

แผนแม่บทด้านอัตรากำลังของการประปาส่วนภูมิภาค (ฉบับทบทวน) ปี 2564-2567



งานโครงสร้างองค์กรและแผนอัตรากำลัง
กองแผนกลยุทธ์ทรัพยากรบุคคล ฝ่ายวางแผนและประเมินทรัพยากรบุคคล

คำนำ

การวางแผนและบริหารจัดการอัตราค่าจ้างถือเป็นกระบวนการหนึ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อองค์กร เนื่องจากทรัพยากรบุคคลเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนการทำงานขององค์กรให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่วางไว้ ประกอบกับปัจจุบันองค์กรต่างๆ ต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร ดังนั้นการวางแผนด้านอัตราค่าจ้างเพื่อรองรับความท้าทายภายใต้การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวจึงเป็นสิ่งที่องค์กรต่างๆ ควรให้ความสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งหน่วยงานที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบอันเกี่ยวข้องกับการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์กร ซึ่งจำเป็นต้องมีแผนการบริหารจัดการด้านอัตราค่าจ้างที่สอดคล้องกับทิศทางนโยบายและเป้าหมายขององค์กร ดังนั้นจึงมีการจัดทำแผนแม่บทด้านอัตราค่าจ้างพ.ศ. 2562 – 2567 เพื่อใช้เป็นแผนในการบริหารจัดการด้านอัตราค่าจ้างของการประปาส่วนภูมิภาค โดยคำนึงถึงความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 แผนยุทธศาสตร์องค์กรของการประปาส่วนภูมิภาค (ฉบับที่ 3) ปี 2560-2564 และแผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศและภูมิสารสนเทศของ กปภ. ปี 2560-2564 รวมทั้งแผนยุทธศาสตร์ทรัพยากรบุคคล กปภ. (พ.ศ. 2560-2564)

ทั้งนี้ ในปีงบประมาณ 2563 กปภ. เผชิญกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงทั้งจากภายในและภายนอก จึงจำเป็นต้องมีการวิเคราะห์และทบทวนการประมาณการอัตราค่าจ้างในอนาคต เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป โดยการจัดทำแผนแม่บทด้านอัตราค่าจ้างของการประปาส่วนภูมิภาค (ฉบับปรับปรุง) พ.ศ. 2563 – 2567 ได้ดำเนินการทบทวนและได้รับความเห็นชอบตามมติของคณะทำงานทบทวนหลักเกณฑ์การวิเคราะห์อัตราค่าจ้างของ กปภ. ครั้งที่ 1/2563 เมื่อวันที่ 17 มกราคม 2563

กองแผนกลยุทธ์ทรัพยากรบุคคล โดยงานโครงสร้างองค์กรและแผนอัตราค่าจ้าง หวังเป็นอย่างยิ่งว่าแผนแม่บทด้านอัตราค่าจ้างฉบับนี้ จะเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในการบริหารจัดการและพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์กรต่อไป

งานโครงสร้างองค์กรและแผนอัตราค่าจ้าง

กองแผนกลยุทธ์ทรัพยากรบุคคล

ฝ่ายวางแผนและประเมินทรัพยากรบุคคล

สารบัญ

หน้า

คำนำ

ก

ส่วนที่ 1

1	บทนำ	1
2	หลักการและเหตุผล	4
	2.1 วัตถุประสงค์ของการจัดทำแผนแม่บทด้านอัตรากำลัง (พ.ศ. 2562-2567)	4
	2.2 ขอบเขตการจัดทำ	4
	2.3 แนวทางการวางแผนอัตรากำลังเชิงกลยุทธ์	6
3	ประเด็นยุทธศาสตร์ที่เชื่อมโยงกับการจัดทำแผนแม่บทด้านอัตรากำลัง (พ.ศ. 2561-2564)	6
	3.1 แผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปีและแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ.2560 – 2564)	6
	3.2 ระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ปี 2563	10
	3.3 แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจสาขาสาธารณูปการกับแผนยุทธศาสตร์องค์กรของ กปภ. (ฉบับที่ 3) ปี 2560-2564 (ฉบับเพิ่มเติม)	13
	3.4 นโยบายการประปาส่วนภูมิภาค ระหว่างปี 2561-2563	15
	3.5 แผนยุทธศาสตร์องค์กรของการประปาส่วนภูมิภาค (ฉบับที่ 3) ปี 2560-2564 และแผนยุทธศาสตร์ทรัพยากรบุคคล กปภ. (พ.ศ. 2560-2564)	16
	3.6 แผนปฏิบัติการดิจิทัลของการประปาส่วนภูมิภาค ระยะ 3 ปี (2562-2564)	18
	3.7 แนวทางการดำเนินการนวัตกรรมบริการ always on ของ กปภ.	20
	3.8 แนวทางการจ้างเหมาบริการ (นิติบุคคล) ของ กปภ.	20
	3.9 ความเชื่อมโยงระหว่าง แผนยุทธศาสตร์ และแผนแม่บทต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนแม่บทด้านอัตรากำลัง (พ.ศ. 2562-2567)	21
4	แนวโน้มสถานการณ์ภายนอกที่มีผลกระทบต่อทรัพยากรบุคคล	22

ส่วนที่ 2

สภาพทั่วไปด้านอัตรากำลังของ กปภ.

1	สถิติด้านบุคลากรย้อนหลัง ปี 2556-2560	24
	1.1 อัตรากำลัง ปี 2556-2560	24
	1.2 จำนวนพันสภาพ ปี 2556-2560	24
	1.3 สัดส่วนอัตรากำลังหน่วยงานหลักต่อหน่วยงานสนับสนุน ปี 2556-2560	28
2	โครงสร้างตำแหน่ง	30
	2.1 ลำดับชั้นการบังคับบัญชา (Hierarchy)	30
	2.2 ขอบเขตการควบคุมบังคับบัญชา (Span of Control)	31

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
3 อัตรากำลัง ณ 1 ตุลาคม 2561	34
3.1 อัตรากำลังจำแนกตามเพศ โครงสร้างอายุและคุณวุฒิการศึกษา	35
3.2 อัตรากำลังจำแนกตามระดับชั้นและกลุ่มตำแหน่งทางบริหาร	37
4 ข้อมูลจำนวนบุคลากรเกษียณอายุ ในปี 2561-2570	42
5 อัตรากำลัง ณ สิ้นปีงบประมาณ 2562 (30 กันยายน 2562)	47
5.1 อัตรากำลังจำแนกตามเพศ โครงสร้างอายุ และคุณวุฒิการศึกษา	49
5.2 อัตรากำลังจำแนกตามตำแหน่งทางบริหาร	50
5.3 จำนวนพนักงานลาออก ปีงบประมาณ 2562	54
5.4 ข้อมูลจำนวนผู้บริหารเกษียณอายุในปี 2563-2570	55
6 ข้อมูลผลสำรวจความผูกพันและความพึงพอใจด้านอัตรากำลังระหว่างปี 2558-2562	56
7 ข้อมูลการประเมินตัวชี้วัดผลผลิตประสิทธิภาพด้านอัตรากำลัง	58

ส่วนที่ 3

การวิเคราะห์และคาดการณ์อัตรากำลัง ปี พ.ศ. 2561-2567

1 ทิศทางการวางแผนอัตรากำลัง ของ กปภ. ในปี 2561-2567	60
2 แผนการบริหารอัตรากำลังของ กปภ. ปี 2561-2567	61
2.1 แผนบริหารอัตรากำลังรองรับยุทธศาสตร์ กปภ. พ.ศ. 2561-2564	61
2.2 ทิศทางการพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับ PWA 4.0 และเตรียมพร้อมเพื่อเข้าสู่ปี 2565-2567	69
3 การประมาณการอัตรากำลังในอนาคต	71
4 แผนการบริหารอัตรากำลังของ กปภ. ปี 2563-2567	80

ภาคผนวก

ก	รายงานผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน/สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (SWOT Analysis Report)	1-29
ข	ข้อมูลด้านเทคโนโลยีสารสนเทศในปี 2562/2564 เพื่อประกอบการพิจารณา วางแผนอัตรากำลัง	1-18
ค	ตารางประมาณการอัตรากำลังของ กปภ. ปี 2562- 2570 จากการเพิ่มผู้ใช้น้ำสุทธีย้อนหลัง 5 ปี	1-3

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 พื้นที่การให้บริการของ กปภ.	1
ตารางที่ 2 ค่านิยมของ กปภ.	2
ตารางที่ 3 บริบทเชิงยุทธศาสตร์	3
ตารางที่ 4 หลักเกณฑ์การประเมินการบริหารทุนมนุษย์	10
ตารางที่ 5 การจัดทำแผนแม่บทด้านอัตรากำลัง (พ.ศ.2562-2567)	17
ตารางที่ 6 ความเชื่อมโยงระหว่าง แผนยุทธศาสตร์ และแผนแม่บทต่างๆที่เกี่ยวข้องกับ การจัดทำแผนแม่บทด้านอัตรากำลัง (พ.ศ. 2562-2567)	21
ตารางที่ 7 จำนวนพนักงานลาออกแบ่งตามกลุ่มและตำแหน่ง ปี 2556-2560	26
ตารางที่ 8 ขอบเขตการควบคุมบังคับบัญชา (Span of control)	31
ตารางที่ 9 จำนวนบุคลากรภายใต้บังคับบัญชาโดยตรง	33
ตารางที่ 10 อัตรากำลัง จำแนกตามกลุ่มอายุ	36
ตารางที่ 11 จำแนกกลุ่มตำแหน่งและระดับชั้นเทียบกับจำนวนตำแหน่งตามโครงสร้างฯ	38
ตารางที่ 12 จำนวนพนักงานจำแนกตามกลุ่มวิชาชีพทั่วไปและกลุ่มวิชาชีพเฉพาะ ระดับชั้น 4-7	39
ตารางที่ 13 จำนวนพนักงานจำแนกตาม กลุ่มปฏิบัติการ ระดับชั้น 1-7	40
ตารางที่ 14 จำนวนผู้เกษียณอายุในปี 2562-2570 ของผู้บริหารระดับสูง	42
ตารางที่ 15 จำนวนผู้เกษียณอายุในปี 2562-2570 ของผู้บริหาร (ระดับชั้น 7-9)	43
ตารางที่ 16 จำนวนผู้เกษียณอายุในปี 2562-2570 แยกตำแหน่ง	44
ตารางที่ 17 อัตรากำลัง จำแนกตามอายุ ณ 30 กันยายน 2562	49
ตารางที่ 18 อัตรากำลังจำแนกตามตำแหน่งทางบริหาร ณ 30 กันยายน 2562	50
ตารางที่ 19 อัตรากำลังจำแนกตามกลุ่มตำแหน่งวิชาชีพทั่วไปและวิชาชีพเฉพาะ ณ 30 กันยายน 2562	51
ตารางที่ 20 อัตรากำลังจำแนกตามกลุ่มตำแหน่งปฏิบัติการ ณ 30 กันยายน 2562	52
ตารางที่ 21 จำนวนพนักงานลาออกในปีงบประมาณ 2562	54
ตารางที่ 22 จำนวนผู้บริหารเกษียณอายุ ในปี 2563-2570	55
ตารางที่ 23 คำอธิบายตัวชี้วัดผลผลิตประสิทธิภาพด้านอัตรากำลัง	58
ตารางที่ 24 ข้อมูลผลการดำเนินงานเปรียบเทียบกับรัฐวิสาหกิจอื่น ปี 2560 – 2562	59
ตารางที่ 25 อัตรากำลัง ณ สิ้นปีงบประมาณ 2560-2561	61
ตารางที่ 26 แผนบริหารอัตรากำลังรองรับยุทธศาสตร์ กปภ. พ.ศ. 2561-2564	63
ตารางที่ 27 สถิติผู้ใช้น้ำ ปี 2556-2560	71

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 29 การประมาณการอัตรากำล้างตามสถิติ ณ สิ้นปีงบประมาณ 2561-2564	74
ตารางที่ 30 ประมาณการกรอบอัตรากำล้าง กปภ. ปี 2562-2567 (ประมาณการจากอัตราผู้ใช้น้ำเพิ่มสุทธิต่อปี)	75
ตารางที่ 31 ตารางประมาณการการสรรหาอัตรากำล้างของ กปภ. ในปี 2562-2567	77
ตารางที่ 32 ตารางประมาณการอัตรากำล้างของ กปภ. ปี 2562- 2570 จากการเพิ่มผู้ใช้น้ำ สุทธิย้อนหลัง 5 ปี (จัดสรรอัตรากำล้าง 95% จากการประมาณการกรอบ อัตรากำล้าง)	78
ตารางที่ 33 จำนวนพนักงานเกษียณ ปี 2562-2570 (ข้อมูล 30 ก.ย. 2562)	79
ตารางที่ 34 ตารางประมาณการการสรรหาอัตรากำล้างของ กปภ. ในปี 2562-2570	79
ตารางที่ 35 แผนบริหารอัตรากำล้าง (ฉบับทบทวน) ปี พ.ศ. 2563-2567 เพื่อรองรับแผน ยุทธศาสตร์ กปภ. และแผนยุทธศาสตร์ทรัพยากรบุคคล พ.ศ. 2560-2564	84

สารบัญรูป

	หน้า
รูปที่ 1 แนวทางการวางแผนอัตรากำลังเชิงกลยุทธ์	6
รูปที่ 2 การถ่ายทอดยุทธศาสตร์ชาติสู่แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12	7
รูปที่ 3 ยุทธศาสตร์ที่ 1 การเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพมนุษย์	8
รูปที่ 4 ยุทธศาสตร์ที่ 7 การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบโลจิสติกส์	8
รูปที่ 5 ยุทธศาสตร์ที่ 8 การพัฒนาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี วิจัย และนวัตกรรม	9
รูปที่ 6 ยุทธศาสตร์ที่ 9 การพัฒนาภาค เมือง และพื้นที่เศรษฐกิจ	9
รูปที่ 7 นำทางชาติ 20 ปี ด้วยโครงการพระราชดำริเพื่อเศรษฐกิจไทยที่ยั่งยืน	10
รูปที่ 8 โครงการพื้นที่เขตเศรษฐกิจพิเศษและด่านชายแดน ระยะที่ 1	13
รูปที่ 9 โครงการพื้นที่เขตเศรษฐกิจพิเศษและด่านชายแดน ระยะที่ 2	13
รูปที่ 10 โครงการพัฒนาระบบประปารองรับ EEC	14
รูปที่ 11 นโยบาย กปภ. 4.0	15
รูปที่ 12 อัตรากำลัง ปี 2556-2560	24
รูปที่ 13 จำนวนพนักงานของบุคลากร กปภ. ปี 2556-2560	24
รูปที่ 14 จำนวนพนักงานลาออก ปี 2556-2560 จำแนกตามสังกัด	25
รูปที่ 15 จำนวนพนักงานลาออกสะสม ปี 2556-2560 แบ่งตามสังกัด	25
รูปที่ 16 จำนวนพนักงานลาออกแบ่งตามอายุงาน ปี 2556-2560	27
รูปที่ 17 สัดส่วนอัตรากำลังหน่วยงานหลักต่อหน่วยงานสนับสนุน ปี 2556-2560	28
รูปที่ 18 สัดส่วนอัตรากำลังหน่วยงานหลักต่อหน่วยงานสนับสนุน ปี 2560	29
รูปที่ 19 ลำดับชั้นการบังคับบัญชา (Hierarchy)	30
รูปที่ 20 อัตรากำลัง จำแนกตามประเภท	34
รูปที่ 21 อัตรากำลัง จำแนกตามสังกัด	34
รูปที่ 22 อัตรากำลัง จำแนกตามเพศ	35
รูปที่ 23 อัตรากำลัง จำแนกตามกลุ่มอายุ	35
รูปที่ 24 อัตรากำลังจำแนกตามคุณวุฒิการศึกษา	36
รูปที่ 25 อัตรากำลังจำแนกตามระดับชั้นและกลุ่มตำแหน่งทางบริหาร	37
รูปที่ 26 ข้อมูลจำนวนบุคลากรเกษียณอายุ ในปี 2561-2570	42
รูปที่ 27 อัตรากำลังของ กปภ. ณ 30 กันยายน 2562	47
รูปที่ 28 อัตรากำลังจำแนกตามสังกัด ณ 30 กันยายน 2562	47
รูปที่ 29 สัดส่วนอัตรากำลังหน่วยงานหลักต่อหน่วยงานสนับสนุน	48
รูปที่ 30 อัตรากำลังจำแนกตามเพศ ณ 30 กันยายน 2562	49
รูปที่ 31 อัตรากำลังจำแนกตามกลุ่มอายุ ณ 30 กันยายน 2562	49
รูปที่ 32 อัตรากำลังจำแนกตามวุฒิการศึกษา ณ 30 กันยายน 2562	50

สารบัญรูป (ต่อ)

	หน้า
รูปที่ 33 ผลสำรวจความพึงพอใจด้านอัตรากำลัง	56
รูปที่ 34 ทิศทางการพัฒนาบุคลากรของ กปภ.(HR PWA ROADMAP)	70
รูปที่ 35 การสร้างความสมดุลของอัตรากำลังในอนาคต	71
รูปที่ 36 การประมาณการอัตรากำลังในปี 2564-2567 ตามแผนยุทธศาสตร์ กปภ. (ฉบับที่ 3)	72
รูปที่ 37 การประมาณการอัตรากำลังตามสถิติ ณ สิ้นปีงบประมาณ 2561-2567	74
รูปที่ 38 อัตรากำลังเพิ่มสุทธิเฉลี่ยต่อปี	76
รูปที่ 39 แผนด้านอัตรากำลัง	80

.....

ส่วนที่ 1

1. บทนำ

การประปาส่วนภูมิภาค (กปภ.) มีฐานะเป็นรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงมหาดไทย ที่ให้บริการสาธารณูปโภคขั้นพื้นฐานด้านน้ำประปาแก่ประชาชนในพื้นที่ 74 จังหวัดทั่วประเทศ (ยกเว้น กรุงเทพมหานคร นนทบุรี สมุทรปราการ รวมทั้งหน่วยงานปกครองส่วนท้องถิ่นที่บริหารจัดการน้ำประปาเอง เช่น การประปาเทศบาล การประปา อบต. และการประปาหมู่บ้าน เป็นต้น) ปัจจุบัน กปภ. มีสาขาทั้งหมด 234 แห่ง โดยมีหน่วยงานรับผิดชอบแบ่งตามพื้นที่ให้บริการ รายละเอียดดังตาราง

ตารางที่ 1 พื้นที่การให้บริการของ กปภ.

ภาค	เขต	จังหวัด	สาขา	หน่วยบริการ
1 (ภาคเหนือ)	9	8	27	32
	10	10	26	62
2 (ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน)	6	5	22	49
	7	7	20	49
3 (ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่างและภาคตะวันออก)	1	7	22	17
	8	7	20	43
4 (ภาคกลางและภาคตะวันตก)	2	8	30	31
	3	8	23	21
5 (ภาคใต้)	4	7	24	31
	5	7	20	18
รวม	10	74	234	353

ทั้งนี้ มีหน่วยบริการล่าสุด คือ หน่วยบริการค่ายพระยอดเมืองขวาง สังกัด กปภ.สาขานครพนม ซึ่งจัดตั้งตาม คำสั่ง กปภ. ที่ 753/2562 ลงวันที่ 27 กันยายน 2562 โดยมีผลตั้งแต่ 1 ตุลาคม 2562 เป็นต้นไป

วิสัยทัศน์ (Vision)

ผู้ใช้น้ำประทับใจในคุณภาพและบริการที่เป็นเลิศ

(Customers are delighted with water quality and excellent services)

พันธกิจ (Mission)

กปภ. เป็นหน่วยงานที่ให้บริกการน้ำประปา ตามพระราชบัญญัติการประปาส่วนภูมิภาค พ.ศ.2522 โดยคำนึงถึงประโยชน์ของรัฐและสุขอนามัยของประชาชนเป็นสำคัญ พันธกิจหลักของการประปาส่วนภูมิภาค มี 5 ประการ ดังนี้

1. ผลิต จัดส่ง และจำหน่ายน้ำประปาที่มีคุณภาพ อย่างเพียงพอและทั่วถึง
2. สำรวจ จัดหาแหล่งน้ำดิบ
3. จัดให้ได้มาซึ่งน้ำดิบ เพื่อใช้ในการผลิต จัดส่ง และจำหน่ายน้ำประปา
4. ส่งเสริมธุรกิจการประปา
5. ดำเนินธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือต่อเนื่องกับธุรกิจการประปา

ค่านิยม (Values)

“มุ่งมั่น – มั่นใจ – เพื่อปวงชน”

ตารางที่ 2 ค่านิยมของ กปภ.

ค่านิยม ของ กปภ.	พฤติกรรมตามค่านิยม
มุ่งมั่น : มุ่งเน้นคุณธรรม	1. ปฏิบัติตามกฎหมายและมีจริยธรรม 2. ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริตและโปร่งใส 3. ปกป้องรักษาผลประโยชน์ขององค์กร
มั่นใจ : มั่นใจคุณภาพ	1. ปฏิบัติงานตามขั้นตอนที่กำหนด 2. มีจิตสำนึกรับผิดชอบต่อความสำเร็จ 3. ทำงานเป็นทีม 4. พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง 5. แบ่งปันทักษะช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน
เพื่อปวงชน : เพื่อสุขของปวงชน	1. ตั้งใจรับฟังลูกค้า 2. สร้างความประทับใจให้ลูกค้าตลอดเวลา 3. มีจิตสาธารณะ

ตารางที่ 3 บริบทเชิงยุทธศาสตร์

ด้าน	ความท้าทายทางยุทธศาสตร์	ความได้เปรียบทางยุทธศาสตร์
ด้านธุรกิจ	- พื้นที่ให้บริการกระจายและห่างไกล ทำให้ยากต่อการให้บริการ และทำให้ต้นทุนสูง - องค์กรปกครองท้องถิ่น (อปท.) มีอำนาจในการจัดหาสาธารณูปโภคตามกฎหมายจัดตั้ง - หน่วยงานกลางกำกับดูแลนโยบายบริหารจัดการทรัพยากรน้ำ ตามร่าง พ.ร.บ. ทรัพยากรน้ำ ที่อยู่ในขั้นเริ่มต้น - การดำเนินการรองรับ Digital Transformation for Thailand 4.0	- ตาม พรบ.กปภ.สามารถขยายพื้นที่ให้บริการในเขตชุมชนเมืองในส่วนภูมิภาคตามการร้องขอของประชาชนได้อย่างต่อเนื่อง - เป็นหน่วยงานที่ได้รับการยอมรับในคุณภาพน้ำประปา
ด้านการปฏิบัติการ	- แหล่งน้ำดิบได้รับผลกระทบจากภาวะโลกร้อน สภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลง สภาพอากาศแปรปรวน เกิดปัญหาน้ำเสีย น้ำเค็ม น้ำท่วมภัยแล้ง - ไม่มีแหล่งน้ำดิบเป็นของตนเอง - อัตราน้ำสูญเสียสูง - ราคารับซื้อน้ำตามสัญญาซื้อน้ำจากเอกชนบางพื้นที่ ราคาสูงกว่าราคาขายเฉลี่ย - การให้บริการน้ำประปาในบางพื้นที่ยังไม่ทันต่อความต้องการของผู้ใช้น้ำเพิ่มมากขึ้นอย่างรวดเร็ว (น้ำประปาไม่พอจำหน่าย, โครงการลงทุนล่าช้า)	
ด้านทรัพยากรบุคคล	การเตรียมบุคลากร ด้านขีดความสามารถหลักยังไม่สอดคล้องกับภารกิจขององค์กร	- บุคลากรมีความรู้ และเชี่ยวชาญในการบริหารจัดการกิจการประปา - มีความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น - มีความสัมพันธ์ และความร่วมมือที่ดีกับองค์กรและหน่วยงานต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับเรื่องน้ำ

ที่มา : รายงานผลการดำเนินงานองค์กร (Organizational Performance Report: OPR) ปีงบประมาณ 2561

2. หลักการและเหตุผล

การวางแผนกำลังคนเป็นกระบวนการสำคัญของการบริหารทรัพยากรบุคคลในปัจจุบัน เนื่องจากองค์กรจะต้องปรับตัวและเตรียมพร้อมรับความเปลี่ยนแปลงต่างๆ จากทั้งภายในและภายนอก หากไม่สามารถกำหนดแผนกำลังคนได้อย่างเหมาะสม องค์กรอาจสูญเสียความสามารถในการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ และไม่สามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ทั้งนี้ การวางแผนกำลังคนเป็นการวิเคราะห์ความต้องการอัตรากำลังใหม่ และบริหารอัตรากำลังเดิมที่มีอยู่ เพื่อนำมาใช้ประโยชน์อย่างเป็นระบบ ซึ่งจะนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล และจัดทำเป็นแผนแม่บทด้านอัตรากำลัง (ฉบับทบทวน) ปี 2563-2567

2.1 วัตถุประสงค์ของการจัดทำแผนแม่บทด้านอัตรากำลัง (ฉบับทบทวน) ปี 2563-2567

ฝ่ายวางแผนและประเมินทรัพยากรบุคคล (ผวป.) มีความต้องการที่จะให้การจัดทำแผนแม่บทด้านอัตรากำลัง (ฉบับทบทวน) ปี 2563-2567 นี้ เป็นแนวทางการวางแผนและประเมินความต้องการด้านอัตรากำลังทั้งในปัจจุบันและอนาคต เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ และสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร รวมถึงสถานการณ์และข้อจำกัดต่างๆ โดยมีวัตถุประสงค์หลักดังนี้

1. เพื่อให้สามารถประมาณการจำนวนอัตรากำลังในระยะสั้น และระยะยาว เพื่อรองรับการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์
2. เพื่อให้สามารถวางแผนการจัดสรรอัตรากำลัง ให้เหมาะสมสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี สถานการณ์ปัจจุบัน และงบประมาณที่ได้รับจัดสรร
3. เพื่อรักษาสสมดุลด้านอัตรากำลังให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

2.2 ขอบเขตการจัดทำ

การจัดทำแผนแม่บทด้านอัตรากำลัง (ฉบับทบทวน) ปี 2563-2567 ได้วิเคราะห์อัตรากำลังในแต่ละหน่วยงาน และสอบทานอัตรากำลังส่วนขาดส่วนเกิน (Supply and Demand Side) เพื่อให้เหมาะสมและสอดคล้องกับการดำเนินงาน และสามารถประมาณการได้ว่า ในช่วงระยะเวลา 5 ปี ข้างหน้า จะมีอัตรากำลังเท่าใด จึงจะเหมาะสมกับปริมาณงานและภารกิจของ กปภ. ทั้งนี้เพื่อให้การบริหารงาน มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยพิจารณาข้อมูลต่างๆ ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร

การศึกษาจากข้อมูลภายนอก เป็นการศึกษาจากปัจจัยภายนอกของ กปภ. จากแหล่งข้อมูล ทุติยภูมิ ได้แก่

1. ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี
2. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12
3. คู่มือระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ปี 2563

การศึกษาจากข้อมูลภายใน เป็นการศึกษาจากปัจจัยภายในของ กปภ. ทั้งจากแหล่งข้อมูล ปฐมภูมิ และแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ ได้แก่

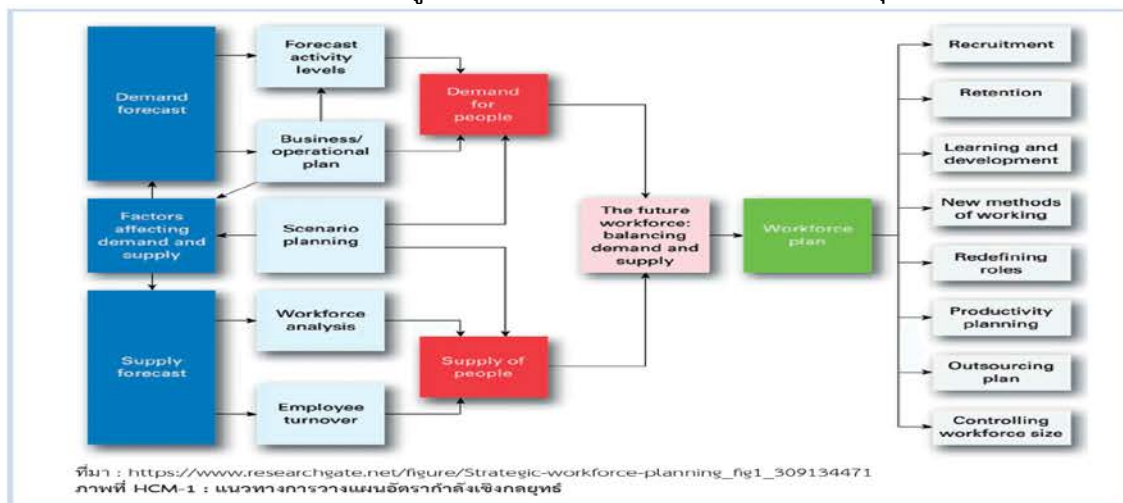
1. นโยบายผู้ว่าการการประปาส่วนภูมิภาค ระหว่างปี 2561-2563
2. แผนยุทธศาสตร์ทรัพยากรบุคคล กปภ. (พ.ศ. 2560-2564)
3. แผนยุทธศาสตร์องค์กรของการประปาส่วนภูมิภาค (ฉบับที่ 3) ปี 2560-2564
4. แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจสาขาสาธารณูปการกับแผนยุทธศาสตร์องค์กรของ กปภ. (ฉบับที่ 3) ปี 2560-2564 (ฉบับเพิ่มเติม)
5. แผนปฏิบัติการดิจิทัลของการประปาส่วนภูมิภาค ระยะ 3 ปี (2562-2564)
6. แผนแม่บทด้านอัตรากำลังของการประปาส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2562-2567
7. แนวทางการดำเนินการนวัตกรรมบริการ always on ของ กปภ.
8. แนวทางการจ้างเหมาบริการ (นิติบุคคล) ของ กปภ.
9. ข้อมูลสถิติด้านอัตรากำลัง ปี พ.ศ.2556-2560
10. ข้อมูลประมาณการการเกษียณอายุของพนักงาน ปี 2562-2570
11. ข้อมูลผลสำรวจความผูกพันและความพึงพอใจด้านอัตรากำลังระหว่างปี 2558-2562
12. ข้อมูลการประเมินตัวชี้วัดผลผลิตประสิทธิภาพด้านอัตรากำลัง
13. ผลการสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับการวิเคราะห์และจัดสรรอัตรากำลัง 2559 -2560
14. ค่าใช้จ่ายบุคลากร ค่าใช้จ่ายรวม ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน และรายได้ดำเนินงาน ฯลฯ

จุดอ่อน/ความเสี่ยง/ปัญหาอุปสรรค ของกระบวนการจัดทำแผนอัตรากำลัง

1. การวางแผนอัตรากำลังจำเป็นต้องอาศัยข้อมูลหลายด้านเพื่อประกอบการพิจารณา ซึ่งข้อมูลดังกล่าวมีจำนวนค่อนข้างมาก และมีความหลากหลาย
2. การรวบรวมข้อมูลเพื่อประกอบการวางแผนอัตรากำลังต้องใช้ระยะเวลาค่อนข้างมาก เพราะจำเป็นต้องอาศัยข้อมูลที่เกี่ยวข้องจากหลายหน่วยงาน ซึ่งบางครั้งทำให้การดำเนินงานไม่เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด
3. แผนอัตรากำลังเมื่อนำไปใช้จำเป็นต้องคำนึงถึงความต้องการขององค์กร และความสมดุลทางการเงิน
4. การเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล มีผลต่อการประมาณการอัตรากำลังในอนาคต จึงจำเป็นต้องมีการเก็บรวบรวมข้อมูลและประเมินผลลัพธ์ของระบบงานในหน่วยงานที่นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้อย่างต่อเนื่อง เพื่อนำข้อมูลมาปรับแผนอัตรากำลังหากมีความจำเป็น

2.3 แนวทางการวางแผนอัตรากำลังเชิงกลยุทธ์

รูปที่ 1 แนวทางการวางแผนอัตรากำลังเชิงกลยุทธ์



แนวทางการวางแผนอัตรากำลังเชิงกลยุทธ์ข้างต้น ตามคู่มือระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ แสดงให้เห็นถึงการวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่ออุปสงค์ อุปทานของอัตรากำลังของรัฐวิสาหกิจ (Demand and Supply) เช่น การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี พฤติกรรมผู้บริโภค การแข่งขันทางธุรกิจ นโยบายภาครัฐ ความเคลื่อนไหวของอัตรากำลังภายในองค์กรในปัจจุบัน นโยบายการจ้างเหมาองค์กร ผลผลิตประสิทธิภาพของบุคลากรในองค์กร เป็นต้น โดยพิจารณาจากความจำเป็นของการดำเนินธุรกิจในอนาคต เพื่อนำมาวางแผนอัตรากำลังทั้งระยะสั้นและระยะยาว

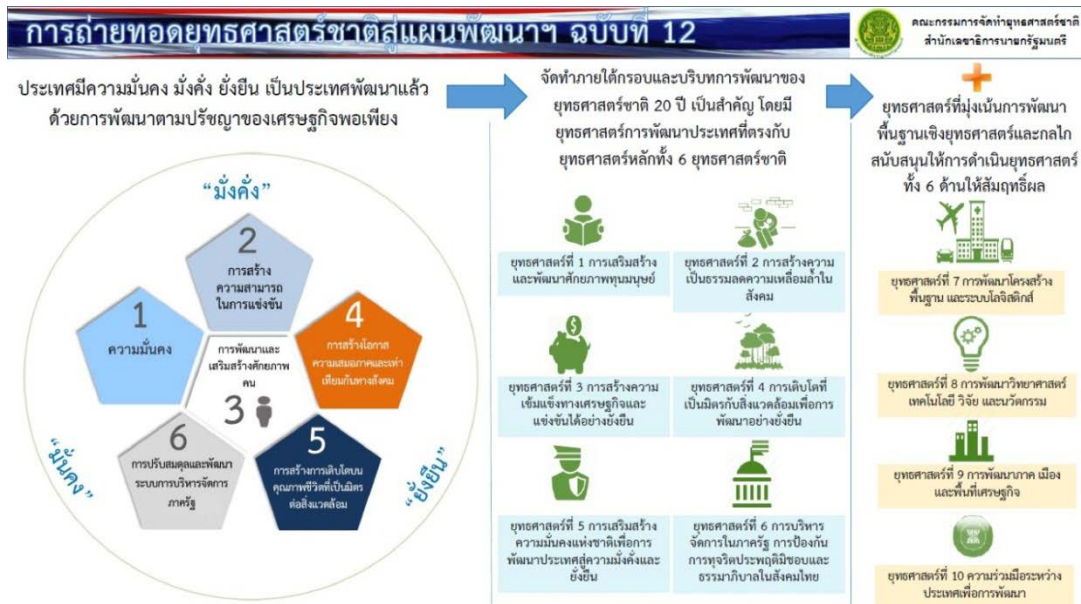
3. ประเด็นยุทธศาสตร์ที่เชื่อมโยงกับการจัดทำแผนแม่บทด้านอัตรากำลัง (ฉบับทบทวน) ปี 2563-2567

3.1 ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ.2560 – 2564)

ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี เป็นกรอบการพัฒนาประเทศในระยะยาวเพื่อผลักดันให้เกิดผลสัมฤทธิ์อย่างต่อเนื่อง โดยประเทศไทยต้องปฏิรูปและปรับเปลี่ยนอย่างเป็นระบบขนานใหญ่ เพื่อให้โครงสร้างทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศเหมาะสมกับภูมิทัศน์ใหม่ของโลก ยืดหยุ่นปรับตัวได้เร็วรับมือกับความเสี่ยงและภัยคุกคามแบบใหม่ได้

ทั้งนี้ คณะรัฐมนตรีมีมติเมื่อวันที่ 22 ธันวาคม 2558 เห็นชอบทิศทางและกรอบยุทธศาสตร์ของแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12 (พ.ศ.2560 – 2564) โดยมีความเห็นเพิ่มเติมว่าแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12 ต้องมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และมีการแปลงยุทธศาสตร์ชาติดังกล่าวเป็นแผนงานในช่วง 5 ปี โดยระบุแผนปฏิบัติการและกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จที่เป็นรูปธรรม ดังรูป

รูปที่ 2 การถ่ายทอดยุทธศาสตร์ชาติสู่แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12



จากแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี มีประเด็นที่เกี่ยวข้องกับ กปภ. ด้านความมั่นคงคือ ความปลอดภัยและภัยจากการเปลี่ยนแปลง ซึ่งประเทศไทยจำเป็นต้องมีความมั่นคงของอาหาร พลังงานและน้ำ ด้านความมั่งคั่งคือ พัฒนาระบบประปา กปภ.ในฐานะหน่วยงานที่ให้บริิการน้ำประปาจึงต้องขยายการให้บริการเพื่อให้ประชาชนเข้าถึงการใช้น้ำอย่างมีคุณภาพและให้บริการน้ำประปาแก่ภาคธุรกิจและอุตสาหกรรม เพื่อส่งเสริมให้ภาคธุรกิจและอุตสาหกรรมมีความสามารถในการแข่งขันทางเศรษฐกิจสูง ด้านความยั่งยืนคือการผลิตน้ำประปาเพื่อการบริโภคโดยระบบผลิตน้ำประปาของ กปภ. ต้องมีความเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมรวมถึงบริหารจัดการน้ำและใช้ทรัพยากรอย่างรู้คุณค่า

สำหรับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ.2560 – 2564) มียุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องและเป็นแนวทางในการจัดทำแผนแม่บทด้านอัตรากำลัง (พ.ศ.2562-2567) ได้แก่

- ยุทธศาสตร์ที่ 1 การเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์
 - ยุทธศาสตร์ที่ 7 การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบโลจิสติกส์
 - ยุทธศาสตร์ที่ 8 การพัฒนาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี วิจัย และนวัตกรรม
 - ยุทธศาสตร์ที่ 9 การพัฒนาภาค เมือง และพื้นที่เศรษฐกิจ
- โดยมีรายละเอียดแต่ละยุทธศาสตร์ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ มุ่งพัฒนาคนทุกช่วงวัย โดยเฉพาะการพัฒนาและดูแลผู้สูงอายุที่จะมีสัดส่วนสูงขึ้นในสังคม รวมทั้งมุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพคนเพื่อเป็นฐานการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศและรองรับการลดลงของขนาดกำลังแรงงาน โดยการยกระดับคุณภาพการศึกษาและการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21

รูปที่ 3 ยุทธศาสตร์ที่ 1 การเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์



ยุทธศาสตร์ที่ 7 การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบโลจิสติกส์ แนวทางการพัฒนาสำคัญ ประกอบด้วย พัฒนาระบบรถไฟให้เป็นโครงข่ายหลักในการเดินทางและขนส่งของประเทศ พัฒนาโครงข่ายถนน อากาศ น้ำ พัฒนาและยกระดับมาตรฐานระบบการจัดการจัดการโลจิสติกส์และห่วงโซ่อุปทานให้ได้มาตรฐานสากลและสนับสนุนการสร้างมูลค่าเพิ่มตลอดห่วงโซ่อุปทาน จัดหาพลังงานให้เพียงพอและสร้างความมั่นคงในการผลิตพลังงาน พัฒนาและปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานโทรคมนาคมของประเทศให้ทั่วถึงและมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล พัฒนาระบบน้ำประปาให้ครอบคลุมและทั่วถึง การบริหารจัดการการใช้น้ำอย่างมีประสิทธิภาพและการสร้างนวัตกรรม

รูปที่ 4 ยุทธศาสตร์ที่ 7 การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบโลจิสติกส์



ยุทธศาสตร์ที่ 8 การพัฒนาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี วิจัย และนวัตกรรม ให้มีความสำคัญกับการขับเคลื่อนการพัฒนาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี วิจัย และนวัตกรรม และการปรับปรุงสภาพแวดล้อมของการพัฒนาวิทยาศาสตร์ เพื่อมุ่งให้วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี วิจัย และนวัตกรรมเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะช่วยขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศในมิติต่างๆ

รูปที่ 5 ยุทธศาสตร์ที่ 8 การพัฒนาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี วิจัย และนวัตกรรม

ยุทธศาสตร์ที่ 8 การพัฒนาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี วิจัย และนวัตกรรม



ยุทธศาสตร์ที่ 9 การพัฒนาภาค เมือง และพื้นที่เศรษฐกิจ เพื่อให้สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาประเทศ ศักยภาพ โอกาสและข้อจำกัดของพื้นที่ รองรับการพัฒนาเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน เพื่อกระจายกิจกรรมทางเศรษฐกิจและความเจริญสู่ภูมิภาค โดยมีสาระครอบคลุม ดังนี้ (1) การพัฒนาภาค (2) การพัฒนาเมืองศูนย์กลางความเจริญในภูมิภาค (3) การพัฒนาพื้นที่ฐานเศรษฐกิจหลักบริเวณชายฝั่งทะเลตะวันออก และ (4) การพัฒนาพื้นที่เศรษฐกิจพิเศษชายแดน รวมทั้งความเชื่อมโยงกับการพัฒนาคลังเศรษฐกิจและบริบทที่มีศักยภาพ และโครงการพัฒนาท่าเรือน้ำลึกทวาย

รูปที่ 6 ยุทธศาสตร์ที่ 9 การพัฒนาภาค เมือง และพื้นที่เศรษฐกิจ

ยุทธศาสตร์ที่ 9 การพัฒนาภาค เมือง และพื้นที่เศรษฐกิจ



นอกจากความเชื่อมโยงและสอดคล้องระหว่างยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี กับแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12 ข้างต้นแล้ว ทิศทางการพัฒนาประเทศในช่วงระยะเวลา 20 ปีจากปี พ.ศ. 2560 จนถึง พ.ศ. 2579 นี้ จะดำเนินไปภายใต้วิสัยทัศน์ที่ว่า “มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน” ด้วยการเดินตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงอันประกอบด้วยยุทธศาสตร์ที่มั่นคง การเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม โดยในทิศทางเดียวกันนโยบาย ประชารัฐและการนำประเทศก้าวสู่ยุคไทยแลนด์ 4.0

รูปที่ 7 นำทางชาติ 20 ปี ด้วยโครงการพระราชดำริเพื่อเศรษฐกิจไทยที่ยั่งยืน

นำทางชาติ 20 ปี ด้วยโครงการพระราชดำริเพื่อเศรษฐกิจไทยที่ยั่งยืน



3.2 ระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ปี 2563

ตารางที่ 4 หลักเกณฑ์การประเมินการบริหารทุนมนุษย์

หัวข้อ	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ประเด็นย่อย
1. ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ด้านบริหารและพัฒน ทุน มนุษย์	30	1.1 คุณภาพของยุทธศาสตร์/กลยุทธ์/การสื่อสาร/การติดตามผล/ผลลัพธ์ (น้ำหนักร้อยละ 30)
2. การบริหารทุน มนุษย์	25	2.1 อัตรากำลัง (น้ำหนักร้อยละ 7.5) 2.2 ผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ (น้ำหนักร้อยละ 2.5) 2.3 ระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน (น้ำหนักร้อยละ 15)
3. การพัฒนาทุน มนุษย์	25	3.1 การเรียนรู้และพัฒนา (น้ำหนักร้อยละ 15) 3.2 การสืบทอดตำแหน่ง/การบริหารจัดการคนเก่ง/การจัดการสายอาชีพ (น้ำหนักร้อยละ 10)

ตารางที่ 4 หลักเกณฑ์การประเมินการบริหารทุนมนุษย์ (ต่อ)

หัวข้อ	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ประเด็นย่อย
4. สภาพแวดล้อม ที่สนับสนุนการ บริหารและพัฒนา ทุนมนุษย์	20	4.1 ความผูกพันองค์กร/ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร/การจัดการการ เปลี่ยนแปลง/จรรยาบรรณและจริยธรรม (น้ำหนักร้อยละ 5) 4.2 เทคโนโลยีดิจิทัลด้าน HR (น้ำหนักร้อยละ 2) 4.3 ความปลอดภัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน (น้ำหนักร้อยละ 3) 4.4 บทบาทหน้าที่ของหน่วยงาน HR และการสนับสนุนจากผู้บริหาร (น้ำหนักร้อยละ 10)
รวม	100	

หัวข้อที่ 2. การบริหารทุนมนุษย์ (น้ำหนักร้อยละ 25) ซึ่งมีเกณฑ์ในข้อ 2.1 อัตรากำลัง
น้ำหนักเท่ากับร้อยละ 7.5 โดยแบ่งเกณฑ์การให้คะแนนแบ่งเป็น 5 ระดับ ดังนี้

ระดับ 1 การกำหนดโครงสร้างและกลุ่มงาน (Job Family) และโครงสร้างอัตรากำลัง
(Workforce Landscape) ที่มีความสอดคล้องกับโครงสร้างธุรกิจ และกระบวนการหลักในการดำเนินการ
ของรัฐวิสาหกิจ

ระดับ 2 การจัดทำแผนอัตรากำลังระยะสั้นและระยะยาวโดยมีสาระสำคัญอย่างน้อยดังนี้

(1) กระบวนการประมาณการอัตรากำลังที่พิจารณาจากอุปสงค์ อุปทานของ
อัตรากำลังองค์กร (Demand and Supply) โดยการวิเคราะห์อัตรากำลังส่วนขาด และส่วนเกิน

(2) กระบวนการสรรหา คัดเลือก ที่เป็นระบบทั้งบุคลากร ระดับบริหารและปฏิบัติการ
รวมถึงแนวทางในการหมุนเวียนบุคลากร (Job Rotation) ที่ชัดเจน

(3) การวิเคราะห์และวางแผนการทดแทนอัตรากำลังที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลง
ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล รวมถึงการวิเคราะห์ผลผลิตประสิทธิภาพ (Productivity) หรืออัตราส่วนระหว่าง
ผลผลิตหลักองค์กรและอัตรากำลัง หรือค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร ในภาพรวมขององค์กร

(4) การวิเคราะห์กระบวนการทำงานและใช้เครื่องมือต่างๆ ในการเพิ่ม
ประสิทธิภาพในกระบวนการทำงาน (HROD)

ระดับ 3 การดำเนินงานที่ครบถ้วนตามแผนอัตรากำลังประจำปี โดยมีกลไกหรือ
กระบวนการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ และได้ผลลัพธ์ตามที่กำหนดไว้

ระดับ 4 แผนอัตรากำลังระยะสั้นและระยะยาว มีความเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์ชาติที่
เกี่ยวข้องกับการบริหารอัตรากำลังภาครัฐและแผนยุทธศาสตร์องค์กรโดยสะท้อนให้เห็นถึงความเพียงพอ
เชิงปริมาณอย่างเหมาะสมของอัตรากำลังที่จะสามารถดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จ

ระดับ 5 การใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานตามแผนอัตรากำลังประจำปี รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่นๆ มาปรับปรุงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอรวมทั้งเป็นการปรับปรุงที่มุ่งเน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

จากรายงานสถานะการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ ปี 2563 ในหัวข้ออัตรากำลัง มีประเด็นที่ กปภ.สามารถดำเนินการได้ คือ มีการจัดทำแผนอัตรากำลังระยะสั้นและระยะยาว โดยวิเคราะห์จากปริมาณงาน (Workload) ของแต่ละส่วนงาน รวมถึงเริ่มมีการวิเคราะห์และวางแผนการทดแทนอัตรากำลังที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล รวมถึงแผนอัตรากำลังระยะสั้นและระยะยาว มีความเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์ชาติที่เกี่ยวกับการบริหารอัตรากำลังภาครัฐและแผนยุทธศาสตร์องค์กร โดยสะท้อนให้เห็นถึงความเพียงพอเชิงปริมาณอย่างเหมาะสมของอัตรากำลัง นอกจากนี้ยังมีการวิเคราะห์ผลผลิตประสิทธิภาพ (Productivity) ในภาพรวมขององค์กร แต่อย่างไรก็ตาม มีประเด็นที่ กปภ. ยังดำเนินการได้ไม่สมบูรณ์ คือ กปภ.ควรมีการวิเคราะห์กระบวนการทำงาน และใช้เครื่องมือต่างๆ ในการเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการทำงาน (HROD) ทั้งทั้งองค์กร



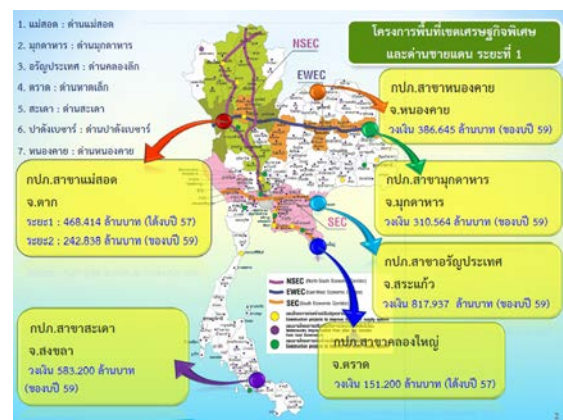
3.3 แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจสาขาสาธารณูปการกับแผนยุทธศาสตร์องค์กรของ กปภ. (ฉบับที่ 3) ปี 2560-2564 (ฉบับเพิ่มเติม)

การประสานส่วนภูมิภาคมีแผนงานโครงการเพื่อรองรับพื้นที่เศรษฐกิจพิเศษ และพื้นที่ระเบียงเศรษฐกิจภาคตะวันออก เพื่อให้ทันต่อความต้องการใช้น้ำของประชาชนในพื้นที่ นอกจากนี้ยังเป็นโครงการที่ช่วยสนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ในด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขันภายใต้กรอบแนวทางพัฒนาพื้นที่เศรษฐกิจพิเศษชายแดน เมืองศูนย์กลางความเจริญ ซึ่งสอดคล้องกับยุทธศาสตร์กระทรวงมหาดไทย ในการพัฒนาภูมิภาคเมืองและพื้นที่เศรษฐกิจโดยการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน เพื่อเพิ่มศักยภาพการพัฒนาเศรษฐกิจของพื้นที่เฉพาะในรูปแบบต่างๆ โดยมีโครงการต่างๆ ดังนี้

รูปที่ 8 โครงการพื้นที่เขตเศรษฐกิจพิเศษและด้านชายแดน ระยะที่ 1

โครงการพื้นที่เขตเศรษฐกิจพิเศษและด้านชายแดน ระยะที่ 1

1. กปภ.สาขาแม่สอด จ.ตาก
2. กปภ.สาขามุกดาหาร จ.มุกดาหาร
3. กปภ.สาขาอรัญประเทศ จ.สระแก้ว
4. กปภ.สาขาคลองใหญ่ จ.ตราด
5. กปภ.สาขาหนองคาย จ.หนองคาย
6. กปภ.สาขาสะเดา จ.สงขลา



รูปที่ 9 โครงการพื้นที่เขตเศรษฐกิจพิเศษและด้านชายแดน ระยะที่ 2

โครงการพื้นที่เขตเศรษฐกิจพิเศษและด้านชายแดน ระยะที่ 2

1. กปภ.สาขานครพนม จ.นครพนม
2. กปภ.สาขากาญจนบุรี จ.กาญจนบุรี
3. กปภ.สาขาแม่สาย จ.เชียงราย
4. กปภ.สาขาเวียงเชียงของ จ.เชียงราย
5. กปภ.สาขาสุโขทัย จ.สุโขทัย
6. กปภ.สาขานราธิวาส จ.นราธิวาส



1. กปภ.สาขาสาชลบุรี-พนัสนิคมฯ ปี 2560
2. กปภ.สาขาน่านฉาง ปี 2561
3. กปภ.สาขานมสารคาม-บางคล้าฯ ปี 2561
4. กปภ.สาขาสาชลบุรี-พนัสนิคมฯ ปี 2563
5. กปภ.สาขาพญา-แหลมฉบัง-ศรีราชา ปี 2563

