่างกันประมาณ 5 เท่า ให้เหลือช่องว่างประมาณ 3 เท่า ดังแผนภาพที่ 5



การปรับเงินเดือนเมษายน 2547

- ทุก C ขึ้นเท่ากัน 3% เฉพาะ C1-C7 ให้ 2 ชั้น (8%)(=11%)
- หากประเมิน 6 เดือนได้อีก 0.5/1 ชั้นก็ได้เพิ่มอีก (=11% + (2% ถึง 4%))

แผนภาพที่ 5 การเปรียบเทียบค่าตอบแทนของผู้บริหารภาครัฐและภาคเอกชน

การจ่ายเงินเพิ่มพิเศษสำหรับผู้บริหารเป็นไปตามหลักการตามมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 9 มีนาคม พ.ศ. 2547 โดยใช้หลักเกณฑ์การคำนวณตามระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการเบิกจ่ายเงินรางวัลสำหรับผู้บริหารและสำหรับหน่วยงานเพื่อจ่ายให้แก่ข้าราชการ ลูกจ้างประจำ และพนักงานของรัฐ พ.ศ. 2547 และที่แก้ไขเพิ่มเติม รวมทั้งใช้แนวทางการจ่ายเงินเพิ่มพิเศษสำหรับผู้บริหารตามมติคณะรัฐมนตรีในการประชุมเมื่อวันที่ 25 ธันวาคม 2550 และวันที่ 22 มกราคม 2551 ที่ได้อนุมัติในหลักการแนวทางการจ่ายเงินเพิ่มพิเศษสำหรับผู้บริหาร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 และรับทราบแนวทางการจัดสรรเงินรางวัล ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 ตามที่สำนักงาน ก.พ.ร. เสนอให้จัดสัดส่วนการจ่ายเงินเพิ่มพิเศษสำหรับผู้บริหารเป็น 50:50 กล่าวคือ จ่ายให้ผู้บริหารเป็นจำนวน ร้อยละ 50 ของจำนวนเงินเพิ่มพิเศษสำหรับผู้บริหารที่คำนวณได้จริง ส่วนอีกร้อยละ 50 ของจำนวนเงินเพิ่มพิเศษสำหรับผู้บริหารที่มีสิทธิได้รับเงินเพิ่มพิเศษดังกล่าวให้นำไปสมทบกับเงินรางวัลที่จะ

จัดสรรให้ผู้ปฏิบัติของส่วนราชการที่ผู้บริหารนั้นๆ สังกัดอยู่ โดยให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์และแนวทางการจัดสรรที่ ก.พ.ร. กำหนด สำหรับวงเงินงบประมาณที่ใช้ในการจัดสรรเงินเพิ่มพิเศษสำหรับผู้บริหารเป็นจำนวนปีละ 1,285 ล้านบาท (ปรับลดลงเหลือ 1,185 ล้านบาท ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2551)

เช่นเดียวกับภาครัฐราชการของหลายประเทศ ภาครัฐราชการของไทยเริ่มที่จะตระหนักว่าการออกแบบระบบค่าตอบแทนเป็นสิ่งสำคัญ จึงให้มีการศึกษาวิเคราะห์และออกแบบแผนการจ่ายค่าตอบแทนแบบใหม่ๆ ขึ้นมา เช่น แผนการจ่ายค่าตอบแทนตามทักษะ แผนการจ่ายค่าตอบแทนตามความรู้ แผนการจ่ายเงินรางวัล และแผนการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานต่างๆ ในปีงบประมาณพ.ศ. 2547 เริ่มมีการจัดสรรเงินรางวัลตามผลการปฏิบัติราชการ และในปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 เริ่มมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างเงินเดือนของข้าราชการพลเรือน ให้ความสำคัญในการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานมากขึ้น รวมทั้งการกระจายอำนาจในการบริหารบุคลากรไปสู่ส่วนราชการต่างๆ มากขึ้น ถึงแม้ว่าความริเริ่มเหล่านี้จะเป็นก้าวแรกเชิงบวกในการทำให้แนวทางการปฏิบัติด้านค่าตอบแทนทันสมัยและสามารถปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงาน แต่การยอมรับ การเติบโตและความยั่งยืนของแนวคิดและแนวทางปฏิบัติเหล่านี้ยังต้องพิสูจน์และพัฒนาต่อไป

## บทที่ 4

# หลักเกณฑ์ วิธีการ และรูปแบบ การจัดสรรเงินรางวัล ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2551

การจัดสรรเงินรางวัลให้แก่ส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัด ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 ได้รับวงเงินรางวัลจำนวน 5,550 ล้านบาท เพื่อจัดสรรให้แก่ส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัด ที่มีการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการและได้รับการติดตามประเมินผลการปฏิบัติราชการจากสำนักงาน ก.พ.ร. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 จำนวน 120 ส่วนราชการ 72 สถาบันอุดมศึกษา 75 จังหวัด และส่วนราชการในสังกัดกระทรวงนำร่อง 3 กระทรวง (กระทรวงการคลัง กระทรวงพลังงาน และกระทรวงอุตสาหกรรม) จำนวน 22 ส่วนราชการ รวมทั้งสิ้นเป็นจำนวน 289 ส่วนราชการ

หลักเกณฑ์ วิธีการ และรูปแบบการจัดสรรเงินรางวัลประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 ที่จะกล่าวถึงในที่นี่ แบ่งออกเป็น 5 หัวข้อ คือ

1. หลักเกณฑ์การจัดสรรเงินรางวัล
2. การจัดสรรเงินรางวัลระดับส่วนราชการ สถาบันการศึกษา และจังหวัด
3. ข้อเสนอแนะการจัดสรรเงินรางวัลระดับสำนัก/กอง
4. ข้อเสนอแนะการจัดสรรเงินรางวัลระดับบุคคล
5. การจัดสรรเงินรางวัลในส่วนของเงินสมทบร้อยละ 50 จากเงินเพิ่มพิเศษสำหรับผู้บริหาร

## 1. หลักเกณฑ์การจัดสรรเงินรางวัล

การจัดสรรเงินรางวัลเป็นสิ่งจูงใจให้ส่วนราชการและบุคลากรปฏิบัติราชการ ให้เกิดสัมฤทธิ์ผล โดยเชื่อมโยงผลการปฏิบัติราชการเข้ากับเงินรางวัล นอกจากนี้ยังคำนึงถึงความเหมาะสม และสอดคล้องกับวัฒนธรรมการทำงานในภาคราชการด้วย โดยมีประเด็นสำคัญในการพิจารณา ดังนี้

### 1.1 ผลการปฏิบัติราชการกับเงินรางวัล

เนื่องจากวัตถุประสงค์ของการจ่ายเงินรางวัลเป็นการจัดสรรให้แก่ส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัด ที่ผ่านการประเมินตามมาตรฐาน เพื่อจูงใจบุคลากรในการพัฒนาการปฏิบัติราชการให้บังเกิดประสิทธิภาพตามเป้าหมายในคำรับรองการปฏิบัติราชการ ดังนั้น การจัดสรรเงินรางวัลจะพิจารณาจากผลการประเมินการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัด โดยส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัดที่มีผลการประเมินรวมตั้งแต่ระดับคะแนน 3.0000 คะแนนขึ้นไป จะมีสิทธิได้รับเงินรางวัล แต่ถ้าต่ำกว่าระดับคะแนน 3.0000 คะแนนจะไม่มีสิทธิได้รับเงินรางวัล นอกจากนี้การจ่ายเงินรางวัลให้กับผู้ปฏิบัติงานยังตั้งอยู่บนพื้นฐานแนวความคิดที่ว่า บุคลากรเป็นผู้ที่มีส่วนสำคัญในการผลักดันการปฏิบัติราชการให้บรรลุเป้าหมาย หากบุคลากรไม่สนใจที่จะทุ่มเททำงานให้เต็มที่ ผลการปฏิบัติราชการก็ไม่สามารถสัมฤทธิ์ผลได้ ดังนั้น เพื่อเป็นการย้ำถึงความสำคัญนี้จึงกำหนดให้การจัดสรรเงินรางวัลให้แก่บุคลากรครอบคลุมเฉพาะผู้ที่มีผลการประเมินการปฏิบัติราชการผ่านเกณฑ์มาตรฐานคือ ระดับคะแนน 3.0000 ขึ้นไปเช่นกัน

### 1.2 โครงสร้างการจ่ายเงินรางวัล

การกำหนดโครงสร้างการจ่ายเงินรางวัลจะต้องพิจารณาถึงความเหมาะสมของผลงาน ว่าผลงานในแต่ละระดับควรได้รับรางวัลที่แตกต่างกันมากน้อยเพียงใด โดยได้นำแนวความคิด 2 แนวคิดที่แตกต่างกันนำมาประยุกต์ใช้ กล่าวคือ แนวคิดตามโครงสร้างแบบเท่าเทียมกัน (Egalitarian structure) จะกำหนดให้น้ำหนักการจ่ายเงินรางวัลของแต่ละระดับผลงาน รวมทั้งผลงานตั้งแต่ระดับต่ำสุดจนถึงสูงสุดไม่แตกต่างกันมากนัก ซึ่งการกำหนดเช่นนี้จะเหมาะกับวัฒนธรรมการทำงานที่ต้องร่วมมือกันอย่างใกล้ชิดและมีการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันหรือการทำงานที่เน้นทีมงานนั่นเอง แต่หากอิงตามแนวคิดโครงสร้างแบบลำดับชั้น (Hierarchical structure) จะเป็นการกำหนดน้ำหนักการจ่ายของแต่ละระดับผลงาน รวมทั้งผลงานตั้งแต่ระดับต่ำสุดจนถึงสูงสุดจะแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งการกำหนด

เช่นนี้จะเหมาะกับวัฒนธรรมการทำงานที่อิงกับผลงานของแต่ละคนอย่างเด่นชัดและการทำงานอาศัยความร่วมมือกันน้อย

สำหรับแนวทางในการพิจารณาจัดสรรเงินรางวัลในภาพรวมเป็นไปตามแนวคิดโครงสร้างการจ่ายแบบเท่าเทียม (Egalitarian structure) ตามวัฒนธรรมการทำงานส่วนใหญ่ของภาครัฐราชการไทย รวมทั้งเป็นการคำนึงถึงพัฒนาการของระบบการบริหารผลงานที่ให้โอกาสในการสร้างความชัดเจนโปร่งใส ได้แก่ การตั้งเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจนเหมาะสม และการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างถูกต้องยุติธรรม อย่างไรก็ตาม การกำหนดหลักเกณฑ์การจัดสรรเงินรางวัลให้แก่ระดับส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัดจะสะท้อนแนวคิดแบบโครงสร้างการจ่ายแบบลำดับชั้น (Hierarchical structure) มากกว่าระดับอื่นๆ โดยการจัดสรรเงินรางวัลจะขึ้นอยู่กับผลการประเมินการปฏิบัติราชการตามคำรับรองของแต่ละหน่วยงานเท่านั้น

ส่วนแนวทางการจัดสรรเงินรางวัลระดับสำนัก/กอง รวมทั้งระดับบุคคลเป็นไปตามแนวคิดโครงสร้างการจ่ายแบบเท่าเทียม (Egalitarian structure) มากขึ้น เนื่องจากการทำงานเพื่อให้ส่วนราชการของตนเองบรรลุเป้าหมายมีทั้งงานที่ต้องทำโดยอาศัยความร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และงานที่ต้องอาศัยผู้ที่เป็นแกนหรือกำลังหลักในการผลักดันงานด้วยเช่นกัน ดังนั้น รางวัลที่จัดสรรจึงเชื่อมโยงไปสู่ทั้งสองส่วน กล่าวคือ ส่วนหนึ่งเป็นรางวัลเพื่อส่งเสริมความร่วมมือระหว่างกัน อีกส่วนหนึ่งเป็นรางวัลที่สะท้อนถึงความโดดเด่นเฉพาะของหน่วยงาน/บุคคลในการเป็นกำลังผลักดันสำคัญที่ทำให้งานบรรลุผล ซึ่งสัดส่วนของแต่ละส่วนจะเป็นเท่าไร ก็ขึ้นอยู่กับพิจารณาของคณะกรรมการจัดสรรเงินรางวัลของแต่ละส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัด โดยไม่ขัดต่อหลักเกณฑ์ที่ ก.พ.ร.กำหนด

### 1.3 งบประมาณการจัดสรรเงินรางวัล

วงเงินรางวัลที่ได้รับการจัดสรรทั้งหมดในปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 ประกอบด้วย 2 ส่วน ส่วนที่ 1 จากวงเงินงบประมาณจำนวน 5,550 ล้านบาท ส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัด จะได้รับการคำนวณวงเงินรางวัลของตนเองตามผลการปฏิบัติราชการ ได้สูงกว่าเป้าหมายได้อย่างดีเลิศครบถ้วนทุกตัวชี้วัด (ได้คะแนนผลการประเมินรวมเต็ม 5.0000) ส่วนที่ 2 เงินสมทบร้อยละ 50 จากเงินเพิ่มพิเศษผู้บริหาร โดยมีการกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการคำนวณจ่ายที่แตกต่างออกไปซึ่งจะได้กล่าวถึงในหัวข้อที่ 5

#### 1.4 แนวทางการจัดสรรเงินรางวัลระดับต่างๆ

การจัดสรรเงินรางวัล แบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ

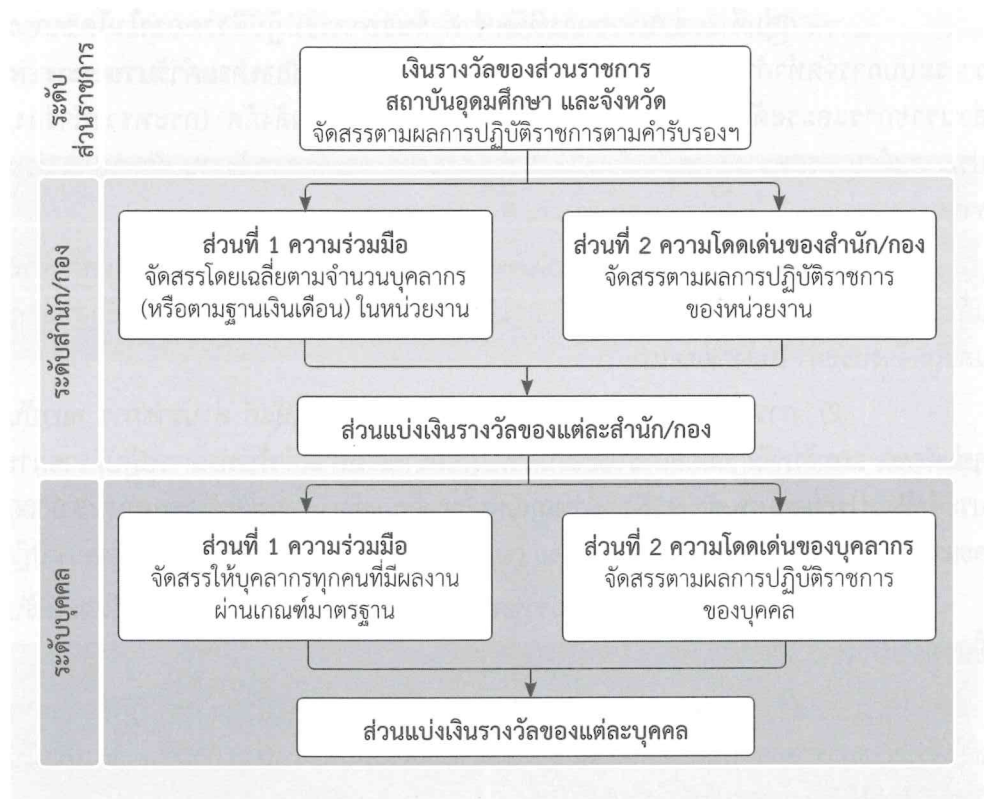
- ส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัด
- สำนัก/กอง
- บุคคล

ทั้งนี้ มีแนวทางในการพิจารณา ดังนี้

- ส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัด ก.พ.ร. พิจารณาจัดสรรตามมติ ก.พ.ร. โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการรัฐมนตรี โดยพิจารณาจากผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการที่ส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัด ได้จัดทำไว้ ตั้งแต่ต้นปีงบประมาณ พ.ศ. 2551

- สำนัก/กอง ส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัด โดยคณะกรรมการจัดสรรเงินรางวัลพิจารณาจากความร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการทำงานระหว่างสำนัก/กอง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการตามภารกิจหลัก และตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ที่ส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา หรือจังหวัดได้ตกลงไว้ และพิจารณาจากความโดดเด่นของแต่ละสำนัก/กอง ในผลการปฏิบัติราชการตามเป้าหมายในแผนปฏิบัติราชการ ตามภารกิจหลัก และตามคำรับรองการปฏิบัติราชการที่สำนัก/กองได้รับมอบหมาย และ/หรือตามเป้าหมายในภารกิจอื่นๆ ที่ผู้บังคับบัญชามอบหมายให้ปฏิบัติในปีงบประมาณ พ.ศ. 2551

- บุคคล ส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัด โดยคณะกรรมการจัดสรรเงินรางวัลพิจารณาจากความร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการทำงานระหว่างบุคคล เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการ ตามภารกิจหลัก และตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการที่สำนัก/กองได้รับมอบหมาย และพิจารณาจากความโดดเด่นของแต่ละบุคคลจากผลการปฏิบัติราชการตามเป้าหมายในแผนปฏิบัติราชการ ตามภารกิจหลัก และตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการที่บุคคลได้รับมอบหมายและ/หรือตามเป้าหมายในภารกิจอื่นๆ ที่ผู้บังคับบัญชามอบหมายให้ปฏิบัติในปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 ดังแสดงในแผนภาพที่ 6



แผนภาพที่ 6 แนวทางการจัดสรรเงินรางวัลระดับต่างๆ

## 2. การจัดสรรเงินรางวัลระดับส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัด

### 2.1 หลักเกณฑ์การจัดสรรเงินรางวัลระดับส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัด

สำนักงาน ก.พ.ร. เป็นผู้ดำเนินการ โดยมีหลักเกณฑ์ และแนวทางดังนี้

1) การจัดสรรเงินรางวัลเป็นการจัดสรรเงินรางวัลให้แก่ส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัด ที่ได้จัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 ซึ่งแบ่งเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่ 1 ส่วนราชการที่จัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการตามระบบปกติ ประกอบด้วย 120 ส่วนราชการ 72 สถาบันอุดมศึกษา 75 จังหวัด

กลุ่มที่ 2 ส่วนราชการที่จัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการในโครงการวางระบบการจัดทำคำรับรองและการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองระหว่างส่วนราชการและระดับกระทรวงและส่วนราชการระดับกรมในสังกัด (กระทรวงนำร่อง) ประกอบด้วย กระทรวงการคลัง จำนวน 9 ส่วนราชการ กระทรวงพลังงาน จำนวน 5 ส่วนราชการ และกระทรวงอุตสาหกรรม จำนวน 8 ส่วนราชการ

เมื่อส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัด ได้รับจัดสรรเงินรางวัลแล้วจะต้องนำไปจัดสรรให้แก่ผู้มีสิทธิได้รับการจัดสรรเงินรางวัลประจำปี ได้แก่ ข้าราชการและลูกจ้างประจำ ในสังกัดต่อไป

2) การจัดสรรเงินรางวัล เป็นการจ่ายค่าตอบแทนให้แก่ ส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัด ที่มีผลการประเมินการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน คือ ตั้งแต่ระดับคะแนน 3.0000 คะแนนขึ้นไป

3) จำนวนเงินรางวัลที่ส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัดจะได้รับ ขึ้นอยู่กับปัจจัย 3 ประการ คือ

(1) ผลการประเมินการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัด ตั้งแต่ระดับคะแนน 3.0000 คะแนนขึ้นไป จึงจะมีสิทธิได้รับการจัดสรรเงินรางวัล

ทั้งนี้ การจัดทำคำรับรองและประเมินผลการปฏิบัติราชการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มนั้น มีผลการประเมินการปฏิบัติราชการ เพื่อนำมาจัดสรรสิ่งจูงใจที่แตกต่างกัน ดังนี้

กลุ่มที่ 1 ส่วนราชการที่จัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการตามระบบปกติ ใช้ผลการประเมินการปฏิบัติราชการ รวม 4 มิติ

กลุ่มที่ 2 ส่วนราชการที่จัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการในโครงการวางระบบการจัดทำคำรับรองและการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองระหว่างส่วนราชการและระดับกระทรวงและส่วนราชการระดับกรมในสังกัด (กระทรวงนำร่อง) ใช้คะแนนผลการประเมินการปฏิบัติราชการเฉพาะมิติที่ 1 ตัวชี้วัดที่ 1 ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการของกระทรวง และตัวชี้วัดที่ 2 ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติ

ราชการของกลุ่มภารกิจ เป็นการจัดทำคำรับรองและประเมินผลการปฏิบัติราชการภายในแต่ละกระทรวงนำร่อง โดยมีรายละเอียดน้ำหนักตัวชี้วัดในมิติที่ 1 ดังนี้

หน่วยงาน	คะแนนผลประเมินที่ใช้คำนวณเงินรางวัล
1. กระทรวงที่มีกลุ่มภารกิจ	ค่าเฉลี่ยของ (คะแนนในมิติที่ 1 ข้อ 1 + คะแนนในมิติที่ 1 ข้อ 2)
2. กระทรวงที่ไม่มีกลุ่มภารกิจ	คะแนนในมิติที่ 1 ข้อ 1

(2) น้ำหนักการจ่ายเงินรางวัลตามผลการประเมินการปฏิบัติราชการ สำหรับในปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 มีรายละเอียดน้ำหนักการจ่ายเงินรางวัลตามผลการประเมินการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัด ดังแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1	
น้ำหนักการจ่ายเงินรางวัลตามผลการประเมินการปฏิบัติราชการ {B(Ri)}	
ผลการประเมิน (Ri)	น้ำหนักการจ่ายเงินรางวัล {B(Ri)} (%)
5.0000	100
4.7500	98.75
4.5000	97.50
4.0000	95.00
3.5000	92.50
3.0000	90.00
2.0000	0
1.0000	0

น้ำหนักการจ่ายเงินรางวัลตามผลการประเมินในตารางที่ 1 สะท้อนให้เห็นถึงแนวคิดในการจัดสรรเงินรางวัลให้แก่ส่วนราชการที่มีผลการประเมินการปฏิบัติราชการผ่านเกณฑ์มาตรฐาน คือ ตั้งแต่ระดับคะแนน 3.0000 คะแนนขึ้นไป ซึ่งกำหนดน้ำหนักการจ่ายเงินรางวัล เท่ากับ ร้อยละ 90.00 และกำหนดให้เพดานของผลประเมินการปฏิบัติราชการที่มีผลงานดีเลิศหรือดีเยี่ยมซึ่งเป็นค่าสูงสุดในระดับคะแนน 5.0000 มีน้ำหนักการจ่ายเงินรางวัล เท่ากับ ร้อยละ 100 โดยมีสูตรในการคำนวณของผลการประเมินที่มีคะแนนในระหว่าง 3.0000 – 5.0000 คือ

$$\text{น้ำหนักการจ่ายเงินรางวัล } \{B(Ri)\} = 75 + (5 \times Ri)$$

$$Ri = \text{ผลการประเมิน (ใช้ทศนิยม 4 จุด)}$$

การกำหนดให้ความแตกต่างของน้ำหนักการจ่ายเงินรางวัลของส่วนราชการที่บรรลุเป้าหมายในระดับคะแนน 3.0000 และส่วนราชการที่บรรลุเกินกว่าเป้าหมายในระดับคะแนน 5.0000 เท่ากับ ร้อยละ 10 สะท้อนให้เห็นถึงแนวคิดในการจัดสรรเงินรางวัลเพื่อให้สอดคล้องกับผลการประเมินที่มีเป้าหมายหรือเกณฑ์ในระดับที่ส่วนราชการส่วนใหญ่สามารถบรรลุได้ เป็นการส่งเสริม และกระตุ้นให้แต่ละส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัด มุ่งมั่นที่จะทำงานให้บรรลุผลตามเป้าหมาย ระดับคะแนน 3.0000 เป็นระดับเป้าหมายตามมาตรฐาน และเมื่อใช้ความพยายามมากขึ้นจนผลการประเมินสูงกว่าระดับคะแนน 3.0000 เป็นระดับเป้าหมายที่ท้าทาย การกำหนดความแตกต่างของน้ำหนักการจ่ายเงินรางวัลดังกล่าว เท่ากับ ร้อยละ 10 เพื่อให้เข้ากับบริบททางวัฒนธรรมการทำงานของภาคราชการไทยที่ให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม ความร่วมมือและช่วยเหลือซึ่งกันและกันสูงและเพื่อเป็นการสร้างสมดุลให้กับระบบการจัดสรรเงินรางวัลที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยเรื่อง “ความยุติธรรม” เนื่องจากระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองมีเกณฑ์การให้คะแนน สูตรการคำนวณ ค่าเป้าหมายและการวัดแตกต่างกันในแต่ละหน่วยงาน โดยเฉพาะประเด็นการประเมินผลด้านประสิทธิผลของการปฏิบัติราชการ

(3) ขนาดของส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัด ใช้ฐานเงินเดือนและค่าจ้างจากเงินงบประมาณ งบบุคลากร (หมวดเงินเดือนและค่าจ้างเดิม) ของข้าราชการและลูกจ้างประจำทุกตำแหน่ง ณ วันที่ 1 กันยายน พ.ศ. 2551 เป็นฐานในการคำนวณ ซึ่งการใช้ฐานเงินเดือนเป็นปัจจัยแสดงถึงขนาด/ความคาดหวังในความรับผิดชอบเป็นแนวทางปฏิบัติ

ทั่วไป นั่นคือ เมื่อฐานเงินเดือนมีขนาดใหญ่ก็แสดงถึงความคาดหวังต่อผลงานที่สูงกว่าหรือมากกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับฐานเงินเดือนขนาดเล็กกว่า ในขณะที่เดียวกันฐานเงินเดือนก็มักจะชี้ให้เห็นถึงจำนวนคนที่หน่วยงานต้องนำเงินรางวัลไปจัดสรรต่อในทิศทางเดียวกัน นั่นคือ ส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัดขนาดใหญ่ ก็มักจะต้องนำเงินไปจัดสรรให้แก่บุคลากรจำนวนมากกว่าส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัดขนาดเล็ก

4) แนวทางการพิจารณาผลการประเมินการปฏิบัติราชการและหน่วยงานที่รับผิดชอบการจัดสรรเงินรางวัลแบ่งออกเป็นราชการบริหารส่วนกลาง ราชการบริหารส่วนกลางที่ปฏิบัติราชการอยู่ในภูมิภาค และราชการบริหารส่วนภูมิภาค โดยมีรายละเอียดตามตารางที่ 2

ตารางที่ 2			
แนวทางการพิจารณาผลประเมินการปฏิบัติงานและการจัดสรรเงินรางวัล			
ประเด็นการพิจารณา	ส่วนราชการตามที่ปรากฏในกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการ		
	ส่วนกลาง	ส่วนกลางที่ปฏิบัติราชการในภูมิภาค	ส่วนภูมิภาค
1. ผลการประเมินการปฏิบัติราชการ	ใช้คะแนนของส่วนราชการต้นสังกัด	<ul style="list-style-type: none"> <li>กรณีที่ส่วนกลางที่ปฏิบัติราชการในภูมิภาคมีพื้นที่ในความรับผิดชอบเพียงจังหวัดเดียวใช้คะแนนของจังหวัดที่อยู่ในความรับผิดชอบ ร้อยละ 50 อีก ร้อยละ 50 ใช้คะแนนของส่วนราชการต้นสังกัด</li> <li>กรณีที่ส่วนกลางที่ปฏิบัติราชการในภูมิภาคมีพื้นที่ในความรับผิดชอบหลายจังหวัดใช้คะแนนเฉลี่ยของทุกจังหวัดที่อยู่ในความรับผิดชอบ ร้อยละ 50 อีก ร้อยละ 50 ใช้คะแนนของส่วนราชการต้นสังกัด</li> </ul>	ใช้คะแนนของจังหวัด
2. หน่วยงานที่รับผิดชอบการจัดสรรเงินรางวัล	ส่วนราชการต้นสังกัด	ส่วนราชการต้นสังกัด	จังหวัด

## 2.2 วิธีการคำนวณเงินรางวัล

### 2.2.1 การคำนวณวงเงินรางวัล

วงเงินรางวัลของส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัด แต่ละหน่วยเป็นจำนวนเงินรางวัลที่แสดงให้เห็นว่า ถ้าหากส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา หรือจังหวัดใดสามารถปฏิบัติราชการได้สูงกว่าเป้าหมายได้อย่างดีเลิศครบถ้วนทุกตัวชี้วัด (ได้คะแนนผลการประเมินรวมเต็ม 5.0000) ก็จะได้รับเงินรางวัลในส่วนของหน่วยงานของตน มีสิทธิได้รับเต็มตามจำนวน ทั้งนี้หน่วยงานทั้งหมดมี 289 หน่วย ประกอบด้วย 120 ส่วนราชการ 72 สถาบันอุดมศึกษา 75 จังหวัด และ 22 ส่วนราชการในสังกัดกระทรวงนำร่อง โดยมีสูตรในการคำนวณวงเงินรางวัลของแต่ละหน่วย ดังนี้

$$\begin{aligned} & \text{วงเงินรางวัลของส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัด แต่ละหน่วย (Ai)} \\ & = \text{เงินรางวัลที่ใช้ในการจัดสรร} \times (\text{น้ำหนักการจ่ายเงินรางวัลที่คะแนน 5.0000} \\ & \quad \times \text{ฐานเงินเดือนของส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัดแต่ละ} \\ & \quad \text{หน่วย}) / (\text{ผลรวมของน้ำหนักการจ่ายเงินรางวัลที่คะแนน 5.0000} \times \text{ฐานเงิน} \\ & \quad \text{เดือนของส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัดทุกหน่วย}) \\ & = 5,550 \text{ ล้านบาท} \times \{B(Ri = 5.0000) \times Pi\} / \sum \{B(Ri = 5.0000) \times Pi\} \end{aligned}$$

โดยที่

- $A_i$  = วงเงินรางวัลของส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา หรือจังหวัด ลำดับที่  $i$
- $R_i$  = ผลการประเมินการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา หรือจังหวัด ลำดับที่  $i$
- $B(R_i)$  = น้ำหนักการจ่ายเงินรางวัลตามผลการปฏิบัติงาน เป็นไปตามตารางที่ 1
- $P_i$  = ฐานเงินเดือนรวมใช้ฐานเงินเดือนและค่าจ้างของข้าราชการและลูกจ้างประจำที่ได้รับเงินเดือนหรือค่าจ้างจากเงินงบประมาณ งบบุคลากร (หมวดเงินเดือนและค่าจ้างเดิม) ของข้าราชการและลูกจ้างประจำทุกตำแหน่ง ณ วันที่ 1 กันยายน 2551 ลำดับที่  $i$
- $i$  = ส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา หรือ จังหวัดที่ 1, 2, 3, ..., 289

### 2.2.2 การคำนวณการจ่ายเงินรางวัล

หลังจากได้รับผลการประเมินการปฏิบัติราชการครบถ้วนแล้วจะมีการคำนวณการจ่ายเงินรางวัลให้แก่ส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัด โดยมีสูตรการคำนวณและตัวอย่างการคำนวณ ดังนี้

#### สูตรการคำนวณ

จำนวนเงินรางวัลที่ส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัดแต่ละหน่วยจะได้รับ

= น้ำหนักการจ่ายเงินรางวัลตามผลการปฏิบัติงาน x วงเงินรางวัลของส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัด แต่ละหน่วย

$$= B(Ri) \times Ai$$

โดยที่

$Ai$  = วงเงินรางวัลของส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา หรือจังหวัด ลำดับที่  $i$

$Ri$  = ผลการประเมินการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา หรือจังหวัด ลำดับที่  $i$

$B(Ri)$  = น้ำหนักการจ่ายเงินรางวัลตามผลการปฏิบัติงาน เป็นไปตามตารางที่ 1

$i$  = ส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา หรือ จังหวัดที่ 1, 2, 3,..., 289

จากผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน  
ประจำปี 2562

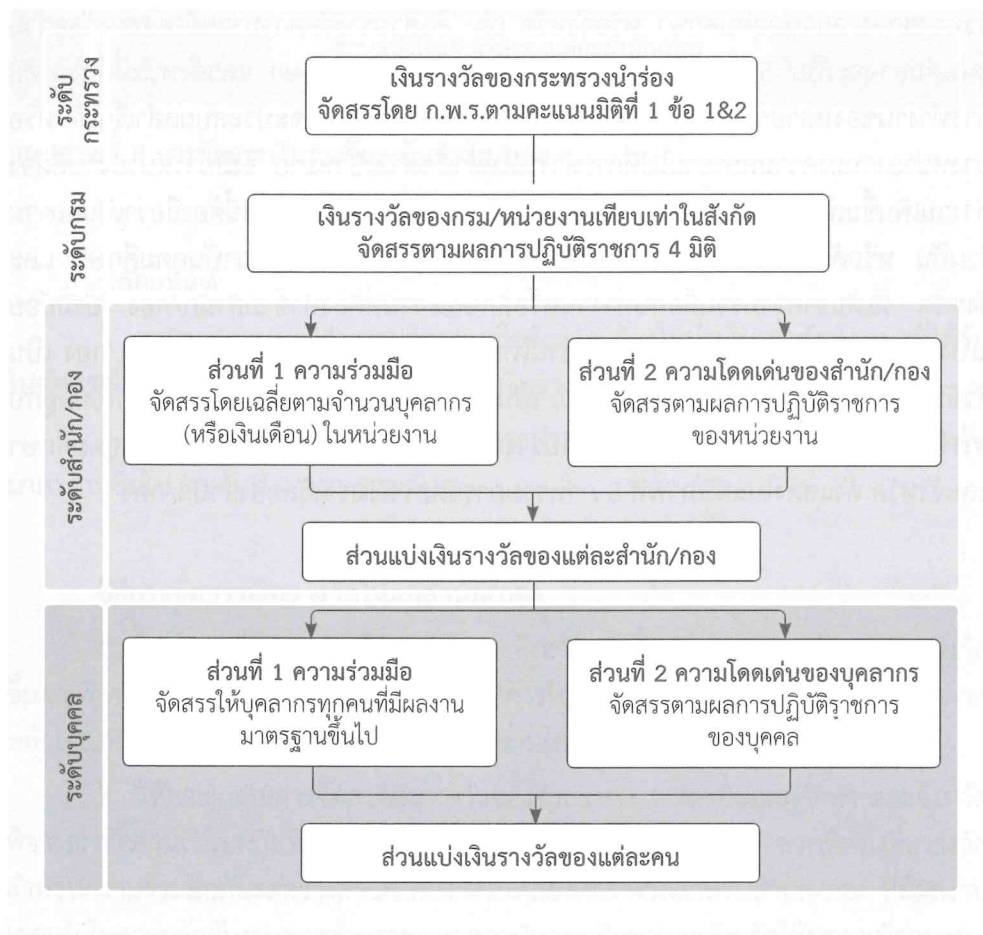
ตัวอย่างการคำนวณแสดงในตารางที่ 3

ตารางที่ 3 การคำนวณเงินรางวัลระดับส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัด			
ส่วนราชการ สถาบันอุดม ศึกษาและจังหวัด ลำดับที่	ฐานเงินเดือนของ ส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัด	วงเงินรางวัลของ ส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัด (Ai)	เงินรางวัล ของส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัด
1	P1	$5,550 \text{ ล้านบาท} \times [B(R1=5.0000) \times P1] / \sum [B(Ri=5.0000) \times Pi]$	$B(R1) \times A1$
2	P2	$5,550 \text{ ล้านบาท} \times [B(R2=5.0000) \times P2] / \sum [B(Ri=5.0000) \times Pi]$	$B(R2) \times A2$
.	.	.	.
.	.	.	.
.	.	.	.
i=289	Pi	$5,550 \text{ ล้านบาท} \times [B(Ri=5.0000) \times Pi] / \sum [B(Ri=5.0000) \times Pi]$	$B(Ri) \times Ai$
วงเงินรวม = 5,550 ล้านบาท			$\sum [B(Ri) \times Ai]$

