



บันทึกข้อความ

รับที่...
วันที่ ๑๐ มิ.ย. ๒๕๖๓

ผษบ.๑
รับที่...
วันที่ 10 มิ.ย. 2563

หน่วยงาน สำนักวิทยากรฯ กปภ. งานธุรการ โทร. ๐๒-๕๕๑-๘๘๑๐, ๘๘๕๐
ที่ มท.๕๕๖๑๑/ ๑๗๔ วันที่ ๑๐ มิถุนายน ๒๕๖๓
เรื่อง ขออนุมัติเห็นชอบหลักเกณฑ์การพัฒนาศูนย์กลางของ กปภ.

เรียน ผู้ช่วยผู้ว่าการ (บริหาร ๑)

ตามที่ คณะกรรมการพัฒนาจริยธรรมและคุณธรรมของ กปภ. แจ้งว่า สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามทุจริตแห่งชาติ (สำนักงาน ป.ป.ช.) ได้กำหนดให้ดำเนินการตามเกณฑ์ประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๓ โดยกำหนดให้มีหลักเกณฑ์การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล พร้อมทั้งนำเผยแพร่บนเว็บไซต์หลักของหน่วยงาน เพื่อให้ประชาชนทั่วไป รับรู้ รับทราบข่าวสารของหน่วยงานภาครัฐ ตาม พ.ร.บ. ข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ. ๒๕๔๐ นั้น

สำนักวิทยากรฯ กปภ. ได้จัดทำหลักเกณฑ์การพัฒนาศูนย์กลางของการประชาสัมพันธ์แล้วเสร็จตามที่แนบ พร้อมนี้ได้ส่ง e-mail ให้กองวินัยและส่งเสริมจริยธรรมแล้ว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณานำเสนอรองผู้ว่าการ (บริหาร) ให้ความเห็นชอบในหลักเกณฑ์การพัฒนาศูนย์กลาง กปภ. เพื่อนำข้อมูลเผยแพร่บนเว็บไซต์ กปภ. ต่อไป จะเป็นพระคุณยิ่ง

(นายสุวิทย์ เหลืองรัชพันธุ์)
ผู้อำนวยการสำนักวิทยากรฯ กปภ.

เรียน สมช.

เพื่อโปรดพิจารณาเห็นชอบ
หลักเกณฑ์การพัฒนาศูนย์กลางของ กปภ. ส่วนแนว
เพื่อเผยแพร่บนเว็บไซต์ ตามเกณฑ์ ITA
ต่อไป (แนบตามแนบ)

สมช. ๑๗
10 มิ.ย. ๖3

(นางสมาสี ขุนโชนอนุสรณ์)
ผู้ช่วยผู้ว่าการ (บริหาร ๑)

เห็นชอบ หลักเกณฑ์พัฒนาศูนย์กลาง
กปภ.

นายบำรุงศักดิ์ ฉิ่งวังตะกอก
รองผู้ว่าการ (บริหาร)
๑๑ มิ.ย. ๒๕๖๓

เรียน ผอ. กอช.

เพื่อโปรดดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้องต่อไป
จะขอบคุณยิ่ง

(นายสุวิทย์ เหลืองรัชพันธุ์)
ผู้อำนวยการสำนักวิทยากรฯ กปภ.



หลักเกณฑ์การพัฒนาบุคลากรของการประปาส่วนภูมิภาค

เพื่อให้การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของการประปาส่วนภูมิภาค (กปภ.) สามารถรองรับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และแผนยุทธศาสตร์องค์กรของ กปภ. พ.ศ. 2563-2565 ได้ กปภ. จึงกำหนดกลยุทธ์ด้านการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรให้ผู้บริหารและพนักงาน กปภ. ในการส่งเสริมศักยภาพ การบริหารงานและการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ตามนโยบาย “PWA 4.0” ที่ให้ความสำคัญกับการนำ เทคโนโลยีมาใช้พัฒนาการดำเนินงานขององค์กร พร้อมกับการพัฒนาศักยภาพบุคลากร การสร้างความ เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เพื่อร่วมขับเคลื่อนองค์กร มุ่งไปสู่ความสำเร็จ สร้างความยั่งยืน ก้าวสู่การเป็นองค์กร ระดับสากลต่อไป

