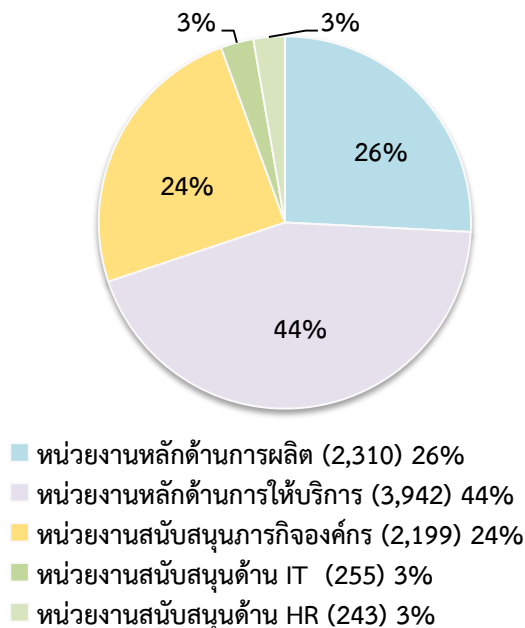
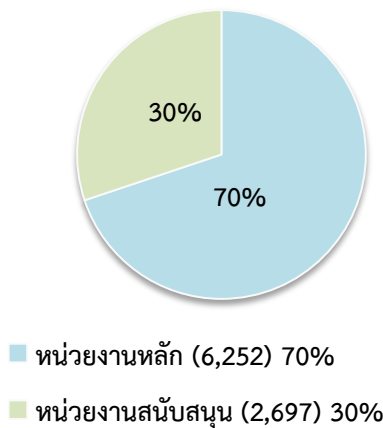


สภาพทั่วไปด้านอัตรากำลังของ กปภ. ปีงบประมาณ 2561

สัดส่วนอัตรากำลังหน่วยงานหลักต่อหน่วยงานสนับสนุน

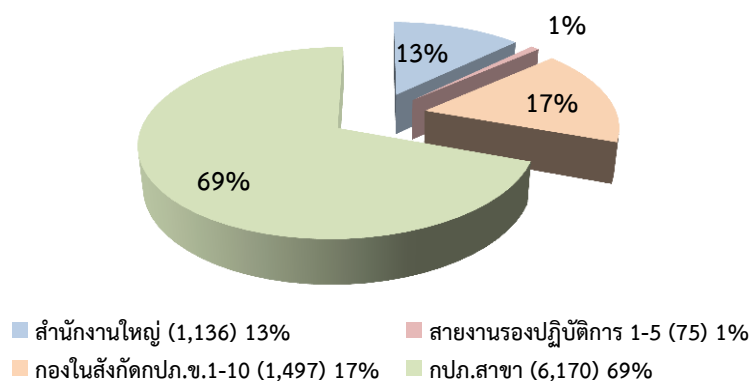
เมื่อนำสัดส่วนอัตรากำลังหน่วยงานหลัก และหน่วยงานสนับสนุน มาจำแนกออกเป็น หน่วยงานหลักด้านการผลิต หน่วยงานหลักด้านการบริการ หน่วยงานสนับสนุนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) หน่วยงานสนับสนุนด้านทรัพยากรบุคคล (HR) และ หน่วยงานสนับสนุนด้านอื่นๆ พบว่า หน่วยงานหลักด้านการบริการ มีพนักงานและลูกจ้างจำนวนมากที่สุดคิดเป็น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