รูปที่ 10 โครงการพัฒนาระบบประปารองรับ EEC



3.4 นโยบายการประปาส่วนภูมิภาค ระหว่างปี 2561-2563

รูปที่ 11 นโยบาย กปภ. 4.0



กปภ. มีนโยบาย “PWA 4.0” เพื่อเป็นเครื่องมือใช้ในการแก้ไขปัญหา และขับเคลื่อนองค์กร มุ่งไปสู่ความสำเร็จ สร้างความยั่งยืน ก้าวสู่การเป็นองค์กรระดับสากล โดยมีการดำเนินงานที่เป็นรูปธรรม ดังนี้

1. เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน “ประปาใสสะอาด” สร้างกระบวนการทำงานให้โปร่งใส ภายใต้การกำกับดูแลกิจการที่ดี มุ่งเน้นถึงการใช้จ่ายอย่างมีคุณค่า พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อใช้ควบคุมการผลิตและการจ่ายน้ำที่มีประสิทธิภาพ และควบคุมน้ำผลิตให้มีคุณค่าระดับสากล
2. เพิ่มรายได้ “ประปาทั่วถึง” เน้นการเพิ่มจำนวนผู้ใช้น้ำจากนโยบายรัฐบาลในพื้นที่เศรษฐกิจต่างๆ สร้างแรงจูงใจการใช้น้ำกลุ่มผู้ใช้น้ำรายย่อยและรายใหญ่ และผู้ใช้น้ำจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ปรับปรุงระบบบริการลูกค้าให้ทันสมัยเพื่อใช้สนับสนุนการตลาดและประชาสัมพันธ์
3. ลดต้นทุนการผลิต “ประปาคุ้มค่า” บริหารจัดการแหล่งน้ำดิบให้มีความยั่งยืนสร้างพันธมิตรที่เกี่ยวข้องกับระดับต่างๆ เอาใจใส่ดูแลความต้องการของผู้ใช้น้ำอย่างใกล้ชิด รับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม เพื่อช่วยลดต้นทุนการผลิตที่สำคัญได้แก่ ค่าไฟฟ้า สารเคมี น้ำสูญเสีย ค่าน้ำดิบ และบุคลากร

3.5 แผนยุทธศาสตร์องค์กรของการประปาส่วนภูมิภาค (ฉบับที่ 3) ปี 2560-2564 และแผนยุทธศาสตร์ทรัพยากรบุคคล กปภ. (พ.ศ. 2560-2564)

กระบวนการจัดทำแผนแม่บทด้านอัตรากำลัง (พ.ศ.2562-2567) นี้ มีการวิเคราะห์เป้าหมายอัตรากำลังระดับองค์กรตามแนวทางของแผนยุทธศาสตร์องค์กรของการประปาส่วนภูมิภาค (ฉบับที่ 3) ปี 2560-2564 ทั้งนี้มีตัวชี้วัดที่นำมาพิจารณา ได้แก่

1. สัดส่วนผู้ใช้น้ำ : พนักงาน
2. สัดส่วนอัตรากำลังหน่วยหลัก : หน่วยงานสนับสนุน

การจัดทำแผนแม่บทด้านอัตรากำลัง (พ.ศ.2562-2567) นี้ มีกระบวนการจัดทำที่สอดคล้องแผนยุทธศาสตร์ทรัพยากรบุคคลของ กปภ. ปี พ.ศ. 2560-2564 ดังนี้

- ยุทธศาสตร์ ที่ 1** ยกระดับศักยภาพและอัตรากำลังของบุคลากรให้พร้อมต่อการเป็นองค์กรระดับสากล
- กลยุทธ์ที่ 1** การบริหารจัดการอัตรากำลังให้เกิดประโยชน์สูงสุด (Workforce Optimization)
- แผนงานที่ 4** การจัดทำแผนแม่บทด้านอัตรากำลัง (พ.ศ.2562-2567)

โดยมีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

1. ศึกษาทิศทางการดำเนินธุรกิจ แนวโน้มการดำเนินงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์องค์กร ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการเพิ่ม/ลด/ทดแทนอัตรากำลังของ กปภ.
2. วิเคราะห์อัตรากำลังส่วนขาด (Demand Side) และอัตรากำลังส่วนเกิน (Supply Side) ในภาพรวมขององค์กรพร้อมทั้งประมาณการอัตรากำลังในอนาคต
3. จัดทำแผนแม่บทด้านอัตรากำลัง (พ.ศ.2562-2567)
4. สื่อสารแผนแม่บทด้านอัตรากำลัง (พ.ศ.2562-2567) ให้ทุกหน่วยงานรับทราบ
5. ติดตามและประเมินผลแผนแม่บทฯ เพื่อนำมาปรับปรุง/ทบทวนทุกปีอย่างต่อเนื่อง

3.6 แผนปฏิบัติการดิจิทัลของการประปาส่วนภูมิภาค ระยะ 3 ปี (2562-2564)

แผนปฏิบัติการดิจิทัล ของการประปาส่วนภูมิภาค ระยะ 3 ปี (2562-2564) ฉบับนี้จะใช้ในการกำหนดนโยบายทางการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศและภูมิสารสนเทศของการประปาส่วนภูมิภาค (กปภ.) เพื่อให้ กปภ. มีทิศทางที่ชัดเจนในการลงทุนพัฒนา ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ให้สนับสนุนแผนบริหารจัดการได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ มีความสอดคล้องกับบริบท ทิศทางการเปลี่ยนแปลงสู่ยุคดิจิทัล รวมถึงมีความสอดคล้องกับแผนและนโยบาย การขับเคลื่อนดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (Digital Economy) ของประเทศ เช่น แผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม และแผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัล ระยะ 3 ปี (พ.ศ. 2560-2564) เป็นต้น โดยมุ่งหวังให้

- กปภ. มีกรอบแนวทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง มีประสิทธิภาพและสัมฤทธิ์ผล ตลอดจนเป็นการลงทุนที่คุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด
- กปภ. กำหนดกรอบ ทิศทางในการบริหารจัดการและการดำเนินการด้านเทคโนโลยีดิจิทัล อันจะส่งผลให้เกิดการพัฒนาคุณภาพในการดำเนินงานและการบริหารงานเป็นไปตามยุทธศาสตร์องค์กรของ กปภ. และเป็นหนึ่งในกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศที่ยั่งยืน โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล

โดยในแผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ ฉบับนี้ ได้มีการศึกษาแผนยุทธศาสตร์องค์กรของ กปภ. (ฉบับที่ 3) ปี พ.ศ. 2560 - 2564 (ทบทวนปี 2562-2564) แผนปฏิบัติการดิจิทัลกระทรวงมหาดไทย พ.ศ. 2561 - 2564 แผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม และแผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัล ระยะ 3 ปี (พ.ศ. 2560 - 2564)

ทิศทางการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและภูมิสารสนเทศในยุคดิจิทัล

ระยะที่ 1 ปี พ.ศ. 2560

การวางรากฐานเพื่อบูรณาการระบบสู่ดิจิทัล (Digital Foundation) คือ กปภ. ศึกษา กำหนดทิศทางและวางรากฐานการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมของ กปภ. โดย

- บูรณาการด้านการจัดหา น้ำดิบ การผลิตการบริหารจัดการระบบจำหน่ายน้ำประปา การควบคุมคุณภาพน้ำ เพิ่มความสามารถในการลดน้ำสูญเสียและการบริการลูกค้า โดยความร่วมมือ กับหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ทั้งภาครัฐและเอกชน ด้วยศักยภาพเชิงดิจิทัลของ กปภ. และหน่วยงานที่มีส่วนร่วมอย่างครบวงจร
- สร้างช่องทางในการให้บริการและเข้าถึงข้อมูลที่ตอบสนองต่อการให้บริการน้ำประปาของ ผู้ใช้น้ำ ในทุกระดับอย่างทั่วถึง
- สนับสนุนการเรียนรู้และมีส่วนร่วมในการพัฒนาและให้บริการน้ำประปาในระดับภูมิภาค โดยผ่านสื่อสังคมออนไลน์ที่เชื่อถือได้และปลอดภัย

ระยะที่ 2 ปี พ.ศ. 2561-2562

การปรับเปลี่ยนการบริการโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Transformation) คือ การขับเคลื่อนและใช้ประโยชน์จากนวัตกรรมดิจิทัลเพื่อให้การให้บริการน้ำประปาได้อย่างเต็มศักยภาพ โดย

- การเสริมสร้างศักยภาพเชิงดิจิทัลเพื่อการวิเคราะห์และประมาณการเกี่ยวกับสถานการณ์การให้บริการน้ำประปาในระดับภูมิภาคได้ตามความต้องการทางธุรกิจ และสถานการณ์ที่เกิดขึ้น เช่น การวิเคราะห์ความต้องการน้ำเพื่อรองรับอุตสาหกรรม การท่องเที่ยว การวิเคราะห์สถานการณ์ช่วงภัยแล้ง การวิเคราะห์ปริมาณน้ำดิบที่เพียงพอต่อการให้บริการในสถานการณ์ที่เกิดขึ้น เป็นต้น
- การปรับเปลี่ยนการให้บริการน้ำประปาโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเต็มรูปแบบทั้งด้าน การขอติดตั้งมาตรวัดน้ำ การแจ้งค่าน้ำ การรับชำระเงิน การจัดทำใบเสร็จรับเงิน การแจ้งข้อมูลข่าวสารโดยผ่านช่องทางดิจิทัลของรัฐ เช่น ระบบ E-payment เป็นต้น

ระยะที่ 3 ปี พ.ศ. 2563-2564

การบริหารด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Management) คือ การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลที่ได้ปรับเปลี่ยนสำเร็จไปสู่การวิเคราะห์ข้อมูลและปัจจัยต่างๆ เพื่อนำไปสู่การวางแผนและการบริหารจัดการเต็มรูปแบบครอบคลุมสู่ทุกภูมิภาคของประเทศ เพื่อการเป็นผู้นำในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ หรือ อาเซียน (ASEAN) และเพื่อให้การดำเนินการด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ของการประปาส่วนภูมิภาค มีทิศทางที่ชัดเจน จึงได้กำหนดเป้าหมายโดยรวมของแผนปฏิบัติการดิจิทัลของการประปาส่วนภูมิภาค ปี 2562-2564 ไว้ ดังนี้

- บุคลากร ได้รับการพัฒนาความรู้ ทักษะ ทศนคติ อันจะนำไปสู่การเพิ่มสมรรถนะและความสามารถในการปฏิบัติงาน
- มีคอมพิวเตอร์ อุปกรณ์คอมพิวเตอร์สนับสนุนการปฏิบัติงาน ตลอดจนมีเครื่องแม่ข่าย และโครงข่ายการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ
- มีแอปพลิเคชัน (Application) สนับสนุนการปฏิบัติงาน มีการบูรณาการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างแอปพลิเคชัน ตลอดจนให้บริการลูกค้าผ่านช่องทางต่างๆ

และสำหรับการจัดทำแผนแม่บทด้านอัตรากำลัง 2562-2567 นี้ การประมาณการอัตรากำลังขององค์กร ในช่วงปี 2562-2567 จะมีทิศทางสอดคล้องกับการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร เช่น Data Center, CIS, DMA, SCADA รวมไปถึง การจัดสรรตำแหน่งช่างโยธา การพัฒนาบุคลากรด้านเทคโนโลยีดิจิทัล รวมทั้งการปรับโครงสร้างองค์กร ตามทิศทางของแผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศและภูมิสารสนเทศของ กปภ. ปี พ.ศ. 2560-2564

3.7 แนวทางการดำเนินการนวัตกรรมการบริการ always on ของ กปภ.

กำหนดเป้าหมายการดำเนินงานภายในปี 2565 จะมีลูกค้าที่ชำระค่าบริการค่าน้ำประปา และค่าธรรมเนียมต่างๆ ผ่านนวัตกรรม always on ร้อยละ 90 โดยมีมาตรการรณรงค์เพื่อรองรับเป้าหมายข้างต้น 5 มาตรการ ได้แก่ มาตรการตระหนักรู้แบบอินไซด์ มาตรการลดขั้นตอนให้ใช้งานง่าย มาตรการโค้ชลูกค้า มาตรการสร้างความสนใจ มาตรการติดตามและรายงานผล และมีเป้าหมายให้ กปภ. สาขา ดำเนินการตามเป้าหมาย ดังนี้

ปี 2561 ลูกค้ามารับบริการที่ กปภ.สาขาร้อยละ 50

ปี 2562 ลูกค้ามารับบริการที่ กปภ.สาขาร้อยละ 40

ปี 2563 ลูกค้ามารับบริการที่ กปภ.สาขาร้อยละ 30

ปี 2564 ลูกค้ามารับบริการที่ กปภ.สาขาร้อยละ 20

ปี 2565 ลูกค้ามารับบริการที่ กปภ.สาขาร้อยละ 10

จากเป้าหมายข้างต้น กปภ.จึงจำเป็นต้องปรับบทบาทหน้าที่ สมรรถนะความสามารถ พัฒนาทักษะ ของพนักงานในสังกัดงานจัดเก็บรายได้ และงานอำนวยการ ของ กปภ.สาขา เพื่อให้สามารถดำเนินการตามนวัตกรรมบริการ always on ของ กปภ. รวมทั้งการนำเทคโนโลยีดิจิทัลอย่าง CIS มาใช้ร่วมกับนวัตกรรมข้างต้น จะส่งผลกระทบต่ออัตรากำลังของงานจัดเก็บรายได้ และงานอำนวยการ ที่มีอยู่ในปัจจุบัน จึงต้องทำการวิเคราะห์กระบวนการทำงานและอัตรากำลัง เพื่อให้ กปภ. มีอัตรากำลังที่เหมาะสมสอดคล้องกับอุปสงค์และอุปทาน

3.8 แนวทางการจ้างเหมาบริการ (นิติบุคคล) ของ กปภ.

กปภ.เล็งเห็นถึงความสำคัญของการเตรียมความพร้อมในการรองรับภารกิจขององค์กรทั้งในด้านการผลิต จัดส่ง และจำหน่ายน้ำประปาให้แก่ผู้ใช้น้ำครอบคลุมพื้นที่เกือบทั่วทั้งประเทศ จึงจำเป็นต้องมีการจัดบุคลากรด้วยวิธีการจ้างเหมาบริการ (Outsourcing) ในงานผลิต และงานบริการและควบคุมน้ำสูญเสีย เพื่อช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานด้านระบบผลิต ระบบจำหน่ายและงานอื่นๆที่เกี่ยวข้องเพื่อแก้ปัญหาการจ้างลูกจ้างของ กปภ. ให้เป็นระบบและให้แต่ละ กปภ.สาขาดำเนินการจ้างในมาตรฐานเดียวกัน รวมทั้งให้มีอัตรากำลังเพียงพอกับภาระงานที่เพิ่มขึ้น ลดอัตรการจ้างและลดค่าใช้จ่ายบุคลากรในระยะยาว

3.9 ความเชื่อมโยงระหว่าง แผนยุทธศาสตร์ และแผนแม่บทต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนแม่บทด้านอัตรากำลัง (ฉบับทบทวน) ปี 2563-2567

ตารางที่ 6 ความเชื่อมโยงระหว่าง แผนยุทธศาสตร์ และแผนแม่บทต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนแม่บทด้านอัตรากำลัง (ฉบับทบทวน) ปี 2563-2567

แผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี	แผนพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12	แผนยุทธศาสตร์องค์กร การประปาส่วนภูมิภาค (ฉบับที่ 3) ปี 2560-2564	แผนยุทธศาสตร์ทรัพยากรบุคคล กปภ. (พ.ศ. 2560-2564)	แผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศ และภูมิสารสนเทศ กปภ. ปี 2560-2561	แผนแม่บทด้านอัตรากำลัง 2562-2567
การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคน ในการแข่งขัน	ยุทธศาสตร์ที่ 1 การเสริมสร้างและพัฒนา ศักยภาพมนุษย์	ยุทธศาสตร์ที่ 1 บริหารและพัฒนาบุคลากรให้เต็มรรถนะ สอดคล้องกับภารกิจ มีจำนวนที่เหมาะสม และมีความผูกพันต่อองค์กร	ยุทธศาสตร์ที่ 1 ยกระดับศักยภาพและอัตรากำลังของบุคลากรให้พร้อมต่อการเป็นองค์กรระดับสากล - กลยุทธ์ที่ 1 การบริหารจัดการอัตรากำลังให้เกิดประโยชน์สูงสุด		กลยุทธ์ที่ 1 วางแผนอัตรากำลังให้สอดคล้อง กับบริบทขององค์กร จำนวนอัตรากำลังในภาพรวมขององค์กรในช่วงปี 2562-2567 ที่สอดคล้องกับ นโยบาย และทิศ ทางการดำเนินงาน ของ กปภ.
	ยุทธศาสตร์ที่ 7 การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและ ระบบโลจิสติกส์	ยุทธศาสตร์ที่ 3 บริหารจัดการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้ ทันสมัย สนับสนุนการดำเนินงาน กระบวนการผลิตจ่าย บริหารงาน และบริการ	ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีความเป็นเลิศมุ่งสู่ การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง - กลยุทธ์ที่ 8 การพัฒนาบุคลากรให้ตอบสนองต่อความก้าวหน้าของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุน กระบวนการหลักขององค์กร		กลยุทธ์ที่ 1 วางแผนอัตรากำลังให้สอดคล้อง กับบริบทขององค์กร จำนวนอัตรากำลังประมาณการในภาพรวมของ องค์กร ในช่วงปี 2562-2567 ที่สอดคล้องกับ การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพ การทำงานของบุคลากร เช่น Data Center, GIS, DMA, SCADA
	ยุทธศาสตร์ที่ 8 การพัฒนาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี วิจัย และนวัตกรรม	ยุทธศาสตร์ที่ 8 การพัฒนาด้านวิทยาศาสตร์		ระยะที่ 3 ปี พ.ศ. 2563-2564 การบริหารด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล	กลยุทธ์ที่ 2 จัดโครงสร้างองค์กรเพื่อรองรับ สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง
	ยุทธศาสตร์ที่ 9 การพัฒนาภาค เมือง และพื้นที่ เศรษฐกิจ	ยุทธศาสตร์ที่ 5 ผลิตจ่ายน้ำให้เพียงพอ พร้อมทั้งควบคุม คุณภาพน้ำให้ได้มาตรฐาน	ยุทธศาสตร์ที่ 2 เสริมสร้างวัฒนธรรมในการมุ่งสู่การเป็นองค์กร แห่งความเป็นเลิศและองค์กรแห่งการเรียนรู้ - กลยุทธ์ที่ 5 การสร้างวัฒนธรรมบริการและการทำงานที่มุ่งเน้นคุณภาพโดยใช้หลักการเสริมพฤติกรรมทาง วัฒนธรรม - แผนงานที่13 การสร้างบุคลากรต้นแบบของ กปภ. ที่มีจิตสำนึก ในการให้บริการและการทำงานที่มุ่งเน้นคุณภาพ - แผนงานที่14 การยกระดับวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นเรื่อง การให้บริการและการทำงานที่มีคุณภาพ	ระยะที่ 1 ปี พ.ศ. 2560 การวางรากฐานเพื่อการบูรณาการระบบสู่ ดิจิทัล : สร้างช่องทางในการให้บริการและ เข้าถึงข้อมูลตอบสนองต่อการใช้บริการ น้ำประปาของผู้ใช้น้ำในทุกระดับอย่าง ทั่วถึง	กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาศักยภาพให้เป็นผู้ประกอบการ แบบหลากหลายความชำนาญ (Skill Matrix) การจัดสรรตำแหน่ง มีสเตอร์ประจำ Call Center, การอบรมภาษาอังกฤษให้แก่ ผู้จัดการ และงานลูกค้าสัมพันธ์ ที่สังกัด กปภ. สาขา ในพื้นที่เศรษฐกิจและแหล่งท่องเที่ยว
		ยุทธศาสตร์ที่ 8 สร้างความพึงพอใจให้ลูกค้าในด้านคุณภาพ น้ำประปาและบริการ		ระยะที่ 2 ปี พ.ศ. 2561-2562 การปรับเปลี่ยนบริการบริการโดยใช้ เทคโนโลยีดิจิทัล : การปรับเปลี่ยนบริการ น้ำประปาโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเต็ม รูปแบบ	
		ยุทธศาสตร์ที่ 10 ควบคุมต้นทุนการดำเนินงาน	ยุทธศาสตร์ที่ 1 ยกระดับศักยภาพและอัตรากำลังของบุคลากรให้พร้อมต่อการเป็นองค์กรระดับสากล - กลยุทธ์ที่ 1 การบริหารจัดการอัตรากำลังให้เกิดประโยชน์สูงสุด - แผนงานที่ 6 การวางกลไกให้ผู้บริหารสายงานรับผิดชอบต่อการบริหารอัตรากำลังและค่าใช้จ่ายบุคลากรของสายงาน		กลยุทธ์ที่ 1 วางแผนอัตรากำลังให้สอดคล้อง กับบริบทขององค์กร การกำหนดตัวชี้วัดรวมค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรต่อ รายได้ดำเนินงาน

4. แนวโน้มสถานการณ์ภายนอกที่มีผลกระทบต่อทรัพยากรบุคคลของการประปาส่วนภูมิภาค

4.1 ด้านสังคม

มีการประมาณการไว้ว่า ในปี 2564 ประเทศไทยจะเข้าสู่สังคมสูงอายุอย่างสมบูรณ์ โดยมีประชากรที่มีอายุเกินกว่า 60 ปี คิดเป็นร้อยละ 20 และจะเพิ่มขึ้นเป็น ร้อยละ 30 ในปี 2579 ขณะที่ประชากรวัยเด็กและวัยทำงานลดลงอย่างต่อเนื่อง สัดส่วนของประชากรในเขตเมืองเพิ่มมากขึ้น รูปแบบการดำรงชีวิตเปลี่ยนแปลงไป ครอบครัวมีลักษณะเป็นครอบครัวเดี่ยวมากขึ้น มีบุตรน้อย ความสัมพันธ์ในชุมชนเปลี่ยนแปลงไป ความผูกพันระหว่างคนในชุมชนลดลง

สถานการณ์ด้านสังคมดังกล่าว ส่งผลกระทบต่อ กปภ. คือ การก้าวเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ ทำให้เกิดปัญหาการขาดแคลนคนวัยทำงานเข้ามาในองค์กร เกิดการแย่งชิงประชากรกลุ่มวัยทำงาน ซึ่งปัญหาดังกล่าว จะทำให้อายุเฉลี่ยบุคลากรขององค์กรสูงขึ้น อันอาจส่งผลให้เกิดภาวะด้านการให้สวัสดิการด้านสุขภาพและการรักษาพยาบาลที่เพิ่มขึ้น

4.2 ด้านเศรษฐกิจ

แนวโน้มในระยะยาวมีการประมาณการว่าประเทศไทยจะมีการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจอย่างต่อเนื่อง อัตราการขยายตัวและเสถียรภาพทางเศรษฐกิจอยู่ในเกณฑ์ดี ภาคอุตสาหกรรมมีบทบาทสูง ในขณะที่เดียวกันภาคเกษตรกรรมก็เป็นแหล่งสร้างรายได้ และภาคบริการมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น นอกจากนี้การเข้าสู่ประชาคมอาเซียน (Asian Economics Community: AEC) จะส่งผลให้มีความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจสูงขึ้น แต่ก็อาจทำให้เกิดภาวะเงินเฟ้อ หรือความแตกต่างทางด้านค่าครองชีพของแต่ละพื้นที่

สถานการณ์ด้านเศรษฐกิจดังกล่าว กปภ. ต้องมีการเตรียมบุคลากรให้เพียงพอและรองรับกับการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะการก้าวเข้าสู่ AEC และการขยายตัวของพื้นที่เศรษฐกิจพิเศษ โดยต้องจัดเตรียมบุคลากรให้มีทักษะทางด้านภาษา ทั้งภาษาอังกฤษและภาษาท้องถิ่นของ AEC รวมถึงให้มีอัตรากำลังเพียงพอต่อการขยายพื้นที่จำหน่ายน้ำ และพัฒนาบุคลากรรองรับการให้บริการในยุคดิจิทัลที่จะมีบทบาทเพิ่มขึ้นในอนาคต

4.3 ด้านการเมือง

กปภ. เป็นรัฐวิสาหกิจ สังกัดกระทรวงมหาดไทย ในการดำเนินนโยบายต่างๆ จึงจำเป็นต้องอยู่ภายใต้นโยบายของรัฐ และสอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ รวมไปถึงยุทธศาสตร์ต่างๆ ที่กำหนดโดยรัฐบาล และจากความผันผวนทางการเมืองของไทย การบริหารงานด้านทรัพยากรบุคคลของ กปภ. จึงจะต้องมีความยืดหยุ่นและสามารถปรับตัวได้ตามสถานการณ์ และตอบสนองนโยบายของรัฐได้อย่างทันท่วงที

4.4 ด้านเทคโนโลยี

ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีด้านต่างๆ ทั้งเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Information Technology and Communication) รวมถึงช่องทางสื่อสารสังคมออนไลน์ ทำให้รูปแบบการใช้ชีวิตและการทำงานเปลี่ยนแปลงไป ทำให้เกิดผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยเมื่อมีการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้มากขึ้น เช่น ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence:AI) หรือ อินเทอร์เน็ต ที่นำมาใช้แทนที่หรืออำนวยความสะดวก ทำให้ลดบทบาทและขั้นตอนการทำงานในปัจจุบันลง หากองค์กรไม่ปรับตัวก็อาจประสบปัญหาหรือมีความสามารถในการแข่งขันลดลงได้ ดังนั้นจึงต้องมีการปรับจำนวนและศักยภาพบุคลากรให้เหมาะสมและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง

4.5 ด้านกฎหมาย

ปัจจุบัน มีกฎหมายใหม่ๆ ถูกบัญญัติขึ้นเพื่อให้สอดคล้องกับบริบททางสังคมและยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลงไป โดยข้อกฎหมายที่ส่งผลกระทบโดยตรงต่อการบริหารจัดการอัตรากำลัง เช่น กฎหมายดิจิทัล กฎหมายแรงงาน และพระราชบัญญัติส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตคนพิการ พ.ศ. 2550 ฯลฯ โดยการบริหารทรัพยากรบุคคล มีกฎหมายเข้ามาเกี่ยวข้อง เริ่มตั้งแต่การรับบุคลากรเข้าทำงาน ระหว่างการทำงานไปจนกระทั่งสิ้นสุดการทำงาน ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดความเป็นธรรม ไม่ละเมิดสิทธิเสรีภาพ และมีความเท่าเทียมในการทำงาน โดยไม่เลือกปฏิบัติ อันมีสาเหตุมาจาก ถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ สุขภาพหรือสถานภาพทางกาย

นอกจากนี้ยังมีปัจจัยภายในที่มีผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรบุคคล ได้แก่

- 1) นโยบายขององค์กร ทั้งนี้เพราะการวางแผนด้านอัตรากำลังโดยรวมจะต้องสัมพันธ์กับเป้าหมายและนโยบายของ กปภ.
- 2) การขยายตัว/ลดขนาดขององค์กร อันเนื่องมาจากการปรับโครงสร้างการบริหารงาน จะต้องมีการวางแผนเรื่องอัตรากำลังให้เหมาะสมกับขนาดและการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์กร
- 3) คุณภาพของบุคลากรที่มีอยู่ในองค์กร ศึกษาและวิเคราะห์ถึงคุณภาพของบุคลากรที่มีอยู่ในองค์กร เช่น จำนวน เพศ อายุ การศึกษา ตำแหน่ง ประสบการณ์ในงาน และความพร้อมที่จะรับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ เพื่อที่จะได้นำมาใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนและประเมินถึงแนวโน้มต่างๆ ได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม
- 4) อัตราเกษียณและอัตราการเข้า-ออกของบุคลากร เพื่อเป็นข้อมูล ในการคำนวณและประมาณการจำนวนบุคลากรเพื่อที่จะได้มีการวางแผนเกี่ยวกับจำนวนบุคลากรได้อย่างถูกต้อง
- 5) ปัญหาด้านค่าใช้จ่ายเนื่องจากต้นทุนสูงจนสูญเสียขีดความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ จึงต้อง ทบทวน ปรับลด และควบคุมค่าใช้จ่าย อันรวมถึงการลดค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรจึงจำเป็นต้องวางแผนอัตรากำลังให้สอดคล้องกับการควบคุมค่าใช้จ่ายดังกล่าว

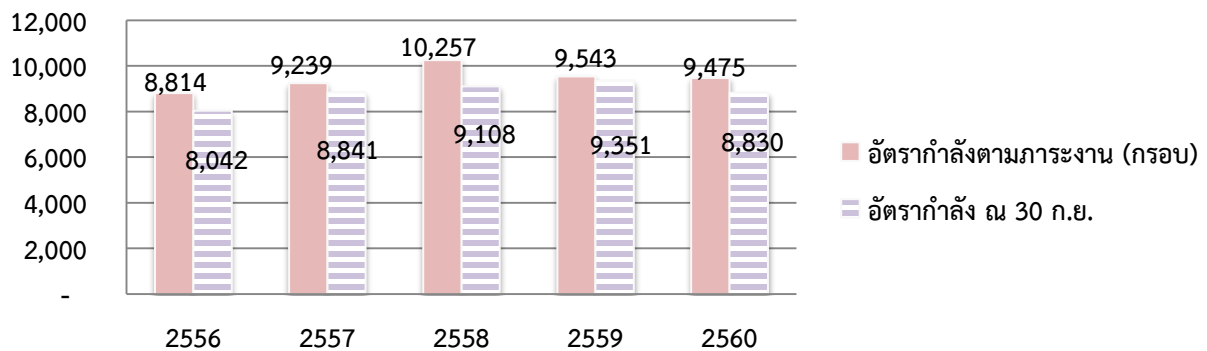
ส่วนที่ 2

สภาพทั่วไปด้านอัตรากำลังของ กปภ.

1. สถิติด้านบุคลากรย้อนหลัง ปี 2556-2560

1.1 อัตรากำลัง ปี 2556-2560

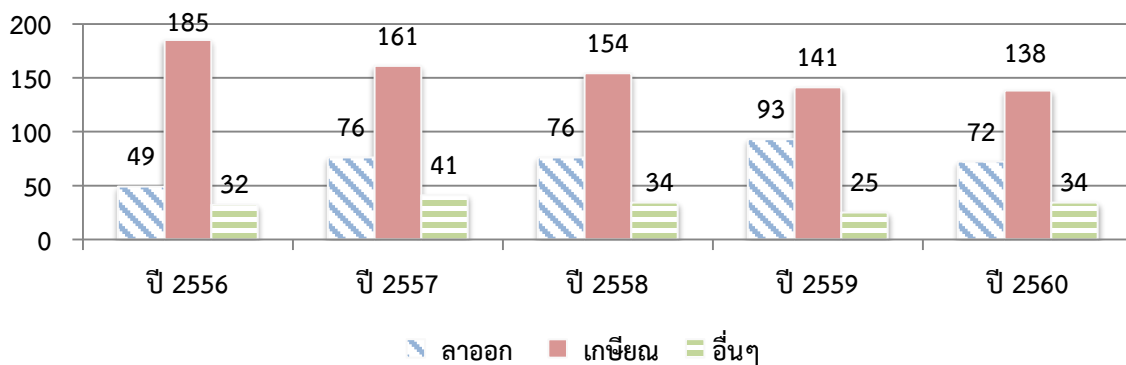
รูปที่ 12 อัตรากำลัง ปี 2556-2560



จากข้อมูลอัตรากำลัง พบว่า ค่าเฉลี่ยของอัตรากำลังตามภาระงานในช่วงปี 2556-2560 เท่ากับ 9,466 อัตรา โดยมีอัตรากำลังตามภาระงานมากที่สุดในปี 2558 จำนวน 10,257 อัตรา และค่าเฉลี่ยของอัตรากำลังในช่วงปี 2556-2560 เท่ากับ 8,834 อัตรา โดยมีอัตรากำลังมากที่สุดในปี 2559 จำนวน 9,351 อัตรา

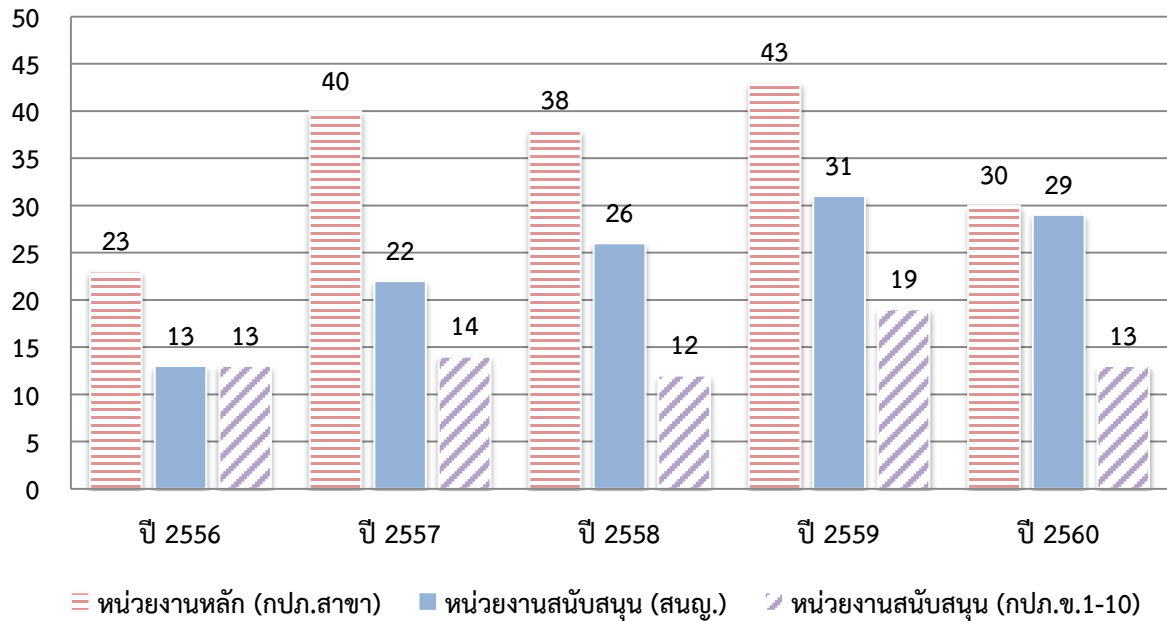
1.2 จำนวนพันสภาพ ปี 2556-2560

รูปที่ 13 จำนวนพันสภาพของบุคลากร กปภ. ปี 2556-2560

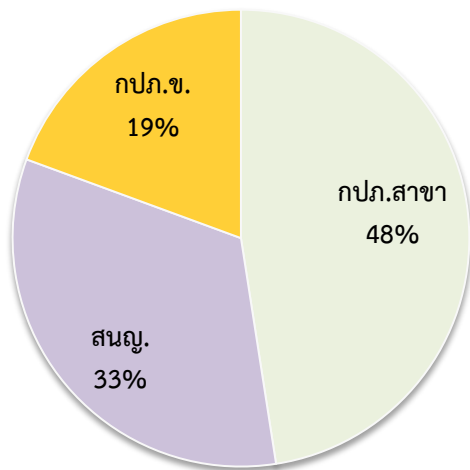


การพันสภาพของบุคลากร กปภ. ในช่วงปี 2556-2560 เมื่อจำแนกเป็นกรณีต่างๆ ได้แก่ ลาออก เกษียณอายุ และอื่นๆ จะพบว่า บุคลากรลาออกมากที่สุดในปี 2559 จำนวน 93 อัตรา เกษียณอายุมากที่สุดในปี 2556 จำนวน 185 อัตรา และพันสภาพจากสาเหตุอื่นๆ มากที่สุดในปี 2557 จำนวน 41 อัตรา

รูปที่ 14 จำนวนพนักงานลาออก ปี 2556-2560 จำแนกตามสังกัด



รูปที่ 15 จำนวนพนักงานลาออกสะสม ปี 2556-2560 แบ่งตามสังกัด



นอกจากนี้ เมื่อวิเคราะห์เฉพาะการลาออกสะสมของพนักงาน โดยแบ่งตามประเภทหน่วยงาน ในปี 2556-2560 พบว่าพนักงานสังกัดหน่วยงานหลัก (กปภ.สาขา) ลาออกจำนวน 174 อัตรา คิดเป็น สัดส่วน 48% พนักงานสังกัดหน่วยงานสนับสนุน (กปภ.ข. 1-10) ลาออกจำนวน 71 อัตรา คิดเป็น สัดส่วน 19% และพนักงานสังกัดหน่วยงานสนับสนุน (กปภ.สำนักงานใหญ่) ลาออกจำนวน 121 อัตรา คิดเป็นสัดส่วน 33% ของการลาออกสะสม

ตารางที่ 7 จำนวนพนักงานลาออกแบ่งตามกลุ่มและตำแหน่ง ปี 2556-2560

กลุ่มพนักงาน		2556	2557	2558	2559	2560	รวม
ผู้บริหาร	ผู้ว่าการ	0	0	0	0	1	1
	ผจก.กปภ.สาขา	0	0	1	0	0	1
	หัวหน้างาน	5	5	1	3	2	16
วิชาชีพเฉพาะ	สถาปนิก	0	0	0	0	1	1
	วิศวกร	6	7	9	19	8	49
	นักวิชาการคอมพิวเตอร์	2	3	4	2	2	13
	นักวิทยาศาสตร์	0	3	0	3	1	7
วิชาชีพทั่วไป	วิทยากรฝึกอบรม	0	0	0	0	1	1
	นักประชาสัมพันธ์	1	3	1	1	4	10
	เศรษฐกร	0	2	2	4	2	10
	นิติกร	3	2	2	4	3	14
	นักบัญชี	6	7	11	9	7	40
	นักวิเคราะห์ระบบงาน	1	1	5	0	3	10
	บุคลากร	0	1	3	1	2	7
	ผู้ตรวจสอบ	0	1	1	2	4	8
	นักบริหารงานทั่วไป	1	3	5	6	3	18
	พนักงานการเงินและบัญชี	3	1	2	1	2	9
	นักวิชาการภูมิสารสนเทศ	0	0	0	1	0	1
	พยาบาล	0	0	0	1	1	2
กลุ่มพนักงาน		2556	2557	2558	2559	2560	รวม
กลุ่มปฏิบัติการ	พนักงานบัญชี	0	0	0	2	0	2
	ช่าง/นายช่างเครื่องกล	2	7	5	5	3	22
	ช่าง/นายช่างไฟฟ้า	7	8	8	11	3	37
	ช่าง/นายช่างโยธา	8	15	13	14	18	68
	พนักงานพัสดุ	0	1	2	2	1	6
	พนักงานธุรการ	2	0	0	0	0	2
	พนักงานประปา	0	1	0	0	0	1
	ช่างฝีมือ	0	0	0	1	0	1
	พนักงานบริการ	1	1	1	0	0	3
	พนักงานอ่านมาตร	1	0	0	0	0	1
	พนักงานผลิตน้ำ	0	4	0	1	0	5

จากตาราง จำนวนพนักงานลาออกแบ่งตามกลุ่มและตำแหน่ง ปี 2556-2560 มีข้อสังเกตและข้อมูลเพิ่มเติม ดังนี้

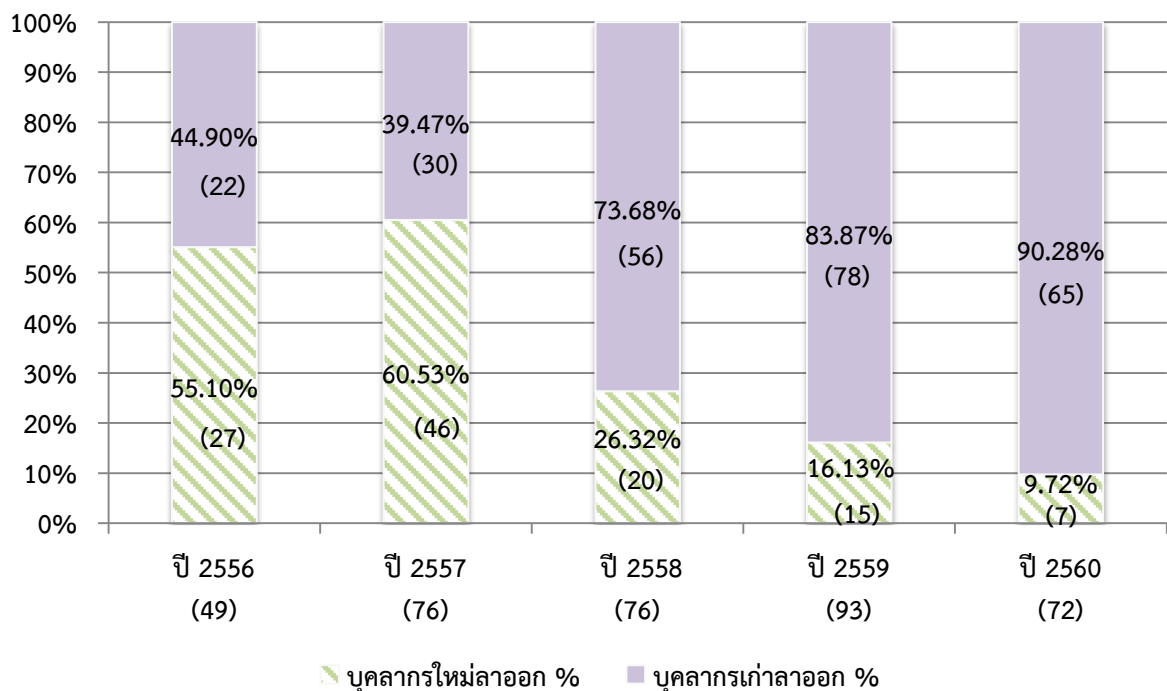
1. ตำแหน่งที่มีพนักงานลาออกมากที่สุดคือ ตำแหน่ง ช่าง/นายช่างโยธา ซึ่งเป็นตำแหน่งในกลุ่มปฏิบัติการ โดยมีจำนวน 68 อัตรา ซึ่งในจำนวนนี้เป็นพนักงานที่มีคุณสมบัติเพิ่มเติม คือ ปริญญาตรี จำนวน 22 อัตรา และมีสัดส่วนการลาออกของช่าง/นายช่างโยธา สังกัด กปภ.ข.1-10 คิดเป็นสัดส่วน 96% (จำนวน 65 อัตรา จากทั้งหมด 68 อัตรา)

2. ในกลุ่มวิชาชีพเฉพาะ ตำแหน่งที่ลาออกมากที่สุดคือ ตำแหน่ง วิศวกร จำนวนเท่ากับ 49 อัตรา โดยเป็นวิศวกร(โยธา) จำนวน 28 อัตรา และสัดส่วนการลาออกของวิศวกรสังกัดสำนักงานใหญ่ เทียบกับสังกัด กปภ.ข.1-10 มีสัดส่วนใกล้เคียงกันคือ 45:55

3. ในกลุ่มวิชาชีพทั่วไป ตำแหน่งที่ลาออกมากที่สุดคือตำแหน่ง นักบัญชี โดยมีจำนวนทั้งสิ้น 40 อัตรา และมีสัดส่วนการลาออกของนักบัญชีสังกัด กปภ.ข.1-10 เท่ากับ 75% ของจำนวนนักบัญชีลาออกทั้งหมด

4. ในกลุ่มตำแหน่งผู้บริหาร (ตั้งแต่หัวหน้างาน 7 จนถึงผู้บริหารระดับสูง) มีผู้บริหารลาออกทั้งหมด 18 อัตรา โดยตำแหน่งหัวหน้างาน 7-8 มีจำนวนมากที่สุดเท่ากับ 16 อัตรา ส่วนอีก 2 อัตรา ได้แก่ ผจก.กปภ.สาขา จำนวน 1 อัตรา และตำแหน่งผู้ว่าการ กปภ. 1 อัตรา

รูปที่ 16 จำนวนพนักงานลาออกแบ่งตามอายุงาน ปี 2556-2560



หมายเหตุ : บุคลากรใหม่ หมายถึงบุคลากรที่มีอายุงานน้อยกว่า 1 ปี ในวันที่ลาออก และบุคลากรเก่า หมายถึงบุคลากรที่มีอายุงานมากกว่า 1 ปี ในวันที่ลาออก

หากจำแนกตามประเภทของบุคลากรที่ลาออกตามอายุงาน ในช่วงปี 2556-2560 พบว่า ในปี 2556-2557 มีบุคลากรใหม่ลาออกมากกว่า 50% ของจำนวนพนักงานลาออกทั้งหมด โดยมีจำนวนมากที่สุด ในปี 2557 คิดเป็น 60.53% ของบุคลากรที่ลาออกทั้งหมด และปี 2558 มี บุคลากรเก่าลาออกมากที่สุด คิดเป็น 73.68% ของบุคลากรที่ลาออกทั้งหมด

ทั้งนี้ มีข้อสังเกตและข้อมูลเพิ่มเติม ดังนี้

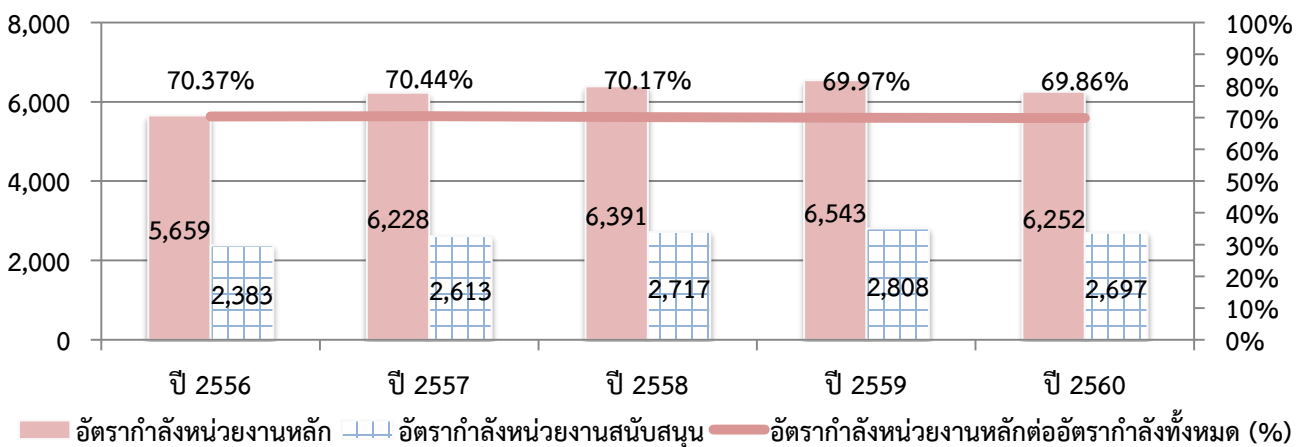
1. ปี 2556 มีจำนวนบรรจุเท่ากับ 825 อัตรา และ ปี 2557 มีจำนวนบรรจุเท่ากับ 1,203 อัตรา จึงเป็นข้อสังเกตได้ว่า ในปี 2556-2557 มีสัดส่วนพนักงานใหม่ลาออกในสัดส่วนที่มากกว่าปีอื่นๆ

2. ในช่วง ปี 2556-2560 จำนวนพนักงานใหม่ลาออก มีจำนวนลดลง ในขณะที่จำนวนพนักงานเก่าลาออก มีจำนวนเพิ่มขึ้น

1.3 สัดส่วนอัตรากำลังหน่วยงานหลักต่อหน่วยงานสนับสนุน ปี 2556-2560

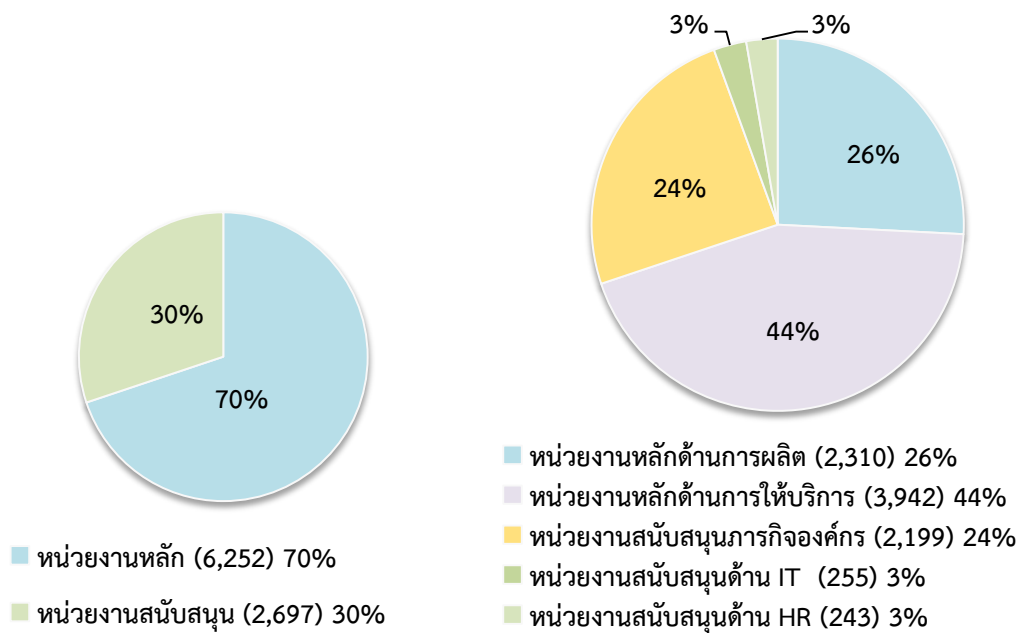
กปภ. มีภารกิจหลักคือ การให้บริการสาธารณสุขขั้นพื้นฐานด้านน้ำประปา ทั้งการผลิต จัดส่ง จำหน่ายน้ำประปา และการให้บริการประชาชนในด้านน้ำประปาในพื้นที่ที่รับผิดชอบ หน่วยงานหลักของ กปภ. จึงหมายถึง กปภ.สาขา ทั้ง 234 แห่งทั่วประเทศซึ่งรับผิดชอบการดำเนินการดังกล่าวโดยตรง โดยมี สำนักงานใหญ่ สำนักปฏิบัติการ 1-5 และกองในสังกัด กปภ.ข.1-10 เป็นหน่วยงานสนับสนุนภารกิจหลักของ กปภ.

