

PEA 2020: Human Resource Strategies and Master Plans

ยุทธศาสตร์และแผนแม่บทการบริหารทรัพยากรมนุษย์
การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ปี พ.ศ.2553-2563



แผนงาน

แฟ้ม ๖

มาตรา ๙ (๓)

ลำดับที่ ๑

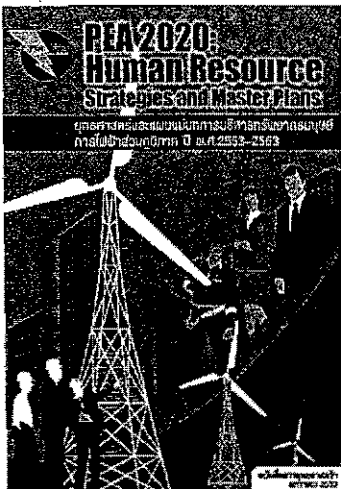
ฉบับสื่อสารยุทธศาสตร์ฯ

มกราคม 2553



PEA 2020: Human Resource Strategies and Master Plans

โครงการจัดทำยุทธศาสตร์และแผนแม่บทด้านทรัพยากรมนุษย์
การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ปี พ.ศ. 2553 – 2563



โครงการจัดทำยุทธศาสตร์และแผนแม่บทด้านทรัพยากรมนุษย์ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ปี พ.ศ. 2553 - 2563

จัดทำเนื้อหาโดย

ศูนย์บริการวิชาการ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

รศ.ดร.จิรประภา	อัครบวร	ที่ปรึกษาและหัวหน้าโครงการ
ดร. นันทวุฒิ	ลือวรลรี	ที่ปรึกษาด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์
ดร.ธนาวิทย์	จินดาประดิษฐ์	ที่ปรึกษาด้านจัดการพลังงาน
คุณ. รัตนศักดิ์	เจริญทรัพย์	ที่ปรึกษาด้านทรัพยากรมนุษย์
คุณ.เจารุวรรณ	ยอดระพี	นักวิจัยประจำโครงการ
คุณ.ศศิปรารณา	ลิมป์โสภณพนิช	นักวิจัยประจำโครงการ
คุณ. สืบสกุล	นวลสกุล	ผู้จัดการโครงการ

จัดพิมพ์โดย

การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (Provincial Electricity Authority)

สายงานบริหารทรัพยากรมนุษย์

200 ถ.งามวงศ์วาน แขวงลาดยาว เขตจตุจักร กทม. 10900

โทรศัพท์ 02-589-0100-1 โทรสาร 02-589-4850-1

<http://hr.pea.co.th>

สารจากรองผู้ว่าการ สายงานบริหารทรัพยากรมนุษย์

“ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource)” ก่อให้เกิดผลผลิตต่อองค์กร ดังนั้น การเสริมสร้างและเพิ่มศักยภาพให้แก่บุคลากรในทิศทางที่เอื้อต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรจึงมีความสำคัญและจำเป็นยิ่ง

สายงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารและพัฒนาบุคลากรให้เป็น “ทุนมนุษย์ (Human Capital)” ที่สามารถปรับตัวพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรในอนาคต จึงได้จัดทำยุทธศาสตร์และแผนแม่บทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคปี พ.ศ.2553-2563 หรือ PEA Human Resource Strategy and Master Plan:2010-2020 (PEA 2020: HR S&M) ขึ้น โดยแผนงานจะครอบคลุมระยะเวลา 11 ปี ในปี 2563 ซึ่งตรงกับปีที่การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคอายุครบ 60 ปี

หลักของยุทธศาสตร์ คือ เพื่อให้เกิดการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องกับความแตกต่างของกลุ่มบุคคล เกิดการบูรณาการงานด้านทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบและทำให้การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสามารถเป็น องค์กรสุขภาพดี (Healthy Organization) ที่มีความสำเร็จสมดุล ทั้ง ด้านประชาชน พนักงาน ประสิทธิภาพองค์กร และสังคม-สิ่งแวดล้อม ด้วยการปรับบทบาทไปสู่การเป็นหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Partner) ขององค์กร

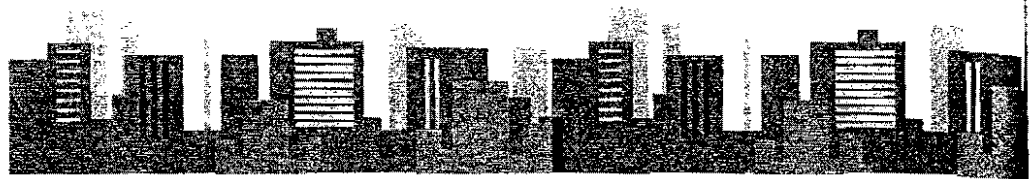
สายงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่า ยุทธศาสตร์และแผนแม่บทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคปี พ.ศ.2553 - 2563 จะเป็นกลไกสำคัญในการสร้างระบบการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ให้มีความเข้มแข็ง ภายใต้หลักธรรมาภิบาล ควบคู่กับการสร้างความรักและความผูกพันให้เกิดขึ้นกับบุคลากรของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค อันจะนำไปสู่การขับเคลื่อนองค์กรอย่างยั่งยืนสืบไป



(นายสุทธิเดช สุทธิสมณ)

รองผู้ว่าการสายงานบริหารทรัพยากรมนุษย์
การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