แนวทางในการพัฒนาบุคลากรของการประปาส่วนภูมิภาค มีการดำเนินการ ดังนี้

1. Training Road Map แผนการฝึกอบรมบุคลากรที่กำหนดขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดย กปภ. จะจัดทำเป็นแผนระยะเวลา 3-5 ปี เป็นแผนแม่บทหรือแผนงานหลักเพื่อให้พนักงานและผู้บริหาร รับรู้ ว่าตนเองจะต้องเรียนรู้อะไรบ้างในอนาคต ตลอดระยะเวลานับตั้งแต่ก้าวเข้าสู่องค์กรจนเกษียณอายุ เปรียบเสมือนแผนที่การฝึกอบรม ซึ่งกำหนดขึ้นตามตำแหน่งเพื่อกำหนดหลักสูตรฝึกอบรมให้เหมาะสมกับ หน้าที่ความรับผิดชอบ และช่วยให้พนักงานทราบว่าตนเองต้องพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถ ในเรื่อง ไດบ้าง เพื่อให้เหมาะสมกับตำแหน่งที่ดำรงอยู่ และเมื่อก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นจะต้องเรียนรู้ทักษะด้านใด ซึ่งหลักสูตรที่กำหนดในแผนที่เส้นทางการฝึกอบรมจะเป็นหลักสูตรที่เน้นการฝึกอบรมในห้องเรียนเป็นหลัก ซึ่งสามารถจัดขึ้นได้ทั้งภายในองค์กร (In-house Training) และภายนอกองค์กร (Public Training) ถึงแม้ การจัดทำแผนฝึกอบรมบุคลากรจะมีประโยชน์ทำให้เห็นภาพของการฝึกอบรมระยะยาว แต่แผนการ ฝึกอบรมบุคลากรที่จัดทำขึ้นเป็นเพียงการจัดอบรมในห้องเรียนเท่านั้น เป็นหลักสูตรภาคบังคับเพื่อให้ พนักงานได้เรียนรู้และพัฒนาตนเองตามแผนฝึกอบรมที่กำหนดขึ้นไว้ล่วงหน้า อย่างไรก็ตามการเรียนรู้ไม่ได้ จำกัดเพียงแค่การจัดอบรมในห้องเรียนเท่านั้น หากพนักงานยังมีจุดอ่อนในหัวข้อที่เข้าฝึกอบรม หรือ ผู้บังคับบัญชาและพนักงานต้องการเสริมจุดแข็งที่นอกเหนือจากการเข้าอบรมตามแผนการฝึกอบรม บุคลากร การพัฒนาพนักงานตามแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan : IDP) จึงเป็น อีกแผนหนึ่งที่น่ามาใช้ควบคู่กับแผนการฝึกอบรมหรือพัฒนาบุคลากร

ประโยชน์ของแผนการฝึกอบรมบุคลากร (Training Road Map)

- (1) เพื่อจัดฝึกอบรมพนักงานให้เหมาะสมกับตำแหน่ง หน้าที่ความรับผิดชอบและสมรรถนะ ความสามารถ
- (2) เพื่อจัดลำดับความสำคัญและความจำเป็นของการฝึกอบรม

(3) เพื่อนำไปใช้ในการวางแผนการฝึกอบรมทั้งแผนฝึกอบรมประจำปีของ กปภ. และแผนพัฒนารายบุคคลที่พนักงานจัดทำขึ้น

(4) เพื่อนำไปใช้ในการประเมินสมรรถนะความสามารถของพนักงานให้ตรงกับตำแหน่งซึ่งสามารถนำแผนการฝึกอบรมไปปรับใช้คู่กับการประเมินความสามารถของพนักงานในตำแหน่งที่ดำรงอยู่และก่อนการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น