รูปที่ 17 สัดส่วนอัตรากำลังหน่วยงานหลักต่อหน่วยงานสนับสนุน ปี 2556-2560



จากข้อมูลอัตรากำลัง ปี 2556-2560 จะพบว่าสัดส่วนอัตรากำลังหน่วยงานหลัก มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 70%

รูปที่ 18 สัดส่วนอัตรากำลังหน่วยงานหลักต่อหน่วยงานสนับสนุน ปี 2560



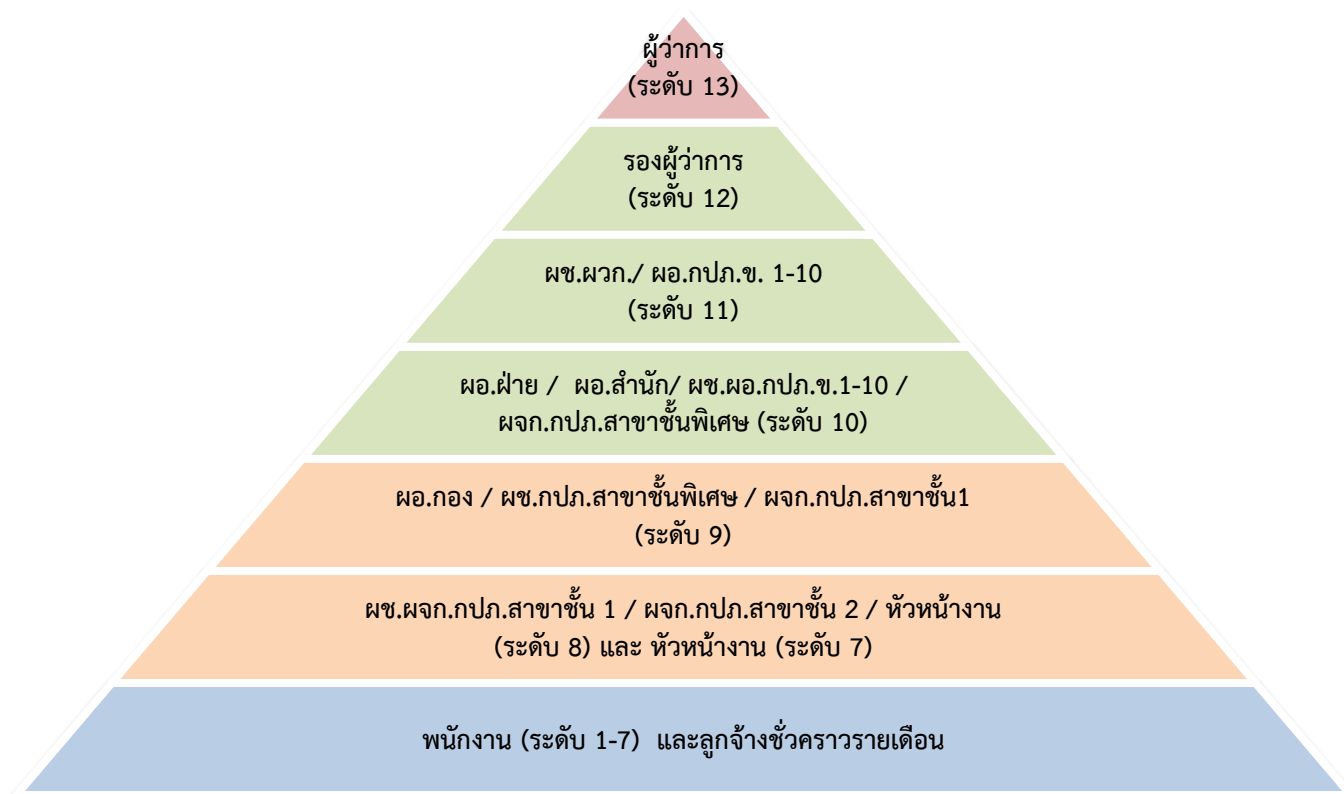
ทั้งนี้ เมื่อนำสัดส่วนอัตรากำลังหน่วยงานหลัก และหน่วยงานสนับสนุน ปี 2560 มาจำแนกออกเป็น หน่วยงานหลักด้านการผลิต หน่วยงานหลักด้านการบริการ หน่วยงานสนับสนุนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) หน่วยงานสนับสนุนด้านทรัพยากรบุคคล (HR) และ หน่วยงานสนับสนุนด้านอื่นๆ พบว่า หน่วยงานหลักด้านการบริการ มีพนักงานและลูกจ้างจำนวนมากที่สุดคิดเป็น 44% และ หน่วยงานหลักด้านการผลิตและด้านอื่นๆ เช่น ด้านกฎหมาย ด้านประชาสัมพันธ์ ด้านการเงิน มีสัดส่วนพนักงานและลูกจ้างใกล้เคียงกันคิดเป็น 25% และหน่วยงานสนับสนุนด้าน IT และ HR มีสัดส่วนพนักงานและลูกจ้างใกล้เคียงกันคิดเป็น 3%

2. โครงสร้างตำแหน่ง

2.1 ลำดับชั้นการบังคับบัญชา (Hierarchy)

ลำดับชั้นในการบังคับบัญชา (Hierarchy) คือ ความสัมพันธ์ตามลำดับชั้นระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อแสดงสัมพันธภาพและการติดต่อสื่อสาร ของแต่ละหน่วยงานว่ามีลักษณะอย่างไร ข้อควรสังเกตที่สำคัญประการหนึ่งก็คือ การจัดสายการบังคับบัญชาของหน่วยงาน จะทำให้ทราบหรือสามารถพยากรณ์บทบาทการทำงานขององค์กร และควมมีประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กรได้อย่างดี

รูปที่ 19 ลำดับชั้นการบังคับบัญชา (Hierarchy)



จากข้างต้น กปภ. มีลำดับชั้นในการบังคับบัญชาแบบหลายชั้น ซึ่งเป็นผลทำให้การสั่งการจาก (Top) ผู้บริหารระดับสูง มาสู่การปฏิบัติในพนักงานระดับปฏิบัติการ ตลอดจนการขอความเห็นชอบและขออนุมัติในการดำเนินงานบางอย่างที่อยู่ในอำนาจของผู้บริหารระดับสูงขาดความคล่องตัวในการดำเนินงานและแก้ปัญหาที่อาจต้องใช้การแก้ปัญหาอย่างทันที่

2.2 ขอบเขตการควบคุมบังคับบัญชา (Span of control)

ตารางที่ 8 ขอบเขตการควบคุมบังคับบัญชา (Span of control)

สายงานผู้ช่วยผู้ว่าการ (สำนักผู้ว่าการ)		สายงานผู้ช่วยผู้ว่าการ (สำนักสื่อสารองค์กรและลูกค้าสัมพันธ์)	
ฝ่าย/สำนัก	1	ฝ่าย/สำนัก	1
กอง	2	กอง	2
งาน	5	งาน	6
รวม	8	รวม	9

สายงานผู้ช่วยผู้ว่าการ (เทคโนโลยีสารสนเทศ)		สายงานผู้ช่วยผู้ว่าการ (สำนักตรวจสอบ)	
ฝ่าย/สำนัก	2	ฝ่าย/สำนัก	2
กอง	6	กอง	8
งาน	21	งาน	18
รวม	29	รวม	28

สายงานรองผู้ว่าการ (แผนยุทธศาสตร์)		สายงานรองผู้ว่าการ (การเงิน)	
ผู้ช่วยผู้ว่าการ	1	ผู้ช่วยผู้ว่าการ	1
ฝ่าย/สำนัก	4	ฝ่าย/สำนัก	2
กอง	11	กอง	5
งาน	29	งาน	16
รวม	45	รวม	24

สายงานรองผู้ว่าการ (วิชาการ)		สายงานรองผู้ว่าการ (บริหาร)	
ผู้ช่วยผู้ว่าการ	1	ผู้ช่วยผู้ว่าการ	2
ฝ่าย/สำนัก	3	ฝ่าย/สำนัก	5
กอง	12	กอง	18
งาน	45	งาน	52
รวม	61	รวม	77

ตารางที่ 8 ขอบเขตการควบคุมบังคับบัญชา (Span of control) (ต่อ)

สายงานรองผู้ว่าการ (ปฏิบัติการ 1)

กปภ.เขต 9			กปภ.เขต 10		
กปภ.สาขา	จำนวน	งาน	กปภ.สาขา	จำนวน	งาน
ชั้นพิเศษ	1	9	ชั้นพิเศษ	0	0
ชั้น 1	13	49	ชั้น 1	21	74
ชั้น 2	13	39	ชั้น 2	5	15
รวม	27	97	รวม	26	89

สายงานรองผู้ว่าการ (ปฏิบัติการ 2)

กปภ.เขต 6			กปภ.เขต 7		
กปภ.สาขา	จำนวน	งาน	กปภ.สาขา	จำนวน	งาน
ชั้นพิเศษ	1	8	ชั้นพิเศษ	1	7
ชั้น 1	20	73	ชั้น 1	15	52
ชั้น 2	1	3	ชั้น 2	4	12
รวม	22	84	รวม	20	71

สายงานรองผู้ว่าการ (ปฏิบัติการ 3)

กปภ.เขต 1			กปภ.เขต 8		
กปภ.สาขา	จำนวน	งาน	กปภ.สาขา	จำนวน	งาน
ชั้นพิเศษ	2	19	ชั้นพิเศษ	0	0
ชั้น 1	17	70	ชั้น 1	14	50
ชั้น 2	3	9	ชั้น 2	6	18
รวม	22	98	รวม	20	68

สายงานรองผู้ว่าการ (ปฏิบัติการ 4)

กปภ.เขต 2			กปภ.เขต 3		
กปภ.สาขา	จำนวน	งาน	กปภ.สาขา	จำนวน	งาน
ชั้นพิเศษ	2	15	ชั้นพิเศษ	0	0
ชั้น 1	22	87	ชั้น 1	20	79
ชั้น 2	6	18	ชั้น 2	3	9
รวม	30	120	รวม	23	88

สายงานรองผู้ว่าการ (ปฏิบัติการ 5)

กปภ.เขต 4			กปภ.เขต 5		
กปภ.สาขา	จำนวน	งาน	กปภ.สาขา	จำนวน	งาน
ชั้นพิเศษ	1	8	ชั้นพิเศษ	1	8
ชั้น 1	14	52	ชั้น 1	12	46
ชั้น 2	9	27	ชั้น 2	7	21
รวม	24	87	รวม	20	75

กองและงาน ในสังกัด กปภ.ข. 1-10

กอง	6
งาน	23

- กองแผนและวิชาการ
- กองระบบผลิตและควบคุมคุณภาพน้ำ
- กองระบบจำหน่าย
- กองบัญชีและการเงิน
- กองเทคโนโลยีสารสนเทศ
- กองบริหารทั่วไป

- หมายเหตุ: กองและงานในสังกัด กปภ.ข.1-10 ข้างต้น ไม่นับรวมกองโรงงานผลิตน้ำ

ขอบเขตการควบคุมบังคับบัญชา (Span of control) จำนวนพนักงานที่ผู้บริหารแต่ละระดับสามารถดูแลสั่งการได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งตามสมมติฐานคือยังมีผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรงมากเท่าใด หมายถึงผู้บริหารนั้นต้องมีศักยภาพมากขึ้นเท่านั้น ทั้งนี้ จากโครงสร้างการบริหารงานของ กปภ. พบว่าแต่ละ กปภ.ข. จะมีหน่วยงานในสังกัดไม่เท่ากัน เนื่องมาจากความแตกต่างด้านจำนวนผู้ใช้น้ำ และสภาพทางภูมิศาสตร์ จึงทำให้ขอบเขตการควบคุมบังคับบัญชาของแต่ละตำแหน่งมีความแตกต่างกัน ดังตาราง

ตารางที่ 9 จำนวนบุคลากรภายใต้บังคับบัญชาโดยตรง

ตำแหน่งบริหาร	จำนวนบุคลากรภายใต้บังคับบัญชาโดยตรง	
	น้อยสุด (อัตรา)	มากที่สุด (อัตรา)
หัวหน้างาน	2	38
ผอ.กอง / ผจก.กปภ.สาขา	2	11
ผอ.ฝ่าย / ผอ.สำนัก	2	6
ผอ.กปภ.ข. 1-10	27	37
ผู้ช่วยผู้ว่าการ	1	4
รองผู้ว่าการ	1	3

หมายเหตุ : ข้อมูล ณ 1 ตุลาคม 2561

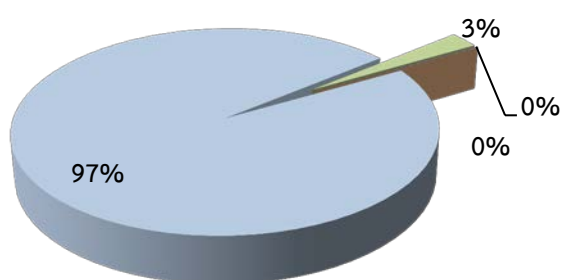
จากตารางข้างต้น มีข้อสังเกตและข้อมูลเพิ่มเติม ดังนี้

1. ตำแหน่งหัวหน้างาน มีพนักงานอยู่ภายใต้การบังคับบัญชาโดยตรงจำนวนน้อยที่สุดเท่ากับ 2 อัตรา โดยส่วนใหญ่เป็นหัวหน้างานในสังกัดหน่วยงานส่วนกลาง และตำแหน่งหัวหน้างานมีพนักงานอยู่ภายใต้การบังคับบัญชาโดยตรงจำนวนมากที่สุดคือ 38 อัตรา ได้แก่ หัวหน้างานผลิต กปภ. สาขาขอนแก่น (กำลังการผลิตรวม=7,500 ลบ.ม./ชม.)
2. ตำแหน่งผอ.กอง / ผจก.กปภ.สาขา มีหัวหน้างานอยู่ภายใต้การบังคับบัญชาโดยตรงจำนวนน้อยที่สุดเท่ากับ 2 อัตรา ได้แก่ ผอ.กอง ในสังกัดสำนักงานใหญ่ และมากที่สุดคือ 11 อัตรา ได้แก่ ผจก.กปภ.สาขาชลบุรี
3. ตำแหน่งผอ.กปภ.ข. 1-10 มีผู้อยู่ภายใต้การบังคับบัญชาโดยตรงจำนวนน้อยที่สุดเท่ากับ 27 อัตรา ได้แก่ ผอ.กปภ.ข.5, ผอ.กปภ.ข.7 และ ผอ.กปภ.ข.8 และมีผู้บริหารอยู่ภายใต้การบังคับบัญชาโดยตรงจำนวนมากที่สุด จำนวน 37 อัตรา ได้แก่ ผอ.กปภ.ข.2

นอกจากนี้ ขอบเขตการควบคุมบังคับบัญชาของตำแหน่งหัวหน้างาน เกิดจากการวิเคราะห์จากจำนวนพนักงานภายใต้สังกัดงานนั้นๆ สำหรับตำแหน่งบริหารอื่นๆ ในสายงานสนับสนุนและผู้บริหารระดับสูงวิเคราะห์จากภาระงาน (FTE) ซึ่งกำหนดตามโครงสร้างการบริหารงานของ กปภ. ณ วันที่ 1 ม.ค.2560 ตามระเบียบ กปภ. ว่าด้วยการจัดแบ่งส่วนงานและการกำหนดอำนาจหน้าที่ของส่วนงาน ฉบับที่ 9 พ.ศ.2559

3. อัตรากำลัง ณ 31 ตุลาคม 2561

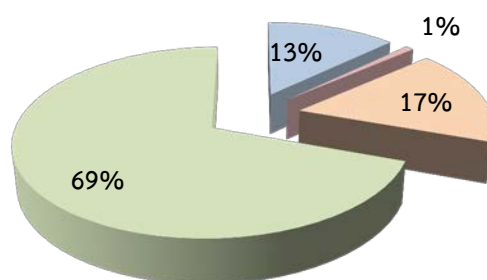
รูปที่ 20 อัตรากำลัง จำแนกตามประเภท



- ผู้ว่าการตามสัญญาจ้าง (0%)
- พนักงาน (97%)
- ลูกจ้างชั่วคราวรายเดือน (3%)
- ลูกจ้างพื้นที่พิเศษ (0%)

อัตรากำลัง ณ วันที่ 31 ตุลาคม 2561 (ราย)	
ผู้ว่าการ	1
พนักงาน	8,639
ลูกจ้างชั่วคราวรายเดือน	230
ลูกจ้างพื้นที่พิเศษ	8
รวม	8,878

รูปที่ 21 อัตรากำลัง จำแนกตามสังกัด

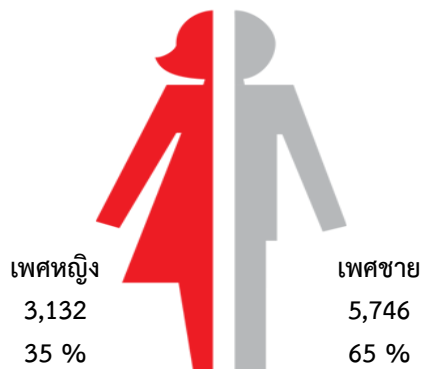


- สำนักงานใหญ่ (1,136) 13%
- สายงานรองปฏิบัติการ 1-5 (75) 1%
- กองในสังกัดกปภ.ข.1-10 (1,497) 17%
- กปภ.สาขา (6,170) 69%

อัตรากำลังของ กปภ. ณ วันที่ 31 ตุลาคม 2561 มีจำนวนทั้งสิ้น 8,878 อัตรา ประกอบด้วย พนักงาน จำนวน 8,639 อัตรา ลูกจ้างชั่วคราวรายเดือน จำนวน 230 อัตรา ลูกจ้างพื้นที่พิเศษ 8 อัตรา และเมื่อแบ่งตามสังกัด พบว่า อัตรากำลังสังกัด กปภ.สาขา มีจำนวนมากที่สุด คิดเป็นสัดส่วน 69%

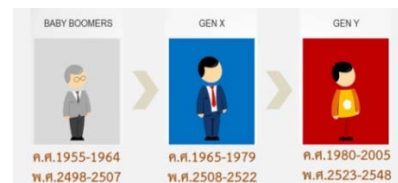
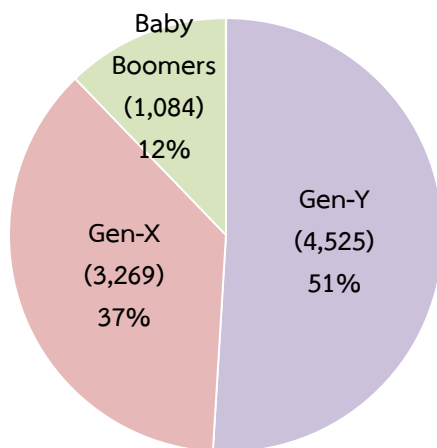
3.1 อัตรากำลังจำแนกตามเพศ โครงสร้างอายุ และคุณวุฒิการศึกษา

รูปที่ 22 อัตรากำลัง จำแนกตามเพศ



จากอัตรากำลังทั้งหมดจำนวน 8,878 อัตรา เมื่อจำแนกอัตราตามเพศ พบว่า เป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิง โดยคิดเป็นสัดส่วน 65:35

รูปที่ 23 อัตรากำลัง จำแนกตามกลุ่มอายุ



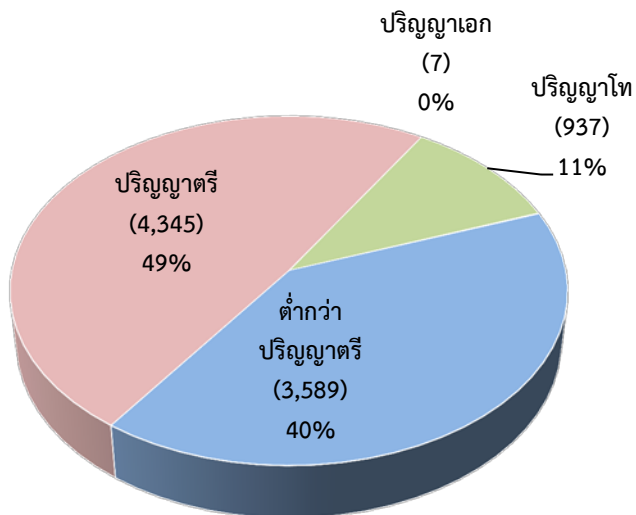
เมื่อจำแนกตามช่วงอายุ พบว่า กปภ. มีอัตรากำลังในช่วงอายุ Gen Y (อายุไม่เกิน 38 ปี) มีจำนวนมากที่สุด คิดเป็นสัดส่วน 51 % โดยมีอายุเฉลี่ยของพนักงานทั้งองค์กรเท่ากับ 40 ปี

ทั้งนี้ กปภ. มีจำนวนพนักงานอายุมากกว่า 50 ปี ถึง 23 % ซึ่งตามนิยามขององค์การเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา (OECD) ได้กำหนดไว้ว่า องค์กรที่ก้าวสู่การเป็นองค์กรผู้สูงอายุคือ องค์กรที่มีพนักงานอายุมากกว่า 50 ปี ขึ้นไป มากเกินกว่า 20%

ตารางที่ 10 อัตรากำลัง จำแนกตามกลุ่มอายุ

ระดับชั้น	Baby Boomers	Gen X	Gen Y	รวม	อายุเฉลี่ย
13	1	0	0	1	58
12	9	0	0	9	57
11	17	2	0	19	56
10	30	15	0	45	55
9	136	172	0	308	52
8	259	807	126	1,192	47
7	71	500	661	1,232	40
6	122	747	1,136	2,005	39
5	232	518	1,585	2,335	38
4	169	355	698	1,222	40
3	2	13	83	98	32
2	1	16	6	23	43
1	27	87	37	151	45
รวม	1,076	3,232	4,332	หมายเหตุ: ไม่รวมลูกจ้าง	

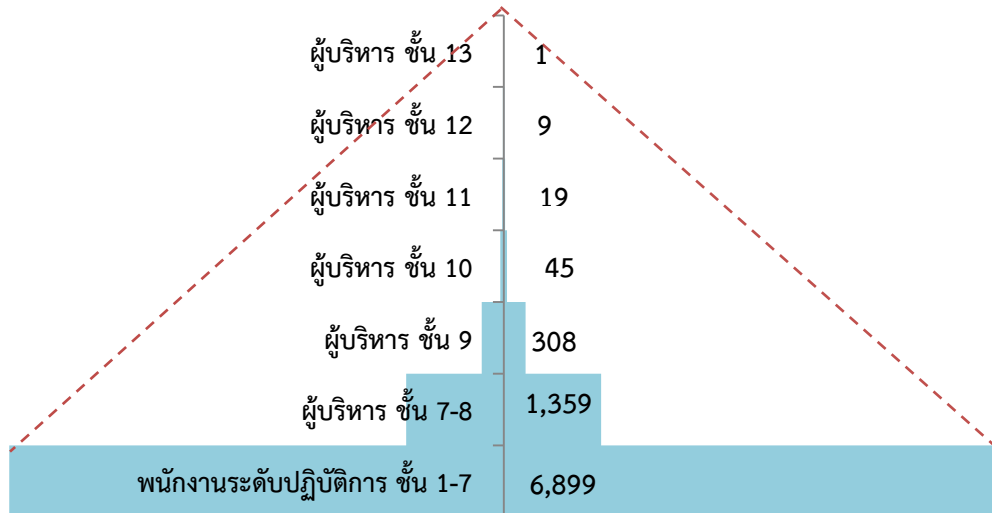
รูปที่ 24 อัตรากำลังจำแนกตามคุณวุฒิการศึกษา



อัตรากำลังทั้งหมดของ กปภ. จำนวน 8,878 อัตรา เมื่อจำแนกตามคุณวุฒิการศึกษา พบว่าส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับระดับปริญญาตรี และต่ำกว่าปริญญาตรี และที่สัดส่วนใกล้เคียงกัน คือ 49% และ 40% ตามลำดับ ทั้งนี้ผู้มีการศึกษาสูงสุดคือในระดับปริญญาเอกรวมทั้งสิ้น 7 ราย

3.2 อัตรากำลังจำแนกตามระดับชั้นและกลุ่มตำแหน่งทางบริหาร

รูปที่ 25 อัตรากำลังจำแนกตามระดับชั้นและกลุ่มตำแหน่งทางบริหาร



อัตรากำลังเฉพาะพนักงาน จำนวน 8,640 อัตรา เมื่อจำแนกตามกลุ่มและระดับชั้นของพนักงาน พบว่า พนักงานในระดับปฏิบัติการระดับชั้น 1-7 มีจำนวนมากที่สุดคือ 6,899 อัตรา ในขณะที่พนักงานในตำแหน่งผู้บริหารระดับชั้น 7-8 มีจำนวน 1,359 อัตรา หรือมีส่วนโดยประมาณของตำแหน่งปฏิบัติการระดับชั้น 1-7 ต่อผู้บริหารระดับชั้น 7-8 (ตำแหน่งหัวหน้างาน) เท่ากับ 5:1



ตารางที่ 11 จำแนกกลุ่มตำแหน่งและระดับชั้นเทียบกับจำนวนตำแหน่งตามโครงสร้างฯ

กลุ่มตำแหน่งและระดับชั้น			จำนวน ตำแหน่งตาม โครงสร้างฯ ปัจจุบัน	จำนวนรวม ตามระดับชั้น ของตำแหน่ง ตามโครงสร้างฯ ปัจจุบัน	อัตรากำลัง ณ 31 ต.ค. 61	จำนวนตำแหน่งว่าง ตามโครงสร้างฯ ปัจจุบัน
(1)			(2)	(3)	(4)	(5)=(4)-(2)
ผู้บริหารระดับสูง	13	ผู้ว่าการ	1	1	1	0
	12	รองผู้ว่าการ	9	9	9	0
	11	ผู้ช่วยผู้ว่าการ	9	19	9	0
		ผอ.กปภ.ช.	10		10	0
	10	ผช.ผอ.กปภ.ช.	10	44	10	0
		ผอ.ฝ่าย	15		15	0
		ผอ.สำนัก	10		10	0
		ผจก.กปภ.สาขา (พ.)	9		9	0
รวมผู้บริหารระดับสูง			73	73	73	0
ผู้บริหาร	9	ผช.ผจก.กปภ.สาขา (พ.)	9	306	8	-1
		ผอ.กอง	129		127	-2
		ผจก.กปภ.สาขาชั้น 1	168		164	-4
	8	ผช.ผจก.กปภ.สาขาชั้น 1	65	1,264	38	-27
		ผจก.กปภ.สาขาชั้น 2	57		57	0
		หัวหน้างาน	1,142		1,048	-94
	7	หัวหน้างาน	171	171	167	-4
รวมผู้บริหาร			1741	1,741	1,609	-132
รวมผู้บริหารทั้งหมด			1,814	1,814	1,682	-132

กลุ่มผู้บริหาร	ระดับชั้น	อัตรากำลัง ณ 31 ต.ค. 61
กลุ่มผู้บริหาร นอกโครงสร้างฯ	10	1
	9	9
	8	49
รวม		59

อัตรากำลังของ กปภ. ณ 31 ตุลาคม 2561 เมื่อจำแนกเฉพาะในตำแหน่งบริหาร พบว่ามีผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง (ระดับ 10 ขึ้นไป) จำนวน 73 อัตรา จากตำแหน่งตามโครงสร้างฯ 73 อัตรา และมีผู้ดำรงตำแหน่งตำแหน่งผู้บริหาร (ระดับ 7-9) มีจำนวน 1,609 อัตรา จากตำแหน่งตามโครงสร้างฯ 1,741 อัตรา จึงมีอัตรว่างทางบริหารของผู้บริหาร (ระดับ 7-9) เป็นจำนวน 132 อัตรา นอกจากนี้ มีผู้ดำรงตำแหน่งบริหารที่เป็นตำแหน่งนอกโครงสร้างการบริหารงานของ กปภ. ในระดับชั้น 8-10 จำนวนทั้งสิ้น 59 อัตรา

ตารางที่ 12 จำนวนพนักงานจำแนกตาม กลุ่มวิชาชีพทั่วไป และกลุ่มวิชาชีพเฉพาะ ระดับชั้น 4-7

ลำดับ	ตำแหน่ง	ระดับชั้น				รวม
		4	5	6	7	
1	นักธรณีวิทยา				3	3
2	นักบริหารงานก่อสร้าง				1	1
3	สถาปนิก		1	2	1	4
4	ผู้ตรวจสอบ		3	4	18	25
5	เศรษฐกร	5	9	9	14	37
6	นิติกร	7	15	13	27	62
7	บุคลากร	5	13	13	27	58
8	วิทยาการฝึกอบรม	1	1	2	5	9
9	นักบัญชี	28	121	161	234	544
10	นักบริหารงานทั่วไป	7	70	79	245	401
11	นักวิเคราะห์ระบบงาน	4	12	16	27	59
12	นักบริหารงานพัสดุ	4	13	4	9	30
13	นักประชาสัมพันธ์	4	16	14	25	59
14	วิศวกร	45	116	118	142	421
15	นักวิชาการคอมพิวเตอร์	5	22	26	89	142
16	นักวิชาการภูมิสารสนเทศ	1	10	9	49	69
17	นักวิทยาศาสตร์	12	25	53	40	130
18	พยาบาล	1	1			2
19	พนักงานการเงินและบัญชี *	3	2	6	20	31
รวม		132	450	529	976	2,087

* หมายเหตุ พนักงานการเงินและบัญชี 4 ในกลุ่มตำแหน่งวิชาชีพทั่วไปมีคุณสมบัติแรกบรรจุในระดับปริญญาตรี

สำหรับพนักงานในระดับปฏิบัติการชั้น 1-7 จำนวน 6,899 อัตรา เมื่อจำแนกตามกลุ่มตำแหน่งคือกลุ่มวิชาชีพทั่วไปและกลุ่มวิชาชีพเฉพาะ พบว่า มีจำนวนพนักงานในตำแหน่ง นักบัญชี เป็นจำนวนมากที่สุด จำนวน 544 อัตรา รองลงมาได้แก่ ตำแหน่งวิศวกร จำนวน 421 อัตรา และ ตำแหน่งนักบริหารงานทั่วไป จำนวน 401 อัตราตามลำดับ และเมื่อจำแนกตามระดับชั้น 4-7 พบว่ามีจำนวนพนักงานรวมทุกตำแหน่ง ในระดับชั้น 7 มากที่สุดคือ 976 อัตรา

ตารางที่ 13 จำนวนพนักงานจำแนกตาม กลุ่มปฏิบัติการ ระดับชั้น 1-7

ลำดับ	ตำแหน่ง	ระดับชั้น							รวม
		1	2	3	4	5	6	7	
1	พนักงานฝึกอบรม							2	2
2	พนักงานโสตทัศนูปกรณ์					1	2		3
3	พนักงานวิทยาศาสตร์					1	6	5	12
4	พนักงานสถานที่				3				3
5	พนักงานขับรถ				6				6
6	ช่างฝีมือ				9	6			15
7	พนักงานบัญชีและเขียนบิล				2	4			6
8	พนักงานอ่านมาตร				14	4			18
9	พนักงานอ่านมาตรและเก็บเงิน				3	2			5
10	พนักงานเก็บเงิน				18	18			36
11	พนักงานบัญชี				22	41	17		80
12	พนักงานบริการทั่วไป			2					2
13	พนักงานคอมพิวเตอร์			1	7	3	70	1	82
14	พนักงานการเงินและบัญชี *			24	117	248	309	12	710
15	ช่าง/นายช่างโยธา			40	227	431	343	27	1,068
16	ช่าง/นายช่างไฟฟ้า		1	8	163	466	327	8	973
17	ช่าง/นายช่างเครื่องกล		1	15	86	363	250	7	722
18	พนักงานพัสดุ		1	5	54	102	114	8	284
19	พนักงานประปา	18			50	38	6		112
20	พนักงานบริการ	6	11	1	106	58			182
21	พนักงานผลิตน้ำ	124	8	1	170	63			366
22	พนักงานธุรการ	3	1	1	33	36	32	19	125
รวม		151	23	98	1,090	1,885	1,476	89	4,812

* หมายเหตุ พนักงานการเงินและบัญชี 3 ในกลุ่มปฏิบัติมีคุณวุฒิแรกบรรจุในระดับ ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.)

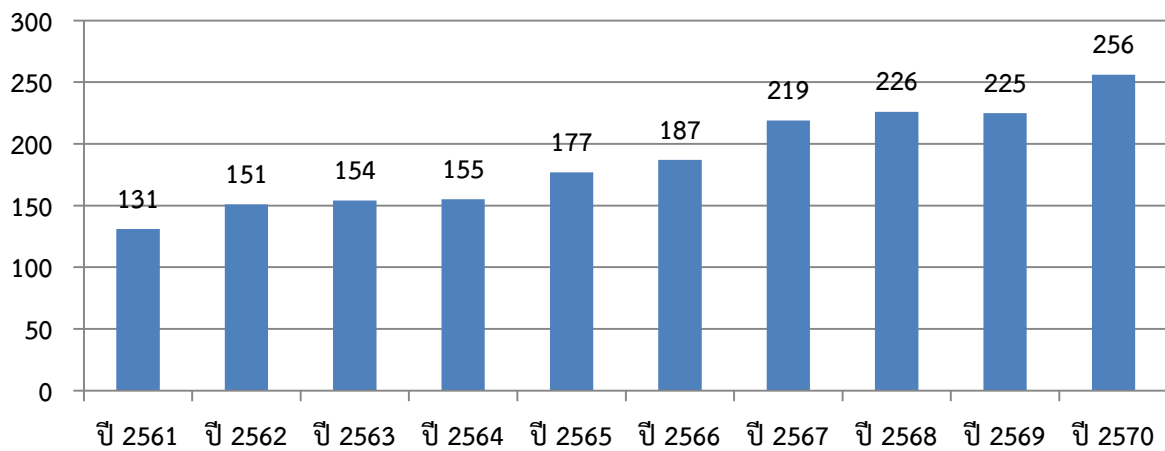
นอกจากนี้ เมื่อจำแนกตามกลุ่มตำแหน่งคือปฏิบัติการ พบว่า มีจำนวนพนักงานในตำแหน่ง ช่าง/นายช่างโยธา เป็นจำนวนมากที่สุด 1,068 อัตรา รองลงมาได้แก่ ตำแหน่งช่าง/นายช่างไฟฟ้า จำนวน 973 อัตรา และ ตำแหน่งช่าง/นายช่างเครื่องกล มีจำนวนใกล้เคียงกับตำแหน่งพนักงานการเงินและบัญชี คือ จำนวน 722 อัตรา และ 710 อัตรา ตามลำดับ และเมื่อจำแนกตามระดับชั้น 1-7 พบว่ามีจำนวนพนักงานรวมทุกตำแหน่ง ในระดับชั้น 5 มากที่สุดคือ 1,885 อัตรา

จากตารางกลุ่มวิชาชีพทั่วไป และกลุ่มวิชาชีพเฉพาะ ระดับชั้น 4-7 ตารางกลุ่มปฏิบัติการ ระดับชั้น 1-7 ข้างต้น มีข้อสังเกต ดังนี้

- กลุ่มวิชาชีพทั่วไป และกลุ่มวิชาชีพเฉพาะ มีบางตำแหน่งกำลังจะหมดไป เช่น นักธรณีวิทยา นักบริหารงานก่อสร้าง สถาปนิก เนื่องจากไม่มีการเปิดรับตำแหน่งดังกล่าวเป็นเวลานาน จึงต้องทำการวิเคราะห์ภารกิจ ลักษณะงาน ความจำเป็นและความต้องการของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อวางแผนอัตรากำลังรองรับภารกิจในอนาคต
- กลุ่มปฏิบัติการตำแหน่งที่กำลังจะหมดไป เช่น พนักงานวิทยาศาสตร์ พนักงานฝึกอบรม นักโสตทัศนูปกรณ์ พนักงานบริการทั่วไป พนักงานสถานที่ พนักงานขับรถ ช่างฝีมือ พนักงานบัญชีและเขียนบิล พนักงานอ่านมาตร พนักงานอ่านมาตรและเก็บเงิน พนักงานเก็บเงิน พนักงานบัญชี ทั้งนี้เนื่องจาก กปภ. มีการรับพนักงานใหม่ในกลุ่มวิชาชีพเฉพาะและวิชาชีพทั่วไปเพิ่มขึ้น โดยกำหนดคุณสมบัติแรกบรรจุในระดับปริญญาตรี ทำให้ตำแหน่งดังกล่าวซึ่งรับที่ คุณสมบัติแรกบรรจุในระดับ ปวช. ปวส. กำลังจะหมดไป จึงต้องมีการวิเคราะห์ภารกิจ ลักษณะงาน ความจำเป็นและความต้องการของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ซึ่งหากเป็นตำแหน่งที่มีลักษณะงานเป็นการสนับสนุนผู้ปฏิบัติงานตำแหน่งหลัก ควรพิจารณาการจ้างเหมาบริการ(นิติบุคคล) หรือการจ้างเอกชนดำเนินการในภารกิจนั้น โดยคำนึงถึงความคุ้มค่าในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นสำคัญ
- ตำแหน่ง นักวิชาการภูมิสารสนเทศ เป็นตำแหน่งที่ยังไม่ถูกระบุไว้ในแนบท้ายระเบียบ กปภ. ว่าด้วยคุณสมบัติสำหรับตำแหน่ง หลักเกณฑ์ และวิธีการแต่งตั้งเลื่อนชั้น พ.ศ. 2534 จึงต้องทำการวิเคราะห์ภารกิจ ลักษณะงาน ความจำเป็นและความต้องการของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง หากพบว่าตำแหน่งนักวิชาการภูมิสารสนเทศ เป็นตำแหน่งที่ กปภ. จำเป็นต้องมี จะพิจารณานำเสนอให้เพิ่มตำแหน่งดังกล่าวในระเบียบ กปภ. ฯ

4. ข้อมูลจำนวนบุคลากรเกษียณอายุ ในปี 2561-2570

รูปที่ 26 ข้อมูลจำนวนบุคลากรเกษียณอายุ ในปี 2561-2570



หมายเหตุ : ข้อมูล ณ 31 ธันวาคม 61

ในปี 2561-2570 เมื่อจำแนกตามปี พบว่า ปี 2561 มีจำนวนผู้เกษียณอายุน้อยที่สุดรวมจำนวน 131 อัตรา และ ปี 2570 จะมีจำนวนผู้เกษียณอายุมากที่สุดรวมจำนวน 258 อัตรา ทั้งนี้ กปภ. มีแนวโน้มที่จะมีจำนวนผู้เกษียณอายุเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ

ตารางที่ 14 จำนวนผู้เกษียณอายุในปี 2563-2570 ของผู้บริหารระดับสูง

กลุ่ม พนักงาน	จำนวนผู้บริหารเกษียณอายุในปี 2563-2570										
	ระดับชั้น		2563	2564	2565	2566	2567	2568	2569	2570	รวม
ผู้บริหารระดับสูง	12	รองผู้ว่าการ	1	0	3	5	0	0	0	0	9
	11	ผู้ช่วยผู้ว่าการ	2	2	1	0	0	2	1	1	9
		ผอ.กปภ.ข.	2	2	0	1	2	0	0	2	9
	10	ผช.ผอ.กปภ.ข.	1	2	0	0	2	2	0	2	9
		ผอ.ฝ่าย	3	1	2	2	3	0	1	1	13
		ผอ.สำนัก	2	1	1	0	0	3	0	1	8
		ผจก.กปภ.สาขาชั้นพิเศษ	0	0	3	1	2	1	1	1	9
รวม			11	8	10	9	9	8	3	8	66

หมายเหตุ : ข้อมูล ณ 31 กรกฎาคม 63

นอกจากนี้ เมื่อนำข้อมูลจำนวนผู้เกษียณอายุ ในปี 2562-2570 มาจำแนกเฉพาะตำแหน่งของผู้บริหารระดับสูง (ระดับ 10-12) จะพบว่า มีผู้บริหารระดับสูงที่อายุครบ 60 ปีบริบูรณ์ภายในปี 2570 จำนวน 66 ราย

ตารางที่ 15 จำนวนผู้เกษียณอายุในปี 2563-2570 ของผู้บริหาร (ระดับชั้น 7-9)

กลุ่ม พนักงาน	จำนวนผู้บริหารเกษียณอายุในปี 2563-2570										
	ระดับชั้น		2563	2564	2565	2566	2567	2568	2569	2570	รวม
ผู้บริหาร	9	ผช.กปภ.สาขาชั้นพิเศษ	0	0	0	0	1	2	3	2	8
		ผอ.กอง	6	4	7	6	15	17	8	6	69
		ผจก.กปภ.สาขาชั้น 1	7	11	17	10	28	19	20	18	130
	8	ผช.ผจก.กปภ.สาขาชั้น 1	3	2	0	1	4	2	2	3	17
		ผจก.กปภ.สาขาชั้น 2	1	1	1	4	6	3	3	4	23
		หัวหน้างาน	21	27	29	40	47	35	53	41	293
	7	หัวหน้างาน	1	3	2	1	4	1	4	10	26
	รวม		39	48	56	62	105	79	93	84	566

หมายเหตุ : ข้อมูล ณ 31 กรกฎาคม 63

และเมื่อนำข้อมูลจำนวนบุคลากรเกษียณอายุ ในปี 2561-2570 มาจำแนกเฉพาะตำแหน่ง
ของผู้บริหาร (ระดับ 7-9) พบว่า มีผู้บริหารที่อายุครบ 60 ปีบริบูรณ์ภายในปี 2570 จำนวน 566 ราย



ตารางที่ 16 จำนวนผู้เกษียณอายุในปี 2562-2570 แยกตามตำแหน่ง

ลำดับ	ตำแหน่ง	ปีเกษียณ									รวม
		2562	2563	2564	2565	2566	2567	2568	2569	2570	
1	นักบริหารงานก่อสร้าง				1						1
2	นิติกร		1						1		2
3	บุคลากร							1			1
4	นักบัญชี						1				1
5	นักบริหารงานทั่วไป	4	4	4	3	1	3	7	4	6	36
6	นักวิเคราะห์ระบบงาน					1			1		2
7	นักบริหารงานพัสดุ	1				1					2
8	ช่าง/นายช่างโยธา	2	3	3	6	8	7	12	13	13	67
9	ช่าง/นายช่างไฟฟ้า	1		1	3	6	5	3	8	13	40
10	ช่าง/นายช่างเครื่องกล	4	5	7	5	5	8	12	8	17	71
11	พนักงานการเงินและบัญชี	5	16	14	16	11	16	25	18	23	144
12	พนักงานโสตทัศนูปกรณ์								1		1
13	พนักงานวิทยาศาสตร์		1		1	1			1		4
14	พนักงานคอมพิวเตอร์				1		1	1			3
15	พนักงานพัสดุ	7	9	7	6	12	8	8	9	6	72
16	พนักงานธุรการ	11	12	11	9	9	7	11	1	6	77
17	พนักงานบัญชี	7	5	6	3	3	3	4	7	10	48
18	พนักงานบัญชีและเขียนบิล	1		1				1	2	1	6
19	พนักงานอ่านมาตรและเก็บเงิน	1			1	1	1	1			5
20	พนักงานอ่านมาตร			1	1	2	3	2	1	3	13
21	พนักงานเก็บเงิน	3	5	2	2	3	6	1	5	1	28
22	พนักงานบริการทั่วไป				1				1		2
23	พนักงานสถานที่				1	1		1			3
24	พนักงานขับรถ	1		1			1	2			5
25	พนักงานประปา	7	6	7	10	10	9	10	11	10	80
26	พนักงานบริการ	12	15	10	17	10	9	13	13	25	124
27	พนักงานผลิตน้ำ	16	20	19	17	26	17	22	23	26	186
28	ช่างฝีมือ	2	1	1	1			1	1	1	8
รวม		85	103	95	105	111	105	138	129	161	1,032

ทั้งนี้ ข้อมูลจำนวนบุคลากรเกษียณ วิเคราะห์จากผู้เกษียณอายุเมื่ออายุครบ 60 ปี บริบูรณ์ หากภายหลัง ปี 2563 เป็นต้นไป กปภ. มีนโยบายขยายอายุงาน จะทำให้ กปภ. ลดภาระในการทดแทนอัตรากำลังอย่างต่อเนื่อง และจะทำการทบทวนประมาณการอัตรากำลังแต่ละปี รวมทั้ง จำนวนการสรรหาพนักงานใหม่ให้สอดคล้องกับนโยบายและสถานการณ์

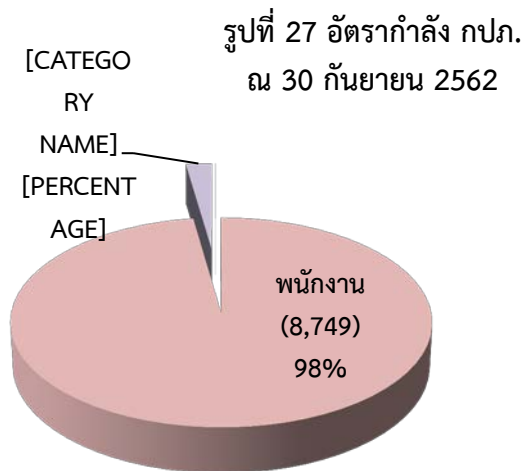
จากสภาพทั่วไปด้านอัตรากำลังของ กปภ. เมื่อนำมาวิเคราะห์แล้ว พบว่ามีประเด็นที่ควรปรับปรุงเพื่อให้การบริหารอัตรากำลังของ กปภ. มีประสิทธิภาพ ดังนี้

- ศึกษาการลาออกของพนักงานแต่ละกลุ่ม แบบเจาะลึกตามกลุ่มวิชาชีพ โดยเฉพาะตำแหน่ง ช่าง/นายช่างโยธา วิศวกร และนักบัญชี ซึ่งเป็นตำแหน่งที่มีจำนวนการลาออกสูงในช่วงปี 2556-2560 ทั้งนี้เพื่อพัฒนาสร้างความผูกพันขององค์กร
- วางแผนการสรรหาพนักงานทดแทนพนักงานที่จะเกษียณอายุ ในตำแหน่ง ช่าง/นายช่างโยธา ช่าง/นายช่างไฟฟ้า ช่าง/นายช่างเครื่องกล เนื่องจากเป็นตำแหน่งหลักขององค์กร
- นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการพัฒนากระบวนการทำงาน เพื่อทดแทนตำแหน่งว่างที่เกิดจากการเกษียณอายุในตำแหน่งพนักงานการเงินและบัญชี พนักงานพัสดุ พนักงานธุรการ และพนักงานบัญชี
- ตำแหน่งว่างที่เกิดจากการเกษียณอายุตำแหน่งพนักงานอ่านมาตร พนักงานเก็บเงิน พนักงานประปา พนักงานบริการ และพนักงานผลิตน้ำ เป็นตำแหน่งที่สามารถจ้างเหมาบริการ (Outsource) เพื่อทดแทนการสรรหาอัตรากำลังใหม่ได้
- กปภ. กำลังก้าวเข้าสู่องค์กรผู้สูงอายุ ซึ่งเป็นองค์กรที่สะสมผู้มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญด้านระบบประปา จึงจำเป็นต้องเร่งการจัดเก็บความรู้ไว้กับองค์กรก่อนที่พนักงาน ในกลุ่ม Baby Boomers และ Gen-X จะหมดไปจากองค์กร
- สร้างความผูกพันให้กับพนักงานใหม่ โดยเร่งสร้างกิจกรรมที่ส่งเสริม ความผูกพัน ตั้งแต่พนักงานเข้าสู่องค์กร ซึ่งกิจกรรมควรจะเหมาะสมกับพฤติกรรมของกลุ่ม Gen Y ซึ่งเป็นบุคลากรใหม่
- พิจารณาค่าตอบแทนที่ กปภ.สามารถเพิ่มให้กับพนักงานในกลุ่มที่มีความเสี่ยง หรืออาจขาดแคลน หรือมีการเข้า-ออกจำนวนมาก เพราะถึงแม้จะเป็นตำแหน่งที่สามารถสรรหาใหม่ได้เพราะตลาดแรงงานมีจำนวนมาก แต่การลาออกจากงานของกลุ่มวิชาชีพบางตำแหน่ง เป็นการสูญเสียบุคลากรที่มีประสบการณ์และมีความรู้ ซึ่งไม่ส่งผลดีต่อ กปภ. ในระยะยาว
- ทบทวนภาระงานของ ผอ.กปภ.ข.1-10 และตำแหน่ง ผช.ผอ.กปภ.ข.1-10 เนื่องจากมีขอบเขตการควบคุมการบังคับบัญชาจำนวนมาก

- ปรับโครงสร้างงานผลิตใน กปภ.สาขา โดยเฉพาะ กปภ.สาขาชั้นพิเศษ และ กปภ.สาขาชั้น 1 ที่มีกำลังผลิตสูง และมีสถานี่ผลิตน้ำหลายแห่ง เพื่อให้การกำกับดูแลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น
- กปภ. มีสายการบังคับบัญชาหลายชั้น ดังนั้นจะต้องมีการพิจารณาการมอบอำนาจ และการกระจายอำนาจให้แก่ผู้บริหารแต่ละลำดับ เพื่อลดขั้นตอนและระยะเวลาในการดำเนินการลง อีกทั้งควรพัฒนาช่องทางการสื่อสารแบบ 2 ทาง ระหว่างพนักงานแต่ละระดับ รวมถึงการสื่อสารระหว่างพนักงานและผู้บริหารระดับสูง เพื่อให้การดำเนินงานมีความคล่องตัว รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ
- กปภ.มีบุคลากรอยู่ใน Gen Y จำนวนมากที่สุด เมื่อเทียบกับกลุ่ม Generation อื่นๆ ดังนั้น กปภ. จะจัดสวัสดิการ สร้างบรรยากาศ และส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร ให้กับบุคลากรกลุ่มนี้อย่างเหมาะสม โดยควรสำรวจหาความต้องการที่สอดคล้องกับความต้องการและวางแผนปรับสวัสดิการ บรรยากาศ และวัฒนธรรมองค์กรสู่องค์กรสมัยใหม่ เพื่อรองรับบุคลากรที่จะเพิ่มใหม่ (New Comer) ในอนาคต
- กำหนดเส้นทางความก้าวหน้าสายอาชีพ ให้กับพนักงานในกลุ่มปฏิบัติการ โดยเฉพาะพนักงานที่อยู่ในกลุ่มสูงสุดของชั้นควบ ให้มีโอกาสก้าวหน้าในสายอาชีพ ซึ่งจะเป็นการจูงใจให้พนักงานพัฒนาตนเอง เพื่อก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น และ กปภ.ได้ประโยชน์จากการมีพนักงานที่มีสมรรถนะสูงขึ้นด้วย

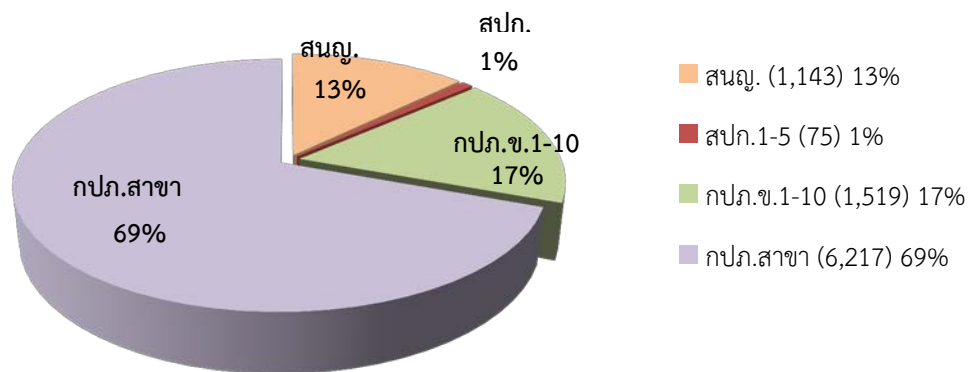


5. อัตรากำลัง ณ สิ้นปีงบประมาณ 2562 (30 กันยายน 2562)