โดยที่

- Pi = ฐานเงินเดือนของส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา หรือจังหวัด ลำดับที่ i  
 Ai = วงเงินรางวัลของส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา หรือจังหวัด ลำดับที่ i  
 Ri = ผลการประเมินการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา หรือจังหวัด ลำดับที่ i  
 B(Ri) = นำหน้าการจ่ายเงินรางวัลตามผลการปฏิบัติงาน เป็นไปตามตารางที่ 1  
 i = ส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา หรือ จังหวัดที่ 1, 2, 3,..., 289

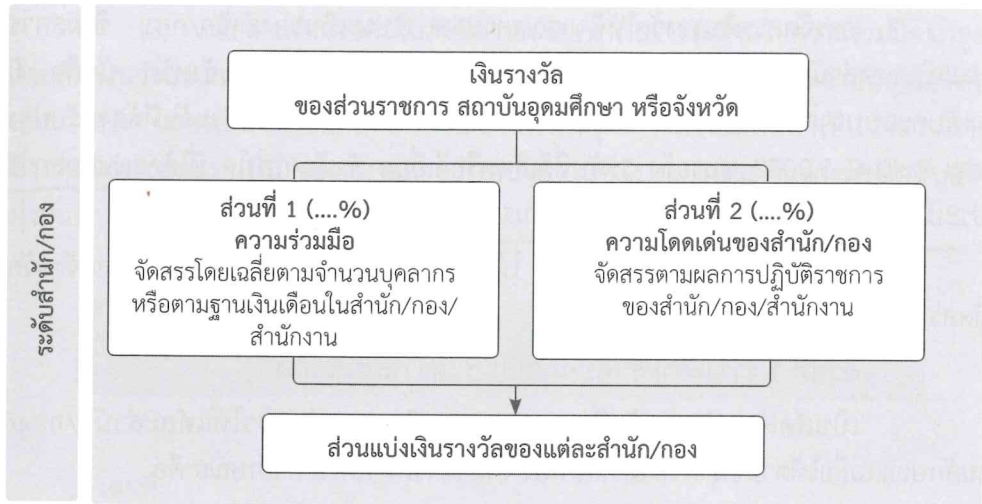
ในส่วนของกระทรวงนำร่องให้รวมเงินรางวัลของส่วนราชการในสังกัด (9 ส่วนราชการ สังกัดกระทรวงการคลัง 5 ส่วนราชการ สังกัดกระทรวงพลังงาน และ 8 ส่วนราชการ สังกัดกระทรวงอุตสาหกรรม) เข้าเป็นเงินรางวัลของแต่ละกระทรวงนำร่อง ซึ่งเมื่อกระทรวงนำร่องได้รับการจัดสรรเงินรางวัลจากสำนักงาน ก.พ.ร. แล้วจะต้องนำไปจัดสรรให้ส่วนราชการในสังกัดโดยใช้คะแนนรวม 4 มิติ เพื่อให้ส่วนราชการนำไปจัดสรรให้บุคลากรในสังกัดต่อไป หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ กระทรวงนำร่องดำเนินการและติดตามดูแลการจัดสรรเงินรางวัลต่ออีก 3 ระดับ ดังแผนภาพที่ 7



แผนภาพที่ 7 แนวทางการจัดสรรเงินรางวัลระดับต่างๆ ของกระทรวงนำร่อง

### 3. ข้อเสนอแนะการจัดสรรเงินรางวัลระดับสำนัก/กอง

เพื่อให้การจัดสรรเงินรางวัลแก่หน่วยงานภายในส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา จังหวัด มีความยุติธรรมและสะท้อนถึงความร่วมมือ โดยการจัดสรรค่าตอบแทนจะต้องให้ความสำคัญกับการจูงใจหน่วยงานที่มีผลงานโดดเด่นทุ่มเททำงานและสามารถสร้างผลงานมากกว่าหน่วยงานที่มีผลงานด้อยกว่าด้วย ดังนั้น การจัดสรรเงินรางวัลระดับสำนัก/กอง จึงประกอบด้วย 2 ส่วน ส่วนหนึ่งเป็นรางวัลที่สะท้อนถึงความร่วมมือกันในการสร้างผลงาน อีกส่วนหนึ่งเป็นรางวัลที่สะท้อนถึงความโดดเด่นเฉพาะของสำนัก/กองในการเป็นส่วนผลักดันที่สำคัญที่ทำให้บรรลุผล สัดส่วนนี้จะแตกต่างกันไป ขึ้นกับลักษณะ วัฒนธรรม และเป้าหมายของแต่ละส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา หรือจังหวัด เช่น สัดส่วนรางวัลความร่วมมือต่อรางวัลความโดดเด่นอาจจะเป็น 50:50 สำหรับส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัดที่ต้องอาศัยการทำงานของหลายๆ สำนัก/กอง ในการร่วมกันผลักดันงานจึงจะประสบผลสำเร็จได้ หรือบางหน่วยงานมุ่งความพยายามไปที่การทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย จึงมีบางหน่วยงานที่ต้องทำงานเพิ่มขึ้นเพื่อรองรับงานบางส่วนของหน่วยงานส่วนแรก ซึ่งลักษณะนี้ต้องถือว่าเป็นผลงานร่วมกัน หรือสัดส่วนอาจจะเป็น 30:70 สำหรับบางส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัด ที่เห็นว่าความร่วมมือกันทำงานหรือลักษณะงานที่ต้องทำข้ามสำนัก/กอง ยังมีน้อย (แบ่งส่วนรางวัลให้ ร้อยละ 30) การทำงานให้บรรลุเป้าหมายขึ้นอยู่กับแต่ละสำนัก/กอง เป็นตัวขับเคลื่อนหลัก (ให้รางวัล ร้อยละ 70) เป็นต้น ซึ่งสัดส่วนทั้งสองจะเป็นเท่าไร ก็ขึ้นอยู่กับ การพิจารณาของคณะกรรมการจัดสรรเงินรางวัลของแต่ละส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัด ดังแสดงในแผนภาพที่ 8 ภาพรวมการจัดสรรเงินรางวัลของสำนัก/กอง



แผนภาพที่ 8 การจัดสรรเงินรางวัลระดับสำนัก/กอง

หลักเกณฑ์

1. ส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา หรือจังหวัด ต้องไม่นำเงินรางวัลทั้งหมดที่ได้รับไปจัดสรรโดยวิธีการหารเฉลี่ยให้ผู้มีสิทธิได้รับเงินรางวัลได้รับเท่ากัน
2. ผู้มีสิทธิได้รับเงินรางวัลต้องได้รับการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ตั้งแต่ระดับมาตรฐานขึ้นไป (ระดับที่ 3 จาก 5 ระดับ)

1 4/5  
2 4/5  
3 4/5  
4 4/5  
5 4/5

วิธีการจัดสรรเงินรางวัลให้แก่สำนัก/กอง

1. ให้ส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา จังหวัดแต่งตั้งคณะกรรมการจัดสรรเงินรางวัลขึ้นมาเพื่อทำหน้าที่พิจารณาหลักเกณฑ์ และวิธีการในการจัดสรรเงินรางวัล และต้องประกาศหลักเกณฑ์ให้ข้าราชการและลูกจ้างประจำได้ทราบโดยทั่วกัน
2. ให้คณะกรรมการจัดสรรเงินรางวัลของส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัดพิจารณาสัดส่วนเงินรางวัลที่จะแบ่งให้แก่สำนัก/กอง ออกเป็น 2 ส่วน ส่วนที่หนึ่งคือรางวัลสำหรับความร่วมมือกันระหว่างสำนัก/กอง ส่วนที่สองคือรางวัลสำหรับสำนัก/กอง ที่มีผลงานโดดเด่นในการผลักดันงานของส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษาและจังหวัดให้บรรลุเป้าหมาย

หลักเกณฑ์ วิธีการ และรูปแบบ การจัดสรรสิ่งจูงใจ

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2551

ทุก คนอ. มีผลก/กอนไม่ล้ 3

คนในสิ่งจูงใจ มีก/กอนไม่ล้ 3 คน  
ได้ม/ก/กอน 10 บาท/คน/ปี

3. การจัดสรรเงินรางวัลให้พิจารณาตามผลการประเมินของสำนัก/กอง ซึ่งผลการประเมินของสำนัก/กอง ควรสอดคล้องกับวิธีการประเมินระดับกรมและจังหวัด นั่นคือ มีระดับคะแนนจาก 1.0000 - 5.0000 โดยคะแนน 1.0000 หมายถึง ระดับที่ต้องปรับปรุง และ คะแนน 5.0000 หมายถึง ระดับที่ดีเลิศหรือดีเยี่ยม สำนัก/กองใด ที่ได้คะแนนผลการประเมินต่ำกว่า 3.0000 จะไม่มีสิทธิได้รับเงินรางวัล

4. การจัดสรรเงินรางวัลประจำปี ให้ส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัด จัดสรรโดยแบ่งรางวัลเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 รางวัลสำหรับความร่วมมือระหว่างสำนัก/กอง

เป็นสัดส่วนเงินรางวัลที่คณะกรรมการพิจารณาจัดสรรให้แต่ละสำนัก/กอง/ในลักษณะเฉลี่ยให้ตามขนาดของสำนัก/กอง ซึ่งสามารถทำได้ใน 2 ลักษณะ คือ

(1) เฉลี่ยตามขนาดของการสร้างผลงาน (Contribution) ของแต่ละสำนัก/กอง โดยใช้ฐานเงินเดือนของบุคลากรแต่ละสำนัก/กองเป็นตัวเลขสะท้อนถึงขนาดของการสร้างผลงาน ในกรณีนี้จะเป็นผลดีแก่สำนัก/กองที่มีบุคลากรทำงานมานานและมีเงินเดือนสูง ซึ่งตามหลักแล้วควรเป็นสำนัก/กองที่สามารถสร้างผลงานได้คุณภาพสูงกว่าหรือปริมาณมากกว่าสำนัก/กองที่มีฐานเงินเดือนต่ำกว่า นั่นคือ

$$\text{เงินรางวัลส่วนที่ 1} = \text{เงินรางวัลรวมสำหรับความร่วมมือ} \times \left[ \frac{P_i}{\sum P_i} \right]$$

โดยที่

เงินรางวัลรวมสำหรับความร่วมมือ

= เงินรางวัลรวมที่ส่วนราชการหรือจังหวัดได้รับ  $\times$  สัดส่วนที่แบ่งให้สำหรับความร่วมมือ (เช่น ร้อยละ 30)

$P_i$  = ฐานเงินเดือนของบุคลากรในแต่ละสำนัก/กอง

$\sum P_i$  = ฐานเงินเดือนของบุคลากรในทุกสำนัก/กอง

(2) เฉลี่ยตามจำนวนคนในสำนัก/กอง โดยนำเงินรางวัลสำหรับความร่วมมือ มาคูณด้วยสัดส่วนจำนวนคนของสำนัก/กองต่อจำนวนคนทั้งหมดของส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัด ในกรณีนี้จะเป็นผลดีแก่สำนัก/กองที่มีบุคลากรเงินเดือนต่ำเป็นจำนวนมาก ซึ่งการแบ่งเฉลี่ยแบบนี้ น่าจะเหมาะสำหรับหน่วยงานที่มีบุคลากรระดับล่างที่ขยันขันแข็ง มุ่งมั่นทำงานมากกว่าผู้ที่มีเงินเดือนสูง นั่นคือ

$$\text{เงินรางวัลส่วนที่ 1} = \text{เงินรางวัลรวมสำหรับความร่วมมือ} \times [H_i / \sum H_i]$$

โดยที่

เงินรางวัลรวมสำหรับความร่วมมือ

= เงินรางวัลรวมที่ส่วนราชการหรือจังหวัดได้รับ  $\times$  สัดส่วนที่แบ่งให้สำหรับความร่วมมือ (เช่น ร้อยละ 30)

$H_i$  = จำนวนบุคลากรในแต่ละสำนัก/กอง

$\sum H_i$  = จำนวนบุคลากรรวมในทุกสำนัก/กอง

ส่วนที่ 2 รางวัลสำหรับความโดดเด่นของแต่ละสำนัก/กอง

รางวัลสำหรับความรับผิดชอบทุ่มเทและมีผลงานตามแผนปฏิบัติราชการและตามภารกิจหลักของส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษาหรือจังหวัด และตามคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีของแต่ละสำนักหรือกอง ที่มีผลทำให้ส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษาหรือจังหวัด บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งเป็นสัดส่วนเงินรางวัลที่คณะกรรมการฯ พิจารณาจัดสรรให้แต่ละสำนัก/กองตามผลงานที่แตกต่างกันของแต่ละสำนัก/กอง ดังนั้นเกณฑ์การประเมินการปฏิบัติราชการของสำนัก/กอง ควรกำหนดให้สอดคล้องกับเกณฑ์การประเมินระดับส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัด นั่นคือ มีระดับคะแนนจาก 1 - 5 โดยคะแนน 1 หมายถึง ผลงานระดับที่ต้องปรับปรุงและ คะแนน 5 หมายถึง ผลงานระดับดีเลิศหรือดีเยี่ยม สำนัก/กอง ที่ได้คะแนนผลการประเมินต่ำกว่า 3 จะไม่มีสิทธิได้รับเงินรางวัลส่วนที่ 2 นี้

สำหรับวิธีการคำนวณเงินรางวัลให้แก่แต่ละสำนัก/กองให้ใช้วิธีการคำนวณแบบ  
จ่ายหมด ทั้งนี้สูตรที่ใช้ในการคำนวณประกอบขึ้นมาจากปัจจัยที่มีผลต่อการพิจารณาเงิน  
รางวัล 4 ปัจจัยด้วยกันคือ ผลการประเมินการปฏิบัติราชการ น้ำหนักการจ่ายเงินรางวัล  
และฐานเงินเดือนของสำนัก/กอง และอัตรา การจ่ายเงินรางวัล โดยมีสูตรในการคำนวณ ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{เงินรางวัลส่วนที่ 2} &= \text{ส่วนแบ่ง (Share)} \times \text{อัตราการจ่ายเงินรางวัลระดับสำนัก/กอง (W}_5\text{)} \\ &= [\text{น้ำหนักการจ่ายเงินรางวัลตามผลการปฏิบัติงาน } \{B(Ri)\}] \\ &\quad \times \text{ฐานเงินเดือนของสำนัก/กอง (Pi)} \\ &\quad \times \text{อัตราการจ่ายเงินรางวัลระดับสำนัก/กอง (W}_5\text{)} \end{aligned}$$

โดยที่ ส่วนแบ่ง (Share) = ผลคูณของน้ำหนักการจ่ายเงินรางวัลตามผลการปฏิบัติ  
งาน B(Ri) กับฐานเงินเดือนของสำนัก/กอง (Pi)

B(Ri) = น้ำหนักการจ่ายเงินรางวัลตามผลการปฏิบัติงาน อาจเป็นไปตามตารางที่  
1 หรือเป็นอัตราใหม่ที่ส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัดกำหนด  
ขึ้นมาจากความเหมาะสมของหน่วยงานตนเอง

Pi = ฐานเงินเดือนของสำนัก/กอง

W<sub>5</sub> = อัตราการจ่ายเงินรางวัลระดับสำนัก/กอง ซึ่งเป็นการจ่ายเงินรางวัลให้แก่  
ส่วนแบ่ง คำนวณมาจากการเอาเงินรางวัลที่ส่วนราชการ/สถาบันอุดมศึกษา/  
จังหวัดจ่ายให้สำหรับความโดดเด่นของทุกสำนัก/กองในสังกัด ทหารด้วย  
ผลรวมของส่วนแบ่งเงินรางวัลโดดเด่นของทุกสำนัก/กอง นั่นคือ

อัตราการจ่ายเงินรางวัลระดับสำนัก/กอง

$$= \frac{\text{เงินรางวัลสำหรับความโดดเด่นของทุกสำนัก/กอง}}{\text{ผลรวมของส่วนแบ่งเงินรางวัลโดดเด่นของทุกสำนัก/กอง}}$$

ในที่นี้ เงินรางวัลสำหรับความโดดเด่นของทุกสำนัก/กอง

= เงินรางวัลรวมที่ส่วนราชการ/สถาบันอุดมศึกษา/จังหวัดได้รับ  $\times$  สัดส่วนที่แบ่งให้  
สำหรับความโดดเด่น

ผลรวมของส่วนแบ่งเงินรางวัลโดดเด่นของทุกสำนัก/กอง

= ผลรวมของ {น้ำหนักการจ่ายเงินรางวัล  $\times$  ฐานเงินเดือนของสำนัก/กอง}

=  $\sum \{B(Ri) \times Pi\}$

หมายเหตุ : การนำฐานเงินเดือนของสำนัก/กองมาใช้คำนวณด้วยแทนที่จะคำนวณ  
จ่ายเงินรางวัลให้ตามผลการประเมินการปฏิบัติราชการของแต่ละสำนัก/กอง (หรือ  
ตามผลประเมินตัวชี้วัดที่สำนัก/กองรับผิดชอบ) อย่างเดียว ก็เพื่อสะท้อนถึงความ  
พยายามในการผลักดันผลงาน (ตัวชี้วัด) ที่บุคลากรในสำนัก/กองต้องร่วมกัน  
รับผิดชอบ (ไม่ว่าจะเป็นทางตรงคือการรับผิดชอบผลักดันตัวชี้วัด หรือทางอ้อม  
คือการผลักดันภารกิจอื่นๆ ของสำนัก/กองร่วมกัน) การให้รางวัลในที่นี้จึงเป็น  
การให้รางวัลโดยคำนึงถึงขนาดของสำนัก/กองที่เข้ามาร่วมผลักดันตัวชี้วัดด้วย  
ไม่ใช่การให้รางวัลตัวชี้วัดอย่างเดียว (บางสำนัก/กอง อาจปรับเปลี่ยนจากฐานเงิน  
เดือนเป็นจำนวนบุคลากรในสำนัก/กอง หรือกำหนดตัวถ่วงน้ำหนักขนาดของสำนัก/  
กองขึ้นใหม่ ก็ได้เช่นกัน)

ดังตัวอย่างการคำนวณเงินรางวัลส่วนที่ 2 ตามที่กล่าวมาข้างต้น ในตารางที่ 4

ตารางที่ 4					
การคำนวณเงินรางวัลสำหรับความโดดเด่นระดับสำนัก/กอง					
สำนัก/กอง ลำดับที่	ผลการ ประเมิน สำนัก/ กอง	น้ำหนัก การจ่าย เงินรางวัล	ฐานเงินเดือนของ สำนัก/กอง	ส่วนแบ่ง (Share) = น้ำหนักการจ่าย เงินรางวัล x ฐานเงินเดือน	จำนวนเงินรางวัล = ส่วนแบ่ง x อัตรา การจ่ายเงินรางวัล
1	R1	B(R1)	P1	$B(R1) \times P1$	$B(R1) \times P1 \times W_s$
2	R2	B(R2)	P2	$B(R2) \times P2$	$B(R2) \times P2 \times W_s$
•	•	•	•	•	•
•	•	•	•	•	•
•	•	•	•	•	•
i	Ri	B(Ri)	Pi	$B(Ri) \times Pi$	$B(Ri) \times Pi \times W_s$
				$\Sigma \{B(Ri) \times Pi\}$	$\Sigma \{B(Ri) \times Pi \times W_s\}$

โดยที่

$R_i$  = ผลการประเมินการปฏิบัติราชการของสำนัก/กอง ลำดับที่ i

$B(R_i)$  = น้ำหนักการจ่ายเงินรางวัลตามผลการปฏิบัติงาน อาจเป็นไปตามตารางที่ 1 หรือเป็นอัตราใหม่ที่ส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัดกำหนด ขึ้นมาตามความเหมาะสมของหน่วยงานตนเอง

$P_i$  = เงินเดือนรวมของสำนัก/กอง ลำดับที่ i

$B(R_i) \times P_i$  = ส่วนแบ่ง (Share) ของเงินรางวัลของแต่ละสำนัก/กอง ลำดับที่ i

$W_s$  = อัตราการจ่ายเงินรางวัลระดับสำนัก/กอง ซึ่งเป็นการจ่ายเงินรางวัลให้แก่ละ ส่วนแบ่ง คำนวณมาจากการเอาเงินรางวัลที่ส่วนราชการ/สถาบันอุดมศึกษา/ จังหวัดจ่ายให้สำหรับความโดดเด่นของทุกสำนัก/กอง ในสังกัด ทหารด้วย ผลรวมของส่วนแบ่งเงินรางวัลโดดเด่นของทุกสำนัก/กอง นั่นคือ

อัตราการจ่ายเงินรางวัลระดับสำนัก/กอง

$$= \frac{\text{เงินรางวัลสำหรับความโดดเด่นของทุกสำนัก/กอง}}{\text{ผลรวมของส่วนแบ่งเงินรางวัลโดดเด่นของทุกสำนัก/กอง}}$$

ในที่นี้ เงินรางวัลสำหรับความโดดเด่นของทุกสำนัก/กอง

$$= \text{เงินรางวัลรวมที่ส่วนราชการ/สถาบันอุดมศึกษา/จังหวัดได้รับ} \times \text{สัดส่วนที่แบ่งให้สำหรับความโดดเด่น}$$

ผลรวมของส่วนแบ่งเงินรางวัลโดดเด่นของทุกสำนัก/กอง

$$= \text{ผลรวมของ \{น้ำหนักการจ่ายเงินรางวัล} \times \text{ฐานเงินเดือนของสำนัก/กอง\}}$$

$$= \sum \{B(R_i) \times P_i\}$$

หลังจากคำนวณเงินรางวัลของส่วนที่ 1 และส่วนที่ 2 เรียบร้อยแล้วก็นำเงินรางวัลที่คำนวณได้จากทั้งสองส่วนมารวมกัน ก็จะเป็นเงินรางวัลที่จะจ่ายให้แก่แต่ละสำนัก/กอง นั่นคือ

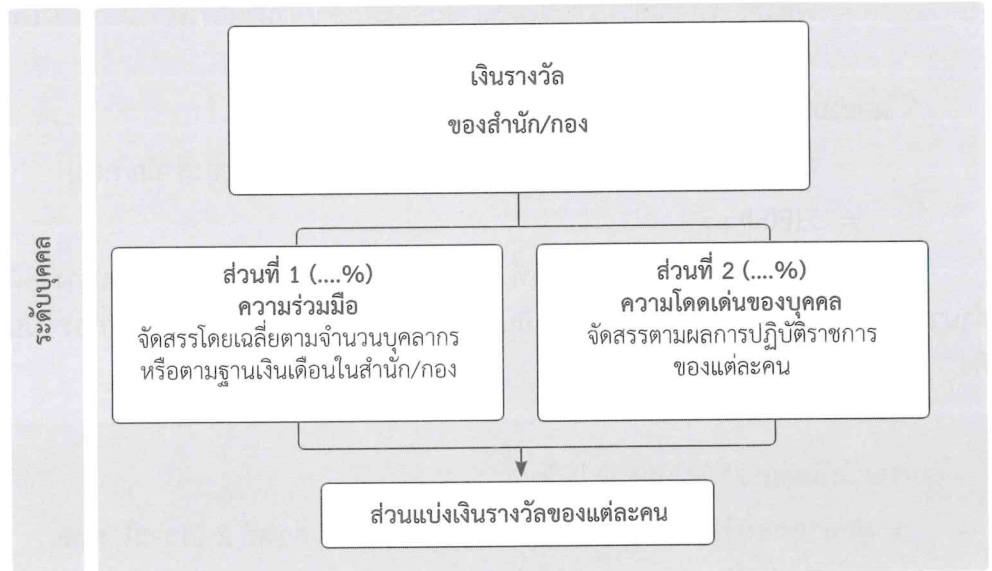
เงินรางวัลที่แต่ละสำนัก/กอง จะได้รับ

$$= \text{ผลบวกของเงินรางวัลส่วนที่ 1 (ความร่วมมือ) และส่วนที่ 2 (ความโดดเด่น)}$$

#### 4. ข้อเสนอแนะการจัดสรรเงินรางวัลระดับบุคคล

แนวทางการจัดสรรเงินรางวัลระดับบุคคลประกอบด้วย 2 ส่วน ส่วนหนึ่งเป็นรางวัลที่สะท้อนถึงความร่วมมือกันสร้างผลงานให้หน่วยงาน อีกส่วนหนึ่งเป็นรางวัลที่สะท้อนถึงความโดดเด่นเฉพาะของบุคคลในการเป็นส่วนผลักดันที่สำคัญที่ทำให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งสัดส่วนนี้จะแตกต่างกันไปขึ้นกับลักษณะ วัฒนธรรม และเป้าหมายของแต่ละสำนัก/กอง เช่น สัดส่วนรางวัลความร่วมมือต่อรางวัลความโดดเด่นอาจจะเป็น 50:50 สำหรับสำนัก/กองที่ต้องอาศัยการทำงานร่วมกันของบุคลากรในสำนัก/กอง ที่จะผลักดันงานให้ประสบผลสำเร็จได้ หรือในกรณีที่มิบบางคนมุ่งความพยายามไปที่การทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย ก็อาจจะมีบางคนที่ต้องทำงานเพิ่มขึ้นเพื่อรองรับงานบางส่วนของคนส่วนแรก ซึ่งลักษณะนี้ก็ต้องถือว่าเป็นผลงานร่วมกัน หรือสัดส่วนอาจจะเป็น 30:70 สำหรับบางสำนัก/กอง ที่เห็นว่าความ

ร่วมมือกันทำงานหรือลักษณะงานที่ต้องทำร่วมกันภายในสำนัก/กอง ยังมีน้อย ส่วนการทำงานให้บรรลุเป้าหมายขึ้นอยู่กับความทุ่มเทพยายามของบุคลากรแต่ละคนเป็นตัวขับเคลื่อนหลัก เป็นต้น สัดส่วนทั้งสองจะเป็นเท่าไรขึ้นอยู่กับพิจารณาของคณะกรรมการจัดสรรเงินรางวัลของแต่ละส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัด ดังแสดงในแผนภาพที่ 9 ภาพรวมการจัดสรรเงินรางวัลของระดับบุคคล



แผนภาพที่ 9 การจัดสรรเงินรางวัลระดับบุคคล

#### วิธีการในการจัดสรรเงินรางวัลแก่บุคลากร

1. ให้คณะกรรมการจัดสรรเงินรางวัลที่ส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา จังหวัด แต่งตั้งขึ้นมา ทำหน้าที่พิจารณาหลักเกณฑ์ และวิธีการในการจัดสรรเงินรางวัลให้แก่บุคลากรแต่ละคนในสำนัก/กอง ภายใต้สังกัด ซึ่งคณะกรรมการฯ ชุดนี้อาจจะแต่งตั้งคณะกรรมการฯ ชุดย่อยระดับสำนัก/กอง ขึ้นมาพิจารณาการจัดสรรเงินรางวัลให้แก่บุคลากรภายในแต่ละสำนัก/กอง ก่อนแล้วจึงส่งให้คณะกรรมการจัดสรรเงินรางวัลระดับส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา จังหวัดเป็นผู้พิจารณาเห็นชอบในขั้นสุดท้าย และต้องประกาศหลักเกณฑ์ให้ข้าราชการและลูกจ้างประจำทราบโดยทั่วกันด้วย

ทั้งนี้ ในการอ้างถึงการพิจารณาของคณะกรรมการจัดสรรเงินรางวัลให้แก่บุคลากรต่อไปนี้ ให้นำหมายถึง การพิจารณาของคณะกรรมการฯ ชุดย่อย (หากมี) ซึ่งได้ผ่านความเห็นชอบของคณะกรรมการจัดสรรเงินรางวัลที่ส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา จังหวัดแต่งตั้งแล้ว หรือเป็นการพิจารณาของคณะกรรมการจัดสรรเงินรางวัลระดับส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา จังหวัดโดยตรง (ในกรณีที่ไม่ได้แต่งตั้งคณะกรรมการฯ ชุดย่อย)

2. ให้คณะกรรมการจัดสรรเงินรางวัลพิจารณาสัดส่วนเงินรางวัลที่แต่ละสำนัก/กอง จะแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ส่วนที่หนึ่ง คือ รางวัลสำหรับความร่วมมือกันระหว่างบุคลากรภายในสำนัก/กอง ส่วนที่สอง คือ รางวัลสำหรับบุคลากรที่มีผลงานโดดเด่นในการผลักดันงานของสำนัก/กอง ให้บรรลุเป้าหมาย

3. การจัดสรรเงินรางวัลให้พิจารณาตามผลการประเมินการปฏิบัติราชการของข้าราชการและลูกจ้างประจำ ซึ่งผลการประเมินการปฏิบัติราชการของข้าราชการและลูกจ้างประจำควรให้สอดคล้องกับผลการประเมินระดับกรม สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัด นั่นคือ เกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติราชการแบ่งออกเป็น 5 ระดับ คือ ระดับที่ 5 มีผลการปฏิบัติราชการระดับดีเลิศหรือดีเยี่ยม ระดับที่ 4 มีผลการปฏิบัติราชการระดับดีมาก ระดับที่ 3 มีผลการปฏิบัติราชการระดับดี ระดับที่ 2 มีผลการปฏิบัติราชการระดับพอใช้ และระดับที่ 1 มีผลการปฏิบัติราชการระดับที่ต้องปรับปรุง ข้าราชการและลูกจ้างประจำที่ได้คะแนนผลการประเมินต่ำกว่าระดับ 3 จะไม่มีสิทธิได้รับเงินรางวัล

4. วิธีการจัดสรรเงินรางวัลสำหรับบุคลากรแต่ละคนโดยแบ่งรางวัลเป็น 2 ส่วนเป็นดังนี้

ส่วนที่ 1 รางวัลสำหรับผู้ปฏิบัติที่แสดงถึงความร่วมมือกันในการปฏิบัติงานสร้างผลงานร่วมกันภายในสำนัก/กอง เป็นสัดส่วนเงินรางวัลที่คณะกรรมการฯ พิจารณาจัดสรรให้บุคลากรแต่ละคนที่มีผลการประเมินตั้งแต่ 3 ขึ้นไปภายในสำนัก/กอง ในลักษณะเฉลี่ยให้ ซึ่งการเฉลี่ยให้สามารถทำได้ใน 2 ลักษณะ คือ

(1) เฉลี่ยตามขนาดของการสร้างผลงาน (Contribution) ของแต่ละคน โดยใช้จำนวนเงินเดือนของบุคลากรแต่ละคนเป็นตัวเลขสะท้อนถึงการสร้างผลงาน ในกรณีนี้จะ เป็นผลดีแก่ผู้ที่ทำงานมานานและมีเงินเดือนสูง ซึ่งตามหลักแล้วควรเป็นผู้ที่สามารถสร้างผลงานได้สูงกว่าผู้ที่มีเงินเดือนต่ำกว่า นั่นคือ

$$\text{เงินรางวัลส่วนที่ 1} = \text{เงินรางวัลรวมสำหรับความร่วมมือ} \times [ P_i / \sum P_i ]$$

โดยที่

เงินรางวัลรวมสำหรับความร่วมมือ = เงินรางวัลรวมที่สำนัก/กองได้รับ x สัดส่วน  
ที่แบ่งให้สำหรับความร่วมมือ (เช่น ร้อยละ 30)

$P_i$  = เงินเดือนของบุคลากรแต่ละคน (ที่มีสิทธิ) ในสำนัก/กอง

$\sum P_i$  = เงินเดือนรวมของบุคลากรทุกคน (ที่มีสิทธิ) ในสำนัก/กอง

หรือ (2) เฉลี่ยตามจำนวนคนในสำนัก/กอง โดยนำเงินรางวัลสำหรับความร่วมมือ  
มาหารด้วยจำนวนคนที่มีสิทธิได้รับเงินรางวัลทั้งหมด (ผู้ที่มีคะแนนผลการประเมินตั้งแต่  
ระดับ 3 ขึ้นไป) ในกรณีนี้จะเป็นผลดีแก่ผู้ที่มีเงินเดือนต่ำ ซึ่งการแบ่งเฉลี่ยแบบนี้ น่าจะเหมาะ  
สำหรับหน่วยงานที่มีบุคลากรระดับล่างจำนวนมากที่ยืนยันชั้นแข็ง มุ่งมั่น และมีบทบาทสำคัญ  
ในการสร้างผลงานให้กับสำนัก/กอง นั่นคือ

$$\text{เงินรางวัลส่วนที่ 1} = \text{เงินรางวัลรวมสำหรับความร่วมมือ} \text{ หารด้วย } \text{จำนวนบุคลากร}$$

โดยที่ เงินรางวัลรวมสำหรับความร่วมมือ = เงินรางวัลรวมที่สำนักหรือกองหรือ  
สำนักงาน ได้รับ x สัดส่วนที่แบ่งให้  
สำหรับความร่วมมือ (เช่น ร้อยละ 30)

จำนวนบุคลากร = จำนวนบุคลากรของสำนัก/กอง ที่มีผลประเมินตั้งแต่ระดับ  
3 ขึ้นไป

ส่วนที่ 2 รางวัลสำหรับผู้ปฏิบัติที่มีความรับผิดชอบทุ่มเทและมีผลงานตามแผน  
ปฏิบัติราชการและตามภารกิจหลักของส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา หรือจังหวัด และตาม  
คำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปี ที่มีผลทำให้ส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา หรือ  
จังหวัดบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

เป็นสัดส่วนเงินรางวัลที่คณะกรรมการจัดสรรเงินรางวัลประจำปีของส่วนราชการฯ พิจารณาจัดสรรให้แต่ละคนตามผลงานที่แตกต่างกัน ซึ่งเกณฑ์การประเมินการปฏิบัติราชการของบุคลากรควรให้สอดคล้องกับเกณฑ์การประเมินระดับสำนัก/กอง นั่นคือ เกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติราชการแบ่งออกเป็น 5 ระดับ คือ ระดับที่ 5 มีผลการปฏิบัติราชการระดับดีเลิศหรือดีเยี่ยม ระดับที่ 4 มีผลการปฏิบัติราชการระดับดีมาก ระดับที่ 3 มีผลการปฏิบัติราชการระดับดี ระดับที่ 2 มีผลการปฏิบัติราชการระดับพอใช้ และระดับที่ 1 มีผลการปฏิบัติราชการระดับที่ต้องปรับปรุง บุคลากรที่ได้ผลการประเมินต่ำกว่าระดับ 3 จะไม่มีสิทธิได้รับเงินรางวัล สำหรับวิธีการคำนวณเงินรางวัลให้บุคลากรแต่ละคนให้ใช้วิธีการเดียวกับการคำนวณการจัดสรรเงินรางวัลให้แก่สำนัก/กอง ดังสูตรและวิธีคำนวณในตารางดังต่อไปนี้

$$\begin{aligned} \text{เงินรางวัลส่วนที่ 2} &= \text{ส่วนแบ่ง (Share)} \times \text{อัตราการจ่ายเงินรางวัลระดับบุคคล (W}_H) \\ &= [\text{น้ำหนักการจ่ายเงินรางวัลตามผลการปฏิบัติงาน } \{B(Ri)\}] \\ &\quad \times \text{เงินเดือนของบุคลากร (pi)} \\ &\quad \times \text{อัตราการจ่ายเงินรางวัลระดับบุคคล (W}_H) \end{aligned}$$