(5) เพื่อสนับสนุนระบบเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) การจัดทำแผนการฝึกอบรม เป็นเครื่องมือการบริหารจัดการเพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับตำแหน่งงานที่สูงขึ้นด้วยการจัดฝึกอบรมกับพนักงานในหลักสูตรที่จำเป็นจะต้องรู้ก่อนการเลื่อนตำแหน่งไปยังตำแหน่งที่สูงขึ้น

องค์ประกอบของแผนฝึกอบรมบุคลากร

- (1) การฝึกอบรมเพื่อส่งเสริมสมรรถนะความสามารถหลักขององค์กร
- (2) การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้และทักษะเฉพาะของหน่วยงานและตำแหน่งงาน
- (3) การฝึกอบรมตามนโยบายองค์กรและแผนยุทธศาสตร์องค์กร
- (4) การฝึกอบรมเพื่อรองรับความก้าวหน้าในสายอาชีพ

2. การจัดทำแผนการฝึกอบรม แบ่งออกเป็น 2 แผนหลัก ดังนี้

2.1 การจัดทำแผนฝึกอบรมสำหรับผู้บริหาร (ผู้บริหารระดับผู้ช่วยผู้ว่าการขึ้นไป)

กปภ. ได้จัดทำแบบสำรวจความคิดเห็นและความต้องการในการฝึกอบรม โดยมิติดังกล่าวเพื่อสำรวจความคิดเห็นและเก็บรวบรวมข้อมูลความต้องการในการฝึกอบรม และสามารถนำไปใช้ในการวางแผนพัฒนาผู้บริหารระดับผู้ช่วยผู้ว่าการขึ้นไป หรือเทียบเท่า (Training Road Map for Executive) โดยหลักสูตรที่นำมาใช้ในการสำรวจความต้องการในการฝึกอบรม (Training Need) ได้มาจากการรวบรวมข้อมูลหลักสูตรฝึกอบรมทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน รวมทั้งแผนการฝึกอบรมของหน่วยงานภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ และเอกชน ซึ่งสามารถวิเคราะห์ความต้องการในการพัฒนาความรู้ รวมทั้งกำหนดกรอบโครงสร้างหัวข้อการฝึกอบรมเพื่อการพัฒนาผู้นำให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ แผนยุทธศาสตร์องค์กร และมุ่งส่งเสริมค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร จึงเน้นการพัฒนาผู้นำ 5 ด้าน ได้แก่ ความสามารถพิเศษขององค์กร ความท้าทายขององค์กร การเป็นผู้นำองค์กร การพัฒนาความรู้ระดับองค์กร และการบริหารจัดการองค์กร