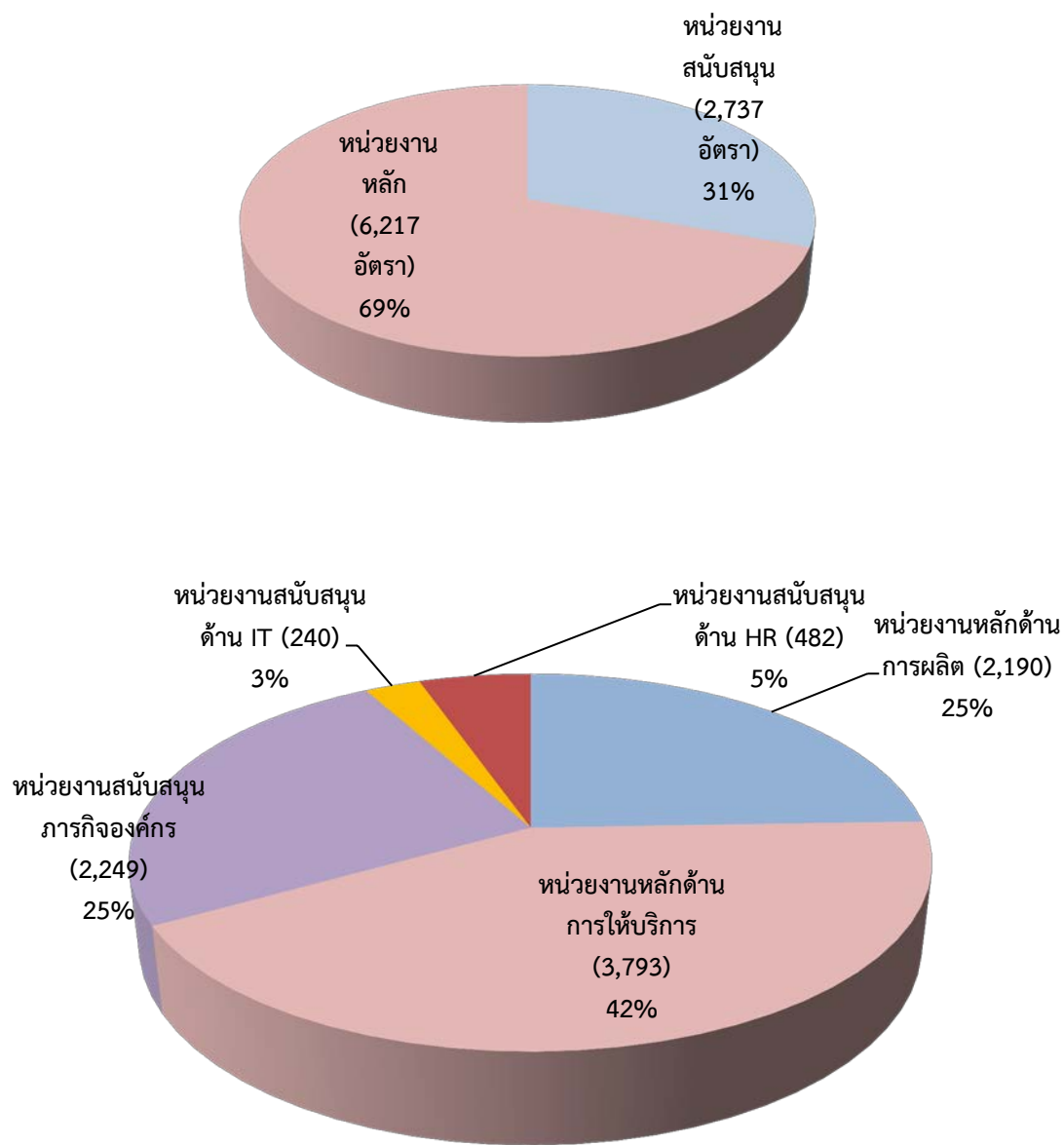
อัตรากำลัง ณ 30 ก.ย. 2562	
ผู้ว่าการ	1
พนักงาน	8,749
ลูกจ้างชั่วคราวรายเดือน	204
รวม	8,954

รูปที่ 28 อัตรากำลังจำแนกตามสังกัด ณ 30 กันยายน 2562



อัตรากำลังของ กปภ. ณ วันที่ 30 กันยายน 2562 มีจำนวนทั้งสิ้น 8,954 อัตราซึ่งประกอบด้วย พนักงานจำนวน 8,749 อัตรา ลูกจ้างชั่วคราวรายเดือนจำนวน 204 อัตรา และเมื่อแบ่งตามสังกัด พบว่าอัตรากำลังสังกัด กปภ. สาขา มีจำนวนมากที่สุด คิดเป็นสัดส่วน 69%

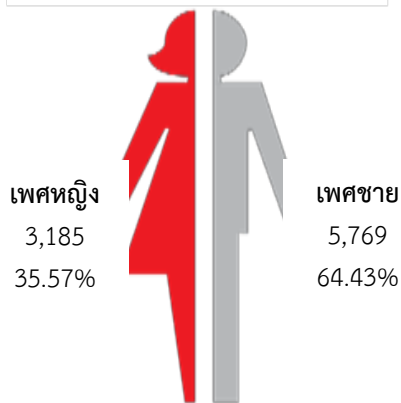
รูปที่ 29 สัดส่วนอัตรากำลังหน่วยงานหลักต่อหน่วยงานสนับสนุน



ทั้งนี้ เมื่อนำสัดส่วนอัตรากำลังหน่วยงานหลัก และหน่วยงานสนับสนุนปี 2562 มาจำแนกออกเป็นหน่วยงานหลักด้านการผลิต หน่วยงานหลักด้านการบริการ หน่วยงานสนับสนุนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) หน่วยงานสนับสนุนด้านทรัพยากรบุคคล (HR) และ หน่วยงานสนับสนุนด้านอื่นๆ พบว่า หน่วยงานหลักด้านการให้บริการ (พนักงานและลูกจ้างใน กปภ.สาขาที่ไม่ได้สังกัดงานผลิต) มีพนักงานและลูกจ้างจำนวนมากที่สุดคิดเป็น 42% ทั้งนี้ หน่วยงานหลักด้านการผลิต (25%) และด้านงานสนับสนุนภารกิจองค์กรอื่นๆ (ด้านกฎหมาย ด้านประชาสัมพันธ์ ด้านการเงิน ฯลฯ) เท่ากันคิดเป็น 25% หน่วยงานสนับสนุนด้าน IT คิดเป็น 3 % และหน่วยงานสนับสนุนด้าน HR (นับรวมพนักงานในงานอำนวยการ กปภ.สาขาแต่ละ 1 อัตรา) คิดเป็น 5 %

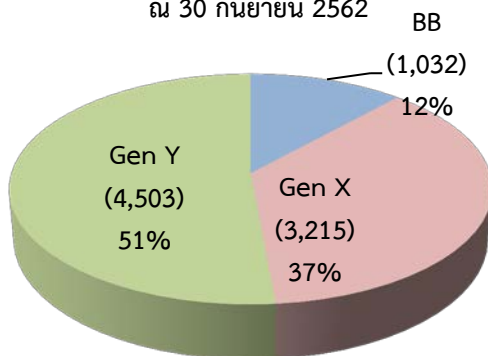
5.1 อัตรากำลังจำแนกตามเพศ โครงสร้างอายุ และคุณวุฒิการศึกษา

รูปที่ 30 อัตรากำลัง จำแนกตามเพศ
ณ 30 กันยายน 2562



จากอัตรากำลังทั้งหมดจำนวน 8,954 อัตรา เมื่อจำแนกอัตรากำลังตามเพศ พบว่า เป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิง โดยคิดเป็นสัดส่วนโดยประมาณเท่ากับ 2:1

รูปที่ 31 อัตรากำลังจำแนกตามกลุ่มอายุ
ณ 30 กันยายน 2562



เมื่อจำแนกตามช่วงอายุ พบว่า กปภ. มีอัตรากำลังในช่วงอายุ Gen Y มากที่สุดเท่ากับ 51% และมีอัตรากำลังในช่วงอายุ Baby Boomers (BB) น้อยที่สุดเท่ากับ 12% โดยมีอายุเฉลี่ยของพนักงานทั้งองค์กรเท่ากับ 41 ปี ทั้งนี้ กปภ. มีจำนวนพนักงานที่มีอายุมากกว่า 50 ปีถึง 25% ซึ่งก้าวเข้าสู่การเป็นองค์กรผู้สูงอายุตามนิยามของ (OECD)

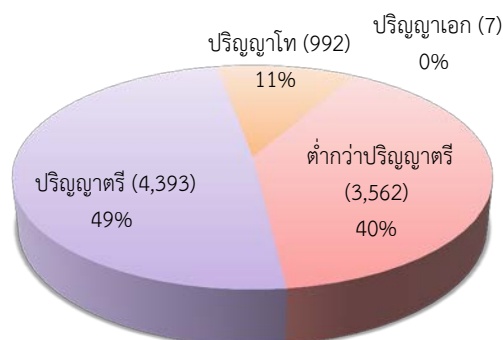
หมายเหตุ : อัตรากำลังจำแนกตามกลุ่มอายุไม่นับรวมลูกจ้างชั่วคราวรายเดือน

ตารางที่ 17 อัตรากำลัง จำแนกตามอายุ ณ 30 กันยายน 2562

ระดับชั้น	BB	X	Y	รวม	ระดับชั้น	BB	X	Y	รวม
1	5	6	16	27	7	97	699	912	1,708
2	23	94	31	148	8	251	836	155	1,242
3		7	157	164	9	131	183		314
4	103	130	460	693	10	28	16		44
5	214	498	1,325	2,037	11	17	2		19
6	153	744	1,447	2,344	12	9			9
					รวม	1,032	3,215	4,503	8,749*

* ไม่นับรวมตำแหน่งผู้ว่าการ

รูปที่ 32 อัตรากำลังจำแนกตามวุฒิการศึกษา ณ 30 กันยายน 2562



อัตรากำลังทั้งหมดของ กปภ. จำนวน 8,954 อัตรา เมื่อจำแนกตามคุณวุฒิการศึกษาพบว่าส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรีที่สัดส่วน 49% รองลงมาคือระดับต่ำกว่าปริญญาตรีที่สัดส่วน 40% ทั้งนี้ผู้มีการศึกษาสูงสุดคือในระดับปริญญาเอกรวมทั้งสิ้นจำนวน 7 อัตรา

5.2 อัตรากำลังจำแนกตามตำแหน่งทางบริหาร

ตารางที่ 18 อัตรากำลังจำแนกตามตำแหน่งทางบริหาร ณ 30 กันยายน 2562

ตำแหน่งและระดับชั้น			อัตรากำลัง ณ 30 ก.ย. 2562		ตำแหน่งตาม โครงสร้างฯ ปัจจุบัน	ตำแหน่งว่าง ตาม โครงสร้างฯ
ผู้บริหารระดับสูง	13	ผู้ว่าการ	1	1	1	0
	12	รองผู้ว่าการ	9	9	9	0
	11	ผู้ช่วยผู้ว่าการ	9	19	9	0
		ผอ.กปภ.ข.	10		10	0
	10	ผช.ผอ.กปภ.ข.	10	44	10	0
		ผอ.ฝ่าย	15		15	0
		ผอ.สำนัก	10		10	0
		ผจก.กปภ.สาขาชั้นพิเศษ	9		9	0
รวมผู้บริหารระดับสูง			73	73	73	0
ผู้บริหาร	9	ผช.ผจก.กปภ.สาขาชั้นพิเศษ	9	303	9	0
		ผอ.กอง	129		129	0
		ผจก.กปภ.สาขาชั้น 1	165		168	-3
	8	ผช.ผจก.กปภ.สาขาชั้น 1	43	1,188	65	-22
		ผจก.กปภ.สาขาชั้น 2	56		57	-1
		หัวหน้างาน	1,089		1,142	-53
	7	หัวหน้างาน	167	167	171	-4
	รวมผู้บริหาร			1,658	1,658	1,741
รวมผู้บริหารทั้งหมด			1,731	1,731	1,814	-83

อัตรากำลังของ กปภ. ณ 30 กันยายน 2562 เมื่อจำแนกเฉพาะในตำแหน่งบริหาร พบว่ามีผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง (ระดับ 10 ขึ้นไป) จำนวน 73 อัตรา จากตำแหน่งตามโครงสร้างปัจจุบัน ทั้งหมด 73 อัตราและมีผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหาร (ระดับ 7-9) จำนวน 1,658 จากตำแหน่งตามโครงสร้างปัจจุบัน ทั้งหมด 1,805 อัตรา โดยมีการสรรหาคัดเลือกผู้บริหารในตำแหน่งที่ว่างตามโครงสร้างฯเพิ่มขึ้นจากปี 2561 (ตารางที่ 14-15) จำนวน 49 อัตรา

ตารางที่ 19 อัตรากำลังจำแนกตามกลุ่มตำแหน่งวิชาชีพทั่วไปและวิชาชีพเฉพาะ ณ 30 กันยายน 2562

อัตรากำลังจำแนกตามกลุ่มตำแหน่งวิชาชีพทั่วไปและวิชาชีพเฉพาะ								
ลำดับ	ตำแหน่ง	4	5	6	7	8	9	รวม
1	วิศวกร	57	66	126	172	1		422
2	สถาปนิก			2	1			3
3	วิทยาการฝึกอบรม	3	1	1	5			10
4	นิติกร	9	8	15	31	2		65
5	บุคลากร	5	12	12	29			58
6	ผู้ตรวจสอบ	3	2	3	17			25
7	เศรษฐกร	6	3	14	16			39
8	นักธรณีวิทยา				3			3
9	นักบริหาร						11	11
10	นักบริหารงานก่อสร้าง				1			1
11	พยาบาล		2					2
12	นักบริหารงานพัสดุ	7	11	4	12	2		36
13	นักบัญชี	60	72	168	277	2		579
14	นักประชาสัมพันธ์	4	8	19	27			58
15	นักบริหารงานทั่วไป	18	39	90	259	16		422
16	นักวิเคราะห์ระบบงาน	5	5	17	30			57
17	นักวิเคราะห์ระบบงาน(ข.)					1		1
18	นักวิชาการคอมพิวเตอร์	6	10	27	96			139
19	นักวิชาการภูมิสารสนเทศ		5	13	48			66
20	นักวิทยาศาสตร์	14	19	40	56			129

สำหรับพนักงานในระดับปฏิบัติการชั้น 1-7 เมื่อจำแนกตามกลุ่มตำแหน่งคือกลุ่มวิชาชีพทั่วไปและกลุ่มวิชาชีพเฉพาะ พบว่า มีจำนวนพนักงานในตำแหน่ง นักบัญชี เป็นจำนวนมากที่สุด จำนวน 579 อัตรา เพิ่มขึ้นจากปี 2561 จำนวน 35 อัตรา รองลงมาได้แก่ ตำแหน่งวิศวกร จำนวน 422 อัตรา เพิ่มขึ้นจากปี 2561 จำนวน 1 อัตรา และ ตำแหน่งนักบริหารงานทั่วไป จำนวน 422 อัตรา เพิ่มขึ้นจากปี 2561 จำนวน 21 อัตราตามลำดับ

ตารางที่ 20 อัตรากำลังจำแนกตามกลุ่มตำแหน่งปฏิบัติการ ณ 30 กันยายน 2562

อัตรากำลังจำแนกตามกลุ่มตำแหน่งปฏิบัติการ										
ลำดับ	ตำแหน่ง	1	2	3	4	5	6	7	8	รวม
1	พนักงานการเงินและบัญชี			37	56	218	295	131	11	748
2	พนักงานโสตทัศนูปกรณ์					1		2		3
3	ช่างเครื่องกล		1	7	47					55
4	ช่างโยธา			92	82					174
5	ช่างไฟฟ้า			10	82					92
6	นายช่างเครื่องกล					270	349	45	1	665
7	นายช่างโยธา					424	400	103	13	940
8	นายช่างไฟฟ้า					379	434	64	5	882
9	ช่างฝีมือ				4	11				15
10	พนักงานเก็บเงิน				5	23				28
11	พนักงานบัญชี				8	40	27	5		80
12	พนักงานพัสดุ			14	27	96	112	42		291
13	พนักงานวิทยาศาสตร์					1		10		11
14	พนักงานคอมพิวเตอร์			1		8	46	25		80
15	พนักงานธุรการ	4	2	1	21	36	27	34		125
16	พนักงานขับรถ				5					5
17	พนักงานบริการ	6	11		42	89				148
18	พนักงานประปา		18		36	31	103			188
19	พนักงานผลิตน้ำ	17	116	1	71	129				334
20	พนักงานบริการทั่วไป			1						1
21	พนักงานสถานที่				3					3
22	พนักงานอ่านมาตร				4	12				16
23	พนักงานอ่านมาตรและเก็บเงิน				2	2				4
24	พนักงานบัญชีและเขียนบิล				1	4				5

หมายเหตุ พนักงานการเงินและบัญชี มีได้ทั้ง กลุ่มวิชาชีพทั่วไป (แรกบรรจุ ป.ตรี) และกลุ่มปฏิบัติการ(แรกบรรจุ ปวส.)

นอกจากนี้ เมื่อจำแนกตามกลุ่มตำแหน่งคือปฏิบัติการ พบว่า มีจำนวนพนักงานในตำแหน่ง ช่าง/นายช่างโยธา เป็นจำนวนมากที่สุด จำนวน 1,114 อัตรา เพิ่มขึ้นจากปี 2561 จำนวน 46 อัตรา รองลงมาได้แก่ ตำแหน่งช่าง/นายช่างไฟฟ้า จำนวน 974 อัตรา เพิ่มขึ้นจากปี 2561 จำนวน 1 อัตรา และ พนักงานการเงินและบัญชี คือ จำนวน 748 อัตรา เพิ่มขึ้นจากปี 2561 จำนวน 7 อัตรา

จากตาราง กลุ่มวิชาชีพทั่วไป กลุ่มวิชาชีพเฉพาะ และกลุ่มปฏิบัติการ ข้างต้น พบว่าในปี 2562 มีจำนวนรวม 7,019 อัตรา ซึ่งเพิ่มขึ้นจากปี 2561 จำนวนทั้งสิ้น 120 อัตรา และมีข้อสังเกตดังนี้

- กลุ่มวิชาชีพทั่วไปและกลุ่มวิชาชีพเฉพาะมีบางตำแหน่งกำลังจะหมดไป เช่น นักธรณีวิทยา นักบริหารงานก่อสร้าง สถาปนิก เนื่องจากไม่มีการเปิดรับตำแหน่งดังกล่าวเป็นเวลานาน เพราะบางหน่วยงานไม่มีการกิจซึ่งจำเป็นต้องสรรหาคัดเลือกพนักงานในตำแหน่งดังกล่าวเพิ่มขึ้นในช่วงที่ผ่านมา จึงต้องทำการวิเคราะห์ภารกิจ ลักษณะงาน ความจำเป็นและความต้องการของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดตำแหน่งหลักและตำแหน่งรองของหน่วยงาน และเพื่อรองรับภารกิจงานในอนาคต
- กลุ่มปฏิบัติการตำแหน่งที่กำลังจะหมดไป เช่น พนักงานวิทยาศาสตร์ พนักงานฝึกอบรม พนักงานโสตทัศนูปกรณ์ พนักงานบริการทั่วไป พนักงานสถานที่ พนักงานขับรถ ช่างฝีมือ พนักงานบัญชีและเขียนบิล พนักงานอ่านมาตร พนักงานอ่านมาตรและเก็บเงิน พนักงานเก็บเงิน พนักงานบัญชี ทั้งนี้เนื่องจาก กปภ. มีการรับพนักงานใหม่ในกลุ่มวิชาชีพเฉพาะและวิชาชีพทั่วไปเพิ่มขึ้น โดยกำหนดคุณสมบัติแรกบรรจุในระดับปริญญาตรี ทำให้ตำแหน่งดังกล่าวซึ่งรับพนักงานแรกบรรจุในระดับ ปวช. ปวส. กำลังจะหมดไป จึงต้องมีการวิเคราะห์ภารกิจ ลักษณะงาน ความจำเป็น และความต้องการ ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องซึ่งหากเป็นตำแหน่งที่มีลักษณะงานที่เป็นการสนับสนุนผู้ปฏิบัติงาน ตำแหน่งหลักควรพิจารณาการจ้างเหมาบริการ(นิติบุคคล) หรือจ้างเอกชน ดำเนินการในภารกิจนั้น โดยคำนึงถึงความคุ้มค่าในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นสำคัญ ซึ่งขณะนี้อยู่ระหว่างดำเนินการ
- ตำแหน่งนักวิชาการภูมิสารสนเทศ เป็นตำแหน่งที่ยังไม่ถูกระบุไว้ในท้ายระเบียบ กปภ. ว่าด้วยคุณสมบัติสำหรับตำแหน่ง หลักเกณฑ์และวิธีการแต่งตั้ง และเลื่อนชั้นพนักงาน พ.ศ.2534 จึงต้องทำการวิเคราะห์ภารกิจ ลักษณะงาน ความจำเป็นและความต้องการของหน่วยงาน เกี่ยวข้อง หากพบว่าตำแหน่งนักวิชาการภูมิสารสนเทศ เป็นตำแหน่งที่ กปภ. จำเป็นจะต้องมี ก็จะมีการพิจารณาเสนอให้เพิ่มตำแหน่งดังกล่าวในระเบียบ กปภ.ฯ

5.3 จำนวนพนักงานลาออกปีงบประมาณ 2562

ตารางที่ 21 จำนวนพนักงานลาออกในปีงบประมาณ 2562

ลำดับ	ตำแหน่ง ณ 30 ก.ย. 2562	จำนวนทั้งหมด	จำนวนลาออก	%
1	นิติกร	65	5	7.69%
2	ผู้ตรวจสอบ	25	1	4.00%
3	นักวิเคราะห์ระบบงาน	57	2	3.51%
4	บุคลากร	58	2	3.45%
5	เศรษฐกร	39	1	2.56%
6	ช่างเครื่องกล	55	1	1.82%
7	นักวิทยาศาสตร์	129	2	1.55%
8	วิศวกร	422	6	1.42%
9	นักบริหารงานทั่วไป	422	5	1.18%
10	ช่างไฟฟ้า	92	1	1.09%
11	นักบัญชี	579	5	0.86%
12	พนักงานธุรการ	125	1	0.80%
13	ผอ.กอง	129	1	0.78%
14	พนักงานบริการ	148	1	0.68%
15	พนักงานผลิตน้ำ	334	2	0.60%
16	ช่างโยธา	174	1	0.57%
17	พนักงานการเงินและบัญชี	748	4	0.53%
18	ผจก.กปภ.สาขา(ชั้นพิเศษ -1-2-)	230	1	0.43%
19	นายช่างโยธา	940	4	0.43%
20	นายช่างไฟฟ้า	882	3	0.34%
21	นายช่างเครื่องกล	665	1	0.15%
22	หัวหน้างาน 7-8	1,256	1	0.08%
	รวมพนักงานในตำแหน่งที่ลาออก	7,574	51	0.67%

ในปี 2562 พบว่ามีพนักงานลาออกในตำแหน่งวิศวกรมากที่สุด คือจำนวน 6 อัตรา แต่เมื่อเทียบอัตราการลาออกของพนักงานแยกรายตำแหน่งแล้วพบว่า ตำแหน่งนิติกรมีการลาออกของพนักงานเมื่อเทียบกับจำนวนพนักงานทั้งหมดในตำแหน่งเดียวกันมากที่สุดเท่ากับ 7.69% รองลงมาได้แก่ ตำแหน่งผู้ตรวจสอบ (4%) และนักวิเคราะห์ระบบงาน (3.51%) ทั้งนี้เมื่อคำนวณจากจำนวนพนักงานทั้งหมด จำนวน 8,954 อัตราจะพบว่าอัตราการลาออกของพนักงานรวมทุกตำแหน่ง เท่ากับ 0.57%

ซึ่งเป้าหมายของ กปภ. กำหนดอัตรากำลังรวมทั้งองค์กรและรายตำแหน่งไว้ไม่ควรเกิน 5% สำหรับตำแหน่งนิติกรที่มีอัตรากำลังรวมสูงกว่าเป้าหมาย กปภ. ควรมุ่งเน้นการรักษาบุคลากรในตำแหน่งดังกล่าว แต่อย่างไรก็ตามการกำหนดเป้าหมายของ กปภ. ยังต่ำกว่าผลการสำรวจของ PMAT Thailand Total Remuneration Survey and HR Bench-marking 2562/2563 ซึ่งพบว่าอัตรากำลังรวมของพนักงานในองค์กรต่างๆ ในไทย เท่ากับ 19.7%

5.4 ข้อมูลจำนวนผู้บริหารเกษียณอายุ ในปี 2563-2570

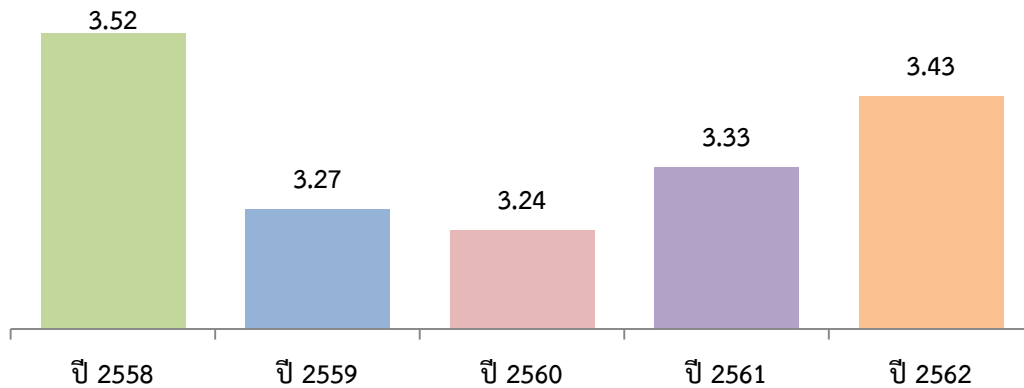
ตารางที่ 22 จำนวนผู้บริหารเกษียณอายุ ในปี 2563-2570

กลุ่มผู้บริหารและระดับชั้น			จำนวนเกษียณ							รวม		
			2563	2564	2565	2566	2567	2568	2569	2570	ตำแหน่ง	ระดับชั้น
ผู้บริหารระดับสูง	13	ผู้ว่าการ (หมดสัญญาจ้าง)	1								1	1
	12	รองผู้ว่าการ	1		3	3					7	7
	11	ผู้ช่วยผู้ว่าการ	2	1	1					1	5	15
		ผอ.กปภ.ช.	2	3		2	2			1	10	
	10	ผช.ผอ.กปภ.ช.		2		1	1	3		2	9	38
		ผอ.ฝ่าย	3	1	2	1	3	1		1	12	
		ผอ.สำนัก	3	1	1			1		2	8	
		ผจก.กปภ.สาขาชั้นพิเศษ			3	1	1	1	2	1	9	
ผู้บริหาร	9	ผช.กปภ.สาขาชั้นพิเศษ				1	1	3	2	7	199	
		ผอ.กอง	6	5	6	9	13	17	8	7		71
		ผจก.กปภ.สาขาชั้น 1	7	10	16	8	27	18	18	17		121
	8	ผช.ผจก.กปภ.สาขาชั้น 1	3	2		1	5	3	2	4	20	342
		ผจก.กปภ.สาขาชั้น 2	1	1	3	5	6	3	5	2	26	
		หัวหน้างาน	21	27	29	41	48	35	51	44	296	
	7	หัวหน้างาน	1	4	3	3	7	4	5	10	37	37
รวม			51	57	67	75	114	87	94	94	639	639

นอกจากนี้ เมื่อนำข้อมูลจำนวนผู้บริหารเกษียณอายุ ในปี 2563-2570 พบว่ามีผู้บริหารที่อายุครบ 60 ปีบริบูรณ์ภายในปี 2570 จำนวน 639 ราย จากจำนวนผู้บริหารทั้งหมดในปัจจุบันจำนวน 1,731 ราย

6. ข้อมูลผลสำรวจความผูกพันและความพึงพอใจด้านอัตรากำลังระหว่างปี 2558-2562

รูปที่ 33 ผลสำรวจความพึงพอใจด้านอัตรากำลัง



จากความผูกพันและความพึงพอใจด้านอัตรากำลังระหว่างปี 2558-2562 พบว่าในปี 2560-2562 ระดับความพึงพอใจมีแนวโน้มเพิ่มมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง

แต่อย่างไรก็ตาม เป้าหมายระดับความพึงพอใจของพนักงานต่อ กปภ. เมื่อแยกออกเป็นแต่ละด้านยังไม่เป็นไปตามเป้าหมายครบทุกด้าน รวมถึงด้านอัตรากำลัง ซึ่งในปี 2563 กำหนดเป้าหมายเท่ากับ 3.96 เมื่อเทียบผลการดำเนินงานปี 2562 พบว่ามีผลต่างเท่ากับ 0.53 ดังนั้นเพื่อให้ภาพรวมของระดับความพึงพอใจของพนักงานบรรลุตามเป้าหมายดังกล่าว จำเป็นต้องมีการวางแผนอัตรากำลังให้รองรับและเพียงพอกับภารกิจงานขององค์กร อีกทั้งนำกลยุทธ์ด้านอื่นๆ เช่นการพัฒนาบุคลากร การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้นับสนุนการทำงานเพื่อลดขั้นตอนในการปฏิบัติงานและการให้บริการลูกค้า เป็นต้น จึงจะทำให้ปริมาณงานต่อคนมีสัดส่วนที่เหมาะสมกับอัตรากำลัง และทำให้พนักงานมีความพึงพอใจต่อการวางแผนอัตรากำลังเพิ่มมากขึ้น

ประเด็นการปรับปรุงการบริหารอัตรากำลัง

- การศึกษาการลาออกของพนักงานแต่ละกลุ่มแบบเจาะลึกตามกลุ่มวิชาชีพ โดยเฉพาะตำแหน่ง ช่าง/นายช่างโยธา วิศวกร นักบัญชีและนิติกร ซึ่งเป็นตำแหน่งที่มีจำนวนการลาออกสูงในช่วงปี 2556-2562 ทั้งนี้เพื่อสร้างความผูกพันขององค์กร
- วางแผนการสรรหาพนักงานทดแทนพนักงานที่จะเกษียณอายุ ในตำแหน่งช่าง/นายช่างโยธา ช่าง/นายช่างไฟฟ้า ช่าง/นายช่างเครื่องกล เนื่องจากเป็นตำแหน่งหลักขององค์กร

- นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการสนับสนุนกระบวนการทำงาน เพื่อทดแทนตำแหน่งว่างที่เกิดจากการเกษียณอายุในตำแหน่งพนักงานการเงินและบัญชี พนักงานพัสดุ พนักงานธุรการ และพนักงานบัญชี
- ตำแหน่งว่างที่เกิดจากการเกษียณอายุของตำแหน่งพนักงานอ่านมาตร พนักงานเก็บเงิน พนักงานประปา พนักงานบริการ และพนักงานผลิตน้ำ เป็นตำแหน่งที่สามารถจ้างเหมาบริการ (Outsource) เพื่อทดแทนการสรรหาอัตรากำลังใหม่ได้
- กปภ.กำลังก้าวเข้าสู่องค์กรผู้สูงอายุ ซึ่งเป็นองค์กรที่สะสมผู้มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญด้านระบบประปา จึงจำเป็นต้องเร่งรัดการจัดเก็บความรู้ไว้กับองค์กร ด้วยวิธีการต่างๆ เช่น การสัมภาษณ์ผู้เกษียณอายุเพื่อเก็บข้อมูล ความรู้ หรือประสบการณ์ต่างๆ ไว้ เพื่อถ่ายทอดไว้ให้กับพนักงานรุ่นต่อไป ก่อนที่พนักงานในกลุ่ม Baby Boomers และกลุ่ม Gen-X จะหมดไปจากองค์กร
- สร้างความผูกพันให้กับพนักงานใหม่ โดยเร่งสร้างกิจกรรมที่ส่งเสริมความผูกพัน ตั้งแต่พนักงานเข้าสู่องค์กร ซึ่งกิจกรรมควรจะเหมาะสมกับพฤติกรรมของกลุ่ม Gen-Y ทั้งนี้เพื่อลดอัตราการลาออกของพนักงานใหม่ซึ่งส่วนใหญ่เป็นพนักงานกลุ่ม Gen-Y
- พิจารณาค่าตอบแทนที่ กปภ.สามารถเพิ่มให้กับพนักงานในกลุ่มที่มีความเสี่ยงหรืออาจขาดแคลน หรือมีอัตราการเข้า-ออก (Turnover) จำนวนมาก เพราะถึงแม้จะเป็นตำแหน่งที่สามารถสรรหาใหม่ได้เพราะตลาดแรงงานมีจำนวนมาก แต่การลาออกจากงานของกลุ่มวิชาชีพบางตำแหน่ง เป็นการสูญเสียบุคลากรที่มีประสบการณ์และมีความรู้ ซึ่งไม่ส่งผลดีต่อ กปภ.ในระยะยาว
- กปภ.มีบุคลากรอยู่ใน Gen-Y จำนวนมากที่สุด เมื่อเทียบกับกลุ่ม Generation อื่นๆ ดังนั้น กปภ. ควรจัดสวัสดิการ สร้างบรรยากาศ และส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรให้กับบุคลากรกลุ่มนี้อย่างเหมาะสม โดยสำรวจหาความต้องการที่สอดคล้องกับความต้องการและวางแผนปรับสวัสดิการ บรรยากาศ และวัฒนธรรมองค์กรสู่องค์กรสมัยใหม่ เพื่อรองรับบุคลากรที่จะเพิ่มใหม่(New Comer) ในอนาคตซึ่งส่วนใหญ่เป็นกลุ่ม Gen-Y
- กำหนดเส้นทางความก้าวหน้าทางสายอาชีพให้กับพนักงานกลุ่มปฏิบัติการ โดยเฉพาะพนักงานที่อยู่ในกลุ่มสูงสุดของขั้นควบ เพื่อก้าวเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น และ กปภ. ได้ประโยชน์จากการที่พนักงานมีสมรรถนะที่สูงขึ้นด้วย

7. ข้อมูลการประเมินตัวชี้วัดผลผลิตประสิทธิภาพด้านอัตรากำลัง

จากการรวบรวมข้อมูลผลการดำเนินงานของ กปภ.สาขา และหน่วยงานสนับสนุน (กปภ.ข. และสำนักงานใหญ่) ปี 2559 – 2562 ประกอบด้วย ข้อมูลกำไร (ขาดทุน) สุทธิ รายได้จากการดำเนินงาน ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ค่าใช้จ่ายบุคลากร และจำนวนอัตรากำลัง รวมถึงเป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์องค์กร และได้ดำเนินการกำหนดค่าเป้าหมายของตัวชี้วัดดังกล่าว สรุปได้ดังนี้

1) การกำหนดค่าตัวชี้วัดในที่นี่เริ่มจากการจัดกลุ่มของ กปภ.สาขา โดยพิจารณาจากผลการดำเนินงานด้านกำไร (ขาดทุน) สุทธิ ของ กปภ.สาขาแต่ละแห่งในช่วงปี 2559 – 2562 ซึ่งสามารถแบ่งกลุ่ม กปภ.สาขาตามผลกำไร (ขาดทุน) ได้ 5 กลุ่ม ดังนี้

ตารางที่ 23 คำอธิบายตัวชี้วัดผลผลิตประสิทธิภาพด้านอัตรากำลัง

กลุ่ม	คำอธิบาย	กปภ.สาขา	
		(จำนวนสาขา)	(%)
A	กปภ.สาขาที่ทำกำไรต่อเนื่องทุกปี (4 ปี)	146	62
B	กปภ.สาขาที่ทำกำไร 3 ปี	20	9
C	กปภ.สาขาที่ทำกำไร 2 ปี	15	6
D	กปภ.สาขาที่ทำกำไร 1 ปี	23	10
E	กปภ.สาขาที่ไม่ทำกำไร	30	13
	รวม	234	100

จากนั้นนำข้อมูลรายได้จากการดำเนินงาน ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ค่าใช้จ่ายบุคลากร และจำนวนอัตรากำลังปี 2560 – 2562 ของแต่ละ กปภ.สาขา มาคำนวณเพื่อหาค่าตามตัวชี้วัดต่างๆ ได้แก่ HCVA HCROI และสัดส่วนค่าใช้จ่ายบุคลากรต่อรายได้ดำเนินงาน ทั้งนี้เพื่อพิจารณาผลการดำเนินงานที่ผ่านมาของแต่ละ กปภ.สาขา ตามตัวชี้วัดดังกล่าว ก่อนนำไปประกอบการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ในการบรรลุผลตามเป้าหมายขององค์กรในแต่ละวัดชี้วัด

คำอธิบายตัวชี้วัด

Human Capital Value Added (HCVA) เป็นตัววัดที่คำนวณจากรายได้จากการดำเนินงานลบออกด้วยค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานที่ไม่รวมค่าใช้จ่ายบุคลากรหรือค่าใช้จ่ายในเรื่องของเงินเดือนและสวัสดิการของพนักงานและนำตัวเลขที่ได้จากการคำนวณมาหารด้วยจำนวนพนักงาน โดยตัววัดนี้จะแสดงถึงอัตรากำไรต่อจำนวนพนักงาน

HCVA (บาทต่อคน)	= $\frac{\text{รายได้จากการดำเนินงาน} - (\text{ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน} - \text{ค่าใช้จ่ายบุคลากร})}{\text{จำนวนพนักงาน}}$
-----------------	---

Human Capital Return on Investment (HCROI) ตัววัดนี้จะคำนวณจากรายได้จากการดำเนินงานลบออกด้วยค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานที่ไม่รวมค่าใช้จ่ายบุคลากรหรือค่าใช้จ่ายในเรื่องเงินเดือนและสวัสดิการของพนักงานและนำตัวเลขที่ได้จากการคำนวณมาหารด้วยค่าใช้จ่ายในเรื่องเงินเดือนและสวัสดิการของพนักงาน ตัวเลขที่ได้จะแสดงให้เห็นว่าค่าใช้จ่ายที่องค์กรได้ลงทุนไปในเรื่องเงินเดือนและสวัสดิการของพนักงานนั้น ก่อให้เกิดกำไรต่อองค์กรเท่าไร

$$\text{HCROI (เท่า)} = \frac{\text{รายได้จากการดำเนินงาน} - (\text{ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน} - \text{ค่าใช้จ่ายบุคลากร})}{\text{ค่าใช้จ่ายบุคลากร}}$$

สัดส่วนค่าใช้จ่ายบุคลากรต่อรายได้ดำเนินงาน เป็นตัวชี้วัดด้านการเงินเพื่อควบคุมต้นทุนการดำเนินงานขององค์กร คำนวณโดยการนำค่าใช้จ่ายบุคลากรหรือค่าใช้จ่ายในเรื่องเงินเดือนและสวัสดิการของพนักงานหารด้วยรายได้จากการดำเนินงานขององค์กร

$$\text{สัดส่วนค่าใช้จ่ายบุคลากรต่อรายได้ดำเนินงาน (\%)} = \frac{\text{ค่าใช้จ่ายบุคลากร}}{\text{รายได้จากการดำเนินงาน}}$$

ทั้งนี้ เมื่อนำข้อมูลรายได้จากการดำเนินงาน ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ค่าใช้จ่ายบุคลากร และจำนวนอัตรากำลังปี 2560 – 2562 ของรัฐวิสาหกิจอื่นๆ ที่มีลักษณะใกล้เคียงกันทางด้านสินค้าและบริการ ได้แก่ กปน. และ กฟภ. จากรายงานประจำปี และรายงานการเงินประจำปี มาคำนวณเพื่อหาค่าตามตัวชี้วัดต่างๆ ได้แก่ HCVA HCROI และสัดส่วนค่าใช้จ่ายบุคลากรต่อรายได้ดำเนินงาน ทั้งนี้เพื่อเปรียบเทียบ ผลการดำเนินงานที่ผ่านมาของแต่ละรัฐวิสาหกิจ ตามตัวชี้วัดดังกล่าว เพื่อประกอบการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ในการกำหนดค่าเป้าหมายของ กปภ. ต่อไป

ตารางที่ 24 ข้อมูลผลการดำเนินงานเปรียบเทียบรัฐวิสาหกิจอื่น ปี 2560 – 2562

หน่วยงาน	HCVA (ล้านบาทต่อคน)			
	ปี 2560	ปี 2561	ปี 2562	ค่าเฉลี่ย
กปน.	1.91	2.00	n/a	1.96
กฟภ.	1.43	1.06	n/a	1.25
กปภ.	1.16	2.27	1.22	1.55
หน่วยงาน	HCROI (เท่า)			
	ปี 2560	ปี 2561	ปี 2562	ค่าเฉลี่ย
กปน.	3.68	2.98	n/a	3.33
กฟภ.	2.17	1.33	n/a	1.75
กปภ.	2.34	2.06	2.61	2.34
หน่วยงาน	ค่าใช้จ่ายบุคลากรต่อรายได้ดำเนินงาน (%)			
	ปี 2560	ปี 2561	ปี 2562	ค่าเฉลี่ย
กปน.	14.35	19.18	n/a	16.77
กฟภ.	5.08	4.77	n/a	4.93
กปภ.	16.23	15.28	14.90	15.47

ส่วนที่ 3

การวิเคราะห์และประมาณการอัตรากำลัง ปี พ.ศ. 2563-2567

1. ทิศทางการวางแผนอัตรากำลัง ของ กปภ. ในปี 2563-2567

น้ำประปา เป็นสาธารณูปโภคขั้นพื้นฐานที่จำเป็นต่อการบริโภคของประชาชน โดยมีผู้ประกอบการใหญ่ 2 ราย ได้แก่ การประปาส่วนภูมิภาค และการประปานครหลวง และผู้ประกอบการอื่นได้แก่ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและธุรกิจประปาของเอกชน โดยในพื้นที่ให้บริการของ กปภ. นั้นยังมีความต้องการใช้น้ำอีกมาก เนื่องจากพื้นที่ให้บริการเป็นพื้นที่ส่วนใหญ่ของประเทศและมีบริเวณกว้าง และมีการเพิ่มของประชากร มีการขยายตัวของเขตเมืองออกสู่ต่างจังหวัดมากขึ้น รวมไปถึงนโยบายต่างๆ ของรัฐบาลตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 – 2564) ซึ่งระบุไว้ในยุทธศาสตร์ที่ 9 เรื่อง การพัฒนาภาค เมือง และพื้นที่เศรษฐกิจ เพื่อให้สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาประเทศ ศักยภาพ โอกาสและข้อจำกัดของพื้นที่ รองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน เพื่อกระจายกิจกรรมทางเศรษฐกิจและความเจริญสู่ภูมิภาค จึงทำให้ กปภ. ต้องปรับตัว ต้องมีการวางแผนอัตรากำลังและพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับและสอดคล้องกับนโยบายดังกล่าว แต่เนื่องจาก กปภ. มีคำสั่งที่ 1487/2559 ลงวันที่ 25 พฤศจิกายน 2559 แต่งตั้งคณะทำงานควบคุมค่าใช้จ่าย เนื่องจาก กปภ. ได้มีการลงทุนโครงการต่างๆ ตามแผนยุทธศาสตร์องค์กร ฉบับที่ 2 (2555-2559) จำนวนกว่า 73,250 ล้านบาท ในขณะที่ประมาณการรายรับจากโครงการยังไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ประกอบกับค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่เกิดขึ้นมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นเกินรายได้ ดังนั้นจึงมีความจำเป็นต้องทบทวน ปรับลด และควบคุมค่าใช้จ่าย อันรวมถึงการลดค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร เพื่อให้สอดคล้องกับสถานะการคลังข้างต้น แผนแม่บทด้านอัตรากำลัง (พ.ศ. 2562-2567) จึงจำเป็นต้องกำหนดทิศทางการวางแผนอัตรากำลังของ กปภ. ในปี พ.ศ. 2562 - 2567 โดยแบ่งเป็น 3 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 ปี พ.ศ. 2560-2562 เป็นระยะตรึงอัตรากำลังโดยการงดรับบุคลากรเพิ่มในทุกหน่วยงาน และให้มีการหมุนเวียนปรับเกลี่ยบุคลากรภายในองค์กร จากหน่วยงานที่มีอัตราเกินกรอบอัตรากำลัง ไปยังหน่วยงานที่ขาดอัตรา เพื่อเป็นการควบคุมค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร ทั้งนี้เมื่อประมาณการอัตรากำลัง ในปี 2561 โดยใช้ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ จำนวนบุคลากร ณ 30 กันยายน 2560 และค่าเฉลี่ยการฟื้นสภาพของบุคลากรคือ 260 อัตรา/ปี พบว่าในปี 2561 หากไม่มีการทดแทนบุคลากรให้แก่หน่วยงาน กปภ. จะมีอัตรากำลังภาพรวมเท่ากับ 8,826 อัตรา ดังตาราง

ตารางที่ 25 อัตรากำลัง ณ สิ้นปีงบประมาณ 2560-2561

รายละเอียด	อัตรากำลัง ณ สิ้นปีงบประมาณ	
	ปี 2560	ปี 2561
อัตรากำลัง ณ 30 กันยายน	9,086	8,826
การเปลี่ยนแปลงอัตรากำลัง	-	-260
การเปลี่ยนแปลงอัตรากำลัง(%)	-	-2.86%

จากอัตรากำลังตามการประมาณการข้างต้น กปภ. จะมีสัดส่วนผู้ใช้น้ำ (ราย) ต่อพนักงาน 1 คน เท่ากับ 500 ซึ่งไม่สอดคล้องตามแผนยุทธศาสตร์องค์กร กปภ. (ฉบับที่ 3) ปี 2560-2564 ที่กำหนดอัตราส่วนผู้ใช้น้ำ (ราย) ต่อพนักงาน 1 คน เท่ากับ 485 ดังนั้นจึงอาจต้องทดแทนอัตรากำลังที่สูญเสียไปในช่วงของการตรึงอัตรากำลัง เพื่อให้รองรับกับการขยายตัวของผู้ใช้น้ำ และสอดคล้องกับทิศทางการดำเนินงานขององค์กร

ระยะที่ 2 ปี พ.ศ. 2563 – 2564 เป็นระยะรับบุคลากรเพื่อทดแทนเฉพาะอัตรากำลังที่สูญเสียไปในช่วงของการตรึงอัตรากำลัง โดยจัดสรรบุคลากรใหม่ในหน่วยงานหลักให้สอดคล้องเพียงพอกับการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ กปภ.

ระยะที่ 3 ปี พ.ศ. 2564 เป็นต้นไป เป็นระยะที่ กปภ. ทบทวนอัตรากำลังให้สอดคล้องกับกระบวนการทำงานและเทคโนโลยีที่ถูกนำมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการผลิตและการให้บริการรวมถึงการปรับปรุงกระบวนการทำงานในหน่วยงานสนับสนุน อีกทั้งการพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีทักษะหลากหลายความชำนาญ (Skills Matrix) และนำรูปแบบการจ้างเหมาบริการจากเอกชน (Outsourcing) มาใช้ในการปฏิบัติงานสนับสนุน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารทรัพยากรบุคคล ทดแทนการเพิ่มอัตรากำลังพนักงาน

2. แผนการบริหารอัตรากำลังของ กปภ. ปี 2561-2567

2.1 แผนบริหารอัตรากำลังรองรับยุทธศาสตร์ กปภ. พ.ศ. 2561-2564

จากการประมาณการกรอบอัตรากำลังของ กปภ. ปี 2561-2567 ทำให้ กปภ. สามารถประมาณการอัตรากำลังที่ กปภ. ควรมีในแต่ละปี และอัตราการพ้นสภาพ เพื่อประมาณการสำหรับการสรรหา บุคลากรในแต่ละปี ซึ่งเป็นการพิจารณาในเชิงปริมาณ สำหรับการพิจารณาประมาณการกรอบอัตรากำลังเพื่อให้ทราบจากประมาณการ กปภ. ควรมีอัตรากำลังโดยประมาณเท่าไร ควรสรรหาบุคลากรในตำแหน่งใดเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการและทิศทางการบริหารงานของ กปภ. นอกจากนี้ เพื่อให้การบริหารอัตราเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ จึงได้พิจารณาแผนยุทธศาสตร์ของการประปาส่วนภูมิภาค (พ.ศ. 2561-2564) ซึ่งมีการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ 4 ด้านหลัก ตามหลัก (Balanced Scorecard) ดังนี้

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 **ด้านการเรียนรู้และพัฒนา** ถือเป็นฐานในการพัฒนาองค์กร โดยใช้ความสามารถของบุคลากรและเทคโนโลยีสารสนเทศสนับสนุนการดำเนินงาน ของ กปภ.

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 **ด้านการผลิตจ่ายน้ำ** ตอบสนองต่อพันธกิจของ กปภ. ทั้งในส่วนของการบริหารจัดการน้ำดิบ ผลิตจ่าย ควบคุมคุณภาพน้ำ บริหารจัดการน้ำสูญเสียในระบบจ่ายของ กปภ. อีกทั้งในส่วนของการขยายความร่วมมือกับหน่วยงานอื่น เพื่อให้บริการน้ำประปาที่มีคุณภาพแก่ประชาชน

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 **ด้านการบริการลูกค้า** เน้นกลุ่มผู้ใช้น้ำของ กปภ. ให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ พร้อมทั้งรักษาสิ่งแวดล้อม และสร้างความสัมพันธ์อันดีกับชุมชนโดยรอบ ของ กปภ.

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 **ด้านการเงิน** มีการควบคุมต้นทุนการดำเนินงาน และสร้างรายได้ให้เพียงพอต่อการขยายงาน ของ กปภ.

ดังนั้น เพื่อให้การดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ของ กปภ. พ.ศ. 2561-2564 บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแต่ละปี จึงกำหนดแผนบริหารอัตรากำลังรองรับประเด็นยุทธศาสตร์ทั้ง 4 ด้าน ซึ่งประกอบด้วยการบริหารและพัฒนาอัตรากำลัง พร้อมกำหนดตัวชี้วัด และผู้รับผิดชอบ เพื่อให้การนำแผนไปปฏิบัติ การติดตามและประเมินผลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป



ตารางที่ 26 แผนบริหารอัตรากำลังทรัพยากรบุคคล กปภ. พ.ศ. 2561-2564

ประเด็นยุทธศาสตร์	ยุทธศาสตร์	แผนปฏิบัติการที่สำคัญ	แผนบริหารอัตรากำลัง				ตัวชี้วัด	ผู้รับผิดชอบ
			2561	2562	2563	2564		
ด้านการเรียนรู้และพัฒนา	1. บริหารและพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะสอดคล้องกับภารกิจ มีจำนวนที่เหมาะสมและมีคุณภาพผู้ปฏิบัติงาน	1-1 แผนงานพัฒนาบุคลากร 1-2 แผนงานเสริมสร้างความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กร	- พัฒนาบุคลากรที่ไม่ผ่านเกณฑ์การประเมินสมรรถนะ - พัฒนาศักยภาพบุคลากรตามแผน IDP	- พัฒนาบุคลากรตามแผน IDP - พัฒนาบุคลากรรองรับแผนยุทธศาสตร์ ด้านการเรียนรู้และพัฒนา ด้านการผลิตและจ่ายน้ำ ด้านการบริการลูกค้า และด้านการเงิน			- ร้อยละของพนักงานที่ไม่ผ่านเกณฑ์การประเมินสมรรถนะความสามารถได้รับการพัฒนาและผ่านเกณฑ์การประเมิน - ร้อยละของพนักงานที่ได้รับการพัฒนาตามแผน IDP - ระดับความพึงพอใจและความผูกพันของพนักงานต่อ กปภ. - อัตราการลาออกของพนักงานไม่เกิน 5% ต่อปี	สวก.
	2. เสริมสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้มุ่งเน้นลูกค้าและคุณภาพงาน	2-1 แผนงานจัดการความรู้ 2-2 แผนงานวิจัยพัฒนาและสร้างนวัตกรรม 2-3 แผนงานเตรียมความพร้อมเพื่อเสนอการรับรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ	- สรรหาคัดเลือกผู้เกี่ยวข้องและทีมงานจากบุคลากรภายใน เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ในรูปแบบ Online โดยเริ่มจากเลือกการเรียนรู้ในกระบวนการที่สำคัญ (เชื่อมโยงแผนงาน 3-4) - พัฒนาบุคลากรในหน่วยงานหลักที่ได้รับรางวัลนวัตกรรมในแต่ละปี โดยประสานความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกที่มีนักวิจัยหรือมีผลงานนวัตกรรมร่วมกันในระดับประเทศ/สากล เพื่อศึกษาวิธีการขยายผลงานนวัตกรรม ให้ กปภ. สามารถเรียนรู้เทคนิคและนำมาใช้ในการขยายผลการนำนวัตกรรมไปใช้ประโยชน์ได้ - พัฒนาความรู้ให้แก่ผู้บริหารระดับสูงและทีมงานที่ได้รับการคัดเลือกเพื่อเตรียมความพร้อมสู่การเสนอขอรับรางวัล TQC ในปี 2564				- มีผู้เชี่ยวชาญและทีมงานที่ได้รับการคัดเลือกเพื่อจัดทำเลือกการเรียนรู้ Online ครบตามกระบวนการทำงานที่สำคัญ - ผลงานที่ได้รับรางวัลนวัตกรรมอย่างน้อย 2 ผลงาน - ผลให้ผลงานได้จริง ภายใน 2564 อย่างน้อย 2 ผลงาน - ภายในปี 2564 กปภ. สามารถดำเนินการเพื่อขอรับรางวัล TQC ได้	สวก.
	3. บริหารจัดการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้ทันสมัยสนับสนุนการดำเนินงานกระบวนการผลิตจ่ายน้ำ	3-1 แผนงานบูรณาการข้อมูลระบบเพื่อการใช้สารสนเทศเชิงวิเคราะห์ 3-2 แผนงานพัฒนาระบบงานสนับสนุนกระบวนการทำงานขององค์กร 3-3 แผนงานพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสื่อสารด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่พอเพียงและคุ้มค่า	- ทดแทนอัตรากำลังพนักงานตำแหน่งวิศวกร (คอมพิวเตอร์) หรือนักวิชาการคอมพิวเตอร์ - พัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านระบบงาน GIS ระบบสนับสนุนการผลิต-จ่ายน้ำ ระบบสนับสนุนการออกแบบ ควบคุมคุณภาพน้ำ ระบบเครือข่าย และระบบ KM รวมถึงสรรหาอัตรากำลังเพิ่มเติมตามหลักเกณฑ์ ในตำแหน่งนักวิชาการคอมพิวเตอร์ที่มีความรู้ความสามารถในระบบที่ กปภ. จะนำมาใช้ในปัจจุบันและอนาคต	- พัฒนาศักยภาพและนำวิชาการคอมพิวเตอร์ให้มีความสามารถด้านระบบงาน GIS ระบบสนับสนุนการผลิต-จ่ายน้ำ ระบบสนับสนุนการออกแบบ ควบคุมคุณภาพน้ำ ระบบเครือข่าย และระบบ KM รวมถึงสรรหาอัตรากำลังเพิ่มเติมตามหลักเกณฑ์ ในตำแหน่งนักวิชาการคอมพิวเตอร์ที่มีความรู้ความสามารถในระบบที่ กปภ. จะนำมาใช้ในปัจจุบันและอนาคต			- ร้อยละของพนักงานที่ปฏิบัติงานด้าน IT ได้รับการพัฒนาและสามารถดูแลระบบที่นำมาใช้ได้ทุกระบบ - ร้อยละของพนักงานที่ปฏิบัติงานด้าน IT ได้รับการพัฒนาและสามารถดูแลระบบที่นำมาใช้ได้ทุก	ผวป. ผบท. สวก.

