



การประปาส่วนภูมิภาค

Provincial Waterworks Authority

แผนยุทธศาสตร์ พัฒนาทรัพยากรบุคคลของ กปภ. ระยะ ๕ ปี (พ.ศ.๒๕๖๔ - ๒๕๖๘)



สารบัญ

	หน้า
บทที่ ๑ บทนำ	๗
๑.๑ หลักการและเหตุผล	๗
๑.๒ วัตถุประสงค์	๘
๑.๓ ผลที่คาดว่าจะได้รับ	๘
๑.๔ ขอบเขตการดำเนินงาน	๘
๑.๕ ขั้นตอนการดำเนินงาน	๑๓
๑.๖ วิธีการและแผนการดำเนินงาน	๒๑
๑.๗ ที่ปรึกษาและคณะทำงานจัดทำแผนยุทธศาสตร์พัฒนาทรัพยากรบุคคลของ กปภ.	๒๒
บทที่ ๒ แนวคิดและทฤษฎี เกี่ยวกับการจัดแผนยุทธศาสตร์และการพัฒนาทรัพยากรบุคคล	๒๓
๒.๑ ข้อมูลพื้นฐานทั่วไป และโครงสร้างการบริหารงานการประปาส่วนภูมิภาค	๒๓
๒.๒ ความท้าทายการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของการประปาส่วนภูมิภาค	๓๐
๒.๓ ผลการดำเนินงานของ กปภ. ด้าน Core Business Enablers หัวข้อ “การบริหารทุนมนุษย์”	๓๔
๒.๔ ผลการดำเนินงานด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ของสำนักวิทยากร กปภ.	๓๙
๒.๕ การวางแผนยุทธศาสตร์	๔๑
๒.๖ แนวคิดด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	๔๙
๒.๗ แนวโน้มและทิศทางของการบริหารทรัพยากรบุคคลของโลก (HR World Trend)	๕๓
๒.๘ แนวโน้มและทิศทางของการบริหารทรัพยากรบุคคลในประเทศไทย (HR Thai Trend)	๕๘
บทที่ ๓ การวิเคราะห์ทิศทาง นโยบาย และยุทธศาสตร์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง	๖๔
๓.๑ ยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๗๙)	๖๕
๓.๒ นโยบายไทยแลนด์ ๔.๐ และระบบราชการไทย ๔.๐	๖๙
๓.๓ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๒ (พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๔)	๗๒
๓.๔ แผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม	๗๔
๓.๕ แผนปฏิบัติการราชการกระทรวงมหาดไทย (พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๖๕)	๗๕
๓.๖ แผนแม่บทการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๑-๒๕๘๐)	๗๖
๓.๗ แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ สาขาสถาบันการ (พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๔)	๗๗
๓.๘ แผนยุทธศาสตร์ทรัพยากรบุคคลองค์กร	๗๙
บทที่ ๔ ผลการศึกษาปัจจัยสภาพแวดล้อมเชิงยุทธศาสตร์	๙๗
๔.๑ ผลการสัมภาษณ์เชิงลึก	๙๗
๔.๒ การวิเคราะห์ SWOT และการจัดลำดับ	๑๐๒
๔.๓ การประเมินสถานการณ์ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ กปภ.	๑๐๗
๔.๔ สรุปผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลโดยใช้เทคนิค SWOT	๑๑๑
๔.๕ การวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ (TOW Matrix)	๑๑๖

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ ๕ แผนยุทธศาสตร์พัฒนาทรัพยากรบุคคลของ กปภ. ระยะ ๕ ปี (พ.ศ.๒๕๖๔ – ๒๕๖๘)	๑๑๙
๕.๑ วิสัยทัศน์ การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ กปภ.	๑๑๙
๕.๒ พันธกิจด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล	๑๑๙
๕.๓ เป้าประสงค์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ กปภ.	๑๑๙
๕.๔ เส้นทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกปภ. (HRD PWA ROADMAP)	๑๒๐
๕.๕ เป้าประสงค์ และประเด็นยุทธศาสตร์	๑๒๓
๕.๖ ตารางสรุปแผนงาน/โครงการในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรบุคคล	๑๓๐
๕.๗ ปัจจัยแห่งความสำเร็จของแผนยุทธศาสตร์พัฒนาทรัพยากรบุคคลระยะ ๕ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๔ – ๒๕๖๘)	๑๓๔
ภาคผนวก กิจกรรมการดำเนินการสัมมนาและประชุมระดมความคิดบุคลากร ที่เกี่ยวข้อง ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ กปภ.	๑๓๖
๑. ภาพการประชุมผู้บริหาร นักวิชาการและบุคลากรที่เกี่ยวข้องในงานสัมมนาโครงการ “Leader Through Digital Transformation” ณ โรงแรมราวินทรา บีช รีสอร์ท แอนด์สปา จ.ชลบุรี วันที่ ๒๒-๒๓ สิงหาคม ๒๕๖๒	๑๓๗
๒. ภาพการประชุมผู้บริหารและบุคลากรที่เกี่ยวข้องด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ กปภ. ณ โรงแรมมารวยการ์เด็น กรุงเทพฯ วันที่ ๑๑-๑๒ พฤศจิกายน ๒๕๖๒	๑๓๙
๓. ภาพการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงในส่วนกลาง และส่วนภูมิภาค	๑๔๐
๔. ภาพการประชุมคณะทำงานการจัดทำแผนยุทธศาสตร์พัฒนาทรัพยากรบุคคลของ กปภ. ระยะ ๕ ปี (พ.ศ.๒๕๖๔-๒๕๖๘)	๑๔๒

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ ๑-๑ ขอบเขตงานและรายละเอียดตามขอบเขตงาน	๘
ตารางที่ ๑-๒ กิจกรรมการดำเนินการสัมภาษณ์และประชุมระดมความคิดบุคลากร กปภ. ที่เกี่ยวข้องด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ กปภ.	๑๗
ตารางที่ ๑-๓ กรอบระยะเวลาการดำเนินงาน	๒๑
ตารางที่ ๒-๑ การจำแนกบุคลากรของ กปภ. (ข้อมูล ณ ๓๐ มิ.ย. ๖๒)	๒๗
ตารางที่ ๒-๒ โครงสร้างการบริหารงาน สำนักวิทยาการ กปภ.	๒๙
ตารางที่ ๒-๓ สถานะผลการดำเนินงานของ กปภ. ด้าน Core Business Enablers หัวข้อ “การบริหารทุนมนุษย์”	๓๔
ตารางที่ ๒-๔ สรุปประเด็นสำคัญสถานะการดำเนินงานของ กปภ. ด้าน Core Business Enablers หัวข้อ การบริหารทุนมนุษย์	๓๖
ตารางที่ ๒-๕ ตัวชี้วัดด้านการดำเนินงานด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล	๔๐
ตารางที่ ๒-๖ ตาราง TOWS Matrix	๔๘
ตารางที่ ๒-๗ เครื่องมือการเรียนรู้และพัฒนาตามรูปแบบการเรียนรู้ ๗๐:๒๐:๑๐ Learning Model	๕๑
ตารางที่ ๒-๘ สรุปประเด็นสำคัญจากแนวโน้มและทิศทางของการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ในประเทศไทย	๖๒
ตารางที่ ๒-๙ สรุป ๕ อันดับงาน HR ที่ผู้บริหารและหน่วยงาน HR ให้ความสำคัญ	๖๓
ตารางที่ ๓-๑ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าหมาย แนวทางการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล	๖๖
ตารางที่ ๓-๒ ยุทธศาสตร์ เป้าหมาย และแนวทางการพัฒนาที่กำหนดไว้ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๒ เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล	๗๒
ตารางที่ ๓-๓ แผนปฏิบัติการราชการกระทรวงมหาดไทย (พ.ศ. ๒๕๖๑-๒๕๖๕)	๗๖
ตารางที่ ๓-๔ แผนแม่บทการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๑-๒๕๘๐) ด้านที่ ๑ การจัดการน้ำอุปโภคบริโภค	๗๗
ตารางที่ ๓-๕ แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจสาขาสาธารณูปการ (พ.ศ. ๒๕๖๐-๒๕๖๔)	๗๗
ตารางที่ ๓-๖ ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์	๘๐
ตารางที่ ๓-๗ ประเด็นความเสี่ยงของการประปาส่วนภูมิภาค	๘๑
ตารางที่ ๓-๘ ประเด็นความเสี่ยง และแนวทางป้องกันด้านทรัพยากรบุคคลของ กปภ.	๘๔
ตารางที่ ๓-๙ สรุปประเด็นความเชื่อมโยงในแนวดิ่ง (Vertical Alignment) เพื่อกำหนด แผนยุทธศาสตร์พัฒนาทรัพยากรบุคคลของ กปภ. (พ.ศ. ๒๕๖๔-๒๕๖๘) และแผนที่เกี่ยวข้อง	๘๕
ตารางที่ ๔-๑ ตารางแสดงผลคะแนนจากแบบสอบถาม โดยแบ่งประเด็นตาม SWOT Analysis	๑๐๒
ตารางที่ ๔-๒ ผลวิเคราะห์สถานการณ์ (SWOT Analysis) ด้านพัฒนาทรัพยากรบุคคล และลำดับคะแนน	๑๐๕
ตารางที่ ๔-๓ การประเมินปัจจัยภายในด้านพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ กปภ.	๑๐๗
ตารางที่ ๔-๔ การประเมินปัจจัยภายนอกด้านพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ กปภ.	๑๐๙
ตารางที่ ๔-๕ สรุปผลคะแนนเฉลี่ยด้านต่างๆ จากการวิเคราะห์โดยใช้เทคนิค SWOT	๑๑๑
ตารางที่ ๔-๖ การวิเคราะห์ TOWS Matrix	๑๑๒

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ ๕-๗ ผลสรุปการวิเคราะห์ประเด็นเชิงยุทธศาสตร์ โดยใช้วิธี TOWS Matrix	๑๑๘
ตารางที่ ๕-๑ เส้นทาง การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ กปภ. และเป้าประสงค์	๑๒๐
ตารางที่ ๕-๒ ตารางแสดงจำนวนเป้าประสงค์ ประเด็นยุทธศาสตร์ และ จำนวนโครงการ/กิจกรรม	๑๒๙
ตารางที่ ๕-๓ สรุปแผนงาน/โครงการในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ กปภ.	๑๓๐

สารบัญภาพ

หน้า

ภาพที่ ๑-๑ กรอบแนวคิดการศึกษา	๑๒
ภาพที่ ๑-๒ ขั้นตอนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์พัฒนาทรัพยากรบุคคลของ กปภ. (พ.ศ.๒๕๖๔-๒๕๖๘)	๑๔
ภาพที่ ๒-๑ โครงสร้างการบริหารงานการประปาส่วนภูมิภาค	๒๔
ภาพที่ ๒-๒ การแบ่งเขตพื้นที่รับผิดชอบของการประปาส่วนภูมิภาค	๒๔
ภาพที่ ๒-๓ การจัดแบ่งภาระงานของ กปภ.	๒๘
ภาพที่ ๒-๔ โครงสร้างการบริหารงานสายงานทรัพยากรบุคคล	๒๙
ภาพที่ ๒-๕ กราฟสรุปสถานะผลการดำเนินงานของ กปภ. (การวิเคราะห์ช่องว่าง : GAP Analysis) ด้าน Core Business Enablers หัวข้อ “การบริหารทุนมนุษย์”	๓๙
ภาพที่ ๒-๖ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการบริหาร	๔๒
ภาพที่ ๒-๗ องค์ประกอบภายในขององค์กร	๔๓
ภาพที่ ๒-๘ ความเชื่อมโยงของการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมองค์กร	๔๗
ภาพที่ ๓-๑ นโยบาย และยุทธศาสตร์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทรัพยากรบุคคลของ กปภ.	๖๔
ภาพที่ ๓-๒ กรอบยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๐ -๒๕๗๙)	๖๖
ภาพที่ ๓-๓ ภูมิทัศน์ดิจิทัลของไทยระยะ ๒๐ ปี	๗๔
ภาพที่ ๓-๔ ยุทธศาสตร์ในแผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม	๗๔
ภาพที่ ๓-๕ สมดุลระหว่างเศรษฐกิจสังคมและสิ่งแวดล้อม	๘๒
ภาพที่ ๔-๑ ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ กปภ.	๑๑๑
ภาพที่ ๔-๒ การประเมินปัจจัยภายใน – ภายนอก	๑๑๗
ภาพที่ ๕-๑ เส้นทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ กปภ.เพื่อรองรับ PWA ๔.๐ และเตรียมความพร้อม เพื่อเข้าสู่ปี ๒๕๖๔-๒๕๖๘ (HRD PWA ROADMAP)	๑๒๐
ภาพที่ ๕-๒ กรอบแนวคิดเส้นทางการเรียนรู้และพัฒนาของ กปภ. สู่ความเป็นมืออาชีพ	๑๒๑
ภาพที่ ๕-๓ เส้นทางความก้าวหน้าสู่ความเป็นมืออาชีพแต่ละกลุ่มงาน	๑๒๒
ภาพที่ ๕-๔ กรอบแนวคิดแผนยุทธศาสตร์พัฒนาทรัพยากรบุคคล	๑๓๔

บทที่ ๑ บทนำ

๑.๑ หลักการและเหตุผล

การประปาส่วนภูมิภาค (กปภ.) เป็นรัฐวิสาหกิจสังกัดกระทรวงมหาดไทย ที่จัดตั้งขึ้นเมื่อวันที่ ๒๘ กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๒๒ มีภารกิจสำคัญในการให้บริการน้ำประปาแก่ประชาชน ๗๔ จังหวัดทั่วประเทศ ยกเว้น กรุงเทพมหานคร นนทบุรี และสมุทรปราการ เพื่อให้ประชาชนได้อุปโภคบริโภคน้ำสะอาดถูกสุขอนามัย อันเป็นปัจจัยสนับสนุนในการสร้างความสามารถในการแข่งขันกับนานาชาติ โดย กปภ. ได้กำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) คือ “ผู้ใช้น้ำประทับใจในคุณภาพและบริการที่เป็นเลิศ (Customers are delighted with water quality and excellent services)” และเป้าหมายระยะยาว คือ “เป็นผู้นำด้านน้ำประปาในภูมิภาค”

การจะบรรลุเป้าหมายและวิสัยทัศน์ข้างต้นได้นั้น ทรัพยากรบุคคลและการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีศักยภาพ ถือเป็นปัจจัยขับเคลื่อนสำคัญที่สุดในการยกระดับการพัฒนาองค์กรในทุกมิติ อย่างไรก็ตาม ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลใน “ยุคของการเปลี่ยนแปลงอย่างพลิกผัน” หรือ “The Age of Disruption” นอกจาก กปภ. ต้องปฏิบัติงานให้ได้มาตรฐานและได้ผลลัพธ์ ตามเกณฑ์ประเมินผลรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model : SE-AM) แล้ว ยังมีประเด็นความท้าทายหลายมิติ ที่ กปภ. กำลังเผชิญอยู่ในปัจจุบันและกำลังจะเกิดขึ้นในอนาคตอันใกล้ อาทิ

- **มิติการทำงาน:** การปรับเปลี่ยนไปสู่ยุคไทยแลนด์ ๔.๐ นั้น การทำงานจะต้องอาศัยเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาช่วยสนับสนุน และบทบาทของเทคโนโลยีใหม่ๆ เหล่านั้น จะถูกนำมาใช้ทดแทนคนที่มีความทักษะค่อนข้างต่ำถึงปานกลาง ความท้าทาย คือ จะพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างไรให้มีทักษะใหม่ (New-Skill/Up-skill/Re-skill) และหลากหลาย (Multi-skill) มากยิ่งขึ้น
- **มิติการเรียนรู้:** ปัจจุบันเราอยู่ในโลกที่ไม่มีการผูกขาดความรู้ (Demonopolization of Knowledge) ไม่มีการผูกขาดข้อมูล (Democratization of Information) และมีเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา ความท้าทาย คือ จะออกแบบกระบวนการเรียนรู้อย่างไรและจะพัฒนาระบบการเรียนรู้แบบใด ที่ทำให้เกิดวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่ประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ ๓ ประการ คือ (๑) Unlearn (การไม่ยึดติดกับสิ่งที่เรียนรู้มาต้องปรับตัวให้ทันตลอดเวลา) (๒) Relearn (สิ่งที่รู้มาจะเปลี่ยนไปตามบริบทใหม่ๆ ดังนั้น ต้องเรียนรู้สถานการณ์หรือเหตุการณ์จากมุมมองใหม่ที่แตกต่างไปจากเดิม) และ (๓) Learn (จะเรียนรู้อย่างไรให้มีความสามารถในการรังสรรค์นวัตกรรม) และมีความมุ่งมั่นในการทำงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์
- **มิติโครงสร้างกำลังคน:** คนรุ่นใหม่ (Generation Y หรือ Generation Z) จะเข้าสู่องค์กรแทนที่คนรุ่นเดิม (Baby boomers) ความท้าทาย คือ จะออกแบบระบบการเรียนรู้และพัฒนาโปรแกรมอะไรให้เหมาะสมกับคนรุ่นใหม่ เพื่อให้พนักงานรุ่นใหม่ ได้เรียนรู้และพัฒนาตนเองให้มีศักยภาพอย่างรวดเร็วเพื่อทดแทนตำแหน่งว่างทางการบริหารและตำแหน่งว่างจากการเกษียณ
- **มิติภัยพิบัติ:** ปัญหาที่มนุษยชาติทั่วโลกต้องเผชิญอยู่ในปัจจุบันนี้เกิดจากภัยพิบัติทั้งที่มนุษย์สร้างขึ้น เช่น ปัญหาโลกร้อน สารเคมีรั่วไหล ฝุ่นควันพิษ และภัยพิบัติที่เกิดจากธรรมชาติ เช่น ภัยแล้ง แผ่นดินไหว น้ำท่วม โดยเฉพาะอย่างยิ่งโรคติดต่ออุบัติใหม่ อย่างไวรัสโคโรนา ๒๐๑๙ (COVID-๑๙) ที่กำลังระบาดอย่างรุนแรงอยู่ในขณะนี้ ความท้าทาย คือ จะพัฒนาบุคลากรของ กปภ. อย่างไรในภาวะวิกฤติ ให้บุคลากรมีจิตสาธารณะ และสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง (Self-Learning) ที่บ้านหรือทุกที่ ทุกเวลาที่ต้องการ โดยไม่มุ่งเน้นรอการส่งมอบการเรียนรู้เพียงเฉพาะการเรียนรู้ในห้องเรียน (Classroom Learning) เป็นต้น

เพื่อเตรียมความพร้อมในการรับมือกับสถานการณ์และประเด็นความท้าทายต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการกำหนดทิศทางและวางแนวทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ กปภ. อย่างเป็นระบบ ดังนั้น สำนักวิทยาการ กปภ. (สวก.) จึงได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์พัฒนาทรัพยากรบุคคลของ กปภ. ระยะ ๕ ปี (พ.ศ.๒๕๖๔-๒๕๖๘) ขึ้นมา

๑.๒ วัตถุประสงค์

วัตถุประสงค์ของการจัดทำแผนยุทธศาสตร์พัฒนาทรัพยากรบุคคลของ กปภ. ระยะ ๕ ปี (พ.ศ.๒๕๖๔-๒๕๖๘) มีดังนี้

๑) เพื่อจัดทำแผนยุทธศาสตร์พัฒนาทรัพยากรบุคคลของ กปภ. โดยกำหนดเป้าหมาย ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ แผนงานหรือโครงการในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับภารกิจและยุทธศาสตร์ขององค์กร ตลอดจนสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี สถานการณ์ รวมถึงยุทธศาสตร์ของประเทศในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับ กปภ.

๒) เพื่อวางแนวทางการดำเนินงานด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีทิศทางที่ชัดเจนทั้งระยะสั้น และระยะยาว และสามารถตอบสนองต่อภารกิจและเป้าหมายขององค์กร ตลอดจนเป้าหมายการพัฒนาประเทศ

๑.๓ ผลที่คาดว่าจะได้รับ

๑) ได้วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ แผนงานหรือโครงการที่สอดคล้องกับภารกิจยุทธศาสตร์และเป้าหมายขององค์กร ตลอดจนสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี สถานการณ์ รวมถึงยุทธศาสตร์ของประเทศในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับ กปภ.

๒) ได้กรอบแนวทางการดำเนินงานด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลทั้งระยะสั้นและระยะยาว ที่มีทิศทางชัดเจนและตอบสนองต่อแนวทางการดำเนินงานหลักของ กปภ. รวมถึงสนับสนุนเป้าหมายขององค์กร และเป้าหมายการพัฒนาประเทศ

๑.๔ ขอบเขตการดำเนินงาน

การกำหนดขอบเขตการดำเนินงานครั้งนี้ กปภ. ได้กำหนดขอบเขตการดำเนินงานเป็น ๒ มิติ ได้แก่ ขอบเขตงาน และขอบเขตด้านระเบียบวิธีวิจัย ทั้งนี้เพื่อให้การดำเนินงานจัดทำแผนยุทธศาสตร์พัฒนาทรัพยากรบุคคลของ กปภ. ระยะ ๕ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๔ - ๒๕๖๘) และแผนงานด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ กปภ. ปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๔ มีความชัดเจน ครบถ้วน และดำเนินการแล้วเสร็จตรงตามเวลาที่กำหนด ซึ่งรายละเอียดของขอบเขตการดำเนินงานทั้ง ๒ มิติ มีรายละเอียด ดังนี้

๑.๔.๑ ขอบเขตงาน : กปภ. ได้กำหนดขอบเขตงานและรายละเอียดตามขอบเขตงาน โดยแบ่งเป็น ๑๐ ข้อ ตามรายละเอียดในตารางที่ ๑-๑ ดังนี้

ตารางที่ ๑-๑ ขอบเขตงานและรายละเอียดตามขอบเขตงาน

ขอบเขตงาน	รายละเอียดตามขอบเขตงาน
๑. ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลและการวางแผนยุทธศาสตร์ รวมทั้งแนวทางการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ต่าง ๆ ขององค์กรและแนวทางการจัดทำแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานภายนอกตลอดจนศึกษาระเบียบวิธีวิจัย ผลงานวิจัยต่าง ๆ และแนวทางการสร้างเครื่องมือในการเก็บข้อมูล	๑.๑ ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลและการวางแผนยุทธศาสตร์ ๑.๒ ศึกษาแนวทางการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ต่าง ๆ ขององค์กรและแนวทางการจัดทำแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานภายนอก ๑.๓ ศึกษาระเบียบวิธีวิจัย ผลงานวิจัยต่าง ๆ และแนวทางสร้างเครื่องมือในการเก็บข้อมูล ๑.๔ ประชุมระดมความคิดเห็นของคณะทำงานฯ และสร้างเครื่องมือในการประเมินสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก

ตารางที่ ๑-๑ ขอบเขตงานและรายละเอียดตามขอบเขตงาน (ต่อ)

ขอบเขตงาน	รายละเอียดตามขอบเขตงาน
๒. ศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลทิศทาง นโยบาย แผนยุทธศาสตร์และแผนพัฒนาประเทศระดับต่าง ๆ เถลถถประเมิณผลการดำเนินงาน รัฐวิสาหกิจ และกฎหมาย กฎระเบียบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล	๒.๑ ศึกษาวิเคราะห์ยุทธศาสตร์ชาติระยะ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๗๙) ๒.๒ ศึกษาวิเคราะห์แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๘๐) ๒.๓ ศึกษาวิเคราะห์แผนการปฏิรูปประเทศ ๒.๔ ศึกษาวิเคราะห์แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๒ (พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๔) ๒.๕ ศึกษาวิเคราะห์นโยบาย ไทยแลนด์ ๔.๐ ๒.๖ ศึกษาวิเคราะห์แผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศไทย (Digital Thailand) ระยะ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๔) ๒.๗ ศึกษาวิเคราะห์แผนปฏิบัตินาการกระทรวงมหาดไทย (พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๖๕) ๒.๘ ศึกษาวิเคราะห์แผนแม่บทการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๘๐) ๒.๙ ศึกษาวิเคราะห์แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ สาขาสารณูปการ ๒.๑๐ ศึกษาวิเคราะห์ระบบการประเมิณผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ตามระบบประเมิณผลรัฐวิสาหกิจ State Enterprise Assessment Model : SE-AM
๓. ศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลแผนยุทธศาสตร์องค์กร แผนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง และนโยบายที่สำคัญของ กปภ.	๓.๑ ศึกษาวิเคราะห์แผนยุทธศาสตร์องค์กรของ กปภ. ปี ๒๕๖๔ - ๒๕๗๐ ๓.๒ ศึกษาวิเคราะห์แผนยุทธศาสตร์ทรัพยากรบุคคล กปภ. (พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๔) ๓.๓ ศึกษาวิเคราะห์แผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศและภูมิสารสนเทศ กปภ. (พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๕) ๓.๔ ศึกษาวิเคราะห์แผนการด้านการจัดการความรู้และการสร้างนวัตกรรมระยะยาว (พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๖๕) ๓.๕ ศึกษาวิเคราะห์ แผนแม่บทด้านอัตราค่าจ้าง (พ.ศ. ๒๕๖๒ - ๒๕๖๗) ๓.๖ ศึกษาวิเคราะห์นโยบาย PWA ๔.๐ ของ กปภ. ๓.๗ ศึกษาวิเคราะห์บทบาทหน้าที่ของ กปภ.
๔. ศึกษาวิเคราะห์วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม องค์กร และวิเคราะห์ความสามารถพิเศษของ องค์กร ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ความ ได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ ความเสี่ยงและความ ยั่งยืน ตลอดจนผลการสำรวจความพึงพอใจ ของลูกค้า ความพึงพอใจและความผูกพันของ พนักงานต่อ กปภ. และผลการดำเนินงานด้าน การพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่ผ่านมาของ กปภ.	๔.๑ ศึกษาวิเคราะห์วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมองค์กร ๔.๒ ศึกษาวิเคราะห์ความสามารถพิเศษขององค์กร ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ ความเสี่ยงและความยั่งยืน ๔.๓ ศึกษาวิเคราะห์ผลการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า ความพึงพอใจและความผูกพันของพนักงานต่อ กปภ. ๔.๔ ศึกษาวิเคราะห์ผลการดำเนินงานด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่ผ่านมาของ กปภ.
๕. ประมวลและวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบัน และแนวโน้มของการบริหารและพัฒนา ทรัพยากรบุคคลระดับประเทศและระดับโลก ตลอดจนบริบทสำคัญ (Mega Trend) ของ โลก	๕.๑ ประมวลระดมความคิด สัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงและสำรวจความคิดเห็น ของกลุ่มผู้บริหารระดับหัวหน้างานขึ้นไปและกลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการชั้น ๓ - ๗ ๕.๒ ศึกษาแนวโน้มและทิศทางของการบริหารทรัพยากรบุคคลของโลก (HR World Trend) ๕.๓ ศึกษาแนวโน้มและทิศทางของการบริหารทรัพยากรบุคคลในประเทศไทย (HR Thai Trend)

ตารางที่ ๑-๑ ขอบเขตงานและรายละเอียดตามขอบเขตงาน (ต่อ)

ขอบเขตงาน	รายละเอียดตามขอบเขตงาน
๖. จัดทำแผนยุทธศาสตร์พัฒนาทรัพยากรบุคคลของ กปภ. ระยะ ๕ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๔ – ๒๕๖๘)	จัดทำแผนยุทธศาสตร์พัฒนาทรัพยากรบุคคลของ กปภ. ระยะ ๕ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๔ – ๒๕๖๘) ซึ่งประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัดและเป้าหมายการดำเนินงานด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ระยะ ๕ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๔ – ๒๕๖๘)
๗. จัดประชุมประชาพิจารณ์เพื่อพิจารณาแผนยุทธศาสตร์พัฒนาทรัพยากรบุคคลของ กปภ. (พ.ศ. ๒๕๖๔ – ๒๕๖๘) และแผนงานด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔	จัดประชุมประชาพิจารณ์เพื่อพิจารณาร่างแผนยุทธศาสตร์พัฒนาทรัพยากรบุคคลของ กปภ. ระยะ ๕ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๔ – ๒๕๖๘)
๘. นำเสนอแผนยุทธศาสตร์พัฒนาทรัพยากรบุคคลของ กปภ. ระยะ ๕ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๔ – ๒๕๖๘)	๘.๑ นำเสนอแผนยุทธศาสตร์พัฒนาทรัพยากรบุคคล ระยะ ๕ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๔ – ๒๕๖๘) ต่อ คณะผู้บริหารระดับสูง (ครส.) ๘.๒ นำเสนอแผนยุทธศาสตร์พัฒนาทรัพยากรบุคคล ระยะ ๕ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๔ – ๒๕๖๘) ต่อคณะอนุกรรมการพัฒนาองค์กร เพื่อร่วมรับฟังข้อเสนอแนะ/ความคิดเห็นเพิ่มเติม ๘.๓ นำเสนอแผนยุทธศาสตร์พัฒนาทรัพยากรบุคคล ระยะ ๕ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๔ – ๒๕๖๘) ต่อคณะกรรมการ กปภ. เพื่อขอความเห็นชอบและสั่งการให้ กปภ. ดำเนินการต่อไป
๙. จัดทำแผนยุทธศาสตร์พัฒนาทรัพยากรบุคคล (พ.ศ. ๒๕๖๔ – ๒๕๖๘) ฉบับสมบูรณ์	แผนยุทธศาสตร์พัฒนาทรัพยากรบุคคลของ กปภ. ระยะ ๕ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๔ – ๒๕๖๘)

๑.๔.๒ ขอบเขตด้านระเบียบวิธีวิจัย : เพื่อให้การศึกษาและจัดทำแผนยุทธศาสตร์พัฒนาทรัพยากรบุคคลของ กปภ. ระยะ ๕ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๔ – ๒๕๖๘) และแผนงานด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔ มีความเชื่อถือได้ตามหลักวิชาการ สอดคล้องกับบริบทของการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ กปภ. และสามารถนำไปปฏิบัติได้สอดคล้องกับความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กปภ. จึงนำหลักการวิจัยแบบมีส่วนร่วมประยุกต์กับการศึกษาในครั้งนี้ โดยกำหนดขอบเขตการวิจัยไว้ ดังนี้

๑) ขอบเขตด้านเนื้อหา

(๑) แนวคิดการวางแผนยุทธศาสตร์และแผนงานด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

(๒) แผน นโยบายและข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดแผนยุทธศาสตร์พัฒนาทรัพยากรบุคคลของ กปภ. ระยะ ๕ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๔ – ๒๕๖๘) และแผนงานด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔ ประกอบด้วย

- กรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๐ – ๒๕๗๙)
- แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๘๐)
- แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๒ (พ.ศ. ๒๕๖๐ – ๒๕๖๔)
- นโยบายไทยแลนด์ ๔.๐
- แผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศไทย (Digital Thailand)

ระยะ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๐ – ๒๕๖๔)

- แผนปฏิบัติการกระทรวงมหาดไทย (พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๖๕)
- แผนแม่บทการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๘๐)

- แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ สาขาสาธารณูปการ
- ระบบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ State

Enterprise Assessment Model : SE-AM

- แผนยุทธศาสตร์องค์กรของ กปภ.ปี ๒๕๖๔ - ๒๕๗๐
- แผนยุทธศาสตร์ทรัพยากรบุคคล กปภ. (พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๔)
- แผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศและภูมิสารสนเทศ กปภ. (พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๕)
- แผนการด้านการจัดการความรู้และการสร้างนวัตกรรมระยะยาว (ปี พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๖๕)
- แผนแม่บทด้านอัตรากำลัง (พ.ศ. ๒๕๖๒ - ๒๕๖๗)
- นโยบาย PWA ๔.๐

๒) ขอบเขตด้านระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสม (Mixed Method) มีการเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ ๔ ขั้นตอน ดังนี้
ขั้นตอนที่ ๑ วิจัยเอกสาร

- (๑) รวบรวมเอกสารจากแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ อาทิ หนังสือ บทความวิชาการ รายงานวิจัย รายงานผลการประเมินการปฏิบัติงาน ที่เผยแพร่เป็นกระดาษและสื่ออิเล็กทรอนิกส์
- (๒) การคัดเลือกเอกสารดำเนินการโดยการพิจารณาจากประเด็นที่กำหนดไว้ในขอบเขตของโครงการและหลักการทบทวนวรรณกรรมสำหรับการวิจัย
- (๓) การวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนของคุณลักษณะจากการสัมภาษณ์ ใช้เทคนิควิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

ขั้นตอนที่ ๒ สัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงและสำรวจความคิดเห็นผ่านระบบออนไลน์ มีวิธีการ ดังนี้

- (๑) การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview)
 - (๑.๑) กลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย
 - ผู้บริหารระดับสูงของ กปภ. ตั้งแต่ระดับ ๑๑ ขึ้นไป จำนวน ๑๐ ท่าน
 - ผู้อำนวยการ กปภ.เขต ๑ - ๑๐ จำนวน ๑๐ ท่าน
 - (๑.๒) การเลือกประชากรเป้าหมาย: ใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง
 - (๑.๓) เครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูล : แนวคำถามนำ (Interview guideline)
 - (๑.๔) วิธีเก็บรวบรวมข้อมูล : สัมภาษณ์รายบุคคล
 - (๑.๕) การวิเคราะห์ข้อมูล : เทคนิคลดทอนข้อมูล (Data reduction)
- (๒) สำรวจความคิดเห็นผ่านระบบออนไลน์
 - (๒.๑) กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย
 - พนักงานระดับหัวหน้างานขึ้นไป (กลุ่มผู้บริหาร) จำนวน ๑,๖๕๔ คน เข้าร่วมตอบแบบสอบถาม จำนวน ๑,๐๒๔ คน คิดเป็นร้อยละ ๖๑.๙๑ (Response Rate)
 - พนักงานระดับปฏิบัติชั้น ๓ - ๗ จำนวน ๗,๐๔๑ คน เข้าร่วมตอบแบบสอบถาม จำนวน ๒,๑๐๓ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๙.๘๗ (Response Rate) (ข้อมูล ณ ๓๐ มิ.ย. ๒๕๖๒ ไม่รวมลูกจ้างชั่วคราว)
 - (๒.๒) การเลือกประชากรเป้าหมาย : ใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (พนักงาน กปภ. ทั้งหมด)
 - (๒.๓) เครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูล : แบบสอบถาม

(๒.๔) วิธีเก็บรวบรวมข้อมูล : แจกหนังสือเวียนขอความร่วมมือให้กลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถามผ่านระบบออนไลน์

(๒.๕) การวิเคราะห์ข้อมูล : ใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) เช่น ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน เป็นต้น

ขั้นตอนที่ ๓ ประชุมระดมความคิดเห็น

(๑) ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารและบุคลากรหลักที่ปฏิบัติงานด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ กปภ.

(๒) การสุ่มตัวอย่างใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง

(๓) เครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูล : แนวคำถามนำ (Interview guideline) แบบกึ่งโครงสร้าง

(๔) วิธีเก็บรวบรวมข้อมูล : ประชุมกลุ่มย่อย

(๕) การวิเคราะห์ข้อมูล : เทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหา

ขั้นตอนที่ ๔ ประชาพิจารณ์

(๑) ประชากรเป้าหมาย ได้แก่ ผู้มีส่วนได้เสียกับการดำเนินงานของ กปภ.

(๒) เครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูล : แบบรับฟังความคิดเห็นต่อแผนยุทธศาสตร์พัฒนาทรัพยากรบุคคลของ กปภ. ระยะ ๕ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๔ – ๒๕๖๘)

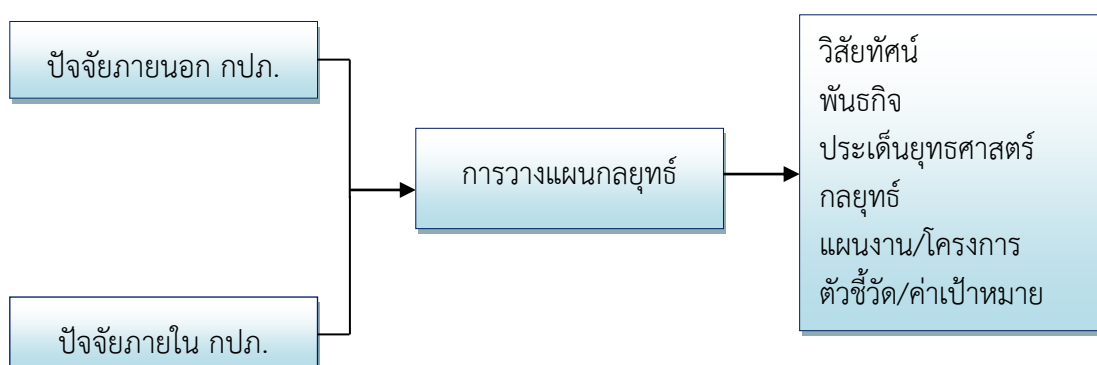
(๓) วิธีเก็บรวบรวมข้อมูล : ประชุมกลุ่มย่อยและสำรวจความคิดเห็น จากการประชุมรับฟังความคิดเห็น

(๔) การวิเคราะห์ข้อมูล : เทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหา

๓) ขอบเขตด้านระยะเวลาและพื้นที่

การศึกษาครั้งนี้ดำเนินการรวม ๑๕๐ วัน พื้นที่ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครอบคลุมส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ๕ ภูมิภาค

๔) กรอบแนวคิดการศึกษา



ภาพที่ ๑-๑ กรอบแนวคิดการศึกษา

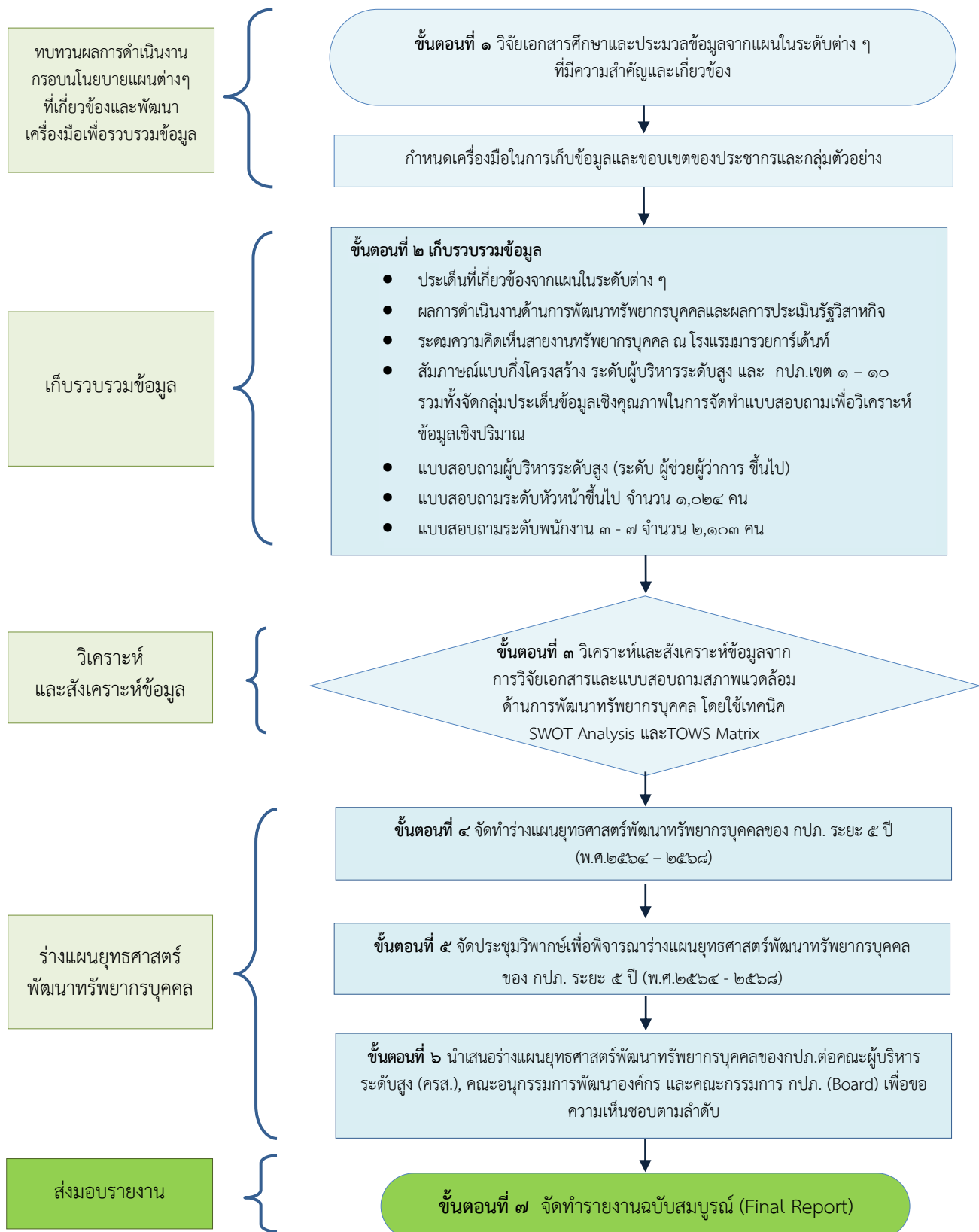
๑.๕ ขั้นตอนการดำเนินงาน

กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์พัฒนาทรัพยากรบุคคลของ กปภ. ระยะ ๕ ปี (พ.ศ.๒๕๖๔ - ๒๕๖๘) ฉบับนี้ มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของพนักงานการประสานภูมิภาคในทุกระดับที่เกี่ยวข้อง ตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง พนักงาน บุคลากรหลักที่เกี่ยวข้องด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล การจัดประชุมระดมความคิด และการสำรวจความคิดเห็นความต้องการในการพัฒนา และนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ร่วมกับผลการดำเนินงานด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่ผ่านมาของ กปภ. และข้อมูลแผนยุทธศาสตร์ และนโยบายที่สำคัญของ กปภ.

นอกจากนั้น แผนยุทธศาสตร์พัฒนาทรัพยากรบุคคลของ กปภ. ระยะ ๕ ปี (พ.ศ.๒๕๖๔ - ๒๕๖๘) ฉบับนี้ ได้นำกรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๗๙) แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๘๐) แผนการปฏิรูปประเทศ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๒ (พ.ศ.๒๕๖๐ - ๒๕๖๔) นโยบายไทยแลนด์ ๔.๐ แผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศไทย ระยะ ๒๐ ปี (พ.ศ.๒๕๖๐ - ๒๕๖๔) แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ สาขาสาธารณูปการ ระบบการประเมินผลการดำเนินงาน รัฐวิสาหกิจ ตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ State Enterprise Assessment Model : SE-AM สถานการณ์ปัจจุบัน และแนวโน้มและทิศทางการบริหารทรัพยากรบุคคลของโลกและของประเทศไทย นโยบายที่สำคัญของกิจการ ประปา ซึ่งล้วนเป็นนโยบายภายนอกที่มีผลต่อการดำเนินงานทั้งในปัจจุบัน และอนาคตของ กปภ. มาเป็น ข้อมูลนำเข้าในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และวิเคราะห์ความเชื่อมโยงทั้งระหว่างยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศกับยุทธศาสตร์ของ กปภ. (Vertical Linkage) และระหว่างแผนยุทธศาสตร์ทรัพยากรบุคคลของ กปภ. (พ.ศ.๒๕๖๐ - ๒๕๖๔) กับแผนสำคัญภายใน กปภ. ที่เกี่ยวข้อง (Horizontal Linkage) เพื่อให้แผนยุทธศาสตร์พัฒนาทรัพยากรบุคคลของ กปภ. ที่จัดทำขึ้นมีเป้าหมายและทิศทางสอดคล้องกับทิศทางของประเทศ และทิศทางการดำเนินงานของ กปภ.

ดังนั้น เพื่อจัดทำแผนยุทธศาสตร์พัฒนาทรัพยากรบุคคลของ กปภ. ระยะ ๕ ปี (พ.ศ.๒๕๖๔ - ๒๕๖๘) ให้ได้ตามกรอบแนวคิดดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปขั้นตอนโดยรวมของการดำเนินงานหลักๆ ดังแสดงในภาพที่ ๑-๒

ขั้นตอนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์พัฒนาทรัพยากรบุคคลของ กปภ. ระยะ ๕ ปี (พ.ศ.๒๕๖๔ - ๒๕๖๘)



ภาพที่ ๑-๒ ขั้นตอนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์พัฒนาทรัพยากรบุคคลของ กปภ. (พ.ศ.๒๕๖๔ - ๒๕๖๘)

จากภาพดังกล่าวแสดงให้เห็นขั้นตอนการศึกษาของโครงการจัดทำแผนยุทธศาสตร์พัฒนาทรัพยากรบุคคลของ กปภ. ระยะ ๕ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๔ - ๒๕๖๘) ซึ่งในแต่ละขั้นตอนประกอบด้วยวัตถุประสงค์ กิจกรรมหลัก และผลที่คาดว่าจะได้รับ ดังนี้

ขั้นตอนที่ ๑ วิจัยเอกสารศึกษาและประมวลข้อมูลจากแผนในระดับต่าง ๆ ที่มีความสำคัญและเกี่ยวข้องประกอบด้วย

๑.๑) แนวคิดเชิงกลยุทธ์

- (๑) การจัดการเชิงกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์
- (๒) การวางแผนยุทธศาสตร์
- (๓) การวัดผลการดำเนินงาน
- (๔) การจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์
- (๕) แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- (๖) งานศึกษาวิจัยและแผนงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาครั้งนี้

๑.๒) ข้อมูลปัจจัยภายนอก: มีดังนี้

- (๑) สถานการณ์ภายนอกที่สำคัญและมีผลกระทบต่อการพัฒนาประเทศ ในระยะ ๒๐ ปี
- (๒) ยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๗๙)
- (๓) แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๘๐)
- (๔) แผนการปฏิรูปประเทศ
- (๕) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๒ (พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๕)
- (๖) นโยบายไทยแลนด์ ๔.๐
- (๗) แผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม
- (๘) แผนปฏิบัติการกระทรวงมหาดไทย (พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๖๕)
- (๙) แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ สาขาสาธารณูปการ (พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๕)
- (๑๐) แผนแม่บทการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๘๐)
- (๑๑) สรุปรประเด็นความเชื่อมโยงในแนวดิ่ง (Vertical Alignment)
- (๑๒) เพื่อกำหนดแผนยุทธศาสตร์พัฒนาทรัพยากรบุคคลของ กปภ. (พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๗)
- (๑๓) ระบบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ State Enterprise Assessment Model : SE-AM

(๑๔) แนวโน้มและทิศทางของการบริหารทรัพยากรบุคคลของโลก (HR World Trend)

(๑๕) แนวโน้มและทิศทางของการบริหารทรัพยากรบุคคลในประเทศไทย (HR Thai Trend)

๑.๓) ข้อมูลปัจจัยภายใน: มีดังนี้

- (๑) วิสัยทัศน์ พันธกิจและค่านิยมของการประปาส่วนภูมิภาค
- (๒) ความสามารถพิเศษขององค์กร ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ ความเสี่ยงและความยั่งยืนของการประปาส่วนภูมิภาค
- (๓) ทิศทางองค์กรของ กปภ. (Roadmap)
- (๔) นโยบาย PWA ๔.๐ ของ กปภ.
- (๕) แผนยุทธศาสตร์องค์กร ของ กปภ. ปี พ.ศ. ๒๕๖๔ - ๒๕๗๐ (ฉบับเพิ่มเติม)

- (๖) แผนยุทธศาสตร์ทรัพยากรบุคคลของ กปภ. (พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๔)
- (๗) แผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศและภูมิสารสนเทศของ กปภ. (พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๔)
- (๘) แผนการด้านการจัดการความรู้และการสร้างนวัตกรรมของการประปาส่วนภูมิภาคปี พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๖๕
- (๙) แผนแม่บทด้านอัตรากำลังของการประปาส่วนภูมิภาค พ.ศ. ๒๕๖๒ - ๒๕๖๗
- (๑๐) สรุปประเด็นความเชื่อมโยงระหว่างแผนยุทธศาสตร์องค์กรและแผนต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล
- (๑๑) ผลการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า ความพึงพอใจและความผูกพันของพนักงานต่อการประปาส่วนภูมิภาค

วัตถุประสงค์ : มีดังนี้

- ๑) เพื่อทราบวิธีการจัดทำแผนโดยใช้วิธีการเชิงวิทยาศาสตร์ ตามหลักการของระเบียบวิธีวิจัย เพื่อจะได้นำข้อมูลมาเป็นแนวทางในการพัฒนาเครื่องมือในการเก็บข้อมูล เลือกรูปแบบตัวอย่างที่เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ของการจัดทำแผนยุทธศาสตร์พัฒนาทรัพยากรบุคคลของ กปภ. (พ.ศ. ๒๕๖๔ - ๒๕๖๘)
- ๒) เพื่อทราบเงื่อนไข โอกาสและข้อจำกัดในการดำเนินงานด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ตลอดจนทิศทางในการดำเนินงานด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเพื่อตอบสนองนโยบายและให้เกิดความสอดคล้อง (Congruence) กับทิศทางในการพัฒนาประเทศและทิศทางการดำเนินงานของ กปภ.

ผลที่คาดว่าจะได้รับ :

- ๑) ได้เครื่องมือในการเก็บข้อมูล ขอบเขตของประชากรและกลุ่มตัวอย่าง รวมถึงพื้นที่ ที่เหมาะสมในการลงภาคสนามทำการเก็บข้อมูล เพื่อให้ได้ข้อมูลที่หลากหลาย ครอบคลุมกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและเพื่อให้เกิดการศึกษาข้อมูลประสบความสำเร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด
- ๒) ได้ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมและเงื่อนไขในการดำเนินงานพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ กปภ. เพื่อปิดช่องในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด
- ๓) ได้ข้อมูลประเด็นที่เกี่ยวข้องและเชื่อมโยงเพื่อกำหนดแผนยุทธศาสตร์พัฒนาทรัพยากรบุคคลของ กปภ. ที่ตอบสนองนโยบายและทิศทางในการพัฒนาประเทศและทิศทางการดำเนินงานของ กปภ.

ขั้นตอนที่ ๒ เก็บรวบรวมข้อมูล

- ประเด็นที่เกี่ยวข้องจากแผนระดับต่าง ๆ
- ผลการดำเนินงานด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลและผลการประเมินรัฐวิสาหกิจ
- ระดมความคิดเห็นสายงานทรัพยากรบุคคล ณ โรงแรมมารวยการ์เด็นท์
- สัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง ระดับผู้บริหารระดับสูง และ กปภ.เขต ๑ - ๑๐ รวมทั้งจัดกลุ่มประเด็นข้อมูลเชิงคุณภาพในการจัดทำแบบสอบถามเพื่อวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ
- แบบสอบถามผู้บริหารระดับสูง (ระดับ ผู้ช่วยผู้ว่าการ ขึ้นไป)
- แบบสอบถามระดับหัวหน้าขึ้นไป จำนวน ๑,๐๒๔ คน
- แบบสอบถามพนักงานระดับปฏิบัติการ ชั้น ๓ - ๗ จำนวน ๒,๑๐๓ คน

รายละเอียดกิจกรรม ตามแผนการดำเนินงาน และกรอบระยะเวลาการดำเนินงานจัดทำแผนฯ ในตารางที่ ๑-๒ ดังนี้

ตารางที่ ๑-๒ กิจกรรมการดำเนินการสัมภาษณ์และประชุมระดมความคิดบุคลากร กปภ. ที่เกี่ยวข้องด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ กปภ.

รายละเอียดกิจกรรม	วันที่	สถานที่	กลุ่มเป้าหมายที่เข้าร่วมกิจกรรม
ประชุมผู้บริหาร นักวิชาการและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง (ครั้งที่ ๑) ในงานสัมมนาโครงการ “Leader Through Digital Transformation”	๒๒ - ๒๓ ส.ค.๖๒	โรงแรมราวินทรา บีช รีสอร์ท แอนด์สปา จ.ชลบุรี	ผู้บริหารระดับสูง นักวิชาการและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง จำนวน ๔๒ ท่าน
ประชุมผู้บริหารและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง (ครั้งที่ ๒)	๑๑ - ๑๒ พ.ย. ๖๒	โรงแรมมารวยการ์เด็น กรุงเทพฯ	ผู้บริหารและบุคลากรหลักด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล จำนวน ๒๖ ท่าน
สัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง	๒๐ ธ.ค. ๖๒ - ๗ ก.พ.๖๓	- สำนักงานใหญ่ กปภ. - สำนักงานการประปา ส่วนภูมิภาคเขต	ผู้บริหารระดับสูงของ กปภ. ตั้งแต่ระดับ ๑๑ ขึ้นไป และ ผู้อำนวยการ กปภ.เขต ๑-๑๐ จำนวน ๒๑ ท่าน
สำรวจความคิดเห็นพนักงานระดับปฏิบัติการ ชั้น ๓ - ๗ และผู้บริหารระดับหัวหน้างานขึ้นไปผ่านระบบออนไลน์	๒๐ ธ.ค. ๖๒ - ๒ ก.พ.๖๓	สอบถามผ่านระบบ ออนไลน์	พนักงานระดับปฏิบัติการ ชั้น ๓ - ๗ และผู้บริหาร ระดับหัวหน้างานขึ้นไป จำนวน ๒,๐๐๐ กว่าคน
ประชุมผู้บริหารและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง (ครั้งที่ ๓ - ๖)	๔ ต.ค. ๖๒ - ๑๐ ก.ค. ๖๓	ห้องประชุม ๒๒๐๖ สำนักงานใหญ่ กปภ.	ผู้บริหารและบุคลากรหลักด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล จำนวน ๒๖ ท่าน

จากกิจกรรมตามแผนงานดำเนินงานข้างต้นสามารถระบุรายละเอียดการดำเนินงาน วัตถุประสงค์ และผลที่ได้รับของแต่ละกิจกรรม ได้ดังนี้

- ส่วนที่ ๑ สัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง ระดับ ๑๑ ขึ้นไป ในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค
- ส่วนที่ ๒ สำรวจความคิดเห็นของผู้บริหารระดับหัวหน้างานขึ้นไปและพนักงานระดับปฏิบัติการระดับ ๓ - ๗
- ส่วนที่ ๓ การจัดประชุมระดมความคิดเห็น สัมมนาเชิงปฏิบัติการผู้บริหาร คณะทำงานฯ รวมถึงบุคลากรที่เกี่ยวข้องด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ กปภ. จำนวน ๓ ครั้ง

วัตถุประสงค์:

วัตถุประสงค์ของส่วนที่ ๑ การสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง : เพื่อทราบมุมมองของผู้บริหารระดับสูงเกี่ยวกับสถานการณ์ภายใน (จุดเด่น จุดด้อย) และสถานการณ์ภายนอก (โอกาส ข้อจำกัด) ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในปัจจุบัน ทิศทางองค์กรในอนาคต รวมถึงความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย

วัตถุประสงค์ของส่วนที่ ๒ การสำรวจความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการชั้น ๓ - ๗ และผู้บริหารระดับหัวหน้างานขึ้นไป: เพื่อทราบมุมมองเกี่ยวกับวิธีการพัฒนาบุคลากร และหัวข้อการฝึกอบรมหรือหลักสูตรที่พนักงานมีความต้องการได้รับการฝึกอบรมและพัฒนา

วัตถุประสงค์ของส่วนที่ ๓ การจัดประชุมระดมความคิดเห็น สัมมนาเชิงปฏิบัติการผู้บริหาร รวมถึงบุคลากรที่เกี่ยวข้องด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ กปภ. จำนวน ๓ ครั้ง โดยกำหนดหัวข้อการประชุมฯ ดังนี้

ครั้งที่ ๑: หัวข้อเรื่อง “นำเสนอร่างแผนยุทธศาสตร์พัฒนาทรัพยากรบุคคลของ กปภ. (พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๗) เพื่อให้ผู้บริหารรับทราบและวิพากษ์แผนฯ” ในงานสัมมนาโครงการ “Leader Through Digital Transformation” ณ โรงแรมราวินทรา ปิซ รัสอท แอนด์สปา จ.ชลบุรี ระหว่าง ๒๒ - ๒๓ สิงหาคม ๒๕๖๒

วัตถุประสงค์: เพื่อรับฟังข้อคิดเห็นและข้อข้อเสนอแนะในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์พัฒนาทรัพยากรบุคคลของ กปภ. ตลอดจนทิศทางการดำเนินงานด้านการพัฒนาบุคลากรของ กปภ. ในยุคไทยแลนด์ ๔.๐

ผลที่คาดว่าจะได้รับ: ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการดำเนินงานด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่เหมาะสมกับบริบทของ กปภ. เพื่อนำไปใช้พิจารณาประกอบการจัดทำกลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้และการสร้างนวัตกรรมของการประปาส่วนภูมิภาค

ครั้งที่ ๒: หัวข้อเรื่อง “บทบาทของบุคลากรด้าน HR ของ กปภ. ในปัจจุบัน ความท้าทายในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ในบริบทของ กปภ. และวิเคราะห์สาเหตุและแนวทางแก้ไขปัญหา” ในงานอบรมสัมมนาโครงการอบรมการจัดทำแผนยุทธศาสตร์พัฒนาทรัพยากรบุคคลของ กปภ. ณ โรงแรมมารวยการ์เด็น กรุงเทพฯ ระหว่างวันที่ ๑๑ - ๑๒ พฤศจิกายน ๒๕๖๒

วัตถุประสงค์: เพื่อให้ผู้บริหารและบุคลากรหลักด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ได้มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ประเด็นความท้าทายในการบริหารพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ กปภ. และทราบวิธีการคิด วิเคราะห์หาสาเหตุ และหาวิธีการในการแก้ไขปัญหามานการระดมความคิดแบบมีส่วนร่วม

ผลที่คาดว่าจะได้รับ: ประเด็นความท้าทายในการบริหารพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ กปภ. และแนวทางแก้ไขปัญหามานการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล

ครั้งที่ ๓: หัวข้อเรื่อง “การกำหนดวิสัยทัศน์และแผนยุทธศาสตร์พัฒนาทรัพยากรบุคคล” ในการประชุมร่วมกันกับคณะทำงานจัดแผนยุทธศาสตร์พัฒนาบุคคลชุดใหญ่และคณะทำงานฯ ชุดย่อย และบุคลากรที่เกี่ยวข้องด้านทรัพยากรบุคคล ณ ห้องประชุม ๒๒๐๔ สำนักงานใหญ่ กปภ. ในวันที่ ๒๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓

วัตถุประสงค์: เพื่อให้บุคลากร กปภ. ได้ร่วมกันรับทราบแนวทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ กปภ. และได้มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ความต้องการและทิศทางการดำเนินงานด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ กปภ. เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานและบรรลุเป้าหมายขององค์กร

ผลที่คาดว่าจะได้รับ: วิสัยทัศน์การดำเนินงานด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่เหมาะสมกับบริบทของ กปภ. เพื่อนำไปใช้พิจารณา ประกอบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์พัฒนาบุคลากรของ กปภ.