รูปที่ 1 สัดส่วนอัตรากำลัง
หน่วยงานหลักต่อหน่วยงานสนับสนุน



อัตรากำลัง ณ 31 ตุลาคม 2561

รูปที่ 2 อัตรากำลัง จำแนกตามสังกัด

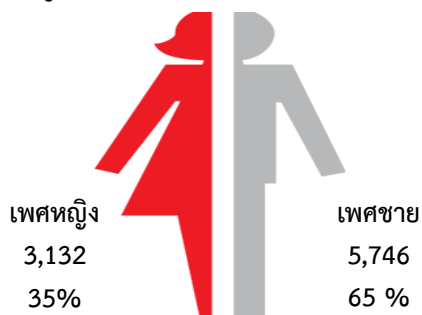


อัตรากำลังของ กปภ. ณ วันที่ 31 ตุลาคม 2561 มีจำนวนทั้งสิ้น 8,878 อัตรา ประกอบด้วย พนักงาน จำนวน 8,639 อัตรา ลูกจ้างชั่วคราวรายเดือน จำนวน 230 อัตรา ลูกจ้างพื้นที่พิเศษ 8 อัตรา และ เมื่อแบ่งตามสังกัด พบว่าอัตรากำลังสังกัด กปภ.สาขา มีจำนวนมากที่สุด คิดเป็นสัดส่วน 69%

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

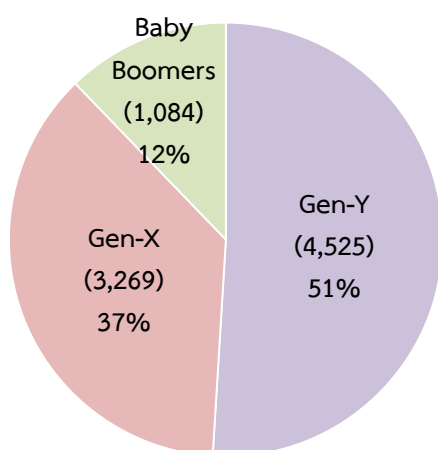
อัตรากำลังจำแนกตามเพศ โครงสร้างอายุ และคุณวุฒิการศึกษา

รูปที่ 3 อัตรากำลัง จำแนกตามเพศ



จากอัตรากำลังทั้งหมดจำนวน 8,878 อัตรา เมื่อจำแนกอัตรากำลังตามเพศ พบว่าเป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิง โดยคิดเป็นสัดส่วน 65:35

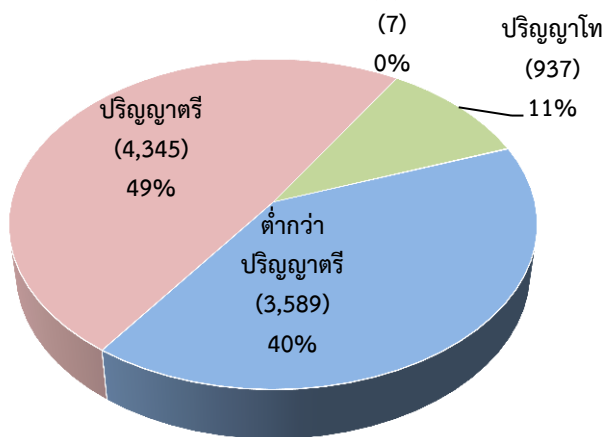
รูปที่ 4 อัตรากำลัง จำแนกตามกลุ่มอายุ



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

ทั้งนี้ กปภ. มีจำนวนพนักงานอายุมากกว่า 50 ปี ถึง 23 % ซึ่งตามนิยามขององค์การเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา (OECD) ได้กำหนดไว้ว่า องค์กรที่ก้าวสู่การเป็นองค์กรผู้สูงอายุคือองค์กรที่มีพนักงานอายุมากกว่า 50 ปีขึ้นไป มากกว่า 20%

รูปที่ 5 อัตรากำลังจำแนกตามคุณวุฒิการศึกษา
ปริญญาเอก



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

อัตรากำลังจำแนกตามตำแหน่งทางบริหาร

อัตรากำลังเฉพาะพนักงาน จำนวน 8,640 อัตรา เมื่อจำแนกตามกลุ่มและระดับชั้นของพนักงาน พบว่า พนักงานในระดับปฏิบัติการชั้น 1-7 มีจำนวนมากที่สุดคือ 6,899 อัตรา ในขณะที่พนักงานในตำแหน่งผู้บริหารชั้น 7-8 มีจำนวน 1,359 อัตรา หรือมีสัดส่วนโดยประมาณของตำแหน่งปฏิบัติการชั้น 1-7 ต่อผู้บริหารชั้น 7-8 (ตำแหน่งหัวหน้างาน) เท่ากับ 5:1