ตารางที่ 26 แผนบริหารอัตรากำลังรองรับยุทธศาสตร์ กปภ. 2561-2564 (ต่อ)

ประเด็นยุทธศาสตร์	ยุทธศาสตร์	แผนปฏิบัติการที่สำคัญ	แผนบริหารอัตรากำลัง				ตัวชี้วัด	ผู้รับผิดชอบ
			2561	2562	2563	2564		
ด้านการเรียนรู้และพัฒนา		3-4 แผนงานการพัฒนาการเรียนรู้เสริมสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ และเพิ่มศักยภาพในการดำเนินงานภายใน				2564	- ร้อยละของพนักงานผู้ดูแลระบบ KM หรือระบบที่นำมาใช้จัดการความรู้ ได้รับการพัฒนาความรู้จนสามารถจัดการระบบ KM ร่วมกันทั้งองค์กรได้	สวก.
	4. จัดหา และบริหารจัดการแหล่งน้ำดิบให้เพียงพอ	4-1 แผนงานก่อสร้างและปรับปรุงแหล่งน้ำ (แหล่งน้ำหลัก) 4-2 แผนงานพัฒนาแหล่งน้ำสำรอง 4-3 แผนงานเฝ้าระวังแหล่งน้ำดิบ 4-3-1 โครงการสถานีตรวจวัดน้ำดิบ 4-3-2 โครงการสถานีเฝ้าระวังคุณภาพน้ำดิบขนาดเล็ก 4-3-3 โครงการเฝ้าระวังระดับน้ำเพื่อการเตือนภัย	ทดแทนอัตรากำลังพื้นที่สภาพต่ำกว่าแหล่งวิศวกรรม หรือนักธรณีวิทยาสังกัด ฟทน.	พิจารณาจัดสรรอัตรากำลังตามหลักเกณฑ์ฯ และสรรหาบุคลากรให้กับ กปภ.สาขาที่มีการติดตั้งสถานีเฝ้าระวังด้านแหล่งน้ำดิบตามแผน	-	- ร้อยละของอัตรากำลังที่ได้รับการจัดสรรตามแผนฯ - ผู้ปฏิบัติงานในสถานีเฝ้าระวังแหล่งน้ำดิบได้รับการพัฒนาความรู้ และมีทักษะความชำนาญในการใช้เครื่องมือที่เกี่ยวข้อง	ฟวป. ฟท. สวก.	
5. ผลิตรายน้ำให้เพียงพอ พร้อมทั้งควบคุมคุณภาพน้ำให้ได้มาตรฐาน		5-1 แผนงานก่อสร้างปรับปรุงขยายระบบประปา 5-2 แผนงานปรับปรุงประสิทธิภาพระบบผลิตจ่ายตามหลักการจัดการน้ำสะอาด (WSP) และการบำรุงรักษาเชิงป้องกัน (PM) 5-2-1 โครงการจัดการน้ำสะอาด (WSP) 5-2-2 โครงการบำรุงรักษาเชิงป้องกัน (PM)	ทดแทนอัตรากำลังพื้นที่สภาพต่ำกว่าแหล่งวิศวกรรม หรือนักธรณีวิทยาสังกัด ฟทน./ให้กับ ผศค./สวก./กปภ.ข 1-10 และ กปภ.สาขา	พิจารณาจัดสรรอัตรากำลังตามหลักเกณฑ์ฯ และสรรหาบุคลากร เพื่อรองรับการขยายระบบประปา เมื่อการก่อสร้างแล้วเสร็จ - พัฒนาความรู้และทักษะด้านการบำรุงรักษาเชิงป้องกันแก่พนักงานใน กรด. และ กรจ. กปภ.ข 1-10 และสังกัดงานผลิต กปภ.สาขา			- ร้อยละของอัตรากำลังที่ได้รับการจัดสรรตามแผนฯ - ร้อยละของพนักงานในสังกัด กรด. และ กรจ. กปภ.ข 1-10 และสังกัดงานผลิต กปภ.สาขาที่ได้รับการพัฒนาความรู้และทักษะด้านการบำรุงรักษาเชิงป้องกัน ตามแผนฯ - ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการซ่อมบำรุงในระบบผลิตจ่ายลดลง อย่างน้อย 2% ต่อปี	ฟวป. สวก.

ตารางที่ 26 แผนบริหารอัตรากำลังทรัพยากรบุคคล กปภ. 2561-2564 (ต่อ)

ประเด็นยุทธศาสตร์	ยุทธศาสตร์	แผนปฏิบัติการที่สำคัญ	แผนอัตรากำลัง				ตัวชี้วัด	ผู้รับผิดชอบ
			2561	2562	2563	2564		
ด้านการผลิตจ่ายน้ำ	5. ผลิตจ่ายน้ำให้เพียงพอ พร้อมทั้งควบคุมคุณภาพน้ำให้ได้มาตรฐาน	5-3 แผนงานติดตั้งและพัฒนาระบบควบคุมอัตโนมัติ (SCADA PLC) 5-3-1 โครงการระบบควบคุมและประมวลผลแบบศูนย์รวม 5-3-2 โครงการระบบควบคุมอัตโนมัติขนาดเล็ก 5-4 โครงการระบบผลิตได้รับการรับรอง ISO 9001 5-5 แผนงานวางท่อขยายเขตจ่ายน้ำ 5-6 แผนงานปรับปรุงกระบวนการวางแผน ออกแบบ และก่อสร้างระบบประปา 5-7 แผนงานการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCM)	ทดแทนอัตรากำลังพื้นที่สำนักงาน 5 ตำแหน่ง วิศวกร สังกัด ผวศ. ผศค. ผศส. และ กผว. กรค. สังกัด กปภ.ข. 1-10 ตำแหน่ง นักวิชาการคอมพิวเตอร์ สังกัด กทส. กปภ.ข. 1-10			- พิจารณาจัดสรรอัตรากำลังตามหลักเกณฑ์ฯ และสรรหาบุคลากร เพื่อรองรับแผนงานตามยุทธศาสตร์ที่ 5 - พัฒนาความรู้และทักษะให้แก่พนักงานกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งปฏิบัติงานและดูแลระบบ SCADA โดยระหว่างปี 2560-2564 มีจำนวน 30 แห่งที่จะดำเนินการแล้วเสร็จ - พัฒนาความรู้และทักษะให้แก่พนักงานกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งปฏิบัติงานใน กปภ. สาขาที่ติดตั้งระบบ PLC โดยระหว่างปี 2560-2564 มีจำนวน 300 แห่งที่จะดำเนินการแล้วเสร็จ - พัฒนาความรู้แก่พนักงานใน งานผลิต สังกัด กปภ. สาขา ในกลุ่มเป้าหมายที่จะขอเข้ารับการรับรอง ISO 9001 จำนวน 50 สาขา - พัฒนาความรู้และทักษะที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการวางแผน การควบคุมการก่อสร้าง ที่ปรับปรุงหลักเกณฑ์และวิธีปฏิบัติงานใหม่ ให้กับพนักงานในสังกัด ผวศ. ผศค. ผศส. และ กผว. กรค. สังกัด กปภ.ข. 1-10	- ร้อยละของพนักงานที่ได้รับการจัดสรรอัตรากำลังตามแผนฯ - ร้อยละของผู้ปฏิบัติงานและดูแลระบบ SCADA (ในสาขาที่ติดตั้งแล้ว) ได้รับการพัฒนาความรู้และทักษะครบถ้วนตามแผนฯ - ร้อยละของผู้ปฏิบัติงานใน กปภ. สาขาที่ติดตั้ง PLC ได้รับการพัฒนาความรู้และทักษะให้มีความชำนาญในการควบคุมระบบฯ - ร้อยละของผู้ปฏิบัติงานในงานผลิต สาขาที่ขอรับการรับรอง ISO 9001 ได้รับการพัฒนาความรู้ครบถ้วนตามแผนฯ - ร้อยละของผู้ปฏิบัติงานในกระบวนการวางแผน ออกแบบและก่อสร้างระบบประปา ได้รับการพัฒนาความรู้ครบถ้วนตามแผนฯ	- ผวป. - ผบท. - สวก.
	6. บริหารจัดการลดน้ำสูญเสียอย่างเป็นระบบ	6-1 แผนงานการจัดการน้ำสูญเสียเชิงกายภาพ (DMA) 6-2 แผนงานการจัดการน้ำสูญเสียเชิงพาณิชย์	ทดแทนอัตรากำลังพื้นที่สำนักงาน 5 ตำแหน่ง ช่างโยธา ในสังกัด งานบริการฯ กปภ.ข. 1-10			- พิจารณาจัดสรรอัตรากำลังตามหลักเกณฑ์ฯ และสรรหาบุคลากรให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์เพื่อการจัดการน้ำสูญเสีย รวมถึง การนำหลักเกณฑ์การจ้างเหมาแรงงานมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพ - สรรหาคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญเพื่อทำหน้าที่วิทยากรให้ความรู้ในกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการน้ำสูญเสีย	- ร้อยละของพนักงานใน กปภ.เขต 1-10 และ กปภ.สาขา ได้รับจัดสรรอัตรากำลังตามแผนฯ - สรรหาผู้เชี่ยวชาญที่ทำหน้าที่ให้ความรู้เกี่ยวกับการจัดการน้ำสูญเสียได้ตามแผนฯ	- ผวป. - ผบท. - สวก.

ตารางที่ 26 แผนอัตราค่าจ้างรองรับยุทธศาสตร์ กปภ. 2561-2564 (ต่อ)

ประเด็นยุทธศาสตร์	ยุทธศาสตร์	แบบปฏิบัติการที่สำคัญ	แผนอัตราค่าจ้าง			ตัวชี้วัด	ผู้รับผิดชอบ
			2561	2562	2563	2564	
ด้านการบริการลูกค้า		6-3 แผนงานการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการน้ำสู่ศูนย์เสีย	-	-	-	-	ผู้ปฏิบัติงานสังกัด กจร. กปภ.เขต และ งานบริการ กปภ.สาขา มีสมรรถนะความสามารถในการควบคุมน้ำสูญเสียไม่น้อยกว่า 90%
	7. ขยายความร่วมมือกับองค์กรต่าง ๆ เพื่อให้บริการน้ำประปาที่มีคุณภาพ	7-1 แผนงานขยายความร่วมมือกับองค์กร หรือหน่วยงานภายนอก	-	-	-	-	สวก.
	8. สร้างความพึงพอใจให้ลูกค้าในด้านคุณภาพน้ำประปาและบริการ	8-1 แผนงานเสริมสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า 8-1-1 โครงการประปาปันใจ ระยะ 2 8-1-2 โครงการเพิ่มประสิทธิภาพ PWA Call Center 8-1-3 โครงการสำนักงานประปาทันสมัย ระยะ 2	ทดแทนอัตราผู้ปฏิบัติงานมิสเตอร์ประจำ	-	-	-	สวก. สสส.
	9. รักษาสิ่งแวดล้อมและรักษาความสัมพันธ์อันดีต่อชุมชนโดยรอบ	9-1 แผนงานความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม 9-1-1 โครงการมุ่งมั่นเพื่อป้องกัน 9-1-2 โครงการน้ำประปาดื่มได้ 9-1-3 โครงการ กปภ. รักษาชุมชน	-	-	-	-	สวก.

ตารางที่ 26 แผนอัตรากำลังรองรับยุทธศาสตร์ กปภ. 2561-2564 (ต่อ)

ประเด็นยุทธศาสตร์	ยุทธศาสตร์	แผนปฏิบัติการที่สำคัญ	แผนอัตรากำลัง				ตัวชี้วัด	ผู้รับผิดชอบ
			2561	2562	2563	2564		
ด้านการเงิน	ยุทธศาสตร์	9-2 แผนงานบริหารจัดการการใช้น้ำอย่างรู้คุณค่า 9-2-1 โครงการยุบประปาประหัตยัติน้ำ 9-2-2 แผนงานศึกษาและส่งเสริมการใช้น้ำอย่างมีประสิทธิภาพ	2561	2562	2563	2564	- จำนวนผลงานนวัตกรรมที่ได้รับการนำมาขยายผลถูกนำมาใช้งานได้จริง ปีละอย่างน้อย 1 ชิ้นงาน	สวก.
	10. ควบคุมต้นทุนการดำเนินงาน	10-1 แผนงานควบคุมค่าใช้จ่าย 10-1-1 แผนงานควบคุมค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน 10-1-2 โครงการศึกษาการผลิตไฟฟ้าจากพลังงานแสงอาทิตย์เพื่อใช้ในระบบผลิตจ่าย	-	-	-	-	- ร้อยละของ ผลก.กปภ.สาขาสหสาขาหัวหน้างานและพนักงานซึ่งเกี่ยวข้องกับข้อร้องเรียนตามแผน - ร้อยละของผู้บริหารในหน่วยงานหลักและสนับสนุนได้รับการพัฒนาความรู้เกี่ยวกับการควบคุมค่าใช้จ่ายของระดับหน่วยงานและระดับองค์กร	สวก.
	11. สร้างรายได้ให้เพียงพอต่อการขยายงาน	11-1 แผนงานทบทวนการศึกษาของ บริษัทที่ปรึกษาเพื่อคัดเลือกโครงการที่เหมาะสมในการเพิ่มรายได้	จ้างที่ปรึกษาดำเนินการ	-	-	-	- ระยะเวลาล่วงแล้วเสร็จในการจัดทำแผนการสร้างและเพิ่มรายได้รวมทั้งการดำเนินงานต่อเนื่องของ กปภ. - ผู้บริหารและพนักงานที่เกี่ยวข้องกับแผนงานได้รับการพัฒนาให้มีความรู้และทักษะรองรับการดำเนินงานเพื่อสร้างรายได้ให้องค์กร	ผยอ. สวก.

นอกจากนี้ การบริหารอัตรากำลังเพื่อรองรับแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจสาขาสาธารณูปการ กับแผนยุทธศาสตร์องค์กร ของ กปภ. (ฉบับที่ 3) ปี 2560-2564 (ฉบับเพิ่มเติม) ได้วิเคราะห์อัตรากำลังเพื่อรองรับโครงการขยายเขตและการให้บริการเพื่อให้สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาประเทศโครงการพื้นที่เศรษฐกิจพิเศษและด้านชายแดนระยะที่ 1-2 และโครงการพัฒนาระบบประปารองรับ EEC ทุกโครงการเมื่อแต่ละโครงการดำเนินการแล้วเสร็จ และพร้อมที่จะให้บริการน้ำประปาในพื้นที่ดังกล่าว โดยจะพิจารณาจัดสรรอัตรากำลังให้กับ กปภ.สาขาในกลุ่มเป้าหมายเป็นลำดับแรกตามหลักเกณฑ์การวิเคราะห์ภาระงานของกปภ.สาขาที่เพิ่มขึ้น ซึ่ง กปภ.สาขาในกลุ่มเป้าหมายดังกล่าว ได้แก่

โครงการพื้นที่เขตเศรษฐกิจพิเศษและด้านชายแดน ระยะที่ 1

1. กปภ.สาขาแม่สอด จ.ตาก
2. กปภ.สาขามุกดาหาร จ.มุกดาหาร
3. กปภ.สาขาอรัญประเทศ จ.สระแก้ว
4. กปภ.สาขาคลองใหญ่ จ.ตราด
5. กปภ.สาขาหนองคาย จ.หนองคาย
6. กปภ.สาขาสะเดา จ.สงขลา

โครงการพื้นที่เขตเศรษฐกิจพิเศษและด้านชายแดน ระยะที่ 2

1. กปภ.สาขานครพนม จ.นครพนม
2. กปภ.สาขากาญจนบุรี จ.กาญจนบุรี
3. กปภ.สาขาแม่สาย จ.เชียงราย
4. กปภ.สาขาเวียงเชียงของ จ.เชียงราย
5. กปภ.สาขาสุโขทัย จ.สุโขทัย
6. กปภ.สาขานราธิวาส จ.นราธิวาส

โครงการพัฒนาระบบประปารองรับ EEC

1. กปภ.สาขาชลบุรี-พนัสนิคมฯ ปี 2560
2. กปภ.สาขานางา ปี 2561
3. กปภ.สาขาพนมสารคาม-บางคล้าฯ ปี 2561
4. กปภ.สาขาชลบุรี-พนัสนิคมฯ ปี 2563
5. กปภ.สาขาพญา-แหลมฉบัง-ศรีราชา ปี 2563

ที่มา : แผนงานโครงการของการประปาส่วนภูมิภาค รองรับพื้นที่เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ

2.2 ทิศทางการพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับ PWA 4.0 และเตรียมพร้อมเพื่อเข้าสู่ ปี 2565-2567

กปภ.ได้กำหนดทิศทางการพัฒนาด้านบุคลากร เพื่อรองรับ PWA 4.0 และวางเป้าหมาย โดยเน้นการดำเนินการให้ประสบความสำเร็จใน 3 ด้านหลัก ดังนี้

1. บริหารอัตรากำลังและพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงสู่ PWA 4.0 และรองรับการขยายเขตจำหน่ายน้ำตามแผนการขยายตัวทางเศรษฐกิจของทุกภูมิภาค ซึ่งจะมีการกำหนดหลักเกณฑ์การวิเคราะห์อัตรากำลังให้สอดคล้องกับนโยบายรัฐ นโยบายองค์กร สภาพเศรษฐกิจ ลักษณะทางกายภาพของแต่ละพื้นที่ และพฤติกรรมของลูกค้า อีกทั้ง พัฒนาบุคลากรในแต่ละพื้นที่ให้สามารถให้บริการลูกค้าที่เหนือกว่าความคาดหวังขององค์กรเพื่อยกระดับการให้บริการของ กปภ.

2. กำหนดให้มีการปรับโครงสร้างองค์กรแบบผสมผสาน ทั้งโครงสร้างองค์กรตามหน้าที่ และนำรูปแบบการบริหารโครงสร้างองค์กรแบบทีมข้ามสายงานมาใช้ เพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัวได้ทันตามสถานการณ์ จะทำให้การจัดโครงสร้างองค์กรมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยใช้ทรัพยากร อันได้แก่ คน และงบประมาณ ที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด และไม่เป็นการเพิ่มค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานให้กับองค์กร ทั้งนี้ การดำเนินการจำเป็นต้องมีการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการสื่อสารภายในองค์กรควบคู่ไปกับการบริหารงานแบบทีมข้ามสายงาน และสร้างระบบการให้ค่าตอบแทน และการประเมินผลการปฏิบัติงานให้สนับสนุนผู้ที่เข้าร่วมปฏิบัติงานในทีมข้ามสายงาน

3. พัฒนาระบบการเรียนรู้และพัฒนา ทั้งกลุ่มผู้นำ และบุคลากร โดยเน้นการพัฒนาผู้บริหารตามแผนการสืบทอดตำแหน่ง เพื่อสร้างผู้นำยุคใหม่ และพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้ปฏิบัติงานที่มีความชำนาญหลากหลายหน้าที่ เพื่อให้เอื้อและสอดคล้องกับการจัดโครงสร้างองค์กรแบบทีมข้ามสายงาน พร้อมเปิดโอกาสให้บุคลากรเป็นผู้เลือกรูปแบบการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเอง โดยยึดบุคลากรเป็นศูนย์กลาง และลดการเรียนรู้ในแบบห้องเรียนลง



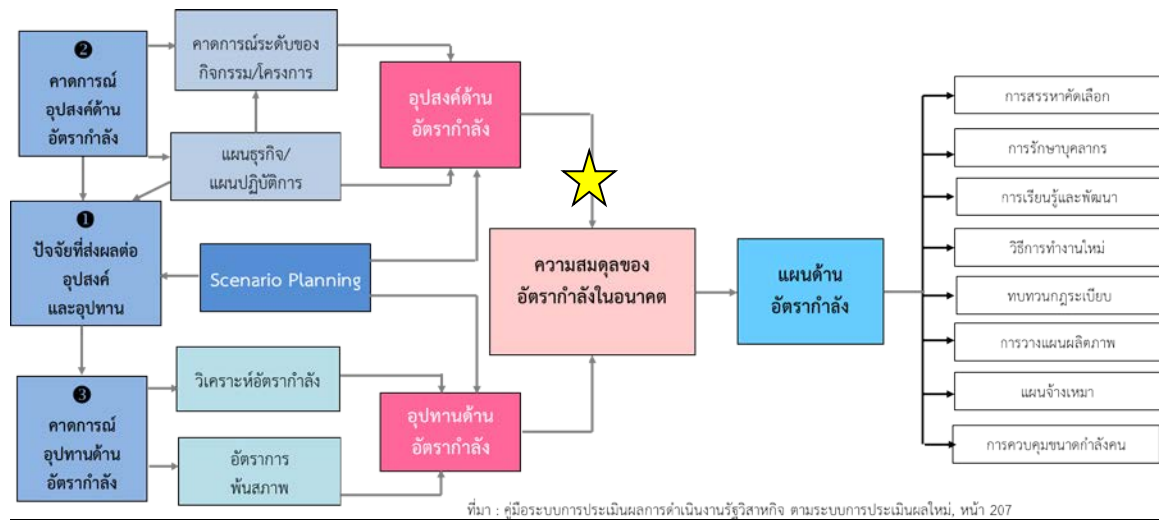
ซึ่งจากที่กล่าวมาทั้งหมดนั้น ภายใต้แผนยุทธศาสตร์ทรัพยากรบุคคล (2560-2564) ที่ใช้
อยู่ในปัจจุบัน เมื่อสิ้นสุดแผนฯ (2564) มีเป้าหมาย คือ ผู้นำเข้มแข็ง บุคลากรมีความผูกพัน พัฒนาให้เกิด
สมรรถนะที่สร้างรายได้เปรียบ มุ่งสู่องค์กรสมรรถนะสูง (HPO) และในระหว่างปี 2565-2567 การ
พัฒนาด้านบุคลากร มีเป้าหมาย คือ มุ่งสู่การบริหารจัดการองค์กรอย่างยั่งยืน ด้วยรูปแบบการบริหาร
จัดการองค์กรในยุคดิจิทัล เพื่อการให้บริการที่เหนือกว่ามาตรฐานด้วยบุคลากรที่มีความชำนาญ
หลากหลาย จึงกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารด้านอัตรากำลัง ดังนี้

รูปที่ 34 ทิศทางการพัฒนาบุคลากรของ กปภ. (HR PWA ROADMAP)



แนวทางการวางแผนอัตรากำลังเชิงกลยุทธ์

รูปที่ 35 การสร้างความสมดุลของอัตรากำลังในอนาคต



3. การประมาณการอัตรากำลังในอนาคต

จากการประมาณการอัตรากำลัง คำนวณจากปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ได้แก่

➤ ปัจจัยที่ 1 อัตราการเพิ่มของผู้ใช้น้ำ

จากข้อมูลผู้ใช้น้ำในช่วงปี 2556-2560 มีค่าเฉลี่ยการเพิ่มผู้ใช้น้ำในช่วงปี 2556-2560 ประมาณ 175,000 รายต่อปี ดังตาราง

ตารางที่ 27 สถิติผู้ใช้น้ำ ปี 2556-2560

รายการ	ข้อมูลสถิติ					ค่าเฉลี่ย
	ปี 2556	ปี 2557	ปี 2558	ปี 2559	ปี 2560	
จำนวนผู้ใช้น้ำรวมทั้งหมด (ราย)	3,601,256	3,779,406	3,956,482	4,126,172	4,298,323	3,952,328
การเปลี่ยนแปลงจำนวนผู้ใช้น้ำเพิ่มต่อปี (ราย)	N/A	178,150	177,076	169,690	172,151	174,267

➤ ปัจจัยที่ 2 อัตรากำลังของปีฐาน

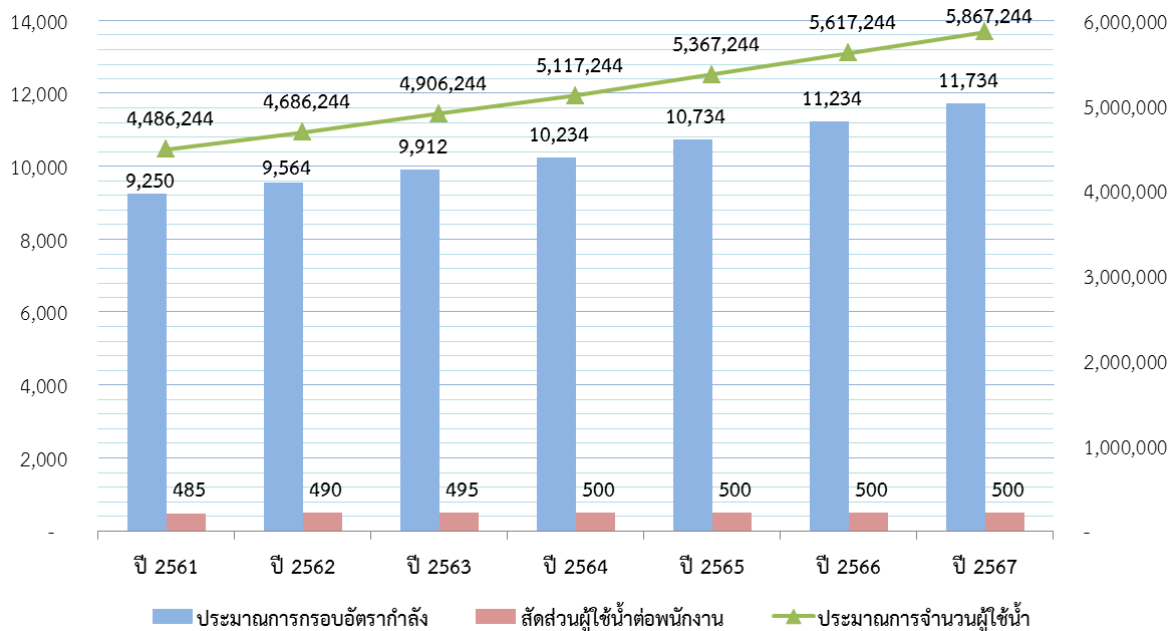
เนื่องจากการประมาณการอัตรากำลังในปี 2562 จึงต้องใช้อัตรากำลังประมาณการจากประมาณการในระยะที่ 1 เป็นปีฐาน คืออัตรากำลัง ปี 2561 จำนวน 9,198 อัตรา

➤ ปัจจัยที่ 3 สัดส่วนสัดส่วนผู้ใช้น้ำ (ราย) ต่อจำนวนพนักงาน 1 คน

ตามเป้าหมายในแผนยุทธศาสตร์ กปภ. ปี 2560-2564 และมติคณะกรรมการ กปภ. ครั้งที่ 10/2559 เมื่อวันที่ 18 ต.ค.2559 และแผนยุทธศาสตร์ทรัพยากรบุคคล กปภ. (พ.ศ.2560-2564) กำหนดสัดส่วนผู้ใช้น้ำ (ราย) ต่อจำนวนพนักงาน 1 คนที่มีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับ กปภ. ไว้ที่ สัดส่วน เท่ากับ 1: 500

ทั้งนี้ การประมาณการอัตรากำลังในปี 2564-2567 เกิดจากการวิเคราะห์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงด้านอัตรากำลังของ กปภ. ซึ่งได้นำตัวเลขมาใช้ในการวิเคราะห์อัตรากำลังในอนาคต ภายใต้ข้อกำหนดตามแผนยุทธศาสตร์ โดยในปี 2562-2567 ใช้ประมาณการอัตรากำลังเพิ่มผู้ใช้น้ำตามเป้าหมายของแผนยุทธศาสตร์ กปภ. จะได้จำนวนผู้ใช้น้ำประมาณการ และอัตรากำลังประมาณการในแต่ละปี โดยคำนวณจากสัดส่วนผู้ใช้น้ำต่อพนักงาน 1 คน เท่ากับ 500 ซึ่งเป็นตัวชี้วัดตามยุทธศาสตร์ โดยจะได้การประมาณการกรอบอัตรากำลัง ดังนี้

รูปที่ 36 การประมาณการอัตรากำลังในปี 2564-2567 ตามแผนยุทธศาสตร์ กปภ. (ฉบับที่ 3)



- จำนวนผู้ใช้น้ำเพิ่ม/ปี ปี 2561 กำหนดจากเป้าหมายตามแผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ 2561 (ที่ได้รับจัดสรรงบประมาณ)
- จำนวนผู้ใช้น้ำเพิ่ม/ปี ปี 2562-2564 กำหนดจากตัวชี้วัดตามแผนยุทธศาสตร์องค์กร กปภ. (ฉบับที่ 3) ปี 2560-2564 (ทบทวนปี 2562-2564)
- อัตราสัดส่วนผู้ใช้น้ำต่อพนักงาน 1 คน กำหนดจากแผนยุทธศาสตร์องค์กร กปภ. (ฉบับที่ 3) ปี 2560-2564 สำหรับในปี 2565 - 2567 ใช้ค่าคงที่ เท่ากับ 500

ประมาณการกรอบอัตรากำลัง กปภ. ปี 2562-2567
(ประมาณการจากอัตราผู้ใช้น้ำเพิ่มต่อปี)

ตารางที่ 28 ประมาณการกรอบอัตรากำลัง กปภ. ปี 2562-2567 (ประมาณการจากอัตราผู้ใช้น้ำเพิ่มต่อปี)

ที่มา : งานโครงสร้างองค์กรและแผนอัตรากำลัง กผท. จัดทำข้อมูล ณ 30 กันยายน 2562

ลำดับ	รายการ	ณ 30 ก.ย. 2560	ปี 2561	ปี 2562	ปี 2563	ปี 2564	ปี 2565	ปี 2566	ปี 2567
1	จำนวนผู้ใช้น้ำปลายงวด ณ 30 เมษายน 2560 (ราย)	4,286,244							
2	อัตราผู้ใช้น้ำเพิ่ม/ปี		200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000
3	ประมาณการผู้ใช้น้ำ		4,486,244	4,686,244	4,886,244	5,086,244	5,286,244	5,486,244	5,686,244
4	อัตราส่วนผู้ใช้น้ำต่อพนักงาน 1 คน (แผนยุทธศาสตร์องค์กร กปภ. (ฉบับที่ 3) ปี 2560-2564)	472	485	490	495	500	500	500	500
5	ประมาณการกรอบอัตรากำลัง	9,086	9,250	9,564	9,871	10,172	10,572	10,972	11,372
	ประมาณการหน่วยงานหลัก (70%)		6,475	6,695	6,910	7,120	7,400	7,680	7,960
	ประมาณการหน่วยงานสนับสนุน (30%)		2,775	2,869	2,961	3,052	3,172	3,292	3,412

หมายเหตุ:

1. จำนวนผู้ใช้น้ำ จากรายงาน M5 ณ 30 กันยายน 2560 จากกองทุนข้อมูลฯ ผชท.
2. จำนวนผู้ใช้น้ำเพิ่ม/ปี ปี 2561 กำหนดจากเป้าหมายตามแผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ 2561 (ที่ได้รับจัดสรร)
3. จำนวนผู้ใช้น้ำเพิ่ม/ปี ปี 2562-2565 กำหนดจากตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก และตัวชี้วัดความสำเร็จด้านการดำเนินงาน ปี 2563-2565 ตามแผนยุทธศาสตร์องค์กร (ระยะที่ 3) พ.ศ. 2563-2565 ของ กปภ.
4. อัตราส่วนผู้ใช้น้ำต่อพนักงาน 1 คน กำหนดจากแผนยุทธศาสตร์องค์กร กปภ. (ฉบับที่ 3) ปี 2560-2564 สำหรับในปี 2565-2567 ใช้ค่าคงที่ เท่ากับ 500

อย่างไรก็ตาม จากปัจจัยที่เกี่ยวข้องข้างต้น การประมาณการจำนวนอัตรากำลังในปี 2563-2564 สามารถพิจารณาจากการนำจำนวนประมาณการผู้ใช้น้ำเพิ่มสุทธิ จากปัจจัยที่ 1 คือ 175,000 ราย/ปี มาเปรียบเทียบกับผู้ใช้น้ำ (ราย) ต่อจำนวนพนักงาน 1 คน เท่ากับ 500 ซึ่งเป็นตัวชี้วัดตามยุทธศาสตร์ โดยจะได้รับการประมาณการกรอบอัตรากำลังจะได้อัตรากำลังประมาณการในปี 2563-2564 ดังตาราง

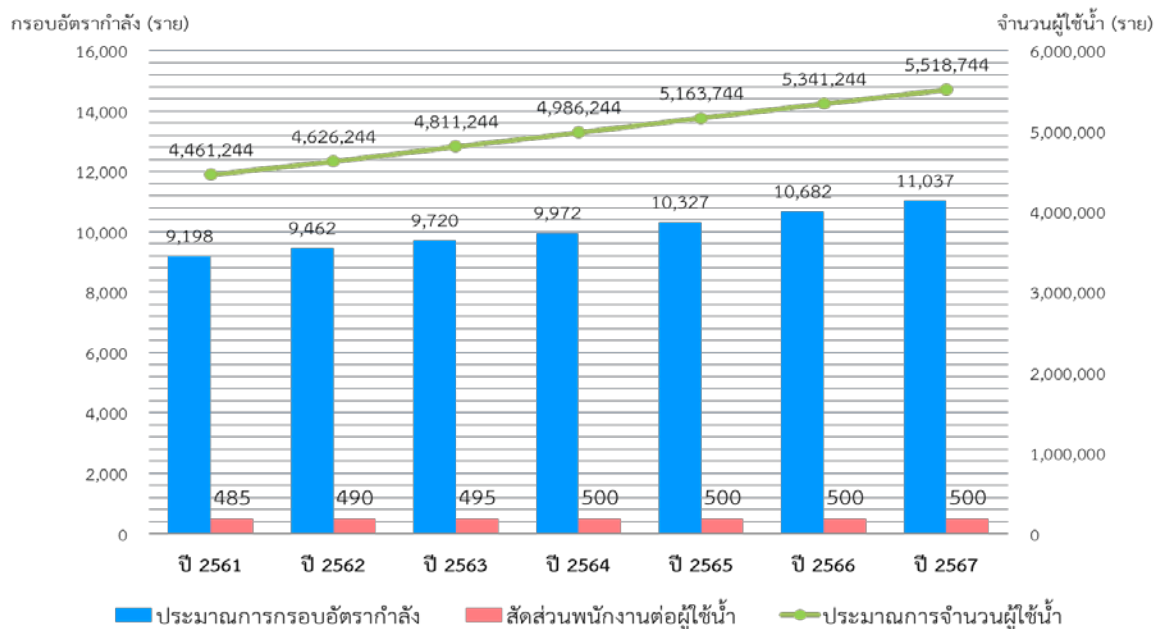
ตารางที่ 29 การประมาณการอัตรากำลังตามสถิติ ณ สิ้นปีงบประมาณ 2561-2564

รายละเอียด	การประมาณการตามสถิติ ณ สิ้นปีงบประมาณ			
	ปี 2561	ปี 2562	ปี 2563	ปี 2564
จำนวนผู้ใช้น้ำ (ราย)	4,461,244	4,636,244	4,811,244	4,986,244
ค่าเฉลี่ยการเปลี่ยนแปลงจำนวนผู้ใช้น้ำ	175,000	175,000	175,000	175,000
อัตรากำลัง (ราย)	9,198	9,462	9,720	9,972
การเปลี่ยนแปลงอัตรากำลังจากปีก่อนหน้า	-608	264	258	252
ร้อยละการเปลี่ยนแปลงอัตรากำลัง (%)	-6.61%	2.79%	2.65%	2.53%
สัดส่วนผู้ใช้น้ำต่อพนักงาน 1 คน	458	490	495	500

หมายเหตุ อัตรากำลัง ปี 2560 = 9,806

ค่าเฉลี่ยการเพิ่มผู้ใช้น้ำ = 175,000

รูปที่ 37 การประมาณการอัตรากำลังตามสถิติ ณ สิ้นปีงบประมาณ 2561-2567



หมายเหตุ : 1. อัตราการเพิ่มผู้ใช้น้ำสุทธิเฉลี่ย/ปี คำนวณจาก จำนวนผู้ใช้น้ำปลายงวดสุทธิ ปี 2555 -2559

ปี 2561-2564 ใช้อัตราการเพิ่มผู้ใช้น้ำสุทธิเฉลี่ย 175,000 ราย/ปี ปี 2565-2567 ใช้อัตราการเพิ่มผู้ใช้น้ำสุทธิเฉลี่ย 177,500 ราย/ปี

2. อัตราส่วนผู้ใช้น้ำต่อพนักงาน 1 คน กำหนดจากแผนยุทธศาสตร์องค์กร กปภ. (ฉบับที่ 3) ปี 2560-2564

สำหรับในปี 2565 - 2567 ใช้ค่าคงที่ เท่ากับ 500

ประมาณการกรอบอัตรากำลัง กปภ. ปี 2562-2567
(ประมาณการจากอัตราผู้ใช้น้ำเพิ่มสุทธิต่อปี)

ตารางที่ 30 ประมาณการกรอบอัตรากำลัง กปภ. ปี 2562-2567 (ประมาณการจากอัตราผู้ใช้น้ำเพิ่มสุทธิต่อปี)

ที่มา : งานโครงสร้างองค์กรและแผนอัตรากำลัง กผท.									
ลำดับ	รายการ	ณ 30 กย. 2560	ปี 2561	ปี 2562	ปี 2563	ปี 2564	ปี 2565	ปี 2566	ปี 2567
1	จำนวนผู้ใช้น้ำปลายงวด ณ 30 เมษายน 2560 (ราย)	4,286,244							
2	อัตราผู้ใช้น้ำเพิ่ม/ ปี		175,000	175,000	175,000	175,000	177,500	177,500	177,500
3	ประมาณการผู้ใช้น้ำ		4,461,244	4,636,244	4,811,244	4,986,244	5,163,744	5,341,244	5,518,744
4	อัตราส่วนผู้ใช้น้ำต่อพนักงาน 1 คน (แผนยุทธศาสตร์องค์กร กปภ. (ฉบับที่ 3) ปี 2560-2564)	472	485	490	495	500	500	500	500
5	ประมาณการกรอบอัตรากำลัง	9,086	9,198	9,462	9,720	9,972	10,327	10,682	11,037
--	ประมาณการหน่วยงานหลัก (70%)		6,439	6,623	6,804	6,980	7,229	7,477	7,726
	ประมาณการหน่วยงานสนับสนุน (30%)		2,759	2,839	2,916	2,992	3,098	3,205	3,311

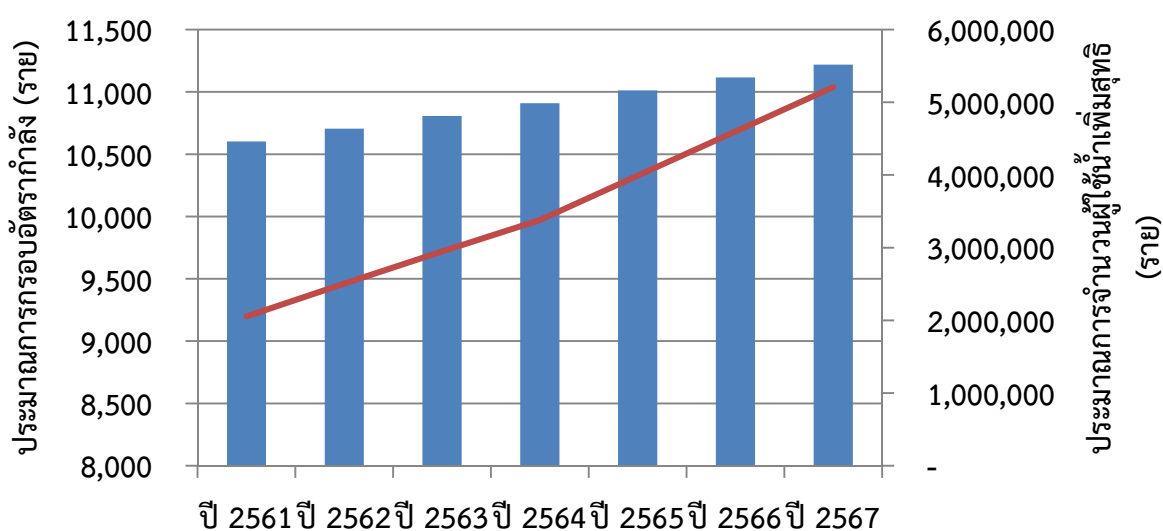
หมายเหตุ

1. จำนวนผู้ใช้น้ำ จกรยายน M5 ณ 30 กันยายน 2560 จากกองทุนข้อมูลฯ ผชท.
2. จำนวนผู้ใช้น้ำเพิ่ม/ปี ปี 2561 กำหนดจากเป้าหมายตามแผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ 2561 (ที่ได้รับจัดสรร)
ปี 2561 -2564 ใช้อัตราการเพิ่มผู้ใช้น้ำสุทธิเฉลี่ย/ปี เท่ากับ 175,000 ราย/ปี
ปี 2565 -2567 ใช้อัตราการเพิ่มผู้ใช้น้ำสุทธิเฉลี่ย/ปี เท่ากับ 177,500 ราย/ปี
3. อัตราส่วนผู้ใช้น้ำต่อพนักงาน 1 คน กำหนดจากแผนยุทธศาสตร์องค์กร กปภ. (ฉบับที่ 3) ปี 2560-2564 สำหรับในปี 2565-2567 ใช้ค่าคงที่ เท่ากับ 500

จากการประมาณการกรอบอัตรากำลัง ปี 2562-2567 โดยใช้ข้อมูลอัตราผู้ใช้น้ำเพิ่มต่อปี ตามเป้าหมายของแผนยุทธศาสตร์ กปภ. เปรียบเทียบกับอัตราผู้ใช้น้ำเพิ่มสุทธิเฉลี่ยต่อปี (ค่าที่เกิดขึ้นจริง) พบว่าควรนำอัตราผู้ใช้น้ำเพิ่มสุทธิเฉลี่ยต่อปี มาใช้ในการวิเคราะห์ห้อัตรากำลังมากกว่า ซึ่งจะสะท้อนกับภาระงานของพนักงานที่ต้องรับผิดชอบตลอดทั้งปีได้ใกล้เคียงกับภาระงานจริง

ทั้งนี้ เมื่อ กปภ. มีแผนยุทธศาสตร์องค์กร ฉบับใหม่ กปภ. จะดำเนินการทบทวนแผนแม่บทอัตรากำลัง ให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์องค์กรฉบับใหม่ และบริบทขององค์กร ซึ่งประมาณการผู้ใช้น้ำและสัดส่วนอัตรากำลังที่นำมาคำนวณ จะทำให้การประมาณการอัตรากำลังอาจเปลี่ยนแปลงไปจากแผนแม่บทอัตรากำลังปี 2562-2567 ตามตารางที่ 20

รูปที่ 38 อัตราผู้ใช้น้ำเพิ่มสุทธิเฉลี่ยต่อปี



	ปี 2561	ปี 2562	ปี 2563	ปี 2564	ปี 2565	ปี 2566	ปี 2567
ประมาณการจำนวนผู้ใช้น้ำเพิ่มสุทธิ	4,461,211	4,636,244	4,811,244	4,986,244	5,163,744	5,341,244	5,518,744
ประมาณการกรอบอัตรากำลัง	9,198	9,462	9,720	9,972	10,327	10,682	11,037

และเพื่อให้ กปภ. มีอัตรากำลังรองรับภาระงานที่เพิ่มขึ้นตามการประมาณการกรอบอัตรากำลังข้างต้น จึงควรวางแผนการประมาณการการสรรหาอัตรากำลังเพื่อรองรับภาระงานและผู้ใช้ น้ำที่เพิ่มขึ้น โดยพิจารณาจากผลรวมของอัตรากำลังจัดสรรที่เพิ่มขึ้นตามภาระงาน อัตรากำลังลาออกของพนักงานในแต่ละปี และจำนวนพนักงานเกษียณในแต่ละปี

ตารางที่ 31 ตารางประมาณการการสรรหาอัตรากำลังของ กปภ. ในปี 2562-2567

	ปี 2562	ปี 2563	ปี 2564	ปี 2565	ปี 2566	ปี 2567
ประมาณการกรอบอัตรากำลัง (ตามผู้ใช้น้ำเพิ่มสุทธิ)	9,462	9,720	9,972	10,327	10,682	11,037
อัตรากำลังจัดสรรที่เพิ่มขึ้นตามภาระงาน	264	258	252	355	355	355
ประมาณการจัดสรรรองรับการลาออก (1%)	95	97	100	103	107	110
จำนวนพนักงานเกษียณ	151	154	155	177	187	219
ประมาณการการสรรหาอัตรากำลัง	510	509	507	635	649	684

หมายเหตุ :

อัตรากำลังจัดสรรที่เพิ่มขึ้นตามภาระงาน = ประมาณการกรอบอัตรากำลัง (ตามผู้ใช้น้ำเพิ่มสุทธิ) ปีปัจจุบัน - ปีก่อนหน้า

ประมาณการจัดสรรรองรับการลาออก = $\frac{\text{จำนวนพนักงานลาออก} \times 100}{\text{จำนวนพนักงานทั้งหมดในปีนั้น}}$

จำนวนพนักงานเกษียณ เป็นข้อมูลจากกองทรัพยากรบุคคล

จากการเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงทั้งจากภายในและภายนอก องค์การจำเป็นต้องมีการวิเคราะห์และทบทวนการประมาณการอัตรากำลังของ กปภ. ในอนาคต เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป โดยมีการจัดทำแนวทางการประมาณการอัตรากำลังของ กปภ. ปี 2562-2570 จากการเพิ่มผู้ใช้น้ำสุทธิย้อนหลัง 5 ปี รวมทั้งสิ้น 3 แนวทาง เพื่อเสนอต่อที่ประชุมของคณะทำงานทบทวนหลักเกณฑ์การวิเคราะห์อัตรากำลังของ กปภ. ครั้งที่ 1/2563 เมื่อวันศุกร์ที่ 17 มกราคม 2563 โดยทั้ง 3 แนวทาง ได้แก่

1. การจัดสรรอัตรากำลัง 95% จากการประมาณการกรอบอัตรากำลัง
2. การทดแทนอัตรากำลังเฉพาะตำแหน่งเกษียณอายุ
3. กรณีเป้าหมายจำนวนผู้ใช้น้ำในปี 2570 เท่ากับ 7.5 ล้านราย ตามนโยบายผู้ว่าการ
(รายละเอียดในภาคผนวก ค)

ซึ่งคณะทำงานฯ มีมติให้ความเห็นชอบให้ใช้แนวทางการประมาณการกรอบอัตรากำลังปี 2563-2570 โดยการจัดสรรอัตรากำลัง 95% จากการประมาณการกรอบอัตรากำลังตาม ตารางที่ 30 หน้า 75 โดยมีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 32 การประมาณการอัตราค่าจ้างของ กปภ. ปี 2562- 2570 จากการเพิ่มผู้ใช้น้ำสุทธิย้อนหลัง 5 ปี (จัดสรรอัตราค่าจ้าง 95% จากการประมาณการกรอบอัตราค่าจ้าง)

ประมาณการกรอบอัตราค่าจ้าง กปภ. ปี 2562-2570

จากการเพิ่มผู้ใช้น้ำสุทธิ ย้อนหลัง 5 ปี

(จัดสรร 95% จากประมาณการกรอบอัตราค่าจ้าง)

ที่มา : งานโครงสร้างองค์กรและแผนอัตราค่าจ้าง กผท. จัดทำข้อมูล ณ 13 กรกฎาคม 2563

ลำดับ	รายการ	ปี 2562 (เกิดจริง)	ปี 2563	ปี 2564	ปี 2565	ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568	ปี 2569	ปี 2570
1	จำนวนผู้ใช้น้ำลายจุด ณ 30 กันยายน 2562 (ราย)	4,605,248								
2	อัตราผู้ใช้น้ำเพิ่มสุทธิ/ ปี	175,000	175,000	175,000	177,500	177,500	177,500	177,500	177,500	177,500
3	ประมาณการผู้ใช้น้ำ	4,780,248	4,955,248	5,132,748	5,310,248	5,487,748	5,665,248	5,842,748	6,020,248	
4	ประมาณการกรอบอัตราค่าจ้างตามสัดส่วนผู้ใช้น้ำ ต่อพนักงาน 1 คน ตามแผนยุทธศาสตร์องค์กร (ระยะ 3 ปี)	8,954	9,657	9,910	10,265	10,620	10,975	11,330	11,685	12,040
	พ.ศ. 2563-2565									
5	ประมาณการกรอบอัตราค่าจ้าง ที่ลดลง 5 % จากข้อ 4	9,198	9,198	9,198	9,751	10,089	10,426	10,763	11,100	11,438
6	ประมาณการอัตราลูกจ้างเหมาบริการ	4,289	4,289	4,289	4,289	4,289	4,289	4,289	4,289	4,289
7	รวมจำนวนอัตราพนักงานและลูกจ้างเหมาบริการ (4) + (6)	13,946	14,199	14,199	14,554	14,909	15,264	15,619	15,974	16,329
8	รวมจำนวนอัตราพนักงานและลูกจ้างเหมาบริการ (5) + (6)	13,487	13,487	14,040	14,378	14,715	15,052	15,389	15,727	
	อัตราส่วนผู้ใช้น้ำต่อพนักงาน 1 คน									
9	(แผนยุทธศาสตร์องค์กร (ระยะ 3 ปี) พ.ศ. 2563-2565	514	495	500	500	500	500	500	500	500
	ของ กปภ. (ตามข้อ 4)									
10	อัตราส่วนผู้ใช้น้ำต่อพนักงาน 1 คน (ตามข้อ 5)	520	539	539	526	526	526	526	526	526
11	อัตราส่วนผู้ใช้น้ำต่อบุคลากร 1 คน (ตามข้อ 7)	343	349	349	353	356	360	363	366	369
12	อัตราส่วนผู้ใช้น้ำต่อบุคลากร 1 คน (ตามข้อ 8)	354	367	367	366	369	373	376	380	383

หมายเหตุ:

