หลักเกณฑ์ วิธีการ และรูปแบบ การจัดสรรสิ่งจูงใจ

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2551

KPR1-16.indd 1 6/26/09 5:56:31 PM

หลักเกณฑ์ วิธีการ และรูปแบบ การจัดสรรสิ่งจูงใจ
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2551

พิมพ์ครั้งที่ 1
มิถุนายน 2552
จำนวน 1,500 เล่ม
ISBN : 978-611-7145-17-9

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

เจ้าของ
สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.)

สงวนลิขสิทธิ์ตาม พ.ร.บ. ลิขสิทธิ์ พ.ศ. 2537
เอกสารฉบับนี้เป็นลิขสิทธิ์ของสำนักงาน ก.พ.ร. การพิมพ์ซ้ำหรือการนำข้อมูลทั้งหมด
ส่วนใดส่วนหนึ่งของเอกสารนี้ไปเผยแพร่ ไม่ว่าจะโดยวิธีการใดก็ตาม
จะต้องได้รับการยินยอมเป็นลายลักษณ์อักษรจากสำนักงาน ก.พ.ร.

KPR1-16.indd 2 6/26/09 5:56:32 PM

คำนำ

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

ระบบการประเมินผลองค์กรตามคำรับรองการปฏิบัติราชการเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาระบบราชการ และจะต้องมีการจัดสรรสิ่งจูงใจเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการพัฒนาระบบราชการ โดยเมื่อส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัดที่มีผลการปฏิบัติราชการบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในคำรับรองการปฏิบัติราชการ เจ้าหน้าที่ผู้สร้างสรรค์ผลงานย่อมสมควรได้รับการจัดสรรสิ่งจูงใจเป็นรางวัลเพื่อให้มีขวัญและกำลังใจในการสร้างผลงานให้ดียิ่งๆ ขึ้นไป สำนักงาน ก.พ.ร. จัดทำกรอบแนวคิด หลักเกณฑ์ วิธีการและรูปแบบการจัดสรรสิ่งจูงใจประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 ฉบับนี้ขึ้น เพื่อให้ส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัดใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการจัดสรรสิ่งจูงใจให้แก่เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติได้อย่างเป็นธรรม ทำให้เกิดการยอมรับในความแตกต่างของผลงานที่สะท้อนไปถึงรางวัล และสนับสนุนให้เจ้าหน้าที่มุ่งมั่นร่วมกันปฏิบัติงานเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร

KPR1-16.indd 1 6/26/09 5:56:32 PM

สำนักงาน ก.พ.ร. ได้รับความร่วมมืออย่างดียิ่งจาก รศ.ดร.กัลยาณี คูณมี หัวหน้าทีมที่ปรึกษาสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ในการดำเนินการศึกษากรอบแนวคิดและทฤษฎีการบริหารค่าตอบแทนเพื่อจูงใจบุคลากร พร้อมทั้งศึกษาผลของการจัดสรรเงินรางวัลในภาคราชการไทยในช่วงที่ผ่านมา ซึ่งเป็นสาระสำคัญทางวิชาการที่เป็นประโยชน์ต่อการอ้างอิงต่อไป โดยข้อมูลดังกล่าวรวมทั้งข้อคิดเห็นต่างๆ จากผู้เกี่ยวข้อง สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ใช้เป็นฐานความคิดในการกำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการ และรูปแบบการจัดสรรเงินรางวัลประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2551

เอกสารเล่มนี้จัดทำขึ้นเพื่อเผยแพร่ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดสรรเงินรางวัลให้แก่บุคลากรในภาคราชการไทยและคาดหวังว่าเมื่อเกิดความเข้าใจมากขึ้นจะช่วยให้การบริหารจัดการด้านนี้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น

สำนักงาน ก.พ.ร.
พฤษภาคม 2552

KPR1-16.indd 2 6/26/09 5:56:32 PM

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

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

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

สำหรับหลักเกณฑ์การจัดสรรเงินรางวัลระดับส่วนราชการ และจังหวัดจะใช้ผลการประเมินการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของแต่ละหน่วย ในส่วนของหลักเกณฑ์การจัดสรรเงินรางวัลระดับสำนัก/กอง รวมทั้งระดับบุคคลที่แต่ละส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัดจะต้องนำไปจัดสรรให้ต่อไป จะพิจารณาผลงานที่เกิดจากความร่วมมือและความโดดเด่นของสำนัก/กอง และบุคคล เนื่องจากการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามคำรับรองการปฏิบัติราชการและเป้าหมายตามพันธกิจที่ได้รับมอบหมายจะต้องอาศัยความร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกันภายในส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา หรือจังหวัด รวมทั้งอาศัยผู้ที่เป็นแกนหรือกำลังหลักในการผลักดันงานด้วยเช่นกัน ดังนั้นรางวัลที่จัดสรรจึงเชื่อมโยงสู่ทั้งสองส่วน กล่าวคือ ส่วนหนึ่งเป็นเงินรางวัล