ตารางที่ 2 อัตรากำลังจำแนกตามระดับชั้นและกลุ่มตำแหน่งบริหาร

กลุ่มตำแหน่งและระดับชั้น			จำนวน ตำแหน่งตาม โครงสร้างฯ ปัจจุบัน	กลุ่มตำแหน่งและระดับชั้น			จำนวน ตำแหน่งตาม โครงสร้างฯ ปัจจุบัน
ผู้บริหารระดับสูง	13	ผู้ว่าการ	1	ผู้บริหาร	9	ผช.ผจก.กปภ.สาขา (พ.)	9
	12	รองผู้ว่าการ	9			ผอ.กอง	129
	11	ผู้ช่วยผู้ว่าการ	9			ผจก.กปภ.สาขาชั้น 1	168
		ผอ.กปภ.ช.	10		8	ผช.ผจก.กปภ.สาขาชั้น 1	65
	10	ผช.ผอ.กปภ.ช.	10			ผจก.กปภ.สาขาชั้น 2	57
		ผอ.ฝ่าย	15			หัวหน้างาน	1,142
		ผอ.สำนัก	10		7	หัวหน้างาน	171
		ผจก.กปภ.สาขา (พ.)	9				
	รวมผู้บริหารระดับสูง				73		รวมผู้บริหาร
รวมผู้บริหารทั้งหมด							1,814

อัตรากำลังของ กปภ. ณ 31 ตุลาคม 2561 เมื่อจำแนกเฉพาะในตำแหน่งบริหาร พบว่ามีผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง (ระดับ 10 ขึ้นไป) จำนวน 73 อัตรา จากตำแหน่งตามโครงสร้างปัจจุบันทั้งหมด 73 อัตรา และมีผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหาร (ระดับ 7-9) มีจำนวน 1,609 อัตรา จากตำแหน่งตามโครงสร้างปัจจุบันทั้งหมด 1,741 อัตรา



ข้อมูลตำแหน่งงานที่สำคัญในการนำไปวางแผนอัตรากำลัง

ตารางที่ 3 จำนวนพนักงานจำแนกตามกลุ่มวิชาชีพทั่วไปกลุ่มวิชาชีพเฉพาะ และระดับชั้น

จำนวนพนักงาน กลุ่มวิชาชีพทั่วไป และกลุ่มวิชาชีพเฉพาะ	ระดับชั้น				รวม
	4	5	6	7	
	132	450	529	976	2,087

ลำดับ	ตำแหน่ง	ระดับชั้น				รวม
		4	5	6	7	
1	นักบัญชี	28	121	161	234	544
2	วิศวกร	45	116	118	142	421
3	นักบริหารงานทั่วไป	7	70	79	245	401
4	นักธรณีวิทยา				3	3
5	สถาปนิก		1	2	1	4
6	นักบริหารงานก่อสร้าง				1	1

* หมายเหตุ พนักงานการเงินและบัญชี 4 ในกลุ่มตำแหน่งวิชาชีพทั่วไปมีคุณสมบัติแรกบรรจุในระดับปริญญาตรี

ตารางที่ 4 จำนวนพนักงานจำแนกตามกลุ่มปฏิบัติการ และระดับชั้น

จำนวนพนักงาน กลุ่มปฏิบัติการ ระดับชั้น 1-7	ระดับชั้น							รวม
	1	2	3	4	5	6	7	
	151	23	98	1,090	1,885	1,476	89	4,812

ลำดับ	ตำแหน่ง	ระดับชั้น							รวม
		1	2	3	4	5	6	7	
1	ช่าง/นายช่างโยธา			40	227	431	343	27	1,068
2	ช่าง/นายช่างไฟฟ้า		1	8	163	466	327	8	973
3	ช่าง/นายช่างเครื่องกล		1	15	86	363	250	7	722
4	พนักงานการเงินและบัญชี *			24	117	248	309	12	710
5	พนักงานฝึกอบรม							2	2
6	พนักงานโสตทัศนูปกรณ์					1	2		3
7	พนักงานวิทยาศาสตร์					1	6	5	12
8	พนักงานสถานที่				3				3
9	พนักงานขับรถ				6				6
10	ช่างฝีมือ				9	6			15
11	พนักงานบัญชีและเขียนบิล				2	4			6
12	พนักงานอ่านมาตร				14	4			18
13	พนักงานอ่านมาตรและเก็บเงิน				3	2			5
14	พนักงานเก็บเงิน				18	18			36
15	พนักงานบัญชี				22	41	17		80
16	พนักงานบริการทั่วไป			2					2

* หมายเหตุ พนักงานการเงินและบัญชี 3 ในกลุ่มปฏิบัติมีคุณสมบัติแรกบรรจุในระดับ ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.)