- 1. จำนวนผู้ใช้น้ำ จากรายงาน M5 ณ 30 กันยายน 2562 จากกองทุนข้อมูลและแผนเทคโนโลยีสารสนเทศ ผศท.
- 2. จำนวนผู้ใช้น้ำเพิ่มสุทธิ/ปี ปี 2563 กำหนดจากค่าเฉลี่ยจำนวนผู้ใช้น้ำเพิ่มสุทธิปี 2556-2562 ปี 2563 -2564 ใช้วิธีการเพิ่มผู้ใช้น้ำสุทธิเฉลี่ย/ปี เท่ากับ 175,000 ราย/ปี ปี 2565 -2570 ใช้วิธีการเพิ่มผู้ใช้น้ำสุทธิเฉลี่ย/ปี เท่ากับ 177,500 ราย/ปี
- 3. อัตราส่วนผู้ใช้น้ำต่อพนักงาน 1 คน กำหนดจากแผนยุทธศาสตร์องค์กร (ระยะ 3 ปี) พ.ศ. 2563-2565 ของ กปภ. สำหรับในปี 2565-2570 ใช้ค่าคงที่ เท่ากับ 500
- 4. ประมาณการกรอบอัตราค่าจ้างตามลำดับที่ 5 จะลดลง 5 % จากการรอบอัตราค่าจ้างที่ประมาณการ เนื่องจาก กปภ. มีนโยบาย PWA 4.0 จึงคาดว่าจะลดอัตราค่าจ้างลงเพื่อรองรับเทคโนโลยีสารสนเทศดังกล่าว
- 5. ลำดับที่ 5 ปี 2564 จะคงกรอบอัตราค่าจ้างจำนวน 9,198 อัตรา เป็นผลมาจากการหารือร่วมกันระหว่างสายงานรองผู้ว่าการ (บริหาร) กับผู้ว่าการ ณ วันที่ 13 กรกฎาคม 2563 ซึ่งที่ประชุมเห็นควรให้บริหารจัดการอัตราค่าจ้างโดยใช้กรอบอัตราค่าจ้างรวมจำนวน 9,198 อัตรา จนถึงปี 2564

และเพื่อให้ กปภ. มีอัตรากำลังรองรับภาระงานที่เพิ่มขึ้นตามการประมาณการกรอบอัตรากำลังตามการจัดสรร 95% ตามตารางข้างต้น จึงควรวางแผนการประมาณการการสรรหาอัตรากำลังเพื่อรองรับภาระงานและผู้ใช้หน้าที่เพิ่มขึ้น โดยพิจารณาจากผลรวมของอัตรากำลังที่เพิ่มขึ้นตามภาระงาน อัตรากำลังลาออกของพนักงานในแต่ละปี และจำนวนพนักงานเกษียณในแต่ละปี

ตารางที่ 33 ตารางจำนวนพนักงานเกษียณ ปี 2562-2570 (ข้อมูล ณ 30 ก.ย. 2562)

จำนวนพนักงานเกษียณ ปี 2562-2570 (ข้อมูล ณ 30 ก.ย. 2562)								
ปี 2562	ปี 2563	ปี 2564	ปี 2565	ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568	ปี 2569	ปี 2570
151	148	154	174	186	218	225	225	254

ตารางที่ 34 ตารางประมาณการการสรรหาอัตรากำลังของ กปภ. ในปี 2563-2570

	ปี 2563	ปี 2564	ปี 2565	ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568	ปี 2569	ปี 2570
ประมาณการกรอบอัตรากำลัง (ตามผู้ใช้น้ำเพิ่มสุทธิ/จัดสรร 95%)	9,198	9,198	9,751	10,089	10,426	10,763	11,100	11,438
อัตรากำลังที่เพิ่มขึ้นตามภาระงาน (ประมาณการปีปัจจุบัน - ประมาณการปีก่อนหน้า)	244	0	553	338	337	337	337	338
จำนวนทดแทนพนักงานเกษียณ ของปีงบประมาณ ก่อนหน้า	151	148	154	174	186	218	225	225
ประมาณการจัดสรรรองรับการลาออก (1%)	92	92	98	101	104	108	111	114
ประมาณการการสรรหาอัตรากำลัง	487	240	805	613	627	663	673	677

หมายเหตุ

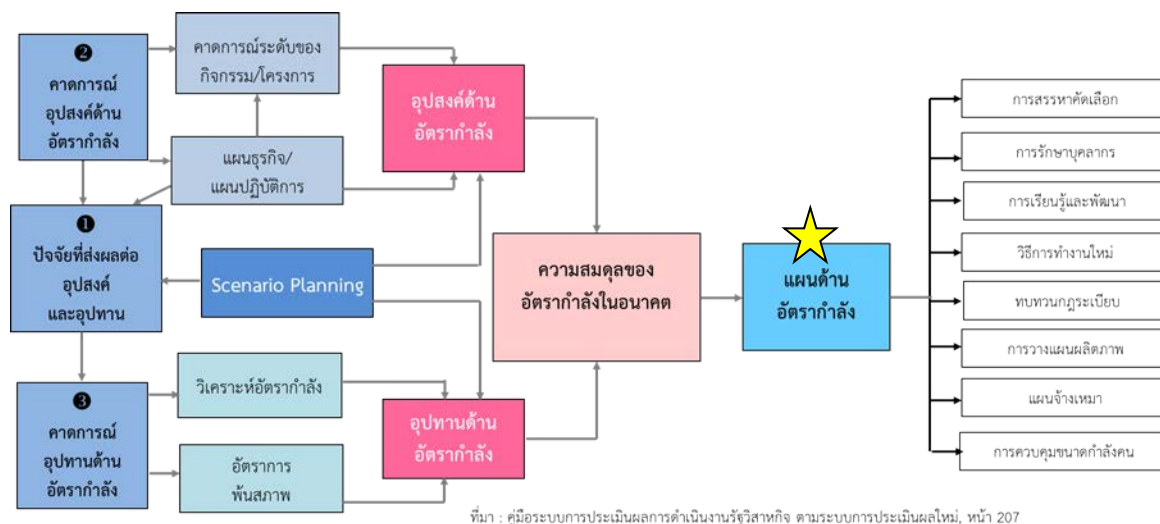
- อัตรากำลังที่เพิ่มขึ้นตามภาระงาน = ประมาณการกรอบอัตรากำลัง (ตามผู้ใช้น้ำเพิ่มสุทธิ) ปีปัจจุบัน - ปีก่อนหน้า
- ประมาณการจัดสรรรองรับการลาออก =
$$\frac{\text{จำนวนพนักงาน} \times 100}{\text{จำนวนพนักงานทั้งหมดในปีนั้น}}$$

จำนวนพนักงานเกษียณ เป็นข้อมูลจากกองทรัพยากรบุคคล

- ประมาณการกรอบอัตรากำลัง ปีงบประมาณ 2564 เป็นไปตามผลการพิจารณาอนุมัติข้อจัดสรรอัตรากำลังที่ ผวก. เห็นชอบแล้ว

4. แผนการบริหารอัตรากำลังของ กปภ. ปี 2563-2567

รูปที่ 39 แผนด้านอัตรากำลัง

**กลยุทธ์ที่ 1 วางแผนอัตรากำลังให้สอดคล้องกับบริบทขององค์กร**

1. การวางแผนอัตรากำลัง ซึ่งจะต้องใช้การวิเคราะห์ข้อมูลที่น่าเชื่อถือทั้งภายในและภายนอกมาวิเคราะห์ รวมถึงการวิเคราะห์เชิงลึก เพื่อให้ได้กรอบอัตรากำลังที่เหมาะสมกับแต่ละพื้นที่ ในแต่ละภูมิภาคที่ กปภ. ให้บริการ โดยกำหนดเป็นกรอบอัตรากำลังและแผนบริหารอัตรากำลังทั้งระยะสั้นและระยะยาว

2. การสรรหาและคัดเลือก ซึ่งจำเป็นต้องสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณสมบัติตามตำแหน่งที่ กปภ. กำหนด มีสมรรถนะความสามารถที่ตรงกับความต้องการของหน่วยงาน และสรรหาได้ตามจำนวนที่องค์กรต้องการภายในระยะเวลาที่รวดเร็ว เพื่อให้เกิดความต่อเนื่องในการดำเนินงานของหน่วยงานต่าง ๆ

3. การพัฒนาระบบสนับสนุนความผูกพันของบุคลากร เช่น การจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพ การพัฒนาและการเรียนรู้ของบุคลากร และการพัฒนาระบบการจัดการผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาระบบต่าง ๆ ที่กล่าวมา จะช่วยสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรและส่งผลให้บุคลากรเกิดความผูกพันกับองค์กร สามารถรักษาบุคลากรที่เป็นทรัพยากรที่มีค่าให้อยู่กับองค์กรและมุ่งมั่นทำงานเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้

แผนงานดำเนินการเพื่อให้กลยุทธ์ที่ 1 บรรลุผลสำเร็จ

ด้าน อัตรากำลัง	การจัดสรรอัตรากำลังสอดคล้องกับพื้นที่
	สนับสนุนการให้บริการศูนย์ราชการสะดวก (GECC)
	เพิ่มผลิตภาพต่อคน ด้วยการพัฒนาบุคลากรและการปรับปรุงกระบวนการทำงาน เพื่อลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น และนำระบบ IT เข้ามาใช้สนับสนุนการปฏิบัติงาน
ด้าน การสรรหา และคัดเลือก	วิเคราะห์ขีดความสามารถของบุคลากร เพื่อหาตำแหน่งและสมรรถนะความสามารถที่จำเป็นสำหรับ กปภ. ในยุค 4.0 เพื่อสรรหาบุคลากรใหม่มาเติมเต็มขีดความสามารถของ กปภ.
	พัฒนากระบวนการสรรหาบุคลากรใหม่ ให้มีความคล่องตัว สามารถสรรหาและคัดเลือกบุคลากรได้อย่างรวดเร็ว รวมทั้ง มองหาบุคลากรใหม่โดยสร้างความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาเพื่อผลิตบุคลากรให้ตรงกับความต้องการของ กปภ. เช่น การให้ทุนการศึกษา ในระดับ ปวช. ปวส. หรือปริญญาตรี การจัดการศึกษาร่วมกันในรูปแบบสหกิจศึกษา เป็นต้น
ด้านการ พัฒนา	พัฒนาความรู้ของกลุ่มวิศวกร/ช่าง ให้เป็นผู้ปฏิบัติงานและบริหารโครงการอย่างมืออาชีพ มีความพร้อมสู่การเป็นพี่เลี้ยง/วิทยากร ให้แก่หน่วยงานทั้งภายในและภายนอกประเทศ
	พัฒนาวิศวกร (คอมพิวเตอร์) และนักวิชาการคอมพิวเตอร์ (Data Scientist) ให้มีความสามารถด้านวิเคราะห์ระบบงาน และจัดการข้อมูลได้อย่างถูกต้องแม่นยำ เพื่อสร้างความเข้มแข็งให้กับระบบภูมิสารสนเทศ (GIS) ระบบสนับสนุนการผลิต-จ่ายน้ำ ระบบสนับสนุนการควบคุมคุณภาพน้ำ ระบบเครือข่าย ระบบ KM ระบบให้บริการลูกค้า และระบบปฏิบัติงานในสายงานสนับสนุนอื่นๆ รวมถึงสรรหาอัตรากำลังที่มีความเชี่ยวชาญเพิ่มเติมเพื่อรองรับการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data)
	จากการสำรวจ พบว่า เทคโนโลยีดิจิทัลที่นำมาใช้ในช่วงแผนฯ 3 ปี โดยส่วนใหญ่รองรับกับกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการลูกค้า ดังนั้นกลุ่มที่มีผลกระทบ คือ ผู้ที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับการให้บริการลูกค้า ได้แก่ งานจัดเก็บรายได้ และงานอำนวยการ ส่วนงานที่เกี่ยวข้องกับภารกิจหลัก ได้แก่ งานบริการและงานผลิต ยังไม่พบเทคโนโลยีที่ส่งผลกระทบด้านอัตรากำลัง
	พัฒนาความรู้ของผู้ปฏิบัติงานทั้งระบบผลิตน้ำประปา เพื่อการพัฒนาสู่การได้รับการรับรองมาตรฐาน เช่น มาตรฐาน ISO
	พัฒนาความรู้ของผู้ปฏิบัติงานสายงานสนับสนุน เพื่อก้าวสู่ยุคดิจิทัล โดยร่วมมือกันระหว่างสายงานผู้ช่วยผู้ว่าการ (เทคโนโลยีสารสนเทศ) และสำนักวิทยากร กปภ. เพื่อถ่ายทอดความรู้แก่บุคลากรในสายงานสนับสนุนให้สามารถเป็นผู้ใช้งานระบบต่างๆ ที่นำมาใช้ใน กปภ. ทั้งระบบที่ให้บริการลูกค้า และระบบสนับสนุนการปฏิบัติงาน (Back Office) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ จะนำรูปแบบการจ้างเหมาบริการจากเอกชน (Outsourcing) มาใช้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารทรัพยากรบุคคล

กลยุทธ์ที่ 2 จัดโครงสร้างองค์กรเพื่อรองรับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง

การจัดโครงสร้างองค์กรจะต้องมีความยืดหยุ่นและก่อให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารงานสูง ดังนั้นจึงควรใช้รูปแบบจัดโครงสร้างองค์กรแบบผสมผสาน (Multi-Flex Structure) เพื่อเสริมความสามารถในการแข่งขันโดยใช้โครงสร้างแบบทีมข้ามสายงานหรือแบบไขว้ (Matrix Structure) ร่วมกับโครงสร้างตามหน้าที่ เพื่อรองรับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง และใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นปัจจัยพื้นฐานในการกำกับ ดูแล บริหารงาน และ ติดต่อประสานงาน

โดยการพัฒนาการจัดโครงสร้างองค์กร จะดำเนินการ ดังนี้

1. ทบทวนกระบวนการทำงานที่ซ้ำซ้อน และก่อให้เกิดการสูญเสียทรัพยากร เพื่อปรับปรุงโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสม ลดความซ้ำซ้อนหรือความล่าช้าในการดำเนินงานซึ่งเกิดจากโครงสร้างองค์กรปัจจุบัน
2. ทบทวนโครงสร้างองค์กรเพื่อใช้ประโยชน์จากความสามารถพิเศษขององค์กร และเตรียมความพร้อมเพื่อรับมือกับความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ
3. กำหนดแนวทางปฏิบัติในการบริหารโครงสร้างแบบทีมข้ามสายงาน เพื่อให้เกิดการบริหารทีมข้ามสายงานภายใต้โครงสร้างองค์กรตามหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ลดผลกระทบที่อาจเกิดจากการขาดบุคลากรที่จะปฏิบัติงานในโครงสร้างหลัก
4. พัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานและการบริหารค่าตอบแทนแบบจูงใจ ให้สอดคล้องกับโครงสร้างแบบทีมข้ามสายงาน เพื่อเป็นแรงจูงใจและเป็นขวัญกำลังใจให้กับบุคลากรที่ปฏิบัติงานนอกเหนือจากหน้าที่ความรับผิดชอบหลัก
5. พัฒนา Digital Platform ของการรวบรวมข้อมูล (Data Storage) การวิเคราะห์ (Analytic Software) การนำเสนอข้อมูลแบบ Dashboard & Report (Data Visualization) เพื่อนำไปบริหารโครงสร้างแบบทีมข้ามสายงาน เนื่องจากโครงสร้างแบบทีมข้ามสายงานบุคลากรอาจจำเป็นต้องทำงานทั้งในหน้าที่หลัก และหน้าที่ในทีมข้ามสายงานในเวลาเดียวกัน ดังนั้น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยลดระยะเวลาในการจัดทำเอกสาร การรวบรวมข้อมูล การประมวลผลข้อมูล ฯลฯ และการนำเสนอข้อมูลให้ผู้บังคับบัญชาพิจารณา ซึ่งระบบ IT ก็จะมีส่วนช่วยให้การจัดโครงสร้างองค์กรแบบผสมผสานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาศักยภาพให้เป็นผู้ปฏิบัติงานแบบหลากหลายความชำนาญ (Skills Matrix)

เน้นการพัฒนาผู้นำเพื่อผลักดันองค์กรสู่รัฐวิสาหกิจชั้นนำ และพัฒนาศักยภาพให้เป็นผู้ปฏิบัติงานแบบหลากหลายความชำนาญ (Skills Matrix) พร้อมกับพัฒนารูปแบบการเรียนรู้เพื่อสนองต่อความต้องการเรียนรู้รายบุคคล ดังนี้

1. สร้างผู้นำยุคใหม่เพื่อผลักดันให้ กปภ. เป็นองค์กรที่ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน
2. พัฒนารูปแบบการหมุนเวียนบุคลากร เพื่อส่งเสริมทักษะที่หลากหลายของบุคลากร
3. ส่งเสริมรูปแบบการเรียนรู้เพื่อสนองต่อความต้องการเรียนรู้รายบุคคล (Personalized Learning)
4. สร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Organization Learning) ควบคู่กับพัฒนาระบบการจัดการความรู้ (Knowledge Management)
5. พัฒนาเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) รองรับโครงสร้างแบบทีมข้ามสายงาน และสอดคล้องกับทักษะ ความสามารถของกลุ่มตำแหน่งงาน
6. สร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กรให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรแต่ละกลุ่ม (Generations)



ตารางที่ 34 แผนบริหารอัตรากำลัง (ฉบับทบทวน) ปี 2563-2567 เพื่อรองรับแผนยุทธศาสตร์ กปภ. และแผนยุทธศาสตร์ทรัพยากรบุคคล พ.ศ.2560-2564

ลำดับ	กลยุทธ์	แผนงาน	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	ระยะเวลาดำเนินการ						ผู้รับผิดชอบหลัก
					2562	2563	2564	2565	2566	2567	
1	วางแผนอัตรากำลังให้สอดคล้องกับบริบทขององค์กร	1. วิเคราะห์อัตรากำลังประจำปีให้สอดคล้องกับบริบทขององค์กร 2. สรรหาและคัดเลือกบุคลากรทุกตำแหน่งที่มีสมรรถนะความสามารถด้านเทคโนโลยีดิจิทัล 3. ทบทวนภาระงานในการปฏิบัติงานที่สามารถจ้างเหมาบริการ (Outsource) เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของ กปภ.	- จำนวนของอัตรากำลังที่จัดสรรได้ $\geq$ 95% ของกรอบอัตรากำลังในแต่ละปี - สัดส่วนค่าใช้จ่ายบุคลากรต่อรายได้ดำเนินงาน สรรหา คัดเลือกและบรรจุแต่งตั้งพนักงานได้ $\geq$ 95% ของอัตรাজัดสรรประจำปี และทันตามรอบระยะเวลาที่กำหนด สัดส่วนค่าใช้จ่ายบุคลากรเป็นไปตามเป้าหมายที่ยุทธศาสตร์กำหนด มีหลักเกณฑ์การจ้างเหมาบริการ (Outsource) ทั้งหน่วยงานหลักและสนับสนุน ภายในปี 2563	จำนวนอัตรากำลังในภาพรวมขององค์กรในช่วงปี 2562-2567 ที่สอดคล้องกับ นโยบาย ทิศทางการดำเนินงาน และฐานะทางการเงินขององค์กร มีบุคลากรรองรับโครงการขยายเขตและการให้บริการสอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาประเทศโครงการพื้นที่เศรษฐกิจพิเศษและด่านชายแดนระยะที่ 1-2 และโครงการพัฒนาระบบประปารองรับ EEC จำนวนอัตรากำลังในภาพรวมขององค์กรสอดคล้องกับการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร เช่น Data Center, CIS, DMA, SCADA ค่าใช้จ่ายทางด้านบุคลากรอยู่ในสัดส่วนที่เหมาะสม	●	●	●	●	●	●	ผวป.
2	จัดโครงสร้างองค์กรเพื่อรองรับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง	5. ทบทวนโครงสร้างการบริหารองค์กรของ กปภ.	ทบทวนความเหมาะสมของโครงสร้างการบริหารองค์กรของ กปภ.แล้วเสร็จ ภายในปี 2563	โครงสร้างการบริหารองค์กรของ กปภ. รองรับภารกิจของ กปภ. ครบถ้วน	●	●					ผวป.
		6. ทบทวนตำแหน่งหลักและตำแหน่งรองให้สอดคล้องกับโครงสร้างองค์กร	ทบทวนตำแหน่งหลักและตำแหน่งรองแล้วเสร็จ ภายในปี 2563	มีตำแหน่งงานรองรับภารกิจขององค์กร	●	●					ผวป. ผบท.
		7. ทบทวนบทบาทหน้าที่ของตำแหน่งที่ได้รับผลกระทบจากการปรับโครงสร้างองค์กร (Rotation)	มีแนวทางการพัฒนาพนักงานที่ได้รับผลกระทบจากการปรับโครงสร้างองค์กร	มีบุคลากรที่มีสมรรถนะความสามารถและจำนวนที่สอดคล้องกับโครงสร้างขององค์กร	●	●	●				ผวป. สวก.
		8. พัฒนาผู้บริหารและพนักงานที่ปฏิบัติงานในพื้นที่เศรษฐกิจพิเศษ	ร้อยละของผู้บริหารและพนักงานที่เข้ารับการอบรม มีทักษะความรู้ด้านการตลาด ภาษาอังกฤษ และภาษาต่างประเทศอื่นๆ ผ่านเกณฑ์ที่กำหนด $\geq$ 85%	ผู้บริหารและพนักงานที่ปฏิบัติงาน ในสังกัด กปภ.สาขา ในพื้นที่เศรษฐกิจพิเศษ มีทักษะความรู้ด้านภาษาอังกฤษ และภาษาต่างประเทศอื่นๆ ในภูมิภาค AEC	●	●	●	●	●	●	สวก.
3	พัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้ปฏิบัติงานแบบหลากหลายความชำนาญ (Skills Matrix)	9. ทบทวนแผนพัฒนาบุคลากรและผู้บริหารเพื่อเตรียมความพร้อมกับการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้	ร้อยละของบุคลากรและผู้บริหาร ได้รับการพัฒนาทักษะความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีดิจิทัลที่เกี่ยวข้อง $\geq$ 85%	บุคลากรและผู้บริหาร สามารถใช้เทคโนโลยีใหม่ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	●	●	●	●	●	●	สวก.
		10. สร้างความเชื่อมโยงของระบบความก้าวหน้าทาง สายอาชีพ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาบุคลากรและการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้พนักงานเกิดความผูกพัน	ร้อยละของบุคลากรที่ลาออกลดลง ระดับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร	พนักงานมีทักษะความสามารถหลากหลาย และมีความผูกพันกับองค์กรเพิ่มขึ้น	●	●	●	●	●	●	ผวป. ผบท. สวก.
		11. เพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการทำงาน (HROD) โดยเชื่อมโยงกับกระบวนการจัดการความรู้และสร้างนวัตกรรม	จำนวนของกระบวนการทำงานที่ปรับปรุงโดยนำความรู้จากการจัดการความรู้ขององค์กรมาใช้ จำนวนนวัตกรรมที่พัฒนาเพื่อนำมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการทำงาน	รางวัลด้านการจัดการความรู้และการสร้างนวัตกรรมซึ่งเป็นไปตามเป้าหมายตามแผน KM-RDI	●	●	●	●			สวก.
					●	●	●	●			สวก.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก



รายงานผล

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน/สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร
(SWOT Analysis Report)



ชัชวาล อรวงศ์ศุภทัต

คำนำ

การบริหารกำลังคน (Workforce Management) นับเป็นหนึ่งในภารกิจประการสำคัญของหน่วยงานด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์กร ที่จะต้องดำเนินการให้สอดคล้องรองรับกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลที่องค์กรกำหนดไว้ อันมีอาจจะดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพเท่าที่ควรหากมิได้ดำเนินการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กรและการดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

รายงานสรุปผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กรนี้ เป็นรายงานที่วิทยากรได้สรุปจากการเป็นวิทยากรกระบวนการสัมมนาเชิงปฏิบัติการเรื่องการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร (SWOT Analysis) ในการบริหารจัดการอัตรากำลังของ กปภ. ซึ่งจัดขึ้นเมื่อวันที่ 8 มีนาคม 2561 ระหว่างเวลา 09.00-16.30 น. ณ ห้องประชุมชั้น 2 อาคารประปาวิวัฒน์ การประปาส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่ ที่ผ่านมา

ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร (SWOT Analysis) ในครั้งนี้ วิทยากรกระบวนการสัมมนาเชิงปฏิบัติการได้เลือกใช้แนวทางการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรด้วยโมเดล 7S ของแมคเคนซี (McKenzie) และทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรด้วยแนวคิด STEP (Sociological, Technological, Economical, Political) โดยระดมสมองประกอบการอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างวิทยากรกระบวนการกับผู้เข้าร่วมการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ พร้อมทั้งได้นำเสนอมุมมองความคิดเห็นของวิทยากรกระบวนการซึ่งมีประสบการณ์ในการวิเคราะห์ วางแผนและการบริหารกำลังคนทั้งสำหรับองค์กรภาครัฐ รัฐวิสาหกิจและเอกชนชั้นนำหลายองค์กร อันคาดว่าจะยังประโยชน์ต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องของการประปาส่วนภูมิภาคอย่างมากในการนำไปปรับใช้โดยเฉพาะกับการวางแผนยุทธศาสตร์หรือแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารกำลังคนของการประปาส่วนภูมิภาคต่อไปในภายหน้า

ชัชวาล อรวงศ์ศุภทัต

2561

ส่วนที่ 1

แนวคิดในการดำเนินการ

SWOT Analysis เป็นการวิเคราะห์สภาพการณ์ (Situation Analysis) ขององค์กรทั้งในมิติภายในและมิติด้านนอกองค์กรเพื่อค้นหาจุดแข็ง จุดเด่น จุดด้อย หรือสิ่งที่เป็นปัญหาสำคัญในการดำเนินงานสู่สภาพที่ต้องการในอนาคต โดย SWOT เป็นตัวย่อที่มีความหมายดังนี้

Strengths จุดแข็งหรือข้อได้เปรียบ

Weaknesses จุดอ่อนหรือข้อเสียเปรียบ

Opportunities โอกาสที่จะดำเนินการได้

Threats อุปสรรค ข้อจำกัด หรือภัยคุกคามการดำเนินงานขององค์กร



ภาพที่ 1 SWOT Analysis Framework

ที่มา : เอกสารประกอบการสัมมนาเชิงปฏิบัติการโดย ชัชวาล อรวงศ์ศุภทัต

ข้อมูลจากการวิเคราะห์ SWOT นั้น จะช่วยให้ผู้บริหารขององค์กรได้ทราบถึงการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายในองค์กร รวมทั้งสิ่งที่ได้เกิดขึ้นแล้วและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคต รวมทั้งผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ที่มีต่อองค์กร รวมไปถึงการได้ทราบถึงจุดแข็ง จุดอ่อน และความสามารถด้านต่าง ๆ

ที่องค์กรมีอยู่ ข้อมูลเหล่านี้จะเป็นประโยชน์อย่างมากต่อการกำหนดกลยุทธ์และการดำเนินงานตามกลยุทธ์ระดับองค์กรต่อไป

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรด้วยกรอบแนวคิด 7S ของแมคคินซี (McKinsey 7-S Framework)

7-s Framework เป็นกรอบแนวคิดในการวิเคราะห์สภาพภายในองค์กรที่ได้รับการพัฒนาในต้นทศวรรษ ค.ศ. 1980 โดย Tom Peter และ Robert Waterman ของที่ปรึกษาที่มีความเชี่ยวชาญด้านการพัฒนากลยุทธ์ของ McKinsey & Company กรอบแนวคิด 7-s Framework หรือที่นิยมเรียกกันว่า “7s McKinsey” นี้ สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการวิเคราะห์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินการขององค์กร การตรวจสอบปัจจัยที่อาจมีแนวโน้มส่งผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลงขององค์กรในอนาคต รวมไปถึงการพิจารณาจัดโครงสร้างหน่วยงาน กระบวนการดำเนินงานที่จำเป็นและวิธีการที่ดีที่สุดที่จะใช้กลยุทธ์ให้เกิดผลลัพธ์ในทางปฏิบัติการ



ภาพที่ 2 กรอบแนวคิด 7S ของแมคคินซี (McKinsey 7-S Framework)

ที่มา : เอกสารประกอบการสัมมนาเชิงปฏิบัติการโดย ชัชวาล อรวงศ์ศุภทัต

กลยุทธ์ (Strategy) การบริหารจัดการองค์กรบนพื้นฐานของกลยุทธ์เป็นเงื่อนไขประการสำคัญที่จะช่วยให้องค์กรสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขันและมีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน โดยมุ่งตอบคำถามต่อไปนี้

- กลยุทธ์ของเรา คือ อะไร
- วิธีการของกลยุทธ์ตั้งใจที่จะให้บรรลุวัตถุประสงค์ของเรา ทำอย่างไร
- เรามีวิธีการที่จะรับมือกับแรงกดดันในการแข่งขัน อย่างไร
- เราจะจัดการกับความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไปได้ได้อย่างไร
- กลยุทธ์ที่ช่วยปรับปรุงเกี่ยวกับปัญหาด้านสภาพแวดล้อม อย่างไร

โครงสร้างองค์กร (Structure) เป็นโครงสร้างที่ได้จัดตั้งขึ้นตามกระบวนการหรือตามหน้าที่ของงาน โดยจะมีการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรให้เข้ามาร่วมปฏิบัติงานในโครงสร้างองค์กรที่กำหนดไว้ การจัดโครงสร้างองค์กรที่ดีมีความเหมาะสมกับลักษณะองค์กรจะมีส่วนช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยความคล่องตัว ลดความซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งในหน้าที่ ช่วยให้บุคลากรได้ทราบขอบเขตงานความรับผิดชอบ มีความสะดวกในการติดต่อประสานงาน ผู้บริหารสามารถตัดสินใจในการบริหารจัดการได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว โดยมุ่งตอบคำถามต่อไปนี้

- บริษัท / ทีมงาน แบ่งออกเป็นอย่างไร
- ลำดับชั้นของโครงสร้างองค์กร เป็นแบบไหน
- หน่วยงานต่างๆ มีกิจกรรมประสานงานกันอย่างไร
- สมาชิกในทีมขององค์กรมีการจัดระเบียบวิธีการภายในกลุ่มอย่างไร
- กระบวนการตัดสินใจและการควบคุมเป็นแบบกระจายอำนาจ หรือ เป็นแบบรวมศูนย์อำนาจที่ส่วนกลาง อะไรคือสิ่งที่เราควรจะต้องทำให้มันเกิดขึ้น
- เส้นทางสายการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรเป็นอย่างไร มีระบบหรือวิธีการที่ชัดเจนหรือไม่

ระบบการปฏิบัติงาน (System)

ในการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ตามที่กำหนดไว้นอกจากการจัดโครงสร้างที่เหมาะสมและมีกลยุทธ์ที่ดีแล้ว การจัดระบบการปฏิบัติงาน (Working System) นั้นก็มีความสำคัญยิ่งเช่นกัน อาทิ ระบบบัญชี/การเงิน (Accounting/Financial System) ระบบการพัสดุ (Supply System) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology System) ระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

(Human Resource Development System) ระบบการติดตาม/ประเมินผล(Monitoring/Evaluation System) เป็นต้น โดยมุ่งตอบคำถามต่อไปนี้

- อะไรคือระบบหลักที่ใช้ทำงานในองค์กร มีอะไรบ้าง มีการพิจารณาทางการเงิน และระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลรวมทั้งการสื่อสารและการจัดเก็บให้เป็นระบบหรือไม่
- มีระบบที่จะใช้ควบคุมหรือไม่ วิธีการที่พวกเขาจะใช้ตรวจสอบและประเมินผลเป็นอย่างไร
- กฎระเบียบการควบคุมภายในและกระบวนการที่ใช้เพื่อให้เกิดการติดตาม คืออะไร

บุคลากร (Staff) ทรัพยากรมนุษย์นับเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร องค์กรจะประสบความสำเร็จหรือไม่ย่อมต้องพึ่งพาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) ที่มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning) ซึ่งเป็นกระบวนการวิเคราะห์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต โดยการตัดสินใจเกี่ยวกับบุคลากรนั้น ควรได้ดำเนินการวิเคราะห์และตัดสินใจอย่างรอบคอบ บนพื้นฐานของกลยุทธ์องค์กรที่เป็นสิ่งกำหนดทิศทางการดำเนินงาน โดยมุ่งตอบคำถามต่อไปนี้

- อะไรระบุตำแหน่ง หรือความเชี่ยวชาญพิเศษสำหรับเป็นตัวแทนของทีม
- อะไรเป็นตัวระบุตำแหน่งที่จำเป็นขององค์กร
- มีช่องว่างของความต้องการด้านคุณสมบัติพนักงานที่จำเป็นหรือไม่

ทักษะ (Skill) ทักษะในการปฏิบัติงานของทรัพยากรบุคคลในองค์กรนั้นสามารถแยกออกเป็น 2 ด้านหลัก คือ ทักษะในงานอาชีพ (Occupational Skills) เป็นทักษะที่จะทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ได้ตามหน้าที่และลักษณะงานที่รับผิดชอบเช่น ด้านการเงิน ด้านบุคคล กับทักษะความถนัดหรือความเก่งเป็นพิเศษ (Aptitudes and Special Talents) นั้นเป็นทักษะที่ทำให้บุคลากรคนหนึ่งได้มีความโดดเด่นกว่าบุคลากรอื่น และส่งผลให้เขามีผลงานที่ดีกว่าและเติบโตในหน้าที่การงานได้รวดเร็ว โดยมุ่งตอบคำถามต่อไปนี้

- อะไรคือ ทักษะที่แข็งแกร่งที่แสดงทักษะความชำนาญของบริษัท และทีมงาน
- มีพนักงานที่ขาดทักษะความชำนาญ ประมาณเท่าใด
- องค์กร/ทีมงานที่รู้จักกันดีและเป็นที่ยอมรับว่าดี คือ อะไร
- พนักงานในปัจจุบัน / สมาชิกในทีมมีความสามารถในการทำงาน หรือไม่
- ทักษะและวิธีการติดตาม ประเมินผล เป็นอย่างไร

รูปแบบการบริหารจัดการ (Style) แบบแผนพฤติกรรมในการบริหารของผู้บริหารเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในที่ส่งผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร โดยมุ่งตอบคำถามต่อไปนี้

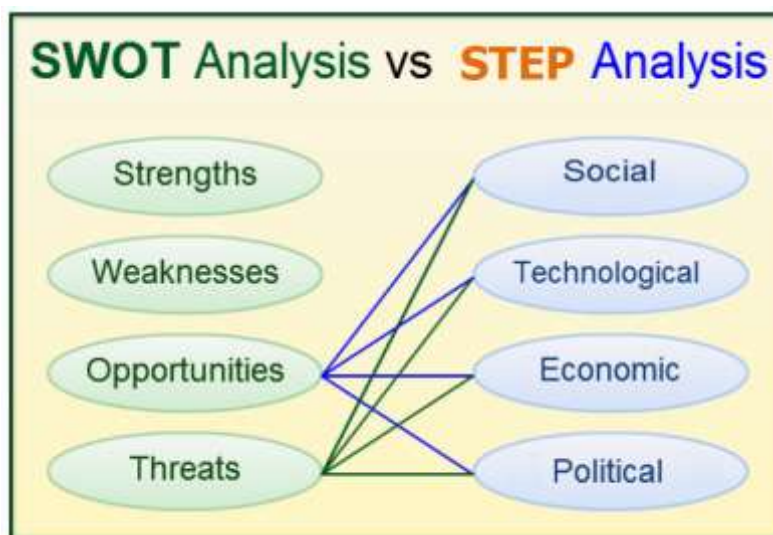
- วิธีการมีส่วนร่วมในการจัดการ / ลักษณะความเป็นผู้นำคืออะไร
- มีวิธีการที่มีประสิทธิภาพและความเป็นผู้นำของผู้บริหาร หรือไม่
- พนักงาน/สมาชิกในทีมของหน่วยงานภายในองค์กร มีแนวโน้มที่จะแข่งขันกันหรือไม่
- จะมีทีมงานที่ทำงานจริงๆ ภายในองค์กร หรือพวกเขาเป็นเพียงคนกลุ่มน้อยในองค์กร หรือไม่

ค่านิยมร่วม (Shared values) ค่านิยมและบรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกันโดยสมาชิกขององค์กรที่ได้กลายเป็นรากฐานของระบบการบริหาร และวิธีการปฏิบัติของบุคลากรและผู้บริหารภายในองค์กร โดยมุ่งตอบคำถามต่อไปนี้

- ค่านิยมหลักที่ยอมรับร่วมกันมีอะไรบ้าง
- วัฒนธรรมของทีมงาน / ของทั้งองค์กร คือ อะไร
- มีวิธีการอะไรที่จะทำให้ค่านิยมแข็งแกร่ง
- อะไร คือ ค่านิยมพื้นฐานที่องค์กร / ทีมงาน สร้างร่วมกัน

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรด้วยกรอบแนวคิด STEP (Sociological, Technological, Economical, Political Framework)

STEP Analysis เป็นกรอบแนวคิดที่ปรับปรุงมาจาก PEST Analysis ด้วยการปรับเปลี่ยนลำดับการวิเคราะห์คือเครื่องมือที่ใช้สำหรับการวิเคราะห์แนวโน้มของตลาด และวิเคราะห์ภาพรวมของธุรกิจในอนาคต โดยอาศัยข้อมูลของการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอกต่างๆ ที่องค์กรไม่สามารถควบคุมได้ การวิเคราะห์ด้วย STEP นี้ นับได้ว่าเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพอย่างมากโดยเฉพาะสำหรับการไปลงทุนประกอบธุรกิจในประเทศที่องค์กรยังไม่รู้จักทั้งในด้านวัฒนธรรมและการลงทุน โดยจะช่วยให้องค์กรสามารถพิจารณาตัดปัจจัยเสี่ยงต่างๆ เพื่อให้สามารถลงทุนเดินหน้าทำการตลาดหรือพัฒนาธุรกิจได้อย่างเกิดประสิทธิผล



ภาพที่ 3 กรอบความคิดการวิเคราะห์ STEP
(Sociological, Technological, Economical, Political Framework)

ที่มา : เอกสารประกอบการสัมมนาเชิงปฏิบัติการโดย ชัชวาล อรวงศ์ศุภทัต

ส่วนประกอบของ STEP ได้แก่

ปัจจัยทางสังคม (S - Social) - ปัจจัยทางสังคมหมายถึงปัจจัยอันเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อม สภาพสังคม วัฒนธรรม และชีวิตการเป็นอยู่ของคนในพื้นที่นั้นๆ โดยประเด็นที่นิยมทำการวิเคราะห์ ได้แก่

- มีการเพิ่มหรือลดของประชากรในสังคมมากน้อยเพียงใด
- วิถีชีวิตของคนในสังคม
- อัตราการอพยพเข้าหรือออกของคนในชุมชน
- คุณภาพชีวิตการเป็นอยู่
- อัตราการเติบโตของจำนวนประชากรและอายุเฉลี่ย
- สุขภาพของประชากร และการเคลื่อนย้ายถิ่นฐานของประชากร สังคมวิถีชีวิตของสังคมเมือง และสังคมชนบท ระดับการศึกษาเฉลี่ย และทัศนคติต่อการติดต่อการค้ากับประเทศต่างๆ
- ประชากรที่ใช้แรงงานในตลาดแรงงาน ทัศนคติในการทำงาน การรักความอิสระ
- ทัศนคติต่อการทำงานกับบริษัทต่างชาติ ความคิดเห็นหรือทัศนคติของประชาชนทางสังคม และข้อห้ามทางสังคมต่างๆ
- รูปแบบของประเพณีวัฒนธรรม วิถีชีวิตท้องถิ่น
- การเปลี่ยนแปลงทางสังคมและวัฒนธรรมที่กำลังเกิดขึ้นในท้องถิ่นนั้นๆ

ปัจจัยทางเทคโนโลยีและนวัตกรรม (T - Technology) - เป็นเรื่องของการเปลี่ยนแปลงหรือการพัฒนาของนวัตกรรมและเทคโนโลยี โดยประเด็นที่นิยมทำการวิเคราะห์ ได้แก่

- เทคโนโลยีขั้นพื้นฐานของพื้นที่นั้น
- อัตราการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี
- ปริมาณนักสร้าง และนักพัฒนา
- ระดับของเทคโนโลยีของอุตสาหกรรมในชุมชน
- การเข้าถึงเทคโนโลยีใหม่ๆ
- ผลกระทบของเทคโนโลยีใหม่ๆ
- ผลกระทบของระบบอินเทอร์เน็ต และระบบการติดต่อสื่อสารแบบมีสายและแบบไร้สาย
- ผลกระทบของการถ่ายทอดด้านเทคโนโลยี

ปัจจัยทางเศรษฐกิจ (E - Economic) – เป็นเรื่องของเศรษฐกิจของประเทศซึ่งมีผลกับทุกองค์กร โดยประเด็นที่นิยมทำการวิเคราะห์ ได้แก่

- ภาวะเงินเฟ้อ ภาวะเงินเฟ้อ และอัตราดอกเบี้ย
- อัตราแลกเปลี่ยนในประเทศ
- อัตราการว่างงานของคนในประเทศ
- อัตราค่าแรงขั้นต่ำและค่าแรงของพนักงานโดยเฉลี่ย
- การว่างงานและอุปทานของแรงงาน
- ต้นทุนค่าแรงงาน (ทั้งแรงงานขั้นต่ำและค่าแรงพนักงานระดับฝีมือแรงงาน)
- ระดับรายได้และการกระจายระดับชั้นของรายได้ของคนทำงาน
- แนวโน้มผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีหรืออื่นๆ ที่มีผลต่อเศรษฐกิจ เช่น เทคโนโลยี FINTECH เป็นต้น

ปัจจัยทางนโยบายและการเมือง (P - Political) – เป็นปัจจัยในเรื่องการเปลี่ยนแปลงตามสภาพของรัฐบาลและนโยบายของรัฐในช่วงเวลานั้นๆ รวมไปถึงข้อตกลงและข้อกฎหมายต่าง ๆ เช่น กฎหมายทางการค้าการลงทุน กฎหมายเกี่ยวกับการคุ้มครองแรงงาน เป็นต้น ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาโดยขึ้นอยู่กับนโยบายของรัฐ โดยประเด็นที่นิยมทำการวิเคราะห์ ได้แก่

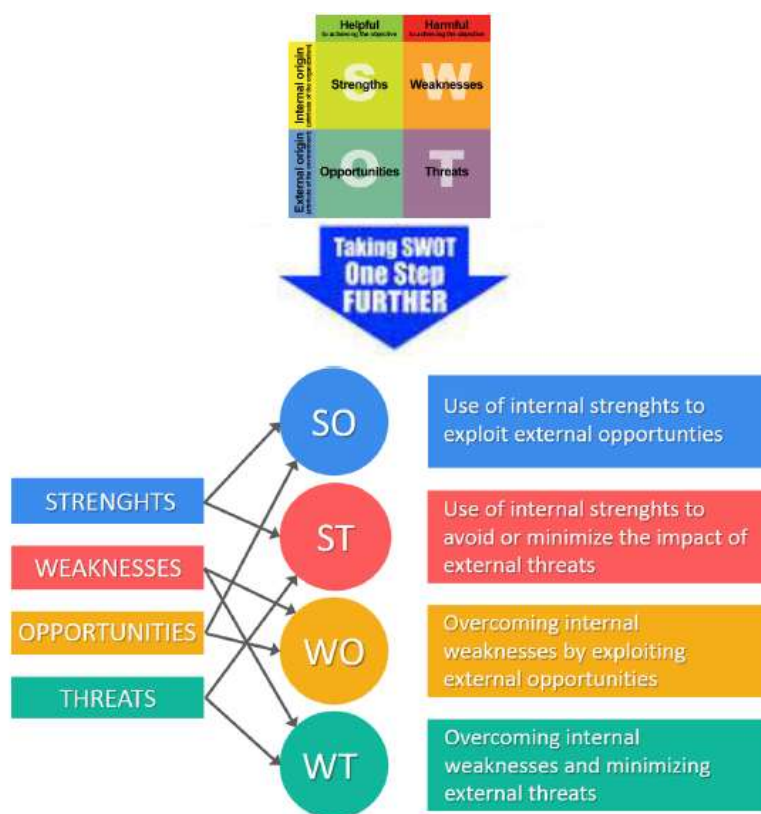
- สถานะความมั่นคงของรัฐบาล และรูปแบบของรัฐบาล
- เสรีภาพของสื่อสารตามหลักนิติธรรมและระบบการดำเนินการของราชการในแต่ละท้องถิ่น
- แนวโน้มของกฎระเบียบข้อบังคับที่จะออกมาใหม่ และกฎระเบียบข้อบังคับที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน
- ลักษณะของสังคมและกฎหมายการจ้างงานของท้องถิ่น
- นโยบายภาษีและการค้า และการควบคุมอัตราค่าไฟฟ้า
- การออกกฎหมายคุ้มครองผู้บริโภคและสิ่งแวดล้อม
- ปัญหาคอร์รัปชันที่มีในประเทศ
- อิสรภาพและเสรีภาพในการทำธุรกิจหลากหลายรูปแบบของแต่ละท้องถิ่น
- กฎระเบียบปฏิบัติและข้อห้ามในการทำธุรกิจ
- การควบคุมการนำเข้าและการส่งออก
- มีการเรียกเก็บอัตราค่าธรรมเนียมและการจัดเก็บภาษีอย่างไร

- กฎหมายในด้านต่างๆ เช่น ด้านสิ่งแวดล้อม ด้านการละเมิดลิขสิทธิ์ การขโมยข้อมูล สวัสดิการพนักงาน เป็นต้น
- การจดทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญามีการให้ความคุ้มครองอย่างไร และครอบคลุมแค่ไหน
- การเปลี่ยนแปลงที่บ่อยๆ ในสภาพแวดล้อมทางการเมือง

ในการวิเคราะห์ STEP ของผู้เข้าร่วมสัมมนาเชิงปฏิบัติการนั้น วิทยากรกระบวนการได้ขอให้แต่ละกลุ่มที่ได้รับมอบหมายทำการวิเคราะห์ในประเด็นของแต่ละรายการโดยอิสระ ภายหลังจากนั้นวิทยากรกระบวนการจะดำเนินการคัดเลือกเฉพาะประเด็นที่มีผลกระทบต่อการบริหารกำลังคนมานำเสนอไว้ในรายงานนี้เท่านั้น

การวิเคราะห์แนวทางบริหารกำลังคนด้วย TOWS Matrix

TOWS Matrix เป็นเครื่องมือในการจัดการหนึ่งที่น่าสนใจเพื่อวิเคราะห์ปัจจัยสำหรับการเลือกเชิงกลยุทธ์เพื่อดำเนินการกับเรื่องหนึ่งที่ต้องการกำหนดไว้ โดยการวิเคราะห์ TOWS นี้โดยทั่วไปมีลักษณะเป็นการวิเคราะห์โดยมองจากคนภายนอกเข้ามาหาสู่องค์กร แต่ก็สามารถนำมาใช้กับการวิเคราะห์จากมุมมองของคนภายในองค์กรประกอบกับมุมมองของวิทยาการกระบวนการในฐานะที่เป็นคนภายนอกองค์กรได้



ภาพที่ 3 กรอบแนวคิดการวิเคราะห์ TOWS

ที่มา : เอกสารประกอบการสัมมนาเชิงปฏิบัติการโดย ชัชวาล อรวงศ์ศุภทัต

ในการวิเคราะห์ TOWS Matrix นั้น ดำเนินการโดยการเขียนปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาส (O) ที่สำคัญที่สุดขององค์กร เขียนปัจจัยภายนอกที่เป็นภัยคุกคาม (T) ที่สำคัญที่สุดขององค์กรที่กำลังเผชิญอยู่ในปัจจุบันหรือคาดว่าจะเผชิญในอนาคต เขียนปัจจัยภายในที่เป็นจุดแข็ง (S) ที่สำคัญที่สุดขององค์กร และเขียนปัจจัยภายในที่เป็นจุดอ่อน (W) ที่สำคัญที่สุดขององค์กร จากนั้นจับคู่จุดแข็งภายใน (S) กับโอกาสภายนอก (O) เพื่อรวมตัวเป็น กลยุทธ์ SO จับคู่จุดอ่อนภายใน (W) กับโอกาสภายนอก (O) เพื่อรวมตัวเป็น กลยุทธ์ WO จับคู่จุดแข็งภายใน (S) กับภัยคุกคาม (T) เพื่อรวมตัวเป็น กลยุทธ์ ST จับคู่จุดอ่อนภายใน (W) กับภัยคุกคาม (T) เพื่อรวมตัวเป็น กลยุทธ์ WT จากนั้นจะนำมาข้อมูลทั้งหมดมาวิเคราะห์ในรูปแบบความสัมพันธ์แบบแมทริกซ์โดยใช้ตารางที่วิทยากรกระบวนการจัดเตรียมไว้

TOWS Matrix Table	โอกาส (O)	ภัยคุกคาม (T)
จุดแข็ง (S)	SO	ST
จุดอ่อน (W)	WO	WT

ภาพที่ 4 ตารางวิเคราะห์ TOWS Matrix

ที่มา : เอกสารประกอบการสัมมนาเชิงปฏิบัติการโดยชัชวาล อรวงศ์ศุภทัต

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ในข้อมูลแต่ละคู่ดังกล่าว ทำให้เกิดกลยุทธ์ที่สามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ประเภท คือ

1) **กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy)** ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่เป็นจุดแข็งและสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรที่เป็นโอกาสมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ในเชิงรุก ตัวอย่าง กรมธนารักษ์ มีจุดแข็ง คือ ความสามารถในการผลิตเหรียญ และมีโรงกษาปณ์ที่ทันสมัย มีโอกาส คือ สามารถหารายได้จากการผลิตเหรียญได้ ทั้งหมดสามารถนำมากำหนดกลยุทธ์เชิงรุก คือ กลยุทธ์การรับจ้างผลิตเหรียญทุกประเภททั้งในและต่างประเทศ เป็นต้น

2) **กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategy)** ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่เป็นจุดแข็งและสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรที่เป็นภัยคุกคามมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์เชิงป้องกัน ทั้งนี้เนื่องจากองค์กรมีจุดแข็ง ขณะเดียวกันองค์กรก็เจอกับสภาพแวดล้อมที่เป็นภัยคุกคามจากภายนอกที่องค์กรควบคุมไม่ได้ แต่ องค์กรสามารถใช้จุดแข็งที่มีอยู่ในการป้องกันข้อจำกัดที่มาจากภายนอกได้ ตัวอย่าง มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช มีจุดแข็ง คือ เป็นมหาวิทยาลัยที่เปิดโอกาสการศึกษาให้แก่ประชาชนทั่วประเทศ ขณะเดียวกันมีข้อจำกัด คือ งบประมาณที่ได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐมีไม่เพียงพอที่จะสามารถจัดตั้งหน่วยงานของตนเองอยู่ทุกจังหวัดทั่วประเทศได้ทั้งหมดสามารถนำมากำหนดกลยุทธ์เชิงป้องกัน คือ กลยุทธ์การสร้างร่วมมือกับโรงเรียนในพื้นที่ทุกจังหวัดทั่วประเทศ เป็นต้น

3) **กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategy)** ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่เป็นจุดอ่อนและสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรที่เป็นโอกาสมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์เชิงแก้ไข ทั้งนี้เนื่องจากองค์กรมีโอกาสนำแนวคิดหรือวิธีใหม่ ๆ มาใช้ในการแก้ไขจุดอ่อนที่องค์กรมีอยู่ได้ ตัวอย่าง ระบบราชการมักมีจุดอ่อน คือ มีขั้นตอนการทำงานที่ซับซ้อน ใช้เวลามาก ขณะเดียวกันก็มีโอกาส คือ โอกาสของการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ ทั้งหมดสามารถนำมากำหนดกลยุทธ์เชิงแก้ไข คือ กลยุทธ์การส่งเสริมให้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ในการบริหารจัดการและในกระบวนการทำงานของราชการให้มากขึ้น (e-Administration) เป็นต้น

