

**กรอบแนวคิด หลักเกณฑ์ วิธีการ  
และรูปแบบการจัดสรรสิ่งจูงใจ  
ประจำปีงบประมาณ  
พ.ศ. 2549**



**สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการระบบราชการ**

## กรอบแนวคิด หลักเกณฑ์ วิธีการ และรูปแบบการจัดสรรสิ่งจูงใจ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549

พิมพ์ครั้งที่ 1  
มิถุนายน 2550  
จำนวนพิมพ์ 1,000 เล่ม  
ISBN : 978-974-9871-92-8

### จัดพิมพ์โดย

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.)  
ถนนพิษณุโลก เขตดุสิต กรุงเทพฯ 10300  
โทรศัพท์ 0-2356-9999  
โทรสาร 0-2281-8328

### เจ้าของ

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.)

---

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

เอกสารฉบับนี้เป็นลิขสิทธิ์ของสำนักงาน ก.พ.ร. การพิมพ์ซ้ำหรือการนำข้อมูลทั้งหมด  
ส่วนใดส่วนหนึ่งของเอกสารนี้ไปเผยแพร่ ไม่ว่าจะโดยวิธีการใดก็ตาม จะต้องได้รับการยินยอม  
เป็นลายลักษณ์อักษรจากสำนักงาน ก.พ.ร.



## คำนำ

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

ระบบการประเมินผลองค์กรมีคำรับรองการปฏิบัติราชการเป็นกลไกขับเคลื่อนที่สำคัญ เมื่อส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัดได้รับการประเมินผลสำเร็จของการปฏิบัติราชการตามคำรับรองฯ แล้ว เจ้าหน้าที่ผู้สร้างสรรค์ผลงานย่อมสมควรได้รับการจัดสรรสิ่งจูงใจเป็นรางวัลเพื่อให้มีขวัญและกำลังใจในการสร้างสรรค์ผลงานให้ดียิ่งๆ ขึ้นไป สำนักงาน ก.พ.ร. จัดทำกรอบแนวคิด หลักเกณฑ์ วิธีการและรูปแบบการจัดสรรสิ่งจูงใจประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 ฉบับนี้ ขึ้น เพื่อให้ส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัดใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการจัดสรรสิ่งจูงใจให้แก่เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติได้อย่างเป็นธรรม ทำให้เกิดการยอมรับในความแตกต่างของผลงานที่สะท้อนไปถึงรางวัล และสนับสนุนให้เจ้าหน้าที่มุ่งมั่นร่วมกันปฏิบัติงานเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร



สำนักงาน ก.พ.ร. ได้รับความร่วมมืออย่างดียิ่งจาก ผศ.ดร.กัลยาณี  
คุณมี ทีมที่ปรึกษาสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ในการดำเนินการ  
สืบค้นกรอบแนวคิดและทฤษฎีการบริหารค่าตอบแทนเพื่อจูงใจบุคลากร  
พร้อมกับศึกษาเปรียบเทียบถึงแนวทางปฏิบัติการบริหารค่าตอบแทน  
ของต่างประเทศ ภาคเอกชน รัฐวิสาหกิจและภาคราชการไทย ซึ่งเป็น  
สาระสำคัญทางวิชาการที่เป็นประโยชน์ต่อการอ้างอิงต่อไป โดยข้อมูล  
ดังกล่าวเป็นฐานความคิดที่ใช้ในการกำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการ และรูปแบบ  
การจัดสรรเงินรางวัลประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549

เพื่อความสมบูรณ์ของเอกสารฉบับนี้และเพื่อนำไปใช้ประโยชน์  
ที่มหาวิทยาลัยได้ศึกษาข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ของ  
องค์กรซึ่งเป็นตัวอย่างแนวทางปฏิบัติที่ดีในการจัดสรรเงินรางวัลให้แก่  
เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน (Best Practice) เช่น สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ จังหวัดฉะเชิงเทรา  
จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ จังหวัดพิจิตร และจังหวัดเลย เป็นต้น ซึ่งสำนักงาน  
ก.พ.ร. ใคร่ขอขอบคุณในความอนุเคราะห์ครั้งนี้เป็นอย่างยิ่ง

**สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ**

## บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

แนวความคิดทฤษฎีที่สำคัญหลายทฤษฎีทั้งทางด้านจิตวิทยา และทางด้านเศรษฐศาสตร์ได้สนับสนุนการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน ซึ่งแนวความคิดที่เหมือนกันของทั้งสองกลุ่มทฤษฎีคือ การเชื่อมโยงการจ่ายค่าตอบแทนเข้ากับผลงานจะส่งผลให้ผลงานสูงขึ้น ส่วนข้อแตกต่างของสองกลุ่มทฤษฎีคือประเด็นการอธิบายถึงสาเหตุว่าทำไมจึงเป็นเช่นนั้น โดยในกลุ่มทฤษฎีจิตวิทยาเห็นว่าผลงานของบุคลากรสูงขึ้นเนื่องจากมีแรงจูงใจเพิ่มขึ้นจากการที่ผลงานส่งผลกระทบต่อค่าตอบแทน ในขณะที่ทฤษฎีเศรษฐศาสตร์มุ่งไปที่การอธิบายถึงสิ่งที่เกี่ยวข้องกับค่าตอบแทนตามผลงาน นั่นคือ การลดต้นทุนค่าแรงงานให้ต่ำที่สุดสำหรับนายจ้าง และการเพิ่มต้นทุนค่าเสียโอกาสที่สูงสำหรับบุคลากรหากต้องสูญเสียงานไป

การจัดสรรเงินรางวัลเป็นการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานรูปแบบหนึ่ง ในการพิจารณาจัดสรรเงินรางวัลให้แก่ส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัดจะอิงตามการจัดสรรแบบลำดับชั้น (Hierarchical structure) กล่าวคือ การกำหนดน้ำหนักการจ่ายรางวัลของแต่ละ



ระดับผลงานและน้ำหนักการจ่ายรางวัลของผลงานระดับต่ำสุดจนถึงสูงสุดจะแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งการจัดสรรเงินรางวัลสามารถสะท้อนความแตกต่างระหว่างผลงานดีกับผลงานดีเยี่ยมออกมา เนื่องจากแต่ละส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัดต่างก็ต้องพยายามทุ่มเทสร้างผลงานตามที่กำหนดในคำรับรองการปฏิบัติราชการ อย่างเต็มความสามารถ ถึงแม้จะอาศัยความร่วมมือกันระหว่างส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา หรือจังหวัดก็คงเป็นส่วนน้อยเมื่อเทียบกับความพยายามของหน่วยงานเอง

สำหรับแนวทางการจัดสรรเงินรางวัลระดับสำนัก/กอง รวมทั้งระดับบุคคลที่แต่ละส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัดจะต้องนำไปจัดสรรให้ต่อไป จะอิงตามการจัดสรรทั้งแบบลำดับชั้น (Hierarchical structure) และแบบเท่าเทียมกัน (Egalitarian structure) เนื่องจากการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามคำรับรองการปฏิบัติราชการและเป้าหมายภารกิจที่ได้รับมอบหมายอาจต้องอาศัยทั้งความร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกันภายในส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา หรือจังหวัด รวมทั้งอาศัยผู้ที่เป็นแกนหรือกำลังหลักในการผลักดันงานด้วยเช่นกัน ดังนั้นรางวัลที่จัดสรรจึงควรประกอบด้วยทั้งสองส่วน กล่าวคือ ส่วนหนึ่งเป็นรางวัลเพื่อส่งเสริมความร่วมมือระหว่างกัน

อีกส่วนหนึ่งเป็นรางวัลที่สะท้อนถึงความโดดเด่นเฉพาะของหน่วยงานหรือบุคคลในการแสดงบทบาทที่สำคัญในการผลักดันงานให้สามารถบรรลุผลได้ และเนื่องจากการคำนึงถึงความหลากหลายของการทำงานในแต่ละส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัด จึงได้ออกแบบการพิจารณาจัดสรรเงินรางวัลในระดับนี้เป็นแบบยืดหยุ่น