จากตารางที่ 3 สำหรับพนักงานในระดับปฏิบัติการชั้น 1-7 จำนวน 6,899 อัตรา เมื่อจำแนกตามกลุ่มตำแหน่งคือกลุ่มวิชาชีพทั่วไปและกลุ่มวิชาชีพเฉพาะ พบว่า มีจำนวนพนักงานในตำแหน่งนักบัญชี เป็นจำนวนมากที่สุด จำนวน 544 อัตรา รองลงมาได้แก่ ตำแหน่งวิศวกร จำนวน 421 อัตรา และตำแหน่งนักบริหารงานทั่วไป จำนวน 401 อัตรา ตามลำดับ และเมื่อจำแนกตามระดับชั้น 4-7 พบว่า มีจำนวนพนักงานรวมทุกตำแหน่ง ในระดับชั้น 7 มากที่สุดคือ 976 อัตรา และมีตำแหน่งในกลุ่มวิชาชีพทั่วไป และกลุ่มวิชาชีพเฉพาะ ที่มีจำนวนคงเหลือน้อยในองค์กร ได้แก่ นักธรณีวิทยา จำนวน 3 อัตรา และสถาปนิก จำนวน 4 อัตรา และนักบริหารงานก่อสร้าง จำนวน 1 อัตรา

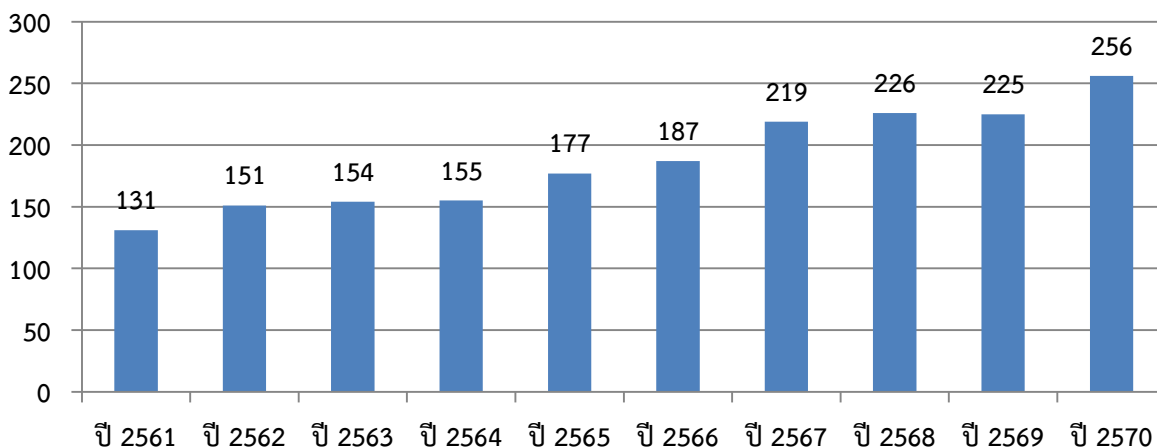
จากตารางที่ 4 เมื่อจำแนกตามกลุ่มตำแหน่ง คือระดับปฏิบัติการ พบว่า มีจำนวนพนักงานในตำแหน่ง ช่าง/นายช่างโยธา เป็นจำนวนมากที่สุด 1,068 อัตรา รองลงมาได้แก่ ตำแหน่งช่าง/นายช่างไฟฟ้าจำนวน 973 อัตรา และตำแหน่งช่าง/นายช่างเครื่องกล มีจำนวนใกล้เคียงกับตำแหน่งพนักงานการเงินและบัญชี คือ จำนวน 722 อัตรา และ 710 อัตรา ตามลำดับ และเมื่อจำแนกตามระดับชั้น 1-7 พบว่ามีจำนวนพนักงานรวมทุกตำแหน่ง ในระดับชั้น 5 มากที่สุด คือ 1,885 อัตรา และมีตำแหน่งในกลุ่มปฏิบัติการที่มีจำนวนคงเหลือน้อยในองค์กร ตามข้อมูลในตารางลำดับที่ 5-16

