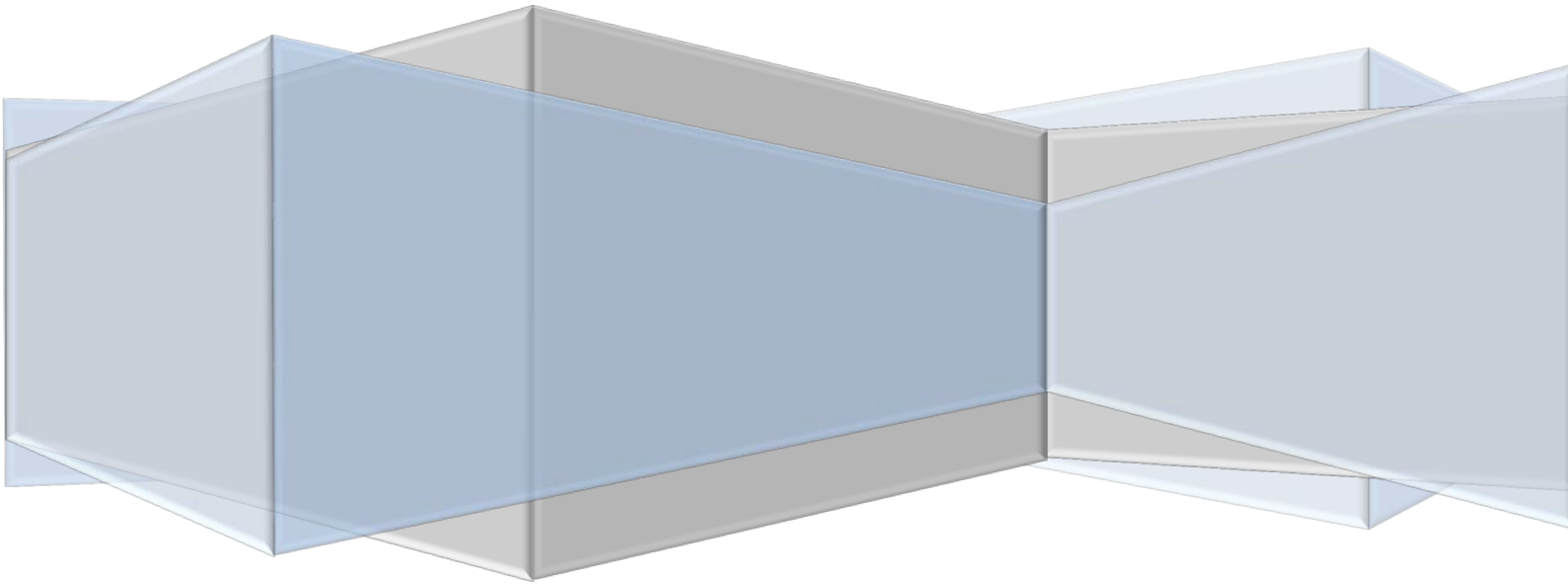
รายงานสรุปสำหรับผู้บริหาร
(Executive Summary)

แผนแม่บทด้านอัตรากำลังของการประปาส่วนภูมิภาค พ.ศ.2562-2567



รายงานสรุปสำหรับผู้บริหาร (Executive Summary)

การวางแผนกำลังคนเป็นกระบวนการสำคัญของการบริหารทรัพยากรบุคคลในปัจจุบัน เนื่องจากองค์กรจะต้องปรับตัวและเตรียมพร้อมรับความเปลี่ยนแปลงต่างๆ จากทั้งภายในและภายนอก หากไม่สามารถกำหนดแผนกำลังคนได้อย่างเหมาะสม องค์กรอาจสูญเสียความสามารถในการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ และไม่สามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ทั้งนี้ การวางแผนกำลังคนเป็นการวิเคราะห์ความต้องการอัตรากำลังใหม่ และบริหารอัตรากำลังเดิมที่มีอยู่ เพื่อนำมาใช้ประโยชน์อย่างเป็นระบบ ซึ่งจะนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล

วัตถุประสงค์ของการจัดทำแผนแม่บทด้านอัตรากำลัง (พ.ศ. 2562-2567)

ฝ่ายวางแผนและประเมินทรัพยากรบุคคล (ฝวป.) มีความต้องการที่จะให้แผนแม่บทด้านอัตรากำลัง (พ.ศ.2562-2567) นี้ เป็นแนวทางการวางแผนและประเมินความต้องการด้านอัตรากำลังทั้งในปัจจุบันและอนาคต เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ และสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร รวมถึงสภาวการณ์และข้อจำกัดต่างๆ โดยมีวัตถุประสงค์หลักดังนี้

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

ขอบเขตการจัดทำ

การจัดทำแผนแม่บทด้านอัตรากำลัง (พ.ศ.2562-2567) ได้วิเคราะห์อัตรากำลังในแต่ละหน่วยงาน และสอบทานอัตรากำลังส่วนขาดส่วนเกิน (Supply and Demand Side) เพื่อให้เหมาะสมและสอดคล้องกับการดำเนินงาน และสามารถประมาณการได้ว่า ในช่วงระยะเวลา 5 ปี ข้างหน้า จะมีอัตรากำลังเท่าใด จึงจะเหมาะสมกับปริมาณงานและภารกิจของ กปภ. ทั้งนี้เพื่อให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยพิจารณาข้อมูลต่างๆ ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร

การศึกษาจากข้อมูลภายใน เป็นการศึกษาจากปัจจัยภายในของ กปภ. ทั้งจากแหล่งข้อมูล ปฐมภูมิ และแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ ได้แก่

1. แผนยุทธศาสตร์ทรัพยากรบุคคล กปภ. (พ.ศ. 2560-2564)
2. แผนยุทธศาสตร์องค์กรของการประปาส่วนภูมิภาค (ฉบับที่ 3) ปี 2560-2564
3. แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจสาขาสาธารณูปการกับแผนยุทธศาสตร์องค์กรของ กปภ. (ฉบับที่ 3) ปี 2560-2564 (ฉบับเพิ่มเติม)
4. แผนปฏิบัติการดิจิทัลของการประปาส่วนภูมิภาค ระยะ 3 ปี (2562-2564)
5. ข้อมูลสถิติด้านอัตรากำลัง ปี พ.ศ.2556-2560 จากกองทรัพยากรบุคคล
6. ข้อมูลประมาณการการเกษียณอายุของพนักงาน ปี 2562-2570 จากกองทรัพยากรบุคคล
7. ผลการสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับการวิเคราะห์และจัดสรรอัตรากำลัง 2559 -2560
8. ค่าใช้จ่ายบุคลากร ค่าใช้จ่ายรวม ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน และรายได้ดำเนินงาน ฯลฯ

การศึกษาจากข้อมูลภายนอก เป็นการศึกษาจากปัจจัยภายนอกของ กปภ. จากแหล่งข้อมูล ทุติยภูมิ ได้แก่

1. ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี
2. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่เชื่อมโยงกับการจัดทำแผนแม่บทด้านอัตรากำลัง 2562-2567

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 ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการเพิ่ม/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

ทั้งนี้มีตัวชี้วัดที่นำมาพิจารณา ได้แก่

1. สัดส่วนผู้ใช้น้ำ : พนักงาน
2. สัดส่วนอัตรากำลังหน่วยหลัก : หน่วยงานสนับสนุน

ความเชื่อมโยงระหว่าง แผนยุทธศาสตร์ และแผนแม่บทต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนแม่บทด้านอัตรากำลัง (พ.ศ. 2562-2567)

ตารางที่ 1 ความเชื่อมโยงระหว่าง **แผนยุทธศาสตร์ และแผนแม่บทต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนแม่บทด้านอัตรากำลัง (พ.ศ. 2562-2567)**

แผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี	**แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12**	**แผนยุทธศาสตร์องค์กร การประปาส่วนภูมิภาค (ฉบับที่ 3) ปี 2560-2564**	**แผนยุทธศาสตร์ทรัพยากรบุคคล กปภ. (พ.ศ. 2560-2564)**	**แผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศและภูมิสารสนเทศ กปภ. ปี 2560-2561**	**แผนแม่บทด้านอัตรากำลัง 2562-2567**
การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคน	ยุทธศาสตร์ที่ 1 การเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์	ยุทธศาสตร์ที่ 1 บริหารและพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะสอดคล้องกับภารกิจ มีจำนวนที่เหมาะสม และมีความผูกพันต่อองค์กร	ยุทธศาสตร์ที่ 1 ยกระดับศักยภาพและอัตรากำลังของบุคลากรให้พร้อมต่อการเป็นองค์กรระดับสากล - กลยุทธ์ที่ 1 การบริหารจัดการอัตรากำลังให้เกิดประโยชน์สูงสุด ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีความเป็นเลิศมุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง - กลยุทธ์ที่ 8 การพัฒนาบุคลากรให้ตอบสนองต่อความก้าวหน้าของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนกระบวนการหลักขององค์กร		**กลยุทธ์ที่ 1 วางแผนอัตรากำลังให้สอดคล้องกับบริบทขององค์กร** จำนวนอัตรากำลังในภาพรวมขององค์กรในช่วงปี 2562-2567 ที่สอดคล้องกับ นโยบาย และทิศทางการดำเนินงาน ของ กปภ.
การสร้างความสามารถในการแข่งขัน	ยุทธศาสตร์ที่ 7 การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบโลจิสติกส์	ยุทธศาสตร์ที่ 3 บริหารจัดการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้ทันสมัย สนันสนุนการดำเนินงาน กระบวนการผลิตจ่าย บริหารงาน และบริการ			**กลยุทธ์ที่ 1 วางแผนอัตรากำลังให้สอดคล้องกับบริบทขององค์กร** จำนวนอัตรากำลังประมาณการในภาพรวมขององค์กร ในช่วงปี 2562-2567 ที่สอดคล้องกับการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร เช่น Data Center, CIS, DMA, SCADA
	ยุทธศาสตร์ที่ 8 การพัฒนาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี วิจัย และนวัตกรรม			ระยะที่ 3 ปี พ.ศ. 2563-2564 การบริหารด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล	
	ยุทธศาสตร์ที่ 9 การพัฒนาภาค เมือง และพื้นที่เศรษฐกิจ	ยุทธศาสตร์ที่ 5 ผลิตจ่ายน้ำให้เพียงพอ พร้อมทั้งควบคุมคุณภาพน้ำให้ได้มาตรฐาน	ยุทธศาสตร์ที่ 2 เสริมสร้างวัฒนธรรมในการมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งความเป็นเลิศและองค์กรแห่งการเรียนรู้ - กลยุทธ์ที่ 5 การสร้างวัฒนธรรมบริการและการทำงานที่มุ่งเน้นคุณภาพโดยใช้หลักการแรงเสริมพฤติกรรมทางวัฒนธรรม - แผนงานที่13 การสร้างบุคลากรต้นแบบของ กปภ. ที่มีจิตสำนึกในการให้บริการและการทำงานที่มุ่งเน้นคุณภาพ - แผนงานที่14 การยกระดับวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นเรื่องการให้บริการและการทำงานที่มีคุณภาพ	ระยะที่ 1 ปี พ.ศ. 2560 การวางรากฐานเพื่อการบูรณาการระบบสู่ดิจิทัล : สร้างช่องทางในการให้บริการและเข้าถึงข้อมูลที่ตอบสนองต่อการใช้บริการน้ำประปาของผู้ใช้น้ำในทุกระดับอย่างทั่วถึง ระยะที่ 2 ปี พ.ศ. 2561-2562 การปรับเปลี่ยนการบริการโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล : การปรับเปลี่ยนบริการน้ำประปาโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเต็มรูปแบบ	**กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้ปฏิบัติงานแบบหลากหลายความชำนาญ (Skill Matrix)** การจัดสรรตำแหน่ง มิสเตอร์ประปา, Call Center, การอบรมภาษาอังกฤษให้แก่ผู้จัดการ และงานลูกค้าสัมพันธ์ ที่สังกัด กปภ. สาขา ในพื้นที่เศรษฐกิจและแหล่งท่องเที่ยว
		ยุทธศาสตร์ที่ 8 สร้างความพึงพอใจให้ลูกค้าในด้านคุณภาพน้ำประปาและบริการ			
		ยุทธศาสตร์ที่ 10 ควบคุมต้นทุนการดำเนินงาน	ยุทธศาสตร์ที่ 1 ยกระดับศักยภาพและอัตรากำลังของบุคลากรให้พร้อมต่อการเป็นองค์กรระดับสากล - กลยุทธ์ที่ 1 การบริหารจัดการอัตรากำลังให้เกิดประโยชน์สูงสุด - แผนงานที่ 6 การวางกลไกให้ผู้บริหารสายงานรับผิดชอบต่อการบริหารอัตรากำลังและค่าใช้จ่ายบุคลากรของสายงาน		**กลยุทธ์ที่ 1 วางแผนอัตรากำลังให้สอดคล้องกับบริบทขององค์กร** การกำหนดตัวชี้วัดร่วมค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรต่อรายได้ดำเนินงาน

แนวโน้มสถานการณ์ภายนอกที่มีผลกระทบต่อทรัพยากรบุคคลของการประปาส่วนภูมิภาค

ด้านสังคม

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

สถานการณ์ด้านสังคมดังกล่าว ส่งผลกระทบต่อ กปภ. คือ การก้าวเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ ทำให้เกิดปัญหาการขาดแคลนคนวัยทำงานเข้ามาในองค์กร เกิดการแย่งชิงประชากรกลุ่มวัยทำงาน ซึ่งปัญหาดังกล่าว จะทำให้อายุเฉลี่ยบุคลากรขององค์กรสูงขึ้น อันอาจส่งผลให้เกิดภาระด้านการให้สวัสดิการด้านสุขภาพและการรักษาพยาบาลที่เพิ่มขึ้น

ด้านเศรษฐกิจ

แนวโน้มในระยะยาวมีการประมาณการว่าประเทศไทยจะมีการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจอย่างต่อเนื่อง อัตราการขยายตัวและเสถียรภาพทางเศรษฐกิจอยู่ในเกณฑ์ดี ภาคอุตสาหกรรมมีบทบาทสูง ในขณะเดียวกันภาคเกษตรกรรมก็เป็นแหล่งสร้างรายได้ และภาคบริการมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น นอกจากนี้การเข้าสู่ประชาคมอาเซียน (Asian Economics Community: AEC) จะส่งผลให้มีความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจสูงขึ้น แต่ก็อาจทำให้เกิดภาวะเงินเฟ้อ หรือความแตกต่างทางด้านค่าครองชีพของ แต่ละพื้นที่

สถานการณ์ด้านเศรษฐกิจดังกล่าว กปภ. ต้องมีการเตรียมบุคลากรให้เพียงพอและรองรับกับการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะการการเข้าสู่ AEC และการขยายตัวของพื้นที่เศรษฐกิจพิเศษ โดยต้องจัดเตรียมบุคลากรให้มีทักษะทางด้านภาษา ทั้งภาษาอังกฤษและภาษาท้องถิ่นของ AEC รวมถึงให้มีอัตรากำลังเพียงพอต่อการขยายพื้นที่จำหน่ายน้ำ และพัฒนาบุคลากรรองรับการให้บริการในยุคดิจิตอลที่จะมีบทบาทเพิ่มขึ้นในอนาคต

ด้านการเมือง

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

ด้านเทคโนโลยี

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

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 อันเนื่องมาจากการปรับโครงสร้างการบริหารงานจะต้องมีการวางแผนเรื่องอัตรากำลังให้เหมาะสมกับขนาดและการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์กร

3) คุณภาพของบุคลากรที่มีอยู่ในองค์กร ศึกษาและวิเคราะห์ถึงคุณภาพของบุคลากรที่มีอยู่ในองค์กร เช่น จำนวน เพศ อายุ การศึกษา ตำแหน่ง ประสบการณ์ในงาน และความพร้อมที่จะรับกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ เพื่อที่จะได้นำมาใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนและประเมินถึงแนวโน้มต่างๆ ได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม

4) อัตราเกษียณและอัตราการเข้า-ออกของบุคลากร เพื่อเป็นข้อมูล ในการคำนวณและประมาณการจำนวนบุคลากรเพื่อที่จะได้มีการวางแผนเกี่ยวกับจำนวนบุคลากรได้อย่างถูกต้อง

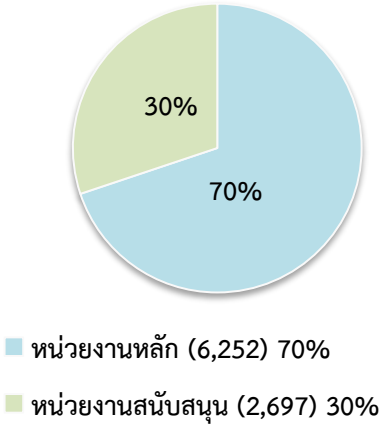
5) ปัญหาด้านค่าใช้จ่ายเนื่องจากต้นทุนสูงจนสูญเสียขีดความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ จึงต้อง ทบทวน ปรับลด และควบคุมค่าใช้จ่าย อันรวมถึงการลดค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรจึงจำเป็นต้องวางแผนอัตรากำลังให้สอดคล้องกับการควบคุมค่าใช้จ่ายดังกล่าว

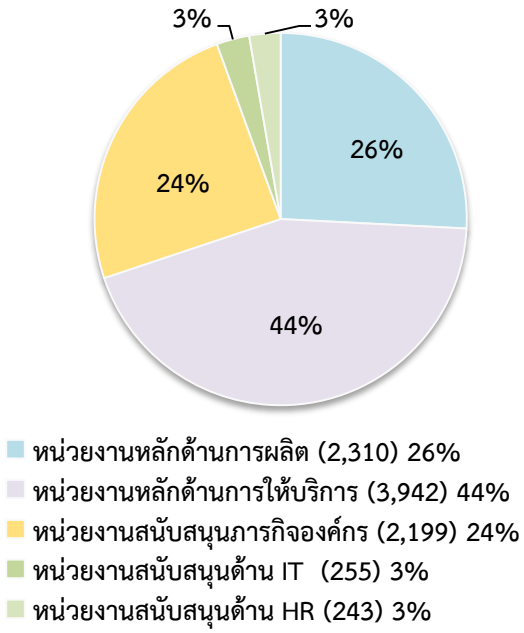
สภาพทั่วไปด้านอัตรากำลังของ กปภ.