ขั้นตอนที่ ๓ การวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลจากการวิจัยเอกสารและแบบสอบถามสภาพแวดล้อมด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลโดยใช้เทคนิค SWOT Analysis และ TOWS Matrix

วัตถุประสงค์: เพื่อค้นหาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ กปภ. อันจะนำไปสู่การกำหนดตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ตามหลัก TOWS Matrix และการเลือกประเด็นยุทธศาสตร์ แผนงานที่เหมาะสมกับตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ของการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ กปภ.

กิจกรรมของขั้นตอน : มีดังนี้

๓.๑ ระบุจุดเด่น จุดด้อย โอกาส และภัยคุกคามด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ กปภ. จากข้อมูลหรือผลการศึกษาที่ได้จากขั้นตอนที่ ๒

๓.๒ การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างจุดเด่นกับข้อได้เปรียบ จุดเด่นกับข้อเสียเปรียบ จุดด้อยกับข้อได้เปรียบ และจุดด้อยกับข้อเสียเปรียบ ตามหลัก TOWs Matrix เพื่อหาตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

๓.๓ วิเคราะห์แผนงานโครงการตามตำแหน่งยุทธศาสตร์เพื่อระบุแผนปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์

๓.๔ สังเคราะห์ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของแผนยุทธศาสตร์พัฒนาทรัพยากรบุคคลของ กปภ. ระยะ ๕ ปี (พ.ศ.๒๕๖๔ - ๒๕๖๘)

ขั้นตอนที่ ๔ จัดทำร่างแผนยุทธศาสตร์พัฒนาทรัพยากรบุคคลของ กปภ. ระยะ ๕ ปี (พ.ศ.๒๕๖๔-๒๕๖๘) และแผนงานด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ กปภ. ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔

จุดประสงค์: เพื่อนำข้อมูลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ผลการระบุตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ การวิเคราะห์แผน วิเคราะห์โครงการและเปรียบเทียบกับยุทธศาสตร์และผลการดำเนินงานที่ผ่านมาเพื่อสรุป วิสัยทัศน์ พันธกิจ แผนงานเพื่อให้การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์บรรลุผลสำเร็จ พร้อมกันนั้นจะได้ดำเนินการร่างแผนยุทธศาสตร์พัฒนาทรัพยากรบุคคลของ กปภ. ระยะ ๕ ปี (พ.ศ.๒๕๖๔ - ๒๕๖๘) และสังเคราะห์ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานและค่าเป้าหมายที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์องค์กรของ กปภ. และแผนยุทธศาสตร์ทรัพยากรบุคคล กปภ. (พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๔)

กิจกรรมของขั้นตอน : มีดังนี้

๑) ทบทวนผลการดำเนินงานที่ผ่านมาและผลการศึกษาและวิเคราะห์ เพื่อสรุปและจัดทำวิสัยทัศน์ จัดทำประเด็นยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ กปภ.

๒) จัดทำร่างแผนยุทธศาสตร์พัฒนาทรัพยากรบุคคลของ กปภ. ระยะ ๕ ปี (พ.ศ.๒๕๖๔ - ๒๕๖๘)

๓) การกำหนดกลยุทธ์ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมายเพื่อขับเคลื่อนของการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

ผลที่คาดว่าจะได้รับ: แผนยุทธศาสตร์พัฒนาทรัพยากรบุคคลของ กปภ. ระยะ ๕ ปี (พ.ศ.๒๕๖๔ - ๒๕๖๘)

ขั้นตอนที่ ๕ การจัดประชุมวิพากษ์ เพื่อพิจารณาร่างแผนยุทธศาสตร์พัฒนาทรัพยากรบุคคลของ กปภ. ระยะ ๕ ปี (พ.ศ.๒๕๖๔ - ๒๕๖๘)

จุดประสงค์: เพื่อรับฟังความคิดเห็นรอบด้านจากทุกภาคส่วน และผู้มีส่วนได้เสียกับการดำเนินการด้านพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ กปภ. กปภ. ได้มีส่วนร่วมในการพิจารณาและนำข้อมูล ข้อเสนอแนะต่างๆ มาปรับปรุงเพื่อให้แผนยุทธศาสตร์พัฒนาทรัพยากรบุคคลของ กปภ. ระยะ ๕ ปี (พ.ศ.๒๕๖๔ - ๒๕๖๘) มีความเหมาะสมเชิงปฏิบัติมากขึ้น สำหรับกลุ่มเป้าหมายที่จะเชิญเข้าร่วมประชุมวิพากษ์ คือผู้มีส่วนได้เสียกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ กปภ. อันได้แก่ ผู้บริหารระดับสูงของ กปภ. ตั้งแต่ระดับ ๑๑ ขึ้นไป ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานหลักด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของ กปภ.

กิจกรรมของขั้นตอน: มีดังนี้

๑) เตรียมการจัดประชุมวิพากษ์แผนฯ ได้แก่ การกำหนดประเด็นพิจารณา การประชาสัมพันธ์และเชิญกลุ่มเป้าหมาย เตรียมสถานที่ เตรียมเอกสารเพื่อรับฟังความคิดเห็นต่อร่างแผนยุทธศาสตร์พัฒนาทรัพยากรบุคคลของ กปภ. ระยะ ๕ ปี (พ.ศ.๒๕๖๔ - ๒๕๖๘)

๒) ดำเนินการวิพากษ์แผนฯ

๒.๑) จัดให้ผู้เข้าร่วมประชุมวิพากษ์แผนฯ ลงทะเบียน แจกเอกสารข้อมูล เพื่อเป็นข้อมูลให้ผู้เข้าร่วมประชุมวิพากษ์ ได้มีส่วนร่วม

๒.๒) บรรยาย และเตรียมนำเสนอภาพรวมความเป็นมารายละเอียดโครงการฯ

๒.๓) เปิดรับฟังความคิดเห็น และเก็บรวบรวมประเด็นต่าง ๆ

๒.๔) สรุป กล่าวขอบคุณ และปิดงาน

๒.๕) สรุปผลประชุมวิพากษ์แผนฯ และนำข้อมูลไปปรับปรุงร่างแผนยุทธศาสตร์พัฒนาทรัพยากรบุคคลของ กปภ. ระยะ ๕ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๔ - ๒๕๖๘)

ผลที่คาดว่าจะได้รับ : สรุปความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้เสียเพื่อกำหนดแผนยุทธศาสตร์พัฒนาทรัพยากรบุคคลของ กปภ. ระยะ ๕ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๔ - ๒๕๖๘) ที่ได้รับการยอมรับจากผู้มีส่วนได้เสียกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ กปภ.

ขั้นตอนที่ ๖ นำเสนอร่างแผนยุทธศาสตร์พัฒนาทรัพยากรบุคคลของ กปภ. ระยะ ๕ ปี (พ.ศ.๒๕๖๔-๒๕๖๘) ต่อ คณะผู้บริหารระดับสูง (ครส.) เสนอคณะอนุกรรมการพัฒนาองค์กร และคณะกรรมการ กปภ. (Board) เพื่อขอความเห็นชอบ

๑) แผนยุทธศาสตร์พัฒนาทรัพยากรบุคคลของ กปภ. ระยะ ๕ ปี (พ.ศ.๒๕๖๔ - ๒๕๖๘) (ฉบับร่าง)

๒) นำเสนอ แผนที่นำทาง (Road map) แผนยุทธศาสตร์พัฒนาทรัพยากรบุคคลของ กปภ. ระยะ ๕ ปี (พ.ศ.๒๕๖๔ - ๒๕๖๘)

วัตถุประสงค์ : เพื่อนำความคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ ไปปรับปรุงให้สอดคล้องกับเป้าประสงค์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ กปภ. อีกทั้งเพื่อขอความเห็นชอบจากคณะผู้บริหารระดับสูง (ครส.) คณะอนุกรรมการพัฒนาองค์กร และคณะกรรมการ กปภ. (Board)

ผลที่คาดว่าจะได้รับ : ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้ง คณะผู้บริหารระดับสูง (ครส.) คณะอนุกรรมการพัฒนาองค์กร และคณะกรรมการ กปภ. (Board) และผู้ปฏิบัติงานหลักด้านทรัพยากรบุคคลของ กปภ. ร่วมวิพากษ์แผนยุทธศาสตร์พัฒนาทรัพยากรบุคคลของ กปภ. ระยะ ๕ ปี (พ.ศ.๒๕๖๔ - ๒๕๖๘) ครั้งสุดท้าย ซึ่งทำให้ได้ข้อเสนอแนะและบทสรุปเพื่อนำไปปรับแผนฯ ฉบับสมบูรณ์

ขั้นตอนที่ ๗ รายงานฉบับสมบูรณ์ (Final Report)

ภายหลังจากการนำเสนอและรับฟังข้อเสนอแนะจาก คณะผู้บริหารระดับสูง (ครส.) คณะอนุกรรมการพัฒนาองค์กร และคณะกรรมการ กปภ. (Board) เพื่อขอความเห็นชอบ กปภ. จะนำข้อเสนอแนะมาปรับปรุงและจัดทำแผนยุทธศาสตร์พัฒนาทรัพยากรบุคคลของ กปภ. ระยะ ๕ ปี (พ.ศ.๒๕๖๔ - ๒๕๖๘) ไว้ในเล่ม จำนวน ๑๓ เล่ม ส่งมอบงานให้กับหน่วยงานที่ปฏิบัติงานด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลและบรรจุลงในเว็บไซต์ของ สวก.

๑.๖ วิธีการและแผนการดำเนินงาน

วิธีการและแผนการดำเนินงานการจัดทำแผนยุทธศาสตร์พัฒนาทรัพยากรบุคคลของ กปภ. ระยะ ๕ ปี (พ.ศ.๒๕๖๔ - ๒๕๖๘) กปภ. ได้วางแผนตามกรอบระยะเวลาไว้ตามตารางที่ ๑-๓ ดังนี้

ตารางที่ ๑-๓ กรอบระยะเวลาการดำเนินงาน

กิจกรรม	ปี ๒๕๖๒		ปี ๒๕๖๓							
	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.
๑. เข้าร่วมอบรมสัมมนาโครงการอบรมการจัดทำแผนยุทธศาสตร์พัฒนาทรัพยากรบุคคล ณ โรงแรมมารวยการ์เด็น ระหว่างวันที่ ๑๑ พ.ย. ๖๒ ถึงวันที่ ๓ ธันวาคม ๖๒ จำนวน ๓ ช่วง	→									
๒. ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลและการวางแผนยุทธศาสตร์ รวมทั้งแนวทางการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ต่าง ๆ ขององค์กรและภายนอกองค์กร ตลอดจนศึกษาระเบียบวิธีวิจัย ผลงานวิจัยต่าง ๆ และแนวทางการสร้างเครื่องมือในการเก็บข้อมูล		→								
๓. ศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลภายนอกองค์กร อาทิ ทิศทางนโยบาย แผนยุทธศาสตร์และแผนพัฒนาประเทศระดับต่าง ๆ เกณฑ์ประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ และกฎหมายกฎระเบียบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล			→							
๔. ศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลภายในองค์กร อาทิ นโยบาย และแผนยุทธศาสตร์ กปภ. ตลอดจนผลการดำเนินงานด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ กปภ.			→							
๕. ดำเนินการเก็บและรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างโดยการประชุมระดมความคิดเห็น	→	→	→	→						
๖. ดำเนินการเก็บและรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างโดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงและสำรวจความคิดเห็นของกลุ่มผู้บริหารระดับหัวหน้างานขึ้นไปและกลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการชั้น ๓ - ๗ ผ่านระบบออนไลน์		→	→	→						
๗. วิเคราะห์สภาพแวดล้อมและวิเคราะห์องค์กร เพื่อจัดทำ Road Map ของการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ กปภ. พร้อมกำหนดวิสัยทัศน์ของ HRD เป้าหมายและผลที่คาดหวัง				→						
๘. จัดทำร่างแผนยุทธศาสตร์พัฒนาทรัพยากรบุคคลของ กปภ. ระยะ ๕ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๔ - ๒๕๖๘)					→	→				
๙. ปรับปรุงแก้ไขร่างแผนยุทธศาสตร์พัฒนาทรัพยากรบุคคลของ กปภ. (พ.ศ. ๒๕๖๔ - ๒๕๖๘)							→	→	→	
๑๐. จัดประชุมพิจารณาร่างแผนยุทธศาสตร์พัฒนาทรัพยากรบุคคลของ กปภ. (พ.ศ. ๒๕๖๔ - ๒๕๖๘)							→	→	→	
๑๑. นำเสนอร่างแผนยุทธศาสตร์พัฒนาทรัพยากรบุคคลของ กปภ. ต่อคณะผู้บริหารระดับสูง (ครส.), คณะอนุกรรมการพัฒนาองค์กร และคณะกรรมการ กปภ. (Board) เพื่อขอความเห็นชอบตามลำดับ									→	→

๑.๗ ที่ปรึกษาและคณะทำงานจัดทำแผนยุทธศาสตร์พัฒนาทรัพยากรบุคคลของ กปภ. ระยะ ๕ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๔-๒๕๖๘)

๑) ที่ปรึกษา

(๑) ผู้ช่วยผู้ว่าการ (บริหาร ๑)	ประธานที่ปรึกษา
(๒) ผู้ช่วยผู้ว่าการ (แผนยุทธศาสตร์)	ที่ปรึกษา
(๓) ผู้ช่วยผู้ว่าการ (เทคโนโลยีสารสนเทศ)	ที่ปรึกษา
(๔) ผู้อำนวยการฝ่ายวางแผนและประเมินบุคคล	ที่ปรึกษา

๒) คณะทำงานจัดทำแผนยุทธศาสตร์พัฒนาทรัพยากรบุคคลของ กปภ.

(๑) นายสุวิทย์ เหลืองรัชพันธุ์	ผอ.สำนักวิทยากร กปภ.	ประธานคณะทำงาน
(๒) นายสมพล พงษ์สวัสดิ์	ผอ.กองบริหารองค์ความรู้	คณะทำงาน
(๓) นายวิโรจน์ กิตติรัตนชัย	ผอ.กองวิจัยและพัฒนา	คณะทำงาน
(๔) นางกิตติวไล บัววัฒนา	ผอ.กองพัฒนาทรัพยากรบุคคล	คณะทำงาน
(๕) น.ส.สุกมาส น้อยเสงี่ยม	ผอ.กองฝึกอบรมภูมิภาค ๑	คณะทำงาน
(๖) นางวาสนา วัฒนกุล	ผอ.กองฝึกอบรมภูมิภาค ๒	คณะทำงาน
(๗) นายประเสริฐ มุตาสา	ผอ.กองฝึกอบรมภูมิภาค ๒	คณะทำงาน
(๘) นายภูชนน ภัทรจุฑานนท์	หนง.๘ ง.พัฒนาบุคคล กพท.	คณะทำงานและเลขานุการ
(๙) น.ส.เบญจวรรณ อินทร์เอน	หนง.๘ ง.พัฒนาหลักสูตร	คณะทำงานและผู้ช่วยเลขานุการ
(๑๐) น.ส.อรัญญา แนวจำปา	บุคลากร ๗	คณะทำงานและผู้ช่วยเลขานุการ

๓) คณะทำงานชุดย่อยจัดทำแผนยุทธศาสตร์พัฒนาทรัพยากรบุคคลของ กปภ.

(๑) นายภูชนน ภัทรจุฑานนท์	หนง.๘ ง.พัฒนาบุคคล กพท.	ประธานคณะทำงาน
(๒) น.ส.เบญจวรรณ อินทร์เอน	หนง.๘ ง.พัฒนาหลักสูตร	คณะทำงาน
(๓) นายวิโรจน์ พนาสันติพงษ์	หนง.๘ ง.ฝึกอบรมภูมิภาค ๑	คณะทำงาน
(๔) นายอภิวิชญ์ ศรีแสง	หนง.๘ ง.ฝึกอบรมภูมิภาค ๒	คณะทำงาน
(๕) นายอนันต์ หะยีลาเต๊ะ	หนง.๘ ง.ฝึกอบรมภูมิภาค ๓	คณะทำงาน
(๖) น.ส.สุพัชรา พันธุ์วร	นักบริหารงานทั่วไป ๘	คณะทำงาน
(๗) น.ส.อรัญญา แนวจำปา	บุคลากร ๗	คณะทำงานและเลขานุการ
(๘) น.ส.อนันตภา วิทยา	นักบริหารงานทั่วไป ๔	คณะทำงานและผู้ช่วยเลขานุการ

บทที่ ๒

แนวคิดและทฤษฎี เกี่ยวกับการจัดทำแผนยุทธศาสตร์พัฒนาทรัพยากรบุคคล

ในบทที่ ๒ นี้ จะกล่าวถึงการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมเกี่ยวข้องกับการวางแผนยุทธศาสตร์พัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อนำข้อมูลมาสังเคราะห์สร้างกรอบแนวคิดที่สอดคล้องไปกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายใต้นโยบายไทยแลนด์ ๔.๐ โดยมี แนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

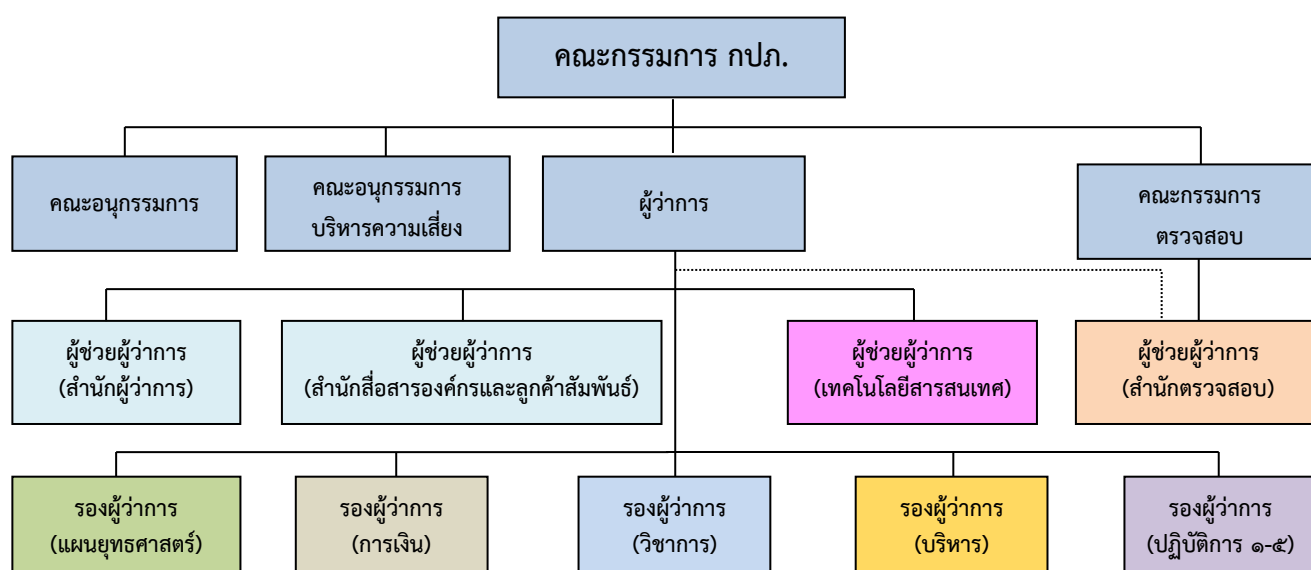
- ๒.๑ ข้อมูลพื้นฐานทั่วไป และโครงสร้างการบริหารงานการประปาส่วนภูมิภาค
- ๒.๒ ความท้าทายการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของการประปาส่วนภูมิภาค
- ๒.๓ ผลการดำเนินงานของ กปภ. ด้าน Core Business Enablers หัวข้อ “การบริหารทุนมนุษย์”
- ๒.๔ ผลการดำเนินงานด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ของสำนักวิทยากร กปภ.
- ๒.๕ การวางแผนยุทธศาสตร์
- ๒.๖ แนวคิดด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- ๒.๗ แนวโน้มและทิศทางของการบริหารทรัพยากรบุคคลของโลก (HR World Trend)
- ๒.๘ แนวโน้มและทิศทางของการบริหารทรัพยากรบุคคลในประเทศไทย (HR Thai Trend)
- ๒.๙ สรุปการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของการประปาส่วนภูมิภาคที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

๒.๑ ข้อมูลพื้นฐานทั่วไป และโครงสร้างการบริหารงานการประปาส่วนภูมิภาค

๑) สภาพแวดล้อมของ กปภ.

การประปาส่วนภูมิภาค (กปภ.) เป็นรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงมหาดไทยที่เริ่มเปิดดำเนินการในปี ๒๕๒๒ มีบุคลากรที่รับโอนจากกองประปาส่วนภูมิภาค กรมโยธาธิการ กระทรวงมหาดไทย และกองประปาชนบท กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข มีหน้าที่รับผิดชอบการให้บริการน้ำประปาให้กับประชาชน ในส่วนภูมิภาค ครอบคลุมพื้นที่ ๗๔ จังหวัดทั่วประเทศ ยกเว้น กรุงเทพมหานคร นนทบุรี สมุทรปราการ รวมทั้ง พื้นที่ที่หน่วยงานปกครองส่วนท้องถิ่นบริหารจัดการน้ำประปาเอง เช่น การประปาเทศบาล การประปา อบต. และการประปาหมู่บ้าน เป็นต้น กปภ.มีหน่วยงานรับผิดชอบด้านบริการ โดยแบ่งตามพื้นที่ออกเป็น ๕ ภาค ประกอบด้วย กปภ.เขต ๑๐ เขต รับผิดชอบ กปภ.สาขา ซึ่งมีทั้งสิ้น ๒๓๔ สาขา และหน่วยบริการย่อยอีก ๓๕๐ หน่วยบริการ ซึ่ง กปภ. ตั้งขึ้นเพื่อเป็นการตอบสนองนโยบายรัฐบาลในการจัดหา น้ำประปารองรับการเจริญเติบโตของประเทศ และยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนในส่วนภูมิภาคให้มีความเป็นอยู่และชีวนามัยที่ดี

๒) โครงสร้างการบริหารงานการประปาส่วนภูมิภาค



ภาพที่ ๒-๑ โครงสร้างการบริหารงานการประปาส่วนภูมิภาค

๑) การแบ่งเขตพื้นที่รับผิดชอบของการประปาส่วนภูมิภาค



ภาค	เขต	จำนวนสาขา	หน่วยบริการ
๑ ภาคเหนือ	๙	๒๗	๓๒
	๑๐	๒๖	๖๒
๒ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	๖	๒๒	๔๙
	๗	๒๐	๔๘
๓ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตอนล่าง และภาคตะวันออก	๑	๒๒	๑๖
	๘	๒๐	๔๒
๔ ภาคกลางและภาคตะวันตก	๒	๓๐	๓๑
	๓	๒๓	๒๑
๕ ภาคใต้	๔	๒๔	๓๑
	๕	๒๐	๑๘
รวม	๑๐	๒๓๔	๓๕๐

ภาพที่ ๒-๒ การแบ่งเขตพื้นที่รับผิดชอบของการประปาส่วนภูมิภาค

น้ำประปาเป็นผลิตภัณฑ์หลักของ กปภ. โดยส่วนใหญ่เป็นการผลิตน้ำประปาจากน้ำผิวดิน และมีการผลิตน้ำประปาจากน้ำทะเล หรือ Reverse Osmosis หรือ ระบบ RO ในพื้นที่ที่เป็นเกาะ เช่น เกาะภูเก็ต เกาะสมุย และเกาะพะงัน ในด้านการจำหน่ายและให้บริการ กปภ. ส่งมอบน้ำประปาถึงผู้ใช้น้ำผ่านเครือข่ายระบบท่อและระบบขนส่งอื่นๆ เช่น รถบรรทุกน้ำ ตู้รถบรรทุกน้ำ ตู้รถบรรทุกน้ำ เป็นต้น โดยจัดเก็บรายได้ค่าจำหน่ายน้ำตาม

โครงสร้างราคาค่าน้ำที่กำหนด สำหรับกลุ่มผู้ใช้น้ำที่มีการประกันปริมาณการซื้อน้ำขั้นต่ำ เช่น ธุรกิจ หรือ อุตสาหกรรมขนาดใหญ่ นิคมอุตสาหกรรม องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น กปภ. จะคิดอัตราค่าจำหน่ายน้ำในราคาขายส่ง (Bulk Sale) ซึ่งเป็นการขายในราคาที่ต่ำกว่าโครงสร้างค่าน้ำปกติ นอกจากนี้ กปภ. ยังมีบริการเสริมอื่นๆ ได้แก่

- ๑) ให้บริการออกแบบก่อสร้างระบบประปา
- ๒) ให้บริการวิชาชีพประปา
- ๓) ให้บริการตรวจสอบและวิเคราะห์คุณภาพน้ำประปาและน้ำเสีย
- ๔) ให้บริการตรวจสอบคุณสมบัติท่อประปาและทรายกรอง
- ๕) ให้บริการข้อมูลสารสนเทศ

๔) วิสัยทัศน์และภารกิจ

กปภ. ก่อตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติการประปาสถาบัน พ.ศ. ๒๕๒๒ เป็นรัฐวิสาหกิจที่อยู่ในความรับผิดชอบของกระทรวงมหาดไทยโดยมีวัตถุประสงค์ในการก่อตั้ง ดังนี้

“การประปาสถาบัน ” เรียกโดยย่อว่า “ กปภ.” และให้เป็นนิติบุคคล มีวัตถุประสงค์ในการประกอบและส่งเสริมธุรกิจการประปาโดยการสำรวจ จัดหาแหล่งน้ำดิบ และจัดให้ได้มาซึ่งน้ำดิบเพื่อใช้ในการผลิต จัดส่งและจำหน่ายน้ำประปารวมทั้งดำเนินธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้องหรือต่อเนื่องกับธุรกิจการประปา เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่การให้บริการสาธารณสุขปโภค โดยคำนึงถึงประโยชน์ของรัฐและสุขอนามัยของประชาชนเป็นสำคัญ

วิสัยทัศน์ : ผู้ใช้น้ำประทับใจในคุณภาพและบริการที่เป็นเลิศ

(Customers are delighted with water quality and excellent services)

พันธกิจ :

- ผลิต จัดส่ง และจำหน่ายน้ำประปาที่มีคุณภาพ อย่างเพียงพอและทั่วถึง
- สำรวจ จัดหาแหล่งน้ำดิบ
- จัดให้ได้มาซึ่งน้ำดิบ เพื่อใช้ในการผลิต จัดส่ง และจำหน่ายน้ำประปา
- ส่งเสริมธุรกิจการประปา
- ดำเนินธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือต่อเนื่องกับธุรกิจการประปา

ค่านิยม : “มุ่ง-มั่น-เพื่อปวงชน”

- มุ่ง- มุ่งเน้นคุณธรรม
- มั่น- มั่นใจคุณภาพ
- เพื่อปวงชน- เพื่อสุขของปวงชน

กปภ. กำหนดพฤติกรรมตามค่านิยมและปลูกฝังพฤติกรรมตามค่านิยมเพื่อเป็นวัฒนธรรมองค์กร โดยลักษณะเด่นชัดของวัฒนธรรมองค์กรในปัจจุบันของ กปภ. กล่าวคือ ๑) การทำงานเป็นทีม เนื่องจาก กปภ. มีพื้นที่

บริการในภูมิภาคทั่วประเทศที่มีความแตกต่างกันทั้งด้านภูมิประเทศ ด้านสังคม และด้านทรัพยากร ซึ่งการทำงานเป็นทีมมีความจำเป็นในการมุ่งเน้นผลสำเร็จของงานในแต่ละพื้นที่ที่ต้องใช้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ หลากหลายวิชาชีพ ต้องอาศัยความร่วมมือ ๒) การแบ่งปันทักษะของบุคลากร ทั้งภายในสำนักงานหรือข้ามพื้นที่ระหว่าง กปภ.สาขา ทั่วประเทศ ๒๓๔ แห่ง ๓) ปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใส ตรวจสอบได้ พร้อมรับการตรวจสอบ โดยหน่วยตรวจสอบภายในและหน่วยตรวจสอบภายนอก ๔) ตั้งใจรับฟังลูกค้า และ ๕) สร้างความประทับใจให้ลูกค้าตลอดเวลา รวมถึง ๖) มีจิตสาธารณะต่อชุมชนโดยรอบพื้นที่บริการ

๕) ความสามารถพิเศษขององค์กร

จากการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกเกี่ยวกับทักษะและขีดความสามารถขององค์กร พบว่า จุดเด่นที่ กปภ. ได้รับการยอมรับจากบุคคลภายนอก ได้แก่

- ๑) บุคลากรมีความรู้ความสามารถในระบบประปา
- ๒) การเข้าถึงและความใกล้ชิดกับประชาชนและชุมชน
- ๓) ความพร้อมและความเชี่ยวชาญด้านวิเคราะห์และจัดการคุณภาพน้ำ

๖) ลักษณะโดยรวมของบุคลากร

ในช่วงปี ๒๕๖๒ ที่เริ่มเปิดดำเนินกิจการนั้น กปภ. มีบุคลากรที่รับโอนจากกองประปาส่วนภูมิภาค กรมโยธาธิการ กระทรวงมหาดไทย และกองประปาชนบท กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข จำนวน ๕,๑๘๐ คน โดยมีการจ้างพนักงานเพิ่มขึ้นเพียงเล็กน้อย ไปจนถึงปี ๒๕๓๓ เร่งสรรหาบุคลากรเพิ่มขึ้นติดต่อกันจนทำให้จำนวนบุคลากรเพิ่มขึ้นเป็น ๗,๕๔๘ คน ในปี ๒๕๔๐ จากนั้นเข้าสู่ช่วงที่ประเทศไทยประสบปัญหาวิกฤตเศรษฐกิจ ค่าเงินบาท ซึ่ง กปภ. ในขณะนั้นได้กู้เงินจากต่างประเทศมาเพื่อขยายการลงทุน จึงได้รับผลกระทบค่อนข้างมาก และพยายามลดผลกระทบโดยเฉพาะการใช้จ่ายควบคุมค่าใช้จ่ายบุคลากร เช่น การจัด Early Retirement ชะลอการจ้างพนักงานใหม่ เป็นต้น ผลจากการใช้มาตรการดังกล่าวทำให้จำนวนบุคลากรลดลงเหลือ ๕,๔๐๖ คน ในปี ๒๕๕๖ อย่างไรก็ตาม เมื่อ กปภ. สามารถฟื้นฟูสถานการณ์ได้แล้ว ระยะต่อมา คือ ในช่วงปี ๒๕๕๔-ปัจจุบัน กปภ. เริ่มมีการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และบริหารจัดการในเชิงรุก พร้อมปรับเปลี่ยนนโยบายด้านอัตราค่าจ้าง เพื่อเร่งสรรหาบุคลากรให้เพียงพอสำหรับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ โดยมุ่งเน้นกลุ่มวิชาชีพเฉพาะ เช่น นักวิทยาศาสตร์ วิศวกร เศรษฐกร ทำให้จำนวนบุคลากรเพิ่มขึ้นเป็น ๘,๙๘๑ คน ในปัจจุบัน (ข้อมูล ณ ๓๐ มิ.ย. ๖๒) สามารถจำแนกตามพื้นที่ปฏิบัติงาน ตำแหน่งงาน วุฒิการศึกษา อายุ และ Generations ได้ดังตารางที่ ๒-๔

ตารางที่ ๒-๑ การจำแนกบุคลากรของ กปภ. (ข้อมูล ณ ๓๐ มิ.ย. ๖๒)

จำแนกตามพื้นที่ปฏิบัติงาน (ส่วนกลาง-ส่วนภูมิภาค)

กลุ่ม	จำนวน (คน)	ร้อยละ
สำนักงานใหญ่	๑,๑๑๓	๑๒.๓๙
ส่วนภูมิภาค		
- กองฝึกอบรมภูมิภาค ๑*	๑๒	๐.๑๓
- กองฝึกอบรมภูมิภาค ๒*	๑๑	๐.๑๒
- กองฝึกอบรมภูมิภาค ๓*	๑๐	๐.๑๑
- ภาค ๑ (สำนักปฏิบัติการ ๑*, เขต ๙, เขต ๑๐)	๑,๕๑๕	๑๖.๘๗
- ภาค ๒ (สำนักปฏิบัติการ ๒*, เขต ๖, เขต ๗)	๑,๔๕๓	๑๖.๑๘
- ภาค ๓ (สำนักปฏิบัติการ ๓*, เขต ๑, เขต ๘)	๑,๕๒๒	๑๖.๙๕
- ภาค ๔ (สำนักปฏิบัติการ ๔*, เขต ๒, เขต ๓)	๑,๘๔๔	๒๐.๕๓
- ภาค ๕ (สำนักปฏิบัติการ ๕*, เขต ๔, เขต ๕)	๑,๕๐๑	๑๖.๗๑
รวม	๘,๙๘๑	๑๐๐.๐๐

* สังกัดส่วนภูมิภาค แต่ปฏิบัติงานที่สำนักงานใหญ่ กปภ.

จำแนกตามตำแหน่งงาน

กลุ่ม	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ผู้บริหารระดับสูง	๗๓	๐.๘๑
ผู้บริหาร	๑,๖๕๔	๑๘.๔๒
กลุ่มวิชาชีพเฉพาะ	๖๙๙	๗.๗๘
กลุ่มวิชาชีพทั่วไป	๑,๔๖๐	๑๖.๒๖
กลุ่มปฏิบัติงาน	๔,๘๘๒	๕๔.๓๖
กลุ่มลูกจ้าง	๒๐๖	๒.๒๙
กลุ่มลูกจ้างพื้นที่พิเศษ	๗	๐.๐๘
รวม	๘,๙๘๑	๑๐๐.๐๐

จำแนกตามวุฒิการศึกษา

วุฒิการศึกษา	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ต่ำกว่าปวช.	๔๒๐	๔.๖๘
ปวช.ปวท. ปวส.	๓,๑๗๒	๓๕.๓๒
ปริญญาตรี	๔,๔๑๐	๔๙.๑๐
ปริญญาโท	๙๗๒	๑๐.๘๒
ปริญญาเอก	๗	๐.๐๘
รวม	๘,๙๘๑	๑๐๐.๐๐

จำแนกตามอายุ

อายุ (ปี)	จำนวน (คน)	ร้อยละ
๒๑-๓๐ ปี	๑,๑๒๕	๑๒.๕๓
๓๑-๔๐ ปี	๓,๙๔๖	๔๓.๙๔
๔๑-๕๐ ปี	๑,๙๖๗	๒๑.๙๐
๕๑-๖๐ ปี	๑,๙๔๓	๒๑.๖๓
- ๕๑-๕๕ ปี	๑,๑๖๒	๑๒.๙๔
- ๕๖-๖๐ ปี	๗๘๐	๘.๖๙
รวม	๘,๙๘๑	๑๐๐.๐๐

จำแนกตาม Generations

ช่วงปีที่เกิด	จำนวน (คน)	ร้อยละ
Baby Boomer (เกิดปี พ.ศ.๒๕๐๑-๒๕๐๗)	๑,๑๐๘	๑๒.๓๔
Generation X (เกิดปี พ.ศ.๒๕๐๘-๒๕๒๒)	๓,๒๘๒	๓๖.๕๔
Generation Y (เกิดปี พ.ศ.๒๕๒๓-๒๕๔๐)	๔,๕๙๑	๕๑.๑๒
Generation Z (เกิดปี พ.ศ.๒๕๔๑ ขึ้นไป)	-	-
รวม	๘,๙๘๑	๑๐๐.๐๐

ความก้าวหน้าในอาชีพการงานวิเคราะห์และจัดกลุ่มของงานที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบ คุณสมบัติและสมรรถนะความสามารถ (Competency) ของตำแหน่งงานที่ใกล้เคียงกันให้อยู่ในกลุ่มงานเดียวกัน แบ่งเป็น ๘ กลุ่มงานดังภาพที่ ๒-๓

๓) การจัดแบ่งภาระงานของ กปภ.

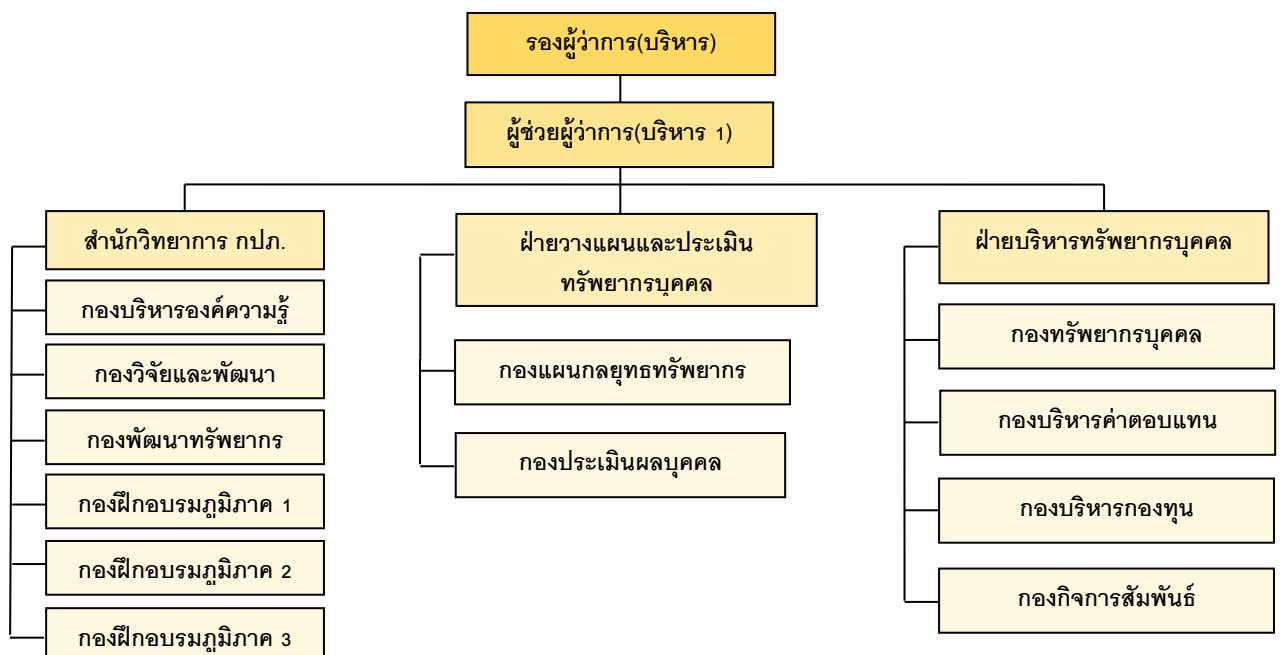


ภาพที่ ๒-๓ การจัดแบ่งภาระงานของ กปภ.



ภาพที่ ๒-๗ การจัดแบ่งภาระงานของ กปภ. (ต่อ)

๗) โครงสร้างการบริหารงานสายงานทรัพยากรบุคคล



ภาพที่ ๒-๘ โครงสร้างการบริหารงานสายงานทรัพยากรบุคคล

๘) โครงสร้างการบริหารงานสายงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล (สำนักวิทยากร กปภ.)

ตารางที่ ๒-๒ โครงสร้างการบริหารงาน สำนักวิทยากร กปภ.

วัตถุประสงค์	โครงสร้างหน่วยงาน
จัดการ ดูแล และรับผิดชอบในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาบุคลากร และการจัดการองค์ความรู้ขององค์กรการสนับสนุนให้เกิดการพัฒนางานวิจัยและนวัตกรรม การวางแผนการพัฒนาบุคลากรประจำปี ตลอดจนการประสานความร่วมมือและสร้างเครือข่ายกับสถาบันการศึกษา และหน่วยงานอื่นๆ เพื่อการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมให้ครอบคลุมและทันสมัย	
บทบาทหลัก	ผลลัพธ์ของงาน
เป็นผู้บังคับบัญชาพนักงานและลูกจ้างในสังกัด และดำเนินการตามวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานต่อไปนี้ - จัดทำยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาบุคลากร และการจัดการองค์ความรู้ - ศึกษา วางแผน พัฒนา แผนบริหารองค์ความรู้และฐานข้อมูลที่เป็นองค์ความรู้ขององค์กร - สร้างบรรยากาศองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ รวมทั้ง สนับสนุนสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากร - ศึกษา วางแผน และจัดทำแผนพัฒนาหลักสูตรและแนวทางในการฝึกอบรมขององค์กรที่เป็นมาตรฐาน - ประสานความร่วมมือและสร้างเครือข่ายกับสถาบันการศึกษา และหน่วยงานอื่นๆ เพื่อการพัฒนาหลักสูตรการอบรมให้ครอบคลุมและทันสมัย - สนับสนุน ผลักดัน ส่งเสริม ให้เกิดการต่อยอดทางวิชาการ งานวิจัย หรือการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ทั้งจากบุคลากรภายใน กปภ. สถาบันการศึกษา และหน่วยงานภายนอกอื่นๆ - วางแผนการพัฒนาบุคลากรประจำปี - สนับสนุนและอำนวยความสะดวกในการจัดการอบรม สัมมนา และกิจกรรมต่างๆ เพื่อเผยแพร่ความรู้ด้านการประปา และเพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากร - พัฒนาสื่อการเรียนรู้ รวมทั้งรวบรวมงานวิจัยที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานของ กปภ. - ให้คำปรึกษาด้านการพัฒนาองค์ความรู้ทางวิชาการและการพัฒนาบุคลากร - ปฏิบัติภารกิจอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย	- แผนยุทธศาสตร์ และแผนบริหารองค์ความรู้ขององค์กร - ฐานข้อมูลที่เป็นองค์ความรู้ขององค์กร - แผนพัฒนาหลักสูตรและแนวทางในการฝึกอบรมขององค์กร - ผลงานวิชาการ งานวิจัย หรือนวัตกรรมทั้งจากบุคลากรและหน่วยงานทั้งภายในและภายนอก กปภ. - แผนการพัฒนาบุคลากรประจำปี - การอบรม สัมมนา และกิจกรรมต่างๆ เป็นไปตามแผนพัฒนาบุคลากรประจำปี - สื่อการเรียนรู้ งานวิจัย นวัตกรรม ที่เป็นประโยชน์ต่อ กปภ. - ความพึงพอใจของผู้ได้รับการบริการ

๒.๒ ความท้าทายการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของการประปาส่วนภูมิภาค

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก - ภายในที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของการประปาส่วนภูมิภาค แสดงให้เห็นถึงการเผชิญกับความเสี่ยง และประเด็นความท้าทายที่หลากหลายซึ่งจำเป็นต้องอาศัยการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในการก้าวข้ามความเสี่ยงและความท้าทายในเรื่องสำคัญต่าง ๆ ดังนี้

ด้านผู้รับบริการ/คู่เทียบ/คู่ความร่วมมือ

กปภ. เลือกลงทุนด้านรัฐวิสาหกิจในกลุ่มสาธารณูปโภคที่มีผลการดำเนินงานดีและมีระบบการบริหารจัดการรายได้การกำกับดูแลของภาครัฐเช่นเดียวกับกปภ.เพื่อนำมาเป็นคู่เทียบในการบริหารจัดการองค์กรได้แก่ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.) การประปานครหลวง (กปน.) และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อปท.) โดยการเลือกกปน. และ กฟภ. มาเป็นคู่เทียบกปภ. เนื่องจากทั้ง ๒ องค์กรเป็นรัฐวิสาหกิจเหมือนกับกปภ. จึงทำให้บริบทในการวิเคราะห์มีความคล้ายคลึงและสามารถเปรียบเทียบกันได้ใกล้เคียงมากที่สุดโดยที่กปน. เป็นคู่เทียบในเชิงธุรกิจกล่าวคืออยู่ในอุตสาหกรรมเกี่ยวกับผลิตจ่ายน้ำเหมือนกับกปภ. ในขณะที่กฟภ. เป็นคู่เทียบในเชิงภูมิศาสตร์กล่าวคือมีลักษณะการดำเนินงานที่ให้บริการประชาชนครอบคลุมทั่วทั้งประเทศดังนั้นจากภาพรวมการเปรียบเทียบกับคู่เทียบแล้วพบว่า การเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อสถานะการแข่งขันทำให้ผู้ผลิตน้ำประปาเอกชน

และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกลายเป็นคู่แข่งที่สำคัญของ กปภ. ดังนั้น กปภ. ควรมีการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้สามารถปรับปรุงในประเด็นที่ยังน้อยกว่าคู่แข่ง เช่น การบริหารจัดการองค์กรและกระบวนการ รวมทั้งยกระดับศักยภาพของบุคลากร พัฒนาทักษะในวิชาชีพเชิงลึกและสร้างทักษะในรูปแบบ Multi-Skills รวมถึงการพัฒนาความสามารถ ทักษะใหม่ในการทำงานในภาวะของการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว และโอกาสที่จะสร้างความร่วมมือทางธุรกิจร่วมกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อปท.) และหน่วยงานอื่น ๆ ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศในการขยายบริการด้านน้ำประปา เมื่อพิจารณาถึงความคาดหวังขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อปท.) ที่จะดำเนินกิจการประปาเองนั้น หากมองในลักษณะเป็นลูกค้าหรือพันธมิตรทางยุทธศาสตร์ (Strategic Alliance) ที่ กปภ. สามารถตอบสนองความต้องการให้ได้ อาทิ การรับจ้างบริหารสำนักงานประปา หรือการให้คำปรึกษาทางวิชาการ รวมไปถึงการจัดฝึกอบรมให้แก่บุคลากรด้านเทคนิคและระบบประปา เป็นต้น กปภ. สามารถใช้เป็นช่องทางการสร้างรายได้ใหม่ๆ ขณะเดียวกัน การส่งเสริมการดำเนินงานด้านประปาของ อปท. ซึ่งเป็นการให้บริการเพื่อสนองความต้องการของสังคม ให้น้ำประปาที่มีคุณภาพใช้กันทั่วถึง แม้จะไม่ใช่พื้นที่การให้บริการของ กปภ. ก็ตาม

นอกจากหน่วยงานของ อปท. แล้ว พบว่า ยังมีหน่วยงานอื่นๆ ที่ กปภ. สามารถขยายการให้บริการในรูปแบบของการให้คำปรึกษาหรือให้บริการจัดฝึกอบรมด้านระบบประปา อาทิ มหาวิทยาลัยที่มีหลักสูตรทางด้านประปาและกิจการประปาในประเทศเพื่อนบ้าน เป็นต้น รวมถึงพันธมิตรที่ดีของ กปภ. จากหน่วยงานต่างๆ อาทิ กรมชลประทาน การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค กรมทางหลวงชนบท กรมทรัพยากรน้ำบาดาล กรมอนามัย และกิจการประปาต่างประเทศ เป็นต้น ซึ่ง กปภ. จำเป็นต้องสร้างความร่วมมือและมีการแลกเปลี่ยนความรู้เกี่ยวกับระบบประปาและการบริหารจัดการระบบประปา รวมทั้งการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่มีศักยภาพและเหมาะสมที่จะนำมาใช้ในระบบประปา

ด้านการเมือง/นโยบายรัฐ/นโยบายองค์กร

จากยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติและนโยบายประเทศไทย ๔.๐ จะเห็นได้ว่า ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทุนมนุษย์เป็นลำดับแรก เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยขับเคลื่อนสำคัญในการยกระดับการพัฒนาประเทศในทุกมิติให้ไปสู่เป้าหมาย โดยรัฐบาลต้องการพัฒนาและยกระดับคนในทุกมิติและทุกช่วงวัย ให้เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่ดี เก่ง และมีคุณภาพ พร้อมขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศไปข้างหน้าได้อย่างเต็มศักยภาพ โดยประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ จะมุ่งเน้นทั้งการแก้ไขปัญหาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การเสริมสร้างและยกระดับการพัฒนาที่ให้ความสำคัญครอบคลุม ทั้งในส่วนของพัฒนาทุนมนุษย์และปัจจัยและสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างระบบนิเวศที่เอื้อต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งประกอบด้วย การพัฒนาศักยภาพคนตลอดช่วงชีวิตควบคู่กับการปฏิรูปที่สำคัญ ทั้งในส่วนของปรับเปลี่ยนค่านิยมและวัฒนธรรม เพื่อให้คนมีความดีอยู่ใน “วิถี” การดำเนินชีวิตและมีจิตสำนึกร่วมในการสร้างสังคมที่น่าอยู่ และการพัฒนาระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิต เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้สามารถกำกับการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับตนเองได้อย่างต่อเนื่อง รวมถึงการพัฒนาและรักษากลุ่มผู้มีความสามารถพิเศษ ตลอดจนการพัฒนากระบวนการข้อมูลเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีความเชื่อมโยงและบูรณาการข้อมูลด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระหว่างกระทรวง/หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเอื้อต่อการกำหนดทิศทาง แนวทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคล และสร้างโอกาสให้เกิดการบูรณาการ การแลกเปลี่ยนความรู้และการสร้างความร่วมมือระหว่างองค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์และนโยบายดังกล่าวข้างต้น

ด้านสภาพแวดล้อม/เศรษฐกิจ

ปัญหาสิ่งแวดล้อม เช่น น้ำเค็มและความสกปรกของน้ำดิบ น้ำท่วมภัยแล้งทำให้ กปภ. มีปริมาณน้ำดิบไม่เพียงพอและคุณภาพน้ำดิบเริ่มต่ำลง ที่รายงานในแผนแม่บททรัพยากรน้ำ ๒๐ ปี ทำให้ กปภ. จำเป็นต้องซื้อน้ำดิบจากเอกชน ซึ่งมีราคาสูงขึ้นทำให้ส่งผลกระทบต่อรายได้ของ กปภ. โดยตรง ดังนั้น กปภ. จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องหาวิธีการในการควบคุมต้นทุนในการผลิต และจำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรด้านบริหารจัดการแหล่งน้ำ วิศวกร และนักวิทยาศาสตร์ ให้มีศักยภาพเพียงพอในการรับมือกับปัญหาดังกล่าวข้างต้น และต้องมีการจัดการความรู้ นำความรู้และเทคโนโลยีมาใช้เป็นเครื่องมือในการยกระดับคุณภาพและปริมาณน้ำประปาเพื่อรองรับกับสถานการณ์และความไม่แน่นอนดังกล่าว กปภ. ยังมีข้อจำกัดด้านการวางท่อขยายเขตบริการน้ำประปาในพื้นที่ห่างไกล และมีชุมชนกระจัดกระจาย ทำให้ยากต่อการดำเนินงาน รวมถึงต้นทุนสูง และท่อจ่ายน้ำมีอายุการใช้งานมานาน เป็นเหตุให้ท่อแตก ท่อรั่วอยู่บ่อยครั้ง ทำให้อัตราน้ำสูญเสียสูง (ปัจจุบันความยาวท่อจ่ายน้ำประมาณ ๗๘,๐๐๐ กิโลเมตร) ข้อจำกัดด้านพื้นที่ และอายุการใช้งานของท่อ ดังกล่าว ส่งผลให้ กปภ. ต้องศึกษา เรียนรู้ในการนำเทคโนโลยีจากต่างประเทศ มาช่วยในการบริการน้ำพื้นที่ห่างไกล และต้องยกระดับศักยภาพบุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านการก่อสร้าง การวางท่อ และการบริหารอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการลดน้ำสูญเสียทั้งระบบ เพื่อให้ใช้งบประมาณอย่างคุ้มค่าและลดปริมาณน้ำสูญเสียให้น้อยที่สุด

นอกจากนี้ ด้านเศรษฐกิจจากการพัฒนาเขตเศรษฐกิจพิเศษของประเทศไทย ซึ่งประกอบด้วย ๓ เขตยุทธศาสตร์สำคัญ คือ (๑) การพัฒนาเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก ตั้งอยู่ในพื้นที่ ๓ จังหวัด ได้แก่ ฉะเชิงเทรา ชลบุรี และระยอง (๒) การพัฒนาพื้นที่ระเบียงเศรษฐกิจภาคใต้ ตั้งอยู่ในพื้นที่จังหวัดชุมพร-ระนอง และพื้นที่จังหวัดสุราษฎร์ธานี นครศรีธรรมราช และ (๓) การพัฒนาเขตเศรษฐกิจพิเศษชายแดนตั้งอยู่ในพื้นที่ ๑๐ จังหวัด ได้แก่ ตาก เชียงราย นongคาย นครพนม มุกดาหาร สระแก้ว ตราด สงขลา นราธิวาส และกาญจนบุรี คาดการณ์ว่าจะส่งผลต่อการดึงดูดการลงทุนโดยตรงจากต่างประเทศและยกระดับรายได้ของประชากรในประเทศ อีกทั้งยังส่งเสริมการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมในแต่ละภูมิภาคและสร้างรายได้ ให้กับประชาชนในแต่ละพื้นที่ด้วย

จากการวิเคราะห์แนวโน้มด้านเศรษฐกิจดังกล่าวข้างต้น มองได้ทั้งในแง่ของโอกาสและภัยคุกคาม หากมองในแง่ของภัยคุกคามของการเปิดเสรีในการเคลื่อนย้ายแรงงาน คือ คนที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญ และทักษะสูง มักถูกดึงไปทำงานในต่างประเทศทั้งหมด หรือที่เรียกว่า “ภาวะสมองไหล” หากประเทศอื่นให้ค่าตอบแทนที่สูงกว่าและมีโอกาสก้าวหน้าในอาชีพมีมากกว่า และหาก กปภ. ไม่ปรับค่าตอบแทนที่ดึงดูดใจและไม่สร้างเส้นทางในการเติบโตในสายอาชีพที่รองรับบุคลากรที่มีศักยภาพสูง หากมองในแง่ของโอกาส คือ ทำให้ตลาดแรงงานเปิดกว้างมากยิ่งขึ้น ทำให้สามารถสรรหา คัดเลือกบุคลากรได้ตรงกับความต้องการมากขึ้น แต่ กปภ. ต้องมีระบบการพัฒนาและระบบการจูงใจที่ดึงดูดมากกว่าประเทศอื่นๆ นอกจากนี้ กปภ. ยังได้มองถึงโอกาสในการเพิ่มขยายจำนวนผู้ใช้น้ำ จึงได้มีการเตรียมแผนงานโครงการพัฒนาระบบประปารองรับพื้นที่เศรษฐกิจพิเศษ และด่านชายแดนจำนวน ๑๗ สาขา เพื่อรองรับความต้องการใช้น้ำของประชาชนในพื้นที่ ส่วนหน่วยงานด้านวิเคราะห์กรอบอัตรากำลังคน ก็ต้องเตรียมบุคลากรให้เพียงพอเพื่อรองรับการขยายพื้นที่จำหน่ายน้ำ โดยเฉพาะการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน (Asian Economics Community: AEC) และการขยายตัวของพื้นที่เศรษฐกิจพิเศษ หน่วยงานด้านพัฒนาทรัพยากรบุคคลต้องเตรียมบุคลากรให้มีทักษะทางด้านภาษา ทั้งภาษาอังกฤษและภาษาท้องถิ่นของ AEC และพัฒนาบุคลากรรองรับการให้บริการในยุคดิจิทัลที่จะมีบทบาทเพิ่มขึ้นในอนาคต

ด้านสังคม

แนวโน้มด้านสังคมในศตวรรษที่ ๒๑ ผลจากการพัฒนาด้านการแพทย์และการสาธารณสุขที่ดีและมีคุณภาพสูงจะทำให้มนุษย์มีอายุยืนมากขึ้น ทำให้มีการเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุเต็มรูปแบบในสังคมโลกโดยจะเริ่มในประเทศที่พัฒนาแล้วก่อน สำหรับประเทศไทยคาดว่าจะเข้าสู่การเป็นสังคมผู้สูงอายุเต็มรูปแบบในปี พ.ศ. ๒๕๗๔