4) **กลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategy)** ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่เป็นจุดอ่อนและสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรที่เป็นภัยคุกคามมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ ตัวอย่าง ประเทศไทย จุดอ่อน คือ ต้องนำเข้าน้ำมันดิบจากต่างประเทศ ประกอบกับพบภัยคุกคามคือ ราคาน้ำมันในตลาดโลกเพิ่มขึ้นอย่างมาก ทั้งหมดนำมากำหนดกลยุทธ์เชิงรับคือ กลยุทธ์การรณรงค์ประหยัดพลังงานทั่วประเทศอย่างจริงจัง และกลยุทธ์การหาพลังงานทดแทนที่นำทรัพยากรธรรมชาติในประเทศที่มีอยู่มาใช้มากขึ้น เป็นต้น

แนวทางการดำเนินงานในรายงานฉบับนี้

เพื่อให้เป็นไปตามขอบข่ายงานที่เสนอให้บริการ วิทยาการกระบวนการได้ดำเนินการวิเคราะห์ SWOT ในแต่ละองค์ประกอบและด้วยเครื่องมือในการวิเคราะห์ทั้งสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรตามที่ระบุไว้ข้างต้น โดยใช้ข้อมูลที่ปรากฏจากการสัมมนาเชิงปฏิบัติการมาเรียบเรียงให้เป็นภาษาที่สื่อความได้ง่ายและมีความสอดคล้อง (Consistency) กันตลอดรายงานฉบับนี้

ส่วนที่ 2

สภาพปัญหาการบริหารกำลังคนปัจจุบัน

วิทยาการกระบวนการได้ขอให้แต่ละกลุ่มสรุปประเด็นสภาพปัญหาอันเกี่ยวกับการบริหารกำลังคนที่ประสบอยู่ในปัจจุบันรวมทั้งคาดว่าจะประสบในอนาคตเพื่อสะท้อนข้อเท็จจริงและความคาดหวังด้านการบริหารกำลังคนของผู้บริหารที่เข้าร่วมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ โดยวิทยาการกระบวนการขอนำเสนอสรุปเป็นประเด็นต่าง ๆ รวม 42 เรื่องดังต่อไปนี้

1. ประเด็นเชิงนโยบาย

- 1.1 มีการเปลี่ยนแปลงนโยบายอยู่บ่อยครั้ง ส่งผลกระทบต่อการวางแผนระยะยาว
- 1.2 พนักงานระดับถัดจากผู้บริหารขาดความเข้าใจเรื่องการบริหารเชิงกลยุทธ์ เช่น การวางแผนเชิงกลยุทธ์ จึงไม่มีการนำเอานโยบายและแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์มาใช้อย่างจริงจัง

2. ประเด็นการบริหารกำลังคน

- 2.1 ปริมาณงานไม่สอดคล้องกับอัตรากำลัง
- 2.2 แนวทางการวิเคราะห์อัตรากำลังยังไม่เหมาะสม และควรปรับให้สอดคล้องกับแต่ละพื้นที่
- 2.3 เกณฑ์การวิเคราะห์อัตรากำลังของหน่วยงานหลักไม่สอดคล้องกับลักษณะงานและความต้องการอัตรากำลังของหน่วยงานผู้ใช้อัตรากำลัง
- 2.4 ปรับแนวทางการย้ายกลับภูมิลำเนาให้สอดคล้องกับที่พนักงานได้ขึ้นบัญชีไว้
- 2.5 หลักเกณฑ์การว่าจ้างลูกจ้างไม่เป็นไปในแนวทางเดียวกัน
- 2.6 การโยกย้ายพนักงานต้องมีกรอบอัตรากำลังรองรับ แม้ต้นทางจะไม่ประสงค์รับอัตรากำลังคืน จึงทำให้พนักงานไม่สามารถย้ายได้
- 2.7 งานบางลักษณะที่มีความเสี่ยงด้านการเงิน ที่มีอัตรากำลังไม่เพียงพอ ต้องจ้างลูกจ้างชั่วคราวรายเดือน โดยการต่ออายุสัญญาทุกปี
- 2.8 การจัดสรรอัตรากำลังไม่สอดคล้องกับพนักงานที่พ้นสภาพ (ไม่ได้ระบุว่าพ้นสภาพจากสาเหตุใด)
- 2.9 ไม่มีแนวทางการเกลี่ยอัตรากำลังของงานผลิตที่อัตรากำลังเกินกรอบ

3. ประเด็นเรื่องค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์

- 3.1 ไม่มีค่าตอบแทนวิชาชีพให้แก่วิศวกรส่งผลให้วิศวกรลาออก (เดิมเคยมีแต่ยกเลิกไป)
- 3.2 งบประมาณที่จัดสรรสำหรับบ้านพักพนักงานไม่เพียงพอ

4. ประเด็นการสรรหาบุคลากร

- 4.1 เน้นการสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถสูง และให้การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
- 4.2 กำหนดให้ความรู้ด้านภาษาอังกฤษเป็นเกณฑ์หนึ่งในการคัดเลือกพนักงานใหม่ จะได้คนทำงานที่มีคุณภาพสูงขึ้น
- 4.3 การรับพนักงานใหม่ ควรคำนึงถึงภูมิลำเนาของพนักงาน เพื่อให้พนักงานสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และป้องกันปัญหาการขอย้ายกลับภูมิลำเนา
- 4.4 การเลือกใช้พนักงานจ้างเหมาไปทำงานบริการลูกค้า แต่ให้บริการลูกค้าได้ไม่ดี ส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงของ กปภ. เพราะลูกค้าไม่ทราบว่าเป็นพนักงานที่จ้างเหมาภายนอก
- 4.5 การสรรหาพนักงานยังไม่ตรงตามลักษณะงานที่ต้องการ เช่น รับพนักงานระดับ ปวช. เข้ามาทำงานแต่กลับเลือกทำงาน เช่น ไม่ขุดดิน ไม่เปิด-ปิดเครื่องสูบน้ำประปา ซึ่งก่อนหน้านี้เคยมีการรับพนักงานที่มีคุณวุฒิต่ำกว่าเข้ามาร่วมงาน
- 4.6 ควรให้ผู้บริหารระดับสูงร่วมในการสัมภาษณ์เพื่อคัดเลือกบุคลากรเข้าร่วมงาน
- 4.7 ควรพัฒนาเครื่องมือในการสรรหาบุคลากรให้ทัดเทียมกับองค์กรอื่น เช่น รัฐวิสาหกิจอื่น โดยเฉพาะทีมสรรหาที่ต้องมีทักษะในการสัมภาษณ์และคัดเลือกมากขึ้น

5. ประเด็นการพัฒนาบุคลากร

- 5.1 กฎระเบียบและงบประมาณไม่เอื้อต่อการพัฒนาพนักงานเชิงรุก (ไม่ได้ขยายความว่าการพัฒนาบุคลากรเชิงรุกเป็นอย่างไร)
- 5.2 การวางแผนพัฒนาบุคลากรในภาพรวมไม่มีความต่อเนื่อง (สอดคล้องกับ 5.3)
- 5.3 เส้นทางเติบโตตามสายอาชีพของพนักงาน (Career Path) ไม่มีความชัดเจน
- 5.4 พนักงานน่าจะมีศักยภาพ แต่ไม่ได้นำเอาออกมาใช้อย่างเต็มที่
- 5.5 ปัญหาความไม่เข้าใจกันระหว่างช่วงวัย (Multi-generational issue) ส่งผลต่อการทำงานร่วมกัน และประสิทธิภาพของงาน
- 5.6 ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรยังไม่เข้มแข็ง

- 5.7 ผู้บังคับบัญชาขาดการยอมรับความรู้ความสามารถของพนักงาน
(ไม่ได้เจาะจงว่าพนักงานรุ่นใหม่ คนใหม่หรือคนเก่า)
- 5.8 พัฒนาให้พนักงานรุ่นใหม่ให้ความสำคัญกับหน้าที่การงานมากกว่าสิทธิประโยชน์ที่ได้รับ
- 5.9 เสริมมุมมองให้พนักงานเกิดความรักและผูกพันต่อองค์กรภายใต้ข้อจำกัดที่มี
- 5.10 ปรับปรุงค่าตอบแทนให้สอดคล้องกับความรับผิดชอบของงาน
(ไม่ได้เจาะจงสำหรับพนักงานระดับใดของพนักงาน)
- 5.11 ไม่มีระบบพี่เลี้ยงสำหรับพนักงานใหม่ พนักงานใหม่ไม่มีที่ปรึกษา ปรับตัวไม่ได้
ก็ลาออกไปบ่อยครั้ง
- 5.12 การสอนงานพนักงานใหม่หรือพนักงานที่เปลี่ยนงานยังไม่เป็นระบบ
- 5.13 องค์ความรู้ในการปฏิบัติหรือการบริหารงานจะหายไปพร้อมกับพนักงานที่เกษียณอายุ
- 5.14 ระบบการจัดการคนเก่งหรือ Talent ไม่จริงจัง เพราะ HR ใช้ทฤษฎีในการกำหนดเกณฑ์
แต่ยังไม่ตรงใจผู้บริหาร

6. ประเด็นหน่วยงาน HR

- 6.1 การปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคลไม่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ด้านการบริหาร
ทรัพยากรบุคคล
- 6.2 ส่งเสริมขีดความสามารถของพนักงานที่ทำงานด้านการบริหารกำลังคน เช่น การ
กำหนดให้มีบททดสอบเพื่อทดลองแก้ไขปัญหา จะช่วยให้เกิดประสบการณ์ตรงมากขึ้น
- 6.3 HR ของ กปภ. ควรแลกเปลี่ยนความรู้กับ HR ภาคเอกชน เช่น การเชิญวิทยากรภายนอก
มาสอนโดยเฉพาะกลุ่มในเรื่องที่ HR ของ กปภ. จำเป็นต้องใช้งานเพื่อให้สามารถนำมาใช้
งานได้ และไม่เป็นทฤษฎีมากเกินไป

7. ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนา

จากการระดมสมองของกลุ่มต่าง ๆ ที่วิทยากรกระบวนการได้จัดแบ่งไว้ นอกจากจะปรากฏ
ประเด็นการบริหารกำลังคนดังที่ระบุข้างต้นแล้ว ยังปรากฏข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาอีกบางประการ สรุปได้
ดังนี้

- 7.1 การคัดเลือกพนักงานระดับบริหาร หากมีคำสั่งแต่งตั้งไปแล้วพบว่าผู้บริหารไม่ผ่านเกณฑ์
(ผลงานหรือศักยภาพ) จะมีแนวทางดำเนินการอย่างไร
- 7.2 ให้ความสำคัญกับการพัฒนาผู้บริหารเพื่อให้ได้ผู้บริหารที่มีคุณภาพที่ดีอย่างแท้จริง
- 7.3 การกำหนดขอบเขตงานที่ชัดเจนจะช่วยลดปัญหาเรื่องอัตรากำลังลงได้



- 7.4 ผู้บริหารหน่วยงานควรตระหนักในบทบาทของ Non-HR Manager ที่ต้องดูแลรับผิดชอบจัดการเรื่องการบริหารบุคลากรในหน่วยงานของตนเอง
- 7.5 ควรพิจารณาการจัดทำโรงเรียน กปภ.เพื่อสร้างบุคลากรบางกลุ่ม และพัฒนาให้เป็นสถาบันฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรในด้านต่าง ๆ

ส่วนที่ 3

ผลการวิเคราะห์ SWOT

ผลการวิเคราะห์ S และ W

วิทยาการกระบวนการได้ทำการสรุปประเด็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Scanning) ด้วยกรอบแนวคิด 7-s Framework จากการสัมมนาเชิงปฏิบัติการได้ดังตารางต่อไปนี้

7-s Framework - กลยุทธ์ (Strategy)

Strenght	Weakness
○ ภาพลักษณ์ความมั่นคง สิทธิประโยชน์และสวัสดิการของรัฐวิสาหกิจ ○ มีความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชนและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ○ ชื่อเสียงความน่าเชื่อถือขององค์กร ○ นโยบายและการดำเนินกลยุทธ์ขององค์กรมีความชัดเจน ○ มีนโยบายที่เด่นชัดในการส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	○ ขาดการจัดการองค์ความรู้และการนำเอาความรู้ไปถ่ายทอดให้แก่บุคลากรรุ่นหลัง ○ ความแตกต่างหลากหลายของสภาพพื้นที่ปฏิบัติงานทำให้ยากต่อการใช้เครื่องมือและแนวทางการบริหารกำลังคน

7-s Framework - โครงสร้างองค์กร (Structure)

Strenght	Weakness
○ เป็นระบบราชการที่มีศูนย์กลางในการกำหนดนโยบายและถ่ายทอดนโยบายไปยังส่วนภูมิภาค ○ มีการจัดโครงสร้าง แบ่งหน้าที่และความรับผิดชอบกันอย่างชัดเจน ○ การจัดโครงสร้างงานหลายชั้นส่งผลให้เกิดความผิดพลาดยาก ○ มีระเบียบในการจัดแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงาน (Funcntrional Description) ที่ชัดเจน	○ ระดับชั้นการบังคับบัญชายาวทำให้เกิดความล่าช้าในการบริหารและการตัดสินใจ

7-s Framework - ระบบการปฏิบัติงาน (System)

Strenght	Weakness
○ มีการกระจายอำนาจการปฏิบัติงานด้าน HR โดยมีบุคลากรที่ปฏิบัติงานด้าน HR ประจำทั้ง 10 เขต ○ มีหน่วยงานเฉพาะที่ทำหน้าที่ในการวิเคราะห์และจัดสรรอัตรากำลังให้ตรงตามตำแหน่งงาน ○ มีการนำระบบ SAP มาใช้ทั่วทั้งองค์กร ○ มีการจัดทำและดำเนินการตามแผนการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (Business Continuity Plan) ○ ระบบการบริหารงานของสายงานปฏิบัติการ (Operation) มีประสิทธิภาพเช่นมีระบบ SCADA DMA มาช่วยด้านการผลิตน้ำ ○ มีการใช้เครื่องมือเช่นระบบ Competency ในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ○ มีหน่วยงานตรวจสอบภายในทำหน้าที่ตรวจสอบการดำเนินงานของผู้บริหาร การควบคุมต้นทุนและค่าใช้จ่ายในภาพรวมและหน่วยงาน ○ มีการดำเนินงานตามเกณฑ์การประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (SEPA) อย่างต่อเนื่อง ○ มีการสำรวจความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเป็นประจำทุกปีและมีการนำผลจากการสำรวจมาใช้ในการวางแผนพัฒนาและปรับปรุงระบบงาน HR	○ หลักเกณฑ์การประเมินและวิเคราะห์อัตรากำลังยังไม่มีประสิทธิภาพ ○ ต้นทุนการดำเนินงานสูง ○ การปรับปรุงค่าน้ำประปาที่ยังไม่สอดคล้องกับต้นทุน ○ ยังไม่ได้คิดเพื่อภาพความเปลี่ยนแปลงการให้บริการลูกค้าในบางงาน ซึ่งจะส่งผลให้ใช้เทคโนโลยีแทนคนทำงาน ○ พนักงานในบางตำแหน่งขาดการพัฒนาทักษะที่เพียงพอกับการทำงาน ส่งผลให้ทำงานล่าช้าและผิดพลาด ○ ระบบงานไม่ได้แยกงานปฏิบัติ (Operation) กับงานพัฒนา (Development) ออกจากกันโดยคาดหวังให้ผู้ปฏิบัติปรับปรุงพัฒนางานนั้น ทำให้เกิดความล่าช้าได้ ○ ขาดการควบคุมการจ้างเหมาบริการอันจะส่งผลต่อภาพลักษณ์ของการให้บริการ ○ การวางแผนพัฒนาบุคลากรยังขาดความชัดเจนและต่อเนื่อง และต้องเน้นให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้บังคับบัญชาและพนักงาน ○ การคัดเลือกผู้บริหารยังคำนึงถึงระบบอาวุโส ○ ขาดการวางแผนเส้นทางการเติบโตตามสายอาชีพ ○ ขาดกลยุทธ์เชิงรุกในการดึงดูดคนเก่งจากองค์กรภายนอกเข้ามาร่วมงาน ○ ระบบการสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง (Talent) ยังอิงทฤษฎีที่ยังไม่สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริหาร



7-s Framework - ระบบการปฏิบัติงาน (System) (ต่อ)

Strenght	Weakness
	○ การสรรหาบุคลากรจากภายนอกอาจจะส่งผลให้ได้บุคลากรที่ไม่มีพื้นฐานและเลือกงานเพราะไม่เข้าใจลักษณะงานของ กปภ. ○ ยังไม่มีความชัดเจนในระบบ Talent Management ที่จะนำคนเก่งมาใช้งานในเชิงพัฒนาสร้างมูลค่าให้แก่องค์กร

7-s Framework - บุคลากร (Staff)

Strenght	Weakness
○ บุคลากรมีความรู้และเชี่ยวชาญในงานการประปา โดยเฉพาะในระดับปฏิบัติการ ○ บุคลากรมีความกระตือรือร้นและสนใจที่จะคิดค้นนวัตกรรมเพื่อนำมาปรับปรุงกระบวนการทำงานเช่น พนักงานในฝ่ายผลิต เป็นต้น ○ บุคลากรมีความเต็มใจให้บริการลูกค้า	○ ต้นทุนค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรสูง มีผลทำให้ต้นทุนการดำเนินงานสูง ○ ความแตกต่างของช่วงวัยของบุคลากรส่งผลให้เกิดความไม่เข้าใจกันเท่าที่ควร เช่น การมอบหมายงานที่ยังไม่เหมาะสมกับช่วงวัย ○ หลายตำแหน่งงานไม่สามารถปฏิบัติงานทดแทนกันได้ เนื่องจากมีลักษณะเป็นงานเฉพาะตำแหน่ง ○ พนักงานจำนวนหนึ่งไม่ถนัดและไม่ได้ปรับตัวกับการนำเอาเทคโนโลยีมาปรับใช้กับการทำงาน

7-s Framework - ทักษะ (Skill)

Strenght	Weakness
○ มีเครื่องมือในการวิเคราะห์หัตถรากำลัง เช่น การวิเคราะห์ FTE การวิเคราะห์กระบวนการทำงานและภาระงาน เป็นต้น	○ การถ่ายทอดองค์ความรู้ระหว่างกัน เช่นคนเก่าที่กำลังเกษียณกับคนใหม่ที่เพิ่งเข้าทำงานยังไม่ราบรื่น ○ บุคลากรระดับหัวหน้างานไม่เข้าใจลูกน้อง

7-s Framework - รูปแบบการบริหารจัดการ (Style)

Strenght	Weakness
○ มีการสื่อสารภายในระหว่างผู้บริหารและพนักงาน ผ่านหลากหลายช่องทาง ทำให้พนักงานได้รับทราบ ข้อมูลข่าวสารอย่างรวดเร็ว ○ มีการจัดกิจกรรมเพื่อสื่อสารและเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและผู้บริหาร เช่น การประชุม Morning Talk ○ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับพนักงานเป็นไปอย่างใกล้ชิด เป็นกันเอง	○ การสื่อสารของผู้บริหารยังไม่สอดคล้องกับไลฟ์สไตล์ของพนักงานเจนเนอเรชั่นวาย ○ การสื่อสารด้านการบริหารอัตรากำลังน้อย เพราะยังมีพนักงานจำนวนมากที่ไม่เข้าใจแนวทางการบริหารอัตรากำลัง

7-s Framework - ค่านิยมร่วม (Shared values)

Strenght	Weakness
○ มีการกำหนดค่านิยมองค์กรที่ชัดเจน ○ มีการสื่อสารค่านิยมองค์กรอย่างทั่วถึงและพนักงานได้รับทราบโดยทั่วกัน ○ มีแผนงานและแนวทางดำเนินการเพื่อเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร ○ พนักงานกระตือรือร้นที่จะมีส่วนร่วมในการปฏิบัติตามค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร	○ การถ่ายทอดค่านิยมองค์กรยังไม่สัมฤทธิ์ผล

สรุปผลการวิเคราะห์ S : มุมมองวิทยาการกระบวนการ

วิทยาการกระบวนการได้สังเคราะห์และนำเอาประเด็นที่เป็นจุดแข็ง (Strenght) ที่พิจารณาแล้วเห็นว่าเกี่ยวข้องทางตรงกับการบริหารกำลังคนของ กปภ. มานำเสนอดังต่อไปนี้

S1 การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงาน (Functrional Description) ที่ชัดเจน

S2 มีหน่วยงานเฉพาะที่ทำหน้าที่ในการวิเคราะห์และจัดสรรอัตรากำลัง

S3 บุคลากรมีความรู้และเชี่ยวชาญในงานการประปาโดยเฉพาะในระดับปฏิบัติการ

S4 บุคลากรรุ่นใหม่มีความกระตือรือร้นและสนใจที่จะคิดค้นนวัตกรรมปรับปรุงกระบวนการทำงาน

S5 มีเครื่องมือวิเคราะห์อัตรากำลัง เช่น การวิเคราะห์ FTE การวิเคราะห์กระบวนการและภาระงาน

S6 มีการนำเอาระบบ Competency มาใช้สรรหา การคัดเลือกและพัฒนาบุคลากร

สรุปผลการวิเคราะห์ W : มุมมองวิทยาการกระบวนการ

วิทยาการกระบวนการได้สังเคราะห์และนำเอาประเด็นที่เป็นจุดอ่อน (Weakness) ที่พิจารณาแล้วเห็นว่าเกี่ยวข้องทางตรงกับการบริหารกำลังคนของ กปภ. มานำเสนอดังต่อไปนี้

W1 หลักเกณฑ์การประเมินและวิเคราะห์อัตรากำลังยังไม่มีประสิทธิผล

W2 การวางแผนพัฒนาบุคลากรยังขาดความชัดเจนและต่อเนื่อง

W3 พนักงานจำนวนหนึ่งไม่ถนัดและไม่ได้ปรับตัวกับการนำเอาเทคโนโลยีมาปรับใช้กับการทำงาน

W4 ความแตกต่างของช่วงวัยของบุคลากรส่งผลให้ไม่เข้าใจกันเท่าที่ควร

W5 การถ่ายทอดองค์ความรู้ระหว่างกันภายในองค์กร

W6 บุคลากรระดับหัวหน้างานไม่เข้าใจลูกน้อง

ผลการวิเคราะห์ O และ T

พิจารณาตามกรอบแนวสำหรับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรตาม STEP (Sociological, Technological, Economical, Political Framework) แล้ว สรุปจากการสัมมนาเชิงปฏิบัติการได้ดังนี้

STEP Framework - ปัจจัยทางสังคม (S – Social)

Opportunity	Treats
○ สังคมดิจิทัลส่งผลให้สามารถลดค่าใช้จ่ายที่เป็นต้นทุนค่าบริการรับเงินลงได้ ○ สภาพครอบครัวเดี่ยวหรือครอบครัวแยกในสังคมเมืองและเมืองใหญ่ ส่งผลให้สามารถขยายบริการได้มากขึ้น ○ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระบบงานประปาระหว่างประเทศ โดย กปภ. กับต่างประเทศ เช่น ลาว อันส่งผลให้เกิดการเรียนรู้และนวัตกรรมทางเทคโนโลยีและบริการมาใช้ในการผลิตและให้บริการของ กปภ.	○ การก้าวเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ ส่งผลให้องค์กรสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเข้ามาร่วมงานได้ยากขึ้น ○ ภาวะการแข่งขันในตลาดแรงงาน โดยเฉพาะภาคเอกชนที่ชูประเด็นความมั่นคงก้าวหน้าและองค์กรที่ทันสมัย ดึงดูดผู้สมัครงานกลุ่มเป้าหมายและพนักงานบางกลุ่มภายใน กปภ. เช่น วิศวกร

STEP Framework - ปัจจัยทางเทคโนโลยีและนวัตกรรม (T – Technology)

Opportunity	Treats
○ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีการสื่อสารที่รวดเร็วและทั่วถึงทำให้สามารถส่งข่าวสารกับลูกค้าผู้บริการได้ง่ายและสะดวกขึ้น ○ การนำเอาเทคโนโลยีมาใช้ในการปรับปรุงขั้นตอนหรือกระบวนการทำงานภายในให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ○ เทคโนโลยีเอื้อต่อการพัฒนาบุคลากรได้สอดคล้องกับไลฟ์สไตล์มากขึ้น ○ มีการนำเอาเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาสร้างแรงจูงใจให้พนักงานรุ่นใหม่ปรับปรุงงาน ส่งผลให้เกิดความท้าทายและความอยากพัฒนางานมากขึ้น	○ เทคโนโลยีการสื่อสารและโซเชียลมีเดียที่ส่งผลกระทบทางลบต่อชื่อเสียงองค์กรได้อย่างรวดเร็วเมื่อมีข้อร้องเรียน ○ ยังไม่สามารถปรับใช้เทคโนโลยีเพื่อตรวจสอบการรั่วไหลของน้ำประปาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ต้องอาศัยการตรวจสอบทางกายภาพและการปฏิบัติงานในยามค่ำคืน

STEP Framework - ปัจจัยทางเศรษฐกิจ (E – Economic)

Opportunity	Treats
○ แนวโน้มการขยายตัวทางเศรษฐกิจหรือ GDP ที่เพิ่มขึ้น ○ การพัฒนาพื้นที่เศรษฐกิจในภูมิภาคต่าง ๆ เช่น โครงการระเบียงเขตเศรษฐกิจภาคตะวันออก (EEC) ทำให้องค์กรสามารถขยายเขตการจ่ายน้ำได้ ○ การเปิดเสรีทางการค้าและเศรษฐกิจในภูมิภาค (AEC) ช่วยให้มีการลงทุนในพื้นที่ประเทศไทยที่ติดกับประเทศเพื่อนบ้านในลักษณะอุตสาหกรรมหรือบริการมากขึ้น ○ การเปิดเสรีทางการค้าและเศรษฐกิจในภูมิภาค (AEC) ส่งผลให้มีการเคลื่อนย้ายแรงงานจากประเทศเพื่อนบ้านในกลุ่ม AEC เข้ามาทำงานในประเทศไทย และส่งผลดีต่อการให้บริการ	-

STEP Framework - ปัจจัยทางนโยบายและการเมือง (P – Political)

Opportunity	Treats
○ นโยบายการบูรณาการงบประมาณภาครัฐ ส่งผลให้ กปภ. จัดสรรงบประมาณดำเนินการเพื่อตอบสนองความต้องการใช้น้ำได้มากขึ้น ○ นโยบายศูนย์ราชการสะดวก (Government eady Contact Center - GECC) ของภาครัฐช่วยยกระดับกระบวนการให้บริการประชาชนของ กปภ. ○ นโยบาย Thailand 4.0 ส่งผลให้ กปภ. พัฒนางานด้าน IT ให้ทันและรองรับความเปลี่ยนแปลงได้มากขึ้น	○ กฎหมายว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างฉบับปี พ.ศ.2560 ทำให้การจัดซื้อจัดจ้างเป็นไปโดยล่าช้าและเพิ่มต้นทุนดำเนินการ ○ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีอำนาจในการจัดหาและจัดบริการสาธารณูปโภคพื้นฐานเพื่อให้บริการประชาชน โดยเฉพาะองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจับมือกับภาคเอกชนเพื่อผลิตน้ำประปาให้บริการ ○ การแข่งขันผลิตและจำหน่ายน้ำขององค์กรภาคธุรกิจเอกชนในบางพื้นที่เช่น จังหวัดภูเก็ต ซึ่งพบว่าต้นทุนต่ำกว่า กปภ. ○ เอกชนสามารถขออนุญาตใช้น้ำบาดาลจากทางภาครัฐได้ ส่งผลให้จะมีการใช้น้ำประปาในปริมาณที่ลดลง ○ นโยบายการต่อสู้ภัยแล้งของรัฐบาล ส่งผลให้ กปภ. ต้องจัดหาน้ำดิบและแหล่งน้ำ เป็นการเพิ่มต้นทุน ○ นโยบายการค่าน้ำประปา ส่งผลให้โครงสร้างต้นทุนค่าน้ำของ กปภ. สูง เนื่องจากค่าน้ำไม่สะท้อนต้นทุนการดำเนินงานที่แท้จริง

สรุปผลการวิเคราะห์ O : มุมมองวิทยาการกระบวนการ

วิทยาการกระบวนการได้สังเคราะห์และนำเอาประเด็นที่เป็นโอกาส (Opportunity) ที่พิจารณาแล้วเห็นว่าเกี่ยวข้องทางตรงกับการบริหารกำลังคนของ กปภ. มานำเสนอต่อไปนี้

O1 การนำเอาเทคโนโลยีมาใช้เพื่อปรับปรุงขั้นตอนหรือกระบวนการทำงานภายในให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

O2 เทคโนโลยีเอื้อต่อการพัฒนาบุคลากรได้สอดคล้องกับไลฟ์สไตล์มากขึ้น

O3 สภาพครอบครัวเดี่ยวหรือครอบครัวแยกในสังคมเมืองและเมืองใหญ่ ส่งผลให้สามารถขยายบริการได้มากขึ้น

O4 สังคมดิจิทัลส่งผลให้สามารถลดค่าใช้จ่ายที่เป็นต้นทุนค่าบริการรับเงินลงได้

O5 การพัฒนาพื้นที่เศรษฐกิจในภูมิภาคต่าง ๆ เช่น EEC และการเปิดเสรีทางการค้าและเศรษฐกิจในภูมิภาค (AEC)

O6 นโยบายการบูรณาการงบประมาณภาครัฐ ส่งผลให้กปภ. จัดสรรงบประมาณดำเนินการเพื่อตอบสนองความต้องการใช้น้ำได้มากขึ้น

สรุปผลการวิเคราะห์ T : มุมมองวิทยาการกระบวนการ

วิทยาการกระบวนการได้สังเคราะห์และนำเอาประเด็นที่เป็นภัยคุกคาม (Treats) ที่พิจารณาแล้วเห็นว่าเกี่ยวข้องทางตรงกับการบริหารกำลังคนของ กปภ. มานำเสนอดังต่อไปนี้

T1 กฎหมายว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างฉบับปี พ.ศ.2560 ทำให้การจัดซื้อจัดจ้างเป็นไปโดยล่าช้าและเพิ่มต้นทุนดำเนินการ

T2 องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีอำนาจในการจัดหาและจัดบริการสาธารณสุขปโภคพื้นฐาน และการแข่งขันผลิตและจำหน่ายน้ำขององค์กรภาคธุรกิจเอกชน

T3 นโยบายการค่น้ำประปา ส่งผลให้โครงสร้างต้นทุนค่าน้ำของ กปภ. ไม่สะท้อนต้นทุนการดำเนินงาน

T4 การก้าวเข้าสู่สังคมผู้สูงวัย ส่งผลให้องค์กรสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเข้ามาร่วมงานได้ยากขึ้น

T5 บุคลากรปรับตัวไม่ทันกับการนำเอาเทคโนโลยีมาใช้งาน

T6 ภาพการณ์แข่งขันในตลาดแรงงาน โดยเฉพาะภาคเอกชน

ส่วนที่ 4

ผลการวิเคราะห์ TOWS

จากที่ได้ทำการสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรและสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรดังที่ปรากฏผลในส่วนที่ 3 ของรายงานฉบับนี้แล้ว วิทยากรกระบวนการได้ขอให้ผู้เข้าร่วมการสัมมนาเชิงปฏิบัติการได้ระดมสมองเพื่อวิเคราะห์เพื่อหากลยุทธ์หรือแนวทางการบริหารกำลังคนโดยใช้กรอบแนวคิด TOWS Matrix ปรากฏตามเอกสารหน้าถัดจากนี้



ตารางวิเคราะห์ TOWS Matrix

จุดแข็ง (S)

S1 การจัดแบ่งหน้าที่ของหน่วยงาน (Functional Description) ที่ชัดเจน

S2 มีหน่วยงานเฉพาะที่ทำหน้าที่ในการวิเคราะห์และจัดสรรทรัพยากรกำลัง

S3 บุคลากรมีความรู้และเชี่ยวชาญในงานการประปาโดยเฉพาะในระดับปฏิบัติการ

S4 บุคลากรรุ่นใหม่มีความกระตือรือร้นและสนใจที่จะคิดค้นนวัตกรรมปรับปรุงงาน

S5 มีเครื่องมือวิเคราะห์ทรัพยากรกำลังเช่นการวิเคราะห์ FTE การวิเคราะห์ภาระงาน

S6 มีการนำเอาระบบ Competency มาใช้สรรหา การคัดเลือกและพัฒนาบุคลากร

จุดอ่อน (W)

W1 หลักเกณฑ์การประเมินและวิเคราะห์ทรัพยากรกำลังยังไม่มีประสิทธิภาพ

W2 การวางแผนพัฒนาบุคลากรยังขาดความชัดเจนและต่อเนื่อง

W3 พนักงานจำนวนหนึ่งไม่ได้รับตัวกับกับการนำเอาเทคโนโลยีมาปรับใช้กับการทำงาน

W4 ความแตกต่างของช่วงวัยของบุคลากรส่งผลให้ไม่เข้าใจกันเท่าที่ควร

W5 การถ่ายทอดองค์ความรู้ระหว่างกันภายในองค์กร

W6 บุคลากรระดับหัวหน้างานไม่เข้าใจลูกน้อง

	โอกาส (O) O1 การนำเอาเทคโนโลยีมาใช้เพื่อปรับปรุงขั้นตอนหรือกระบวนการทำงานภายในให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น O2 เทคโนโลยีเอื้อต่อการพัฒนาบุคลากรได้สอดคล้องกับไลฟ์สไตล์มากขึ้น O3 สภาพครอบครัวเดี่ยวหรือครอบครัวแยกในสังคมเมืองและเมืองใหญ่ ส่งผลให้สามารถขยายบริการได้มากขึ้น O4 สังคมดิจิทัลส่งผลให้สามารถลดค่าใช้จ่ายที่เป็นต้นทุนค่าบริการรับเงินได้ O5 การพัฒนาพื้นที่เศรษฐกิจในภูมิภาคต่าง ๆ เช่น EEC และการเปิดเสรีทางการค้าและเศรษฐกิจในภูมิภาค (AEC) O6 นโยบายการบูรณาการงบประมาณภาครัฐ ส่งผลให้กปภ. จัดสรรงบประมาณดำเนินการเพื่อตอบสนองความต้องการใช้น้ำได้มากขึ้น	ภัยคุกคาม (T) T1 กฎหมายว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างฉบับปี พ.ศ.2560 ทำให้การจัดซื้อจัดจ้างเป็นไปโดยล่าช้าและเพิ่มต้นทุนดำเนินการ T2 องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นมีอำนาจในการจัดหาและจัดบริการสาธารณูปโภคพื้นฐาน และการแข่งขันผลิตและจำหน่ายน้ำขององค์กรธุรกิจเอกชน T3 นโยบายการค่าน้ำประปา ส่งผลให้โครงสร้างต้นทุนค่าน้ำของ กปภ. สูง เนื่องจากค่าน้ำไม่สะท้อนต้นทุนการดำเนินงานที่แท้จริง T4 การก้าวเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ ส่งผลให้องค์กรสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเข้ามาร่วมงานได้ยากขึ้น T5 เทคโนโลยีการสื่อสารและโซเชียลมีเดียที่ส่งผลกระทบทางลบต่อชื่อเสียงองค์กรได้อย่างรวดเร็วเมื่อมีข้อร้องเรียน T6 ภาวะการแข่งขันในตลาดแรงงาน โดยเฉพาะภาคเอกชน
	กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy) มีแนวทางดำเนินการ ได้แก่ S6O1 ใช้เทคโนโลยีเพื่อการสรรหาบุคลากรเชิงรุก (Proactive Resruitment) เช่นการสร้างแบรนด์องค์กร การสร้างแบบทดสอบหรือแบบประเมินทางจิตวิทยาเพื่อคัดกรองผู้สมัครงาน รวมทั้งการสัมภาษณ์เชิงสมรรถนะที่สอดคล้องกับตำแหน่งงาน S2O2 พัฒนาคความรู้ ทักษะและประสบการณ์ในการวิเคราะห์ทรัพยากรกำลัง การใช้เครื่องมือวิเคราะห์และบริหารทรัพยากรกำลังของทีม HR ที่เกี่ยวข้อง	กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategy) มีแนวทางดำเนินการ ได้แก่ S1T4 ส่งเสริมและนำเอากระบวนการหมุนเวียน (Job Rotation) ในงานอำนวยความสะดวกเพื่อให้บริการให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น S1T4 กำหนดแนวทางการบริหารทรัพยากรกำลังกลุ่มพิเศษเช่นกลุ่มที่ไม่สามารถปรับตัวใช้เทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพ และกลุ่มที่ดูแลแทนที่โดยเทคโนโลยี S3T3 ปรับลดค่าใช้จ่ายด้านสวัสดิการบุคลากรโดยให้บริษัทประกันภัยรับความเสี่ยง S4T4 ส่งเสริมการนำเอาเทคโนโลยีมาใช้มาทดแทนการใช้กำลังคนในงานปฏิบัติการ
	กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategy) มีแนวทางดำเนินการ ได้แก่ W1O1 จัดการประกวดการปรับปรุงกระบวนการทำงานหรือนวัตกรรมการบริหารใหม่ ๆ ที่นำมาใช้งานได้จริงอย่างต่อเนื่อง และผลักดันโดยผู้บริหารระดับสูง W1O1 ร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้และนำเอาแนวปฏิบัติที่ดีจากองค์กรภายนอกเช่น องค์กรประเภทองค์กรประเภท หรือองค์กรภาคเอกชน มาปรับใช้กับองค์กร W1O1 การศึกษาแนวทางวิเคราะห์และบริหารทรัพยากรกำลังแบบที่เหมาะสมกับแต่ละพื้นที่และลักษณะงานมาใช้ W5O1 การใช้ระบบสารสนเทศเพื่อจัดการความรู้ (Knowledge Management) W3O1 การกำหนดแนวทางจ่ายรางวัลและค่าตอบแทนที่ผูกกับผลการปฏิบัติงาน (Pay for Performance) และทักษะการปฏิบัติงานที่เพิ่มขึ้น (Pay for Skills) อย่างเป็นระบบ	กลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategy) มีแนวทางดำเนินการ ได้แก่ W2T5 ผูกอบรมทักษะการสื่อสารผ่านทางสื่อออนไลน์หรือโซเชียลมีเดียเพื่อให้ตอบสนองข้อร้องเรียนของลูกค้าได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น W2T6 การพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ มีการบริหารผลงานและเส้นทาง career เติบโตตามสายอาชีพ (Career Management) ของพนักงานอย่างชัดเจน W4T2 พัฒนาคคนเก่ง (Talent People) โดยการมอบหมายให้ทำโครงการเชิงพัฒนาธุรกิจที่สำคัญโดยผู้บริหารที่กระตือรือร้นให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ W4T5 เสริมสร้างความเข้าใจในค่านิยมองค์กรให้พนักงานรับรู้และนำมาใช้พัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ W4T6, W6T6 การพัฒนาทักษะเชิงการบริหารคน (People Management Skills) ของหัวหน้างานอย่างเป็นระบบและเชื่อมโยงกับเกณฑ์การประเมินเลื่อนตำแหน่งเป็นผู้บริหารในอนาคต

ภาคผนวก ข

ส่วนที่ 1 รายละเอียดเทคโนโลยี/ โปรแกรม/ ซอฟต์แวร์/ แอปพลิเคชัน/ เครื่องมือทาง IT															
ลำดับ	ชื่อ โปรแกรม/ ซอฟต์แวร์/ แอปพลิเคชัน/ เครื่องมือทาง IT	รายละเอียดเทคโนโลยี/ โปรแกรม/ ซอฟต์แวร์/ แอปพลิเคชัน/ เครื่องมือทาง IT										Platform			
		กระบวนการ	ประเภท	กลุ่มโปรแกรม	ปีที่เริ่มใช้งาน (พ.ศ.)			สนับสนุนกระบวนการทำงาน	วัตถุประสงค์การใช้งาน		Computer	Smartphone/ Tablet	อื่นๆ		
					ปี พ.ศ.	บางส่วน			อื่นๆ						
						พ.ศ.	หน่วยงาน			(ลักษณะ)					
(3)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)
	14. การติดตั้ง ซอฟต์แวร์/แอปพลิเคชัน	กระบวนการทางธุรกิจ/ซอฟต์แวร์	MIS	OS				2561	✓				✓	✓	
	15. ข้อมูลด้านพลังงาน ข้อมูลระดับน้ำ (ณ.สนบ.) ปริมาณน้ำ (ณ.ม.)	กระบวนการทางธุรกิจ/ซอฟต์แวร์	MIS	OS				2562	✓	✓			✓	✓	
	16. ระบบอุทกภัย-ภัยแล้ง	กระบวนการทางธุรกิจ/ซอฟต์แวร์	MIS	OS				2562	✓				✓	✓	
	17. การแจ้งเตือนจากทุ่นดำ	กระบวนการทางธุรกิจ/ซอฟต์แวร์	MIS	OS				2561					✓	✓	
2	ระบบ Early Warning ความเสี่ยงองค์กร	กระบวนการทางธุรกิจ/ซอฟต์แวร์	MIS	OS				2560	✓				✓	✓	
3	ระบบสารสนเทศสำหรับผู้บริหาร (Executive Information System: EIS)	กระบวนการสนับสนุน	Executive Information System	โปรแกรมสนับสนุนการจัดการข้อมูลผู้บริหาร	2548			2562		✓			✓		

ส่วนที่ 1 รายละเอียดเทคโนโลยี/ โปรแกรม/ ซอฟต์แวร์/ แอปพลิเคชัน/ เครื่องมือทาง IT														
ลำดับ	ชื่อ โปรแกรม/ ซอฟต์แวร์/ แอปพลิเคชัน/ เครื่องมือทาง IT	กระบวนการ	ประเภท	กลุ่มโปรแกรม	ปีที่เริ่มใช้งาน (พ.ศ.)				วัตถุประสงค์การใช้งาน			Platform		
					ปี พ.ศ.	บางส่วน	หน่วยงาน	ทั่วทั้งองค์กร	สนับสนุนกระบวนการทำงาน	อื่นๆ	Computer	Smartphone/ Tablet	อื่นๆ	
(1)	(2)	(3)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(13)	(14)	(15)	(16)	
สำนักงานเทคโนโลยีสารสนเทศ														
กองคอมพิวเตอร์และเครือข่าย														
1	CIS (เครื่องมือช่วย)	การบริการลูกค้า	CIS + PVA1662		2557	✓		✓				✓		
2	SAP (เครื่องมือช่วย)	การบริการลูกค้า	SAP		2548	✓		✓				✓		
3	การดูแลศูนย์คอมพิวเตอร์	กระบวนการสนับสนุน	ด้านบริหาร จัดการระบบ IT		2554	✓		✓				✓		
4	มาตรฐาน ISO-27001	กระบวนการสนับสนุน	ด้านบริหาร จัดการระบบ IT		2555	✓		✓						
5	ระบบ VM (เครื่องมือช่วยเสมือน)	กระบวนการสนับสนุน	ด้านบริหาร จัดการระบบ IT		2556			✓		✓	ลดระบบเก่าที่ติดตั้งระบบ	✓		
6	ระบบป้องกันไวรัสคอมพิวเตอร์ (E-Malw)	กระบวนการสนับสนุน	ด้านบริหาร จัดการระบบ IT		2551			✓				✓		
7	ระบบสำรองข้อมูล	กระบวนการสนับสนุน	ด้านบริหาร จัดการระบบ IT		2551	✓			✓			✓		
8	ระบบควบคุมตัวคอมพิวเตอร์	กระบวนการสนับสนุน	ด้านบริหาร ระบบ	กลุ่มโปรแกรมด้านวิศวกรรมตัวรับ	2557	กบ.สามัญฯ ,จต.	2560		✓			✓		
9	ระบบป้องกันไวรัสคอมพิวเตอร์ (ผ่านกลาง)	กระบวนการสนับสนุน	ซอฟต์แวร์ที่ใช้จริง	กลุ่มโปรแกรมด้านความปลอดภัย	2555	กบ.สามัญฯ ,จต.			✓			✓		
10	ระบบจัดการการเข้าถึงระบบสารสนเทศ (Ms Active Directory) หรือระบบบริหารจัดการคอมพิวเตอร์และจัดการระบบเครือข่าย	กระบวนการสนับสนุน	Human Resource Development: HRD	กลุ่มโปรแกรมด้านความปลอดภัย	2551	กบ.สามัญฯ ,จต.	2562-63							
11	ระบบซอฟต์แวร์บริหารการให้บริการคอมพิวเตอร์ (Desktop Management) หรือระบบบริหารจัดการคอมพิวเตอร์และจัดการระบบเครือข่าย	กระบวนการสนับสนุน	Human Resource Development: HRD	กลุ่มโปรแกรมด้านบริการ	2555	กบ.สามัญฯ ,จต.	2563-64		✓			✓		
12	ระบบเครือข่ายเสมือน	กระบวนการสนับสนุน	Network and security	-	2547	กบ.สามัญฯ ,จต.	2559		✓			✓		
13	ระบบอินเทอร์เน็ตมีเดีย	กระบวนการสนับสนุน	Network and security	-	2547	กบ.สามัญฯ ,จต.	2559		✓			✓		
14	ระบบความปลอดภัยเครือข่าย	กระบวนการสนับสนุน	Network and security	โปรแกรมเฉพาะด้าน Network และ Security	2558	กบ.สามัญฯ ,จต.	2560							
15	ระบบตรวจสอบสถานะเครือข่าย	กระบวนการสนับสนุน	Network and security	โปรแกรมเฉพาะด้าน Network และ Security	2558	กบ.สามัญฯ ,จต.	2559		✓			✓		

ส่วนที่ 1 รายละเอียดเทคโนโลยี/ โปรแกรม/ ซอฟต์แวร์/ แอปพลิเคชัน/ เครื่องมือทาง IT															
ลำดับ	ชื่อ โปรแกรม/ ซอฟต์แวร์/ แอปพลิเคชัน/ เครื่องมือทาง IT	กระบวนการ	ประเภท	กลุ่มโปรแกรม	ปี พ.ศ.				ปี พ.ศ.			Platform			
					(7)	(8)	(9)	(10)	ปี พ.ศ.		Computer	Smartphone/ Tablet	อื่นๆ		
									งบดำเนินงาน	งบดำเนินงาน					
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)
รายละเอียดของงานบริการ															
1	ระบบศูนย์บริการลูกค้า (Call Center)	การบริการลูกค้า	CS + PWA1662			2553	กคช.		✓	✓			✓		
2	ตรวจสอบหนี้ผ่านระบบชำระผ่านเว็บไซต์ กบข. ระบบ CIS	การบริการลูกค้า	CS + PWA1662	กลุ่มโปรแกรมตรวจสอบและจัดการหนี้		2555		2555	✓	✓			✓	✓	
3	ระบบฐานข้อมูลผู้ใช้ทั่วประเทศ (BL Center)	กระบวนการสนับสนุน	CS + PWA1662	กลุ่มโปรแกรมตรวจสอบและจัดการหนี้		2555	สนง./กบข.จ. 1-10		✓	✓			✓		
4	ระบบชำระค่าน้ำประปาผ่านระบบชำระ (Ebill)	กระบวนการสนับสนุน	ด้านบริหาร และการเงิน			2553		✓	✓	✓			✓		
5	ระบบความรู้และข้อมูลผลิตภัณฑ์ (CSR) 5.1 ระบบคลังใบหนี้ 5.2 ระบบสินเชื่อลูกค้า	การบริการลูกค้า	CS + PWA1662			2558		✓	✓	✓			✓		
6	ระบบสนับสนุนงานบริการกลาง	กระบวนการสนับสนุน													
	6.1 ระบบจองห้องพัก		Fleet Management			2558	สนง.		✓	✓			✓		
	6.2 ระบบจองรถส่วนตัวกลาง		Car			2557	สนง./กบข.จ. 1-10		✓	✓			✓		
7	ระบบแผนกข้อมูลที่ดิน	กระบวนการสนับสนุน	Budget Risk & Project: BRP			2559	คคช.		✓	✓			✓		
8	ระบบสารสนเทศด้านผู้ใช้	การบริการลูกค้า	ด้านบริหารข้อมูลผู้ใช้	กลุ่มโปรแกรมบริหารจัดการสัญญาการใช้ น้ำ และ กลุ่มโปรแกรมตรวจสอบ และจัดการหนี้		2556	กบ.สาขาปราจีนบุรี กบข.สาขาสามพราน และ กบข.สาขาสมุทรสาคร	2562	✓	✓			✓		
	1.1 ระบบติดตั้งและวางท่อ (งานอำนวยการ)														
	1.2 ระบบการประมาณราคา (งานบริการ)														
	1.3 ระบบจัดเก็บรายได้อื่น (งานจัดเก็บรายได้อื่น)														
	1.4 ระบบส่งข้อมูล - คัดค้าน้ำประปา (Hand Held)														
	1.5 ระบบรับชำระค่าน้ำต่างสาขา														
	1.6 โปรแกรมสร้างเอกสาร (EPS)														
	1.7 มคอ.วัดน้ำ (P Meter)														
	1.8 ระบบการควบคุม														
	1.9 การบำรุงรักษาพื้นที่ระบบสารสนเทศด้านผู้ใช้ และ เครื่องมือ Weblogic Database														
	1.10 จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงด้านข้อมูล (BCP) สำหรับระบบสารสนเทศด้านผู้ใช้														
	1.11 ระบบ CIS Admin (CIS Server Log และ KM Admin Server)														
	1.12 ระบบ KM CS														
	1.13 Template CS (กบ. กบข. กบข.สาขา ศูนย์ กบข.จ.จ.จ.)														
	1.14 หนังสือคำสั่งของ คส. (CS , Billing)														
9	ระบบสนับสนุนงานเอกสาร	การบริการลูกค้า	ด้านบริหาร และการเงิน	กลุ่มการเงิน		2535	กคช.		✓				✓		
	ระบบบริหารจัดการหนี้														
	ระบบการพิมพ์ค่าน้ำประปา														
	ระบบ Make Voucher (กค.)														
10	ระบบค่าน้ำข้ามเขตการประปา (การพัฒนาระบบงาน)	กระบวนการสนับสนุน	ด้านบริหารข้อมูลผู้ใช้	กลุ่มโปรแกรมบริหารจัดการสัญญาการใช้ น้ำ และ กลุ่มโปรแกรมตรวจสอบ และจัดการหนี้		2560	กบ.สาขา ในสังกัด กบ.จ. 1-10		✓				✓		