สัดส่วนอัตรากำลังหน่วยงานหลักต่อหน่วยงานสนับสนุน

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

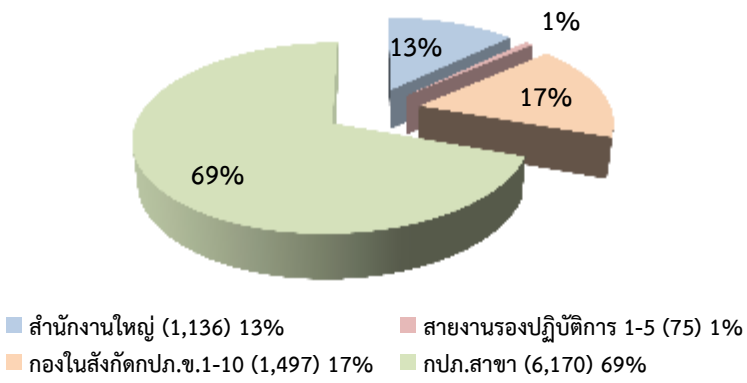
รูปที่ 1 สัดส่วนอัตรากำลัง หน่วยงานหลักต่อหน่วยงานสนับสนุน





อัตรากำลัง ณ 31 ตุลาคม 2561

รูปที่ 2 อัตรากำลัง จำแนกตามสังกัด

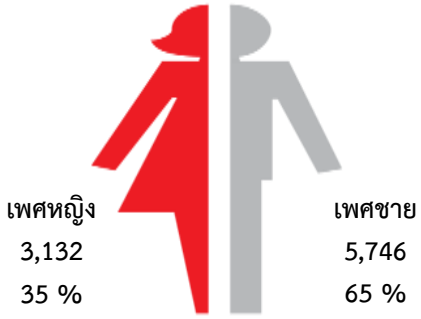


อัตรากำลังของ กปภ. ณ วันที่ 31 ตุลาคม 2561 มีจำนวนทั้งสิ้น 8,878 อัตรา ประกอบด้วย พนักงาน จำนวน 8,639 อัตรา ลูกจ้างชั่วคราวรายเดือน จำนวน 230 อัตรา ลูกจ้างพื้นที่พิเศษ 8 อัตรา และเมื่อแบ่งตามสังกัด พบว่า อัตรากำลังสังกัด กปภ.สาขา มีจำนวนมากที่สุด คิดเป็นสัดส่วน 69%

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

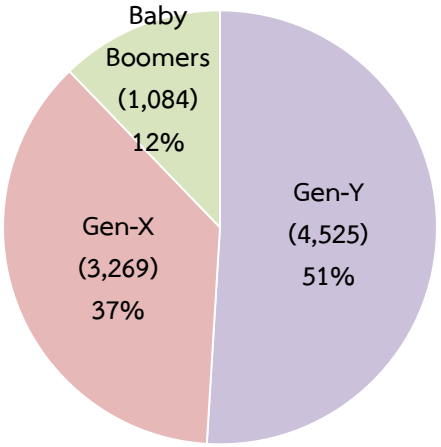
อัตรากำลังจำแนกตามเพศ โครงสร้างอายุ และคุณวุฒิการศึกษา

รูปที่ 3 อัตรากำลัง จำแนกตามเพศ



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

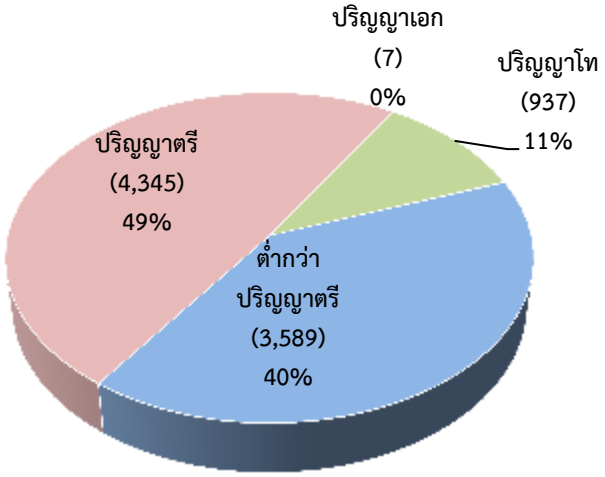
รูปที่ 4 อัตรากำลัง จำแนกตามกลุ่มอายุ



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 องค์กรที่ก้าวสู่การเป็นองค์กรผู้สูงอายุคือองค์กรที่มีพนักงานอายุมากกว่า 50 ปี ขึ้นไป มากเกินกว่า 20%

รูปที่ 5 อัตรากำลังจำแนกตามคุณวุฒิการศึกษา



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

อัตรากำลังจำแนกตามตำแหน่งทางบริหาร

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

ตารางที่ 2 อัตรากำลังจำแนกตามระดับชั้นและกลุ่มตำแหน่งบริหาร

กลุ่มตำแหน่งและระดับชั้น			จำนวนตำแหน่งตามโครงสร้างฯ ปัจจุบัน	กลุ่มตำแหน่งและระดับชั้น			จำนวนตำแหน่งตามโครงสร้างฯ 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.ข.	10		8	ผช.ผจก.กปภ.สาขาชั้น 1	65
	10	ผช.ผอ.กปภ.ข.	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**		**1,741**
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 จำนวนพนักงานจำแนกตามกลุ่มวิชาชีพทั่วไป กลุ่มวิชาชีพเฉพาะ 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 ในกลุ่มตำแหนงวิชาชีพทั่วไปมีคุณวุฒิแรกบรรจุในระดับปริญญาตรี

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

ตารางที่ 4 จำนวนพนักงานจำแนกตามกลุ่มปฏิบัติการ และระดับชั้น (ต่อ)

ลำดับ	ตำแหน่ง	ระดับชั้น							รวม
		1	2	3	4	5	6	7	
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

*** <u>หมายเหตุ</u>** พนักงานการเงินและบัญชี 3 ในกลุ่มปฏิบัติมีคุณวุฒิแรกบรรจุในระดับ ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.)

จากตารางที่ 3 สำหรับพนักงานในระดับปฏิบัติการชั้น 1-7 จำนวน 6,899 อัตรา เมื่อจำแนกตามกลุ่มตำแหน่งคือกลุ่มวิชาชีพทั่วไปและกลุ่มวิชาชีพเฉพาะ พบว่า มีจำนวนพนักงานในตำแหน่งนักบัญชี เป็นจำนวนมากที่สุด จำนวน 544 อัตรา รองลงมาได้แก่ ตำแหน่งวิศวกร จำนวน 421 อัตรา และ ตำแหน่งนักบริหารงานทั่วไป จำนวน 401 อัตราตามลำดับ และเมื่อจำแนกตามระดับชั้น 4-7 พบว่ามีจำนวนพนักงานรวมทุกตำแหน่ง ในระดับชั้น 7 มากที่สุดคือ 976 อัตราและมีตำแหน่งในกลุ่มวิชาชีพทั่วไป และกลุ่มวิชาชีพเฉพาะ ที่มีจำนวนคงเหลือน้อยในองค์กร ได้แก่ นักธรณีวิทยา จำนวน 3 อัตรา และสถาปนิก จำนวน 4 อัตรา และนักบริหารงานก่อสร้าง จำนวน 1 อัตรา

จากตารางที่ 4 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 และมีตำแหน่งในกลุ่มกลุ่มปฏิบัติการ ที่มีจำนวนคงเหลือน้อยในองค์กร ตามข้อมูลในตารางลำดับที่ 5-16