โดยประชากรวัยสูงอายุจะเพิ่มขึ้นเป็นมากกว่าร้อยละ ๒๓.๕ ขณะที่ครอบครัวจะมีขนาดเล็กลง ประชากรวัยแรงงานจะลดลง จะมีการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่ ทั้งปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence) และหุ่นยนต์มาใช้แทนแรงงานมนุษย์ทั้งในภาคอุตสาหกรรมและการบริการ หรืออาจมีการนำเข้าแรงงานต่างชาติที่มีค่าจ้างแรงงานถูกมาทดแทนแรงงานคนไทยที่ไม่เพียงพอ

แนวโน้มด้านเศรษฐกิจ วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีดิจิทัล โลกในศตวรรษที่ ๒๑ เป็นโลกที่เข้าสู่ยุคของการเปลี่ยนแปลงอย่างเฉียบพลัน (Age of Disruption) ซึ่งจะทำให้การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจสัมพันธ์และสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีดิจิทัล หากประเทศไทยไม่สามารถพัฒนาให้ทันการเปลี่ยนแปลง จะไม่สามารถเข้ารับการเป็นประเทศรายได้ปานกลางและไม่สามารถไปถึงยุคอุตสาหกรรม ๔.๐ ได้ ระยะเปลี่ยนผ่านนี้มีแนวโน้มใหญ่ (mega trends) ที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลง คือ

- กระแสโลกาภิวัตน์ (Globalization) ในปลายศตวรรษที่ ๒๐ และตลอดศตวรรษที่ ๒๑ เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งทางสังคม เศรษฐกิจ การเมือง และเทคโนโลยี อันเป็นผลมาจากการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและการปรับเปลี่ยนโครงสร้างเศรษฐกิจและการเมืองของโลกทำให้ประเทศต่างๆ ติดต่อกันเชื่อมโยงกัน โลกที่เคยกว้างใหญ่กลับเล็กลง ประเทศที่อยู่ไกลกันสามารถติดต่อกันได้ภายในอย่างรวดเร็วจนกลายเป็นโลกไร้พรมแดน ในยุคโลกาภิวัตน์ทุกแห่งหนในโลกจะเชื่อมต่อกันมากขึ้นและง่ายขึ้น ทำให้เกิดการเคลื่อนย้ายเงินทุน สินค้าและคนได้สะดวก การติดต่อสื่อสารระหว่างประเทศจะสามารถทำได้อย่างสะดวกและรวดเร็วโดยอาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัลส่งผลให้เกิดการค้าขายและการติดต่อสื่อสารแบบไร้พรมแดน

- กระแสสังคมดิจิทัล (Digitization) การติดต่อสื่อสารมีการเปลี่ยนรูปแบบจากการสื่อสารแบบอนาล็อกไปสู่ยุคดิจิทัลเต็มรูปแบบ ทำให้พลเมืองโลกอยู่ในโลกใบเดิมที่เป็นจริงจับต้องได้กับโลกใหม่ที่เป็นโลกเสมือน (Virtual world) ที่เกิดขึ้นจากเทคโนโลยีดิจิทัลการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสำคัญ ๕ ประการที่จะทำให้วิถีชีวิตของคนเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและฉับพลัน (Disruption technology) ทำให้เกิดการเชื่อมโยงระหว่างโลกเสมือนหรือโลกดิจิทัลเข้าหลอมรวมกับโลกที่เป็นจริง (Physical world) คือ ปัญญาประดิษฐ์ (AI : Artificial Intelligence) หุ่นยนต์และการเรียนรู้ของเครื่องจักรกล (Robots and Machine Learning) อินเทอร์เน็ตในสิ่งของต่างๆ (Internet of Things : IoT) เทคโนโลยีบล็อกเชน (Blockchain) และข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data)

ด้านเทคโนโลยี

แนวโน้มสำคัญและแนวโน้มเทคโนโลยีที่ส่งผลกระทบต่อประเทศไทย (Megatrend and Technology Trend) : แนวโน้มสำคัญทั้ง ๑๑ ประการ ได้แก่ การสร้างและการใช้ประโยชน์จากข้อมูลปริมาณมหาศาล การปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งที่ ๔ การเติบโตของเมืองอัจฉริยะและระบบนิเวศอัจฉริยะอื่นๆ การขยายตัวของเมืองและการเพิ่มขึ้นของมหานคร การเพิ่มขึ้นของธุรกิจ E- Commerce และร้านสะดวกซื้อ การเชื่อมต่อเพิ่มขึ้นและความเป็นส่วนตัวลดลง การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงาน การเปลี่ยนชีวอำนาจเศรษฐกิจโลก สังคมผู้สูงอายุ การขาดแคลนทรัพยากรธรรมชาติ และการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ล้วนส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจและสังคม ในระดับโลกรวมถึงประเทศไทย นำมาซึ่งการวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ มากมายเพื่อรับมือและแก้ไขประเด็นปัญหาเหล่านี้ ทั้งนี้ จากการวิเคราะห์และระบุแนวโน้มสำคัญ แนวโน้มเทคโนโลยี มาจนถึงการระบุเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีผลกระทบต่อเศรษฐกิจดิจิทัลของโลกและประเทศไทยพบว่า เทคโนโลยีการวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analytics) และอินเทอร์เน็ตแห่งสรรพสิ่ง (Internet of Things: IoT) มีความเชื่อมโยงสูงสุด โดยสัมพันธ์กับทั้ง ๑๑ แนวโน้มสำคัญ ตามด้วยเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) และระบบอัตโนมัติ (Automation) ที่มีความสัมพันธ์กับ ๑๐ แนวโน้ม ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทการดำเนินธุรกิจของ กปภ. ในปัจจุบันส่งผลให้เกิดปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการแข่งขันทางธุรกิจมากขึ้น

ซึ่งทำให้ กปภ. ต้องใช้งบประมาณในการลงทุนด้านเทคโนโลยีมากขึ้น และต้องยกระดับศักยภาพของบุคลากร ให้มีความรู้ความชำนาญด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและเทคโนโลยีดิจิทัลที่องค์กรรับเข้ามาใช้ด้วย เพื่อให้สามารถใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีได้อย่างเต็มที่ รวมทั้ง กปภ. จะต้องศึกษาติดตามสถานการณ์การใช้เทคโนโลยีของหน่วยงานภายนอกด้วย หากคู่แข่งหรือธุรกิจเอกชนมีเทคโนโลยีในการผลิตน้ำที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพมากกว่า อาจจะทำให้ กปภ. ต้องสูญเสียส่วนแบ่งทางการตลาดไป นอกจากนี้ ยังมีภัยคุกคามจากสารสนเทศในรูปแบบต่างๆ ซึ่งมีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง เช่น การก่อกวน การเข้าถึงข้อมูลและระบบ โดยไม่ได้รับอนุญาต การจารกรรมข้อมูลบนระบบคอมพิวเตอร์ หรือแม้แต่การโจมตีโครงสร้างพื้นฐานจากภัยไซเบอร์ สิ่งเหล่านี้ล้วนแล้วแต่มีการพัฒนาอย่างรวดเร็วตามความก้าวหน้าของเทคโนโลยี ซึ่ง กปภ. จำเป็นจะต้องเตรียมความพร้อมของบุคลากรในการรับมือกับภัยคุกคามดังกล่าว โดยการเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีหรือผู้ที่เกี่ยวข้องในด้านการรักษาความมั่นคงปลอดภัยของระบบสารสนเทศ

๒.๓ ผลการดำเนินงานของ กปภ. ด้าน Core Business Enablers หัวข้อ “การบริหารทุนมนุษย์”

ตารางที่ ๒-๓ สถานะผลการดำเนินงานของ กปภ. ด้าน Core Business Enablers หัวข้อ “การบริหารทุนมนุษย์”

สถานะผลการดำเนินงานของ กปภ. (การวิเคราะห์ช่องว่าง : GAP Analysis)		อยู่ที่ระดับคะแนน
ด้าน Core Business Enablers หัวข้อ “การบริหารทุนมนุษย์”		๓.๐๐๓๕
ประเด็นที่ กปภ. สามารถดำเนินการได้	● กปภ. มีการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน/ภายนอก ที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารทุนมนุษย์ขององค์กร และการดำเนินธุรกิจขององค์กร รวมถึงความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์ด้าน HR กับวิสัยทัศน์พันธกิจ กลยุทธ์ทางธุรกิจ และการแปลงยุทธศาสตร์ด้านบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์เป็นแผนปฏิบัติการประจำปี ซึ่งมีการกำหนดเป้าหมาย ตัวชี้วัด กรอบเวลา และผู้รับผิดชอบ โดยแผนยุทธศาสตร์ ด้าน HR ถูกบูรณาการไปกับแผนงาน/ระบบงานที่สำคัญต่าง ๆ และมีการใช้ข้อมูลป้อนกลับมาเป็นปัจจัยนำเข้าในการจัดทำ/ทบทวนยุทธศาสตร์ด้าน HR ● กปภ. มีการจัดทำแผนอัตรากำลังระยะสั้นและระยะยาว โดยวิเคราะห์จากปริมาณงาน (Workload) ของแต่ละส่วนงาน รวมถึงเริ่มมีการวิเคราะห์และวางแผนการทดแทนอัตรากำลังที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล รวมถึงแผนอัตรากำลังระยะสั้นและระยะยาว มีความเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์ชาติที่เกี่ยวข้องกับการบริหารอัตรากำลังภาครัฐและแผนยุทธศาสตร์องค์กร โดยสะท้อนให้เห็นถึงความเพียงพอเชิงปริมาณที่เหมาะสมของอัตรากำลัง นอกจากนี้ยังมีการวิเคราะห์ผลผลิตประสิทธิภาพ (Productivity) ในภาพรวมขององค์กร ● กปภ. มีแนวทางการพัฒนาผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ของบุคลากรที่มีการเปรียบเทียบโครงสร้างผลตอบแทนกับตลาดที่ครอบคลุมเงินเดือน (Salary) ผลตอบแทนจูงใจ (Incentive Pay) และผลประโยชน์เกื้อกูลอื่น (Fringe Benefits) รวมทั้งมีการปฏิบัติตามกฎหมาย หรือข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับแรงงานของการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อให้เกิดความเป็นธรรมกับพนักงาน โดยเริ่มมีการใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานตามแนวทางการพัฒนาฯ มาปรับปรุงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง ● กปภ. มีการกำหนดระบบประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรในทุกระดับ มีหลักเกณฑ์/แนวทางในการประเมินผล และรอบระยะเวลาในการประเมินผลที่ชัดเจน โดยให้หน่วยงานต่าง ๆ นำไปกำหนดตัวชี้วัด/เป้าหมายร่วมกันระหว่างผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินให้สอดคล้องกับภารกิจของแต่ละหน่วยงาน ซึ่งการประเมินผลการปฏิบัติงานเกิดขึ้นจริงทั่วทั้งองค์กร รวมถึงมีการใช้ประโยชน์จากการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงาน เช่น การปรับเลื่อนตำแหน่ง (promotion) และการให้ผลตอบแทนทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน รวมถึงการนำไปใช้ในระบบการเรียนรู้และการพัฒนา นอกจากนี้ มีการใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานของระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน มาปรับปรุงกระบวนการให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น	

ตารางที่ ๒-๓ สถานะผลการดำเนินงานของ กปภ. ด้าน Core Business Enablers หัวข้อ “การบริหารทุนมนุษย์” (ต่อ)

สถานะผลการดำเนินงานของรัฐบาลกิจ (การวิเคราะห์ช่องว่าง : GAP Analysis) ด้าน Core Business Enablers หัวข้อ “การบริหารทุนมนุษย์”		อยู่ที่ระดับคะแนน
		๓.๐๐๓๕
ประเด็นที่ กปภ. สามารถดำเนินการได้	● กปภ. มีการวิเคราะห์สมรรถนะหลัก สมรรถนะรายตำแหน่ง (Core/Managerial/Functional Competency) และมีการประเมินช่องว่างสมรรถนะ (Competency Gap) ของบุคลากร เพื่อนำไปวางแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan : IDP) โดยมีรูปแบบของการพัฒนาบุคลากรที่ไม่ได้มุ่งเน้นการอบรมเพียงอย่างเดียว รวมถึงมีการพัฒนาผู้นำ (Leadership development) ในทุกระดับ นอกจากนี้ เริ่มมีการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลที่สนับสนุนระบบการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากร รวมถึงระบบการเรียนรู้และการพัฒนามีความเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์องค์กร และแผนงาน/ระบบงานที่สำคัญบางแผนงาน ● กปภ. มีการกำหนดตำแหน่งเป้าหมาย (Key Strategic Position) ของผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor) รวมถึงมีการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ที่มีหลักเกณฑ์การเคลื่อนย้ายและหมุนเวียนที่ชัดเจน ● กปภ. มีการสำรวจความผูกพันองค์กร (Employee Engagement) โดยมีการประเมินระดับความผูกพัน และกำหนดปัจจัยด้านความผูกพันของบุคลากร อีกทั้งมีการนำผลการสำรวจมาจัดทำแผนเสริมสร้างความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากร รวมถึงมีการเสริมสร้างค่านิยมองค์กร (Core Value) ผ่านการกำหนดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ที่ครอบคลุมถึงเรื่องการทำงานของรัฐบาลกิจที่มุ่งเน้นคุณภาพ (Quality focused) และมีการจัดให้มีกิจกรรมต่าง ๆ ● กปภ. มีการกำหนดจรรยาบรรณและจริยธรรม และการส่งเสริมให้ระบบบริหารทรัพยากรบุคคลมีธรรมาภิบาล (HR Governance) ● กปภ. มีระบบฐานข้อมูลด้าน HR ของบุคลากรและของสายงานที่ครบถ้วน โดยมีการนำระบบเทคโนโลยีดิจิทัลด้าน HR มาใช้ได้อย่างครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร ด้วยระบบ SAP ● กปภ. มีการจัดทำแผนงานด้านสวัสดิภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม (Security Safety Health Environment) ระยะสั้นและระยะยาว โดยมีการกำหนดผู้รับผิดชอบที่ชัดเจนนอกจากนี้ มีการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานด้านสวัสดิภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม และมีการประเมินดัชนีต่าง ๆ เพื่อหาช่องว่างในการปรับปรุงและพัฒนา อีกทั้งมีการจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อสร้างความตระหนัก และสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความปลอดภัยและการสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน ● สายงาน HR มีการพัฒนาผู้บริหารสายงานภายในองค์กร (Line Manager) ให้มีความรู้และทักษะในงานด้าน HR โดยผู้บริหารทุกระดับในองค์กรให้การสนับสนุนและให้ความร่วมมือกับสายงาน HR นอกจากนี้ สายงาน HR มีการสร้างเครือข่ายภายนอก และมีการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ด้านต่าง ๆ อย่างต่อเนื่องเพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการพัฒนางานด้าน HR อีกทั้ง กปภ. เริ่มมีบุคลากรของสายงาน HR ได้รับคุณวุฒิวิชาชีพ	
ประเด็นที่ กปภ. ยังดำเนินการได้ไม่สมบูรณ์	● กปภ. ควรมีกลไกหรือกระบวนการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ และดำเนินการได้ตามผลลัพธ์ที่กำหนด รวมถึงการบูรณาการแผนยุทธศาสตร์ด้าน HR กับแผนงาน/ระบบงานที่สำคัญต่าง ๆ ขององค์กรเพิ่มเติม เช่น แผนงานด้านลูกค้าและตลาด เป็นต้น ● กปภ. ควรมีการวิเคราะห์กระบวนการทำงาน และใช้เครื่องมือต่าง ๆ ในการเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการทำงาน (HROD) ทั่วทั้งองค์กร ● กปภ. ควรเพิ่มเติมการนำความเห็นและความต้องการของกลุ่มและส่วนบุคคลมาใช้ประโยชน์ในการออกแบบแนวทางการพัฒนาผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ให้สอดคล้องกับความต้องการที่แตกต่างกันของแต่ละกลุ่มและส่วนบุคคล	

ตารางที่ ๒-๓ สถานะผลการดำเนินงานของ กปภ. ด้าน Core Business Enablers หัวข้อ “การบริหารทุนมนุษย์” (ต่อ)

สถานะผลการดำเนินงานของกปภ. (การวิเคราะห์ช่องว่าง : GAP Analysis) ด้าน Core Business Enablers หัวข้อ “การบริหารทุนมนุษย์”		อยู่ที่ระดับคะแนน
		๓.๐๐๓๕
ประเด็นที่ กปภ. ยังดำเนินการได้ไม่สมบูรณ์	● กปภ. ควรมีการสอบทานคุณภาพของการกำหนดตัวชี้วัด/เป้าหมาย และการประเมินผลของบุคลากรให้มีความเป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กร ● ไม่พบสมรรถนะหลัก สมรรถนะรายตำแหน่ง (Core/Managerial/Functional Competency) ที่รองรับการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล อีกทั้ง กปภ. อยู่ระหว่างการทบทวนการวางแผนการพัฒนาบุคลากรระยะยาว (Development Roadmap) จึงไม่มั่นใจว่าการพัฒนาให้บุคลากรมีทั้งความรู้ (Knowledge) และทักษะ/ความเชี่ยวชาญ (Skills) นั้น มีความสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ ภาวะการแข่งขันทั้งในปัจจุบันและอนาคต และนโยบายไทยแลนด์ ๔.๐ ● ไม่พบการสรรหาผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor) และการจัดทำแผนพัฒนา (Individual Development Plan) เพื่อเตรียมความพร้อมก่อนเข้ารับตำแหน่ง รวมถึงไม่พบการดำเนินงานด้านการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management) รวมถึงการสรรหาและคัดเลือกคนเก่งที่มีประสิทธิภาพ (Talent Acquisition) และการจัดทำแผนพัฒนาคนเก่ง (Individual Development Plan) นอกจากนี้ ไม่พบกลไกในการสนับสนุนการจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพขององค์กรเพื่อให้บุคลากรสามารถพัฒนาดตนเองไปสู่เป้าหมายของงานและอาชีพที่ตั้งไว้ ● ไม่พบการดำเนินงานด้านการจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management) และแผนงานมีความเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์องค์กร และแผนงาน/ระบบงานที่สำคัญ ● ไม่พบการนำข้อมูลมาใช้ในการวิเคราะห์และคาดการณ์ (HR analysis & analytics) เพื่อการตัดสินใจในการบริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ รวมถึงการพัฒนาเครื่องมือ/Platform/Application/ระบบเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในงานด้าน HR และเพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่บุคลากรยังอยู่ในระยะเริ่มต้น ● กปภ. ควรพิจารณาความเชื่อมโยงระหว่างแผนงานด้านความปลอดภัยฯ กับแผนยุทธศาสตร์องค์กรและแผนงาน/ระบบงานอื่น ๆ ที่สำคัญเพิ่มเติม สายงาน HR ควรมีการปรับบทบาทการดำเนินงานของสายงาน HR ในการเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ (Strategic partner) หรือที่ปรึกษา (Internal consultant) ด้าน HR ของสายงานภายในองค์กร รวมถึง การพัฒนางานของ HR ให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี อีกทั้ง ควรมีการกำหนดแนวทาง/วิธีการในการสอบทานการดำเนินงานของกระบวนการที่สำคัญด้าน HR (HR audit)	

ตารางที่ ๒-๔ สรุปประเด็นสำคัญสถานะการดำเนินงานของ กปภ. ด้าน Core Business Enablers หัวข้อ “การบริหารทุนมนุษย์”

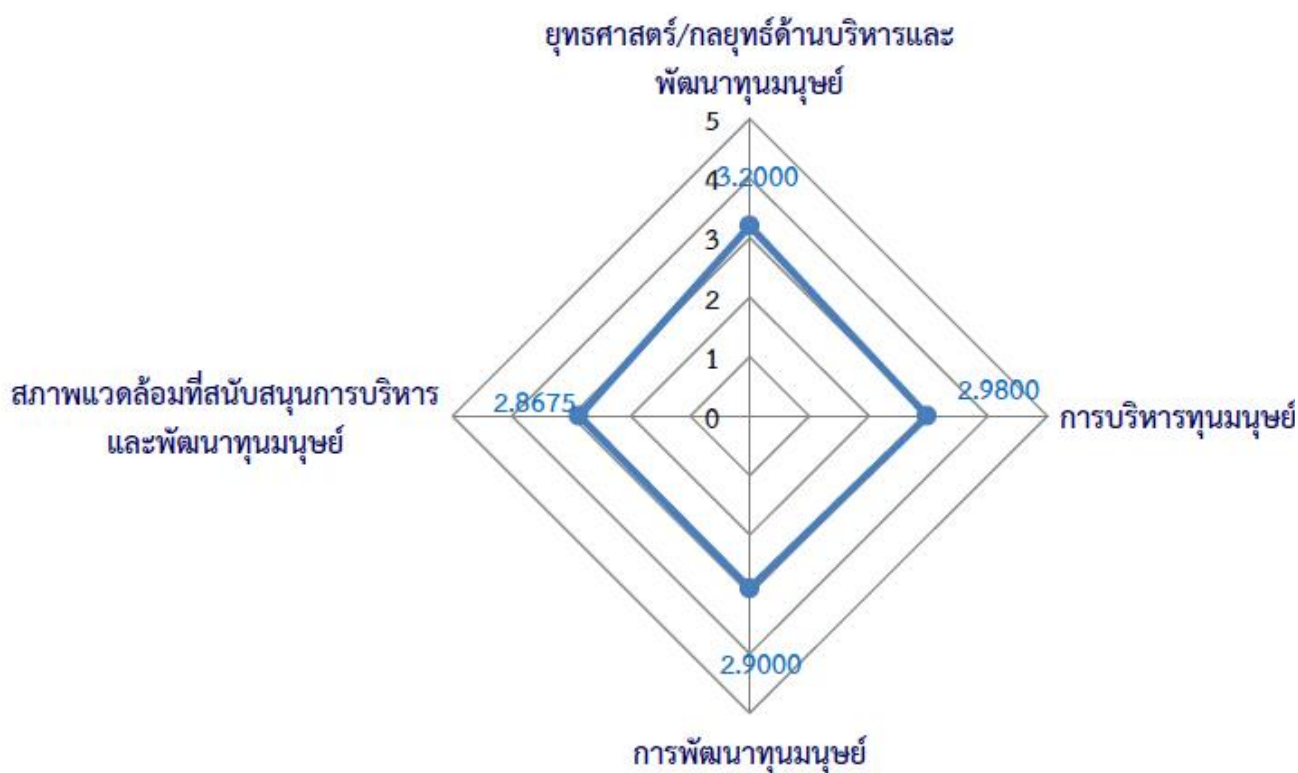
สรุปประเด็นสำคัญสถานะการดำเนินงานของ กปภ. (การวิเคราะห์ช่องว่าง : GAP Analysis) ด้าน Core Business Enablers หัวข้อ “การบริหารทุนมนุษย์”		อยู่ที่ระดับคะแนน
		๓.๐๐๓๕
สรุปประเด็นสำคัญ	๑. ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ด้านบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ : กปภ. มีการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน/ภายนอก ที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารทุนมนุษย์ขององค์กรและการดำเนินธุรกิจขององค์กร รวมถึงความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์ด้าน HR กับวิสัยทัศน์พันธกิจ กลยุทธ์ทางธุรกิจ และการแปลงยุทธศาสตร์ด้านบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์เป็นแผนปฏิบัติการประจำปี ซึ่งมีการกำหนดเป้าหมาย ตัวชี้วัด กรอบเวลา และผู้รับผิดชอบ โดยแผนยุทธศาสตร์ด้าน HR ถูกบูรณาการไปกับแผนงาน/ระบบงานที่สำคัญต่าง ๆ และมีการใช้ข้อมูลป้อนกลับมาเป็นปัจจัยนำเข้าในการจัดทำ/ทบทวนยุทธศาสตร์ด้าน HR อย่างไรก็ดีตาม กปภ. ควรมีกลไกหรือกระบวนการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและดำเนินการได้ตามผลลัพธ์ที่กำหนด รวมถึงการบูรณาการแผนยุทธศาสตร์ด้าน HR กับแผนงาน/ระบบงานที่สำคัญต่าง ๆ ขององค์กรเพิ่มเติม เช่น แผนงานด้านลูกค้าและตลาด เป็นต้น	อยู่ที่ระดับ ๓.๒๐๐๐

ตารางที่ ๒-๔ สรุปประเด็นสำคัญสถานะการดำเนินงานของ กปภ. ด้าน Core Business Enablers
หัวข้อ “การบริหารทุนมนุษย์” (ต่อ)

สรุปประเด็นสำคัญสถานะการดำเนินงานของ กปภ. (การวิเคราะห์ช่องว่าง : GAP Analysis) ด้าน Core Business Enablers หัวข้อ “การบริหารทุนมนุษย์”		อยู่ที่ระดับคะแนน
		๓.๐๐๓๕
สรุปประเด็นสำคัญ	๒. การบริหารทุนมนุษย์ :	อยู่ที่ระดับ ๒.๙๘๐๐
	กปภ. มีการจัดทำแผนอัตรากำลังระยะสั้นและระยะยาว โดยวิเคราะห์จากปริมาณงาน (Workload) ของแต่ละส่วนงาน รวมถึงเริ่มมีการวิเคราะห์และวางแผนการทดแทนอัตรากำลังที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล รวมถึงแผนอัตรากำลังระยะสั้นและระยะยาวมีความเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์ชาติที่เกี่ยวข้องกับการบริหารอัตรากำลังภาครัฐและแผนยุทธศาสตร์องค์กร โดยสะท้อนให้เห็นถึงความเพียงพอเชิงปริมาณที่เหมาะสมของอัตรากำลังนอกจากนี้ ยังมีการวิเคราะห์ผลผลิตประสิทธิภาพ (Productivity) ในภาพรวมขององค์กรอย่างไรก็ตาม กปภ. ควรมีการวิเคราะห์กระบวนการทำงาน และใช้เครื่องมือต่าง ๆ ในการเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการทำงาน (HROD) ทั้งทั้งองค์กร กปภ. มีแนวทางการพัฒนาผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ของบุคลากรที่มีการเปรียบเทียบโครงสร้างผลตอบแทน กับตลาดที่ครอบคลุมเงินเดือน (Salary) ผลตอบแทนจูงใจ (Incentive Pay) และผลประโยชน์เกื้อกูลอื่น (Fringe Benefits) รวมทั้งมีการปฏิบัติตามกฎหมาย หรือข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับแรงงานของการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อให้เกิดความเป็นธรรมกับพนักงาน โดยเริ่มมีการใช้ข้อมูลป้อน กลับจากการดำเนินงานตามแนวทางการพัฒนาฯ มาปรับปรุงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง อย่างไรก็ตาม กปภ. ควรเพิ่มเติมการนำความเห็นและความต้องการของกลุ่มและส่วนบุคลากรมาใช้ประโยชน์ในการออกแบบแนวทางการพัฒนาผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ให้สอดคล้องกับความต้องการที่แตกต่างกันของแต่ละกลุ่มและส่วนบุคลากร กปภ. มีการกำหนดระบบประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรในทุกระดับ มีหลักเกณฑ์/แนวทางในการประเมินผล และรอบระยะเวลาในการประเมินผลที่ชัดเจน โดยให้หน่วยงานต่าง ๆ นำไปกำหนดตัวชี้วัด/เป้าหมายร่วมกันระหว่างผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินให้สอดคล้องกับภารกิจของแต่ละหน่วยงาน ซึ่งการประเมินผลการปฏิบัติงานเกิดขึ้นจริงทั่วทั้งองค์กร รวมถึงมีการใช้ประโยชน์จากการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงาน เช่น การปรับเลื่อนตำแหน่ง (promotion) และการให้ผลตอบแทนทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน รวมถึงการนำไปใช้ในระบบการเรียนรู้และการพัฒนา นอกจากนี้ มีการใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานของระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน มาปรับปรุงกระบวนการให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น อย่างไรก็ตาม กปภ. ควรมีการสอบถามคุณภาพของการกำหนดตัวชี้วัด/เป้าหมาย และการประเมินผลของบุคลากรให้มีความเป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กร	
	๓. การพัฒนาทุนมนุษย์ :	อยู่ที่ระดับ ๒.๙๐๐๐
	กปภ. มีการวิเคราะห์สมรรถนะหลัก สมรรถนะรายตำแหน่ง (Core/Managerial/Functional Competency) และมีการประเมินช่องว่างสมรรถนะ (Competency Gap) ของบุคลากรเพื่อนำไปวางแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan: IDP) โดยมีรูปแบบของการพัฒนาบุคลากรที่ไม่ได้มุ่งเน้นการอบรมเพียงอย่างเดียว รวมถึงมีการพัฒนาผู้นำ (Leadership development) ในทุกระดับ นอกจากนี้ เริ่มมีการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลที่สนับสนุนระบบการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากร รวมถึงระบบการเรียนรู้และการพัฒนามีความเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์องค์กร และแผนงาน/ระบบงานที่สำคัญบางแผนงาน อย่างไรก็ตาม ไม่พบสมรรถนะหลัก สมรรถนะรายตำแหน่ง (Core/Managerial/Functional Competency) ที่รองรับการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล อีกทั้ง กปภ. อยู่ระหว่างการพัฒนาการวางแผนการพัฒนาศักยภาพระยะยาว (Development Roadmap) จึงไม่มั่นใจว่าการพัฒนาให้บุคลากรมีทั้งความรู้ (Knowledge) และทักษะ/ความเชี่ยวชาญ (Skills) นั้น มีความสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ ภาวะการแข่งขันทั้งในปัจจุบันและอนาคต และนโยบายไทยแลนด์ ๔.๐	

ตารางที่ ๒-๔ สรุปประเด็นสำคัญสถานะการดำเนินงานของ กปภ. ด้าน Core Business Enablers
หัวข้อ “การบริหารทุนมนุษย์” (ต่อ)

สรุปประเด็นสำคัญสถานะการดำเนินงานของ กปภ. (การวิเคราะห์ช่องว่าง : GAP Analysis) ด้าน Core Business Enablers หัวข้อ “การบริหารทุนมนุษย์”		อยู่ที่ระดับคะแนน
		๓.๐๐๓๕
สรุปประเด็นสำคัญ	๓. การพัฒนาทุนมนุษย์ :	อยู่ที่ระดับ ๒.๙๐๐๐
	กปภ. มีการกำหนดตำแหน่งเป้าหมาย (Key Strategic Position) ของผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor) รวมถึงมีการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ที่มีหลักเกณฑ์การเคลื่อนย้ายและหมุนเวียนที่ชัดเจน อย่างไรก็ตาม ไม่พบการสรรหาผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor) และการจัดทำแผนพัฒนา (Individual Development Plan) เพื่อเตรียมความพร้อมก่อนเข้ารับตำแหน่ง รวมถึงไม่พบการดำเนินงานด้านการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management) รวมถึงการสรรหาและคัดเลือกคนเก่งที่มีประสิทธิภาพ (Talent Acquisition) และการจัดทำแผนพัฒนาคนเก่ง (Individual Development Plan) นอกจากนี้ ไม่พบกลไกในการสนับสนุนการจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพขององค์กร เพื่อให้บุคลากรสามารถพัฒนาตนเองไปสู่เป้าหมายของงานและอาชีพที่ตั้งไว้	
๔. สภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ :		อยู่ที่ระดับ ๒.๘๖๗๕
กปภ. มีการสำรวจความผูกพันองค์กร (Employee Engagement) โดยมีการประเมินระดับความผูกพันและกำหนดปัจจัยด้านความผูกพันของบุคลากร อีกทั้งมีการนำผลการสำรวจมาจัดทำแผนเสริมสร้างความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากร รวมถึงมีการเสริมสร้างค่านิยมองค์กร (Core Value) ผ่านการกำหนดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ที่ครอบคลุมถึงเรื่องการทำงานของรัฐวิสาหกิจที่มุ่งเน้นคุณภาพ (Quality focused) และมีการจัดให้มีกิจกรรมต่าง ๆ นอกจากนี้ มีการกำหนดจรรยาบรรณและจริยธรรม และการส่งเสริมให้ระบบบริหารทรัพยากรบุคคลมีธรรมาภิบาล (HR Governance) อย่างไรก็ตาม ไม่พบการดำเนินงานด้านการจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management) และแผนงานมีความเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์องค์กร และแผนงาน/ระบบงานที่สำคัญ กปภ. มีระบบฐานข้อมูลด้าน HR ของบุคลากรและของสายงานที่ครบถ้วน โดยมีการนำระบบเทคโนโลยีดิจิทัลด้าน HR มาใช้ได้อย่างครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร ด้วยระบบ SAP อย่างไรก็ตามไม่พบการนำข้อมูลมาใช้ในการวิเคราะห์และคาดการณ์ (HR analysis & analytics) เพื่อการตัดสินใจในการบริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ รวมถึงการพัฒนาเครื่องมือ/Platform/Application/ระบบเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในงานด้าน HR และเพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่บุคลากรยังอยู่ในระยะเริ่มต้น กปภ. มีการจัดทำแผนงานด้านสวัสดิภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม (Security Safety Health Environment) ระยะสั้นและระยะยาว โดยมีการกำหนดผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน นอกจากนี้ มีการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานด้านสวัสดิภาพ ความปลอดภัยอาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม และมีการประเมินดัชนีต่าง ๆ เพื่อหาช่องว่างในการปรับปรุงและพัฒนา อีกทั้งมีการจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อสร้างความตระหนัก และสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความปลอดภัยและการสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน อย่างไรก็ตาม กปภ. ควรพิจารณาความเชื่อมโยงระหว่างแผนงานด้านความปลอดภัยฯ กับแผนยุทธศาสตร์องค์กร และแผนงาน/ระบบงานอื่น ๆ ที่สำคัญเพิ่มเติม สายงาน HR มีการพัฒนาผู้บริหารสายงานภายในองค์กร (Line Manager) ให้มีความรู้และทักษะในงานด้าน HR โดยผู้บริหารทุกระดับในองค์กรให้การสนับสนุนและให้ความร่วมมือกับสายงาน HR นอกจากนี้ สายงาน HR มีการสร้างเครือข่ายภายนอก และมีการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ด้านต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการพัฒนางานด้าน HR อีกทั้ง กปภ. เริ่มมีบุคลากรของสายงาน HR ได้รับคุณวุฒิวิชาชีพ ทั้งนี้สายงาน HR ควรมีการปรับบทบาทการดำเนินงานของสายงาน HR ในการเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ (Strategic partner) หรือที่ปรึกษา (Internal consultant) ด้าน HR ของสายงานภายในองค์กร รวมถึง การพัฒนางานของ HR ให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี อีกทั้ง ควรมีการกำหนดแนวทาง/วิธีการในการสอบทานการดำเนินงานของกระบวนการที่สำคัญด้าน HR (HR audit)		



ภาพที่ ๒-๕ กราฟสรุปสถานะผลการดำเนินงานของ กปภ. (การวิเคราะห์ช่องว่าง : GAP Analysis)
ด้าน Core Business Enablers หัวข้อ “การบริหารทุนมนุษย์”

๒.๔ ผลการดำเนินงานด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ของสำนักวิทยากร กปภ.

สำนักวิทยากร กปภ. ดำเนินการตามกระบวนการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรและผู้นำ ทั้งในรูปแบบ TRAINING และ NON-TRAINING ในทุกหลักสูตร เป็นประจำทุกปีและดำเนินการประเมิน พร้อมทั้งปรับปรุงกระบวนการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรและผู้นำ รวมถึงแผนการเรียนรู้และพัฒนา ทั้งระดับองค์กรและระดับหน่วยงาน โดยนำข้อมูลจากรายงานผลการประเมินประสิทธิผลการพัฒนา มาวิเคราะห์เพื่อปรับปรุงกระบวนการเรียนรู้ ในไตรมาสที่ ๔ พบว่า จากผลการดำเนินงาน ในภาพรวมปี ๒๕๖๒ สามารถดำเนินการพัฒนาบุคลากรได้ บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด ตามรายละเอียด ตารางที่ ๒-๕

ตารางที่ ๒-๕ ตัวชี้วัดด้านการดำเนินงานด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

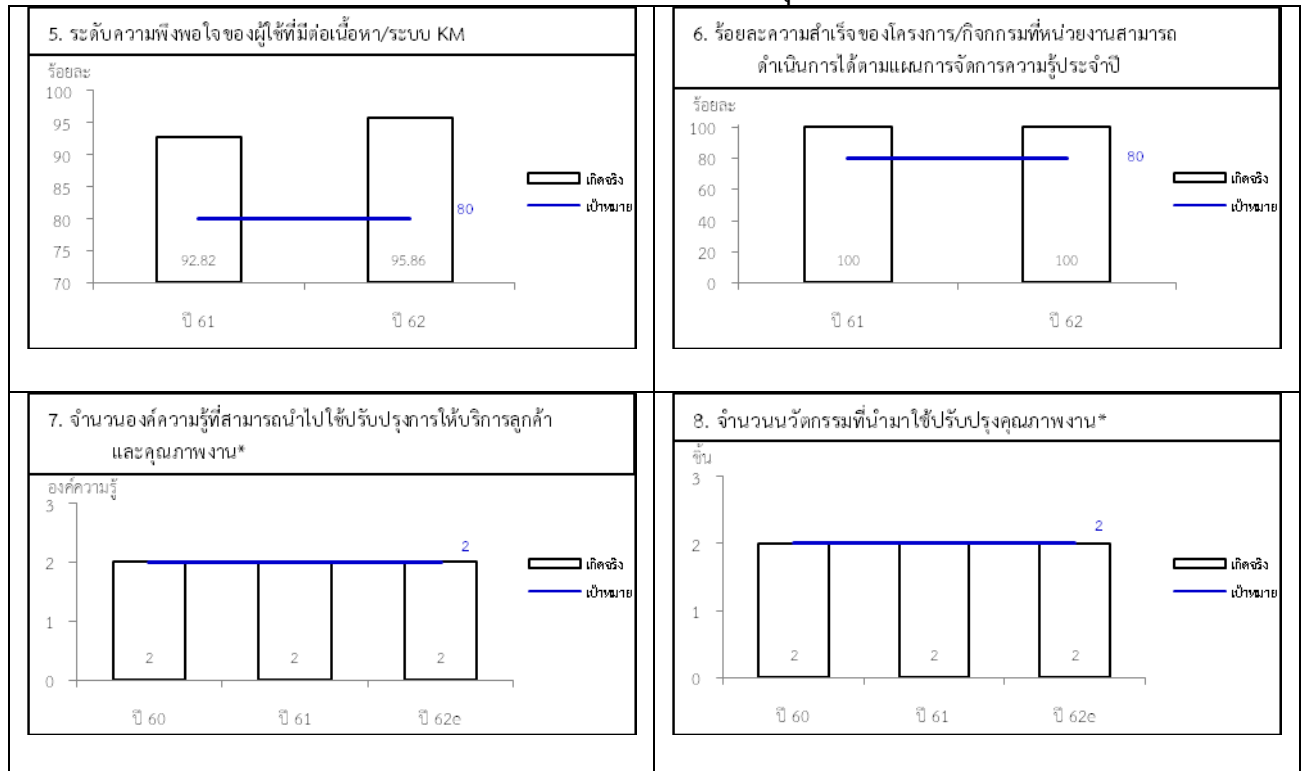
ก (๑) ด้านการพัฒนาบุคลากร และผู้นำองค์กร	หน่วยวัด	ปี ๕๘	ปี ๕๙	ปี ๖๐	ปี ๖๑	ปี ๖๒	
						เกิดจริง	เป้าหมาย
๑. ร้อยละของหลักสูตรฝึกอบรมที่ผ่านเกณฑ์การประเมินประสิทธิภาพ	ร้อยละ	-	๘๐	๕๓.๗๓	๘๙.๖๖	๘๗.๖๗	๘๕
๒. ร้อยละพนักงานที่ผ่านเกณฑ์การประเมินประสิทธิภาพของการฝึกอบรม	ร้อยละ	-	๘๐	๙๕.๓๐	๑๐๐	๙๘.๙๓	๘๕
๓. ร้อยละของหลักสูตร/โครงการพัฒนาบุคลากรและผู้นำที่ดำเนินการแล้วเสร็จตามแผน	ร้อยละ	๑๐๐	๑๐๐	๑๐๐	๙๑.๑๗	๑๐๐	๘๕
๔. ระดับความพึงพอใจของบุคลากรต่อการพัฒนาบุคลากร	ระดับ	๓.๗๑	๓.๕๔	๓.๔๔	๓.๕๘	๓.๗๙	๓.๗๐

1. ร้อยละของหลักสูตรฝึกอบรมที่ผ่านเกณฑ์การประเมินประสิทธิภาพ <table><caption>ข้อมูลสำหรับกราฟที่ 1</caption><thead><tr><th>ปี</th><th>กปค.</th><th>เป้าหมาย</th></tr></thead><tbody><tr><td>ปี 59</td><td>80</td><td>80</td></tr><tr><td>ปี 60</td><td>53.73</td><td>85</td></tr><tr><td>ปี 61</td><td>89.66</td><td>85</td></tr><tr><td>ปี 62</td><td>87.67</td><td>85</td></tr></tbody></table>	ปี	กปค.	เป้าหมาย	ปี 59	80	80	ปี 60	53.73	85	ปี 61	89.66	85	ปี 62	87.67	85	2. ร้อยละพนักงานที่ผ่านเกณฑ์การประเมินประสิทธิภาพของการฝึกอบรม <table><caption>ข้อมูลสำหรับกราฟที่ 2</caption><thead><tr><th>ปี</th><th>กปค.</th><th>เป้าหมาย</th></tr></thead><tbody><tr><td>ปี 59</td><td>80</td><td>80</td></tr><tr><td>ปี 60</td><td>95.30</td><td>85</td></tr><tr><td>ปี 61</td><td>100</td><td>85</td></tr><tr><td>ปี 62</td><td>98.93</td><td>85</td></tr></tbody></table>	ปี	กปค.	เป้าหมาย	ปี 59	80	80	ปี 60	95.30	85	ปี 61	100	85	ปี 62	98.93	85
ปี	กปค.	เป้าหมาย																													
ปี 59	80	80																													
ปี 60	53.73	85																													
ปี 61	89.66	85																													
ปี 62	87.67	85																													
ปี	กปค.	เป้าหมาย																													
ปี 59	80	80																													
ปี 60	95.30	85																													
ปี 61	100	85																													
ปี 62	98.93	85																													

3. ร้อยละของหลักสูตร/โครงการพัฒนาบุคลากรและผู้นำที่ดำเนินการแล้วเสร็จตามแผน <table><caption>ข้อมูลสำหรับกราฟที่ 3</caption><thead><tr><th>ปี</th><th>กปค.</th><th>เป้าหมาย</th></tr></thead><tbody><tr><td>ปี 58</td><td>100</td><td>80</td></tr><tr><td>ปี 59</td><td>100</td><td>80</td></tr><tr><td>ปี 60</td><td>100</td><td>85</td></tr><tr><td>ปี 61</td><td>91.17</td><td>85</td></tr><tr><td>ปี 62</td><td>100</td><td>85</td></tr></tbody></table>	ปี	กปค.	เป้าหมาย	ปี 58	100	80	ปี 59	100	80	ปี 60	100	85	ปี 61	91.17	85	ปี 62	100	85	4. ระดับความพึงพอใจของบุคลากรต่อการพัฒนาบุคลากร <table><caption>ข้อมูลสำหรับกราฟที่ 4</caption><thead><tr><th>ปี</th><th>กปค.</th><th>เป้าหมาย</th></tr></thead><tbody><tr><td>ปี 58</td><td>3.71</td><td>3.70</td></tr><tr><td>ปี 59</td><td>3.54</td><td>3.70</td></tr><tr><td>ปี 60</td><td>3.44</td><td>3.70</td></tr><tr><td>ปี 61</td><td>3.58</td><td>3.70</td></tr><tr><td>ปี 62</td><td>3.79</td><td>3.70</td></tr></tbody></table>	ปี	กปค.	เป้าหมาย	ปี 58	3.71	3.70	ปี 59	3.54	3.70	ปี 60	3.44	3.70	ปี 61	3.58	3.70	ปี 62	3.79	3.70
ปี	กปค.	เป้าหมาย																																			
ปี 58	100	80																																			
ปี 59	100	80																																			
ปี 60	100	85																																			
ปี 61	91.17	85																																			
ปี 62	100	85																																			
ปี	กปค.	เป้าหมาย																																			
ปี 58	3.71	3.70																																			
ปี 59	3.54	3.70																																			
ปี 60	3.44	3.70																																			
ปี 61	3.58	3.70																																			
ปี 62	3.79	3.70																																			

ก (๑) ด้านผลิตภาพ รอบเวลาและตัววัดประสิทธิภาพและนวัตกรรมของกระบวนการอื่นๆ	หน่วยวัด	ปี ๕๘	ปี ๕๙	ปี ๖๐	ปี ๖๑	ปี ๖๒	
						เกิดจริง	เป้าหมาย
๕. ระดับความพึงพอใจของผู้ใช้ที่มีต่อเนื้อหา/ระบบ KM	ร้อยละ	-	-	-	๙๒.๘๒	๙๕.๘๖	๘๐
๖. ร้อยละความสำเร็จของโครงการ/กิจกรรมที่หน่วยงานสามารถดำเนินการได้ตามแผนการจัดการความรู้ประจำปี	ร้อยละ	-	-	-	๑๐๐	๑๐๐	๘๐
๗. จำนวนองค์ความรู้ที่สามารถนำไปใช้ปรับปรุงการให้บริการลูกค้าและคุณภาพงาน*	องค์ความรู้	-	-	๒	๒	๒ ^๕	๒
๘. จำนวนนวัตกรรมที่นำมาใช้ปรับปรุงคุณภาพงาน*	ชิ้น	-	-	๒	๒	๒ ^๕	๒

ตารางที่ ๒-๕ ตัวชี้วัดด้านการดำเนินงานด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (ต่อ)



๒.๕ การวางแผนยุทธศาสตร์

๒.๕.๑ ความหมายของการวางแผนยุทธศาสตร์

Goodstein and others (๑๙๙๓: ๔) ได้กล่าวว่าการวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Planning) เป็นการตอบคำถามพื้นฐานที่สำคัญ ๓ ประการขององค์กร คือ องค์กรจะก้าวไปทางใด (What are you going?) สภาพแวดล้อมขององค์กรมีอะไรบ้าง (What is the environment?) และองค์กรจะต้องทำอย่างไรบ้างจึงจะไปถึงเป้าหมายนั้นได้ (How do you get there?) และสรุปว่าการวางแผนยุทธศาสตร์คือ การจำลองการบริหารยุทธศาสตร์

Black & Poter (๒๐๐๐: ๔) ก็ได้ให้ความหมายไว้ว่า การวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Planning คือ กระบวนการของการกำหนดทิศทางและวัตถุประสงค์ขององค์กร กำหนดแผนและการนำไปปฏิบัติให้เกิดผล

๒.๕.๒ กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า ตัวแบบพื้นฐานของการวางแผนยุทธศาสตร์ที่สามารถจะนำมาประยุกต์ใช้กับองค์กรภาครัฐได้ คือ ตัวแบบของ John M. Bryson ซึ่งแบ่งกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ไว้ ๑๐ ขั้นตอน ดังนี้

๑) ขั้นตอนที่ ๑ กำหนดข้อตกลงหรือแนวคิดเบื้องต้นในการวางแผนยุทธศาสตร์

ข้อตกลงเบื้องต้นของภาครัฐ ได้จากเจตนารมณ์ของรัฐบาล ซึ่งพิจารณาจาก

- คำแถลงนโยบายของรัฐบาล
- แผนพัฒนาประเทศ
- กฎหมายต่าง ๆ ที่มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติของผู้ใช้อำนาจรัฐ

- มติคณะรัฐมนตรี
- ปัญหาและความต้องการของประชาชนหรือลูกค้า

๒) ขั้นตอนที่ ๒ พิจารณาอำนาจหน้าที่ขององค์กร

องค์กรภาครัฐทุกประเภท ไม่ว่าจะเป็นส่วนราชการหรือรัฐวิสาหกิจย่อมได้รับอำนาจ (mandates) ในการปฏิบัติงานจากรัฐบาลในรูปของอำนาจหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติ ประเด็นนี้กลายเป็นกรอบหลักที่หน่วยงานจะต้องถือปฏิบัติ ส่วนจะเคร่งครัดหรือรัดตึงเพียงใดขึ้นอยู่กับลักษณะขององค์กรและธรรมเนียมที่ยึดถือในการปฏิบัติ

๓) ขั้นตอนที่ ๓ กำหนดภารกิจและค่านิยมต่างๆ ขององค์กรหรือหน่วยงาน

เป็นการใช้บทบาทของนักบริหาร ในการเปลี่ยนแปลงนโยบายและอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ไปสู่ภารกิจขององค์กรหรือหน่วยงาน รวมถึงต้องคำนึงถึงลักษณะเฉพาะด้านค่านิยมในการบริหาร ที่มาจากความคิด ร่วมกันของพนักงาน รวมทั้งต้องวิเคราะห์ถึงผลประโยชน์ได้เสียของผู้ที่เกี่ยวข้อง (stakeholders)

๔) ขั้นตอนที่ ๔ การประเมินสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก

เป็นการวิเคราะห์เช่นเดียวกันกับในภาคธุรกิจ เครื่องมือพื้นฐานที่ได้รับความนิยมในการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อม คือ SWOT Analysis

๔.๑) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis)

การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อม หรือ SWOT Analysis ถือเป็น “กรอบแนวคิด” พื้นฐานในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อนำมากำหนดกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ขององค์กร “กรอบแนวคิด SWOT” ประกอบด้วย การวิเคราะห์บริบทขององค์กรในส่วนที่เป็นจุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และ อุปสรรคหรือภาวะคุกคาม (Threat) หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ “กรอบแนวคิด” การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และภายนอกองค์กร เพื่อนำมากำหนดฐานะตำแหน่ง และแนวทางดำเนินงานที่เหมาะสมกับสภาพข้อเท็จจริงของ องค์กร กรอบแนวคิดการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการบริหาร



ภาพ ๒-๖ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการบริหาร

(๑) การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน

(๑.๑) การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน คือ การวิเคราะห์สภาพความเป็นจริงขององค์กร ว่ามีปัจจัยอะไรเป็นจุดแข็งและจุดอ่อน เพื่อให้ เห็นปัจจัยภายในที่ช่วยให้การดำเนินงานขององค์กรประสบความสำเร็จ

หรือปัจจัยที่เป็นปัญหาต่อองค์กร การวิเคราะห์ปัจจัยจุดอ่อน และจุดแข็งขององค์กรมีหลายทฤษฎีที่สามารถนำมาใช้เป็นแนวทางการวิเคราะห์ สำหรับความหมายของปัจจัย “จุดแข็ง” และ “จุดอ่อน” มีดังนี้

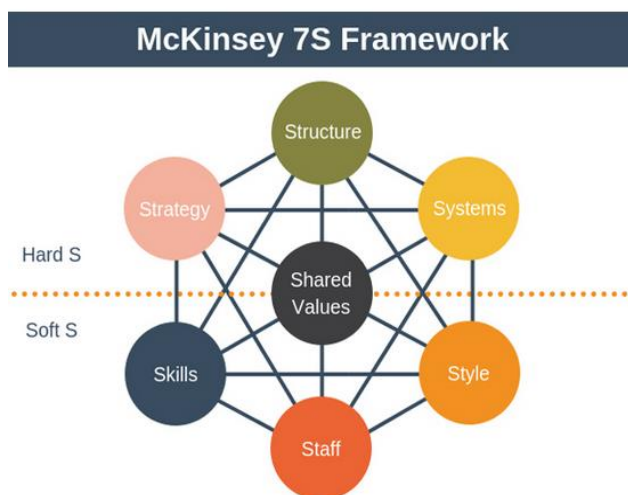
(๑.๑.๑) ปัจจัยจุดแข็ง (Strength) หมายถึง ส่วนที่ดี ส่วนที่องค์กรทำได้ดี ส่วนที่เป็นความเข้มแข็งขององค์กร ส่วนที่เป็นความสามารถพิเศษขององค์กร ซึ่งเอื้อประโยชน์ในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ เช่น โครงสร้างชัดเจน (สร้างขึ้นจากการวิเคราะห์ภารกิจ งาน และอัตรากำลัง) การมีชื่อเสียง ภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กรบุคลากรมีความพร้อม มีความรู้ มีทักษะและความสามารถพิเศษ การบริหารงาน มีประสิทธิภาพมีเทคโนโลยีที่ทันสมัย องค์กรมีผลงานที่ดีจนเป็นที่ประทับใจของผู้ที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น

(๑.๑.๒) ปัจจัยจุดอ่อน (Weakness) หมายถึง ส่วนที่ไม่ดี ส่วนที่เป็นอุปสรรคส่วนที่ล้าหลังทำให้องค์กรเสียหาย ส่วนที่ทำให้ภาพลักษณ์องค์กรเสียหาย ปัจจัยนี้มีลักษณะตรงข้ามกับจุดแข็ง เช่น บุคลากร ขาดความรู้และความชำนาญ ไม่มีระบบฐานข้อมูลที่มีประสิทธิภาพระบบการบริหารงานไม่ทันสมัย ขาดระบบและกลไกการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารขาดวิสัยทัศน์ โครงสร้างองค์กรไม่ยืดหยุ่น ไม่มีการกระจายอำนาจ ขาดวัฒนธรรมการทำงานที่ส่งเสริมและสนับสนุน ให้องค์กรดำเนินงานบรรลุเป้าหมายได้ ฯลฯ ทั้งหมดนี้เป็นจุดอ่อนที่องค์กรไม่สามารถตอบสนองทิศทางใหม่และการเปลี่ยนแปลงขององค์กรได้

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยภายในจะชี้ว่า องค์กรมีศักยภาพความสามารถในการริเริ่มดำเนินโครงการใหม่ๆ ได้หรือไม่ องค์กรมีโอกาสมกับความสำเร็จเพียงใดและมีแนวทางแก้ไขอย่างไร

(๑.๒) ตัวแบบการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน

ตัวแบบการวิเคราะห์ปัจจัยภายในที่สามารถบ่งบอกถึงสถานภาพขององค์กรได้หลายมิติ เพื่อให้เห็นภาพโดยรวมขององค์กรหรือหน่วยงานว่ามีความพร้อมอย่างไรหรือมีข้อบกพร่องเพียงใด เพื่อให้หน่วยงานสามารถนำไปกำหนดกลยุทธ์ปรับปรุงแก้ไขในส่วนที่บกพร่อง หรือใช้กลยุทธ์เสริมให้หน่วยงานบรรลุผลสำเร็จยิ่งขึ้น อาทิ ตัวแบบการค้นหาคำเป็นเลิศขององค์กร McKinsey ๗ –S ของ (Waterman and Peters, อ้างถึงใน ศิริรัตน์ ชุณหทศลาย, ๒๕๕๘, หน้า ๓๓-๓๖) ซึ่งประกอบด้วย



ภาพที่ ๒-๗ องค์ประกอบภายในขององค์กร

Structure คือ โครงสร้างองค์กร หมายถึง การออกแบบโครงสร้างการบริหาร

และโครงสร้างงานขององค์กร ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มงานและความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจหน้าที่ภายในองค์กรหรือหน่วยงาน เส้นทางการรายงานผลงาน (การบังคับบัญชาสั่งการ) ความเชี่ยวชาญขององค์กรหรือหน่วยงาน ความรับผิดชอบในงานภาพลักษณ์ขององค์กรหรือหน่วยงาน หมายถึง การจัดระบบระเบียบให้กับบุคคลในการปฏิบัติงาน

Strategy คือ กลยุทธ์ หมายถึง นโยบาย ทิศทางและขอบเขตการทำงานขององค์กรในระยะยาว กระบวนการได้มาซึ่งแผน กิจกรรมการดำเนินงานที่มีความสอดคล้องและเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร การปฏิบัติงานภายใต้แผนงาน

Systems ระบบการทำงาน หมายถึง ขั้นตอนและกระบวนการทำงานที่ช่วยให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ระบบการเงินและงบประมาณ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การติดต่อสื่อสาร การติดตามประเมินผล ระบบการประกันคุณภาพงาน

Style คือ ลักษณะการทำงานของผู้นำ หมายถึง บุคลิกภาพและภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูง วิธีการและแนวทางการบริหารงานของผู้บริหารระดับสูง แบบแผนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้บริหารเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ความเป็นผู้นำขององค์กรจะมีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร องค์กรที่ีมีความเป็นเลิศจะถ่ายทอดสิ่งที่ดีงามให้แก่บุคลากรระดับต่างๆ อย่างจริงจังสม่ำเสมอโดยพยายามปลูกฝังค่านิยมร่วมในการปฏิบัติงาน และการสร้างศรัทธาให้กับบุคลากร

Staff คือ บุคลากร หมายถึง ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร สมาชิกคนสำคัญขององค์กรและคุณภาพของสมาชิกขององค์กร แบบแผนและพฤติกรรมที่องค์กรแสดงหรือปฏิบัติต่อพนักงานในหน่วยงาน

