การบริหารค่าตอบแทนของ กฟผ.

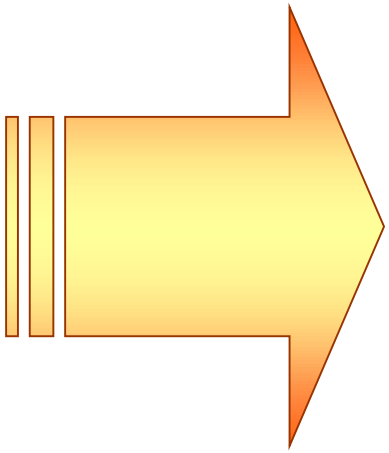
แนวคิดและหลักการบริหารค่าตอบแทน

วัตถุประสงค์ของการบริหารค่าตอบแทน

ดึงดูด

รักษา

จูงใจ



คนดีมีฝีมือไว้กับองค์การ

ทรัพยากรบุคคลต้นทุน

ให้ใช้ความสามารถสูงสุด
ในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ
ทั้งในฐานะบุคคลและทีมงาน

เป้าหมายของการบริหารค่าตอบแทน

1. เพื่อให้เกิดความเป็นธรรมโดยผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดีที่สุด ควรได้รับค่าตอบแทนสูงสุด
2. จูงใจให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิผลสูงสุด
3. แข่งขันกับตลาดได้โดยสามารถธำรงรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพและสามารถสรรหาผู้มีความสามารถเข้ามาในองค์การ
4. ควบคุมต้นทุนและค่าใช้จ่ายด้านบุคคลให้สอดคล้องกับผลผลิต และผลการดำเนินงานขององค์การ
5. จ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน (Pay per Performance)

การบริหารค่าตอบแทนของ กฟผ.

เงินเดือน/ค่าจ้าง	การขึ้นเงินเดือนค่าจ้าง	โบนัส
- โครงสร้างเงินเดือน 5 โครงสร้าง	1. ผลการดำเนินงานของหน่วยงาน -%วงเงินขึ้นเงินเดือนค่าจ้าง 2. ผลการปฏิบัติงานของบุคคล -% การขึ้นเงินเดือน	-ตามผลการดำเนินงานขององค์การ