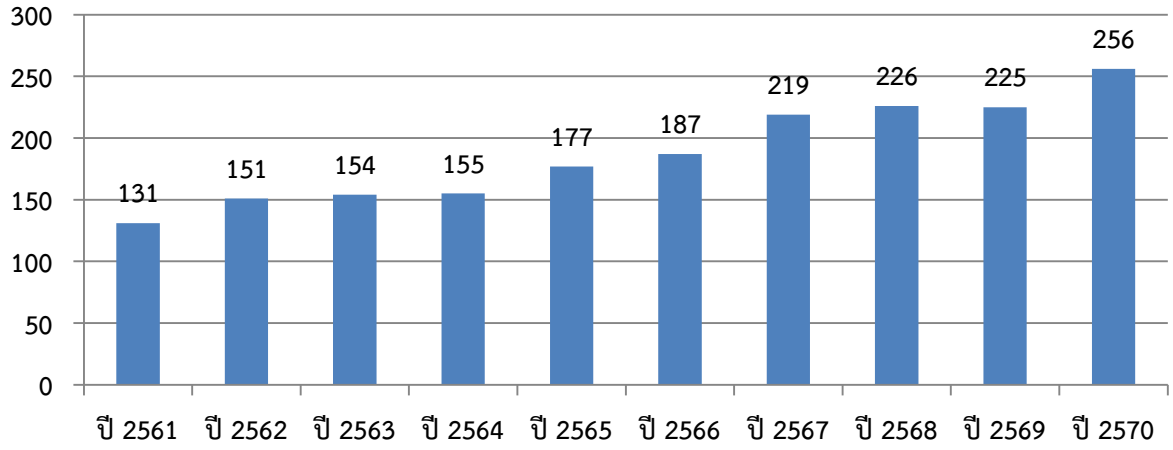
จากทั้ง 2 ตารางข้างต้น มีข้อสังเกต ดังนี้

- กลุ่มวิชาชีพทั่วไป และกลุ่มวิชาชีพเฉพาะ มีบางตำแหน่งกำลังจะหมดไป เช่น นักธรณีวิทยา นักบริหารงานก่อสร้าง สถาปนิก เนื่องจากไม่มีการเปิดรับตำแหน่งดังกล่าวเป็นเวลานาน จึงต้องทำการวิเคราะห์ภารกิจ ลักษณะงาน ความจำเป็นและความต้องการของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อวางแผนอัตรากำลังรองรับภารกิจในอนาคต

- กลุ่มปฏิบัติการตำแหน่งที่กำลังจะหมดไป ตามข้อมูลในตารางที่ 4 ลำดับที่ 5-16 ทั้งนี้เนื่องจาก กปภ. มีการรับพนักงานใหม่ในกลุ่มวิชาชีพเฉพาะและวิชาชีพทั่วไปเพิ่มขึ้น โดยกำหนดคุณวุฒิแรกบรรจุในระดับปริญญาตรี ทำให้ตำแหน่งดังกล่าวซึ่งรับที่คุณวุฒิแรกบรรจุในระดับ 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

ข้อมูลจำนวนบุคลากรเกษียณอายุ ในปี 2561-2570

รูปที่ 6 จำนวนบุคลากรเกษียณอายุในปี 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

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

ข้อมูลการลาออกของบุคลากร

จำนวนพนักงานลาออกแบ่งตามกลุ่มและตำแหน่ง ปี 2556-2560 มีข้อสังเกต ดังนี้

1. ตำแหน่งที่มีพนักงานลาออกมากที่สุดคือ ตำแหน่ง ช่าง/นายช่างโยธา ซึ่งเป็นตำแหน่งในกลุ่มปฏิบัติการ โดยมีจำนวน 68 อัตรา ซึ่งในจำนวนนี้เป็นพนักงานที่มีคุณวุฒิเพิ่มเติม 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 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 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 ความผูกพันตั้งแต่พนักงานเข้าสู่องค์กร 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.สาขาชั้น 1 ที่มีกำลังผลิตสูง และมีสถานีผลิตน้ำหลายแห่ง เพื่อให้การกำกับดูแลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น
- กปภ. มีสายการบังคับบัญชาหลายชั้น ดังนั้นจะต้องมีการพิจารณาการมอบอำนาจและการกระจายอำนาจให้แก่ผู้บริหารแต่ละลำดับ 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

การวิเคราะห์และประมาณการอัตรากำลัง ปี พ.ศ. 2562-2567

ทิศทางการวางแผนอัตรากำลัง ของ กปภ. ในปี 2562-2567

แผนแม่บทด้านอัตรากำลัง (พ.ศ.2562-2567) กำหนดทิศทางการวางแผนอัตรากำลัง ของ กปภ. ในปี พ.ศ. 2562 - 2567 โดยแบ่งเป็น 3 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 ปี พ.ศ. 2560-2562 เป็นระยะตรึงอัตรากำลังโดยการงดรับบุคลากรเพิ่มในทุกหน่วยงาน และให้มีการหมุนเวียนปรับเกลี่ยบุคลากรภายในองค์กร จากหน่วยงานที่มีอัตราเกินกรอบอัตรากำลัง ไปยังหน่วยงานที่ขาดอัตรา เพื่อเป็นการควบคุมค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร

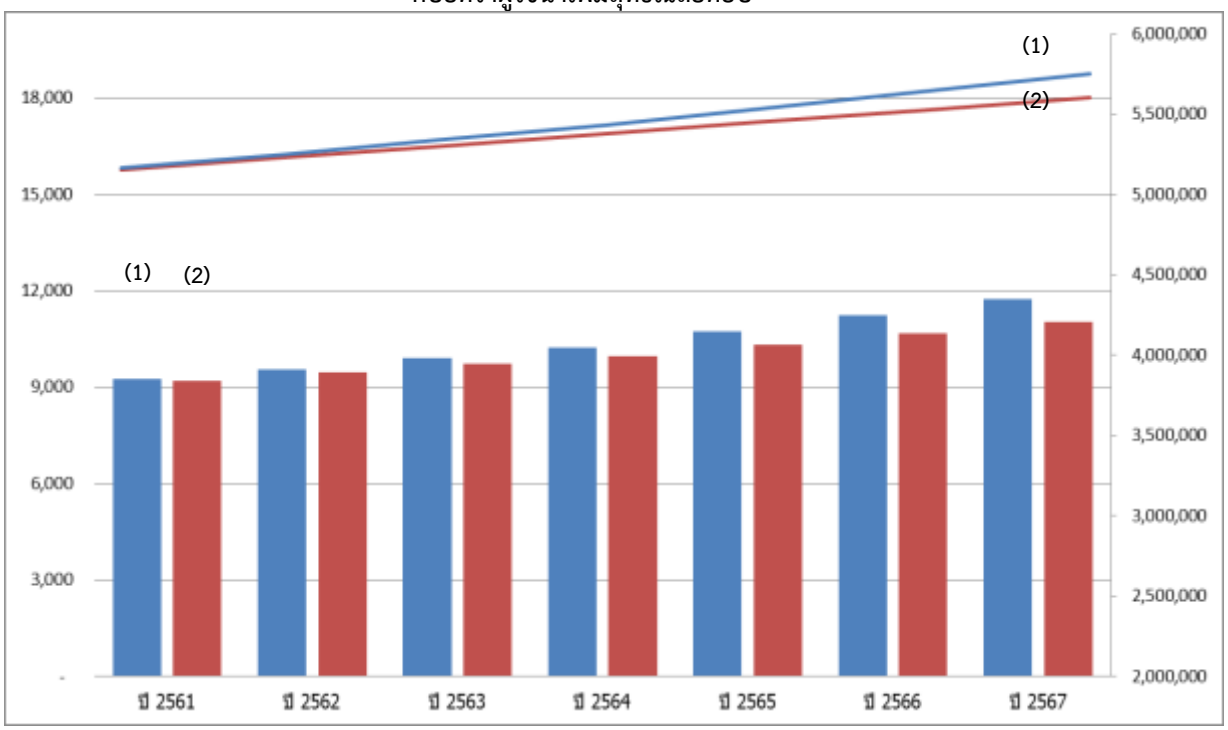
ระยะที่ 2 ปี พ.ศ. 2563 – 2564 เป็นระยะรับบุคลากรเพื่อทดแทนเฉพาะอัตรากำลังที่สูญเสียไปในช่วงของการตรึงอัตรากำลัง โดยจัดสรรบุคลากรใหม่ในหน่วยงานหลักให้สอดคล้องเพียงพอกับภารกิจตามแผนยุทธศาสตร์ กปภ.