Skills คือ ทักษะความสามารถของบุคลากร หมายถึง ความสามารถและประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรที่เกิดจากการพัฒนาทักษะของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ๒ ด้านหลัก คือ ด้านงานอาชีพ (Occupational Skills) ของบุคลากรเป็นทักษะที่จะทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่และงานที่ได้รับมอบหมาย เช่น ด้านการเงิน ด้านบุคคลและทักษะด้านความถนัดหรือความชำนาญเฉพาะ (Aptitudes and special talents) ของบุคลากรเป็นความสามารถที่ทำให้บุคลากรโดดเด่นกว่าคนในองค์กรอื่น ส่งผลให้มีผลงานที่ดีกว่าและเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานรวดเร็ว ซึ่งองค์กรต้องมุ่งเน้นทักษะ ๒ ด้านควบคู่กัน

Shared Values คือ ค่านิยมร่วม หมายถึง วัฒนธรรมองค์กรและวัฒนธรรมการอยู่ร่วมกันของสมาชิกในองค์กร ความคาดหวังขององค์กร หรือแนวคิดพื้นฐานขององค์กร ค่านิยมหรือวัฒนธรรมองค์กรที่ยึดถือร่วมกันของสมาชิกภายในองค์กรจนกลายเป็นพื้นฐานหลักของระบบการบริหารและวิธีการปฏิบัติของบุคลากรและผู้บริหารในองค์กร เมื่อค่านิยมและความเชื่อได้ถูกยอมรับทั่วทั้งองค์กร และบุคคล การปฏิบัติตามค่านิยมเหล่านั้น องค์กรก็จะมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง

(๓) การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก

ปัจจัยภายนอกปัจจัยแวดล้อมภายนอกที่มีอิทธิพล ต่อองค์กรมี ๒ ระดับ ได้แก่

(๓.๑) **สิ่งแวดล้อมมหภาคหรือสิ่งแวดล้อมทั่วไปในสังคม** ได้แก่ ระบบเทคโนโลยี ระบบเศรษฐกิจของประเทศหรือของโลก ภาวะเศรษฐกิจ ถดถอยการเมืองและกฎหมาย เสถียรภาพทางการเมืองของรัฐบาลและ การกำหนดนโยบายและกฎหมายที่มีผลต่อการดำเนินงานขององค์กร และระบบสังคม วัฒนธรรม การเปลี่ยนแปลงทางประชากรและวัฒนธรรม ความเป็นอยู่ขอประชากร ค่านิยม ความเชื่อที่อาจส่งผลต่อพฤติกรรม การปฏิบัติงานขององค์กร

(๓.๒) **สิ่งแวดล้อมเกี่ยวกับงาน** เป็นการวิเคราะห์ทำความเข้าใจกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียทั้งหลายอย่างละเอียด กลุ่มที่ละเลยไม่ได้คือลูกค้า คู่แข่งขัน ผู้ผลิตหรือผู้จำหน่าย สถาบันการเงิน ผู้ถือหุ้น หน่วยงานภาครัฐหรือเอกชนที่ต้องติดต่ออยู่เสมอ โดยเฉพาะหน่วยงานที่ควบคุมมาตรฐานต่างๆ องค์กรชุมชน กลุ่มผลประโยชน์ สหภาพแรงงานหรือสมาคมพนักงาน สมาชิการค้า สมาอุตสาหกรรม เป็นต้น

การวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมภายนอกจะวิเคราะห์เฉพาะ ส่วนที่เป็น “โอกาส” (Opportunity) และ “ภัยคุกคาม” หรือ “อุปสรรค (Threats) ตามตัวแบบ C-PEST และเนื้อหาสาระจากทฤษฎีระบบเปิด จะพบว่า ปัจจัย “โอกาส” (Opportunity) และ “ภัยคุกคาม” (Threats) มีความหมาย ดังนี้

(๓.๒.๑) ปัจจัยโอกาส (Opportunity) หมายถึง สภาพการณ์ที่จะทำให้เกิดการได้เปรียบ ได้ประโยชน์ หรือช่องทางที่ทำให้การปฏิบัติงานมีความสะดวก เช่น

- ได้รับการจัดสรรงบประมาณและบุคลากรเพียงพอ
- การกำหนดนโยบายและกฎหมายของรัฐที่ทำให้การปฏิบัติงานและการบังคับใช้กฎหมายขององค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น
- ประชากรมีการศึกษาสูงทำให้มีทัศนคติที่ดีต่อการบริหารงานของรัฐ ประชากรมีรายได้สูงขึ้นทำให้หน่วยงานของรัฐให้การช่วยเหลือน้อยลง
- ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของประเทศที่ทันสมัย
- ระบบการเมืองที่มีเสถียรภาพ ประเทศมีความมั่นคงทางเศรษฐกิจ ซึ่งจะส่งผลดีและให้โอกาสที่ดีต่อการดำเนินงานขององค์กร

(๓.๒.๒) ปัจจัยภัยคุกคาม (Threats) หมายถึง สิ่งแวดล้อมภายนอก ที่เป็นอุปสรรคต่อองค์กรหรือหน่วยงาน เช่น

- ปัจจัยที่ทำให้เกิดการเสียเปรียบ เสียประโยชน์ เสียสิทธิ์ ซึ่งอาจนำไปสู่การดำเนินงานที่ขาดประสิทธิภาพ
- การเปลี่ยนแปลงนโยบายของรัฐบาลที่ทำให้ความสำคัญของหน่วยงานลดลง
- การยุบเลิกส่วนราชการ การลดอัตรากำลัง การตัดลดงบประมาณ จากสถานะเศรษฐกิจตกต่ำ ทั้งปัจจัยโอกาสและภาวะคุกคามจะมีส่วนอย่างมากในการกำหนดทิศทางใหม่และการเปลี่ยนแปลงขององค์กรหรือหน่วยงาน

(๓.๓) ตัวแบบการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก การวิเคราะห์ปัจจัยโอกาสและภัยคุกคามขององค์กร มีกรอบทฤษฎีหรือตัวแบบที่สามารถนำมาใช้ในการวิเคราะห์ เช่น การวิเคราะห์ด้วยตัวแบบ C-PEST โดยองค์ประกอบของตัวแบบ “C-PEST” ประกอบด้วย

Customer, Competitors คือ ลูกค้า หรือผู้รับบริการ (Customer) คู่แข่ง หรือคู่แข่ง (Competitors) เป็นอย่างไร เพื่อนำมาเป็นคู่แข่งในการบริหารจัดการองค์กร เช่น การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.) การประปาส่วนหลวง (กปน.) และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อปท.) โดยการเลือก กปน. และ กฟภ. มาเป็นคู่แข่ง กปน. เนื่องจากทั้ง ๒ องค์กรเป็นรัฐวิสาหกิจเหมือนกับ กปน. จึงทำให้บริบทในการวิเคราะห์มีความคล้ายคลึงและสามารถเปรียบเทียบกันได้ใกล้เคียงมากที่สุด

Politics คือ สภาพทางการเมือง หมายถึง สถานการณ์ความแตกแยก หรือความปรองดองของหน่วยงานทางการเมือง เช่น กระทรวง ทบวง กรม พรรคการเมือง รวมถึง นโยบาย หรือแนวทางของประเทศ หรือกิจกรรมต่างๆ ทางการเมืองที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร

Economics คือ ระบบเศรษฐกิจ หมายถึง สภาพเศรษฐกิจของประเทศที่มีผลต่อการจัดสรรงบประมาณและการบริหารงานขององค์กร สถานภาพทางการเงินของหน่วยงาน ภาระทางการเงินที่หน่วยงานบังคับบัญชาต้องรับผิดชอบต่อองค์กร ระบบเศรษฐกิจประเทศเกี่ยวข้องกับการสร้างผลผลิต การกระจายผลผลิตและการบริโภคสินค้าและบริการในสังคม ซึ่งมีความสัมพันธ์กับระบบการเมืองและการบริหารงานของรัฐเนื่องจากการกำหนดนโยบายด้านเศรษฐกิจเกี่ยวข้องกับความมั่นคงทางการเมือง และการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ ขณะเดียวกันเสถียรภาพทางเศรษฐกิจ (พิจารณาจากรายได้ประชาชาติคุณภาพชีวิตของประชาชนสถานภาพการ

ลงทุนจากแหล่งทุนภายในและภายนอกประเทศ ฯลฯ) ก็มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพของการบริหารงานของรัฐ และความมั่นคงทางการเมือง โดยมีระบบราชการทำหน้าที่ส่งต่อข้อมูลให้รัฐบาล กำหนดความเหมาะสมของนโยบายเศรษฐกิจ เพื่อให้เกิดกระบวนการบริหารที่เหมาะสม เช่น การสร้างความสมดุลระหว่างโครงสร้างทางสังคม เกษตรกรรม และอุตสาหกรรม การเปลี่ยนแปลงทางโครงสร้าง สังคมต้องพิจารณาควบคู่กับผลกระทบจากระบบเศรษฐกิจโลก ซึ่งจะมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงของระบบเศรษฐกิจประเทศ เช่น การใช้ระบบเงินตรา แลกเปลี่ยนสินค้าในสกุลต่างๆ การมีกลไกการผลิตและระบบการตลาดที่ถูกกำหนดโดยกลุ่มผู้มีอิทธิพลทางเศรษฐกิจ ทั้งระดับประเทศ และต่างประเทศ ความสำคัญของระบบเศรษฐกิจจึงเกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารงานของรัฐในการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ให้มีประสิทธิภาพ ให้มีการกระจายไปสู่ผู้บริโภคอย่างยุติธรรมนักวิเคราะห์สถานะแวดล้อมด้านเศรษฐกิจขององค์กร โดยเฉพาะในหน่วยงานของรัฐจึงต้องเข้าใจถึงโครงสร้างทางเศรษฐกิจทุกระดับ รวมถึงรายได้ประชาชาติ การจ้างงาน อัตราเงินเฟ้อ สภาพ คล่องด้านการเงินของประเทศ ฯลฯ เพื่อให้การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ขององค์กรมีประโยชน์ต่อองค์กรและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กรมากที่สุด

Social Relations คือ ระบบสังคม หมายถึง วัฒนธรรม ทางสังคม ขนาดและคุณภาพ ประชากร ปัญหาและความต้องการของ ประชาชน ระบบนิเวศวิทยาที่มีผลกระทบต่อการบริหารงานขององค์กรของรัฐ ซึ่งระบบสังคมที่อาจมีผลต่อองค์กรและการทำงานของ องค์กรภาครัฐ สามารถจำแนกได้เป็น ๓ ส่วน คือ โครงสร้างทางสังคม และวัฒนธรรม ลักษณะประชากรและระบบนิเวศวิทยา

- โครงสร้างทางสังคมและวัฒนธรรม ประกอบด้วย สถาบันทางสังคมที่มีบทบาทในการกล่อมเกลาวัยรุ่นทางความคิดของคนในสังคม ซึ่งสามารถส่งผลกระทบต่อการบริหารขององค์กรของรัฐ ทั้งทางบวกและทางลบ สถาบันทางสังคมเหล่านี้ได้แก่ สถาบันครอบครัว สถาบันศาสนา สถาบันการศึกษา สถาบันทางสังคมเหล่านี้มีบทบาทในการบ่มเพาะและกล่อมเกล่าให้คนในสังคมมีแนวคิด ความเชื่อ และ พฤติกรรมที่สนับสนุนหรือต่อต้านการบริหารงานของรัฐสำหรับ “วัฒนธรรม” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของระบบสังคม ทั้ง สังคมและวัฒนธรรมเป็นสิ่งที่ควบคู่กันวัฒนธรรมทางสังคมของไทย ที่มีลักษณะของ “ค่านิยม” ซึ่งถูกปลูกฝังโดยสถาบันทางสังคมเป็นเวลานานตลอดช่วงชีวิตคน ที่มีอิทธิพลและส่งผลกระทบต่อการบริหาร ขององค์กรภาครัฐ เช่น

- ค่านิยมอำนาจ การนิยมอำนาจหรืออำนาจนิยม เป็นระบบความคิดและค่านิยมของชนชั้นปกครอง วัฒนธรรมอำนาจ นิยมเป็นมรดกจากวัฒนธรรมทางสังคมในอดีตต่อเนื่องมาถึงสังคมสมัยใหม่ ซึ่งมีผลต่อแนวคิดของผู้ที่ทำหน้าที่อยู่ในองค์กรของรัฐที่มีต่อการให้บริการประชาชน

- ระบบอุปถัมภ์ค่านิยมนี้อาจส่งผลกระทบต่อการแสวงหาอำนาจทางการบริหาร เนื่องจากอาจมีการให้ผลประโยชน์แลกเปลี่ยนกันหรือร่วมมือกันระหว่างข้าราชการกับกลุ่มพ่อค้า นักธุรกิจ และข้าราชการชั้นผู้ใหญ่กับข้าราชการชั้นผู้น้อย นักการเมืองกับข้าราชการ ซึ่งส่งผลกระทบต่อการบริหารงานในองค์กรของรัฐ

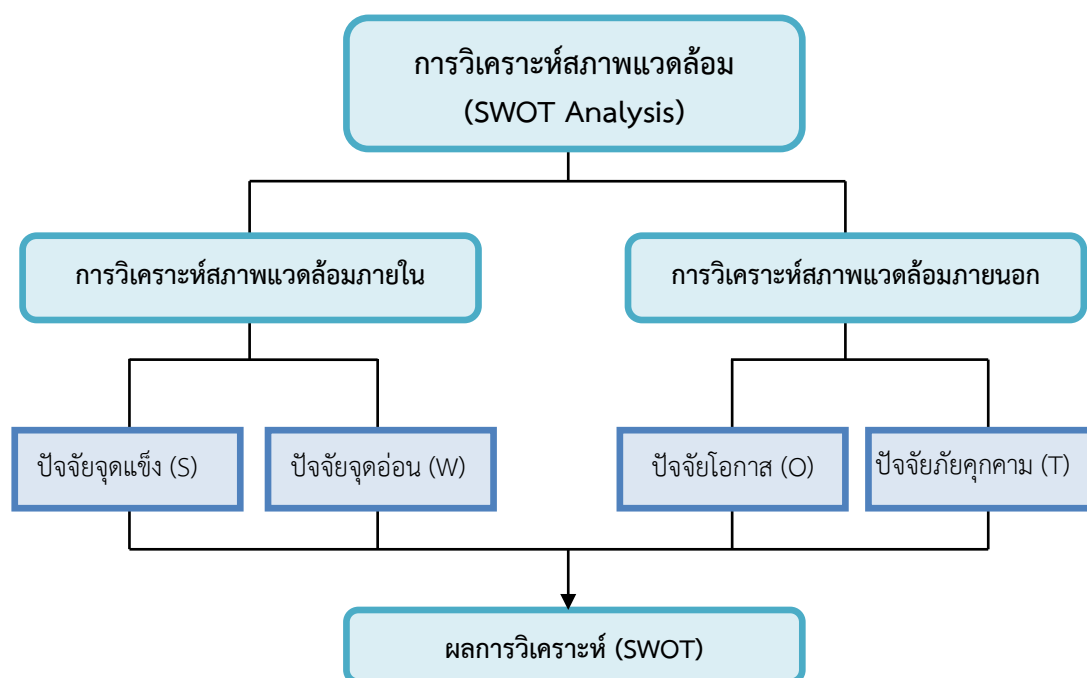
- ประชากร ข้อมูลทางสถิติด้านประชากรที่จะเป็น ประโยชน์ในทางการบริหารขององค์กรของรัฐคือ ข้อมูลด้านโครงสร้าง ประชากรจะอธิบายถึงโครงสร้างอายุประชากร ครีวเรือน การศึกษา และรายได้ประชากร ข้อมูลทางโครงสร้างประชากรเหล่านี้จะเป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์ปัจจัยประชากรที่หน่วยงานในภาครัฐที่เกี่ยวข้องในเรื่องนี้จะต้องนำมาพิจารณาให้ความสำคัญในการกำหนดแผนเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร

- ระบบนิเวศวิทยา การวิเคราะห์ปัจจัยด้านระบบนิเวศวิทยาอาจต้องมองรวมไปถึงสิ่งแวดล้อมโลกที่ได้กลายเป็นประเด็นปัญหาสังคมโลกอีกประเด็นหนึ่งด้วย เนื่องจากสิ่งแวดล้อมกำลัง ถูกทำลายโดยประชากรของทั้งโลก เพื่อนำมาพิจารณาถึงบทบาทขององค์กรหรือผลกระทบจากระบบนิเวศวิทยาที่มีต่อการบริหารงานขององค์กรภาครัฐนั้นอย่างไร

Technology คือ เทคโนโลยี หมายถึง การเปลี่ยนแปลง และความเจริญก้าวหน้าของนวัตกรรม การโทรคมนาคม และเครื่องมือสมัยใหม่ที่มีผลต่อการบริหารงานในองค์กรของรัฐ เทคโนโลยีสารสนเทศ โดยเฉพาะด้านข้อมูลและการสื่อสารมีบทบาทสูงต่อการบริหารงานในองค์กรสมัยใหม่ การเกิดขึ้นของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศทำให้การติดต่อสื่อสารมีความรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้การโทรคมนาคม และการขนส่งอันเนื่องมาจากความเจริญทางด้านโครงสร้างพื้นฐาน และระบบโทรคมนาคมขนส่งทำให้การติดต่อ การขนส่งสินค้า และการเดินทางสะดวก

Trend คือ ทิศทางในอนาคตทั้งในประเทศและต่างประเทศ หมายถึง แนวโน้มที่คาดว่าจะเกิดขึ้นทั้งในและต่างประเทศ เช่น แนวโน้ม HR ควรสนใจสุขภาพ ความเป็นอยู่และความสมดุลของชีวิต การทำงาน และ HR ควรตระหนักถึงความหลากหลายของบุคลากรในที่ทำงาน (Workforce Diversity)

ความเชื่อมโยงของการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมองค์กร (SWOT Analysis) สามารถอธิบายโดยสรุปด้วยภาพ ดังนี้



ภาพที่ ๒-๘ ความเชื่อมโยงของการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมองค์กร

ที่มา : ประยุกต์จาก Quick MBA.Com Internet Center for Management and Business Administration, Inc. (n.d.) SWOT Analysis. (อ้างถึงใน ศรีรัตน์ ชุณหคล้าย, ๒๕๕๘, หน้า ๕๐) Weihrich (๑๙๘๒)

๕) ขั้นตอนที่ ๕ ระบุประเด็นที่จะนำไปสู่การวางยุทธศาสตร์

เป็นการประมวลจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและข้อจำกัดต่าง ๆ เข้าด้วยกันหรือการจัดทำ SWOT Matrix หรือ TOWS Matrix เพื่อพิจารณา ปัญหา ช่องว่าง และประเด็นที่ควรที่จะกำหนดยุทธศาสตร์ทั้งในเชิงรุกและเชิงรับ

- (๑) เขียนรายการสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดแข็งหลัก (Key internal strength) ใช้ตัวย่อ S
- (๒) เขียนรายการสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดอ่อนหลัก (Key internal weakness) ใช้ตัวย่อ W
- (๓) เขียนรายการสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาสหลัก (Key external opportunities) ใช้ตัวย่อ O
- (๔) เขียนรายการสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นภัยคุกคามหลัก (Key external threats) ใช้ตัวย่อ T

การจัดทำตารางเมตริกซ์ ดังตารางที่ ๒-๖

ตารางที่ ๒-๖ ตาราง TOWS Matrix

	จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)
	๑. ๒.	๑. ๒.
โอกาส (O)	SO	WO
๑. ๒.	๑. ๒.	๑. ๒.
ภัยคุกคาม (T)	ST	WT
๑. ๒.	๑. ๒.	๑. ๒.

ที่มา : Wehrich, ๑๙๘๒

การระบุประเด็นในตาราง TOWS Matrix มีแนวทางการพิจารณา ดังนี้

(๑) จับคู่จุดแข็งหลัก – โอกาสหลัก (SO) ที่คิดว่าเหมาะสมสำหรับช่องนี้ โดยการใช้จุดแข็งเพื่อให้ได้รับโอกาสมากที่สุด หมายถึง องค์กรมีสภาพแวดล้อมภายในที่มีจุดแข็งหรือปัจจัยส่งเสริมการดำเนินการตามเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างดี และมีโอกาสที่จะดำเนินงานนั้นได้เนื่องจากมีสภาพแวดล้อมภายนอกที่เอื้อต่อการดำเนินงานสภาพเช่นนี้เป็นสภาพที่ดีที่สุดเพราะมีปัจจัยส่งเสริมทั้งภายในและภายนอกองค์กร

(๒) จับคู่จุดแข็งหลัก – ภัยคุกคามหลัก (ST) ที่คิดว่าเหมาะสมสำหรับช่องนี้ โดยการใช้จุดแข็งเพื่อหลีกเลี่ยงอุปสรรค หมายถึงองค์กรที่จุดแข็งหรือสภาพแวดล้อมภายในที่ส่งเสริมการดำเนินงานตามเป้าหมาย แต่มีข้อจำกัดจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานสภาพเช่นนี้ ถ้าผู้บริหารสามารถปรับเปลี่ยนข้อจำกัดหรืออุปสรรคนั้นให้เป็นโอกาสได้ก็จะสามารถดำเนินงานไปสู่เป้าหมายที่กำหนดได้เป็นอย่างดี เนื่องจากองค์กรมีความพร้อมอยู่แล้ว

(๓) จับคู่จุดอ่อนหลัก – โอกาสหลัก (WO) ที่คิดว่าเหมาะสมสำหรับช่องนี้ โดยการใช้จุดอ่อนเพื่อเพิ่มโอกาส หมายถึง องค์กรที่มีจุดอ่อนหรือสิ่งแวดล้อมภายในที่ไม่เอื้อให้ดำเนินงานตามเป้าหมายที่ต้องการ แต่มีสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปิดโอกาสให้สามารถดำเนินงานได้ดี สภาพเช่นนี้ผู้บริหารจะต้องกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาองค์กรที่จะส่งผลดีต่อการดำเนินงานเพราะโอกาสจากสภาพแวดล้อมภายนอกเปิดให้

(๔) จับคู่จุดอ่อนหลัก – ภัยคุกคามหลัก (WT) ที่คิดว่าเหมาะสมสำหรับช่องนี้ โดยการใช้จุดอ่อนและหลีกเลี่ยงอุปสรรค หมายถึง องค์กรที่มีทั้งจุดอ่อนภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกเป็นข้อจำกัดต่อการดำเนินงานตามเป้าหมาย สภาพเช่นนี้ผู้บริหารจะต้องตัดสินใจที่จะยุบหรือยกเลิกองค์กร หรืออาจหากลยุทธ์ปรับเปลี่ยนภารกิจขององค์กรใหม่

จากทั้งหมดในแต่ละช่องตัดสินใจเลือกเพียง ๑-๒ ที่จะเกิดผลสูงสุดมาเป็นหลักเพื่อนำข้อมูลไประบุประเด็นที่จะนำไปสู่การวางยุทธศาสตร์

๖ ขั้นตอนที่ ๖ กำหนดแผนยุทธศาสตร์

หลังจากทำการวิเคราะห์ SWOT Matrix หรือ TOWS จนทราบตำแหน่งกลยุทธ์ขององค์กร นำประเด็นที่ได้มาพิจารณากำหนดแผนยุทธศาสตร์ในระดับและรูปแบบต่าง ๆ รวมทั้งการเสนอทางเลือกต่าง ๆ ที่ควรดำเนินงาน ทั้งในส่วนของงานประจำ และงานโครงการ การประเมิน วิเคราะห์ความเป็นไปได้ การจัดสรร

ทรัพยากร การจัดทำแผนงาน และคัดเลือกกลยุทธ์ใดที่มีความเหมาะสมกับองค์กรมากที่สุด ซึ่งการจัดทำยุทธศาสตร์เปรียบเสมือนการตอบคำถามว่าเราจะไปสู่จุดนั้นได้อย่างไร หรือเราจะไปสู่การบรรลุทิศทางขององค์กรได้อย่างไร องค์ประกอบที่สำคัญของกรอบการกำหนดยุทธศาสตร์ ได้แก่ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลัก ตัวชี้วัด และเป้าหมาย

๓) ขั้นตอนที่ ๗ ทบทวนและอนุมัติยุทธศาสตร์และแผนงาน

เป็นการขออนุมัติยุทธศาสตร์และแผนงานจากผู้บริหารเพื่อนำยุทธศาสตร์และแผนงานไปสู่การดำเนินงาน

๔) ขั้นตอนที่ ๘ ประกาศวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ขององค์กรหรือหน่วยงาน

การประกาศวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ขององค์กรหรือหน่วยงานจะนำไปสู่การทำความเข้าใจร่วมกันของบุคลากรหลักขององค์กรหรือหน่วยงาน

๕) ขั้นตอนที่ ๘ การนำแผนไปสู่การปฏิบัติ

ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนการนำแผนยุทธศาสตร์ที่ได้จัดทำและคัดเลือกไว้มาดำเนินการประยุกต์ปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ในการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติเปรียบเสมือนการตอบคำถามว่าเราจะต้องทำหรือเปลี่ยนแปลงอะไรบ้างเพื่อนำยุทธศาสตร์ที่ได้กำหนดไว้ไปสู่การปฏิบัติ สำหรับขั้นตอนของการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติประกอบด้วยประเด็นสำคัญ ๓ ประการ คือ

ประการแรก คือ ผู้ทำหน้าที่แปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติต้องทราบ “จุดมุ่งหมายเชิงกลยุทธ์” (Strategic goal) มีกี่ข้อได้แก่อะไรบ้าง

ประการที่ ๒ คือ ต้องทราบ ภายใต้อุดมการณ์เชิงกลยุทธ์หรือแผนงานแต่ละแผนงานนั้นมีกลยุทธ์ (Strategy) หรือโครงการอะไรบ้างและ

ประการที่ ๓ คือ ต้องจัดทำโครงการโดยให้วัตถุประสงค์ของโครงการสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของแผนงานและต้องตระหนักว่าภายใต้อุดมการณ์เดียวกันเรานั้น ยังมีโครงการอื่นๆ อีก จำเป็นที่จะต้องทำหน้าที่ช่วยสนับสนุน ประสานโครงการประสานแผน และประสานนโยบาย เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุผลตามที่ตั้งไว้

๑๐) ขั้นตอนที่ ๑๐ การประเมินผล

เป็นขั้นตอนสุดท้ายที่มีความสำคัญ เพราะในการประเมินผลจะนำข้อมูลที่ได้มาไปใช้สำหรับปรับปรุงยุทธศาสตร์และแผนงานต่อไป

๒.๖ แนวคิดด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

๑) ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีนักวิชาการได้ให้ความหมายดังนี้

Malcolm W. Warren (๑๙๖๙: ๕) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ การกระทำใดๆ ขององค์กรในอันที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร การเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมของบุคคลให้เอื้ออำนวยต่อการช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้

วรารัตน์ เขียวโพธิ์ (๒๕๔๘: ๓) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นระบบ และกิจกรรมของการพัฒนาที่มีต่อมนุษย์ โดยมีจุดมุ่งหมายให้ทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้มีความสามารถ สติปัญญา สามารถหาภูมิปัญญาที่มีอยู่มาปรับปรุงและประยุกต์ใช้ รู้จักพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต และเสริมสร้างคุณภาพชีวิต มีทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน รับผิดชอบต่อประโยชน์ส่วนรวม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน และทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมี

ความสุข ดังนั้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะเป็นการพัฒนาตั้งแต่ระดับประเทศ ระดับองค์กร ระดับกลุ่ม และระดับบุคคลอย่างต่อเนื่อง โดยผ่านกิจกรรมการฝึกอบรมและการพัฒนา โดยการพัฒนาทุกระดับต้องประสานกัน และสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

จิตติมา อัครจิตติพงศ์ (๒๕๕๖: ๔๐) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ กระบวนการที่เป็นไปเพื่อการเรียนรู้ การเพิ่มผลงาน การเปลี่ยนแปลงของมนุษย์ โดยผ่านกิจกรรมความคิดริเริ่มและกิจกรรมทางการบริหาร ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในงานศักยภาพในคน จุดมุ่งหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิผลในองค์กร

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น สรุปลักษณะสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้ ๓ ประการ

ประการแรก เป็นความพยายามอย่างเป็นระบบในการปรับปรุงและเพิ่มพูนศักยภาพในด้านต่างๆ เพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์สามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นทั้งในปัจจุบันและอนาคต **ประการที่สอง** เป็นการเตรียมบุคลากรให้เติบโตไปพร้อมกับองค์กร และ**ประการที่สาม** องค์กรมีหน้าที่สร้างบรรยากาศในการเสริมให้บุคลากรมีขวัญกำลังใจ ในการทุ่มเทปฏิบัติงานให้กับองค์กร กล่าวได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ ความพยายามขององค์กรในการที่จะพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพโดยส่งเสริมให้บุคลากรประสบความสำเร็จในอาชีพพร้อมกับความสำเร็จขององค์กร ทั้งนี้องค์กรจะต้องมีการพัฒนาเพื่อให้เกิดสภาวะที่เหมาะสมกับการพัฒนาและความเจริญเติบโตของบุคลากร ดังนั้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของพนักงาน หมายถึง กระบวนการหรือกิจกรรมที่เป็นระบบ เพื่อเสริมสร้างการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของมนุษย์ให้เป็นบุคคลที่สมบูรณ์ด้วย ความรู้ ความสามารถ สติปัญญา ทักษะและประสบการณ์มาปรับปรุงและประยุกต์ใช้ในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยมีการศึกษาอบรมและพัฒนาเพิ่มพูนความรู้ ศักยภาพในการปฏิบัติงานให้มีความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ในความรับผิดชอบให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรและหน่วยงานซึ่งส่งผลให้เกิดความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ของตนเองและความเจริญก้าวหน้าขององค์กรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

๒) วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

วิธีการที่จะนำไปใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะใช้วิธีการใดนั้นให้คำนึงถึงความเหมาะสมของแต่ละองค์กร วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีหลายวิธีการด้วยกัน (นิสตากร์ เวชยานนท์. ม.ป.ป: ๕; อ้างถึงใน ญัตติสภา เจริญบุญ, ๒๕๕๑: ๑๕-๑๖) ดังนี้

(๑) Coaching เป็นวิธีการที่หัวหน้างานจะสอนงานลูกน้องเป็นการสอนตัวต่อตัว หัวหน้างานที่ดีต้องมีศิลปะในการพูดมีความต้องการอยากถ่ายทอดความรู้ ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล

(๒) Games คือ การสร้างสถานการณ์จำลองเพื่อช่วยในการแก้ปัญหา อาจใช้ในการคัดเลือกทดสอบผู้สมัครงาน

(๓) Cases เป็นวิธีการให้รายละเอียดของสถานการณ์ข้อเท็จจริง เปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการอบรมได้ทดสอบแนวคิดของตนเอง ฝึกทักษะในการวิเคราะห์ปัญหา

(๔) Discussion เป็นการแบ่งกลุ่มการอบรมออกเป็นกลุ่มย่อยๆ เพื่ออภิปรายในหัวข้อที่กำหนด

(๕) Behaviour modelling เป็นการใช้วิดีโอที่จัดทำขึ้นเพื่อแสดงถึงการแก้ปัญหาว่าแต่ละคนมีวิธีการอย่างไร การทำวิดีโอเข้ามาใช้จะช่วยให้แต่ละคนมองเห็นข้อบกพร่องของตนเอง ซึ่งเป็นการพัฒนาตนเองได้ทางหนึ่ง

(๖) In-basket training เป็นวิธีการอบรมที่เหมาะสมกับผู้บริหารเพื่อดูความสามารถในการบริหาร เช่น รู้จักการจัดลำดับความสำคัญของงานหรือได้รู้จักการมอบหมายงานหรือไม่

(๗) Internships เป็นวิธีฝึกปฏิบัติจริง

(๘) Role playing เป็นการแสดงบทบาทสมมติผู้รับการอบรมจะสมมติหน้าที่ และลองแสดงตามเหตุการณ์จำลอง

(๙) Job rotation เป็นการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานหน้าที่หรือตำแหน่ง เพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์

(๑๐) Programmed Instruction เป็นบทเรียนที่เขียนขึ้นมาเพื่อให้ผู้เรียนเรียนด้วย ตนเองเหมือนกับ กำลังได้รับการสอนในเรื่องใดเรื่องหนึ่งจากผู้สอน โดยบทเรียนจะให้ความรู้ ครั้งละน้อยๆ ตามลำดับแล้วให้ผู้เรียนตอบคำถาม หลังจากตอบคำถามแล้วสามารถรู้คำตอบได้ว่าถูกหรือผิด

(๑๑) Lecture การบรรยายใช้ในการอบรมเพื่อต้องการเพิ่มพูนความรู้

(๑๒) Apprenticeship การฝึกงาน

(๑๓) Simulators เป็นการจำลองประสบการณ์การเรียนรู้โดยการแสดงเหตุการณ์ หรือเรื่องราวให้เห็นเหมือนจริงโดยผู้อบรมจะเป็นผู้แสดงและให้คนอื่นสังเกต

๓) รูปแบบการเรียนรู้แบบ ๗๐: ๒๐:๑๐ Learning Model

๗๐: ๒๐:๑๐ Learning Model หมายถึง แนวทางการพัฒนาบุคลากรให้ประสบความสำเร็จไม่ใช่เพียงอาศัยเครื่องมือการพัฒนาด้วยการฝึกอบรมในห้องเรียน (Classroom Training) เท่านั้น เครื่องมือการพัฒนาที่นำมาใช้เพื่อเสริมจุดแข็งและพัฒนาจุดอ่อนให้ได้ผลจริงต้องอาศัยการจัดวางรูปแบบการเรียนรู้แบบผสมผสาน ซึ่งเป็นแนวทางการเรียนรู้ที่แบ่งสัดส่วนการเรียนรู้เป็น ๓ ส่วน คือ

- สัดส่วน ๗๐% Learn through Experience มุ่งเน้นการเรียนรู้โดยการมีการฝึกปฏิบัติจริงในที่ทำงานจริง เพื่อให้ผู้เรียนเกิดประสบการณ์ในการพัฒนาสมรรถนะความสามารถจากงานที่ได้รับผิดชอบจริง
- สัดส่วน ๒๐% Learn through Others มุ่งเน้นการเรียนรู้จากผู้อื่น ซึ่งต้องอาศัยการมีปฏิสัมพันธ์ที่ดี มีความไว้วางใจ มีความเชื่อถือศรัทธาซึ่งกันและกัน เพื่อให้ผู้เรียนเกิดมุมมองและแนวทางใหม่ในการพัฒนาสมรรถนะความสามารถของตนเอง
- สัดส่วน ๑๐% Learn through Courses มุ่งเน้นการเรียนรู้อย่างเป็นทางการจากหลักสูตร หรือโปรแกรมที่ถูกจัดวางไว้อย่างชัดเจนและเป็นระบบเพื่อให้ผู้เรียนเกิดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิด ขั้นตอนของการพัฒนาตนเอง

เครื่องมือการพัฒนา (Development Tools) ตามรูปแบบการเรียนรู้แบบ ๗๐: ๒๐:๑๐ Learning Model มีแสดงในตาราง ๒-๓ ดังนี้

ตารางที่ ๒-๓ เครื่องมือการเรียนรู้และพัฒนาตามรูปแบบการเรียนรู้ ๗๐:๒๐:๑๐ Learning Model

สัดส่วน	ลักษณะการเรียนรู้	เครื่องมือการพัฒนา (Development Tools)
๗๐%	Learn through Experience	• การติดตามสังเกตแม่แบบ • การติดตามสังเกตผู้บริหาร • การแลกเปลี่ยนความรู้ • การบันทึกข้อมูลเพื่อทบทวนการทำงานของตนเอง • การยืมตัวบุคคลมาช่วยงาน • การหมุนเวียนงาน • การรับผิดชอบโครงการพิเศษ • การมอบหมายงานที่ท้าทาย • การทำงานกับที่ปรึกษา/ผู้เชี่ยวชาญภายใน • การดูงานนอกสถานที่ • การประยุกต์จากแนวทางปฏิบัติที่ดีเยี่ยม (Best practice)

ตารางที่ ๒-๗ เครื่องมือการเรียนรู้และพัฒนาตามรูปแบบการเรียนรู้ ๗๐:๒๐:๑๐ Learning Model (ต่อ)

สัดส่วน	ลักษณะการเรียนรู้	เครื่องมือการพัฒนา (Development Tools)
๒๐%	Learn through Others	- การสอนแนะโดยหัวหน้างานหรือผู้จัดการ - การเป็นพี่เลี้ยง - การให้คำปรึกษา - การให้ข้อมูลป้อนกลับแบบ ๓๖๐ องศา - การเข้าร่วมเครือข่ายภายนอก - การเข้าร่วมเป็นกลุ่มสมาชิกวิชาการ/สมาชิกสมาคมอุตสาหกรรม - การประชุม
๑๐%	Learn through Courses	- การฝึกอบรม - การเรียนรู้จากเอกสาร เช่น บทความ หนังสือ - การเรียนรู้จากระบบ Online หรือ E-Learning

๔) Development Roadmap

Development Roadmap หมายถึง แผนที่เส้นทางการพัฒนาบุคลากรระยะยาว โดยส่วนใหญ่มักจัดทำเป็นแผน ๓ – ๕ ปี เป็นแผนที่กำหนดขึ้นตามตำแหน่ง ว่าแต่ละตำแหน่งจะต้องได้รับการพัฒนาอย่างไร เมื่อใด ในระยะยาว ทั้งนี้ เครื่องมือการพัฒนาที่จะนำมาใช้ในการจัดทำ Development Roadmap นั้นจะประกอบด้วย เครื่องมือการพัฒนาในรูปแบบการฝึกอบรมในห้องเรียน (Classroom Training) และเครื่องมือการพัฒนาที่ไม่ใช่ การฝึกอบรมในห้องเรียน (Non-Classroom Training) ตามรูปแบบการพัฒนาแบบ ๗๐:๒๐:๑๐ Learning Model เส้นทางการพัฒนาบุคลากรระยะยาวนี้จะทำให้พนักงานและผู้บริหารรู้ว่าตนเองจะต้องเรียนรู้อะไรบ้างใน ตำแหน่งงานนั้น และเมื่อก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งงานที่สูงขึ้นจะต้องเรียนรู้อะไรเปรียบเสมือนการจัดหลักสูตรการเรียน การสอนให้นักศึกษาปริญญาตรี โท และเอก เมื่อนักศึกษาเข้ามาเรียนมหาวิทยาลัยนักศึกษาต้องทราบว่าตนเอง จะต้องเรียนอะไรบ้างในชั้นปีที่ ๑ และก่อนขึ้นชั้นปีที่ ๒, ๓ และ ๔ ต้องผ่านเนื้อหาหลักสูตรใด ถ้าไม่ผ่านหลักสูตร ตามที่กำหนดขึ้นในแต่ละชั้นปี นักศึกษาจะไม่สามารถสอบเลื่อนระดับไปเรียนในชั้นที่สูงขึ้นได้ เช่นเดียวกับการจัด หลักสูตรและแนวทางการพัฒนา Development Roadmap ให้กับพนักงานในองค์กร หลายองค์กรได้พิจารณา การเลื่อนตำแหน่งพนักงาน โดยนำเงื่อนไขการเข้าอบรมตามหลักสูตรที่กำหนดไว้ใน Development Roadmap มาพิจารณาประกอบการเลื่อนตำแหน่งด้วย

การจัดทำ Development Roadmap จึงมีความสัมพันธ์กับการจัดทำผังความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ให้กับพนักงาน เนื่องจาก Career Path เป็นผังที่ออกแบบขึ้นมาเพื่อบ่งบอกว่า พนักงานจะสามารถเลื่อนตำแหน่งและโอนย้ายงานไปยังหน่วยงานใดได้บ้าง ดังนั้น การจัดทำ Career Path จึงไม่ใช่ผัง โครงสร้างการจัดการองค์กร (Organization Chart) ที่บ่งชี้เฉพาะสายการบังคับบัญชาเพื่อให้พนักงานรับรู้ว่ ตนเองจะต้องรายงานหรือขึ้นตรงกับใครเท่านั้น แต่การจัดทำ Career Path ยังเป็นเครื่องมือการบริหารจัดการ อย่างหนึ่ง ที่ทำให้พนักงานรับรู้ถึงเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพว่าตนเองสามารถก้าวไปยังตำแหน่งงานใดใน องค์กรได้บ้าง

๒) Competency Development Roadmap (CDR)

Competency Development Roadmap (CDR) หมายถึง เส้นทางการพัฒนาสมรรถนะ ความสามารถ (Competency) ของพนักงาน ซึ่งโดยทั่วไป Competency จะประกอบความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะพิเศษส่วนบุคคล (Personnel Attributes) หรือที่เรียกว่านิสัยที่ติดตัวมาตั้งแต่เกิด

หรือมีการพัฒนามาตั้งแต่เด็ก ระบบสมรรถนะความสามารถของ กปภ. แบ่งสมรรถนะความสามารถออกเป็น ๔ ประเภท คือ (๑) Core Competency (สมรรถนะความสามารถหลัก) (๒) Functional Competency (สมรรถนะความสามารถของหน่วยงาน) (๓) Managerial Competency (สมรรถนะความสามารถด้านการบริหาร) และ (๔) Position Competency (สมรรถนะความสามารถของตำแหน่งงาน) โดยเครื่องมือในการพัฒนาตาม Competency Development Roadmap ประกอบด้วยเครื่องมือการพัฒนาในรูปแบบการฝึกอบรมในห้องเรียน (Classroom Training) และเครื่องมือการพัฒนาที่ไม่ใช่การฝึกอบรมในห้องเรียน (Non-Classroom Training) ตามรูปแบบการพัฒนาแบบแบบ ๗๐:๒๐:๑๐ Learning Model

๓) Individual Development Plan (IDP)

Individual Development Plan หรือ IDP หมายถึง แผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล หรือองค์กรบางแห่งเรียก IDP ว่า EDP (Employee Development Plan) หรือ (Performance หรือ Personnel Development Plan) ไม่ว่าจะใช้ชื่อแบบไหน เป้าหมายของแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล คือ การหาช่องทางการพัฒนาพนักงานเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ระยะยาวและต่อเนื่อง

การจัดทำ IDP ไม่เหมือนแผนฝึกอบรมประจำปี เนื่องจากแผนฝึกอบรมประจำปีมีลักษณะการจัดอบรมที่เน้นการจัดอบรมในห้องเรียนและเป็นหลักสูตรภาคบังคับให้พนักงานเรียนรู้ตามหลักสูตรที่กำหนดขึ้น เนื่องจากเป็นหลักสูตรที่วิเคราะห์จากความจำเป็นของตำแหน่งงานมากกว่าที่ยึดความสามารถของบุคคล ซึ่ง IDP เป็นแผนที่ยึดความสามารถของตัวบุคคลเป็นหลัก และเป็นไปได้ที่พนักงานเข้ารับการฝึกอบรมตามฝึกอบรมประจำปีที่กำหนดขึ้นมาพนักงานอาจมีจุดอ่อนเรื่องนั้นอีก คำถามคือหากพนักงานยังคงมีจุดอ่อนในเรื่องนั้น องค์กรจะมีทางออกหรือมีแนวทางช่วยพนักงานได้อย่างไร ดังนั้น IDP จึงเป็นแผนที่ช่วยเสริมจุดแข็งและพัฒนาอ่อนของพนักงานเป็นรายบุคคล

๒.๗ แนวโน้มและทิศทางของการบริหารทรัพยากรบุคคลของโลก (HR World Trend)

๑) สาระสำคัญจากแนวโน้มและทิศทางของการบริหารทรัพยากรบุคคลของโลก (HR World Trend)

การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลในปัจจุบันต้องเผชิญกับปัจจัยต่างๆ เช่น ความก้าวหน้าของเทคโนโลยี รวมทั้งนวัตกรรมที่มีพัฒนาการอย่างรวดเร็ว การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงาน การเกิดระบบเศรษฐกิจแบบใหม่หรือแบบดิจิทัล (digital economy) การเปลี่ยนผ่านอำนาจเศรษฐกิจโลก ภาวะเศรษฐกิจของโลกที่เข้าสู่ภาวะถดถอย การเกิดโรคระบาดหรือโรคอุบัติใหม่ (COVID-๑๙) การเมืองระหว่างประเทศ และการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ การเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ เป็นต้น ปัจจัยเหล่านี้กระทบต่อการดำเนินงานขององค์กรอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ทำให้องค์กรต้องพยายามรักษาภาวะการดำเนินงานให้ปกติด้วยวิธีการต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ซึ่งถือเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารองค์กร ดังนั้น องค์กรพยายามที่จะวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลเพื่อทำให้เห็นภาพรวม แนวโน้ม กระแสหรือทิศทางที่กำลังเกิดขึ้นในอนาคตอันใกล้ และองค์กรสามารถวางแผนยุทธศาสตร์ รวมถึงปรับแนวทางปฏิบัติด้านทรัพยากรบุคคล (HR Practices) ให้สอดคล้องกับแนวโน้มหรือทิศทางเหล่านั้น

สำหรับ แนวโน้มและทิศทางของการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล มีผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ที่เกี่ยวข้องในแวดวง HR และนักวิชาการ ได้ทำการวิเคราะห์และรวบรวมประเด็นต่างๆ ซึ่งจะช่วยให้องค์กรเตรียมความพร้อมในการรับมือกับแนวโน้มหรือทิศทางและนำมาใช้ในการวางแผนยุทธศาสตร์พัฒนาทรัพยากรบุคคล ตามข้อมูลต่อไปนี้

Dave MacKay ผู้บริหารบริษัทที่ปรึกษา Ceridian Canada ได้กล่าวถึง แนวโน้มหรือทิศทางของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ ๑๐ ประเด็น ประกอบด้วย

(๑) การปรับเปลี่ยนบทบาทของฝ่ายทรัพยากรบุคคล (HR) ให้เป็นมืออาชีพ MacKay ให้ความเห็นว่า HR ควรปรับเปลี่ยนมุมมองมนุษย์จากเดิมที่อาจจะมองเป็นแค่ “ทรัพยากรหรือสินค้า” ให้มองเขาเป็น “มนุษย์” เพื่อที่ HR จะได้ผลักดันกลยุทธ์ทางด้าน HR เช่น การสร้างความผูกพันให้กับพนักงาน และการดึงดูดคนเก่ง เป็นต้น ในทางปฏิบัติ HR ควรจะสร้างการแข่งขันเชิงกลยุทธ์ โดยการสร้างโครงสร้างขององค์กรให้แข็งแกร่ง การสร้างผู้นำและผู้จัดการ รวมถึงการสร้างทีมและพนักงานให้มีความสามารถที่สำคัญ และ HR ไม่ใช่แค่รู้เฉพาะงานของตนเองเท่านั้น แต่ต้องรู้งานทั้งหมดเพื่อเข้าใจธุรกิจหรือพันธกิจขององค์กรเพื่อการนำไปสู่การผลักดันกลยุทธ์ทางด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ รวมทั้ง ถ้า HR เข้าใจกลยุทธ์หรือธุรกิจขององค์กรแล้ว จะต้องเห็นผลลัพธ์สุดท้ายที่วัดผลได้ผ่านการลดค่าใช้จ่ายหรือการเพิ่มรายได้ การบริหารคนเก่งและการลดความเสี่ยงขององค์กร เป็นต้น

(๒) สงครามของการแย่งชิงคนเก่ง ในอนาคตองค์กรต้องสูญเสียบุคลากรเป็นจำนวนมาก เนื่องจากการเกษียณของคนรุ่นที่อายุมากกว่า ทำให้องค์กรต้องหาคนมาทดแทนเพื่อให้สามารถขับเคลื่อนองค์กรต่อไป แต่ไม่ใช่ทุกองค์กรที่จะสามารถหาคนมาทำงานอย่างราบรื่นได้ ดังนั้น แต่ละองค์กรจะพยายามคิดกลยุทธ์เพื่อดึงดูดและรักษาคนเก่งเพื่อให้งานกับองค์กรต่อไป การวางแผนรักษาและดึงดูดคนเก่งแบบเดิม เช่น การวิเคราะห์ช่องว่างความสามารถหรือกลยุทธ์ต่างๆ อาจไม่ประสบความสำเร็จ ฝ่าย HR ต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ด้วยการระบุหรือค้นหาคนเก่งขององค์กรในทุกๆ สายงานด้วยวิธีการต่างๆ เช่น การสร้างภาพลักษณ์องค์กรให้เป็นที่ดึงดูด (Employment Branding) การสรรหาเชิงรุก การรักษาความสัมพันธ์กับผู้สมัครที่เก่ง การติดต่อสื่อสารกับผู้สมัครที่เก่งอย่างต่อเนื่อง การสัมภาษณ์ด้วยการให้ทำงาน เป็นต้น^๑

(๓) การจ้างงานด้าน HR แบบเหมา (HR Outsource) ให้มากขึ้น เพื่อลดต้นทุนขององค์กรและเพื่อให้ HR สนใจงานด้านกลยุทธ์ขององค์กรมากขึ้น แทนที่จะสนใจงานบริหารแบบทั่วไป การได้องค์ความรู้หรือความเชี่ยวชาญจากองค์กรอื่นเพื่อปรับปรุงการทำงาน และการช่วยแก้ปัญหาความไม่พร้อมทางด้าน HR ขององค์กร ถ้าปัญหาใด HR ไม่สามารถทำได้เอง ควรที่จะขอความช่วยเหลือจาก HR Outsource

(๔) HR ควรสนใจสุขภาวะ ความเป็นอยู่และความสมดุลของชีวิตการทำงาน การแข่งขันเชิงกลยุทธ์ ควรจะปราศจากความเหนื่อยล้า ความเจ็บป่วยและความเครียด ซึ่งมีผลต่อการทำงานของพนักงาน ดังนั้น HR ควรจะตระหนักถึงความเกี่ยวข้องของสภาพแวดล้อมการทำงาน สุขภาพและความเป็นอยู่ของพนักงาน และที่สำคัญ HR จะต้องปรับมุมมองที่มีต่อพนักงานให้มองพวกเขาเป็นมนุษย์นอกจากเรื่อง งาน เช่น หันมาสนใจทัศนคติ ความเชื่อ ความปรารถนา ความวิตกกังวล หรือชีวิตครอบครัว

(๕) HR ควรตระหนักถึงความหลากหลายของบุคลากรในที่ทำงาน (Workforce Diversity) กล่าวคือ ในองค์กรจะมีความหลากหลายของวัฒนธรรม ลักษณะของคนรุ่นต่างๆ รวมถึงลักษณะทางจิตวิทยาอื่นๆ มากยิ่งขึ้น ซึ่งส่งผลต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน รวมถึงวัฒนธรรมขององค์กรที่อาจเปลี่ยนแปลงไปตามลักษณะของพนักงานที่หลากหลายและแตกต่างกัน ดังนั้น HR ควรจะเตรียมพร้อมรับมือและแสวงหาวิธีการต่างๆ เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่กลมกลืนและอบอุ่น เช่น สร้างการเรียนรู้ในการอยู่ร่วมกันของคนทุกกลุ่ม สร้างการถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ และสอนงาน การจัดสภาพแวดล้อมการทำงานให้ยืดหยุ่น เช่น งานนอกเวลา ระยะเวลาเกษียณ หรือการจ้างงานแบบสัญญาโครงการ สำหรับมุมมองในเชิงธุรกิจแล้ว คุณค่าของความหลากหลาย จะนำพื้นฐานการศึกษา ความสนใจ ประสบการณ์การทำงาน ประสบการณ์ชีวิตและมุมมองทางวัฒนธรรมมาสู่องค์กร ซึ่งประเมินค่าไม่ได้

(๖) HR ต้องใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีให้สูงสุด เทคโนโลยีมีอิทธิพลอย่างมากต่อการใช้ชีวิตและการทำงานของพนักงาน HR ควรจะใช้เทคโนโลยีเพื่อสร้างการสื่อสารและความร่วมมือต่างๆ ขององค์กร ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เช่น การทำงานที่บ้านผ่านเทคโนโลยีหรือการติดต่อสื่อสารผ่านระบบสังคมออนไลน์

^๑ Dave MacKay. (n.a.). ๑๐ HR trends that are changing the face of business. From :<https://www.ceridian.ca/news/wp-content/uploads/sites/๔/๑๐trends.pdf>

(๗) HR ควรสนใจการพัฒนาภาวะผู้นำ ภาวะผู้นำของพนักงานในองค์กรมีความจำเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจาก ภาวะผู้นำก่อให้เกิดการมองเห็นอนาคตข้างหน้าขององค์กรเพื่อเตรียมพร้อมวางแผนเพื่อให้องค์กรอยู่รอดและประสบความสำเร็จ ดังนั้น บทบาทสำคัญของ HR คือ การผลักดันและสร้างภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นกับพนักงาน

(๘) HR ควรวางแผนการสืบทอดตำแหน่งโดยพนักงานที่มีความสามารถ ความท้าทายของ HR มีอยู่อีก คือ การค้นหาพนักงานที่เก่ง และมองเห็นพนักงานที่จะมีศักยภาพ ทั้งนี้ต้องคาดการณ์ทักษะหรือความสามารถของพนักงานที่จะต้องมียุคหน้าด้วย นอกจากจะต้องค้นหาคนเก่งแล้ว องค์กรต้องวางแผนความก้าวหน้าทางอาชีพและวิเคราะห์ช่องว่างเพื่อเติมเต็มความสามารถของบุคลากร

(๙) HR ควรตระหนักถึงค่านิยมและวัฒนธรรมขององค์กร เนื่องจากการยึดเหนี่ยวและสร้างความผูกพันให้กับพนักงานในการที่จะปรับปรุงการทำงาน ฝึกฝนทักษะต่างๆ ของพนักงานและสร้างอิทธิพลต่อการแสดงพฤติกรรมที่องค์กรคาดหวัง

(๑๐) HR ควรพิจารณาประเด็นข้อกฎหมายและกฎระเบียบที่มีอยู่ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อนโยบายของ รัฐบาล และลูกค้า เนื่องจากการให้ความสำคัญกับธรรมาภิบาลในการดำเนินธุรกิจมากยิ่งขึ้น ดังนั้น HR ต้องเรียนรู้กฎระเบียบและข้อกฎหมายต่างๆ เพื่อนำมาปรับปรุงกระบวนการทำงาน^๑

พิชญ์พจี สายเชื้อ (๒๕๖๑) สรุปประเด็นแนวโน้มด้าน HR ของ Society for Human Resource Management (SHRM) (เป็นหน่วยงานด้าน HR ที่มีชื่อเสียงระดับโลก) มี ๑๐ เรื่อง ดังนี้

(๑) การหาคนเก่ง (find the right talent) ที่ปกติจะใช้แนวทาง ๓ B คือ B ที่ ๑ – Buy (การหาคนจากภายนอกซึ่งมีข้อดีคือมีทางเลือกค่อนข้างมาก แต่สำหรับตลาดแรงงานไทยในบางงานจะมีการแย่งตัวกันสูง งานที่เกี่ยวข้องกับดิจิทัล งานกลยุทธ์ HR เป็นต้น ส่วนข้อเสียคือการปรับเข้ากับวัฒนธรรมองค์กรอาจเป็นประเด็นสำหรับการหาคนจากภายนอก) B ที่ ๒ – Build (คือการสร้างคนจากภายใน ข้อดีคือได้คนที่เหมาะกับวัฒนธรรมองค์กรอยู่แล้ว ข้อเสียคืออาจหาคนที่มีศักยภาพภายในได้ไม่ตรงกับที่ต้องการ) สุดท้าย B ที่ ๓ คือการ Borrow (คำนี้เป็นคำค่อนข้างใหม่ หมายถึง การจ้างงานชั่วคราวไม่ว่าจะในรูปแบบการทำสัญญาจ้าง การจ้าง freelance หรือการเป็นหุ้นส่วน (partner) กับลูกค้า ซึ่งข้อดี คือ ไม่ต้องมีต้นทุนตายตัวจ่ายเฉพาะเมื่อต้องการใช้งานหรือที่เรียกว่า pay-on-demand ซึ่งเป็นเทรนด์ใหม่ในการจ้างงาน)

(๒) การพัฒนาและปรับเปลี่ยนทักษะพนักงานอย่างเร่งด่วน และหนักหน่วง (upskills & reskills) ผลจากการปรับเปลี่ยนมากมาย โดยเฉพาะการนำ AI มาใช้ในองค์กรมากขึ้นเรื่อย ๆ (ประมาณการว่าภายใน ๒๐ ปีข้างหน้าจะมีงานที่หายไปมากกว่า ๒๐% และจะมีงานเกิดใหม่ที่ไม่เคยมีมาก่อนเลยมาแทน) จึงทำให้องค์กรต้องปรับเปลี่ยนงาน ดูว่างานไหนใช้ AI ได้จะได้ประหยัดต้นทุน งานไหนที่ยังจำเป็นต้องใช้คนแล้วงานที่เหลืออยู่คนจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนทักษะอย่างไรให้พร้อมรองรับความเปลี่ยนแปลงได้ ซึ่งเรากำลังพูดถึงการปรับเปลี่ยนทักษะอย่างมาก (เช่น ต้องมีทักษะความรู้ในเรื่องดิจิทัลทั้งหลายต้องเปลี่ยน mindset ให้เป็นระดับโลกให้ได้ต้องมีทักษะในการคิดวิเคราะห์หาทางเลือกมากกว่าหนึ่ง เป็นต้น) จากรายงานล่าสุดของ Society for Human Resource Management (SHRM) เปิดเผยว่าต่อไประบบปรับเปลี่ยนทักษะพนักงานอย่างน้อย ๑๕-๒๐ เท่า จะเป็นเรื่องปกติสำหรับพนักงานที่เป็นมิลเลนเนียล หน้าที่งาน HR ที่จะเพิ่มพูนความสำคัญขึ้นคือ งาน learning and development ซึ่งเป็นตัวขับเคลื่อนเรื่องนี้