จากทั้ง 2 ตารางข้างต้น มีข้อสังเกต ดังนี้

- กลุ่มวิชาชีพทั่วไปและกลุ่มวิชาชีพเฉพาะมีบางตำแหน่งกำลังจะหมดไป เช่น นักธรณีวิทยา นักบริหารงานก่อสร้าง สถาปนิก เนื่องจากไม่มีการเปิดรับตำแหน่งดังกล่าวเป็นเวลานาน จึงต้องทำการวิเคราะห์ภารกิจ ลักษณะงาน ความจำเป็นและความต้องการของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อวางแผนอัตราากำลังรองรับภารกิจในอนาคต
- กลุ่มปฏิบัติการตำแหน่งที่กำลังจะหมดไป ตามข้อมูลในตารางที่ 4 ลำดับที่ 5-16 ทั้งนี้เนื่องจาก กปภ. มีการรับพนักงานใหม่ในกลุ่มวิชาชีพเฉพาะและวิชาชีพทั่วไปเพิ่มขึ้น โดยกำหนดคุณสมบัติแรกบรรจุในระดับปริญญาตรี ทำให้ตำแหน่งดังกล่าวซึ่งรับที่วุฒิมัธยมศึกษาตอนต้น ปวช. ปวส. กำลังจะหมดไป จึงต้องมีการวิเคราะห์ภารกิจ ลักษณะงาน ความจำเป็นและความต้องการของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ซึ่งหากเป็นตำแหน่งที่มีลักษณะงานเป็นการสนับสนุนผู้ปฏิบัติงานตำแหน่งหลัก ควรพิจารณาการจ้างเหมาบริการ (นิติบุคคล) หรือการจ้างเอกชนดำเนินการในภารกิจนั้น โดยคำนึงถึงความคุ้มค่าในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นสำคัญ
- ตำแหน่ง นักวิชาการภูมิสารสนเทศ เป็นตำแหน่งที่ยังไม่ถูกระบุไว้ในแนบท้ายระเบียบ กปภ. ว่าด้วยคุณสมบัติสำหรับตำแหน่ง หลักเกณฑ์ และวิธีการแต่งตั้งเลื่อนชั้น พ.ศ. 2534จึงต้องทำการวิเคราะห์ภารกิจ ลักษณะงาน ความจำเป็นและความต้องการของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องหากพบว่าตำแหน่ง นักวิชาการภูมิสารสนเทศ เป็นตำแหน่งที่ กปภ. จำเป็นต้องมี จะพิจารณานำเสนอให้เพิ่มตำแหน่งดังกล่าวในระเบียบ กปภ. ๓

ข้อมูลจำนวนบุคลากรเกษียณอายุ ในปี 2561-2570

รูปที่ 6 จำนวนบุคลากรเกษียณอายุในปี 2561-2570



หมายเหตุ : ข้อมูล ณ 31 ธันวาคม 2561

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

ทั้งนี้ ข้อมูลจำนวนบุคลากรเกษียณ วิเคราะห์จากผู้เกษียณอายุเมื่ออายุครบ 60 ปีบริบูรณ์ หากภายหลัง ปี 2563 เป็นต้นไป กปภ. มีนโยบายขยายอายุงาน จะทำให้ กปภ. ลดภาระในการทดแทนอัตรากำลังอย่างต่อเนื่องและจะทำการทบทวนประมาณการอัตรากำลังแต่ละปี รวมทั้ง จำนวนการสรรหาพนักงานใหม่ให้สอดคล้องกับนโยบายและสถานการณ์