ระยะที่ 3 ปี พ.ศ. 2564 เป็นต้นไป เป็นระยะที่ กปภ. ทบทวนอัตรากำลังให้สอดคล้องกับกระบวนการทำงานและเทคโนโลยีที่ถูกนำมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการผลิตและการให้บริการรวมถึงการปรับปรุงกระบวนการทำงานในหน่วยงานสนับสนุน อีกทั้งการพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีทักษะหลากหลายความชำนาญ (Skills Matrix) และนำรูปแบบการจ้างเหมาบริการจากเอกชน (Outsourcing) มาใช้ในภารกิจงานสนับสนุน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารทรัพยากรบุคคลทดแทนการเพิ่มอัตรากำลังพนักงาน

การประมาณการอัตรากำลังในอนาคต

การประมาณการอัตรากำลังในปี 2564-2567 เกิดจากการวิเคราะห์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงด้านอัตรากำลังของ กปภ. ซึ่งได้นำตัวเลขมาใช้ในการวิเคราะห์อัตรากำลังในอนาคต ภายใต้ข้อกำหนดตามแผนยุทธศาสตร์ โดยในปี 2562-2567 ใช้ประมาณการอัตราการเพิ่มผู้ใช้น้ำตามเป้าหมายของแผนยุทธศาสตร์ กปภ. จะได้จำนวนผู้ใช้น้ำประมาณการ และอัตรากำลังประมาณการในแต่ละปี ร่วมกับการประมาณการอัตรากำลังจากจำนวนผู้ใช้น้ำเพิ่มสุทธิเฉลี่ยต่อปี (ค่าที่เกิดขึ้นจริง) โดยคำนวนจากสัดส่วนผู้ใช้น้ำต่อพนักงาน 1 คน เท่ากับ 500 ซึ่งเป็นตัวชี้วัดตามยุทธศาสตร์ ทั้งนี้เมื่อนำมาเปรียบเทียบกับการประมาณการกรอบอัตรากำลัง ปี 2562-2567 โดยใช้ข้อมูลอัตราผู้ใช้น้ำทั้ง 2 แบบแล้ว พบว่าควรนำอัตราผู้ใช้น้ำเพิ่มสุทธิเฉลี่ยต่อปี มาใช้ในการบริหารอัตรากำลังมากกว่า ซึ่งจะสะท้อนกับภาระงานของพนักงานที่ต้องรับผิดชอบตลอดทั้งปีได้ใกล้เคียงกับภาระงานจริง

รูปที่ 7 เปรียบเทียบการประมาณการอัตรากำลังในปี 2564-2567 ตามแผนยุทธศาสตร์ กปภ. (ฉบับที่3) กับอัตราผู้ใช้น้ำเพิ่มสุทธิเฉลี่ยต่อปี



	ปี 2561	ปี 2562	ปี 2563	ปี 2564	ปี 2565	ปี 2566	ปี 2567
ประมาณการจำนวนผู้ใช้น้ำ(ตามแผนยุทธศาสตร์)	4,486,244	4,686,244	4,906,244	5,117,244	5,367,244	5,617,244	5,867,244
ประมาณการจำนวนผู้ใช้น้ำ(ตามผู้ใช้น้ำเพิ่มสุทธิ)	4,461,211	4,636,244	4,811,244	4,986,244	5,163,744	5,341,244	5,518,744
ประมาณการกรอบอัตรากำลัง (ตามแผนยุทธศาสตร์)	9,250	9,564	9,912	10,234	10,734	11,234	11,734
ประมาณการกรอบอัตรากำลัง (ตามผู้ใช้น้ำเพิ่มสุทธิ)	9,198	9,462	9,720	9,972	10,327	10,682	11,037

หมายเหตุ:
กราฟและเส้นสีฟ้าเป็นการประมาณการตามแผนยุทธ์ศาสตร์ (1) กราฟและเส้นสีแดงเป็นการประมาณการตามผู้ใช้น้ำเพิ่มสุทธิ (2)

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

และเพื่อให้ กปภ. มีอัตรากำลังรองรับภาระงานที่เพิ่มขึ้นตามการประมาณการกรอบอัตรากำลังข้างต้น จึงควรวางแผนการประมาณการการสรรหาอัตรากำลังเพื่อรองรับภาระงานและผู้ใช้น้ำที่เพิ่มขึ้น โดยพิจารณาจากผลรวมของอัตราการจัดสรรที่เพิ่มขึ้นตามภาระงาน อัตราการลาออกของพนักงานในแต่ละปี และจำนวนพนักงานเกษียณในแต่ละปี

ตารางที่ 5 ประมาณการการสรรหาอัตรากำลังของ 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
อัตราการจัดสรรที่เพิ่มขึ้นตามภาระงาน	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**

แผนการบริหารอัตรากำลังของ กปภ. ปี 2561-2567

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

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 **ด้านการเรียนรู้และพัฒนา** ถือเป็นฐานในการพัฒนาองค์กรโดยใช้ความสามารถของบุคลากรและเทคโนโลยีสารสนเทศสนับสนุนการดาเนินงาน ของ กปภ.

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 **ด้านการผลิตจ่ายน้ำ** ตอบสนองต่อพันธกิจของ กปภ. ทั้งในส่วนของระบบการจัดหาน้ำดิบ ผลิตจ่าย ควบคุมคุณภาพน้ำ บริหารจัดการน้ำสูญเสียในระบบจ่ายของ กปภ. อีกทั้งในส่วนของขยายความร่วมมือกับหน่วยงานอื่น 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 6 แผนบริหารอัตรากำลังรองรับยุทธศาสตร์ กปภ. พ.ศ. 2561-2564

ประเด็นยุทธศาสตร์	ยุทธศาสตร์	แผนปฏิบัติการที่สำคัญ	แผนบริหารอัตรากำลัง				ตัวชี้วัด	ผู้รับผิดชอบ
			2561	2562	2563	2564		
ด้านการเรียนรู้และพัฒนา	1. บริหาร และพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะสอดคล้องกับภารกิจ มีจำนวนที่เหมาะสมและมีความผูกพันต่อองค์กร	1-1 แผนงานพัฒนาบุคลากร 1-2 แผนงานเสริมสร้างความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กร	- พัฒนาบุคลากรที่ไม่ผ่านเกณฑ์การประเมินสมรรถนะความสามารถ	- พัฒนาบุคลากรตามแผน IDP - พัฒนาบุคลากรรองรับแผนยุทธศาสตร์ ด้านการเรียนรู้และพัฒนา ด้านการผลิตและจ่ายน้ำ ด้านการบริการลูกค้าและด้านการเงิน			- ร้อยละของพนักงานที่ไม่ผ่านเกณฑ์การประเมินสมรรถนะความสามารถได้รับการพัฒนาและผ่านเกณฑ์การประเมิน - ร้อยละของพนักงานที่ได้รับการพัฒนาตามแผน IDP - ระดับความพึงพอใจและความผูกพันของพนักงานต่อ กปภ. - อัตราการลาออกของพนักงานไม่เกิน 5% ต่อปี	สวก.
	2. เสริมสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้มุ่งเน้นลูกค้าและคุณภาพงาน	2-1 แผนงานจัดการความรู้ 2-2 แผนงานวิจัยพัฒนาและสร้างนวัตกรรม 2-3 แผนงานเตรียมความพร้อมเพื่อเสนอการรับรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ	- สรรหาคัดเลือกทีมผู้เชี่ยวชาญและทีมงานจากบุคลากรภายใน เพื่อพัฒนาสื่อการเรียนรู้ในรูปแบบ Online โดยเริ่มจากสื่อการเรียนรู้ในกระบวนการที่สำคัญ (เชื่อมโยงแผนงาน 3-4) - พัฒนาบุคลากรในหน่วยงานหลักที่ได้รับรางวัลนวัตกรรมในแต่ละปี โดยประสานความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกที่มีนักวิจัยหรือมีผลงานนวัตกรรมเป็นที่ยอมรับในระดับประเทศ/สากล เพื่อศึกษาวิธีการขยายผลผลงานนวัตกรรม ให้ กปภ. สามารถเรียนรู้เทคนิคและนำมาใช้ในการขยายผลการนำนวัตกรรมไปใช้ประโยชน์ได้ - พัฒนาความรู้ให้แก่ผู้บริหารระดับสูงและทีมงานที่ได้รับการคัดเลือกเพื่อเตรียมความพร้อมสู่การเสนอขอรับรางวัล TQC ในปี 2564				- มีผู้เชี่ยวชาญและทีมงานที่ได้รับการคัดเลือกเพื่อจัดทำสื่อการเรียนรู้ Online ครบตามกระบวนการทำงานที่สำคัญ - ผลงานที่ได้รับรางวัลนวัตกรรมถูกนำมาขยายผลให้ใช้งานได้จริง ภายใน 2564 อย่างน้อย 2 ผลงาน - ภายในปี 2564 กปภ. สามารถดำเนินการเพื่อขอรับรางวัล TQC ได้	สวก.
	3. บริหารจัดการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้ทันสมัยสนับสนุนการดำเนินงานกระบวนการผลิตจ่ายบริหารงาน และบริการ	3-1 แผนงานการบูรณาการข้อมูลระบบเพื่อการใช้สารสนเทศเชิงวิเคราะห์ 3-2 แผนงานพัฒนาระบบงานสนับสนุนกระบวนการทำงานขององค์กร 3-3 แผนงานพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสื่อสารด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่พอเพียงและคุ้มค่า	ทดแทนอัตรากำลังพ้นสภาพตำแหน่งวิศวกร (คอมพิวเตอร์) หรือ นักวิชาการคอมพิวเตอร์	- พัฒนาวิศวกร และนักวิชาการคอมพิวเตอร์ให้มีความสามารถด้านระบบงาน GIS ระบบสนับสนุนการผลิต-จ่ายน้ำ ระบบสนับสนุนการออกแบบ ควบคุมคุณภาพน้ำ ระบบเครือข่าย และระบบ KM รวมถึงสรรหาอัตรากำลังเพิ่มเติมตามหลักเกณฑ์ ในตำแหน่งนักวิชาการคอมพิวเตอร์ที่มีความรู้ความสามารถในระบบที่ กปภ. จะนำมาใช้ในปัจจุบันและอนาคต			- ร้อยละของพนักงานที่ปฏิบัติงานด้าน IT ได้รับการพัฒนาและสามารถดูแลระบบที่นำมาใช้ได้ทุกระบบ	ฝวป. ฝบท. สวก.