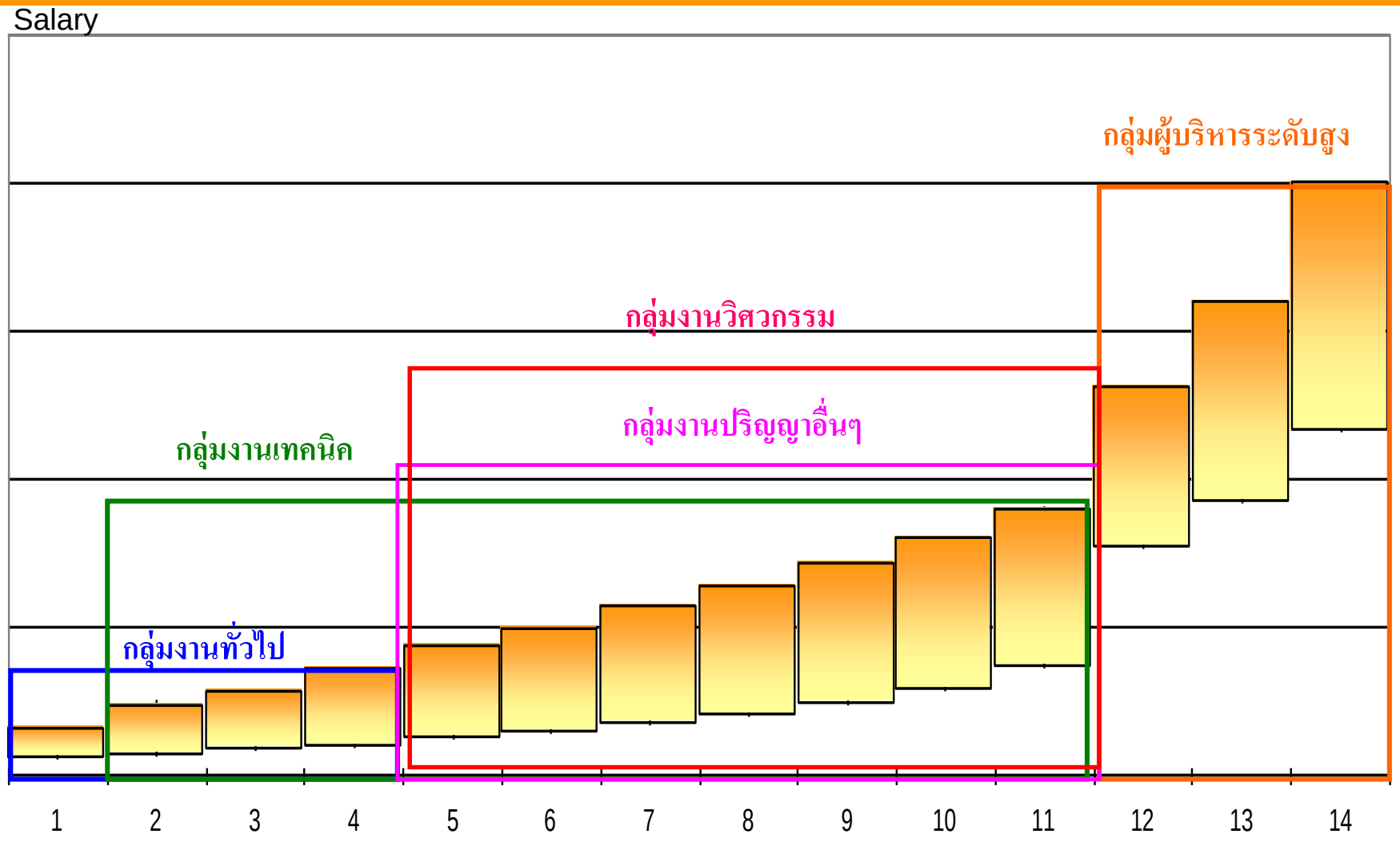
โครงสร้างเงินเดือนค่าจ้าง

โครงสร้างเงินเดือนค่าจ้างของ กฟผ. แบ่งออกเป็น 5 โครงสร้าง 14 ระดับ

- โครงสร้างเงินเดือนค่าจ้างกลุ่มงานทั่วไป
- โครงสร้างเงินเดือนค่าจ้างกลุ่มงานเทคนิค
- โครงสร้างเงินเดือนค่าจ้างกลุ่มงานปริญญาสาขาอื่นๆ
- โครงสร้างเงินเดือนค่าจ้างกลุ่มงานวิศวกรรม
- โครงสร้างเงินเดือนผู้บริหารระดับสูง

โดยกำหนดอัตราเงินเดือนขั้นต่ำสุดและสูงสุดของแต่ละระดับ

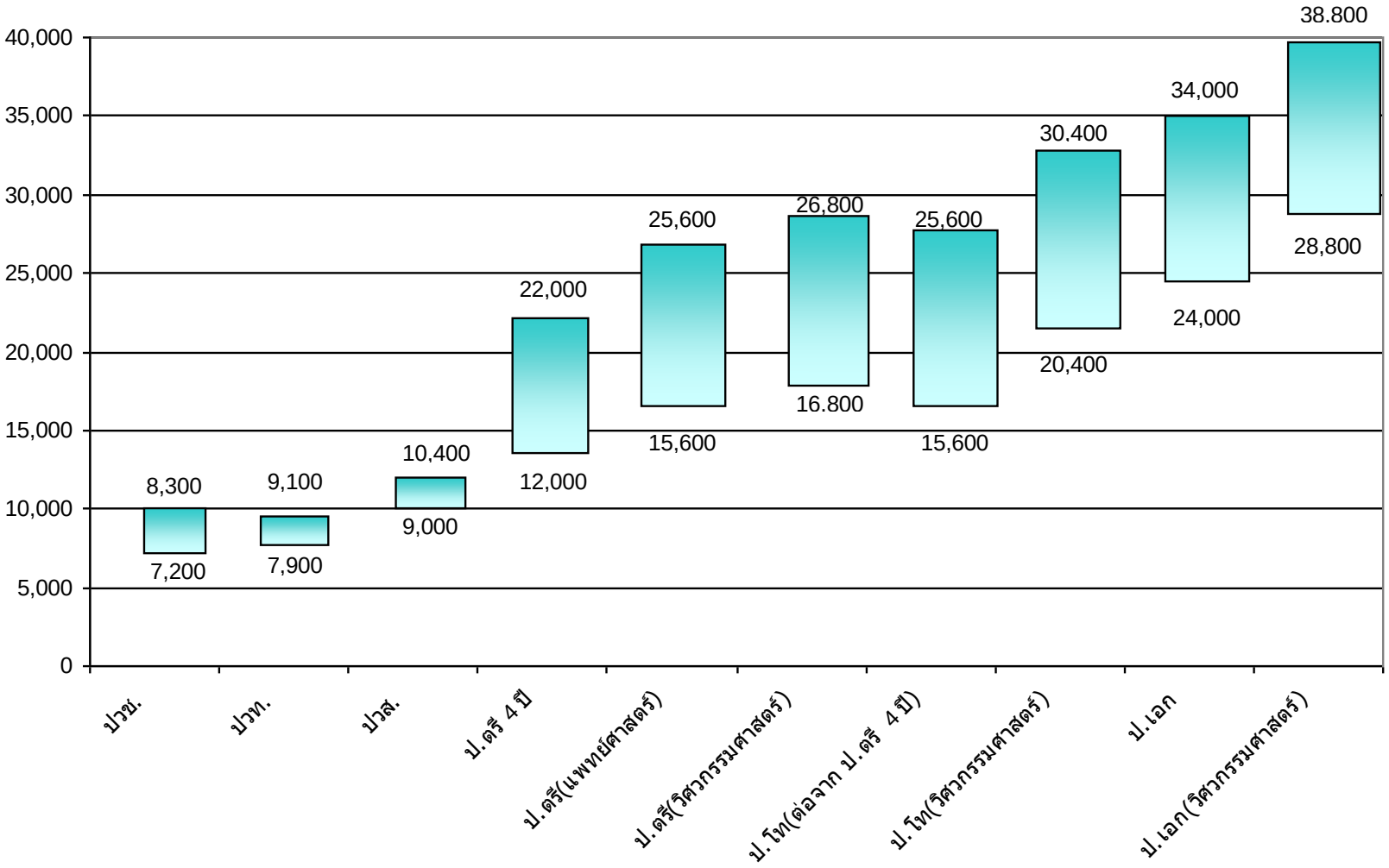
โครงสร้างเงินเดือนค่าจ้าง (ต่อ)