โดยเสนอให้มีการแต่งตั้งคณะทำงานจัดสรรเงินรางวัลของแต่ละส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัดขึ้นมา เพื่อพิจารณาจัดสรรเงินรางวัลระดับสำนัก/กองและระดับบุคคลให้เหมาะสมกับวัฒนธรรมการทำงานของหน่วยงานมากที่สุด ในขณะที่เดียวกันก็ยังสามารถรักษาแนวคิดพื้นฐานของการให้รางวัลเพื่อนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัดได้ด้วย

จำนวนเงินรางวัลที่แต่ละส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัดจะได้รับขึ้นอยู่กับ 4 ปัจจัย คือ ผลการประเมินการปฏิบัติราชการ นักบริหารจ่ายเงินรางวัล ขนาดของส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัด (คำนวณจากฐานเงินเดือนรวมของบุคลากร) และอัตราการจ่ายเงินรางวัล การจัดสรรเงินรางวัลประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 ครอบคลุมส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัดที่มีสิทธิได้รับการจัดสรรเงินรางวัลจำนวน 290 แห่ง (ส่วนราชการ 142 แห่ง สถาบันอุดมศึกษา 73 แห่ง และ จังหวัด 75 แห่ง) โดยจำนวนเงินรางวัลที่ใช้ในการจัดสรรครั้งนี้มีจำนวน 5,550 ล้านบาท ทั้งนี้ การคำนวณจัดสรรเงินรางวัลจะทำการคำนวณจัดสรร 2 รอบ เนื่องจากผลการประเมินการปฏิบัติราชการของบางหน่วยยังไม่ครบถ้วนในครั้งแรก โดยการคำนวณรอบแรกจะเป็นการจัดสรรเงินรางวัลจำนวน 4,550 ล้านบาท จากการใช้คะแนนการประเมินผลการปฏิบัติราชการเบื้องต้น และจะมีการคำนวณเพื่อจ่ายเงินรางวัลเพิ่มเติมจากเงินรางวัลที่เหลือจำนวน 1,000 ล้านบาท ให้แก่ส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัด ตามผลการประเมินที่สมบูรณ์แล้วในรอบที่สอง



เมื่อส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัดได้รับการจัดสรรเงินรางวัลไปแล้ว จะนำไปจัดสรรให้แก่หน่วยงานและบุคลากรในสังกัด โดยในการดำเนินการจัดสรรเงินรางวัลให้ส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัดแต่งตั้งคณะทำงานจัดสรรเงินรางวัลขึ้นมาเพื่อทำหน้าที่พิจารณาหลักเกณฑ์ และวิธีการในการจัดสรรเงินรางวัลระดับสำนัก/กอง และระดับบุคคล ทั้งนี้ให้พิจารณาสัดส่วนเงินรางวัลที่จะจัดสรรออกเป็น 2 ส่วน ส่วนที่หนึ่งคือรางวัลสำหรับความร่วมมือกันระหว่างสำนัก/กอง หรือระหว่างบุคคล ส่วนที่สองคือรางวัลสำหรับสำนัก/กอง หรือบุคคล ที่มีผลงานโดดเด่นในการผลักดันงานของส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัดให้บรรลุเป้าหมาย

นอกจากเงินรางวัล 5,550 ล้านบาท ที่ส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัด ได้รับเพื่อนำมาจัดสรรให้แก่ข้าราชการและลูกจ้างประจำในสังกัดแล้ว ในการจัดสรรเงินรางวัลประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 ส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัดยังได้รับเงินรางวัลสมทบจากเงินพิเศษพิเศษสำหรับผู้บริหารเป็นจำนวนร้อยละ 30 ของเงินพิเศษพิเศษที่ผู้บริหารในแต่ละส่วนราชการหรือสถาบันอุดมศึกษาหรือจังหวัดได้รับ มาสมทบจัดสรรเป็นเงินรางวัลให้แก่ข้าราชการและลูกจ้างประจำในสังกัดเพิ่มเติมอีกด้วย โดยเงินรางวัลสมทบจากเงินพิเศษพิเศษสำหรับผู้บริหารของส่วนราชการและสถาบันอุดมศึกษาให้คณะทำงานจัดสรรเงินรางวัลพิจารณาสัดส่วนเงินรางวัลที่จะจัดสรรออกเป็น 2 ส่วน ส่วนที่หนึ่งคือรางวัลสมทบสำหรับผู้ปฏิบัติที่ดำรงตำแหน่งและมีหน้าที่ความรับผิดชอบสูงที่ได้ปฏิบัติงานช่วยผู้บริหารในการกำกับให้





หน่วยงานบรรลุป้าหมายตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ส่วนที่สองคือ  
รางวัลสมทบสำหรับผู้ปฏิบัติที่มีความรับผิดชอบทุ่มเทและมีผลงานโดดเด่น  
ในการผลักดันงานของส่วนราชการหรือของสถาบันอุดมศึกษาให้  
บรรลุป้าหมาย ในส่วนเงินรางวัลสมทบจากเงินเพิ่มพิเศษสำหรับผู้  
บริหารของจังหวัดให้คณะทำงานจัดสรรเงินรางวัลพิจารณาจัดสรรเป็น  
เงินรางวัลสมทบสำหรับผู้ปฏิบัติที่มีความรับผิดชอบทุ่มเทและมีผลงาน  
โดดเด่นในการผลักดันงานของจังหวัดให้บรรลุป้าหมาย

การจัดสรรเงินรางวัลของส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และ  
จังหวัด ที่ผ่านมาสองปี (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2547-2548) มีส่วนราชการ  
สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัดหลายหน่วยที่สามารถดำเนินการได้เป็น  
อย่างดี ก่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการใช้เงินรางวัลเป็นเครื่องมือกระตุ้น  
การทำงานของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นและบรรลุผลตามเป้า  
หมายที่หน่วยงานวางไว้ ส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัด  
เหล่านั้นได้ยึดถือข้อแนะนำของสำนักงานก.พ.ร. ในการจัดทำหลักเกณฑ์  
การจัดสรรเงินรางวัลเป็นพื้นฐาน ขณะเดียวกันก็มีการประยุกต์ในวิธี  
การให้เหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและลักษณะการ  
ทำงานของแต่ละแห่ง คุณลักษณะร่วมของส่วนราชการ สถาบันอุดม-  
ศึกษา และจังหวัดที่สามารถวางแนวทางปฏิบัติในการจัดสรรเงินรางวัล  
ได้เป็นอย่างดี คือ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร การบริหารจัดการที่โปร่งใส  
และมีประสิทธิภาพ รวมทั้งความเอาใจใส่ เห็นอกเห็นใจของผู้บริหารต่อ  
ผู้ใต้บังคับบัญชา และความช่วยเหลือซึ่งกันและกันในหมู่ผู้ปฏิบัติงาน



การจัดทำหลักเกณฑ์และดำเนินการในการจัดสรรเงินรางวัลให้แก่บุคลากรในภาคราชการนี้ ได้คำนึงถึงวัตถุประสงค์ของการก่อให้เกิดประสิทธิภาพและความยุติธรรมแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียฝ่ายต่างๆอย่างทั่วถึง ปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้การจัดทำหลักเกณฑ์และดำเนินการการจัดสรรเงินรางวัลประสบความสำเร็จสามารถที่จะจูงใจบุคลากรให้ทุ่มเททำงานอย่างเต็มที่ ได้ คือ การสื่อสารทำความเข้าใจในแผนการจ่ายเงินรางวัลอย่างชัดเจนแก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกคน นอกจากนี้ ยังต้องมีการทำความเข้าใจในปัจจัยที่เกี่ยวข้อง นั่นคือ ความตระหนักและยอมรับในความสำคัญของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน ผู้บริหารต้องเข้าใจว่าการจัดสรรเงินรางวัลเป็นเพียงส่วนหนึ่งของปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน ที่จะต้องอาศัยการเชื่อมโยงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพเข้ากับระบบการจ่ายค่าตอบแทน และระบบพัฒนาบุคลากร ที่ประสานสัมพันธ์กัน จึงจะสามารถนำไปขับเคลื่อนการพัฒนาการปฏิบัติราชการให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน


# Executive Summary

A number of psychological and economic theories have supported pay for performance. The common concepts of those two groups of theories are linking pay to performance will lead to higher performance. The different concepts are the explanations of the causes. While psychological theories argue that higher performances are motivated by the impact of achievements to rewards. The economic theories focus on explanations of factors related performance to pay, i.e. the lowest cost for employers and higher opportunity cost for employees to lose jobs.



An incentive allocation is one of pay-for-performance plans. Allocating an incentive to departments, higher education institutes, and provinces, will be based on hierarchical structure, i.e. weighted rates paid to each performance level including a difference between the lowest and the highest rates will significantly reflect the distinction between good performances and excellent ones. The rationale is each unit devoted its effort to achieve goals with little cooperation from each other.

The incentive allocated to each designated divisional level and to an individual level will be based on both hierarchical and egalitarian structures. The rationale is each unit needs both cooperate among units/persons and key persons to put their own effort in achieving goals. Therefore, the incentive is divided into 2 portions, i.e. to reward team work among divisions/persons and to reward outstanding persons. Additionally, to cover the diversity of nature and culture of those official units without losing the concept of pay-for- efficient performance, the incentive plans are left some detail decisions to those units' designated incentive committees.

The incentive each department, higher education institute, or province received is based on 4 factors, i.e., their performance ratings, weighted ratings, organizational size, and incentive ratings. There are 290 official units in the fiscal year of B.E. 2549 incentive plan (142 departments, 73 higher education institutes, and 75 provinces). The 5,550 million baht are allocated 2 periods, 4,550 million baht is calculated in the first round using the primary performance ratings, and 1,000 million baht is calculated for additional pay based on the completed performance ratings.



Those departments, higher education institutes, and provinces will appoint their incentive committees to consider rules and methods of incentive allocations for their divisions and personnel. The incentive will be divided into 2 proportions, i.e. the first proportion rewarded for team work and the second proportion for outstanding performance of divisions or personnel.



Besides 5,550 million baht the departments, higher education institutes, and provinces are provided 30% of the contingent pay for their administrators to add up their incentive allocations. These additional incentives for departments and higher education institutes are divided into 2 proportions, i.e. for the higher ranks who are assigned to assist the administration to achieve performance agreement goals, and for their outstanding performance personnel. For provinces, the additional incentives are allocated to their outstanding performance personnel only.

The Thai departmental incentive allocation implemented for 2 years (fiscal year of B.E. 2547-2548) has demonstrated best practices, i.e. effectively reward to motivate efficient

performance and achievement. Based on the OPDC's recommendation of incentive allocation, those departments applied suitable methods to their work environment. The common characteristics of those best-practice departments, higher education institutes, and provinces are **leadership of administrators, efficient and transparent management, taking care of subordinates, and helping each other among employees.**

The incentive plan designed for Thai officers is considered to support the objectives of stakeholders' efficiency and fairness. A key success factor in motivating people to put full effort on jobs is clearly communication in plan. Besides that, there should be an understanding in related factors, i.e. awareness in an important of performance management system. The administrators must understand that, in order to drive the continuing and sustainable higher quality and efficiency of the public service, an incentive allocation is needed to be linked to the effective performance appraisal system and the human resource development.



# สารบัญ

	หน้า
คำนำ.....	III
บทสรุปสำหรับผู้บริหาร.....	V
Executive Summary.....	XI
<b>บทที่ 1 บทนำ.....</b>	<b>1</b>
1. หลักการและเหตุผล.....	1
2. เนื้อหาในหนังสือเล่มนี้.....	2
<b>บทที่ 2 กรอบแนวคิดและทฤษฎีในการบริหารค่าตอบแทนเพื่อจูงใจบุคลากร.....</b>	<b>5</b>
1. องค์ประกอบของผลตอบแทนจากการทำงาน.....	5
2. แนวความคิดทฤษฎีในการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน.....	8
- ทฤษฎีจิตวิทยา (Psychological Theories).....	9
- ทฤษฎีเศรษฐศาสตร์ (Economic theories).....	9
3. แนวความคิดทฤษฎีในการกำหนดโครงสร้างการจ่ายรางวัล.....	10
- ทฤษฎีความเสมอภาค (Equity theory).....	10
- ทฤษฎีการแข่งขัน (Tournament Theory).....	10
4. ลักษณะของระบบแรงจูงใจที่ดี.....	11
<b>บทที่ 3 หลักเกณฑ์ วิธีการ และรูปแบบการจัดสรรเงินรางวัลประจำปีงบประมาณ</b>	
<b>พ.ศ. 2549.....</b>	<b>13</b>
1. หลักเกณฑ์การจัดสรรเงินรางวัล.....	14
2. การจัดสรรเงินรางวัลให้แก่ส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัด.....	18
3. การจัดสรรเงินรางวัลให้แก่ข้าราชการและลูกจ้างประจำของส่วนราชการ	
สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัด.....	26
4. การจัดสรรเงินรางวัลในส่วนของเงินสมทบจำนวนร้อยละ 30	
จากเงินเพิ่มพิเศษสำหรับผู้บริหารที่มีสิทธิได้รับเงินเพิ่มพิเศษ	
ให้แก่ส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัด.....	35
5. ลักษณะร่วมของแนวทางปฏิบัติที่ดีในการจัดสรรเงินรางวัล	
ของภาคราชการไทย.....	44



<b>บทที่ 4 บทสรุป.....</b>	<b>47</b>
บรรณานุกรม.....	50
ภาคผนวกที่ 1 ทฤษฎีจิตวิทยา ทฤษฎีเศรษฐศาสตร์ และข้อโต้แย้งต่างๆ เกี่ยวกับการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน.....	51
ภาคผนวกที่ 2 ตัวอย่างวิธีการคำนวณเงินรางวัลระดับสำนัก/กอง.....	58
ภาคผนวกที่ 3 หลักเกณฑ์การจัดสรรเงินรางวัลประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 ที่ดี ของหน่วยงานต่างๆ .....	62

## สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 หน้าที่การจ่ายเงินรางวัลตามผลการประเมิน.....	20
ตารางที่ 2 แนวทางการพิจารณาผลประเมินการปฏิบัติงานและการจัดสรรเงินรางวัล.....	23
ตารางที่ 3 ทฤษฎีจิตวิทยาและข้อสรุปเกี่ยวกับการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน.....	52
ตารางที่ 4 ทฤษฎีเศรษฐศาสตร์และข้อสรุปเกี่ยวกับการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน.....	54
ตารางที่ 5 ตัวอย่างการคำนวณเงินรางวัลแก่ผลงานโดดเด่นของสำนัก/กอง.....	61

## สารบัญแผนภาพ

	หน้า
แผนภาพที่ 1 องค์ประกอบของผลตอบแทนจากการทำงาน.....	7
แผนภาพที่ 2 ระดับของการจัดสรรเงินรางวัล.....	18
แผนภาพที่ 3 การจัดสรรเงินรางวัลระดับสำนัก/กอง.....	27
แผนภาพที่ 4 การจัดสรรเงินรางวัลระดับบุคคล.....	31
แผนภาพที่ 5 การจัดสรรเงินเพิ่มพิเศษสำหรับผู้บริหาร.....	36
แผนภาพที่ 6 การจัดสรรเงินเพิ่มพิเศษสำหรับผู้บริหาร และนำไปสมทบให้กับผู้ปฏิบัติ.....	38
แผนภาพที่ 7 การจัดสรรเงินรางวัลสมทบของส่วนราชการและสถาบันอุดมศึกษา.....	40
แผนภาพที่ 8 การจัดสรรเงินรางวัลสมทบของจังหวัด.....	42
แผนภาพที่ 9 ตัวอย่างการแบ่งสัดส่วนการจัดสรรเงินรางวัลระดับสำนัก/กอง.....	60