KPR1-16.indd 3 6/26/09 5:56:33 PM

เพื่อส่งเสริมความร่วมมือระหว่างกัน อีกส่วนหนึ่งเป็นเงินรางวัลที่สะท้อนถึงความโดดเด่นเฉพาะของหน่วยงานหรือบุคคลในการแสดงบทบาทที่สำคัญในการผลักดันงานให้สามารถบรรลุผลได้ และเนื่องจากการคำนึงถึงความหลากหลายของลักษณะงานและการมอบหมายงานในแต่ละส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษาและจังหวัดโดยให้แต่ละส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษาและจังหวัดมีการแต่งตั้งคณะกรรมการจัดสรรเงินรางวัลประจำปีขึ้นมา เพื่อพิจารณารายละเอียดในการจัดสรรเงินรางวัลระดับสำนัก/กอง และระดับบุคคลให้เหมาะสมกับวัฒนธรรมการทำงานของหน่วยงานให้มากที่สุด ในขณะเดียวกันก็ยังสามารถรักษาแนวคิดพื้นฐานของการให้รางวัลเพื่อนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัดได้ด้วย

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

กลุ่มที่ 1 ส่วนราชการที่จัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการตามระบบปกติ ประกอบด้วย 120 ส่วนราชการ 72 สถาบันอุดมศึกษา 75 จังหวัด

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

จำนวนเงินรางวัลที่ส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัดแต่ละหน่วยจะได้รับขึ้นอยู่กับ 3 ปัจจัย คือ

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

KPR1-16.indd 4 6/26/09 5:56:33 PM

(2) น้ำหนักการจ่ายเงินรางวัล เชื่อมโยงการจ่ายเงินรางวัลตามผลการประเมินการปฏิบัติราชการ มีหน่วยเป็นร้อยละของวงเงินรางวัล

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

วิธีการคำนวณเงินรางวัลประกอบด้วย 2 ขั้นตอน ดังนี้

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

ขั้นตอนที่ 2 *คำนวณจัดสรรเงินรางวัล*ที่ส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัดแต่ละแห่งจะได้รับตามคะแนนผลการประเมินการปฏิบัติราชการจริงภายในวงเงินรางวัลของแต่ละส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษาและจังหวัด

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

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

KPR1-16.indd 5 6/26/09 5:56:33 PM

(2) การจัดสรรเงินรางวัลสมทบจากเงินเพิ่มพิเศษสำหรับผู้บริหารของจังหวัด ให้คณะกรรมการจัดสรรเงินรางวัลของจังหวัดพิจารณาจัดสรรเป็นเงินรางวัลสมทบสำหรับผู้ปฏิบัติที่มีความรับผิดชอบทุ่มเทและมีผลงานโดดเด่นในการผลักดันงานของจังหวัดให้บรรลุเป้าหมาย

การจะใช้สิ่งจูงใจเป็นเครื่องมือหนึ่งในการยกระดับประสิทธิภาพในการทำงานของภาคราชการไทย ผู้บริหารจะต้องมีการดำเนินการพัฒนาปรับปรุงปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างเป็นระบบด้วยเช่นกัน ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของการพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการให้มีประสิทธิผลยิ่งขึ้น ด้วยการพัฒนาขั้นตอนต่างๆ ทั้งการตั้งเป้าหมายการปฏิบัติงานให้ตรงเป้า ชัดเจน ครอบคลุมทั้งภารกิจตามยุทธศาสตร์และภารกิจหลัก การมอบหมายและถ่ายทอดค่าเป้าหมายของส่วนราชการ สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัด ให้ครอบคลุมและกระจายไปสู่หน่วยงานในสังกัดให้สามารถเข้ามามีส่วนร่วมในการผลักดันงานให้มากที่สุด รวมทั้งความตระหนักและความเข้าใจของบุคลากรทุกระดับเพื่อให้เกิดการผลักดันงานไปในทิศทางเดียวกัน นอกจากนั้นการเชื่อมโยงสิ่งจูงใจต้องเชื่อมต่อเข้ากับงานยุทธศาสตร์ที่สำคัญของหน่วยงาน เพื่อให้การจัดสรรสิ่งจูงใจสามารถแสดงบทบาทเป็นเครื่องมือในการกระตุ้นจูงใจบุคลากร ส่งผลให้เกิดการปฏิรูประบบราชการอย่างมีประสิทธิผล และเป็นการใช้งบประมาณแผ่นดินได้อย่างคุ้มค่า