อัตราค่าจ้างแรกเข้าทำงาน

กฟผ. มีการกำหนดอัตราค่าจ้างแรกเข้าทำงานเป็นขั้นต่ำและขั้นสูง ซึ่งผู้ที่จะได้รับค่าจ้างแรกเข้าทำงานสูงกว่าอัตราขั้นต่ำ กฟผ. พิจารณาจากความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ในการทำงาน ความเชี่ยวชาญพิเศษที่จำเป็น และเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อ กฟผ. โดยหน่วยงานต้องระบุไว้ในข้อมูลตำแหน่งงานนั้น

อัตราค่าจ้างแรกเข้าทำงาน (ต่อ)



การขึ้นเงินเดือนประจำปีของ กฟผ.

ถือปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ของกระทรวงการคลัง ดังนี้

- กรณีผลประกอบการของ กฟผ. มีกำไร สามารถกำหนดอัตราการขึ้นเงินเดือน / ค่าจ้างไม่เกินร้อยละ 7.5 ของจำนวนเงินเดือนค่าจ้างของผู้มีสิทธิขึ้นเงินเดือนค่าจ้างประจำปี

- กรณีผลประกอบการของ กฟผ. ขาดทุน สามารถกำหนดอัตราการขึ้นเงินเดือน / ค่าจ้างไม่เกินร้อยละ 6.5 ของจำนวนเงินเดือนค่าจ้างของผู้มีสิทธิขึ้นเงินเดือนค่าจ้างประจำปี

โดยนำเสนอคณะกรรมการบริหาร กฟผ. และคณะกรรมการ กฟผ. เพื่อพิจารณากำหนดวงเงินการขึ้นเงินเดือนและกำหนดอัตราร้อยละของการขึ้นเงินเดือนค่าจ้างของผู้ปฏิบัติงาน

โบนัส

หลักเกณฑ์การจ่ายโบนัส จะต้องผ่านระบบการประเมินผลการดำเนินงาน (PA) โดยสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ได้มอบหมายให้บริษัท ไทยเรทติ้งแอน์อินฟอร์เมชั่นเซอร์วิส จำกัด (Tris) เป็นที่ปรึกษา โดย กฟผ. จะนำผลคะแนน PA มาคำนวณยอดเงินที่จะจ่ายโบนัส โดยเทียบเป็นร้อยละของกำไรที่ใช้เฉพาะสำหรับการคำนวณโบนัส ทั้งนี้ สูงสุดไม่เกินร้อยละ 11

ผู้ปฏิบัติงานของ กฟผ. จะได้รับโบนัสในอัตราที่เท่ากัน

ระบบแรงจูงใจ

กฟผ. มีการจัดสรรวงเงินเพื่อใช้ในระบบแรงจูงใจเท่ากับ 20% ของวงเงินปรับขึ้นเงินเดือนประจำปี โดยพิจารณาจัดสรรให้แต่ละสายงานตามการประเมินผลการดำเนินงาน (Performance Agreement : PA.) ของสายงานนั้น ๆ

การกำหนดวงเงินเพื่อขึ้นเงินเดือนประจำปีที่เชื่อมโยงกับระบบแรงจูงใจมีดังต่อไปนี้

1) กำหนดวงเงินขึ้นเงินเดือนได้สูงสุด 7.5 % ให้แบ่งเป็น ดังนี้
   - 6 % เท่ากันทุกสายงาน
   - 1.5 % แบ่งให้ตาม PA. ของแต่ละสายงาน
2) กำหนดวงเงินขึ้นเงินเดือนได้สูงสุด 6.5 % ให้แบ่งเป็น ดังนี้
   - 5.2 % เท่ากันทุกสายงาน
   - 1.3 % แบ่งให้ตาม PA. ของแต่ละสายงาน