ส่วนที่ 1 รายละเอียดเทคโนโลยี/ โปรแกรม/ ซอฟต์แวร์/ แอปพลิเคชัน/ เครื่องมือทาง IT														
ลำดับ	ชื่อ โปรแกรม/ ซอฟต์แวร์/ แอปพลิเคชัน/ เครื่องมือทาง IT	รายละเอียดเทคโนโลยี/ โปรแกรม/ ซอฟต์แวร์/ แอปพลิเคชัน/ เครื่องมือทาง IT				ปีที่เริ่มใช้งาน (พ.ศ.)				วัตถุประสงค์การใช้งาน			Platform	
		กระบวนการ	ประเภท	กลุ่มโปรแกรม	ปี พ.ศ.	หน่วยงาน	ตัวองค์กร	สนับสนุนกระบวนการทำงาน	วัตถุประสงค์การใช้งาน		Computer	Smartphone/ Tablet	อื่นๆ	
									(10)	(11)				
(12)	(13)	(14)	(15)	(16)	(17)	(18)	(19)	(20)	(21)	(22)	(23)	(24)	(25)	
11	โครงการระบบจัดการข้อมูลงบประมาณและโครงการ (BMS)	กระบวนการสนับสนุน	TPS,MIS											
12	ระบบงานทางธุรกิจ (SAP)													
	2.1 ระบบงานด้านบัญชีและการเงิน (FI)													
	2.1.1 ระบบงานบัญชีบริหาร (AA)	กระบวนการสนับสนุน	TPS,MIS		2547	กนช. กนง.1-10 กนป.สาขาที่มี SAP							✓	
	2.1.2 ระบบงานบัญชีจ่าย (AP)	กระบวนการสนับสนุน	TPS,MIS		2547	กนช. กนง.1-10 กนป.สาขาที่มี SAP กนป.1-3							✓	
	2.1.3 ระบบงานบัญชีหนี้ (AR)	กระบวนการสนับสนุน	TPS,MIS		2547	กนช. กนง. 1-10 กนป. สาขาที่มี SAP							✓	
	2.1.4 ระบบบัญชีต้นทุน (CCA)	กระบวนการสนับสนุน	TPS,MIS		2547	กนช. กนง.1-10							✓	
	2.1.5 ระบบบริหารเงินสด (CA)	กระบวนการสนับสนุน	TPS,MIS		2547	กนช.							✓	
	2.1.6 ระบบบริหารโครงการ (PS)	กระบวนการสนับสนุน	TPS,MIS		2547	กนช. กนง. 1-10 กนป. สาขาที่มี SAP กนป.1-3 กนช. กนง. 1-10 กนป. ผู้ดำเนินการ ฝ่าย/สำนัก กนป. 1-5							✓	
	2.1.7 ระบบบัญชีการงบประมาณทั่วไป (GL)	กระบวนการสนับสนุน	TPS,MIS		2547	กนช. กนง.1-10 กนป.สาขาที่มี SAP							✓	
	2.2 ระบบงานด้านพัสดุ (MM)													
	2.2.1 ระบบจัดซื้อจัดจ้าง (PO)	กระบวนการสนับสนุน	TPS,MIS		2547	กนช. กนร.1-10 กนป.สาขาที่มี SAP ผู้ดำเนินการ ฝ่าย/สำนัก							✓	
	2.2.2 ระบบควบคุมสินค้าคงคลัง (IM)	กระบวนการสนับสนุน	TPS,MIS		2547	กนช. กนร.1-10 กนป.สาขาที่มี SAP							✓	
13	ระบบ Template MM-FI	กระบวนการสนับสนุน	TPS,MIS		2547	กนป.สาขาที่มี SAP							✓	
14	ระบบงานเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ (WFOOMA)													
	4.1 ระบบการรวมข้อมูลโครงการ	กระบวนการสนับสนุน	TPS,MIS		2549	สนง.		2557					✓	
	4.2 ระบบงานจัดเก็บเอกสารอิเล็กทรอนิกส์	กระบวนการสนับสนุน	TPS,MIS		2549	สนง.		2557		✓			✓	
	4.3 ระบบหนังสือเวียน	กระบวนการสนับสนุน	TPS,MIS		2549	สนง.		2557					✓	
	4.4 ระบบข่าวประชาสัมพันธ์	กระบวนการสนับสนุน	TPS,MIS		2549	สนง.		2557					✓	

ส่วนที่ 1 รายละเอียดเทคโนโลยี/ โปรแกรม/ ซอฟต์แวร์/ แอปพลิเคชัน/ เครื่องมือทาง IT																	
ลำดับ	ชื่อ โปรแกรม/ ซอฟต์แวร์/ แอปพลิเคชัน/ เครื่องมือทาง IT	กระบวนการ	ประเภท	กลุ่มโปรแกรม	ปีที่เริ่มใช้งาน (พ.ศ.)				วัตถุประสงค์ของระบบงาน			Platform					
					ปี พ.ศ.	หน่วยงาน	พัสดุ	พัสดุ	สนับสนุนกระบวนการทำงาน	อื่นๆ	Computer	Smartphone/ Tablet	อื่นๆ				
														(10)	(11)	(12)	(13)
(1)		(2)		(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)
29	โครงการระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานเพื่อลดภาระงาน COACH	กระบวนการสนับสนุน	TPS					-				✓					
	11.1 ระบบตัวชี้วัด (KPI)																
	11.2 ระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน (BSC)																
	11.3 ระบบประเมินสมรรถนะ (Competency)																
30	โปรแกรม Template HR	กระบวนการสนับสนุน	TPS					2547	กป.สภท.ไม่มีระบบ SAP		✓				✓		
31	โครงการระบบรายงานงานชิ้นเฉพาะทางผ่านระบบ	กระบวนการสนับสนุน	TPS					-	กปท.		✓				✓		
32	ระบบแจ้งรายการหักค่าน้ำประปา	กระบวนการสนับสนุน	TPS					2562			✓				✓		
งบงบบริหารงานบุคคล																	
1	Preventive Maintenance (PM)	กระบวนการทางธุรกิจหลัก	PM							2558	✓						
2	ระบบตรวจสอบค่าน้ำ	การบริการลูกค้า								2558	✓				✓		
3	โปรแกรมบริหารจัดการงานค้ำ	กระบวนการสนับสนุน								2561	✓						
4	PWA MOOC	กระบวนการสนับสนุน	Human Resource Development: HRD							2563	✓				✓		
5	e-library (รวมอยู่ในโครงการ PWA MOOC)	กระบวนการสนับสนุน	Human Resource Development: HRD							2555	✓				✓		
6	ระบบบริหารจัดการองค์ความรู้ (รวมอยู่ในโครงการ PWA MOOC)	กระบวนการสนับสนุน	KM							2558	✓				✓		
7	ระบบแจ้งเตือนผ่านเว็บไซต์	การบริการลูกค้า								2560	✓				✓		
8	ระบบลงทะเบียนและประเมินผลการอบรม	กระบวนการสนับสนุน								2560	✓				✓		
9	ระบบแจ้งเตือนผู้ฝึกหัดทักษะทางไกล	กระบวนการสนับสนุน								2560	✓				✓		
10	ระบบกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ	กระบวนการสนับสนุน								2560	✓				✓		
11	ระบบข้อมูลสุขภาพของลูกจ้าง	กระบวนการสนับสนุน								2560	✓				✓		
12	ระบบแจ้งขอพาสปอร์ตและวีซ่า	กระบวนการสนับสนุน								2560	✓				✓		
13	Linktree Center การบริการลูกค้า	การบริการลูกค้า	ด้านบริหาร จัดการระบบ IT							2560	✓				✓		Web Service
14	ระบบขอหนังสือรับรองผ่านเว็บไซต์	กระบวนการสนับสนุน									✓				✓		
	- ขอหนังสือรับรองพนักงาน	กระบวนการสนับสนุน								2560	✓				✓		
	- ขอหนังสือสนับสนุนและรับรองเงินเดือน	กระบวนการสนับสนุน								2561	✓				✓		
15	ระบบเตือนตัวการมาของหนู	กระบวนการสนับสนุน	ด้านบริหารจัดการผลการเงิน							2561	✓				✓		
16	ระบบแจ้งปัญหาเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ	กระบวนการสนับสนุน						2561	สพญ.		✓				✓		
17	ระบบประกาศพัสดุตั้งจ้าง	กระบวนการสนับสนุน								2561	✓				✓		
18	แบบสอบถามสำรวจ	กระบวนการสนับสนุน								2561	✓				✓		
19	ระบบคำขานผ่านเว็บไซต์	การบริการลูกค้า								2561	✓				✓		
20	ระบบ ISO/IEC 17025	กระบวนการสนับสนุน						2561	กทท.		✓				✓		
21	ระบบตรวจวิทยุศาสตร์	กระบวนการสนับสนุน						2561	กทท.		✓				✓		
22	PWA 1662 Mobile Application	การบริการลูกค้า	ด้านบริหาร จัดการระบบ IT							2562	✓				✓		swift Android Studio
23	พัฒนาแอปพลิเคชันติดตั้งและหน่วยงานอื่น	กระบวนการสนับสนุน	ด้านบริหาร จัดการระบบ IT							2550	✓				✓		
24	พัฒนา Web Service	กระบวนการสนับสนุน	ด้านบริหาร จัดการระบบ IT							2562	✓						Json, Restful API
25	ระบบจัดพยาบาล	กระบวนการสนับสนุน								2561	✓						
26	Wallet (รวมกับ PWA 1662 Mobile Application)	กระบวนการสนับสนุน	Web Application							2561	✓				✓		
27	ระบบจองคิวอบรมพยาบาล	กระบวนการสนับสนุน	Web Application							2561	✓				✓		
28	ระบบจองคิวแพทย์	กระบวนการสนับสนุน	Web Application							2561	✓				✓		
29	ระบบจองคิวทันตกรรม	กระบวนการสนับสนุน	Web Application							2561	✓				✓		
30	ระบบติดตามผล ศรศ.	กระบวนการสนับสนุน	Web Application							2562	✓				✓		
31	ระบบทำคู่มือฝึก	กระบวนการสนับสนุน	Web Application							2554	✓				✓		

ส่วนที่ 2 ผู้ใช้งานและผู้ดูแลระบบและการเตรียมความพร้อมบุคลากร																
ลำดับ	ชื่อ โปรแกรม/ซอฟต์แวร์/ แอปพลิเคชัน/ เครื่องมือทาง IT	ผู้ใช้งานระบบ				การเตรียมความพร้อมของ User				ผู้ดูแลระบบ				การเตรียมความพร้อมของ Admin		
		สพด.	สพท.	สำนักงานใหญ่	กบ.ง.	กบ.สาขา	ใช้ทักษะเดิม	ฝึกอบรมพนักงานเดิม	เพิ่มทักษะใหม่ สรรหาผู้มีความชำนาญทาง	ชื่อทักษะ/ความรู้/สาขาวิชาที่ ต้องการ	สพด.	สพท.	กบ.ง.	ร่วมกับที่ ปรึกษา	อื่นๆ	ใช้ทักษะเดิม
		(17)	(18)	(19)	(20)	(21)					(26)	(27)	(28)	(29)	(30)	
(31)	(32)	(33)	(34)	(35)	(36)	(37)	(38)	(39)	(40)	(41)	(42)	(43)	(44)	(45)	(46)	(47)
	14. การติดตั้งเครื่องคอมพิวเตอร์ใหม่			กบ.ค.	กบ.ง./กบ.ส.	งานบริการ และควบคุม น้ำประปาเสีย	✓	✓							กคณ.	✓
	15. ข้อมูลด้านแหล่งน้ำ ข้อมูลระดับน้ำ (ผ.ธรม.) ปริมาณน้ำ (ธ.ณ.ม.)			กทณ.	กบ.ว.	งานผลิต	✓	✓							กคณ.	✓
	16. ระบบอุทกภัย-ภัยแล้ง			กทณ.	กบ.ว.	งานผลิต	✓	✓							กคณ.	✓
	17. การร้องเรียนจากลูกค้า			กคส.	กคจ.	งานลูกค้า สัมพันธ์/งาน อำนวยความสะดวก และควบคุม น้ำประปาเสีย	✓	✓							กคณ.	✓
2	ระบบ Early Warning ความเสี่ยงองค์กร			กบ.ส.	-	กบ.สาขา/ เขต/วป.ก.	✓								กคณ.	✓
3	ระบบสารสนเทศสำหรับผู้บริหาร (Executive Information System: ES)			ผู้บริหารระดับ 10 ขึ้นไป			✓	✓		การใช้งานโปรแกรม SAP BI	กคค.			✓		
					กคส. กทณ. กบ.ก. กทณ.			✓		ทักษะคอมพิวเตอร์โปรแกรม SAP BW โปรแกรม SAP BI	กคณ.			✓		
- มีทักษะในการบริหารจัดการข้อมูล คลังข้อมูล (Data warehouse) - มีเข้าใจเทคนิคการตั้งสูง หลักการทางสถิติ - มีความรู้โปรแกรม SAP BW และโปรแกรม SAP Business Intelligence - มีทักษะภาษาคอมพิวเตอร์ SQL, SAP Business Object ,.Javascript / ภาษาที่ต้องการ ผลิตปัญญาประดิษฐ์ สาขาคอมพิวเตอร์ วิศวกรรมคอมพิวเตอร์ หรือที่เกี่ยวข้องกับคอมพิวเตอร์																

ส่วนที่ 2 ผู้ใช้งานและผู้ดูแลระบบและการเตรียมความพร้อมบุคลากร																			
ลำดับ	ชื่อ โปรแกรม/ซอฟต์แวร์/ แอปพลิเคชัน/ เครื่องมือทาง IT	ผู้ใช้งานระบบ					การเตรียมความพร้อมของ Sys. User					ผู้ดูแลระบบ					การเตรียมความพร้อมของ Admin		
		สพท.	สพด.	สำนักงานใหญ่	กป.ง.	กป.สาขา	ใช้ทักษะเดิม	เพิ่มทักษะใหม่		ชื่อทักษะ/ความรู้/สาขาวิชาที่ ต้องการ	สพท.	สพด.	กป.ง.	ร่วมกับที่ปรึกษา	อื่นๆ	ใช้ทักษะเดิม	ฝึกอบรมพนักงานเดิม	เพิ่มทักษะใหม่	
								ฝึกอบรมพนักงานเดิม	สรรหาผู้ที่มีทักษะเฉพาะทาง										
1	สำนักเทคโนโลยีสารสนเทศ	(17)	(18)	(19)	(20)	(21)	(22)	(23)	(24)	(25)	(26)	(27)	(28)	(29)	(30)	(31)	(32)	(33)	040
กองคอมพิวเตอร์และเครือข่าย																			
1	CIS (เครื่องแม่ข่าย)	กพท. / กพส. 1-10									กพท. / กพส.			✓			✓		System Admin (OS : Linux/Unix อื่น ๆ : Oracle Tools+Product) Management : Disk+Storage Monitor : Resource Utilization
2	SAP (เครื่องแม่ข่าย)	กพท.									กพท. / กพส.			✓			✓		System Admin (OS : HP UX อื่น ๆ : Network Security SAP Tools+Product) Management : Disk+Storage Monitor : Resource Utilization
3	การดูแลศูนย์คอมพิวเตอร์			กป.ก.							กพท.			✓			✓		วิศวกรแม่ข่าย
4	มาตรฐาน ISO-27001	กพท.																	
5	ระบบ VM (เครื่องแม่ข่ายเซิร์ฟเวอร์)	สพท.	สพด.	กบว. กบอ. กคณ. ฯลฯ	กพส. 1-10			✓			กพท.						✓		พนักงานด้าน VM Ware System Admin อื่น ๆ : Network Security Virtualization Management : Disk+Storage Monitor : Resource Utilization
6	ระบบป้องกันอีเมล (E-Mail)						✓				กพท.						✓		System Admin (OS : Linux/Unix อื่น ๆ : Network Security OperSource Tools + Zimbra Product) Management : Disk+Storage Monitor : Resource Utilization
7	ระบบสำรองข้อมูล																✓		System Admin (OS : Linux/Unix อื่น ๆ : Network Security Tools + Veritas NetBackup Management : Disk+Storage Monitor : Resource Utilization
8	ระบบฐานข้อมูล						✓				กพท.								
9	ระบบป้องกันเว็บไซต์ (Web Security)						✓				กพท.			✓					
10	ระบบจัดการการเข้าถึงระบบสารสนเทศ (Is Active Directory) หรือระบบเพิ่มประสิทธิภาพระบบ Single Sign On										กพท.								
11	ระบบซอฟต์แวร์บริหารการให้กริการคอมพิวเตอร์ (Desktop Management) หรือระบบบริหารคอมพิวเตอร์และจัดการระบบเครือข่าย						✓							✓					
12	ระบบเครือข่ายเสมือน						✓				กพท.						✓		
13	ระบบอินเทอร์เน็ตองค์กร						✓				กพท.						✓		
14	ระบบความปลอดภัยบนเครือข่าย										กพท.								พร้อม Certified พื้นี่ 1 Compta Security+ 2 CCNA Security
15	ระบบตรวจสอบสถานะเครือข่าย						✓				กพท.						✓		

ส่วนที่ 2 ผู้ใช้งานและผู้ดูแลระบบและการเตรียมความพร้อมบุคลากร																				
ลำดับ	ชื่อ ตำแหน่ง/ เหนือชื่อ/ เหนือชื่อทาง IT	ผู้ใช้งานระบบ					การเตรียมความพร้อมของ User					ผู้ดูแลระบบ					การเตรียมความพร้อมของ Admin			ชื่อทักษะ/ความรู้/สาขาวิชาที่ต้องการ
		สพท.	สพด.	สำนักงานใหญ่	กบ.ช.	กบ.สาขา	ใช้ทักษะเดิม	เพิ่มทักษะใหม่		ชื่อทักษะ/ความรู้/สาขาวิชาที่ต้องการ	สพท.	กบ.ช.	ร่วมกับที่ปรึกษา	อื่นๆ	ใช้ทักษะเดิม	ฝึกอบรมพนักงานเดิม				
								(17)	(18)								(19)	(20)	(21)	
(1)	(2)																			
กองพัฒนาระบบงานสารสนเทศ																				
1	ระบบศูนย์บริการลูกค้า (Call Center)			กสท.				✓									✓			
2	ตรวจสอบหนี้ค่าน้ำประปาชำระผ่านเว็บไซต์ กบ.ช.			กบ.ช.	กบ.ช. 1-10	งานจัดเก็บ	✓										✓			
3	ระบบฐานข้อมูลผู้ใช้ไฟฟ้าระบบ (Bt Center)	กสท.		กบ.ช.	กบ.ช. 1-10		✓										✓			
4	ระบบรับชำระค่าน้ำประปาแบบศูนย์พัฒนาระบบ (Ebill)			กบ.ช.		งานจัดเก็บ	✓										✓			
5	ระบบการรับผิดชอบต่อลูกค้าของ กบ. (CSB) 5.1 ระบบเดินไฟให้ทุน 5.2 ระบบเสียงของลูกค้				กบ.ช. 1-10	งานจัดเก็บ งาน อำนวยความสะดวก และงาน บริการ	✓										✓			
6	ระบบสนับสนุนงานของบริการกลาง							✓												
	6.1 ระบบจองห้องประชุม			✓			✓													
	6.2 ระบบขอใช้รถยนต์ส่วนตัว			✓	พทของ		✓													
7	ระบบแผนกช่างเทคนิค			ผ.ค.	กองรักษาการ		✓	✓									✓			
8	ระบบสารสนเทศด้านผู้ใช้น้ำ			กบ.ช.	กบ.ช. และ กบ.ช. 1 - 10	งานอำนวยความสะดวกแก่ประชาชน	✓	✓	✓	มีความรู้ทางด้านระบบ Hardware และผู้ดูแลระบบฐานข้อมูล (DBA)							✓		Java Programming, Web service	
	1.1 ระบบติดตั้งและวางท่อ (งานอำนวยความสะดวก)																			
	1.2 ระบบการประมวลผล (งานบริการ)																			
	1.3 ระบบจัดเก็บน้ำ (งานจัดเก็บน้ำ)																			
	1.4 ระบบส่งข้อมูล - คัดกรองน้ำ (งานจัดเก็บน้ำ)																			
	1.5 ระบบรับชำระค่าน้ำสาขา																			
	1.6 โปรแกรมคำนวณเงิน (EPS)																			
	1.7 มาตรวัดน้ำ (P Meter)																			
	1.8 ระบบควบคุม																			
	1.9 การบำรุงรักษาสถานที่และระบบสารสนเทศด้านผู้ใช้น้ำ และเครื่องมือช่าง Weblogic Database																			
	1.10 จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงด้านข้อมูล (BCP)																			
	สำหรับระบบสารสนเทศด้านผู้ใช้น้ำ																			
	1.11 ระบบ CS Admin (CS Server Log และ KM Admin Server)																			
	1.12 ระบบ KM CS																			
	1.13 Template CS (กบ.ช. กบ.ช. กบ.สาขา ศูนย์พัฒนาระบบ)																			
	1.14 หนังสือคำสั่งของ สท. (CS, Billing)																			
9	ระบบสนับสนุนงานของกรม			กบ.ช.			✓										✓			
	ระบบบริหารจัดการหนี้																			
	ระบบการขอคืนค่าน้ำประปา																			
	ระบบ Make Voucher (กบ.ช.)																			
10	ระบบค่าน้ำค่าสาธารณูปโภค (การพัฒนาระบบสารสนเทศด้านผู้ใช้งานระบบ)					งานอำนวยความสะดวกแก่ประชาชน	✓										✓			

ส่วนที่ 2 ผู้ใช้งานและผู้ดูแลระบบและการเตรียมความพร้อมบุคลากร																				
ลำดับ	ชื่อ โปรแกรม/ ซอฟต์แวร์/ แอปพลิเคชัน/ เครื่องมือทาง IT	ผู้ใช้งานระบบ					การเตรียมความพร้อมของ User					ผู้ดูแลระบบ					การเตรียมความพร้อมของ Admin			ชื่อทักษะ/ความรู้/สาขาวิชาที่ต้องการ
		สพท.	สพด.	สำนักงานใหญ่	กบ.ง.	กบ.สาขา	ใช้ทักษะเดิม	เพิ่มทักษะใหม่		ชื่อทักษะ/ความรู้/สาขาวิชาที่ต้องการ	สพท./ สพด.	กบ.ง.	ร่วมกับ บริการ	อื่นๆ	ใช้ทักษะเดิม	ฝึกอบรมจากภายนอก	เพิ่มทักษะใหม่			
								ฝึกอบรมจากภายนอก	สรรหาผู้มีความเชี่ยวชาญ								ฝึกอบรมจากภายนอก	สรรหาผู้มีความเชี่ยวชาญ		
11	โครงการระบบจัดการข้อมูลงบประมาณและโครงการ (BMS)			ทุกกอง	ทุกกอง			✓								✓				
12	ระบบงานทางธุรกิจ (SAP)																			
	2.1 ระบบงานด้านบัญชีและการเงิน (FI)																			
	2.1.1 ระบบงานบัญชีบริหาร (AA)			กบ.ช.	กบ.ง.	งาน อำเภอดง		✓			กทส./ กศป.		✓			✓				SAP (AA)
	2.1.2 ระบบงานบัญชีเจ้าหนี้ (AP)			กบ.ช. กบ.ผ. 1-3	กบ.ง.	งาน อำเภอดง		✓			กทส./ กศป.		✓			✓				SAP (AP)
	2.1.3 ระบบงานบัญชีผู้ถือหุ้น (AR)			กบ.ช. กบ.ช.	กบ.ง.	งาน อำเภอดง		✓			กทส./ กศป.		✓			✓				SAP (AR)
	2.1.4 ระบบบัญชีต้นทุน (CCA)			กบ.ช.	กบ.ง.			✓			กทส./ กศป.		✓			✓				SAP (CCA)
	2.1.5 ระบบบริหารเงินสด (CIA)			กบ.ง.				✓			กทส./ กศป.		✓			✓				SAP (CIA)
	2.1.6 ระบบบริหารโครงการ (PS)			กบ.ป. กบ.ผ. 1-3 กบ.ป. 1-5	กบ.ง.	งาน อำเภอดง		✓			กทส./ กศป.		✓			✓				SAP (PS)
	2.1.7 ระบบบัญชีแยกประเภททั่วไป (GL)			ผ.ช.	กบ.ง.	งาน อำเภอดง		✓			กทส./ กศป.		✓			✓				SAP (GL)
	2.2 ระบบงานด้านพัสดุ (MM)																			
	2.2.1 ระบบจัดซื้อจัดจ้าง (PO)			กศพ.	กบ.ร.	งาน อำเภอดง		✓			กทส./ กศป.		✓			✓				
	2.2.2 ระบบควบคุมสินค้าคงคลัง (IM)			กศพ.	กบ.ร.	งาน อำเภอดง		✓			กทส./ กศป.		✓			✓				
13	ระบบ Template MM, FI					งาน อำเภอดง		✓			กทส./ กศป.		✓			✓				
14	ระบบงานเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ (NFCOMA)																			
	4.1 ระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์			ทุกกอง	ทุกกอง	ทุกสาขา		✓					✓			✓				
	4.2 ระบบงานจัดเก็บเอกสารอิเล็กทรอนิกส์			ทุกกอง	ทุกกอง	ทุกสาขา		✓					✓			✓				
	4.3 ระบบหนังสือเวียน			ทุกกอง	ทุกกอง	ทุกสาขา		✓					✓			✓				
	4.4 ระบบข่าวประชาสัมพันธ์			ทุกกอง	ทุกกอง	ทุกสาขา		✓					✓			✓				

ส่วนที่ 2 ผู้ใช้งานและผู้ดูแลระบบและการเตรียมความพร้อมบุคลากร																					
ลำดับ	ชื่อ โปรแกรม/ซอฟต์แวร์/ แอปพลิเคชัน/ เครื่องมือทาง IT	ผู้ใช้งานระบบ				การเตรียมความพร้อมของ User				ผู้ดูแลระบบ				การเตรียมความพร้อมของ Admin			ใช้ทักษะเดิม	เพิ่มทักษะใหม่			ชื่อทักษะ/ความรู้/สาขาวิชาที่ต้องการ
		สพท.	สำนักงานใหญ่	กบ.ง.	กบ.สาขา	ใช้ทักษะเดิม	ฝึกอบรมพนักงานเดิม	เพิ่มทักษะใหม่	ชื่อทักษะ/ความรู้/สาขาวิชาที่ต้องการ	สพท.	กบ.ง.	ร่วมกับที่ปรึกษา	อื่นๆ	ฝึกอบรมพนักงานเดิม	เพิ่มทักษะใหม่						
(17)	(18)	(19)	(20)	(21)	(22)	(23)	(24)	(25)	(26)	(27)	(28)	(29)	(30)	(31)	(32)	(33)	(34)				
15	ระบบประเมินคุณภาพตนเอง (CSA)		ทุกกอง	ทุกกอง	ทุกสาขา		✓			กพส.					✓						
16	โปรแกรมโอนข้อมูลของระบบ SAP สำหรับการรับชำระค่าจ้างต่างสาขา		กท.	กท.	กท.ง.	งานอำนวยความสะดวกงานจัดเก็บรายได้	✓			กพส.					✓						
17	โปรแกรม กบช 3ก		กท.ง.	กท.ง.	กท.ง.		✓			กพส.				✓							
18	โปรแกรมรับส่งรายงานแผนและผลการบริหารความเสี่ยง บส.02 (เว็บไซต์)		ทุกกอง	ทุกกอง	ทุกสาขา		✓			กพส.				✓							
19	เว็บไซต์ กพส.		ทุกกอง	ทุกกอง	ทุกสาขา	✓				กพส.				✓							
20	ระบบการจัดการสารสนเทศสำหรับห้องปฏิบัติการวิทยาศาสตร์ของการประปาส่วนภูมิภาค (LIMS)		กท.บ.	กท.ค.	กท.ค.		✓		การใช้งานระบบ LIMS	กพส.					✓	✓	การใช้งานระบบ LIMS, CRISTAL REPORT, SQL QUERY				
21	ระบบงานทางสถิติด้านทรัพยากรบุคคล (SAP-HR)						✓		FUNCTIONAL SAP-HR แต่ละ MODULE	กทส./กทค					✓	✓	ABAP PROGRAMMING, SAP HR FUNCTIONAL, SAP DBA				
	3.1 ระบบการจัดทำโครงการ (OM)		กทส.																		
	3.2 ระบบสารสนเทศ (SC)		กทส.																		
	3.3 ระบบการจัดทำรายงานบุคคล (PA)			กท.ง.																	
	3.4 ระบบจัดการเวลา (TM)		กทส.		กท.ง.	กท.ก.															
	3.5 ระบบการจัดทำบุคลากร (PD)			กทส.		กท.ง.		กท.ก.													
	3.6 ระบบการจัดทำเงินเดือน (TE)		กทส., กทส.1 - 3																		
	3.7 ระบบบัญชีเงินเดือน (PY)			กทส.																	
	3.8 ระบบการจัดทำรหัสควบคุมแบบ (CP)		กทส.																		
	3.9 ระบบการจัดทำรหัสจัดการ (BN)		กทส.		กท.ง.	กท.ก.		กท.ก.													
	3.10 ระบบการจัดทำรหัสทาง (TV)			กทส.		กท.ง.		กท.ก.													
22	ระบบเพื่อการใช้ร่วมกัน (Groupware)		กทส.						✓	กทส.					✓	✓	ทักษะพัฒนาโปรแกรมภาษา VB				
23	ระบบการสนับสนุนการให้บริการ (Cremation)		กทส.		กทส.				✓	กทส.					✓	✓	ทักษะการพัฒนา WEB APPLICATION				
24	โปรแกรม WEBSCORE		กทส.						✓	กทส.					✓	✓	ทักษะการพัฒนา WEB APPLICATION				
25	โปรแกรมประเมินสมรรถนะรายบุคคล (Ascomp)		กทส.						✓	กทส.					✓	✓					
26	ระบบสถิติที่จัดทำรายงานโปรแกรม Asure ID		กทส.						✓	กทส.					✓	✓					
27	โปรแกรม Express (ระบบรักษาอุณหภูมิ)		กทส.						✓	กทส.					✓	✓	การใช้งานระบบ Express				
28	โปรแกรม SmartWebAttendance (เครื่องออกบัตรพนักงาน)		กทส.						✓	กทส.					✓	✓					

ส่วนที่ 2 ผู้ใช้งานและผู้ดูแลระบบและการเตรียมความพร้อมบุคลากร																				
ลำดับ		ชื่อ โปรแกรม/ซอฟต์แวร์/ แอปพลิเคชัน/ เครื่องมือทาง IT	ผู้ใช้งานระบบ					การเตรียมความพร้อมของ User					ผู้ดูแลระบบ					ทักษะ/ความรู้/สาขาวิชาที่ต้องการ		
			สพท.	สพท.	สำนักงานใหญ่	กบ.ง.	กบ.สาขา	ใช้ทักษะเดิม	ฝึกอบรมภายใน	สรรหาผู้ที่มีทักษะเฉพาะทาง	ชื่อทักษะ/ความรู้/สาขาวิชาที่ต้องการ	สพท.	กบ.ง.	ร่วมกับที่ปรึกษา	อื่นๆ	ใช้ทักษะเดิม	ฝึกอบรมภายใน			
(1)	(2)	(3)	(17)	(18)	(19)	(20)	(21)	(22)	(23)	(24)	(25)	(26)	(27)	(28)	(29)	(30)	(31)	(32)	(33)	(34)
29	โครงการระบบประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาระบบ COACH				กบ.							กพด.					✓	✓		
	11.1 ระบบตัวชี้วัด (KPI)							✓												
	11.2 ระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน (BSC)							✓												
	11.3 ระบบประเมินสมรรถนะ (Competency)							✓												
30	โปรแกรม Template HR						สบก.	✓									✓			
31	โครงการระบบรายงานความก้าวหน้าแผนกลยุทธ์			กพท.				✓									✓			WEB APPLICATION PROGRAMMING (HTML5,PHP,ASP,JSP)
32	ระบบแจ้งรายการหักหย่อนภาษีเงินได้ ประจำปี			กบ.				✓									✓	✓		WEB APPLICATION PROGRAMMING (HTML5,PHP,ASP,JSP)
กองบริหารงานบุคคล																				
1	Preventive Maintenance (PM)		กสท.				กบ. 1-10	✓									✓			PHP + Mysql + HTML5
2	ระบบตรวจสอบหนี้				ผู้ชี้			✓									✓			PHP + Mysql + HTML5
3	โปรแกรมบริหารจัดการหนี้				กบ.		กบ. 1-10	กบ.ทุกสาขา									✓			
4	PWA MOOC		✓		✓	✓	✓	✓	✓							การใช้งานโปรแกรม	✓			PHP + Mysql + HTML5
5	e-library (รวมอยู่ในโครงการ PWA MOOC)			✓	✓	✓	✓	✓	✓								✓			
6	ระบบบริหารจัดการองค์ความรู้ (รวมอยู่ในโครงการ PWA MOOC)			✓			✓	✓	✓								✓			
7	ระบบออนไลน์							✓									✓			PHP + Mysql + HTML5
8	ระบบลงทะเบียนและประเมินผลการอบรม		✓		✓		✓	✓	✓								✓			
9	ระบบแจ้งข้อมูลผู้ลงทะเบียน		✓		✓		✓	✓	✓								✓			
10	ระบบลงทะเบียน		✓		✓		✓	✓	✓								✓			PHP + Mysql + HTML5
11	ระบบแจ้งเตือน		✓		✓		✓	✓	✓								✓			
12	ระบบแจ้งข้อมูลผู้ลงทะเบียน		✓		✓		✓	✓	✓								✓	✓		PHP + Mysql + HTML5
13	Linkate Center (รวมอยู่ในโครงการ PWA MOOC)		✓				✓	✓	✓			✓					✓	✓		Json,XML,HTTP
14	ระบบอนุมัติสิทธิ์																✓			
	- ขอต้นสังกัด																✓			
	- ขอต้นสังกัด																✓			
	- ขอต้นสังกัด																✓			
15	ระบบแจ้งเตือน		✓		✓		✓	✓	✓								✓			
16	ระบบแจ้งเตือน		✓		✓		✓	✓	✓								✓			
17	ระบบแจ้งเตือน		✓		✓		✓	✓	✓								✓			
18	ระบบแจ้งเตือน		✓		✓		✓	✓	✓								✓			
19	ระบบแจ้งเตือน		✓		✓		✓	✓	✓								✓			
20	ระบบแจ้งเตือน		✓		✓		✓	✓	✓								✓			
21	ระบบแจ้งเตือน		✓		✓		✓	✓	✓								✓			
22	PWA 1662 Mobile Application		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓								✓			swift,Android Studio
23	พัฒนาระบบแจ้งเตือน		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓								✓			Web Design, Web Administrator
24	พัฒนาระบบแจ้งเตือน		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓								✓			Json,XML,HTTP
25	พัฒนาระบบแจ้งเตือน		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓								✓			
26	พัฒนาระบบแจ้งเตือน		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓								✓			
27	พัฒนาระบบแจ้งเตือน		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓								✓			
28	พัฒนาระบบแจ้งเตือน		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓								✓			
29	พัฒนาระบบแจ้งเตือน		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓								✓			
30	พัฒนาระบบแจ้งเตือน		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓								✓			
31	พัฒนาระบบแจ้งเตือน		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓								✓			

ส่วนที่ 2 ผู้ใช้งานและผู้ดูแลระบบและการเตรียมความพร้อมบุคลากร																					
ลำดับ	ชื่อ โปรแกรม/ ซอฟต์แวร์/ แอปพลิเคชัน/ เครื่องมือทาง IT	ผู้ใช้งานระบบ					การเตรียมความพร้อมของ User					ผู้ดูแลระบบ					ใช้ทักษะเดิม	ฝึกอบรมพนักงานเดิม	เพิ่มทักษะใหม่		ชื่อทักษะ/ความรู้/สาขาวิชาที่ต้องการ
		สพท.	สพด.	สำนักงานใหญ่	กบ.จ.	กบ.สาขา	ใช้ทักษะเดิม	ฝึกอบรมพนักงานเดิม	สรรหาผู้ทักษะเฉพาะทาง	ชื่อทักษะ/ความรู้/สาขาวิชาที่ต้องการ	สพท.	สพด.	กบ.จ.	ร่วมกับบริษัท	อื่นๆ						
(1)	(2)	(17)	(18)	(19)	(20)	(21)	(22)	(23)	(24)	(25)	(26)	(27)	(28)	(29)	(30)	(31)	(32)	(33)	(34)		
32	ระบบแบบประเมินศักยภาพของภาคส่วนภายใน (ปอ. 1)	✓		✓	✓	✓	✓				กศท., กศอ. กศร						✓				
33	จัดซื้อซอฟต์แวร์ลิขสิทธิ์			✓			✓														
	ปีงบประมาณ 2562																				
	1. Adobe Creative Cloud / 1 Year			✓	✓	✓	✓	✓									✓				
	2. Adobe Photoshop / 1 Year			✓	✓	✓	✓	✓									✓				
	3. SQL Server 2017 Standard CAL			✓	✓	✓	✓	✓									✓				
	4. SQL Server 2017 Enterprise Core			✓	✓	✓	✓	✓									✓				
	5. SQL Server 2017 Standard			✓	✓	✓	✓	✓									✓				
	6. SQL Server 2017 Standard Core			✓	✓	✓	✓	✓									✓				
	7. Visual Studio Professional 2017			✓	✓	✓	✓	✓									✓				
	8. Windows Server 2019 Standard			✓	✓	✓	✓	✓									✓				
	9. Microsoft Office 2016 Standard			✓	✓	✓	✓	✓									✓				
	ปีงบประมาณ 2563																				
	1. Adobe Creative Cloud / 1 Year			✓	✓	✓	✓	✓									✓				
	2. GstarCAD 2019 Professional (2D/3D)			✓	✓	✓	✓	✓									✓				
	3. Antivirus Software (MA 1 Year)			✓	✓	✓	✓	✓									✓				
	4. Adobe Audition / 1 Year			✓	✓	✓	✓	✓									✓				
	5. Dreamweaver / 1 Year			✓	✓	✓	✓	✓									✓				
	6. Adobe Photoshop / 1 Year			✓	✓	✓	✓	✓									✓				
	7. Adobe Audition / 1 Year			✓	✓	✓	✓	✓									✓				
	8. Coreldraw			✓	✓	✓	✓	✓									✓				
	9. MapInfo			✓	✓	✓	✓	✓									✓				
	10. Microsoft Office			✓	✓	✓	✓	✓									✓				
	11. Microsoft Viso			✓	✓	✓	✓	✓									✓				
	12. Sketchup Pro 2018			✓	✓	✓	✓	✓									✓				
	13. Microsoft Project			✓	✓	✓	✓	✓									✓				
	14. SQL Server 2019 Standard			✓	✓	✓	✓	✓									✓				
	15. SQL Server 2019 Standard CAL			✓	✓	✓	✓	✓									✓				
	16. SQL Server 2019 Standard Core			✓	✓	✓	✓	✓									✓				
	17. PDF Element			✓	✓	✓	✓	✓									✓				
	ปีงบประมาณ 2564																				
	1. Adobe Creative Cloud / 1 Year			✓	✓	✓	✓	✓									✓				
	2. Antivirus Software (MA 1 Year)			✓	✓	✓	✓	✓									✓				
	3. Adobe Audition / 1 Year			✓	✓	✓	✓	✓									✓				
	4. Dreamweaver / 1 Year			✓	✓	✓	✓	✓									✓				
	5. Adobe Photoshop / 1 Year			✓	✓	✓	✓	✓									✓				
	6. Adobe Audition / 1 Year			✓	✓	✓	✓	✓									✓				
	7. Microsoft Office			✓	✓	✓	✓	✓									✓				
	8. Microsoft Viso			✓	✓	✓	✓	✓									✓				
	9. PDF Element			✓	✓	✓	✓	✓									✓				

ส่วนที่ 2 ผู้ใช้งานและผู้ดูแลระบบและการเตรียมความพร้อมบุคลากร																					
ลำดับ	ชื่อ โปรแกรม/ ซอฟต์แวร์/ แอปพลิเคชัน/ เครื่องมือทาง IT	ผู้ใช้งานระบบ					การเตรียมความพร้อมของ Key User					ผู้ดูแลระบบ					การเตรียมความพร้อมของ Admin				
		สพท.	สพท.	สำนักงานใหญ่	กบ.ง.	กบ.สาขา	ใช้ทักษะเดิม	ฝึกอบรมพนักงานเดิม	สรรหาผู้ทักษะเฉพาะทาง	ชื่อทักษะ/ความรู้/สาขาวิชาที่ ต้องการ	สพท.	กบ.ง.	กบ.ส.	ร่วมกับ บริษัทฯ	อื่นๆ	ใช้ทักษะเดิม	ฝึกอบรมพนักงานเดิม	สรรหาผู้ทักษะเฉพาะทาง	ชื่อทักษะ/ความรู้/สาขาวิชาที่ต้องการ		
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)	(17)	(18)	(19)	(20)		
สำนักงานเทคโนโลยีสารสนเทศ																					
กองเทคโนโลยีสารสนเทศ																					
1	ระบบ GISWEB		บส.	บส.	บส.	บส.	✓	✓		คอมพิวเตอร์ / การใช้แผนที่		บส.				✓	✓		การพัฒนาเว็บไซต์/แผนที่ผ่านเว็บ		
2			บส.	สสส./บส./ กมล/กบ.ส./ กบ.ร./กบ.ส.	234 สาขา		✓	✓		คอมพิวเตอร์ / การใช้แผนที่		บส.							การพัฒนาเว็บไซต์/แผนที่ผ่านเว็บ		
3			-	-	234 สาขา		✓	✓				บส.	บส.	กบ.ส.		✓			การพัฒนาซอฟต์แวร์/เว็บไซต์		
4			บส./กบ.	บส./กบ./กบ.ส.	-	-	✓			การพัฒนาซอฟต์แวร์/เว็บไซต์/แผนที่ผ่านเว็บ		บส.				✓			การพัฒนา Web Map Service/ระบบจัดการฐานข้อมูล		
5			บส./กบ.	บส./กบ./กบ.ส.	-	-	✓			การพัฒนาซอฟต์แวร์/เว็บไซต์/แผนที่ผ่านเว็บ		บส.				✓			การพัฒนา Web Map Service/ระบบจัดการฐานข้อมูล		
6			บส.	บส.	กบ.ร./ กบ.ส./กบ.ง.	-	✓	✓				บส.			กบ.ส.	✓			Data Scientist/Data Analyst/GIS Analyst/ Business Analyst		
7			บส.	บส.	กบ.ส.	234 สาขา	✓	✓				บส.			บส.	✓			การพัฒนาโปรแกรมด้านภูมิสารสนเทศ		
8			บส.	บส.	กบ.ส.	234 สาขา	✓	✓				บส.	กบ.ง.			✓			การพัฒนาเว็บไซต์/แผนที่ผ่านเว็บ/การพัฒนาโปรแกรมด้านภูมิสารสนเทศ/การพัฒนาโปรแกรมผ่าน Mobile/การพัฒนา Web Map Service/ระบบจัดการฐานข้อมูล		
9			บส.	กบ.ส.	ทุกกอง	234 สาขา	✓	✓				บส.			กบ.ส.	✓			Data Scientist/Data Analyst/GIS Analyst/ Business Analyst		
10			บส.	กบ.ส.	ทุกกอง	234 สาขา	✓	✓				บส.			กบ.ส.	✓			Data Scientist/Data Analyst/GIS Analyst/ Business Analyst		
กองภูมิสารสนเทศ																					
1	SCADA(ระบบวิเคราะห์และบริหารจัดการการผลิตน้ำ)		กบ.น.	กองกิจการ บบป.1-5	กองผลิต/งานบริการ				✓	(ช่างเทคนิคชำนาญ ไฟฟ้าอิเล็กทรอนิกส์)	(23) คอมพิวเตอร์พื้นฐาน/ไฟฟ้า อิเล็กทรอนิกส์	กบ.น.						rogrammingช่างเทคนิคด้านงาน	(32) วิศวกรรมไฟฟ้าสื่อสาร/Database/Developer/Data Analysis		
2	DMA (ระบบบริหารจัดการน้ำเชิงลึก กบ.)		กบ.น.	กบ.ป.1-5	กองผลิต/งานบริการ		✓			(ช่างเทคนิคชำนาญ ไฟฟ้าอิเล็กทรอนิกส์)	(23) คอมพิวเตอร์พื้นฐาน/ไฟฟ้า อิเล็กทรอนิกส์	กบ.น.				✓		เกษตรศึกษานานาชาติ	(32) Programming,Developer,Big Data Analysis,hydraulic model,GIS		
3	Video Conference		กบ.น.	ทุกกอง	ทุกกอง			✓		คอมพิวเตอร์พื้นฐาน/ไฟฟ้า อิเล็กทรอนิกส์		กบ.น.				✓			(32) วิศวกรรมไฟฟ้าสื่อสาร,Programming, Network		

ภาคผนวก ค

ประมาณการกรอบอัตรากำลัง กปภ. ปี 2562-2570

จากการเพิ่มผู้ใช้น้ำสุทธิ ย้อนหลัง 5 ปี

(จัดสรร 95% จากประมาณการกรอบอัตรากำลัง)

ที่มา : งานโครงสร้างองค์กรและแผนอัตรากำลัง กผท.

จัดทำข้อมูล ณ 13 กรกฎาคม 2563

ลำดับ	รายการ	ปี 2562 (เกิดจริง)	ปี 2563	ปี 2564	ปี 2565	ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568	ปี 2569	ปี 2570
1	จำนวนผู้ใช้น้ำปलयางวต ณ 30 กันยายน 2562 (ราย)	4,605,248								
2	อัตราผู้ใช้น้ำเพิ่มสุทธิ/ ปี	175,000	175,000	175,000	177,500	177,500	177,500	177,500	177,500	177,500
3	ประมาณการผู้ใช้น้ำ	4,780,248	4,955,248	5,132,748	5,310,248	5,487,748	5,665,248	5,842,748	6,020,248	
4	ประมาณการกรอบอัตรากำลังตามสัดส่วนผู้ใช้น้ำ ต่อพนักงาน 1 คน ตามแผนยุทธศาสตร์องค์กร (ระยะ 3 ปี) พ.ศ. 2563-2565	8,954	9,657	9,910	10,265	10,620	10,975	11,330	11,685	12,040
5	ประมาณการกรอบอัตรากำลัง ที่ลดลง 5 % จากข้อ 4	9,198	9,198	9,198	9,751	10,089	10,426	10,763	11,100	11,438
6	ประมาณการอัตราลูกจ้างเหมาบริการ	4,289	4,289	4,289	4,289	4,289	4,289	4,289	4,289	4,289
7	รวมจำนวนอัตราพนักงานและลูกจ้างเหมาบริการ (4) + (6)	13,946	14,199	14,199	14,554	14,909	15,264	15,619	15,974	16,329
8	รวมจำนวนอัตราพนักงานและลูกจ้างเหมาบริการ (5) + (6)	13,487	13,487	13,487	14,040	14,378	14,715	15,052	15,389	15,727
9	อัตราส่วนผู้ใช้น้ำต่อพนักงาน 1 คน (แผนยุทธศาสตร์องค์กร (ระยะ 3 ปี) พ.ศ. 2563-2565 ของ กปภ. (ตามข้อ 4)	514	495	500	500	500	500	500	500	500
10	อัตราส่วนผู้ใช้น้ำต่อพนักงาน 1 คน (ตามข้อ 5)	520	539	539	526	526	526	526	526	526
11	อัตราส่วนผู้ใช้น้ำต่อบุคลากร 1 คน (ตามข้อ 7)	343	349	349	353	356	360	363	366	369
12	อัตราส่วนผู้ใช้น้ำต่อบุคลากร 1 คน (ตามข้อ 8)	354	367	367	366	369	373	376	380	383

หมายเหตุ:

- จำนวนผู้ใช้น้ำ จากรายงาน M5 ณ 30 กันยายน 2562 จากกองทุนข้อมูลและแผนเทคโนโลยีสารสนเทศ ผทท.
- จำนวนผู้ใช้น้ำเพิ่มสุทธิ/ปี ปี 2563 กำหนดจากค่าเฉลี่ยจำนวนผู้ใช้น้ำเพิ่มสุทธิปีปี 2556-2562
ปี 2563 -2564 ใช้อัตราการเพิ่มผู้ใช้น้ำสุทธิเฉลี่ย/ปี เท่ากับ 175,000 ราย/ปี
ปี 2565 -2570 ใช้อัตราการเพิ่มผู้ใช้น้ำสุทธิเฉลี่ย/ปี เท่ากับ 177,500 ราย/ปี
- อัตราส่วนผู้ใช้น้ำต่อพนักงาน 1 คน กำหนดจากแผนยุทธศาสตร์องค์กร (ระยะ 3 ปี) พ.ศ. 2563-2565 ของ กปภ. สำหรับในปี 2565-2570 ใช้ค่าคงที่ เท่ากับ 500
- ประมาณการกรอบอัตรากำลังลำดับที่ 5 จะลดลง 5 % จากการอบอัตรากำลังที่ประมาณการ เนื่องจาก กปภ.มีนโยบาย PWA 4.0 จึงคาดว่าจะลดอัตรากำลังลงเพื่อรองรับเทคโนโลยีสารสนเทศดังกล่าว
- ลำดับที่ 5 ปี 2564 จะคงกรอบอัตรากำลังจำนวน 9,198 อัตรา เป็นผลมาจากการหารือร่วมกันระหว่างสายงานรองผู้ว่าการ (บริหาร) กับผู้ว่าการ ณ วันจันทร์ที่ 13 กรกฎาคม 2563
ซึ่งที่ประชุมเห็นควรให้บริหารจัดการอัตรากำลังโดยใช้กรอบอัตรากำลังภาพรวมจำนวน 9,198 อัตรา จนถึงปี 2564

ประมาณการกรอบอัตรากำลัง กปภ. ปี 2562-2570

จากการเพิ่มผู้ใช้น้ำสุทธิ ย้อนหลัง 5 ปี

(กรณีทดแทนอัตรากำลังตำแหน่งเกษียณอายุทางบริหาร)

ที่มา : งานโครงสร้างองค์กรและแผนอัตรากำลัง กพท.

จัดทำข้อมูล ณ 8 มกราคม 2563

ลำดับ	รายการ	ปี 2562 (เกิดจริง)	ปี 2563	ปี 2564	ปี 2565	ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568	ปี 2569	ปี 2570
1	จำนวนผู้ใช้น้ำปลายงวด ณ 30 กันยายน 2562 (ราย)	4,605,248								
2	อัตราผู้ใช้น้ำเพิ่มสุทธิ/ ปี		175,000	175,000	177,500	177,500	177,500	177,500	177,500	177,500
3	ประมาณการผู้ใช้น้ำ		4,780,248	4,955,248	5,132,748	5,310,248	5,487,748	5,665,248	5,842,748	6,020,248
4	อัตราเกษียณอายุทั้งหมด		148	154	174	186	218	225	225	254
	อัตราเกษียณอายุตำแหน่งทางบริหาร		51	57	67	75	114	87	94	94
5	ประมาณการกรอบอัตรากำลัง (กรณีทดแทนเฉพาะตำแหน่งทางบริหาร)	8,954	9,198	9,101	9,004	8,897	8,786	8,682	8,544	8,413
6	ประมาณการอัตราลูกจ้างเหมาบริการ		4,289	4,289	4,289	4,289	4,289	4,289	4,289	4,289
7	รวมจำนวนอัตราพนักงานและลูกจ้างเหมาบริการ (5) + (6)		13,487	13,390	13,293	13,186	13,075	12,971	12,833	12,702
8	อัตราส่วนผู้ใช้น้ำต่อพนักงาน 1 คน (ตามข้อ 5)	514	520	544	570	597	625	653	684	716
9	อัตราส่วนผู้ใช้น้ำต่อบุคลากร 1 คน (ตามข้อ 7)		354	370	386	403	420	437	455	474

หมายเหตุ:

- จำนวนผู้ใช้น้ำ จากรายงาน M5 ณ 30 กันยายน 2562 จากกองศูนย์ข้อมูลและแผนเทคโนโลยีสารสนเทศ ผทท.
- จำนวนผู้ใช้น้ำเพิ่มสุทธิปี ปี 2563 กำหนดจากค่าเฉลี่ยจำนวนผู้ใช้น้ำเพิ่มสุทธิปีปี 2556-2562 ปี 2563 -2564 ใช้อัตราการเพิ่มผู้ใช้น้ำสุทธิเฉลี่ย/ปี เท่ากับ 175,000 ราย/ปี ปี 2565 -2570 ใช้อัตราการเพิ่มผู้ใช้น้ำสุทธิเฉลี่ย/ปี เท่ากับ 177,500 ราย/ปี
- อัตราส่วนผู้ใช้น้ำต่อพนักงาน 1 คน กำหนดจากแผนยุทธศาสตร์องค์กร (ระยะ 3 ปี) พ.ศ. 2563-2565 ของ กปภ. สำหรับในปี 2565-2570 ใช้ค่าคงที่ เท่ากับ 500
- ประมาณการกรอบอัตรากำลังลำดับที่ 5 กำหนดจากการรอบอัตรากำลังในแต่ละปีลบด้วยอัตราเกษียณอายุปีก่อนหน้าและบวกด้วยอัตราเกษียณอายุตำแหน่งทางบริหาร



งานโครงสร้างองค์กรและแผนอัตรากำลัง
กองแผนกลยุทธ์ทรัพยากรบุคคล ฝ่ายวางแผนและประเมินทรัพยากรบุคคล
<http://hrped.pwa.co.th> Tel. 0-2551-8923