ข้อมูลการลาออกของบุคลากร

จำนวนพนักงานลาออกแบ่งตามกลุ่มและตำแหน่งปี 2556-2560 มีข้อสังเกต ดังนี้

1. ตำแหน่งที่มีพนักงานลาออกมากที่สุดคือ ตำแหน่ง ช่าง/นายช่างโยธาซึ่งเป็นตำแหน่งในกลุ่มปฏิบัติการ โดยมีจำนวน 68 อัตรา ซึ่งในจำนวนนี้เป็นพนักงานที่มีคุณสมบัติเพิ่มเติม คือ ปริญญาตรีจำนวน 22 อัตรา และมีสัดส่วนการลาออกของช่าง/นายช่างโยธาสังกัด กปภ.ข.1-10 คิดเป็นสัดส่วน 96% (จำนวน 65 อัตรา จากทั้งหมด 68 อัตรา)
2. ในกลุ่มวิชาชีพเฉพาะ ตำแหน่งที่ลาออกมากที่สุดคือ ตำแหน่ง วิศวกร จำนวนเท่ากับ 49 อัตรา โดยเป็น วิศวกร (โยธา) จำนวน 28 อัตรา และสัดส่วนการลาออกของวิศวกรสังกัดสำนักงานใหญ่เทียบกับสังกัด 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

จากสภาพทั่วไปด้านอัตรากำลังของ กปภ. เมื่อนำมาวิเคราะห์แล้ว พบว่ามีประเด็นที่ควรปรับปรุง เพื่อให้การบริหารอัตรากำลังของ 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 ซึ่งเป็นองค์กรที่สะสมผู้ที่มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญด้านระบบประปา จึงจำเป็นต้องเร่งการจัดเก็บความรู้ไว้กับองค์กรก่อนที่พนักงาน ในกลุ่ม Baby Boomers และ Gen-X จะหมดไปจากองค์กร
- สร้างความผูกพันให้กับพนักงานใหม่ โดยเร่งสร้างกิจกรรมที่ส่งเสริม ความผูกพัน ตั้งแต่พนักงานเข้าสู่องค์กร ซึ่งกิจกรรมควรจะเหมาะกับพฤติกรรมของกลุ่ม 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.สาขา ชั้น 1 ที่มีกำลังผลิตสูง และมีสถานีผลิตน้ำหลายแห่ง เพื่อให้การกำกับดูแลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น
- กปภ. มีสายการบังคับบัญชาหลายชั้น ดังนั้นจะต้องมีการพิจารณาการมอบอำนาจ และการกระจายอำนาจให้แก่ผู้บริหารแต่ละลำดับ เพื่อลดขั้นตอนและระยะเวลาในการดำเนินการลง อีกทั้งควรพัฒนาช่องทางการสื่อสารแบบ 2 ทาง ระหว่างพนักงานแต่ละระดับ รวมถึงการสื่อสารระหว่างพนักงานและผู้บริหารระดับสูง เพื่อให้การดำเนินงานมีความคล่องตัว รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ
- กปภ. มีบุคลากรอยู่ใน Gen Y จำนวนมากที่สุด เมื่อเทียบกับกลุ่ม Generationอื่นๆ ดังนั้น กปภ. จะจัดสวัสดิการ สร้างบรรยากาศ และส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร ให้กับบุคลากรกลุ่มนี้อย่างเหมาะสม โดยควรสำรวจหาความต้องการที่สอดคล้องกับความต้องการและวางแผนปรับสวัสดิการ บรรยากาศ และวัฒนธรรมองค์กรสู่องค์กรสมัยใหม่ เพื่อรองรับบุคลากรที่จะเพิ่มใหม่ (New Comer)ในอนาคต
- กำหนดเส้นทางความก้าวหน้าสายอาชีพ ให้กับพนักงานในกลุ่มปฏิบัติการ โดยเฉพาะพนักงานที่อยู่ในกลุ่มสูงสุดของขั้นควบ ให้มีโอกาสก้าวหน้าในสายอาชีพ ซึ่งจะเป็นการจูงใจให้พนักงานพัฒนาตนเอง เพื่อก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น และ กปภ.ได้ประโยชน์จากการมีพนักงานที่มีสมรรถนะสูงขึ้นด้วย