โดยที่

ส่วนแบ่ง (Share) = ผลคูณของน้ำหนักการจ่ายเงินรางวัลตามผลการปฏิบัติงาน  $B(Ri)$  กับเงินเดือนของ บุคลากร (pi)

$B(Ri)$  = น้ำหนักการจ่ายเงินรางวัลตามผลการปฏิบัติงาน อาจเป็นไปตามตารางที่ 1 หรือเป็นอัตราใหม่ที่ส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัดกำหนด ขึ้นมาตามความเหมาะสมของหน่วยงานตนเอง

pi = เงินเดือนของบุคลากร เป็นเงินเดือนของบุคลากรแต่ละคนในสำนัก/กอง

$W_H$  = อัตราการจ่ายเงินรางวัลระดับบุคคล ซึ่งเป็นการจ่ายเงินรางวัลให้แต่ละส่วนแบ่ง คำนวณมาจากการเอาเงินรางวัลที่สำนัก/กอง จ่ายให้สำหรับความโดดเด่นของทุกคนในสังกัดที่มีสิทธิ ทหารด้วยผลรวมของส่วนแบ่งเงินรางวัลโดดเด่นทั้งหมดของทุกคน นั่นคือ

### อัตราการจ่ายเงินรางวัลระดับบุคคล

$$= \frac{\text{เงินรางวัลสำหรับความโดดเด่นของทุกคนในสำนัก/กอง}}{\text{ผลรวมของส่วนแบ่งเงินรางวัลโดดเด่นของทุกคนในสำนัก/กองที่มีสิทธิ}}$$

ในที่นี้ เงินรางวัลสำหรับความโดดเด่นของทุกคนในสำนัก/กอง

$$= \text{เงินรางวัลรวมที่แต่ละสำนัก/กอง/สำนักงานได้รับ} \times \text{สัดส่วนที่แบ่งให้สำหรับความโดดเด่น}$$

ผลรวมของส่วนแบ่งเงินรางวัลโดดเด่นของทุกคนในสำนัก/กองที่มีสิทธิ

$$= \text{ผลรวมของ \{น้ำหนักการจ่ายเงินรางวัล} \times \text{เงินเดือนของบุคลากรแต่ละคน\}}$$

$$= \sum \{B(R_i) \times P_i\}$$

หลังจากคำนวณเงินรางวัลของส่วนที่ 1 และ 2 เรียบร้อยแล้วก็นำเงินรางวัลที่คำนวณได้จากทั้งสองส่วนมารวมกัน ก็จะเป็นเงินรางวัลที่จะจ่ายให้แก่แต่ละคน นั่นคือ

เงินรางวัลที่แต่ละคน จะได้รับ

$$= \text{ผลบวกของเงินรางวัลส่วนที่ 1 (ความร่วมมือ) และส่วนที่ 2 (ความโดดเด่น)}$$

### 5. การจัดสรรเงินรางวัลในส่วนของเงินสมทบจากเงินเพิ่มพิเศษสำหรับผู้บริหารร้อยละ 50

นอกจากเงินรางวัล 5,550 ล้านบาท ที่ส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัด ได้รับเพื่อนำมาจัดสรรให้แก่ข้าราชการและลูกจ้างประจำในสังกัดแล้ว คณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 25 ธันวาคม 2550 วันที่ 22 มกราคม 2551 และวันที่ 28 เมษายน 2552 ได้มีมติเห็นชอบตามที่คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการเสนอ เรื่อง หลักเกณฑ์และแนวทางการจัดสรรเงินเพิ่มพิเศษสำหรับผู้บริหารและการจัดสรรเงินรางวัลของส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัด ที่มีการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 โดยกำหนดให้จัดสรรเงินเพิ่มพิเศษสำหรับผู้บริหารออกเป็น 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ร้อยละ 50 ของเงินเพิ่มพิเศษสำหรับผู้บริหาร จ่ายให้กับผู้บริหารที่มีสิทธิได้รับเงินเพิ่มพิเศษสำหรับผู้บริหาร และ

ส่วนที่ 2 ร้อยละ 50 ของเงินเพิ่มพิเศษสำหรับผู้บริหาร นำมาสมทบเพื่อจัดสรรเป็นเงินรางวัลประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 ให้แก่ข้าราชการและลูกจ้างประจำในสังกัดส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัด เพิ่มเติม

#### วิธีการจัดสรรเงินเพิ่มพิเศษสำหรับผู้บริหาร

ส่วนราชการคำนวณเงินเพิ่มพิเศษสำหรับผู้บริหารของแต่ละตำแหน่งตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ.ร. กำหนด ซึ่งการจ่ายเงินเพิ่มพิเศษสำหรับผู้บริหารยังคงเป็นไปตามหลักการตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 9 มีนาคม 2547 โดยจะคำนวณเงินเพื่อจ่ายให้ผู้บริหารที่มีสิทธิได้รับตามที่กำหนดไว้ในหลักเกณฑ์การจ่ายเงินเพิ่มพิเศษสำหรับผู้บริหารปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 แต่ให้จัดสัดส่วนการจ่ายเป็น 50 : 50 กล่าวคือ เมื่อคำนวณได้เป็นเม็ดเงินเท่าใดให้จ่ายให้ผู้บริหารร้อยละ 50 ส่วนอีกร้อยละ 50 ให้หักออกและนำไปสมทบเพื่อจัดสรรเป็นเงินรางวัลให้กลุ่มผู้ปฏิบัติงานของส่วนราชการที่ผู้บริหารนั้นๆ สังกัดอยู่ โดยให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์และแนวทางการจัดสรรที่ ก.พ.ร. กำหนด และยืนยันจำนวนเงินเพิ่มพิเศษที่คำนวณได้ไปยังกรมบัญชีกลางและสำนักงาน ก.พ.ร. ภายในเวลาที่สำนักงาน ก.พ.ร.กำหนด ดังนี้

ส่วนที่ 1 เงินเพิ่มพิเศษสำหรับผู้บริหารจำนวนร้อยละ 50 จ่ายให้กับผู้บริหารที่มีสิทธิได้รับเงินเพิ่มพิเศษสำหรับผู้บริหาร เป็นรายบุคคล

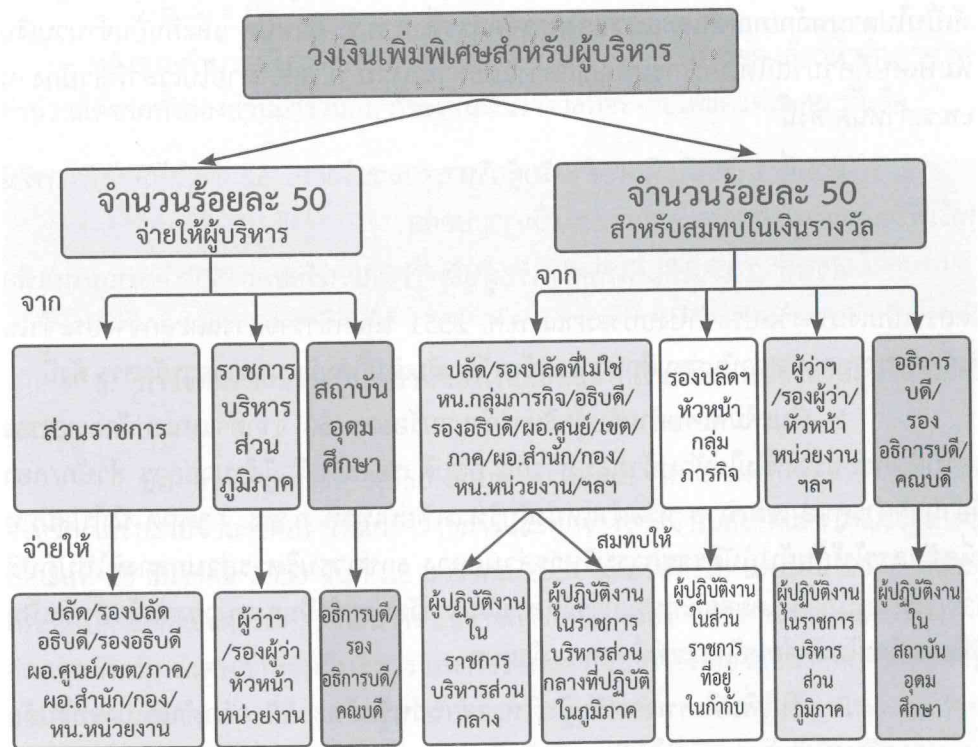
ส่วนที่ 2 เงินเพิ่มพิเศษสำหรับผู้บริหารจำนวนร้อยละ 50 นำมาสมทบเพื่อจัดสรรเป็นเงินรางวัลประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 ให้แก่ข้าราชการและลูกจ้างประจำในสังกัดส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัด เพิ่มเติม โดยมีแนวทางการจัดสรร ดังนี้

1. เงินเพิ่มพิเศษสำหรับผู้บริหารจำนวนร้อยละ 50 จากตำแหน่งปลัดกระทรวง รองปลัดกระทรวงที่ไม่ใช่หัวหน้ากลุ่มภารกิจ อธิบดี รองอธิบดี ผู้อำนวยการ สำนัก/กอง ผู้อำนวยการศูนย์/เขต/ภาค หรือตำแหน่งผู้บริหารเทียบเท่าที่ ก.พ.ร. กำหนด นำไปสมทบเพื่อจัดสรรให้กับผู้ปฏิบัติราชการบริหารส่วนกลาง ราชการบริหารส่วนกลางที่ไปปฏิบัติราชการในภูมิภาค โดยคณะกรรมการจัดสรรเงินรางวัลประจำปีของหน่วยงานต้นสังกัดเป็นผู้จัดสรรโดยไม่ขัดต่อหลักเกณฑ์ที่ ก.พ.ร. กำหนด

2. เงินเพิ่มพิเศษสำหรับผู้บริหารจำนวนร้อยละ 50 จากตำแหน่งรองปลัดกระทรวง หัวหน้ากลุ่มภารกิจ ให้จัดสรรตามสัดส่วนของผลการดำเนินงานของส่วนราชการ ภายใต้การบังคับบัญชา เพื่อนำไปสมทบให้กับผู้ปฏิบัติราชการของส่วนราชการภายใต้การบังคับบัญชา โดยคณะกรรมการจัดสรรเงินรางวัลประจำปีของกรมที่อยู่ภายใต้การบังคับบัญชาเป็นผู้จัดสรรโดยไม่ขัดต่อหลักเกณฑ์ที่ ก.พ.ร. กำหนด

3. เงินเพิ่มพิเศษสำหรับผู้บริหารจำนวนร้อยละ 50 จากตำแหน่งผู้ว่าราชการจังหวัด รองผู้ว่าราชการจังหวัด และหัวหน้าหน่วยงานประจำจังหวัดที่เป็นราชการบริหารส่วนภูมิภาค ให้นำไปสมทบเพื่อจัดสรรให้กับผู้ปฏิบัติราชการในสังกัดราชการบริหารส่วนภูมิภาคในจังหวัดนั้น โดยคณะกรรมการการจัดสรรเงินรางวัลประจำปีของจังหวัดเป็นผู้จัดสรรโดยไม่ขัดต่อหลักเกณฑ์ที่ ก.พ.ร.กำหนด

4. เงินเพิ่มพิเศษสำหรับผู้บริหารจำนวนร้อยละ 50 จากตำแหน่งอธิการบดี รองอธิการบดี คณบดี ของสถาบันการศึกษาให้นำไปสมทบเพื่อจัดสรรให้กับผู้ปฏิบัติในสังกัดสถาบันอุดมศึกษา โดยคณะกรรมการการจัดสรรเงินรางวัลประจำปีของสถาบันการศึกษาเป็นผู้จัดสรรโดยไม่ขัดต่อหลักเกณฑ์ที่ ก.พ.ร. กำหนด ดังแสดงในแผนภาพที่ 10



แผนภาพที่ 10 การจัดสรรเงินเพิ่มพิเศษสำหรับผู้บริหาร และนำไปสมทบให้กับผู้ปฏิบัติ

สำหรับข้อเสนอแนะ หลักเกณฑ์และวิธีการในการนำเงินสมทบจำนวนร้อยละ 50 มาจัดสรรเป็นเงินรางวัลให้แก่ส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัด มีความแตกต่างกันตามหน่วยงานต้นสังกัดซึ่งสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่มๆ แรกคือ ส่วนราชการและสถาบันอุดมศึกษา และกลุ่มที่สองคือ จังหวัด ดังมีรายละเอียดข้อเสนอแนะต่อไปนี้

**5.1 ข้อเสนอแนะการจัดสรรเงินรางวัลในส่วนของเงินสมทบจำนวนร้อยละ 50 จากเงินเพิ่มพิเศษสำหรับผู้บริหาร ให้แก่ข้าราชการและลูกจ้างประจำในหน่วยงานที่เป็นราชการบริหารส่วนกลางและหน่วยงานที่เป็นราชการบริหารส่วนกลางที่ไปปฏิบัติงานในภูมิภาคโดยคณะกรรมการจัดสรรเงินรางวัลประจำปีของส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษาเป็นผู้จัดสรร**

การจัดสรรเงินรางวัลสมทบมีหลักเกณฑ์และวิธีการ ดังนี้

5.1.1 ให้คณะกรรมการจัดสรรเงินรางวัลประจำปีของส่วนราชการ หรือสถาบันอุดมศึกษาเป็นผู้จัดสรร โดยแบ่งเงินส่วนนี้ออกเป็น 2 ส่วนในสัดส่วนที่เหมาะสม ดังนี้

ส่วนที่หนึ่ง จัดสรรเป็นรางวัลสมทบให้ผู้ปฏิบัติในสังกัดดังกล่าวที่ดำรงตำแหน่งและมีหน้าที่ความรับผิดชอบสูง (ระดับ 8 ระดับ 9 และระดับ 10) เช่น ผู้ตรวจราชการ ที่ปรึกษา ผู้เชี่ยวชาญที่ได้ปฏิบัติงานช่วยผู้บริหารในการกำกับให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมายตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ

ส่วนที่สอง จัดสรรเป็นรางวัลสมทบสำหรับผู้ปฏิบัติในหน่วยงานที่เป็นราชการบริหารส่วนกลางและหน่วยงานที่เป็นราชการบริหารส่วนกลางที่ไปปฏิบัติงานในภูมิภาคที่มีความรับผิดชอบทุ่มเทและมีผลงานที่โดดเด่นเป็นพิเศษ เช่น กระจายไม่เกิน ร้อยละ 10 ของจำนวนผู้ปฏิบัติงานภายในหน่วยงานระดับสำนัก/กอง ที่มีความทุ่มเทและมีผลงานที่โดดเด่นตามแผนปฏิบัติราชการและภารกิจหลักและตามคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีของส่วนราชการหรือสถาบันอุดมศึกษา ทำให้บรรลุเป้าหมายของส่วนราชการหรือสถาบันอุดมศึกษา เป็นต้น ทั้งนี้ จะต้องเป็นผู้มีผลงานโดดเด่นเป็นพิเศษเป็นที่ประจักษ์และมีวิธีการทำงานที่คนในหน่วยงานให้การยอมรับ หรือเป็นผู้ไปช่วยราชการที่มีผลงานโดดเด่น หรือเป็นผู้ที่ได้รับมอบหมายภาระงานให้ทำเพิ่มขึ้นจากงานปกติ เช่น ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นแทนตำแหน่งที่ว่างลง แทนผู้ไปช่วยราชการ แทนผู้ที่ลาศึกษา แทนผู้เข้ารับการฝึกอบรม เป็นต้น และให้มีการติดตามผลการจัดสรรเงินรางวัลดังกล่าวมารายงาน ก.พ.ร.

เพื่อรายงานคณะรัฐมนตรีต่อไป

สัดส่วนทั้งสองจะเป็นเท่าไรขึ้นอยู่กับพิจารณาของคณะทำงานการจัดสรรเงินรางวัลของแต่ละส่วนราชการและสถาบันอุดมศึกษา ดังแสดงในแผนภาพที่ 11

แนวทางการนำเงินเพิ่มพิเศษสำหรับผู้บริหารมาสมทบเพื่อจัดสรรเป็นเงินรางวัลประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 ให้ผู้ที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานที่เป็นราชการบริหารส่วนกลางและหน่วยงานราชการบริหารส่วนกลางที่ไปปฏิบัติงานในภูมิภาค โดยส่วนราชการและสถาบันอุดมศึกษาเป็นผู้จัดสรร

กรม/สถาบันอุดมศึกษา

เงินเพิ่มพิเศษ  
สำหรับผู้บริหารร้อยละ 50  
ที่ได้รับอนุมัติให้ใช้  
สมทบเป็นเงินรางวัล

#### ส่วนที่หนึ่ง

รางวัลสำหรับผู้ปฏิบัติที่มีระดับตำแหน่ง  
และความรับผิดชอบสูงเช่น  
ผู้ตรวจราชการ ที่ปรึกษา  
ผู้เชี่ยวชาญ ที่ช่วยผู้บริหารในการ  
กำกับให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมาย

#### ส่วนที่สอง

รางวัลสำหรับผู้ปฏิบัติงานที่มีใช้ผู้ตรวจราชการ/  
ที่ปรึกษา/  
ผู้เชี่ยวชาญที่ช่วยผู้บริหารในการกำกับ  
ในหน่วยงานราชการบริหารส่วนกลาง  
และส่วนกลางที่ไปปฏิบัติงานในภูมิภาค  
ที่มีความรับผิดชอบทุ่มเทและมีผลงานที่โดดเด่น  
ตามแผน/ตามภารกิจหลัก/ตามคำรับรองฯ  
ของส่วนราชการหรือสถาบันอุดมศึกษา  
จนทำให้ บรรลุเป้าหมาย

ให้ส่วนราชการ/สถาบันอุดมฯ แต่งตั้งคณะทำงานจัดสรรเงินรางวัลขึ้นมาเพื่อทำหน้าที่พิจารณาหลักเกณฑ์ และวิธีการในการจัดสรรเงินรางวัล และต้องประกาศหลักเกณฑ์ให้ข้าราชการและลูกจ้างประจำได้ทราบโดยทั่วกัน

แผนภาพที่ 11 การจัดสรรเงินรางวัลสมทบของส่วนราชการและสถาบันอุดมศึกษา

5.1.3 การจัดสรรเงินรางวัลให้พิจารณาตามผลการประเมินการปฏิบัติราชการของข้าราชการและลูกจ้างประจำ ซึ่งผลการประเมินการปฏิบัติราชการของข้าราชการและลูกจ้างประจำควรให้สอดคล้องกับผลการประเมินของส่วนราชการหรือสถาบันอุดมศึกษาที่กำหนดให้ข้าราชการและลูกจ้างประจำซึ่งได้คะแนนผลการประเมินต่ำกว่ามาตรฐานจะไม่มีสิทธิได้รับเงินรางวัล

อนึ่ง หากส่วนราชการหรือสถาบันอุดมศึกษายังไม่ได้มีการกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินและ/หรือยังไม่ได้มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ให้คณะกรรมการจัดสรรเงินรางวัลประจำปีของส่วนราชการ/สถาบันอุดมศึกษาเป็นผู้กำหนดหลักเกณฑ์การประเมินการปฏิบัติราชการของข้าราชการและลูกจ้างประจำให้สอดคล้องกับหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติราชการของสำนัก/กอง และมอบหมายให้มีการดำเนินการประเมินผลงานการปฏิบัติราชการของข้าราชการและลูกจ้างประจำเพื่อนำมาใช้ในการจัดสรรเงินรางวัลต่อไป

5.1.4 สำหรับวิธีการคำนวณเงินรางวัลให้บุคลากรแต่ละคนไม่ว่าจะเป็นเงินรางวัลสมทบของส่วนที่หนึ่ง หรือส่วนที่สอง ให้ใช้วิธีการเดียวกับการคำนวณเงินรางวัลสำหรับความโดดเด่น นั่นคือ

เงินรางวัลสมทบของบุคลากร

$$\begin{aligned}
 &= \text{ส่วนแบ่ง (Share)} \times \text{อัตราการจ่ายเงินรางวัลจากเงินสมทบ (W_E)} \\
 &= \text{น้ำหนักการจ่ายเงินรางวัลตามผลการปฏิบัติงาน } \{B(Ri)\} \\
 &\quad \times \text{เงินเดือนของบุคลากร (pi)} \\
 &\quad \times \text{อัตราการจ่ายเงินรางวัลจากเงินสมทบ (W_E)}
 \end{aligned}$$

โดยที่

ส่วนแบ่ง (Share) = ผลคูณของน้ำหนักการจ่ายเงินรางวัลตามผลการปฏิบัติงาน  $B(Ri)$  กับเงินเดือนของ บุคลากร (pi)

$B(Ri)$  = น้ำหนักการจ่ายเงินรางวัลตามผลการปฏิบัติงาน อาจเป็นไปตามตารางที่ 1 หรือเป็นอัตราใหม่ที่ส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัดกำหนด ขึ้นมาตามความเหมาะสมของหน่วยงานตนเอง

$pi$  = เงินเดือนของบุคลากร เป็นเงินเดือนของบุคลากรแต่ละคนในสำนัก/กอง  
 $W_E$  = อัตราการจ่ายเงินรางวัลจากเงินสมทบ ซึ่งเป็นการจ่ายเงินรางวัลให้แก่แต่ละ  
ส่วนแบ่ง คำนวณมาจากการเอาเงินรางวัลที่จ่ายสมทบสำหรับส่วนที่หนึ่ง  
หรือส่วนที่สอง ทหารด้วยผลรวมของส่วนแบ่งเงินรางวัลสมทบของทุกคนที่  
มีสิทธิ นั่นคือ

อัตราการจ่ายเงินรางวัลจากเงินสมทบ

$$= \frac{\text{เงินรางวัลที่จ่ายสมทบสำหรับส่วนที่หนึ่งหรือที่สองของทุกคน}}{\text{ผลรวมของส่วนแบ่งเงินรางวัลสมทบของบุคลากรทุกคนในสำนัก (กอง) ที่มีสิทธิ}}$$

ในที่นี้ จำนวนเงินรางวัลที่จ่ายสมทบสำหรับส่วนที่หนึ่งหรือที่สองของทุกคน

= เงินรางวัลสมทบที่ส่วนราชการหรือสถาบันอุดมศึกษาได้รับ  $\times$  สัดส่วนที่แบ่ง  
ให้สมทบสำหรับส่วนที่หนึ่งหรือที่สอง

ผลรวมของส่วนแบ่งเงินรางวัลสมทบของบุคลากรทุกคนที่มีสิทธิ

= ผลรวมของ {น้ำหนักการจ่ายเงินรางวัล  $\times$  เงินเดือนของบุคลากรแต่ละคน}

5.2 ข้อเสนอแนะการจัดสรรเงินรางวัลในส่วนของเงินสมทบจำนวนร้อยละ 50 จากเงินเพิ่มพิเศษสำหรับผู้บริหารให้แก่ข้าราชการและลูกจ้างประจำในหน่วยงานที่เป็นราชการบริหารส่วนภูมิภาคทั้งหมดในจังหวัดโดยคณะกรรมการจัดสรรเงินรางวัลประจำปีของจังหวัดเป็นผู้จัดสรร

การจัดสรรเงินรางวัลสมทบมีหลักเกณฑ์และวิธีการ ดังนี้

5.2.1 ให้คณะกรรมการจัดสรรเงินรางวัลประจำปีที่จังหวัดเป็นผู้จัดสรรเงินรางวัลดังกล่าว เป็นรางวัลสมทบให้ผู้ที่มีความโดดเด่นเป็นพิเศษ เช่น กระจายไม่เกินร้อยละ 10 ของจำนวนผู้ปฏิบัติงานภายในหน่วยงานประจำจังหวัดที่มีความรับผิดชอบทุ่มเทและมีผลงานโดดเด่นตามแผนปฏิบัติราชการและภารกิจหลักและตามคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีของจังหวัดจนทำให้บรรลุเป้าหมาย เป็นต้น ทั้งนี้ จะต้องเป็นผู้ที่มีความโดดเด่นเป็นพิเศษเป็นที่ประจักษ์และมีวิธีการทำงานที่คนในหน่วยงานให้การยอมรับ หรือ

เป็นผู้ไปช่วยราชการที่มีผลงานโดดเด่น หรือเป็นผู้ที่ได้รับมอบหมายภาระงานให้ทำเพิ่มขึ้น จากงานปกติ เช่น ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นแทนตำแหน่งที่ว่างลง แทนผู้ไปช่วยราชการ แทนผู้ที่ลาศึกษา แทนผู้เข้ารับการศึกษา เป็นต้น และให้มีการติดตามผลการจัดสรรเงินรางวัลดังกล่าวมารายงาน ก.พ.ร. เพื่อรายงานคณะรัฐมนตรีต่อไป ดังแสดงในแผนภาพที่ 12

แนวทางการนำเงินเพิ่มพิเศษสำหรับผู้บริหารมาสมทบเพื่อจัดสรรเป็นเงินรางวัลประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 ให้ผู้ปฏิบัติในหน่วยงานที่เป็นราชการบริหารส่วนภูมิภาคทั้งหมด โดยจังหวัดเป็นผู้จัดสรร

จังหวัด

เงินเพิ่มพิเศษ  
สำหรับผู้บริหารร้อยละ 50  
ที่ได้รับอนุมัติให้ใช้  
สมทบเป็นเงินรางวัล

รางวัลสำหรับผู้ปฏิบัติ  
ในหน่วยงานราชการบริหารส่วนภูมิภาค  
ที่มีความรับผิดชอบทุ่มเทและมีผลงานที่โดดเด่น  
ตามแผน/ตามภารกิจหลัก/ตามคำรับรองฯ  
ของจังหวัดจนทำให้ บรรลุเป้าหมาย

ให้จังหวัด แต่งตั้งคณะกรรมการจัดสรรเงินรางวัลขึ้นมาเพื่อทำหน้าที่พิจารณาหลักเกณฑ์ และวิธีการในการจัดสรรเงินรางวัล และต้องประกาศหลักเกณฑ์ให้ข้าราชการและ ลูกจ้างประจำได้ทราบโดยทั่วกัน

แผนภาพที่ 12 การจัดสรรเงินรางวัลสมทบของจังหวัด

5.2.2 การจัดสรรเงินรางวัลให้พิจารณาตามผลการประเมินการปฏิบัติราชการของข้าราชการและลูกจ้างประจำ ซึ่งผลการประเมินการปฏิบัติราชการของข้าราชการและลูกจ้างประจำควรให้สอดคล้องกับผลการประเมินของจังหวัด ข้าราชการและลูกจ้างประจำที่ได้คะแนนผลการประเมินต่ำกว่ามาตรฐานจะไม่มีสิทธิได้รับเงินรางวัล

อนึ่ง หากจังหวัดไม่ได้มีการกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินและ/หรือยังไม่ได้มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ให้คณะกรรมการจัดสรรเงินรางวัลประจำปีเป็นผู้กำหนดหลักเกณฑ์การประเมินการปฏิบัติราชการของข้าราชการและลูกจ้างประจำให้สอดคล้องกับหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติราชการของจังหวัด และมอบหมายให้มีการดำเนินการประเมินผลงานการปฏิบัติราชการของข้าราชการและลูกจ้างประจำเพื่อนำมาใช้ในการจัดสรรเงินรางวัลต่อไป

5.2.3 สำหรับวิธีการคำนวณเงินรางวัลให้บุคลากรแต่ละคนให้ใช้วิธีการเดียวกับการคำนวณเงินรางวัลสำหรับความโดดเด่น นั่นคือ

#### เงินรางวัลสมทบของบุคลากร

$$\begin{aligned} &= \text{ส่วนแบ่ง (Share)} \times \text{อัตราการจ่ายเงินรางวัลจากเงินสมทบ (W_E)} \\ &= [\text{น้ำหนักการจ่ายเงินรางวัลตามผลการปฏิบัติงาน } \{B(Ri)\} \\ &\quad \times \text{เงินเดือนของบุคลากร (pi)}] \\ &\quad \times \text{อัตราการจ่ายเงินรางวัลจากเงินสมทบ (W_E)} \end{aligned}$$

โดยที่

ส่วนแบ่ง (Share) = ผลคูณของน้ำหนักการจ่ายเงินรางวัลตามผลการปฏิบัติงาน  $B(Ri)$  กับเงินเดือนของ บุคลากร (pi)

$B(Ri)$  = น้ำหนักการจ่ายเงินรางวัลตามผลการปฏิบัติงาน อาจเป็นไปตามตารางที่ 1 หรือเป็นอัตราใหม่ที่ส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัดกำหนด ขึ้นมาตามความเหมาะสมของหน่วยงานตนเอง

pi = เงินเดือนของบุคลากร เป็นเงินเดือนของบุคลากรแต่ละคน

$$\begin{aligned}
 W_E &= \text{อัตราการจ่ายเงินรางวัลจากเงินสมทบ ซึ่งเป็นการจ่ายเงินรางวัลให้แก่แต่ละ} \\
 &\quad \text{ส่วนแบ่ง คำนวณมาจากการเอาเงินรางวัลสมทบของจังหวัด ทหารด้วย} \\
 &\quad \text{ผลรวมของส่วนแบ่งเงินรางวัลสมทบของทุกคนที่มีสิทธิ นั่นคือ} \\
 &\quad \text{อัตราการจ่ายเงินรางวัลสมทบ} \\
 &\quad \text{เงินรางวัลสมทบของจังหวัด} \\
 &= \frac{\text{เงินรางวัลสมทบของจังหวัด}}{\text{ผลรวมของส่วนแบ่งเงินรางวัลสมทบของทุกคนที่มีสิทธิ}}
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \text{ในที่นี้} \quad & \text{ผลรวมของส่วนแบ่งเงินรางวัลสมทบของทุกคนที่มีสิทธิ} \\
 &= \text{ผลรวมของ \{น้ำหนักการจ่ายเงินรางวัล \times เงินเดือนของบุคลากรแต่ละคน\}} \\
 &= \sum \{B(R_i) \times P_i\}
 \end{aligned}$$

หลักเกณฑ์ วิธีการ และรูปแบบ การจัดสรรสิ่งจูงใจ  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2551

## บทที่ 5

### บทสรุป

การจ่ายค่าตอบแทนจูงใจเป็นความพยายามของผู้บริหารที่จะกำหนดและประยุกต์ใช้ค่าตอบแทนให้สามารถเป็นเครื่องมือในการจูงใจบุคลากรให้มีแรงจูงใจและพฤติกรรมตามที่องค์กรต้องการ รวมทั้งเป็นการให้รางวัลตอบแทนแก่ผู้ที่มีผลงานดี เพื่อสนับสนุนให้พยายามรักษาและเพิ่มพูนผลงานที่ดีนั้นไว้ต่อไป แม้การดำเนินการจัดสรรเงินรางวัลในรูปแบบต่างๆ ได้เกิดขึ้นมานานระยะหนึ่งแล้วในภาคเอกชนหรือรัฐวิสาหกิจของไทย รวมทั้งภาคราชการของประเทศอื่นๆ แต่ในภาคราชการไทยการจัดสรรเงินรางวัลเพิ่งจะเริ่มดำเนินการมาเมื่อปี พ.ศ. 2548 (จัดสรรเงินรางวัลให้ตามผลการปฏิบัติราชการของปีงบประมาณ พ.ศ. 2547) นี้เอง

ผลที่เกิดขึ้นจากการจัดสรรเงินรางวัลที่ได้ดำเนินการต่อเนื่องมาตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 ได้ข้อสรุปจากการเก็บข้อมูลเชิงกว้าง (*การสำรวจโดยใช้แบบสอบถาม*)<sup>1</sup> ว่า ทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติส่วนใหญ่ต่างให้ความเห็นในเชิงบวก นั่นคือ หลักเกณฑ์และแนวทางการจัดสรรสิ่งจูงใจมีความเหมาะสม และเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาระบบราชการ ส่งเสริมประสิทธิภาพของหน่วยงาน

<sup>1</sup> กัลยาณี คุณมณี. (2551). รายงานผลการศึกษามลการจัดทำคำรับรองและประเมินผล การปฏิบัติราชการและการจัดสรรสิ่งจูงใจที่มีต่อการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน ของข้าราชการ. เอกสารวิจัยเสนอต่อภารกิจติดตามและประเมินผลการพัฒนาระบบราชการ สำนักงาน ก.พ.ร.

ตลอดจนช่วยให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจและปรับปรุงประสิทธิภาพและคุณภาพในการทำงานให้สูงขึ้น รวมทั้งผลกระทบของการจัดสรรสิ่งจูงใจทำให้เกิดการปรับปรุงประสิทธิภาพและคุณภาพในการทำงานทั้งระดับหน่วยงานและระดับบุคคล อย่างไรก็ตามก็ยังมีปัญหาต่างๆ หลายอย่างที่ต้องปรับปรุงแก้ไขด้วยเช่นกัน ปัญหาที่สำคัญในด้านการจัดสรรสิ่งจูงใจคือ ความขัดข้องในการจ่ายรางวัลตามผลงานเนื่องจากความไม่ชัดเจนในเป้าหมายการทำงานของบุคคลทำให้บุคลากรเคลือบแคลงในผลประเมิน นอกจากนี้ผู้บังคับบัญชาบางหน่วยงานยังตัดสินใจจ่ายเงินรางวัลให้แต่ละคนไม่แตกต่างกันมากเพราะไม่สามารถแยกแยะผลงานของแต่ละคนออกมาได้ ความเหลื่อมล้ำของเงินเพิ่มพิเศษสำหรับผู้บริหารที่มีมากกว่าเงินรางวัลผู้ปฏิบัติหลายเท่า ทำให้เกิดประเด็นคำถามด้านความยุติธรรมเชิงการจัดสรร (Distributive justice) และเนื่องจากจำนวนที่น้อยของเงินรางวัลที่คนส่วนใหญ่ได้รับทำให้มีการเสนอให้จัดสรรในรูปแบบใหม่ๆ เช่น จ่ายเป็นเงินพัฒนาบุคลากรหรือสวัสดิการของหน่วยงานแทน เป็นต้น

ข้อสรุปจากการศึกษาที่กล่าวมาข้างต้นสอดคล้องกับงานวิจัยอื่นๆ ก่อนหน้าที่ว่าผลกระทบที่สำคัญอย่างหนึ่งของการจัดสรรสิ่งจูงใจตามผลงานคือ ความยุติธรรมที่เกิดขึ้นจากมุมมองของบุคลากร โดยทั่วไปบทบาทของความยุติธรรมด้านการจัดสรร (ความยุติธรรมของการจัดสรรรางวัล จำนวนรางวัลที่ได้รับ - Distributive justice) มีสูงกว่าความยุติธรรมด้านกระบวนการ (ความยุติธรรมของการประเมินผลงานและหลักเกณฑ์การเชื่อมโยงเข้าสู่การจัดสรรรางวัล - Procedural justice) ต่อแรงจูงใจในการทำงาน บุคลากรจะมุ่งความสนใจไปที่จำนวนของผลได้หรือเงินรางวัลที่ได้รับ และมีความเชื่อว่าการได้รับเงินรางวัลที่มากกว่าหมายถึงมีความยุติธรรมมากกว่าการได้รับเงินรางวัลจำนวนน้อย<sup>2</sup> อย่างไรก็ตามการจัดสรรเงินรางวัลในองค์กรภาครัฐซึ่งมีข้อจำกัดด้านงบประมาณในการจัดสรรเงินรางวัลและส่งผลให้ยากที่จะสะท้อนให้เห็นความแตกต่างของเงินรางวัลต่อผลงานต่างระดับได้อย่างมีนัยสำคัญ (Distributive justice) ความยุติธรรมด้านกระบวนการก็จะมีบทบาทเพิ่มขึ้นมาเรื่อยๆ โดยเฉพาะในกรณีที่ได้รับเงินรางวัลไม่น่าพอใจ บุคลากรก็จะต้องการคำอธิบายถึงกระบวนการที่ใช้ในการพิจารณาจัดสรรเงินรางวัล การให้ความสำคัญแก่ขั้นตอนกระบวนการในการจัดสรรเงินรางวัลที่ชัดเจน เชื่อมโยงเงินรางวัลเข้าสู่ผลงานอย่างเป็นทางการเป็นเหตุเป็นผล (Procedural justice) ก็จะมีผลสำคัญในการที่จะก่อให้เกิดมุมมองของการจัดสรรเงินรางวัลอย่างยุติธรรมของ

<sup>2</sup> Newman, J. M., & Milkovich, G. T. (1990). Procedural justice challenges in compensation: Eliminating the fairness gap. *Labor Law Journal*. 1990 (August): 575-580.

บุคลากร ดังนั้นความพร้อมและการเตรียมการของผู้บริหารหน่วยงานต่อการระบุดูความแตกต่างในผลงาน ของหน่วยงานและของบุคลากรภายใต้สังกัดก็เป็นความจำเป็นอีกประการหนึ่งที่ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึง สิ่งที่สำคัญคือ การตั้งเป้าหมายการทำงานและเกณฑ์การประเมินผลที่ชัดเจนล่วงหน้า ตลอดจนการสื่อสารทำความเข้าใจกับบุคลากรอย่างทั่วถึง เป็นเงื่อนไขพื้นฐานที่สำคัญของการใช้การจัดสรรเงินรางวัลเป็นเครื่องมือในการกระตุ้นให้บุคลากรทำงานดีขึ้น

จากการจัดสรรเงินรางวัลของส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัด ที่ผ่านมามีส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัดหลายแห่งที่สามารถดำเนินการได้เป็นอย่างดี ก่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการใช้สิ่งจูงใจเป็นเครื่องมือกระตุ้นการทำงานของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นและบรรลุผลตามเป้าหมายที่หน่วยงานวางไว้ หน่วยงานเหล่านี้ได้ยึดถือข้อแนะนำของสำนักงาน ก.พ.ร. ในการจัดทำหลักเกณฑ์การจัดสรรโดยหลักการ แต่ขณะเดียวกันก็มีการปรับปรุงในรายละเอียดให้เหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและลักษณะการทำงานของแต่ละแห่งด้วย ประเด็นสำคัญในภาพรวมที่ถือว่าเป็นลักษณะร่วมของแนวทางปฏิบัติที่ดีในการจัดสรรเงินรางวัลของส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัด มีดังนี้

1. **ภาวะผู้นำ** เป็นปัจจัยสำคัญต่อประสิทธิผลในการบริหารการจัดสรรเงินรางวัลในส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัด เนื่องจากความเข้าใจในวัตถุประสงค์ หลักเกณฑ์ และแนวทางการจัดสรรเงินรางวัลของบุคลากรยังมีน้อยหรือคลาดเคลื่อนไป ซึ่งทำให้บุคลากรในหน่วยงานคิดว่าการจัดสรรเงินรางวัลไม่เป็นธรรม ดังนั้น การที่มีผู้นำที่มีความเข้าใจและความสามารถในการบริหารการจัดสรรเงินรางวัลจึงเป็นสิ่งสำคัญในการทำให้การจัดสรรเงินรางวัลในส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัดเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ผู้บริหารของส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัดหลายแห่งสามารถดำเนินการเป็นตัวอย่างในการดำเนินแนวทางปฏิบัติที่ดี ซึ่งต่างก็ได้แสดงให้เห็นว่าสามารถใช้การจัดสรรเงินรางวัลเป็นเครื่องมือในการจูงใจการทำงาน of บุคลากรได้ นั่นคือ ผู้บริหารเหล่านั้นได้แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการแปลงนโยบายไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ว่าจะเป็นการกระตุ้นให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานมากขึ้น การจูงใจให้บุคลากรทำงานอย่างมีทิศทางมุ่งสู่เป้าหมายความสำเร็จที่ชัดเจนขึ้น เป็นต้น นอกจากนี้ ผู้บริหารหลายแห่งก็มีการแลกเปลี่ยนและถ่ายทอดความเข้าใจในเครื่องมือจูงใจนี้ให้แก่คณะกรรมการการจัดสรรเงินรางวัล ก่อให้เกิดความสอดคล้องกันของความคิดเห็นหรือแนวทางของผู้บริหารและคณะกรรมการ

เมื่อผู้บริหารมีความเข้าใจถึงการจัดสรรเงินรางวัลแล้ว คณะกรรมการที่รับนโยบายในการจัดสรรเงินรางวัลก็ควรมีทัศนคติในด้านบวก เพื่อถ่ายทอดนโยบายดังกล่าวสู่บุคลากรภายในหน่วยงานเพื่อให้เกิดความเข้าใจและเกิดความรู้สึที่ดีต่อการจัดสรรเงินรางวัลนี้

**2. การบริหารจัดการที่โปร่งใสและมีประสิทธิภาพ** เมื่อเปรียบเทียบการบริหารจัดการภายใต้สภาพแวดล้อมใกล้เคียงกันกับส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัดอื่นๆ จะเห็นได้ว่าการบริหารจัดการด้านการจัดสรรเงินรางวัลในส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษาและจังหวัดหลายแห่งที่สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ สะท้อนมาจาก

- หลักเกณฑ์การจัดสรรเงินรางวัลที่ชัดเจน ครอบคลุมภาระงานทั้งส่วนที่กำหนดเป็นตัวชี้วัดและงานในการกิจความรับผิดชอบหลักที่ต้องทำประจำ โดยมีการประกาศหลักเกณฑ์ให้ทราบโดยทั่วกัน

- การจัดสรรเงินรางวัลคำนึงถึงทั้งความร่วมมือ (ทีมงาน) และความโดดเด่นของผลงาน ซึ่งมีความแตกต่างกันตามรายละเอียดภาระงานของแต่ละส่วนราชการ มีการให้ความสำคัญต่อการมีส่วนร่วมในการทำงาน มีการกำหนดทั้งเจ้าภาพหลัก เจ้าภาพรอง และหรือเจ้าภาพสนับสนุนในการรับผิดชอบตัวชี้วัด ซึ่งเป็นการส่งเสริมการประสานงานและการสนับสนุนจากหน่วยงานต่างๆ

- ความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการ การปรับประยุกต์หลักเกณฑ์ให้สามารถส่งผลออกมาได้อย่างเหมาะสม นอกจากนั้นยังเอาใจใส่ในการปรับปรุงแก้ไขสิ่งที่เห็นว่ายังบกพร่องอยู่ให้ดีขึ้น ซึ่งจะเห็นได้จากการพัฒนาการจัดสรรเงินรางวัลในปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 ให้เกิดประสิทธิผลยิ่งขึ้นเมื่อเทียบกับการจัดสรรในปีงบประมาณ พ.ศ. 2547

- การสื่อสารทำความเข้าใจกับบุคลากร ความตระหนักในความสำคัญของการสื่อสารเกี่ยวกับหลักเกณฑ์วิธีการในการจัดสรรเงินรางวัลให้บุคลากรภายในหน่วยงานทราบ เป็นหัวใจสำคัญที่จะทำให้การจัดสรรเงินรางวัลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพที่สุด ส่วนราชการเหล่านี้ใช้การสื่อสารหลายช่องทาง ทั้งการสื่อสารทางเดียว เช่น หนังสือเวียน เว็บไซต์ บันทึยกย่อในสลิปเงินเดือน เป็นต้น และการสื่อสารสองทาง เช่น การแจ้งข่าวสารในการประชุมตามวาระต่างๆ เป็นต้น

**3. ความเอาใจใส่ของผู้บริหารต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และความช่วยเหลือซึ่งกันและกันในหมู่ผู้ปฏิบัติงาน** โดยส่วนราชการหลายหน่วยผู้บริหารได้แบ่งเงินเพิ่มพิเศษสำหรับผู้บริหารของตนเองมาจัดสรรให้กับผู้ปฏิบัติงาน ในขณะที่เดียวกันก็มีส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัดหลายแห่งที่ผู้ปฏิบัติงานแบ่งเงินรางวัลที่ตนเองได้มาให้แก่บุคลากรใน

กลุ่มที่ไม่มีสิทธิได้รับ ลักษณะนี้ได้ส่งเสริมบรรยากาศความสัมพันธ์ช่วยเหลือซึ่งกันและกันซึ่งอาจถือได้ว่าเป็นลักษณะพิเศษอย่างหนึ่งของภาคราชการ

คุณลักษณะร่วมของส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัดที่มีการดำเนินการจัดสรรเงินรางวัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถใช้เป็นกรอบในการตอบคำถามว่า “ทำไมการจัดสรรเงินรางวัลสามารถจูงใจบุคลากร” อย่างไรก็ตาม ในขณะที่ส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัดหลายแห่งสามารถดำเนินการแปลงนโยบายสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ ก็ยังมีส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัดบางแห่งที่ดำเนินการแปลงนโยบายอย่างเดียวกัน แต่ผลลัพธ์กลับเป็นตรงกันข้าม กล่าวคือการจัดสรรเงินรางวัลภายในหน่วยงานกลายเป็นสิ่งที่ทำให้บุคลากรเสียขวัญหมดกำลังใจในการทำงาน ทั้งๆ ที่ส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัดเหล่านั้นต่างก็อยู่ในบริบทสภาพแวดล้อมคล้ายกับส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัดที่ได้ดำเนินการเป็นแนวทางการปฏิบัติที่ดี สิ่งนี้ได้พิสูจน์ให้เห็นถึงความสามารถด้านการบริหารของผู้รับผิดชอบระดับต่างๆ เป็นอย่างดี ดังนั้น ในการเลือกใช้เงินรางวัลให้เป็นเครื่องมือการจูงใจบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากจะพิจารณาออกแบบโปรแกรมอย่างดีที่สุดแล้ว ยังต้องให้ความสำคัญกับการนำไปดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพด้วย

ในการคาดหวังผลลัพธ์ที่ได้จากการใช้งบประมาณไปในการจูงใจบุคลากร ผู้บริหารจะต้องเข้าใจว่า การจัดสรรเงินรางวัลเป็นเพียงรูปแบบหนึ่งในการจัดสรรสิ่งจูงใจขององค์กร ในการออกแบบระบบค่าตอบแทนจูงใจที่มีประสิทธิภาพไม่ควรใช้การจัดสรรเงินรางวัลเป็นโปรแกรมเดียว (หมายถึง เป็นรูปแบบหลักหรือรูปแบบเดียวของรางวัลที่ให้แก่บุคลากร) องค์กรจำเป็นต้องพิจารณารูปแบบอื่นๆ ของผลตอบแทนรวมทั้งผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินและผลตอบแทนด้านจิตวิทยาที่จะสามารถดำเนินการจัดหาให้เพื่อจูงใจบุคลากรด้วย เช่น การขึ้นเงินเดือน การให้โอกาสในการพัฒนาและเติบโตก้าวหน้า การได้ทำงานที่มีคุณค่าและท้าทาย มีการบริหารจัดการที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ และการทำงานในสภาพแวดล้อมที่ดี เป็นต้น นอกจากนี้ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญในการจัดระบบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจด้านค่าตอบแทนจูงใจ เช่น ระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ระบบการพัฒนาบุคลากร เป็นต้น การจ่ายค่าตอบแทนจูงใจควรปรับให้สอดคล้องกับแนวทางการปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์อื่นๆ เพื่อให้สามารถเสริมแรงซึ่งกันและกันในการยกระดับผลงานขององค์กร นั่นคือการเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพในการให้บริการสาธารณะให้สูงขึ้นอย่างต่อเนื่องต่อไป

## บรรณานุกรม

- กัลยาณี คุณมี. (2551). ผลของการจัดสรรเงินรางวัลในภาคราชการไทย. *วารสารพัฒนาบริหารศาสตร์*. ปีที่ 48 ฉบับที่ 1/2551.
- กัลยาณี คุณมี. (2551). รายงานผลการศึกษาผลการจัดทำคำรับรองและประเมินผลการปฏิบัติราชการและการจัดสรรสิ่งจูงใจที่มีต่อการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการ. เอกสารวิจัยเสนอต่อสำนักการติดตามและประเมินผลการพัฒนาระบบราชการ สำนักงาน ก.พ.ร.
- กัลยาณี คุณมี. (2550). รายงานผลการศึกษาหลักเกณฑ์ วิธีการและรูปแบบการจัดสรรสิ่งจูงใจที่ส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัด ใช้เป็นแนวทางในการจัดสรรสิ่งจูงใจให้แก่บุคลากรในสังกัด ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549. เอกสารวิจัยเสนอต่อภารกิจติดตามและประเมินผลการพัฒนาระบบราชการ สำนักงาน ก.พ.ร.
- กัลยาณี คุณมี. (2550). รายงานผลการศึกษาการจัดสรรสิ่งจูงใจของส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัด. เอกสารวิจัยเสนอต่อภารกิจการติดตามและประเมินผลการพัฒนาระบบราชการ สำนักงาน ก.พ.ร.
- ทศพร ศิริสัมพันธ์. (2549). *ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารราชการแนวใหม่*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.).
- Heneman, R.L., & Werner, J. M. (2005). *Merit Pay: Linking Pay to Performance in a Changing World*, 2<sup>nd</sup> edition. Greenwich, Connecticut: Information Age Publishing.
- Milkovich, G.T., & Newman, J.M. (2008). *Compensation*, 9th edition. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Newman, J. M., & Milkovich, G. T. (1990). Procedural justice challenges in compensation: Eliminating the fairness gap. *Labor Law Journal*. 1990 (August): 575-580.
- Lawler, E. (1990). *Strategic Pay*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Vroom V.H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.

# ภาคผนวก

ภาคผนวกที่ 1  
หลักเกณฑ์การจัดสรรเงินรางวัล  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2550  
ที่ดีของหน่วยงานต่างๆ

**1. การจัดสรรเงินรางวัลของหน่วยงานที่จัดทำหลักเกณฑ์การจัดสรรเงินรางวัลได้ดี**

ตัวอย่างหลักเกณฑ์การจัดสรรเงินรางวัลประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 ที่ดีที่นำมาเสนอนี้ได้จากการศึกษาเอกสารรายละเอียดหลักเกณฑ์การจัดสรรเงินรางวัล ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 ที่ส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัดต่างๆ ส่งให้สำนักงาน ก.พ.ร. (ซึ่งมีไม่ครบทุกหน่วยงาน ผลการประเมินนี้มาจากการวิเคราะห์ข้อมูล 107 ส่วนราชการ จาก 142 ส่วนราชการ คิดเป็นร้อยละ 75 ข้อมูล 41 สถาบันอุดมศึกษา จาก 73 สถาบันอุดมศึกษา คิดเป็นร้อยละ 56 และข้อมูล 53 จังหวัด จาก 75 จังหวัด คิดเป็น ร้อยละ 70) โดยคัดเลือกจากบางหน่วยงานที่สามารถจัดทำหลักเกณฑ์ที่แสดงคุณลักษณะ ดังนี้

(1) การกำหนดขั้นตอนการจัดสรรเงินรางวัล มีการกำหนดหลักเกณฑ์ทั้งระดับหน่วยงาน (กรณีมีหน่วยงานระดับรองลงมา เช่น สำนัก/กอง) และระดับบุคลากร ยกเว้นหน่วยงานขนาดเล็กหรือหน่วยงานที่ไม่มีการจัดแบ่งเป็นระดับสำนัก/กองสามารถกำหนดเกณฑ์ลงสู่ระดับบุคคลอย่างเดียว

(2) ความชัดเจนในการจัดสรรเงินรางวัล มีการกำหนดเกณฑ์ในการจัดสรรเงินรางวัลทั้งรางวัลความร่วมมือและรางวัลผลงานโดดเด่นอย่างชัดเจน และหรือการแจกแจงออกมาเป็นจำนวนเงินรางวัล

(3) ความยุติธรรมในการจัดสรรเงินรางวัล โดยคำนึงถึงวัตถุประสงค์ 2 ด้าน คือ

- การเชื่อมโยงผลงานเข้ากับเงินรางวัล โดยพิจารณาว่าในการกล่าวถึงผลการปฏิบัติงานมีการเชื่อมโยงเข้าสู่เป้าหมายตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ/จังหวัดหรือไม่ หรือมีการกำหนดการประเมินผลงานและการเชื่อมโยงเข้าสู่เงินรางวัลอย่างไร
- การจัดสรรเงินรางวัล คำนึงถึงทั้งความร่วมมือในหน่วยงานและความโดดเด่นของบุคลากร

(4) ภาพรวมของหลักเกณฑ์และวิธีการ พิจารณาจากการสื่อสารให้เข้าใจง่าย ชัดเจน และความครบถ้วนของเนื้อหา

โดยการนำเสนอจะแบ่งออกเป็น 3 หัวข้อ ดังนี้

1.1 ตัวอย่างหลักเกณฑ์การจัดสรรเงินรางวัลประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 ที่ดีของส่วนราชการ

ส่วนราชการ (กระทรวง กรม/เทียบเท่า) มีจำนวน 15 หน่วย ซึ่งส่วนราชการ 12 หน่วย มีหลักเกณฑ์การจัดสรรเงินรางวัลทั้งระดับสำนัก/กอง และระดับบุคคล ได้แก่ กรมการพัฒนาชุมชน กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ กรมประชาสัมพันธ์ กรมทรัพยากรธรณี กรมปศุสัตว์ กรมราชทัณฑ์ กรมศิลปากร กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กองทัพอากาศ สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ในขณะที่ส่วนราชการ 3 หน่วยมีหลักเกณฑ์การจัดสรรเงินรางวัลลงสู่ระดับบุคคลเลย ได้แก่ กระทรวงการต่างประเทศ สำนักข่าวกรองแห่งชาติ และสำนักงานเศรษฐกิจการคลัง

1.2 ตัวอย่างหลักเกณฑ์การจัดสรรเงินรางวัลประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 ที่ดีของสถาบันอุดมศึกษา

สถาบันอุดมศึกษา มีจำนวน 5 หน่วย ซึ่งกำหนดหลักเกณฑ์การจัดสรรเงินรางวัลทั้งระดับสำนัก/กอง และระดับบุคคล ได้แก่ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต และมหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์

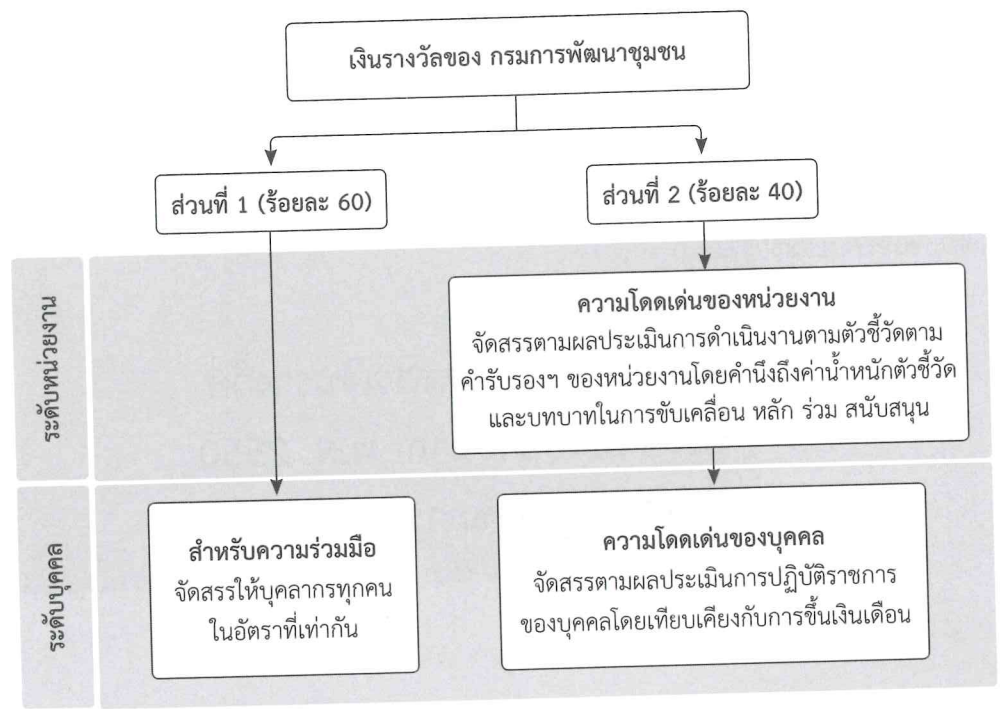
1.3 ตัวอย่างหลักเกณฑ์การจัดสรรเงินรางวัลประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 ที่ดีของจังหวัด

จังหวัด มีจำนวน 6 หน่วย ซึ่งกำหนดหลักเกณฑ์การจัดสรรเงินรางวัลทั้งระดับสำนักงาน และระดับบุคคล ได้แก่ ขอนแก่น ชลบุรี เพชรบุรี นครพนม ประจวบคีรีขันธ์ และลพบุรี

สรุปหลักเกณฑ์การจัดสรรเงินรางวัลของหน่วยงานทั้ง 26 หน่วย ดังนี้

1.1 ตัวอย่าง  
หลักเกณฑ์การจัดสรรเงินรางวัล  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2550  
ที่ดีของส่วนราชการ

### 1. กรรมการพัฒนาชุมชน



กรรมการพัฒนาชุมชนทำการจัดสรรเงินรางวัล โดยแบ่งเงินรางวัลออกเป็น 2 ส่วน คือ

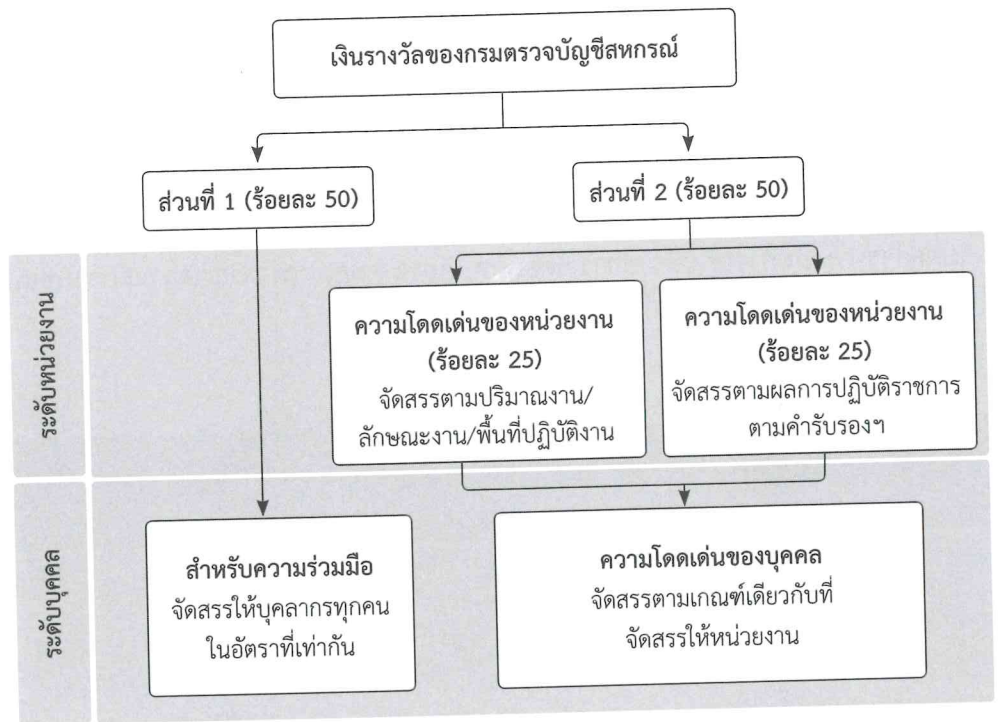
- 1) เงินรางวัลสำหรับการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติราชการร่วมกัน คิดเป็นร้อยละ 60 ของเงินรางวัลทั้งหมด ซึ่งจะทำให้การจัดสรรให้แก่ข้าราชการและลูกจ้างประจำที่มีสิทธิได้รับเงินรางวัลทุกคนในอัตราที่เท่ากัน
- 2) เงินรางวัลสำหรับความโดดเด่นของหน่วยงาน คิดเป็นร้อยละ 40 ของเงินรางวัลทั้งหมด ซึ่งจะทำให้การจัดสรรเงินรางวัลแก่หน่วยงานตามผลการดำเนินงานตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ โดยการจัดสรรเงินรางวัลของตัวชี้วัดในมิติที่ 1 จัดสรรตามจำนวนคนของหน่วยงานที่รับผิดชอบ ส่วนการจัดสรรเงินรางวัลในมิติที่ 2-4 จัดสรรตามค่าน้ำหนักตัวชี้วัดและบทบาทในการขับเคลื่อนตัวชี้วัดของเจ้าภาพหลัก เจ้าภาพร่วม และเจ้าภาพสนับสนุน ดังนี้

- กรณีที่ 1 เจ้าภาพหน่วยงานเดียว ได้รับเงินรางวัลร้อยละ 100
- กรณีที่ 2 เจ้าภาพหลัก และเจ้าภาพร่วม ได้รับเงินรางวัลในสัดส่วนร้อยละ 60:40
- กรณีที่ 3 เจ้าภาพหลัก เจ้าภาพร่วม และเจ้าภาพสนับสนุน ได้รับเงินรางวัลในสัดส่วนร้อยละ 50:30:20
- กรณีที่ 4 เจ้าภาพหลัก และเจ้าภาพสนับสนุน ได้รับเงินรางวัลในสัดส่วน ร้อยละ 80:20 ยกเว้นตัวชี้วัดที่ 16 (PMQA) คิดในสัดส่วนร้อยละ 70:30

จากนั้น แต่ละหน่วยงานจะนำไปพิจารณาจัดสรรให้กับข้าราชการและลูกจ้างประจำตามผลการประเมินการปฏิบัติราชการ โดยเทียบเคียงจากผลการพิจารณาความดีความชอบในรอบปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 ดังตาราง

คะแนนประเมิน	ระดับการประเมิน	หมายเหตุ
90-100	ดีเด่น	-
60-89	ยอมรับได้	-
ต่ำกว่า 60	ต้องปรับปรุง	ไม่ได้รับเงินรางวัล

## 2. กรมตรวจบัญชีสหกรณ์



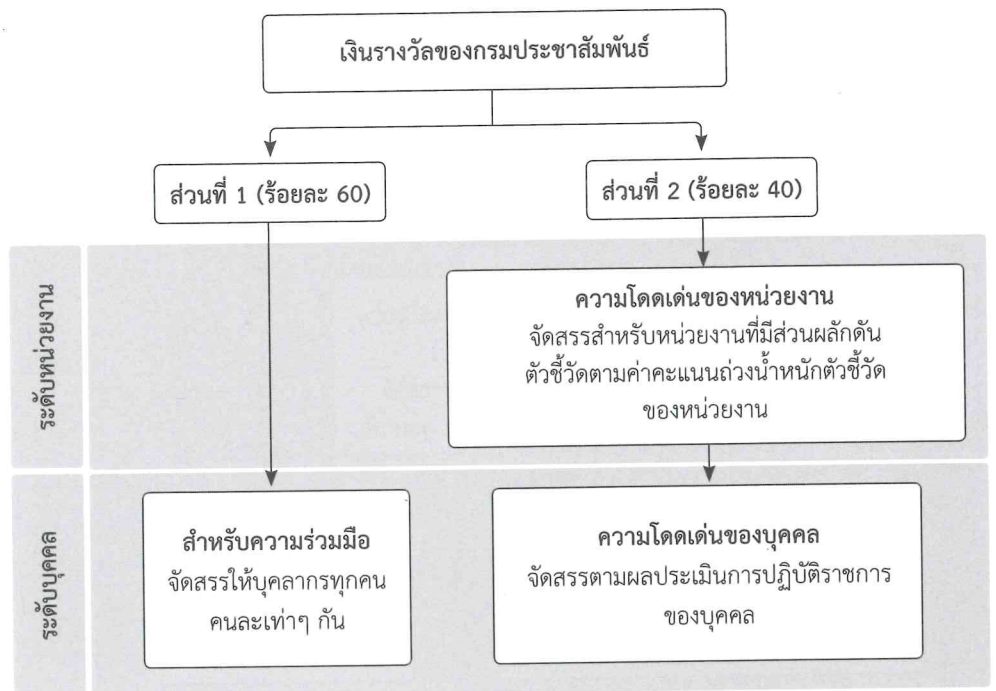
กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ทำการจัดสรรโดยแบ่งเงินรางวัลออกเป็น 2 ส่วน คือ

1) เงินรางวัลสำหรับการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติราชการร่วมกัน คิดเป็นร้อยละ 50 ของเงินรางวัลทั้งหมด ซึ่งจะทำการจัดสรรให้แก่ข้าราชการและลูกจ้างประจำที่มีสิทธิได้รับเงินรางวัลประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 ทุกคนในอัตราที่เท่ากัน

2) เงินรางวัลสำหรับความโดดเด่นของหน่วยงาน คิดเป็นร้อยละ 50 ของเงินรางวัลทั้งหมด ซึ่งจะทำการแบ่งเงินรางวัลออกเป็น 2 ส่วน โดยพิจารณาจาก (1) ผลประเมินหน่วยงานตามเกณฑ์ปริมาณงาน/ลักษณะงาน/พื้นที่ปฏิบัติงาน (2) ผลประเมินการปฏิบัติราชการตามคำรับรองฯ และขนาดของหน่วยงาน โดยใน ส่วนที่ 2 มีอัตราการจ่ายเงินรางวัลในอัตราเดียวกับของสำนักงาน ก.พ.ร. (ผลประเมิน 1 ถึง 5 และอัตราการจ่ายเงินรางวัลตั้งแต่ 0 ถึง 3)

หมายเหตุ : หลักเกณฑ์ที่เปลี่ยนแปลงจากปี พ.ศ. 2549 คือ สัดส่วนเปลี่ยนแปลงจาก ร่วมมือ:โดดเด่น:ข้าราชการและลูกจ้างชั้นผู้น้อย (88:10:2) เป็น ร่วมมือ:โดดเด่น (50:50) นอกจากนั้นการจัดสรรเงินรางวัลในส่วนของความโดดเด่น มีรายละเอียดในเกณฑ์การประเมินมากขึ้นเป็น *หน่วยงานที่มีลักษณะงานโดดเด่น/ปฏิบัติในพื้นที่เสี่ยง/มีจำนวนบุคลากรน้อย และ ผลประเมินการปฏิบัติราชการตามคำรับรองฯ และขนาดของหน่วยงาน*

### 3. กรมประชาสัมพันธ์



กรมประชาสัมพันธ์ทำการจัดสรรโดยแบ่งเงินรางวัลออกเป็น 2 ส่วน คือ

1) เงินรางวัลสำหรับการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติราชการร่วมกัน คิดเป็นร้อยละ 60 ของเงินรางวัลทั้งหมด ซึ่งจะทำการจัดสรรให้กับบุคลากรทุกคน คนละเท่าๆ กัน

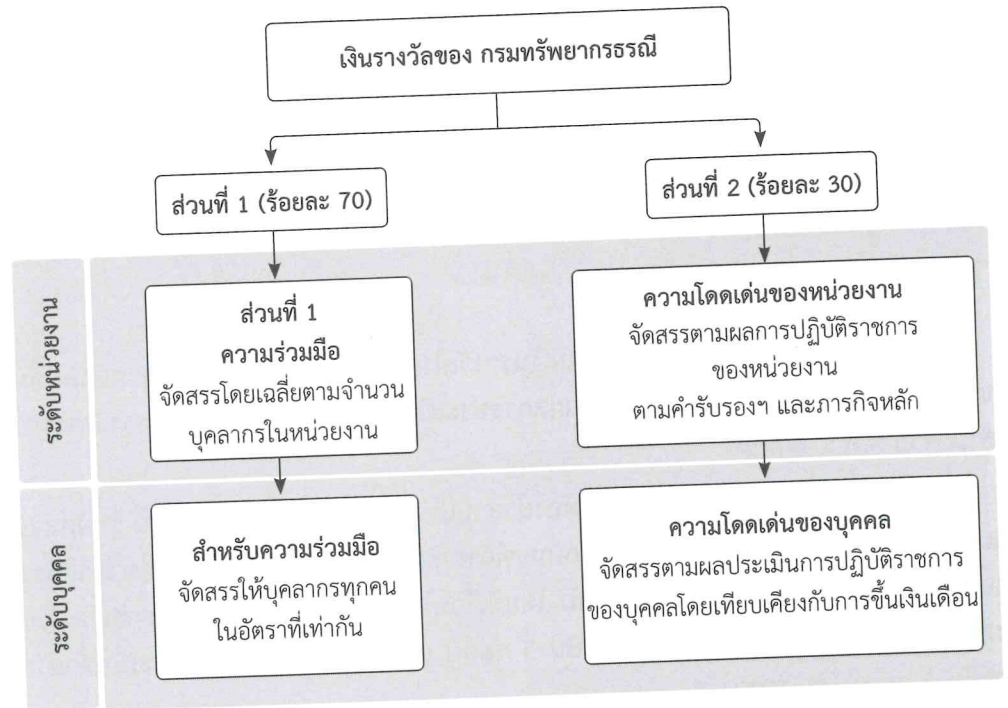
2) เงินรางวัลสำหรับความโดดเด่นของหน่วยงานในการผลักดันตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของกรมประชาสัมพันธ์ คิดเป็นร้อยละ 40 ของเงินรางวัลทั้งหมด โดยจัดสรรตามผลงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของแต่ละหน่วยงาน ซึ่งในการประเมินหน่วยงานได้มีการแบ่งกลุ่มหน่วยงานออกเป็น 2 กลุ่ม ซึ่งในแต่ละกลุ่มได้กำหนดน้ำหนักของตัวชี้วัดในแต่ละมิติต่างกัน ดังนี้

ตัวชี้วัดในมิติที่	น้ำหนักของตัวชี้วัด	
	หน่วยงานยุทธศาสตร์ 17 หน่วยงาน	หน่วยงานสนับสนุน 9 หน่วยงาน
1	60%	10%
2	10%	15%
3	10%	15%
4	20%	60%

นำผลประเมินที่ได้มาคำนวณเงินรางวัลให้แก่หน่วยงานโดยอิงตามฐานเงินเดือนของบุคลากรในหน่วยงาน และใช้ช่วงชั้นผลการประเมินและน้ำหนักการจ่ายเงินรางวัลตามที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด

จากนั้นหน่วยงานต่างๆ จะต้องนำส่วนแบ่งเงินรางวัลที่ได้รับในส่วนนี้ ไปจัดสรรแก่บุคลากรในสังกัดตามวิธีการและหลักเกณฑ์จากการมีส่วนร่วมในตัวชี้วัดหรือตามวิธีการและหลักเกณฑ์ที่หน่วยงานเห็นเหมาะสม โดยมีเงื่อนไขคือหน่วยงานจะต้องทำการประเมินผลการปฏิบัติราชการของบุคลากรแบ่งเป็น 5 ระดับ และบุคลากรที่มีผลการประเมินต่ำกว่าระดับ 3 จะไม่ได้รับเงินรางวัล

#### 4. กรมทรัพยากรธรณี



กรมทรัพยากรธรณีทำการจัดสรรเงินรางวัล โดยแบ่งเงินรางวัลออกเป็น 2 ส่วน คือ

1) เงินรางวัลสำหรับการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติราชการร่วมกัน คิดเป็นร้อยละ 70 ของเงินรางวัลทั้งหมด ซึ่งจะทำการจัดสรรให้แก่ทุกหน่วยงาน โดยเฉลี่ยตามจำนวนบุคลากรของหน่วยงาน

จากนั้น หน่วยงานจะดำเนินการจัดสรรให้แก่ข้าราชการและลูกจ้างประจำที่มีสิทธิได้รับเงินรางวัล ทุกคนในอัตราที่เท่ากัน ตามสัดส่วนระยะเวลาการปฏิบัติราชการของแต่ละคน

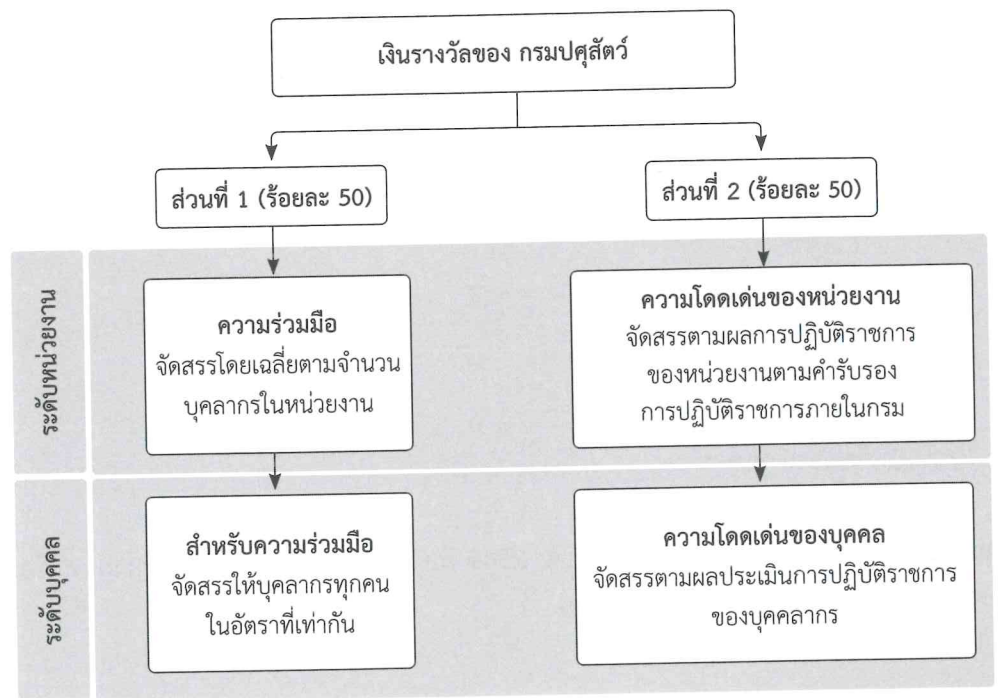
2) เงินรางวัลสำหรับความโดดเด่นของหน่วยงาน คิดเป็นร้อยละ 30 ของเงินรางวัลทั้งหมด ซึ่งจะทำการจัดสรรเงินรางวัลแก่หน่วยงานตามผลประเมินการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการและภารกิจหลักของแต่ละหน่วยงาน

จากนั้น แต่ละหน่วยงานจะนำไปพิจารณาจัดสรรให้กับข้าราชการและลูกจ้างประจำตามผลการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนในปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 ดังตาราง

ผลการเลื่อนขั้นเงินเดือน	ผลคะแนนประเมิน (Ri)	อัตราการจ่ายเงินรางวัล
2 ขั้น	5	3
1.5 ขั้น	4	2
1 ขั้น	3	1
0.5 ขั้น	2	0
ผู้ที่ไม่ได้เลื่อนขั้นเงินเดือน	1	0

หมายเหตุ : หลักเกณฑ์เพิ่มเติมจากปี พ.ศ. 2549 คือ การประเมินผลในระดับหน่วยงานเพิ่มการคำนึงถึง ผลงานตามภารกิจหลัก ด้วย

## 5. กรมปศุสัตว์



กรมปศุสัตว์ทำการจัดสรรเงินรางวัล โดยแบ่งเงินรางวัลออกเป็น 2 ส่วน คือ

1) เงินรางวัลสำหรับการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติราชการร่วมกัน คิดเป็นร้อยละ 50 ของเงินรางวัลทั้งหมด ซึ่งจะทำให้การจัดสรรให้แก่ทุกหน่วยงาน โดยเฉลี่ยตามจำนวนบุคลากรของหน่วยงาน

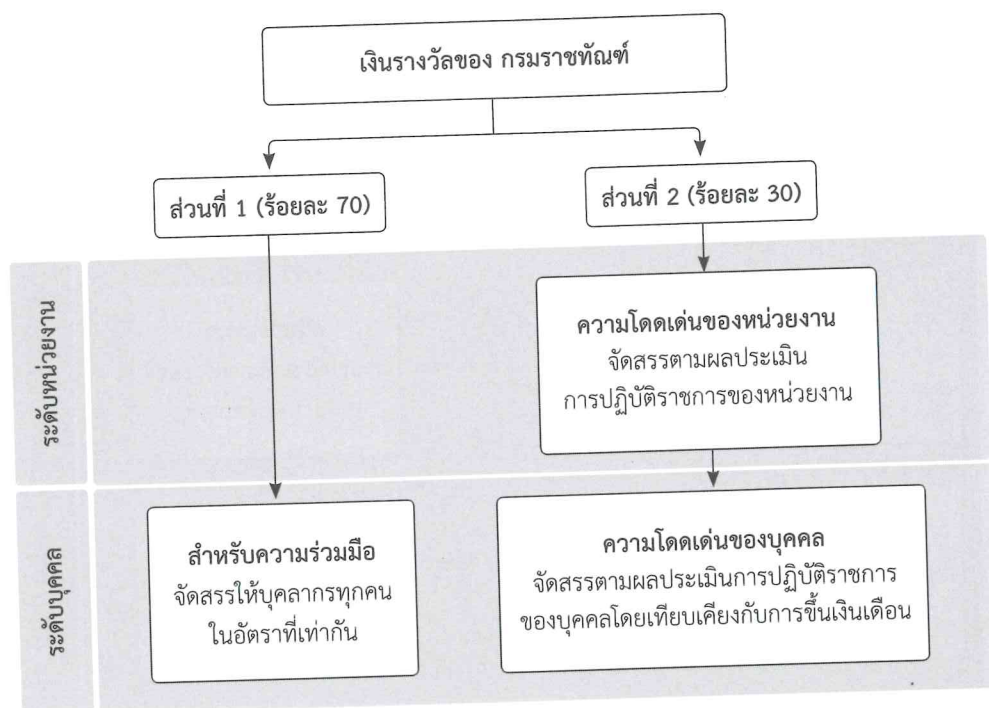
จากนั้น หน่วยงานจะดำเนินการจัดสรรให้แก่ข้าราชการและลูกจ้างประจำอัตราที่เท่ากัน

2) เงินรางวัลสำหรับความโดดเด่นของหน่วยงาน คิดเป็นร้อยละ 50 ของเงินรางวัลทั้งหมด ซึ่งจะทำให้การจัดสรรเงินรางวัลแก่หน่วยงานตามผลประเมินการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการภายในกรมปศุสัตว์ ผลการประเมินการปฏิบัติราชการของสำนักกอง หรือหน่วยงานเทียบเท่าสามารถเทียบกับอัตราการจ่ายเงินรางวัลในอัตราเดียวกับของ

สำนักงาน ก.พ.ร. (ผลประเมิน 1 ถึง 5 และอัตราการจ่ายเงินรางวัลตั้งแต่ 0 ถึง 3)

จากนั้น แต่ละหน่วยงานจะนำไปพิจารณาจัดสรรให้กับข้าราชการและลูกจ้างประจำ ตามผลประเมินการปฏิบัติราชการของข้าราชการและลูกจ้างประจำ โดยใช้แบบประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการและลูกจ้างประจำ (แบบ กพร. กปศ. 2550) ซึ่งระดับคะแนนที่ระดับ 5 คือ ผลการปฏิบัติราชการยอดเยี่ยม ระดับที่ 1 คือ ผลการปฏิบัติราชการไม่เป็นที่ยอมรับ บุคคลที่ได้รับคะแนนผลประเมินต่ำกว่า 3 ไม่มีสิทธิได้รับเงินรางวัล

## 6. กรมราชทัณฑ์



กรมราชทัณฑ์ทำการจัดสรรเงินรางวัล โดยแบ่งเงินรางวัลออกเป็น 2 ส่วน คือ

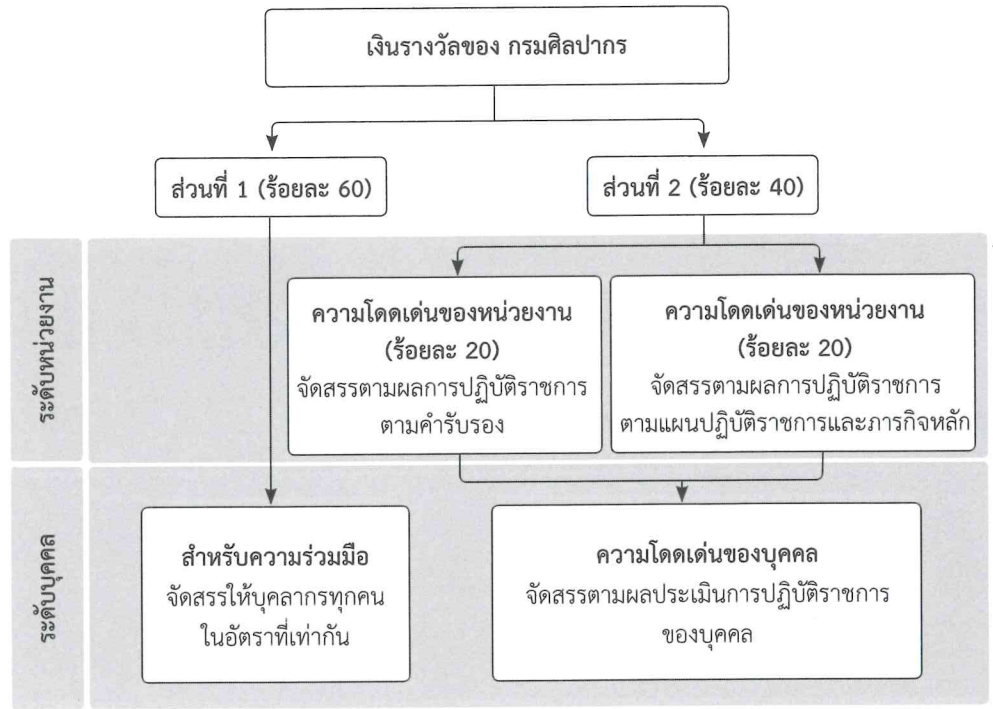
- 1) เงินรางวัลสำหรับการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติราชการร่วมกัน คิดเป็นร้อยละ 70 ของเงินรางวัลทั้งหมด ซึ่งจะทำให้การจัดสรรให้แก่ข้าราชการและลูกจ้างประจำที่มีสิทธิได้รับเงินรางวัลทุกคนในอัตราที่เท่ากัน
- 2) เงินรางวัลสำหรับความโดดเด่นของหน่วยงาน คิดเป็นร้อยละ 30 ของเงินรางวัลทั้งหมด ซึ่งจะทำให้การจัดสรรเงินรางวัลแก่หน่วยงานตามผลการปฏิบัติราชการของแต่ละหน่วยงาน

จากนั้น แต่ละหน่วยงานจะนำไปพิจารณาจัดสรรให้กับข้าราชการและลูกจ้างประจำ ตามผลการประเมินการปฏิบัติราชการระดับ 1 - 5 โดยเทียบเคียงจากผลการพิจารณาความดีความชอบในรอบปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 ดังตาราง

ผลการเลื่อนขั้นเงินเดือน	ผลคะแนนประเมิน (Ri)	อัตราการจ่ายเงินรางวัล
2 ขั้น	5	3
1.5 ขั้น	4	2
1 ขั้น	3	1
0.5 ขั้น	2	0
ผู้ที่ไม่ได้เลื่อนขั้นเงินเดือน	1	0

หมายเหตุ : หลักเกณฑ์เหมือนปี พ.ศ. 2549

## 7. กรมศิลปากร



กรมศิลปากรจัดสรรเงินรางวัล โดยแบ่งเงินรางวัลออกเป็น 2 ส่วน คือ

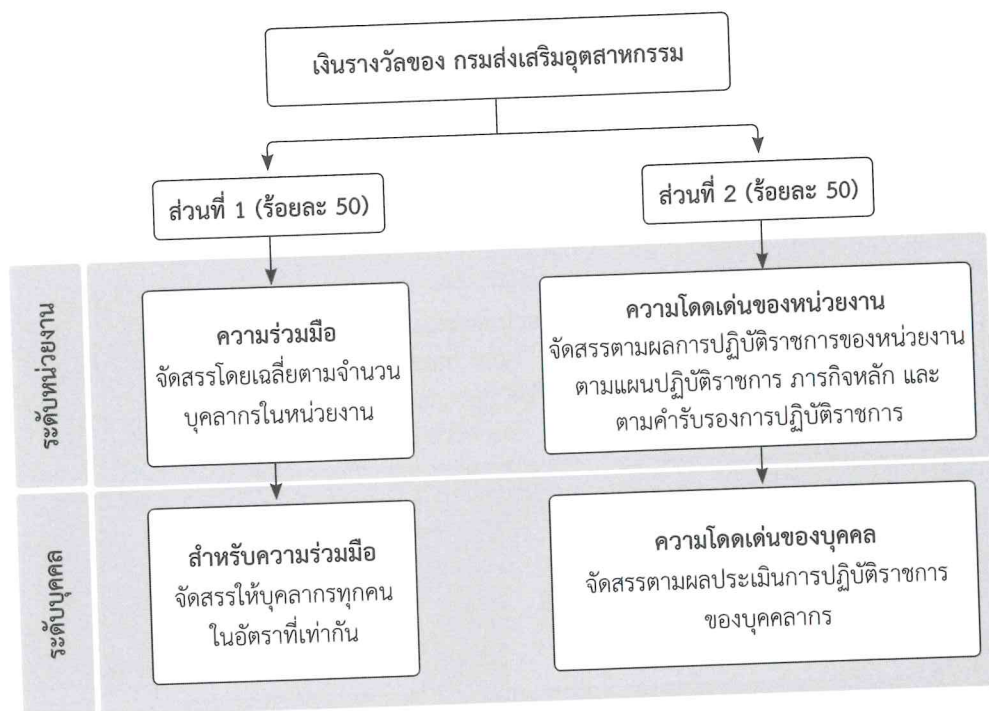
1) เงินรางวัลสำหรับการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติราชการร่วมกัน คิดเป็นร้อยละ 60 ของเงินรางวัลทั้งหมด ซึ่งจะทำการจัดสรรให้แก่ข้าราชการและลูกจ้างประจำในอัตราที่เท่ากัน

2) เงินรางวัลสำหรับความโดดเด่นของหน่วยงาน คิดเป็นร้อยละ 40 ของเงินรางวัลทั้งหมด ซึ่งจะทำการจัดสรรเงินรางวัลแก่หน่วยงานตาม (1) ผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ร้อยละ 20 (2) ผลการปฏิบัติราชการตามแผนปฏิบัติราชการและตามภารกิจหลัก ร้อยละ 20 โดยใช้น้ำหนักการจ่ายเงินรางวัลแก่ผลประเมินตามค่าที่ ก.พ.ร. กำหนด

จากนั้นแต่ละหน่วยงานจึงนำเงินรางวัลไปจัดสรรให้แก่ข้าราชการและลูกจ้างประจำในสำนัก/กอง ตามผลประเมินการปฏิบัติราชการของบุคคลตามเกณฑ์ ดังนี้

- เป็นผู้รับผิดชอบตัวชี้วัด และผลงานประสบความสำเร็จ
- เป็นผู้รับผิดชอบภารกิจหลัก/ภารกิจตามแผนปฏิบัติการ และผลงานประสบความสำเร็จ
- เป็นผู้ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายพิเศษ และผลงานประสบความสำเร็จ

## 8. กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม



กรมส่งเสริมอุตสาหกรรมทำการจัดสรรเงินรางวัล โดยแบ่งเงินรางวัลออกเป็น 2 ส่วน  
คือ

1) เงินรางวัลสำหรับการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติราชการร่วมกัน คิดเป็นร้อยละ 50  
ของเงินรางวัลทั้งหมด ซึ่งจะทำการจัดสรรให้แก่ทุกหน่วยงาน โดยเฉลี่ยตามจำนวนบุคลากร  
ของหน่วยงาน

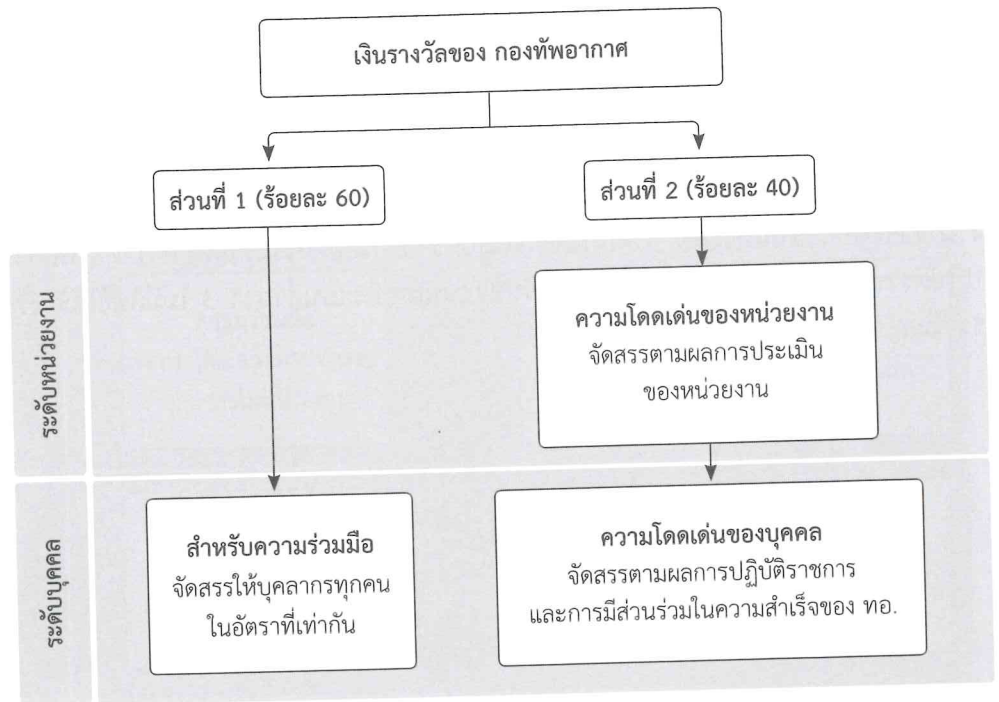
จากนั้น หน่วยงานจะดำเนินการจัดสรรให้แก่ข้าราชการและลูกจ้างประจำอัตรา  
ที่เท่ากัน

2) เงินรางวัลสำหรับความโดดเด่นของหน่วยงาน คิดเป็นร้อยละ 50 ของเงินรางวัล  
ทั้งหมด ซึ่งจะทำการจัดสรรเงินรางวัลแก่หน่วยงานตามผลงานในการผลักดันงานของกรมให้  
บรรลุเป้าหมาย ตามแผนปฏิบัติการและตามภารกิจหลัก รวมทั้งตามคำรับรองการปฏิบัติ  
ราชการ โดยการประเมินผลในแต่ละตัวชี้วัดได้กำหนดสัดส่วนการประเมินผลการดำเนินงาน

สำหรับหน่วยงานหลัก:หน่วยงานปฏิบัติ:หน่วยงานสนับสนุน เป็น 40:40:20 และในกรณีที่มีหน่วยงานหนึ่งรับผิดชอบในขณะที่มีหน่วยงานอื่นร่วมปฏิบัติให้กำหนดสัดส่วนเป็น 70:30 จากนั้นแปลงผลการประเมินการปฏิบัติราชการของหน่วยงาน แล้วนำมาคำนวณตามสูตรเดียวกับที่สำนักงาน ก.พ.ร. แนะนำโดยใช้จำนวนบุคลากรเป็นตัวถ่วงน้ำหนัก

จากนั้น แต่ละหน่วยงานโดยคณะทำงานย่อยๆจะนำเงินรางวัลไปพิจารณาจัดสรรให้กับข้าราชการและลูกจ้างประจำ ตามผลประเมินการปฏิบัติราชการของข้าราชการและลูกจ้างประจำ โดยแบ่งการประเมินเป็น 5 ระดับ เช่นเดียวกับการประเมินระดับหน่วยงาน ซึ่งระดับคะแนนที่ระดับ 5 คือ ผลการปฏิบัติราชการยอดเยี่ยม ระดับที่ 1 คือ ผลการปฏิบัติราชการไม่เป็นที่ยอมรับ บุคคลที่ได้รับคะแนนผลประเมินต่ำกว่า 3 ไม่มีสิทธิได้รับเงินรางวัล

## 9. กองทัพอากาศ



กองทัพอากาศทำการจัดสรรเงินรางวัล โดยแบ่งเงินรางวัลออกเป็น 2 ส่วน คือ

1) เงินรางวัลสำหรับการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติราชการร่วมกัน คิดเป็นร้อยละ 60 ของเงินรางวัลทั้งหมด ซึ่งจะทำการจัดสรรให้แก่ข้าราชการและลูกจ้างประจำทุกคนในอัตราที่เท่ากัน

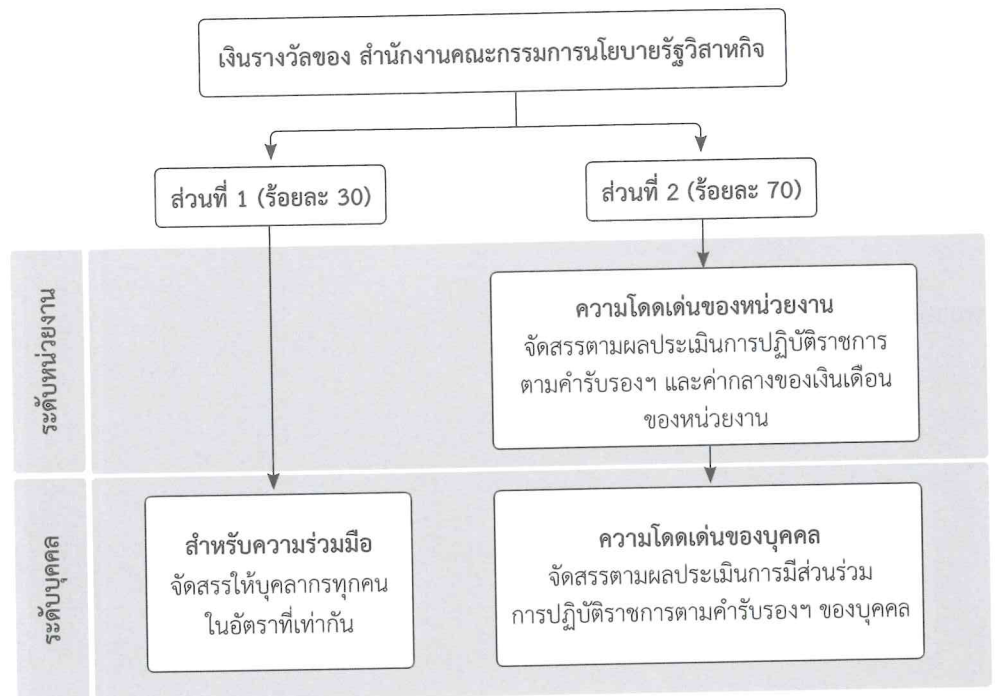
2) เงินรางวัลสำหรับความโดดเด่นของหน่วยงาน คิดเป็นร้อยละ 40 ของเงินรางวัลทั้งหมด ซึ่งจะทำการจัดสรรเงินรางวัลแก่หน่วยงานตามผลประเมิน โดยมีประเด็นการประเมินคือ (1) การมีส่วนร่วมต่อความสำเร็จตามตัวชี้วัด (2) ผลการปฏิบัติงานตามภารกิจของแต่ละส่วนราชการ (3) การปฏิบัติตนตามระเบียบวินัย การมีมนุษยสัมพันธ์ในการปฏิบัติงาน และอื่นๆ

จากนั้นทุกส่วนราชการนำไปจัดสรรต่อให้กับข้าราชการและลูกจ้างประจำตามผลการประเมินการปฏิบัติราชการเป็นรายบุคคล โดยมีการกำหนดหลักเกณฑ์ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน คือ

- ส่วนที่ 1 ผลประเมินสมรรถภาพข้าราชการและลูกจ้างประจำ
- ส่วนที่ 2 ใช้ผลการได้รับบำเหน็จ
- ส่วนที่ 3 การพิจารณาให้คะแนนเพื่อเพิ่มแรงจูงใจจากการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดของ ทอ.

หมายเหตุ : หลักเกณฑ์เหมือนปี พ.ศ. 2549

## 10. สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ

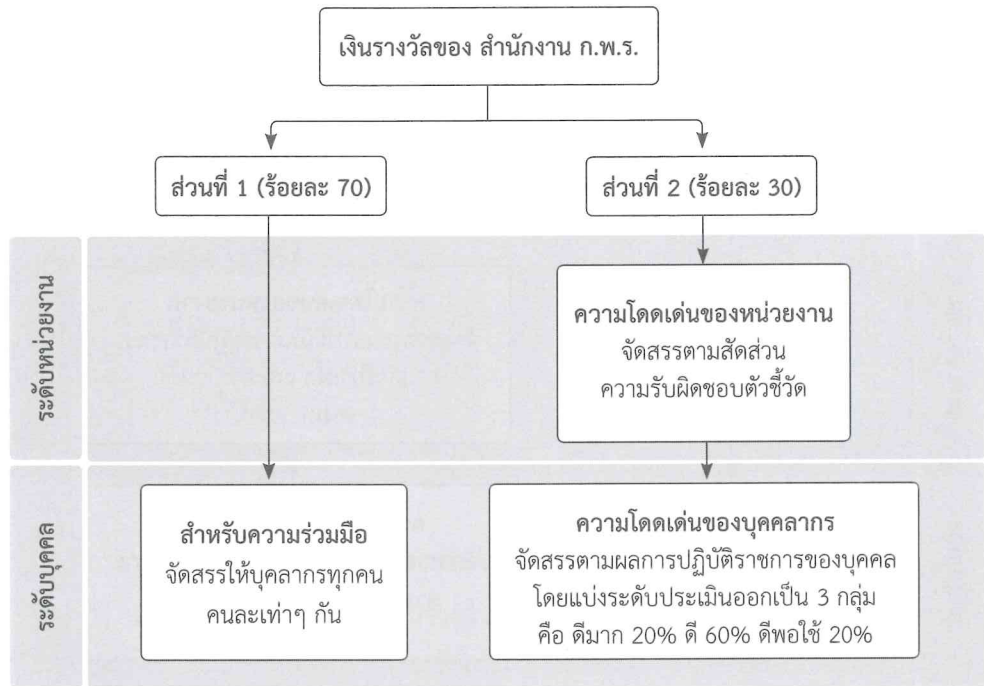


สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจจัดสรรเงินรางวัล โดยแบ่งเงินรางวัล ออกเป็น 2 ส่วน คือ

- 1) เงินรางวัลสำหรับการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติราชการร่วมกัน คิดเป็นร้อยละ 30 ของเงินรางวัลทั้งหมด ซึ่งจะทำการจัดสรรให้แก่ข้าราชการและลูกจ้างประจำในอัตราที่เท่ากัน ยกเว้นผู้ที่ปฏิบัติงานไม่ครบ 1 ปี จะพิจารณาจัดสรรตามสัดส่วนระยะเวลาปฏิบัติงาน
- 2) เงินรางวัลสำหรับความโดดเด่นของหน่วยงาน คิดเป็นร้อยละ 70 ของเงินรางวัลทั้งหมด ซึ่งจะทำการจัดสรรเงินรางวัลแก่หน่วยงานตามผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรอง การปฏิบัติราชการและค่ากลางเงินเดือนของแต่ละหน่วยงาน โดยนำผลคะแนนที่ได้มา คำนวณตามสูตรที่ ก.พ.ร. กำหนด อัตราการจ่ายเงินรางวัลในอัตราเดียวกับของสำนักงาน ก.พ.ร. (ผลประเมิน 1 ถึง 5 และอัตราการจ่ายเงินรางวัลตั้งแต่ 0 ถึง 3)

จากนั้น แต่ละหน่วยงานจะนำไปพิจารณาจัดสรรให้กับข้าราชการและลูกจ้าง ประจำ ตามผลการพิจารณาการมีส่วนร่วมในการผลักดันงานตามคำรับรองการปฏิบัติ ราชการ ระดับสำนัก/กอง โดยแบ่งคะแนนเป็น 5 ระดับ โดยนำผลคะแนนที่ได้มาคำนวณ ตามสูตรที่ถ่วงน้ำหนักด้วยค่ากลางเงินเดือนและระยะเวลาปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล

## 11. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ



สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ทำการจัดสรรโดยแบ่งเงินรางวัลออกเป็น 2 ส่วน คือ

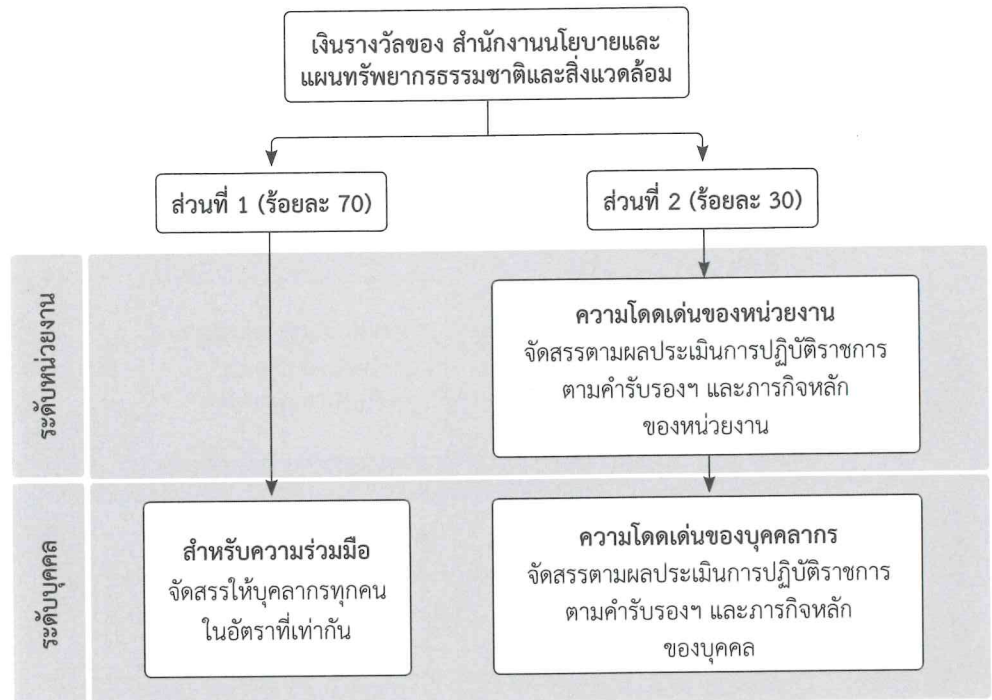
1) เงินรางวัลสำหรับการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติราชการร่วมกัน คิดเป็นร้อยละ 70 ของเงินรางวัลทั้งหมด ซึ่งจะทำให้การจัดสรรให้แก่บุคลากรทุกคน คนละเท่าๆ กัน

2) เงินรางวัลสำหรับความโดดเด่นของหน่วยงานที่มีส่วนผลักดันตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการพลเรือน คิดเป็นร้อยละ 30 ของเงินรางวัลทั้งหมด ซึ่งจะทำให้การจัดสรรส่วนแบ่งเงินรางวัลแก่หน่วยงานย่อยแต่ละหน่วยงานให้ได้รับแตกต่างกันขึ้นอยู่กับ (1) สัดส่วนตัวชี้วัดที่แต่ละหน่วยงานรับผิดชอบ และ (2) ขนาดของหน่วยงาน พิจารณาจากจำนวนบุคลากรในหน่วยงาน

จากนั้นหน่วยงานต่างๆ จะต้องนำส่วนแบ่งเงินรางวัลที่ได้รับในส่วนนี้ ไปจัดสรรแก่บุคลากรในสังกัดตามผลการปฏิบัติงานซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ

- อันดับ 1 มีผลการปฏิบัติงานระดับดีมาก = ร้อยละ 20 ของข้าราชการระดับ 1-9
- อันดับ 2 มีผลการปฏิบัติงานระดับดี = ร้อยละ 60 ของข้าราชการระดับ 1-9
- อันดับ 3 มีผลการปฏิบัติงานระดับดีพอใช้ = ร้อยละ 20 ของข้าราชการระดับ 1-9

## 12. สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

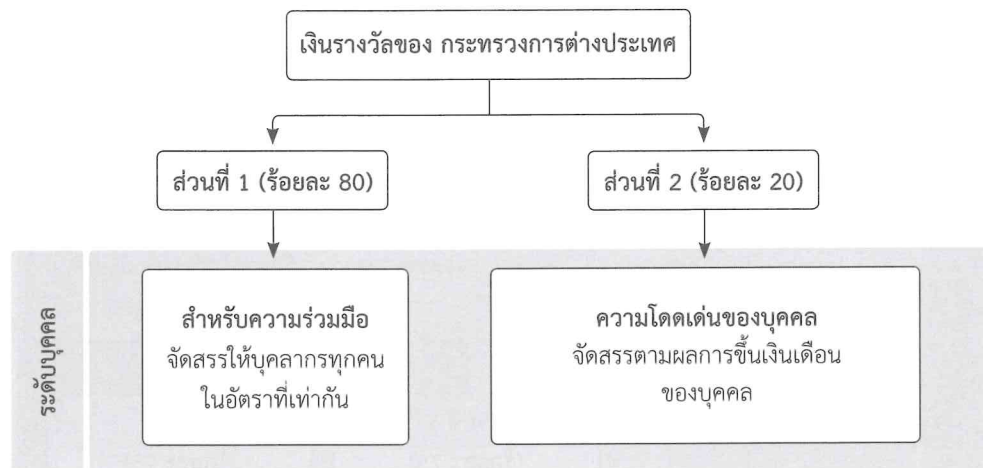


สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมทำการจัดสรรเงินรางวัล โดยแบ่งเงินรางวัลออกเป็น 2 ส่วน คือ

- 1) เงินรางวัลสำหรับการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติราชการร่วมกัน คิดเป็นร้อยละ 70 ของเงินรางวัลทั้งหมด ซึ่งจะทำการจัดสรรให้แก่ข้าราชการและลูกจ้างประจำทุกคนในอัตราที่เท่ากัน
- 2) เงินรางวัลสำหรับความโดดเด่นของหน่วยงาน คิดเป็นร้อยละ 30 ของเงินรางวัลทั้งหมด ซึ่งจะทำการจัดสรรเงินรางวัลแก่หน่วยงานตามผลประเมิน โดยมีประเด็นการประเมินคือ (1) ผลงานตามแผนปฏิบัติราชการตามภารกิจหลักของส่วนราชการ (2) ผลการปฏิบัติงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ

จากนั้นทุกส่วนราชการนำไปจัดสรรต่อให้กับข้าราชการและลูกจ้างประจำตามผลการประเมินการปฏิบัติราชการตามแผนปฏิบัติราชการ ภารกิจหลักของส่วนราชการและคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีเป็นรายบุคคล (ตัวอย่างแบบประเมินผลการปฏิบัติราชการ) โดยแบ่งผลประเมินเป็น 5 ระดับ ผู้ที่ได้รับคะแนนผลประเมินต่ำกว่า 3 ไม่มีสิทธิได้รับเงินรางวัล

## 13. กระทรวงการต่างประเทศ

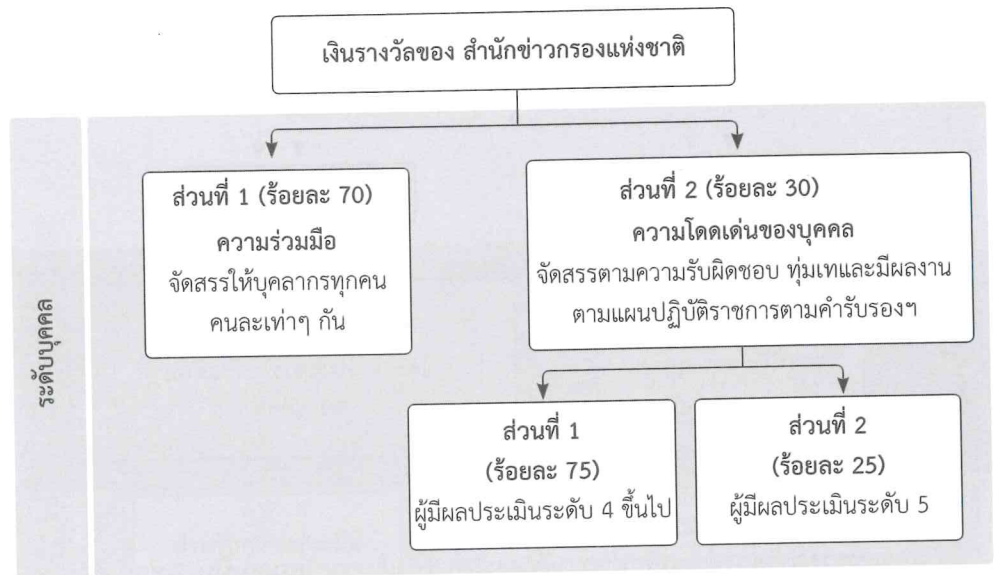


กระทรวงการต่างประเทศ ทำการจัดสรรโดยแบ่งเงินรางวัลออกเป็น 2 ส่วน คือ

- 1) เงินรางวัลสำหรับการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติราชการร่วมกัน คิดเป็นร้อยละ 80 ของเงินรางวัลทั้งหมด ซึ่งจะทำการจัดสรรให้แก่ข้าราชการและลูกจ้างประจำที่มีสิทธิได้รับเงินรางวัลประจำปีประมาณ พ.ศ. 2550 ทุกคนในอัตราที่เท่ากัน
- 2) เงินรางวัลสำหรับความโดดเด่นของบุคลากร คิดเป็นร้อยละ 20 ของเงินรางวัลทั้งหมด ซึ่งจะทำการจัดสรรส่วนแบ่งเงินรางวัลแก่บุคคลตามผลขึ้นเงินเดือน โดยมีอัตราการจ่ายเงินรางวัลตามผลการขึ้นเงินเดือน ดังนี้

ผลการเลื่อนขึ้นเงินเดือน	เงินรางวัลความ ร่วมมือ	เงินรางวัลความ โดดเด่น	รวมเงินรางวัล (บาท)
2 ชั้น	3,988.25	2,575.95	6,564.21
1.5 ชั้น	3,988.25	762.88	4,751.13
1 ชั้น	3,988.25	0.00	3,988.25

## 14. สำนักข่าวกรองแห่งชาติ



สำนักข่าวกรองแห่งชาติทำการจัดสรรเงินรางวัลให้แก่บุคลากรในสังกัด โดยแบ่งเงินรางวัลออกเป็น 2 ส่วน คือ

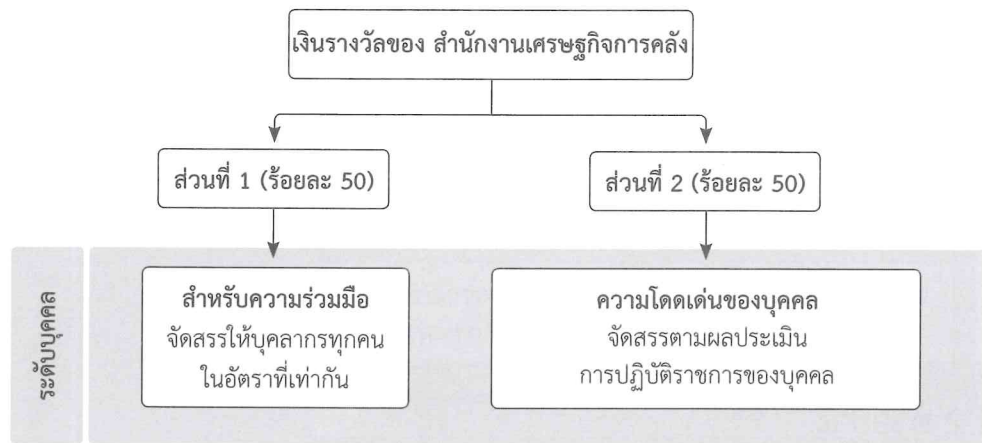
1) เงินรางวัลสำหรับการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติราชการร่วมกัน คิดเป็นร้อยละ 70 ของเงินรางวัลทั้งหมด ซึ่งจะทำการจัดสรรให้แก่บุคลากรที่มีสิทธิทุกคน (มีผลประเมิน 3 ขึ้นไป) คนละเท่าๆ กัน

2) เงินรางวัลสำหรับความโดดเด่นของบุคลากร คิดเป็นร้อยละ 30 ของเงินรางวัลทั้งหมด เป็นรางวัลสำหรับผู้ปฏิบัติที่มีความรับผิดชอบ ทুমเท และมีผลงานตามแผนปฏิบัติราชการตามคำรับรองฯ โดยทำการแบ่งเงินรางวัลออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนย่อยที่ 2.1 : เงินรางวัลร้อยละ 75 จากเงินรางวัลโดดเด่น จัดสรรสำหรับบุคลากรที่มีผลประเมินการปฏิบัติราชการ ในระดับ 4 ขึ้นไป (ขึ้นเงินเดือน 1.5 & 2 ขึ้น) ทุกคน คนละเท่าๆ กัน

ส่วนย่อยที่ 2.2 : เงินรางวัลร้อยละ 25 จากเงินรางวัลทั้งหมด จัดสรรสำหรับบุคลากรที่มีผลประเมินการปฏิบัติราชการ ในระดับ 5 (ขึ้นเงินเดือน 2 ขึ้น) ทุกคน คนละเท่าๆ กัน

## 15. สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง



สำนักงานเศรษฐกิจการคลังทำการจัดสรรเงินรางวัล โดยแบ่งเงินรางวัลออกเป็น 2 ส่วน คือ

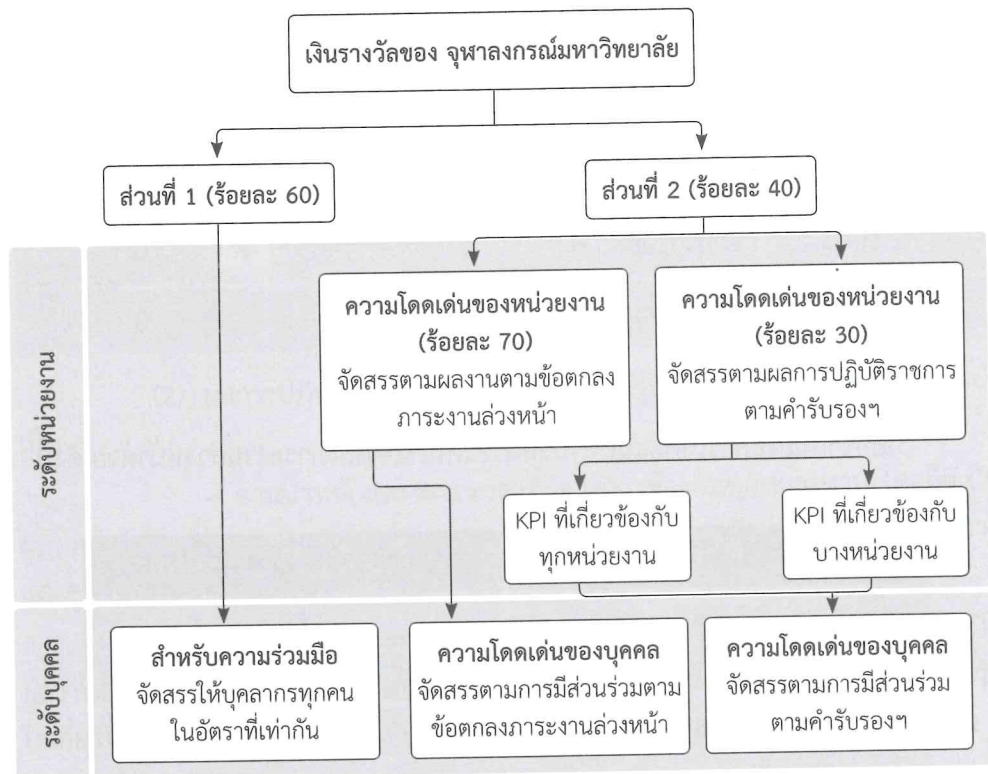
- 1) เงินรางวัลสำหรับการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติราชการร่วมกัน คิดเป็นร้อยละ 50 ของเงินรางวัลทั้งหมด ซึ่งจะทำการจัดสรรให้แก่ข้าราชการและลูกจ้างประจำที่มีสิทธิได้รับเงินรางวัลประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 ทุกคนในอัตราที่เท่ากัน
- 2) เงินรางวัลสำหรับความโดดเด่นของบุคคล คิดเป็นร้อยละ 50 ของเงินรางวัลทั้งหมด ซึ่งจะทำการจัดสรรส่วนแบ่งเงินรางวัลแก่บุคคลที่ได้รับแตกต่างกันขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติราชการของบุคคล โดยมีอัตราการจ่ายเงินรางวัลตามผลคะแนนการประเมินการปฏิบัติราชการ ดังนี้

คะแนนผลการปฏิบัติราชการของบุคคล	อัตราการจ่ายเงินรางวัล
5	7,000.00
4	5,000.00
3	3,000.00
2	-
1	-

หลักเกณฑ์ วิธีการ และรูปแบบ การจัดสรรสิ่งจูงใจ  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2551

1.2 ตัวอย่าง  
หลักเกณฑ์การจัดสรรเงินรางวัล  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2550  
ที่ดีของ สถาบันอุดมศึกษา

# 1. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยจัดสรรเงินรางวัล โดยแบ่งเงินรางวัลออกเป็น 2 ส่วน คือ

1) เงินรางวัลสำหรับการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติราชการร่วมกัน คิดเป็นร้อยละ 60 ของเงินรางวัลทั้งหมด ซึ่งจะทำให้การจัดสรรให้แก่ข้าราชการและลูกจ้างประจำในอัตราที่เท่ากัน

2) เงินรางวัลสำหรับความโดดเด่นของหน่วยงาน คิดเป็นร้อยละ 40 ของเงินรางวัลทั้งหมด ซึ่งจะทำให้การจัดสรรเงินรางวัลแก่หน่วยงานตามผลการปฏิบัติราชการ ดังนี้

(1) ผลประเมินการปฏิบัติราชการตามข้อตกลงภาระงานล่วงหน้า (Service Delivery Agreement -SDA) ร้อยละ 70 ซึ่งจะประเมินออกมาในรูปของร้อยละของการบรรลุผลตามข้อตกลง แล้วจึงแปลงให้เป็นระดับคะแนน ดังตาราง จากนั้นจึงใช้อัตราการจ่ายเงินรางวัลตามระดับคะแนนเช่นเดียวกับ ก.พ.ร.

หลักเกณฑ์ วิธีการ และรูปแบบ การจัดสรรสิ่งจูงใจ  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2551

ระดับคะแนน (Ri)	ผลการประเมิน	อัตราการจ่าย เงินรางวัล 1[B(Ri)]
5.00	การบรรลุผลตามข้อตกลงฯ ได้ร้อยละ 100	3
4.00	การบรรลุผลตามข้อตกลงฯ ได้ร้อยละ 80	2
3.00	การบรรลุผลตามข้อตกลงฯ ได้ร้อยละ 60	1
2.00	ต่ำกว่าร้อยละ 60	0
1.00	ต่ำกว่าร้อยละ 60	0

นอกจากนี้ยังมีการให้คะแนนจำนวนตัวชี้วัดในข้อตกลงภาระงานล่วงหน้าด้วย ดังนี้

จำนวนตัวชี้วัดใน SDA (Ki)	อัตราการจ่ายเงินรางวัล 2 [B(Ki)]
75 - 83	3.00
66 - 74	2.75
57 - 65	2.50
48 - 56	2.25
39 - 47	2.00
30 - 38	1.75
21 - 29	1.50
12 - 20	1.25
3 - 11	1.00

จากนั้นนำมาคำนวณโดยใช้สูตร เมื่อ Pi คือ เงินเดือนรวมของหน่วยงาน

เงินรางวัลที่ส่วนราชการจะได้รับ

$$= \text{เงินรางวัลทั้งหมดในส่วนที่ (1)} \times \frac{B(Ri) \times B(Ki) \times Pi}{\sum [B(Ri) \times B(Ki) \times Pi]}$$

จากนั้นหน่วยงานจึงจัดสรรให้แก่ข้าราชการและลูกจ้างประจำตามส่วนร่วมให้เกิดผลตาม SDA

(2) ผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ร้อยละ 30 โดยแบ่งเป็น

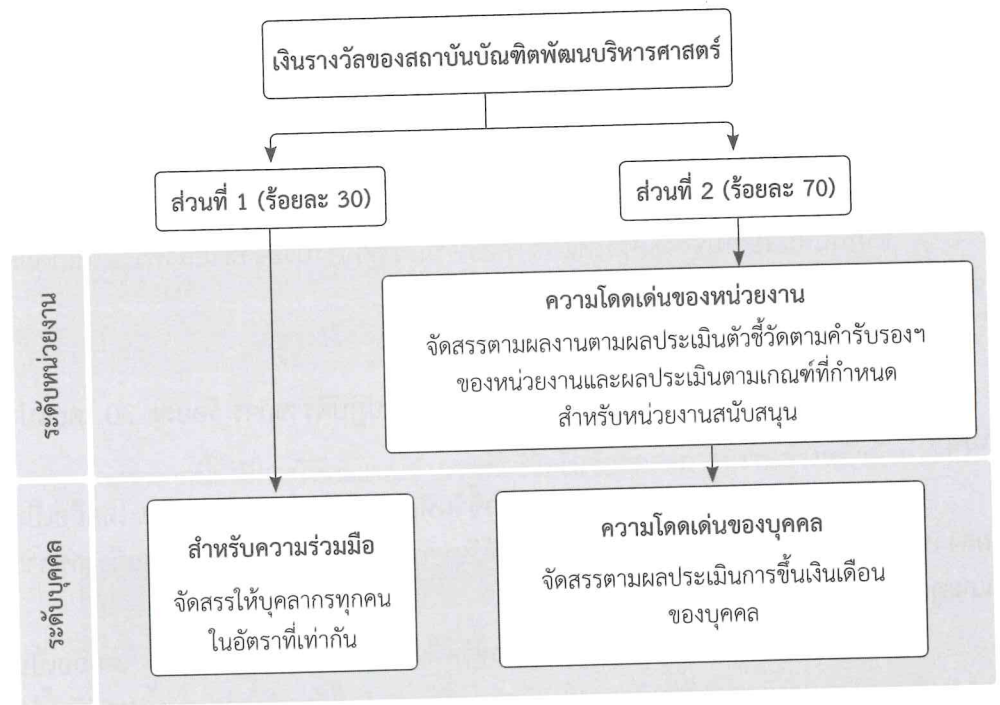
- ตามน้ำหนักและคะแนนตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับทุกหน่วยงาน โดยถือเป็นผลงานของทุกหน่วยงาน แต่ละหน่วยงานจะได้รับการจัดสรรตามสัดส่วนจำนวนข้าราชการและลูกจ้างประจำของแต่ละหน่วยงาน

- ตามน้ำหนักและคะแนนตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับบางหน่วยงาน โดยถือเป็นผลงานของหน่วยงานเฉพาะที่รับผิดชอบให้เกิดผลผลิตตามตัวชี้วัดแต่ละตัว ทั้งนี้ หากตัวชี้วัดใดเกี่ยวข้องกับหลายหน่วยงาน ให้คิดสัดส่วนของจำนวนกิจกรรมที่ดำเนินการในตัวชี้วัดนั้น

จากนั้นหน่วยงานจึงจัดสรรให้แก่ข้าราชการและลูกจ้างประจำตามส่วนร่วมให้เกิดผลตาม KPI

หมายเหตุ : หลักเกณฑ์การจัดสรรเงินรางวัลเหมือนปี พ.ศ. 2549 แตกต่างตรงเพิ่มรายละเอียดของการให้คะแนนจำนวนตัวชี้วัด SDA กับอัตราการจ่ายเงินรางวัลเท่านั้น การกำหนดสัดส่วนระหว่าง ร่วมนี้อัตรา:โดดเด่น เท่าเทียม และมีการนำเงินอุดหนุนงบประมาณแผ่นดิน หรืองบประมาณเงินรายได้ของแต่ละหน่วยงานมาจัดสรรเงินรางวัลให้แก่พนักงานมหาวิทยาลัยในสังกัดตามเกณฑ์การจัดสรรนี้เช่นเคย

## 2. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์



สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์จัดสรรเงินรางวัล โดยแบ่งเงินรางวัลออกเป็น 2 ส่วน คือ

1) เงินรางวัลสำหรับการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติราชการร่วมกัน คิดเป็นร้อยละ 30 ของเงินรางวัลทั้งหมด ซึ่งจะทำให้การจัดสรรให้แก่ข้าราชการและลูกจ้างประจำในอัตราที่เท่ากัน ตามระยะเวลาปฏิบัติงานจริง

2) เงินรางวัลสำหรับความโดดเด่นของหน่วยงาน คิดเป็นร้อยละ 70 ของเงินรางวัลทั้งหมด ซึ่งจะทำให้การจัดสรรเงินรางวัลแก่หน่วยงานต่างๆ ตามผลประเมิน โดยสถาบันฯ ทำการแบ่งหน่วยงานออกเป็น 3 กลุ่มคือ (1) หน่วยงานกลุ่มการเรียนการสอน (2) หน่วยงานกลุ่มสำนักที่รับผิดชอบตัวชี้วัด และ (3) หน่วยงานสนับสนุนในสังกัดสำนักงานอธิการบดี ในการประเมินกลุ่มที่ 1 ใช้คะแนนผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดในคำรับรองการปฏิบัติราชการที่หน่วยงานทำไว้กับอธิการบดี ส่วนการประเมินกลุ่มที่ 2 และ 3 ใช้เกณฑ์ที่กำหนดเฉพาะ

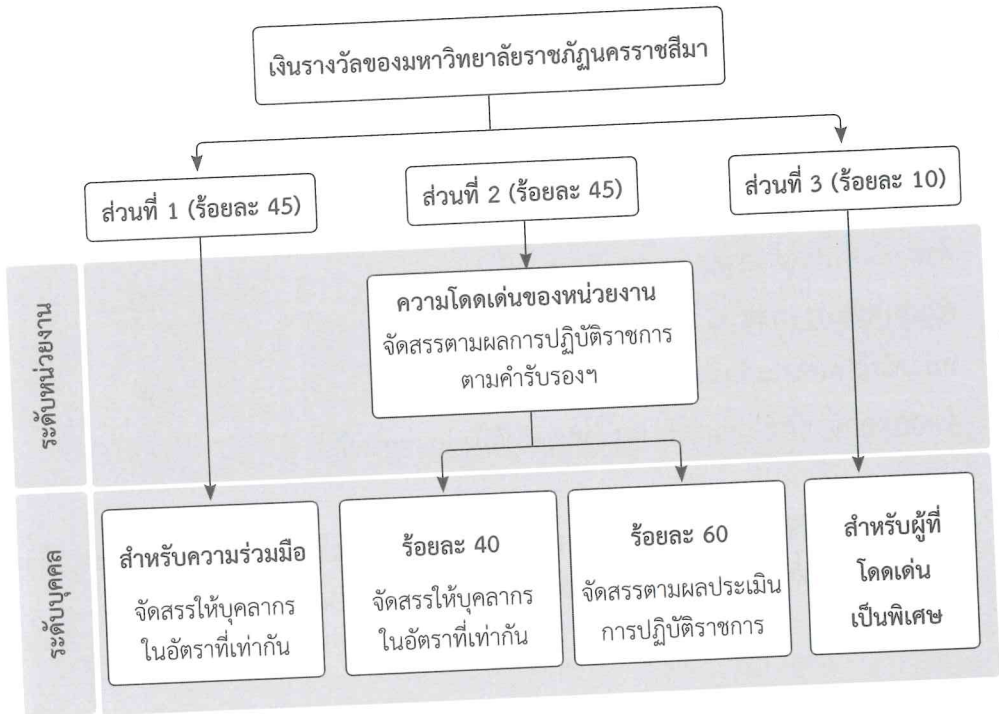
โดยถ่วงน้ำหนักการจ่ายเงินรางวัลตามจำนวนบุคลากรและค่าน้ำหนักงานรวมของบุคลากรใน  
หน่วยงานและระยะเวลาปฏิบัติงานจริง

รายละเอียดการกำหนดค่าน้ำหนักงานของตำแหน่งเป็นดังนี้

ตำแหน่ง	ระดับค่าน้ำหนักของงาน
อาจารย์/ผู้บริหารระดับกลาง	2.5
หัวหน้ากลุ่มงาน/งาน/ฝ่าย	2.0
ตำแหน่งที่บรรจุด้วยวุฒิปริญญาตรี/โท	1.2
ตำแหน่งที่บรรจุด้วยวุฒิ ปวช. ปวส. และลูกจ้างประจำ	
หมวดฝีมือพิเศษระดับต้นและกลาง	0.8
ตำแหน่งลูกจ้างประจำหมวดแรงงาน หมวดกึ่งฝีมือและหมวดฝีมือ	0.6

จากนั้นจึงนำเงินรางวัลที่หน่วยงานได้รับมาจัดสรรให้แก่ข้าราชการและลูกจ้าง  
ประจำของแต่ละหน่วยงาน ตามผลการประเมินการเลื่อนขั้นเงินเดือนของบุคคล

### 3. มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา



มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมาจัดสรรเงินรางวัล โดยแบ่งเงินรางวัลออกเป็น 3 ส่วน คือ

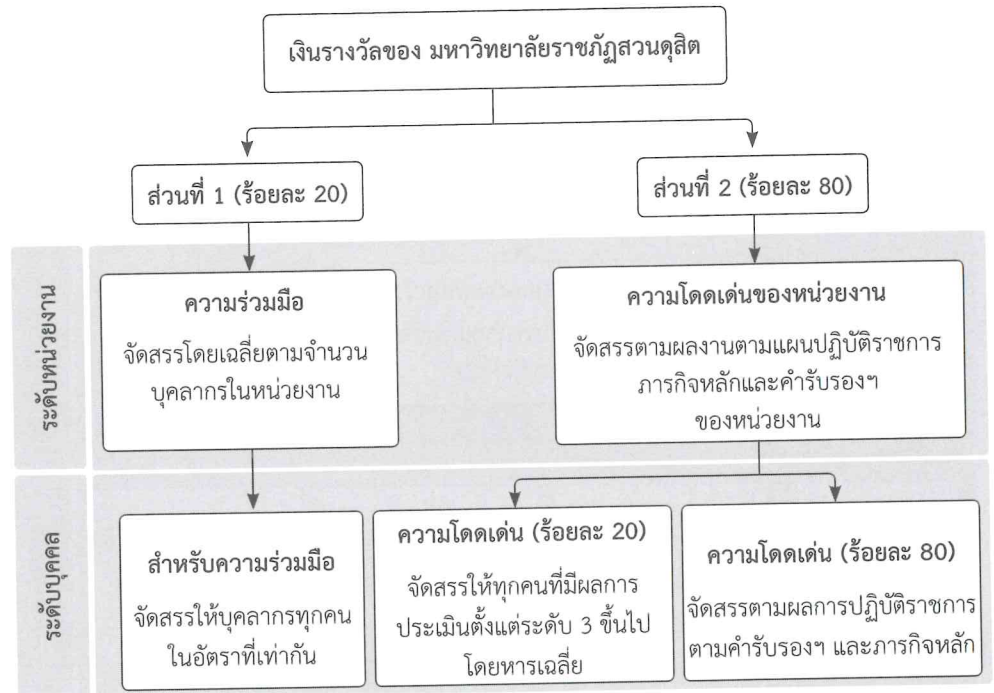
- 1) เงินรางวัลสำหรับการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติราชการร่วมกัน คิดเป็นร้อยละ 45 ของเงินรางวัลทั้งหมด ซึ่งจะทำให้การจัดสรรให้แก่ข้าราชการและลูกจ้างประจำในอัตราที่เท่ากัน
- 2) เงินรางวัลสำหรับความโดดเด่นของหน่วยงาน คิดเป็นร้อยละ 45 ของเงินรางวัลทั้งหมด ซึ่งจะทำให้การจัดสรรเงินรางวัลแก่หน่วยงานตามผลประเมินตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ จำนวนบุคลากร และเงินเดือนของบุคลากรในหน่วยงาน

จากนั้นจึงนำเงินรางวัลที่หน่วยงานได้รับมาจัดสรรให้แก่ข้าราชการและลูกจ้าง โดยแบ่งเงินรางวัลในส่วนนี้ออกเป็น 2 ส่วน คือ

- จัดสรรให้บุคลากรทุกคนเท่ากัน ด้วยการหารเฉลี่ยตามจำนวนคน (ร้อยละ 40)
- จัดสรรให้ตามผลการประเมินการปฏิบัติงานระดับบุคคล โดยเทียบเคียงกับการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน (ร้อยละ 60)

3) เงินรางวัลสำหรับผู้ปฏิบัติงานโดดเด่นเป็นพิเศษ (ไม่รวมคณาจารย์) คิดเป็นร้อยละ 10 ซึ่งพิจารณาตามผลการประเมินการปฏิบัติงานของแต่ละคน โดยจัดสรรให้ไม่เกินร้อยละ 25 ของจำนวนผู้ปฏิบัติงานทั้งหมด

#### 4. มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต



มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตจัดสรรเงินรางวัล โดยแบ่งเงินรางวัลออกเป็น 2 ส่วน คือ

1) เงินรางวัลสำหรับการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติราชการร่วมกัน คิดเป็นร้อยละ 20 ของเงินรางวัลทั้งหมด ซึ่งจะทำให้การจัดสรรให้ตามสัดส่วนจำนวนคนในคณะ สำนัก และสถาบัน

จากนั้นจึงนำมาจัดสรรให้แก่ข้าราชการและลูกจ้างประจำในอัตราที่เท่ากัน

2) เงินรางวัลสำหรับความโดดเด่นของหน่วยงาน คิดเป็นร้อยละ 80 ของเงินรางวัลทั้งหมด ซึ่งจะทำให้การจัดสรรเงินรางวัลแก่หน่วยงานตามผลงานตามแผนปฏิบัติการภารกิจหลักของมหาวิทยาลัย และตามคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปี

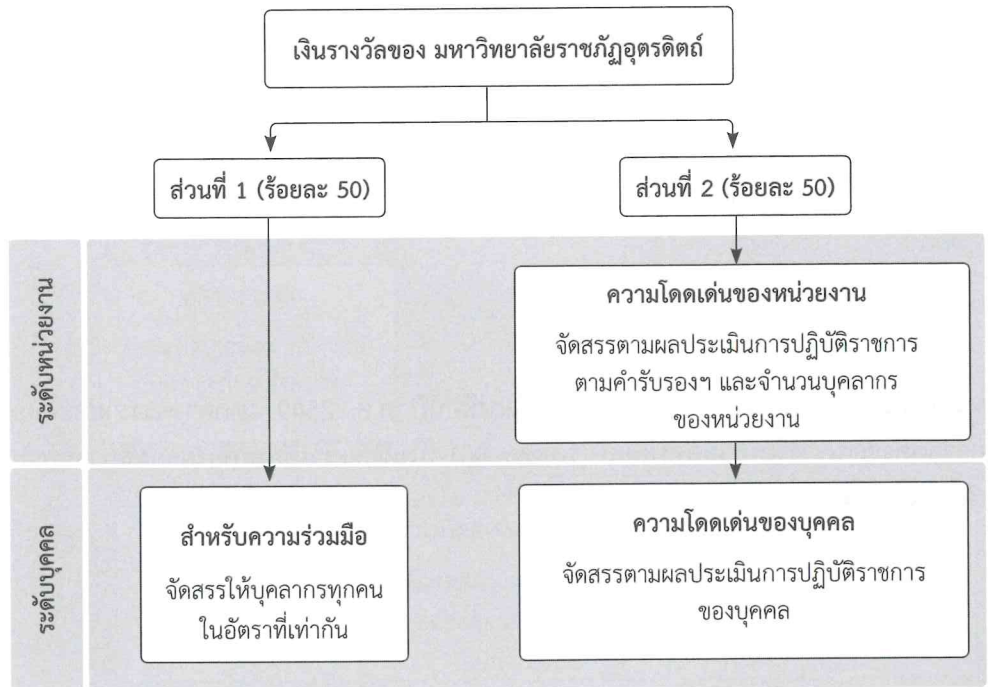
จากนั้นจึงนำมาจัดสรรให้แก่ข้าราชการและลูกจ้างประจำของแต่ละคณะ สำนัก และสถาบัน ตามผลการประเมินการปฏิบัติงานตามแผนราชการ ภารกิจหลัก และคำรับรอง การปฏิบัติราชการ (มีแบบประเมินกำหนดไว้) ดังนี้

(1) เงินรางวัลสำหรับความร่วมมือในการร่วมสร้างผลงานภายในคณะ สำนัก และสถาบัน (ร้อยละ 20) จัดสรรให้ทุกคนที่มีผลประเมินตั้งแต่ระดับ 3 ขึ้นไปโดยหารเฉลี่ย

(2) เงินรางวัลสำหรับความโดดเด่นในการร่วมสร้างผลงานภายในคณะ สำนัก และสถาบัน (ร้อยละ 80) จัดสรรตามสูตรคำนวณโดยถ่วงน้ำหนักด้วยผลประเมินของแต่ละ บุคคล

หมายเหตุ : หลักเกณฑ์การจัดสรรเงินรางวัลเหมือนปี พ.ศ. 2549 แตกต่างตรงรายละเอียด การจัดสรรเงินรางวัลในระดับบุคคล (ร้อยละ 80) ที่ในปีที่แล้วเทียบเคียงจากผลการขึ้นเงิน เดือน แต่ปี พ.ศ. 2550 ใช้แบบประเมิน

## 5. มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์



มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์จัดสรรเงินรางวัล โดยแบ่งเงินรางวัลออกเป็น 2 ส่วน คือ

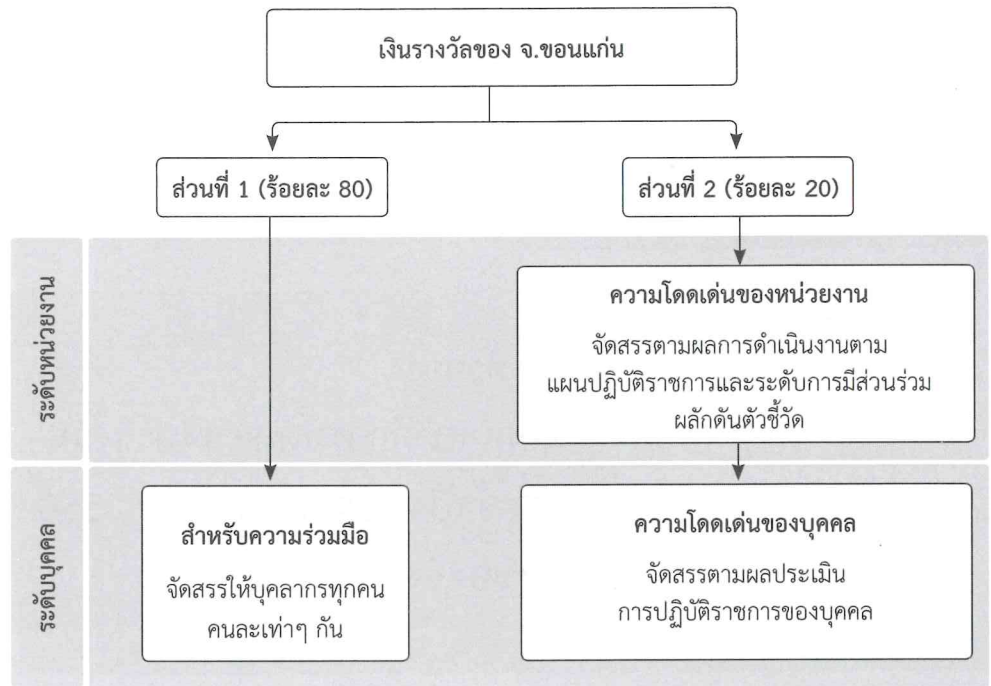
1) เงินรางวัลสำหรับการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติราชการร่วมกัน คิดเป็นร้อยละ 50 ของเงินรางวัลทั้งหมด ซึ่งจะทำให้การจัดสรรให้แก่ข้าราชการและลูกจ้างประจำในอัตราที่เท่ากัน

2) เงินรางวัลสำหรับความโดดเด่นของหน่วยงาน คิดเป็นร้อยละ 50 ของเงินรางวัลทั้งหมด ซึ่งจะทำให้การจัดสรรเงินรางวัลแก่หน่วยงานตามผลประเมินตามคำรับรองการปฏิบัติราชการที่หน่วยงานทำไว้กับอธิการบดี โดยถ่วงน้ำหนักการจ่ายเงินรางวัลตามเกณฑ์ของ ก.พ.ร. และจำนวนข้าราชการและลูกจ้างประจำของแต่ละหน่วยงาน

จากนั้นจึงนำเงินรางวัลที่หน่วยงานได้รับมาจัดสรรให้แก่ข้าราชการและลูกจ้างประจำของแต่ละหน่วยงาน ตามผลการประเมินการปฏิบัติงานระดับบุคคล ซึ่งพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานของบุคลากรตามแผนงาน รวมทั้งงานอื่นๆ ที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย โดยผลการประเมินต้องมีความสอดคล้องกับผลการพิจารณาความดีความชอบประจำปี

1.3 ตัวอย่าง  
หลักเกณฑ์การจัดสรรเงินรางวัล  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2550  
ที่ดีของจังหวัด

## 1. จังหวัดขอนแก่น



จังหวัดขอนแก่นจัดสรรเงินรางวัล โดยแบ่งเงินรางวัลออกเป็น 2 ส่วน คือ

- 1) เงินรางวัลสำหรับการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติราชการร่วมกัน คิดเป็นร้อยละ 80 ของเงินรางวัลทั้งหมด ซึ่งจะทำให้การจัดสรรให้แก่ข้าราชการและลูกจ้างประจำในอัตราที่เท่ากัน
- 2) เงินรางวัลสำหรับความโดดเด่นของหน่วยงาน คิดเป็นร้อยละ 20 ของเงินรางวัลทั้งหมด ซึ่งจะทำให้การจัดสรรเงินรางวัลแก่หน่วยงานตามผลประเมินการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติราชการ ภารกิจหลัก และผลประเมินการปฏิบัติงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ โดยกำหนดให้เจ้าภาพหลักได้รับการจัดสรรเงินรางวัล ร้อยละ 30 และเจ้าภาพร่วมได้รับการจัดสรรเงินรางวัล ร้อยละ 70 โดยการจัดสรรเงินรางวัลให้แก่เจ้าภาพหลัก มีการถ่วงน้ำหนักด้วยค่าคะแนนตัวชี้วัดและขนาดบุคลากรในหน่วยงานดังนี้

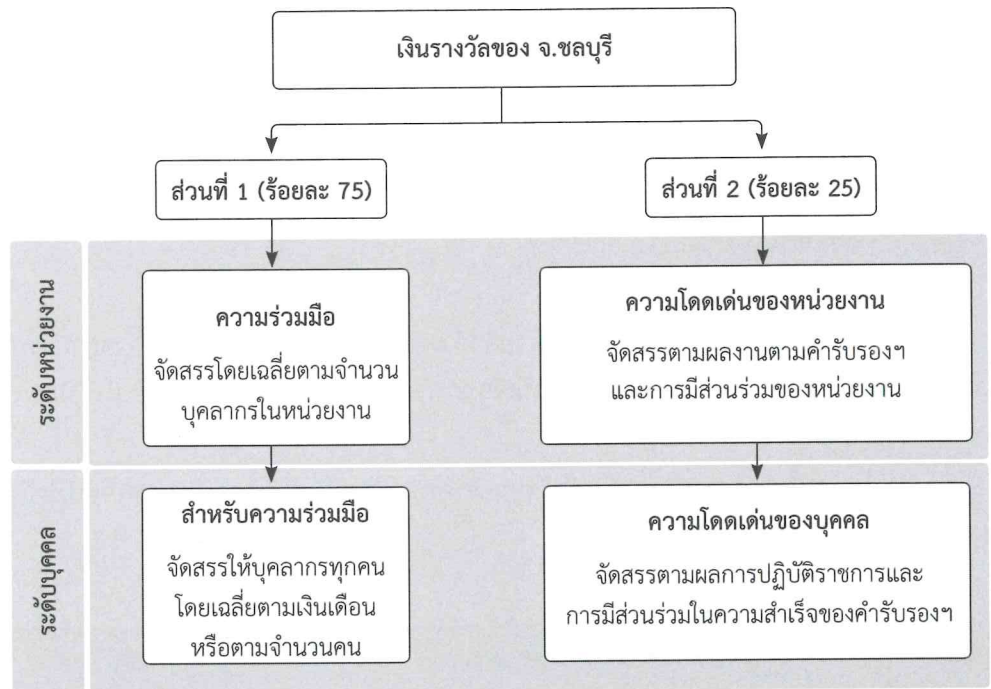
จำนวนบุคลากรในหน่วยงาน (คน)	น้ำหนัก	จำนวนบุคลากรในหน่วยงาน (คน)	น้ำหนัก
<5	1.0	100-199	3.5
5-9	1.5	200-299	4.0
10-19	2.0	300-999	4.5
20-49	2.5	ตั้งแต่ 1,000 ขึ้นไป	5.0
50-99	3.0		

ส่วนเจ้าภาพร่วมมีการถ่วงน้ำหนักด้วยตัวชี้วัดและหากมีเจ้าภาพไม่ถึง 10 หน่วยงาน ให้แบ่งตามสัดส่วนจำนวนบุคลากรแต่หากมีเจ้าภาพร่วมตั้งแต่ 10 หน่วยงานขึ้นไปให้แบ่งเท่าๆ กันทุกหน่วยงาน

จากนั้นแต่ละหน่วยงานจะมีการตั้งคณะทำงานเพื่อประเมินผลการปฏิบัติราชการของบุคลากร โดยมีหลักเกณฑ์ดังนี้

เกณฑ์การประเมินบุคลากร	คะแนนประเมิน	
1. ความรับผิดชอบต่อความสำเร็จของตัวชี้วัด/ยุทธศาสตร์		80%
1.1 ความสำเร็จของตัวชี้วัด/ยุทธศาสตร์	40%	
- ผลงานตามตัวชี้วัดได้ 5 คะแนน ได้ผลประเมิน= 40%		
- ผลงานตามตัวชี้วัดได้ 4.00-4.99 คะแนน ได้ผลประเมิน= 30%		
- ผลงานตามตัวชี้วัดได้ 3.00-3.99 คะแนน ได้ผลประเมิน= 25%		
1.2 ความตั้งใจ ความวิริยะอุตสาหะในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตัวชี้วัด/ยุทธศาสตร์	20%	
1.3 การมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์	20%	
2. ความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานตามหน้าที่ปกติซึ่งเสริมความสำเร็จของตัวชี้วัด/ยุทธศาสตร์		20%
รวม		100%

## 2. จังหวัดชลบุรี



จังหวัดชลบุรีจัดสรรเงินรางวัล โดยแบ่งเงินรางวัลออกเป็น 2 ส่วน คือ

1) เงินรางวัลสำหรับการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติราชการร่วมกัน คิดเป็นร้อยละ 75 ของเงินรางวัลทั้งหมด ซึ่งจะทำการจัดสรรให้ทุกส่วนราชการตามขนาดของหน่วยงาน

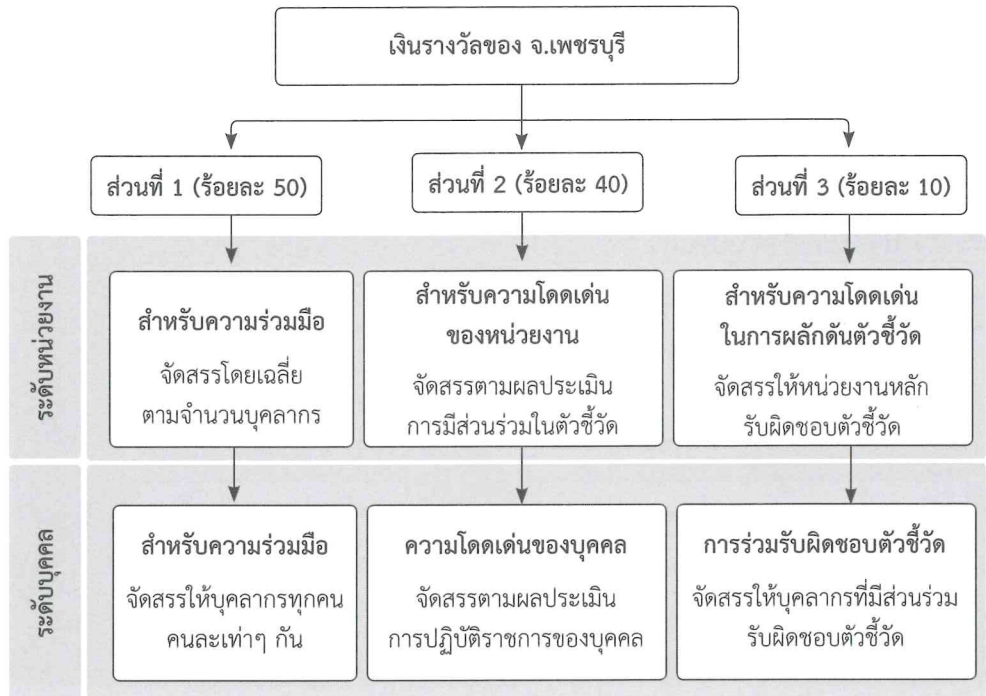
จากนั้นแต่ละส่วนราชการพิจารณาจัดสรรให้แก่ข้าราชการและลูกจ้างประจำได้ ใน 2 ลักษณะคือ หางเฉลี่ยในอัตราที่เท่ากัน หรือหางเฉลี่ยตามฐานเงินเดือน ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของคณะทำงาน

2) เงินรางวัลสำหรับความโดดเด่นของหน่วยงาน คิดเป็นร้อยละ 25 ของเงินรางวัลทั้งหมด ซึ่งจะทำการจัดสรรเงินรางวัลแก่หน่วยงานที่รับผิดชอบตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ มีการจัดสรรตาม (1) ค่าคะแนนของตัวชี้วัด โดยใช้การถ่วงน้ำหนักเช่นเดียวกับเกณฑ์ของ ก.พ.ร. (2) การมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของภาพหลักหรือเจ้าภาพร่วมของแต่ละตัวชี้วัด

จากนั้นจึงนำเงินรางวัลที่ได้มาจัดสรรให้กับข้าราชการและลูกจ้างประจำ ตามผลประเมินการปฏิบัติราชการและมีส่วนร่วมในความสำเร็จของการดำเนินงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ โดยมีอัตราการจ่ายเงินรางวัล ตามเกณฑ์ของก.พ.ร.

หมายเหตุ : หลักเกณฑ์แตกต่างจากหลักเกณฑ์ปี พ.ศ. 2549 คือ สัดส่วนมีการเปลี่ยนแปลงจาก 60:40 เป็น 75:25 และหลักเกณฑ์การจัดสรรเงินรางวัลที่เป็นความโดดเด่นของหน่วยงานไม่ได้มีการระบุสัดส่วนการมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของหลักหรือร่วมกับผลประเมินหน่วยงาน (35:5) ดังเช่นปีที่แล้ว

### 3. จังหวัดเพชรบุรี



จังหวัดเพชรบุรีจัดสรรเงินรางวัล โดยแบ่งเงินรางวัลออกเป็น 3 ส่วน คือ

1) เงินรางวัลสำหรับการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติราชการร่วมกัน คิดเป็นร้อยละ 50 ของเงินรางวัลทั้งหมด ซึ่งจะทำการจัดสรรให้แก่ข้าราชการและลูกจ้างประจำในอัตราที่เท่ากัน

2) เงินรางวัลสำหรับความโดดเด่นของหน่วยงาน คิดเป็นร้อยละ 40 ของเงินรางวัลทั้งหมด ซึ่งจะทำการจัดสรรเงินรางวัลแก่หน่วยงานตามผลประเมินการปฏิบัติงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ โดยมีอัตราการจ่ายเงินรางวัลตามเกณฑ์ของก.พ.ร. และมีการนำฐานเงินเดือนของแต่ละส่วนงานมาใช้ในการคำนวณเงินรางวัลด้วย

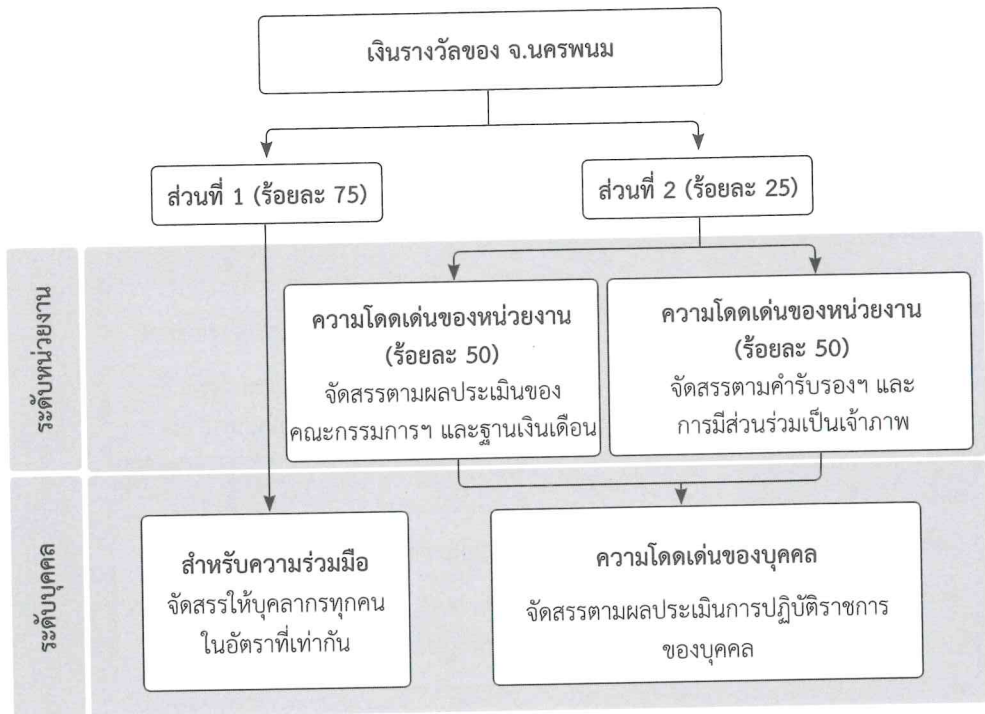
เงินรางวัลส่วนนี้แต่ละส่วนราชการจะนำมาจัดสรรให้แก่ข้าราชการและลูกจ้างประจำตามคะแนนการประเมินผลการปฏิบัติงาน และฐานเงินเดือน

3) เงินรางวัลสำหรับความโดดเด่นในการผลักดันตัวชี้วัด คิดเป็นร้อยละ 10 ของเงินรางวัลทั้งหมด จัดสรรให้กับส่วนงานที่เป็นหน่วยงานหลักรับผิดชอบตัวชี้วัด โดยใช้ค่าถ่วงน้ำหนักของแต่ละตัวชี้วัดในการคำนวณเงินรางวัล

เงินรางวัลส่วนนี้แต่ละส่วนราชการจะนำมาจัดสรรให้แก่ข้าราชการและลูกจ้างประจำที่มีส่วนรับผิดชอบในแต่ละตัวชี้วัด หรือตามหลักเกณฑ์ที่หน่วยงานกำหนดตามความเหมาะสม

หมายเหตุ : หลักเกณฑ์เหมือนปี พ.ศ. 2549

#### 4. จังหวัดนครพนม

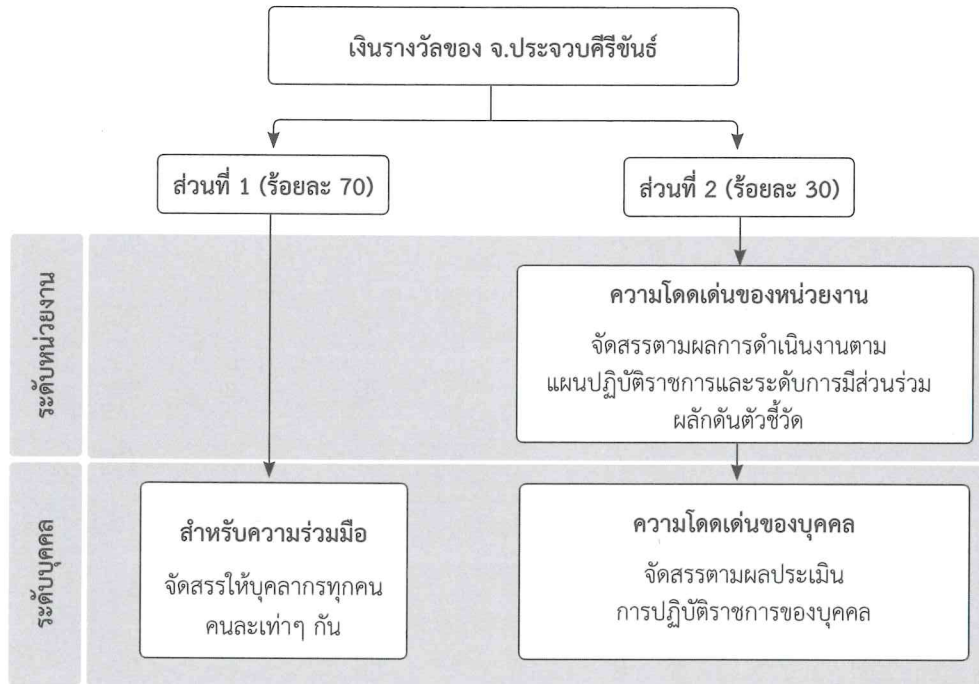


จังหวัดนครพนมจัดสรรเงินรางวัล โดยแบ่งเงินรางวัลออกเป็น 2 ส่วน คือ

- 1) เงินรางวัลสำหรับการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติราชการร่วมกัน คิดเป็นร้อยละ 75 ของเงินรางวัลทั้งหมด ซึ่งจะทำการจัดสรรให้แก่ข้าราชการและลูกจ้างประจำในอัตราที่เท่ากัน
- 2) เงินรางวัลสำหรับความโดดเด่นของหน่วยงาน คิดเป็นร้อยละ 25 ของเงินรางวัลทั้งหมด ซึ่งจะทำการจัดสรรเงินรางวัลแก่หน่วยงานตาม (1) ผลประเมินการปฏิบัติงาน ส่วนราชการของผู้บริหาร ในรูปคณะกรรมการ (2) ผลประเมินการปฏิบัติงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ และสัดส่วนการมีส่วนร่วมโดยมีอัตรากำไรจ่ายเงินรางวัลตามเกณฑ์ของ ก.พ.ร.

เงินรางวัลส่วนนี้แต่ละหน่วยงานจะนำมาจัดสรรให้แก่ข้าราชการและลูกจ้างประจำตามคะแนนการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยใช้เกณฑ์ด้านปริมาณงาน คุณภาพงาน ความวิริยะอุตสาหะ ความเสียสละ ความตั้งใจ มนุษยสัมพันธ์ และความร่วมมือ

## 5. จังหวัดประจวบคีรีขันธ์



จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ทำการจัดสรรเงินรางวัลให้แก่หน่วยงานและบุคคล โดยแบ่งเงินรางวัลออกเป็น 2 ส่วน คือ

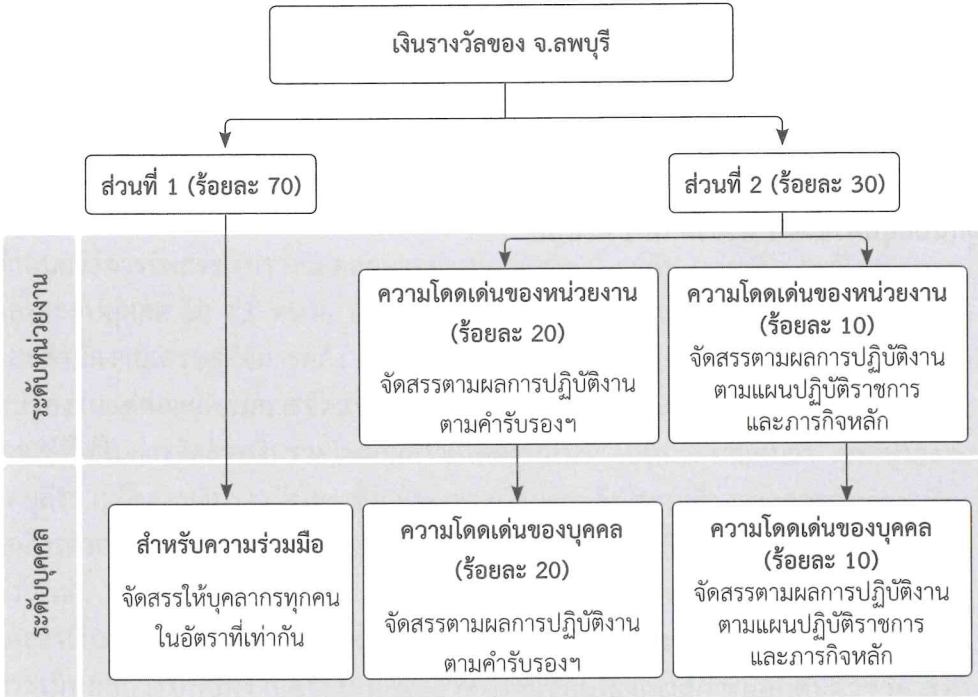
1) เงินรางวัลสำหรับการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติราชการร่วมกัน คิดเป็นร้อยละ 70 ของเงินรางวัลทั้งหมด ซึ่งจะจัดสรรให้แก่บุคลากรที่มีสิทธิทุกคน คนละเท่าๆ กัน

2) เงินรางวัลสำหรับความโดดเด่นของผลงานคิดเป็นร้อยละ 30 ของเงินรางวัลทั้งหมด จัดสรรให้แก่หน่วยงานตามผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการจังหวัด และตามการผลักดันตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของจังหวัด ซึ่งคณะทำงานจัดสรรเงินรางวัลของจังหวัดจะทำการจัดสรรส่วนแบ่งเงินรางวัลสำหรับตัวชี้วัดแต่ละตัว ตามค่าคะแนนถ่วงน้ำหนักของตัวชี้วัดนั้นๆ เพื่อนำส่วนแบ่งเงินรางวัลของแต่ละตัวชี้วัดไปจัดสรรแก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้ได้รับในอัตราที่แตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับ (1) จำนวนหน่วยงานที่มีส่วนร่วมในแต่ละตัวชี้วัด และ (2) อัตรการจ่ายเงินรางวัลตามระดับการมีส่วนร่วม ดังตารางข้างล่าง

จากนั้นให้หน่วยงานนำเงินรางวัลที่ได้รับในส่วนนี้ทั้งหมด ไปจัดสรรแก่บุคลากรในสังกัด ให้ได้รับแตกต่างกันตามอัตราการจ่ายเงินรางวัลตามผลการปฏิบัติราชการ ซึ่งเป็นอัตราเดียวกับที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด

จำนวนหน่วยงาน		อัตราการจ่ายเงินรางวัล (ร้อยละ)	
หน่วยงานหลัก	หน่วยงานสนับสนุน	หน่วยงานหลัก	หน่วยงานสนับสนุน
1	มากกว่า 10	10	90
1	9	15	85
1	8	20	80
1	7	25	75
1	6	30	70
1	5	35	65
1	4	40	60
1	3	45	55
1	2	50	50

## 6. จังหวัดลพบุรี



จังหวัดลพบุรีจัดสรรเงินรางวัล โดยแบ่งเงินรางวัลออกเป็น 2 ส่วน คือ

- 1) เงินรางวัลสำหรับการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติราชการร่วมกัน คิดเป็นร้อยละ 70 ของเงินรางวัลทั้งหมด ซึ่งจะทำการจัดสรรให้แก่ข้าราชการและลูกจ้างประจำในอัตราที่เท่ากัน
- 2) เงินรางวัลสำหรับความโดดเด่นของหน่วยงาน คิดเป็นร้อยละ 30 ของเงินรางวัลทั้งหมด ซึ่งจะทำการจัดสรรเงินรางวัลแก่หน่วยงานตาม (1) ผลประเมินการปฏิบัติงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ โดยกำหนดให้เจ้าภาพหลักได้รับการจัดสรรเงินรางวัล ร้อยละ 75 และเจ้าภาพรองได้รับการจัดสรรเงินรางวัล ร้อยละ 25 (2) ผลประเมินการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการราชการ และภารกิจหลัก

เงินรางวัลทั้งส่วนที่ (1) นำมาจัดสรรให้แก่ข้าราชการและลูกจ้างประจำตามผลการประเมินของแต่ละบุคคล โดยใช้ 7 ตัวชี้วัดคือ การมีส่วนร่วมในความสำเร็จของส่วนราชการ มนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน ปริมาณงานและผลผลิต คุณภาพงาน ทัศนคติและความมุ่งมั่นในการทำงาน การพัฒนาตนเอง และการปฏิบัติตามระเบียบวินัย และ (2) นำมาจัดสรรให้แก่ข้าราชการและลูกจ้างประจำตามจำนวนการรับผิดชอบตัวชี้วัดคือ ผู้รับผิดชอบตัวชี้วัด 3 ตัวขึ้นไป ได้ 6 คะแนน รับผิดชอบ 2 ตัวชี้วัด ได้ 5 คะแนน รับผิดชอบ 1 ตัวชี้วัด ได้ 4 คะแนน ผู้สนับสนุนตัวชี้วัด 3 ตัวขึ้นไป ได้ 3 คะแนน ผู้สนับสนุนตัวชี้วัด 2 ตัวชี้วัด ได้ 2 คะแนน และผู้สนับสนุนตัวชี้วัด 1 ตัวชี้วัด ได้ 1 คะแนน

## 2. สรุปวิเคราะห์การจัดสรรเงินรางวัลของหน่วยงานที่จัดทำหลักเกณฑ์การจัดสรรเงินรางวัลได้ดี

การจัดสรรเงินรางวัลของหน่วยงานที่จัดทำหลักเกณฑ์การจัดสรรเงินรางวัลได้ดีซึ่งถือเป็นหน่วยงานตัวอย่างมีการกำหนดสัดส่วนเงินรางวัลแก่ความร่วมมือ:ผลงานโดดเด่นที่หลากหลายตั้งแต่การให้ความสำคัญในการสร้างผลงานโดดเด่นมาก (สัดส่วนรางวัลความร่วมมือ:ผลงานโดดเด่น = 20:80) จนถึงการให้ความสำคัญแก่การทำงานเป็นทีมมาก (สัดส่วนรางวัลความร่วมมือ: ผลงานโดดเด่น = 80:20) *การจัดสรรเงินรางวัลของส่วนราชการ* มีการกำหนดวิธีการจัดสรรเงินรางวัลออกมาอย่างชัดเจนทั้ง 2 ระดับ กล่าวคือ ระดับหน่วยงานและระดับบุคคล ใน 13 หน่วย ยกเว้นกระทรวงการต่างประเทศ สำนักข่าวกรองแห่งชาติ และสำนักงานเศรษฐกิจการคลัง ที่ไม่มีการให้ความแตกต่างในการสร้างผลงานของระดับหน่วยงานแต่คณะกรรมการจัดสรรเงินรางวัลได้กำหนดความแตกต่างในระดับบุคคลเลยเกณฑ์ที่ใช้ในการจัดสรรเงินรางวัลแก่ผลงานโดดเด่นในระดับหน่วยงานพบว่า ทุกหน่วยงานระบุถึงการจัดสรรเงินรางวัลโดยเชื่อมโยงเข้าสู่ผลการปฏิบัติงานซึ่งอาจจะครอบคลุมเพียงผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดในคำรับรองการปฏิบัติราชการ หรือครอบคลุมผลงานอย่างอื่นด้วย เช่น ผลงานตามภารกิจหลัก หรือผลงานตามแผนยุทธศาสตร์ เป็นต้น ในส่วนวิธีการจัดสรรเงินรางวัลแก่ผลงานโดดเด่นระดับบุคคลส่วนใหญ่ (ประมาณร้อยละ 65) ใช้วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามเกณฑ์ที่กำหนดที่เชื่อมโยงเข้าสู่การผลักดันตัวชี้วัด รองลงมา (ประมาณร้อยละ 35) ใช้การเทียบเคียงกับผลการประเมินขึ้นเงินเดือนมาทำการจัดสรรเงินรางวัลให้แก่บุคลากร ในส่วนการจัดสรรเงินสมทบจากเงินเพิ่มพิเศษร้อยละ 50 การกำหนดสัดส่วนเงินรางวัลให้แก่ผู้ปฏิบัติระดับสูง:ผู้ปฏิบัติที่มีผลงานโดดเด่นมีความหลากหลาย และวิธีการจัดสรรเงินสมทบแก่ผู้ปฏิบัติที่มีผลงานโดดเด่นก็จะเป็นการใช้เงินรางวัลในส่วนนี้เพื่อผู้ปฏิบัติที่มีผลงานสูงกว่าผลงานปกติ เช่น เป็นการให้รางวัลเพิ่มพิเศษแก่ผู้ที่รับผิดชอบดำเนินการเกี่ยวกับตัวชี้วัดของหน่วยงาน หรือผู้ที่ได้รับมอบหมายงานพิเศษเพิ่มเติม หรือผู้ที่มีผลประเมินการปฏิบัติงานระดับ 4 ขึ้นไป ยกเว้นบางหน่วยงานใช้เงินส่วนนี้ในการชดเชยให้แก่ผู้ที่ไม่ได้รับเงินรางวัลในบางกรณี

*การจัดสรรเงินรางวัลของสถาบันอุดมศึกษา* ซึ่งคัดเลือกมาได้ 5 แห่ง คือ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ซึ่งถือได้ว่าเป็นแบบอย่างสำหรับมหาวิทยาลัยขนาดใหญ่ ในขณะที่มหาวิทยาลัยอีก 4 แห่ง ได้แก่ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต และมหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์ อาจถือได้ว่า

เป็นแบบอย่างสำหรับมหาวิทยาลัยขนาดเล็ก พบว่า เกณฑ์ที่ใช้ในการจัดสรรเงินรางวัลระดับหน่วยงานเป็นเกณฑ์ผสมทั้งผลงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการและผลงานที่กำหนดตามภารกิจหรือข้อตกลงที่นอกเหนือจากเป้าหมายในคำรับรองการปฏิบัติราชการ ในการจัดสรรเงินรางวัลระดับบุคคลมหาวิทยาลัยต่างๆ ใช้วิธีการกระจายอำนาจการตัดสินใจกล่าวคือให้หน่วยงานระดับรองลงไปเป็นผู้พิจารณาโดยใช้วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามเกณฑ์ที่กำหนดที่เชื่อมโยงเข้าสู่การผลักดันตัวชี้วัด หรือการเทียบเคียงกับผลการประเมินขึ้นเงินเดือนมาทำการจัดสรรเงินรางวัลให้แก่บุคลากร ในส่วนการจัดสรรเงินสมทบจากเงินเพิ่มพิเศษร้อยละ 50 การกำหนดสัดส่วนเงินรางวัลให้แก่ผู้ปฏิบัติระดับสูง: ผู้ปฏิบัติที่มีผลงานโดดเด่นมีข้อมูลเพียง 2 แห่ง และแตกต่างกัน อย่างไรก็ตามวิธีการจัดสรรเงินสมทบแก่ผู้ปฏิบัติที่มีผลงานโดดเด่นก็จะเป็นการใช้เงินรางวัลในส่วนนี้เพื่อผู้ปฏิบัติที่มีผลงานสูงกว่าผลงานปกติ รวมทั้งมีการกำหนดสัดส่วนจำนวนผู้ได้เงินรางวัลไม่เกินร้อยละ 10-25 ของผู้ปฏิบัติงานทั้งหมด

ประเด็นที่เด่นชัดที่สุดของ*การจัดสรรเงินรางวัลของจังหวัด* ก็คือ วิธีการจัดสรรเงินรางวัลระดับหน่วยงานทุกจังหวัดมีการเชื่อมโยงเงินรางวัลของผลงานโดดเด่นเข้าสู่ปัจจัยตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการที่มีการให้นำหนักความรับผิดชอบในการผลักดันตัวชี้วัดแตกต่างกัน (เจ้าภาพหลักและเจ้าภาพร่วม) เงินรางวัลในส่วนผลงานโดดเด่นของจังหวัดมีสัดส่วนตั้งแต่ร้อยละ 20 จนถึงร้อยละ 50 ของเงินรางวัลทั้งหมด และเกณฑ์หลักที่ใช้ในการจัดสรรเงินรางวัลแก่ผลงานโดดเด่นระดับบุคคลคือการเชื่อมโยงสู่ความรับผิดชอบหรือผลงานตามตัวชี้วัดในคำรับรองการปฏิบัติราชการของหน่วยงาน นอกนั้นเป็นการประเมินตามเกณฑ์ที่กำหนดขึ้นมาเฉพาะ ในส่วนการจัดสรรเงินสมทบจากเงินเพิ่มพิเศษร้อยละ 50 มีข้อมูลไม่มากอาจเนื่องจากเกณฑ์ไม่สลับซับซ้อนเพราะจังหวัดไม่มีผู้ปฏิบัติระดับสูงเหมือนในกลุ่มส่วนราชการและสถาบันอุดมศึกษา การจัดสรรเงินสมทบจึงเสนอให้แก่ผู้ปฏิบัติที่มีผลงานโดดเด่นเท่านั้น จังหวัดจึงไม่ได้เสนอเกณฑ์ส่งให้สำนักงาน ก.พ.ร.

## ภาคผนวกที่ 2

ผลการศึกษาหลักเกณฑ์และวิธีการในการจัดสรรเงินรางวัล  
ที่ส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัด  
ใช้เป็นแนวทางในการจัดสรรเงินรางวัลให้แก่บุคลากร  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2547-2550<sup>1</sup>

<sup>1</sup> กัลยาณี คุณมี. (2551). รายงานผลการศึกษาหลักเกณฑ์ วิธีการ และรูปแบบการจัดสรรสิ่งจูงใจ  
ที่ส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัด ใช้เป็นแนวทางในการจัดสรรสิ่งจูงใจให้แก่บุคลากร  
ในสังกัด ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2550. เอกสารวิจัยเสนอต่อสำนักการติดตามและประเมินผล  
การพัฒนาระบบราชการ สำนักงาน ก.พ.ร.

## 1. สรุปหลักเกณฑ์การจัดสรรเงินรางวัลประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2547-2550

จากการศึกษาหน่วยงานต่างๆ ที่ส่งเอกสารการจัดสรรเงินรางวัลในช่วง  
ปีงบประมาณ พ.ศ. 2547-2550 ให้แก่สำนักงาน ก.พ.ร.ซึ่งประกอบด้วยหน่วยงาน  
ต่างๆ จำนวน 68, 179, 206 และ 201 หน่วยงานตามลำดับ (ดังรายละเอียด  
ในตารางที่ 5) จะเห็นได้ว่า การจัดสรรเงินรางวัลให้แก่ความร่วมมือกันทำงาน:  
ความโดดเด่นของผลงานด้วยสัดส่วน 70:30 เป็นสัดส่วนที่หน่วยงานต่างๆ  
ใช้มากที่สุดทั้ง 4 ปี คิดเป็นร้อยละ 33.8, 29.6, 28.6, และ 31.3 ตามลำดับ  
(ดังรายละเอียดในตารางที่ 6) โดยสัดส่วนรองลงมาคือ 60:40 ถ้าหากศึกษาแยก  
กลุ่มหน่วยงานจะพบว่า สัดส่วนที่กรมใช้มากที่สุดทั้ง 4 ปีคือ 70:30 ในขณะที่  
มหาวิทยาลัยมีแนวโน้มในการใช้สัดส่วนที่ให้ความสำคัญแก่ผลงานโดดเด่นสูงขึ้น  
(50:50 ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2550) ส่วนจังหวัดมีการกำหนดสัดส่วนคล้ายกับ  
กรมคือส่วนใหญ่กำหนดที่สัดส่วน 70:30 ยกเว้นในปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 ที่  
กำหนดสัดส่วน 60:40

ตารางที่ 5 จำนวนหน่วยงานแจกแจงตามสัดส่วนการจัดสรรเงินรางวัลประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2547-2550

สัดส่วน ร่วมมือ:โดดเด่น	กรม				มหาวิทยาลัย				จังหวัด				รวม			
	2550	2549	2548	2547	2550	2549	2548	2547	2550	2549	2548	2547	2550	2549	2548	2547
(20 : 80)	1	2	0	0	1	1	0	0	0	0	0	N/A	2	3	0	0
(30 : 70)	2	3	2	1	1	2	1	0	0	0	0	N/A	3	5	3	1
(40 : 60)	7	8	10	0	3	5	5	1	3	4	3	N/A	13	17	18	1
(50 : 50)	16	9	15	4	11	9	7	0	7	5	8	N/A	34	23	30	4
(60 : 40)	13	17	24	14	8	16	8	4	10	25	10	N/A	31	58	42	18
(70 : 30)	38	38	31	21	4	10	10	2	21	11	12	N/A	63	59	53	23
(80 : 20)	9	13	6	11	4	7	6	3	6	5	3	N/A	19	25	15	14
อื่นๆ	21	7	12	5	9	2	2	2	6	7	4	N/A	36	16	18	7
รวม	107	97	100	56	41	52	39	12	53	57	40		201	206	179	68

ตารางที่ 6 ร้อยละของหน่วยงานแจกแจงตามสัดส่วนการจัดสรรเงินรางวัลประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2547-2550

สัดส่วน ร่วมมือ:โดดเด่น	กรม (ร้อยละ)				มหาวิทยาลัย (ร้อยละ)				จังหวัด (ร้อยละ)				รวม (ร้อยละ)			
	2550	2549	2548	2547	2550	2549	2548	2547	2550	2549	2548	2547	2550	2549	2548	2547
(20 : 80)	0.9	2.1	-	-	2.4	1.9	-	-	-	-	-	N/A	1.0	1.5	-	-
(30 : 70)	1.9	3.1	2.0	1.8	2.4	3.9	2.6	-	-	-	-	N/A	1.5	2.4	1.7	1.5
(40 : 60)	6.5	8.3	10.0	-	7.3	9.6	12.8	8.3	5.7	7.0	7.5	N/A	6.5	8.3	10.1	1.5
(50 : 50)	15.0	9.3	15.0	7.1	26.8	17.3	18.0	-	13.2	8.8	20.0	N/A	16.9	11.2	16.8	5.9
(60 : 40)	12.2	17.5	24.0	25.0	19.5	30.8	20.5	33.3	18.9	43.9	25.0	N/A	15.4	28.2	23.5	26.5
(70 : 30)	35.5	39.2	31.0	37.5	9.8	19.2	25.6	16.7	39.6	19.3	30.0	N/A	31.3	28.6	29.6	33.8
(80 : 20)	8.4	13.4	6.0	19.6	9.8	13.5	15.4	25.0	11.3	8.8	7.5	N/A	9.5	12.1	8.4	20.6
อื่นๆ	19.6	7.2	12.0	8.9	22.0	3.9	5.1	16.7	11.3	12.3	10.0	N/A	17.9	7.8	10.1	10.3
รวม	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	N/A	100.0	100.0	100.0	100.0

เมื่อพิจารณาในประเด็นพัฒนาการของหลักเกณฑ์จะเห็นว่าการจัดสรรเงินรางวัลของหน่วยงานต่างๆในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2547-2550 ส่วนใหญ่แล้วยังคงสัดส่วนเงินรางวัลความร่วมมือ:ความโดดเด่นเหมือนกับที่เคยจัดสรรในปีที่ผ่านมา (คิดเป็นร้อยละ 60.4 ของหน่วยงานจำนวน 182 หน่วยงานที่สามารถนำข้อมูลมาวิเคราะห์ได้เมื่อเทียบปีก่อนหน้ากับปีงบประมาณ พ.ศ. 2550) นอกจากนั้นในปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 หน่วยงานร้อยละ 24.7 ได้สะท้อนภาพการให้ความสำคัญกับเงินรางวัลในส่วนของผลงานโดดเด่นน้อยลง (นั่นคือจัดสรรเงินรางวัลให้กับความร่วมมือกันมากขึ้น) ในขณะที่มีหน่วยงานร้อยละ 14.8 ที่ให้ความสำคัญกับเงินรางวัลในส่วนของผลงานโดดเด่นมากขึ้น ซึ่งภาพนี้แตกต่างจากการเปรียบเทียบการจัดสรรของปีก่อนหน้ากับปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 ที่สะท้อนภาพการให้ความสำคัญกับเงินรางวัลในส่วนของผลงานโดดเด่นมากขึ้น

ตารางที่ 7 พัฒนาการในการจัดสรรเงินรางวัลประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2547-2550 (จำนวนหน่วย)

การจัดสรรเงินรางวัล	เปรียบเทียบปีก่อนหน้ากับปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 (จำนวนหน่วย)				เปรียบเทียบปีก่อนหน้ากับปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 (จำนวนหน่วย)			
	ส่วนราชการ	สถาบันอุดมศึกษา	จังหวัด	รวม	ส่วนราชการ	สถาบันอุดมศึกษา	จังหวัด	รวม
ไม่เปลี่ยนแปลง	60	27	23	110	37	18	10	65
ให้ความสำคัญผลงานโดดเด่นมากขึ้น	18	6	3	27	19	9	13	41
ให้ความสำคัญผลงานโดดเด่นน้อยลง	22	5	18	45	22	3	11	36
รวม	100	38	44	182	78	30	34	142

ตารางที่ 8 พัฒนาการในการจัดสรรเงินรางวัลประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2547-2550 (ร้อยละ)

การจัดสรรเงิน รางวัล	เปรียบเทียบปีก่อนหน้ากับปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 (ร้อยละ)				เปรียบเทียบปีก่อนหน้ากับปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 (ร้อยละ)			
	ส่วน ราชการ	สถาบัน อุดมศึกษา	จังหวัด	รวม	ส่วน ราชการ	สถาบัน อุดมศึกษา	จังหวัด	รวม
	ไม่เปลี่ยนแปลง	60.0	71.1	52.3	60.4	47.4	60.0	29.4
ให้ความสำคัญ ผลงานโดดเด่น มากขึ้น	18.0	15.8	6.8	14.8	24.4	30.0	38.2	28.9
ให้ความสำคัญ ผลงานโดดเด่น น้อยลง	22.0	13.2	40.9	24.7	28.2	10.0	32.4	25.4
รวม	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

## 2. ภาพรวมวิธีการในการจัดสรรเงินรางวัลประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2550

จากการศึกษาถึงวิธีการที่ส่วนราชการต่างๆ ใช้ในการจัดสรรเงินรางวัลให้แก่หน่วยงานและบุคลากรในสังกัดประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 ที่ได้กำหนดไว้ในเอกสารหลักเกณฑ์และวิธีการจัดสรรเงินรางวัลที่หน่วยงานต่างๆ ส่งให้สำนักงาน ก.พ.ร. รวบรวมวิเคราะห์ได้ 201 หน่วยงาน พบว่าหน่วยงานเกือบทั้งหมด ใช้วิธีการจัดสรรเงินรางวัลให้แก่ความร่วมมือกันทำงานโดยคำนวณเฉลี่ยให้บุคลากรเท่ากันทุกคน และมีเพียงไม่กี่หน่วยงานเท่านั้นที่คำนวณเงินรางวัลความร่วมมือโดยใช้ฐานเงินเดือน ส่วนวิธีการจัดสรรเงินรางวัลให้แก่ผลงานที่โดดเด่น ซึ่งแบ่งวิธีการจัดสรรออกเป็น 2 ระดับ คือ ระดับหน่วยงานและระดับบุคคล ในส่วนของวิธีการจัดสรรให้แก่หน่วยงานระดับสำนัก/กองพบว่าหน่วยงานส่วนใหญ่ (ร้อยละ 37) คำนวณเงินรางวัลส่วนนี้โดยอิงตามตัวชี้วัดในคำรับรองการปฏิบัติราชการ รองลงมาร้อยละ 23 คำนวณโดยอิงผสมตามตัวชี้วัดและเกณฑ์ที่กำหนด ซึ่งเป็นภาพที่แตกต่างไปจากวิธีการจัดสรรในปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 เล็กน้อยที่ใช้วิธีการคำนวณโดยอิงตามเกณฑ์ที่กำหนดด้วยสัดส่วนกำลังกับวิธีการคำนวณโดยอิงผสมตามตัวชี้วัดและเกณฑ์ที่กำหนด เมื่อศึกษารายละเอียดลงไปในแต่ละกลุ่มหน่วยงานพบว่ากลุ่มจังหวัดเป็นกลุ่มที่มีวิธีการจัดสรรเงินรางวัลผลงานโดดเด่นโดยอิงตามตัวชี้วัดมากที่สุดถึงร้อยละ 90 (โดยเป็นการอิงตามตัวชี้วัดอย่างเดียวร้อยละ 64 และการอิงผสมระหว่างตัวชี้วัดและเกณฑ์อื่นที่กำหนดขึ้นมาอีก

ร้อยละ 26) ส่วนสถาบันอุดมศึกษาและส่วนราชการมีวิธีการจัดสรรเงินรางวัลแก่ผลงานโดดเด่นโดยอิงตามตัวชี้วัดไม่แตกต่างกันนัก คือคิดเป็นประมาณร้อยละ 50 (โดยเป็นการอิงตามตัวชี้วัดอย่างเดียวร้อยละ 32 และอิงผสมระหว่างตัวชี้วัดและเกณฑ์ที่กำหนดอื่กร้อยละ 20 สำหรับมหาวิทยาลัย ในขณะที่คิดเป็นร้อยละ 26 และร้อยละ 23 สำหรับกรมตามลำดับ) ดังรายละเอียดแสดงในตารางที่ 9

ตารางที่ 9 วิธีการจัดสรรเงินรางวัลสำหรับผลงานโดดเด่นระดับหน่วยงานประจำปี พ.ศ. 2550

วิธีการจัดสรร เงินรางวัล ระดับหน่วยงาน	กรม				มหาวิทยาลัย				จังหวัด				รวม			
	พ.ศ. 2550				พ.ศ. 2550		พ.ศ. 2549		พ.ศ. 2550		พ.ศ. 2549		พ.ศ. 2550		พ.ศ. 2549	
	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%
คำนวณโดยอิงตามตัวชี้วัด	28	26%	31	46%	13	32%	7	23%	34	64%	41	72%	75	37%	79	51%
คำนวณโดยอิงตามผลประเมินของเกณฑ์ที่กำหนดเฉพาะ	15	14%	13	19%	3	7%	19	61%	3	6%	2	4%	21	10%	34	22%
คำนวณโดยอิงตามผลการขึ้นเงินเดือน	0	0%	2	3%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	2	1%
คำนวณโดยอิงผสมตามตัวชี้วัดและเกณฑ์ที่กำหนดเฉพาะ	25	23%	13	19%	8	20%	5	16%	14	26%	14	25%	47	23%	32	21%
คำนวณโดยอิงผสมตามตัวชี้วัดและการขึ้นเงินเดือน	0	0%	5	7%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	5	3%
อื่นๆ-ให้ตามสัดส่วนจำนวนคน	3	3%	3	4%	2	5%	0	0%	0	0%	0	0%	5	2%	3	2%
ไม่ระบุ	36	34%	0	-	15	37%	0	0%	2	4%	0	0%	53	26%	-	0%
<b>รวม</b>	<b>107</b>	<b>100%</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>	<b>31</b>	<b>100%</b>	<b>53</b>	<b>100%</b>	<b>57</b>	<b>100%</b>	<b>201</b>	<b>100%</b>	<b>155</b>	<b>100%</b>

วิธีการจัดสรรเงินรางวัลแก่ผลงานโดดเด่นระดับบุคคลประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 ที่สามารถวิเคราะห์ได้จาก 201 หน่วยงาน พบว่า ในภาพรวมหน่วยงานส่วนใหญ่ (ร้อยละ 32) ใช้วิธีการคำนวณเงินรางวัลให้แก่บุคลากรโดยอิงตามผลประเมินของเกณฑ์ที่กำหนดเฉพาะขึ้นมา รองลงมาร้อยละ 18 ใช้วิธีการคำนวณโดยอิงผสมตามตัวชี้วัดและเกณฑ์ที่กำหนด ซึ่งแตกต่างจากวิธีการจัดสรรให้แก่ผลงานโดดเด่นระดับบุคคลของปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 ที่ใช้วิธีการคำนวณที่อิงตามผลการขึ้นเงินเดือนประจำปีรองจากการคำนวณที่อิงตามเกณฑ์ที่กำหนดเฉพาะขึ้นมา เมื่อพิจารณารายละเอียดลงไปในแต่ละกลุ่มพบว่า

หน่วยงานในส่วนราชการและจังหวัดก็สะท้อนภาพออกมาเช่นเดียวกับภาพรวม ส่วนสถาบันอุดมศึกษาแม้ว่าส่วนใหญ่ (ร้อยละ 24) จะใช้วิธีการคำนวณเงินรางวัลให้แก่บุคลากรโดยอิงตามผลประเมินของเกณฑ์ที่กำหนดเฉพาะขึ้นมา แต่วิธีการที่ใช้รองลงมาที่ก้ำกึ่งระหว่างวิธีการคำนวณโดยอิงตามผลการขึ้นเงินเดือนและวิธีการคำนวณโดยอิงผสมตามตัวชี้วัดและเกณฑ์ที่กำหนดเฉพาะ (ร้อยละ 20 และร้อยละ 17 ตามลำดับ) ดังรายละเอียดแสดงในตารางที่ 10

ตารางที่ 10 วิธีการจัดสรรเงินรางวัลสำหรับผลงานโดดเด่นระดับบุคคลประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549-2550

วิธีการจัดสรร เงินรางวัล ระดับหน่วยงาน	กรม				มหาวิทยาลัย				จังหวัด				รวม			
	พ.ศ. 2550				พ.ศ. 2550		พ.ศ. 2549		พ.ศ. 2550		พ.ศ. 2549		พ.ศ. 2550		พ.ศ. 2549	
	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%
คำนวณโดยอิงตามตัวชี้วัด	15	14%	9	13%	4	10%	3	8%	6	11%	5	17%	25	12%	17	13%
คำนวณโดยอิงตามผลประเมินของเกณฑ์ที่กำหนดเฉพาะ	38	36%	27	40%	10	24%	20	56%	17	32%	14	48%	65	32%	61	46%
คำนวณโดยอิงตามผลการขึ้นเงินเดือน	16	15%	23	34%	8	20%	9	25%	0	0%	2	7%	24	12%	34	26%
คำนวณโดยอิงผสมตามตัวชี้วัดและเกณฑ์ที่กำหนดเฉพาะ	19	18%	6	9%	7	17%	3	8%	10	19%	4	14%	36	18%	13	10%
คำนวณโดยอิงผสมตามตัวชี้วัดและการขึ้นเงินเดือน	4	4%	2	3%	1	2%	1	3%	0	0%	3	10%	5	2%	6	5%
อื่นๆ-ให้ตามสัดส่วนจำนวนคน	3	3%	1	1%	5	12%	0	0%	4	8%	1	3%	12	6%	2	2%
ไม่ระบุ	12	11%	0	0%	6	15%	0	0%	16	30%	0	0%	34	17%	0	0%
<b>รวม</b>	<b>107</b>	<b>100%</b>	<b>68</b>	<b>100%</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>	<b>53</b>	<b>100%</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>	<b>201</b>	<b>100%</b>	<b>133</b>	<b>100%</b>

ในส่วนของการจัดสรรเงินสมทบร้อยละ 50 จากเงินเพิ่มพิเศษสำหรับผู้บริหารที่มีการกำหนดให้นำมาจัดสรรเป็นเงินรางวัลประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 ให้แก่กลุ่มผู้ปฏิบัติ โดยสำนักงาน ก.พ.ร. ให้ข้อเสนอแนะออกมาเป็น 2 กลุ่ม คือ (1) กลุ่มส่วนราชการและสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งเป็นกลุ่มที่มีผู้ปฏิบัติระดับสูง (ระดับ 9 หรือ 10) หรือผู้ปฏิบัติที่มีตำแหน่งทางบริหารอย่างไม่เป็นทางการ เช่น ผู้อำนวยการกองภายใน ผู้ช่วยอธิการบดีที่นอกเหนือจากจำนวนที่กำหนด เป็นต้น การจัดสรรเงินสมทบให้แบ่งเงินออกเป็น 2 ส่วนๆ แรกให้แก่กลุ่มผู้ปฏิบัติระดับสูง และส่วนที่สองให้แก่ผู้ปฏิบัติที่มีผลงานโดดเด่น (2) กลุ่มจังหวัด เนื่องจากจังหวัดไม่มีผู้ปฏิบัติระดับสูงเหมือนในกลุ่มส่วนราชการและสถาบันอุดมศึกษา การจัดสรรเงินสมทบจึงเสนอให้แก่ผู้ปฏิบัติที่มีผลงานโดดเด่นเท่านั้น

ผลจากการศึกษาการจัดสรรเงินสมทบร้อยละ 50 ซึ่งพิจารณาจากเอกสารการจัดสรรเงินรางวัลที่หน่วยงานต่างๆ ส่งให้สำนักงาน ก.พ.ร. และมีข้อมูลเพียงบางหน่วยงานพบว่า สัดส่วนการจัดสรรมีความหลากหลายขึ้นอยู่กับจำนวนผู้ปฏิบัติระดับสูงของหน่วยงานเป็นหลัก นอกจากนั้นการจัดสรรเน้นให้รางวัลแก่ผู้ที่ได้รับผิดชอบผลักดันตัวชี้วัดและผู้ที่มีผลงานโดดเด่นเป็นหลัก มีบ้างบางหน่วยที่จัดสรรเงินสมทบในการเยียวยาแก้ไขหรือชดเชยให้แก่กลุ่มผู้ปฏิบัติที่ไม่ได้รับเงินรางวัลอันเนื่องมาจากสาเหตุต่างๆ เช่น กลุ่มที่ไม่มีสิทธิในเงินรางวัล (ลูกจ้างชั่วคราว พนักงานราชการฯ) หรือกลุ่มที่อยู่ในหน่วยงานที่ผลงานตกต่ำกว่ามาตรฐาน (เช่น ข้าราชการในสังกัดพัฒนาการจังหวัดเลย) เป็นต้น

นอกจากนั้น ผลการจัดสรรเงินรางวัลประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 ที่สามารถวิเคราะห์ได้จาก 103 หน่วยงานที่รวบรวมข้อมูลมาได้ (ส่วนราชการ 66 แห่ง สถาบันอุดมศึกษา 16 แห่ง และจังหวัด 21 แห่ง) พบว่า จังหวัดสะท้อนค่าสถิติของค่าเฉลี่ยเงินรางวัลสูงสุด (47,805.95 บาท) ค่าสูงสุดของเงินรางวัลสูงสุด (124,960.00 บาท) รวมทั้งค่าต่ำสุดของเงินรางวัลสูงสุด (7,293.94 บาท) สูงที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับส่วนราชการซึ่งเรียงลำดับที่สอง และสถาบันอุดมศึกษาซึ่งเรียงลำดับท้าย ในขณะที่ค่าเฉลี่ยของเงินรางวัลต่ำสุดของส่วนราชการและสถาบันอุดมศึกษาอยู่ในระดับใกล้เคียงกัน (3,202.52 และ 3,304.05 บาท ตามลำดับ) ซึ่งสูงกว่าของจังหวัด (2,408.09 บาท) อย่างไรก็ตามส่วนราชการแจ้งข้อมูลการจัดสรรเงินรางวัลต่ำสุดเป็นจำนวนต่ำสุดในสามกลุ่มหน่วยงานที่ 629.67 บาท ของสถาบันอุดมศึกษาอยู่ที่ 775.00 บาท และจังหวัดอยู่ที่ 1,756.00 บาท แต่เมื่อเราพิจารณาค่าเฉลี่ยของเงินรางวัลจะพบว่า ค่าเฉลี่ยเงินรางวัลที่บุคลากรของส่วนราชการได้รับจะสูงที่สุด (4,387.84 บาท) ในขณะที่ค่าเฉลี่ยเงินรางวัลของสถาบันอุดมศึกษาและจังหวัดอยู่ในระดับ

ใกล้เคียงกัน (3,431.00 และ 3,404.68 บาท ตามลำดับ) นอกจากนั้นการจัดสรรเงินสมทบจากเงินเพิ่มพิเศษผู้บริหารร้อยละ 50 ให้แก่ผู้ปฏิบัติส่งผลให้ค่าเฉลี่ยเงินรางวัลที่ผู้ปฏิบัติได้รับสูงขึ้นประมาณร้อยละ 35 ในส่วนราชการ และร้อยละ 90 ในสถาบันอุดมศึกษา ดังรายละเอียดข้อมูลต่างๆ ในตารางที่ 11

ตารางที่ 11 ข้อมูลค่าสถิติของผลการจัดสรรเงินรางวัลประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2550

หน่วยงาน	ค่าสถิติ	ข้อมูลจากหน่วยงาน		ข้อมูลจากการคำนวณ	
		เงินรางวัลสูงสุด	เงินรางวัลต่ำสุด	ค่าเฉลี่ยเงินรางวัล	ค่าเฉลี่ยเงินรางวัล+เงินสมทบ
ส่วนราชการ	ค่าเฉลี่ย	31,550.83	3,202.52	4,387.84	5,963.66
	ค่าสูงสุด	113,856.00	11,296.55	24,083.33*	13,195.98
	ค่าต่ำสุด	5,126.12	629.67	823.16	2,567.46
	จำนวนหน่วยงาน	63	62	66	60
สถาบันอุดมศึกษา	ค่าเฉลี่ย	24,040.16	3,304.05	3,431.00	6,496.17
	ค่าสูงสุด	95,712.00	7,082.00	9,712.03	15,440.64
	ค่าต่ำสุด	3,692.00	775.00	1,147.35	2,011.46
	จำนวนหน่วยงาน	15	14	16	15
จังหวัด	ค่าเฉลี่ย	47,805.95	2,408.09	3,404.68	N/A
	ค่าสูงสุด	124,960.00	3,000.00	4,372.23	N/A
	ค่าต่ำสุด	7,293.94	1,756.00	2,771.42	N/A
	จำนวนหน่วยงาน	10	10	21	N/A

หมายเหตุ : \*หน่วยงานที่ให้ข้อมูลค่าสูงสุดของเงินรางวัลรายนี้ไม่ได้ให้ข้อมูลเงินสมทบจากผู้บริหารร้อยละ 50 มาด้วย ทำให้ค่าสูงสุดของค่าเฉลี่ยเงินรางวัลสูงกว่าค่าสูงสุดของค่าเฉลี่ยเงินรางวัลบวกเงินสมทบ

### ภาคผนวกที่ 3

ผลการศึกษาการจัดทำคำรับรองและ  
การประเมินผลการปฏิบัติราชการ  
และการจัดสรรสิ่งจูงใจที่มีต่อการปรับปรุง  
ประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการ<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> กัลยาณี คุณมี. (2551). รายงานผลการศึกษาผลการจัดทำคำรับรองและประเมินผลการปฏิบัติราชการ และการจัดสรรสิ่งจูงใจที่มีต่อการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการ. เอกสารวิจัยเสนอต่อสำนักการติดตามและประเมินผลการพัฒนาระบบราชการ สำนักงาน ก.พ.ร.

ในภาคผนวกนี้แสดงให้เห็นถึงผลการศึกษาวิจัยผลที่เกิดขึ้นจากการจัดทำคำ  
รับรองและประเมินผลการปฏิบัติราชการ และการจัดสรรสิ่งจูงใจที่มีต่อการปรับปรุง  
ประสิทธิภาพของส่วนราชการและการทำงานของข้าราชการและลูกจ้างประจำ โดยกรอบ  
แนวคิดในการศึกษาครั้งนี้เกี่ยวข้องกับพัฒนาระบบการบริหารจัดการในภาคราชการไทย  
ที่นำระบบการบริหารจัดการสมัยใหม่มาปรับประยุกต์ใช้ เพื่อยกระดับการดำเนินงานของ  
องค์การให้สูงขึ้น ระบบงานที่เกี่ยวข้องโดยตรงในโครงการนี้ คือ ระบบการบริหารผลงาน  
ซึ่งถือเป็นระบบงานใหญ่ที่ประกอบด้วยระบบงานย่อยหลายอย่างได้แก่ การพัฒนากลยุทธ์  
การตั้งเป้าหมายและงบประมาณ การดำเนินงานและคาดการณ์ การประเมินผลการปฏิบัติ  
งาน การทบทวนผลการปฏิบัติงาน และการให้รางวัลตามผลงาน ระบบงานย่อยต่างๆ เหล่านี้  
บูรณาการกันให้เกิดพฤติกรรมที่มุ่งเน้นผลงานของบุคลากรที่จำเป็นต้องมีในองค์การเพื่อ  
ทำให้องค์การประสบความสำเร็จมีผลการดำเนินงานสูงขึ้นได้ จากวัตถุประสงค์ของโครงการ  
มีประเด็นหลักที่เกี่ยวข้องกับระบบงานย่อย 3 ระบบ คือ การจัดทำคำรับรองการปฏิบัติงาน  
(การตั้งเป้าหมายการทำงาน) การประเมินผลการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่วางไว้ และการให้  
รางวัลตามผลงานซึ่งเป็นการศึกษาวิจัยถึงผลที่เกิดขึ้นจากการพัฒนาระบบการจัดสรรสิ่งจูงใจ  
แบบใหม่ ได้แก่ การจัดสรรเงินรางวัลตามผลงานแก่ระดับผู้ปฏิบัติงาน การจัดสรรเงินเพิ่ม  
พิเศษสำหรับผู้บริหาร ตลอดจนการจัดสรรสิ่งจูงใจในรูปแบบที่ไม่ใช่ตัวเงินอื่นๆ

วิธีการศึกษาในครั้งนี้จะดำเนินการโดยใช้ระเบียบวิธีวิจัย (Research  
Methodology) ที่มีเก็บข้อมูลทั้งข้อมูลทฤษฎีจากแหล่งต่างๆ และข้อมูลปฐมภูมิทั้งเชิง  
ลึกและเชิงกว้าง การเก็บข้อมูลปฐมภูมิเชิงลึกจะใช้วิธีการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงของ  
หน่วยงาน ข้าราชการหรือลูกจ้างประจำจากหน่วยงานตัวอย่างที่เลือกอย่างเฉพาะเจาะจงเพื่อ  
ให้ครอบคลุมลักษณะที่แตกต่างกันของหน่วยงานต่างๆ 20 หน่วยงาน และการประชุมกลุ่ม  
เป้าหมาย (Focus group discussion) ซึ่งเป็นการจัดประชุมกลุ่มย่อย โดยมีกลุ่มเป้าหมาย  
คือผู้แทนจากกระทรวง/กรม จังหวัด และสถาบันอุดมศึกษา รวม 290 หน่วยงาน ส่วนการ  
เก็บข้อมูลปฐมภูมิเชิงกว้างใช้การสำรวจโดยใช้แบบสอบถาม (Survey by questionnaires)  
โดยแบ่งประชากรออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มผู้บริหาร (ข้าราชการที่ได้รับเงินเพิ่มพิเศษ) และ  
กลุ่มผู้ปฏิบัติ (ข้าราชการและลูกจ้างประจำที่ได้รับเงินรางวัล) กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาได้มา  
จากการสุ่มตัวอย่างเชิงความน่าจะเป็นแบบมีชั้นภูมิ (Stratified Multi-Stage Sampling)

ผลการศึกษาพบว่า

(1) การจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการได้ส่งผลกระทบในระดับสูงทำให้เกิด  
การปรับปรุงประสิทธิภาพของกระบวนการทำงาน ประสิทธิภาพในการยกระดับภารกิจด้าน  
ต่างๆ ขององค์การและการตอบสนองความพึงพอใจของประชาชน/ผู้รับบริการ ตลอดจนการ

ยกระดับการบริหารจัดการภายในหน่วยงานให้มีระบบและคุณภาพที่สูงขึ้น

(2) การประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการได้ส่งผลกระทบต่อในระดับสูง ช่วยให้เกิดการแก้ไขปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงาน ทำให้มีการพิจารณาทบทวนแก้ไขผลงานตามตัวชี้วัดต่างๆ ที่ยังไม่บรรลุเป้าหมาย ซึ่งครอบคลุมทั้งการทำงานอย่างมียุทธศาสตร์ ประสิทธิภาพของกระบวนการภายใน คุณภาพของผลผลิตและการบริการแก่ประชาชน/ผู้ใช้บริการ ตลอดจนการยกระดับความสามารถในการทำงานของบุคลากรเอง ทั้งนี้ผลกระทบของการประเมินผลการปฏิบัติราชการที่มีต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงานอยู่ในระดับสูงใกล้เคียงกับผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการจัดทำคำรับรอง

(3) หลักเกณฑ์และแนวทางการจัดสรรสิ่งจูงใจมีความเหมาะสม และเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาระบบราชการ ส่งเสริมประสิทธิภาพของหน่วยงาน ตลอดจนช่วยให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจและปรับปรุงประสิทธิภาพและคุณภาพในการทำงานให้สูงขึ้น

อย่างไรก็ตามการเก็บข้อมูลเชิงลึกพบว่าความคิดเห็นของผู้บริหารบางส่วนยังเห็นว่ามีความกำกวมกันอยู่ระหว่างข้อดีและข้อด้อยของการจัดสรรเงินเพิ่มพิเศษสำหรับผู้บริหารและเงินรางวัลของผู้ปฏิบัติ ตลอดจนผลกระทบของการจัดสรรสิ่งจูงใจต่อการพัฒนาระบบราชการและการเพิ่มประสิทธิภาพของหน่วยงาน ในขณะที่ยอมรับว่าการจัดสรรสิ่งจูงใจส่งผลกระทบต่อข้าราชการและลูกจ้างประจำเกิดความพึงพอใจ ทুম่ทำงานและปรับปรุงประสิทธิภาพและคุณภาพการทำงานให้สูงขึ้น

การดำเนินการจัดทำคำรับรอง และประเมินผลการปฏิบัติราชการ ตลอดจนจัดสรรสิ่งจูงใจในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2547-2550 แม้ว่าจะได้รับการยอมรับจากข้าราชการและลูกจ้างประจำเป็นส่วนใหญ่กว่าก่อให้เกิดผลกระทบต่อเปลี่ยนแปลงในการพัฒนาระบบราชการ แต่ก็ยังมีปัญหาต่างๆ หลายอย่างที่ต้องปรับปรุงแก้ไขเช่นกัน ปัญหาที่สำคัญในด้านการจัดทำคำรับรอง คือ ความไม่สอดคล้องของเป้าหมายตัวชี้วัดกับภารกิจหน้าที่ของหน่วยงาน ความซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งของตัวชี้วัดบางตัว และความไม่เหมาะสมของระยะเวลาในการดำเนินการจัดทำคำรับรองหลังการตั้งงบประมาณไปเรียบร้อยแล้ว ปัญหาที่สำคัญในด้านการประเมินผลการปฏิบัติราชการ คือ ความแตกต่างในมาตรฐานของผู้ประเมิน การละเลยในการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) อย่างเป็นระบบเพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขการทำงาน และความไม่ชัดเจนของเป้าหมายส่วนบุคคล ส่วนปัญหาที่สำคัญในด้านการจัดสรรสิ่งจูงใจ คือ ความขัดข้องในการจ่ายรางวัลตามผลงาน ความเหลื่อมล้ำของเงินเพิ่มพิเศษและเงินรางวัล และความไม่เหมาะสมในรูปแบบและจำนวนที่น้อยของเงินรางวัล

ข้อเสนอแนะสำหรับการบริหารจัดการเพื่อปรับปรุงดำเนินการมีดังนี้

(1) ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการจัดทำคำรับรอง คือ สำนักงาน ก.พ.ร. ควรพิจารณาถึงความพอเหมาะในการตั้งเป้าหมายของหน่วยงานต่างๆ ระหว่างเป้าหมายชุดมาตรฐานที่ใช้กับทุกหน่วยงานในกลุ่มเดียวกันกับเป้าหมายส่วนที่สามารถยืดหยุ่นตามสภาพพื้นฐานของแต่ละหน่วยงาน คณะกรรมการเจรจาตกลงเป้าหมายควรใช้เวลาในการแลกเปลี่ยนความเห็นกับผู้แทนหน่วยงานต่างๆ มากยิ่งขึ้นเพื่อให้เกิดความเข้าใจและการยอมรับในเป้าหมายตัวชี้วัดที่หน่วยงานจะรับไปปฏิบัติ นอกจากนี้สำนักงาน ก.พ.ร. ควรบูรณาการกระบวนการ ขั้นตอน และกลไกต่างๆ ในการปฏิบัติตามคำรับรองเพื่อเป็นการลดภาระแก่หน่วยงาน รวมทั้งปรับระยะเวลาการดำเนินการจัดทำคำรับรองให้สอดคล้องกับการจัดทำงบประมาณประจำปีของหน่วยงานเพื่อสามารถนำทรัพยากรมาสนับสนุนการดำเนินงานตามเป้าหมายได้

(2) ข้อเสนอแนะสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติราชการคือ สำนักงาน ก.พ.ร. ควรส่งเสริมให้มีการยกระดับมาตรฐานและคุณภาพของผู้ประเมินให้สูงขึ้นและอยู่ในระดับใกล้เคียงกัน การปรับปรุงกระบวนการประเมินผลให้กระชับลดภาระงานที่ไม่จำเป็นของหน่วยงานและให้ข้อมูลย้อนกลับที่เป็นประโยชน์ต่อการนำไปพัฒนา ตลอดจนสร้างความชัดเจนในเป้าหมายส่วนบุคคลเพื่อความง่ายและยุติธรรมในการประเมิน

(3) ข้อเสนอแนะด้านการจัดสรรสิ่งจูงใจ คือ สำนักงาน ก.พ.ร. ควรสนับสนุนและแนะนำให้หน่วยงานต่างๆ สามารถดำเนินการบริหารจัดการสิ่งจูงใจให้แก่บุคลากรในหน่วยงานของตนอย่างมีประสิทธิภาพและยุติธรรมรวมทั้งยึดมั่นในหลักการการให้รางวัลตามผลงาน เพื่อส่งเสริมผู้ที่ทุ่มเทสร้างผลงานอย่างเต็มความสามารถให้แก่หน่วยงาน ปรับปรุงการออกแบบเงินเพิ่มพิเศษสำหรับผู้บริหารเสียใหม่ โดยแยกส่วนที่เป็นการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานออกมาให้ชัดเจน นอกจากนี้การจัดสรรสิ่งจูงใจควรทำหลายรูปแบบไปพร้อมกัน ทั้งรูปแบบที่เป็นตัวเงิน (ซึ่งปัจจุบันเป็นที่นิยมมากที่สุด) และรูปแบบที่ไม่เป็นตัวเงิน เพื่อให้สิ่งจูงใจต่างๆ เหล่านี้มาเสริมแรงกันและสามารถตอบสนองความต้องการที่หลากหลายของบุคลากรแต่ละกลุ่ม/แต่ละคนได้อย่างมีประสิทธิภาพ พยายามที่จะบูรณาการสิ่งจูงใจทั้งหลายเข้าไว้ในระบบหรือให้เห็นเป็นภาพรวม รวมทั้งการดำเนินการให้สอดคล้องและร่วมกันไป (สิ่งจูงใจบางอย่างเป็นความรับผิดชอบของสำนักงาน ก.พ.ร. และบางอย่างเป็นความรับผิดชอบของสำนักงาน ก.พ.) ซึ่งจะสามารถทำให้เครื่องมือบริหารจัดการเหล่านี้ส่งประสิทธิผลที่สูงยิ่งขึ้น