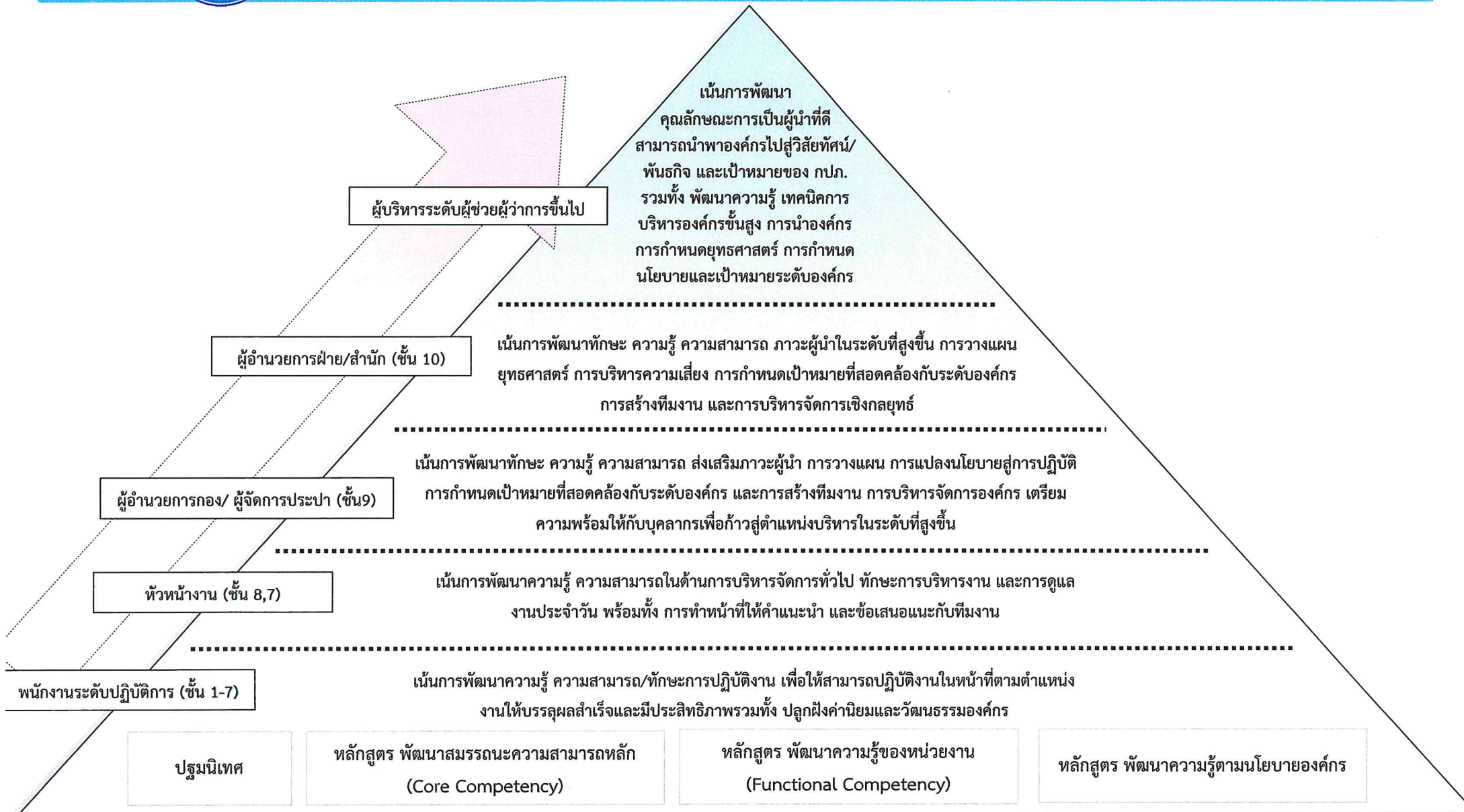
2.2 การจัดทำแผนฝึกอบรมสำหรับพนักงาน

กปภ. ได้ทบทวนและปรับปรุงแผนการฝึกอบรมสำหรับพนักงาน (Training Road Map) เพื่อใช้เป็นแผนในการพัฒนาตั้งแต่ระดับผู้ช่วยงานฝ่ายจนถึงพนักงานระดับปฏิบัติการ ซึ่งแผนการฝึกอบรมพนักงานประกอบด้วย

- 2.2.1 การฝึกอบรมเพื่อส่งเสริมสมรรถนะความสามารถหลักขององค์กร
- 2.2.2 การฝึกอบรมเพื่อให้มีความรู้และทักษะตามตำแหน่งงาน
- 2.2.3 การฝึกอบรมเพื่อรองรับความก้าวหน้าในสายอาชีพ
- 2.2.4 การฝึกอบรมตามแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan)
- 2.2.5 การฝึกอบรมตามนโยบายองค์กร



แผนฝึกอบรมผู้บริหารและพนักงานการประสานภูมิภาค (TRAINING ROADMAP)



3. การจัดฝึกอบรมตามแผนการฝึกอบรมสำหรับพนักงาน

กปภ. กำหนดการจัดฝึกอบรมตามแผนการฝึกอบรมและกรอบความรู้ที่จำเป็นสำหรับผู้ดำรงตำแหน่งในแต่ละระดับ ดังนี้