2.8 แผนที่ยุทธศาสตร์ของสายงาน รวห. ปี 2551

ให้บริการด้านพลังงานที่มีคุณภาพเชื่อถือได้ ในราคาที่เหมาะสม เป็นธรรม และรักษาสมดุลกับสังคมและสิ่งแวดล้อม เพื่อสรรค์สร้างและพัฒนาคุณภาพชีวิต และเพิ่มศักยภาพการแข่งขันของประเทศ

บริหาร พัฒนาองค์การ และให้บริการด้วยมาตรฐานการดำเนินงานที่มีคุณภาพเชื่อถือได้ ให้ความสำคัญแก่คุณภาพชีวิตในการทำงาน ส่งเสริมค่านิยมและวัฒนธรรมองค์การ สื่อสารสร้างการยอมรับ เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ของ กฟผ. โดยคำนึงถึงสังคมและสิ่งแวดล้อม

Financial Viability

F1. สร้างความมั่นคงทางการเงินอย่างยั่งยืนในระยะยาว — รวห.

Stakeholder

เสริมสร้างความแข็งแกร่งของธุรกิจหลัก

- Sn1 (L1.) มีระบบงานบริหารทรัพยากรบุคคลที่เทียบเท่ามาตรฐานสากล — รวห.
- Sn2 (L2.) พนักงานมีสมรรถนะความสามารถหลักตามยุทธศาสตร์องค์การ — รวห.
- Sn3 ให้การสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพงานและเพิ่มผลผลิต — รวห.
- Sn4 ส่งมอบบริการที่มีคุณภาพและเป็นที่พึงพอใจ — รวห.

สร้างการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน

- Sn5 (L3.) มีวัฒนธรรมการทำงานที่องค์การมุ่งหวัง และพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง — รวห.
- Sn6 (L4.) ให้ กฟผ. เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ — รวห.

เป็นองค์การที่ห่วงใยสังคมและสิ่งแวดล้อม

- Sn7 (S3./P6.) ได้รับการยอมรับว่าเป็นองค์การที่รับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมด้วยความสุจริตและจริงใจ — รวห.

Internal Process

- Pn1 (P3.5/F1.) พัฒนาประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้านบริหารจัดการ และสร้างมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ — ศูนย์ EVM, สก.รวห.
- Pn2 (Sn1) พัฒนาระบบงานบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีมาตรฐานเทียบเท่าองค์การชั้นนำ — อทบ.
- Pn3 (Sn2) พัฒนาสมรรถนะความสามารถหลักของพนักงานตามยุทธศาสตร์องค์การ — อพบ.
- Pn4 (Sn3) พัฒนาระบบงานคุณภาพ ความปลอดภัย และการเพิ่มผลผลิต — อคภ.
- Pn5 (Sn4) เสริมสร้างคุณภาพชีวิตผู้ปฏิบัติงาน กฟผ. — อคภ., อพอ., อบก., อรป.
- Pn6 (Sn4) พัฒนาประสิทธิภาพงานบริการ — สก.รวห., ทุกฝ่าย
- Pn7 (Sn5) ส่งเสริมผู้ปฏิบัติงานให้มีจริยธรรมและวัฒนธรรมการทำงานที่สอดคล้องกับค่านิยมหลัก (FIRM-C) และบุคลิกภาพ กฟผ. (PC-FIT) — อพบ., อปช., อทบ.
- Pn8 (Sn6) พัฒนาระบบการจัดการความรู้ให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน — คณะทำงาน KM รวห., อพบ.
- Pn9 (Sn7) ดำเนินการสื่อสารองค์การและสร้างการยอมรับของสังคมที่มีต่อ กฟผ. — อปช.
- Pn10 (Sn7) ดำเนินงานด้านชุมชนสัมพันธ์เชิงรุก — อพอ.