ตารางที่ 6 แผนบริหารอัตรากำลังรองรับยุทธศาสตร์ กปภ. 2561-2564 (ต่อ)

ประเด็นยุทธศาสตร์	ยุทธศาสตร์	แผนปฏิบัติการที่สำคัญ	แผนบริหารอัตรากำลัง				ตัวชี้วัด	ผู้รับผิดชอบ
			2561	2562	2563	2564		
ด้านการเรียนรู้และพัฒนา		3-4 แผนงานการพัฒนาการเรียนรู้ เสริมสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ และเพิ่มศักยภาพในการดำเนินงานภายใน					- ร้อยละของพนักงานผู้ดูแลระบบ KM หรือระบบที่นำมาใช้จัดการความรู้ ได้รับการพัฒนาความรู้จนสามารถจัดการระบบ KM ร่วมกันทั้งองค์กรได้	สวก.
ด้านการผลิตจ่ายน้ำ	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	ทดแทนอัตรากำลังพ้นสภาพตำแหน่งวิศวกร หรือนักธรณีวิทยา สังกัด ฝทน.	พิจารณาจัดสรรอัตรากำลังตามหลักเกณฑ์ฯ และสรรหาบุคลากรให้กับ กปภ.สาขาที่มีการติดตั้งสถานีเฝ้าระวังด้านแหล่งน้ำดิบตามแผน	-	-	- ร้อยละของอัตรากำลังที่ได้รับการจัดสรรตามแผนฯ - ผู้ปฏิบัติงานในสถานีเฝ้าระวังแหล่งน้ำดิบได้รับการพัฒนาความรู้ และมีทักษะความชำนาญในการใช้เครื่องมือที่เกี่ยวข้อง	ฝวป. ฝบท. สวก.
			พัฒนาความรู้แก่ผู้ปฏิบัติงานในสถานีเฝ้าระวังคุณภาพน้ำดิบเกี่ยวกับการตรวจวัดคุณภาพน้ำดิบ และการใช้เครื่องมือที่ถูกต้อง					
	5. ผลิตจ่ายน้ำให้เพียงพอ พร้อมทั้งควบคุมคุณภาพน้ำให้ได้มาตรฐาน	5-1 แผนงานก่อสร้างปรับปรุงขยายระบบประปา 5-2 แผนงานปรับปรุงประสิทธิภาพระบบผลิตจ่ายตามหลักการจัดการน้ำสะอาด (WSP) และการบำรุงรักษาเชิงป้องกัน (PM) 5-2-1 โครงการจัดการน้ำสะอาด (WSP) 5-2-2 โครงการบำรุงรักษาเชิงป้องกัน (PM)	ทดแทนอัตรากำลังพ้นสภาพตำแหน่งวิศวกร ช่างโยธา นักวิทยาศาสตร์ ให้กับ ฝผค./สวก./กปภ.ข 1-10 และ กปภ.สาขา	- พิจารณาจัดสรรอัตรากำลังตามหลักเกณฑ์ฯ และสรรหาบุคลากร เพื่อรองรับการขยายระบบประปา เมื่อการก่อสร้างแล้วเสร็จ - พัฒนาความรู้และทักษะด้านการบำรุงรักษาเชิงป้องกัน แก่พนักงานใน กรค. และ กรจ. กปภ.ข 1-10 และสังกัดงานผลิต กปภ.สาขา			- ร้อยละของอัตรากำลังที่ได้รับการจัดสรรตามแผนฯ - ร้อยละของพนักงานในสังกัด กรค. และ กรจ. กปภ.ข 1-10 และสังกัดงานผลิต กปภ.สาขาที่ได้รับการพัฒนาความรู้และทักษะด้านการบำรุงรักษาเชิงป้องกัน ตามแผนฯ - ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการซ่อมบำรุงในระบบผลิตจ่ายลดลง อย่างน้อย 2% ต่อปี	ฝวป. สวก.

ตารางที่ 6 แผนบริหารอัตรากำลังรองรับยุทธศาสตร์ 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)	ทดแทนอัตรากำลังพ้นสภาพ ตำแหน่งวิศวกร สังกัด ฝวศ. ฝผค. ฝคส. และ กผว. กรค. สังกัด กปภ.ข. 1-10 ตำแหน่งนักวิชาการคอมพิวเตอร์ สังกัด กทส. กปภ.ข. 1-10	- พิจารณาจัดสรรอัตรากำลังตามหลักเกณฑ์ฯ และสรรหาบุคลากร เพื่อรองรับแผนงานตามยุทธศาสตร์ที่ 5 - พัฒนาความรู้และทักษะให้แก่พนักงานกลุ่มเป้าหมายซึ่งปฏิบัติงานและดูแลระบบ SCADA โดยระหว่างปี 2560-2564 มีจำนวน 30 แห่งที่จะดำเนินการแล้วเสร็จ - พัฒนาความรู้และทักษะให้แก่พนักงานกลุ่มเป้าหมายซึ่งปฏิบัติงานใน กปภ. สาขาที่ติดตั้งระบบ PLC โดยระหว่างปี 2560-2564 มีจำนวน 300 แห่งที่จะดำเนินการแล้วเสร็จ - พัฒนาความรู้แก่พนักงานใน งานผลิต สังกัด กปภ. สาขา ในกลุ่มเป้าหมายที่จะขอเข้ารับการรับรอง ISO 9001 จำนวน 50 สาขา - พัฒนาความรู้และทักษะที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการวางแผน การควบคุมการก่อสร้าง ที่ปรับปรุงหลักเกณฑ์และวิธีปฏิบัติงานใหม่ ให้กับพนักงานในสังกัด ฝวศ. ฝผค. ฝคส. และ กผว. กรค. สังกัด กปภ.ข. 1-10			- ร้อยละของพนักงานที่ได้รับการจัดสรรอัตรากำลังตามแผนฯ - ร้อยละของผู้ปฏิบัติงานและดูแลระบบ SCADA (ในสาขาที่ติดตั้งแล้ว) ได้รับการพัฒนาความรู้และทักษะครบถ้วนตามแผนฯ - ร้อยละของผู้ปฏิบัติงานใน กปภ. สาขาที่ติดตั้ง PLC ได้รับการพัฒนาความรู้และทักษะให้มีความชำนาญในการควบคุมระบบฯ - ร้อยละของผู้ปฏิบัติงานในงานผลิต สาขาที่ขอรับการรับรอง ISO 9001 ได้รับการพัฒนาความรู้ครบถ้วนตามแผนฯ - ร้อยละของผู้ปฏิบัติงานในกระบวนการวางแผน ออกแบบและก่อสร้างระบบประปาได้รับการพัฒนาความรู้ครบถ้วนตามแผนฯ	ฝวป. ฝบท. สวก.
	6. บริหารจัดการลดน้ำสูญเสียอย่างเป็นระบบ	6-1 แผนงานการจัดการน้ำสูญเสียเชิงกายภาพ (DMA) 6-2 แผนงานการจัดการน้ำสูญเสียเชิงพาณิชย์	ทดแทนอัตรากำลังพ้นสภาพ ตำแหน่งช่างโยธา ในสังกัดงานบริการฯ กปภ.ข. 1-10	- พิจารณาจัดสรรอัตรากำลังตามหลักเกณฑ์ฯ และสรรหาบุคลากรให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์เพื่อการจัดการน้ำสูญเสีย รวมถึง การนำหลักเกณฑ์การจ้างเหมาแรงงานมาใช้ให้เกิดประสิทธิผล - สรรหาคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญเพื่อทำหน้าที่วิทยากร ให้ความรู้ในกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการน้ำสูญเสีย			- ร้อยละของพนักงานใน กปภ.เขต 1-10 และ กปภ.สาขา ได้รับจัดสรรอัตรากำลังตามแผนฯ - สรรหาผู้เชี่ยวชาญที่ทำหน้าที่ให้ความรู้เกี่ยวกับการจัดการน้ำสูญเสียได้ตามแผนฯ	ฝวป. ฝบท. สวก.

ตารางที่ 6 แผนอัตรากำลังรองรับยุทธศาสตร์ กปภ. 2561-2564 (ต่อ)

ประเด็นยุทธศาสตร์	ยุทธศาสตร์	แผนปฏิบัติการที่สำคัญ	แผนอัตรากำลัง				ตัวชี้วัด	ผู้รับผิดชอบ
			2561	2562	2563	2564		
		6-3 แผนงานการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการน้ำสูญเสีย	-	- พัฒนาความรู้และทักษะของผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการน้ำสูญเสียทั้งระบบ เพื่อให้มีความสามารถในการควบคุมน้ำสูญเสีย			-ผู้ปฏิบัติงานสังกัด กรจ. กปภ.เขต และ งานบริการ กปภ.สาขา มีสมรรถนะความสามารถการควบคุมน้ำสูญเสียผ่านเกณฑ์ ไม่น้อยกว่า 90%	ฝวป. สวก.
	7. ขยายความร่วมมือกับองค์กรต่าง ๆ เพื่อให้บริการน้ำประปาที่มีคุณภาพ	7-1 แผนงานขยายความร่วมมือกับองค์กร หรือหน่วยงานภายนอก	-	- สรรหาและคัดเลือกบุคลากรภายใน รวมทั้ง สร้างทีมวิทยากร เพื่อทำหน้าที่ในการอบรมให้ความรู้ด้านกิจการประปาแก่หน่วยงานภายนอก			- จำนวนบุคลากรที่ได้รับการคัดเลือกให้เป็นวิทยากรด้านกิจการประปาได้รับการพัฒนาตามแผนที่กำหนด	สวก.
ด้านการบริการลูกค้า	8. สร้างความพึงพอใจให้ลูกค้าในด้านคุณภาพน้ำประปาและบริการ	8-1 แผนงานเสริมสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า 8-1-1 โครงการประปาทันใจ ระยะ 2 8-1-2 โครงการเพิ่มประสิทธิภาพ PWA Call Center 8-1-3 โครงการสำนักงานประปาทันสมัย ระยะ 2	ทดแทนอัตราผู้ปฏิบัติงานมิสเตอร์ประปา	- พัฒนาความรู้และทักษะของผู้ปฏิบัติงาน (มิสเตอร์ประปา) โดยนำผลจากการสำรวจความพึงพอใจและข้อร้องเรียนของลูกค้ามาใช้ในการจัดหลักสูตรและหัวข้อการฝึกอบรม/พัฒนา - พัฒนาทักษะในการให้บริการแก่ผู้ปฏิบัติงานใน กปภ.สาขา เพื่อสร้างความประทับใจให้แก่ผู้รับบริการ - พิจารณาการจ้าง PWA Call Center จากบริษัทที่เป็นมืออาชีพและเชื่อถือได้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการ (สสล. ดำเนินการ)			- ผู้ปฏิบัติหน้าที่มิสเตอร์ประปาได้รับการพัฒนาครบถ้วนตามแผนพัฒนา - ระดับความพึงพอใจของลูกค้าบรรลุเป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์	สวก. สสล.
	9. รักษาสิ่งแวดล้อมและรักษาความสัมพันธ์อันดีต่อชุมชนโดยรอบ	9-1 แผนงานความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม 9-1-1 โครงการมุ่งมั่นเพื่อปวงชนเติมใจให้กัน 9-1-2 โครงการน้ำประปาดื่มได้ 9-1-3 โครงการ กปภ. รักษ์ชุมชน	-	- พัฒนาความรู้และทักษะของผู้บริหารระดับสูง และผู้บริหารระดับ ผอ.กอง และ ผจก.กปภ.สาขา เกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อม - พัฒนาทีมงานของ กปภ.สาขา เพื่อให้มีความรู้เกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อม ซึ่งสามารถนำไปสู่การพัฒนาองค์กรที่มีระบบประปาที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมในอนาคต			- มีการทบทวนแผนการพัฒนาผู้นำและบุคลากรเพื่อรองรับการดำเนินธุรกิจของ กปภ. ให้เป็นองค์กรที่มีภาพลักษณ์ที่ดี มีความรับผิดชอบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อม - ผู้นำและบุคลากรที่เกี่ยวข้องได้รับการพัฒนาตามแผนการพัฒนาฯ ที่ปรับปรุงใหม่	สวก.

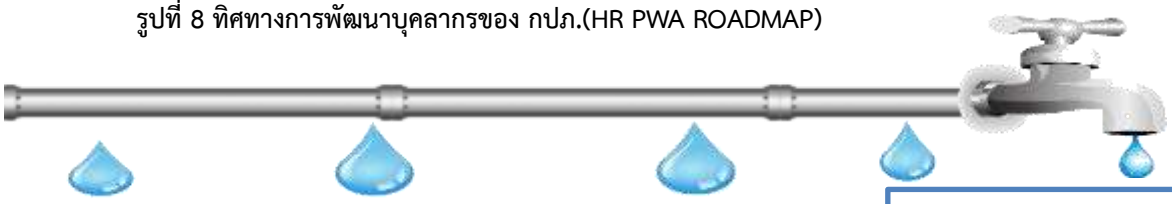
ตารางที่ 6 แผนอัตรากำลังรองรับยุทธศาสตร์ กปภ. 2561-2564 (ต่อ)

ประเด็นยุทธศาสตร์	ยุทธศาสตร์	แผนปฏิบัติการที่สำคัญ	แผนอัตรากำลัง				ตัวชี้วัด	ผู้รับผิดชอบ
			2561	2562	2563	2564		
		9-2 แผนงานบริหารจัดการการใช้น้ำอย่างรู้คุณค่า 9-2-1 โครงการยุวประปาประหยัดน้ำ 9-2-2 แผนงานศึกษาและส่งเสริมการใช้น้ำอย่างมีประสิทธิภาพ		- นำผลงานการคิดค้นนวัตกรรมที่ส่งเสริมการใช้น้ำอย่างมีประสิทธิภาพ ในแผนงาน 2-2 มาใช้ขยายผลสำหรับแผนงาน 9-2			- จำนวนผลงานนวัตกรรมที่ได้รับการนำมาขยายผลถูกนำมาใช้งานได้จริง ปีละอย่างน้อย 1 ชิ้นงาน	สวก.
ด้านการเงิน	10. ควบคุมต้นทุนการดำเนินงาน	10-1 แผนงานควบคุมค่าใช้จ่าย 10-1-1 แผนงานควบคุมค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน 10-1-2 โครงการศึกษาการผลิตไฟฟ้าจากพลังงานแสงอาทิตย์เพื่อใช้ในระบบผลิตจ่าย	-	- พัฒนาความรู้และทักษะของกลุ่มบุคลากรในหน่วยงานหลัก ได้แก่ ผจก.กปภ.สาขา หัวหน้างาน และพนักงานซึ่งเกี่ยวข้องกับการหารายได้ และการควบคุมค่าใช้จ่าย ให้มีความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผนทางการเงิน และการบริหารต้นทุน - แผนงาน 10-1-2 ดำเนินการจ้างที่ปรึกษาเพื่อดำเนินการศึกษาฯ และทดลองใช้ก่อนการขยายผลนำไปใช้ทั่วทั้งองค์กร			- ร้อยละของ ผจก.กปภ.สาขาหัวหน้างาน และพนักงานซึ่งเกี่ยวข้องกับการหารายได้ได้รับการพัฒนาความรู้ที่เกี่ยวข้องตามแผน - ร้อยละของผู้บริหารในหน่วยงานหลักและสนับสนุนได้รับการพัฒนาความรู้เกี่ยวกับการควบคุมค่าใช้จ่ายของระดับหน่วยงานและระดับองค์กร	สวก.
	11. สร้างรายได้ให้เพียงพอต่อการขยายงาน	11-1 แผนงานทบทวนการศึกษาของบริษัทที่ปรึกษาเพื่อคัดเลือกโครงการที่เหมาะสมในการเพิ่มรายได้	จ้างที่ปรึกษาดำเนินการ	-	-	-	- ระยะเวลาแล้วเสร็จในการจัดทำแผนการสร้างและเพิ่มรายได้รวมทั้งการดำเนินธุรกิจต่อเนื่องของ กปภ. - ผู้บริหารและพนักงานที่เกี่ยวข้องกับแผนงานได้รับการพัฒนาให้มีความรู้และทักษะรองรับการดำเนินงานเพื่อสร้างรายได้ให้องค์กร	ฝยอ. สวก.

ทิศทางการพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับ PWA 4.0 และเตรียมพร้อมเพื่อเข้าสู่ ปี 2565-2567

ซึ่งจากที่กล่าวมาทั้งหมดนั้น ภายใต้แผนยุทธศาสตร์ทรัพยากรบุคคล (2560-2564) ที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน เมื่อสิ้นสุดแผนฯ (2564) มีเป้าหมาย คือ ผู้นำเข้มแข็ง บุคลากรมีความผูกพัน พัฒนาให้เกิดสมรรถนะที่สร้างความได้เปรียบ มุ่งสู่องค์กรสมรรถนะสูง (HPO) และ**ในระหว่างปี 2565-2567 การพัฒนาด้านบุคลากร มีเป้าหมาย คือ มุ่งสู่การบริหารจัดการองค์กรอย่างยั่งยืน ด้วยรูปแบบการบริหารจัดการองค์กรในยุคดิจิทัล เพื่อการให้บริการที่เหนือกว่ามาตรฐานด้วยบุคลากรที่มีความชำนาญหลากหลาย** จึงกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารด้านอัตรากำลัง ดังนี้

รูปที่ 8 ทิศทางการพัฒนาบุคลากรของ กปภ.(HR PWA ROADMAP)



ระยะที่ 1 ปี 2560-2561
มุ่งเน้นการจัดโครงสร้างอัตรากำลัง
ยกระดับคุณภาพการให้บริการ
พัฒนาบุคลากรให้พร้อมต่อระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ
ปรับบทบาทการทำงานเชิงรุก

ระยะที่ 2 ปี 2562-2563
การจัดการความรู้
สร้างความตระหนักเรื่องคุณภาพและใส่ใจการให้บริการ
การสร้างนวัตกรรม
การพัฒนาผู้นำและบุคลากร
เน้นกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ

ระยะที่ 3 ปี 2564
ผู้นำเข้มแข็ง บุคลากรมีความผูกพัน พัฒนาให้เกิดสมรรถนะที่สร้างความได้เปรียบ
มุ่งสู่องค์กรสมรรถนะสูง (HPO)

ระยะที่ 4 ปี 2565-2567
มุ่งสู่การบริหารจัดการองค์กรอย่างยั่งยืนด้วยรูปแบบการบริหารจัดการองค์กรในยุคดิจิทัล
เพื่อการให้บริการที่เหนือกว่ามาตรฐาน
ด้วยบุคลากรที่มีความชำนาญหลากหลาย

ตารางที่ 7 แผนกลยุทธ์รองรับแผนแม่บทด้านอัตรากำลังของ กปภ. พ.ศ. 2562-2567

ลำดับ	กลยุทธ์	แผนงาน	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	ระยะเวลาดำเนินการ						ผู้รับผิดชอบหลัก
					2562	2563	2564	2565	2566	2567	
1	วางแผนอัตรากำลังให้สอดคล้องกับบริบทขององค์กร	1. วิเคราะห์อัตรากำลังประจำปีให้สอดคล้องกับบริบทขององค์กร	จำนวนของอัตรากำลังที่จัดสรรได้ ≥ 95% ของกรอบอัตรากำลังในแต่ละปี	จำนวนอัตรากำลังในภาพรวมขององค์กรในช่วงปี 2562-2567 ที่สอดคล้องกับ นโยบาย และ ทิศทางการดำเนินงาน ของ กปภ.	●	●	●	●	●	●	ฝวป.
				มีบุคลากรรองรับโครงการขยายเขตและการให้บริการสอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาประเทศโครงการพื้นที่เศรษฐกิจพิเศษและด่านชายแดนระยะที่ 1-2 และโครงการพัฒนาระบบประปารองรับ EEC	●	●	●	●	●	●	ฝวป.
		2. สรรหาและคัดเลือกบุคลากรทุกตำแหน่งที่มีสมรรถนะความสามารถด้านเทคโนโลยีดิจิทัล	สรรหา คัดเลือกและบรรจุแต่งตั้งพนักงานได้ ≥ 95% ของอัตราจัดสรรประจำปี และทันตามรอบระยะเวลาที่กำหนด	จำนวนอัตรากำลังในภาพรวมขององค์กรสอดคล้องกับการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร เช่น Data Center, CIS, DMA, SCADA	●	●	●	●	●	●	ฝวป.
		3. ทบทวนภาระงานในภารกิจงานที่สามารถจ้างเหมาบริการ (Outsource) เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของ กปภ.	สัดส่วนค่าใช้จ่ายบุคลากรเป็นไปตามเป้าหมายที่ยุทธศาสตร์กำหนด	ค่าใช้จ่ายทางด้านบุคลากรอยู่ในสัดส่วนที่เหมาะสม	●	●	●	●	●	●	ฝวป.
			มีหลักเกณฑ์การจ้างเหมาบริการ (Outsource) ทั้งหน่วยงานหลักและสนับสนุน ภายในปี 2563	มีบุคลากรเพียงพอกับภารกิจงาน	●	●					ฝวป. ฝกม. ฝอก.
2	จัดโครงสร้างองค์กรเพื่อรองรับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง	5. ทบทวนโครงสร้างการบริหารองค์กรของ กปภ.	ทบทวนความเหมาะสมของโครงสร้างการบริหารองค์กรของ กปภ.แล้วเสร็จ ภายในปี 2563	โครงสร้างการบริหารองค์กรของ กปภ. รองรับภารกิจของ กปภ. ครบถ้วน	●	●					ฝวป.
		6. ทบทวนตำแหน่งหลักและตำแหน่งรองให้สอดคล้องกับโครงสร้างองค์กร	ทบทวนตำแหน่งหลักและตำแหน่งรองแล้วเสร็จ ภายในปี 2563	มีตำแหน่งงานรองรับภารกิจขององค์กร เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร	●	●					ฝวป. ฝบท.
			ร้อยละพนักงานที่มีสมรรถนะความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่ง ≥ 95%	มีบุคลากรที่มีสมรรถนะความสามารถและจำนวนที่สอดคล้องกับโครงสร้างขององค์กร		●	●	●	●	●	ฝวป. ฝบท.
		7. ทบทวนบทบาทหน้าที่ของตำแหน่งที่ได้รับผลกระทบจากการปรับโครงสร้างองค์กร (Rotation)	มีแนวทางการพัฒนาพนักงานที่ได้รับผลกระทบจากการปรับโครงสร้างองค์กร	มีบุคลากรที่มีสมรรถนะความสามารถและจำนวนที่สอดคล้องกับโครงสร้างขององค์กร	●	●	●				ฝวป. สวก.
3	พัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้ปฏิบัติงานแบบหลากหลายความชำนาญ (Skills Matrix)	8. พัฒนาผู้บริหารและพนักงานที่ปฏิบัติงานในพื้นที่เศรษฐกิจพิเศษ	ร้อยละของผู้บริหารและพนักงานที่เข้ารับการอบรม มีทักษะความรู้ด้านการตลาด ภาษาอังกฤษ และภาษาต่างประเทศอื่นๆ ผ่านเกณฑ์ที่กำหนด ≥ 85%	ผู้บริหารและพนักงานที่ปฏิบัติงาน ในสังกัด กปภ.สาขา ในพื้นที่เศรษฐกิจพิเศษ มีทักษะความรู้ด้านภาษาอังกฤษ และภาษาต่างประเทศอื่นๆ ในภูมิภาค AEC	●	●	●	●	●	●	สวก.
		9. ทบทวนแผนพัฒนาบุคลากรและผู้บริหาร เพื่อเตรียมความพร้อมกับการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้	ร้อยละของบุคลากรและผู้บริหาร ได้รับการพัฒนาทักษะความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีดิจิทัลที่เกี่ยวข้อง ≥ 85%	บุคลากรและผู้บริหาร สามารถใช้เทคโนโลยีใหม่ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	●	●	●	●	●	●	สวก.
		10. สร้างความเชื่อมโยงของระบบความก้าวหน้าทางสายอาชีพ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาบุคลากรและการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้พนักงานเกิดความผูกพัน	ร้อยละของบุคลากรที่ลาออกลดลง	พนักงานมีทักษะความสามารถหลากหลาย และมีความผูกพันกับองค์กรเพิ่มขึ้น	●	●	●	●	●	●	ฝวป. ฝบท. สวก.
			ระดับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร								

งานโครงสร้างองค์กรและแผนอัตรากำลัง

กองแผนกลยุทธ์ทรัพยากรบุคคล ฝ่ายวางแผนและประเมินทรัพยากรบุคคล

https://hrped.pwa.co.th/