3.1 แผนการจัดฝึกอบรมสำหรับผู้บริหารระดับผู้ช่วยผู้ว่าการขึ้นไป ซึ่งนำผลการสำรวจความคิดเห็นและความต้องการในการฝึกอบรม มากำหนดกรอบการฝึกอบรมครอบคลุมการพัฒนาผู้นำ ทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ความสามารถพิเศษขององค์กร ความท้าทายขององค์กร การเป็นผู้นำองค์กร การพัฒนาความรู้ระดับองค์กร และการบริหารจัดการองค์กร และเพื่อให้แผนการฝึกอบรมผู้บริหารระดับสูงมีความเชื่อมโยงกับการพัฒนาผู้บริหารตั้งแต่ระดับต้น จึงได้แบ่งการฝึกอบรมออกเป็นการพัฒนาทักษะทางการบริหาร (Managerial Skill) และการพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership) โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนาผู้บริหารระดับสูงของ กปภ. ให้เป็นผู้ที่มีความพร้อมและมีคุณลักษณะในการเป็นผู้นำที่ดี สามารถนำพาองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์ พันธกิจ รวมทั้งพัฒนาความรู้ เทคนิคการบริหารองค์กรขั้นสูง การนำองค์กร การกำหนดยุทธศาสตร์ การกำหนดนโยบาย และเป้าหมายระดับองค์กร

3.2 แผนการจัดฝึกอบรมสำหรับผู้บริหารระดับหัวหน้างานขึ้นไป เป็นการฝึกอบรมเพื่อเน้นการพัฒนาทักษะทางการบริหาร (Managerial Skill) และภาวะผู้นำ (Leadership) ซึ่งความรู้ที่จะนำไปจัดหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเพิ่มทักษะการบริหารและภาวะผู้นำ จะมีความต่อเนื่องกันตั้งแต่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับหัวหน้างานจนถึงผู้บริหารระดับสูง โดยวิเคราะห์จากอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของตำแหน่ง

3.3 แผนการฝึกอบรมพนักงานระดับปฏิบัติการ เป็นการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาตามสมรรถนะความสามารถ โดยกำหนดหลักสูตรตั้งแต่ปฐมนิเทศสำหรับพนักงานใหม่ หลักสูตรพัฒนาสมรรถนะความสามารถหลัก และหลักสูตรพัฒนาสมรรถนะความสามารถของหน่วยงาน และตำแหน่งงาน

การนำแผนการฝึกอบรมพนักงาน (Training Road Map) ไปประยุกต์ใช้ในการจัดทำแผนฝึกอบรมประจำปี

แผนฝึกอบรมประจำปี หมายถึง การจัดหลักสูตรฝึกอบรมในปีนั้นๆ ทั้งนี้หลักสูตรที่กำหนดขึ้นในแผนฝึกอบรมในแต่ละปีให้วิเคราะห์ข้อมูลความจำเป็นและความต้องการในการฝึกอบรมในแต่ละปี ดังนี้

1. ผลการประเมินช่องว่างสมรรถนะความสามารถของพนักงาน (Competency Gap Assessment) ซึ่งพนักงานนำมาจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan : IDP)
2. ยุทธศาสตร์องค์กร แผนปฏิบัติการของ กปภ. ปัญหาหรืออุปสรรคที่เกิดขึ้นเฉพาะในปีนั้นๆ ซึ่งผู้บริหารกำหนดเป็นนโยบายที่ใช้ในการฝึกอบรมให้แก่พนักงานทุกคนเพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร
3. การฝึกอบรมตามหลักสูตรในแผนฝึกอบรมพนักงาน (Training Road Map)
4. การเตรียมความพร้อมของผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor)
5. การพัฒนาพนักงานผู้มีศักยภาพสูง (Talent)