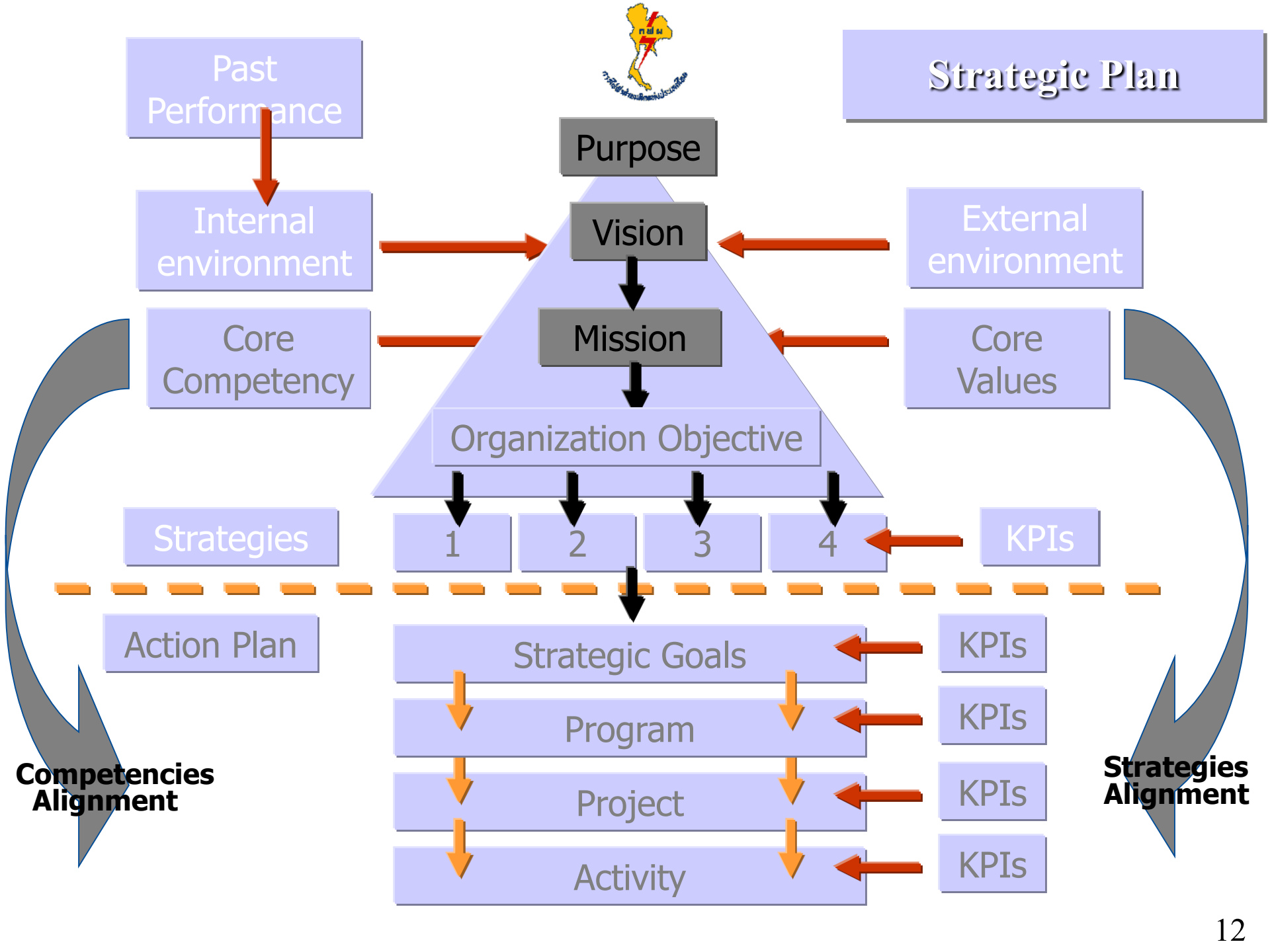
Learning & Growth

เป็นองค์การที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง

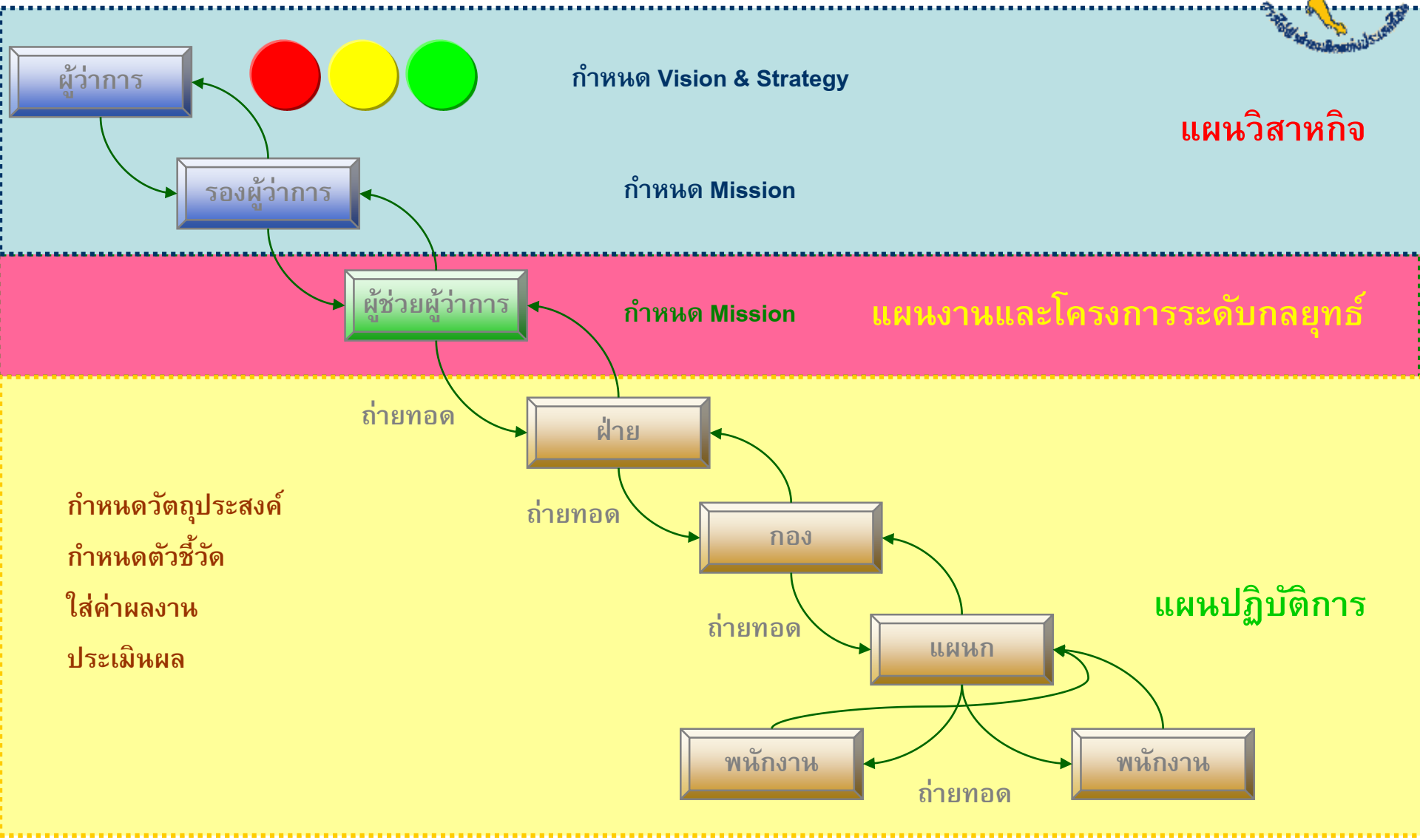
- L1.1 สนับสนุนการจัดทำแผนกำลังคนของ กฟผ. — อทบ.
- L3.2 เสริมสร้างแรงงานสัมพันธ์ที่ดีภายใน กฟผ. — อทบ.
- L2.1 สนับสนุนการพัฒนาบุคลากรที่มีผลโดยตรงต่อความสำเร็จของยุทธศาสตร์องค์การ — อพบ.
- L4.1 เสริมสร้างสายงานให้พัฒนาสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ — คณะทำงาน KM รวห., อพบ.
- L3.1 รณรงค์ให้ผู้ปฏิบัติงานมีจริยธรรม และวัฒนธรรมการทำงานที่สอดคล้องกับค่านิยมหลัก (FIRM-C) และบุคลิกภาพ กฟผ. (PC-FIT) — อพบ., อปช.
- L5.1 สนับสนุนการจัดทำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศงาน ERP — อทบ., อพจ.

พัฒนาองค์การ

Strategic Plan



การบริหารผลงาน(Performance Management)



การประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงาน

1. การดำเนินงานตามนโยบาย
2. ผลการดำเนินงานของหน่วยงาน
   - ตัวชี้วัดทางการเงิน
   - ตัวชี้วัดที่ไม่ใช้ทางการเงิน
3. คุณภาพการบริหารจัดการ

ตารางบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงาน งวด 6 เดือน ประจำปี 2551

ระดับฝ่าย สายงาน รวห.

ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ค่าเกณฑ์วัด				
			1	2	3	4	5
1. การดำเนินงานตามนโยบาย		**14**					