สารบัญ



สรุปการดำเนินโครงการจัดทำยุทธศาสตร์และแผนแม่บทการบริหารทรัพยากรมนุษย์.....	7
ข้อเสนอแนะยุทธศาสตร์และแผนแม่บทการบริหารทรัพยากรมนุษย์.....	17
ภาพรวมยุทธศาสตร์/โครงการงานทรัพยากรมนุษย์.....	28
ภาพความเชื่อมโยงของโครงการในยุทธศาสตร์และแผนแม่บทการบริหารทรัพยากรมนุษย์.....	32
รายละเอียดโครงการงานทรัพยากรมนุษย์ 39 โครงการ.....	33
โครงการที่ 1 โครงการออกแบบและปรับปรุงกระบวนการทำงาน เพื่อให้สอดคล้องกับโครงสร้างองค์กรในอนาคต.....	34
โครงการที่ 2 โครงการปรับปรุงการจัดทำกรอบอัตรากำลัง.....	36
โครงการที่ 3 โครงการวางแผนอัตรากำลังประจำปี.....	38
โครงการที่ 4 โครงการกำหนดกระบวนการที่เป็นมาตรฐานในการสรรหา และคัดเลือกบุคลากรจากภายนอก.....	40
โครงการที่ 5 โครงการกำหนดกระบวนการที่เป็นมาตรฐานในการสรรหา และคัดเลือกบุคลากรจากภายใน.....	42
โครงการที่ 6 โครงการจัดทำข้อสอบมาตรฐานสำหรับการสอบข้อเขียนเพื่อใช้ในการสอบคัดเลือก บุคลากรเข้าทำงานทั้งทางตรงและอ้อม.....	44
โครงการที่ 7 โครงการปรับปรุงกระบวนการสรรหาและคัดเลือก.....	46
โครงการที่ 8 โครงการพัฒนาระบบการจัดสวัสดิการเพื่อส่งเสริม ให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ.....	48
โครงการที่ 9 โครงการจัดทำคู่มือปฏิบัติงานตามตำแหน่ง.....	51
โครงการที่ 10 โครงการวิจัยและพัฒนาผลงาน.....	54
โครงการที่ 11 โครงการปรับปรุงรูปแบบการจัดสวัสดิการให้สอดคล้องกับการเติบโต และกลยุทธ์ขององค์กร.....	56

สารบัญ

โครงการที่ 12 โครงการจัดทำแบบแผนการพัฒนาบุคลากร (Blueprint).....	58
โครงการที่ 13 โครงการจัดทำแผนการฝึกอบรม (Training Roadmap) เพื่อพัฒนาสมรรถนะ ตามตำแหน่งงาน (Functional Competency) ให้กับบุคลากรแต่ละกลุ่ม.....	60
โครงการที่ 14 โครงการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลตามสมรรถนะ (Individual Development Plan: IDP).....	62
โครงการที่ 15 โครงการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ตามสายอาชีพ.....	65
โครงการที่ 16 โครงการพัฒนาความรู้เพื่อการปรับปรุงพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง.....	67
โครงการที่ 17 โครงการพัฒนาผู้บริหารให้มีความรู้ด้านงานทรัพยากรมนุษย์หรือ HR (HR for Non HR Manager).....	69
โครงการที่ 18 โครงการพัฒนาแบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่ขับเคลื่อนผลการปฏิบัติงาน และเสริมสร้างสมรรถนะ.....	71
โครงการที่ 19 โครงการใช้ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นศูนย์กลาง การบริหารและพัฒนาบุคลากร.....	73
โครงการที่ 20 โครงการจัดทำแผนพัฒนาสายอาชีพ (Career Development) ตามโครงสร้างตำแหน่งงานในสายอาชีพ.....	75
โครงการที่ 21 โครงการพัฒนาระบบการจัดการบุคลากรที่มีความสามารถสูง (Talent Management).....	77
โครงการที่ 22 โครงการจัดทำแผนสืบต่อตำแหน่ง (Succession Plan).....	79
โครงการที่ 23 โครงการพัฒนาระบบแจ้งผู้ส่งมอบความรู้ของปัจเจกและความผูกพันต่อองค์กร ของบุคลากรแต่ละกลุ่มขององค์กร.....	81
โครงการที่ 24 โครงการใช้ระบบและกลไกสนับสนุนการพัฒนา.....	83
โครงการที่ 25 โครงการพัฒนาระบบฐานข้อมูลระบบ HRIS.....	85

สารบัญ

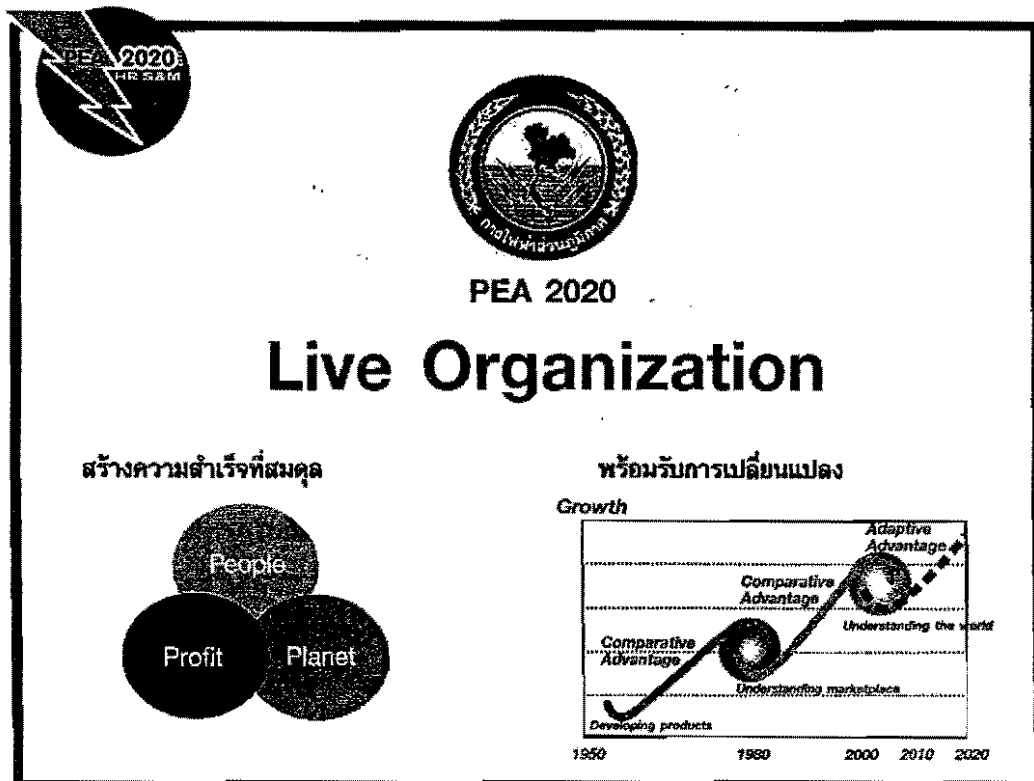


โครงการที่ 26 โครงการปรับปรุงระบบการเชื่อมต่อฐานข้อมูลระบบ HRIS.....	87
โครงการที่ 27 โครงการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร.....	88
โครงการที่ 28 โครงการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงาน (PA - Performance Appraisal).....	90
โครงการที่ 29 โครงการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน (PMS - Performance Management System).....	92
โครงการที่ 30 โครงการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อจัดการความรู้ (Knowledge Management).....	94
โครงการที่ 31 โครงการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารตนเองของบุคลากร (Employee Self - Service).....	96
โครงการที่ 32 โครงการสร้างความโปร่งใสและมีส่วนร่วมในระบบงานบริหาร และพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....	98
โครงการที่ 33 โครงการสร้างจิตสำนึกส่วนบุคคลในหลักธรรมาภิบาลและการรับผิดชอบต่อสังคม (Individual Corporate Governance and Social Responsibility: ICSR).....	100
โครงการที่ 34 โครงการพัฒนาระบบโครงสร้างการบริหารจัดการหน่วยบ่มเพาะบุคลากรเพื่อทำธุรกิจ.....	102
โครงการที่ 35 โครงการพัฒนาระบบเป็นไปตามโครงการจัดตั้งและทนายได้จากสถาบันวิชาการ กฟผ. (PEA Academy).....	104
โครงการที่ 36 โครงการพัฒนาระบบสถาบันวิชาการ กฟผ. (PEA Academy).....	106
โครงการที่ 37 โครงการพัฒนาระบบฝึกอบรมบุคลากร.....	108
โครงการที่ 38 โครงการพัฒนาระบบฝึกอบรมและเรียนรู้ด้านทรัพยากรมนุษย์.....	110
โครงการที่ 39 โครงการพัฒนาระบบฝึกอบรมและเรียนรู้.....	112

สรุปการดำเนินโครงการจัดทำ ยุทธศาสตร์และแผนแม่บท การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ปี พ.ศ. 2553-2563

โดยศูนย์บริการวิชาการ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

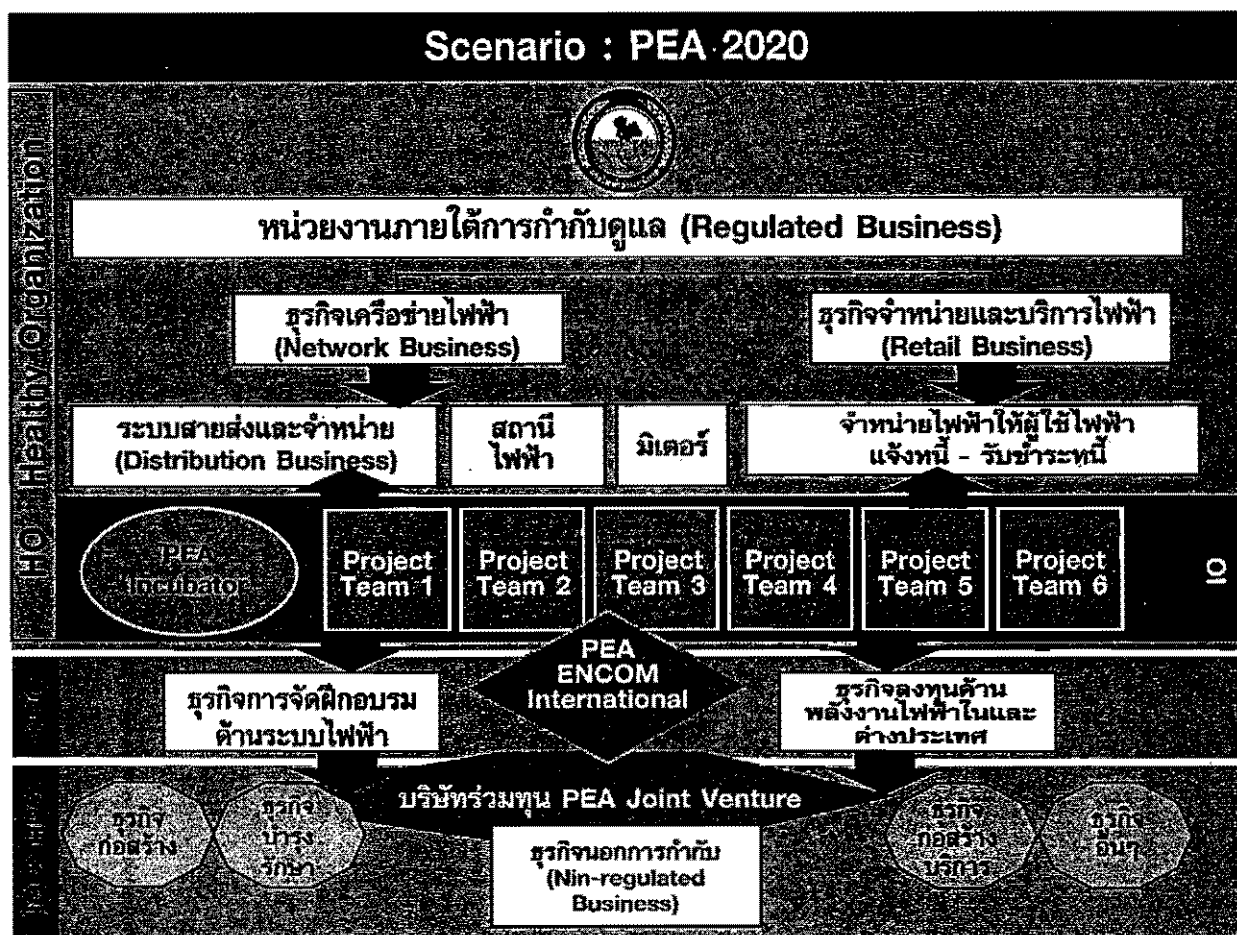
จากการดำเนินโครงการจัดทำยุทธศาสตร์และแผนแม่บทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ปี พ.ศ. 2553-2563 ช่วงที่ 1 เพื่อศึกษาแนวโน้มการดำเนินงาน บทบาทและหน้าที่ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ในช่วงเวลา 11 ปีข้างหน้า พบว่า กฟภ. มีความจำเป็นที่ต้องปรับตัวเองให้เป็น “องค์กรเสมือนมีชีวิต” (Live Organization) ที่มีความสามารถในการพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว และมีการบริหารเพื่อให้ได้ ความสมดุลในความสำเร็จด้านการเงิน ด้านการดูแลประชาชน และการดูแลรักษาสังคม สิ่งแวดล้อม



ภาพที่ 1 “องค์กรเสมือนมีชีวิต” (Live Organization) ของ กฟภ. ในอนาคต

ทั้งนี้องค์กรเสมือนมีชีวิตนี้จะมีปัจจัยสำคัญในการปรับตัวเพื่อพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงโดย “บุคลากร” จะเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรประเภทนี้ให้สามารถปรับตัวเองด้วยรูปแบบการบริหารที่แตกต่างกัน ตามสภาพแวดล้อมที่แตกต่างอันจะทำให้องค์กรสามารถที่จะดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืนท่ามกลางสภาวะแวดล้อมที่ไม่แน่นอน

จากการนำเสนอผลการดำเนินโครงการในช่วงที่ 1 เพื่อรับรองภาพในอนาคตของ กฟผ. ต่อผู้บริหารระดับสูง กฟผ. ในวันที่ 22 กรกฎาคม พ.ศ. 2552 ผู้บริหารให้การยอมรับการบริหารจัดการในอนาคตของ กฟผ. ซึ่งอาจจำแนกได้เป็น 3 รูปแบบของบริษัท ดังนี้



ภาพที่ 2 “องค์กรเสมือนมีชีวิต” (Live Organization) ของ กฟผ.
ที่สามารถปรับตัวได้ตามความเหมาะสมของรูปแบบธุรกิจ

- 1) กฟผ. เป็น Holding Company ทำหน้าที่ดำเนินธุรกิจภายใต้การกำกับดูแล (Regulated Business) เพื่อจัดวางเครือข่ายไฟฟ้า (Network Business) และจำหน่าย บริการไฟฟ้า (Retail Business) เพื่อให้บริการครอบคลุมผู้ใช้ไฟทั่วประเทศ อันเป็นการดำเนินงานภายใต้เจตจำนงของกระทรวงมหาดไทย ในการนำบัดทุกข์บำรุงสุขของประชาชนชาวไทย นอกจากนี้ในอนาคตอันใกล้ กฟผ. สามารถลงทุนใน บริษัทเอกชน หรือ PEA ENCOM International เพื่อการสร้างรายได้ให้ กฟผ. ในภาพรวม

- 2) **PEA ENCOM International Co. Ltd.** ซึ่ง กฟภ. เป็นผู้ถือหุ้น 100 เปอร์เซ็นต์ ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อดำเนินธุรกิจลงทุนด้านพลังงานไฟฟ้าทั้งในและต่างประเทศและธุรกิจการจัดฝึกอบรมด้านระบบไฟฟ้าเพื่อให้เกิดการใช้ทุนมนุษย์ (Human Capital) ของ กฟภ. ในการสร้างมูลค่าเพิ่ม สามารถสร้างรายได้ให้องค์กรมากขึ้น อันสอดคล้องกับแนวนโยบายของผู้ถือหุ้นที่กำหนดให้รัฐวิสาหกิจกลุ่มไฟฟ้าพัฒนาธุรกิจที่เกี่ยวข้องซึ่งการจัดตั้งบริษัทนี้เพื่อเข้าสู่การระดมทุนในตลาดหลักทรัพย์ในอนาคต
- 3) **บริษัทร่วมลงทุน PEA Joint Venture** เป็นธุรกิจที่ PEA ENCOM International เข้าไปร่วมถือหุ้นกับภาคเอกชนอื่นๆ ทั้งในและต่างประเทศ ในการขยายการลงทุนในธุรกิจด้านพลังงานไฟฟ้าทั้งในและต่างประเทศซึ่งจะเป็นการเปิดโอกาสให้ กฟภ. ดำเนินธุรกิจนอกกำกับ (Non-regulated Business) เพื่อหารายได้ให้กับองค์กรในอนาคต

ทั้งนี้การจะดำเนินการให้เกิดบริษัท PEA ENCOM International และ PEA Joint Venture ที่ประสบความสำเร็จดังตั้งใจนั้น กฟภ. ควรมีกระบวนการบริหารจัดการเพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความเหมาะสมในการออกไปทำธุรกิจ และมีความมั่นใจในการเริ่มต้นธุรกิจใหม่ๆ โดยให้มีกระบวนการในการเตรียมความพร้อมของบุคลากรโดยมีการจัดตั้งหน่วยงานภายใน กฟภ. เป็น “PEA Incubator”

PEA Incubator เป็นหน่วยงานบ่มเพาะธุรกิจใหม่ ก่อนที่ กฟภ. จะอนุมัติให้ไปดำเนินการจริงภายใต้โครงสร้างของ PEA ENCOM หรือ PEA Joint Venture โดยมีโครงสร้างการบริหารจัดการที่เป็นอิสระจากโครงสร้างการบริหารงานเดิม (Line of Authority) ซึ่งการบริหารจัดการจะอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการอันมาจากผู้บริหารของ กฟภ. และผู้บริหารของ PEA ENCOM International ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรที่จะไปดำเนินธุรกิจใหม่ๆ ได้มีการเตรียมความพร้อม และได้ทำงานร่วมกันภายในกรอบเวลาหนึ่ง เพื่อเกิดการเรียนรู้ และพัฒนางานร่วมกัน ก่อนออกไปสู่การปฏิบัติงานจริง

จากภาพในอนาคตของ กฟภ. จะเห็นได้ว่าลักษณะหรือรูปแบบองค์กรแต่ละประเภทต้องการบุคลากรที่มีลักษณะแตกต่างกันในการปฏิบัติงาน ทำให้ต้องมีการบริหารจัดการและพัฒนาบุคลากรที่แตกต่างกันเพื่อขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ดังนั้นใน ช่วงที่ 2 ของการศึกษาก็จะเป็นการวินิจฉัยงานด้านทรัพยากรมนุษย์ของ กฟภ. ซึ่งได้พิจารณางานด้านทรัพยากรมนุษย์ 9 ด้าน ประกอบด้วย 1) การวางแผนกำลังคน (Workforce Planning) 2) ระบบสรรหาและคัดเลือก (Recruitment and Selection System) 3) การบริหารผลตอบแทนสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ (Compensation, Welfare, and Benefit Management) 4) แผนพัฒนาบุคลากร (Development and Individual Development Plan) 5) ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management System-Performance Evaluation) 6) การบริหารสายอาชีพและผู้มีความสามารถสูง (Career and Talent Management-Succession Plan) 7) การสื่อสารและพนักงานสัมพันธ์ (Employee Relations) 8) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในงานทรัพยากรมนุษย์ (HR Information System-HRIS) และ 9) การส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมเพื่อการบริหารจัดการแบบธรรมาภิบาล (Good Governance)

หากพิจารณางานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ กฟภ. ในปัจจุบัน คือ ปี พ.ศ.2552 ซึ่งเป็นปีสุดท้ายของแผนแม่บทสายงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ ปี พ.ศ.2548-2552 กับข้อเสนอแนะองค์กร กฟภ. ในอนาคต คือ ปี พ.ศ. 2553-2563 (ผลการศึกษาระยะที่ 1 ของโครงการฯ) จะเห็นได้ว่า สายงานทรัพยากรมนุษย์จะมีการอีกมากมายที่จะต้องช่วยขับเคลื่อนองค์กรในด้านการแปลงทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) ที่มีค่าขององค์กรเป็นทุนมนุษย์ (Human Capital) ในการพัฒนางานด้านระบบการจำหน่ายไฟฟ้าในอนาคต และการหารายได้

เชิงธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับไฟฟ้า

ในที่นี้จะทำการวิเคราะห์งานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ กฟผ. โดยเริ่มจาก

1. วิสัยทัศน์ ภารกิจ นโยบาย กลยุทธ์ และภารกิจหลักปัจจุบัน เทียบกับการงานขององค์กรในอนาคต
2. โครงสร้างงาน HR ในภาพรวม โดยพิจารณาโครงสร้าง หน้าที่ ความรับผิดชอบ และงบประมาณที่ดำเนินการในปัจจุบัน
3. ระบบงาน HR โดยพิจารณาตามเกณฑ์คุณภาพ SEPA
4. ระบบการวัด ประเมิน และติดตามผลงาน HR
5. ความรู้ของบุคลากร กฟผ. ในงานด้านทรัพยากรมนุษย์

ผลการวิเคราะห์พบว่า

1. วิสัยทัศน์ ภารกิจ นโยบาย กลยุทธ์ และภารกิจหลัก

วิสัยทัศน์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HR Vision) ปัจจุบัน คือ

“มีระบบบริหารทรัพยากรบุคคลที่เป็นธรรม โปร่งใส และเสมอภาค โดยใช้ระบบคุณธรรมสอดคล้องกับมาตรฐานสากล และเป็นหน่วยธุรกิจพัฒนาบุคลากรชั้นนำขับเคลื่อน กฟผ. สู่ความเป็นเลิศในภูมิภาค”

จากการศึกษาพบว่าวิสัยทัศน์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์นี้อาจมีบางส่วนเท่านั้นที่จะสามารถขับเคลื่อนองค์กรในอนาคต การ “มีระบบบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นธรรม โปร่งใส และเสมอภาค โดยใช้ระบบคุณธรรม” นั้นดูเหมือนจะตอบสนองการเป็นองค์กรธรรมาภิบาล (Corporate Governance) เท่านั้น แต่อาจไม่สามารถขับเคลื่อนองค์กรสู่การเป็น “องค์กรเสมือนมีชีวิต (Live Organization)” ที่จะสามารถปรับตัวได้ตามความเหมาะสมของรูปแบบธุรกิจ

การ “เป็นหน่วยธุรกิจพัฒนาบุคลากรชั้นนำ” ซึ่งในเดือนตุลาคม พ.ศ. 2552 นี้ กฟผ. จะมีการเปิดตัวบริษัท PEA ENCOM International ซึ่งได้รับการอนุมัติให้ดำเนินธุรกิจภายใต้การกำกับของ กฟผ. โดยเฉพาะธุรกิจด้านการจัดฝึกอบรมด้านระบบไฟฟ้า ทั้งนี้ผู้บริหารได้มีดำริในการจัดตั้ง PEA Academy ซึ่งเป็นงานส่วนหนึ่งของสายงานนี้อยู่แล้ว ดังนั้นการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตอันใกล้ มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องตอบสนองการดำเนินงานในส่วนนี้

นอกจากนี้การจัดทำวิสัยทัศน์ในงานทรัพยากรมนุษย์ของ กฟผ. มิได้กำหนดระยะเวลาที่ชัดเจน และผลงานที่สามารถวัดได้เป็นรูปธรรม จึงเป็นการยากที่จะตอบได้ว่า วิสัยทัศน์ดังกล่าวต้องการผลลัพธ์ใดบ้าง

ภารกิจด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HR Mission) ปัจจุบัน คือ

“สรรหา พัฒนา และรักษามูลค่าบุคลากรคุณภาพ ด้วยระบบที่ได้มาตรฐานสากล จูงใจ และเป็นธรรม”

อาจไม่สามารถทำให้งานในสายทรัพยากรมนุษย์เป็นหน่วยงานเชิงกลยุทธ์ หรือการเป็นคู่คิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Partner) ของ กฟผ. ได้ เนื่องจากงานในส่วนนี้เป็นงานที่เรียกว่า Employee Champion ตามนิยามของ Dave Ulrich (Ulrich D., 1997) ซึ่งหมายถึง งานด้านทรัพยากรมนุษย์ที่มีความพยายามจัดหาสิ่งทีบุคลากรต้องการเพื่อที่จะสามารถดึงดูด และรักษามูลค่าบุคลากรที่มีคุณภาพไว้กับองค์กรเท่านั้น ทั้งนี้การมีบทบาทเชิงกลยุทธ์ หรือการเป็นคู่คิดเชิงกลยุทธ์ ที่เรียกว่า “Strategic Partner” นั้น งานทรัพยากรมนุษย์จะต้องเป็นผู้ขับเคลื่อนกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กร โดยสามารถทำการวินิจฉัยองค์กร แล้วจัดทำแผนงานทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องกับแผนธุรกิจ

นโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์ (HR Policy) ในปัจจุบัน คือ

“มุ่งสร้างเสริม และพัฒนาคุณภาพ “ทุนมนุษย์” ด้วยระบบการสรรหาที่มีคุณภาพ มีเส้นทางความก้าวหน้าตามความสามารถ และศักยภาพของแต่ละบุคคล ชำรงรักษาไว้ด้วยระบบคุณธรรม ภายใต้วัฒนธรรมที่ก่อให้เกิดความรักความผูกพันต่อองค์กร และสร้างสรรค์สามัคคีในหมู่พนักงาน”

นโยบายข้างต้นอาจมีความเหมาะสมกับภาระงานเดิมของ กฟภ. ที่มีการกิจหลักคือจำหน่ายไฟฟ้าให้ครอบคลุมพื้นที่ของประเทศ เพื่อเป็นการบำบัดทุกข์ บำรุงสุขของประชาชนไทย แต่ภารกิจนี้ กฟภ. ได้ทำสำเร็จในช่วง 50 ปีที่ผ่านมา ซึ่งในช่วง 10 ปีต่อจากนี้ภารกิจที่สำคัญ กฟภ. จะเป็นการทำธุรกิจเสริมเพื่อให้ กฟภ. เกิดรายได้ และสามารถปฏิบัติงานให้เทียบเท่ามาตรฐานสากล ดังนั้นนโยบายด้านงานทรัพยากรมนุษย์มีความจำเป็นที่จะต้องปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับภาระงานขององค์กรในอนาคต

กลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ (HR Strategy) ในปัจจุบันจากเดิม 9 กลยุทธ์ คงเหลือ 3 กลยุทธ์ (Strategic Theme) จากการปรับแผนแม่บท ที่ปรับปรุงครั้งที่ 3 เฉพาะปี 2552 ดังนี้

- 1) สร้างสรรค์กระบวนการจัดการทรัพยากรบุคคลให้เป็นเลิศ
(Achieve Operational Excellence)
- 2) สร้างความสัมพันธ์ที่ดีและร่วมเป็นหุ้นส่วนกับทุกหน่วยงาน
(Develop Business Unit Partnerships)
- 3) จัดการพัฒนาศักยภาพเพื่อขับเคลื่อนให้ทุกสายงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
(Provide Strategic Supports to Business)

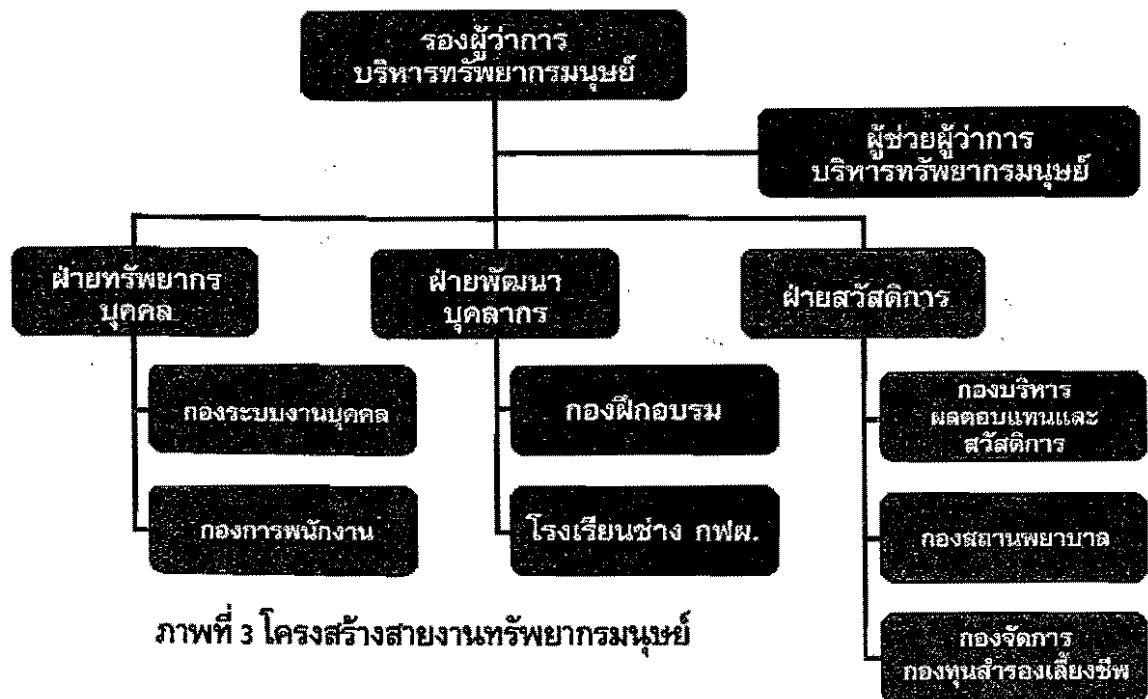
จากการพิจารณาแผนกลยุทธ์เดิมปีพ.ศ. 2548-2552 และปรับปรุงครั้งที่ 3 ปี พ.ศ. 2552 ทางคณะที่ปรึกษาไม่สามารถพิจารณาความเหมาะสม สอดคล้องของแผนงานด้านทรัพยากรมนุษย์กับความจำเป็นขององค์กรได้เนื่องจากไม่มีข้อมูลการวินิจฉัยบุคลากร กฟภ. อย่างเป็นระบบ ต่อเนื่อง และใช้ฐานข้อมูลทั้งภายในภายนอกองค์กรมาประกอบการพิจารณาแผนฯ หากแต่เป็นผลมาจากการระดมสมองรวบรวมประสบการณ์ของบุคลากรทั้งภายในและภายนอกสายงานเพื่อประมวลความต้องการของสายงานต่างๆ เท่านั้น ดังนั้นผลจากการหาความจำเป็นจึงเป็นเพียงความต้องการของหน่วยงานภายใน หรือของบุคลากร มากกว่าเป็นความจำเป็นของ กฟภ. ที่จะทำให้องค์กรเกิดการเติบโตได้อย่างยั่งยืนในอนาคต

แนวทางการวินิจฉัยบุคลากรที่จะสามารถทำให้ กฟภ. มีแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับแผนธุรกิจ และเป็นไปตามแนวทางการเป็นองค์กรสุขภาพดี ที่มีสมรรถนะสูง กฟภ. ควรเลือกใช้เครื่องมือในการวินิจฉัยองค์กรที่เหมาะสม เพื่อให้ได้ข้อมูลในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ เช่น

- **การศึกษากำลังคนในอนาคต** เพื่อตอบความต้องการของธุรกิจในอนาคตจัดทำแผนการเพิ่มและลดจำนวนบุคลากรบางกลุ่ม หรือเปลี่ยนแปลงการจ้างเพื่อให้สอดคล้องกับภาระงานในอนาคต ทั้งนี้ กฟภ. มีการวิเคราะห์ความต้องการอัตรากำลังในระยะ 5 ปี โดยใช้การวิเคราะห์ผลิตภาพ (Productivity) และค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร ทั้งนี้การใช้ฐานทั้ง 2 ข้างต้นในการวิเคราะห์กำลังคนนั้น อาจไม่เหมาะสมกับงานทุกประเภท เนื่องจาก กฟภ. มีการนำระบบสารสนเทศที่มีความทันสมัย และเป็นสากลมาใช้แล้ว เช่น SCADA และ SAP ดังนั้นการกำหนดกำลังคนจึงควรทำการศึกษาระบบงานใดที่จะสามารถทดแทนได้ด้วยระบบสารสนเทศดังกล่าวเป็นต้น

- การออกแบบกระบวนการทำงาน (Work Process Redesign) กฟผ.ควรทำการศึกษาเพื่อทบทวนกระบวนการทำงานเดิมว่าในแต่ละขั้นตอนการทำงานมีคุณค่าต่อลูกค้า (ประชาชน หน่วยงานต่อไป หรือ ผู้รับบริการ) และต้ององค์กร กฟผ. หรือไม่ อย่างไร เพื่อมุ่งการตัดลดขั้นตอนการทำงาน อันจะทำให้ อัตรากำลังคนในอนาคตลดลง
- การศึกษาความพึงพอใจ (Employee Satisfaction) หรือความผูกพันของบุคลากร (Employee Engagement) เพื่อเป็นผลสะท้อนการจัดการด้านบุคลากรในภาพรวมว่า กฟผ. ได้บริหารปัจจัยต่างๆ ที่สนับสนุนให้บุคลากรที่มีความผูกพัน เกิดความผูกพันกับองค์กร และผลการศึกษาดูสามารถทำการวิเคราะห์ความต้องการที่แตกต่างกันของแต่ละกลุ่มคนได้ ตามอายุ วิชาชีพ ระดับตำแหน่ง เขตที่อยู่ อาศัย เป็นต้น

2. โครงสร้างงาน HR ในภาพรวม



ผลจากการศึกษาโครงสร้างสายงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ กฟผ. ในปัจจุบัน พบว่า

- 1) การใช้ชื่อของหน่วยงานภายใต้สายงานทรัพยากรมนุษย์มีความแตกต่างกัน เช่น ฝ่ายทรัพยากรบุคคล, กองระบบงานบุคคล, กองการพนักงาน, ฝ่ายพัฒนาบุคลากร ซึ่งอาจทำให้บุคลากรภายนอกเห็นถึงการมองงานด้านทรัพยากรมนุษย์ที่แตกต่างกัน
- 2) โครงสร้างของสายงานฯ มีการดูแลบุคลากรกว่า 27,500 คน โดยแบ่งเป็น 3 ฝ่ายงาน ฝ่ายทรัพยากรบุคคล (ทำหน้าที่การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์) ฝ่ายพัฒนาบุคลากร (ทำงานด้านการฝึกอบรม และ โรงเรียนช่าง) และฝ่ายสวัสดิการ ซึ่งหากพิจารณาขนาดขององค์กรและหน่วยงานที่ดูแลแล้ว เป็นไปได้ยากที่จะสามารถดูแลบุคลากรได้อย่างทั่วถึง การจัดตั้งคณะกรรมการซึ่งมาจากหน่วยงานอื่นๆ เพียง

- 2) ค่าใช้จ่ายในส่วนเงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทน (Fixed Pay) ของบุคลากร กฟภ. มีสัดส่วนสูงถึงประมาณร้อยละ 60 ซึ่งอาจทำให้ไม่จูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพสูง
- 3) งบประมาณฝ่ายพัฒนาบุคลากร มีการจัดสรรในปี พ.ศ. 2551 จำนวน 302.46 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 1.9 ของค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับบุคลากร หรือประมาณร้อยละ 0.85 ของค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานทั้งหมด (35,436.48 ล้านบาท) ซึ่งถือว่าน้อยมาก (โดยทั่วไปงบประมาณการพัฒนาบุคลากรควรมีประมาณร้อยละ 3 ของค่าใช้จ่าย)
- 4) จากแผนงานด้านการฝึกอบรมในปี พ.ศ. 2552 (239.13 ล้านบาท) เห็นได้ว่าการกระจายงบประมาณไปยังส่วนภูมิภาคน้อยลงจากเดิมร้อยละ 44 ในปี 2550 มาเป็นร้อยละ 34 ในปี 2551 และ ร้อยละ 33 ในปี 2552 ทั้งนี้งบประมาณที่เพิ่มอยู่ที่หน่วยงานในสำนักงานใหญ่ จากร้อยละ 8 ในปี 2550 มาเป็นร้อยละ 12 ในปี 2551 และ ร้อยละ 18 ในปี 2552
- 5) เมื่อพิจารณางบประมาณการพัฒนาบุคลากรแยกตามรายการพบว่าประมาณด้านการพัฒนาผู้บริหารสูงสุดถึงร้อยละ 44 ซึ่งสูงขึ้นอย่างมากในช่วง 3 ปีที่ผ่านมา (ปี 2550 ร้อยละ 20 ปี 2551 ร้อยละ 37) ส่วนงบประมาณอื่นๆ เช่น ด้านการจัดการ วิศวกรรม ด้านต่างประเทศ และทุนการศึกษาลดลง ส่วนงบประมาณด้านการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ได้รับการจัดสรรอย่างต่อเนื่อง คือ ร้อยละ 12 ในปี 2551 และร้อยละ 10 ในปี 2552
- 6) การเก็บข้อมูลด้านการพัฒนาบุคลากรทำให้ไม่สามารถทราบได้ว่าบุคลากรของ กฟภ. ได้รับการจัดสรรงบประมาณและดำเนินการพัฒนาอย่างทั่วถึงหรือไม่ เนื่องจากมีการเก็บตัวเลขเพียงชั่วโมงในการฝึกอบรม และจำนวนพนักงานที่เข้ารับการฝึกอบรม ซึ่งอาจทำให้การฝึกอบรม ครอบคลุมเพียงคนบางกลุ่มและไม่ทั่วถึงก็เป็นได้
- 7) ค่าใช้จ่ายด้านสวัสดิการอาจเป็นภาระให้กับ กฟภ. ในอนาคต เนื่องจากปัจจุบันค่าใช้จ่ายส่วนนี้มีมากถึง 5,712 ล้านบาทต่อปี (ข้อมูลปี 2551) ซึ่งคิดเป็นสัดส่วนประมาณร้อยละ 25 ของค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับบุคลากร หรือประมาณร้อยละ 16 ของค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน นอกจากนี้ค่าใช้จ่ายด้านสวัสดิการจะเพิ่มขึ้นทุกปีในอัตราส่วนประมาณร้อยละ 10 อีกด้วย

3.ระบบงาน HR โดยพิจารณาตามเกณฑ์คุณภาพ SEPA

จากการพิจารณาระบบงานทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมตามแนวทางเกณฑ์คุณภาพ SEPA พบว่า

A – Approach

งานส่วนใหญ่ขาดการออกแบบงานทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องกับกลุ่มบุคลากรที่แตกต่างกันภายในองค์กร เช่น

- สวัสดิการ เป็นการให้กับทุกคนในองค์กร โดยไม่ได้มีการวิเคราะห์กลุ่มผู้ใช้สวัสดิการแต่ละด้าน
- การฝึกอบรมพัฒนา มีการจัดเป็นหน่วยงานดูแลเฉพาะด้าน แต่ยังไม่มี Training Road Map ที่ทำให้เห็นถึงการเส้นทางการฝึกอบรมที่แตกต่างกันตามระดับตำแหน่ง และสายงาน
- การประเมินผลการปฏิบัติงาน คิดเป็นสัดส่วนงานต่อพฤติกรรมการทำงานเท่ากันทุกระดับ คือ 80:20

D – Deployment

การถ่ายทอดแผนงาน โครงการเพื่อนำไปปฏิบัติมักขาดผู้รับผิดชอบ ดังจะเห็นได้จากการกองระบบงาน บุคคลมีการจัดทำแผนในหลายๆ เรื่อง แต่เมื่อคณะที่ปรึกษาได้ลงไปตามผลของแผน มักจะไม่ได้ข้อมูล ดูได้จากผลการวิเคราะห์โครงการหรืองานต่างๆ ในแผนแม่บทงานทรัพยากรมนุษย์ ปี 2548-2552

L – Learning

ทางสายงานทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันมีการพยายามนำฐานข้อมูลต่างๆ เข้าสู่ระบบ SAP ซึ่งน่าจะทำให้เกิดการนำเสนอข้อมูลเพื่อใช้ในการตัดสินใจในงานด้านนี้ได้ดียิ่งขึ้น เพราะในปัจจุบันของสายงานฯ ขาดการใช้ฐานข้อมูลเพื่อนำมาวิเคราะห์ ออกแบบการดำเนินงาน อีกทั้งยังขาดการศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง จึงทำให้ไม่มีข้อมูลที่จะใช้เพื่อการเรียนรู้ในการปรับปรุง พัฒนาผลงานทรัพยากรมนุษย์ให้ตอบโจทย์ขององค์กร และก่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

I – Integration

งานด้านทรัพยากรมนุษย์ในบางเรื่องขาดความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน ทั้งนี้อาจเป็นผลจากโครงสร้างหน่วยงานที่ขาดผู้ประสานงาน หรือหน่วยงานที่เป็นผู้ติดตาม และประสานแนวทางการดำเนินงาน

4.ระบบการวัด ประเมิน และติดตามผลงาน HR

จะเห็นได้ว่างานด้านทรัพยากรมนุษย์ส่วนใหญ่ขาดการใช้ตัวชี้วัดที่เหมาะสมในการดำเนินงานซึ่งงานฝึกอบรมใช้ตัวชี้วัดคือ จำนวนชั่วโมงการฝึกอบรม และจำนวนพนักงานที่เข้ารับการอบรม ซึ่งถือว่าเป็นตัวชี้วัดระดับประสิทธิผล (Effective KPIs) มิใช่ตัวชี้วัดระดับผลกระทบ (Impact KPIs)

นอกจากนี้ทางคณะที่ปรึกษายังพบว่าหน่วยงานขาดระบบการติดตามผลงานอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ ซึ่งอาจเป็นเพราะโครงสร้างหน่วยงาน และยังไม่สามารถนำระบบการติดตามนี้มาใช้ใน HRIS

5. บุคลากร กฟผ. ในด้านความรู้ในงานด้านทรัพยากรมนุษย์ (HR People)

การพิจารณาบุคลากรด้านทรัพยากรมนุษย์ ตามแนวคิดของ T.V. Rao (Rao, 2008) มิได้หมายถึง บุคลากรในสายงานทรัพยากรมนุษย์เท่านั้น แต่หมายรวมถึงผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ผู้บริหารหน่วยงาน และสหภาพที่จำเป็นต้องมีความรู้ในงานทรัพยากรมนุษย์

จากการพิจารณาบุคลากรในสายงานทรัพยากรมนุษย์พบว่า

- 1) มีจำนวนบุคลากรในส่วนกลาง จำนวน 309 คน และใน 12 เขตอีกประมาณ 120 คน โดยรวม กฟผ. มีบุคลากรด้านงานทรัพยากรมนุษย์เป็นสัดส่วน 429 : 27,521 คน หรือ 1:64 หมายถึง HR 1 คนดูแลบุคลากร กฟผ. 64 คน ซึ่งหากพิจารณาโดยทั่วไป บุคลากรด้านทรัพยากรมนุษย์มักมีสัดส่วนประมาณ 1:100 คน
- 2) หากพิจารณาระดับการศึกษาของบุคลากรกลุ่มนี้จะพบว่ามีการศึกษาในระดับปริญญาตรี ถึง 202 คน หรือประมาณร้อยละ 47 และเป็นระดับปริญญาโท 38 คน หรือประมาณ ร้อยละ 9 ซึ่งนับว่ามีระดับการศึกษาค่อนข้างดี ส่วนวุฒิการศึกษาตรงกับภาระงานที่รับผิดชอบนั้น พบว่าส่วนใหญ่จบการศึกษา ศิลปศาสตร

และรัฐศาสตร์ สาขาการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ นิติศาสตร์ เศรษฐศาสตร์ และวิทยาศาสตร์
วุฒิการศึกษาในสาขาที่เกี่ยวข้องกับงานที่รับผิดชอบ ได้แก่ บริหารธุรกิจ จิตวิทยา และการพัฒนาชุมชน
สำหรับวุฒิการศึกษาในสาขาที่ไม่เกี่ยวข้องกับงานที่รับผิดชอบ ได้แก่ ศิลปศาสตร์ ด้านภาษา นิเทศศาสตร์
และจบสายวิชาชีพ

- 3) เมื่อพิจารณาจากภาระงานที่ปฏิบัติทั้ง 9 ด้านข้างต้น สามารถสรุปได้ว่าบุคลากรในสายงานบางส่วนมี
ความสามารถ (Competency) ในบทบาทของ Administrative Expert มากกว่าการเป็น Strategic
Partner และ Change Agent ดังที่ Dave Ulrich (Ulrich D. , 1997) ได้กล่าวไว้

ส่วนการพิจารณาบุคลากรในกลุ่มอื่นๆ ว่ามีความรู้ในงานด้านทรัพยากรมนุษย์หรือไม่นั้น ทางคณะที่
ปรึกษายังไม่สามารถสรุปได้ เนื่องจากยังไม่มีข้อมูลรายละเอียดด้านการฝึกอบรมของคนเหล่านี้

จากผลการศึกษางานทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 9 ด้านข้างต้นจะเห็นได้ว่างานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ
กฟผ. สามารถตอบโจทย์การทำงานขององค์กรในปัจจุบันเท่านั้น แต่อาจขาดแผนงานที่จะทำให้องค์กรสามารถขับเคลื่อน
แผนงานในอนาคต