การวิเคราะห์หลักสูตรเพื่อจัดทำแผนฝึกอบรมประจำปี จากหลักสูตรที่กำหนดไว้ในแผนฝึกอบรมพนักงาน (Training Road Map) จำเป็นต้องมีการจัดลำดับก่อน - หลัง ว่าหลักสูตรใดควรจัดให้กับพนักงานกลุ่มไหนก่อน หลักสูตรใดควรมีการฝึกอบรมก่อนเพื่อปูพื้นฐานให้กับพนักงาน แล้วจึงกำหนดหลักสูตรที่มีเนื้อหาเข้มข้นขึ้นเพื่อให้พนักงานเข้าฝึกอบรมหลักสูตรถัดไป ทั้งนี้ การจัดทำแผนฝึกอบรมประจำปีต้องคำนึงถึงยุทธศาสตร์แผนปฏิบัติการขององค์กร และนโยบายของผู้บริหารด้วย

สำหรับผู้บริหารและพนักงานแผนฝึกอบรมพนักงาน (Training Road Map) จะช่วยให้ผู้บริหารและพนักงาน สามารถจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan : IDP) เพื่อส่งเสริมและพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับตำแหน่งงาน และวางแผนการฝึกอบรมในอนาคตของตนเอง ทำให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan : IDP)

ปัจจุบันผู้บริหารและพนักงานจะนำผลการประเมินสมรรถนะความสามารถประจำปี ที่มีค่าต่ำกว่าระดับความคาดหวัง (Competency Gap) มาจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล เพื่อให้กองพัฒนาทรัพยากรบุคคล และกองฝึกอบรมภูมิภาค 1-3 ซึ่งเป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบในการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาความรู้ให้แก่พนักงานของ กปภ. ได้รวบรวมเป็นข้อมูลในการจัดทำแผนปฏิบัติการฝึกอบรมประจำปี เพื่อช่วยให้พนักงานวางแผนการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และเตรียมความพร้อมสำหรับการดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นในอนาคต ดังนั้น แผนฝึกอบรมพนักงานจึงเป็นเครื่องมือหนึ่งที่ผู้บริหารและพนักงานจะนำมาจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลโดยได้กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการฝึกอบรมประจำปี ดังนี้

1. โครงการพัฒนาบุคลากรที่สนับสนุนนโยบายและการดำเนินงานของ กปภ.
2. โครงการพัฒนาสมรรถนะความสามารถรายบุคคล (IDP)
3. โครงการพัฒนาบุคลากรของ กปภ. ด้านต่างๆ
4. โครงการส่งพนักงานเข้าร่วมประชุม/สัมมนา/ฝึกอบรมหน่วยงานภายนอกและทุนการศึกษา

4. การประเมินและติดตามผลการฝึกอบรม

ในการประเมินและติดตามผลการฝึกอบรม เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลที่สามารถสรุปผลสำเร็จของโครงการ ปัญหา อุปสรรค และสามารถนำมาใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุง/พัฒนาการฝึกอบรม ให้เหมาะสมมีประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

การติดตามผลการฝึกอบรมจะช่วยให้ทราบผลสัมฤทธิ์ของการฝึกอบรม ว่าผู้ผ่านการฝึกอบรมสามารถนำความรู้ และทักษะที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้หรือไม่อย่างไร เพื่อนำข้อมูลดังกล่าวมาใช้ประกอบการวางแผนปรับปรุง พัฒนาหลักสูตรให้มีประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานและตรงต่อความจำเป็นของพนักงานมากยิ่งขึ้นรวมทั้งใช้ประกอบการตัดสินใจของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการดำเนินการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมต่อไป

5. การจัดเก็บความรู้

ในการจัดเก็บข้อมูล เพื่อให้ความรู้ที่พนักงานได้รับจากการฝึกอบรมและจากการปฏิบัติงานคงอยู่ในองค์กร และสามารถต่อยอดจนเกิดเป็นนวัตกรรมที่นำไปใช้ประโยชน์ต่อองค์กรอย่างสูงสุด กปภ. จึงดำเนินการจัดเก็บความรู้อย่างเป็นระบบไว้ในฐานข้อมูลของ กปภ. และเผยแพร่ผ่านระบบ KM PWA เพื่อให้พนักงานสามารถสืบค้น และเข้าไปศึกษาได้ด้วยตนเอง