(๓) การเรียนรู้ออนไลน์ (online learning) เมื่อมีการปรับเปลี่ยนทักษะอย่างมหาศาล การเรียนรู้ออนไลน์จึงเป็นเทรนด์ที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ โดยเฉพาะคนรุ่นใหม่ ที่ทำอะไร ๆ ทางออนไลน์หมดแล้ว การเรียนหนังสือออนไลน์เป็นอีกทางเลือกหนึ่งที่ผู้คนนิยมเรียนรู้ มากกว่าการเรียนในชั้นเรียน

^๑ Dave MacKay. (n.a.). ๑๐ HR trends that are changing the face of business. From : <https://www.ceridian.ca/news/wp-content/uploads/sites/๔/๑๐trends.pdf>

(๔) การใช้ HR chatbots บอต คือการใช้โปรแกรมอัตโนมัติสำหรับทำหน้าที่อย่างใดอย่างหนึ่งบนอินเทอร์เน็ต ซึ่งย่อมาจากโรบอต (robot) แปลว่าหุ่นยนต์ โดยบอตที่เราจะพูดถึงในวันนี้ถูกออกแบบให้ทำงานในโปรแกรมเมสเซนเจอร์ โดยทำหน้าที่ตอบคำถามหรือมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ใช้ตามที่ได้รับการตั้งโปรแกรมขึ้นมาแล้วยังมีบอตอีกประเภทหนึ่ง ซึ่งทำหน้าที่จำลองการสนทนากับผู้ใช้ โดยมีสิ่งที่ให้ความรู้สึกเหมือนกับว่ากำลังพูดคุยกับคู่สนทนาที่เป็นมนุษย์จริงๆ หรือให้ผู้ใช้เลือกบทสนทนาตามที่โปรแกรมกำหนดให้ การใช้ HR chatbots มักใช้สำหรับการตอบข้อมูลพนักงาน มีรายงานว่า HR ใช้เวลามากกว่า ๔๐% ไปกับการให้ข้อมูล หรือชี้แจงกับพนักงานในเรื่องต่าง ๆ การนำ HR chatbots มาใช้จะประหยัดเวลาและต้นทุนของ HR ไปได้มาก

(๕) การจ้างงานแบบยืดหยุ่น (flexible work arrangement) การจ้างงานจะมีความยืดหยุ่นมากขึ้นเพื่อให้เหมาะกับทุกความต้องการของพนักงาน เช่น พนักงานรุ่นใหม่ที่ไม่ต้องการเดินทาง ไม่ต้องการทำงานเต็มเวลาอยากมีเวลาขายของออนไลน์ด้วย หรือพนักงานที่เป็นคุณแม่ ต้องการเวลาดูแลลูกแต่ยังอยากได้เงินเดือน หรือพนักงานอาวุโสที่เกษียณอายุแต่ที่มีความรู้ความสามารถที่องค์กรยังพัฒนา หรือหาทดแทนไม่ได้ เป็นต้น การจ้างงานจึงต้องปรับให้เหมาะสมกับความต้องการทุกรูปแบบไม่ว่าจะเป็นการจ้างงานแบบ part-time แบบสัญญาจ้างงาน แบบทำงานที่บ้านแบบเวลาทำงานที่ยืดหยุ่น เป็นต้น จากรายงานเผยว่าภายในปี ค.ศ. ๒๐๒๐ พนักงานที่ไม่ทำงานประจำในสหรัฐอเมริกาจะมีมากถึง ๔๐% ของพนักงานทั้งหมด^๑

(๖) การสร้างความประทับใจให้กับพนักงาน (employee experiences) จากนั้นไป HR จะไม่เพียงให้ความสำคัญกับการสร้างความผูกพันกับพนักงาน แต่เราจะให้ความสำคัญกับการสร้างความประทับใจให้เกิดแก่พนักงานให้พนักงานได้รู้สึกถึงประสบการณ์ในการทำงานกับ HR ได้อย่างไรเหมือนการตลาดเวลาขายของเขาจะพูดว่าจะสร้าง customer experiences อย่างไรในวงการ HR เราควรจะดูแลพนักงานเสมือนเป็นลูกค้าของเราเช่นกัน และสร้างประสบการณ์ในการทำงานที่ดีให้กับพนักงาน

(๗) การสร้างผู้นำที่มีความเป็นสากล (global leader) ผู้นำในอนาคตต้องมีแนวคิดที่เป็นสากล หรือที่เรียกว่า globality mind-set คือสามารถนำเทรนด์หรือความรู้ในระดับสากลมาปรับใช้กับงานที่ตัวเองต้องทำได้ นอกจากนี้ผู้นำในอนาคตต้องมี competency หรือสมรรถนะให้สอดคล้องกับโลกที่ปรับเปลี่ยนไป เช่น ความรู้ในเรื่องดิจิทัลต่าง ๆ การสร้างสัมพันธ์รอบด้าน (๓๖๐ องศาเลย) เป็นต้น

(๘) ให้ความสำคัญกับชุมชน (community focus) การที่องค์กรจะให้ความสำคัญกับชุมชนมากขึ้นไม่ว่าจะเป็นชุมชนด้านสภาพแวดล้อม ด้านการศึกษา โลกร้อน หรืออื่น ๆ เนื่องจากองค์กรในปัจจุบันจะไม่ใช่องค์กรที่ทำธุรกิจในปัจจุบันเท่านั้นแต่จะต้องมองในเรื่องความยั่งยืนด้วย HR จึงมีหน้าที่ที่จะทำอย่างไรที่จะให้ความสำคัญในเรื่องดังกล่าวและนำมาเชื่อมโยงกับการทำงานของพนักงานให้ได้

(๙) การใช้ AI ในงาน HR (AI in HR) ที่สำคัญที่สุด คือ การนำ AI มาใช้เพื่อช่วยในการตัดสินใจ โดยให้ AI ช่วยในการประมวลผลตัวเลขออกมาเป็นผลลัพธ์เพื่อแนะนำแนวทางในการตัดสินใจของ HR ซึ่งคือการทำ HR analytic ที่กำลังเป็นเทรนด์ที่ฮิตในหมู่ HR ว่าการที่ HR จะทำการวิเคราะห์ให้ดีต้องมีการ reskills และ upskills HR อย่างหนักหน่วง going process ให้ได้เนื่องจากพนักงานที่เป็นคนเก่งหรือ talent เขาต้องการการพัฒนา และ feedback ตลอดเวลา HR ต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะของหัวหน้างานในการให้ feedback การให้ coaching พนักงาน เป็นต้น

^๑ Dave MacKay. (n.a.). ๑๐ HR trends that are changing the face of business. From : <https://www.ceridian.ca/news/wp-content/uploads/sites/๔/๑๐trends.pdf>

พิชญ์พี สายเชื้อ (๒๕๖๑) กล่าวว่า ข้อมูลเทรนด์ข้างต้น เป็นแนวทางให้ HR ในการนำไปปรับใช้ได้ (แม้ไม่ทั้งหมด) แต่สำหรับเมืองไทยเทรนด์ที่น่าสนใจ คือ เรื่องการหา talent แบบ borrow โดยมีการจ่ายเฉพาะ เมื่อจ้างงาน (pay-on-demand) ซึ่งการจ้างงานต้องมีความยืดหยุ่นสูง และปรับได้ตามความต้องการขององค์กรและพนักงาน ซึ่งทั้งหมดนี้ต้องนำ AI มาช่วยในการทำงานด้าน HR รวมทั้งการ reskills และ upskills พนักงานอย่างเร่งด่วน และหนักหน่วงผ่าน online training ด้วย

๒) การวิเคราะห์และสรุปประเด็นสำคัญจากแนวโน้มและทิศทางของการบริหารทรัพยากรบุคคลของโลก (HR World Trend)

จากภาพรวมทั้งหมด สะท้อนให้เห็นว่าการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันมีแนวโน้มหรือทิศทางเปลี่ยนแปลงมากยิ่งขึ้น ซึ่งผลักดันให้ HR ต้องแสดงบทบาทเชิงรุกและเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์มากกว่าเป็นผู้ปฏิบัติงานเชิงทั่วไป กล่าวคือ HR ต้องพิจารณาประเด็นต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับบริบทขององค์กรทั้งภายในและภายนอกอย่างรอบคอบ การติดตามข้อมูลข่าวสารและทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์และโลกยุคดิจิทัล พร้อมทั้งต้องประเมินและคาดการณ์สถานการณ์ต่างๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล และจำเป็นต้องวางแผนและกำหนดแนวทางการดำเนินงานไว้ล่วงหน้า ซึ่งเป็นการดำเนินบทบาทเชิงกลยุทธ์ทั้งสิ้น ดังนั้นแนวโน้มหรือทิศทางด้านทรัพยากรบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลจะต้องเผชิญ ประกอบด้วย

(๑) การพัฒนาทรัพยากรบุคคลภายใต้ยุคเทคโนโลยีดิจิทัล ทำให้ HRD ต้องใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีเพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น และในยุคเศรษฐกิจแบบดิจิทัล (digital economy) HRD ต้องเปลี่ยนแนวทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคลจากการเสริมสร้างพัฒนาพนักงานให้มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (specialist) ต้องเปลี่ยนเป็นส่งเสริมให้พนักงานขององค์กรมีทักษะที่หลากหลาย (multi-skill) โดยการเสริมสร้างและพัฒนาทักษะใหม่ (reskills และ upskills) ให้กับพนักงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางด้าน เช่น ทักษะด้านการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (digital skill) ทักษะภาษาอังกฤษและภาษาที่สาม เป็นต้น

(๒) ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีดิจิทัลทำให้พนักงานมีช่องทางการสื่อสารและการเรียนรู้หลากหลายช่องทางมากขึ้น จำเป็นอย่างยิ่งที่ HRD ต้องออกแบบและพัฒนาหลักสูตรออนไลน์เพื่อรองรับการเรียนรู้ที่พนักงานสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเองและสามารถเข้าถึงแหล่งเรียนรู้ได้ทุกที่ ทุกเวลา

(๔) การพัฒนาทรัพยากรบุคคลต้องส่งเสริมให้ HR เรียนรู้ธุรกิจขององค์กรเพื่อจะได้เข้าใจธุรกิจและนำมาวางแผนและปรับกลยุทธ์ HR ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจและความคาดหวังขององค์กร รวมถึงต้องติดตามข่าวสารและสถานการณ์ให้ทันการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอเพื่อปรับแนวทางการทำงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์

(๕) การพัฒนาทรัพยากรบุคคลจะต้องคิดเชิงกลยุทธ์ กล่าวคือ ต้องบริหารงานโดยการมีเป้าหมาย มีวิสัยทัศน์ และสร้างภาวะผู้นำอย่างแท้จริงให้เกิดขึ้นกับพนักงานขององค์กรให้ได้ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงยุทธศาสตร์

(๕) การพัฒนาทรัพยากรบุคคลจะต้องให้ความสำคัญในการรักษาบุคลากรที่มีความรู้และความสามารถให้อยู่ กับองค์กรไปจนเกษียณเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันกับองค์กรอื่น มีการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง วางแผนการพัฒนา และสร้าง (build) คนภายในขององค์กรให้มีศักยภาพหรือเป็นคนเก่ง โดยการกำหนดเส้นทางการพัฒนาระยะยาว (Development Roadmap) และออกแบบโปรแกรมและระบบการพัฒนาบุคลากรและคนเก่งอย่างเป็นระบบ และพัฒนาพนักงานทุกกลุ่มทุกระดับอย่างต่อเนื่อง มีระบบการประเมินผลและ

ค่าตอบแทนที่ขึ้นอยู่กับผลงานและความสามารถเป็นหลัก พร้อมกับมีเส้นทางการเติบโตในสายอาชีพสำหรับคนเก่ง หรือผู้มีความสามารถพิเศษเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานและรักษาคคนเก่งให้อยู่กับองค์กรไปจนเกษียณ

(๖) การพัฒนาทรัพยากรบุคคลต้องพิจารณาความหลากหลายในการทำงานและออกแบบ หลักสูตรรวมถึงรูปแบบการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับแต่ละกลุ่มบุคลากรที่แตกต่าง โดยเฉพาะความแตกต่างระหว่าง กลุ่มพนักงานตามช่วงวัย รวมถึงการส่งเสริมกิจกรรมและสร้างบรรยากาศในการทำงานให้เกิดความกลมเกลียวและ มีความไว้วางใจในการทำงาน

(๗) การพัฒนาทรัพยากรบุคคลต้องสร้างความประทับใจให้กับพนักงาน (employee experiences) ด้วยการดูแลพนักงานเสมือนเป็นลูกค้าของเรา เริ่มตั้งแต่การปฐมนิเทศองค์การสร้างเส้นทางการ พัฒนาและออกแบบโปรแกรมการพัฒนาเพื่อสร้างประสบการณ์ที่น่าประทับใจให้กับพนักงานใหม่เป็น ประสบการณ์ที่ดีที่พวกเขาจะรู้สึกจดจำไปตลอดชีวิต รวมทั้งการสร้างประสบการณ์ที่ดีในระหว่างปฏิบัติงานไปจน เกษียณ

(๘) การพัฒนาทรัพยากรบุคคลต้องให้ความสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำและสร้างผู้นำที่มีความ เป็นสากล (global leader) โดย HRD ต้องสร้างและพัฒนาผู้นำให้มีแนวคิดที่เป็นสากล (globality mind-set) รวมถึงปรับและพัฒนาสมรรถนะ (competency) ของผู้นำให้สอดคล้องกับโลกที่ปรับเปลี่ยนไป เช่น ความรู้ใน เรื่องดิจิทัลต่าง ๆ การสร้างสัมพันธ์รอบด้าน (๓๖๐ องศา) เป็นต้น

(๙) การพัฒนาทรัพยากรบุคคลควรให้ความสำคัญกับชุมชนและการพัฒนาอย่างยั่งยืน โดย การตระหนักถึงประเด็นปัญหาสิ่งแวดล้อม โดยเฉพาะสภาวะโลกร้อน HRD ควรส่งเสริมและออกแบบกิจกรรมใน การพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่เชื่อมโยงกับการพัฒนาชุมชนและสิ่งแวดล้อม และประเด็นดังกล่าวควรถูกเชื่อมโยง เข้ากับค่านิยมและวัฒนธรรมขององค์กร ที่มีกิจกรรมส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วม ยึดถือปฏิบัติจนกลายเป็น พฤติกรรมที่พนักงานทุกคนปฏิบัติร่วมกันจนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กร

(๑๐) การพัฒนาทรัพยากรบุคคลควรพิจารณาประเด็นข้อกฎหมาย กฎระเบียบและนโยบายของ รัฐบาลที่เกี่ยวข้องและมีผลกระทบต่อการดำเนินงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล รวมถึงเรียนรู้กฎระเบียบและข้อกฎหมาย ต่างๆ เพื่อนำมาปรับปรุงกระบวนการทำงาน และมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ให้ข้อเสนอแนะ ชี้แจงเหตุผลใน การขอปรับปรุงแก้ไขกฎระเบียบต่าง ๆ ที่อาจจะล้าสมัยและไม่สอดคล้องการทำงานในยุคปัจจุบัน

๒.๘ แนวโน้มและทิศทางของการบริหารทรัพยากรบุคคลในประเทศไทย (HR Thai Trend)

๑) สาระสำคัญจากแนวโน้มและทิศทางของการบริหารทรัพยากรบุคคลในประเทศไทย (HR Thai Trend)

การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและนวัตกรรมแบบพลิกผัน ทั้งการเปลี่ยนแปลงในบริบทภายในประเทศ และการเปลี่ยนแปลงของบริบทโลก ทำให้เกิดระบบเศรษฐกิจแบบใหม่หรือระบบเศรษฐกิจแบบดิจิทัล (digital economy) รวมถึงตัวแบบธุรกิจใหม่ วัฒนธรรมองค์กรแบบใหม่ และองค์กรแบบใหม่ ซึ่งทำให้การบริหารและ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของไทยต้องปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว เช่น การปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงาน การปรับเปลี่ยนความคิด ทักษะ (Mindset) และทักษะ (Skillset) การทำงาน ดังนั้น แนวโน้มและทิศทางการบริหาร และพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของไทยย่อมมีประเด็นในองค์กรต่างๆ ต้องพิจารณาเพื่อเตรียมพร้อมรับมือต่อไป ตามที่ผู้เชี่ยวชาญหรือนักวิชาการด้าน HR ได้วิเคราะห์และสรุปประเด็นแนวโน้มและทิศทางของ HR เอาไว้ ดังนี้

บรรณันท์ ทองกัลยา นายกสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย (PMAT) กล่าวว่า “ความท้าทายของ ทุกๆ องค์กรในเวลานี้ก็คือ Digital Transformation ดิจิทัลเทคโนโลยีที่เข้ามามีบทบาทสำคัญต่อการทำธุรกิจ คือ ยิ่งองค์กรมีขนาดใหญ่ขึ้นเรื่อยๆ ก็ยิ่งเป็นคอปอเรชันโดรมมีความคล่องตัวน้อยลง กลายเป็นองค์กรเชื่องช้าจนทำให้ถูก underdog หรือสตาร์ทอัพเข้ามาคุกคาม ด้วยเหตุนี้ จึงจำเป็นต้องปรับตัว และ “หัวใจสำคัญ” ของการ

ปรับตัวไม่ใช่ “เทคโนโลยี” แต่อยู่ที่ “คน” ภายในองค์กรที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลง Mindset หรือวิธีคิดก่อนให้ยอมรับในเรื่องการเปลี่ยนแปลง ยอมรับใน Skillset หรือทักษะใหม่ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง Digital skill รวมถึงต้องเปิดรับไม่ว่าจะเป็นการใช้เครื่องมือเปิดใจที่จะเรียนรู้เทคโนโลยีที่เข้ามาในองค์กร ต้องทดลองและยอมใช้พัฒนาทักษะในการใช้งานใช้ดิจิทัลในการสื่อสารและต่อยอดสร้างสรรค์นวัตกรรมหรือ New Business Model ประการสำคัญต้องรู้เท่าทันเทคโนโลยีต่างๆ ที่เข้ามา Disrupt เป็นอย่างดี”

เทรนด์ของงาน HR ขององค์กรขนาดกลางและใหญ่ในปี พ.ศ. ๒๕๖๓ จากการวิเคราะห์ โดยบรรณันท์ ทองกัลยา สามารถสรุปได้ เป็น ๔ - ๕ ประเด็นหลักๆ คือ

เรื่องแรก การเป็น “Agile Organization” การจะเป็นองค์กรที่มีความคล่องตัว “Agile Organization” ได้ขึ้นอยู่กับ Agile People โดย HR ต้องปรับรูปแบบในการทำงาน ทั้งโครงสร้างการทำงาน กระบวนการทำงาน ความคิด ทักษะคติ (Mindset) ของ HR ให้ยืดหยุ่นคล่องตัว ทำงานในลักษณะ Agile Team และ Agile Leadership หมายถึง HR ต้องพัฒนาภาวะผู้นำที่คล่องตัวให้สามารถเปลี่ยน (Transform) องค์กรได้ในที่สุด นอกจากนี้ยังต้องทำการปรับเปลี่ยน Mindset ของพนักงานในองค์กรพร้อมกับตั้งเป้าหมายในการพัฒนาทักษะความสามารถใหม่ ๆ ของพนักงานให้สามารถทำงานได้หลากหลายทั้งเชิงลึก เชิงกว้าง สามารถทำงานร่วมมือข้ามสายงาน ข้ามหน่วยงานได้ เป็นต้น

เรื่องที่สอง การทำความเข้าใจพนักงานและสร้างความประทับใจให้กับพนักงาน (employee experiences) เนื่องจากดิจิทัลเข้ามามีบทบาทในการบริหารทรัพยากรบุคคล HR จำเป็นต้องทำความเข้าใจพนักงานอย่างลงลึกเป็นรายบุคคล จึงต้องมีแนวคิดในการมุ่งเน้นให้คนเป็นศูนย์กลางอย่างแท้จริง เครื่องมือที่ HR สามารถนำมาใช้ได้ ตัวอย่างเช่น Design Thinking เพื่อเอามาออกแบบกระบวนการ HR ตั้งแต่การสรรหาคัดเลือก การปฐมนิเทศ การพัฒนา และการฝึกอบรมเพื่อมุ่งสร้างประสบการณ์ที่ดีที่นำจดจำให้กับพนักงานตั้งแต่เริ่มเข้าทำงานจนถึงวันลาออก

เรื่องที่สาม แนวคิด Continue Performance Management หรือการสร้างระบบบริหารผลงานให้มีความต่อเนื่องและที่เป็นกระแสในเวลานี้ก็คือ OKR (Objective Key Result) เป็นแนวคิดที่มุ่งให้คนทำงานมีเป้าหมายในการทำงานประจำวันของตนเองเพื่อให้ตอบโจทย์กลยุทธ์ขององค์กรและสามารถปรับเปลี่ยนได้อย่างรวดเร็ว ไม่ใช่ ต้องรอ ๖ เดือน หรือรอ ๑ ปี แล้วค่อยมาดูว่าสามารถทำงานได้ตามเป้าหมายหรือไม่ถึงเป้าหมาย ซึ่งอาจจะไม่ทันการณ์ในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน

อย่างไรก็ตาม มุมมองในภาพรวมเกี่ยวกับแนวคิด OKR ยังเป็นเรื่องที่อยู่ในความสนใจขององค์กรส่วนใหญ่ แต่มีองค์กรส่วนน้อยที่นำเอาแนวคิด OKR ไปใช้จริงๆ ซึ่งองค์กรที่นำไปใช้ก็มักนำไปใช้ในการบริหารบุคลากรกลุ่ม Talent เหตุผลเพราะว่าเครื่องมือนี้จะทำให้ Talent หรือคนเก่งมีขีดความสามารถสูงได้รับมอบหมายงานที่มีคุณค่าและท้าทาย รวมถึงได้เห็นผลลัพธ์ความก้าวหน้าของการทำงานอย่างรวดเร็วทำให้องค์กรสามารถ engage หรือผูกใจคนเก่งไว้ได้

เรื่องที่สี่ การให้ความสำคัญกับ Soft Side ในยุคที่เทคโนโลยีที่มีความรวดเร็วและอัตโนมัติ กลับส่งผลให้คนเกิดความเครียด มีความกดดัน งาน HR จึงต้องให้ความสำคัญกับ Soft Side และทำให้องค์กรเป็น Mindful Organizations ที่แม้กระทั่งบริษัทใหญ่ๆ ระดับโลกอย่าง เฟสบุ๊ค กูเกิลต่างก็มีหลักสูตรการนั่งสมาธิ การผ่อนคลายให้กับพนักงานในองค์กรเพื่อให้คนมีความสุข ทำงานอย่างมีสติสามารถปลดปล่อยศักยภาพในตัวเองอย่างเต็มที่

เรื่องที่ห้า การปรับบทบาทเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Partner) HR ต้องเปิดใจรับและพร้อมที่จะเรียนรู้ และนำเอาเทคโนโลยีใหม่มาปรับ และต่อจากนี้ไปงานของ HR จะไม่ใช่งานที่ต้องมานั่งเฝ้าหน้าจอคอมพิวเตอร์หรือทำเอกสาร แต่ต้องทำหน้าที่เป็น “Strategic Partner” ร่วมคิดและวางแผนกลยุทธ์กับซีอีโอขององค์กรอย่างแท้จริง

เรื่องสุดท้าย การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรให้สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจยุค Digital Transformation องค์กรส่วนใหญ่ในไทยยังขาด Adaptive Culture หรือวัฒนธรรมที่สามารถปรับตัวได้เป็นอย่างดี และเมื่อโลกยุคใหม่ทำให้องค์กรส่วนใหญ่ในเวลานี้ต่างก็ต้องการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร และจะรู้ได้อย่างไรว่าวัฒนธรรมองค์กรเอื้อต่อโลกยุคดิจิทัลแล้ว? ก็ให้ดูที่“Sense of Urgency”ของคนภายในองค์กร ว่ามีความตระหนัก ตื่นรู้และเร่งปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่เสมอได้ดีหรือไม่^๒

นอกจากนี้ PMAT ยังได้เผยแพร่ผลสำรวจ HR ในสมาคมฯ จำนวน ๙๒๒ คน ซึ่งทำงานอยู่ในบริษัทที่ดำเนินธุรกิจที่หลากหลาย อาทิ อุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วน ธุรกิจการเงิน ธนาคารประกันภัยอุตสาหกรรมอาหาร และเครื่องดื่ม ธุรกิจก่อสร้างและวัสดุก่อสร้าง การศึกษา ธุรกิจพลังงาน รวมถึงปิโตรเคมี อสังหาริมทรัพย์ ค้าปลีก โลจิสติกส์ ฯลฯ สำหรับขนาดขององค์กรนั้นเริ่มจากจำนวนพนักงานตั้งแต่ ๒,๐๐๑ คนขึ้นไป เท่ากับ ๓๒%, ๑,๐๐๑-๒,๐๐๐ คน เท่ากับ ๑๐%, ๕๐๑-๑,๐๐๐ คน เท่ากับ ๑๗%, ๑๐๐-๕๐๐ คน เท่ากับ ๒๘% และต่ำกว่า ๑๐๐ คน เท่ากับ ๑๓% ดังนี้

มี ๕ อันดับงาน HR ที่องค์กรหรือผู้บริหารสูงสุดให้ความสำคัญเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลในปี (พ.ศ. ๒๕๖๒) ดังนี้

- (๑) Developing Digital Skill การพัฒนาทักษะใหม่ๆ ของพนักงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี จากภายนอก ๕๖%
- (๒) Change Management การสร้างความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงของพนักงานและความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงแก่ผู้บริหาร ๕๑%
- (๓) HR Digital การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคล ๔๙%
- (๔) Agile Organization การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรให้มีความคล่องตัว ๔๗%
- (๕) Leadership Development การพัฒนาภาวะผู้นำในองค์กร ๔๕%

มี ๕ ประเด็นหลักที่หน่วยงาน HR มองว่าสำคัญเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรในปี (พ.ศ. ๒๕๖๒) ดังนี้

- (๑) Developing Digital Skill การพัฒนาทักษะใหม่ๆ ของพนักงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีจากภายนอก ๕๓%
- (๒) HR Digital การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคล ๕๒%
- (๓) Competency Development การพัฒนาพนักงานให้มีขีดความสามารถสูง ๔๖%
- (๔) Leadership Development การพัฒนาภาวะผู้นำในองค์กร ๔๕%
- (๕) Change Management การสร้างความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงของพนักงานและความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงแก่ผู้บริหาร ๔๔%

นอกจากนั้น ผลการสำรวจบริษัทชั้นนำระดับประเทศสะท้อนถึงการให้ความสำคัญต่อการบริหารงานด้านทรัพยากรบุคคลหรือทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกันออกไป ตามลักษณะของธุรกิจ และความพร้อมในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในปัจจุบันดังนี้

- (๑) องค์กรให้ความสำคัญในการสร้าง Employee Engagement (๘๖%)
- (๒) การใช้เทคโนโลยีในการสื่อสารกับพนักงานเพื่อให้เกิดความเข้าใจทิศทางการดำเนินธุรกิจ (๗๗%)
- (๓) การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารคน (๗๓%)

^๒ ชนิดา ธรรมรัต, ส่องเทรนด์ HR โลกยุคดิจิทัล เปิดผลวิจัย ‘PMAT’. กรุงเทพธุรกิจ (วันที่ ๑๗ มีนาคม ๒๕๖๒)จาก <https://www.bangkokbiznews.com/news/detail/๘๒๙๘๕๓>

- (๔) การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการเรียนรู้และพัฒนาความสามารถ (๗๓%)
- (๕) การพัฒนาความสามารถของ HR ในองค์กรให้รอบรู้และเข้าใจธุรกิจขององค์กร (Business Partner) (๗๐%)
- (๖) การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) ให้สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจในภาวะ Disruption (๗๐%)
- (๗) การใช้ Feedback เป็นเครื่องมือในการสื่อสาร เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการปฏิบัติงาน (Relationship Management) ในองค์กร (๖๙%)
- (๘) การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน (๖๗%)
- (๙) การพัฒนาความสามารถของ HR ในองค์กรให้มีความสามารถในงาน HR อย่างเป็นระบบ (๖๗%)
- (๑๐) การสร้าง Organization Branding เพื่อดึงดูดพนักงานที่มีศักยภาพสูงเข้าร่วมงานกับองค์กร (๖๖%)
- (๑๑) การปรับโครงสร้างองค์กรให้มีความคล่องตัวในรูปแบบ Agile Organization (๖๖%)
- (๑๒) การพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership Development) ของพนักงาน Gen Y (๖๐%)
- (๑๓) การสร้างประสบการณ์ที่น่าจดจำสำหรับพนักงานรุ่นใหม่ (Employee Experience) (๔๙%)
- (๑๔) การใช้คนที่มีความสามารถสูง (Talent) จากภายนอกองค์กร ในรูปแบบ Part time/งานโครงการ (๔๔%)
- (๑๕) การกำหนดแนวทางการลดคน (Employee Downsizing) (๔๑%)

มี ๕ อันดับเครื่องมือที่หน่วยงาน HR ควรนำมาใช้ในการพัฒนาองค์กรให้ประสบความสำเร็จภายในปี (พ.ศ. ๒๕๖๒) ได้แก่

- (๑) Employee Engagement การสร้าง Employee Engagement ในองค์กร (๖๙%)
- (๒) Competency Management ระบบบริหารความสามารถ (๖๙%)
- (๓) Leadership Development การพัฒนาภาวะผู้นำ (๖๗%)
- (๔) Knowledge Management การบริหารจัดการความรู้ และการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ Learning Organization (๖๖%)
- (๕) Digital Transformation การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (๖๕%)^๒

๒) การวิเคราะห์และสรุปประเด็นสำคัญจากแนวโน้มและทิศทางของการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลในประเทศไทยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

จากภาพรวมแนวโน้มหรือทิศทางการบริหารทรัพยากรบุคคลของไทยจะต้องเผชิญกับปัจจัยภายนอกมากขึ้น โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมแบบพลิกผัน ซึ่งส่งผลกระทบต่อการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในหลายมิติ เช่น การปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงาน การปรับเปลี่ยนความคิด ทักษะ (Mindset) และทักษะ (Skillset) การทำงาน เป็นต้น ดังนั้น แนวโน้มและทิศทางการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของไทยสามารถสรุปประเด็นได้ ดังตารางที่ ๒-๘

^๒ ชนิตา ภาระมทัต, ส่องเทรนด์ HR โลกยุคดิจิทัล เปิดผลวิจัย ‘PMAT’. กรุงเทพฯธุรกิจ (วันที่ ๑๗ มีนาคม ๒๕๖๒)
จาก <https://www.bangkokbiznews.com/news/detail/๘๒๙๘๕๓>

ตารางที่ ๒-๘ สรุปประเด็นสำคัญจากแนวโน้มและทิศทางของการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลในประเทศไทย

ประเด็น	การบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM)	การพัฒนาทรัพยากรบุคคล (HRD)
๑. การเป็นองค์กรที่มีความคล่องตัว (Agile Organization) ซึ่งจะเป็นได้ก็ต้องขึ้นอยู่กับ Agile People	ปรับปรุงรูปแบบในการทำงาน ทั้งโครงสร้างและกระบวนการทำงานโดยเลือกใช้เทคโนโลยีที่มีความเหมาะสมเข้ามาช่วยลดขั้นตอนในการทำงาน	ปรับ Mindset ของ HR ให้มีการทำงานในลักษณะยืดหยุ่นคล่องตัวในรูปแบบ Agile Team และต้องพัฒนาภาวะผู้นำที่คล่องตัว (Agile Leadership) ให้สามารถปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนที่เกิดขึ้นอยู่เสมอ พร้อมกับพัฒนาทักษะความสามารถใหม่ ๆ (Newskill & Upskill/Reskill) เพื่อให้พนักงานสามารถทำงานได้หลากหลายทั้งเชิงลึก เชิงกว้าง รวมถึงการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมข้ามสายงาน
๒. การทำความเข้าใจพนักงานและสร้างความประทับใจให้กับพนักงาน (employee experiences) โดยใช้เครื่องมือ Design Thinking	การออกแบบกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล ตั้งแต่การสรรหา คัดเลือก การประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยใช้เครื่องมือ Design Thinking เพื่อศึกษาทำความเข้าใจความต้องการของผู้สมัครงานและพนักงานและออกแบบกระบวนการ HRM เพื่อสร้างความประทับใจให้กับพนักงาน	การออกแบบกระบวนการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรตั้งแต่การปฐมนิเทศ การพัฒนาและฝึกอบรม รวมทั้งการปฐมนิเทศโดยใช้เครื่องมือ Design Thinking เพื่อสร้างประสบการณ์ที่ดีและน่าจดจำ
๓. แนวคิด Continue Performance Management หรือการสร้างระบบบริหารผลงานให้มีความต่อเนื่องหรือ Objective Key Result (OKR)	กำหนดหลักเกณฑ์การประเมินผลงานตามแนวคิด OKR และกำหนดกลุ่มตำแหน่งงานนำร่อง (กลุ่มพนักงานที่มีศักยภาพ (talent) ผู้บริหาร หรือตำแหน่งงานสำคัญในองค์กร) ที่ต้องใช้เครื่องมือประเมินตามแนวคิด OKR	ออกแบบโปรแกรม รูปแบบการพัฒนาและพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพ (Talent Development)
๔. การให้ความสำคัญกับเรื่อง Soft Side	การส่งเสริมกิจกรรมที่ทำให้พนักงานมีความสุขในการทำงานและมีสุขภาพกายและใจที่ดี	จัดให้มีหลักสูตรการฝึกสมาธิและกิจกรรมผ่อนคลายให้กับพนักงานในองค์กรเพื่อให้พนักงานมีความสุข และทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ปลอดภัยและมีความสุขในตัวเองอย่างเต็มที่
๕. การปรับบทบาทเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Partner)	การบริหารทรัพยากรบุคคลจะต้องคิดเชิงกลยุทธ์ เข้าใจธุรกิจขององค์กร เป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจและเป็นคู่คิดสายงานต่าง ๆ และบริหารงานโดยการมีเป้าหมาย มีวิสัยทัศน์ และมีกลยุทธ์	การพัฒนาทรัพยากรบุคคลจะต้องคิดเชิงกลยุทธ์ เข้าใจธุรกิจขององค์กร เป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจและเป็นคู่คิดสายงานต่าง ๆ และสามารถพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้ทำงานตอบสนองเป้าหมายและวิสัยทัศน์องค์กร รวมถึงสร้างภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นกับพนักงานขององค์กรเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงยุทธศาสตร์
๖. การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรให้สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจยุค Digital Transformation	กำหนดค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมให้พนักงานมีความสามารถในการปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง (Adaptive Culture)	ออกแบบกิจกรรมและจัดกิจกรรมต่าง ๆ ที่ส่งเสริมให้พนักงานก้าวทันการเปลี่ยนแปลงและยอมรับ พร้อมปฏิบัติตามแนวทางปฏิบัติใหม่ๆ ที่องค์กรรับเข้ามา

ตารางที่ ๒-๙ สรุป ๕ อันดับงาน HR ที่ผู้บริหารและหน่วยงาน HR ให้ความสำคัญ

อันดับ	ผู้บริหาร	%	หน่วยงาน HR	%
๑	Developing Digital Skill	๕๖%	Employee Engagement	๖๙%
๒	Change Management	๕๑%	Competency Management	๖๙%
๓	HR Digital	๔๙%	Leadership Development	๖๗%
๔	Agile Organization	๔๗%	Knowledge Management & Learning Organization	๖๖%
๕	Leadership Development	๔๕%	Digital Transformation	๖๕%

บทที่ ๓

การวิเคราะห์ทิศทาง นโยบาย และยุทธศาสตร์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

แผนระดับ ๑	ยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ปี (๒๕๖๑-๒๕๘๐)	ป.ยุทธศาสตร์ที่ ๔.๒ การสร้างความสามารถในการแข่งขัน	ป.ยุทธศาสตร์ที่ ๔.๓ การเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์	ป.ยุทธศาสตร์ที่ ๔.๖ การปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ
		๑. พัฒนาทักษะและองค์ความรู้ให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและมีทักษะที่หลากหลาย ๒. เพิ่มผลิตภาพแรงงานผ่านการพัฒนาความสามารถทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง ๓. ยกระดับศักยภาพ ทักษะ และสมรรถนะบุคลากรอย่างต่อเนื่องสอดคล้องกับตลาดแรงงาน ๔. ปรับเปลี่ยนค่านิยมคนไทยให้มีคุณธรรมจริยธรรมและการบริหารจัดการอย่างมีธรรมาภิบาล		

แผนระดับ ๒	ไทยแลนด์ ๔.๐ และระบบราชการไทย ๔.๐	๑. ปรับเปลี่ยนแรงงานให้สอดคล้องกับอุตสาหกรรม ๔.๐ โดยการ Re-skill , Up-skill ๒. ขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล		
	แผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมระยะ ๒๐ปี	ป.ยุทธศาสตร์ที่ ๕ การพัฒนากำลังคนให้พร้อมเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล	๑. พัฒนาทักษะเทคโนโลยีดิจิทัลให้แก่บุคลากรรวมถึงบุคลากรภาครัฐ ภาคเอกชน บุคลากรทุกสาขาอาชีพ และบุคลากรทุกช่วงวัย	
	แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๒	ป.ยุทธศาสตร์ที่ ๑ การเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพ	๑. พัฒนาศักยภาพทุกระดับในเชิงรุก ให้มีความรู้ทักษะความสามารถหลากหลายอย่างมีอาชีพ ๒. พัฒนาระบบราชการในการปฏิบัติงานและพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดี	
	แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ.๒๕๖๑-๒๕๘๐)	ป.ยุทธศาสตร์ที่ ๖ พื้นที่และเมืองน่าอยู่อัจฉริยะ	๑. การเพิ่มจำนวนและคุณภาพบุคลากรวิจัยและนวัตกรรมเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ	
		ป.ยุทธศาสตร์ที่ ๙ เขตเศรษฐกิจพิเศษ	๑. พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีและนวัตกรรมไปสู่เชิงพาณิชย์	
ป.ยุทธศาสตร์ที่ ๑๒ การพัฒนาการเรียนรู้		๑. การพัฒนาระบบการเรียนรู้แบบผสมผสานเทคโนโลยีเข้ากับเนื้อหาและวิธีการสอนเพื่อนำไปใช้ในการสร้างองค์ความรู้		

แผนระดับ ๓	แผนปฏิบัติการกระทรวงมหาดไทย	ป.ยุทธศาสตร์ที่ ๒ การพัฒนาภูมิภาคเมืองและพื้นที่เศรษฐกิจ	ป.ยุทธศาสตร์ที่ ๔ การเพิ่มศักยภาพการพัฒนาสภาพแวดล้อมสู่นาคค	ป.ยุทธศาสตร์ที่ ๖ การวางรากฐานการพัฒนาองค์กรอย่างสมดุล		
	แผนแม่บทการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำ	ป.ยุทธศาสตร์ที่ ๑ การจัดการน้ำอุปโภคบริโภค				
	แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจสาธารณูปโภค	ป.ยุทธศาสตร์ที่ ๑ กำหนดบทบาทรัฐวิสาหกิจให้ชัดเจน	ป.ยุทธศาสตร์ที่ ๒ บริหารแผนการลงทุนให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของประเทศ	ป.ยุทธศาสตร์ที่ ๓ เสริมสร้างความแข็งแกร่งทางการเงินเพื่อความยั่งยืนระยะยาว	ป.ยุทธศาสตร์ที่ ๔ สนับสนุนการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี Thailand ๔.๐	ป.ยุทธศาสตร์ที่ ๕ ส่งเสริมระบบธรรมาภิบาลให้มีความโปร่งใส มีคุณธรรม

แผนระดับ ๔	แผนยุทธศาสตร์องค์กร พ.ศ.๒๕๖๔-๒๕๖๕	ป.ยุทธศาสตร์ที่ ๑ ขยายเขตการให้บริการด้วยระบบจำหน่ายที่มีประสิทธิภาพ	ป.ยุทธศาสตร์ที่ ๒ สร้างความมั่นคงต่อผลประกอบการขององค์กร	ป.ยุทธศาสตร์ที่ ๓ ปรับโครงสร้างองค์กร พัฒนาทุนมนุษย์ เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศในธุรกิจ	ป.ยุทธศาสตร์ที่ ๔ สร้างศักยภาพในทุกระบวนการด้วยเทคโนโลยี เพื่อมุ่งเน้นความพึงพอใจของกลุ่มลูกค้าและเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน	ป.ยุทธศาสตร์ที่ ๕ บูรณาการการทำงานระหว่างหน่วยงาน เพื่อสร้างความได้เปรียบและความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากรร่วมกัน
	แผนยุทธศาสตร์องค์กร พ.ศ.๒๕๖๖-๒๕๗๐	ป.ยุทธศาสตร์ที่ ๑ ขยายเขตการให้บริการด้วยระบบจำหน่ายที่มีประสิทธิภาพ	ป.ยุทธศาสตร์ที่ ๒ ผลประกอบการขององค์กรที่ยั่งยืน	ป.ยุทธศาสตร์ที่ ๓ ก้าวสู่องค์กรสมรรถนะสูงที่มีความคล่องตัวและความเป็นเลิศในการบริหารจัดการ	ป.ยุทธศาสตร์ที่ ๔ ยกระดับการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมและสร้างศักยภาพในการดำเนินงานด้วยเทคโนโลยี	ป.ยุทธศาสตร์ที่ ๕ สร้างการยอมรับและความเชื่อมั่นของทุกกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

แผนยุทธศาสตร์พัฒนาทรัพยากรบุคคลของ กปภ. ระยะ ๕ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๔ - ๒๕๖๘)				
ป.ยุทธศาสตร์ที่ ๑ พัฒนาระบบและกลไกเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการพัฒนาทรัพยากรบุคคลสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล	ป.ยุทธศาสตร์ที่ ๒ เสริมสร้างกระบวนการเรียนรู้และวัฒนธรรมองค์กรเพื่อสร้างธรรมาภิบาลในการปฏิบัติงานและพัฒนาคุณภาพชีวิต	ป.ยุทธศาสตร์ที่ ๓ พัฒนาศักยภาพทุกระดับในเชิงรุกให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล	ป.ยุทธศาสตร์ที่ ๔ ยกระดับงานทรัพยากรบุคคลให้เป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ในยุคดิจิทัล	

ภาพที่ ๓-๑ นโยบาย และยุทธศาสตร์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทรัพยากรบุคคลของ กปภ.

การจัดทำแผนยุทธศาสตร์พัฒนาทรัพยากรบุคคลเพื่อสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันและใช้เป็นกรอบในการดำเนินงานเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร จำเป็นต้องศึกษาและวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบัน และแนวโน้มของธุรกิจ และหัวใจสำคัญที่จะทำให้การวางแผนยุทธศาสตร์พัฒนาทรัพยากรบุคคลของ กปภ. ช่วยสนับสนุนให้เป้าหมายขององค์กรและเป้าหมายการพัฒนาประเทศบรรลุผลสำเร็จได้ คือ ความสอดคล้อง (Congruence) การบูรณาการ (Integration) และความเชื่อมโยง (Alignment/Linkage) ของแผนยุทธศาสตร์พัฒนาทรัพยากรบุคคลของ กปภ. กับแผนยุทธศาสตร์องค์กร แผนระดับต่างๆ ไปจนถึงยุทธศาสตร์ชาติ ดังนั้น เนื้อหาสาระสำคัญในบทนี้จึงนำเสนอข้อมูลที่ได้จากการศึกษาข้อมูลปัจจัยภายนอก การทบทวนแผนและกรอบนโยบายสำคัญของรัฐบาลที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ กปภ. เพื่อสร้างกรอบแนวคิดในการวิเคราะห์ประเด็นความเชื่อมโยงทั้งระหว่างยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศกับยุทธศาสตร์ของ กปภ. (Vertical Linkage) เพื่อกำหนดแผนยุทธศาสตร์พัฒนาทรัพยากรบุคคลของ กปภ. ระยะ ๕ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๔-๒๕๖๘) ให้ทิศทางการดำเนินงานสอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาของประเทศและทิศทางการดำเนินงานของ กปภ. โดยหัวข้อที่ศึกษา มีดังนี้

- ๓.๑ ยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๗๙)
- ๓.๒ นโยบายไทยแลนด์ ๔.๐ และระบบราชการไทย ๔.๐
- ๓.๓ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๒ (พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๔)
- ๓.๔ แผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม
- ๓.๕ แผนปฏิบัติราชการกระทรวงมหาดไทย (พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๖๕)
- ๓.๖ แผนแม่บทการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๑-๒๕๘๐)
- ๓.๗ แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ สาขาสารธารณูปการ (พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๔)
- ๓.๘ แผนยุทธศาสตร์ทรัพยากรบุคคลองค์กร

๓.๑ ยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๗๙)

ยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๗๙) มีวิสัยทัศน์ให้ “ประเทศมีความมั่นคง มั่งคั่งยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง” หรือมีคติพจน์ประจำชาติว่า “มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน” เพื่อให้ประเทศมีขีดความสามารถในการแข่งขันมีรายได้สูงอยู่ในกลุ่มประเทศพัฒนาแล้ว คนไทยมีความสุขอยู่ดีกินดีสังคมมีความมั่นคงเสมอภาคและเป็นธรรม ซึ่งการพัฒนาประเทศในช่วงระยะเวลาของยุทธศาสตร์ชาติ จะมุ่งเน้น การสร้างสมดุลระหว่างการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม โดยประกอบด้วย ๖ ยุทธศาสตร์หลัก ได้แก่ (๑) ยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคง (๒) ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน (๓) ยุทธศาสตร์การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคน (๔) ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างโอกาสความเสมอภาคและเท่ากันทางสังคม (๕) ยุทธศาสตร์การสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมและ (๖) ยุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ^๓

^๓ “ประกาศ เรื่อง ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๘๐)” (๑๓ ตุลาคม ๒๕๖๑). ราชกิจจานุเบกษา, เล่ม ๑๓๕ ตอนที่ ๘๒ ก, น. ๔-๕๙.



ภาพที่ ๓-๒ กรอบยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๐ -๒๕๗๙)

ที่มา: ประกาศ เรื่อง ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๘๐)” (๑๓ ตุลาคม ๒๕๖๑). ราชกิจจานุเบกษา, เล่ม ๑๓๕ ตอนที่ ๘๒ ก, น. ๔-๕๙.

จากการพิจารณายุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี ทั้งหมด มีประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานและการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ กปภ. ๔ ยุทธศาสตร์หลัก ตามสาระสำคัญโดยสรุป ดังตารางที่ ๓-๑

ตารางที่ ๓-๑ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าหมาย และแนวทางการพัฒนาที่กำหนดไว้ใน ยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี
 เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าหมาย	แนวทางการดำเนินงานที่เกี่ยวข้อง
ยุทธศาสตร์ที่ ๒: การสร้างความสามารถในการแข่งขัน	การยกระดับศักยภาพของประเทศในหลากหลายมิติ บนพื้นฐานแนวคิด (๑) การต่อยอดอดีต โดยมองกลับไปยังรากเหง้า จุดเด่น และความได้เปรียบของประเทศ นำมาประยุกต์ผสมผสาน กับเทคโนโลยีและนวัตกรรม (๒) ปรับปัจจุบัน เพื่อปูทางสู่อนาคต ผ่านการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของประเทศ (๓) สร้างคุณค่าใหม่ในอนาคต โดยเพิ่มศักยภาพของผู้ประกอบการ พัฒนาคนรุ่นใหม่ และปรับรูปแบบธุรกิจ เพื่อตอบสนอง ความต้องการของตลาด	การพัฒนาระบบสาธารณูปโภคสาธารณูปการ (น้ำ ประปา) เพื่อรองรับการพัฒนาเขตเศรษฐกิจพิเศษ ๓ เขตเศรษฐกิจ (๑) การพัฒนาเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก ให้มีความพร้อมทางโครงสร้างพื้นฐานที่จะทำให้อไทยเป็นศูนย์กลางทั้งทางบก ทางน้ำ และทางอากาศ รวมทั้งเป็นศูนย์กลางอุตสาหกรรมและนวัตกรรม พัฒนาเมืองและส่งเสริมการท่องเที่ยว (๒) การพัฒนาเขตเศรษฐกิจตะวันตก เพื่อเชื่อมต่อการพัฒนาภาคตะวันออกและภาคอื่น ๆ (๓) การพัฒนาเขตเศรษฐกิจพิเศษชายแดน ทั้งทางด้านการค้า การลงทุนและการท่องเที่ยว โดยคำนึงถึงจุดเด่นของแต่ละพื้นที่และการเสริมซึ่งกันและกันกับการพัฒนาเขตเศรษฐกิจของประเทศเพื่อนบ้าน พร้อมทั้งการจัดผังเมือง

ตารางที่ ๓-๑ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าหมาย และแนวทางการพัฒนาที่กำหนดไว้ใน ยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี
เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (ต่อ)

ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าหมาย	แนวทางการดำเนินงานที่เกี่ยวข้อง
ยุทธศาสตร์ที่ ๓: การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคน	พัฒนาคนในทุกมิติและทุกช่วงวัยให้เป็นคนดี เก่งและมีคุณภาพ มีความพร้อมทั้งกาย ใจ สติปัญญา มีจิตสาธารณะ รับผิดชอบต่อสังคมและผู้อื่น มีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ ๒๑ มีทักษะสื่อสารภาษาอังกฤษและภาษาที่ ๓ สูการเป็นคนไทยที่มีทักษะสูง เป็นนวัตกรรม นวัตกรรม ผู้ประกอบการ เกษตรกรยุคใหม่และอื่นๆ โดยมีอาชีพตามความถนัดของตนเอง	(๑) การพัฒนาศักยภาพคนตลอดช่วงชีวิต แนวทางการพัฒนาคนใน “ช่วงวัยแรงงาน” คือ ยกระดับศักยภาพ ทักษะ และสมรรถนะแรงงานอย่างต่อเนื่องและสอดคล้องกับความสามารถเฉพาะบุคคล และความต้องการของตลาดแรงงาน มีการทำงานตามหลักการการทำงานที่มีคุณค่าเพื่อสร้างผลผลิตภาพเพิ่มให้กับประเทศ มีการพัฒนาทักษะทางการเงิน มีการพัฒนาระบบการเรียนรู้ และการอำนวยความสะดวกด้านความรู้ เพื่อพัฒนาความรู้แรงงานฝีมือ และความชำนาญพิเศษ (๒) การพัฒนาระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิต เน้นการจัดระบบการศึกษาและระบบฝึกอบรมบนฐานสมรรถนะที่มีคุณภาพสูงและยืดหยุ่นผ่านการพัฒนากลไกต่าง ๆ อาทิ การพัฒนาการศึกษาออนไลน์แบบเปิด การพัฒนาระบบการเรียนรู้เกี่ยวกับทักษะดิจิทัล การมีระบบเทียบโอนประสบการณ์ระบบธนาคารหน่วยกิต มาตรการจูงใจให้คนเข้าสู่การยกระดับทักษะ การให้สถานประกอบการเพิ่มผลผลิตแรงงานผ่านการพัฒนาความสามารถทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่องภายใต้กรอบคุณวุฒิวิชาชีพ (๓) สร้างเส้นทางอาชีพ สภาพแวดล้อมการทำงาน และระบบสนับสนุนที่เหมาะสมสำหรับผู้มีความสามารถพิเศษผ่านกลไกต่างๆ โดยการสร้างระบบเชื่อมโยงเครือข่ายวิจัยกับศูนย์ความเป็นเลิศที่มีอยู่ในปัจจุบันในรูปแบบการร่วมมือ การมีกลไกการทำงานในลักษณะการรวมตัวของกลุ่มคนในหลายสาขาวิชาเพื่อรวมนักวิจัยและนักเทคโนโลยีชั้นแนวหน้าให้สามารถต่อยอดงานวิจัยที่สามารถตอบโจทย์การพัฒนาประเทศ การสร้างความร่วมมือและเชื่อมต่อกับสถาบันวิจัยอื่นๆ ทั่วโลก เพื่อสร้างความเข้มแข็งให้นักวิจัย

ตารางที่ ๓-๑ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าหมาย และแนวทางการพัฒนาที่กำหนดไว้ใน ยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี
เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (ต่อ)

ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าหมาย	แนวทางการดำเนินงานที่เกี่ยวข้อง
		ที่ความสามารถสูงของไทย รวมถึงการเปิดพื้นที่ในการสร้างเสริมศักยภาพผู้มีความสามารถพิเศษให้สามารถต่อยอดการประกอบอาชีพได้อย่างมั่นคง
ยุทธศาสตร์ที่ ๕: การสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมและ	การพัฒนาที่ยั่งยืนในทุกมิติ และความ เป็นหุ้นส่วนความร่วมมือระหว่างกัน อย่างบูรณาการบนพื้นฐานการเติบโต ร่วมกัน มีการสร้างสมดุลทั้งด้าน เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อมและคุณภาพ ชีวิต เพื่อนำไปสู่ความยั่งยืนเพื่อคน รุ่นต่อไปอย่างแท้จริง	(๑) พัฒนาการจัดการน้ำเชิงลุ่มน้ำทั้งระบบ เพื่อเพิ่มความมั่นคงด้านน้ำของประเทศ โดย จัดให้มีน้ำสะอาดใช้ทุกครัวเรือนในชุมชน ชนบท ในปริมาณ คุณภาพ และราคาที่เข้าถึงได้ (๒) เพิ่มผลผลิตของน้ำทั้งระบบในการใช้น้ำ อย่างประหยัด รู้คุณค่า และสร้างมูลค่าเพิ่ม จากการใช้น้ำ ให้ทัดเทียมกับระดับสากล โดย จัดให้มีน้ำเพียงพอต่อการเจริญเติบโตของเขต เมืองเพื่อการอยู่อาศัย การพาณิชย์และบริการ รวมถึงชุมชนเมืองให้เพียงพอต่อความต้องการ ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ
ยุทธศาสตร์ที่ ๖: การปรับ สมดุลและพัฒนาระบบการ บริหารจัดการภาครัฐ	การปรับเปลี่ยนภาครัฐที่ยึดหลัก ภาครัฐของประชาชน เพื่อประชาชน และประโยชน์ส่วนรวม โดยภาครัฐ ต้องมีขนาดที่เหมาะสมกับบทบาท การกิจ แยกแยะบทบาทหน่วยงาน ของรัฐ ยึดหลักธรรมาภิบาล ปรับ วัฒนธรรมการทำงานให้มุ่งผลสัมฤทธิ์ และผลประโยชน์ส่วนรวม มีความ ทันสมัย และ พร้อมที่จะปรับตัวให้ทัน ต่อการเปลี่ยนแปลง การนำนวัตกรรม เทคโนโลยีข้อมูลขนาดใหญ่ รวมถึง การนำระบบการทำงานที่เป็นดิจิทัล เข้ามาประยุกต์ใช้อย่างคุ้มค่าและ ปฏิบัติงานเทียบได้กับมาตรฐานสากล นอกจากนั้น กฎหมายต้องมีความ ชัดเจน มีเพียงเท่าที่จำเป็น มีความ ทันสมัยและความเป็นสากล	(๑) บุคลากรภาครัฐเป็นคนดี และเก่ง ยึดหลักคุณธรรม จริยธรรม มีจิตสำนึก มีความสามารถสูงมุ่งมั่น และเป็นมืออาชีพ ในการปฏิบัติหน้าที่และขับเคลื่อนภารกิจ ยุทธศาสตร์ชาติ โดยภาครัฐมีกำลังคนที่ เหมาะสมทั้งปริมาณและคุณภาพ มีระบบ บริหารจัดการและพัฒนากุศลกรให้สามารถ สนองความต้องการในการปฏิบัติงาน มีการ พัฒนากุศลกร ตามเส้นทางความก้าวหน้า ในอาชีพ (๒) ภาครัฐมีความโปร่งใส ปลอดภัย ปลอดการทุจริต และประพฤติมิชอบ ทุกภาคส่วนร่วมต่อต้าน การทุจริตภาครัฐมีการบริหารจัดการตามหลัก ธรรมาภิบาลและหลักปรัชญาของเศรษฐกิจ พอเพียงในทุกระดับ โดยเฉพาะการสร้าง วัฒนธรรมแยกแยะประโยชน์ส่วนบุคคลและ ประโยชน์ส่วนรวมของบุคลากรภาครัฐให้ เกิดขึ้น รวมทั้งสร้างจิตสำนึกและค่านิยมให้ ทุกภาคส่วนตื่นตัวและละอายต่อการทุจริต ประพฤติมิชอบทุกรูปแบบ

๓.๒ นโยบายไทยแลนด์ ๔.๐ และระบบราชการไทย ๔.๐

นโยบายไทยแลนด์ ๔.๐ เป็น “วิสัยทัศน์เชิงนโยบายการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศไทย หรือ โมเดลพัฒนาเศรษฐกิจของรัฐบาลภายใต้การนำของพลเอกประยุทธ์ จันทร์โอชา นายกรัฐมนตรีและหัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติ (คสช.) ที่เข้ามาบริหารประเทศบนวิสัยทัศน์ “มั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน” ที่มีภารกิจสำคัญในการขับเคลื่อนปฏิรูปประเทศด้านต่าง ๆ เพื่อปรับแก้ จัดระบบ ปรับทิศทาง และสร้างหนทางพัฒนาประเทศให้เจริญสามารถรับมือกับโอกาสและภัยคุกคามแบบใหม่ๆ ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว รุนแรงในศตวรรษที่ ๒๑ ได้” ประเทศไทยในอดีตที่ผ่านมาได้มีการพัฒนาด้านเศรษฐกิจเป็นไปอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ยุคแรก เรียกว่า “ประเทศไทย ๑.๐” เน้นการเกษตรเป็นหลัก เช่น ผลิตและขาย พืชไร่ พืชสวน ฯลฯ ยุคสอง เรียกว่า “ประเทศไทย ๒.๐” เน้นอุตสาหกรรมแต่เป็นอุตสาหกรรมเบา เช่น การผลิตและขายรองเท้า กระเป๋า เครื่องหนัง เครื่องดื่มเครื่องประดับ เครื่องเขียน เครื่องนุ่งห่ม ฯลฯ ยุคที่สาม เรียกว่า “ประเทศไทย ๓.๐” เป็นอุตสาหกรรมหนักและการส่งออก เช่น การผลิตและขาย ส่งออกเหล็กกล้า รถยนต์ ถ่านน้ำมัน แยกก๊าซธรรมชาติ ปูนซีเมนต์ เป็นต้น แม้ประเทศไทยจะมีการพัฒนาผ่านมาแล้ว ๓ ยุค แต่รายได้ของประเทศไทยยังคงอยู่ในระดับปานกลางมาเป็นเวลานาน ดังนั้น การก้าวเข้าสู่ยุคที่สี่ ที่เรียกว่า “ประเทศไทย ๔.๐” ประเทศไทยจึงมีความมุ่งมั่นที่จะปรับเปลี่ยนเป็น “เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม” (Value-Based Economy) โดยต้องขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใน ๓ มิติที่สำคัญ^๔ คือ

(๑) เปลี่ยนจากการผลิตสินค้า “โภคภัณฑ์” ไปสู่สินค้าเชิง “นวัตกรรม”

(๒) เปลี่ยนจากการขับเคลื่อนประเทศด้วยภาคอุตสาหกรรม ไปสู่การขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม

(๓) เปลี่ยนจากการเน้นภาคการผลิตสินค้า ไปสู่การเน้นภาคบริการมากขึ้น

จากแนวคิดการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างดังกล่าว ประเทศไทย ๔.๐ จะต้องมีการเปลี่ยนวิธีการทำที่มีลักษณะสำคัญ คือ

(๑) เปลี่ยนจากการเกษตรแบบดั้งเดิมในปัจจุบัน ไปสู่การเกษตรสมัยใหม่ ที่เน้นการบริหารจัดการและเทคโนโลยี (Smart Farming) โดยเกษตรกรต้องร่ำรวยขึ้น มีลักษณะเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneur)

(๒) เปลี่ยนจาก Traditional SMEs หรือ SMEs ที่เป็นอยู่เดิมและรัฐต้องให้ความช่วยเหลืออยู่ตลอดเวลา ไปสู่การเป็น Smart Enterprises และ Startup บริษัทเกิดใหม่ที่มีศักยภาพสูง

(๓) เปลี่ยนจาก Traditional Services ซึ่งมีการสร้างมูลค่าค่อนข้างต่ำ ไปสู่ High Value Service

(๔) เปลี่ยนจากแรงงานทักษะต่ำไปสู่แรงงานที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และทักษะสูง^๕

ประเทศไทย ๔.๐ มีเป้าหมายเพื่อหลุดพ้น ๓ กับดัก โดยปรับเปลี่ยนกลไกการขับเคลื่อนการเติบโตชุดใหม่ (New Growth Engines) เพื่อเปลี่ยนผ่านประเทศไทยไปสู่ “ประเทศไทยในโลกที่หนึ่ง” ภายในปี พ.ศ. ๒๕๖๔ ดังนี้

(๑) หลุดพ้นจากกับดักประเทศรายได้ปานกลาง ด้วยการสร้างความมั่งคั่งผ่าน **กลไกขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยนวัตกรรม ปัญญา เทคโนโลยี และความคิดสร้างสรรค์ (Competitive Growth Engines)** เพื่อก้าวสู่ประเทศที่มีรายได้สูง โดยเปลี่ยนจาก “ทำมากได้น้อย” เป็น “ทำน้อยได้มาก” ซึ่งประกอบไปด้วย

- การยกระดับขีดความสามารถด้านการวิจัยและพัฒนา
- การสร้างคลัสเตอร์ทางด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม
- การบ่มเพาะผู้ประกอบการด้านเทคโนโลยี การออกแบบและความคิดสร้างสรรค์^๕

^๔สำนักงานพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (๒๕๖๐). แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๒ (พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๔). ค้นเมื่อ ๑๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๐, จาก http://www.nesdb.go.th/ewt_news.php?id=๖๔๒๐

^๕พิมพ์เขียวและแผนปฏิบัติการขับเคลื่อน. โมเดลขับเคลื่อนประเทศไทยสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน. (ธันวาคม ๒๕๕๙) จาก http://www.stabundamrong.go.th/web/download/newkm/thailand_๔.๐.pdf. สืบค้นเมื่อ วันที่ ๔ ก.พ. ๒๕๖๓

- การพัฒนาทักษะและงานใหม่เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต
- การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการทำธุรกิจ
- การบริหารจัดการสมัยใหม่ ที่พร้อมดำเนินการทั้งในแพลตฟอร์มในโลกจริง และโลกดิจิทัล
- กิจกรรมร่วมนุรัฐและเอกชนในโครงการขนาดใหญ่

ฯลฯ

(๒) หลุดพ้นจากกับดักความเหลื่อมล้ำ ด้วยการสร้างความมั่นคงผ่าน **กลไกการกระจายรายได้ โอกาส และความมั่งคั่งอย่างเท่าเทียม (Inclusive Growth Engine)** โดยเน้นการปรับเปลี่ยนจากความมั่งคั่งที่กระจุกเป็นความมั่งคั่งที่กระจาย ด้วยหลักคิดที่ว่า “เราจะเดินหน้าไปด้วยกัน โดยไม่ทิ้งใครไว้ข้างหลัง” ประกอบไปด้วย

- การยกระดับ Digital Skill Literacy, ICT Literacy, Information Literacy และ Media Literacy ของคนไทย
- การสร้างคลัสเตอร์เศรษฐกิจระดับกลุ่มจังหวัด และจังหวัด
- การพัฒนา Innovation Hubs ให้กระจายในระดับภูมิภาค
- การสร้างเศรษฐกิจระดับฐานรากในชุมชน
- การส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคม
- การส่งเสริมและสนับสนุนให้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเข้มแข็งและสามารถแข่งขันได้ในเวทีโลก
- การยกระดับขีดความสามารถ การเสริมสร้างทักษะและการเติมเต็มศักยภาพของประชาชนให้ทันกับพลวัตจากภายนอก
- การสร้างเครือข่ายความร่วมมือในรูปแบบประชารัฐ

ฯลฯ

(๓) หลุดพ้นจากกับดักความไม่สมดุล ด้วยการสร้างความยั่งยืนผ่าน **กลไกการพัฒนาที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Green Growth Engine)** ปรับเปลี่ยนจากการพัฒนาที่ไม่สมดุลสู่ “การพัฒนาที่สมดุล” ประกอบไปด้วย

- การมุ่งเน้นธุรกิจ การผลิต และการใช้เทคโนโลยีที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม
- การมุ่งเน้นการใช้พลังงานทดแทน
- การพัฒนาเมืองอัจฉริยะ และเมืองที่น่าอยู่
- การปรับแนวคิดจากเดิมที่คำนึงถึงความได้เปรียบเรื่องต้นทุน (Cost Advantage) เป็นหลัก มาสู่การคำนึงถึงประโยชน์ที่ได้จากการลดความสูญเสียที่เกิดขึ้นทั้งระบบ (Lost Advantage)
- การส่งเสริมให้ภาคเอกชนเป็นองค์กรที่ “คิดดีทำดี” (Doing Good, Doing Well)^๕

ฯลฯ

ปัจจัยสำคัญที่สุดในการขับเคลื่อนประเทศไทย ตาม **นโยบายประเทศไทย ๔.๐** ก็คือ “คนไทย” เนื่องจากการพัฒนาทุนมนุษย์ที่ดี มีความรู้ความสามารถ มีคุณธรรม จะเป็นรากฐานในการเสริมสร้างคุณภาพและความเข้มแข็งให้กับสังคมไทย รวมทั้งสร้างรากฐานความมั่นคงของประเทศในทุกด้าน ดังนั้น การเตรียมคนไทย ๔.๐ ให้พร้อมก้าวสู่โลกที่หนึ่ง จึงเป็น ๑ ในวาระสำคัญในการขับเคลื่อน “ไทยแลนด์ ๔.๐” ซึ่งประเด็นสำคัญในการเตรียมคนไทย ๔.๐ เพื่อก้าวสู่โลกที่หนึ่ง” ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ กปภ. คือ การพัฒนาสู่ “แรงงาน ๔.๐” **ที่มีความรู้และทักษะสูง**

“พิมพ์เขียวและแผนปฏิบัติการขับเคลื่อน. โมเดลขับเคลื่อนประเทศไทยสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน. (ธันวาคม ๒๕๕๙) จาก [http://www.stabundamrong.go.th/web/download/newkm/thailand ๔.๐.pdf](http://www.stabundamrong.go.th/web/download/newkm/thailand%20๔.๐.pdf). สืบค้นเมื่อ วันที่ ๔ ก.พ. ๒๕๖๓

ประเด็นการพัฒนาสู่ “แรงงาน ๔.๐” ที่มีความรู้และทักษะสูง

นอกจากการปรับปรุงพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานแล้ว การปรับเปลี่ยนและการพัฒนาทักษะและอาชีพ เป็นประเด็นที่สำคัญที่จะรองรับพลวัตของโลกในศตวรรษที่ ๒๑ แต่ประเด็นปัญหาของแรงงานไทย คือ

- (๑) แรงงานไทยมีผลิตภาพแรงงานต่ำ โดยจัดอยู่ในอันดับที่ ๕๖ จากทั้งหมด ๖๑ ประเทศ
- (๒) ทักษะแรงงานอยู่ในระดับต่ำกว่าความต้องการของผู้ประกอบการ ทั้งทักษะทางด้านภาษาต่างประเทศ การใช้คอมพิวเตอร์ คณิตศาสตร์/ การคำนวณ ทักษะการสื่อสาร การบริหารจัดการ ความสามารถเฉพาะในวิชาชีพ ฯลฯ
- (๓) มองทอดออกไปในอนาคตอันใกล้ ทักษะที่มีความสำคัญมากขึ้นในศตวรรษที่ ๒๑ ประกอบไปด้วย Cognitive Abilities, Systems Skills, Complex Problem Solving, Content Skills และ Process Skills ในขณะที่ทักษะที่มีความสำคัญน้อยลงในศตวรรษที่ ๒๑ จะประกอบด้วย Social Skills, Resource Management Skills, Technical Skills และ Physical Abilities ดังนั้น หากไม่มีการปรับเปลี่ยนและพัฒนาทักษะอาชีพ แรงงานไทยที่มีทักษะสูงและปานกลางที่มีอยู่ในปัจจุบันจะถูกผลกระทบอย่างแน่นอน

(๔) การปรับเปลี่ยนไปสู่ Industry ๔.๐ จะทำให้งานต่างๆ ที่เป็น Routine /Repetitive Jobs ซึ่งส่วนใหญ่จะทำโดยแรงงานที่มีทักษะต่ำถึงปานกลางนั้น จะค่อย ๆ ถูกแทนที่ด้วยหุ่นยนต์และ Automation^๕

หนึ่งในยุทธศาสตร์ภายใต้ประเทศไทย ๔.๐ คือ การปรับโครงสร้างอุตสาหกรรมและปรับเปลี่ยนแรงงานให้สอดคล้องกับ industry ๔.๐ ดังนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องดำเนินการ Reskilling, Upskilling และ Multiskilling ในแรงงานปัจจุบัน โดยเน้นการพัฒนาทักษะเพื่อรองรับงาน ที่เป็น Non – Routine/ Task Special/ Project Based Jobs มากขึ้น โดยการวางระบบเพื่อบูรณาการการศึกษา การฝึกอบรม การพัฒนาอาชีพให้คนไทยปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงและกำหนดเส้นทางชีวิต สู่อนาคต โดยกำหนดเป้าหมายไว้ ๔ ประการ ดังนี้

- ๑) ช่วยบุคคลให้รู้ถึงทางเลือกในการศึกษา ฝึกอบรม และพัฒนาอาชีพ
- ๒) พัฒนาระบบการศึกษา ฝึกอบรม และพัฒนาทักษะให้ตอบสนองความต้องการของภาคอุตสาหกรรม
- ๓) ส่งเสริมการพัฒนาเส้นทางวิชาชีพบนฐานทักษะและความเชี่ยวชาญ
- ๔) สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ตลอดชีวิต

โดยการสร้างโปรแกรมพัฒนาทักษะอาชีพ ใน ๓ ระดับ ซึ่งประกอบด้วย

- ๑) โปรแกรม In School อาทิ Education & Career Guidance, Enhanced Internship, Individual Learning Portfolio และ Young Talent Program
- ๒) โปรแกรม Starting Work อาทิ Education & Career Guidance, Earn & Learn Program, Skill Development Credit และ Individual Learning Portfolio
- ๓) โปรแกรม Growing Your Career อาทิ Education & Career Guidance, Skills-Based Modular Course, Mid-Career Enhanced Subsidy, Sectoral Manpower Plan, Leadership Development Program, Skill Development Credit และ Individual Learning Portfolio

เพื่อให้ไทยแลนด์ ๔.๐ บรรลุผลสัมฤทธิ์ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการอบยุทธศาสตร์ “National Brain Power Development” เพื่อพัฒนาและยกระดับแรงงานที่มีความรู้และทักษะสูงที่ชัดเจน โดยเน้นการบริหารจัดการ Stock & Flow ของแรงงานที่มีความรู้และทักษะสูง ผ่านกลไกของ Talent Development และ Talent Mobility ทำให้ตลาดแรงงานที่มีความรู้และทักษะสูง เป็นตลาดแรงงานที่มีประสิทธิภาพ เน้นการพัฒนาทักษะอาชีพอย่างต่อเนื่อง พร้อมๆ กับการมีระบบสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ที่เหมาะสม เป้าหมายเพื่อยกระดับ

^๕พิมพ์เขียวและแผนปฏิบัติการขับเคลื่อน. โมเดลขับเคลื่อนประเทศไทยสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน. (ธันวาคม ๒๕๕๙) จาก [http://www.stabundamrong.go.th/web/download/newkm/thailand ๔.๐.pdf](http://www.stabundamrong.go.th/web/download/newkm/thailand_๔.๐.pdf). สืบค้นเมื่อ วันที่ ๔ ก.พ. ๒๕๖๓

ผลิตภาพของแรงงานที่มีความรู้และทักษะสูง ซึ่งจะเป็นองค์ประกอบสำคัญของการยกระดับผลิตภาพของประเทศ ซึ่งจะส่งผลต่อการยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศในที่สุด

การเตรียม “คนไทย ๔.๐” จึงเป็นการปรับเปลี่ยนกรอบความคิด (Mindset) ทักษะ (Skill – Set) และพฤติกรรม (Behavior Set) ของคนไทยทั้งระบบ เพื่อให้ “คนไทย ๔.๐” เป็นตัวขับเคลื่อนหลักในการเปลี่ยนผ่านสู่ไทยแลนด์ ๔.๐ ที่มีความ มั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน อย่างแท้จริง

๓.๓ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๒ (พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๔)

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๒ (พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๔) ได้จัดทำบนพื้นฐานของกรอบยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๗๙) ซึ่งเป็นแผนแม่บทหลักของการพัฒนาประเทศและเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs) รวมทั้งการปรับโครงสร้างประเทศไทยไปสู่ประเทศไทย ๔.๐ ตลอดจนประเด็นการปฏิรูปประเทศ นอกจากนี้ ได้ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของภาคีการพัฒนาทุกภาคส่วน ทั้งในระดับกลุ่มอาชีพ ระดับภาค และระดับประเทศในทุกขั้นตอนของแผนฯ อย่างกว้างขวางและต่อเนื่อง เพื่อร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์และทิศทางการพัฒนาประเทศ รวมทั้งร่วมจัดทำรายละเอียดยุทธศาสตร์ของแผนฯ เพื่อมุ่งสู่ “ความมั่นคงและยั่งยืน”^๔

ยุทธศาสตร์ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับ ๑๒ มีทั้งหมด ๑๐ ยุทธศาสตร์ ได้แก่ (๑) ยุทธศาสตร์การเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ (๒) ยุทธศาสตร์การสร้างความเป็นธรรมและลดความเหลื่อมล้ำในสังคม (๓) ยุทธศาสตร์การสร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจและแข่งขันได้อย่างยั่งยืน (๔) ยุทธศาสตร์การเติบโตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน (๕) ยุทธศาสตร์การเสริมสร้างความมั่นคงแห่งชาติเพื่อการพัฒนาประเทศสู่ความมั่งคั่ง และยั่งยืน (๖) ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการในภาครัฐ การป้องกันการทุจริตประพฤติมิชอบและธรรมาภิบาลในสังคมไทย (๗) ยุทธศาสตร์การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบโลจิสติกส์ (๘) ยุทธศาสตร์การพัฒนาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี วิจัย และนวัตกรรม (๙) ยุทธศาสตร์การพัฒนาภาคเมืองและพื้นที่เศรษฐกิจ และ (๑๐) ยุทธศาสตร์ความร่วมมือระหว่างประเทศเพื่อการพัฒนา

จากการพิจารณายุทธศาสตร์ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๒ ทั้งหมด มียุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานและการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ กปภ. ๓ ยุทธศาสตร์ ซึ่งสรุปสาระสำคัญได้ ตามตารางที่ ๓-๒

ตารางที่ ๓-๒ ยุทธศาสตร์ เป้าหมาย และแนวทางการพัฒนาที่กำหนดไว้ใน แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๒ เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

ยุทธศาสตร์ที่	เป้าหมาย	แนวทางการพัฒนาที่เกี่ยวข้อง
ยุทธศาสตร์ที่ ๑ การเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์	คนในสังคมทุกช่วงวัยมีทักษะ ความรู้ และความสามารถเพิ่มขึ้น โดยวัยแรงงาน มีความรู้และทักษะเป็นไปตามความต้องการของตลาดงาน	(๑) พัฒนาศูนย์ฝึกอบรมสมรรถนะแรงงานที่ได้มาตรฐานตามระบบคุณวุฒิวิชาชีพและมาตรฐานฝีมือแรงงาน จัดทำมาตรฐานอาชีพในอุตสาหกรรมเป้าหมายที่มีศักยภาพ และให้มีการประเมินระดับทักษะของแรงงานบนฐานสมรรถนะ (๒) เร่งพัฒนาระบบข้อมูลความต้องการและการผลิตกำลังคนที่มีการบูรณาการระหว่างหน่วยงานเกี่ยวข้อง และสามารถนำไปใช้คาดการณ์ความต้องการกำลังคนที่สอดคล้องกับทิศทางการตลาดงานในอนาคต

^๔สำนักงานพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (๒๕๖๐). แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๒ (พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๔). ค้นเมื่อ ๑๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๐, จาก http://www.nesdb.go.th/ewt_news.php?nid=๖๔๒๐

ตารางที่ ๓-๒ ยุทธศาสตร์ เป้าหมาย และแนวทางการพัฒนาที่กำหนดไว้ใน แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม
แห่งชาติ ฉบับที่ ๑๒ เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (ต่อ)

ยุทธศาสตร์ที่	เป้าหมาย	แนวทางการพัฒนาที่เกี่ยวข้อง
ยุทธศาสตร์ที่ ๖ การบริหารจัดการ ในภาครัฐ การป้องกันการทุจริต ประพฤติมิชอบ และธรรมาภิบาลใน สังคมไทย	(๑) เป้าหมายการพัฒนาที่มุ่งเน้น การลดสัดส่วนค่าใช้จ่ายด้าน บุคลากร และเพิ่มประสิทธิภาพการ บริหารจัดการและการให้บริการของ ภาครัฐ รวมทั้งประสิทธิภาพการ ประกอบธุรกิจของประเทศ (๒) การ ปรับคะแนนดัชนีการรับรู้การทุจริต ให้อยู่ในระดับที่ดีขึ้น ละ ๕๐ เมื่อ สิ้นสุดแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ ๑๒ ซึ่ง มีแนวทางการพัฒนา	(๑) พัฒนาบุคลากรภาครัฐในทุกระดับ ให้ได้รับความรู้ ความสามารถให้ สอดคล้องกับการปฏิบัติงานในยุค เศรษฐกิจดิจิทัล โดยเฉพาะการสร้าง ภาวะผู้นำ และการปรับปรุงหลักสูตร การพัฒนานักบริหารระดับสูงของ ราชการให้เกิดประโยชน์และคุ้มค่า ต่อการบริหารราชการอย่างแท้จริง รวมทั้งให้มีการประเมินความคุ้มค่า และ ประสิทธิภาพในการพัฒนา ข้าราชการในมิติต่างๆ (๒) ป้องกันและปราบปรามการทุจริต และประพฤติมิชอบโดยการส่งเสริม สนับสนุนให้ทุกภาคส่วนมุ่งสร้าง จิตสำนึกในการรักษาประโยชน์สาธารณะ ทัศนคติเชิงบวก รวมทั้งคุณธรรม จริยธรรม และหลักปรัชญาของเศรษฐกิจ พอเพียงให้กับทุกกลุ่มในสังคม
ยุทธศาสตร์ที่ ๗ การพัฒนาโครงสร้าง พื้นฐานและระบบโลจิสติกส์ การพัฒนาด้านสาธารณสุข ปการ (น้ำประปา)	ขยายกำลังการผลิตน้ำประปาและ กระจายโครงข่ายการให้บริการ น้ำประปาให้ครอบคลุมพื้นที่ทั่ว ประเทศและบริหารจัดการลดน้ำ สูญเสียในระบบส่งน้ำและระบบ จำหน่ายน้ำ	(๑) พัฒนาระบบน้ำประปาให้ครอบคลุม และทั่วถึง โดยขยายกำลังการผลิต โครงข่ายท่อส่งน้ำและจำหน่ายน้ำ ให้ สามารถรองรับกับปริมาณความต้องการ ใช้น้ำที่จะเพิ่มขึ้นในอนาคต รวมถึงจัดหา น้ำสะอาดและก่อสร้างระบบประปา หมู่บ้านให้เพียงพอต่อความจำเป็นขั้น พื้นฐานให้ครอบคลุมทุกหมู่บ้าน (๒) การบริหารจัดการการใช้น้ำอย่างมี ประสิทธิภาพและการสร้างนวัตกรรม (๓) ลดอัตราการสูญเสียในเชิงรุกควบคู่ กับการบำรุงรักษาเชิงป้องกันของระบบ ประปาทั่วประเทศ

๓.๔ แผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม

มุ่งเน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่องในระยะยาวอย่างยั่งยืน ให้สอดคล้องกับการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี แต่เพื่อให้แผนฯ สามารถรองรับพลวัตของเทคโนโลยีดิจิทัล จึงได้กำหนดแนวทางการพัฒนาหรือภูมิทัศน์ดิจิทัลออกเป็น ๔ ระยะ เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จในการพัฒนาประเทศ ตามที่กำหนดในวิสัยทัศน์ คือ “ปฏิรูปประเทศไทยสู่ดิจิทัลไทยแลนด์” โดยมีการกำหนดภูมิทัศน์ดิจิทัล เพื่อกำหนดทิศทาง การพัฒนาและเป้าหมายใน ๔ ระยะ^๖ ดังนี้



ภาพที่ ๓-๓ ภูมิทัศน์ดิจิทัลของไทยระยะ ๒๐ ปี

ยุทธศาสตร์ในแผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม มีทั้งหมด ๖ ด้าน คือ (๑) พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลประสิทธิภาพสูงให้ครอบคลุมทั่วประเทศ (๒) ขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล (๓) สร้างสังคมคุณภาพที่ทั่วถึงเท่าเทียมด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล (๔) ปรับเปลี่ยนภาครัฐสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล (๕) พัฒนากำลังคนให้พร้อมเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล และ (๖) สร้างความเชื่อมั่นในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล^๖ ดังภาพที่ ๓.๓



ภาพที่ ๓-๔ ยุทธศาสตร์ในแผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม

^๖กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร. (๒๕๕๙). แผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม. กรุงเทพฯ: กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร.

จากการพิจารณายุทธศาสตร์ศาสตร์ในแผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมดังกล่าวข้างต้น มียุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ กปภ. ๒ ยุทธศาสตร์ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ ๔ : ปรับเปลี่ยนภาครัฐสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล มุ่งเน้นการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในกระบวนการทำงานและการให้บริการภาครัฐเพื่อให้เกิดการปฏิรูปกระบวนการทำงานและขั้นตอนการให้บริการ ให้มีประสิทธิภาพ ถูกต้อง รวดเร็ว อำนวยความสะดวกให้ผู้ใช้บริการ สร้างบริการของรัฐที่มีธรรมาภิบาล และสามารถให้บริการประชาชนแบบเบ็ดเสร็จ ณ จุดเดียวผ่านระบบเชื่อมโยงข้อมูลอัตโนมัติ การเปิดเผยข้อมูลของภาครัฐที่ไม่กระทบต่อสิทธิส่วนบุคคลและความมั่นคงของชาติผ่านการจัดเก็บ รวบรวม และแลกเปลี่ยนอย่างมีมาตรฐาน ให้มีความสำคัญกับการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์และข้อมูล รวมไปถึงการสร้างแพลตฟอร์มการให้บริการภาครัฐเพื่อให้ภาคเอกชนหรือนักพัฒนาสามารถนำข้อมูลและบริการของรัฐไปพัฒนาต่อยอดให้เกิดนวัตกรรมบริการ และสร้างรายได้ให้กับระบบเศรษฐกิจต่อไป โดยยุทธศาสตร์ มีแผนงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ดังนี้

- (๑) จัดให้มีบริการอัจฉริยะ (smart service) ที่ขับเคลื่อนโดยความต้องการของประชาชนหรือผู้ใช้บริการ
- (๒) ปรับเปลี่ยนการทำงานภาครัฐด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล ให้มีประสิทธิภาพและธรรมาภิบาล
- (๓) สนับสนุนให้มีการเปิดเผยข้อมูลที่เป็นประโยชน์ (open data) และให้ประชาชนมีส่วนร่วมในกระบวนการทำงานของรัฐ (open government) เพื่อนำไปสู่การเป็นดิจิทัลไทยแลนด์
- (๔) พัฒนาแพลตฟอร์มบริการพื้นฐานภาครัฐ (government service platform) เพื่อรองรับการพัฒนาแอปพลิเคชันหรือบริการรูปแบบใหม่ที่เป็นบริการพื้นฐานของทุกหน่วยงานภาครัฐ

ยุทธศาสตร์ที่ ๕ : พัฒนากำลังคนให้พร้อมเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล มุ่งเน้นการพัฒนากำลังคนดิจิทัล (digital workforce) ขึ้นมารองรับการทำงานในระบบเศรษฐกิจดิจิทัล โดยเน้นทั้งกลุ่มคนทำงานที่จะเป็นกำลังสำคัญในการสร้างผลผลิตการผลิตร (productivity) ในระบบเศรษฐกิจ และกลุ่มคนที่เป็นผู้เชี่ยวชาญ

ด้านดิจิทัล อย่างไรก็ตาม การเตรียมความพร้อมให้ประชาชนทั่วไป ก็เป็นอีกเรื่องที่สำคัญไม่แพ้กัน โดยยุทธศาสตร์นี้ประกอบด้วยแผนงานเพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ ๓ ด้าน^๖ ได้แก่

- (๑) พัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลให้แก่บุคลากรในตลาดแรงงาน รวมถึงบุคลากรภาครัฐ ภาคเอกชน บุคลากรทุกสาขาอาชีพและบุคลากรทุกช่วงวัยทำงาน และวัยเกษียณให้มีความสามารถสร้างสรรค์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างชาญฉลาดในการประกอบอาชีพหรือสร้างรายได้รูปแบบใหม่ นำไปสู่การสร้างคุณค่าสินค้าและบริการได้เท่าทันความต้องการของผู้รับประโยชน์
- (๒) ส่งเสริมการพัฒนาทักษะ ความเชี่ยวชาญเทคโนโลยีเฉพาะด้าน ให้กับบุคลากรในสายวิชาชีพด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ที่ปฏิบัติงานในภาครัฐและเอกชน เพื่อรองรับความต้องการในอนาคต
- (๓) พัฒนาผู้บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศให้สามารถวางแผนการนำเทคโนโลยีดิจิทัลไปพัฒนาภารกิจ ตลอดจนสามารถสร้างคุณค่าจากข้อมูลขององค์กร

๓.๕ แผนปฏิบัติการกระทรวงมหาดไทย (พ.ศ. ๒๕๖๑-๒๕๖๕)

มีประเด็นยุทธศาสตร์ ๕ ประเด็นยุทธศาสตร์ ดังนี้

- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๑ การเสริมสร้างความสงบเรียบร้อยและความมั่นคงภายใน
- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๒ การพัฒนาภูมิภาค เมือง และพื้นที่เศรษฐกิจ
- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๓ การเสริมสร้างความสุขของชุมชนและพัฒนาเศรษฐกิจฐานราก

^๖กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร. (๒๕๕๙). แผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม. กรุงเทพฯ: กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร.

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๔ การเพิ่มศักยภาพการพัฒนาสภาพแวดล้อมสู่ออนาคต

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๕ การวางรากฐานการพัฒนาองค์กรอย่างสมดุล^๗

ประเด็นยุทธศาสตร์ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานและการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ กปภ. มี ๓ ประเด็นยุทธศาสตร์ ดังแสดงในตารางที่ ๓-๓

ตารางที่ ๓-๓ แผนปฏิบัติการราชการกระทรวงมหาดไทย (พ.ศ. ๒๕๖๑-๒๕๖๕)

ประเด็นยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	เป้าหมาย/ตัวชี้วัด
ยุทธศาสตร์ที่ ๒: การพัฒนาภูมิภาค เมือง และพื้นที่เศรษฐกิจ	กลยุทธ์ ๒: พัฒนาพื้นที่เศรษฐกิจเฉพาะ ให้มีขีดความสามารถในการแข่งขัน	เป้าหมาย: ภูมิภาคเมืองและพื้นที่เศรษฐกิจมีขีดความสามารถในการแข่งขัน ตัวชี้วัด: ระดับความสำเร็จ ในการสนับสนุน การพัฒนาพื้นที่ พิเศษในการกิจ ของกระทรวง มหาดไทย (ระดับ)
ยุทธศาสตร์ที่ ๔: การเพิ่มศักยภาพการพัฒนาสภาพแวดล้อมสู่ออนาคต	กลยุทธ์ที่ ๓: สนับสนุน การบริหาร จัดการน้ำ ทั้งระบบ	เป้าหมาย: สภาพแวดล้อมในพื้นที่ที่มีคุณภาพเอื้อต่อการพัฒนา ตัวชี้วัด: จำนวนครัวเรือนที่ได้รับบริการน้ำประปา (รายใหม่) (ครัวเรือน)
ยุทธศาสตร์ที่ ๕: การวางรากฐานการพัฒนาองค์กรอย่างสมดุล	กลยุทธ์ ๓: สร้างความ โปร่งใส ในการ บริหารงานองค์กร	เป้าหมาย: องค์กรมีการบริหารจัดการที่ดี และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเข้มแข็ง ตัวชี้วัด: ร้อยละของคะแนน การประเมิน คุณธรรมและความโปร่งใส ในการดำเนินงาน (Integrity and Transparency Assessment : ITA) ของหน่วยงาน ในสังกัดกระทรวง มหาดไทย (ร้อยละ) ^๗

๓.๖ แผนแม่บทการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๑-๒๕๘๐)

แผนแม่บทการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๑-๒๕๘๐) มีวิสัยทัศน์การพัฒนาที่มุ่งเน้นให้ “ทุกหมู่บ้านมีน้ำสะอาดอุปโภค บริโภค น้ำเพื่อการผลิตมั่นคง ความเสียหายจากอุทกภัยลดลง คุณภาพน้ำอยู่ในเกณฑ์มาตรฐาน บริหารจัดการน้ำอย่างยั่งยืน ภายใต้การพัฒนาอย่างสมดุล โดยการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน” เพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ข้างต้น ได้กำหนดแผนแม่บทการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๑-๒๕๘๐) ไว้ ๖ ด้าน คือ

ด้านที่ ๑ การจัดการน้ำอุปโภคบริโภค

ด้านที่ ๒ การสร้างความมั่นคงของน้ำภาคการผลิต

ด้านที่ ๓ การจัดการน้ำท่วมและอุทกภัย

ด้านที่ ๔ การจัดการคุณภาพน้ำ และอนุรักษ์ทรัพยากรน้ำ

ด้านที่ ๕ การอนุรักษ์ฟื้นฟูสภาพป่าต้นน้ำที่เสื่อมโทรม และป้องกันการพังทลายของดิน

ด้านที่ ๖ การบริหารจัดการ^๘

^๗สำนักนโยบายและแผนสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย. แผนปฏิบัติการราชการกระทรวงมหาดไทย (พ.ศ. ๒๕๖๓-๒๕๖๕). จาก <http://www.ppb.moi.go.th/midevo๒/operation-ceo.php>. สืบค้นเมื่อวันที่ ๒๔ มกราคม ๒๕๖๓

^๘ “ประกาศสำนักงานทรัพยากรน้ำแห่งชาติ เรื่องแผนแม่บทการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำ ๒๐ ปี (พ.ศ.๒๕๖๑-๒๕๘๐)”

(๑๘ กันยายน ๒๕๖๒). ราชกิจจานุเบกษา, เล่ม ๑๓๖ ตอนพิเศษ ๒๓๔ ง, หน้า๓๓๓-๓๔

จาก <http://news.thaibps.or.th/content/๒๘๔๓๖๘> สืบค้นเมื่อวันที่ ๒๐ มกราคม ๒๕๖๓

จากการพิจารณาแผนแม่บทการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำ ๒๐ ปี ทั้ง ๖ ด้าน มีด้านที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานและพัฒนาทรัพยากรบุคคล กปภ. ๑ ด้าน คือ “ด้านที่ ๑ การจัดการน้ำอุปโภคบริโภค” โดยมีเป้าประสงค์และกลยุทธ์ ดังแสดงในตารางที่ ๓-๔

ตารางที่ ๓-๔ แผนแม่บทการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๑-๒๕๘๐) ด้านที่ ๑ การจัดการน้ำอุปโภคบริโภค

เป้าประสงค์	กลยุทธ์
จัดหาน้ำสะอาดเพื่อการอุปโภคบริโภคให้แก่ชุมชน ครบทุกหมู่บ้าน หรือทุกครัวเรือน ชุมชนเมือง แหล่งท่องเที่ยวสำคัญ และพื้นที่เศรษฐกิจพิเศษ รวมทั้งการจัดหาแหล่งน้ำสำรองในพื้นที่ ซึ่งขาดแคลนแหล่งน้ำต้นทุน พัฒนาน้ำดื่มให้ได้มาตรฐาน ในราคาที่เหมาะสม และการประหยัดน้ำโดยลดการใช้ น้ำภาคครัวเรือน ภาคบริการ และภาคราชการ	๑) พัฒนา ขยายเขต และเพิ่มประสิทธิภาพระบบประปาหมู่บ้าน โดยจัดหาแหล่งน้ำ และก่อสร้างระบบ ประปาให้ครอบคลุมทุกหมู่บ้านทั่วประเทศ และปรับปรุงระบบประปาเดิมที่ชำรุด เพื่อให้ใช้งานได้ ๒) พัฒนาระบบประปาเมือง/พื้นที่เศรษฐกิจ โดยการขยายเขตระบบประปา เพิ่มเขตจ่ายน้ำสำหรับเมืองหลัก พื้นที่เศรษฐกิจพิเศษ และแหล่งท่องเที่ยวที่สำคัญ การจัดหาแหล่งน้ำสำรองในพื้นที่ ซึ่งขาดแคลนแหล่งน้ำต้นทุน และลดการสูญเสียน้ำในระบบท่อส่งจ่ายน้ำประปา ๓) พัฒนาน้ำดื่มให้ได้มาตรฐานและราคาที่เหมาะสม โดยกำหนดมาตรฐานระบบประปาหมู่บ้าน การจำแนกระบบประปา แล้วดำเนินการปรับปรุงให้ได้มาตรฐาน ครบทุกหมู่บ้าน รวมทั้งพัฒนาน้ำบาดาลเพื่อสนับสนุนน้ำดื่มสะอาดให้โรงเรียน และชุมชน ๔) การประหยัดน้ำทุกภาคส่วน โดยส่งเสริมการลดการใช้น้ำในภาคครัวเรือน ภาคบริการและภาคราชการ

๓.๗ แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ สาขาสาธารณูปการ (พ.ศ. ๒๕๖๐-๒๕๖๔)

แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ สาขาสาธารณูปการ ซึ่งประกอบด้วยประเด็นยุทธศาสตร์ ๕ ด้าน คือ (๑) มีบทบาทที่ชัดเจนเพื่อเป็นพลังขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ (๒) ลงทุนสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ประเทศ (๓) มีความแข็งแกร่งทางการเงินเพื่อสร้างความยั่งยืนในระยะยาว (๔) ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีในการให้บริการและเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กรให้สอดคล้องกับ Thailand ๔.๐ และ DE และ (๕) มีระบบธรรมาภิบาล ความโปร่งใส และคุณธรรม^๔

จากการวิเคราะห์แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ สาขาสาธารณูปการ (พ.ศ. ๒๕๖๐-๒๕๖๔) มียุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ กปภ. ๓ ยุทธศาสตร์ ดังแสดงในตารางที่ ๓-๕

ตารางที่ ๓-๕ แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจสาขาสาธารณูปการ (พ.ศ. ๒๕๖๐-๒๕๖๔)

ยุทธศาสตร์ที่	เป้าประสงค์	แนวทางพัฒนา
ยุทธศาสตร์ที่ ๓ เสริมสร้างความแข็งแกร่งทางการเงินเพื่อความยั่งยืนในระยะยาว	เพื่อให้รัฐวิสาหกิจมีฐานะทางการเงินที่แข็งแกร่งในระยะกลาง และระยะยาว เพียงพอที่จะดำเนินงานตามบทบาทและภารกิจ	๑) สร้างความมั่นคงด้านรายได้ ควบคุมรายจ่ายให้อยู่ในระดับ ที่เหมาะสม และบริหารทรัพย์สินให้เกิดประโยชน์ ๒) ต้องมีการบริหารความเสี่ยงทางการเงินที่ชัดเจน ตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

ตารางที่ ๓-๕ แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจสาขาสาธารณูปการ (พ.ศ. ๒๕๖๐-๒๕๖๔) (ต่อ)

ยุทธศาสตร์ที่	เป้าประสงค์	แนวทางพัฒนา
ยุทธศาสตร์ที่ ๔ สนับสนุนการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีให้สอดคล้องกับ Thailand ๔.๐ และ แผน Digital Economy (DE)	๑) รัฐวิสาหกิจใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี ในการพัฒนางานและการให้บริการแก่ประชาชน ๒) รัฐวิสาหกิจใช้นวัตกรรมในการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ	๑) ให้รัฐวิสาหกิจจัดทำแผนรองรับเทคโนโลยี และ นวัตกรรมที่เปลี่ยนแปลง (Disruptive Technology) รวมถึงการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่เกี่ยวข้องมาใช้ประโยชน์ ในการผลิตและการบริการทั้งในเชิงรุก และเชิงรับ ๒) รัฐวิสาหกิจมีการพัฒนาระบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพ โดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศและ นวัตกรรมมาช่วย ในการปรับปรุงระบบบริหารจัดการ ภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ
ยุทธศาสตร์ที่ ๕ ส่งเสริมระบบธรรมาภิบาลให้มีความโปร่งใสและมีคุณธรรม	๑) รัฐวิสาหกิจทุกแห่งมีระบบการบริหารจัดการที่มีธรรมาภิบาลเป็นองค์กรคุณธรรม ๒) ระบบกำกับดูแลรัฐวิสาหกิจมีความชัดเจนสอดคล้องกับรูปแบบและบทบาทของรัฐวิสาหกิจ ๓) รัฐวิสาหกิจมีบุคลากรที่มีศักยภาพ	๑) ทบทวนระบบการบริหารจัดการและโครงสร้าง องค์กรให้สอดคล้องกับบทบาทและภารกิจตามหลักเกณฑ์การบริหารจัดการ องค์กรที่ดีและหลักธรรมาภิบาลสากล ๒) มีระบบการบริหารความเสี่ยงกระบวนการบริหารความเสี่ยง และสารสนเทศสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงที่สำคัญ ๓) กำกับดูแลองค์กรและบุคลากร รวมทั้งบริษัทในเครือ ให้มีการตรวจสอบและติดตามการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปตามกฎระเบียบ กฎหมายที่เกี่ยวข้อง สอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร และ สามารถอธิบายความจำเป็นในการ ตัดสินใจได้
ยุทธศาสตร์ที่ ๕ ส่งเสริมระบบธรรมาภิบาลให้มีความโปร่งใสและมีคุณธรรม	๑) รัฐวิสาหกิจทุกแห่งมีระบบการบริหารจัดการที่มีธรรมาภิบาลเป็นองค์กรคุณธรรม ๒) ระบบกำกับดูแลรัฐวิสาหกิจมีความชัดเจนสอดคล้องกับรูปแบบและบทบาทของรัฐวิสาหกิจ ๓) รัฐวิสาหกิจมีบุคลากรที่มีศักยภาพ	๔) ปรับปรุงกระบวนการให้บริการ การจัดการข้อร้องเรียนจากผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีช่องทางในการสื่อสาร สร้างสัมพันธ์ รวมทั้งนำระบบ ITA มาปรับใช้และมีการเปิดเผยข้อมูลที่เกี่ยวข้องพอแก่สาธารณะ ๕) มีการจัดทำสมรรถนะและความรู้ที่จำเป็น (Skill Matrix) สำหรับคณะกรรมการและผู้บริหารสูงสุด ที่สอดคล้องกับบทบาท และภารกิจ เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายตามยุทธศาสตร์ ๖) มีนโยบายและแนวทางที่ชัดเจนในการส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรมในองค์กร รวมทั้งมีกลไกกำกับ ติดตาม และส่งเสริมบุคลากรให้มีคุณธรรมและจริยธรรม
		๗) สรรหาและพัฒนาบุคลากรในทุกระดับให้มีความรู้และสมรรถนะสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงตามยุทธศาสตร์ประเทศไทย ๔.๐ การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีสมัยใหม่ และการสร้างภาวะผู้นำเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต และคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลง บริบทสำคัญ (Mega Trend) ของโลก อาทิ การเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ การอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม

๓.๘ แผนยุทธศาสตร์ทรัพยากรบุคคลองค์กร

๑) วิสัยทัศน์พันธกิจและค่านิยมของการประปาส่วนภูมิภาค(Vision/Mission/Values: VMV)

วิสัยทัศน์ “ผู้ใช้น้ำ ประทับใจในคุณภาพและบริการที่เป็นเลิศ” (Customers are delighted with water quality and excellent services)

พันธกิจ

- ๑) ผลิตจัดส่งและจำหน่ายน้ำประปาที่มีคุณภาพอย่างเพียงพอและทั่วถึง
- ๒) ดำรงรักษาแหล่งน้ำดิบ
- ๓) จัดให้ได้มาซึ่งน้ำดิบเพื่อใช้ในการผลิตจัดส่งและจำหน่ายน้ำประปา
- ๔) ส่งเสริมธุรกิจการประปา
- ๕) ดำเนินธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้องหรือต่อเนื่องกับธุรกิจการประปา

ค่านิยม “มุ่ง-มั่น-เพื่อปวงชน ”

มุ่ง เน้นคุณธรรม

- ๑) ปฏิบัติตามกฎหมายและมีจริยธรรม
- ๒) ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์
- ๓) สุจริตและโปร่งใส
- ๔) ปกป้องรักษาผลประโยชน์ขององค์กร

มั่น ใจคุณภาพ

- ๑) ปฏิบัติงานตามขั้นตอนที่กำหนด
- ๒) มีจิตสำนึกรับผิดชอบต่อความสำเร็จ
- ๓) ทำงานเป็นทีม
- ๔) พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

เพื่อสุขของปวงชน

- ๑) ตั้งใจรับฟังลูกค้า
- ๒) สร้างความประทับใจให้ลูกค้าตลอดเวลา
- ๓) มีจิตสาธารณะ

๒) การวิเคราะห์และสรุปประเด็นสำคัญของวิสัยทัศน์พันธกิจและค่านิยม

วิสัยทัศน์ของการประปาส่วนภูมิภาคมีคำสำคัญ (Keyword) ที่คำว่า “ผู้ใช้น้ำประทับใจ” ซึ่งเป็นผลมาจาก “คุณภาพสินค้า” และ “บริการที่เป็นเลิศ” ซึ่งการที่จะทำให้ผู้ใช้น้ำหรือลูกค้าประทับใจได้นั้นต้องเกิดจากความเข้าใจในความต้องการที่แท้จริงของลูกค้า (Unmet Needs) เพื่อการส่งมอบสินค้า(ผลิตภัณฑ์และบริการ) ให้ได้ตามที่ลูกค้าคาดหวังดังนั้นจึงควรมุ่งเน้นการสร้างวัฒนธรรมบริการ (Service Culture) ให้มีเอกลักษณ์ที่โดดเด่นและสะท้อนให้เห็นถึงความมุ่งมั่นและความตั้งใจจริงในการให้บริการและการปรับปรุงการให้บริการที่มาจากความเต็มใจโดยไม่คิดว่าธุรกิจประปาเป็นธุรกิจของรัฐที่ผูกขาดโดยธรรมชาติ (Natural Monopoly) รวมถึงการพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะและความเชี่ยวชาญในการผลิตจ่ายน้ำประปาซึ่งเป็นความสามารถพิเศษ(Core Competency) ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและคุณภาพ

สำหรับพันธกิจตามพรบ. กปภ. พ.ศ. ๒๕๒๒ นั้นกปภ. ถูกจัดตั้งให้เป็นหน่วยงานที่ให้บริการน้ำประปา โดยให้คำนึงถึงประโยชน์ของรัฐและสุขอนามัยของประชาชนเป็นสำคัญดังนั้นจากพันธกิจทั้ง ๕ ข้อข้างต้น

จึงจำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในด้านผลิตจ่ายและจำหน่ายน้ำประปา อีกทั้งการเตรียมบุคลากรทั้งจากภายนอกผ่านกระบวนการสรรหาและคัดเลือกผู้สมัครที่มีคุณสมบัติและพฤติกรรมที่พึงประสงค์และการเตรียมบุคลากรจากภายในที่ต้องมีการสร้างระบบการเรียนรู้และพัฒนาให้รองรับและครอบคลุมกับรูปแบบใหม่ของธุรกิจหลักและธุรกิจต่อเนื่อง (New Business model)

ในส่วนของค่านิยมซึ่งเป็นต้นทางของวัฒนธรรมองค์กรของกปภ. ได้กล่าวถึงการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุจริตและมีจริยธรรมซึ่งการสร้างการยอมรับและปฏิบัติตนในเรื่องดังกล่าวควรจัดทำเป็นแผนระยะยาวที่กำหนดให้ในช่วงแรกเป็นการสร้างผู้นำต้นแบบ (Role model) และการสร้างความตระหนัก (Awareness) สำหรับในช่วงต่อมาเป็นการมุ่งเน้นในเรื่องของการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในขณะที่ต้องสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานให้มีระบบควบคุมและระบบตรวจสอบภายในที่เข้มแข็งควบคู่กันไปนอกจากนี้ค่านิยมยังได้ถูกกำหนดให้บุคลากรต้องมีการทำงานที่มุ่งเน้นคุณภาพมีจิตสาธารณะ (Public Consciousness) และสามารถสร้างความประทับใจให้แก่ลูกค้าซึ่งแนวคิดในการพัฒนาบุคลากรสำหรับเรื่องนี้เน้นสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกับการพัฒนาบุคลากรให้ตอบสนองต่อวิสัยทัศน์และพันธกิจ

๓) ความสามารถพิเศษขององค์กรความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ความเสี่ยง และความยั่งยืนของการประปาส่วนภูมิภาค (Core Competence/ Strategic Challenge/ Strategic Advantage/Organizational Risk/ Sustainability)

๓.๑) ความสามารถพิเศษขององค์กร

ปัจจุบัน : บุคลากรมีความรู้และเชี่ยวชาญในการบริหารจัดการกิจการประปา

อนาคต : บุคลากรมีวัฒนธรรมในการส่งมอบคุณภาพและบริการที่เป็นเลิศ

๓.๒) ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์

ตารางที่ ๓-๖ ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์

	ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์	ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์
ด้านธุรกิจ	- พื้นที่ให้บริการกระจายและห่างไกล ทำให้ยากต่อการให้บริการและทำให้ต้นทุนสูง - อปท. มีอำนาจในการจัดหาสาธารณูปโภคตามกฎหมายจัดตั้ง	- ตามพรบ.กปภ. มีอำนาจดำเนินกิจการประปาซึ่งสามารถขยายพื้นที่ให้บริการในส่วนภูมิภาคมากกว่าองค์กรอื่น - เป็นหน่วยงานที่ได้รับการยอมรับในคุณภาพน้ำประปาและการให้บริการ
ด้านการปฏิบัติการ	- แหล่งน้ำดิบได้รับผลกระทบจากภาวะโลกร้อน สภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงสภาพอากาศแปรปรวนเกิดปัญหาน้ำเสีย น้ำเค็ม น้ำท่วมภัยแล้ง - ขาดการแก้ปัญหาการจัดการน้ำอย่างบูรณาการ - ไม่มีแหล่งน้ำดิบเป็นของตนเอง - อัตราน้ำสูญเสียสูง - การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาบูรณาการด้านข้อมูลและระบบสารสนเทศที่สนับสนุนการผลิตการบริหารจัดการการให้บริการยังไม่ ครอบคลุม - ต้นทุนน้ำประปาที่ซื้อจากผู้ขายในโครงการเอกชนร่วมลงทุนมีราคาสูง - การให้บริการน้ำประปาในบางพื้นที่ไม่ทันต่อความต้องการของผู้ใช้น้ำที่เพิ่มมากขึ้น	- มีสาขามากสามารถเข้าถึงลูกค้าได้ง่าย - มีโครงข่ายท่อส่งน้ำกระจายทั่วประเทศ

ตารางที่ ๓-๖ ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (ต่อ)

	ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์	ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์
ด้าน ทรัพยากร บุคคล	การเตรียมบุคลากรด้านขีดความสามารถยังไม่สอดคล้องกับภารกิจขององค์กร	- บุคลากรมีความรู้และเชี่ยวชาญในการบริหารจัดการกิจการประปา - มีความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชนและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น - มีความสัมพันธ์และความร่วมมือที่ดีกับองค์กรและหน่วยงานต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับเรื่องน้ำ

๓.๓) ความเสี่ยง

ตารางที่ ๓-๗ ประเด็นความเสี่ยงของการประปาส่วนภูมิภาค

ระดับความเสี่ยง	ประเด็นความเสี่ยง
ระดับสูงมาก	- การขาดแคลนน้ำดิบ/ปริมาณน้ำดิบบางพื้นที่ไม่เพียงพอต่อการผลิต - ปริมาณน้ำจำหน่ายไม่เพียงพอต่อความต้องการของผู้ใช้น้ำ - ต้นทุนน้ำประปาที่ซื้อจากโครงการเอกชนร่วมลงทุนมีราคาสูง - อัตราน้ำสูญเสียสูง
ระดับสูง	- ต้นทุนรวมในการผลิตน้ำประปาสูง - คุณภาพน้ำประปาไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานคานะนาขององค์การอนามัยโลก
ระดับปานกลาง	- ไม่สามารถตอบสนองความคาดหวังของผู้ใช้น้ำในเรื่องคุณภาพและบริการได้อย่างครบถ้วน - ปัญหาระบบผลิตส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม - ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศไม่สามารถบูรณาการเพื่อรองรับระบบงานหลักและระบบสนับสนุนอย่างครบถ้วน - ไม่สามารถขยายความร่วมมือเพื่อเพิ่มโอกาสทางธุรกิจได้ (อปท.มีอำนาจในการจัดหาสาธารณูปโภคตามกฎหมายจัดตั้ง)
ระดับต่ำ	- ไม่มีการพัฒนาธุรกิจใหม่ - การพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานไม่สอดคล้องกับการขยายตัวของธุรกิจและเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลง - การจัดการองค์ความรู้ยังไม่เป็นระบบ

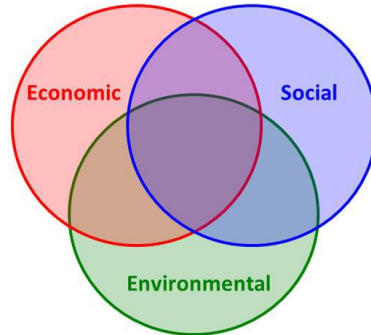
๓.๔) ความยั่งยืน

- ๑) แหล่งน้ำมีคุณภาพและปริมาณเพียงพอ
- ๒) ความสามารถบุคลากร
- ๓) เงินทุนจากผลประกอบการเพียงพอ
- ๔) กระบวนการผลิตจำหน่ายน้ำที่มีประสิทธิภาพ
- ๕) ความรับผิดชอบต่อชุมชนและสิ่งแวดล้อม
- ๖) เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่เหมาะสม

แนวคิดเรื่องการพัฒนาอย่างยั่งยืน

การพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainable Development) เป็นแนวคิดที่ได้รับความนิยมอย่างรวดเร็วตั้งแต่ทศวรรษ ๑๙๘๐ เป็นต้นมาโดยรายงานชื่อ “อนาคตของเรา” (Our Common Future) หรือที่เรียกว่า “Brundtland Report” ได้นิยามการพัฒนาอย่างยั่งยืนไว้ว่าหมายถึงการพัฒนาที่สามารถตอบสนอง

ความต้องการของคนรุ่นปัจจุบันโดยไม่ลดทอนความสามารถในการตอบสนองความต้องการของคนรุ่นหลัง เป้าหมายสูงสุดของแนวคิดนี้อยู่ที่การพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชากรโลกโดยยังสามารถรักษาระดับการใช้ทรัพยากรธรรมชาติของมนุษย์ไม่ให้เกินศักยภาพการผลิตของธรรมชาติและมุ่งเน้นความสมดุลระหว่างเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อมหรือ Profit-People-Planet ในมุมมองของ Triple Bottom line ที่มีความเชื่อมโยงกัน



ภาพที่ ๓-๕ สมดุลระหว่างเศรษฐกิจสังคมและสิ่งแวดล้อม

แนวคิดที่เป็นองค์ประกอบของการพัฒนาอย่างยั่งยืนได้แก่

๑) แนวคิดทางเศรษฐกิจคือการที่ธุรกิจสามารถสร้างผลกำไรให้มากที่สุดโดยใช้ต้นทุนให้น้อยที่สุด จึงเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดในการใช้ประโยชน์สูงสุดให้เกิดประสิทธิภาพทางเศรษฐกิจจากการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ดังนั้นการพัฒนาเศรษฐกิจอย่างยั่งยืนจะต้องเป็นการพัฒนาเศรษฐกิจที่มีประสิทธิภาพก่อให้เกิดการขยายตัวทางเศรษฐกิจอย่างมีคุณภาพมีความสมดุลและเป็นประโยชน์ต่อประชากรส่วนใหญ่เป็นระบบเศรษฐกิจที่มีความสามารถในการแข่งขันและเจริญเติบโตมาจากกระบวนการผลิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม เช่นใช้เทคโนโลยีสะอาดลดปริมาณของเสียที่เกิดขึ้นจากกระบวนการผลิตไม่ทำลายสิ่งแวดล้อมไม่สร้างมลพิษที่จะกลายเป็นต้นทุนทางการผลิตในเวลาต่อมาอันเป็นข้อจำกัดของการพัฒนาเศรษฐกิจที่มีประสิทธิภาพอย่างยั่งยืน

๒) แนวคิดทางสังคมเป็นความมุ่งหวังที่จะแสวงหาและรักษาไว้ซึ่งความมีเสถียรภาพของระบบทางสังคมและวัฒนธรรมรวมทั้งการสร้าง ความเท่าเทียมกันระหว่างคนแต่ละรุ่น การกาจัดความยากจน การรักษาความหลากหลายทางวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมของคนทุกระดับในสังคมโดยเฉพาะระดับรากหญ้าในกระบวนการตัดสินใจที่จะนำไปสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืนเป็นการพัฒนาคนและสังคมให้เชื่อมโยงกับการพัฒนาเศรษฐกิจ ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมได้อย่างสมดุลเพื่อสร้างสังคมที่มีคุณภาพ

๓) แนวคิดทางสิ่งแวดล้อมเน้นการรักษาหรืออนุรักษ์ระบบกายภาพและชีววิทยารวมถึงการปกป้องความหลากหลายทางชีวภาพของระบบนิเวศของโลกซึ่งต้องครอบคลุมถึงสิ่งแวดล้อมที่มนุษย์สร้างขึ้นมา ด้วยดังนั้นแนวคิดนี้จึงให้ความสำคัญกับการรักษาระบบนิเวศเหล่านี้ให้สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆที่เกิดขึ้นมีการใช้ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมในขอบเขตที่คงไว้ซึ่งความหลากหลายทางชีวภาพและสามารถพลิกฟื้นให้กลับคืนสู่สภาพใกล้เคียงกับสภาพเดิมให้มากที่สุดเพื่อให้คนรุ่นหลังได้มีโอกาสและมีปัจจัยในการดำรงชีวิตการดำเนินการดังกล่าวจึงต้องมีการปรับเปลี่ยนทัศนคติในการใช้ทรัพยากรธรรมชาติอย่างเกื้อกูลมุ่งส่งเสริมให้มีการใช้ทรัพยากรธรรมชาติอย่างสมดุลรวมถึงการนำเทคโนโลยีสะอาดมาใช้ให้มากที่สุด

การวิเคราะห์และสรุปประเด็นสำคัญของความสามารถพิเศษขององค์กรความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ความเสี่ยงและความยั่งยืน

ความสามารถพิเศษขององค์กรเป็นสิ่งที่ทำให้องค์กรมีความโดดเด่นเหนือกว่าผู้ให้บริการรายอื่นการประปาส่วนภูมิภาคจึงมีความจำเป็นต้องรักษาความสามารถพิเศษให้อยู่กับองค์กรรวมถึงควรพัฒนาหรือเสริมให้

ความสามารถพิเศษดังกล่าวมีพลังและศักยภาพเพิ่มมากขึ้นและใช้ประโยชน์จากความสามารถพิเศษดังกล่าวในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) ซึ่งเมื่อพิจารณาจากความสามารถพิเศษของกปภ. แล้วพบว่าเป็นความสามารถพิเศษที่บุคลากรมีบทบาทหลักที่สำคัญทั้งสิ้นทั้งในส่วนของการรู้ความสามารถในการบริหารกิจการประปาที่เป็นความสามารถพิเศษที่กปภ. มีอยู่ในปัจจุบันรวมถึงความสามารถพิเศษที่กปภ. ต้องการและคาดหวังที่จะมีในอนาคตคือการที่บุคลากรมีวัฒนธรรมในการส่งมอบคุณภาพและบริการที่เป็นเลิศดังนั้นกปภ. จึงควรมุ่งมั่นและให้ความสำคัญกับการพัฒนาความรู้ความสามารถและปลูกฝังค่านิยมในด้านคุณภาพและบริการให้แก่บุคลากรอย่างต่อเนื่องนอกจากนี้เมื่อมีการพัฒนาบุคลากรแล้วการรักษาให้บุคลากรอยู่กับองค์กรโดยการสร้างความพึงพอใจและสร้างความผูกพัน (Employee Satisfaction & Engagement) ก็เป็นสิ่งที่ไม่ยิ่งหย่อนไปกว่ากันซึ่งหากบุคลากรมีความผูกพันกับองค์กรแล้วย่อมส่งผลต่อการเพิ่มผลผลิตประสิทธิภาพ (Productivity) ของบุคลากรซึ่งท้ายที่สุดก็จะส่งผลกระทบต่อความสามารถพิเศษขององค์กรมีความเข้มแข็งและยั่งยืน

สำหรับกรอบการวิเคราะห์ประเด็นความท้าทายและความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ของกปภ. ถูกแบ่งออกเป็น ๓ ส่วนได้แก่ด้านธุรกิจด้านการปฏิบัติการและด้านทรัพยากรบุคคลซึ่งการกำหนดแผนยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคลควรกำหนดให้ตอบสนองต่อความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์สำหรับความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์นั้น ควรพิจารณาว่าจะกำหนดยุทธศาสตร์อย่างไรเพื่อใช้ประโยชน์จากความได้เปรียบให้มากที่สุดซึ่งเมื่อวิเคราะห์ประเด็นความท้าทายและความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ในภาพรวมแล้วพบว่าการประกอบกิจการประปาซึ่งครอบคลุมตั้งแต่กระบวนการจัดการแหล่งน้ำดิบกระบวนการออกแบบระบบประปากระบวนการผลิตจ่ายน้ำกระบวนการลดน้ำสูญเสียและกระบวนการตรวจสอบคุณภาพน้ำรวมถึงการให้บริการการบริหารจัดการด้านการเงินการสรรหาบุคลากรการถ่ายทอดความรู้ภายในองค์กรเป็นประเด็นสำคัญที่ต้องมียุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคลรองรับเพื่อให้องค์กรได้ใช้ประโยชน์จากความได้เปรียบและก้าวข้ามความท้าทายในทุกๆด้าน

ในกรณีของความเสี่ยงองค์กรในแต่ละระดับที่ระบุไว้ข้างต้นนั้นเกี่ยวข้องกับไม่ทางตรงก็ทางอ้อมกับความรู้ความสามารถของบุคลากรทั้งสี่ด้านนั้นการกำหนดยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคลจึงต้องมั่นใจว่าถูกกำหนดให้ตอบสนองต่อความเสี่ยงได้อย่างครบถ้วนซึ่งนอกจากการแบ่งความเสี่ยงตามระดับความรุนแรงซึ่งพิจารณาจากโอกาสในการเกิดและผลกระทบ (Impact & Likelihood) หรือการแบ่งประเภทความเสี่ยงตามมาตรฐาน Committee of Sponsoring Organizations of The Treadway Commission-Enterprise risk management : COSO-ERM) ได้แก่ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ (Operational Risk) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) และความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk) หรือที่เรียกว่า S-O-F-C แล้วอาจแบ่งโดยใช้ลักษณะของความเสี่ยงเป็นฐานเพื่อให้ง่ายต่อการใช้แนวทางด้านทรัพยากรบุคคลในการป้องกัน เช่นตัวอย่างในตารางที่ ๓-๘

ตารางที่ ๓-๘ ประเด็นความเสี่ยง และแนวทางป้องกันด้านทรัพยากรบุคคลของ กปภ.

ลักษณะของความเสี่ยง	ประเด็นความเสี่ยง	ระดับความรุนแรง	แนวทางด้านทรัพยากรบุคคล
ความเสี่ยงด้านการกระบวนการ	การขาดแคลนนํ้าดิบ/ปริมาณนํ้าดิบบางพื้นที่ไม่เพียงพอต่อการผลิต	สูงมาก	- การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรของกปภ.ให้รองรับและมีศักยภาพที่เพียงพอที่จะขับเคลื่อนระบบงานหลักได้อย่างมีประสิทธิภาพรวมถึงการเตรียมบุคลากรให้พร้อมและทันต่อการเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าของเทคโนโลยีในกิจการประปาโดยคำนึงถึงการผลิที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมและสอดคล้องกับความต้องการที่หลากหลายของผู้ใช้นํ้าในกลุ่มต่างๆ - การใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ(Hard side) และกลไกในการดูแลส่งเสริม (Soft side) เช่น การสร้างค่านิยมการยกย่อง/ให้รางวัล เป็นต้น เพื่อการจัดการความรู้ขององค์กร
	ปริมาณนํ้าจำหน่ายไม่เพียงพอต่อความต้องการของผู้ใช้นํ้า	สูงมาก	
	อัตรานํ้าสูญเสียสูง	สูงมาก	
	คุณภาพนํ้าประปาไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานคำแนะนำขององค์การอนามัยโลก	สูง	
	ปัญหากระบวนการผลิตส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม	ปานกลาง	
	ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศไม่สามารถบูรณาการเพื่อรองรับระบบงานหลักและระบบสนับสนุนอย่างครบถ้วน	ปานกลาง	
	การจัดการองค์ความรู้ยังไม่เป็นระบบ	ต่ำ	
ความเสี่ยงด้านการเงิน	ต้นทุนนํ้าประปาที่ซื้อจากโครงการเอกชนร่วมลงทุนมีราคาสูง	สูงมาก	- การสร้างความตระหนักในการควบคุมต้นทุนการดำเนินงานและให้ความรู้เรื่องต้นทุนกับบุคลากรที่เกี่ยวข้อง - การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ด้านการพัฒนาธุรกิจการคิดค้นธุรกิจใหม่
	ต้นทุนรวมในการผลิตนํ้าประปาสูง	สูง	
	ไม่มีการพัฒนาธุรกิจใหม่	ต่ำ	
ความเสี่ยงด้านบุคลากร	การพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานไม่สอดคล้องกับการขยายตัวของธุรกิจและเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลง	ต่ำ	การศึกษาข้อมูลทิศทางการขยายตัวของธุรกิจและความก้าวหน้าของเทคโนโลยีเพื่อใช้ในการทบทวนการออกแบบแนวทางการพัฒนาบุคลากรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว
ความเสี่ยงด้านลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ไม่สามารถตอบสนองความคาดหวังของผู้ใช้นํ้าในเรื่องคุณภาพและบริการได้อย่างครบถ้วน	ปานกลาง	- การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรให้สอดคล้องกับการเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการผลิตและการให้บริการรวมถึงการสร้างวัฒนธรรมในค่านิยม “เพื่อความสุขของปวงชน” และการสร้างเสริมวัฒนธรรมบริการ (Service Culture) และการใส่ใจในเรื่องของคุณภาพ (Quality- Mind) - การบริหารบุคลากรโดยการหมุนเวียนงาน (Job rotation) หรือ การใช้ทักษะพิเศษของบุคลากรที่มีศักยภาพ (Talent) ในการประสานงานโน้มน้าวเชิญชวนหรือกลยุทธ์อื่นๆ กับอปท.เพื่อขยายโอกาสทางธุรกิจ
	ไม่สามารถขยายความร่วมมือเพื่อเพิ่มโอกาสทางธุรกิจได้	ปานกลาง	
ความเสี่ยงด้านลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ไม่สามารถขยายความร่วมมือเพื่อเพิ่มโอกาสทางธุรกิจได้	ปานกลาง	

ในส่วนของประเด็นความยั่งยืนนั้นมีความคล้ายคลึงและสัมพันธ์กับปัจจัยเสี่ยงประเด็นความท้าทายและความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์เป็นอย่างมากทั้งในเรื่องของแหล่งนํ้าดิบบุคลากรการเงินการผลิตจ่ายนํ้าความรับผิดชอบต่อชุมชนและสิ่งแวดล้อมและเทคโนโลยีสารสนเทศดังนั้นความเชื่อมโยงกับด้านทรัพยากรบุคคลจึงมีแนวทางที่ใกล้เคียงกันโดยเป็นการมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรสร้างสมรรถนะเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานผ่านระบบเทคโนโลยีและการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานในด้านต่างๆอย่างมีประสิทธิภาพรวมถึงการสร้างวัฒนธรรมและความรับผิดชอบต่อชุมชนและสิ่งแวดล้อม

ตารางที่ ๓-๙ สรุปประเด็นความเชื่อมโยงในแนวดิ่ง (Vertical Alignment) เพื่อกำหนดแผนยุทธศาสตร์พัฒนาทรัพยากรบุคคลของ กปภ. (พ.ศ. ๒๕๖๔-๒๕๖๘) และแผนที่เกี่ยวข้อง

ประเด็นที่เกี่ยวข้อง	ความเชื่อมโยง									การวิเคราะห์ประเด็นเพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ทรัพยากรบุคคลของ กปภ.				
	ยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี	แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ	แผนการปฏิรูปประเทศ	แผนพัฒนาเศรษฐกิจฯ ฉบับที่ ๑๒	นโยบายไทยแลนด์ ๔.๐	แผนพัฒนาดิจิทัลฯ ระยะ ๒๐ ปี	แผนปฏิบัติการกระทรวงมหาดไทย (๖๐-๖๔)	แผนแม่บทการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำ ๒๐ ปี	แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ (๖๐-๖๔)	แผนยุทธศาสตร์องค์กรของ กปภ. ปี ๒๕๖๔ - ๗๐	แผน HRM	แผน HRD	แผน IT	
พัฒนาบุคลากรภาครัฐทุกประเภทให้มีความรู้ความสามารถสูง มีทักษะการคิดวิเคราะห์และการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง มีระบบการพัฒนาขีดความสามารถบุคลากรภาครัฐให้มีสมรรถนะใหม่ ๆ ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษและภาษาที่สาม ทักษะด้านดิจิทัล		✓									ทบทวนและปรับปรุงสมรรถนะให้สอดคล้องกับลักษณะงานและการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล	✓		
ภาครัฐมีกำลังคนที่เหมาะสมทั้งปริมาณและคุณภาพ มีระบบบริหารจัดการและพัฒนาบุคลากรให้สามารถสนองความต้องการในการปฏิบัติงาน มีการพัฒนาบุคลากร ตามเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ	✓										- วางแผนกำลังคนที่เหมาะสมทั้งปริมาณและคุณภาพ - ทบทวนและปรับปรุงแผนเส้นทางการพัฒนาบุคลากรระยะยาว (Development Roadmap) ให้สอดคล้องกับลักษณะงานและการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path)	✓	✓	
พัฒนาและยกระดับศักยภาพ ทักษะ และสมรรถนะแรงงานอย่างต่อเนื่องและสอดคล้องกับความสามารถเฉพาะบุคคลและความต้องการของตลาดแรงงาน ทั้งทักษะฝีมือ ทักษะด้านเทคโนโลยี ทักษะภาษา มีการทำงานตามหลักการทำงานที่มีคุณค่าเพื่อสร้างผลิตภาพเพิ่มให้กับประเทศ	✓	✓									พัฒนาทักษะ ความรู้ และสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ตลอดจนทักษะด้านภาษาและเทคโนโลยีสมัยใหม่ให้กับบุคลากรของ กปภ. ทุกสาขาอาชีพ ทุกระดับอย่างต่อเนื่องเพื่อให้บุคลากรของ กปภ. มีสมรรถนะสอดคล้องกับระดับที่องค์กรคาดหวัง และเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ		✓	

ตารางที่ ๓-๙ สรุปประเด็นความเชื่อมโยงในแนวดิ่ง (Vertical Alignment) เพื่อกำหนดแผนยุทธศาสตร์พัฒนาทรัพยากรบุคคลของ กปภ. (พ.ศ. ๒๕๖๔-๒๕๖๘) และแผนที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ประเด็นที่เกี่ยวข้อง	ความเชื่อมโยง									การวิเคราะห์ประเด็นเพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ทรัพยากรบุคคลของ กปภ.				
	ยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี	แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ	แผนการปฏิรูปประเทศ	แผนพัฒนาเศรษฐกิจฯ ฉบับที่ ๑๒	นโยบายไทยแลนด์ ๔.๐	แผนพัฒนาดิจิทัลฯ ระยะ ๒๐ ปี	แผนปฏิบัติการกระทรวงมหาดไทย (๖๐-๖๔)	แผนแม่บทการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำ ๒๐ ปี	แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ (๖๐-๖๔)	แผนยุทธศาสตร์องค์กรของ กปภ. (ปี ๒๕๖๔ - ๗๐)		แผน HRM	แผน HRD	แผน IT
พัฒนาศูนย์ฝึกอบรมสมรรถนะแรงงานที่ได้มาตรฐานตามระบบคุณวุฒิวิชาชีพและมาตรฐานฝีมือแรงงาน จัดทำมาตรฐานอาชีพในอุตสาหกรรมเป้าหมายที่มีศักยภาพ และให้มีการประเมินระดับทักษะของแรงงานบนฐานสมรรถนะ และพัฒนาความสามารถทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง ภายใต้กรอบคุณวุฒิวิชาชีพ	✓			✓							พัฒนาศูนย์ฝึกอบรมเป็นศูนย์ประเมินวิชาชีพ (Career Assessment Center) มีการประเมินระดับทักษะของบุคลากรบนฐานสมรรถนะ และพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของ กปภ. ให้ได้มาตรฐานตามกรอบคุณวุฒิวิชาชีพและมาตรฐานฝีมือแรงงาน	✓	✓	
พัฒนาแรงงานให้มีวัฒนธรรมการทำงานที่พึงประสงค์ มีความรู้ความเข้าใจและมีทักษะทางการเงินเพื่อให้สามารถบริหารจัดการการเงินของตนเองและครอบครัว	✓	✓									พัฒนาบุคลากรของ กปภ. ให้มีวัฒนธรรมการทำงานที่พึงประสงค์ มีความรู้ความเข้าใจและมีทักษะทางการเงินเพื่อให้สามารถบริหารจัดการการเงินของหน่วยงาน ตนเองและครอบครัว		✓	
การเพิ่มจำนวนและคุณภาพบุคลากรวิจัยและนวัตกรรม เพื่อผลิต (เชิงปริมาณ) และพัฒนาศักยภาพ (เชิงคุณภาพ) ของบุคลากรวิจัยและนวัตกรรมของประเทศที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติให้เพียงพอทั้งภาคการผลิต บริการ สังคมและชุมชน เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ด้วยการวิจัยและนวัตกรรม และเตรียมความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต		✓									- เพิ่มจำนวนและคุณภาพบุคลากรวิจัยและนวัตกรรมของ กปภ. ให้เพียงพอต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและเตรียมความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต - พัฒนาศักยภาพของบุคลากรวิจัยและนวัตกรรมของ กปภ. เพื่อสนับสนุนเป้าหมายการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (HPO) และเพื่อสนับสนุนเป้าหมายของยุทธศาสตร์ชาติ	✓	✓	

ตารางที่ ๓-๙ สรุปประเด็นความเชื่อมโยงในแนวดิ่ง (Vertical Alignment) เพื่อกำหนดแผนยุทธศาสตร์พัฒนาทรัพยากรบุคคลของ กปภ. (พ.ศ. ๒๕๖๔-๒๕๖๘) และแผนที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ประเด็นที่เกี่ยวข้อง	ความเชื่อมโยง									การวิเคราะห์ประเด็นเพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ทรัพยากรบุคคลของ กปภ.				
	ยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี	แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ	แผนการปฏิรูปประเทศ	แผนพัฒนาเศรษฐกิจ ฯ ฉบับที่ ๑๒	นโยบายไทยแลนด์ ๔.๐	แผนพัฒนาดิจิทัล ฯ ระยะ ๒๐ ปี	แผนปฏิบัติการกระทรวงมหาดไทย (๖๐-๖๔)	แผนแม่บทการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำ ๒๐	แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ (๖๐-๖๔)	แผนยุทธศาสตร์องค์กรของ กปภ. (ปี ๒๕๖๔ - ๗๐)	แผน HRM	แผน HRD	แผน IT	
ปรับเปลี่ยนค่านิยมคนไทยให้มีคุณธรรม จริยธรรม มีวินัย และมีความละเอียดต่อการทุจริตประพฤติมิชอบทุกรูปแบบ ตลอดจนมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ โดยการกระตุ้นให้ภาครัฐและภาคธุรกิจมีการบริหารจัดการอย่างมีธรรมาภิบาล พัฒนาสร้างความรู้สึกรับผิดชอบต่อสังคมและส่งเสริมให้คนไทยมีจิตสาธารณะและมีความรับผิดชอบต่อส่วนรวม	✓	✓	✓	✓					✓		เสริมสร้างค่านิยมองค์กร (core value) ให้บุคลากรของ กปภ. ผ่านการกำหนดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ (เช่น การละเอียดต่อการทุจริตประพฤติมิชอบทุกรูปแบบ มีคุณธรรม จริยธรรม มีวินัย จิตสาธารณะ และจัดให้มีกิจกรรมต่าง ๆ) เพื่อให้บุคลากรทุกระดับได้ตระหนักและปฏิบัติตนจนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กร ทั้งนี้ การเสริมสร้างค่านิยม ต้องครอบคลุมถึงการทำงานของรัฐบาลที่มุ่งเน้นคุณภาพด้วย	✓	✓	
การจัดระบบการศึกษาและระบบฝึกอบรมบนฐานสมรรถนะที่มีคุณภาพสูงและยืดหยุ่นผ่านการพัฒนาหลักสูตรต่าง ๆ อาทิเช่น การพัฒนาการศึกษาออนไลน์แบบเปิด การพัฒนาระบบการเรียนรู้เกี่ยวกับทักษะดิจิทัลการการมีระบบเทียบโอนประสบการณ์ระบบธนาคารหน่วยกิต มาตรการจูงใจให้คนเข้าสู่การยกระดับทักษะ	✓										- จัดให้มีระบบการเรียนรู้และระบบฝึกอบรมบนฐานสมรรถนะทั้งในระบบ Offline และระบบ Online เพื่อยกระดับสมรรถนะ - มีมาตรการจูงใจให้บุคลากรของ กปภ. เข้าสู่การยกระดับทักษะ โดยเชื่อมโยงการพัฒนาเข้ากับการเลื่อนขั้นและเลื่อนตำแหน่ง	✓		✓
สรรหาและพัฒนาบุคลากรในทุกระดับให้มีความรู้และสมรรถนะสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงตามยุทธศาสตร์ประเทศไทย ๔.๐ การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีสมัยใหม่ และการสร้างภาวะผู้นำเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต และคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลง บริบทสำคัญ (Mega Trend) ของโลก									✓		สรรหาและพัฒนาบุคลากรในทุกระดับให้มีความรู้และสมรรถนะสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงตามยุทธศาสตร์ประเทศไทย ๔.๐ การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีสมัยใหม่ และการสร้างภาวะผู้นำเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต และคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลง บริบทสำคัญ (Mega Trend) ของโลก	✓	✓	

ตารางที่ ๓-๙ สรุปประเด็นความเชื่อมโยงในแนวดิ่ง (Vertical Alignment) เพื่อกำหนดแผนยุทธศาสตร์พัฒนาทรัพยากรบุคคลของ กปภ. (พ.ศ. ๒๕๖๔-๒๕๖๘) และแผนที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ประเด็นที่เกี่ยวข้อง	ความเชื่อมโยง									การวิเคราะห์ประเด็นเพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ทรัพยากรบุคคลของ กปภ.				
	ยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี	แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ	แผนการปฏิรูปประเทศ	แผนพัฒนาเศรษฐกิจ ฯ ฉบับที่ ๑๒	นโยบายไทยแลนด์ ๔.๐	แผนพัฒนาดิจิทัล ฯ ระยะ ๒๐ ปี	แผนปฏิบัติการกระทรวงมหาดไทย (๖๐-๖๔)	แผนแม่บทการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำ ๒๐ ปี	แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ (๖๐-๖๔)	แผนยุทธศาสตร์องค์กรของ กปภ. ปี ๒๕๖๔ - ๗๐	แผน HRM	แผน HRD	แผน IT	
สร้างเส้นทางอาชีพ สภาพแวดล้อมการทำงาน และระบบสนับสนุนที่เหมาะสมสำหรับผู้มีความสามารถพิเศษผ่านกลไกต่างๆ โดยจัดให้มีโครงสร้างพื้นฐานและ จัดให้มีกลไกการทำงานในลักษณะการรวมตัวของกลุ่มผู้มีความสามารถพิเศษในหลากหลายสาขาวิชาเพื่อรวมนักวิจัยและนักเทคโนโลยีชั้นแนวหน้าเพื่อพัฒนาต่อยอดงานวิจัย	✓	✓	✓								สร้างเส้นทางอาชีพ สภาพแวดล้อมการทำงาน และระบบสนับสนุนที่เหมาะสมสำหรับผู้มีความสามารถพิเศษผ่านกลไกต่าง ๆ โดยจัดให้มีโครงสร้างพื้นฐานและจัดให้มีกลไกการทำงานในลักษณะการรวมตัวของกลุ่มผู้มีความสามารถพิเศษในหลากหลายสาขาวิชาเพื่อรวมนักวิจัยและนักเทคโนโลยีชั้นแนวหน้าเพื่อพัฒนาต่อยอดงานวิจัย	✓	✓	
พัฒนาระบบประปาเมือง/พื้นที่เศรษฐกิจ โดยการขยายเขตระบบประปา เพิ่มเขตจ่ายน้ำสำหรับเมืองหลัก พื้นที่เศรษฐกิจพิเศษ และแหล่งท่องเที่ยวที่สำคัญ	✓	✓		✓				✓		✓	- วางแผนอัตรากำลังคนเพื่อรองรับการขยายตัวของธุรกิจตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนด	✓		
จัดให้มีน้ำสะอาดใช้ทุกครัวเรือนในชุมชนชนบท ในปริมาณคุณภาพ และราคาที่เข้าถึงได้ รวมทั้งการเตรียมความพร้อมทางบุคลากร สังคม สารสนเทศและการสื่อสาร การพัฒนาเครื่องมือการจัดการ การดำเนินการเพื่อสร้างสมดุล และการสร้างวินัยของประชาชนในการใช้น้ำและการอนุรักษ์อย่างรู้คุณค่า และให้ความรู้บุคลากรด้านเทคโนโลยีและการบริหารจัดการน้ำ	✓	✓	✓	✓			✓	✓		✓	- สร้างและพัฒนาวิทยากรให้มีความรู้ความเชี่ยวชาญด้านการผลิตน้ำประปาและให้ความรู้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและประชาชนเรื่องการผลิตน้ำประปา และเสริมสร้างวินัยของประชาชนในการใช้น้ำอย่างรู้คุณค่า - พัฒนาบุคลากรด้านเทคโนโลยีและการบริหารจัดการน้ำ		✓	✓

ตารางที่ ๓-๙ สรุปประเด็นความเชื่อมโยงในแนวดิ่ง (Vertical Alignment) เพื่อกำหนดแผนยุทธศาสตร์พัฒนาทรัพยากรบุคคลของ กปภ. (พ.ศ. ๒๕๖๔-๒๕๖๘) และแผนที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ประเด็นที่เกี่ยวข้อง	ความเชื่อมโยง									การวิเคราะห์ประเด็นเพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ทรัพยากรบุคคลของ กปภ.				
	ยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี	แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ	แผนการปฏิรูปประเทศ	แผนพัฒนาเศรษฐกิจ ฯ ฉบับที่ ๑๒	นโยบายไทยแลนด์ ๔.๐	แผนพัฒนาดิจิทัล ฯ ระยะ ๒๐ ปี	แผนปฏิบัติการกระทรวงมหาดไทย (๖๐-๖๔)	แผนแม่บทการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำ ๒๐ ปี	แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ (๖๐-๖๔)	แผนยุทธศาสตร์องค์กรของ กปภ. (ปี ๒๕๖๔ – ๓๐)		แผน HRM	แผน HRD	แผน IT
การจัดหาแหล่งน้ำสำรองในพื้นที่ประปาเมือง/พื้นที่เศรษฐกิจ/ชนบท ซึ่งขาดแคลนแหล่งน้ำต้นทุน และลดการสูญเสียน้ำในระบบท่อส่งจ่ายน้ำประปา	✓	✓	✓	✓						✓	การส่งเสริมให้บุคลากรมีทักษะและความเชี่ยวชาญในเรื่องของการบริหารจัดการแหล่งน้ำดิบอย่างยั่งยืน รวมถึงการก่อสร้างปรับปรุง พัฒนา และเผื่อวังแหล่งน้ำ		✓	
พัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการลดน้ำสูญเสียที่สอดคล้องกับมาตรฐานสากลสำหรับใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการแรงดันน้ำคู่ขนานไปกับการลดน้ำสูญเสียให้อยู่ในระดับตามเป้าหมายที่กำหนด				✓						✓	การเตรียมความพร้อมให้แก่บุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในกระบวนการลดน้ำสูญเสีย		✓	
ปรับเปลี่ยนแรงงานให้สอดคล้องกับ Industry ๔.๐ โดยการ Reskilling, Upskilling และ Multiskilling ในแรงงานปัจจุบัน โดยเน้นการพัฒนาทักษะเพื่อรองรับงาน ที่เป็น Non – Routine/ Task Special/ Project Based Jobs มากขึ้น					✓						พัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับยุคไทยแลนด์ ๔.๐ โดยการ Reskilling, Upskilling และ Multiskilling บุคลากรปัจจุบัน โดยเน้นการพัฒนาทักษะเพื่อรองรับงาน ที่เป็น Non – Routine/ Task Special/ Project Based Jobs		✓	
ส่งเสริมให้แรงงานไทยให้มีทักษะที่หลากหลาย (Multi – skill) เติมทักษะใหม่ด้วยการ Re – skill ให้แก่แรงงานให้เกิดการเปลี่ยนผ่านในโลกของการทำงานที่ราบรื่น มีประสิทธิภาพ พร้อมเผชิญต่อความท้าทายที่จะเกิดขึ้นในอนาคตเพื่อรองรับการพัฒนาแรงงานให้มีทักษะการเป็นแรงงานในยุค Thailand ๔.๐	✓										พัฒนาและยกระดับสมรรถนะของบุคลากรของ กปภ. เพื่อให้มีทักษะที่หลากหลาย มีทักษะใหม่ เพื่อให้สามารถทำงานในยุคเริ่มต้นของการเข้าสู่ Thailand ๔.๐		✓	

ตารางที่ ๓-๙ สรุปประเด็นความเชื่อมโยงในแนวดิ่ง (Vertical Alignment) เพื่อกำหนดแผนยุทธศาสตร์พัฒนาทรัพยากรบุคคลของ กปภ. (พ.ศ. ๒๕๖๔-๒๕๖๘) และแผนที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ประเด็นที่เกี่ยวข้อง	ความเชื่อมโยง									การวิเคราะห์ประเด็นเพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ทรัพยากรบุคคลของ กปภ.				
	ยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี	แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ	แผนการปฏิรูปประเทศ	แผนพัฒนาเศรษฐกิจ ฯ ฉบับที่ ๑๒	นโยบายไทยแลนด์ ๔.๐	แผนพัฒนาดิจิทัล ฯ ระยะ ๒๐ ปี	แผนปฏิบัติการกระทรวงมหาดไทย (๖๐-๖๔)	แผนแม่บทการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำ ๒๐ ปี	แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ (๖๐-๖๔)	แผนยุทธศาสตร์องค์กรของ กปภ. (ปี ๒๕๖๔ - ๗๐)	แผน HRM	แผน HRD	แผน IT	
การจัดทำสมรรถนะและความรู้ที่จำเป็น (Skill Matrix) สำหรับคณะกรรมการและผู้บริหารสูงสุด ที่สอดคล้องกับ บทบาท และภารกิจ เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ เป้าหมายตามยุทธศาสตร์							✓				การจัดทำสมรรถนะและความรู้ที่จำเป็น (Skill Matrix) สำหรับคณะกรรมการและผู้บริหารสูงสุด ที่สอดคล้องกับ บทบาท และภารกิจ เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ เป้าหมายตามยุทธศาสตร์	✓	✓	
เน้นการบริหารจัดการ Stock & Flow ของแรงงานที่มีความรู้และทักษะสูง ผ่านกลไกของ Talent Development และ Talent Mobility ทำให้ตลาดแรงงานที่มีความรู้และ ทักษะสูง เป็นตลาดแรงงานที่มีประสิทธิภาพ					✓						บริหารและพัฒนาบุคลากรที่มีความสามารถสูง (Talent Management and Development) เพื่อวางแผนสืบ ทอดตำแหน่ง	✓	✓	
ปรับเปลี่ยนภาครัฐสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล โดยปรับเปลี่ยน การทำงานภาครัฐด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลให้มีประสิทธิภาพ และธรรมาภิบาล					✓						-สร้างช่องทางในการให้บริการและเข้าถึงข้อมูล ที่ตอบสนองต่อการใช้บริการน้ำประปาของผู้ใช้น้ำ ในทุกระดับอย่างทั่วถึง - สนับสนุนการเรียนรู้และมีส่วนร่วมในการพัฒนาและ ให้บริการน้ำประปาในระดับภูมิภาค โดยผ่านสื่อสังคมออนไลน์ที่เชื่อถือได้และปลอดภัย			✓ ✓
การยกระดับ Digital Skill Literacy, ICT Literacy, Information Literacy และ Media Literacy ของคนไทย					✓						การยกระดับ Digital Skill Literacy, ICT Literacy, Information Literacy และ Media Literacy ของคนไทย		✓	✓

ตารางที่ ๓-๙ สรุปประเด็นความเชื่อมโยงในแนวดิ่ง (Vertical Alignment) เพื่อกำหนดแผนยุทธศาสตร์พัฒนาทรัพยากรบุคคลของ กปภ. (พ.ศ. ๒๕๖๔-๒๕๖๘) และแผนที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ประเด็นที่เกี่ยวข้อง	ความเชื่อมโยง									การวิเคราะห์ประเด็นเพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ทรัพยากรบุคคลของ กปภ.				
	ยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี	แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ	แผนการปฏิรูปประเทศ	แผนพัฒนาเศรษฐกิจ ฯ ฉบับที่ ๑๒	นโยบายไทยแลนด์ ๔.๐	แผนพัฒนาดิจิทัล ฯ ระยะ ๒๐ ปี	แผนปฏิบัติการกระทรวงมหาดไทย (๖๐-๖๔)	แผนแม่บทการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำ ๒๐ ปี	แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ (๖๐-๖๔)	แผนยุทธศาสตร์องค์กรของ กปภ. (ปี ๒๕๖๔ - ๗๐)	แผน HRM	แผน HRD	แผน IT	
- พัฒนาศักยภาพด้านเทคโนโลยีดิจิทัลให้แก่บุคลากรในตลาดแรงงาน รวมถึงบุคลากรภาครัฐ ภาคเอกชน บุคลากรทุกสาขาอาชีพและบุคลากรทุกช่วงวัยทำงาน - ส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพ ความเชี่ยวชาญเทคโนโลยีเฉพาะด้าน ให้กับบุคลากรในสายวิชาชีพด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ที่ปฏิบัติงานในภาครัฐและเอกชน เพื่อรองรับความต้องการในอนาคต - พัฒนาผู้บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศให้สามารถวางแผนการนำเทคโนโลยีดิจิทัลไปพัฒนาภารกิจ ตลอดจนสามารถสร้างคุณค่าจากข้อมูลขององค์กร				✓		✓					- พัฒนาศักยภาพด้านเทคโนโลยีดิจิทัลให้แก่บุคลากรทุกระดับและสาขาอาชีพ - พัฒนาศักยภาพ ความเชี่ยวชาญเทคโนโลยีเฉพาะด้านให้กับบุคลากรในสายวิชาชีพด้านเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อรองรับความต้องการในอนาคต - พัฒนาผู้บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศให้สามารถวางแผนการนำเทคโนโลยีดิจิทัลไปพัฒนาภารกิจ ตลอดจนสามารถสร้างคุณค่าจากข้อมูลขององค์กร		✓	
การปรับปรุงหลักสูตรการพัฒนานักบริหารระดับสูงของราชการให้เกิดประโยชน์และคุ้มค่าต่อการบริหารราชการอย่างแท้จริง รวมทั้งให้มีการประเมินความคุ้มค่า				✓							พัฒนาหลักสูตรการพัฒนานักบริหารระดับสูงของ กปภ. ให้เกิดประโยชน์และคุ้มค่าต่อการบริหารจัดการอย่างแท้จริง รวมทั้งให้มีการประเมินความคุ้มค่าในการพัฒนา (RDOI)		✓	
สร้างผู้นำทางยุทธศาสตร์ในหน่วยงานภาครัฐทุกระดับอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ		✓									สร้างและพัฒนาผู้นำทางยุทธศาสตร์ในหน่วยงานภาครัฐทุกระดับอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบเพื่อทดแทนตำแหน่งที่ว่าง	✓	✓	

ตารางที่ ๓-๙ สรุปประเด็นความเชื่อมโยงในแนวตั้ง (Vertical Alignment) เพื่อกำหนดแผนยุทธศาสตร์พัฒนาทรัพยากรบุคคลของ กปภ. (พ.ศ. ๒๕๖๔-๒๕๖๘) และแผนที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ประเด็นที่เกี่ยวข้อง	ความเชื่อมโยง									การวิเคราะห์ประเด็นเพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ทรัพยากรบุคคลของ กปภ.			
	ยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี	แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ	แผนการปฏิรูปประเทศ	แผนพัฒนาเศรษฐกิจ ฯ ฉบับที่ ๑๒	นโยบายไทยแลนด์ ๔.๐	แผนพัฒนาดิจิทัล ฯ ระยะ ๒๐ ปี	แผนปฏิบัติการกระทรวงมหาดไทย (๖๐-๖๔)	แผนแม่บทการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำ ๒๐ ปี	แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ (๖๐-๖๔)	แผนยุทธศาสตร์องค์กรของ กปภ. (ปี ๒๕๖๔ - ๒๖๐)	แผน HRM	แผน HRD	แผน IT
การสร้างความก้าวหน้าให้กับบุคลากรภาครัฐตามความรู้ความสามารถและศักยภาพในการปฏิบัติงาน และการสร้างกลไกให้บุคลากรภาครัฐสามารถโยกย้ายและหมุนเวียนได้อย่างคล่องตัวเพื่อประโยชน์ของภาครัฐ		✓								สร้างเส้นทางความก้าวหน้าให้กับบุคลากร กปภ. ตามความรู้ความสามารถและศักยภาพในการปฏิบัติงาน และการสร้างกลไกให้บุคลากรของ กปภ. สามารถโยกย้ายและหมุนเวียนได้อย่างคล่องตัวเพื่อประโยชน์ของภาครัฐ	✓		
เพิ่มประสิทธิภาพและยกระดับการให้บริการสาธารณะให้ได้มาตรฐานสากล เพื่อให้ประชาชนและภาคธุรกิจได้รับบริการที่มีคุณภาพ ได้มาตรฐาน				✓					✓	พัฒนาบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญในการผลิตและจ่ายน้ำ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดและให้เป็นไปตามหลักการจัดการน้ำสะอาด (Water Safety Plan: WSP) ของ องค์การอนามัยโลก และพัฒนาทักษะการให้บริการที่สร้างความประทับใจให้กับลูกค้า		✓	
ส่งเสริมให้ภาคเอกชนและหน่วยงานภาครัฐดำเนินการศึกษาวิจัยเทคโนโลยีสมัยใหม่มาช่วยพัฒนาระบบการผลิตน้ำ โดยเฉพาะการใช้น้ำทะเลผลิตน้ำประปาด้วยต้นทุนที่ต่ำลง การเพิ่มประสิทธิภาพระบบส่งน้ำ การสร้างนวัตกรรมใหม่หรืออุปกรณ์ที่ช่วยประหยัดน้ำในภาคครัวเรือน ธุรกิจ และอุตสาหกรรม				✓						ส่งเสริมให้บุคลากร กปภ. ดำเนินการศึกษาวิจัยเทคโนโลยีสมัยใหม่มาช่วยพัฒนาระบบการผลิตน้ำ โดยเฉพาะการใช้น้ำทะเลผลิตน้ำประปาด้วยต้นทุนที่ต่ำลง การเพิ่มประสิทธิภาพระบบส่งน้ำ การสร้างนวัตกรรมใหม่หรืออุปกรณ์ที่ช่วยประหยัดน้ำในภาคครัวเรือน ธุรกิจ และอุตสาหกรรม		✓	

ตารางที่ ๓-๙ สรุปประเด็นความเชื่อมโยงในแนวดิ่ง (Vertical Alignment) เพื่อกำหนดแผนยุทธศาสตร์พัฒนาทรัพยากรบุคคลของ กปภ. (พ.ศ. ๒๕๖๔-๒๕๖๘) และแผนที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ประเด็นที่เกี่ยวข้อง	ความเชื่อมโยง									การวิเคราะห์ประเด็นเพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ทรัพยากรบุคคลของ กปภ.			
	ยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี	แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ	แผนการปฏิรูปประเทศ	แผนพัฒนาเศรษฐกิจฯ ฉบับที่ ๑๒	นโยบายไทยแลนด์ ๔.๐	แผนพัฒนาดิจิทัล ๒๐ ปี	แผนปฏิบัติการกระทรวงมหาดไทย (๖๐-๖๔)	แผนแม่บทการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำ ๒๐ ปี	แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ (๖๐-๖๔)	แผนยุทธศาสตร์องค์กรของ กปภ. (ปี ๒๕๖๔ - ๒๖๐)	แผน HRM	แผน HRD	แผน IT
พัฒนาระบบฐานข้อมูลเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีความเชื่อมโยงและบูรณาการข้อมูลด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระหว่างภาคีการพัฒนาต่างๆ โดยการเชื่อมโยงข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา การพัฒนาตนเอง สุขภาพ และการพัฒนาอาชีพในตลอดช่วงชีวิต เพื่อเสริมและสร้างศักยภาพของการดำเนินงานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามพันธกิจของแต่ละหน่วยงานให้มีความเข้มแข็งและตอบโจทย์ประเทศ	✓	✓								พัฒนาระบบฐานข้อมูลเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีความเชื่อมโยงและบูรณาการข้อมูลด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระหว่างภาคีการพัฒนาต่างๆ โดยการเชื่อมโยงข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ การพัฒนาตนเอง สุขภาพ และการพัฒนาอาชีพในตลอดช่วงชีวิต เพื่อเสริมและสร้างศักยภาพของพนักงาน กปภ. ตามพันธกิจขององค์กร	✓	✓	✓
ยุทธศาสตร์ที่ ๑ บริหารและพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะสอดคล้องกับภารกิจมีจำนวนที่เหมาะสมและความผูกพันต่อองค์กร									✓	- การบริหารจัดการอัตรากำลัง ทั้งการสรรหาบุคลากรให้เพียงพอและมีคุณสมบัติที่ตรงกับการดำเนินงานตามภารกิจเชิงยุทธศาสตร์ (Demand side) และการจัดการหมุนเวียนบุคลากรเพื่อให้การปฏิบัติงานในแต่ละตำแหน่งเกิดประสิทธิภาพสูงสุด - การออกแบบระบบการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรเพื่อสนับสนุนให้บุคลากรมีสมรรถนะและมีศักยภาพเพียงพอที่จะทำ กปภ. บรรลุเป้าหมายต่าง ๆ ที่องค์กรได้กำหนดไว้ - การสร้างความพึงพอใจและความผูกพันองค์กรให้แก่บุคลากร เพื่อให้เกิดประโยชน์ร่วมกันทั้ง กปภ. และบุคลากร	✓		

ตารางที่ ๓-๙ สรุปประเด็นความเชื่อมโยงในแนวดิ่ง (Vertical Alignment) เพื่อกำหนดแผนยุทธศาสตร์พัฒนาทรัพยากรบุคคลของ กปภ. (พ.ศ. ๒๕๖๔-๒๕๖๘) และแผนที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ประเด็นที่เกี่ยวข้อง	ความเชื่อมโยง									การวิเคราะห์ประเด็นเพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ทรัพยากรบุคคลของ กปภ.			
	ยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี	แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ	แผนการปฏิรูปประเทศ	แผนพัฒนาเศรษฐกิจ ฯ ฉบับที่ ๑๒	นโยบายไทยแลนด์ ๔.๐	แผนพัฒนาดิจิทัล ฯ ระยะ ๒๐ ปี	แผนปฏิบัติการกระทรวงมหาดไทย (๖๐-๖๔)	แผนแม่บทการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำ ๒๐ ปี	แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ (๖๐-๖๔)	แผนยุทธศาสตร์องค์กรของ กปภ. (ปี ๒๕๖๔ – ๓๐)		แผน HRM	แผน HRD
ยุทธศาสตร์ที่ ๒ เสริมสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ มุ่งเน้นลูกค้าและ คุณภาพงาน										✓ - การเกื้อหนุนและส่งเสริมให้มีสภาพแวดล้อมการทำงาน ที่ทำให้เกิดวัฒนธรรมการเรียนรู้ การวิจัยและพัฒนาและ การสร้างนวัตกรรม (Innovation) ผ่านระบบการจัดการ ความรู้และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization: LO) - การเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการและการบริหาร จัดการองค์กรในทุก ๆ ด้าน เพื่อการเสนอชื่อ กปภ. ใน การขอรับรางวัล คุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award: TQA)	✓ ✓	✓ ✓	
ยุทธศาสตร์ที่ ๓ บริหารจัดการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้ทันสมัย สนับสนุนการดำเนินงาน กระบวนการผลิตจ่าย บริหารงาน และบริการ										✓ การเตรียมความพร้อมให้แก่บุคลากรเพื่อรองรับการ เปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าของระบบเทคโนโลยี สารสนเทศในกระบวนการผลิตจ่าย บริหารงาน และบริการ รวมถึงการพัฒนาการจัดการความรู้ (Knowledge Management) เพื่อเป็นพื้นฐานและเป็นเครื่องมือในการ มุ่งสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้		✓	

ตารางที่ ๓-๙ สรุปประเด็นความเชื่อมโยงในแนวดิ่ง (Vertical Alignment) เพื่อกำหนดแผนยุทธศาสตร์พัฒนาทรัพยากรบุคคลของ กปภ. (พ.ศ. ๒๕๖๔-๒๕๖๘) และแผนที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ประเด็นที่เกี่ยวข้อง	ความเชื่อมโยง									การวิเคราะห์ประเด็นเพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ทรัพยากรบุคคลของ กปภ.				
	ยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี	แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ	แผนการปฏิรูปประเทศ	แผนพัฒนาเศรษฐกิจ ฯ ฉบับที่ ๑๒	นโยบายไทยแลนด์ ๔.๐	แผนพัฒนาดิจิทัล ฯ ระยะ ๒๐ ปี	แผนปฏิบัติการกระทรวงมหาดไทย (๖๐-๖๔)	แผนแม่บทการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำ ๒๐ ปี	แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ (๖๐-๖๔)	แผนยุทธศาสตร์องค์กรของ กปภ. (ปี ๒๕๖๔ – ๒๖๐)		แผน HRM	แผน HRD	แผน IT
ยุทธศาสตร์ที่ ๔ จัดหาและบริหารจัดการแหล่งน้ำดิบให้เพียงพอ										✓	การส่งเสริมให้บุคลากรมีทักษะและความเชี่ยวชาญในเรื่องของการบริหารจัดการแหล่งน้ำดิบอย่างยั่งยืนซึ่งรวมถึงการก่อสร้างปรับปรุง พัฒนา และเฝ้าระวังแหล่งน้ำ		✓	
ยุทธศาสตร์ที่ ๕ ผลิตจ่ายน้ำให้เพียงพอ พร้อมทั้งควบคุม คุณภาพน้ำให้ได้มาตรฐาน										✓	การพัฒนาบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญในกระบวนการผลิตจ่ายน้ำเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดและให้เป็นไปตามหลักการจัดการน้ำสะอาด (Water Safety Plan: WSP) ขององค์รอนามัยโลก รวมถึงความเชี่ยวชาญในระบบควบคุมและประมวลผลแบบศูนย์รวม (Supervisory Control and Data Acquisition : SCADA) และระบบควบคุมอัตโนมัติขนาดเล็ก (Programmable Logic Controller : PLC)		✓	
ยุทธศาสตร์ที่ ๖ บริหารจัดการล้นน้ำสูญเสียอย่างเป็นระบบ										✓	การพัฒนาความรู้และทักษะในการจัดการล้นน้ำสูญเสียทั้งเชิงกายภาพและเชิงพาณิชย์ให้แก่บุคลากรที่ปฏิบัติงานที่ของ กปภ.		✓	

ตารางที่ ๓-๙ สรุปประเด็นความเชื่อมโยงในแนวดิ่ง (Vertical Alignment) เพื่อกำหนดแผนยุทธศาสตร์พัฒนาทรัพยากรบุคคลของ กปภ. (พ.ศ. ๒๕๖๔-๒๕๖๘) และแผนที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ประเด็นที่เกี่ยวข้อง	ความเชื่อมโยง									การวิเคราะห์ประเด็นเพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ทรัพยากรบุคคลของ กปภ.				
	ยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี	แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ	แผนการปฏิรูปประเทศ	แผนพัฒนาเศรษฐกิจ ฯ ฉบับที่ ๑๒	นโยบายไทยแลนด์ ๔.๐	แผนพัฒนาดิจิทัล ฯ ระยะ ๒๐ ปี	แผนปฏิบัติการกระทรวงมหาดไทย (๖๐-๖๔)	แผนแม่บทการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำ ๒๐ ปี	แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ (๖๐-๖๔)	แผนยุทธศาสตร์องค์กรของ กปภ. (ปี ๒๕๖๔ - ๒๖๐)	แผน HRM	แผน HRD	แผน IT	
ยุทธศาสตร์ที่ ๘ สร้างความพึงพอใจให้ลูกค้าในด้านคุณภาพ น้ำประปาและบริการ										✓	การสร้างความตระหนัก รวมถึงการพัฒนาการเรียนรู้ของบุคลากรของ กปภ. ทั้งในด้านคุณภาพน้ำประปาและการให้บริการ โดย มีลูกค้าเป็นศูนย์กลางเพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจและความภักดี	✓	✓	
ยุทธศาสตร์ที่ ๙ รักษาสิ่งแวดล้อมและรักษาความสัมพันธ์อันดีต่อชุมชนโดยรอบ										✓	- การทำให้ กปภ. มีวัฒนธรรมการสำนึกและรับผิดชอบต่อสังคมในการดำเนินงานที่อาจส่งผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (Corporate Social Responsibility: CSR) - การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้และความเชี่ยวชาญในการนำแนวปฏิบัติที่ดีตาม ISO ๒๖๐๐๐ มาใช้ใน กปภ. ได้อย่างถูกต้อง	✓		✓
ยุทธศาสตร์ที่ ๑๐ ควบคุมต้นทุนการดำเนินงาน										✓	การมุ่งเน้นการควบคุมค่าใช้จ่าย (Cost leadership) และการใช้ทรัพยากรให้คุ้มค่า ผ่านการสร้างจิตสำนึกให้แก่บุคลากร	✓		
ยุทธศาสตร์ที่ ๑๑ สร้างรายได้ให้เพียงพอต่อการขยายงาน										✓	การเตรียมการสรรหาและพัฒนาบุคลากรไว้เพื่อรองรับรูปแบบใหม่ของการสร้างรายได้จากธุรกิจหลักและธุรกิจที่เกี่ยวข้อง (New Business model) ในอนาคต	✓	✓	

บทที่ ๔

ผลการศึกษาปัจจัยสภาพแวดล้อมเชิงยุทธศาสตร์

สาระสำคัญของบทที่ ๔ ผลการศึกษาปัจจัยสภาพแวดล้อมเชิงยุทธศาสตร์นำเสนอการวิเคราะห์ทิศทางนโยบาย และยุทธศาสตร์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง การประเมินสถานการณ์ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของการประปาส่วนภูมิภาค (กปภ.) (SWOT) จากผลการสัมภาษณ์เชิงลึกของผู้บริหารระดับสูง ตั้งแต่ระดับ ๑๑ ขึ้นไป ของ กปภ. และการวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ (TOWS Matrix) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

๔.๑ ผลการสัมภาษณ์เชิงลึก

๔.๑.๑ ขั้นตอนการดำเนินงาน

การสัมภาษณ์เชิงลึกในครั้งนี้ดำเนินการโดยการทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้องเพื่อพัฒนาแนวคำถาม (Interview Guideline) สำหรับสัมภาษณ์เชิงลึก จากนั้น กปภ. ได้ร่วมพิจารณาหลักเกณฑ์ในการเลือกประชากรเป้าหมายจำนวน ๒๑ ท่าน โดยมีคุณสมบัติ ดังนี้

๑. ดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับ ๑๑ ขึ้นไป
๒. เป็นผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล
๓. เป็นผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารทางด้านสายบริหารและสายปฏิบัติการในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค
๔. ดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับ ๑๐ จากส่วนปฏิบัติงานส่วนภูมิภาค

หลังจากกำหนดประชากรเป้าหมายเป็นที่เรียบร้อยแล้ว กปภ.ติดต่อประสานงานออกหนังสือขออนุญาตเข้าสัมภาษณ์ และเข้าพบเพื่อสัมภาษณ์ประชากรเป้าหมายจำนวน ๒๔ ท่าน ๆ ละประมาณ ๑ ชั่วโมง

ภายหลังจากการดำเนินการสัมภาษณ์เป็นที่เรียบร้อยแล้ว กปภ.ได้ดำเนินการถอดคำสัมภาษณ์และเรียบเรียง วิเคราะห์ข้อมูลโดยเทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหา(Content Analysis) จากนั้นจึงดำเนินการสรุปผลการสัมภาษณ์เชิงลึกจำแนกเนื้อหาเป็นประเด็นสำคัญสำหรับการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์พัฒนาทรัพยากรบุคคลของ กปภ. ระยะ ๕ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๔ – ๒๕๖๘)และแผนงาน/โครงการ

สำหรับรายละเอียดที่ได้จากการวิเคราะห์เนื้อหาจากการสัมภาษณ์เชิงลึก ได้แสดงไว้ในส่วนถัดไป

๔.๑.๒ ผลการวิเคราะห์เนื้อหาจากการสัมภาษณ์เชิงลึก

การจัดทำแผนยุทธศาสตร์พัฒนาทรัพยากรบุคคลของ กปภ. ระยะ ๕ ปี (พ.ศ.๒๕๖๔ - ๒๕๖๘) ฉบับนี้ กปภ. ได้นำหลักทฤษฎีฐานราก (Grounded Theory) ซึ่งเป็นวิธีการวิจัยแบบผสมผสานของการวิจัยเชิงคุณภาพ และเชิงปริมาณ มาวิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกของผู้บริหารระดับสูงของ กปภ. ตั้งแต่ระดับ ๑๑ ขึ้นไปในสังกัดส่วนกลางส่วนภูมิภาคที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารงานและการดำเนินงานของ กปภ. จำนวน ๒๔ ท่าน ได้แก่

- ๑) ผู้ว่าการ
- ๒) รองผู้ว่าการ (วิชาการ) / รักษาการในตำแหน่ง รองผู้ว่าการ (แผนยุทธศาสตร์)
- ๓) รองผู้ว่าการ (บริหาร) / รักษาการในตำแหน่ง ผู้ช่วยผู้ว่าการ (บริหาร ๑)
- ๔) รองผู้ว่าการ (การเงิน)
- ๕) รองผู้ว่าการ (ปฏิบัติการ ๓) / รักษาการในตำแหน่งรองผู้ว่าการ (ปฏิบัติการ ๑)
- ๖) รองผู้ว่าการ (ปฏิบัติการ ๒) / รักษาการในตำแหน่ง ผู้ช่วยผู้ว่าการ (เทคโนโลยีสารสนเทศ)
- ๗) รองผู้ว่าการ (ปฏิบัติการ ๔)
- ๘) รองผู้ว่าการ (ปฏิบัติการ ๕)
- ๙) ผู้ช่วยผู้ว่าการ (แผนยุทธศาสตร์)
- ๑๐) ผู้ช่วยผู้ว่าการ (สำนักตรวจสอบ)
- ๑๑) ผู้ช่วยผู้ว่าการ (บริหาร ๒)
- ๑๒) ผู้ช่วยผู้ว่าการ (สำนักผู้ว่าการ) / รักษาการในตำแหน่งผู้ช่วยผู้ว่าการ (สำนักสื่อสารองค์กรและลูกค้าสัมพันธ์)
- ๑๓) ผู้ช่วยผู้ว่าการ (การเงิน)
- ๑๔) ผู้ช่วยผู้ว่าการ (แผนยุทธศาสตร์)
- ๑๕) ผู้อำนวยการ กปภ.เขต ๑
- ๑๖) ผู้อำนวยการ กปภ.เขต ๒
- ๑๗) ผู้อำนวยการ กปภ.เขต ๓
- ๑๘) ผู้อำนวยการ กปภ.เขต ๔
- ๑๙) ผู้อำนวยการ กปภ.เขต ๕
- ๒๐) ผู้อำนวยการ กปภ.เขต ๖
- ๒๑) ผู้อำนวยการ กปภ.เขต ๗
- ๒๒) ผู้อำนวยการ กปภ.เขต ๘
- ๒๓) ผู้อำนวยการ กปภ.เขต ๙
- ๒๔) ผู้อำนวยการ กปภ.เขต ๑๐

โดยมีรายละเอียดของผลการวิเคราะห์เนื้อหา ดังนี้

ประเด็นที่ ๑ สถานภาพปัจจุบันด้านระบบการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากรของการประปาส่วนภูมิภาค