1.1 ความสามารถในการบริหารแผนลงทุน*	ร้อยละ	4	80	85	90	95	100
1.2 การนำระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์(EVM)ระยะที่ 3 มาใช้**							
1.2.1 ค่า EP	ระดับ	5	เงื่อนไขการวัดโดยละเอียด จะเป็นตามที่ สคร. กำหนด				
1.2.2 การศึกษาระบบผลตอบแทนของผู้บริหาร		5	เงื่อนไขการวัดโดยละเอียด จะเป็นตามที่ สคร. กำหนด				
2. ผลงานการดำเนินงานของสายงาน							
• **ตัวชี้วัดทางการเงิน**							
2.1 การบริหารค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงาน*	ร้อยละ	8	110	105	100	95	90
2.2 การใช้งบพัฒนาบุคลากร ระดับฝ่าย*	ร้อยละ	8	60	70	80	90	100
• **ตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ทางการเงิน**							
2.3 การจัดทำแผนสายงาน รวห. ปี 2552**			ประเมินผลเฉพาะงวดสิ้นปี				
2.4 การพัฒนาระบบการจัดการความรู้ระดับฝ่าย*	วันที่	8	20 ก.ค. 51	10 ก.ค.51	30 มิ.ย.51	20 มิ.ย.51	10 มิ.ย.51
2.5 การส่งเสริมกิจกรรมคุณภาพ (OCC) ระดับฝ่าย *	วันที่	8	25 มิ.ย. 51	20 มิ.ย. 51	15 มิ.ย. 51	10 มิ.ย. 51	5 มิ.ย. 51
2.6 การส่งเสริมผู้ปฏิบัติงานให้มีจริยธรรมและวัฒนธรรมการทำงาน	วันที่	8	10 ก.ค. 51	5 ก.ค.51	30 มิ.ย. 51	25 มิ.ย. 51	20 มิ.ย. 51
ที่สอดคล้องกับค่านิยมหลัก (FIRM-C) และบุคลิกภาพ กฟผ. (PC-FIT)							
2.7 การส่งรายงานการประเมินผล PA ระดับฝ่าย *	วันที่	8	4 ส.ค. 51	30 ก.ค.51	25 ก.ค.51	20 ก.ค.51	15 ก.ค.51
2.8 การพัฒนาบุคลากร	ร้อยละ	8	30	40	50	60	70

•	**ตัวชี้วัดแผนงานสำคัญของฝ่าย**							
2.9	การปรับปรุงหรือพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีมาตรฐานเทียบเท่า	วันที่		20-ก.ค.-51	10-ก.ค.-51	30-มิ.ย.-51	20-มิ.ย.-51	10-มิ.ย.-51
	องค์การชั้นนำ							
2.10	การปรับปรุงโครงสร้างองค์การ	วันที่		20-ก.ค.-51	10-ก.ค.-51	30-มิ.ย.-51	20-มิ.ย.-51	10-มิ.ย.-51
2.11	ดัชนีการรับรู้และความเข้าใจการสื่อสารข้อมูลและพันธกิจองค์การของ	วันที่		20-ก.ค.-51	10-ก.ค.-51	30-มิ.ย.-51	20-มิ.ย.-51	10-มิ.ย.-51
	พนักงานทุกระดับ							
2.12	การสนับสนุนการจัดทำแผนกำลังคนของ กฟผ.	วันที่		20-ก.ค.-51	10-ก.ค.-51	30-มิ.ย.-51	20-มิ.ย.-51	10-มิ.ย.-51
2.13	การเสริมสร้างแรงงานสัมพันธ์ที่ดีภายใน กฟผ.	วันที่		10-ส.ค.-51	31-ก.ค.-51	21-ก.ค.-51	11-ก.ค.-51	1-ก.ค.-51
3	คุณภาพการบริหารจัดการ		**30**					
3.1	บทบาทของคณะผู้บริหารสายงาน*			ประเมินผลเฉพาะงวดสิ้นปี				
3.2	การบริหารความเสี่ยง*			ประเมินผลเฉพาะงวดสิ้นปี				
3.3	การควบคุมภายใน*			ประเมินผลเฉพาะงวดสิ้นปี				
3.4	การบริหารจัดการสารสนเทศ*			ประเมินผลเฉพาะงวดสิ้นปี				
3.5	การบริหารทรัพยากรบุคคล*			ประเมินผลเฉพาะงวดสิ้นปี				

การประเมินผลบุคคล

- การประเมินผลการปฏิบัติงาน
- การประเมินสมรรถนะความสามารถ

เปรียบเทียบระบบการประเมินผลบุคคลระหว่าง ระบบเดิม : ระบบใหม่

ปัจจัยหลักประเมินผลการปฏิบัติงาน

1. ผลงาน

(โดยใช้ KPI ไม่ต่ำกว่า 40 %)

2. ความรู้ความสามารถ
3. พฤติกรรมในการทำงาน
4. การปฏิบัติตนตามระเบียบวินัย

ประเมินผล การปฏิบัติงาน โดยใช้ KPI 100 %

ปัจจัยหลักประเมินศักยภาพ

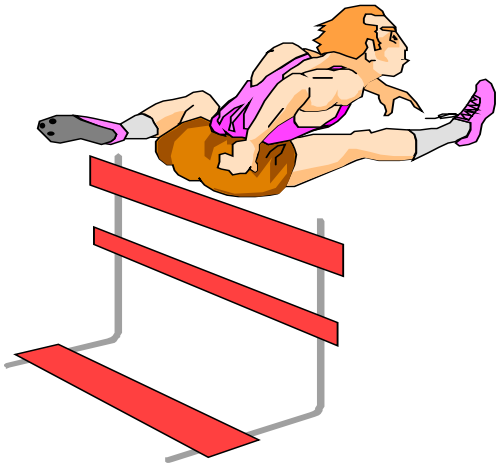
1. ภาวะผู้นำ
2. ภาวะทางความคิด
3. ความสามารถทางการบริหาร

ประเมิน สมรรถนะ ความสามารถ (ตามตำแหน่งงาน)

สมรรถนะความสามารถพื้นฐาน

สมรรถนะความสามารถตามลักษณะงาน

สมรรถนะความสามารถทางการบริหาร



การประเมินผลการปฏิบัติงาน

ผู้ถูกประเมิน

ผู้ปฏิบัติงานในทุกระดับ (1 -14)

วิธีการ ผู้ปฏิบัติงานระดับ 1 -11

ใช้ระบบ 90 องศา โดยการใช้ KPI

ผู้ปฏิบัติงานระดับ 12 ขึ้นไป

ประเมินโดยการใช้ระบบ PA

การประเมินสมรรถนะความสามารถ

ผู้ถูกประเมิน พนักงานในทุกระดับ (1 -14)

วิธีการ

- พนักงานระดับ 1 -11 ใช้ระบบ 180 - 360 องศา
- พนักงานระดับ 12 ขึ้นไป ใช้วิธีตามที่ ผวก. กำหนด

ระยะเวลาในการประเมิน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน

ปีละ 2 งวด

- งวดที่ 1 ในเดือน กรกฎาคม
  (ระยะเวลาทำงาน 1 ม.ค. - 30 มิ.ย.)
- งวดที่ 2 ในเดือน มกราคม
  (ระยะเวลาทำงาน 1 ก.ค. - 31 ธ.ค.)

การประเมินสมรรถนะฯ

ปีละ 1 ครั้ง ในเดือนกุมภาพันธ์

การกำหนดเกณฑ์มาตรฐานผลงาน

ระดับ 5 ดีเยี่ยม (สูงกว่าที่กำหนดมาก)

ระดับ 4 ดีมาก (ดีกว่าที่กำหนดพอสมควร)

ระดับ 3 ดี (ตรงตามเกณฑ์หรือเป้าหมายที่กำหนด)

ระดับ 2 พอใช้ (ต่ำกว่าที่กำหนดบ้างเล็กน้อย)

ระดับ 1 ควรปรับปรุง (ต่ำกว่าที่กำหนดมาก)

หัวข้อพิจารณา	ตัวชี้วัดความสำเร็จ	คะแนน	เกณฑ์ระดับผลงาน
1.ด้านลูกค้าหรือผู้เกี่ยวข้อง (Customer Perspective)			
1.1 การให้คำปรึกษาแนะนำ/บรรยายชี้แจงเรื่องการพัฒนาสายอาชีพและการจัดทำแผนทดแทนตำแหน่ง	ค่าเฉลี่ยระดับความพึงพอใจ	1	5. 85 % ขึ้นไป
			4 80 % ขึ้นไป
			3. 75 % ขึ้นไป
			2. 70 % ขึ้นไป
			1. น้อยกว่า 70 %
1.2 การจัดทำคู่มือประเมินผลบุคลใหม่	ระยะเวลาในการดำเนินการ	2	5 นำเสนอได้หลังจาก 5 มี.ค. 2549
			4 นำเสนอได้ภายใน 15 มี.ค. 2549
			3 นำเสนอได้ภายใน 15 มี.ค. 2549
			2 นำเสนอได้ภายใน 31 มี.ค. 2549
			1 นำเสนอได้หลังจาก 31 มี.ค. 2549

หัวข้อพิจารณา	ตัวบ่งชี้ความสำเร็จ	น้ำหนักปัจจัย	เกณฑ์ระดับผลงาน
2. ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective)			
2.1 แผนปรับปรุงระบบ Performance - Based	1. ระยะเวลาในการเสนอหลักการเพื่อนำไปกำหนดเป็นข้อบังคับใหม่ ในเรื่องการประเมินผลบุคคล	2	1 เสนอบันทึกหลังจาก 30 ธ.ค. 48
			2 เสนอบันทึกภายใน 30 ธ.ค. 48
			3 เสนอบันทึกภายใน 25 ธ.ค. 48
			4 เสนอบันทึกภายใน 20 ธ.ค. 48
			5 เสนอบันทึกก่อน 15 ธ.ค. 48
2.2 แผนปรับปรุงระบบ Performance - Based (ต่อ)	2. ระยะเวลาในการพัฒนาโปรแกรมการประเมินผลการปฏิบัติงานเดิมให้สามารถรองรับการใส่ข้อมูล KPI ได้	2	1 เสนอได้หลังจาก 31 มี.ค. 2549
			2 เสนอได้ภายใน 31 มี.ค. 2549
			3 เสนอได้ภายใน 20 มี.ค. 2549
			4 เสนอได้ภายใน 10 มี.ค. 2549
			5 เสนอได้หลังจาก 10 มี.ค. 2549

แนวความคิดการจ่ายค่าตอบแทนแบบ 3 P

จ่ายตามตำแหน่งงาน

จ่ายตามผลงาน

จ่ายตามความสามารถของบุคคล

Q & A

Email Address:

Chunate.s@egat.co.th