การจัดสรรเงินรางวัลเป็นเพียงรูปแบบหนึ่งในการจัดสรรสิ่งจูงใจขององค์กร ในการออกแบบระบบค่าตอบแทนที่จูงใจและมีประสิทธิผล จึงไม่ควรมีเฉพาะการจัดสรรเงินรางวัลเพียงอย่างเดียว ผู้บริหารควรพิจารณาสิ่งจูงใจรูปแบบอื่นๆ เพื่อตอบแทนและจูงใจบุคลการในการยกระดับประสิทธิภาพ และประสิทธิผลขององค์กรอย่างต่อเนื่องต่อไป

KPR1-16.indd 6 6/26/09 5:56:34 PM

Executive Summary

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

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

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

KPR1-16.indd 7 6/26/09 5:56:34 PM

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

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

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

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

KPR1-16.indd 8 6/26/09 5:56:34 PM

There are 2 steps in payment calculation:-

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

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

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

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

(2) Added incentive from administrators' contingent pay of provincial administrators. The unit incentive committees consider the additional incentives allocated to personnel for outstanding performance.

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

KPR1-16.indd 9 6/26/09 5:56:35 PM

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

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

KPR1-16.indd 10 6/26/09 5:56:35 PM

สารบัญ

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

KPR1-16.indd 11 6/26/09 5:56:35 PM

ภาคผนวกที่ 1

หลักเกณฑ์การจัดสรรเงินรางวัลประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2550
ที่ดีของหน่วยงานต่างๆ 70

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

ภาคผนวกที่ 2

ผลการศึกษาหลักเกณฑ์ วิธีการ และรูปแบบการจัดสรรสิ่งจูงใจที่ส่วนราชการ
สถาบันอุดมศึกษา และจังหวัด ใช้เป็นแนวทางในการจัดสรรเงินรางวัล
ให้แก่บุคลากรในสังกัดในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2547-2550 123

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

ภาคผนวกที่ 3

ผลการศึกษาผลการจัดทำคำรับรองและประเมินผลการปฏิบัติราชการ
และการจัดสรรสิ่งจูงใจที่มีต่อการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการ 132

KPR1-16.indd 12 6/26/09 5:56:36 PM

สารบัญตาราง

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

KPR1-16.indd 13 6/26/09 5:56:36 PM

สารบัญแผนภาพ

แผนภาพที่ 1 องค์ประกอบของผลตอบแทนจากการทำงาน 7
แผนภาพที่ 2 ความสัมพันธ์ของปัจจัยต่างๆ ตามทฤษฎีความคาดหมาย 9
แผนภาพที่ 3 โครงสร้างการจ่ายค่าตอบแทนในภาคราชการไทย 18
แผนภาพที่ 4 ความสัมพันธ์ของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีกับคำรับรองการปฏิบัติราชการ 23
แผนภาพที่ 5 การเปรียบเทียบค่าตอบแทนของผู้บริหารภาคราชการและภาคเอกชน 25
แผนภาพที่ 6 แนวทางการจัดสรรเงินรางวัลระดับต่างๆ 31
แผนภาพที่ 7 แนวทางการจัดสรรเงินรางวัลระดับต่างๆ ของกระทรวงนำร่อง 39
แผนภาพที่ 8 การจัดสรรเงินรางวัลระดับสำนัก/กอง 41
แผนภาพที่ 9 การจัดสรรเงินรางวัลระดับบุคคล 48
แผนภาพที่ 10 การจัดสรรเงินเพิ่มพิเศษสำหรับผู้บริหารและนำไปสมทบให้กับผู้ปฏิบัติ 54
แผนภาพที่ 11 การจัดสรรเงินรางวัลสมทบของส่วนราชการและสถาบันอุดมศึกษา 56
แผนภาพที่ 12 การจัดสรรเงินรางวัลสมทบของจังหวัด 59

KPR1-16.indd 14 6/26/09 5:56:37 PM