๑. ด้านข้อจำกัด (Pain Points)

๑.๑ เชิงนโยบายและกฎระเบียบ

- ควรมีการปรับโครงสร้างขององค์กรให้สอดคล้องกับกรอบอัตรากำลังและหน้าที่ที่รับผิดชอบซึ่งมีผลต่อการปรับรูปแบบการพัฒนาบุคลากร
- การพัฒนาบุคลากรไม่ตอบสนองความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร
- กลไกหรือกระบวนการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานด้านพัฒนาบุคลากรที่ยังไม่มีประสิทธิภาพและดำเนินการได้ตามผลที่กำหนด
- กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ส่งผลให้เกิดข้อจำกัดในพัฒนาบุคลากรบนฐานดิจิทัล

๑.๒ ด้านโครงสร้างพื้นฐานของการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

- เครื่องมือในการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM) เช่น BSC ไม่สะท้อนความเป็นจริงและไม่สอดคล้องกับการบริหารและพัฒนาบุคลากร
- มีแนวทางการพัฒนาบุคลากรตามเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพแต่ยังไม่เป็นระบบ
- ขาดการระบุความชัดเจน (แผนงานหรือกิจกรรมสนับสนุนและตัวชี้วัด) ที่สะท้อนให้เห็นการเชื่อมโยงระหว่างระบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคลและระบบการจัดการบุคคล กับนโยบายองค์กร (PWA ๔.๐) และ วัฒนธรรมองค์กร (Digital Culture)
- ควรสร้างและทบทวนกระบวนการ Career path และ Talent management ให้ชัดเจน
- บุคลากรในกลุ่มงาน HRD มีความแตกต่างหลากหลายด้านช่วงวัย พื้นฐานการศึกษาและทักษะ ส่งผลให้เกิดอุปสรรคต่อการทำงานเป็นทีม

๑.๓ ด้านหลักสูตร / โปรแกรมการพัฒนาหลักสูตร

- วิธีการวัดผลกับตัวชี้วัดหลักสูตรและโปรแกรมการพัฒนาไม่สอดคล้องกับบริบทหรือสถานการณ์ปัจจุบันขององค์กรและยุทธศาสตร์การพัฒนางานองค์กร

๑.๔ ด้านวิธีการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

- รูปแบบ/วิธีการการพัฒนาบุคลากรไม่สอดคล้อง/สนับสนุนต่อความต้องการหน้าที่การรับผิดชอบและผลการปฏิบัติงาน
- กระบวนการเรียนรู้ของการพัฒนาบุคลากรในแต่ละสายงานยังไม่เป็นระบบ ตั้งแต่พื้นฐานจนถึงการเป็น PWA ๔.๐ และไม่ต่อเนื่อง
- มีแนวทางการเพิ่มศักยภาพและพัฒนาบุคลากรแต่ยังไม่มีประสิทธิภาพต่องานที่ได้รับมอบหมาย

๒. ด้านข้อได้เปรียบ (Gain Points)

- มีแนวทางในการทบทวนแผนพัฒนาบุคลากรที่สอดคล้องกับข้อกำหนดของเกณฑ์ประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (SE-AM) ในเชิงรุก
- ผู้บริหารให้ความสำคัญและสนับสนุนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นรูปธรรม
- มีแนวทางการบูรณาการทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น
- มีแนวทางการสื่อสารตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กรโดยใช้เทคโนโลยี
- ระดับความรู้ในการทำงานมีความแตกต่างและหลากหลาย
- การแบ่งงานส่วนงาน HRD สามารถสนับสนุนให้เกิดความประหยัดและโปร่งใส ตรวจสอบได้

ประเด็นที่ ๒ ทิศทางในการพัฒนาระบบการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากรของการประปาส่วนภูมิภาคใน
อนาคตภายใต้บริบทไทยแลนด์ ๔.๐

๑. เชิงนโยบายและกฎระเบียบ

- ควรพิจารณาโครงสร้างองค์กร ให้มีความสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน และการแข่งขันทางธุรกิจ หรือความต้องการลูกค้า

- ควรกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของยุทธศาสตร์พัฒนาทรัพยากรบุคคลของ กปภ. ให้มีความชัดเจนเพื่อให้สามารถวัดและติดตามผลได้จริงให้สอดคล้อง Digital culture

๒. ด้านโครงสร้างพื้นฐานของการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

1. ควรนำระบบเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการพัฒนาระบบการเรียนรู้และพัฒนา
2. ควรสร้างสถาบันการศึกษาโดยเน้นการปฏิบัติ
3. ควรกำหนดสมรรถนะความสามารถด้านดิจิทัลให้เป็น Core competencies
4. ควรกำหนดสมรรถนะบุคลากร กปภ. ให้มีใจเป็น "หุ้นส่วน" มี "ใจรัก" และเป็น "นักการตลาด"
5. ควรสร้างและปรับปรุงระบบฐานข้อมูลด้านทรัพยากรบุคคลขององค์กร เพื่อนำมาใช้ได้ตามวัตถุประสงค์ทางการบริหารจัดการ

6. ควรมีการทบทวนสมรรถนะของบุคลากร
7. ควรทบทวนและวางหลักเกณฑ์ที่ไม่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาด้านทรัพยากรบุคคล
8. ควรสร้างและทบทวนกระบวนการ Career path และ Talent management
9. ควรมีมาตรการและหลักเกณฑ์การวิเคราะห์ตำแหน่งหากคนเก่งหรือ Talent Management ที่ชัดเจน

๓. ด้านหลักสูตร / โปรแกรมการพัฒนาหลักสูตร

- ควรมีหลักสูตรหรือโปรแกรมการพัฒนาผู้บริหารระดับผู้จัดการการประสานงานภูมิภาคสาขาหรือผู้บริหารในสายงานหลัก เนื่องจากเป็นผู้ที่ต้องรับและถ่ายทอดนโยบายให้แก่พนักงาน

- ควรมีโปรแกรมพัฒนาที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความผูกพันกับงานและองค์กร
- หลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะ ต้องสามารถวัดผลจากการปฏิบัติงานได้จริง
- ผู้บริหารสายงานหลักและ ผจก.กปภ.สาขา ควรมีสมรรถนะด้านการบริหารธุรกิจ เช่น การตลาด การบริหารและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

- พนักงานที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับระบบผลิตน้ำประปา ควรมีทักษะพื้นฐานด้านไฟฟ้าและเครื่องกล รวมทั้งพื้นฐานด้านระบบประปา

- พนักงานทุกคนควรได้รับการพัฒนา IT literacy และ Digital Skills โดยเฉพาะ HR Middle Manager (เน้นการพัฒนา Digital literacy)

๔. ด้านวิธีการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

๑. ควรมีการพัฒนาบุคลากร อย่างต่อเนื่องและตลอดเวลา
๒. ควรหาวิธีการที่สามารถปรับ Paradigm ของคนในองค์กรให้เข้าใจการเปลี่ยนแปลงจาก Platform กระดาษ เป็น Platform Digital โดยการสร้าง Module HR
๓. ควรเน้นการทำงานแบบ Project Base เพื่อให้สามารถพัฒนาคนได้ครบมิติ (Head Hand Heart)
๔. ควรมีแนวทางการพัฒนาเพื่อการปลูกฝังและพัฒนาด้านจิตวิญญาณ/Ethic/คุณธรรมจริยธรรม /การให้บริการจิตสาธารณะอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นรากฐานในการพัฒนาคนสู่ความยั่งยืน

๕. ควรสร้างกระบวนการเรียนรู้ของการพัฒนาบุคลากรในแต่ละสายงานให้เป็นระบบ ตั้งแต่พื้นฐานจนถึงการเป็น PWA ๔.๐ อย่างต่อเนื่อง
๖. ควรหาวิธีการพัฒนาคนให้ทำงานได้ ทั้งผลงานและใจของพนักงานควบคู่กัน
๗. ควรเพิ่มศักยภาพและพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพต่องานที่ได้รับมอบหมาย และสามารถ
ใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ ได้
๘. ควรสร้างบุคลากรให้มีความเพียงพอ และพร้อมรับต่อเทคโนโลยีใหม่ๆ

**ประเด็นที่ ๓ แนวทางการกำหนดตัวแบบ (Model) การพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ที่เหมาะสมในการพัฒนา
ทรัพยากรบุคคลของ กปภ.**

- พัฒนาบุคลากรทุกระดับให้เป็นมืออาชีพ และมีความรู้ ทักษะที่หลากหลายให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงของกระบวนการทำงานหรือเทคโนโลยีใหม่ และสามารถปรับตัวได้ทันกับยุคดิจิทัล
- เสริมสร้างคุณธรรมจริยธรรม วัฒนธรรมและค่านิยมร่วม สร้างธรรมาภิบาลและป้องกันการทุจริตประพฤติมิชอบ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน รวมทั้งการพัฒนาคุณภาพ ความสมดุลของชีวิตและการทำงานอย่างมีความสุข
- สร้างระบบการเรียนรู้และพัฒนา ทั้งกลุ่มผู้นำและบุคลากรให้มีความชำนาญที่หลากหลายเหนือมาตรฐาน เพื่อยกระดับการให้บริการทั้งลูกค้าภายในและภายนอก สู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง
- พัฒนาสมรรถนะผู้บริหาร ภาวะผู้นำ และผู้นำการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ในองค์กร
- ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ นวัตกรรมและการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องทั่วทั้งองค์กร ด้วยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมทั้งการสร้างองค์ความรู้ต่างๆ ที่ยั่งยืน
- สนับสนุนให้เกิดการบูรณาการระหว่างระบบบริหารทรัพยากรบุคคล และระบบเรียนรู้และพัฒนาทรัพยากรบุคคล ให้มีระบบการทำงานที่คล่องตัว รวดเร็วและมีความทันสมัย โดยให้เกิดการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ในการทำงาน

จากการจัดกลุ่มประเด็นข้อมูลเชิงคุณภาพดังกล่าวจึงเป็นประโยชน์ในการจัดทำแบบสอบถามเพื่อวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ โดยใช้เทคนิค SWOT Analysis รูปแบบ C-PEST และ ๗s Model สามารถสรุปประเด็นสำคัญ ดังแสดงในตารางที่ ๔-๑

๔.๒ การวิเคราะห์ SWOT และการจัดลำดับ

ตารางที่ ๔-๑ ตารางแสดงผลคะแนนจากแบบสอบถาม โดยแบ่งประเด็นตาม SWOT Analysis

S	ประเด็น จุดแข็ง	ค่าเฉลี่ย	ค่าเฉลี่ย ๓.๕๙
	โครงสร้างการแบ่งส่วนงานด้าน HR ยังไม่ส่งเสริมให้มีการประสานการทำงานร่วมกัน	๒.๕๘	
	การจัดหน่วยงานภายในของส่วนงาน HRD ส่งเสริมและสนับสนุนการทำงานของส่วนงาน HR	๓.๔๗	
	สายการบังคับบัญชาของส่วนงาน HRD สั้น และมีความชัดเจน	๓.๔๒	
	มีกระบวนการวิเคราะห์ความต้องการเกี่ยวกับการพัฒนาต่างๆก่อนการวางแผนหรือจัดโครงการพัฒนา	๓.๕๓	
	นโยบายการพัฒนาทรัพยากรบุคคลมีความเชื่อมโยงกับระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล	๓.๗๙	
	การบริหารจัดการของส่วนงาน HRD เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและสามารถตอบสนองนโยบายของฝ่ายบริหารได้เป็นอย่างดี	๓.๕๓	
	รูปแบบ/วิธีการทำงานของส่วนงาน HRD ส่งผลให้บุคลากร กปภ.มีความรู้ ความสามารถ และสมรรถนะในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี	๓.๕๓	
	การนำระบบ IT มาช่วยในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล	๓.๖๓	
	บุคลากรด้าน HRD มีความรู้ ความสามารถตรงตามสมรรถนะความสามารถหลัก	๓.๔๗	
	บุคลากรด้าน HRD มีทัศนคติที่ดีในการมองภาพลักษณ์องค์กรที่ดี	๓.๔๗	
	บุคลากรด้าน HRD สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับของ กปภ.ได้เป็นอย่างดี	๓.๕๓	
	บุคลากรด้าน HRD มีคุณธรรมจริยธรรมที่เหมาะสมกับหน้าที่ที่ได้รับผิดชอบ	๓.๕๘	
	บุคลากรด้าน HRD มีจำนวนเพียงพอต่อความรับผิดชอบในงานพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ กปภ.	๓.๗๔	
	บุคลากรด้าน HRD มีความเป็นมืออาชีพด้านการพัฒนา	๓.๕๓	
	ฝ่ายบริหารมีความเชื่อมั่นและไว้วางใจบุคลากรด้าน HRD ในการผลักดันงานด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร	๓.๗๔	
	บุคลากรด้าน HRD ยึดมั่นและปฏิบัติตามค่านิยมขององค์กร	๓.๗๙	
	ทักษะการบริหารโครงการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรของกลุ่มงานเป็นที่ยอมรับขององค์กร	๓.๖๘	
	บุคลากรด้าน HRD มีความรับผิดชอบและจิตสำนึกในการปฏิบัติงาน	๓.๗๙	
	บุคลากรด้าน HRD มีทัศนคติที่ดีต่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคล	๓.๕๓	
	มีความเหมาะสมของกิจกรรมที่เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร	๓.๕๓	
	กิจกรรมที่เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรส่งเสริมต่อการเรียนรู้ของบุคลากร	๓.๕๓	

W	ประเด็น จุดอ่อน	ค่าเฉลี่ย	ค่าเฉลี่ย ๒.๙๕
	โครงสร้างและการแบ่งกลุ่มงานเอื้อต่อการทำงานในรูปแบบคณะกรรมการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์	๒.๑๖	
	ขาดกลไกกระตุ้นส่งเสริมให้บุคลากรในกลุ่มงาน HRD สามารถทำงานในรูปแบบคณะกรรมการรับผิดชอบงานประจำ และ/หรือ คณะกรรมการ (ทีมงานข้ามสายงานที่ขึ้นตรงกับผู้ว่าการ) ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์	๔.๐๐	
	ส่วนงาน HRD ยังไม่มีการกำหนดแผน/แนวทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างชัดเจน เป็นรูปธรรม	๒.๕๓	
	ยังไม่มีการจัดตั้งคณะทำงานเพื่อกำหนด/ค้นหาความต้องการของการพัฒนาทรัพยากรบุคคล	๒.๓๗	
	ขาดการเชื่อมโยงประสานงานกันระหว่างหน่วยงาน	๔.๓๗	
	ยังไม่มีการเชื่อมโยงข้อมูลกับหน่วยงานอื่น ๆ สำหรับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล	๒.๕๓	
	บุคลากรด้าน HRD ยังไม่สามารถปฏิบัติงานตามทักษะวิชาชีพเฉพาะด้าน HRD	๒.๒๖	
	บุคลากรด้าน HRD ยังไม่มีความสามารถที่หลากหลาย	๒.๕๓	
	พนักงานในงาน HR ยังขาดความรู้ความเข้าใจในเกณฑ์การประเมินคุณภาพองค์กรด้าน HR	๒.๕๓	
	การเกลี่ยอัตรากำลังของบุคลากรด้าน HRD ไม่ตรงตามความต้องการของส่วนงาน HRD	๓.๖๘	

W	ประเด็น จุดอ่อน (ต่อ)	ค่าเฉลี่ย	ค่าเฉลี่ย ๒.๙๕
	บุคลากรด้าน HRD ยังไม่สามารถผลักดันให้การพัฒนาศักยภาพบุคลากรบรรลุเป้าหมายขององค์กร	๒.๒๖	
	บุคลากรด้าน HRD ยังไม่มีความพร้อมในการเปลี่ยนไปสู่ Platform Digital	๒.๕๓	
	บุคลากรในกลุ่มงาน HRD มีความแตกต่างหลากหลายด้านช่วงวัยพื้นฐานการศึกษา และทักษะส่งผลให้เกิดอุปสรรคต่อการทำงานเป็นทีม	๓.๕๓	
	บุคลากรด้าน HRD ยังขาดความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนางานด้านพัฒนาศักยภาพบุคคล	๒.๔๗	
	กิจกรรมที่เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรยังไม่เพียงพอต่อความต้องการของบุคลากร	๒.๗๔	
	บุคลากรด้าน HRD บางส่วนขาดองค์ความรู้และทักษะเชิงลึกเกี่ยวกับสายงานหลัก เช่น วิทยาศาสตร์ วิศวกรรมศาสตร์ เป็นผลให้เกิดอุปสรรคต่อการพัฒนาแผนพัฒนาบุคลากรและประสานงานกับสายงานอื่น	๓.๕๓	
	วิธีการวัดผลกับตัวชี้วัดหลักสูตรและโปรแกรมการพัฒนาไม่สอดคล้องกับบริบทหรือสถานการณ์ปัจจุบันขององค์กรและยุทธศาสตร์การพัฒนางานองค์กร	๓.๕๘	
	ระบบจัดเก็บข้อมูลด้าน HRD ยังไม่มีความเหมาะสม	๒.๔๗	
	แผนพัฒนาและหลักสูตรไม่เพียงพอต่อการปลูกฝัง Digital Culture	๓.๕๘	
	ขาดความชัดเจนและการเชื่อมโยงเกี่ยวกับตัวชี้วัดและหลักเกณฑ์ในการประเมินคนเก่ง (Talent) เพื่อกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career path)	๓.๑๑	
	ขาดรูปแบบการบริหารงานด้านพัฒนาบุคลากรที่ทันสมัยยังคงยึดติดกับความรับผิดชอบและงานประจำ	๓.๕๓	
	ขาดความชัดเจนในการวัดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของหลักสูตรและ/หรือโครงการฝึกอบรม กับแผนพัฒนาบุคลากร และแผน Digital Culture	๓.๕๘	
	ผลการประเมินโครงการพัฒนาต่าง ๆ ยังไม่มีการนำไปใช้ประโยชน์ในการวางแผนพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	๒.๕๓	
	ความต่อเนื่องในการพัฒนาบุคลากรยังไม่เป็นระบบ	๒.๔๗	

O	ประเด็น โอกาส	ค่าเฉลี่ย	ค่าเฉลี่ย ๓.๘๕
	มีการนำความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้รับบริการมาใช้ประกอบการกำหนด/ปรับเปลี่ยนระบบ/รูปแบบพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกปภ.	๔.๒๑	
	มีการนำความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ที่กำหนดนโยบายสำคัญ (key person) มาใช้ประกอบการกำหนด/ปรับเปลี่ยนระบบ/รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกปภ.	๔.๓๗	
	บทบาทของสหภาพแรงงานมีผลต่อการกำหนด/ปรับเปลี่ยนของระบบ/รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคล	๓.๔๒	
	ระบบ/รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคลสนับสนุนการสร้างโอกาส (Business Opportunity) ทางธุรกิจของ กปภ.	๔.๕๘	
	ระบบ/รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคลส่งเสริมความสามารถในการแข่งขันของกปภ. (Competitive Advantages)	๔.๕๘	
	ระบบ/รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคลสอดคล้องกับเกณฑ์การประเมินผลองค์กร	๔.๓๒	
	นโยบายรัฐบาลมีผลต่อการกำหนด/ปรับเปลี่ยนระบบ/รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกปภ. เช่น ไทยแลนด์ ๔.๐ รัฐบาลดิจิทัล	๔.๗๔	
	นโยบายการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในปัจจุบันมีความสอดคล้องกับทิศทางและเป้าหมายของกปภ.	๓.๙๕	
	ฝ่ายบริหารให้ความสำคัญและสนับสนุนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นรูปธรรม	๔.๓๗	
	ระบบ/รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคลสอดคล้องและตอบสนองแผนยุทธศาสตร์องค์กรให้บรรลุเป้าประสงค์เพื่อบูรณาการสมรรถนะสูง / PWA ๔.๐	๓.๕๘	
	ระบบ/รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคลมีความสอดคล้องกับแผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อให้เกิด Digital Culture	๓.๔๗	

○	ประเด็น โอกาส (ต่อ)	ค่าเฉลี่ย	ค่าเฉลี่ย ๓.๘๕
	เกณฑ์การประเมินคุณภาพองค์กรด้าน HR มีความสอดคล้องกับงานด้าน HR ของ กปภ.	๓.๘๙	
	ตัวชี้วัดของเกณฑ์การประเมินคุณภาพองค์กรด้าน HR มีความชัดเจน	๓.๙๕	
	บุคลากรในองค์กรมีความรู้ความเข้าใจในเกณฑ์การประเมินคุณภาพองค์กร	๓.๙๕	
	บุคลากรในงาน HR มีความรู้ความเข้าใจในเกณฑ์การประเมินคุณภาพองค์กรด้าน HR	๓.๙๕	
	สถานะทางการเงิน/งบประมาณของ กปภ.เอื้อต่อการกำหนด/ปรับเปลี่ยนระบบ/รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคล	๔.๔๒	
	การจัดสรรงบประมาณอย่างเพียงพอมีผลต่อการกำหนด/ปรับเปลี่ยนระบบ/รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคล	๔.๐๕	
	มีการจัดสรรงบประมาณอย่างเพียงพอและครอบคลุมต่อการพัฒนาบุคลากรกปภ. ทุกระดับ	๓.๖๓	
	ระบบ/รูปแบบพัฒนาทรัพยากรบุคคลมีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับระบบเส้นทางอาชีพ (Career Path)	๔.๓๒	
	รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะที่พึงประสงค์ของบุคลากรตอบสนองนโยบาย PWA ๔.๐	๓.๗๙	
	สมรรถนะความสามารถของ กปภ.มีความเหมาะสมสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร	๓.๕๓	
	สมรรถนะของบุคลากรควรมีการทบทวนให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และภารกิจในยุคดิจิทัล	๓.๕๓	
	กปภ.มีการสร้างบรรยากาศกระตุ้นให้บุคลากรให้เรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	๓.๕๓	
	ระบบ/รูปแบบการพัฒนาบุคลากรเสริมสร้างให้การทำงานเป็นทีม/การทำงานข้ามสายงาน	๓.๕๓	
	รูปแบบพฤติกรรมในการติดต่อสื่อสาร (Communication) ภายในองค์กรส่งผลให้ระบบ/รูปแบบการพัฒนาบุคคลต้องปรับเปลี่ยน	๔.๔๗	
	ระบบ/รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคลช่วยตอบสนองความต้องการ/ค่านิยมของบุคลากรของกปภ.	๔.๑๑	
	ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสนับสนุนและเอื้อการพัฒนาทรัพยากรบุคคล	๔.๓๒	
	ระบบ/รูปแบบพัฒนาทรัพยากรบุคคลมีความสอดคล้องกับระบบ KM และวิจัยและนวัตกรรม	๓.๘๙	
	เทคโนโลยีในการติดต่อสื่อสาร (Communication) ภายในองค์กรมีผลต่อการกำหนด/ปรับเปลี่ยนระบบ/รูปแบบพัฒนาบุคคล	๔.๑๑	
	เทคโนโลยีด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลมีความทันสมัย	๓.๘๔	
	บุคลากรมีความรู้พื้นฐานในการใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน	๓.๘๔	

T	ประเด็น ภัยคุกคาม	ค่าเฉลี่ย	ค่าเฉลี่ย ๔.๓๖
	ความต้องการของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอก กปภ.มีผลต่อการกำหนด/ปรับเปลี่ยนระบบ/รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคล	๔.๓๗	
	ความต้องการของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องภายใน กปภ.มีผลต่อการกำหนด/ปรับเปลี่ยนระบบ/รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคล	๔.๔๒	
	หน่วยงานภายนอกที่เป็นคู่แข่ง/คู่แข่งขันของ กปภ.มีผลต่อการกำหนด/ปรับเปลี่ยนระบบ/รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคลปรับเปลี่ยน	๔.๓๗	
	สถานการณ์ทางการเมืองมีผลต่อการกำหนด/ปรับเปลี่ยนระบบ/รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ กปภ.	๓.๘๔	
	นโยบายและทิศทางขององค์กรมีผลต่อการกำหนด/ปรับเปลี่ยนของระบบพัฒนาทรัพยากร บุคคล เช่น องค์กรสมรรถนะสูง PWA ๔.๐	๔.๗๔	

T	ประเด็น ภัยคุกคาม (ต่อ)	ค่าเฉลี่ย	ค่าเฉลี่ย ๔.๓๖
	กฎหมาย กฎระเบียบ และข้อบังคับของ กปภ.มีผลต่อการกำหนด/ปรับเปลี่ยนระบบ/รูปแบบพัฒนาทรัพยากรบุคคล	๔.๑๖	
	โครงสร้างองค์กรของ กปภ.มีผลต่อการกำหนด/ปรับเปลี่ยนระบบ/รูปแบบพัฒนาทรัพยากรบุคคล	๔.๖๓	
	ลักษณะงาน (Role Clarification) มีผลต่อการกำหนด/ปรับเปลี่ยนระบบ/รูปแบบพัฒนาทรัพยากรบุคคล	๔.๕๘	
	ตำแหน่งงาน (Position) มีผลต่อการกำหนด/ปรับเปลี่ยนระบบ/รูปแบบพัฒนาทรัพยากรบุคคล	๔.๔๗	
	ความแตกต่างของช่วงอายุ (Generation) มีผลต่อการกำหนด/ปรับเปลี่ยนระบบ/รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคล	๔.๔๒	
	ความแตกต่างทางด้านการศึกษามีผลต่อการกำหนด/ปรับเปลี่ยนระบบพัฒนาทรัพยากรบุคคล	๔.๑๖	
	วัฒนธรรม แนวคิด และค่านิยมของ กปภ.มีผลต่อการกำหนดแนวทาง/รูปแบบพัฒนาทรัพยากรบุคคล	๔.๔๒	
	การปรับเปลี่ยนของเทคโนโลยีในระบบผลิตน้ำ ระบบจำหน่ายและระบบบริการมีผลต่อการกำหนด/ปรับสมรรถนะความสามารถของบุคลากรในองค์กร	๔.๕๓	
	การป้องกันสิทธิบัตรทางเทคโนโลยีมีผลต่อการกำหนด/ปรับเปลี่ยนระบบ/รูปแบบพัฒนาทรัพยากรบุคคล	๓.๙๕	

ตารางที่ ๔-๒ ผลวิเคราะห์สถานการณ์ (SWOT Analysis) ด้านพัฒนาทรัพยากรบุคคล และลำดับคะแนน

จุดแข็ง (ค่าคะแนนเฉลี่ยรวม ๓.๕๔)	คะแนน	ลำดับความสำคัญ
นโยบายการพัฒนาทรัพยากรบุคคลมีความเชื่อมโยงกับระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล	๓.๗๙	๑
บุคลากรด้าน HRD มีความรับผิดชอบและมีจิตสำนึกในการปฏิบัติงานยึดมั่นและปฏิบัติตามค่านิยมขององค์กรและมีส่วนร่วมในงานของ กปภ.	๓.๗๙	๑
พฤติกรรมตามค่านิยมองค์กร ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรมีการพัฒนาเพื่อความสำเร็จขององค์กร	๓.๗๙	๑
บุคลากรด้าน HRD มีจำนวนเพียงพอต่อความรับผิดชอบในงานพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ กปภ.	๓.๗๔	๒
ฝ่ายบริหารมีความเชื่อมั่นและไว้วางใจบุคลากรด้าน HRD ในการผลักดันงานด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร	๓.๗๔	๒
บุคลากร HRD มีความรู้ประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านที่สอดคล้องกับภารกิจขององค์กร	๓.๖๘	๓
การบริหารโครงการพัฒนาบุคลากรมีลักษณะเป็นแบบผสมผสาน (Hybrid) คือมีการใช้สื่อ Digital และ Online ผสม Classroom และ Workshop	๓.๖๓	๔
ทักษะการบริหารโครงการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรของกลุ่มงานเป็นที่ยอมรับขององค์กร	๓.๕๘	๕

จุดอ่อน (ค่าคะแนนเฉลี่ยรวม ๒.๙๕)	คะแนน	ลำดับความสำคัญ
ขาดการเชื่อมโยงประสานงานกันระหว่างหน่วยงาน	๔.๓๗	๑
ขาดกลไกกระตุ้นส่งเสริมให้บุคลากรในกลุ่มงาน HRD สามารถทำงานในรูปแบบคณะกรรมการรับผิดชอบงานประจำ และ/หรือ คณะกรรมการ (ทีมงานข้ามสายงานที่ขึ้นตรงกับผู้ว่าการ) ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์	๔.๐๐	๒
การเกลี้ยอัตรากำลังของบุคลากรด้าน HRD ไม่ตรงตามความต้องการของส่วนงาน HRD	๓.๖๘	๓
วิธีการวัดผลกับตัวชี้วัดหลักสูตรและโปรแกรมการพัฒนาไม่สอดคล้องกับบริบทหรือสถานการณ์ปัจจุบันขององค์กรและยุทธศาสตร์การพัฒนางานองค์กร	๓.๕๘	๔

จุดอ่อน (ค่าคะแนนเฉลี่ยรวม ๒.๙๕) (ต่อ)	คะแนน	ลำดับ ความสำคัญ
แผนพัฒนาและหลักสูตรไม่เพียงพอต่อการปลูกฝัง Digital Culture	๓.๕๘	๔
ขาดความชัดเจนในการวัดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของหลักสูตร และ/หรือโครงการฝึกอบรม กับแผนพัฒนาบุคลากร และแผน Digital Culture	๓.๕๘	๔
บุคลากรในกลุ่มงาน HRD มีความแตกต่างหลากหลายด้านช่วงวัย พื้นฐานการศึกษา และทักษะส่งผลให้เกิดอุปสรรคต่อการทำงานเป็นทีม	๓.๕๓	๕
บุคลากรด้าน HRD บางส่วนขาดองค์ความรู้และทักษะเชิงลึกเกี่ยวกับสายงานหลัก เช่น วิทยาศาสตร์ วิศวกรรมศาสตร์ เป็นผลให้เกิดอุปสรรคต่อการพัฒนาแผนพัฒนาบุคลากร และประสานงานกับสายงานอื่น	๓.๕๓	๕
ขาดรูปแบบการบริหารงานด้านพัฒนาบุคลากรที่ทันสมัยยังคงยึดติดกับความรับผิดชอบและงานประจำ	๓.๕๓	๕
ขาดความชัดเจนและการเชื่อมโยงเกี่ยวกับตัวชี้วัดและหลักเกณฑ์ในการประเมินคนเก่ง (Talent) เพื่อกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career path)	๓.๑๑	๖

โอกาส (ค่าคะแนนเฉลี่ยรวม ๓.๙๙)	คะแนน	ลำดับ ความสำคัญ
นโยบายรัฐบาลมีผลต่อการกำหนด/ปรับเปลี่ยนระบบ/รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ กปภ. เช่น ไทยแลนด์ ๔.๐ รัฐบาลดิจิทัล	๔.๗๔	๑
ระบบ/รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคลสนับสนุนการสร้างโอกาส (Business Opportunity) ทางธุรกิจของ กปภ.	๔.๕๘	๒
ระบบ/รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคลส่งเสริมความสามารถในการแข่งขันของ กปภ. (Competitive Advantages)	๔.๕๘	๒
รูปแบบพฤติกรรมในการติดต่อสื่อสาร (Communication) ภายในองค์กรส่งผลให้ระบบ/รูปแบบการพัฒนาบุคคลต้องปรับเปลี่ยน	๔.๔๗	๓
สถานะทางการเงิน/งบประมาณของ กปภ. เอื้อต่อการกำหนด/ปรับเปลี่ยนระบบ/รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคล	๔.๔๒	๔
มีการนำความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ที่กำหนดนโยบายสำคัญ (key person) มาใช้ประกอบการกำหนด/ปรับเปลี่ยนระบบ/รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ กปภ.	๔.๓๗	๕
ระบบ/รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคลสอดคล้องกับเกณฑ์การประเมินผลองค์กร	๔.๓๒	๖
ระบบ/รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคลมีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับระบบเส้นทางอาชีพ (Career Path)	๔.๓๒	๖
ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสนับสนุนและเอื้อการพัฒนาทรัพยากรบุคคล	๔.๓๒	๖
มีการนำความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้รับบริการมาใช้ประกอบการกำหนด/ปรับเปลี่ยนระบบ/รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ กปภ.	๔.๒๑	๗
ระบบ/รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคลช่วยตอบสนองความต้องการ/ค่านิยมของบุคลากรของ กปภ.	๔.๑๑	๘
เทคโนโลยีในการติดต่อสื่อสาร (Communication) ภายในองค์กรมีผลต่อการกำหนด/ปรับเปลี่ยนระบบ/รูปแบบพัฒนาบุคคล	๔.๑๑	๘
การจัดสรรงบประมาณอย่างเพียงพอมีผลต่อการกำหนด/ปรับเปลี่ยนระบบ/รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคล	๔.๐๕	๙

ภัยคุกคาม (ค่าคะแนนเฉลี่ยรวม ๔.๓๖)	คะแนน	ลำดับ ความสำคัญ
นโยบายและทิศทางขององค์กร มีผลต่อการกำหนด/ปรับเปลี่ยนของระบบพัฒนาทรัพยากรบุคคล เช่น องค์กรสมรรถนะสูง PWA ๔.๐	๔.๗๔	๑
โครงสร้างองค์กรของ กปภ. มีผลต่อการกำหนด/ปรับเปลี่ยนระบบ/รูปแบบพัฒนาทรัพยากรบุคคล	๔.๖๓	๒
ลักษณะงาน (Role Clarification) มีผลต่อการกำหนด/ปรับเปลี่ยนระบบ/รูปแบบพัฒนาทรัพยากรบุคคล	๔.๕๘	๓
ตำแหน่งงาน (Position) มีผลต่อการกำหนด/ปรับเปลี่ยนระบบ/รูปแบบพัฒนาทรัพยากรบุคคล	๔.๔๗	๔
ความต้องการของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องภายใน กปภ. มีผลต่อการกำหนด/ปรับเปลี่ยนระบบ/รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคล	๔.๔๒	๕
ความแตกต่างของช่วงอายุ (Generation) มีผลต่อการกำหนด/ปรับเปลี่ยนระบบ/รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคล	๔.๔๒	๕
วัฒนธรรม แนวคิด และค่านิยมของ กปภ. มีผลต่อการกำหนดแนวทาง/รูปแบบพัฒนาทรัพยากรบุคคล	๔.๔๒	๕
ความต้องการของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอก กปภ. มีผลต่อการกำหนด/ปรับเปลี่ยนระบบ/รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคล	๔.๓๗	๖
หน่วยงานภายนอกที่เป็นคู่แข่ง/คู่แข่งขันของ กปภ. มีผลต่อการกำหนด/ปรับเปลี่ยนระบบ/รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคลปรับเปลี่ยน	๔.๓๗	๖

๔.๓ การประเมินสถานการณ์ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ กปภ.

การประเมินสถานการณ์ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) ซึ่งจะช่วยในการกำหนดความสามารถของบุคลากรในการปฏิบัติงานเพื่อขับเคลื่อนภารกิจของการประปาส่วนภูมิภาคบรรลุเป้าหมาย ดังนี้

ตารางที่ ๔-๓ การประเมินปัจจัยภายในด้านพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ กปภ.

๗ S Model	จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
กลยุทธ์ขององค์กร Strategy	S๑ นโยบายการพัฒนาทรัพยากรบุคคลมีความเชื่อมโยงกับระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล	W๑ ขาดการระบุนความชัดเจน (แผนงานหรือกิจกรรมสนับสนุนและตัวชี้วัด) ที่สะท้อนให้เห็นการเชื่อมโยงระหว่างระบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคลและระบบการจัดการบุคคล กับนโยบายองค์กร(PWA ๔.๐) และวัฒนธรรมองค์กร (Digital Culture) W๒ ขาดการระบุนความชัดเจน(แผนงานหรือกิจกรรมสนับสนุนและตัวชี้วัด) ที่สะท้อนให้เห็นการเชื่อมโยงระหว่างการพัฒนาบุคลากรกับแผนบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management) และแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) W๓ ขาดกำหนดแนวปฏิบัติหรือคู่มือในการนำผลการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้เพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนาบุคลากร
โครงสร้างองค์กร Structure	S๒ การแบ่งงานส่วนงาน HRD สามารถสนับสนุนให้เกิดความประหยัดและโปร่งใสตรวจสอบได้ S๓ การแบ่งงานระหว่าง HRM และ HRD ทำให้เกิดเอกภาพในการบังคับบัญชา	W๔ โครงสร้างและการแบ่งกลุ่มงานไม่เอื้อต่อการทำงานในรูปแบบคณะกรรมการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ W๕ ขาดกลไกกระตุ้นส่งเสริมให้บุคลากรในกลุ่มงาน HRD สามารถทำงานในรูปแบบคณะกรรมการรับผิดชอบงานประจำ และ/หรือ คณะกรรมการ (ทีมงานข้ามสายงานที่ขึ้นตรงกับผู้ว่าการ) ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์

ตารางที่ ๔-๓ การประเมินปัจจัยภายในด้านพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ กปภ. (ต่อ)

๗ S Model	จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
โครงสร้างองค์กร Structure (ต่อ)	S๔ กระจายอำนาจชัดเจนระหว่างส่วนกลางและส่วนภูมิภาค	W๖ การแบ่งงานเชิงพื้นที่รับผิดชอบของศูนย์การฝึกอบรมไม่ชัดเจนและขาดการประเมินความต่อเนื่อง หรือ ขาดระบบติดตามผลความสำเร็จในการดำเนินงานเชิงพื้นที่
ระบบการปฏิบัติงาน System	S๕ มีความพร้อมด้านฐานข้อมูลและระบบ HRIS ที่สนับสนุนต่องานการฝึกอบรม การจัดการความรู้ การบริหารโครงการพัฒนาทรัพยากรบุคคล S๖ หน่วยงานด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลดำเนินการพัฒนาระบบสนับสนุน IT และ โครงสร้างพื้นฐาน เพื่อสนับสนุนให้บุคลากรวางแผนพัฒนาอาชีพตามเส้นทางความก้าวหน้าที่ยอมรับกำหนด S๗ สายงานหลักได้ให้ความสำคัญกับระบบสมรรถนะและนำมาใช้เป็นแนวทางการพัฒนาบุคลากรเพิ่มมากขึ้น	W๗ ขาดความชัดเจนในการวัดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของของระบบ HRIS ว่าสามารถสนับสนุนให้เกิดผลสัมฤทธิ์ด้านการพัฒนาบุคลากร การจัดการความรู้ และการปลูกฝัง Digital Culture W๘ วิธีการวัดผลกับตัวชี้วัดหลักสูตรและโปรแกรมการพัฒนาไม่สอดคล้องกับบริบทหรือสถานการณ์ปัจจุบันขององค์กรและยุทธศาสตร์การพัฒนางานองค์กร W๙ อุปกรณ์และโครงสร้างพื้นฐานด้าน IT ครอบคลุมกระบวนการพัฒนา และการปลูกฝัง Digital Culture W๑๐ ขาดความชัดเจนและการเชื่อมโยงเกี่ยวกับตัวชี้วัดและหลักเกณฑ์ในการประเมินคนเก่ง (Talent) เพื่อกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career path) W๑๑ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ส่งผลให้เกิดข้อจำกัดในพัฒนาบุคลากรบนฐานดิจิทัล W๑๒ บทเรียนเสมือนจริง บทเรียนออนไลน์ และ Application สนับสนุนการพัฒนาบุคลากรบนฐานดิจิทัลมีไม่ครอบคลุมตามสมรรถนะที่กำหนด W๑๓ ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลยังไม่สามารถเชื่อมโยงข้อมูลได้ทั้งองค์กรและยังไม่เป็นมาตรฐานเดียวกัน W๑๔ ขาดแผนการพัฒนาบุคลากรสำหรับบุคลากรสายงานพัฒนาทรัพยากรบุคคลเพื่อยกระดับสมรรถนะให้สามารถปฏิบัติงานในบทบาทหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic HRD) W๑๕ ขาดกลไกสำหรับการบริหารความเสี่ยงของระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อปรับวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ยืดหยุ่นและเหมาะสมกับความเป็นพลวัตร
บุคลากร Staff	S๘ ฝ่ายบริหารและสายงานหลักเชื่อมั่นต่อแผนงานระบบและกลไกการพัฒนาทรัพยากรบุคคลว่าการผลักดันให้เกิดบุคลากรมีมาตรฐานการปฏิบัติงานอันนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กร S๙ บุคลากรด้าน HRD มีจำนวนเพียงพอต่อความรับผิดชอบในงานพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ กปภ.	W๑๖ การเกื้อยัตรากำลังของบุคลากรด้าน HRD ไม่ตรงตามความต้องการของส่วนงาน HRD W๑๗ บุคลากรขาดโอกาสแสดงบทบาทเป็นหุ้นส่วนกลยุทธ์ W๑๘ ขาดโอกาสการพัฒนาตนเองและเส้นทางอาชีพไม่ชัดเจน W๑๙ บุคลากรขาดโอกาสแสดงศักยภาพและเข้าไปมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนของสายงานหลัก W๒๐ บุคลากรในกลุ่มงาน HRD มีความแตกต่างหลากหลายด้านช่วงวัย พื้นฐานการศึกษา และทักษะส่งผลให้เกิดอุปสรรคต่อการทำงานเป็นทีม
ทักษะความรู้ความสามารถ Skill	S๑๐ บุคลากรในกลุ่มงาน HRD ได้รับการยอมรับและเชื่อมั่นว่ามีคุณธรรมและจริยธรรมที่เหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบ	W๒๑ บุคลากรด้าน HRD บางส่วนขาดองค์ความรู้และทักษะเชิงลึกเกี่ยวกับสายงานหลัก เช่น วิทยาศาสตร์ วิศวกรรมศาสตร์ เป็นผลให้เกิดอุปสรรคต่อการพัฒนาแผนพัฒนาบุคลากร และประสานงานกับสายงานอื่น

ตารางที่ ๔-๓ การประเมินปัจจัยภายในด้านพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ กปภ. (ต่อ)

๗ S Model	จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
ทักษะความรู้ความสามารถ Skill (ต่อ)	S๑๑ ทักษะการบริหารโครงการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรของกลุ่มงานเป็นที่ยอมรับขององค์กร S๑๒ บุคลากร HRD มีความรู้ประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านที่สอดคล้องกับภารกิจขององค์กร	
รูปแบบการบริหารจัดการ Style	S๑๓ การบริหารโครงการพัฒนาบุคลากรมีลักษณะเป็น Hybrid คือมีการใช้สื่อ Digital กับ Online ผสม Classroom และ Workshop S๑๔ มีกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบหมุนเวียนงาน และการทำงานในรูปแบบคณะกรรมการเฉพาะกิจ S๒๐ ผู้นำมีวิสัยทัศน์ และมุ่งมั่นที่จะขับเคลื่อนองค์กรตามแนวทาง PWA ๔.๐	W๒๒ ขาดระบบการบริหารจัดการด้านพัฒนาบุคลากรที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน W๒๓ ขาดรูปแบบการบริหารงานด้านพัฒนาบุคลากรที่ทันสมัยยังคงยึดติดกับความรับผิดชอบและงานประจำ
ค่านิยมร่วม Shared Value	S๑๕ บุคลากรด้าน HRD มีความรับผิดชอบและมีจิตสำนึกในการปฏิบัติงานยึดมั่นและปฏิบัติตามค่านิยมขององค์กร และมีส่วนร่วมในงานของ กปภ. S๑๖ พฤติกรรมตามค่านิยมองค์กรส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรมีการพัฒนาเพื่อความสำเร็จขององค์กร	-

ตารางที่ ๔-๔ การประเมินปัจจัยภายนอกด้านพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ กปภ.

C-PEST Analysis	โอกาส (Opportunities)	ภัยคุกคาม (Threats)
Customer/Competitor	O๑ มีการนำความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้รับบริการและผู้ที่เกี่ยวข้องมาพิจารณาเป็นสำคัญ (key person) มาใช้ประกอบการกำหนด/ปรับเปลี่ยนระบบ/รูปแบบพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ กปภ. O๒ ระบบ/รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคลสนับสนุนการสร้างโอกาส (Business Opportunity) ทางธุรกิจของ กปภ.และส่งเสริมความสามารถในการแข่งขันของ กปภ. (Competitive Advantages) O๓ ระบบ/รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคลสอดคล้องกับเกณฑ์การประเมินผลองค์กร	T๑ ความต้องการของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอกภายใน กปภ. มีผลต่อการกำหนด/ปรับเปลี่ยนระบบ/รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคล T๒ หน่วยงานภายนอกที่เป็นคู่แข่ง/คู่แข่งขันของ กปภ. มีผลต่อการกำหนด/ปรับเปลี่ยนระบบ/รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคลปรับเปลี่ยน

ตารางที่ ๔-๔ การประเมินปัจจัยภายนอกด้านพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ กปภ.(ต่อ)

C-PEST Analysis	โอกาส (Opportunities)	ภัยคุกคาม (Threats)
Customer/ Competitor (ต่อ)	O๔ ระดับความพึงพอใจต่อคุณภาพผลิตภัณฑ์และบริการของ กปภ.สูงกว่าคู่แข่งในพื้นที่บริการ O๕ การยกระดับความสามารถของบุคลากร เพื่อพัฒนาขีดความสามารถขององค์กร	
Political	O๖ นโยบายรัฐบาลมีผลต่อการกำหนด/ปรับเปลี่ยนระบบ/รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ กปภ. เช่น ไทยแลนด์ ๔.๐ รัฐบาลดิจิทัล O๗ ฝ่ายบริหารให้ความสำคัญและสนับสนุนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นรูปธรรม O๘ นโยบายรัฐบาลและยุทธศาสตร์ชาติมีเป้าหมายการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์	T๓ นโยบายและทิศทางขององค์กร มีผลต่อการกำหนด/ปรับเปลี่ยนของระบบพัฒนาทรัพยากรบุคคล เช่น องค์กรสมรรถนะสูงPWA ๔.๐ T๔ นโยบายการแต่งตั้งเลื่อนชั้นพนักงานและผู้บริหารขาดความชัดเจน
Environmental/ Economics	O๙ สถานะทางการเงิน/งบประมาณของ กปภ. เอื้อต่อการกำหนด/ปรับเปลี่ยนระบบ/รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคล O๑๐ ระบบ/รูปแบบพัฒนาทรัพยากรบุคคลมีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับระบบเส้นทางอาชีพ (Career Path) O๑๑ สถานะทางการเงิน/งบประมาณของ กปภ. เอื้อต่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคล O๑๒ การปรับเปลี่ยนโครงสร้างเศรษฐกิจไปสู่เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม	T๕ โครงสร้างองค์กร, ลักษณะงาน(Role Clarification) และ ตำแหน่งงาน (Position) มีผลต่อการกำหนด/ปรับเปลี่ยนระบบ/รูปแบบพัฒนาทรัพยากรบุคคล T๖ การแข่งขันของตลาดแรงงานทำให้เกิดภาวะสมองไหล ถูกแย่งชิงบุคลากร
Social	O๑๓ รูปแบบพฤติกรรมในการติดต่อสื่อสาร (Communication) ภายในองค์กรส่งผลให้ระบบ/รูปแบบการพัฒนาบุคคลต้องปรับเปลี่ยน O๑๔ รูปแบบพฤติกรรมความแตกต่างของช่วงอายุ (Generation) และวัฒนธรรม แนวคิด และค่านิยมของแต่ละกลุ่มบุคลากรมีความหลากหลาย	T๗ ความแตกต่างของช่วงอายุ (Generation) มีผลต่อการกำหนด/ปรับเปลี่ยนระบบ/รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคล T๘ วัฒนธรรม แนวคิด และค่านิยมของ กปภ. มีผลต่อการกำหนดแนวทาง/รูปแบบพัฒนาทรัพยากรบุคคล
Technology	O๑๕ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสนับสนุนและเอื้อการพัฒนาทรัพยากรบุคคล O๑๖ ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสนับสนุนการพัฒนาทรัพยากรบุคคล	T๙ การปรับเปลี่ยนของเทคโนโลยีในระบบผลิต น้ำ ระบบจำหน่าย และระบบบริการมีผลต่อการกำหนด/ปรับสมรรถนะความสามารถของบุคลากรในองค์กร T๑๐ กฎระเบียบ ข้อบังคับของหน่วยงานภาครัฐ ไม่สนับสนุน ส่งเสริมการพัฒนาบุคลากร

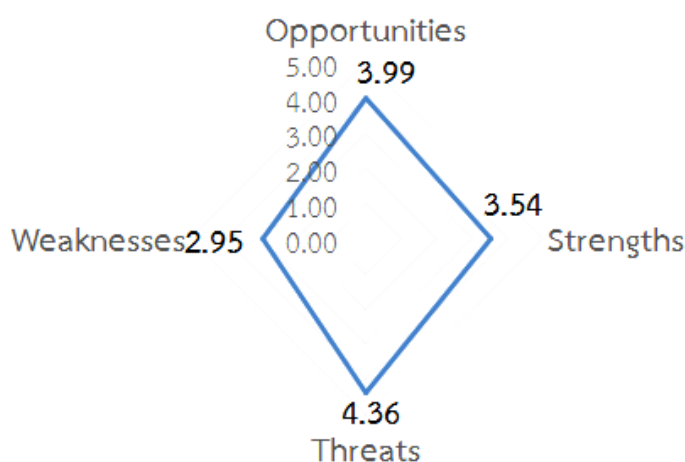
ตำแหน่งยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ กปภ. จากการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัย SWOT จากผู้ตอบแบบสอบถาม โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยความสำคัญที่มีต่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ กปภ. พบว่าค่าเฉลี่ยของความสำคัญของปัจจัยที่มีต่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ กปภ. มีน้ำหนักจุดแข็ง ($\bar{x}$ = ๓.๕๔) มากกว่าจุดอ่อน ($\bar{x}$ = ๒.๙๕) และมีน้ำหนักภัยคุกคามมากกว่า ($\bar{x}$ = ๔.๓๖) มากกว่าโอกาส ($\bar{x}$ = ๓.๙๙) ซึ่งการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ กปภ. จะอยู่ในตำแหน่งยุทธศาสตร์เชิงป้องกันสามารถสรุปคะแนนได้ดังตารางต่อไปนี้

๔.๔ สรุปผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล โดยใช้เทคนิค SWOT

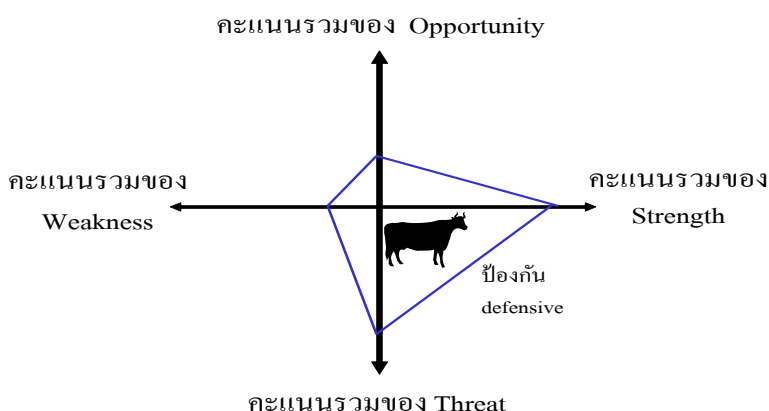
ตารางที่ ๔-๕ สรุปผลคะแนนเฉลี่ยด้านต่างๆ จากการวิเคราะห์โดยใช้เทคนิค SWOT

Strengths	๓.๕๔
Weaknesses	๒.๙๕
Opportunities	๓.๙๙
Threats	๔.๓๖

จากผลการวิเคราะห์ข้างต้นแสดงให้เห็นว่าการบริหารงานด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ กปภ. มีตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ในสถานการณ์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ กปภ. ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ กปภ. ได้แก่ ST Strategy เป็นสถานการณ์ที่มีอุปสรรคจากภายนอก แต่ภายในองค์กรยังมีจุดแข็งอยู่ หรืออาจใช้คำย่อว่ากลยุทธ์ “ภายนอกจุดแต่ภายในเด่น” ถือเป็นสถานการณ์แม่วัวให้นม (Cash cows) ST Strategies เป็นสถานการณ์ที่มีอุปสรรคจากภายนอก แต่ภายในองค์กรยังมีจุดแข็งอยู่ หรืออาจใช้คำย่อว่ากลยุทธ์ “ภายนอกจุดแต่ภายในเด่น” ถือเป็นสถานการณ์แม่วัวให้นม (Cash cows) ดังภาพที่ ๔-๑



สถานการณ์แบบผู้เปลี่ยนแปลง (Reactor)



ภาพที่ ๔-๑ ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ กปภ.

จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากปัจจัย SWOT พบว่าตำแหน่งยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรบุคคล กปภ. อยู่ในตำแหน่ง “เชิงรับ” จึงควรกำหนดยุทธศาสตร์ที่ใช้จุดแข็งที่มีอยู่ในการหลีกเลี่ยงภัยคุกคามจากบริบทภายนอกที่ส่วนงานพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่เผชิญอยู่ โดยอาศัย TOWS Matrix มาใช้ในการวิเคราะห์ประเด็นยุทธศาสตร์ โดยนำประเด็นสำคัญของ SWOT ทั้งสี่ด้านมาใช้ในการวิเคราะห์ ทั้งนี้ ได้คำนึงถึงตำแหน่งยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่อยู่ในตำแหน่ง “เชิงรับ” จึงนำประเด็นจุดแข็งและภัยคุกคาม มาพิจารณาก่อน ดังนี้

๑. การวิเคราะห์เชิงรับ (ST Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็งและภัยคุกคามมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์เชิงป้องกัน ทั้งนี้ เนื่องจากส่วนงานทรัพยากรบุคคลมีจุดแข็ง ขณะเดียวกันจะเจอกับสภาพแวดล้อมที่เป็นภัยคุกคามจากภายนอกที่ควบคุมไม่ได้ แต่ส่วนงานทรัพยากรบุคคลสามารถใช้จุดแข็งที่มีอยู่ในการป้องกันภัยคุกคามที่มาจากภายนอกได้

๒. การวิเคราะห์เชิงรุก (SO Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็งและโอกาสมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์เชิงรุก

๓. การวิเคราะห์เชิงแก้ไข (WO Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดอ่อนและโอกาสมาพิจารณาร่วมกันเพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์ในเชิงพัฒนาหรือปรับปรุงจุดอ่อนที่มีอยู่ให้ลดน้อยลง

๔. การวิเคราะห์เชิงป้องกัน (WT Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดอ่อนและภัยคุกคามมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์ในเชิงรับ ทั้งนี้ เนื่องจากส่วนงานทรัพยากรบุคคลเผชิญกับทั้งจุดอ่อน และภัยคุกคามจากภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้

ตารางที่ ๔-๖ การวิเคราะห์ TOWS Matrix

ยุทธศาสตร์เชิงรับ (ST)	
จุดแข็ง (S)	ภัยคุกคาม (T)
๑. นโยบายการพัฒนาทรัพยากรบุคคลมีความเชื่อมโยงกับระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล ๒. บุคลากรด้าน HRD มีความรับผิดชอบและมีจิตสำนึกในการปฏิบัติงานยึดมั่นและปฏิบัติตามค่านิยมขององค์กรและมีส่วนร่วมในงานของกปภ. ๓. พฤติกรรมตามค่านิยมองค์กรส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรมีการพัฒนาเพื่อความสำเร็จขององค์กร ๔. บุคลากรด้าน HRD มีจำนวนเพียงพอต่อความรับผิดชอบในงานพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกปภ. ๕. ฝ่ายบริหารมีความเชื่อมั่นและไว้วางใจบุคลากรด้าน HRD ในการผลักดันงานด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ๖. บุคลากร HRD มีความรู้ประสบการณ์และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านที่สอดคล้องกับภารกิจขององค์กร ๗. การบริหารโครงการพัฒนาบุคลากรมีลักษณะเป็นแบบผสมผสาน (Hybrid) คือมีการใช้สื่อ Digital และ Online ผสม Classroom และ Workshop ๘. ทักษะการบริหารโครงการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรของกลุ่มงานเป็นที่ยอมรับขององค์กร	๑. นโยบายและทิศทางขององค์กรมีผลต่อการกำหนด/ปรับเปลี่ยนของระบบพัฒนาทรัพยากรบุคคลเช่นองค์กรสมรรถนะสูง PWA ๔.๐ ๒. โครงสร้างองค์กรของกปภ. มีผลต่อการกำหนด/ปรับเปลี่ยนระบบ/รูปแบบพัฒนาทรัพยากรบุคคล ๓. ลักษณะงาน (Role Clarification) มีผลต่อการกำหนด/ปรับเปลี่ยนระบบ/รูปแบบพัฒนาทรัพยากรบุคคล ๔. ตำแหน่งงาน (Position) มีผลต่อการกำหนด/ปรับเปลี่ยนระบบ/รูปแบบพัฒนาทรัพยากรบุคคล ๕. ความต้องการของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องภายในกปภ. มีผลต่อการกำหนด/ปรับเปลี่ยนระบบ/รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ๖. ความแตกต่างของช่วงอายุ (Generation) มีผลต่อการกำหนด/ปรับเปลี่ยนระบบ/รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ๗. วัