



1 บทที่ 1 บทนำ

1. หลักการและเหตุผล

สืบเนื่องจากพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 หมวดที่ 3 มาตรา 12 กำหนดให้คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) เสนอคณะรัฐมนตรีเพื่อกำหนดมาตรการกำกับการปฏิบัติราชการ โดยวิธีการจัดทำความตกลงเป็นลายลักษณ์อักษร หรือโดยวิธีอื่นใด เพื่อแสดงความรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการ และหมวดที่ 8 กำหนดให้ส่วนราชการมีการประเมินผลการปฏิบัติราชการ โดยจัดให้มีคณะผู้ประเมินอิสระดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ของภารกิจ คุณภาพการให้บริการ ความพึงพอใจของประชาชนผู้รับบริการ ความคุ้มค่าในภารกิจ จัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ โดยที่ ก.พ.ร. อาจเสนอคณะรัฐมนตรีจัดสรรเงินรางวัลพิเศษเป็นบำเหน็จความชอบ หรือจัดสรรเงินรางวัลการเพิ่มประสิทธิภาพให้แก่ส่วนราชการ หรือให้ส่วนราชการใช้เงินงบประมาณเหลือจ่ายของส่วนราชการนั้นๆ เพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงการปฏิบัติงานของส่วนราชการ หรือจัดสรรเป็นรางวัลให้ข้าราชการในสังกัด

คณะรัฐมนตรีในการประชุมเมื่อวันที่ 30 กันยายน พ.ศ. 2546 ได้มีมติเห็นชอบตามที่คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการเสนอ เรื่อง การสร้างแรงจูงใจเพื่อเสริมสร้างการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ที่กำหนดให้ทุกส่วนราชการและจังหวัดต้องมีการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการและการประเมินผล ตลอดจนได้รับสิ่งจูงใจตามผลการปฏิบัติงาน โดยในการกำหนดแนวทางและสิ่งจูงใจภาครัฐต้องส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาระบบราชการและ



ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ทางด้านเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ สอดคล้องกับความต้องการของระดับองค์กรและระดับบุคคล นอกจากนี้ สิ่งจูงใจให้ต้องมีความหลากหลายทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน เพื่อเสริมสร้างความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติราชการให้เกิดประสิทธิภาพ และเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน

ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 - 2549 ส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัด ได้จัดทำข้อเสนอแนวทางการปฏิบัติราชการและคำรับรองการปฏิบัติราชการออกมาในช่วงต้นปีงบประมาณ โดยมีกำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จของงานออกเป็น 4 มิติ คือ มิติด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ มิติด้านคุณภาพการให้บริการ และมิติด้านการพัฒนาองค์กร เมื่อส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัดต่างๆ ได้ดำเนินการไปตามเป้าหมาย จนสิ้นปีงบประมาณได้มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการ จากนั้นสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.) จะดำเนินการจัดสรรสิ่งจูงใจให้แก่ส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัด ตามผลการประเมินการปฏิบัติราชการ ซึ่งเมื่อส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัดได้รับสิ่งจูงใจไปแล้ว ก็จะกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการจัดสรรสิ่งจูงใจให้แก่ข้าราชการและลูกจ้างประจำในสังกัดต่อไปตามแนวทางข้อเสนอแนะของสำนักงาน ก.พ.ร.

นอกจากการดำเนินการจัดสรรสิ่งจูงใจตามโครงการการจัดทำหลักเกณฑ์ วิธีการ และรูปแบบการจัดสรรสิ่งจูงใจประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 ซึ่งดำเนินการต่อเนื่องมาถึงปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 แล้ว สำนักงานก.พ.ร.ได้จัดให้มีโครงการศึกษาเกี่ยวกับการจัดสรรสิ่งจูงใจให้แก่ข้าราชการและลูกจ้างประจำของส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัด ซึ่งดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 - 2548¹ โครงการมีจุดมุ่งหมายในการนำผลศึกษาที่ได้มาพัฒนาการจัดสรรสิ่งจูงใจให้มีความเหมาะสม และเป็นเครื่องมือเพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการให้ดียิ่งขึ้นต่อไป

2. เนื้อหาในหนังสือฉบับนี้

หนังสือฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อเผยแพร่ความรู้ความเข้าใจทางด้านแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับค่าตอบแทนจูงใจ หลักเกณฑ์และวิธีการในการจัดสรรสิ่งจูงใจให้แก่ส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา

¹ กัลยาณี คุณณมี. (2550). รายงานผลการศึกษากำหนดจัดสรรสิ่งจูงใจของส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัด. เอกสารวิจัยเสนอต่อภารกิจการติดตามและประเมินผลการพัฒนาระบบราชการ สำนักงาน ก.พ.ร.



และจังหวัด รวมทั้งข้อเสนอแนะต่างๆเพื่อนำสิ่งจูงใจไปจัดสรรให้แก่บุคลากรในสังกัด ตลอดจนผลการศึกษาที่ได้รับจากการจัดสรรสิ่งจูงใจของส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัด ที่ได้ดำเนินการไปแล้วในปีงบประมาณ พ.ศ. 2547-2548

เนื้อหาจะเริ่มจากหลักการและเหตุผลของการดำเนินการโครงการการจัดทำหลักเกณฑ์ วิธีการ และรูปแบบการจัดสรรสิ่งจูงใจประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 ซึ่งนำเสนอในบทที่ 1 การนำเสนอกรอบแนวคิดทฤษฎีต่างๆในการบริหารค่าตอบแทนเพื่อจูงใจบุคลากร ซึ่งประกอบด้วยแนวความคิดในการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน และแนวความคิดในการกำหนดอัตราการจ่ายรางวัล แนวคิดทั้งหลายเหล่านี้จะนำเสนอในบทที่ 2

เนื้อหาในบทที่ 3 เป็นการนำเสนอหลักเกณฑ์การจัดสรรเงินรางวัลให้แก่ส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัด ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 ข้อเสนอแนะในการจัดสรรเงินรางวัลให้แก่สำนัก/กอง และบุคลากรในสังกัด รวมทั้งการจัดสรรเงินเพิ่มพิเศษสำหรับผู้บริหารร้อยละ 30 เพื่อนำมาสมทบจัดสรรเป็นเงินรางวัลให้แก่ส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัด นอกจากนี้ได้สรุปประเด็นสำคัญของลักษณะร่วมของแนวทางการปฏิบัติที่ดีในการจัดสรรเงินรางวัลประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 ของหน่วยงานต่างๆที่ดี เพื่อเป็นแบบอย่างให้แก่ส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัด นำไปปรับปรุงการดำเนินงานการจัดสรรเงินรางวัลให้แก่บุคลากรในสังกัดให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อไป

สำหรับผู้สนใจทั่วไปสามารถศึกษาทำความเข้าใจถึงบทที่ 4 ซึ่งเป็นบทสรุปถึงการริเริ่มในการจัดสรรเงินรางวัลในภาคราชการไทย โดยมีประเด็นสำคัญในการกำหนดแนวทางการปฏิบัติที่ดีในการจัดสรรเงินรางวัล รวมทั้งปัจจัยสำคัญที่จะทำให้การใช้เงินรางวัลเป็นเครื่องมือในการกระตุ้นการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามความมุ่งหมาย

สำหรับผู้รับผิดชอบและคณะทำงานการจัดสรรเงินรางวัลตลอดจนผู้ที่ต้องการศึกษาการจัดสรรสิ่งจูงใจอย่างละเอียดมากขึ้น สามารถศึกษาเพิ่มเติมได้ในภาคผนวกที่ 1 ซึ่งเป็นเรื่องเกี่ยวกับแนวคิดทฤษฎีที่เป็นพื้นฐานในการจัดสรรสิ่งจูงใจและข้อโต้แย้งต่างๆเกี่ยวกับการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน ภาคผนวกที่ 2 เป็นตัวอย่างวิธีการคำนวณเงินรางวัลระดับสำนัก/กอง และในภาคผนวกที่ 3 ได้สรุปประเด็นสำคัญของแนวทางปฏิบัติการจัดสรรเงินรางวัลประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 ของส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัด ที่ได้ดำเนินการดำเนินการได้ดีไว้ถึง 20 แห่ง



ก.พ.ร.
 สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา
 กระทรวงยุติธรรม





บทที่ 2

กรอบแนวคิดและทฤษฎี ในการบริหารค่าตอบแทนเพื่อจูงใจบุคลากร

แนวความคิดและทฤษฎีที่ใช้เป็นกรอบในการพิจารณาเกี่ยวกับการจัดสรรเงินรางวัลให้แก่บุคลากรแยกเป็น 4 ประเด็นหลัก คือ

1. องค์ประกอบของผลตอบแทนจากการทำงาน
2. แนวคิดทฤษฎีในการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน
3. แนวคิดทฤษฎีในการกำหนดโครงสร้างการจ่ายรางวัล
4. ลักษณะของระบบแรงจูงใจที่ดี

1. องค์ประกอบของผลตอบแทนจากการทำงาน (Components of Total Returns)

ผลตอบแทนจากการทำงาน หมายถึง ผลตอบแทนด้านการเงิน บริการ และผลประโยชน์เกื้อกูลทุกรูปแบบ ที่บุคคลได้รับจากการจ้างงาน

ผลตอบแทนจากการทำงานสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ คือ ผลตอบแทนเชิงธุรกรรมและผลตอบแทนเชิงความสัมพันธ์



ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการ

1.1 ผลตอบแทนเชิงธุรกรรม (Transactional Returns) หรือค่าตอบแทนรวม (Total compensation) เป็นผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน 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

1.1.2.2 การจ่ายค่าตอบแทนตามความสามารถ เป็นการจ่ายค่าตอบแทนเพิ่มให้สำหรับความรู้ ทักษะ หรือ สมรรถนะ

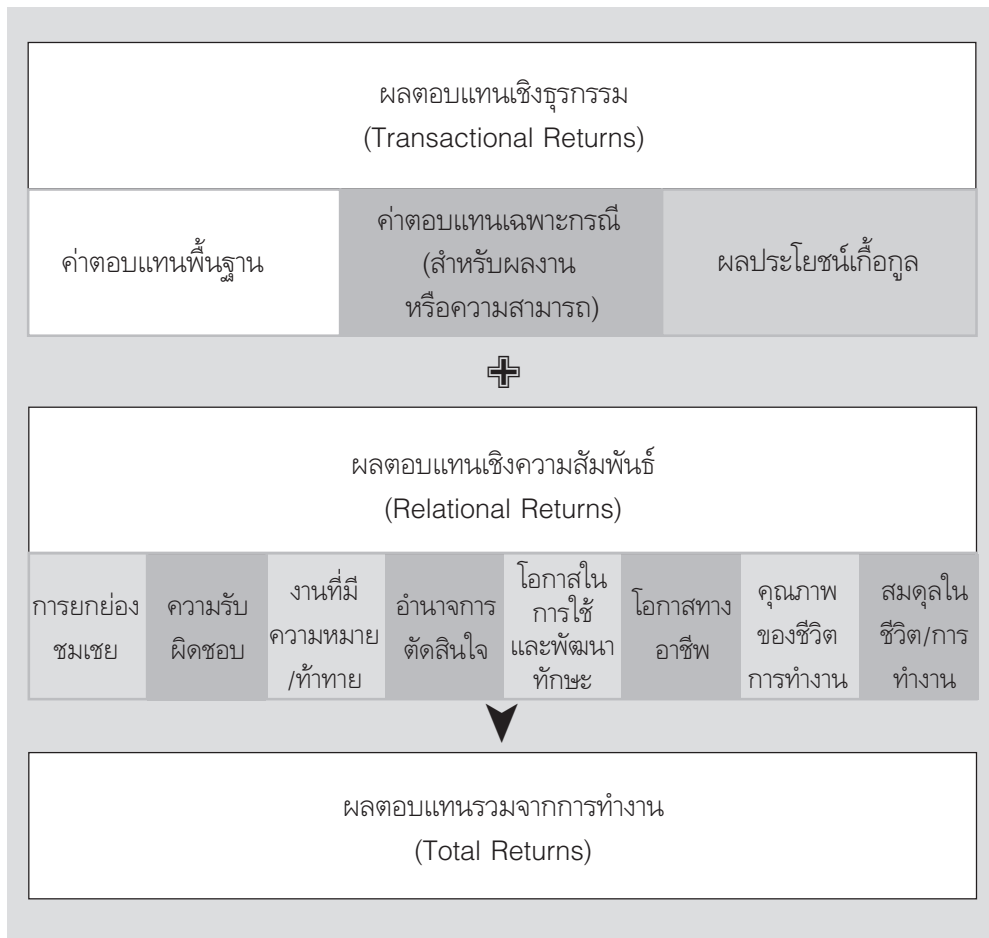
1.1.3 ผลประโยชน์เกื้อกูล (Benefits) เป็นค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินทางอ้อมที่องค์กรจ่ายเพื่อเป็นส่วนหนึ่งของค่าตอบแทนแก่บุคลากร ผลประโยชน์เกื้อกูลบางอย่างเป็นข้อบังคับที่กฎหมายกำหนดให้นายจ้างต้องจัดหาให้แก่บุคลากร เช่น ประกันอุบัติเหตุ ประกันสังคม ฯ ในขณะที่ผลประโยชน์เกื้อกูลบางอย่างเป็นสิ่งที่นายจ้างจ่ายเพิ่มเติมให้แก่บุคลากรเอง เช่น ประกันชีวิต การรักษาพยาบาล วันหยุดพักผ่อน ค่าเช่าบ้าน ค่าเดินทาง ฯลฯ

1.2 ผลตอบแทนเชิงความสัมพันธ์ (Relational Returns) เป็นผลตอบแทนจาก การทำงานที่ไม่ใช่ตัวเงินที่มีผลกระทบอย่างมากต่อพฤติกรรมของบุคลากร ผลตอบแทนนี้มาจากงานและสภาพแวดล้อมในการทำงาน ไม่ได้กำหนดไว้ชัดเจนในสัญญาจ้างงานเหมือนค่าตอบแทนรวม แต่เป็นพันธะผูกพันภายในระหว่างนายจ้างและบุคลากรที่เห็นได้จากนโยบายและแนวทางปฏิบัติขององค์กร ตัวอย่างของผลตอบแทนด้านนี้ได้แก่ การยกย่องชมเชย ความมั่นคงในการทำงาน ความท้าทายในงาน โอกาสในการเรียนรู้ ความพึงพอใจส่วนตัวต่อความสำเร็จในงานที่ทำ ท้าทาย การทำงานกับทีมงานที่เก่ง เป็นต้น



กรอบแนวคิดและทฤษฎีในการบริหารค่าตอบแทนเพื่อจูงใจบุคลากร

ผลตอบแทนจากการทำงานสามารถสรุปให้เห็นชัดเจนขึ้นในแผนภาพดังต่อไปนี้



แผนภาพที่ 1 องค์ประกอบของผลตอบแทนจากการทำงาน

การพิจารณาผลตอบแทนแบบขยายความกว้าง ครอบคลุมทั้งผลตอบแทนเชิงธุรกรรม และผลตอบแทนเชิงความสัมพันธ์เป็นเรื่องที่มีประโยชน์ช่วยให้การออกแบบค่าตอบแทน มีความหลากหลายและยืดหยุ่นยิ่งขึ้น ในหัวข้อต่อไปจะขยายความเกี่ยวกับการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานซึ่งเป็นประเด็นหลักของแนวความคิดพื้นฐานในการจัดสรรสิ่งจูงใจ





2. แนวคิดทฤษฎีในการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน

หลักการพื้นฐานในการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานทำเพื่อเพิ่มโอกาสที่บุคลากรจะปฏิบัติไปในทางที่จะช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ซึ่งพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากรขึ้นอยู่กับ 3 ปัจจัยหลักๆ คือ (1) ทักษะและความสามารถในการทำงาน (2) ความรู้ในข้อเท็จจริง กฎ หลักการ และขั้นตอนการทำงาน และ (3) แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

เนื่องจากความสำเร็จขององค์กรในที่สุดแล้วขึ้นอยู่กับพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร ดังนั้นเพื่อที่จะสามารถดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ องค์กรจะต้องมีบุคลากรที่ทำงานดี ซึ่งหมายความว่า องค์กรจะต้องจ้างคนที่มีทักษะและความสามารถ และมีสิ่งยึดเหนี่ยวให้บุคลากรที่ดีๆ อยู่ทำงานให้องค์กร หลังจากประสบความสำเร็จสองเรื่องนี้แล้ว องค์กรสามารถเน้นในการสร้างความรู้และทักษะต่อไป และท้ายที่สุดองค์กรต้องหาวิธีที่จูงใจบุคลากรให้ปฏิบัติงานดีเพื่อที่จะสามารถสร้างผลงานให้แก่องค์กรได้

Milkovich และ Newman (2005)¹ กล่าวว่า “น้ำมันที่หล่อลื่นเครื่องจักรด้านทรัพยากรมนุษย์” คือ การวัดผลงานและการจัดการผลการปฏิบัติงาน องค์กรต่างๆ จำเป็นต้องวัดผลการปฏิบัติงานอย่างถูกต้องเพื่อพิจารณาความทุ่มเทในการทำงานของบุคลากร จากนั้นต้องนำผลที่วัดไปเชื่อมโยงกับค่าตอบแทนโดยคำนึงถึงชนิดของค่าตอบแทนที่ใช้ได้ผลดีที่สุด นั่นคือ สิ่งจูงใจที่เหมาะสม (ซึ่งเป็นค่าตอบแทนที่แปรผันตามผลงาน) ทั้งนี้ค่าตอบแทนควรคำนึงถึงการให้รางวัลหลายๆ รูปแบบทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานมาจากทั้งทางด้านจิตวิทยาและทางด้านเศรษฐศาสตร์ เหตุผลในการสังเคราะห์ทั้งจากทฤษฎีจิตวิทยาและทฤษฎีเศรษฐศาสตร์ก็คือความเหมือนและความแตกต่างของทฤษฎีทั้งสองกลุ่มมีนัยสำคัญต่อการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน แนวความคิดที่ร่วมกันของทั้งสองกลุ่มทฤษฎีคือ ประเด็นความเห็นที่สอดคล้องกันที่ว่า การเชื่อมโยงการจ่ายค่าตอบแทนเข้ากับผลงานควรทำให้ผลการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น ส่วนความแตกต่างของสองกลุ่มทฤษฎีเป็นประเด็นเกี่ยวกับการอธิบายเพื่อตอบคำถามที่ว่าทำไมการจ่ายค่าตอบแทนที่อิงกับผลงานจึงมีความโน้มเอียงที่จะนำไปสู่การปฏิบัติงานที่ดีขึ้น และสิ่งที่จูงใจคนมีความแตกต่างกันระหว่างทฤษฎีด้านจิตวิทยากับทฤษฎีด้านเศรษฐศาสตร์

¹ Milkovich, G.T., & Newman, J.M. (2005). *Compensation*, 8th edition. New York: McGraw-Hill/Irwin.



ทฤษฎีจิตวิทยา (Psychological Theories)²

ทฤษฎีจิตวิทยาหลายทฤษฎี เช่น **ทฤษฎีความคาดหวัง** **ทฤษฎีการเสริมแรง** **ทฤษฎีความเสมอภาค** และ **ทฤษฎีการตั้งเป้าหมาย** เป็นต้น ได้ชี้ให้เห็นว่า

- การเชื่อมโยงการจ่ายค่าตอบแทนเข้ากับผลงานควรนำไปสู่ผลงานที่สูงขึ้น
- ผลงานของบุคลากรสูงขึ้นก็เพราะแรงจูงใจของพวกเขาสูงขึ้นอันเนื่องมาจากการเชื่อมโยงกันของค่าตอบแทนและผลงาน
- แรงจูงใจและความสามารถเป็นปัจจัยหลักที่ใช้กันทั่วไปในการพิจารณาผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

ความแตกต่างในทฤษฎีจิตวิทยาเหล่านี้อยู่ที่การอธิบายว่าทำไมการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานจึงจะจูงใจบุคลากรได้ ซึ่งคำอธิบายที่แตกต่างกันมีนัยสำคัญต่อการออกแบบระบบการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน

ทฤษฎีเศรษฐศาสตร์ (Economic Theories)³

ทฤษฎีอีกกลุ่มหนึ่งที่พูดถึงความสัมพันธ์ระหว่างการจ่ายค่าตอบแทนกับผลการปฏิบัติงานมาจากทฤษฎีด้านเศรษฐศาสตร์ ถึงแม้ว่าทฤษฎีด้านเศรษฐศาสตร์ไม่ได้รับความสนใจอย่างกว้างขวางเหมือนทฤษฎีจิตวิทยาในด้านการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน แต่ก็มี การนำทฤษฎีเศรษฐศาสตร์มาประยุกต์ใช้อย่างชัดเจนในการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน ตัวอย่างของทฤษฎีเหล่านี้ เช่น **ทฤษฎีผลิตภาพหน่วยสุดท้าย** **ทฤษฎีสัญญาแอบแฝง** และ **ทฤษฎีค่าจ้างที่มีประสิทธิภาพ** เป็นต้น ทฤษฎีเศรษฐศาสตร์ดังกล่าวคล้ายกับทฤษฎีจิตวิทยาที่อ้างไปก่อนหน้านี้ ในแง่ที่ทั้งสองกลุ่มทฤษฎีต่างเสนอว่า *บุคคลจะมุ่งความพยายามไปที่การสร้างผลลัพธ์สูงสุด เช่น ค่าตอบแทนที่จะทำให้ระดับความพึงพอใจสูงสุด* ในส่วนความแตกต่างกันมีอยู่หลายด้าน กล่าวคือ

² ตารางที่ 3 ในภาคผนวกที่ 1 สรุปถึงความหมายและข้อสรุปเกี่ยวกับการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานของทฤษฎีจิตวิทยาที่สำคัญๆ 4 ทฤษฎี คือ ทฤษฎีความคาดหวัง ทฤษฎีการเสริมแรง ทฤษฎีความเสมอภาค และทฤษฎีการตั้งเป้าหมาย

³ ตารางที่ 4 ในภาคผนวกที่ 1 สรุปถึงความหมายและข้อสรุปเกี่ยวกับการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานของทฤษฎีเศรษฐศาสตร์ที่สำคัญ 3 ทฤษฎี คือ ทฤษฎีผลิตภาพหน่วยสุดท้าย ทฤษฎีสัญญาแอบแฝง และทฤษฎีค่าจ้างที่มีประสิทธิภาพ



ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

- ทฤษฎีเศรษฐศาสตร์เน้นในการดำเนินการของบริษัทหรือของตลาดมากกว่าการจูงใจบุคคลแต่ละคน
- ความสัมพันธ์ระหว่างค่าตอบแทนและผลงานมุ่งไปที่การค้นหาความสัมพันธ์จากมุมมองฝ่ายนายจ้างมากกว่าฝ่ายลูกจ้าง
- เมื่อทฤษฎีเศรษฐศาสตร์ระบุถึงประเด็นผลงานระดับบุคคลมากกว่าผลประกอบการขององค์กร(เช่น ทฤษฎีค่าจ้างที่มีประสิทธิภาพ) ก็จะเน้นต้นทุนค่าเสียโอกาสของบุคคลที่สัมพันธ์กับการตัดสินใจด้านการจ้างงาน(เช่น การตัดสินใจว่าจะทำงานระดับใด) ในขณะที่ทฤษฎีจิตวิทยามุ่งเน้นที่การตั้งจุดใจในผลลัพธ์ของบุคคลมากกว่าต้นทุน ผลที่ตามมาคือทฤษฎีเศรษฐศาสตร์ให้สิ่งที่เกี่ยวข้องกับค่าตอบแทนแบบจูงใจมากกว่าทฤษฎีจิตวิทยาที่ทำให้เกิดความเข้าใจมากขึ้น

3. แนวความคิดทฤษฎีในการกำหนดโครงสร้างการจ่ายรางวัล

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

ทฤษฎีความเสมอภาค (Equity theory)

ตามทฤษฎีนี้บุคคลากรตัดสินใจความยุติธรรมของการจ่ายค่าตอบแทนโดยการเปรียบเทียบงาน คุณสมบัติ และค่าตอบแทนที่ให้แก่งานที่มีลักษณะใกล้เคียงกับของตนเอง อย่างไรก็ตาม มีงานวิจัยไม่มากนักที่ตอบคำถามเกี่ยวกับโครงสร้างการจ่ายค่าตอบแทนโดยตรง ส่วนใหญ่แล้วก็มุ่งไปที่จำนวนของค่าตอบแทน ทฤษฎีความเสมอภาคเห็นว่าการจัดสรรค่าตอบแทนแก่ผลงานที่แตกต่างกันสามารถทำได้ทั้งในลักษณะการจัดสรรตามโครงสร้างแบบเท่าเทียมกัน (Egalitarian structure) นั่นคือ การจัดสรรค่าตอบแทนที่ไม่แตกต่างกันมาก และในลักษณะการจัดสรรตามโครงสร้างแบบลำดับขั้น (Hierarchical structure) ที่ค่าตอบแทนแตกต่างกันมากตามระดับของผลงาน

ทฤษฎีการแข่งขัน (Tournament Theory)

ทฤษฎีนี้เป็นการศึกษาของนักเศรษฐศาสตร์ที่เน้นไปที่ผลกระทบโดยตรงมากกว่าผลกระทบเชิงจิตวิทยาของการจ่ายค่าตอบแทน การจัดสรรเงินรางวัลจะมีผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากร เมื่อประยุกต์ทฤษฎีการแข่งขันเข้ากับการจ่ายค่าตอบแทนก็จะสรุปได้ว่า





ทฤษฎีการแข่งขันสนับสนุนการจัดสรรตามโครงสร้างแบบลำดับชั้น (Hierarchical structure) ความแตกต่างของค่าตอบแทนระหว่างชั้นรางวัลยิ่งสูง ก็จะทำให้บุคลากรเพิ่มความพยายามในการที่จะบรรลุผลงานในระดับรางวัลสูงๆ และลดการลาออก อย่างไรก็ตาม โดยแท้จริงแล้วงานวิจัยที่สนับสนุนการจ่ายค่าตอบแทนที่แตกต่างกันมากและทฤษฎีการแข่งขันต่างศึกษาบนพื้นฐานของสถานการณ์ที่ผลงานของแต่ละคนเป็นปัจจัยสำคัญที่สุด หรือในสถานการณ์ที่ความต้องการการร่วมมือกันในกลุ่มบุคลากรกลุ่มเล็กๆ มีน้อย

กล่าวโดยสรุป การกำหนดโครงสร้างการจ่ายเงินรางวัลจะต้องพิจารณาถึงความเหมาะสมของการจ่ายแต่ละระดับผลงานว่าควรจะแตกต่างกันมากน้อยเพียงใด เช่น หากอิงการจัดสรรตามโครงสร้างแบบเท่าเทียมกัน (Egalitarian structure) ก็จะกำหนดให้อัตราการจ่ายรางวัลของแต่ละระดับผลงานรวมทั้งระดับผลงานต่ำสุดจนถึงสูงสุดไม่แตกต่างกันมากนัก ซึ่งการกำหนดเช่นนี้จะเหมาะกับวัฒนธรรมการทำงานที่ต้องร่วมมือกันอย่างใกล้ชิดและแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันหรือการทำงานที่เน้นที่ทีมงานนั่นเอง แต่หากอิงการจัดสรรตามโครงสร้างแบบลำดับชั้น (Hierarchical structure) การกำหนดอัตราการจ่ายของแต่ละระดับผลงานรวมทั้งระดับผลงานต่ำสุดจนถึงสูงสุดจะแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งการกำหนดเช่นนี้จะเหมาะกับวัฒนธรรมการทำงานที่อิงกับผลงานของแต่ละคนอย่างเด่นชัดและการทำงานอาศัยความร่วมมือกันน้อย ทฤษฎีความเสมอภาค (Equity theory) สนับสนุนการจัดสรรทั้งสองแบบ ในขณะที่ทฤษฎีการแข่งขัน (Tournament theory) สนับสนุนการจัดสรรแบบลำดับชั้น⁴

4. ลักษณะของระบบแรงจูงใจที่ดี

นอกจากการออกแบบระบบสิ่งจูงใจได้อย่างเหมาะสมแล้ว การนำระบบไปดำเนินการให้เกิดประสิทธิผลตามความมุ่งหวังก็เป็นเรื่องที่มีความสำคัญมากเช่นกัน Lawler (1990)⁵ และ Milkovich & Newman (2005)⁶ ได้รวบรวมลักษณะของระบบแรงจูงใจที่ดีที่จะสามารถกระตุ้นบุคลากรให้ทำงานจนประสบความสำเร็จและสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ ซึ่งสามารถประยุกต์ใช้เป็นเกณฑ์สำหรับประเมินการดำเนินการจัดสรรสิ่งจูงใจได้ ดังต่อไปนี้

⁴ Milkovich, G.T., & Newman, J.M. (2005). *Compensation*, 8th edition. New York: McGraw-Hill/Irwin.

⁵ Lawler, E. (1990). *Strategic Pay*. San Francisco: Jossey-Bass.

⁶ Milkovich, G.T., & Newman, J.M. (2005). *Compensation*, 8th edition. New York: McGraw-Hill/Irwin.



ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

1. การจัดสรรค่าตอบแทนต้องเชื่อมโยงอย่างชัดเจนกับผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้องค์กรต้องมีตัวชี้วัดและเกณฑ์ที่สอดคล้องกับเป้าหมายในระดับต่างๆ ไม่ว่าจะระดับบุคคล/หน่วยงาน ซึ่งจะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กรโดยรวม
2. เป้าหมายหรือเกณฑ์ต้องอยู่ในระดับที่สามารถบรรลุได้เมื่อใช้ความพยายามพอสมควร ทั้งนี้เกณฑ์ต่างๆ ควรตั้งคำนึงถึงสภาพปัจจุบันขององค์กร นอกจากนี้ควรมีเป้าหมายในระยะกลางและระยะยาวที่จะให้องค์กรมีระดับของผลการดำเนินงานที่เป็นสากลเพื่อให้องค์กรได้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
3. ค่าตอบแทนที่ได้รับจากระบบแรงจูงใจต้องมีปริมาณมากพอข้อนี้อาจเป็นคำถามที่ยากที่สุดที่ต้องหาคำตอบที่ชัดเจนเป็นรูปธรรมว่า การจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานควรเพิ่มขึ้นมากเพียงใดจึงจะสามารถจูงใจบุคลากรได้
4. ค่าตอบแทนในระบบแรงจูงใจต้องคำนึงถึงความสามารถในการจ่ายขององค์กรเป็นสำคัญ โดยการกำหนดค่าตอบแทนจะต้องคุ้มค่ากับผลประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับกลับมา และจะต้องสร้างความตระหนักให้บุคลากรโดยการมีส่วนร่วมได้ส่วนเสียกับผลการดำเนินงานขององค์กร
5. ระบบแรงจูงใจต้องไม่ซับซ้อนหรือยากต่อการทำความเข้าใจ เพราะจะทำให้บุคลากรไม่เกิดแรงจูงใจที่จะกำหนดหรือปรับผลงานให้บรรลุเป้าหมายในส่วนความรับผิดชอบของตนเอง
6. ระบบแรงจูงใจต้องโปร่งใสและเป็นที่ยอมรับของบุคลากร จึงควรมีการประชาสัมพันธ์ระบบแรงจูงใจเพื่อสร้างความเข้าใจและควรเปิดโอกาสให้บุคลากรในระดับต่างๆ มีส่วนร่วมในการคัดเลือกตัวชี้วัดและเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อสร้างการยอมรับและโปร่งใสในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน
7. การจ่ายสิ่งจูงใจต้องทันการณ์ คือใกล้เคียงกับเวลาที่บุคลากรได้สร้างผลงานให้กับองค์กร/หน่วยงานต้นสังกัด



บทที่ 3

หลักเกณฑ์ วิธีการ และรูปแบบการจัดสรรเงินรางวัล ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549

การจัดสรรเงินรางวัลให้แก่ส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัดได้เริ่มจัดทำครั้งแรกในปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 เพื่อเป็นการจูงใจให้แก่ผู้ที่ทุ่มเทปฏิบัติราชการอย่างเต็มกำลังความสามารถ เป็นการเชื่อมโยงผลการปฏิบัติงานเข้ากับสิ่งจูงใจ ซึ่งในปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 วงเงินรางวัลที่ได้รับจัดสรร สำหรับส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัด มีจำนวนวงเงินเท่ากับที่ได้รับจัดสรรในปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 และ พ.ศ. 2548 คือปีละ 5,550 ล้านบาท โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อจัดสรรให้แก่ส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัด ที่มีการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ และผ่านเกณฑ์ตามที่ ก.พ.ร.กำหนดด้วยความเห็นชอบของคณะรัฐมนตรี สำหรับปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 มีหน่วยงานเข้าร่วมในการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ จำนวนทั้งสิ้น 290 หน่วยงาน แบ่งเป็น ส่วนราชการ 142 หน่วยงาน อุดมศึกษา 73 หน่วยงาน และจังหวัด 75 จังหวัด เพิ่มขึ้นจากปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 จำนวน 11 หน่วยงาน ซึ่งเป็นสถาบันอุดมศึกษาทั้งหมด

หลักเกณฑ์ วิธีการ และรูปแบบการจัดสรรเงินรางวัลประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 ที่จะกล่าวถึงในบทนี้ แบ่งออกเป็น 5 หัวข้อ คือ

1. หลักเกณฑ์การจัดสรรเงินรางวัล
2. การจัดสรรเงินรางวัลให้แก่ส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัด



ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

- 2.1 หลักเกณฑ์การจัดสรรเงินรางวัลให้แก่ส่วนราชการสถาบันอุดมศึกษาและจังหวัด
- 2.2 วิธีการคำนวณเงินรางวัล
3. การจัดสรรเงินรางวัลให้แก่ข้าราชการและลูกจ้างประจำของส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัด
 - 3.1 ข้อเสนอแนะการจัดสรรเงินรางวัลระดับสำนัก/กอง
 - 3.2 ข้อเสนอแนะการจัดสรรเงินรางวัลระดับบุคคล
4. การจัดสรรเงินรางวัลในส่วนของเงินสมทบจำนวนร้อยละ 30 จากเงินเพิ่มพิเศษสำหรับผู้บริหารที่มีสิทธิได้รับเงินเพิ่มพิเศษให้แก่ส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัด
 - 4.1 ข้อเสนอแนะการจัดสรรเงินรางวัลในส่วนของเงินสมทบจำนวนร้อยละ 30 จากเงินเพิ่มพิเศษสำหรับผู้บริหารให้แก่ข้าราชการและลูกจ้างประจำในหน่วยงานที่เป็นราชการบริหารส่วนกลางและหน่วยงานราชการบริหารส่วนกลางที่ปฏิบัติงานในภูมิภาคโดยส่วนราชการสถาบันอุดมศึกษาเป็นผู้จัดสรร
 - 4.2 ข้อเสนอแนะการจัดสรรเงินรางวัลในส่วนของเงินสมทบจำนวนร้อยละ 30 จากเงินเพิ่มพิเศษสำหรับผู้บริหารให้แก่ข้าราชการและลูกจ้างประจำในหน่วยงานที่เป็นราชการบริหารส่วนภูมิภาคโดยจังหวัดเป็นผู้จัดสรร
5. ลักษณะร่วมของแนวทางการปฏิบัติที่ดีในการจัดสรรเงินรางวัลของภาคราชการไทย

1. หลักเกณฑ์การจัดสรรเงินรางวัล

การจัดสรรเงินรางวัลครั้งนี้เป็นความพยายามที่จะจูงใจผู้ที่ทุ่มเททำงานให้สัมฤทธิ์ผล โดยการเชื่อมโยงผลการปฏิบัติงานเข้ากับเงินรางวัล นอกจากนั้นยังคำนึงถึงความเหมาะสม และสอดคล้องกับวัฒนธรรมการทำงานในภาคราชการด้วย โดยมีประเด็นสำคัญในการพิจารณาดังนี้

1.1 ผลการปฏิบัติราชการกับเงินรางวัล

เนื่องจากวัตถุประสงค์ของการจ่ายเงินรางวัลเป็นการจัดสรรให้แก่ส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัด ที่ผ่านการประเมินตามมาตรฐาน เพื่อจูงใจบุคลากรในการพัฒนา การปฏิบัติราชการให้บังเกิดประสิทธิผลตามความมุ่งหมาย ดังนั้น การจัดสรรเงินรางวัลจะพิจารณาจากผลการประเมินการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ



สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัด โดยส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัดที่มีผลการประเมินรวมทั้งระดับ 3.00 คะแนน (ระดับที่ 3)¹ ขึ้นไปจะมีสิทธิได้รับเงินรางวัล แต่ถ้าต่ำกว่าระดับ 3.00 คะแนนจะไม่มีสิทธิได้รับเงินรางวัล นอกจากนี้การจ่ายเงินรางวัลให้กับผู้ปฏิบัติงานยังตั้งอยู่บนพื้นฐานแนวความคิดที่ว่า บุคลากรเป็นผู้ที่มีส่วนสำคัญในการผลักดันการปฏิบัติราชการให้บรรลุเป้าหมาย หากบุคลากรไม่สนใจที่จะทุ่มเททำงานให้เต็มที่ ผลการปฏิบัติราชการก็ไม่สามารถสัมฤทธิ์ผลได้ ดังนั้นเพื่อเป็นการย้ำถึงความสำคัญนี้จึงกำหนดให้การจัดสรรเงินรางวัลให้แก่บุคลากรครอบคลุมเฉพาะผู้ที่มีผลการประเมินการปฏิบัติราชการผ่านเกณฑ์มาตรฐานคือ ระดับที่ 3 ขึ้นไปเช่นกัน

1.2 โครงสร้างการจ่ายเงินรางวัล

การกำหนดโครงสร้างการจ่ายเงินรางวัลจะต้องพิจารณาถึงความเหมาะสมของผลงานว่าผลงานในแต่ละระดับควรได้รับรางวัลที่แตกต่างกันมากน้อยเพียงใด โดยได้นำแนวความคิด 2 แนวคิดที่แตกต่างกันมาประยุกต์ใช้ กล่าวคือ หากอิงแนวคิดตามโครงสร้างแบบเท่าเทียมกัน (Egalitarian structure) ก็จะกำหนดให้น้ำหนักการจ่ายเงินรางวัลของแต่ละระดับผลงานรวมทั้งผลงานตั้งแต่ระดับต่ำสุดจนถึงสูงสุดไม่แตกต่างกันมากนัก ซึ่งการกำหนดเช่นนี้จะเหมาะกับวัฒนธรรมการทำงานที่ต้องร่วมมือกันอย่างใกล้ชิดและมีการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันหรือการทำงานที่เน้นที่ทีมงานนั่นเอง แต่หากอิงตามแนวคิดโครงสร้างแบบลำดับชั้น (Hierarchical structure) จะเป็นการกำหนดน้ำหนักการจ่ายของแต่ละระดับผลงาน รวมทั้งผลงานตั้งแต่ระดับต่ำสุดจนถึงสูงสุดจะแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งการกำหนดเช่นนี้จะเหมาะกับวัฒนธรรมการทำงานที่อิงกับผลงานของแต่ละคนอย่างเด่นชัดและการทำงานอาศัยความร่วมมือกันน้อย

สำหรับแนวทางในการพิจารณาจัดสรรเงินรางวัลให้แก่ส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัดจะอิงตามแนวคิดแบบโครงสร้างการจ่ายแบบลำดับชั้น (Hierarchical structure) ซึ่งจะกำหนดน้ำหนักการให้รางวัลตามผลงานที่แสดงให้เห็นความแตกต่างระหว่างผลงานระดับดีกับผลงานระดับดีมากและระดับดีเลิศออกมาอย่างชัดเจน เนื่องจากแต่ละส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัดต่างก็ต้องพยายามทุ่มเทสร้างผลงานตามเกณฑ์ และเป้าหมายที่

¹ เกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติราชการแบ่งออกเป็น 5 ระดับ คือ ระดับที่ 5 มีผลการปฏิบัติราชการระดับดีเลิศหรือดีเยี่ยม ระดับที่ 4 มีผลการปฏิบัติราชการระดับดีมาก ระดับที่ 3 มีผลการปฏิบัติราชการระดับดี ระดับที่ 2 มีผลการปฏิบัติราชการระดับพอใช้ และระดับที่ 1 มีผลการปฏิบัติราชการระดับที่ต้องปรับปรุง



ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

กำหนดไว้ในคำรับรองการปฏิบัติราชการของแต่ละส่วนราชการอย่างเต็มความสามารถแม้จะต้องอาศัยความร่วมมือกันแต่ส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัดก็จะมีเกณฑ์และเป้าหมายในคำรับรองการปฏิบัติราชการที่จะต้องดำเนินการเช่นกัน

ส่วนแนวทางการจัดสรรเงินรางวัลที่แต่ละส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัดจะต้องนำไปจัดสรรต่อในระดับสำนัก/กอง รวมทั้งระดับบุคคลจะอิงกับแนวคิดทั้งสองแบบเนื่องจากการทำงานเพื่อให้ส่วนราชการของตนเองบรรลุเป้าหมายมีทั้งงานที่ต้องทำโดยอาศัยความร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และงานที่ต้องอาศัยผู้ที่เป็นแกนหรือกำลังหลักในการผลักดันงานด้วยเช่นกัน ดังนั้นรางวัลที่จัดสรรจึงควรประกอบด้วยทั้งสองส่วน กล่าวคือ ส่วนหนึ่งเป็นรางวัลเพื่อส่งเสริมความร่วมมือระหว่างกัน อีกส่วนหนึ่งเป็นรางวัลที่สะท้อนถึงความโดดเด่นเฉพาะของหน่วยงาน/บุคคลในการเป็นกำลังผลักดันสำคัญที่ทำให้งานบรรลุผล ซึ่งสัดส่วนของแต่ละส่วนจะเป็นเท่าไร ก็ขึ้นอยู่กับพิจารณาของคณะกรรมการจัดสรรเงินรางวัลของแต่ละส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัด โดยไม่ขัดต่อหลักเกณฑ์ที่ ก.พ.ร. กำหนด

1.3 งบประมาณการจัดสรรเงินรางวัล

วงเงินรางวัลที่ได้รับการจัดสรรทั้งหมดในปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 มีจำนวน 5,550 ล้านบาท โดยแบ่งจ่าย 2 รอบคือ รอบแรกจำนวน 4,550 ล้านบาท และรอบสองจำนวน 1,000 ล้านบาท ทั้งนี้ การทำการคำนวณจ่าย 2 รอบ เนื่องจากผลการประเมินการปฏิบัติราชการจำเป็นต้องใช้ข้อมูลที่มีการประมวลผลและรับรองความถูกต้องตามเกณฑ์จากหน่วยงานกลางต่างๆ และข้อมูลในส่วนราชการบางแห่งมีเงื่อนไขต้องรอสรุปผลภายหลังสิ้นปีงบประมาณ ส่งผลให้ผลการประเมินการปฏิบัติราชการในบางตัวชี้วัดไม่สามารถสรุปออกมาได้ภายในระยะเวลาอันสั้น อย่างไรก็ตามได้มีการพยายามที่จะให้มีการจ่ายเงินรางวัลเร็วขึ้นเพื่อผลในการจูงใจตามทฤษฎีการเสริมแรงที่เสนอว่าเมื่อผลงานเกิดขึ้นควรจัดสรรรางวัลโดยเร็ว จึงเป็นเหตุให้การจัดสรรเงินรางวัลต้องคำนวณแบ่งจ่ายเป็น 2 รอบ โดยรอบที่ 1 คำนวณเมื่อสามารถประมวลผลจากตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการต่าง ๆ โดยเฉลี่ยประมาณร้อยละ 80 และคำนวณจัดสรรจากเงินรางวัลจำนวน 4,550 ล้านบาท หลังจากนั้นเมื่อได้รับผลประเมินการปฏิบัติราชการที่สมบูรณ์ครบทุกตัวชี้วัดแล้วจึงทำการคำนวณรอบที่ 2 เพื่อจ่ายเพิ่มเติมให้อีกจากจำนวนเงินรางวัลที่เหลือ 1,000 ล้านบาท

ทั้งนี้ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 มีการพิจารณาให้ส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัด ทั้ง 290 หน่วย เข้าสู่ระบบการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการและการประเมินผลในสถานะเท่าเทียมกันหมด ดังนั้นจึงไม่มีการคำนวณแยกเงินรางวัลให้พิเศษหรือให้ชดเชยแก่

กลุ่มที่เคยมีสถานะเป็นกลุ่มทำหาย/นำร่อง ดังที่เคยกำหนดในปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 และ พ.ศ. 2548

1.4 แนวทางการจัดสรรเงินรางวัลสู่ระดับบุคคล

การจัดสรรเงินรางวัลสำหรับปีนี้ แบ่งเป็น 3 ระดับ คือ

- ระดับส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัด
- ระดับสำนัก/กอง
- ระดับบุคคล

ทั้งนี้ มีแนวทางในการพิจารณา ดังนี้

ระดับส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัด ก.พ.ร. เป็นผู้พิจารณาจัดสรรด้วยความเห็นชอบของคณะรัฐมนตรี โดยพิจารณาจากผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการที่ส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัด ได้จัดทำไว้ตั้งแต่ต้นปีงบประมาณ พ.ศ. 2549

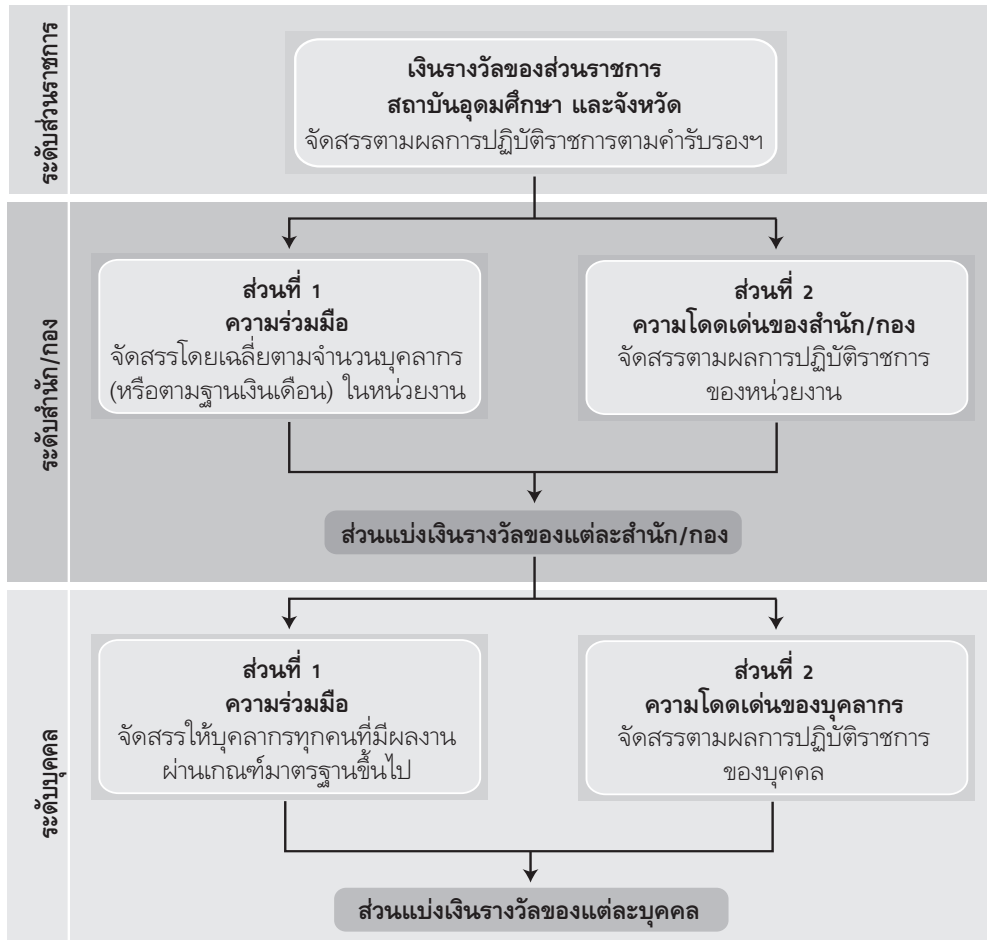
ระดับสำนัก/กอง ส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัด โดยคณะทำงานจัดสรรเงินรางวัลเป็นผู้พิจารณาจากความร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการทำงานระหว่างสำนัก/กอง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการตามภารกิจหลัก และตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ที่ส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา หรือจังหวัด ได้ตกลงไว้ และพิจารณาจากความโดดเด่นของแต่ละสำนัก/กองในผลการปฏิบัติราชการตามเป้าหมายในแผนปฏิบัติราชการ ตามภารกิจหลัก และตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ที่สำนัก/กอง ได้รับมอบหมายและ/หรือตามเป้าหมายในภารกิจอื่นๆ ที่ผู้บังคับบัญชามอบหมายให้ปฏิบัติในปีงบประมาณ พ.ศ. 2549

ระดับบุคคล ส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัด โดยคณะทำงานจัดสรรเงินรางวัลเป็นผู้พิจารณาจากความร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการทำงานระหว่างบุคคล เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการ ตามภารกิจหลัก และตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการที่สำนัก/กอง ได้รับมอบหมาย และพิจารณาจากความโดดเด่นของแต่ละบุคคลจากผลการปฏิบัติราชการตามเป้าหมายในแผนปฏิบัติราชการ ตามภารกิจหลัก และตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการที่บุคคลได้รับมอบหมายและ/หรือตามเป้าหมายในภารกิจอื่นๆ ที่ผู้บังคับบัญชามอบหมายให้ปฏิบัติในปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 ดังแสดงในแผนภาพที่ 2



ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา



แผนภาพที่ 2 ระดับของการจัดสรรเงินรางวัล

2. การจัดสรรเงินรางวัลให้แก่ส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัด

2.1 หลักเกณฑ์การจัดสรรเงินรางวัลให้แก่ส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัด

การจัดสรรเงินรางวัล ก.พ.ร. พิจารณาจากหลักเกณฑ์ และแนวทางดังนี้

2.1.1 การจัดสรรเงินรางวัลเป็นการจัดสรรเงินรางวัลให้แก่ส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัด ที่ได้จัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 โดยมีส่วนราชการจำนวน 142 หน่วย สถาบันอุดมศึกษาจำนวน 73 หน่วย และจังหวัดจำนวน





75 หน่วย เมื่อส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัด ได้รับจัดสรรเงินรางวัลแล้วจะต้องนำไปจัดสรรให้แก่ผู้มีสิทธิได้รับพิจารณาจัดสรรเงินรางวัลประจำปี ได้แก่ ข้าราชการ และลูกจ้างประจำ ในสังกัดต่อไป

2.1.2 เนื่องจากวัตถุประสงค์ของการจัดสรรเงินรางวัลเป็นการจ่ายค่าตอบแทนให้แก่หน่วยงานที่มีผลการปฏิบัติราชการที่ดี นั่นคือ ส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัด ที่มีสิทธิได้รับการจัดสรรเงินรางวัลจะต้องมีคะแนนรวมผลการประเมินการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน คือตั้งแต่ระดับ 3.00 คะแนนขึ้นไป (จากคะแนนเต็ม 5.00 คะแนน) ถึงจะมีสิทธิได้รับเงินรางวัล แต่ถ้าต่ำกว่าระดับ 3.00 คะแนน จะไม่มีสิทธิได้รับเงินรางวัล

2.1.3 จำนวนเงินรางวัลที่ส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัดจะได้รับขึ้นอยู่กับปัจจัย 4 ประการ คือ

(1) ผลการประเมินการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัด ซึ่งเป็นผลการประเมินตามคำรับรองการปฏิบัติราชการที่ส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัดได้จัดทำไว้ (ระดับคะแนนตั้งแต่ 1.00 ถึง 5.00) ทั้งนี้ส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัดจะต้องได้รับผลคะแนนการประเมินรวมตั้งแต่ระดับ 3.00 คะแนนขึ้นไป จึงจะมีสิทธิได้รับการจัดสรรเงินรางวัล

(2) น้ำหนักการจ่ายเงินรางวัลให้แก่แต่ละระดับผลงาน² เงินรางวัลที่เชื่อมโยงเข้ากับผลงานจะมากน้อยเพียงใด ส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับข้อกำหนดน้ำหนักการจ่ายเงินรางวัลสำหรับในปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 มีรายละเอียดน้ำหนักการจ่ายเงินรางวัลตามผลการประเมินการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัด ดังแสดงในตารางที่ 1

² ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 ได้นำคำว่า “น้ำหนักการจ่ายเงินรางวัล” มาใช้แทนคำว่า “อัตราการจ่ายเงินรางวัล” ซึ่งเคยใช้ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ชัดเจนขึ้น



ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

ตารางที่ 1 น้ำหนักการจ่ายเงินรางวัลตามผลการประเมิน	
ผลการประเมิน	น้ำหนักการจ่ายเงินรางวัล
5.00	3.00
4.75 - 4.99	2.75
4.50 - 4.74	2.50
4.25 - 4.49	2.25
4.00 - 4.24	2.00
3.75 - 3.99	1.75
3.50 - 3.74	1.50
3.25 - 3.49	1.25
3.00 - 3.24	1.00
2	0
1	0

น้ำหนักการจ่ายเงินรางวัลตามผลประเมินตามตารางที่ 1 สะท้อนให้เห็นถึงแนวคิดในการจัดสรรเงินรางวัลให้แก่หน่วยงานที่มีผลการประเมินการปฏิบัติราชการผ่านเกณฑ์มาตรฐาน คือ ระดับที่ 3.00 คะแนน ขึ้นไปเท่านั้น ด้วยเหตุนี้จึงกำหนดให้ผลของการประเมินในระดับ 3.00 คะแนน มีฐานของน้ำหนักการจ่ายเงินรางวัลที่ระดับ 1.00 และกำหนดให้เพดานของผลประเมินการปฏิบัติราชการที่มีผลงานดีเลิศหรือดีเยี่ยมซึ่งเป็นค่าสูงสุดในระดับ 5.00 คะแนน มีน้ำหนักการจ่ายเงินรางวัลที่ระดับ 3.00 ทำให้เกิดระยะห่างของความแตกต่างของน้ำหนักการจ่ายเงินรางวัลเท่ากับ 3 เท่า การกำหนดระยะห่างของความแตกต่างของน้ำหนักการจ่ายเงินรางวัลเช่นนี้ ด้านหนึ่งเป็นการส่งเสริม และกระตุ้นให้แต่ละส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัดมุ่งมั่นที่จะทำงานให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่วางไว้ (บางหน่วยอาจเป็นเพียงเป้าหมายที่หน่วยงานคาดว่าสามารถบรรลุได้ หรือบางหน่วยอาจตั้งเป้าหมายในระดับท้าทาย) อย่างไรก็ตาม การกำหนดความแตกต่างไว้เพียง 3 เท่านั้น ก็เพื่อให้เข้ากับบริบททางวัฒนธรรมการทำงานของภาคราชการไทยที่ให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม ความร่วมมือและช่วยเหลือซึ่งกันและกันสูง และเพื่อเป็นการสร้างสมดุลให้กับระบบการจัดสรรเงิน



รางวัลที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยเรื่อง “ความยุติธรรม” เนื่องจากระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองมีเกณฑ์การให้คะแนน สูตรการคำนวณ ค่าเป้าหมายและการวัดแตกต่างกันในแต่ละหน่วยงาน โดยเฉพาะประเด็นการประเมินด้านประสิทธิผลของการปฏิบัติราชการ

การกำหนดน้ำหนักการจ่ายเงินรางวัลนี้ค่อนข้างละเอียดเพราะมีการแบ่งระดับถึง 11 ระดับ ทั้งนี้เป็นการสะท้อนถึงการให้ความสำคัญในคะแนนการประเมินผลที่ทำอย่างละเอียดสำหรับการประเมินการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัด

(3) ขนาดของส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัด ในที่นี้ใช้ฐานเงินเดือนและค่าจ้างของข้าราชการและลูกจ้างประจำของส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัดเป็นปัจจัยแสดงถึงขนาดของหน่วยงาน ซึ่งการใช้ฐานเงินเดือนเป็นปัจจัยแสดงถึงขนาด/ความคาดหวังในความรับผิดชอบเป็นแนวทางปฏิบัติทั่วไป นั่นคือ เมื่อฐานเงินเดือนมีขนาดใหญ่ก็แสดงถึงความคาดหวังต่อผลงานที่สูงกว่าหรือมากกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับฐานเงินเดือนขนาดเล็กกว่า ในขณะที่เดียวกันฐานเงินเดือนก็มักจะชี้ให้เห็นถึงจำนวนคนที่หน่วยงานต้องนำเงินรางวัลไปจัดสรรต่อในทิศทางเดียวกัน นั่นคือ ส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัดขนาดใหญ่ก็มักจะต้องนำเงินไปจัดสรรให้แก่บุคลากรจำนวนมากกว่าส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัดขนาดเล็ก

อนึ่ง การคำนวณจัดสรรเงินรางวัลประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 ใช้ฐานเงินเดือนและค่าจ้างของข้าราชการและลูกจ้างประจำที่ได้รับเงินเดือนหรือค่าจ้างจากเงินงบประมาณ งบประมาณ งบบุคลากร (หมวดเงินเดือนและค่าจ้างเดิม) ของข้าราชการและลูกจ้างประจำทุกตำแหน่ง ณ วันที่ 1 กันยายน พ.ศ. 2549 ที่ได้รับจากกรมบัญชีกลาง เป็นฐานในการคำนวณ

(4) อัตราการจ่ายเงินรางวัล³ ซึ่งเป็นค่าคงที่ค่าหนึ่งที่คำนวณมาจากจำนวนเงินรางวัลที่จัดสรรหารด้วยผลรวมของส่วนแบ่งทั้งหมดที่คิดจากน้ำหนักการจ่ายเงินรางวัลคูณด้วยขนาดของส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัด เนื่องจากการจัดสรรเงินรางวัลครั้งนี้มีข้อจำกัดด้านจำนวนเงินรางวัลที่แน่นอน และการคำนวณจ่ายก็ใช้หลักการของการจ่ายหมดภายในวงเงินที่มีอยู่ ดังนั้น ส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัดใดจะได้รับการจัดสรรเงินรางวัลมากน้อยเพียงใด นอกจากขึ้นอยู่กับผลงานของส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา

³ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 ได้นำคำว่า “อัตราการจ่ายเงินรางวัล” มาใช้แทนคำว่า “อัตราการจัดสรรเงินรางวัล” ซึ่งเคยใช้ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ชัดเจนขึ้น

และจังหวัดตนเองแล้วยังขึ้นอยู่กับผลงานของส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัดอื่น โดยเปรียบเทียบกับผลงานของส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัดตนเองด้วย นั่นคือ หากส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัดอื่นสามารถปฏิบัติงานได้ดีกว่าก็จะมีโอกาสได้เงินรางวัลไปในจำนวนมากและเหลือเงินรางวัลที่จะจัดสรรมาให้ส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัดตนเองที่มีผลงานต่ำกว่าเป็นจำนวนน้อย ในทางตรงกันข้ามหากส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัดอื่น มีผลการปฏิบัติงานต่ำกว่าก็จะมีโอกาสได้รับการจัดสรรเงินรางวัลไปเป็นจำนวนน้อยและเหลือเงินรางวัล ที่จะจัดสรรมาให้ส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัดตนเองที่มีผลงานสูงกว่าเป็นจำนวนมาก

2.1.4 การจัดสรรเงินรางวัลจะแบ่งจ่ายเป็น 2 ครั้ง เนื่องจากผลการประเมินการปฏิบัติราชการสำหรับการคำนวณจ่ายเงินรางวัลในรอบที่ 1 ยังไม่ครบถ้วนสมบูรณ์ แต่เนื่องจากต้องการให้มีการจ่ายรางวัลเร็วขึ้นเพื่อผลในการจูงใจตามทฤษฎีการเสริมแรง จึงกำหนดให้มีการคำนวณจ่ายเงินรางวัลในรอบที่ 1 เมื่อทราบผลการประเมินการปฏิบัติราชการเบื้องต้น โดยการจ่ายรางวัลในรอบที่ 1 นี้จะคำนวณจากเงินรางวัลจำนวน 4,550 ล้านบาท หลังจากนั้นเมื่อได้รับผลประเมินที่สมบูรณ์แล้วจึงจะทำการคำนวณเพื่อจ่ายเพิ่มเติมในรอบที่ 2 อีกจากจำนวนเงินรางวัลที่เหลือ 1,000 ล้านบาท

2.1.5 ในการคำนวณจ่ายเงินรางวัลรอบที่ 1 จะใช้คะแนนการประเมินผลเบื้องต้นของทุกส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัด โดยส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัดที่ยังได้ผลไม่สมบูรณ์ในบางตัวชี้วัดจะกำหนดให้ใส่คะแนนประเมิน 1.00 (จากคะแนนเต็ม 5.00) ไปก่อน ซึ่งเป็นคะแนนต่ำที่สุดที่ส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัดจะได้รับจากการประเมินผลงานปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 ในกรณีนี้ หากส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัดใดได้รับผลการประเมินรวมเบื้องต้นต่ำกว่า 3.00 จะยังไม่ได้รับเงินรางวัลในรอบแรก โดยจะชะลอการจ่ายเงินส่วนนี้ไว้ก่อน ต่อเมื่อส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัดได้รับผลประเมินที่ครบถ้วนและได้คะแนนรวมตั้งแต่ 3.00 คะแนนขึ้นไป จึงจะได้รับการจ่ายเงินรางวัลในรอบที่ 2 ตามวงเงินที่ควรจะได้รับทั้งหมด ทั้งนี้การคำนวณจ่ายเงินรางวัลรอบแรกจะไม่ส่งผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงใดๆในการได้รับเงินรางวัลบนพื้นฐานผลงานจริงตามการคำนวณในรอบที่ 2

2.1.6 การคำนวณจ่ายเงินรางวัลในรอบที่ 2 จะใช้ผลการประเมินสุดท้ายที่ครบถ้วนทุกตัวชี้วัดและคำนวณเงินรางวัลเพื่อทำการจ่ายเพิ่มเติมให้จากจำนวนเงินรางวัลที่เหลือ 1,000 ล้านบาท

2.1.7 แนวทางการพิจารณาผลการประเมินการปฏิบัติงานและหน่วยงานที่รับผิดชอบการจัดสรรเงินรางวัลของส่วนราชการที่แบ่งออกเป็น ราชการบริหารส่วนกลาง ราชการบริหารส่วนกลางที่ปฏิบัติราชการอยู่ในภูมิภาค และราชการบริหารส่วนภูมิภาค มีประเด็นที่ต้องพิจารณา 2 ประเด็น คือ ผลการประเมินการปฏิบัติราชการจะใช้ผลใด และการจัดสรรเงินรางวัลจะดำเนินการโดยส่วนราชการหรือจังหวัดใด ตารางที่ 2 ได้แจกแจงประเด็นทั้งสองดังกล่าวให้ชัดเจน

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

2.2 วิธีการคำนวณเงินรางวัล

2.2.1 การคำนวณเงินรางวัลรอบที่ 1

การจัดสรรเงินรางวัลรอบที่ 1 เป็นการคำนวณการแบ่งเงินรางวัลจำนวน 4,550 ล้านบาทให้แก่ทุกส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัด ตามผลการประเมินการปฏิบัติราชการเบื้องต้น ดังที่ได้กล่าวในตอนต้นแล้วว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการพิจารณาเงินรางวัลประกอบด้วย 4 ปัจจัยด้วยกันคือ ผลการประเมินการปฏิบัติราชการ น้ำหนักการจ่ายเงินรางวัล ฐานเงินเดือนรวมของส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัด และอัตราการจ่ายเงินรางวัลของแต่ละส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัด โดยมีสูตรในการคำนวณ ดังนี้

จำนวนเงินรางวัลที่ส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัด ได้รับ =
น้ำหนักการจ่ายเงินรางวัลตามผลการปฏิบัติงาน x ฐานเงินเดือนรวม x อัตราการจ่ายเงินรางวัล

โดยที่

- น้ำหนักการจ่ายเงินรางวัลตามผลการปฏิบัติงาน เป็นไปตามตารางที่ 1
- ฐานเงินเดือนรวม ใช้ฐานเงินเดือนและค่าจ้างของข้าราชการและลูกจ้างประจำที่ได้รับเงินเดือนหรือค่าจ้างจากเงินงบประมาณ งบบุคลากร (หมวดเงินเดือนและค่าจ้างเดิม) ของข้าราชการและลูกจ้างประจำทุกตำแหน่ง ณ วันที่ 1 กันยายน 2549 ที่ได้รับจากกรมบัญชีกลาง เป็นฐานในการคำนวณ
- อัตราการจ่ายเงินรางวัล เป็นค่าคงที่ค่าหนึ่งที่คำนวณมาจากจำนวนเงินรางวัลทั้งสิ้นที่จ่าย ทหารด้วยจำนวนผลรวมของส่วนแบ่งเงินรางวัลทั้งหมดของทุกส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัด

นั่นคือ

$$\text{อัตราการจ่ายเงินรางวัล} = \frac{\text{จำนวนเงินรางวัลที่จัดสรร}}{\text{ผลรวมของส่วนแบ่งเงินรางวัลของทุกส่วนราชการ}} \\ \text{สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัด}$$

ในที่นี่ จำนวนเงินรางวัลในการจัดสรรรอบแรกคือ 4,550 ล้านบาท และส่วนแบ่งเงินรางวัลของแต่ละส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัดได้มาจากผลคูณของน้ำหนักการจ่ายเงินรางวัลกับฐานเงินเดือนของแต่ละส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัด

2.2.2 การคำนวณเงินรางวัลรอบที่ 2

หลังจากได้รับผลการประเมินการปฏิบัติราชการครบถ้วนแล้วจะมีการคำนวณการจ่ายเงินรางวัลอีกครั้งหนึ่ง ซึ่งการคำนวณครั้งนี้จะเป็นการคำนวณการจ่ายเงินรางวัลที่แต่ละส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัดควรได้รับจริงบนฐานของคะแนนประเมินผลงานประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 ที่ครบถ้วนสมบูรณ์จากเงินรางวัลจำนวน 5,550 ล้านบาท ซึ่งเมื่อนำเงินรางวัลที่ได้จ่ายให้แล้วในรอบที่ 1 (เป็นจำนวนบวกสำหรับส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัด ที่ได้คะแนนประเมินเบื้องต้นรวมตั้งแต่ 3.00 คะแนนขึ้นไป หรือเป็นจำนวนศูนย์สำหรับส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัด ที่ได้คะแนนประเมินเบื้องต้นต่ำกว่า 3.00 คะแนน) มาหักออกก็จะเป็นเงินรางวัลที่จะจ่ายให้เพิ่มเติมสำหรับแต่ละส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัดในรอบที่ 2

ทั้งนี้ สูตรในการคำนวณเงินรางวัลยังเป็นสูตรเดียวกับที่ใช้คำนวณเงินรางวัลในรอบที่ 1 เพียงแต่จำนวนเงินรางวัลที่จัดสรรเปลี่ยนจากจำนวน 4,550 ล้านบาท เป็น 5,550 ล้านบาท ซึ่งเป็นปัจจัยหนึ่งในสองปัจจัยที่จะเปลี่ยนแปลง (อีกปัจจัยหนึ่งคือ ส่วนแบ่งเงินรางวัลของทุกส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัด ที่จะเปลี่ยนไปตามผลการประเมินการปฏิบัติราชการครั้งสุดท้าย) เมื่อนำเงินรางวัลที่จ่ายให้แก่ส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัดในรอบที่ 1 มาหักออกจากเงินรางวัลที่คำนวณได้ในรอบที่ 2 ผลที่ได้จะเป็นเงินรางวัลที่ส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัดจะได้รับเพิ่ม (หากผลประเมินสุดท้ายได้คะแนนรวมตั้งแต่ 3.00 คะแนนขึ้นไป)



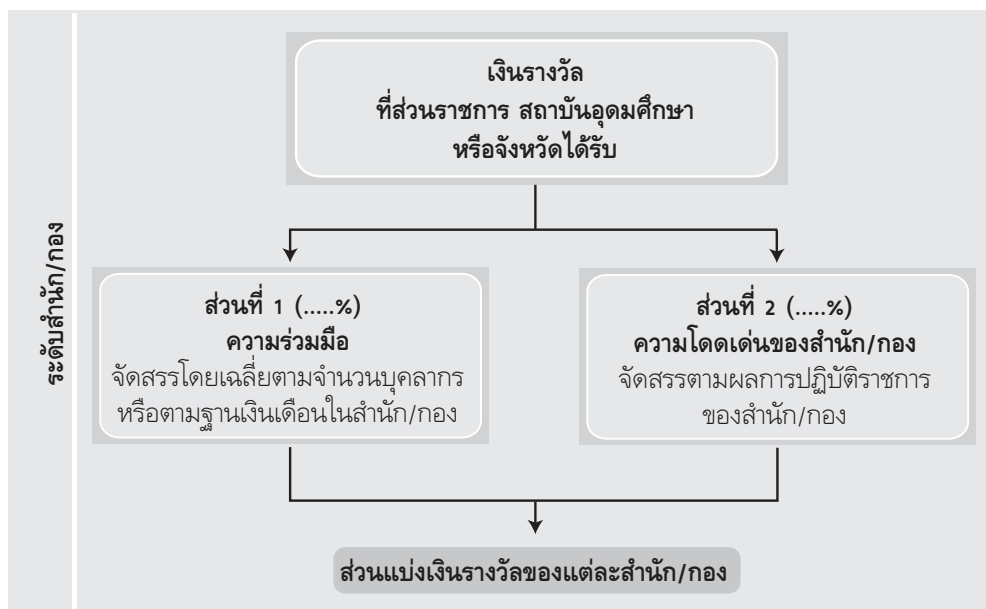
ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

3. การจัดสรรเงินรางวัลให้แก่ข้าราชการและลูกจ้างประจำของส่วนราชการสถาบันอุดมศึกษา และจังหวัด

3.1 ข้อเสนอแนะการจัดสรรเงินรางวัลระดับสำนัก/กอง

เพื่อให้การจัดสรรเงินรางวัลแก่หน่วยงานภายในกรม สถาบันอุดมศึกษา จังหวัดมีความยุติธรรมและสะท้อนถึงความร่วมมือ โดยการจัดสรรค่าตอบแทนจะต้องให้ความสำคัญกับการจูงใจหน่วยงานที่มีผลงานโดดเด่นทุ่มเททำงานและสามารถสร้างผลงานมากกว่าหน่วยงานที่มีผลงานด้อยกว่าด้วย ดังนั้นการจัดสรรเงินรางวัลระดับสำนัก กอง หรือสำนักงาน จึงประกอบด้วย 2 ส่วน ส่วนหนึ่งเป็นรางวัลที่สะท้อนถึงความร่วมมือกันในการสร้างผลงาน อีกส่วนหนึ่งเป็นรางวัลที่สะท้อนถึงความโดดเด่นเฉพาะของสำนัก กอง หรือสำนักงานในการเป็นส่วนผลักดันที่สำคัญที่ทำให้บรรลุผล สัดส่วนนี้จะแตกต่างกันไป ขึ้นกับลักษณะ วัฒนธรรม และเป้าหมายของแต่ละส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา จังหวัด เช่น สัดส่วนรางวัลความร่วมมือต่อรางวัลความโดดเด่นอาจจะเป็น 50:50 สำหรับส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา จังหวัดที่ต้องอาศัยการทำงานของหลายๆ สำนัก กอง หรือสำนักงาน ในการร่วมกันผลักดันงานจึงจะประสบผลสำเร็จได้ หรือบางหน่วยงานมุ่งความพยายามไปที่การทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย จึงมีบางหน่วยงานที่ต้องทำงานเพิ่มขึ้นเพื่อรองรับงานบางส่วน of หน่วยงานส่วนแรก ซึ่งลักษณะนี้ต้องถือว่าเป็นผลงานร่วมกัน หรือสัดส่วนอาจจะเป็น 30:70 สำหรับบางส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษาจังหวัดที่เห็นว่าความร่วมมือกันทำงานหรือลักษณะงานที่ต้องทำข้ามสำนักกอง หรือสำนักงาน ยังมีน้อย (แบ่งส่วนรางวัลให้ 30%) การทำงานให้บรรลุเป้าหมายขึ้นอยู่กับแต่ละสำนัก กอง หรือสำนักงาน เป็นตัวขับเคลื่อนหลัก (ให้รางวัล 70%) เป็นต้น ซึ่งสัดส่วนทั้งสองจะเป็นเท่าไร ก็ขึ้นอยู่กับ การพิจารณาของคณะทำงานจัดสรรเงินรางวัลของแต่ละส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา จังหวัด ดังแสดงในแผนภาพที่ 3 ภาพรวมการจัดสรรเงินรางวัลของสำนัก/กอง



แผนภาพที่ 3 การจัดสรรเงินรางวัลระดับสำนัก/กอง

หลักเกณฑ์

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

วิธีการจัดสรรเงินรางวัลให้แก่สำนัก กอง หรือสำนักงาน

1. ให้ส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา จังหวัด แต่งตั้งคณะกรรมการจัดสรรเงินรางวัลขึ้นมา เพื่อทำหน้าที่พิจารณาหลักเกณฑ์ และวิธีการในการจัดสรรเงินรางวัล และต้องประกาศหลักเกณฑ์ให้ข้าราชการและลูกจ้างประจำได้ทราบโดยทั่วกัน
2. ให้คณะกรรมการจัดสรรเงินรางวัลของส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา จังหวัด พิจารณาสัดส่วนเงินรางวัลที่จะแบ่งให้แก่สำนัก กอง หรือสำนักงาน ออกเป็น 2 ส่วน ส่วนหนึ่งคือรางวัลสำหรับความร่วมมือกันระหว่างสำนัก กอง หรือสำนักงาน ส่วนที่สองคือรางวัลสำหรับสำนัก กอง หรือสำนักงาน ที่มีผลงานโดดเด่นในการผลักดันงานของส่วนราชการ จังหวัด ให้บรรลุเป้าหมาย



ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

3. การจัดสรรเงินรางวัลให้พิจารณาตามผลการประเมินของสำนัก กอง หรือสำนักงาน ซึ่งผลการประเมินของสำนัก กอง ควรสอดคล้องกับวิธีการประเมินระดับกรมและจังหวัด นั้น คือ มีระดับคะแนนจาก 1-5 โดยคะแนน 1 หมายถึง ระดับที่ต้องปรับปรุง และ คะแนน 5 หมายถึง ระดับที่ดีเลิศหรือดีเยี่ยม สำนัก กอง หรือสำนักงานใด ที่ได้คะแนนผลการประเมิน ต่ำกว่า 3 จะไม่มีสิทธิได้รับเงินรางวัล

4. การจัดสรรเงินรางวัลประจำปี ให้ส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัด จัดสรรโดยแบ่งรางวัลเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 รางวัลสำหรับความร่วมมือระหว่างสำนัก/กอง

เป็นสัดส่วนเงินรางวัลที่คณะกรรมการพิจารณาจัดสรรให้แต่ละสำนัก/กองในลักษณะเฉลี่ยให้ตามขนาดของสำนัก/กอง ซึ่งสามารถทำได้ใน 2 ลักษณะ คือ

(1) เฉลี่ยตามขนาดของการสร้างผลงาน (Contribution) ของแต่ละสำนัก/กอง โดยใช้จำนวนเงินเดือนของบุคลากรแต่ละสำนัก/กองเป็นตัวเลขนสะท้อนถึงขนาดของการสร้างผลงาน ในกรณีนี้จะเป็นผลดีแก่สำนัก/กองที่มีบุคลากรทำงานมานานและมีเงินเดือนสูง ซึ่งตามหลักแล้วควรเป็นสำนัก/กองที่สามารถสร้างผลงานได้สูงกว่าหรือมากกว่าสำนัก/กองที่มีเงินเดือนต่ำกว่า นั่นคือ

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

โดยที่

เงินรางวัลรวมสำหรับความร่วมมือ = เงินรางวัลรวมที่ส่วนราชการหรือจังหวัดได้รับ x สัดส่วนที่แบ่งให้สำหรับความร่วมมือ (เช่น 30%)

P_i = เงินเดือนรวมของบุคลากรในแต่ละสำนัก/กอง

$\sum P_i$ = เงินเดือนรวมของบุคลากรในทุกสำนัก/กอง

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

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

โดยที่

เงินรางวัลรวมสำหรับความร่วมมือ = เงินรางวัลรวมที่กองหรือสำนักได้รับ x สัดส่วนที่แบ่งให้สำหรับความร่วมมือ (เช่น 30%)

H_i = จำนวนบุคลากรในแต่ละสำนัก/กอง

$\sum H_i$ = จำนวนบุคลากรรวมในทุกสำนัก/กองของส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัด

ส่วนที่ 2 รางวัลสำหรับความโดดเด่นของแต่ละสำนัก/กอง

รางวัลสำหรับความรับผิดชอบทุ่มเทและมีผลงานตามแผนปฏิบัติราชการและตามภารกิจหลักของส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษาหรือจังหวัด และตามคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีของแต่ละสำนัก หรือกอง หรือสำนักงาน ที่มีผลทำให้ส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษาหรือจังหวัด บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

เป็นสัดส่วนเงินรางวัลที่คณะทำงานฯ พิจารณาจัดสรรให้แต่ละสำนัก กอง หรือสำนักงาน ตามผลงานที่แตกต่างกันของแต่ละสำนัก กอง หรือสำนักงาน ซึ่งเกณฑ์การประเมินการปฏิบัติราชการของสำนัก กอง หรือสำนักงาน ควรให้สอดคล้องกับเกณฑ์การประเมินระดับกรมและจังหวัด นั่นคือ มีระดับคะแนนจาก 1-5 โดยคะแนน 1 หมายถึง ผลงานระดับที่ต้องปรับปรุง และ คะแนน 5 หมายถึง ผลงานระดับดีเลิศหรือดีเยี่ยม สำนัก กอง หรือสำนักงานที่ได้คะแนนผลการประเมินต่ำกว่า 3 จะไม่มีสิทธิได้รับเงินรางวัลส่วนที่ 2 นี้

สำหรับวิธีการคำนวณเงินรางวัลให้แก่แต่ละสำนัก/กองให้ใช้วิธีการเดียวกับการคำนวณการจัดสรรเงินรางวัลปกติให้แก่ส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัด นั่นคือ

สูตรในการคำนวณเงินรางวัลสำหรับความโดดเด่น เป็นดังนี้

$$\begin{aligned} \text{เงินรางวัลส่วนที่ 2} &= \text{น้ำหนักการจ่ายเงินรางวัลตามผลการปฏิบัติงาน } \{B(Ri)\} \\ &\times \text{ฐานเงินเดือนของสำนัก/กอง } (Pi) \\ &\times \text{อัตราการจ่ายเงินรางวัล } (W_1) \end{aligned}$$

โดยที่

- น้ำหนักการจ่ายเงินรางวัลตามผลการปฏิบัติงาน อาจเป็นไปตามตารางที่ 1 หรือเป็นอัตราใหม่ที่ส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัดกำหนดขึ้นมาตามความเหมาะสมของหน่วยงานตนเอง
- ฐานเงินเดือนของสำนัก/กอง เป็นเงินเดือนรวมของบุคลากรในแต่ละสำนัก/กอง
- อัตราการจ่ายเงินรางวัล เป็นค่าคงที่ค่าหนึ่งที่กำหนดมาจากการนำเงินรางวัลทั้งสิ้นที่จ่ายสำหรับความโดดเด่นหารด้วยจำนวนส่วนแบ่งเงินรางวัลทั้งหมดของทุกสำนัก/กอง นั่นคือ

$$\text{อัตราการจ่ายเงินรางวัล} = \frac{\text{จำนวนเงินรางวัลทั้งสิ้นที่จ่ายสำหรับความโดดเด่น}}{\text{ส่วนแบ่งเงินรางวัลของทุกสำนัก/กอง}}$$

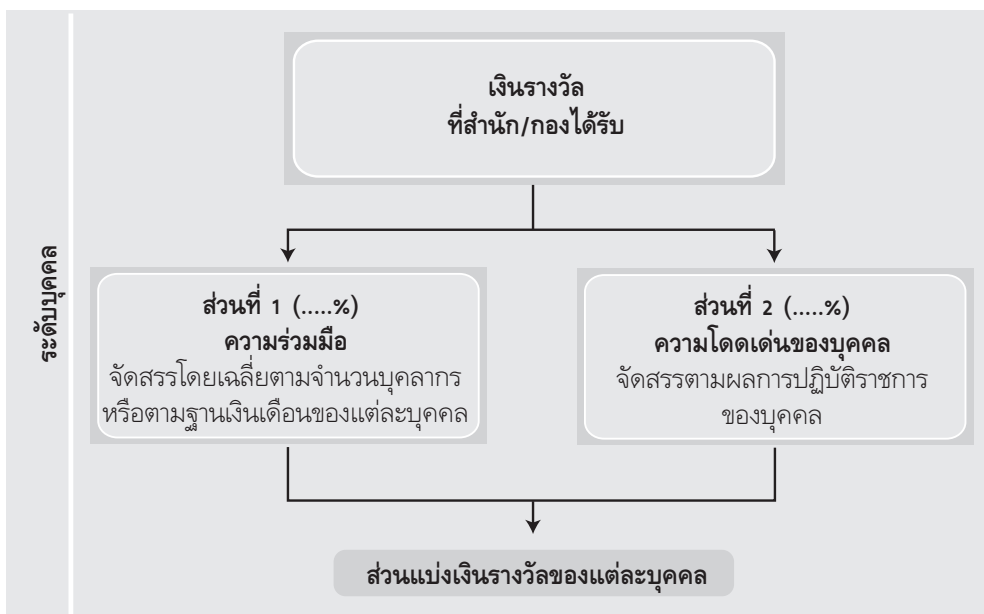
จำนวนเงินรางวัลทั้งสิ้นที่จ่ายสำหรับความโดดเด่น

$$= \text{เงินรางวัลรวมที่สำนักหรือกองได้รับ} \times \text{สัดส่วนที่แบ่งให้สำหรับความโดดเด่น (เช่น 70\%)}$$

$$\text{ส่วนแบ่งเงินรางวัลของแต่ละสำนัก/กอง} = \text{น้ำหนักการจ่ายเงินรางวัล} \times \text{ฐานเงินเดือนของแต่ละสำนัก/กอง}$$

3.2 ข้อเสนอแนะการจัดสรรเงินรางวัลระดับบุคคล

แนวทางการจัดสรรเงินรางวัลระดับบุคคลประกอบด้วย 2 ส่วน ส่วนหนึ่งเป็นรางวัลที่สะท้อนถึงความร่วมมือกันสร้างผลงานให้หน่วยงาน อีกส่วนหนึ่งเป็นรางวัลที่สะท้อนถึงความโดดเด่นเฉพาะของบุคคลในการเป็นส่วนผลักดันที่สำคัญที่ทำให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งสัดส่วนนี้จะแตกต่างกันไปขึ้นกับลักษณะ วัฒนธรรม และเป้าหมายของแต่ละสำนัก กอง หรือสำนักงาน เช่น สัดส่วนรางวัลความร่วมมือต่อรางวัลความโดดเด่นอาจจะเป็น 50:50 สำหรับสำนัก กอง หรือสำนักงาน ที่ต้องอาศัยการทำงานร่วมกันของบุคลากรในสำนัก กอง หรือสำนักงาน ที่จะผลักดันงานให้ประสบผลสำเร็จได้ หรือในกรณีที่มิบางคนมุ่งความพยายามไปที่การทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย ก็อาจจะยังมีบางคนที่ต้องทำงานเพิ่มขึ้นเพื่อรองรับงานบางส่วนของคนส่วนแรก ซึ่งลักษณะนี้ก็ต้องถือว่าเป็นผลงานร่วมกัน หรือสัดส่วนอาจจะเป็น 30:70 สำหรับบางสำนัก กอง หรือสำนักงาน ที่เห็นว่าความร่วมมือกันทำงานหรือลักษณะงานที่ต้องทำร่วมกันภายในสำนัก กอง หรือสำนักงาน ยังมีน้อย ส่วนการทำงานให้บรรลุเป้าหมายขึ้นอยู่กับความทุ่มเทพยายามของบุคลากรแต่ละคนเป็นตัวขับเคลื่อนหลักเป็นต้น สัดส่วนทั้งสองจะเป็นเท่าไรขึ้นอยู่กับพิจารณาของคณะกรรมการจัดสรรเงินรางวัลของแต่ละส่วนราชการ จังหวัด ดังแสดงในแผนภาพที่ 4 ภาพรวมการจัดสรรเงินรางวัลของระดับบุคคล



แผนภาพที่ 4 การจัดสรรเงินรางวัลระดับบุคคล



ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

วิธีการในการจัดสรรเงินรางวัลแก่บุคลากร

1. ให้คณะทำงานจัดสรรเงินรางวัลที่ส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา จังหวัดแต่งตั้งขึ้นมา ทำหน้าที่พิจารณาหลักเกณฑ์ และวิธีการในการจัดสรรเงินรางวัลให้แก่บุคลากรแต่ละคนในสำนัก กอง หรือสำนักงาน ภายใต้สังกัด ซึ่งคณะทำงานฯ ชุดนี้อาจจะแต่งตั้งคณะทำงานฯ ชุดย่อยระดับสำนัก กอง หรือสำนักงาน ขึ้นมาพิจารณาการจัดสรรเงินรางวัลให้แก่บุคลากรภายในแต่ละสำนัก กอง หรือสำนักงาน ก่อนแล้วจึงส่งให้คณะทำงานจัดสรรเงินรางวัลระดับส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา จังหวัดเป็นผู้พิจารณาเห็นชอบในขั้นสุดท้าย และต้องประกาศหลักเกณฑ์ให้ข้าราชการและลูกจ้างประจำทราบโดยทั่วกันด้วย

ซึ่งในการอ้างถึงการพิจารณาของคณะทำงานจัดสรรเงินรางวัลให้แก่บุคลากรต่อไปนี้ ให้หมายถึง การพิจารณาของคณะทำงานฯ ชุดย่อย (หากมี) ซึ่งได้ผ่านความเห็นชอบของคณะทำงานจัดสรรเงินรางวัลที่ส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา จังหวัดแต่งตั้งแล้ว หรือเป็นการพิจารณาของคณะทำงานจัดสรรเงินรางวัลระดับส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา จังหวัดโดยตรง (ในกรณีที่ไม่ได้แต่งตั้งคณะทำงานฯ ชุดย่อย)

2. ให้คณะทำงานจัดสรรเงินรางวัลพิจารณาสัดส่วนเงินรางวัลที่แต่ละสำนัก กอง หรือสำนักงาน จะแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ส่วนที่หนึ่งคือรางวัลสำหรับความร่วมมือกันระหว่างบุคลากรภายในสำนัก กอง หรือสำนักงาน ส่วนที่สองคือรางวัลสำหรับบุคลากรที่มีผลงานโดดเด่นในการผลักดันงานของสำนัก กอง หรือสำนักงาน ให้บรรลุเป้าหมาย

3. การจัดสรรเงินรางวัลให้พิจารณาตามผลการประเมินการปฏิบัติราชการของข้าราชการและลูกจ้างประจำ ซึ่งผลการประเมินการปฏิบัติราชการของข้าราชการและลูกจ้างประจำควรให้สอดคล้องกับผลการประเมินระดับกรม สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัด นั่นคือมีระดับคะแนนจาก 1-5 โดยคะแนน 1 หมายถึง ระดับที่ต้องปรับปรุง และคะแนน 5 หมายถึง ระดับดีเลิศหรือดีเยี่ยม ข้าราชการและลูกจ้างประจำที่ได้คะแนนผลการประเมินต่ำกว่า 3 จะไม่มีสิทธิได้รับเงินรางวัล

4. วิธีการจัดสรรเงินรางวัลสำหรับบุคลากรแต่ละคนโดยแบ่งรางวัลเป็น 2 ส่วน เป็นดังนี้

ส่วนที่ 1 รางวัลสำหรับผู้ปฏิบัติที่แสดงถึงความร่วมมือกันในการปฏิบัติงานสร้างผลงานร่วมกันภายในสำนัก กอง หรือสำนักงาน

เป็นสัดส่วนเงินรางวัลที่คณะทำงานฯพิจารณาจัดสรรให้บุคลากรแต่ละคนที่มีผลการประเมินตั้งแต่ 3 ขึ้นไปภายในสำนัก กอง หรือสำนักงาน ในลักษณะเฉลี่ยให้ ซึ่งการเฉลี่ยให้สามารถทำได้ใน 2 ลักษณะ คือ

(1) เฉลี่ยตามขนาดของการสร้างผลงาน (Contribution) ของแต่ละคน โดยใช้จำนวนเงินเดือนของบุคลากรแต่ละคนเป็นตัวเลขสะท้อนถึงการสร้างผลงาน ในกรณีนี้จะเป็นผลดีแก่ผู้ทำงานมานานและมีเงินเดือนสูง ซึ่งตามหลักแล้วควรเป็นผู้ที่สามารถสร้างผลงานได้สูงกว่าผู้ที่มีเงินเดือนต่ำกว่า นั่นคือ

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

โดยที่

เงินรางวัลรวมสำหรับความร่วมมือ = เงินรางวัลรวมที่กองหรือสำนักได้รับ
(สัดส่วนที่แบ่งให้สำหรับความร่วมมือ (เช่น 30%)

P_i = เงินเดือนของบุคลากรแต่ละคน (ที่มีสิทธิ) ในสำนักหรือกอง หรือสำนักงาน

$\sum P_i$ = เงินเดือนรวมของบุคลากรทุกคน (ที่มีสิทธิ) ในสำนักหรือกอง หรือสำนักงาน

หรือ (2) เฉลี่ยตามจำนวนคนในสำนัก กอง หรือสำนักงาน โดยนำเงินรางวัลสำหรับความร่วมมือ มาหารด้วยจำนวนคนที่มีสิทธิได้รับเงินรางวัลทั้งหมด (ผู้ที่มีคะแนนผลการประเมินตั้งแต่ 3 ขึ้นไป) ในกรณีนี้จะเป็นผลดีแก่ผู้ที่มีเงินเดือนต่ำ ซึ่งการแบ่งเฉลี่ยแบบนี้ น่าจะเหมาะสมสำหรับหน่วยงานที่มีบุคลากรระดับล่างจำนวนมากที่ยืนยันชั้นแข็ง มุ่งมั่น และมีบทบาทสำคัญในการสร้างผลงานให้กับสำนัก กอง หรือสำนักงาน นั่นคือ

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

โดยที่

เงินรางวัลรวมสำหรับความร่วมมือ

$$= \text{เงินรางวัลรวมที่สำนักหรือกองหรือสำนักงานได้รับ} \times \text{สัดส่วนที่แบ่งให้สำหรับความร่วมมือ (เช่น 30\%)}$$

จำนวนบุคลากร = จำนวนบุคลากรของสำนักหรือกอง หรือสำนักงานที่มีผลประเมินตั้งแต่ 3 ขึ้นไป

ส่วนที่ 2 รางวัลสำหรับผู้ปฏิบัติที่มีความรับผิดชอบทุ่มเทและมีผลงานตามแผนปฏิบัติการราชการและตามภารกิจหลักของส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา จังหวัด และตามคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปี ที่มีผลทำให้ส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา จังหวัดบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

เป็นสัดส่วนเงินรางวัลที่คณะทำงานฯ พิจารณาจัดสรรให้แต่ละคนตามผลงานที่แตกต่างกัน ซึ่งเกณฑ์การประเมินการปฏิบัติราชการของบุคลากรควรให้สอดคล้องกับเกณฑ์การประเมินระดับสำนัก กอง หรือสำนักงาน นั่นคือ มีระดับคะแนนจาก 1-5 โดยคะแนน 1 หมายถึง ผลงานระดับต้องปรับปรุง และ คะแนน 5 หมายถึง ผลงานระดับดีเลิศหรือดีเยี่ยม บุคลากรที่ได้คะแนนผลการประเมินต่ำกว่า 3 จะไม่มีสิทธิได้รับเงินรางวัล สำหรับวิธีการคำนวณเงินรางวัลให้บุคลากรแต่ละคนให้ใช้วิธีการเดียวกับการคำนวณการจัดสรรเงินรางวัลให้แก่สำนัก กอง หรือสำนักงาน ดังสูตรและวิธีคำนวณในตารางดังต่อไปนี้

$$\text{เงินรางวัลส่วนที่ 2} = \text{น้ำหนักการจ่ายเงินรางวัลตามผลการปฏิบัติงาน } \{B(R_i)\} \times \text{เงินเดือนของบุคลากร } (\pi) \times \text{อัตราการจ่ายเงินรางวัล } (W_2)$$

โดยที่

- น้ำหนักการจ่ายเงินรางวัลตามผลการปฏิบัติงาน อาจเป็นไปตามตารางที่ 1 หรือเป็นอัตราใหม่ที่ส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัดกำหนดขึ้นมาตามความเหมาะสมของหน่วยงานตนเอง

- เงินเดือนของบุคลากรเป็นเงินเดือนของบุคลากรแต่ละคนในสำนัก/กอง
- อัตราการจ่ายเงินรางวัล เป็นค่าคงที่ค่าหนึ่งที่กำหนดมาจากการนำเงินรางวัลทั้งสิ้น ที่จ่ายสำหรับความโดดเด่น ทหารด้วยจำนวนส่วนแบ่งเงินรางวัลทั้งหมดของบุคลากร ที่มีสิทธิ นั่นคือ

$$\text{อัตราการจ่ายเงินรางวัล} = \frac{\text{จำนวนเงินรางวัลสำหรับความโดดเด่น}}{\text{ส่วนแบ่งเงินรางวัลของบุคลากรทุกคนในกอง (สำนัก) ที่มีสิทธิ}}$$

$$\text{จำนวนเงินรางวัลสำหรับความโดดเด่น} = \text{เงินรางวัลรวมที่กองหรือสำนักได้รับ} \times \text{สัดส่วนที่แบ่งให้สำหรับความโดดเด่น (เช่น 70\%)}$$

$$\text{ส่วนแบ่งเงินรางวัลของบุคลากรแต่ละคน} = \text{น้ำหนักการจ่ายเงินรางวัล} \times \text{เงินเดือนของบุคลากร}$$

4. การจัดสรรเงินรางวัลในส่วนของเงินสมทบจำนวนร้อยละ 30 จากเงินเพิ่มพิเศษสำหรับผู้บริหารที่มีสิทธิได้รับเงินเพิ่มพิเศษให้แก่ส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัด

นอกจากเงินรางวัล 5,550 ล้านบาท ที่ส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัด ได้รับเพื่อนำมาจัดสรรให้แก่ข้าราชการและลูกจ้างประจำในสังกัดแล้ว คณะรัฐมนตรีในการประชุมเมื่อ วันที่ 15 พฤษภาคม พ.ศ. 2550 ได้มีมติเห็นชอบตามที่คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการเสนอ เรื่อง หลักเกณฑ์และแนวทางการจัดสรรเงินเพิ่มพิเศษสำหรับผู้บริหาร และการจัดสรรเงินรางวัลของส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัด ที่มีการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549

กำหนดให้จัดสรรเงินเพิ่มพิเศษสำหรับผู้บริหารออกเป็น 2 ส่วน คือ

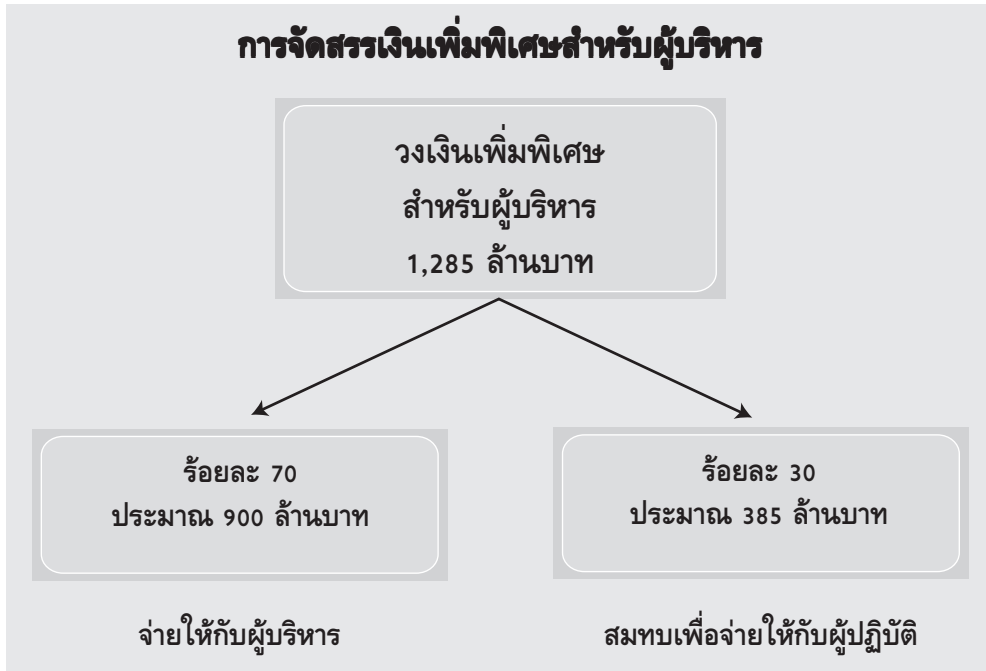
ส่วนที่ 1 ร้อยละ 70 ของเงินเพิ่มพิเศษสำหรับผู้บริหาร จ่ายให้กับผู้บริหารที่มีสิทธิได้รับเงินเพิ่มพิเศษสำหรับผู้บริหาร และ

ส่วนที่ 2 ร้อยละ 30 ของเงินเพิ่มพิเศษสำหรับผู้บริหาร นำมาสมทบเพื่อจัดสรรเป็นเงินรางวัลประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 ให้แก่ข้าราชการและลูกจ้างประจำในสังกัดส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัด เพิ่มเติม ดังแสดงในแผนภาพที่ 5



ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ



แผนภาพที่ 5 การจัดสรรเงินเพิ่มพิเศษสำหรับผู้บริหาร

วิธีการจัดสรรเงินเพิ่มพิเศษสำหรับผู้บริหาร

ส่วนราชการคำนวณเงินเพิ่มพิเศษสำหรับผู้บริหารของแต่ละตำแหน่งตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ.ร. กำหนด ซึ่งการจ่ายเงินเพิ่มพิเศษสำหรับผู้บริหารยังคงเป็นไปตามหลักการตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 9 มีนาคม 2547 โดยจะคำนวณเงินเพื่อจ่ายให้ผู้บริหารที่มีสิทธิได้รับตามที่กำหนดไว้ในหลักเกณฑ์การจ่ายเงินเพิ่มพิเศษสำหรับผู้บริหารปีงบประมาณพ.ศ. 2548 แต่ให้จัดสัดส่วนการจ่ายเป็น 70 : 30 กล่าวคือ เมื่อคำนวณได้เป็นเม็ดเงินเท่าใดให้จ่ายให้ผู้บริหารร้อยละ 70 ส่วนอีกร้อยละ 30 ให้หักออกและนำไปสมทบเพื่อจัดสรรเป็นเงินรางวัลให้กลุ่มผู้ปฏิบัติงานของส่วนราชการที่ผู้บริหารนั้นๆ สังกัดอยู่ **โดยให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์และแนวทางการจัดสรรที่ ก.พ.ร. กำหนด** และยืนยันจำนวนเงินเพิ่มพิเศษที่คำนวณได้ไปยังกรมบัญชีกลางและสำนักงาน ก.พ.ร. ภายในเวลาที่สำนักงาน ก.พ.ร.กำหนด ดังนี้



ส่วนที่ 1 เงินเพิ่มพิเศษสำหรับผู้บริหารจำนวนร้อยละ 70 จ่ายให้กับผู้บริหารที่มีสิทธิได้รับเงินเพิ่มพิเศษสำหรับผู้บริหาร เป็นรายบุคคล

ส่วนที่ 2 เงินเพิ่มพิเศษสำหรับผู้บริหารจำนวนร้อยละ 30 นำมาสมทบเพื่อจัดสรรเป็นเงินรางวัลประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 ให้แก่ข้าราชการและลูกจ้างประจำในสังกัดส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัด เพิ่มเติม โดยมีแนวทางการจัดสรร ดังนี้

1. เงินเพิ่มพิเศษสำหรับผู้บริหารจำนวนร้อยละ 30 จากตำแหน่งปลัดกระทรวง รองปลัดกระทรวงที่ไม่ใช่หัวหน้ากลุ่มภารกิจ อธิบดี รองอธิบดี ผู้อำนวยการ สำนัก/กอง ผู้อำนวยการศูนย์/เขต/ภาค หรือตำแหน่งผู้บริหารเทียบเท่าที่ ก.พ.ร. กำหนด นำไปสมทบเพื่อจัดสรรให้กับผู้ปฏิบัติราชการบริหารส่วนกลาง ราชการบริหารส่วนกลางที่ไปปฏิบัติราชการในภูมิภาค โดยคณะกรรมการของหน่วยงานต้นสังกัดเป็นผู้จัดสรรโดยไม่ขัดต่อหลักเกณฑ์ที่ ก.พ.ร.กำหนด

2. เงินเพิ่มพิเศษสำหรับผู้บริหารจำนวนร้อยละ 30 จากตำแหน่งรองปลัดกระทรวง หัวหน้ากลุ่มภารกิจ ให้จัดสรรตามสัดส่วนของผลการดำเนินงานของส่วนราชการภายใต้การบังคับบัญชา เพื่อนำไปสมทบให้กับผู้ปฏิบัติราชการของส่วนราชการภายใต้การบังคับบัญชา โดยคณะกรรมการของกรมที่อยู่ภายใต้การบังคับบัญชาเป็นผู้จัดสรรโดยไม่ขัดต่อหลักเกณฑ์ที่ ก.พ.ร.กำหนด

3. เงินเพิ่มพิเศษสำหรับผู้บริหารจำนวนร้อยละ 30 จากตำแหน่งผู้ว่าราชการจังหวัด รองผู้ว่าราชการจังหวัด และหัวหน้าหน่วยงานประจำจังหวัดที่เป็นราชการบริหารส่วนภูมิภาคให้นำไปสมทบเพื่อจัดสรรให้กับผู้ปฏิบัติราชการในสังกัดราชการบริหารส่วนภูมิภาคในจังหวัดนั้น โดยคณะกรรมการของจังหวัดเป็นผู้จัดสรรโดยไม่ขัดต่อหลักเกณฑ์ที่ ก.พ.ร.กำหนด

4. เงินเพิ่มพิเศษสำหรับผู้บริหารจำนวนร้อยละ 30 จากตำแหน่งอธิการบดี รองอธิการบดี คณบดีของสถาบันการศึกษาให้นำไปสมทบเพื่อจัดสรรให้กับผู้ปฏิบัติในสังกัดสถาบันอุดมศึกษา โดยคณะกรรมการของสถาบันการศึกษาเป็นผู้จัดสรรโดยไม่ขัดต่อหลักเกณฑ์ที่ ก.พ.ร.กำหนด ดังแสดงในแผนภาพที่ 6



แผนภาพที่ 6 การจัดสรรเงินเพิ่มพิเศษสำหรับผู้บริหาร และนำไปสมทบให้กับผู้ปฏิบัติ

สำหรับข้อเสนอแนะ หลักเกณฑ์และวิธีการในการนำเงินสมทบจำนวนร้อยละ 30 มาจัดสรรเป็นเงินรางวัลให้แก่ส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัด มีความแตกต่างกันตามหน่วยงานต้นสังกัดซึ่งสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่ม ๆ แรกคือ ส่วนราชการและสถาบันอุดมศึกษา และกลุ่มที่สองคือ จังหวัด ดังมีรายละเอียดข้อเสนอแนะต่อไปนี้

4.1 ข้อเสนอแนะการจัดสรรเงินรางวัลในส่วนของเงินสมทบจำนวนร้อยละ 30 จากเงินเพิ่มพิเศษสำหรับผู้บริหาร ให้แก่ข้าราชการและลูกจ้างประจำในหน่วยงานที่เป็นราชการบริหารส่วนกลางและหน่วยงานที่เป็นราชการบริหารส่วนกลางที่ไปปฏิบัติงานในภูมิภาคโดยส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษาเป็นผู้จัดสรร

การจัดสรรเงินรางวัลสมทบมีหลักเกณฑ์และวิธีการ ดังนี้

4.1.1 ให้คณะทำงานจัดสรรเงินรางวัลที่ส่วนราชการ หรือสถาบันอุดมศึกษา แต่งตั้งขึ้นมา ทำหน้าที่พิจารณาหลักเกณฑ์และวิธีการในการจัดสรรเงินรางวัลสมทบนี้ และให้มีการติดตามผลการจัดสรรเงินรางวัลดังกล่าวมารายงาน ก.พ.ร. เพื่อรายงานคณะรัฐมนตรีต่อไป

4.1.2 ให้ส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษาแบ่งเงินส่วนนี้ออกเป็น 2 ส่วน โดย

ส่วนที่หนึ่ง จัดสรรเป็นรางวัลสมทบให้ผู้ปฏิบัติในสังกัดดังกล่าวที่ดำรงตำแหน่งและมีหน้าที่ความรับผิดชอบสูง(ระดับ 9 และระดับ 10) เช่น ผู้ตรวจราชการ ที่ปรึกษาผู้เชี่ยวชาญ ที่ได้ปฏิบัติงานช่วยผู้บริหารในการกำกับให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมายตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ

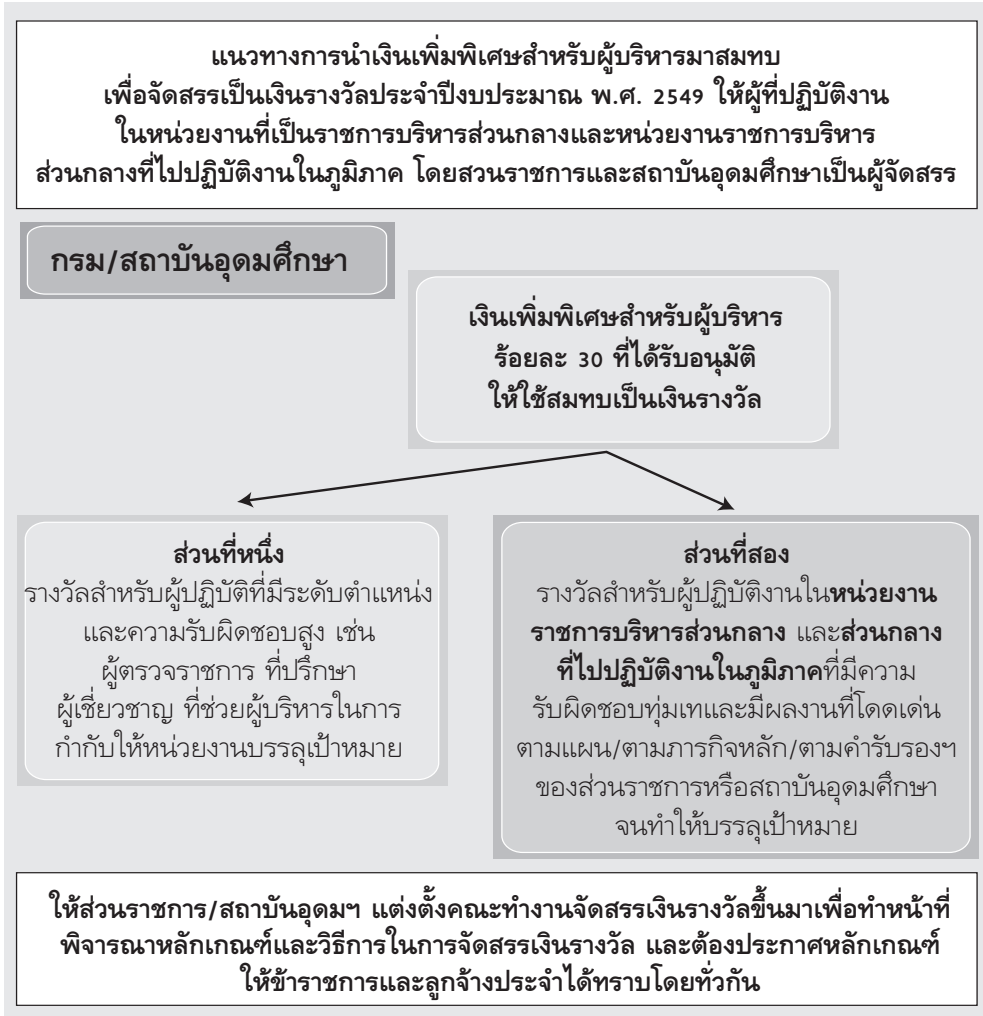
ส่วนที่สอง จัดสรรเป็นรางวัลสมทบสำหรับผู้ปฏิบัติที่มีใช้ตำแหน่งในส่วนที่ 1 ในหน่วยงานที่เป็นราชการบริหารส่วนกลางและหน่วยงานที่เป็นราชการบริหารส่วนกลางที่ไปปฏิบัติงานในภูมิภาค ที่มีความรับผิดชอบทุ่มเทและมีผลงานที่โดดเด่นตามแผนปฏิบัติราชการ และภารกิจหลักและตามคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีของส่วนราชการหรือสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งมีส่วนทำให้บรรลุเป้าหมายของส่วนราชการหรือสถาบันอุดมศึกษา

สัดส่วนทั้งสองจะเป็นเท่าไรขึ้นอยู่กับ การพิจารณาของคณะทำงานการจัดสรรเงินรางวัลของแต่ละส่วนราชการและสถาบันอุดมศึกษา ดังแสดงในแผนภาพที่ 7



ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ



แผนภาพที่ 7 การจัดสรรเงินรางวัลสมทบของส่วนราชการและสถาบันอุดมศึกษา

4.1.3 การจัดสรรเงินรางวัลให้พิจารณาตามผลการประเมินการปฏิบัติราชการของข้าราชการและลูกจ้างประจำ ซึ่งผลการประเมินการปฏิบัติราชการของข้าราชการและลูกจ้างประจำควรให้สอดคล้องกับผลการประเมินของส่วนราชการหรือสถาบันอุดมศึกษา ที่กำหนดให้ข้าราชการและลูกจ้างประจำซึ่งได้คะแนนผลการประเมินต่ำกว่ามาตรฐานจะไม่มีสิทธิได้รับเงินรางวัล



อนึ่ง หากส่วนราชการหรือสถาบันอุดมศึกษายังไม่ได้มีการกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินและ/หรือยังไม่ได้มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ให้คณะทำงานเป็นผู้กำหนดหลักเกณฑ์การประเมินการปฏิบัติราชการของข้าราชการและลูกจ้างประจำให้สอดคล้องกับหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติราชการของสำนัก/กอง และมอบหมายให้มีการดำเนินการประเมินผลงานการปฏิบัติราชการของข้าราชการและลูกจ้างประจำเพื่อนำมาใช้ในการจัดสรรเงินรางวัลต่อไป

4.1.4 สำหรับวิธีการคำนวณเงินรางวัลให้บุคลากรแต่ละคนไม่ว่าจะเป็นเงินรางวัลสมทบของส่วนที่หนึ่ง หรือส่วนที่สอง ให้ใช้วิธีการเดียวกับการคำนวณเงินรางวัลสำหรับความโดดเด่น นั่นคือ

$$\begin{aligned} & \text{จำนวนเงินรางวัลสมทบของบุคลากร} \\ & = \text{น้ำหนักการจ่ายเงินรางวัลตามผลการปฏิบัติงาน } \{B(Ri)\} \\ & \times \text{เงินเดือนของบุคลากร } (pi) \times \text{อัตราการจ่ายเงินรางวัล } (W_3) \end{aligned}$$

โดยที่

- น้ำหนักการจ่ายเงินรางวัลตามผลการปฏิบัติงาน อาจเป็นไปตามตารางที่ 1 หรือเป็นอัตราใหม่ที่ส่วนราชการและสถาบันอุดมศึกษา กำหนดขึ้นมาตามความเหมาะสมของหน่วยงานตนเอง
- เงินเดือนของบุคลากรเป็นเงินเดือนของบุคลากรแต่ละคน
- อัตราการจ่ายเงินรางวัล เป็นค่าคงที่ค่าหนึ่งที่คำนวณมาจากการนำเงินรางวัลทั้งสิ้นที่จ่ายสมทบสำหรับส่วนที่หนึ่งหรือส่วนที่สอง ทหารด้วยจำนวนส่วนแบ่งเงินรางวัลทั้งหมดของบุคลากรที่มีสิทธิ นั่นคือ

$$\text{อัตราการจ่ายเงินรางวัล} = \frac{\text{จำนวนเงินรางวัลสำหรับความโดดเด่น}}{\text{ส่วนแบ่งเงินรางวัลของบุคลากรทุกคนในกอง/สำนักที่มีสิทธิ}}$$

จำนวนเงินรางวัลสมทบสำหรับส่วนที่หนึ่งหรือส่วนที่สอง

$$= \text{เงินรางวัลสมทบที่ส่วนราชการหรือสถาบันอุดมศึกษาได้รับ} \times \text{สัดส่วนที่แบ่งให้สมทบสำหรับส่วนที่หนึ่งหรือส่วนที่สอง}$$

ส่วนแบ่งเงินรางวัลของบุคลากรแต่ละคน

$$= \text{น้ำหนักการจ่ายเงินรางวัล} \times \text{เงินเดือนของบุคลากร}$$



ก.พ.ร.

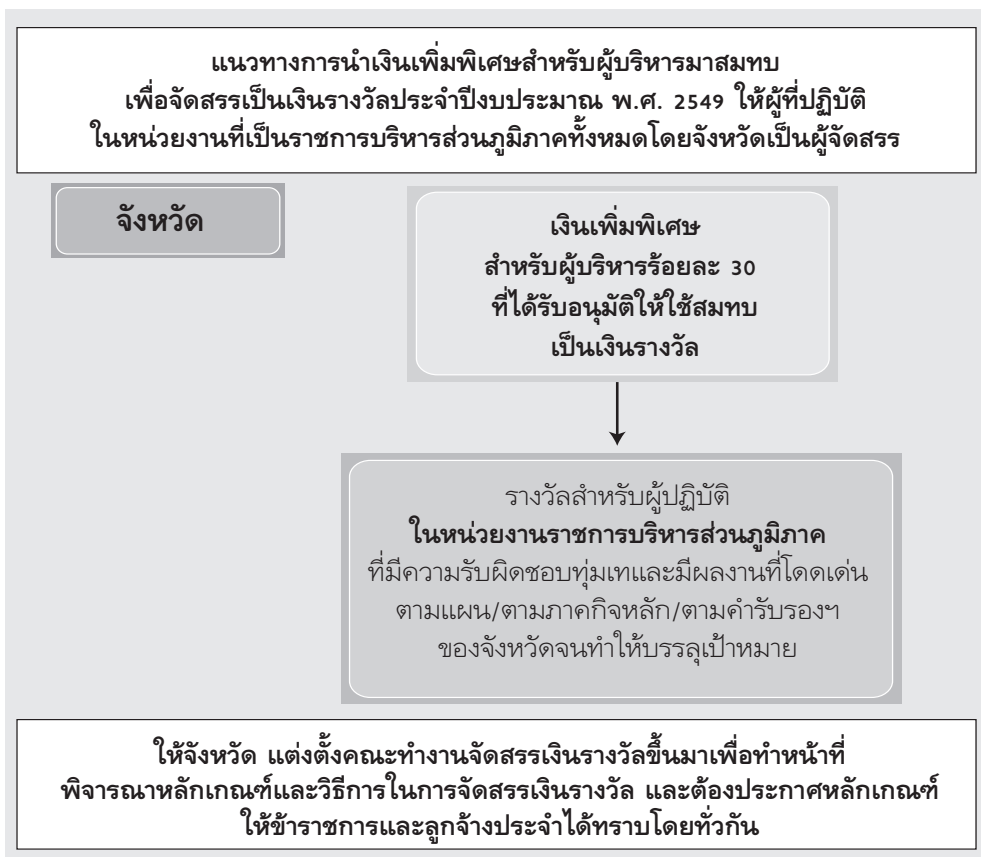
สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา

4.2 ข้อเสนอแนะการจัดสรรเงินรางวัลในส่วนของเงินสมทบจำนวนร้อยละ 30 จากเงินเพิ่มพิเศษสำหรับผู้บริหารให้แก่ข้าราชการและลูกจ้างประจำในหน่วยงานที่เป็นราชการบริหารส่วนภูมิภาคทั้งหมดในจังหวัดโดยจังหวัดเป็นผู้จัดสรร

การจัดสรรเงินรางวัลสมทบมีหลักเกณฑ์และวิธีการ ดังนี้

4.2.1 ให้คณะทำงานจัดสรรเงินรางวัลที่จังหวัดแต่งตั้งขึ้นมาทำหน้าที่พิจารณาหลักเกณฑ์และวิธีการในการจัดสรรเงินรางวัลสมทบนี้ และให้มีการติดตามรายละเอียดของผลการจัดสรรเงินรางวัลดังกล่าวมารายงาน ก.พ.ร. เพื่อรายงานคณะรัฐมนตรีต่อไป

4.2.2 ให้จังหวัดเป็นผู้จัดสรรรางวัลสมทบให้ผู้ปฏิบัติที่มีความรับผิดชอบทุ่มเทและมีผลงานที่โดดเด่นตามแผนปฏิบัติการและภารกิจหลักและตามคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีของจังหวัดจนทำให้บรรลุเป้าหมาย ดังแสดงในแผนภาพที่ 8



แผนภาพที่ 8 การจัดสรรเงินรางวัลสมทบของจังหวัด



4.2.3 การจัดสรรเงินรางวัลให้พิจารณาตามผลการประเมินการปฏิบัติราชการของข้าราชการและลูกจ้างประจำ ซึ่งผลการประเมินการปฏิบัติราชการของข้าราชการและลูกจ้างประจำควรให้สอดคล้องกับผลการประเมินของจังหวัด ข้าราชการและลูกจ้างประจำที่ได้คะแนนผลการประเมินต่ำกว่ามาตรฐานจะไม่มีสิทธิได้รับเงินรางวัล

อนึ่ง หากจังหวัดไม่ได้มีการกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินและ/หรือยังไม่ได้มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ให้คณะทำงานเป็นผู้กำหนดหลักเกณฑ์การประเมินการปฏิบัติราชการของข้าราชการและลูกจ้างประจำให้สอดคล้องกับหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติราชการของจังหวัด และมอบหมายให้มีการดำเนินการประเมินผลงานการปฏิบัติราชการของข้าราชการและลูกจ้างประจำเพื่อนำมาใช้ในการจัดสรรเงินรางวัลต่อไป

4.2.4 สำหรับวิธีการคำนวณเงินรางวัลให้บุคลากรแต่ละคนให้ใช้วิธีการเดียวกับการคำนวณเงินรางวัลสำหรับความโดดเด่น นั่นคือ

จำนวนเงินรางวัลสมทบของบุคลากร
= **น้ำหนักการจ่ายเงินรางวัลตามผลการปฏิบัติงาน {B(Ri)}**
x **เงินเดือนของบุคลากร (pi) x อัตราการจ่ายเงินรางวัล (W₄)**

โดยที่

- นักการจ่ายเงินรางวัลตามผลการปฏิบัติงาน อาจเป็นไปตามตารางที่ 1 หรือเป็นอัตราใหม่ที่จังหวัดกำหนดขึ้นมาตามความเหมาะสมของหน่วยงานตนเอง
- เงินเดือนของบุคลากรเป็นเงินเดือนของบุคลากรแต่ละคน
- อัตราการจ่ายเงินรางวัล เป็นค่าคงที่ค่าหนึ่งที่คำนวณมาจากการนำเงินรางวัลทั้งสิ้นที่จ่ายสมทบของจังหวัด หารด้วยจำนวนส่วนแบ่งเงินรางวัลทั้งหมดของบุคลากรที่มีสิทธิ นั่นคือ

$$\text{อัตราการจ่ายเงินรางวัล} = \frac{\text{จำนวนเงินรางวัลสมทบ}}{\text{ส่วนแบ่งเงินรางวัลของบุคลากรทุกคนในจังหวัดที่มีสิทธิ}}$$

$$\begin{aligned} \text{จำนวนเงินรางวัลสมทบ} &= \text{เงินรางวัลสมทบที่ส่วนราชการหรือสถาบันอุดมศึกษาได้รับ} \\ &\quad \times \text{สัดส่วนที่แบ่งให้สมทบสำหรับส่วนที่หนึ่งหรือส่วนที่สอง} \\ &\quad \text{ส่วนแบ่งเงินรางวัลของบุคลากรแต่ละคน} \\ &= \text{น้ำหนักการจ่ายเงินรางวัล} \times \text{เงินเดือนของบุคลากร} \end{aligned}$$



ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

๕. ลักษณะร่วมของแนวทางการปฏิบัติที่ดีในการจัดสรรเงินรางวัลของภาคราชการไทย⁴

การจัดสรรเงินรางวัลของส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัด ที่ผ่านมาสองปี มีส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัดหลายแห่งที่สามารถดำเนินการได้เป็นอย่างดี ก่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการใช้สิ่งจูงใจเป็นเครื่องมือกระตุ้นการทำงานของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นและบรรลุผลตามเป้าหมายที่หน่วยงานวางไว้ หน่วยงานเหล่านั้นได้ยึดถือข้อแนะนำของสำนักงาน ก.พ.ร. ในการจัดทำหลักเกณฑ์การจัดสรรโดยหลักการ แต่ขณะเดียวกันก็มีการปรับปรุงในรายละเอียดให้เหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและลักษณะการทำงานของแต่ละแห่งด้วย

ประเด็นสำคัญในภาพรวมที่ถือว่าเป็นลักษณะร่วมของแนวทางปฏิบัติที่ดีในการจัดสรรเงินรางวัลของส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัด มีดังนี้

1. **ภาวะผู้นำ** เป็นปัจจัยสำคัญต่อประสิทธิผลในการบริหารการจัดสรรเงินรางวัลในส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัด เนื่องจากความเข้าใจในวัตถุประสงค์ หลักเกณฑ์ และแนวทางการจัดสรรเงินรางวัลของบุคลากรยังมีน้อยหรือคลาดเคลื่อนไป ซึ่งทำให้บุคลากรในหน่วยงานคิดว่าการจัดสรรเงินรางวัลไม่เป็นธรรม ดังนั้นการที่มีผู้นำที่มีความเข้าใจและความสามารถในการบริหารการจัดสรรเงินรางวัลจึงเป็นสิ่งสำคัญในการทำให้การจัดสรรเงินรางวัลในส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัดเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ผู้บริหารของส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัดหลายแห่งสามารถดำเนินการเป็นตัวอย่างในการดำเนินแนวทางปฏิบัติที่ดี ซึ่งต่างก็ได้แสดงให้เห็นว่าสามารถใช้การจัดสรรเงินรางวัลเป็นเครื่องมือในการจูงใจการทำงานของบุคลากรได้ นั่นคือ ผู้บริหารเหล่านั้นได้แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการแปลงนโยบายไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ว่าจะเป็นการกระตุ้นให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานมากขึ้น การจูงใจให้บุคลากรทำงานอย่างมีทิศทางมุ่งสู่เป้าหมายความสำเร็จที่ชัดเจนขึ้น เป็นต้น

⁴ ภาคผนวกที่ 3 ได้สรุปประเด็นสำคัญๆ ที่ส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัดหลายแห่งดำเนินการในการจัดสรรเงินรางวัลประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 ซึ่งถือได้ว่าเป็นตัวอย่างแนวทางการปฏิบัติในการจัดสรรเงินรางวัลที่ดี

นอกจากนั้นผู้บริหารหลายๆแห่งก็มีการแลกเปลี่ยนและถ่ายทอดความเข้าใจในเครื่องมือคู่มือนี้ให้แก่คณะทำงานการจัดสรรเงินรางวัล ก่อให้เกิดความสอดคล้องกันของความคิดเห็นหรือแนวทางของผู้บริหารและคณะทำงาน เมื่อผู้บริหารมีความเข้าใจดีถึงการจัดสรรเงินรางวัลนี้แล้ว คณะทำงานที่รับนโยบายในการจัดสรรเงินรางวัลก็ควรมีทัศนคติในด้านบวกเพื่อถ่ายทอดนโยบายดังกล่าวสู่บุคลากรภายในหน่วยงานเพื่อให้เกิดความเข้าใจและเกิดความรู้สึกที่ดีต่อการจัดสรรเงินรางวัลนี้

2. การบริหารจัดการที่โปร่งใสและมีประสิทธิภาพ เมื่อเปรียบเทียบการบริหารจัดการภายใต้สภาพแวดล้อมใกล้เคียงกันกับส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัดอื่นๆ จะเห็นได้ว่าการบริหารจัดการด้านการจัดสรรเงินรางวัลในส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัดหลายแห่งที่สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ สะท้อนมาจาก

- หลักเกณฑ์การจัดสรรเงินรางวัลที่ชัดเจนครอบคลุมภาระงานทั้งหมดที่กำหนดเป็นตัวชี้วัดและงานในภารกิจความรับผิดชอบหลักที่ต้องทำประจำ โดยมีการประกาศหลักเกณฑ์ให้ทราบโดยทั่วกัน

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

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

- การสื่อสารทำความเข้าใจกับบุคลากร ความตระหนักในความสำคัญของการสื่อสารเกี่ยวกับหลักเกณฑ์วิธีการในการจัดสรรเงินรางวัลให้บุคลากรภายในหน่วยงานทราบเป็นหัวใจสำคัญที่จะทำให้การจัดสรรเงินรางวัลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพที่สุด ส่วนราชการเหล่านี้ใช้การสื่อสารหลายช่องทาง ทั้งการสื่อสารทางเดียว เช่น หนังสือเวียน เว็บไซต์ บันทึยกย่อในสลิปเงินเดือน เป็นต้น และการสื่อสารสองทาง เช่น การแจ้งข่าวสารในการประชุมตามวาระต่างๆ เป็นต้น



ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

3. ความเอาใจใส่ของผู้บริหารต่อผู้ได้บังคับบัญชา และความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน
ในหมู่ผู้ปฏิบัติงาน โดยส่วนราชการหลายหน่วยผู้บริหารได้แบ่งเงินเพิ่มพิเศษของตนเองมาจัดสรรให้กับผู้ปฏิบัติงาน ในขณะที่เดียวกันก็มีส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัดหลายแห่งที่ผู้ปฏิบัติงานแบ่งเงินรางวัลที่ตนเองได้มาให้แก่บุคลากรในกลุ่มที่ไม่มีสิทธิได้รับ ลักษณะนี้ได้ส่งเสริมบรรยากาศความสัมพันธ์ช่วยเหลือซึ่งกันและกันซึ่งอาจถือได้ว่าเป็นลักษณะพิเศษอย่างหนึ่งของภาคราชการ

คุณลักษณะร่วมของส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัดที่มีการดำเนินการจัดสรรเงินรางวัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถใช้เป็นกรอบในการตอบคำถามว่า “ทำไมการจัดสรรเงินรางวัลสามารถจูงใจบุคลากร” อย่างไรก็ตาม ในขณะที่ส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัดหลายแห่งสามารถดำเนินการเปลี่ยนนโยบายสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ ก็ยังมีส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัดบางแห่งที่ดำเนินการเปลี่ยนนโยบายอย่างเดียวกัน แต่ผลลัพธ์กลับเป็นตรงกันข้าม กล่าวคือการจัดสรรเงินรางวัลภายในหน่วยงานกลายเป็นสิ่งที่ทำให้บุคลากรเสียขวัญหมดกำลังใจในการทำงาน ทั้งๆที่ส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัดเหล่านั้นต่างก็อยู่ในบริบทสภาพแวดล้อมคล้ายกับส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัดที่ได้ดำเนินการเป็นแนวทางการปฏิบัติที่ดี สิ่งนี้ได้พิสูจน์ให้เห็นถึงความสามารถด้านการบริหารของผู้รับผิดชอบระดับต่างๆเป็นอย่างดี ดังนั้นในการเลือกใช้จ่ายเงินรางวัลให้เป็นเครื่องมือการจูงใจบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากจะพิจารณาออกแบบโปรแกรมอย่างดีที่สุดแล้ว ยังต้องให้ความสำคัญกับการนำไปดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพด้วย



4

บทที่ 4 บทสรุป

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

ความริเริ่มในการจัดสรรเงินรางวัลในภาคราชการไทย ซึ่งถือว่าการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานรูปแบบหนึ่งนี้ ได้ดำเนินการไปโดยมีข้อดีหลายประการ กล่าวคือ ข้อแรก ถือได้ว่าเป็นการก่อให้เกิดจุดเริ่มต้นที่ดีในการจัดระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการที่ให้มีการตั้งเป้าหมายชัดเจน มีการประเมินผลตามเป้าหมายที่วางไว้ และมีการให้รางวัลตอบแทน ข้อที่สอง เป็นการสะท้อนให้เห็นถึงการเชื่อมโยงผลงานเข้ากับรางวัลซึ่งได้รับการสนับสนุนจากหลายทฤษฎีทั้งทฤษฎีด้านเศรษฐศาสตร์และด้านจิตวิทยา และข้อสุดท้ายการดำเนินการได้ตระหนักในทฤษฎีแนวคิดของการส่งผลกระทบของรางวัลที่จะต้องให้ในระยะเวลาที่ใกล้กับผลงานที่เกิดขึ้นมากที่สุด (Reinforcement theory) แม้ในทางปฏิบัติจะเกิดปัญหาความล่าช้าบ้างแต่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.) ก็มุ่งมั่นแก้ไขปัญหาและหาวิธีดำเนินการให้มีการจ่ายเงินรางวัลโดยเร็วและเป็นไปตามผลการปฏิบัติราชการอย่างแท้จริง



ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

โดยให้มีการจ่ายเงินรางวัลสองรอบ อย่างไรก็ตามเนื่องจากเป็นความริเริ่มใหม่ การดำเนินการหลายอย่างจึงยังต้องพัฒนาให้เป็นระบบมีมาตรฐานเกิดประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลตามวัตถุประสงค์ของการสร้างแรงจูงใจในภาคราชการต่อไป

การจัดสรรเงินรางวัลของส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัด ที่ดำเนินการผ่านมาเป็นเวลาสองปีมีส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัดหลายหน่วยที่สามารถดำเนินการได้เป็นอย่างดี ก่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการใช้สิ่งจูงใจเป็นเครื่องมือกระตุ้นการทำงานของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นและบรรลุผลตามเป้าหมาย ที่หน่วยงานวางไว้ ส่วนราชการเหล่านั้นได้ยึดถือข้อแนะนำของสำนักงาน ก.พ.ร. ในการจัดทำหลักเกณฑ์การจัดสรรเป็นแนวขณะเดียวกันก็มีการประยุกต์ในรายละเอียดให้เหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและลักษณะการทำงานของแต่ละแห่ง ประเด็นสำคัญในภาพรวมที่ถือว่าเป็นคุณลักษณะร่วมของส่วนราชการที่สามารถวางแนวทางปฏิบัติในการจัดสรรเงินรางวัลได้เป็นอย่างดี สรุปได้เป็น 3 ประเด็น คือ **ภาวะผู้นำของผู้บริหาร** ซึ่งถือเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อประสิทธิผลในการบริหารการจัดสรรเงินรางวัลในส่วนราชการ ผู้บริหารหลายแห่งได้แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการแปลงนโยบายไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ว่าจะเป็นการกระตุ้นให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานมากขึ้น การจูงใจให้บุคลากรทำงานอย่างมีทิศทางมุ่งสู่เป้าหมายความสำเร็จที่ชัดเจนขึ้น เป็นต้น **การบริหารจัดการที่โปร่งใสและมีประสิทธิภาพ** ทั้งหลักเกณฑ์ที่ชัดเจน ยุติธรรม ความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการ และการให้ความสำคัญในการสื่อสารทำความเข้าใจกับบุคลากร รวมทั้ง **ความเอาใจใส่ของผู้บริหารต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน** ในหมู่ผู้ปฏิบัติงาน คุณลักษณะร่วมของส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัดต่างๆ หลายหน่วยเหล่านี้สามารถใช้เป็นกรอบในการตอบคำถามว่า “ทำไมการจัดสรรเงินรางวัลสามารถจูงใจบุคลากรได้” อย่างไรก็ตามในขณะที่ส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัดหลายหน่วยสามารถดำเนินการแปลงนโยบายสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ ก็ยังมีส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัดอีกหลายหน่วยที่ดำเนินการแปลงนโยบายอย่างเดียวกัน แต่ผลลัพธ์กลับเป็นตรงกันข้าม กล่าวคือการจัดสรรเงินรางวัลภายในหน่วยงานแทนที่จะกระตุ้นเสริมกำลังใจในการทำงาน กลับกลายเป็นสิ่งที่ทำให้บุคลากรเสียขวัญหมดกำลังใจ ทั้งๆ ที่ส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัดเหล่านั้นต่างก็อยู่ในบริบทสภาพแวดล้อมคล้ายกับส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัดที่ได้ดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ สิ่งนี้ได้พิสูจน์ให้ผู้รับผิดชอบการจัดสรรเงินรางวัลต้องตระหนักว่า ในการเลือกใช้เงินรางวัลเป็นเครื่องมือการจูงใจบุคลากรนั้นหากมุ่งเน้นประสิทธิผลแล้ว หน่วยงานต้องตระหนักว่านอกจากจะพิจารณาออกแบบเครื่องมือการจูงใจอย่างดีที่สุดแล้ว ยังต้องให้ความสำคัญในการดำเนินการใช้เครื่องมือให้เกิดประสิทธิภาพอีกด้วย



การจัดสรรสิ่งจูงใจเป็นความริเริ่มที่ทำหายและสามารถใช้เป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งในการผลักดันการพัฒนาระบบราชการให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ซึ่งการที่จะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้นั้นจะต้องมีการดำเนินการพัฒนาปรับปรุงปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างเป็นระบบด้วยเช่นกัน ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของการพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการให้มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ด้วยการพัฒนาขั้นตอนต่างๆ ทั้งการตั้งเป้าหมายการปฏิบัติงานให้ตรงเป้า ชัดเจน ครอบคลุมทั้งภารกิจตามยุทธศาสตร์และภารกิจหลัก การมอบหมายและถ่ายทอดค่าเป้าหมายของส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัด ให้ครอบคลุมและกระจายไปสู่หน่วยงานในสังกัดให้สามารถเข้ามามีส่วนร่วมในการผลักดันงานให้มากที่สุด นอกจากนี้ประเด็นสำคัญอีกประการหนึ่งของความสำเร็จในการดำเนินการริเริ่มสิ่งใหม่ๆ คือ ความเข้าใจของผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยการสื่อสารประชาสัมพันธ์ รวมทั้งการฝึกอบรมเพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจให้แก่บุคลากรทั้งระดับผู้บริหารและผู้ปฏิบัติให้เข้าใจและสามารถดำเนินการให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ได้ ซึ่งการสื่อสารนี้ควรทำมากกว่าปกติ มิฉะนั้นแล้วความไม่เข้าใจอาจส่งผลให้ความริเริ่มที่ดีๆ ล้มเหลวได้ นอกจากนี้ การจะก่อให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการเพื่อส่งผลให้เกิดการพัฒนาการปฏิบัติราชการอย่างต่อเนื่องและยั่งยืนนั้น จำเป็นต้องให้บุคลากรระดับต่างๆ เกิดความตระหนัก และยอมรับในความสำคัญของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน ผู้บริหารจะต้องเข้าใจว่าการจัดสรรสิ่งจูงใจเป็นเพียงส่วนหนึ่งของปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน ที่จะต้องอาศัยการเชื่อมโยงระบบการประเมินผล การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล เข้ากับระบบการจ่ายค่าตอบแทนและระบบพัฒนาบุคลากรที่ประสานสัมพันธ์กัน เป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งที่น่าไปขับเคลื่อนการพัฒนาการปฏิบัติราชการให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องและยั่งยืนได้ต่อไป

บรรณานุกรม

กัลยาณี คุณณมี. (2550). รายงานผลการศึกษารายงานจัดสรรสิ่งจูงใจของส่วนราชการ สถาบัน
อุดมศึกษา และจังหวัด. เอกสารวิจัยเสนอต่อภารกิจติดตามและประเมินผลการ
พัฒนาระบบราชการ สำนักงานก.พ.ร.

ทศพร ศิริสัมพันธ์. (2549). ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารราชการแนวใหม่. กรุงเทพฯ:
สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงานก.พ.ร.).

Heneman, R.L., & Werner, J. M. (2005). *Merit Pay: Linking Pay to Performance in
a Changing World*, 2nd edition. Greenwich, Connecticut: Information
Age Publishing.

Lawler, E. (1990). *Strategic Pay*. San Francisco: Jossey-Bass.

Lewin, D. (2003). Incentive Compensation in The Public Sector: Evidence and
Potential. *Journal of Labor Research*, Vol.XXIV, No.4.

Milkovich, G.T., & Newman, J.M. (2005). *Compensation*, 8th edition. New York:
McGraw-Hill/Irwin.



ภาคผนวกที่ 1

ทฤษฎีจิตวิทยา ทฤษฎีเศรษฐศาสตร์ และข้อโต้แย้งต่างๆ
เกี่ยวกับการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน



ตารางที่ 3 ทฤษฎีจิตวิทยาและข้อสรุปเกี่ยวกับการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน

ทฤษฎีจิตวิทยา	ข้อสรุปเกี่ยวกับการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน
<p>ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy theory)</p> <p>แรงจูงใจหรือแรงผลักดันการกระทำ เป็นผลมาจากกระบวนการตัดสินใจอย่างรอบคอบของคนๆ หนึ่ง การตัดสินใจที่จะกระทำการใดๆ ขึ้นอยู่กับการรับรู้ของคนนั้นๆ ในสามเรื่อง คือ ความคาดหวัง (Expectancy) ความเป็นเครื่องมือ (Instrumentality) และการประมาณค่าผลลัพธ์ (Valence)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ การจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานจะจูงใจให้เกิดผลงานที่สูงขึ้นเพราะการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือในการที่จะได้ค่าตอบแทนที่สูงขึ้น ■ การจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานจะจูงใจให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้นได้ ก็ต่อเมื่อผลการปฏิบัติงานต้องได้รับการวัดอย่างถูกต้อง ■ ค่าตอบแทนที่เพิ่มขึ้นต้องเป็นผลลัพธ์ที่มีคุณค่า ■ การจ่ายค่าตอบแทนเป็นผลจากผลงาน และบุคลากรต้องมีโอกาสในการพัฒนาผลงาน
<p>ทฤษฎีการเสริมแรง (Reinforcement theory)</p> <p>พฤติกรรมใดๆ ของบุคคลรวมทั้งการปฏิบัติงานเป็นผลสืบเนื่องมาจากผลลัพธ์ของพฤติกรรมก่อนหน้านั้น</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ การจ่ายค่าตอบแทนจะจูงใจให้ปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น เพราะบุคลากรรับรู้ถึงผลทางการเงินที่ตามมาของการสร้างผลงานที่ดี ■ การจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานจะนำไปสู่การจูงใจและผลงานที่สูงขึ้นเมื่อมีการระบุผลงานอย่างชัดเจน ■ การให้รางวัลควรพิจารณาขนาดที่สัมพันธ์กับระดับผลงาน ■ การให้รางวัลควรให้ใกล้กับเวลาที่เกิดผลงานที่พึงประสงค์



ทฤษฎีจิตวิทยา	ข้อสรุปเกี่ยวกับการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน
<p>ทฤษฎีความเสมอภาค (Equity theory)</p> <p>การจูงใจไม่ได้ขึ้นกับความสัมพันธ์ของค่าตอบแทนและผลงานของบุคลากรผู้นั้นเท่านั้น แต่ยังขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ของค่าตอบแทนและผลงานของผู้อื่นที่บุคลากรผู้นั้นใช้เปรียบเทียบกับด้วย</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ การจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานจะเพิ่มแรงจูงใจให้แก่บุคลากรถ้าเป็นความรับรู้เชิงเสมอภาคของบุคลากร ■ การจ่ายค่าตอบแทนจะถูกมองว่าเสมอภาคมากกว่าไม่เสมอภาค ถ้าการตัดสินใจจ่ายไม่ทำแบบแยกส่วน บัญชีนำเข้ามีการระบุอย่างชัดเจนสารสนเทศด้านการจ่ายค่าตอบแทนได้สื่อสารให้แก่บุคลากร และต้องให้ความสำคัญแก่ความสัมพันธ์ที่รับรู้เท่ากับความสัมพันธ์ที่แท้จริงของการจ่ายค่าตอบแทนกับผลงาน
<p>ทฤษฎีการตั้งเป้าหมาย (Goal-Setting theory)</p> <p>เป้าหมายจะเป็นสิ่งจูงใจแก่บุคลากร หากมันมีลักษณะเฉพาะเจาะจงท้าทาย และได้รับการยอมรับจากบุคลากร</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ การจ่ายค่าตอบแทนเพิ่มการจูงใจเพราะการเพิ่มค่าตอบแทนส่งผลให้เกิดการตั้งเป้าหมายหลายอย่าง การตั้งเป้าหมายที่ยากขึ้น และการทุ่มเทเพื่อเป้าหมายสูงขึ้น ■ การจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานควรขึ้นกับการบรรลุเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจงที่ได้รับการถ่วงน้ำหนักจากความยากที่จะประสบผล ■ ควรมีการพูดคุยถึงเป้าหมายและการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานพร้อมกันเพื่อให้ได้รับผลกระทบเชิงจูงใจ

ตารางที่ 4 ทฤษฎีเศรษฐศาสตร์และข้อสรุปเกี่ยวกับการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน

ทฤษฎีเศรษฐศาสตร์	ข้อสรุปเกี่ยวกับการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน
<p>ทฤษฎีผลิตภาพหน่วยสุดท้าย (Marginal Productivity Theory)</p> <p>นายจ้างจ่ายค่าตอบแทนแก่ลูกจ้างตามมูลค่าของผลผลิตหน่วยสุดท้าย ซึ่งหมายความว่า นายจ้างจ่ายค่าจ้างในอัตราที่สูงกว่าแก่ลูกจ้างที่ทำงานสร้างผลกำไรให้แก่องค์กรสูงกว่า</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ การจ่ายค่าตอบแทนตั้งอยู่บนพื้นฐานของผลการปฏิบัติงานที่จะลดต้นทุนค่าแรงงานให้ต่ำที่สุดและยังคงการแข่งขันในตลาดแรงงานได้ ■ นายจ้างต้องเอาใจใส่ในการวัดผลการปฏิบัติงานและความต้องการสินค้าและบริการขององค์กร
<p>ทฤษฎีสัญญาแอบแฝง (Implicit Contract Theory)</p> <p>ผลการปฏิบัติงานของแต่ละคนแตกต่างกัน หากนายจ้างจ่ายค่าตอบแทนแก่บุคลากรทุกคนเท่ากันหมด นายจ้างอาจจะทำให้เกิดต้นทุนเพิ่มขึ้นด้วยการจ่ายค่าจ้างแก่ผู้ที่สร้างผลงานต่ำมากเกินไป</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ การจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานเป็นรูปแบบของสัญญาแอบแฝงชนิดหนึ่งซึ่งสร้างขึ้นโดยนายจ้าง ■ เพื่อลดต้นทุนให้ต่ำที่สุด นายจ้างต้องวัดผลงานของแต่ละคนแทนที่จะสันนิษฐานว่าบุคลากรแต่ละคนทำงานได้ในระดับเดียวกันและจ่ายค่าตอบแทนเท่ากัน ■ เพื่อที่จะทำให้ต้นทุนต่ำสุด นายจ้างต้องปรับผลการประเมินการปฏิบัติงานสำหรับปัจจัยที่อยู่นอกเหนือการควบคุมของบุคลากรก่อนที่จะให้ค่าตอบแทนตามผลงานที่แท้จริงของแต่ละคน
<p>ทฤษฎีค่าจ้างที่มีประสิทธิภาพ (Efficiency Wage Theory)</p> <p>ระดับของค่าจ้างจะเป็นตัวพิจารณาความพยายาม ค่าจ้างที่สูงจะเป็นสิ่งให้ความมั่นใจว่าบุคลากรจะทำงานเต็มความสามารถ</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ ควรตั้งค่าจ้างสูงเพื่อผูกพันบุคลากรให้ทำงานอย่างเต็มที่ ไม่หลบเลี่ยงหน้าที่และกลายเป็นต้นทุนที่สูงสำหรับลูกจ้างที่จะสูญเสียงานไป ■ การจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานควรพิจารณาปัจจัยคู่แข่งด้วย ■ การเริ่มลงทุนในค่าจ้างที่สูงจะได้รับกลับคืนภายหลังในรูปแบบของผลประกอบการที่ดีขึ้นและต้นทุนการควบคุมที่ต่ำลง



สรุปข้อโต้แย้งต่างๆ เกี่ยวกับการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน

จากทฤษฎีหลากหลายทฤษฎีที่กล่าวถึงข้างต้นจะเห็นได้ว่ามีความพยายามในการที่จะจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน โดยรวมแล้วการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานสามารถที่จะเป็นวิธีการที่พึงปรารถนาเพราะมีศักยภาพที่จะนำไปสู่ผลงานที่ดีขึ้นได้ อย่างไรก็ตามยังมีประเด็นที่จะต้องจัดการเพื่อให้การจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานประสบผลในการเพิ่มผลงานขึ้นได้

ในการพิจารณาความต้องการโดยรวมของการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน ผู้บริหารจะต้องเข้าใจเลือกระหว่างผลงานกับทรัพยากรที่จะถูกใช้ไป นอกจากนี้ในการประเมินความต้องการในการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานผู้บริหารต้องสำรวจข้อคิดเห็นที่ไม่เห็นด้วยเนื่องจากในการดำเนินการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานมีความเสี่ยงหรือข้อบกพร่องที่อาจเกิดขึ้นได้บางประการ ได้แก่

1. แรงจูงใจภายในลดลง (Decreased Intrinsic Motivation)

นักวิชาการบางคนเสนอความเห็นที่ว่าเมื่อคนเราได้รับการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน ค่าตอบแทนนั้นจะลดความยินดีหรือแรงจูงใจภายในที่ได้รับจากการปฏิบัติงาน นั่นคือ การให้รางวัลแก่คนที่ยินดีจะทำงานอยู่แล้ว จะทำให้แรงจูงใจของพวกเขาลดลง ในขณะที่นักวิชาการอีกกลุ่มหนึ่งพบว่าแนวคิดของแรงจูงใจภายในเป็นเรื่องยากในการให้คำจำกัดความรวมทั้งยากในการวัด และแม้จะมีตัววัดที่มีเหตุผลของแรงจูงใจภายในแล้ว ก็ยังเป็นเรื่องยากที่จะบอกได้ว่าการจ่ายค่าตอบแทนส่งผลกระทบต่อแรงจูงใจภายในหรือไม่ นอกจากนี้การศึกษาเชิงประจักษ์ของนักวิจัยคนอื่นก็แสดงให้เห็นว่าการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานไม่ได้ลดแรงจูงใจภายใน ตรงกันข้ามกลับช่วยเพิ่มแรงจูงใจภายในเสียอีก

2. ความร่วมมือลดลง (Decreased Cooperation)

คำวิจารณ์อีกอย่างหนึ่งต่อการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานคือ ทำให้ความร่วมมือกันในทีมงานลดลง นั่นคือ รางวัลที่จ่ายให้แต่ละคนทำให้เกิดความขัดแย้งมากกว่าความร่วมมือกัน เพราะจะเกิดการแข่งขันให้ได้ค่าตอบแทน ความขัดแย้งเกิดขึ้นเพราะรางวัลมีจำนวนจำกัด ข้อคิดเห็นนี้จะถูกหักล้างไปเมื่อการทำงานของบุคลากรแต่ละคนต้องขึ้นกับคนอื่น การกล่าวว่าการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานเป็นสาเหตุที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ของการแข่งขันและการแข่งขันเป็นเหตุให้ผลงานตกต่ำก็เป็นการสรุปที่ไม่ถูกต้อง ในความเป็นจริงผู้บริหารสามารถออกแบบการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานที่สนับสนุนทั้งการร่วมมือและการแข่งขันกันโดยการกำหนดเกณฑ์การแข่งขันให้สอดคล้องกับพฤติกรรมที่พึงปรารถนา และไม่ว่าการร่วมมือกันหรือการ



ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

แข่งขันกันสามารถเพิ่มผลงานได้ซึ่งขึ้นอยู่กับธรรมชาติของงาน การร่วมมือกันส่งผลให้เกิดผลงานที่สูงขึ้นเมื่องานมีความข้องเกี่ยวซึ่งกันและกัน สลับซับซ้อน และต้องทำในกลุ่มใหญ่ ส่วนการแข่งขันจะปรับปรุงผลงานได้เมื่องานเป็นอิสระ ง่าย และทำงานโดยคนเดียวหรือกลุ่มเล็กๆ

3. ความเคารพในตัวเองลดลง (Decreased Self- Esteem)

นักวิชาการบางคนวิจารณ์การจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานว่าทำให้ความเคารพในตัวเองของบุคลากรลดลง วิธีที่ผลงานผูกติดกับการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานคือการที่บุคลากรส่วนใหญ่ที่มีผลประเมินตนเองสูงผิดหวังกับการขึ้นค่าตอบแทนเพราะพวกเขา รู้สึกว่าเป็นการขึ้นที่น้อยเกินไปเมื่อเทียบกับผลงานที่สูงของพวกเขา ความผิดหวังของบุคลากรจะคุกคามความเคารพในตัวเอง เพื่อที่จะจัดการกับปัญหานี้บุคลากรอาจจะทำงานหนักขึ้นเพื่อที่จะปรับปรุงผลงาน ลดความพยายามลงในรูปแบบการเหน็ดเหนื่อย การลังงาน และการลดผลผลิต หรือปรับความคิดเห็นในผลงานของตนเองที่คิดว่าสูงโดยไม่เป็นจริง ซึ่งบุคลากรส่วนใหญ่เลือกที่จะลดความพยายามในการทำงานลง อย่างไรก็ตามนักวิชาการอีกกลุ่มหนึ่งก็ได้โต้แย้งว่าองค์การสามารถช่วยบุคลากรปรับการคาดหวังที่ไม่เป็นจริงของบุคลากรได้ในการดำเนินการจัดสรรและการสื่อสารในการเพิ่มค่าตอบแทน นอกจากนี้การคุกคามต่อความเคารพในตนเองเป็นปัญหาในกลุ่มบุคลากรที่มีผลงานต่ำมากกว่ากลุ่มที่มีผลงานสูง เมื่อเป็นเช่นนี้ก็อาจเป็นไปได้ว่าบุคลากรผลงานต่ำลาออกจากองค์การ ซึ่งผลลัพธ์เช่นนี้น่าจะเป็นที่น่ายินดีแก่นายจ้างมากกว่า

4. ความเสมอภาคลดลง (Decreased Equity)

การจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานนำไปสู่การรับรู้ในความเสมอภาคของบุคลากรตกต่ำลง ทั้งนี้เนื่องมาจากการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานจะเกิดผลดีและให้ผลตอบแทนมากแก่ผู้ที่มีผลงานสูง ในขณะที่ผู้ที่มีผลงานต่ำจะรับรู้ความไม่เสมอภาคเพราะการจ่ายค่าตอบแทนแก่พวกเขาจะลดลงเพื่อนำไปให้รางวัลแก่ผู้ที่มีผลงานดีกว่า ในขณะที่การจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานอาจจะได้รับการจูงใจสูงในกลุ่มบุคลากรที่มีผลงานดีมากกว่าผู้ที่มีผลงานต่ำ แต่ก็ไม่มีหลักฐานยืนยันการจูงใจแก่ผู้ที่มีผลงานปานกลาง เนื่องจากบุคลากรส่วนใหญ่มีผลการปฏิบัติงานปานกลางข้อวิจารณ์ของการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานจึงสามารถประยุกต์ใช้ได้อย่างจำกัดต่อผู้ที่ไม่ดีมีผลงานต่ำ ยิ่งกว่านั้น สำหรับผู้ที่มีผลงานต่ำ ความไม่พึงพอใจต่อการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานอาจเกิดประโยชน์ต่อนายจ้างก็ได้ หากเกิดกรณีผู้ที่มีผลงานต่ำลาออกจากองค์การทำให้องค์การสามารถจ้างผู้ที่มีผลงานดีกว่าเข้ามาแทนได้

นอกจากนั้น ยังมีแนวคิดของความไม่เสมอภาคจากการให้รางวัลที่สูงเกินไป ที่ว่าหากผู้ที่มีผลงานสูงได้รับค่าตอบแทนที่สูงขึ้นอย่างไม่เป็นสัดส่วนเมื่อเปรียบเทียบกับผู้ที่มีผลงานต่ำ





ภาคผนวกที่ 1

ทฤษฎีจิตวิทยา ทฤษฎีเศรษฐศาสตร์ และข้อโต้แย้งต่างๆ เกี่ยวกับการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน

ผู้ที่มีผลงานสูงจะรู้สึกผิดและจะลดความพยายามลง ข้อคิดเห็นนี้เสนอว่าการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานอาจลดแรงจูงใจของผู้ที่มีผลงานสูง ซึ่งตรงกันข้ามกับการทำนายของผลกระทบข้างต้นที่ว่าผู้ที่มีผลงานต่ำจะลดทอนความพยายาม อย่างไรก็ตาม มีข้อโต้แย้งว่าจากการศึกษาส่วนใหญ่ได้ข้อสรุปว่าการให้รางวัลสูงเกินไปส่งผลให้เกิดความพยายามที่เพิ่มขึ้นมากกว่าความพยายามที่น้อยลงเพราะบุคลากรที่ได้รับการจ่ายสูงเกินไปจะรู้สึกเป็นหนี้บุญคุณคนที่จ่ายค่าตอบแทนสูง บางทีอาจเป็นเพราะกลัวตกงาน หรือเพื่อเพิ่มความเคารพในตัวเอง ข้อคิดเห็นนี้สอดคล้องกับทฤษฎีค่าจ้างที่มีประสิทธิภาพ

ข้อคิดเห็นต่างๆ ที่คัดค้านการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานดังที่กล่าวมาในข้างต้น ทำให้นักวิชาการบางคนเสนอความคิดเห็นว่าไม่ควรมีการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน อย่างไรก็ตามงานวิจัยเชิงประจักษ์หลายชิ้นไม่ได้แสดงถึงการปฏิเสธการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานออกมาตรงๆ หากแต่เป็นการให้พิจารณาถึงข้อบกพร่องที่อาจเกิดขึ้นได้ ซึ่งยังไม่ใช้สิ่งที่เกิดขึ้นจริง สิ่งเหล่านี้ควรได้รับการพิจารณาในการประเมินความประสงค์ของการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานแต่ไม่ควรเป็นการนำไปสู่การปฏิเสธตรงๆ ในแนวคิดการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน และที่จริงแล้วมีงานวิจัยที่หลากหลายและทฤษฎีต่างๆ ดังที่กล่าวมาในข้างต้นต่างก็สนับสนุนแนวความคิดที่ว่า การจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานสามารถสร้างแรงจูงใจและทำให้เกิดผลงานที่สูงขึ้นได้เมื่อมีการออกแบบระบบและการบริหารจัดการที่มีประสิทธิผล



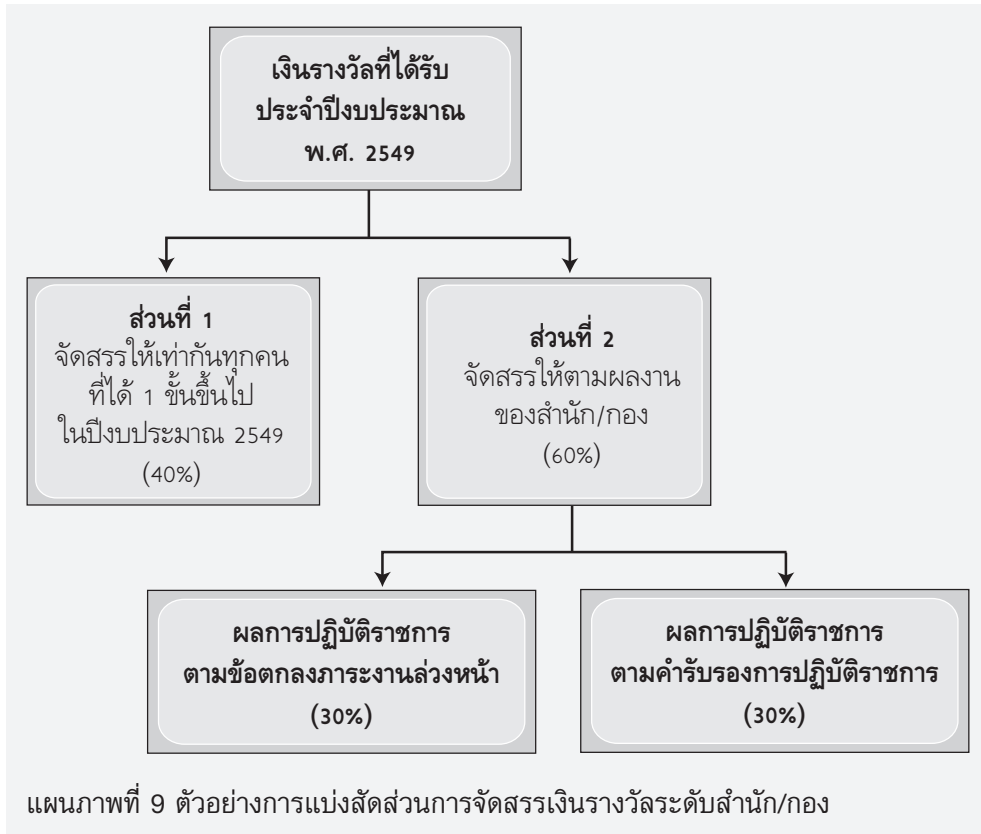
ภาคผนวกที่ 2

ตัวอย่างวิธีการคำนวณเงินรางวัลระดับสำนัก/กอง



ตัวอย่างวิธีการคำนวณเงินรางวัลระดับสำนัก/กอง

สมมติส่วนราชการแห่งหนึ่ง ประกอบด้วย 5 สำนัก/กอง การประเมินผลงานพิจารณา ทั้งเป้าหมายตามคำรับรองการปฏิบัติราชการและเป้าหมายภาระงานที่ผู้บริหารส่วนราชการได้ ตกลงมอบหมายให้แก่สำนัก/กองต่างๆ ตั้งแต่ต้นปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 ซึ่งในการมอบ หมายงานผู้บริหารคำนึงถึงทั้งจำนวนและคุณภาพของเป้าหมาย/ตัวชี้วัด(ความยากง่ายและผล กระทบซึ่งมีการกำหนดค่าถ่วงน้ำหนักของแต่ละเป้าหมาย/ตัวชี้วัดไว้) โดยจะมอบหมายให้ แตกต่างกันไปในแต่ละสำนัก/กองตามความเหมาะสมของหน้าที่ความรับผิดชอบ ปริมาณและ คุณภาพของบุคลากร เมื่อการดำเนินงานประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 สิ้นสุดลง ส่วน ราชการฯได้รับเงินรางวัลจำนวน 1,000,000 บาท คณะทำงานการจัดสรรเงินรางวัลของส่วน ราชการฯได้ร่วมกันกำหนดสัดส่วนเงินรางวัลในแต่ละระดับ ดังแผนภาพที่ 9



การจัดสรรเงินรางวัลในส่วนที่ 1 (40% ของเงินรางวัลที่ส่วนราชการได้รับ ในที่นี้คิดเป็นเงิน 400,000 บาท) ให้รางวัลในความร่วมมือช่วยเหลือกันระหว่างสำนัก/กองต่างๆโดยจัดสรรให้เท่ากันทุกคนสำหรับผู้ที่มีผลงานระดับมาตรฐานขึ้นไป สำหรับการจัดสรรเงินรางวัลในส่วนที่ 2 (60% ของเงินรางวัลที่ส่วนราชการได้รับ ในที่นี้คิดเป็นเงิน 600,000 บาท) คณะทำงานการจัดสรรเงินรางวัลได้ทำการประเมินผลงานของแต่ละสำนัก/กองตามเป้าหมายตัวชี้วัดในคำรับรองการปฏิบัติราชการและภาระงานที่สำนัก/กองต่างๆได้ตกลงรับมอบหมายกับผู้บริหารไว้ในตอนต้นปี (ตามตัวอย่างให้รางวัลผลงานทั้งสองส่วนๆละ 30% เท่ากัน) หลังจากนั้นคณะทำงานการจัดสรรเงินรางวัลได้คำนวณเงินรางวัลส่วนที่ 2 ซึ่งเป็นรางวัลสำหรับความโดดเด่นของผลงานให้แก่สำนัก/กอง ดังตัวอย่างการคำนวณเงินรางวัลในตารางที่ 3 ซึ่งเมื่อนำเงินรางวัลส่วนที่ 2 (เงินรางวัลสำหรับความโดดเด่น) ไปรวมกับเงินรางวัลส่วนที่ 1 (เงินรางวัลสำหรับที่มงาน) ก็จะเป็นเงินรางวัลรวมของแต่ละสำนัก/กองที่จะนำไปจัดสรรให้แก่บุคลากรในสังกัดต่อไป



ตารางที่ 5 ตัวอย่างการคำนวณเงินรางวัลแก่ผลงานโดดเด่นของสำนัก/กอง					
สำนัก/ กอง ลำดับที่	ผลการ ประเมิน สำนัก/กอง R_i	น้ำหนักการ จ่ายเงิน รางวัล $B(R_i)$	เงินเดือน รวม ของ สำนัก/กอง P_i	ส่วนแบ่ง (Share) = น้ำหนักการจ่าย เงินรางวัล x เงินเดือนรวม $[B(R_i) \times P_i]$	จำนวนเงินรางวัล = ส่วนแบ่ง x อัตรา การจ่ายเงินรางวัล $[B(R_i) \times P_i] \times W^*$
1	4.25 - 4.49	2.25	100,000	$2.25 \times 100,000$ = 225,000	$225,000 \times 0.1875$ = 42,187.50
2	4.00 - 4.24	2.00	200,000	$2.00 \times 200,000$ = 400,000	$400,000 \times 0.1875$ = 75,000-
3	4.75 - 4.99	2.75	300,000	$2.75 \times 300,000$ = 725,000	$725,000 \times 0.1875$ = 135,937.50
4	3.50 - 3.74	1.50	400,000	$1.50 \times 400,000$ = 600,000	$600,000 \times 0.1875$ = 112,500-
5	4.50 - 4.74	2.50	500,000	$2.50 \times 500,000$ = 1,250,000	$1,250,000 \times 0.1875$ = 234,375-
				ผลรวมของส่วน แบ่งทั้งหมด $= \sum B(R_i) \times P_i$ = 3,200,000	รวมเงินรางวัล ผลงาน = 600,000-

โดยที่ R_i = ผลการประเมินการปฏิบัติราชการของสำนัก/กอง
 $B(R_i)$ = น้ำหนักการจ่ายเงินรางวัล ซึ่งเป็นไปตามตารางที่ 1
 P_i = เงินเดือนรวมของสำนัก/กอง
 $B(R_i) \times P_i$ = ส่วนแบ่ง (Share) ของเงินรางวัลของแต่ละสำนัก/กอง
 W = อัตราการจ่ายให้แก่แต่ละส่วนแบ่ง (Share) หน่วยเป็นบาทต่อหนึ่งส่วนแบ่ง
 ซึ่งค่า W คำนวณมาจาก

$$W = \frac{\text{จำนวนเงินรางวัลทั้งสิ้น}}{\text{ผลรวมของส่วนแบ่งทั้งหมด}}$$

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

* สมมติส่วนราชการนี้ได้รับเงินรางวัลทั้งสิ้น 1,000,000 บาท และจัดสรรเงินรางวัลส่วนที่ให้แก่ผลงานโดดเด่นของสำนัก/กอง คิดเป็น 60% ของเงินรางวัลรวม = 600,000 บาท
 ดังนั้น $W = 600,000 / 3,200,000 = 0.1875$

ภาคผนวกที่ 3

หลักเกณฑ์การจัดสรรเงินรางวัล
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2548
ที่ดีของหน่วยงานต่างๆ



การจัดสรรเงินรางวัลของส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัด ที่ผ่านมาของปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 มีส่วนราชการฯ หลายแห่งที่สามารถดำเนินการได้เป็นอย่างดี ก่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการใช้สิ่งจูงใจเป็นเครื่องมือกระตุ้นการทำงานของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นและบรรลุผลตามเป้าหมายที่หน่วยงานวางไว้ หน่วยงานเหล่านั้นได้ยึดถือข้อเสนอแนะของสำนักงานก.พ.ร. ในการจัดทำหลักเกณฑ์การจัดสรรโดยหลักการ แต่ขณะเดียวกันก็มีการปรับปรุงยุคตีในรายละเอียดให้เหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและลักษณะการทำงานของแต่ละแห่ง ภาคผนวกนี้จะสรุปประเด็นสำคัญๆ ที่หน่วยงานเหล่านั้นดำเนินการและถือได้ว่าเป็นตัวอย่างแนวทางปฏิบัติในการจัดสรรเงินรางวัลที่ดี โดยแบ่งออกเป็น 4 หัวข้อ ดังนี้

1. ประเด็นสำคัญของแนวทางปฏิบัติการจัดสรรเงินรางวัลของส่วนราชการและสถาบันอุดมศึกษา
2. ตัวอย่างแนวทางปฏิบัติการจัดสรรเงินรางวัลของส่วนราชการและสถาบันอุดมศึกษา 10 แห่ง
3. ประเด็นสำคัญของแนวทางปฏิบัติการจัดสรรเงินรางวัลของจังหวัด
4. ตัวอย่างแนวทางปฏิบัติการจัดสรรเงินรางวัลของจังหวัด 10 แห่ง



ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

1. ประเด็นสำคัญของแนวทางปฏิบัติการจัดสรรเงินรางวัลของส่วนราชการ และสถาบันอุดมศึกษา

ส่วนราชการและสถาบันอุดมศึกษาที่ได้ดำเนินการจัดสรรเงินรางวัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ และได้ดำเนินการ ดังนี้

(1) การจัดสรรเงินรางวัลคำนึงถึงทั้งความร่วมมือเพื่อส่งเสริมการทำงานเป็นทีม และ ความโดดเด่นของผลงาน ซึ่งมีความแตกต่างกันตามรายละเอียดของภาระและลักษณะงาน ที่ต่างกันในแต่ละหน่วยงาน เช่น ผู้บริหารของสำนักงานเศรษฐกิจการคลังเห็นว่างานในแต่ละ สำนัก/กองรับผิดชอบสามารถแยกออกจากกันได้รวมทั้งงานในความรับผิดชอบของแต่ละ สำนัก/กองก็มีความเท่าเทียมกันในเรื่องความยากง่าย จึงควรให้รางวัลโดยเน้นการให้ตาม ผลงาน ซึ่งในปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 ก็ได้จัดสรรเงินรางวัลให้กับความโดดเด่นถึง 60% ในขณะที่ **กรมประชาสัมพันธ์** เน้นการให้รางวัลกับความร่วมมือในการทำงาน เนื่องจากผู้บริหาร คำนึงถึงว่า ลักษณะของงานเป็นงานที่ต้องอาศัยความร่วมมือกันทำงานสูงจึงจะประสบความสำเร็จได้ทั้งระหว่างหน่วยงานและระหว่างบุคลากรระดับต่างๆ จึงให้รางวัลในส่วนของความ ร่วมมือกันสูงถึง 70% เป็นต้น

(2) การกำหนดหลักเกณฑ์ที่มีความชัดเจน ครอบคลุมการให้รางวัลผลงานทั้งส่วนที่ กำหนดเป็นตัวชี้วัดและส่วนที่เป็นภารกิจความรับผิดชอบประจำ เช่น **จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย** มีการจัดสรรเงินรางวัลในส่วนที่ให้แก่ความโดดเด่นโดยประเมินจากทั้งผลงานตามดัชนีชี้วัดใน คำรับรองฯ และผลงานตามข้อตกลงภาระงานล่วงหน้า ในขณะที่ **กรมตรวจบัญชีสหกรณ์** ให้ รางวัลในส่วนของความโดดเด่นโดยดูจากพื้นที่การทำงานของบุคลากรเป็นหลักซึ่งใช้ปัจจัย สองข้อเป็นตัวแบ่งกลุ่มคือ พื้นที่เสี่ยงภัยและพื้นที่มีบุคลากรน้อยกว่างาน เป็นต้น

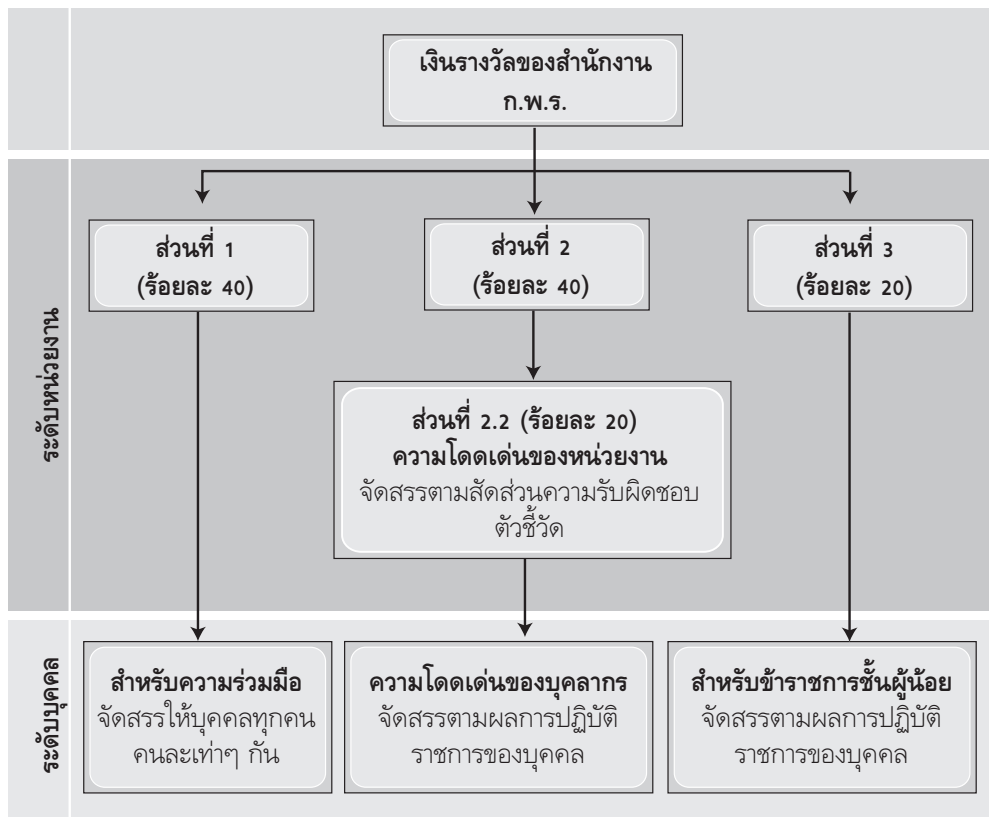
(3) การจัดสรรเงินรางวัลในส่วนความโดดเด่นของผลงานสามารถทำได้อย่างมี ประสิทธิภาพและเหมาะสม โดยปกติทั่วไปการประเมินผลงานและพยายามชี้ออกมาว่าหน่วย งานใดหรือบุคลากรผู้ใดเป็นผู้ที่มีผลงานโดดเด่นมักเป็นเรื่องยากและเกิดข้อถกเถียงกันไม่มีที่สิ้นสุด การบริหารจัดการในเรื่องการประเมินผลงานจึงเป็นเรื่องยาก และต้องใช้ทั้งศาสตร์และ ศิลป์เพื่อให้หน่วยงาน/ผู้ที่ได้รับการประเมินยอมรับในผลที่ได้ อย่างไรก็ตาม การจัดสรรเงิน รางวัลที่ผ่านมามีหน่วยงานหลายแห่งสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพแม้ว่าจะเกิด เสี่ยงสะท้อนและไม่พอใจบางส่วนจากบุคลากรก็ตามแต่ก็ยังนับได้ว่าเป็นส่วนน้อยและเป็น เรื่องปกติ โดยในประเมินผลงานมีการกำหนดเกณฑ์ออกมาชัดเจน เช่น **สำนักงาน ก.พ.ร.** มีการกำหนดสัดส่วนของผลประเมินแต่ละระดับออกมาเป็นสัดส่วนชัดเจน (Forced Ranking) เป็นต้น นอกจากนั้นผลประเมินที่นำมาใช้ในการจัดสรรเงินรางวัลให้ตามความโดดเด่นใน ระดับบุคคล บางแห่งใช้การประเมินผลงานตามเกณฑ์ที่ตั้งขึ้นมาใหม่ให้สอดคล้องกับการ



ทำงานของเป้าหมายขององค์กร เช่น **จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย** ในขณะที่บางแห่งก็ใช้ผลเดียวกับการประเมินขึ้นเงินเดือนนำมาจัดเป็นช่วงการให้เงินรางวัลขึ้นมา เช่น **กระทรวงการต่างประเทศ**

2. ตัวอย่างแนวทางปฏิบัติการจัดสรรเงินรางวัลของส่วนราชการและสถาบันอุดมศึกษา

2.1 สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.)



สำนักงาน ก.พ.ร. ทำการจัดสรรโดยแบ่งเงินรางวัลออกเป็น 3 ส่วน คือ

- 1) เงินรางวัลสำหรับการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติราชการร่วมกัน คิดเป็นร้อยละ 40 ของเงินรางวัลทั้งหมด ซึ่งจะทำให้การจัดสรรให้แก่บุคลากรทุกคน คนละเท่าๆ กัน
- 2) เงินรางวัลสำหรับความโดดเด่นของหน่วยงานที่มีส่วนผลักดันตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของสำนักงาน ก.พ.ร. คิดเป็นร้อยละ 40 ของเงินรางวัลทั้งหมด ซึ่ง



ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

จะทำการจัดสรรส่วนแบ่งเงินรางวัลแก่หน่วยงานย่อยแต่ละหน่วยงานให้ได้รับแตกต่างกันขึ้นอยู่กับ (1) สัดส่วนตัวชี้วัดที่แต่ละหน่วยงานรับผิดชอบ และ (2) ขนาดของหน่วยงาน พิจารณาจากจำนวนบุคลากรในหน่วยงาน จากนั้นหน่วยงานต่างๆ จะต้องนำส่วนแบ่งเงินรางวัลที่ได้รับในส่วนนี้ ไปจัดสรรแก่บุคลากรในสังกัดตามผลการปฏิบัติงาน โดยหน่วยงานสามารถกำหนดวิธีการและหลักเกณฑ์ได้ตามความเหมาะสม

3) เงินรางวัลสำหรับข้าราชการชั้นผู้น้อย ระดับ 1-7 ที่มีผลการปฏิบัติงานระดับดี คิดเป็นร้อยละ 20 ของเงินรางวัลทั้งหมด โดยกำหนดให้หน่วยงานย่อยต้องทำการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการชั้นผู้น้อยที่มีสิทธิ แบ่งเป็น 5 ระดับ เพื่อนำผลที่ได้มาพิจารณาจัดสรรเงินรางวัลแก่ข้าราชการชั้นผู้น้อยแต่ละคนให้ได้รับแตกต่างกันตามอัตราการจ่ายเงินรางวัลตามผลการปฏิบัติราชการ รายละเอียดดังตารางข้างล่าง

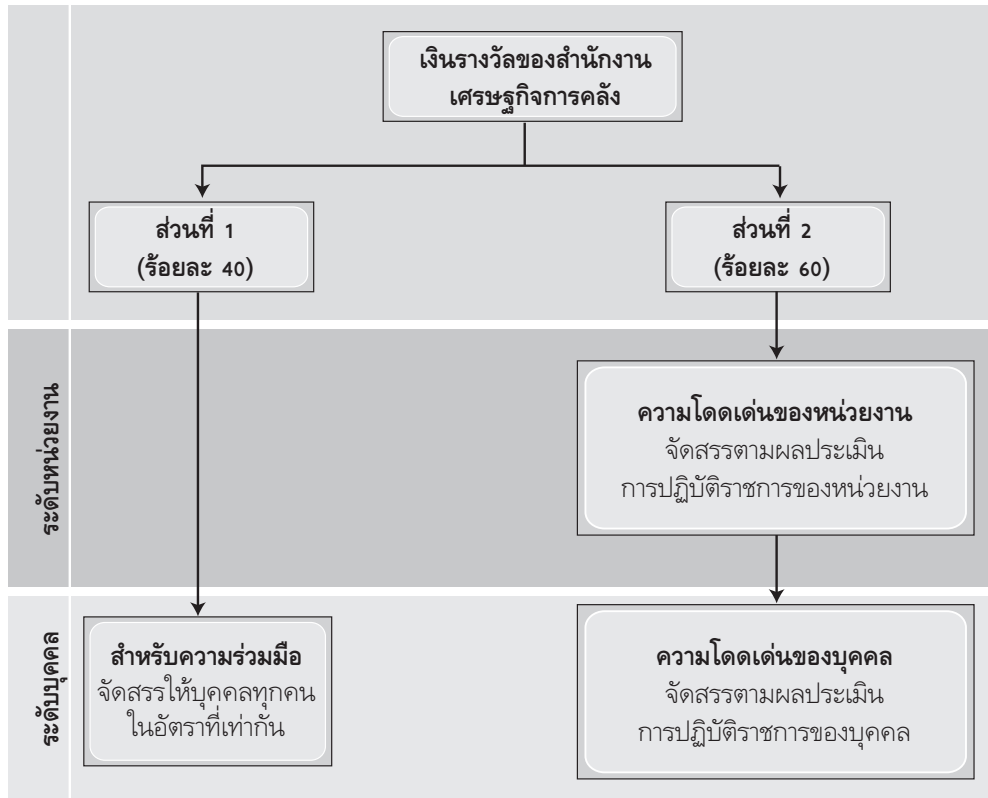
ผลการปฏิบัติราชการ	สัดส่วนจำนวนคน (ร้อยละ)	อัตราการจ่าย
1 ดีเยี่ยม	10	2
2 ดีมาก	10	1.75
3 ดี	40	1.5
4 ดีปานกลาง	20	1.25
5 ดีพอใช้	20	1

นอกจากนั้นผู้บริหารของสำนักงาน ก.พ.ร. ยังได้สมัครใจแบ่งเงินเพิ่มพิเศษของผู้บริหารมาจัดสรรเพิ่มให้แก่บุคลากร ดังรายละเอียดวิธีการจัดสรรในส่วนที่ 2



1. เงินรางวัลที่ได้รับจัดสรร ปี 2548	2. เงินสมทบจากเงินเพิ่มพิเศษผู้บริหารตามความสนใจของผู้บริหาร
<p>ส่วนที่ 1.1 = 80% ของเงินรางวัล</p> <p>1.1.1 = 50% ของเงินรางวัล ส่วนที่ 1.1 จัดสรรให้ข้าราชการ (ระดับ1-9ชช.) ทุกคนในจำนวนที่เท่ากัน</p>	<p>ส่วนที่ 2.1 = XXXXX บาท</p> <p>ให้เป็นรางวัลพิเศษสำหรับข้าราชการระดับ 1-9 ชช. ที่มีผลการปฏิบัติงานสูงมากของสำนักงาน ก.พ.ร. โดยเลขาธิการและรองเลขาธิการเป็นผู้พิจารณาคัดเลือกจากข้าราชการทั้งหมด</p>
<p>1.1.2 = 50% ของเงินรางวัล ส่วนที่ 1.1 จัดสรรตามผลการปฏิบัติงานในการเป็นผู้รับผิดชอบหรือดำเนินการตามตัวชี้วัดในคำรับรอง และให้ภารกิจ/สำนักจัดสรรให้ข้าราชการ (ระดับ1-9ชช.) ในสังกัดตามผลการปฏิบัติงาน</p>	<p>ส่วนที่ 2.2 = เงินสมทบ - ส่วนที่ 2.1</p> <p>2.2.1 = 50% ของเงินสมทบส่วนที่ 2.2 จัดสรรให้ข้าราชการระดับ 8-9ชช. ที่มีผลการปฏิบัติงานในระดับดี โดยผอ.ภารกิจ/สำนักเป็นผู้ประเมินและจัดอันดับการประเมินออกเป็น 5 กลุ่ม ดังนี้</p> <p>อันดับ 1 ดีเยี่ยม = 10% อันดับ 2 ดีมาก = 10% อันดับ 3 ดี = 40% อันดับ 4 ดีปานกลาง = 20% อันดับ 5 ดีพอใช้ = 20%</p> <p>2.2.2 = 50% ของเงินสมทบส่วนที่ 2.2 จัดสรรให้ข้าราชการระดับ 1-7 ที่มีผลการปฏิบัติงานในระดับดี โดยผอ.ภารกิจ/สำนักเป็นผู้ประเมินและจัดอันดับการประเมินออกเป็น 5 กลุ่ม ดังนี้</p> <p>อันดับ 1 ดีเยี่ยม = 10% อันดับ 2 ดีมาก = 10% อันดับ 3 ดี = 40% อันดับ 4 ดีปานกลาง = 20% อันดับ 5 ดีพอใช้ = 20%</p>
<p>ส่วนที่ 1.2 = 20% ของเงินรางวัล</p> <p>จัดสรรให้ข้าราชการชั้นผู้น้อย (ระดับ 1-7) ที่มีผลการปฏิบัติงานระดับดี โดยให้ผอ.ภารกิจ/สำนักจัดอันดับการประเมินออกเป็น 5 กลุ่ม ดังนี้</p> <p>อันดับ 1 ดีเยี่ยม = 10% อันดับ 2 ดีมาก = 10% อันดับ 3 ดี = 40% อันดับ 4 ดีปานกลาง = 20% อันดับ 5 ดีพอใช้ = 20%</p>	

2.2 สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง



สำนักงานเศรษฐกิจการคลังทำการจัดสรรเงินรางวัล ทำการจัดสรรโดยแบ่งเงินรางวัลออกเป็น 2 ส่วน คือ

1) เงินรางวัลสำหรับการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติราชการร่วมกัน คิดเป็นร้อยละ 40 ของเงินรางวัลทั้งหมด ซึ่งจะทำการจัดสรรให้แก่บุคลากรที่มีสิทธิทุกคนในอัตราที่เท่ากันคิดตามระยะเวลาการปฏิบัติงานในปีงบประมาณ พ.ศ. 2548

2) เงินรางวัลสำหรับความโดดเด่นของหน่วยงาน คิดเป็นร้อยละ 60 ของเงินรางวัลทั้งหมด ซึ่งจะทำการจัดสรรส่วนแบ่งเงินรางวัลแก่หน่วยงานย่อยที่ได้รับแตกต่างกันขึ้นอยู่กับ (1) อัตรการจ่ายเงินรางวัลตามผลการปฏิบัติราชการของหน่วยงาน ซึ่งเป็นอัตราเดียวกับที่สำนักงานก.พ.ร. กำหนด และ (2) ขนาดของหน่วยงาน ซึ่งพิจารณาจากฐานเงินเดือนรวมของหน่วยงาน



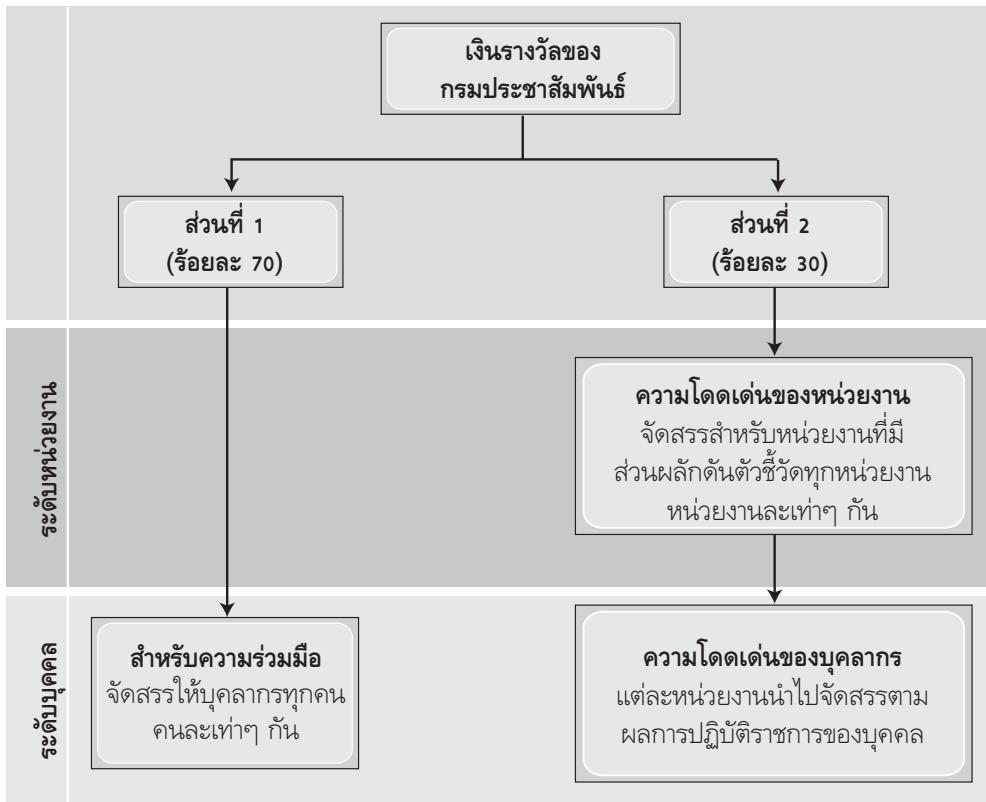
ภาคผนวกที่ 3

หลักเกณฑ์การจัดสรรเงินรางวัลประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 ที่ดี

จากนั้นให้แต่ละหน่วยงานนำส่วนแบ่งเงินรางวัลที่ได้รับนี้ ไปจัดสรรแก่บุคลากรในสังกัดที่ได้รับในอัตราที่แตกต่างกันตามผลการปฏิบัติราชการ โดยคำนึงถึงระยะเวลาการปฏิบัติงานในปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 และเงินเดือนของบุคลากรในการคำนวณเงินรางวัล

ผลการปฏิบัติราชการของบุคคล		อัตราการจ่ายเงินรางวัล
ร้อยละ	คะแนน	
100	4.51 - 5.00	3.00
90	4.01 - 4.50	2.50
80	3.51 - 3.50	2.00
70	3.01 - 3.50	1.50
60	3.00	1.00
40	2.00	0
20	1.00	0

2.3 กรมประชาสัมพันธ์



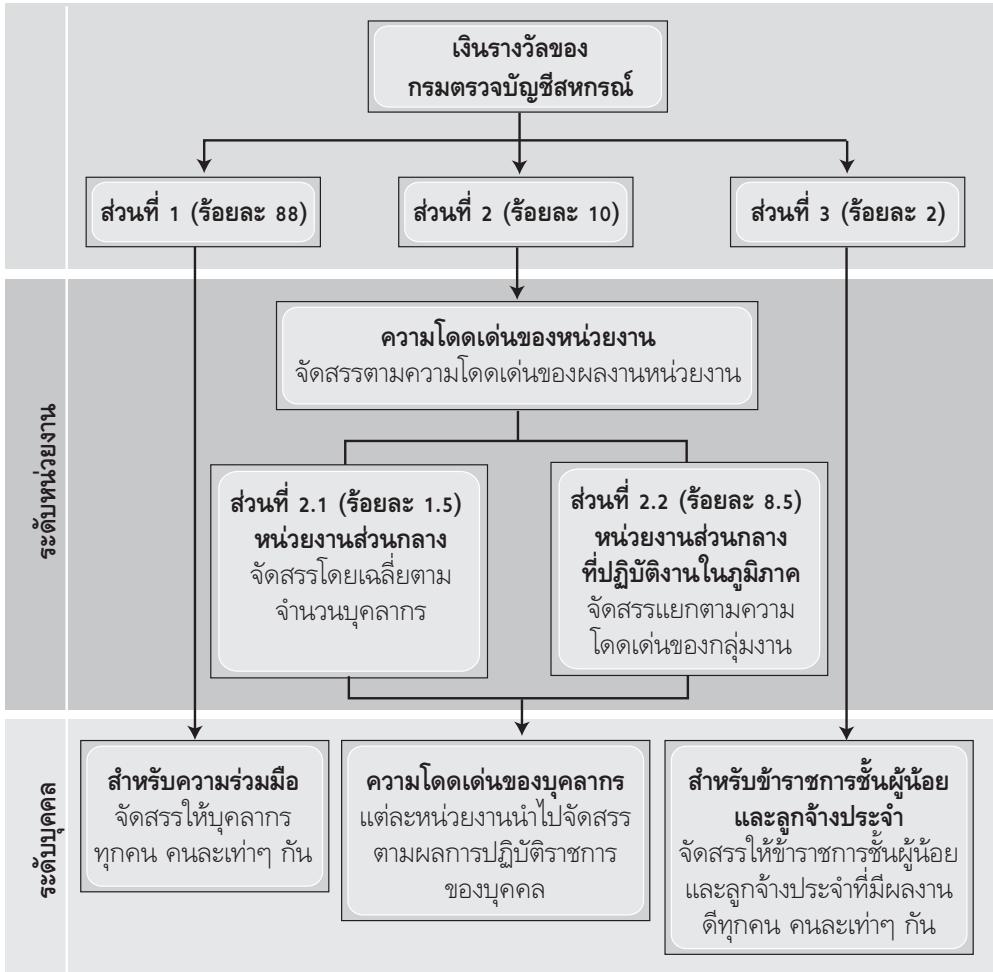
กรมประชาสัมพันธ์ทำการจัดสรรโดยแบ่งเงินรางวัลออกเป็น 2 ส่วน คือ

- 1) เงินรางวัลสำหรับการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติราชการร่วมกัน คิดเป็นร้อยละ 70 ของเงินรางวัลทั้งหมด ซึ่งจะทำให้การจัดสรรให้กับบุคลากรทุกคน คนละเท่าๆ กัน
- 2) เงินรางวัลสำหรับความโดดเด่นของหน่วยงานในการผลักดันตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของกรมประชาสัมพันธ์ คิดเป็นร้อยละ 30 ของเงินรางวัลทั้งหมด ซึ่งขณะทำงานจัดสรรเงินรางวัลของกรมจะทำการจัดสรรส่วนแบ่งเงินรางวัลสำหรับตัวชี้วัดแต่ละตัวตามค่าคะแนนถ่วงน้ำหนักของตัวชี้วัดนั้นๆ เพื่อนำส่วนแบ่งเงินรางวัลของแต่ละตัวชี้วัดไปจัดสรรต่อให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทุกหน่วยงาน หน่วยงานละเท่าๆ กัน



จากนั้นหน่วยงานต่างๆ จะต้องนำส่วนแบ่งเงินรางวัลที่ได้รับในส่วนนี้ ไปจัดสรรแก่บุคลากรในสังกัดตามวิธีการและหลักเกณฑ์ที่หน่วยงานเห็นเหมาะสม โดยมีเงื่อนไขคือหน่วยงานจะต้องทำการประเมินผลการปฏิบัติราชการของบุคลากรแบ่งเป็น 5 ระดับ เพื่อนำผลการประเมินที่ได้ไปใช้พิจารณาจัดสรรเงินรางวัล ยกเว้นบุคลากรที่มีผลการประเมินต่ำกว่าระดับ 3 จะไม่ได้รับเงินรางวัล

2.4 กรมตรวจบัญชีสหกรณ์





ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ทำการจัดสรรเงินรางวัลให้แก่หน่วยงานและบุคลากร โดยแบ่งเงินรางวัลออกเป็น 3 ส่วน คือ

1) เงินรางวัลสำหรับการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติราชการร่วมกัน คิดเป็นร้อยละ 88 ของเงินรางวัลทั้งหมด ซึ่งจะทำการจัดสรรให้แก่บุคลากรทุกคน คนละเท่าๆ กัน

2) เงินรางวัลสำหรับความโดดเด่นของหน่วยงาน คิดเป็นร้อยละ 10 ของเงินรางวัลทั้งหมด ซึ่งจะทำการแบ่งเงินรางวัลออกเป็น 2 ส่วน โดยพิจารณาจาก

(1) ความโดดเด่นของผลงานหน่วยงาน

(2) ความสำเร็จของงานตามเป้าหมาย และ (3) ความยากง่ายของงานแต่ละหน่วยงาน ซึ่งเงินรางวัลในแต่ละส่วนย่อยมีวิธีการและหลักเกณฑ์การจัดสรร ดังนี้

2.1 เงินรางวัลสำหรับหน่วยงานส่วนกลาง คิดเป็นร้อยละ 1.5 ของเงินรางวัลทั้งหมด ซึ่งจะจัดสรรแก่หน่วยงานส่วนกลางโดยเฉลี่ยตามจำนวนบุคลากรในหน่วยงาน

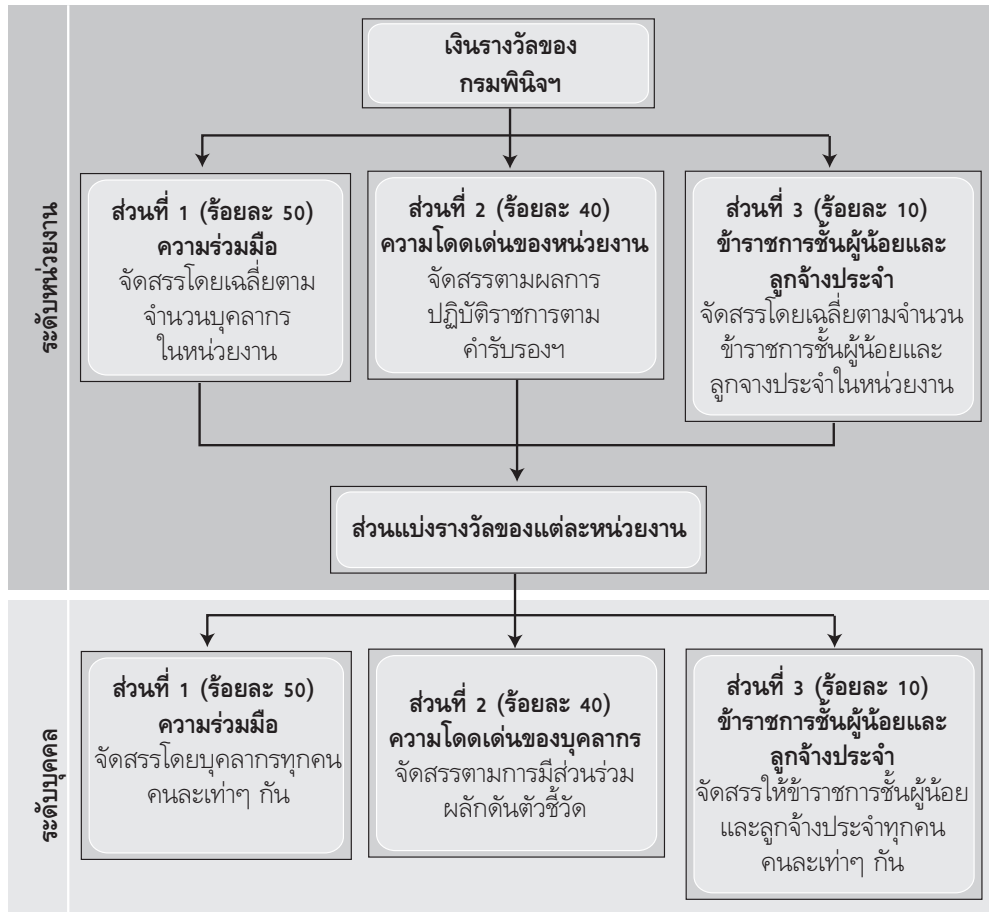
2.2 เงินรางวัลสำหรับหน่วยงานส่วนกลางที่ปฏิบัติราชการในภูมิภาค คิดเป็นร้อยละ 8.5 ของเงินรางวัลทั้งหมด ซึ่งจะทำการจัดสรรแก่หน่วยงานส่วนกลางที่ปฏิบัติราชการในภูมิภาคแยกประเภทตามความโดดเด่นได้เป็น 3 กลุ่มงาน คือ (1) กลุ่มปริมาณงานมาก ทั้งงานตามนโยบายและงานพิเศษ และมีพื้นที่ปฏิบัติงานเสี่ยงภัยและระยะทางไกล (2) กลุ่มปริมาณงานมาก และมีอัตรากำลังจำกัด (3) กลุ่มปริมาณงานมาก แต่มีอัตรากำลังมากกว่า และมีพื้นที่ปฏิบัติงานไม่เสี่ยงภัย ทั้งนี้แต่ละกลุ่มงานจะได้รับส่วนแบ่งเงินรางวัลปริมาณลดหลั่นกันตามลำดับ โดยคำนึงถึงจำนวนบุคลากรของแต่ละกลุ่มงานในการคำนวณส่วนแบ่งเงินรางวัล

จากนั้นหน่วยงานต่างๆ จะต้องนำส่วนแบ่งเงินรางวัลที่ได้รับในส่วนนี้ ไปจัดสรรแก่บุคลากรในสังกัดตามวิธีการและหลักเกณฑ์ที่หน่วยงานเห็นเหมาะสม

เงินรางวัลสำหรับข้าราชการชั้นผู้น้อยและลูกจ้างประจำ ซึ่งมีเงินเดือนต่ำกว่า 10,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 2 ของเงินรางวัลทั้งหมด โดยจะจัดสรรเงินรางวัลให้ข้าราชการชั้นผู้น้อยที่มีสิทธิและมีผลการปฏิบัติราชการในระดับดี คือมีผลประเมินการปฏิบัติราชการตั้งแต่ระดับ 4 ขึ้นไปทุกคน คนละเท่าๆ กัน



2.5 กรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน



กรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชนได้กำหนดวิธีการและหลักเกณฑ์การจัดสรรเงินรางวัลแยกเป็น 2 ระดับอย่างชัดเจน ประกอบไปด้วย

1. วิธีการและหลักเกณฑ์การจัดสรรเงินรางวัลในระดับหน่วยงาน

กรมพินิจฯ ได้นำเงินรางวัลที่ได้รับทั้งหมดมาทำการจัดสรรแก่หน่วยงานย่อยในสังกัด โดยแบ่งเงินรางวัลออกเป็น 3 ส่วน เพื่อจัดสรรตามวิธีการและหลักเกณฑ์ที่แตกต่างกัน คือ

1) เงินรางวัลสำหรับความร่วมมือในการปฏิบัติราชการร่วมกัน คิดเป็นร้อยละ 50 ของเงินรางวัลทั้งหมด ซึ่งจะทำให้การจัดสรรให้แก่หน่วยงานโดยเฉลี่ยตามจำนวนบุคลากรในหน่วยงาน





ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

2) เงินรางวัลสำหรับความโดดเด่นของหน่วยงานที่มีส่วนผลักดันตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของกรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน คิดเป็นร้อยละ 40 ของเงินรางวัลทั้งหมด โดยในการคำนวณส่วนแบ่งเงินรางวัลที่แต่ละหน่วยงานได้รับ จะแตกต่างกันขึ้นอยู่กับ (1) อัตราการจ่ายเงินรางวัลตามผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของแต่ละหน่วยงาน โดยใช้อัตราเดียวกับที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด (2) ค่าน้ำหนักตัวชี้วัดที่หน่วยงานได้มีส่วนร่วม ซึ่งคณะกรรมการจัดสรรเงินรางวัลของกรมพินิจฯ ได้กำหนดขึ้นดังตารางข้างล่าง และ (3) ขนาดของหน่วยงาน พิจารณาจากจำนวนบุคลากรของหน่วยงาน

น้ำหนักตัวชี้วัด	ค่าน้ำหนักตัวชี้วัด
10.00 - 20.00	2
21.00 - 30.00	2.25
31.00 - 40.00	2.50
41.00 - 50.00	2.75
51 ขึ้นไป	3

3) เงินรางวัลสำหรับข้าราชการชั้นผู้น้อยและลูกจ้างประจำ เฉพาะที่มีเงินเดือนต่ำกว่า 10,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 10 ของเงินรางวัลทั้งหมด ซึ่งจะทำการจัดสรรแก่หน่วยงานโดยเฉลี่ยตามจำนวนข้าราชการชั้นผู้น้อยและลูกจ้างประจำที่มีสิทธิในหน่วยงานนั้นๆ

จากนั้นนำส่วนแบ่งเงินรางวัลที่หน่วยงานได้รับในแต่ละส่วนมารวมกัน เพื่อดำเนินการจัดสรรแก่บุคลากรในสังกัดอีกต่อหนึ่ง

2. วิธีการและหลักเกณฑ์การจัดสรรเงินรางวัลในระดับบุคคล

ในการจัดสรรเงินรางวัลแก่บุคลากร หน่วยงานจะต้องแบ่งเงินรางวัลที่ได้รับออกเป็น 3 ส่วนบนพื้นฐานเดียวกับการจัดสรรเงินรางวัลในระดับหน่วยงาน และกำหนดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของบุคลากรแบ่งเป็น 5 ระดับ เพื่อนำผลที่ได้ไปใช้พิจารณาจัดสรรเงินรางวัล ตลอดจนได้กำหนดให้นำผลการประเมินเลื่อนขั้นเงินเดือน





เดือนประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 ตามตารางข้างล่างมาประกอบการพิจารณาจัดสรรเงินรางวัลควบคู่กันไปด้วย

ผลการปฏิบัติราชการ	ขึ้นเงินเดือน
5	2 ขั้น
4	1.5 ขั้น
3	1 ขั้น
2	0.5 ขั้น
1	ไม่ได้ขึ้น

ทั้งนี้วิธีการและหลักเกณฑ์การจัดสรรเงินรางวัลในแต่ละส่วนมีดังนี้

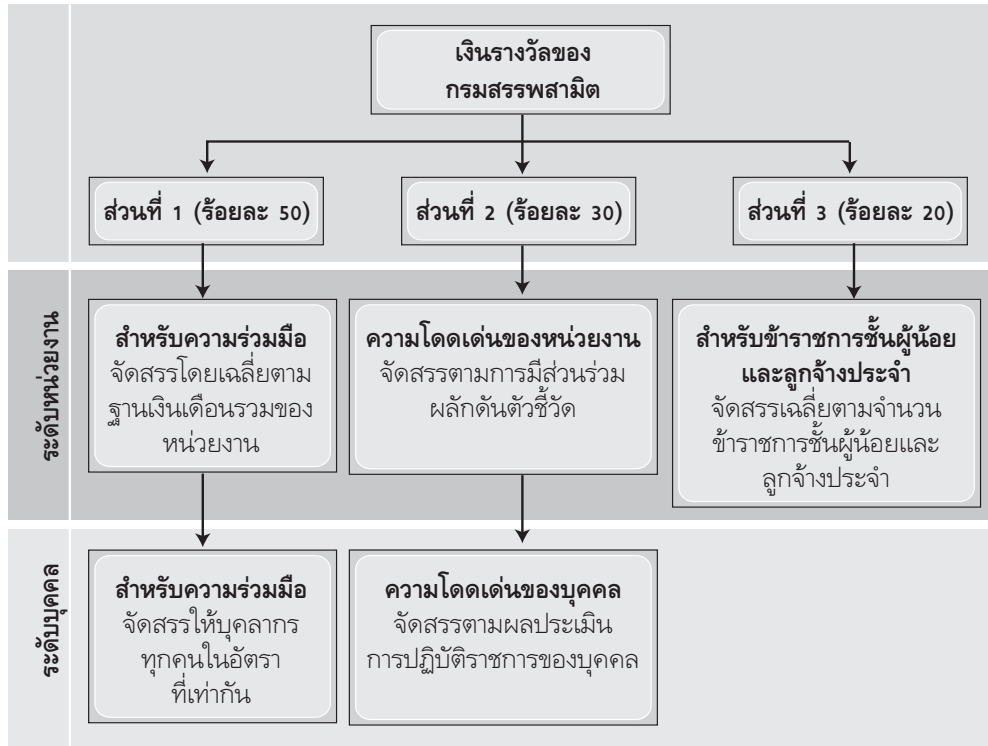
1) เงินรางวัลสำหรับความร่วมมือในการปฏิบัติราชการร่วมกัน คิดเป็นร้อยละ 50 ของเงินรางวัลทั้งหมด โดยจะทำการจัดสรรให้แก่บุคลากรที่มีผลการประเมินเลื่อนขึ้นเงินเดือนประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 ตั้งแต่ระดับ 3 ขึ้นไปทุกคน คนละเท่าๆ กัน

2) เงินรางวัลสำหรับความโดดเด่นของบุคลากรที่มีส่วนร่วมรับผิดชอบตัวชี้วัด คิดเป็นร้อยละ 40 ของเงินรางวัลทั้งหมด โดยหน่วยงานจะต้องจัดสรรส่วนแบ่งเงินรางวัลสำหรับแต่ละตัวชี้วัด ซึ่งคำนวณจาก (1) อัตราการจ่ายเงินรางวัลตามผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของหน่วยงานในแต่ละตัวชี้วัด (2) ค่าน้ำหนักของแต่ละตัวชี้วัด และ (3) จำนวนบุคลากรที่มีส่วนร่วมในตัวชี้วัดนั้นๆ

จากนั้นจึงนำส่วนแบ่งเงินรางวัลของแต่ละตัวชี้วัดมาทำการจัดสรรให้แก่บุคลากรที่มีส่วนร่วมอีกต่อหนึ่ง โดยเงินรางวัลที่บุคลากรแต่ละคนได้รับจะแตกต่างกันตาม (1) จำนวนตัวชี้วัดที่มีส่วนร่วม และ (2) อัตราการจ่ายเงินรางวัลตามผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของแต่ละบุคคล ซึ่งใช้อัตราเดียวกับที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด

3) เงินรางวัลสำหรับข้าราชการชั้นผู้น้อยและลูกจ้างประจำ คิดเป็นร้อยละ 10 ของเงินรางวัลทั้งหมด ซึ่งจะทำการจัดสรรให้แก่ข้าราชการชั้นผู้น้อยและลูกจ้างประจำที่มีสิทธิ และมีผลการประเมินเลื่อนขึ้นเงินเดือนในระดับ 4 ขึ้นไปทุกคน คนละเท่าๆ กัน

2.6 กรมสรรพสามิต



กรมสรรพสามิตทำการจัดสรรเงินโดยแบ่งเงินรางวัลออกเป็น 3 ส่วน คือ

1) เงินรางวัลสำหรับการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติราชการร่วมกัน คิดเป็นร้อยละ 50 ของเงินรางวัลทั้งหมด ซึ่งจะทำการจัดสรรให้กับหน่วยงานย่อยในสังกัดตามฐานเงินเดือนรวมของหน่วยงาน ทั้งนี้คณะกรรมการจัดสรรเงินรางวัลของกรมสรรพสามิตยังได้กำหนดให้หน่วยงานต่างๆ ทำการจัดสรรเงินรางวัลส่วนนี้แก่บุคลากรในสังกัดให้ได้รับในอัตราที่เท่ากันคิดตามฐานเงินเดือน

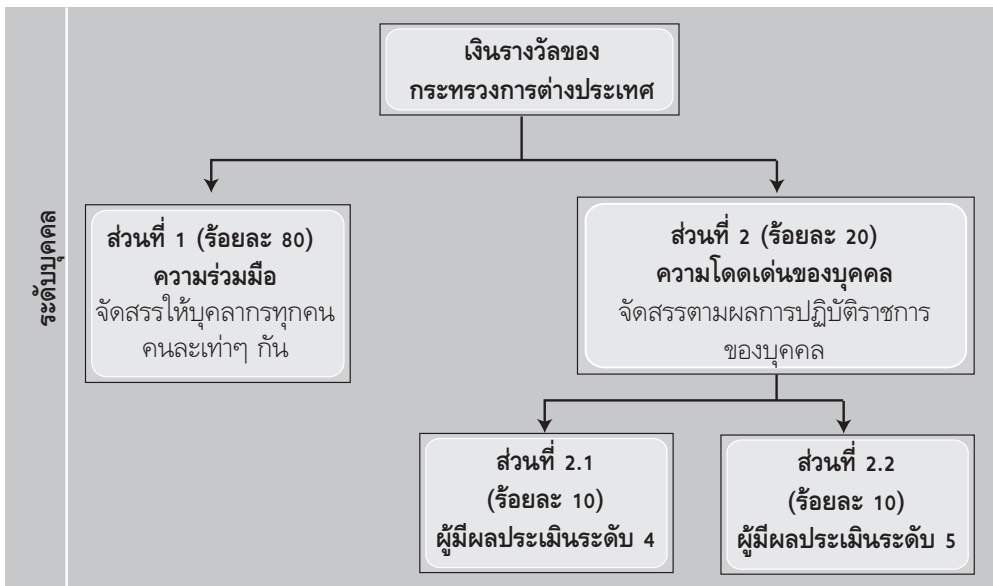
2) เงินรางวัลสำหรับความโดดเด่นของหน่วยงานในการผลักดันตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของกรมสรรพสามิต คิดเป็นร้อยละ 30 ของเงินรางวัลทั้งหมด ซึ่งจะทำการจัดสรรเงินรางวัลแก่หน่วยงานย่อยแต่ละหน่วยงานให้ได้รับแตกต่างกันขึ้นอยู่กับ (1) ค่าเฉลี่ยของคะแนนถ่วงน้ำหนักของตัวชี้วัดทั้งหมดที่หน่วยงานได้มีส่วนร่วม และ (2) ขนาดของหน่วยงาน ซึ่งพิจารณาจากฐานเงินเดือนรวมของหน่วยงาน



จากนั้นให้หน่วยงานนำส่วนแบ่งเงินรางวัลที่ได้รับนี้ ไปจัดสรรแก่บุคลากรในสังกัด โดยกำหนดให้หน่วยงานต้องทำการประเมินผลการปฏิบัติราชการของบุคลากรแบ่งเป็น 5 ระดับ เพื่อนำผลที่ได้ไปใช้พิจารณาการเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 และใช้จัดสรรเงินรางวัลแก่บุคลากรที่ได้รับในอัตราที่แตกต่างกันตามสำนักงาน ก.พ.ร. กำหนดโดยคำนึงถึงฐานเงินเดือนของบุคลากรในการคำนวณเงินรางวัล ยกเว้นผู้มีผลการปฏิบัติราชการต่ำกว่าระดับ 3 จะไม่มีสิทธิได้รับเงินรางวัลในส่วนนี้

เงินรางวัลสำหรับข้าราชการชั้นผู้น้อย ตั้งแต่ระดับ 7 ลงมาและลูกจ้างประจำ ที่มีผลการปฏิบัติราชการตั้งแต่ระดับ 3 ขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 20 ของเงินรางวัลทั้งหมด ซึ่งจะทำให้การจัดสรรให้แก่หน่วยงานโดยเฉลี่ยตามจำนวนข้าราชการชั้นผู้น้อยและลูกจ้างประจำที่มีสิทธิได้รับเงินรางวัลในหน่วยงานนั้นๆ

2.7 กระทรวงการต่างประเทศ



กระทรวงการต่างประเทศทำการจัดสรรเงินรางวัลให้แก่บุคลากรในสังกัด โดยแบ่งเงินรางวัลออกเป็น 2 ส่วน คือ เงินรางวัลสำหรับความร่วมมือ และเงินรางวัลสำหรับความโดดเด่นของบุคคล ทั้งนี้ได้กำหนดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของบุคลากรแบ่งเป็น 5 ระดับ เพื่อนำผลที่ได้ไปใช้สำหรับการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน และการจัดสรรเงินรางวัล





ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

ยกเว้นบุคลากรที่มีผลการประเมินต่ำกว่าระดับ 3 จะไม่ได้รับเงินรางวัล

รายละเอียดของวิธีการและหลักเกณฑ์การจัดสรรเงินรางวัลของกระทรวงการต่างประเทศแต่ละส่วน มีดังนี้

1) เงินรางวัลสำหรับการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติราชการร่วมกัน คิดเป็นร้อยละ 80 ของเงินรางวัลทั้งหมด ซึ่งจะทำการจัดสรรให้แก่บุคลากรที่มีสิทธิทุกคน คนละเท่าๆ กัน

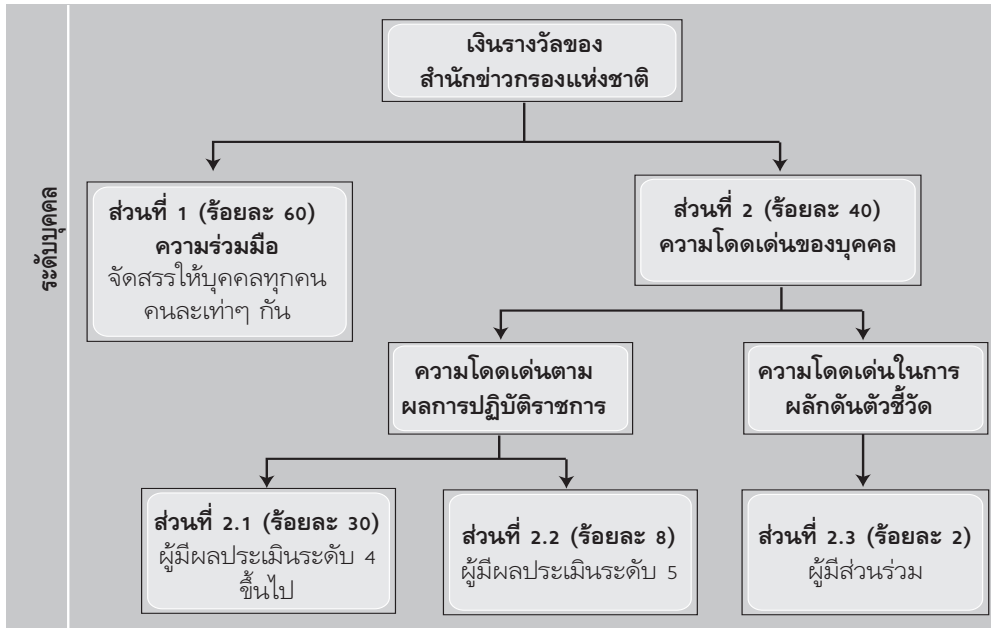
2) เงินรางวัลสำหรับความโดดเด่นของบุคลากร คิดเป็นร้อยละ 20 ของเงินรางวัลทั้งหมด ซึ่งจะทำการจัดสรรแก่บุคลากรแต่ละคนได้รับแตกต่างกันตามผลประเมินการปฏิบัติราชการ โดยแบ่งเป็นส่วนย่อย 2 ส่วน คือ

ส่วนย่อยที่ 2.1 : เงินรางวัลร้อยละ 10 จากเงินรางวัลทั้งหมด จัดสรรสำหรับบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติราชการเฉพาะในระดับ 5 ทุกคน คนละเท่าๆ กัน

ส่วนย่อยที่ 2.2 : เงินรางวัลร้อยละ 10 จากเงินรางวัลทั้งหมด จัดสรรสำหรับบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติราชการเฉพาะในระดับ 4 ทุกคน คนละเท่าๆ กัน



2.8 สำนักข่าวกรองแห่งชาติ



สำนักข่าวกรองแห่งชาติทำการจัดสรรเงินรางวัลให้แก่บุคลากรในสังกัดโดยแบ่งเงินรางวัลออกเป็น 2 ส่วน คือ

1) เงินรางวัลสำหรับการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติราชการร่วมกัน คิดเป็นร้อยละ 60 ของเงินรางวัลทั้งหมด ซึ่งจะทำการจัดสรรให้แก่บุคลากรที่มีสิทธิทุกคน คนละเท่าๆ กัน

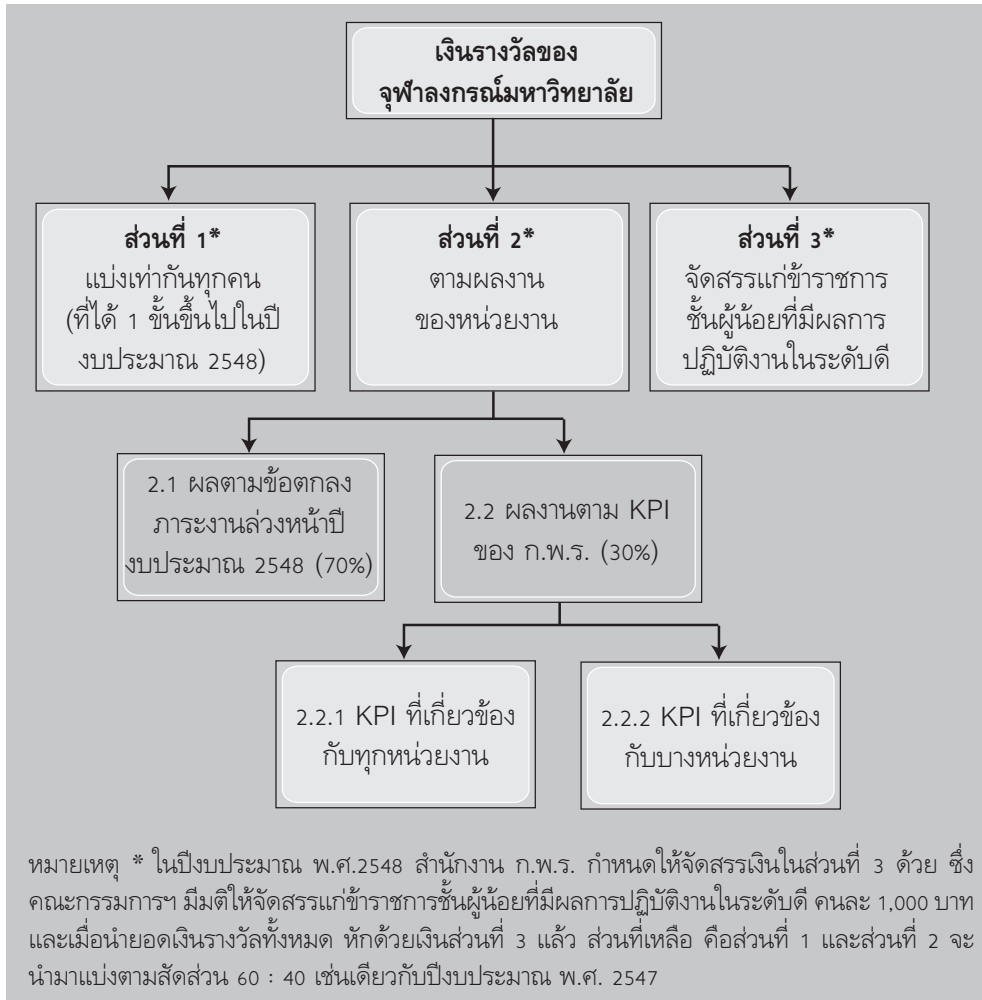
2) เงินรางวัลสำหรับความโดดเด่นของบุคลากร คิดเป็นร้อยละ 40 ของเงินรางวัลทั้งหมด ซึ่งจะทำการแบ่งเงินรางวัลออกเป็น 3 ส่วน โดยพิจารณาจาก (1) ผลประเมินการปฏิบัติราชการของบุคคล และ (2) การมีส่วนร่วมรับผิดชอบตัวชี้วัดของสำนักข่าวกรองแห่งชาติในทุกมิติ ซึ่งเงินรางวัลในแต่ละส่วนย่อยมีวิธีการและหลักเกณฑ์การจัดสรร ดังนี้

ส่วนย่อยที่ 2.1 : เงินรางวัลร้อยละ 30 จากเงินรางวัลทั้งหมด จัดสรรสำหรับบุคลากรที่มีผลประเมินการปฏิบัติราชการ ในระดับ 4 ขึ้นไปทุกคน คนละเท่าๆ กัน

ส่วนย่อยที่ 2.2 : เงินรางวัลร้อยละ 8 จากเงินรางวัลทั้งหมด จัดสรรสำหรับบุคลากรที่มีผลประเมินการปฏิบัติราชการ ในระดับ 5 ทุกคน คนละเท่าๆ กัน

ส่วนย่อยที่ 2.3 : เงินรางวัลร้อยละ 2 จากเงินรางวัลทั้งหมด จัดสรรสำหรับบุคลากรเฉพาะที่ได้มีส่วนร่วมรับผิดชอบตัวชี้วัดของสำนักข่าวกรองในทุกมิติทุกคน คนละเท่าๆ กัน

2.9 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



การจัดสรรเงินรางวัลแบ่งเป็น 3 ส่วนตามข้อเสนอวิธีการจัดสรรเงินรางวัลของสำนักงาน ก.พ.ร. คือ

ส่วนที่ 1 จัดสรรให้แก่ข้าราชการ และลูกจ้างประจำ (งบประมาณแผ่นดิน) ที่มีผลการประเมินอยู่ในระดับ 3 ขึ้นไป (จาก 5 คะแนน) ทุกคน เป็นจำนวนที่เท่ากัน เพื่อเป็นรางวัลสำหรับความร่วมมือกันในการสร้างผลงานให้ส่วนราชการ



ส่วนที่ 2 จัดสรรให้แก่หน่วยงานที่มีผลงานโดดเด่นในการผลักดันงานของส่วนราชการ ซึ่งจะพิจารณาจากผลประเมินการปฏิบัติราชการตามข้อตกลงภาระงานล่วงหน้า และผลงานที่เกี่ยวข้องกับตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 โดยมหาวิทยาลัยจัดสรรเป็นวงเงินรวมให้แก่แต่ละคณะ/สถาบันกำหนดเกณฑ์การจัดสรรให้แก่ข้าราชการและลูกจ้างประจำ (งบประมาณแผ่นดิน) ในสังกัดของตนแต่ละคนต่อไป โดยจะแบ่งเงินรางวัลเป็น 2 ส่วนคือ

ส่วนที่ 2.1 ตามผลงานของหน่วยงาน (ผลประเมินการปฏิบัติราชการตามข้อตกลงภาระงานล่วงหน้า (SDA)) โดยใช้วิธีการคำนวณประยุกต์จากวิธีจัดสรรเงินของสำนักงาน ก.พ.ร. ดังนี้

1) การประเมินผลการปฏิบัติราชการตามข้อตกลงภาระงานล่วงหน้าจะประเมินออกมาในรูปของร้อยละของการบรรลุผลตามข้อตกลง จากนั้นจึงแปลงให้เป็นระดับคะแนน 5 ระดับ โดยใช้เกณฑ์เดียวกับการประเมินการบรรลุผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติราชการของมหาวิทยาลัยของสำนักงาน ก.พ.ร. ดังนี้

ผลการประเมิน	ระดับคะแนน (Ri)	อัตราการจ่ายเงินรางวัล [B(Ri)]
การบรรลุตามข้อตกลงฯ ได้ร้อยละ 100	5.00	3.00
การบรรลุตามข้อตกลงฯ ได้ร้อยละ 90	4.00	2.00
การบรรลุตามข้อตกลงฯ ได้ร้อยละ 80	3.00	1.00
การบรรลุตามข้อตกลงฯ ได้ร้อยละ 70	2.00	0.00
การบรรลุตามข้อตกลงฯ ได้ร้อยละ 60	1.00	0.00

2) ใช้ตัวเลขเงินเดือนรวมของแต่ละหน่วยงานเป็นฐานในการคำนวณเงินรางวัลโดยตรง โดยนำอัตราการจ่ายรางวัล [B(Ri)] ที่ได้จากตารางข้อ 1) คูณกับเงินเดือนรวมของหน่วยงาน (Pi) จะได้ส่วนแบ่งของเงินรางวัล ดังนี้

$$\begin{aligned} & \text{เงินรางวัลที่ส่วนราชการจะได้รับ} \\ & = \text{เงินรางวัลทั้งหมดในส่วนที่ 2.1} \times \frac{B(Ri) \times Pi}{\sum B(Ri) \times Pi} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{โดยที่ } B(Ri) \times Pi &= \text{ส่วนแบ่งเงินรางวัลของแต่ละหน่วยงาน} \\ \sum B(Ri) \times Pi &= \text{ผลรวมของส่วนแบ่งทั้งหมด} \end{aligned}$$

ส่วนที่ 2.2 ตามการสนับสนุนตัวชี้วัดของ ก.พ.ร. แบ่งเป็น 2 ส่วนคือ

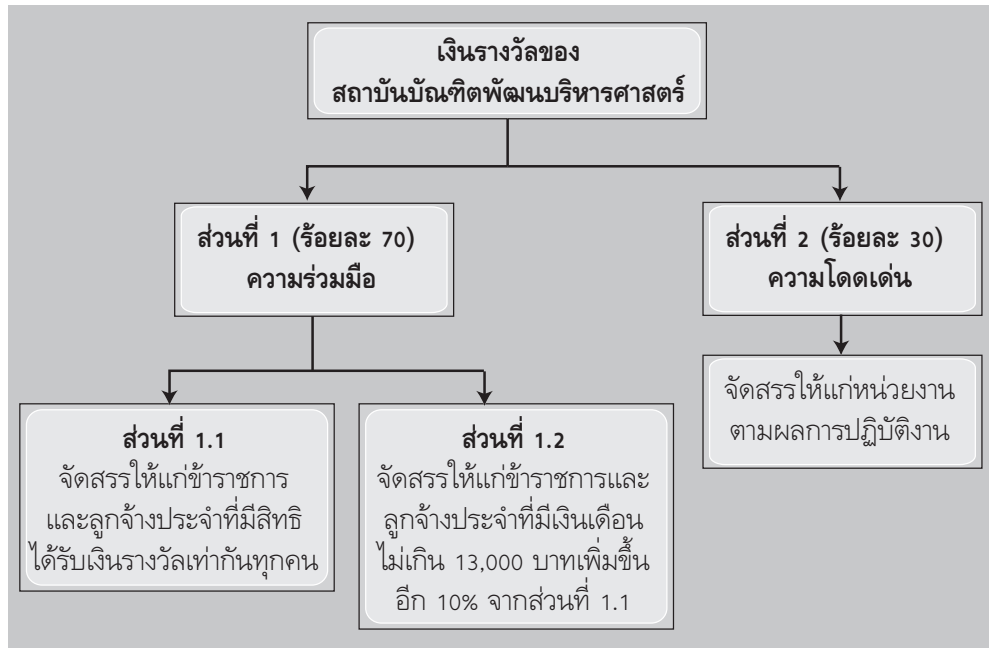
ส่วนที่ 2.2.1 ตามน้ำหนักและคะแนนตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับทุกหน่วยงาน โดยถือเป็นผลงานของทุกหน่วยงาน แต่ละหน่วยงานจะได้รับการจัดสรรตามสัดส่วนจำนวนข้าราชการและลูกจ้างประจำของแต่ละหน่วยงาน

ส่วนที่ 2.2.2 ตามน้ำหนักและคะแนนตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับบางหน่วยงาน โดยถือเป็นผลงานของหน่วยงานเฉพาะที่รับผิดชอบให้เกิดผลผลิตตามตัวชี้วัดแต่ละตัว ทั้งนี้ หากตัวชี้วัดใดเกี่ยวข้องกับหลายหน่วยงาน ให้คิดสัดส่วนของจำนวนกิจกรรมที่ดำเนินการในตัวชี้วัดนั้น

ส่วนที่ 3 จัดสรรให้แก่ข้าราชการและลูกจ้างประจำชั้นผู้น้อย ที่มีผลการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานในระดับดี คนละ 1,000 บาท โดยผู้มีสิทธิได้รับการจัดสรรในส่วนนี้ ต้องเป็นข้าราชการหรือลูกจ้างประจำที่ได้รับเงินเดือนหรือค่าจ้างไม่เกินเดือนละ 10,500 บาท และเป็นผู้ที่ไม่เคยถูกลงโทษทางวินัย



2.10 สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์



การจัดสรรเงินรางวัลแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 (ร้อยละ 70) ความร่วมมือ

ส่วนที่ 1.1 จัดสรรให้แก่ข้าราชการและลูกจ้างประจำที่มีสิทธิได้รับเงินรางวัลทุกคนเท่าๆ กัน ตามสัดส่วนเวลาการปฏิบัติงานในปีงบประมาณ พ.ศ.2548 (1 ตุลาคม 2547 - 30 กันยายน 2548)

การนับเวลาการปฏิบัติงาน 1 ปี คิดเป็น 12 เดือน เศษของเดือนถ้าเกิน 15 วัน ให้นับเป็น 1 เดือน ถ้าไม่ถึง 15 วัน ให้ปัดทิ้ง

ส่วนที่ 1.2 จัดสรรให้แก่ข้าราชการ และลูกจ้างประจำผู้มีเงินเดือน 13,000 บาทลงมา ที่มีผลการประเมินประสิทธิภาพประสิทธิผลการปฏิบัติงานในระดับดี (3 คะแนนขึ้นไป) โดยให้ได้รับเงินรางวัลเพิ่มขึ้นอีก 10 เปอร์เซ็นต์จากส่วนที่ 1.1

ส่วนที่ 2 (ร้อยละ 30) ความโดดเด่น จัดสรรให้แก่คณะ สำนัก กอง ส่วน ฝ่าย หรือหน่วยงานเพื่อนำไปจัดสรรต่อให้แก่ข้าราชการและลูกจ้างประจำตามผลการประเมินรายบุคคล

และการมีส่วนร่วมในความสำเร็จของสถาบัน โดยแบ่งหน่วยงานออกเป็น 2 กลุ่ม

กลุ่มแรก หน่วยงานที่มีภารกิจในการสอนและการวิจัย จำนวน 8 หน่วยงาน มีหลักเกณฑ์การประเมิน คือ จำนวนงานวิจัยที่ตีพิมพ์เผยแพร่ในระดับประเทศ เรื่องละ 1 คะแนน ตีพิมพ์เผยแพร่ในระดับนานาชาติ เรื่องละ 4 คะแนน

กลุ่มที่สอง หน่วยงานที่ให้บริการ จำนวน 13 หน่วยงาน ให้ประเมินโดยพิจารณาจากปริมาณงาน คุณภาพของงาน และความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน ซึ่งแสดงการมีส่วนร่วมในความสำเร็จของสถาบัน

การจัดสรรเงินรางวัลในส่วนที่ 2 ให้ใช้สูตรดังนี้

$$\text{เงินรางวัลที่หน่วยงานจะได้รับ} = \frac{B_i \times P_i \times A}{\sum B_i \times P_i}$$

โดยที่ A = ยอดเงินรางวัลรวมในส่วนที่สอง

B_i = ค่าถ่วงน้ำหนักของเงินรางวัลที่ได้รับตามผลการประเมิน

R_i = คะแนนการประเมิน

P_i = จำนวนบุคลากรในหน่วยงาน

ถ่วงน้ำหนักคะแนนผลการประเมิน (R_i) ของแต่ละสำนัก/กอง เพื่อดำหนดเงินรางวัล ดังนี้

(R _i)	B _i
5	3
4.5	2.5
4	2
3.5	1.5
3	1
2	0
1	0



หน่วยงานทำการจัดสรรเงินรางวัลแก่บุคลากร โดยใช้สูตร

$$\text{เงินรางวัลที่แต่ละคนจะได้รับ} = \frac{E_i \times Z}{\sum E_i}$$

โดยที่ Z = เงินรางวัลที่หน่วยงานได้รับจัดสรร

E_i = ค่าถ่วงน้ำหนักของเงินรางวัลที่ได้รับตามผลการประเมิน

D_i = คะแนนการประเมิน

ถ่วงน้ำหนักคะแนนผลการประเมิน (D_i) เพื่อคำนวณเงินรางวัลของแต่ละคน ดังนี้

D _i	E _i
5	3
4.5	2.5
4	2
3.5	1.5
3	1
< 2	0



ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

3. ประเด็นสำคัญของแนวทางปฏิบัติการจัดสรรเงินรางวัลของจังหวัด

จังหวัดที่ได้ดำเนินการจัดสรรเงินรางวัลได้อย่างมีประสิทธิภาพได้ดำเนินการ ดังนี้

(1) การจัดสรรเงินรางวัลคำนึงถึงทั้งความร่วมมือเพื่อส่งเสริมการทำงานเป็นทีม และ ความโดดเด่นของผลงานซึ่งความแตกต่างกันในสัดส่วนเงินรางวัลขึ้นอยู่กับพิจารณาถึงความเหมาะสมที่ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงทั้งความต้องการให้รางวัลแก่การผลักดันงานตามตัวชี้วัด ซึ่งชัดเจน แต่ในขณะเดียวกันก็ต้องคำนึงถึงการทำงานเป็นทีมช่วยเหลือซึ่งกันและกันด้วย ในประเด็นของสัดส่วนเงินรางวัลนี้มีผู้บริหารและคณะทำงานบางแห่งต้องการให้สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนดสัดส่วนรางวัลความร่วมมือและรางวัลผลงานโดดเด่นที่แน่นอน โดยให้เหตุผลว่างาน ความรับผิดชอบของแต่ละจังหวัดมีความคล้ายกัน แต่เมื่อกำหนดสัดส่วนเงินรางวัลที่แตกต่าง กัน จะเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลให้บุคลากรที่มีตำแหน่งหน้าที่เดียวกันแต่ทำงานต่างจังหวัดกัน เปรียบเทียบและคลางแคลงใจในจำนวนเงินรางวัลที่ได้รับแตกต่างกัน ทำให้เป็นข้อยุ่งยาก ประการหนึ่งแก่ผู้บริหารและคณะทำงานที่จะต้องทำการชี้แจงให้เหตุผล แต่ในขณะเดียวกัน ก็มีผู้บริหารและคณะทำงานบางแห่งไม่ต้องการให้มีการกำหนดสัดส่วนแน่นอนลงไปแต่ ต้องการให้เป็นดุลยพินิจของผู้บริหารแต่ละแห่งว่าจังหวัดของตนเองมีความพร้อมที่จะเพิ่ม สัดส่วนเงินรางวัลแก่ผลงานที่โดดเด่นได้มากน้อยเพียงไร การจัดสรรเงินรางวัลที่ผ่านมามีการ กำหนดสัดส่วนเงินรางวัลที่ให้แก่ความร่วมมือและให้แก่ผลงานอย่างหลากหลาย โดยกำหนด สัดส่วนของรางวัลความร่วมมือตั้งแต่ 50% จนถึง 80% ของเงินรางวัลที่จังหวัดได้รับ

(2) หลักเกณฑ์มีความชัดเจน ครอบคลุมการให้รางวัลผลงานโดยเน้นให้เห็นชัดเจน ว่าเป็นการให้รางวัลแก่ตัวชี้วัด ส่วนที่เป็นภารกิจความรับผิดชอบประจำที่ใช้การให้รางวัลแก่ ทีมงานหรือความร่วมมือแทน เช่น **จังหวัดฉะเชิงเทรา** แบ่งเงินรางวัล 25% จัดสรรให้แก่สำนักงาน/ กองตามความเกี่ยวข้องกับตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ โดยแบ่งสัดส่วนตามความ รับผิดชอบเป็นเจ้าภาพหลักหรือเจ้าภาพรองในการดำเนินการตัวชี้วัด รวมทั้งนำผลประเมิน ของตัวชี้วัดมากำหนดสัดส่วนเงินรางวัลด้วย จังหวัดเลยจัดสรรเงินรางวัล 60% ให้แก่หน่วยงาน ที่มีส่วนร่วมสร้างผลงานให้จังหวัด และ 40% ให้แก่หน่วยงานที่มีส่วนสำคัญในการผลักดันงานให้บรรลุตามตัวชี้วัด โดยมีการจัดลำดับค่าคะแนนให้แก่แต่ละตัวชี้วัดตามกลุ่มของหน่วยงานที่รับผิดชอบซึ่งจัดเป็นหน่วยงานเจ้าภาพหลัก เจ้าภาพรอง และกลุ่มที่ไม่ได้ระบุการมีส่วนร่วม เป็นต้น



(3) การจัดสรรเงินรางวัลในส่วนของความโดดเด่นของผลงานสามารถทำได้โดยมี **ประสิทธิภาพและเหมาะสม** โดยจังหวัดเหล่านี้ได้อิงตามการกำหนดความรับผิดชอบในตัวชี้วัด และผลการประเมินตัวชี้วัดแต่ละตัวออกมาใช้ในการคำนวณเงินรางวัลของแต่ละหน่วยงานในสังกัด รวมถึงระดับบุคคลจะได้รับ ซึ่งการจัดสรรเงินรางวัลเช่นนี้มีข้อดีตรงที่มีความชัดเจน อธิบาย ได้ง่ายกว่าการใช้ดุลยพินิจในการประเมินผล เช่น ที่ **จังหวัดเลย**มีการให้คะแนนหน่วยงานตาม บทบาทความรับผิดชอบในตัวชี้วัดและผลการประเมินในตัวชี้วัดนั้นๆ แล้วนำมาจัดช่วง คะแนนเพื่อให้รางวัลดังนี้

คะแนนรวมของ แต่ละหน่วยงาน	เทียบค่า Ri ของก.พ.ร.	เทียบค่า B(Ri) ของก.พ.ร.
47-51	5.00	3.00
45-46	4.75-4.9	2.75
43-44	4.50-4.49	2.50
41-42	4.25-4.49	2.25
39-40	4.00-4.24	2.00
37-39	3.75-3.99	1.75
35-36	3.50-3.74	1.50
33-34	3.25-3.49	1.25
31-32	3.00-3.24	1.00
	2, 1	0



ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

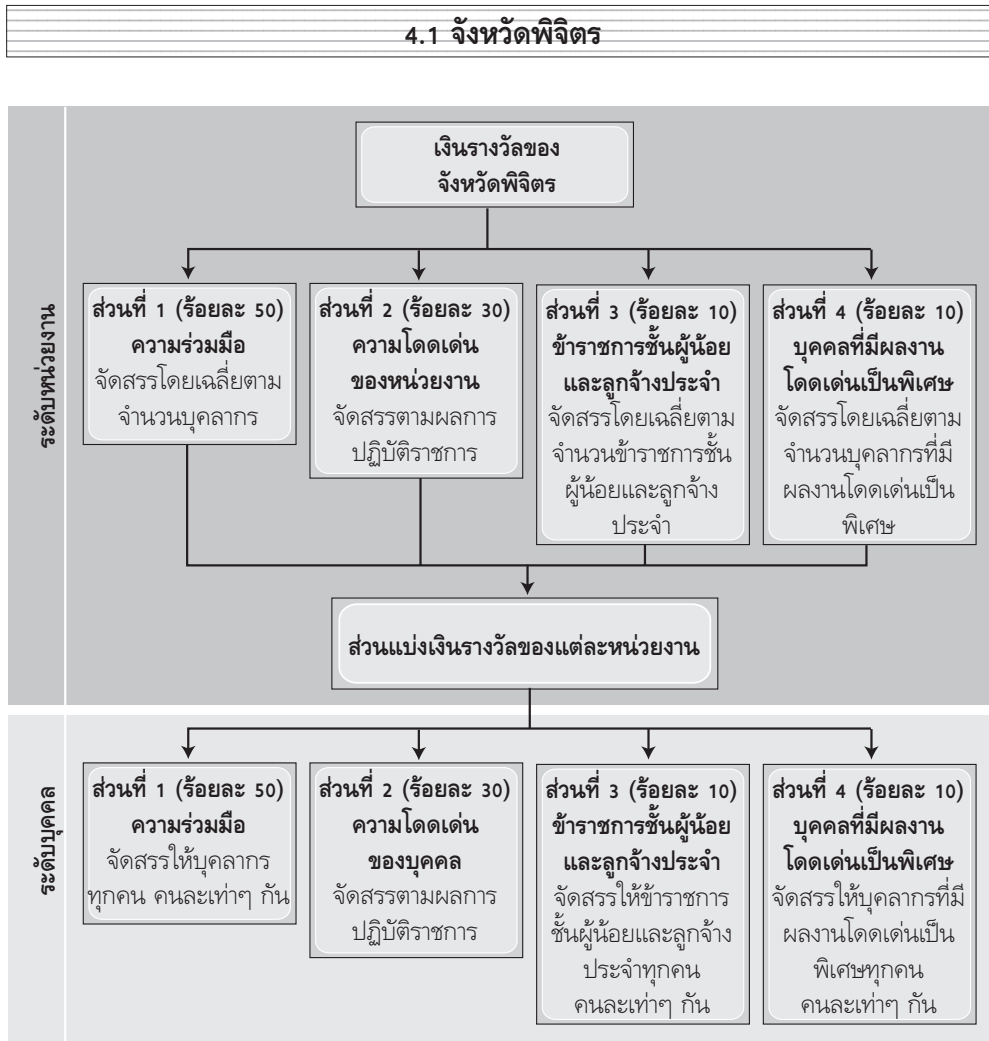
ที่จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ มีการกำหนดอัตราส่วนการจ่ายเงินรางวัลให้แก่หน่วยงานหลัก และหน่วยงานสนับสนุนตามจำนวนหน่วยงานสนับสนุนตัวชี้วัดดังนี้

ลำดับ ที่	จำนวนหน่วยงานรับผิดชอบตัวชี้วัด		อัตราการจ่ายเงินรางวัลให้ (ร้อยละของจำนวนเงินรางวัลของตัวชี้วัด)	
	หน่วยงานหลัก	หน่วยงานสนับสนุน	หน่วยงานหลัก	หน่วยงานสนับสนุน
1	1 หน่วยงาน	> 10 หน่วยงานขึ้นไป	10%	90%
2	1 หน่วยงาน	9 หน่วยงาน	15%	85%
3	1 หน่วยงาน	8 หน่วยงาน	20%	80%
4	1 หน่วยงาน	7 หน่วยงาน	25%	75%
5	1 หน่วยงาน	6 หน่วยงาน	30%	70%
6	1 หน่วยงาน	5 หน่วยงาน	35%	65%
7	1 หน่วยงาน	4 หน่วยงาน	40%	60%
8	1 หน่วยงาน	3 หน่วยงาน	45%	55%
9	1 หน่วยงาน	2 หน่วยงาน	50%	50%

นอกจากนั้นในการให้รางวัลแก่ตัวชี้วัดหลายจังหวัดก็ได้้นำจำนวนบุคลากรที่เกี่ยวข้อง มาถ่วงน้ำหนักด้วยเพื่อช่วยให้การจัดสรรเงินรางวัลกระจายไปสู่บุคลากรจำนวนมากแทนที่จะกระจุกตัวอยู่เพียงไม่กี่คนในหน่วยงานที่รับผิดชอบตัวชี้วัดหลักหลายตัว เช่นที่จังหวัดฉะเชิงเทรา กำหนดว่าในการคำนวณหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับตัวชี้วัดให้นำจำนวนคนทั้งหมดเข้ามาเป็นถ่วงด้วย เป็นต้น



4. ตัวอย่างแนวทางปฏิบัติการจัดสรรเงินรางวัลของจังหวัด



จังหวัดพิจิตรได้กำหนดวิธีการและหลักเกณฑ์การจัดสรรเงินรางวัลแยกเป็น 2 ระดับอย่างชัดเจน ประกอบไปด้วย

1. วิธีการและหลักเกณฑ์การจัดสรรเงินรางวัลในระดับหน่วยงาน

จังหวัดพิจิตรได้นำเงินรางวัลที่ได้รับทั้งหมดมาทำการจัดสรรแก่หน่วยงานย่อยในสังกัด โดยกำหนดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการในระดับหน่วยงานแบ่งเป็น 5 ระดับ



ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

เพื่อนำผลที่ได้มาใช้พิจารณาจัดสรรเงินรางวัล และได้ทำการแบ่งเงินรางวัลออกเป็น 4 ส่วน เพื่อจัดสรรตามหลักเกณฑ์ที่แตกต่างกัน ดังนี้

1) เงินรางวัลสำหรับความร่วมมือในการปฏิบัติราชการร่วมกัน คิดเป็นร้อยละ 50 ของเงินรางวัลทั้งหมด ซึ่งจะทำการจัดสรรให้แก่หน่วยงานโดยเฉลี่ยตามจำนวนบุคลากรในหน่วยงานนั้นๆ

2) เงินรางวัลสำหรับความโดดเด่นของหน่วยงาน คิดเป็นร้อยละ 30 ของเงินรางวัลทั้งหมด ซึ่งจะทำการจัดสรรส่วนแบ่งเงินรางวัลให้หน่วยงานที่ได้รับแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับ (1) อัตราการจ่ายเงินรางวัลตามผลการปฏิบัติราชการ ซึ่งมีอัตราเดียวกับที่ สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด และ (2) ขนาดของหน่วยงาน ซึ่งพิจารณาจากฐานเงินเดือนรวมของหน่วยงาน

3) เงินรางวัลสำหรับข้าราชการชั้นผู้น้อยและลูกจ้างประจำเฉพาะที่มีเงินเดือนต่ำกว่า 15,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 10 ของเงินรางวัลทั้งหมด ซึ่งจะทำการจัดสรรให้แก่หน่วยงานโดยเฉลี่ยตามจำนวนข้าราชการชั้นผู้น้อยและลูกจ้างประจำในหน่วยงานนั้นๆ

4) เงินรางวัลสำหรับบุคลากรที่มีผลงานโดดเด่นเป็นพิเศษ ซึ่งมีส่วนสำคัญในการสร้างผลงานของจังหวัด ซึ่งจัดสรรแก่หน่วยงานโดยเฉลี่ยตามจำนวนบุคลากรที่มีผลงานโดดเด่นเป็นพิเศษในหน่วยงาน

จากนั้นนำส่วนแบ่งเงินรางวัลที่หน่วยงานได้รับในแต่ละส่วนมารวมกันเพื่อดำเนินการจัดสรรแก่บุคลากรในสังกัดอีกต่อหนึ่ง

2. วิธีการและหลักเกณฑ์การจัดสรรเงินรางวัลในระดับบุคคล

ในการจัดสรรเงินรางวัลแก่บุคลากร หน่วยงานจะต้องแบ่งเงินรางวัลที่ได้รับออกเป็น 4 ส่วนบนพื้นฐานเดียวกันกับการจัดสรรเงินรางวัลในระดับหน่วยงาน และกำหนดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของบุคลากร โดยพิจารณาจาก ปริมาณงาน/ผลผลิต คุณภาพของงาน ทักษะคติและความมุ่งมั่นในการทำงาน การพัฒนาตนเอง การปฏิบัติตามระเบียบวินัย เพื่อนำผลที่ได้ไปใช้พิจารณาจัดสรรเงินรางวัล ยกเว้นผู้ที่มีผลการปฏิบัติราชการต่ำกว่าระดับ 3 จะไม่ได้รับเงินรางวัล

รายละเอียดของวิธีการและหลักเกณฑ์การจัดสรรเงินรางวัลในระดับบุคคลของจังหวัด พิจิตรแต่ละส่วน มีดังนี้

1) เงินรางวัลสำหรับความร่วมมือในการปฏิบัติราชการร่วมกัน คิดเป็นร้อยละ 50 ของเงินรางวัลทั้งหมด ซึ่งจะจัดสรรให้แก่บุคลากรที่มีสิทธิทุกคน คนละเท่าๆ กัน



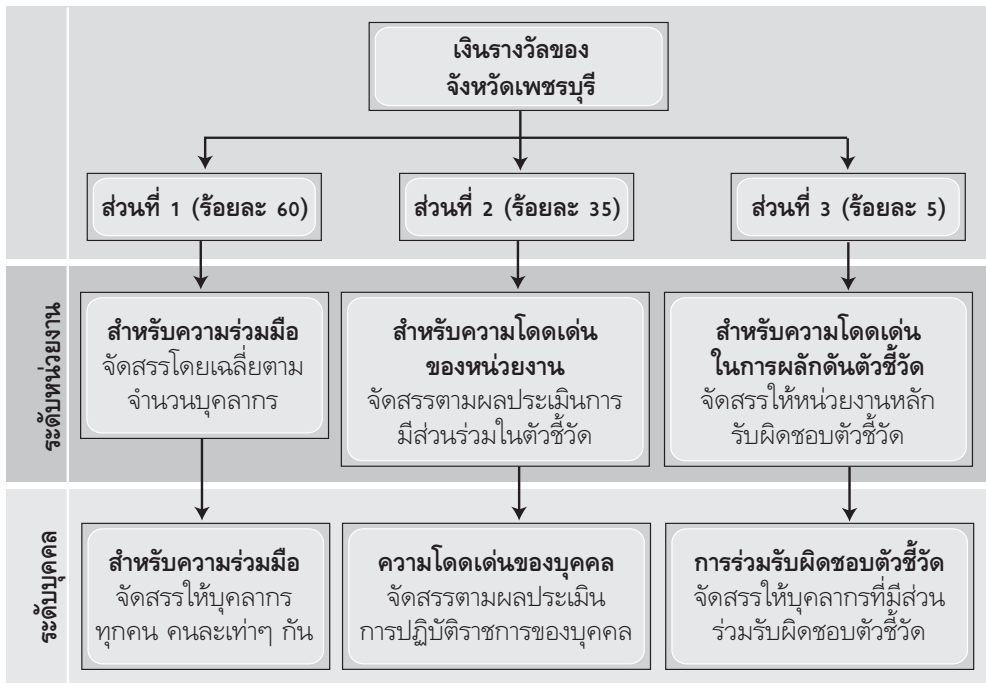
2) เงินรางวัลสำหรับความโดดเด่นของบุคคล คิดเป็นร้อยละ 30 ของเงินรางวัลทั้งหมด ซึ่งจะทำให้การจัดสรรเงินรางวัลให้บุคลากรแต่ละคนได้รับแตกต่างกันตามอัตราการจ่ายเงินรางวัลตามผลการปฏิบัติงาน ดังตารางข้างล่างโดยคำนึงถึงเงินเดือนของบุคลากรในการคำนวณเงินรางวัล

ผลการปฏิบัติราชการ		อัตราการจ่ายเงินรางวัล
คะแนน	ระดับ	
95 คะแนนขึ้นไป	5	3
90 - 94	4.5	2.5
80 - 89	4	2
70 - 79	3.5	1.5
60 - 69	3	1
ต่ำกว่า 60 คะแนน	ต่ำกว่า 3	-

3) เงินรางวัลสำหรับข้าราชการชั้นผู้น้อยและลูกจ้างประจำ คิดเป็นร้อยละ 10 ของเงินรางวัลทั้งหมด ซึ่งจะทำให้การจัดสรรให้แก่ข้าราชการชั้นผู้น้อยและลูกจ้างประจำที่มีสิทธิทุกคนคนละเท่าๆ กัน

4) เงินรางวัลสำหรับบุคลากรที่มีผลงานโดดเด่นเป็นพิเศษ ซึ่งมีส่วนสำคัญในการสร้างผลงานของจังหวัด คิดเป็นร้อยละ 10 ของเงินรางวัลทั้งหมด ซึ่งจะจัดสรรแก่บุคลากรที่รับผิดชอบในการผลักดันตัวชี้วัดของจังหวัดทุกคน คนละเท่าๆ กัน

4.2 จังหวัดเพชรบุรี



จังหวัดเพชรบุรีได้กำหนดวิธีการและหลักเกณฑ์การจัดสรรเงินรางวัลแยกเป็น 2 ระดับอย่างชัดเจน ประกอบไปด้วย

1. วิธีการและหลักเกณฑ์การจัดสรรเงินรางวัลในระดับหน่วยงาน

จังหวัดเพชรบุรีได้นำเงินรางวัลที่ได้รับทั้งหมดมาทำการจัดสรรแก่หน่วยงานย่อยในสังกัด โดยกำหนดให้มีการประเมินผลการมีส่วนร่วมรับผิดชอบตำบลตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของจังหวัดแบ่งเป็น 5 ระดับ เพื่อนำผลที่ได้มาใช้พิจารณาจัดสรรเงินรางวัลของหน่วยงาน และได้ทำการแบ่งเงินรางวัลออกเป็น 3 ส่วน เพื่อจัดสรรตามหลักเกณฑ์ที่แตกต่างกัน ดังนี้

1) เงินรางวัลสำหรับความร่วมมือในการปฏิบัติราชการร่วมกัน คิดเป็นร้อยละ 60 ของเงินรางวัลทั้งหมด ซึ่งจะมีการจัดสรรให้แก่หน่วยงานโดยเฉลี่ยตามจำนวนบุคลากรในหน่วยงานนั้นๆ



2) เงินรางวัลสำหรับความโดดเด่นของหน่วยงาน คิดเป็นร้อยละ 35 ของเงินรางวัลทั้งหมด ซึ่งจะทำให้การจัดสรรส่วนแบ่งเงินรางวัลให้หน่วยงานที่มีส่วนร่วมรับผิดชอบตัวชี้วัดได้รับแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับ (1) อัตราการจ่ายเงินรางวัลตามผลการปฏิบัติราชการ ซึ่งมีอัตราเดียวกับที่ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) กำหนด และ (2) ขนาดของหน่วยงาน ซึ่งพิจารณาจากฐานเงินเดือนรวมของหน่วยงาน

3) เงินรางวัลสำหรับความโดดเด่นในการผลักดันตัวชี้วัด คิดเป็นร้อยละ 5 ของเงินรางวัลทั้งหมด ซึ่งจะทำให้การจัดสรรให้แก่หน่วยงานหลักรับผิดชอบตัวชี้วัด โดยคำนึงถึงค่าคะแนนถ่วงน้ำหนักของแต่ละตัวชี้วัดในการคำนวณเงินรางวัล

จากนั้นนำส่วนแบ่งเงินรางวัลที่หน่วยงานได้รับในแต่ละส่วนมารวมกัน เพื่อดำเนินการจัดสรรแก่บุคลากรในสังกัดตามหลักเกณฑ์ที่คณะกรรมการจัดสรรเงินรางวัลของจังหวัดกำหนด

2. วิธีการและหลักเกณฑ์การจัดสรรเงินรางวัลในระดับบุคคล

ในการจัดสรรเงินรางวัลแก่บุคลากร หน่วยงานจะต้องแบ่งเงินรางวัลที่ได้รับออกเป็น 3 ส่วนบนพื้นฐานเดียวกันกับการจัดสรรเงินรางวัลในระดับหน่วยงาน และกำหนดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของบุคลากร แบ่งเป็น 5 ระดับ เพื่อนำผลที่ได้ไปใช้พิจารณาจัดสรรเงินรางวัล ยกเว้นผู้ที่มีผลการปฏิบัติราชการต่ำกว่าระดับ 3 จะไม่ได้รับเงินรางวัล

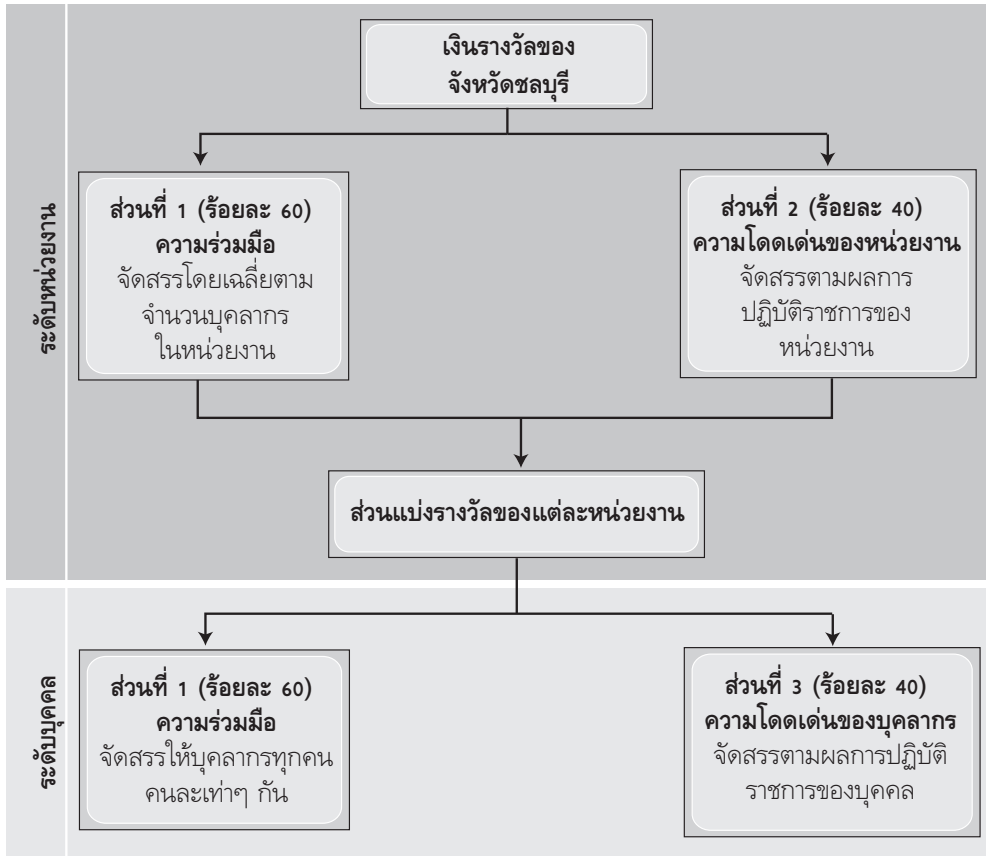
รายละเอียดของวิธีการและหลักเกณฑ์การจัดสรรเงินรางวัลในระดับบุคคลของจังหวัดเพชรบุรีแต่ละส่วน มีดังนี้

1) เงินรางวัลสำหรับความร่วมมือในการปฏิบัติราชการร่วมกัน คิดเป็นร้อยละ 60 ของเงินรางวัลทั้งหมด ซึ่งจะทำให้จัดสรรให้แก่บุคลากรที่มีสิทธิทุกคน คนละเท่าๆ กัน

2) เงินรางวัลสำหรับความโดดเด่นของบุคลากร คิดเป็นร้อยละ 35 ของเงินรางวัลทั้งหมด ซึ่งจะทำให้การจัดสรรแก่บุคลากรที่ได้รับแตกต่างกันตามอัตราการจ่ายเงินรางวัลตามผลการปฏิบัติราชการ ซึ่งมีอัตราเดียวกับที่ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) กำหนด โดยคำนึงถึงเงินเดือนบุคลากรในการคำนวณเงินรางวัล

3) เงินรางวัลสำหรับความโดดเด่นในการผลักดันตัวชี้วัด คิดเป็นร้อยละ 5 ของเงินรางวัลทั้งหมด ซึ่งจะทำให้การจัดสรรให้แก่บุคลากรที่มีส่วนร่วมรับผิดชอบในแต่ละตัวชี้วัด

4.3 จังหวัดชลบุรี



จังหวัดชลบุรีได้กำหนดวิธีการและหลักเกณฑ์การจัดสรรเงินรางวัลแยกเป็น 2 ระดับอย่างชัดเจน ประกอบไปด้วย

1. วิธีการและหลักเกณฑ์การจัดสรรเงินรางวัลในระดับหน่วยงาน

จังหวัดชลบุรีได้นำเงินรางวัลที่ได้รับทั้งหมดมาทำการจัดสรรแก่หน่วยงานย่อยในสังกัด โดยกำหนดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของจังหวัดชลบุรีแบ่งเป็น 5 ระดับ เพื่อนำผลที่ได้มาใช้พิจารณาจัดสรรเงินรางวัล และได้ทำการแบ่งเงินรางวัลออกเป็น 2 ส่วน เพื่อจัดสรรตามหลักเกณฑ์ที่แตกต่างกัน ดังนี้



1) เงินรางวัลสำหรับความร่วมมือในการปฏิบัติราชการร่วมกัน คิดเป็นร้อยละ 60 ของเงินรางวัลทั้งหมด ซึ่งจะทำให้การจัดสรรให้แก่หน่วยงานโดยเฉลี่ยตามจำนวนบุคลากรในหน่วยงานนั้นๆ

2) เงินรางวัลสำหรับความโดดเด่นของหน่วยงานในการมีส่วนร่วมผลักดันตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของจังหวัด คิดเป็นร้อยละ 40 ของเงินรางวัลทั้งหมด ซึ่งจะทำให้การจัดสรรส่วนแบ่งเงินรางวัลให้หน่วยงานได้รับแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับ (1) อัตราการจ่ายเงินรางวัลตามผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของจังหวัดชลบุรี ซึ่งเป็นอัตราเดียวกับที่ สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด และ (2) ขนาดของหน่วยงาน ซึ่งพิจารณาจากฐานเงินเดือนรวมของหน่วยงาน

จากนั้นนำส่วนแบ่งเงินรางวัลที่หน่วยงานได้รับในแต่ละส่วนมารวมกัน เพื่อดำเนินการจัดสรรแก่บุคลากรในสังกัดอีกต่อหนึ่ง

2. วิธีการและหลักเกณฑ์การจัดสรรเงินรางวัลในระดับบุคคล

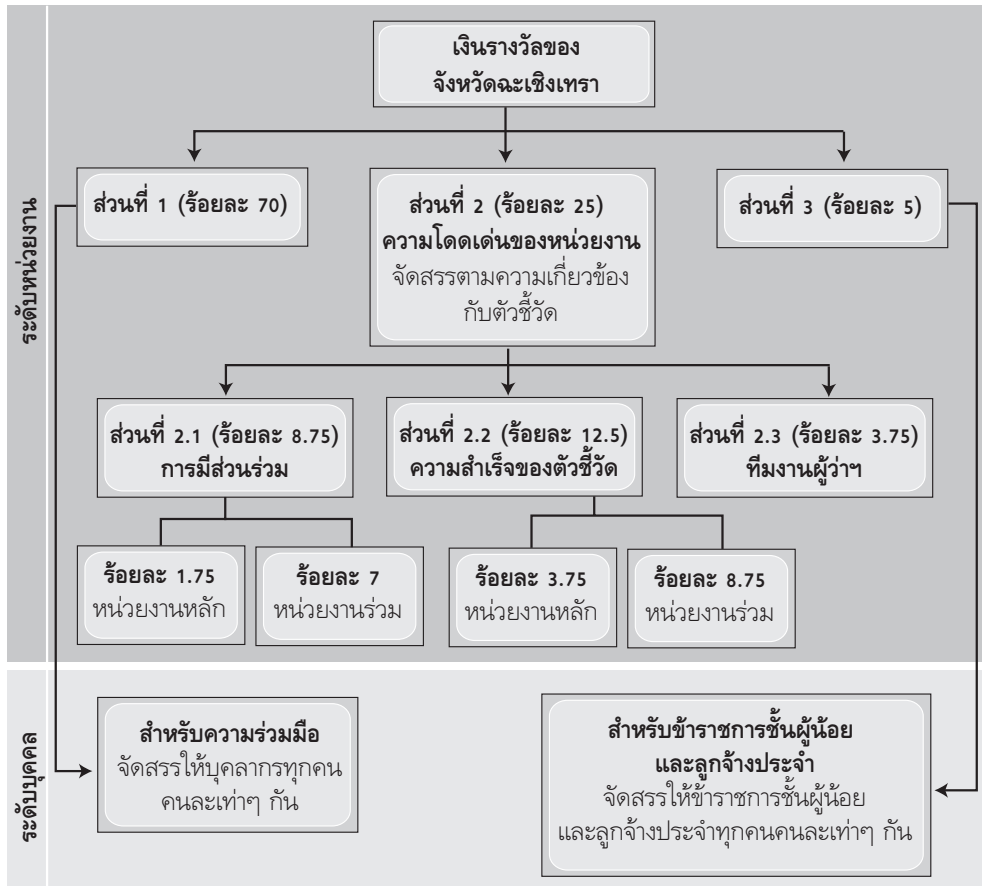
ในการจัดสรรเงินรางวัลแก่บุคลากร หน่วยงานจะต้องแบ่งเงินรางวัลที่ได้รับออกเป็น 2 ส่วนบนพื้นฐานเดียวกันกับการจัดสรรเงินรางวัลในระดับหน่วยงาน และกำหนดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของบุคลากร แบ่งเป็น 5 ระดับ โดยพิจารณาจาก ปริมาณงาน/ ผลผลิต คุณภาพของงาน ทักษะและความมุ่งมั่นในการทำงาน การปฏิบัติตามระเบียบวินัย เพื่อนำผลที่ได้ไปใช้พิจารณการจัดสรรเงินรางวัล

รายละเอียดของวิธีการและหลักเกณฑ์การจัดสรรเงินรางวัลในระดับบุคคลของจังหวัดชลบุรีแต่ละส่วน มีดังนี้

1) เงินรางวัลสำหรับความร่วมมือในการปฏิบัติราชการร่วมกัน คิดเป็นร้อยละ 60 ของเงินรางวัลทั้งหมด ซึ่งจะทำให้การจัดสรรให้แก่บุคลากรทุกคน คนละเท่าๆ กัน

2) เงินรางวัลสำหรับความโดดเด่นของบุคคล คิดเป็นร้อยละ 40 ของเงินรางวัลทั้งหมด ซึ่งจะทำให้การจัดสรรเงินให้บุคลากรแต่ละคนได้รับแตกต่างกันตามอัตราการจ่ายเงินรางวัลตามผลการปฏิบัติราชการ ซึ่งมีอัตราเดียวกับที่ สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด โดยคำนึงเงินเดือนของบุคลากรในการคำนวณเงินรางวัล ยกเว้นบุคลากรที่มีผลการประเมินต่ำกว่าระดับ 3 จะไม่ได้รับเงินรางวัลในส่วนนี้

4.4 จังหวัดฉะเชิงเทรา



จังหวัดฉะเชิงเทราทำการจัดสรรเงินโดยแบ่งเงินรางวัลออกเป็น 3 ส่วน คือ

- 1) เงินรางวัลสำหรับการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติราชการร่วมกัน คิดเป็นร้อยละ 70 ของเงินรางวัลทั้งหมด ซึ่งจะทำการจัดสรรให้แก่บุคลากรทุกคน คนละเท่าๆ กัน
- 2) เงินรางวัลสำหรับความโดดเด่นของหน่วยงาน คิดเป็นร้อยละ 25 ของเงินรางวัลทั้งหมด ซึ่งจะทำการจัดสรรให้แก่หน่วยงานย่อยที่มีความเกี่ยวข้องกับตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของจังหวัด ทั้งนี้ได้แบ่งเงินรางวัลออกเป็น 3 ส่วนย่อย เพื่อทำการจัดสรรด้วยวิธีการและหลักเกณฑ์ที่แตกต่างกันดังนี้



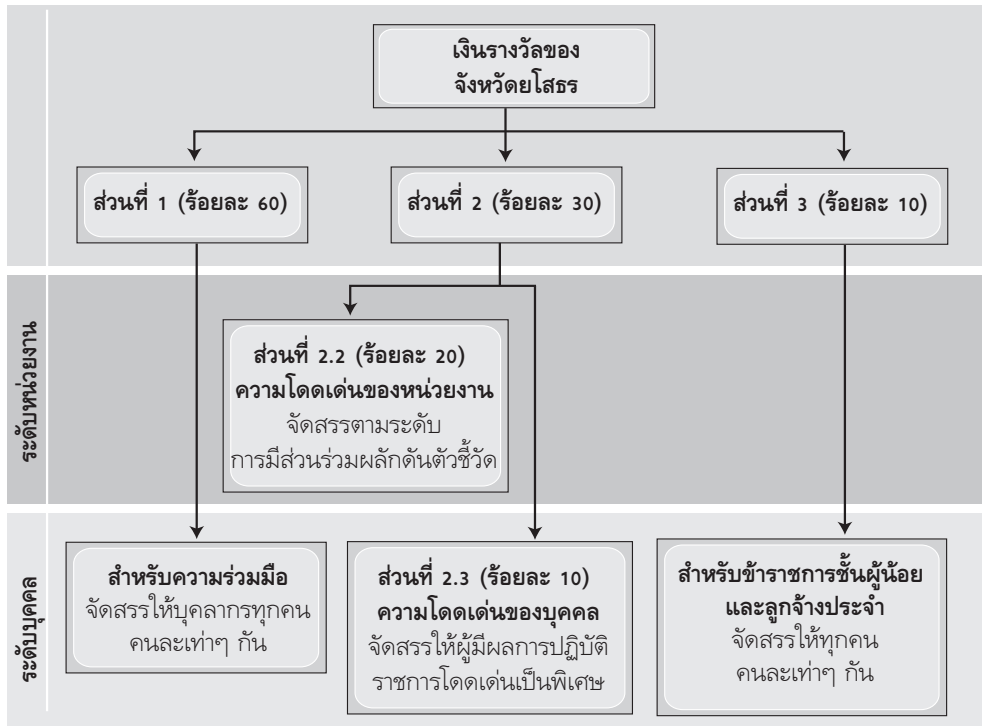
ส่วนย่อยที่ 2.1 : เงินรางวัลสำหรับทุกหน่วยงานที่มีส่วนร่วมในการปฏิบัติราชการตามตัวชี้วัด คิดเป็นร้อยละ 8.75 ของเงินรางวัลทั้งหมด ซึ่งจะจัดสรรแก่หน่วยงานตามระดับการมีส่วนร่วม โดยหน่วยงานหลักของตัวชี้วัดจะได้รับส่วนแบ่งเงินรางวัล ร้อยละ 20 ของเงินรางวัลในส่วนนี้ (คิดเป็นร้อยละ 1.75 ของเงินรางวัลทั้งหมด) ในขณะที่หน่วยงานอื่นๆ ที่มีส่วนร่วมทุกหน่วยงานจะได้รับส่วนแบ่งเงินรางวัล ร้อยละ 80 ของเงินรางวัลในส่วนนี้ (คิดเป็นร้อยละ 7 ของเงินรางวัลทั้งหมด) โดยคำนึงถึงขนาดของหน่วยงาน พิจารณาจากจำนวนบุคลากรในการคำนวณส่วนแบ่งเงินรางวัล

ส่วนย่อยที่ 2.2 : เงินรางวัลสำหรับความสำเร็จในการผลักดันตัวชี้วัด คิดเป็นร้อยละ 12.5 ของเงินรางวัลทั้งหมด ซึ่งจะทำการจัดสรรส่วนแบ่งเงินรางวัลแก่ตัวชี้วัดที่มีค่าคะแนนตั้งแต่ 3 ขึ้นไป และใช้อัตราการจ่ายเงินรางวัลตามที่ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) กำหนดในการคำนวณ เพื่อนำส่วนแบ่งเงินรางวัลของแต่ละตัวชี้วัดที่ได้ไปจัดสรรแก่หน่วยงานที่มีส่วนร่วมโดยหน่วยงานหลักของตัวชี้วัดจะได้รับส่วนแบ่งเงินรางวัล ร้อยละ 30 ของเงินรางวัลในส่วนนี้ (คิดเป็นร้อยละ 3.75 ของเงินรางวัลทั้งหมด) ในขณะที่หน่วยงานอื่นๆ ที่มีส่วนร่วมทุกหน่วยงานจะได้รับส่วนแบ่งเงินรางวัล ร้อยละ 70 ของเงินรางวัลในส่วนนี้ (คิดเป็นร้อยละ 8.75 ของเงินรางวัลทั้งหมด)

ส่วนย่อยที่ 2.3 : เงินรางวัลสำหรับทีมงานสนับสนุนการทำงานของผู้อำนวยการจังหวัด คิดเป็นร้อยละ 3.75 ของเงินรางวัลทั้งหมด

3) เงินรางวัลสำหรับข้าราชการชั้นผู้น้อย ระดับ 5 ลงมาและลูกจ้าง ประจำ คิดเป็นร้อยละ 5 ของเงินรางวัลทั้งหมด ซึ่งจะทำการจัดสรรให้แก่ข้าราชการชั้นผู้น้อยและลูกจ้างประจำที่มีสิทธิทุกคน คนละเท่าๆ กัน

4.5 จังหวัดยโสธร



จังหวัดยโสธรทำการจัดสรรโดยแบ่งเงินรางวัลออกเป็น 3 ส่วน คือ

1) เงินรางวัลสำหรับการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติราชการร่วมกัน คิดเป็นร้อยละ 60 ของเงินรางวัลทั้งหมด ซึ่งจะทำการจัดสรรให้แก่บุคลากรทุกคน คนละเท่าๆ กัน

2) เงินรางวัลสำหรับความโดดเด่นของหน่วยงานและบุคลากร คิดเป็นร้อยละ 30 ของเงินรางวัลทั้งหมด ซึ่งจะทำการจัดสรรโดยแบ่งย่อยเป็น 2 ส่วน ประกอบไปด้วย

ส่วนย่อยที่ 2.1 : เงินรางวัลสำหรับความโดดเด่นของหน่วยงานในการมีส่วนผลักดันตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของจังหวัด คิดเป็นร้อยละ 20 ของเงินรางวัลทั้งหมด โดยคณะกรรมการจัดสรรเงินรางวัลของจังหวัดจะทำการจัดสรรส่วนแบ่งเงินรางวัลสำหรับแต่ละตัวชี้วัด ซึ่งพิจารณาจาก (1) จำนวนผู้ร่วมปฏิบัติงานในตัวชี้วัดนั้นๆ (2) ปริมาณงานและความยากง่ายในการปฏิบัติ และ (3) ค่าคะแนนถ่วงน้ำหนักของตัวชี้วัด

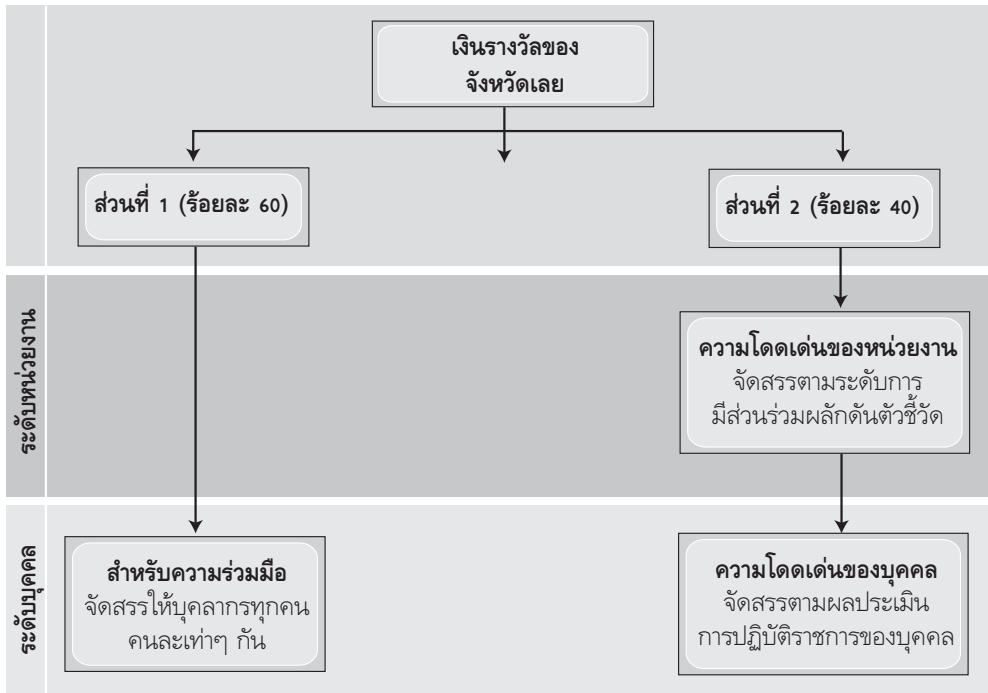


จากนั้นให้ทุกหน่วยงานที่มีส่วนร่วมในตัวชี้วัด โดยการนำของหน่วยงานหลักร่วมกันพิจารณาเงินรางวัลสำหรับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำส่วนแบ่งเงินรางวัลที่แต่ละหน่วยงานได้รับไปจัดสรรแก่บุคลากรในสังกัดต่อไป

ส่วนย่อยที่ 2.2: เงินรางวัลสำหรับบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติราชการโดดเด่นเป็นพิเศษ คิดเป็นร้อยละ 10 ของเงินรางวัลทั้งหมด ซึ่งจะมีการจัดสรรให้แก่บุคลากรที่ได้รับการเสนอชื่อจากคณะกรรมการจัดสรรเงินรางวัลของจังหวัด

3) เงินรางวัลสำหรับข้าราชการชั้นผู้น้อยและลูกจ้างประจำ ระดับ 6 ลงมาและมีเงินเดือนไม่เกิน 15,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 10 ของเงินรางวัลทั้งหมด ซึ่งจะมีการจัดสรรให้แก่ข้าราชการชั้นผู้น้อยและลูกจ้างประจำที่มีสิทธิทุกคน คนละเท่าๆ กัน

4.6 จังหวัดเลย



จังหวัดเลยทำการจัดสรรโดยแบ่งเงินรางวัลออกเป็น 2 ส่วน คือ

1) เงินรางวัลสำหรับการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติราชการร่วมกัน คิดเป็นร้อยละ 60 ของเงินรางวัลทั้งหมด ซึ่งจะมีการจัดสรรให้แก่บุคลากรทุกคนในอัตราที่เท่ากันคิดตามฐานเงินเดือน



ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

2) เงินรางวัลสำหรับความโดดเด่นของหน่วยงาน คิดเป็นร้อยละ 40 ของเงินรางวัลทั้งหมด ซึ่งจะจัดสรรแก่หน่วยงานย่อยที่มีส่วนร่วมผลักดันตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของจังหวัด โดยเงินรางวัลที่หน่วยงานได้รับจะแตกต่างกันขึ้นอยู่กับ (1) จำนวนตัวชี้วัดที่หน่วยงานมีส่วนร่วม (2) อัตราการจ่ายเงินรางวัลตามผลรวมคะแนนการมีส่วนร่วม ซึ่งมีรายละเอียดดังตารางข้างล่าง และ (2) ขนาดของหน่วยงาน ซึ่งพิจารณาจากเงินเดือรวมของหน่วยงาน

คะแนนการมีส่วนร่วมในตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของจังหวัดเลย	
ระดับการมีส่วนร่วม	คะแนน

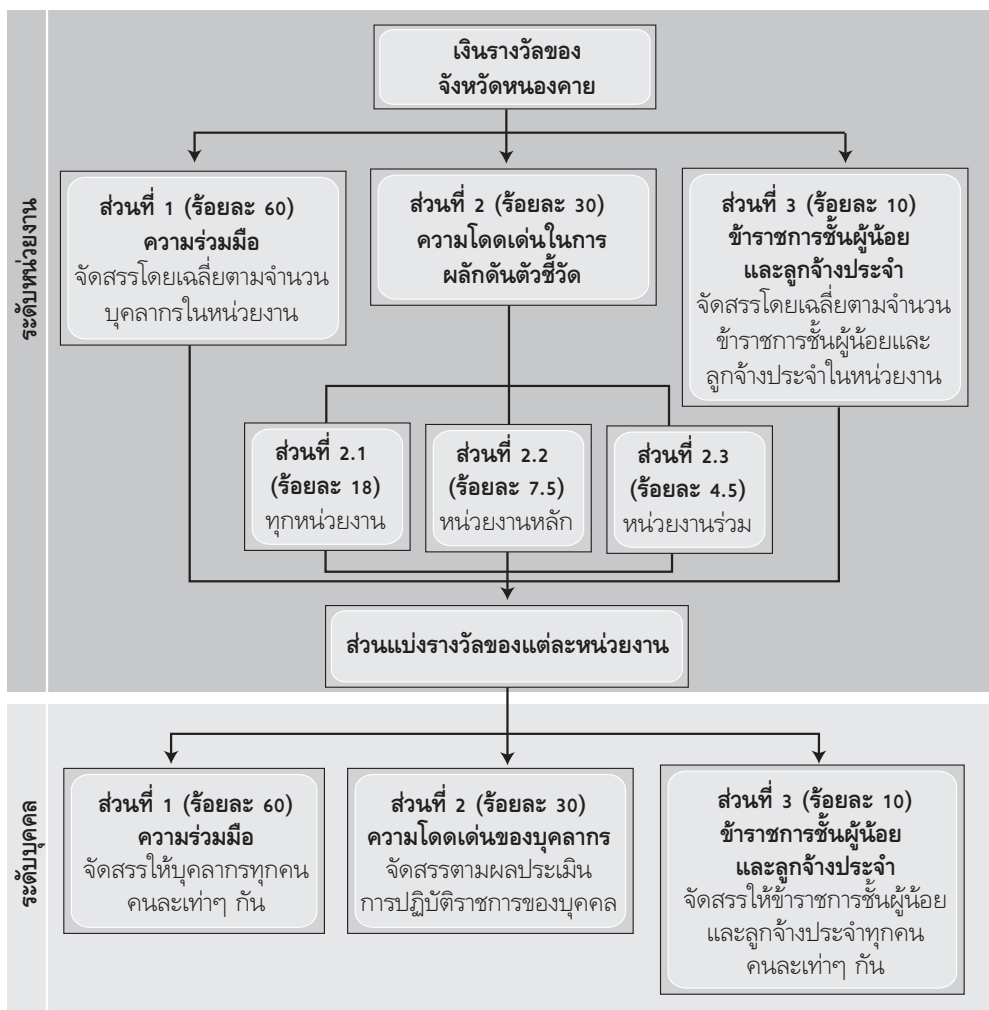
อัตราการจ่ายเงินรางวัลตามผลรวมคะแนนการมีส่วนร่วมในตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ		
ผลรวมคะแนนการมีส่วนร่วม	เทียบกับอัตราการจ่ายเงินรางวัลของ สำนักงาน ก.พ.ร.	
	ผลการปฏิบัติราชการ	อัตราการจ่ายเงินรางวัล
47 - 51	5.00	3.00
45 - 46	4.75 - 4.99	2.75
43 - 44	4.50 - 4.74	2.50
41 - 42	4.25 - 4.49	2.25
39 - 40	4.00 - 4.24	2.00
37 - 39	3.75 - 3.99	1.75
35 - 36	3.50 - 3.74	1.50
33 - 34	3.25 - 3.49	1.25
31 - 32	3.00 - 3.24	1.00
ต่ำกว่า 30	2	0
	1	0





จากนั้นหน่วยงานจะนำส่วนแบ่งเงินรางวัลที่ได้รับในส่วนนี้ไปจัดสรรแก่บุคลากรในสังกัดด้วยวิธีการและหลักเกณฑ์ที่หน่วยงานเห็นเหมาะสม โดยมีเงื่อนไขคือหน่วยงานจะต้องทำการประเมินผลการปฏิบัติราชการของบุคลากรแบ่งเป็น 5 ระดับ พิจารณาจากประเด็นต่างๆ ประกอบไปด้วย การมีส่วนช่วยในความสำเร็จของหน่วยงาน มนุษย์สัมพันธ์ในการทำงาน ปริมาณงานและผลผลิต คุณภาพงาน ทักษะและความมุ่งมั่นในการทำงาน การพัฒนาตนเอง และการปฏิบัติตามระเบียบวินัย เพื่อนำผลการประเมินที่ได้ไปใช้พิจารณาจัดสรรเงินรางวัล ยกเว้นบุคลากรที่มีผลการประเมินต่ำกว่าระดับ 3 จะไม่ได้รับเงินรางวัลในส่วนนี้

4.7 จังหวัดหนองคาย





ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

จังหวัดหนองคายได้กำหนดวิธีการและหลักเกณฑ์การจัดสรรเงินรางวัลแยกเป็น 2 ระดับอย่างชัดเจน ประกอบไปด้วย

1. วิธีการและหลักเกณฑ์การจัดสรรเงินรางวัลในระดับหน่วยงาน

จังหวัดหนองคายนำเงินรางวัลที่ได้รับทั้งหมดมาจัดสรรแก่หน่วยงานย่อยในสังกัด โดยแบ่งเงินรางวัลออกเป็น 3 ส่วน เพื่อจัดสรรตามหลักเกณฑ์ที่แตกต่างกัน คือ

1) เงินรางวัลสำหรับความร่วมมือในการปฏิบัติราชการร่วมกัน คิดเป็นร้อยละ 60 ของเงินรางวัลทั้งหมด ซึ่งจะมีการจัดสรรให้แก่หน่วยงานโดยเฉลี่ยตามจำนวนบุคลากรในหน่วยงานนั้นๆ

2) เงินรางวัลสำหรับความโดดเด่นของหน่วยงานที่มีส่วนผลักดันตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของจังหวัด คิดเป็นร้อยละ 30 ของเงินรางวัลทั้งหมด โดยเงินรางวัลในส่วนนี้จะถูกนำมาแบ่งย่อยเป็น 3 ส่วน ซึ่งมีรายละเอียดในการจัดสรรแต่ละส่วน ดังนี้

ส่วนย่อยที่ 2.1 : เงินรางวัลสำหรับทุกหน่วยงานที่มีส่วนร่วมในการผลักดันตัวชี้วัด คิดเป็นร้อยละ 18 ของเงินรางวัลทั้งหมด ซึ่งจะมีการจัดสรรให้แก่หน่วยงานโดยเฉลี่ยตามจำนวนบุคลากรในหน่วยงานนั้นๆ

ส่วนย่อยที่ 2.2 : เงินรางวัลสำหรับหน่วยงานที่เป็นเจ้าภาพหลักของตัวชี้วัด คิดเป็นร้อยละ 7.5 ของเงินรางวัลทั้งหมด

ส่วนย่อยที่ 2.3 : เงินรางวัลสำหรับหน่วยงานร่วมของตัวชี้วัด คิดเป็นร้อยละ 4.5 ของเงินรางวัลทั้งหมด

ทั้งนี้ส่วนแบ่งเงินรางวัลในส่วนย่อยที่ 2.2 และ 2.3 จะคำนวณให้แต่ละหน่วยงานได้รับแตกต่างกัน โดยพิจารณาจาก (1) อัตราการจ่ายเงินรางวัล ตามผลการปฏิบัติงานของตัวชี้วัดนั้นๆ และ (2) ขนาดของหน่วยงาน

3) เงินรางวัลสำหรับข้าราชการชั้นผู้น้อย คือข้าราชการระดับ 1-4 และลูกจ้างประจำ คิดเป็นร้อยละ 10 ของเงินรางวัลทั้งหมด ซึ่งจะมีการจัดสรรให้แก่หน่วยงานโดยเฉลี่ยตามจำนวนข้าราชการชั้นผู้น้อยและลูกจ้างประจำที่มีสิทธิในหน่วยงานนั้นๆ

จากนั้นนำส่วนแบ่งเงินรางวัลที่หน่วยงานได้รับในแต่ละส่วนมารวมกัน เพื่อดำเนินการจัดสรรแก่บุคลากรในสังกัดอีกต่อหนึ่ง



2. วิธีการและหลักเกณฑ์การจัดสรรเงินรางวัลในระดับบุคคล

ในการจัดสรรเงินรางวัลแก่บุคลากร หน่วยงานจะต้องแบ่งเงินรางวัลที่ได้รับออกเป็น 3 ส่วนบนพื้นฐานเดียวกันกับการจัดสรรเงินรางวัลในระดับหน่วยงาน และกำหนดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของบุคลากร เพื่อนำผลที่ได้ไปใช้จัดสรรเงินรางวัลตามความโดดเด่นของแต่ละบุคคลแบ่งเป็น 5 ระดับตามสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) กำหนด ทั้งนี้บุคลากรที่มีผลการประเมินต่ำกว่าระดับ 3 จะไม่มีสิทธิได้รับเงินรางวัล

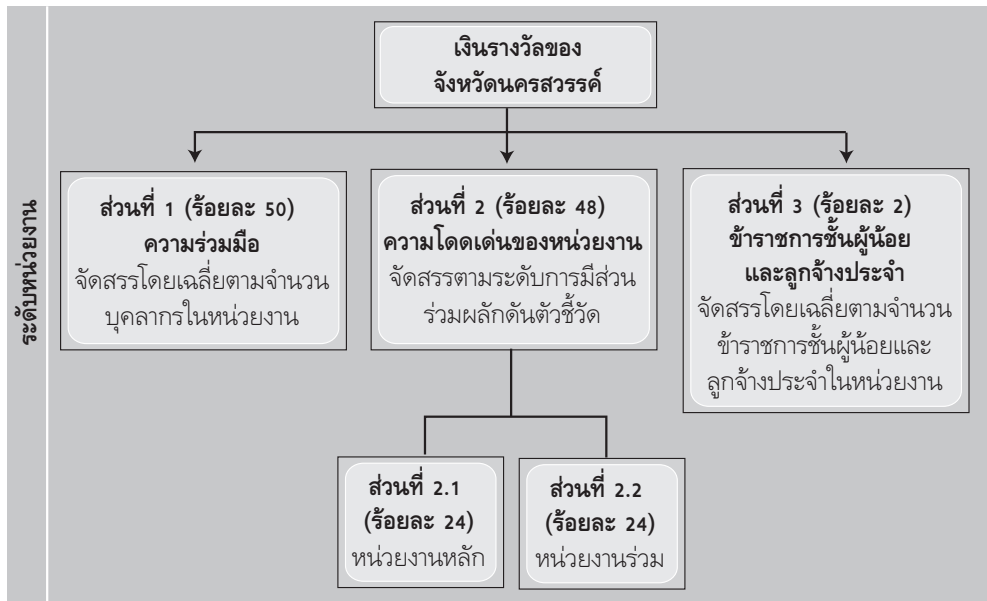
สำหรับวิธีการและหลักเกณฑ์การจัดสรรเงินรางวัลในแต่ละส่วน มีรายละเอียดประกอบไปด้วย

1) เงินรางวัลสำหรับความร่วมมือในการปฏิบัติราชการร่วมกัน คิดเป็นร้อยละ 60 ของเงินรางวัลทั้งหมด ซึ่งจะทำให้การจัดสรรให้แก่บุคลากรที่มีสิทธิได้รับเงินรางวัลทุกคน คนละเท่าๆ กัน

2) เงินรางวัลสำหรับความโดดเด่นของบุคลากร คิดเป็นร้อยละ 30 ของเงินรางวัลทั้งหมด ซึ่งจะทำให้การจัดสรรเงินรางวัลให้แก่แต่ละบุคคลได้รับแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับ (1) อัตราการจ่ายเงินรางวัลตามผลประเมินการปฏิบัติราชการของบุคคล และ (2) ฐานเงินเดือนของบุคคล

3) เงินรางวัลสำหรับข้าราชการชั้นผู้น้อย คิดเป็นร้อยละ 10 ของเงินรางวัลทั้งหมด ซึ่งจะทำให้การจัดสรรให้แก่ข้าราชการชั้นผู้น้อยและลูกจ้างประจำที่มีสิทธิได้รับเงินรางวัลทุกคน คนละเท่าๆ กัน

4.8 จังหวัดนครสวรรค์



จังหวัดนครสวรรค์ทำการจัดสรรโดยแบ่งเงินรางวัลออกเป็น 3 ส่วน คือ

1) เงินรางวัลสำหรับการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติราชการร่วมกัน คิดเป็นร้อยละ 50 ของเงินรางวัลทั้งหมด ซึ่งจะมีการจัดสรรให้กับหน่วยงานย่อยในสังกัดโดยเฉลี่ยตามจำนวนบุคลากรในหน่วยงาน

2) เงินรางวัลสำหรับความโดดเด่นของหน่วยงานในการผลักดันตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของจังหวัด คิดเป็นร้อยละ 48 ของเงินรางวัลทั้งหมด ซึ่งคณะทำงานจัดสรรเงินรางวัลของจังหวัดจะทำการจัดสรรส่วนแบ่งเงินรางวัลสำหรับตัวชี้วัดแต่ละตัว ตามค่าคะแนนถ่วงน้ำหนักของตัวชี้วัดนั้นๆ เพื่อนำส่วนแบ่งเงินรางวัลของแต่ละตัวชี้วัดไปจัดสรรต่อให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยแบ่งย่อยเป็น 2 ส่วน ซึ่งมีรายละเอียดในการจัดสรรแต่ละส่วนดังนี้คือ

ส่วนย่อยที่ 2.1 : เงินรางวัลสำหรับหน่วยงานที่เป็นเจ้าภาพหลักของตัวชี้วัด คิดเป็นร้อยละ 24 ของเงินรางวัลทั้งหมด ซึ่งจะมีการจัดสรรให้แก่หน่วยงานที่เป็นเจ้าภาพหลักทุกหน่วยงาน หน่วยงานละเท่าๆ กัน

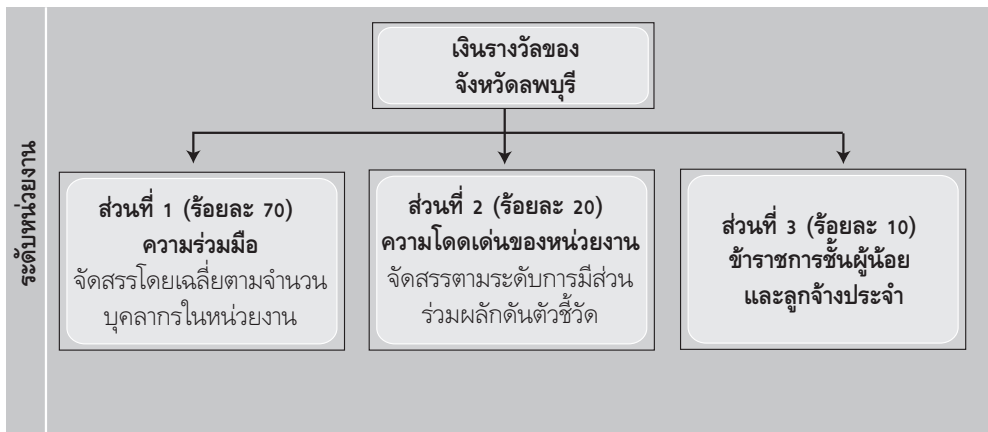
ส่วนย่อยที่ 2.2 : เงินรางวัลสำหรับหน่วยงานร่วมของตัวชี้วัด คิดเป็นร้อยละ 24



ของเงินรางวัลทั้งหมด ซึ่งจะทำการจัดสรรให้แก่หน่วยงานที่มีส่วนร่วมทุกหน่วยงาน หน่วยงานละเท่าๆ กัน

3) เงินรางวัลสำหรับข้าราชการชั้นผู้น้อยและลูกจ้างประจำ ที่มีเงินเดือนต่ำกว่า 10,500 บาท คิดเป็นร้อยละ 2 ของเงินรางวัลทั้งหมด ซึ่งจะทำการจัดสรรให้แก่หน่วยงานโดยเฉลี่ยตามจำนวนข้าราชการชั้นผู้น้อยและลูกจ้างประจำที่มีสิทธิได้รับเงินรางวัลในหน่วยงานนั้นๆ

4.9 จังหวัดลพบุรี



จังหวัดลพบุรีทำการจัดสรรเงินรางวัลให้แก่หน่วยงานย่อยในสังกัด โดยแบ่งเงินรางวัลออกเป็น 3 ส่วนดังนี้

1) เงินรางวัลสำหรับการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติราชการร่วมกัน คิดเป็นร้อยละ 70 ของเงินรางวัลทั้งหมด ซึ่งจะทำการจัดสรรให้แก่หน่วยงานต่างๆ โดยเฉลี่ยตามจำนวนบุคลากรของหน่วยงาน

2) เงินรางวัลสำหรับความโดดเด่นของหน่วยงาน คิดเป็นร้อยละ 20 ของเงินรางวัลทั้งหมด ซึ่งจะทำการจัดสรรส่วนแบ่งเงินรางวัลแก่หน่วยงานให้ได้รับแตกต่างกันขึ้นอยู่กับ (1) ระดับการมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของจังหวัด โดยแบ่งหน่วยงานตามระดับการมีส่วนร่วมได้เป็น 3 กลุ่ม คือ หน่วยงานเจ้าภาพหลัก หน่วยงานเจ้าภาพร่วม และหน่วยงานกำกับติดตามผล โดยหน่วยงานแต่ละประเภทจะได้คะแนนลดหลั่นกันตามลำดับ (2) อัตราการจ่ายเงินรางวัลตามผลการปฏิบัติราชการของแต่ละตัวชี้วัด ซึ่ง





ก.พ.ร.

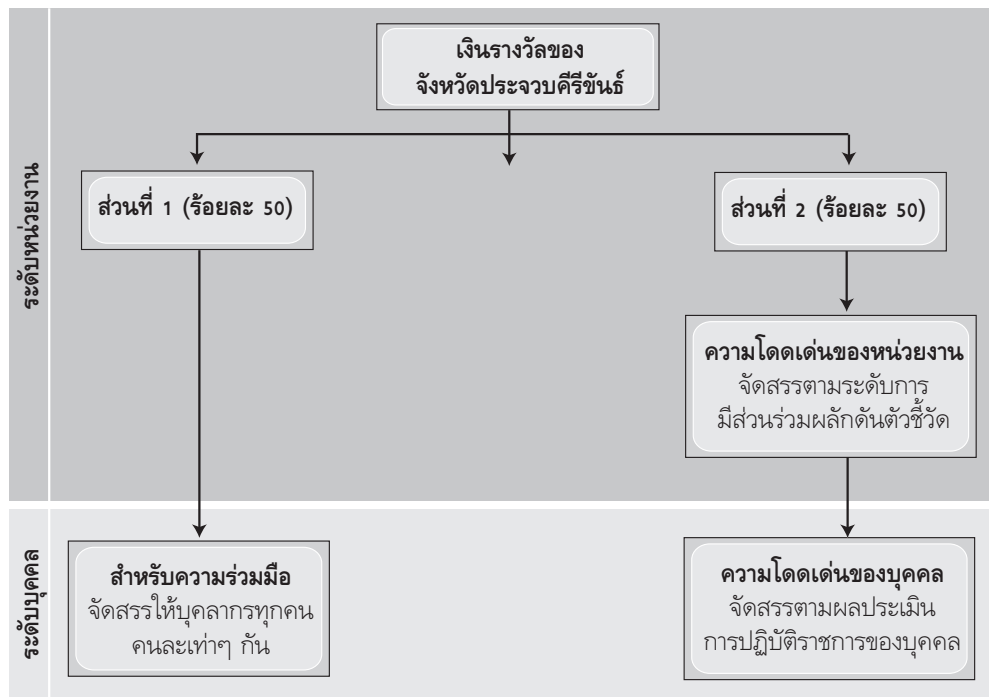
สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

เป็นอัตราเดียวกับที่ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) กำหนด โดยคำนึงถึงค่าน้ำหนักของตัวชี้วัดในการคำนวณเงินรางวัล

3) เงินรางวัลสำหรับข้าราชการชั้นผู้น้อย และลูกจ้างประจำ คิดเป็นร้อยละ 10 ของเงินรางวัลทั้งหมด

จากนั้นหน่วยงานต่างๆ จะต้องนำส่วนแบ่งเงินรางวัลที่ได้รับ ไปจัดสรรแก่บุคลากรในสังกัดตามวิธีการและหลักเกณฑ์ที่หน่วยงานเห็นเหมาะสม โดยมีเงื่อนไขคือหน่วยงานจะต้องทำการประเมินผลการปฏิบัติราชการของบุคลากรเพื่อนำผลไปใช้ในการพิจารณาจัดสรรเงินรางวัล ยกเว้นบุคลากรที่มีผลการประเมินต่ำกว่าระดับ 3 จะไม่ได้รับเงินรางวัล

4.10 จังหวัดประจวบคีรีขันธ์



จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ทำการจัดสรรเงินรางวัลให้แก่หน่วยงานและบุคลากร โดยแบ่งเงินรางวัลออกเป็น 2 ส่วน คือ

1) เงินรางวัลสำหรับการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติราชการร่วมกัน คิดเป็นร้อยละ 50 ของเงินรางวัลทั้งหมด ซึ่งจะจัดสรรให้แก่บุคลากรที่มีสิทธิทุกคน คนละเท่าๆ กัน



ภาคผนวกที่ 3

หลักเกณฑ์การจัดสรรเงินรางวัลประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 ที่

2) เงินรางวัลสำหรับความโดดเด่นในการผลักดันตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของจังหวัด คิดเป็นร้อยละ 50 ของเงินรางวัลทั้งหมด ซึ่งคณะกรรมการจัดสรรเงินรางวัลของจังหวัดจะทำการจัดสรรส่วนแบ่งเงินรางวัลสำหรับตัวชี้วัดแต่ละตัว ตามค่าคะแนนถ่วงน้ำหนักของตัวชี้วัดนั้นๆ เพื่อนำส่วนแบ่งเงินรางวัลของแต่ละตัวชี้วัดไปจัดสรรแก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้ได้รับในอัตราที่แตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับ

(1) จำนวนหน่วยงานที่มีส่วนร่วมในแต่ละตัวชี้วัด และ

(2) อัตราการจ่ายเงินรางวัลตามระดับการมีส่วนร่วม ดังตารางข้างล่าง จากนั้นให้หน่วยงานนำเงินรางวัลที่ได้รับในส่วนนี้ทั้งหมดไปจัดสรรแก่บุคลากรในสังกัดให้ได้รับแตกต่างกันตามอัตราการจ่ายเงินรางวัลตามผลการปฏิบัติราชการ ซึ่งเป็นอัตราเดียวกับที่สำนักงานก.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	35
1	2	50	50

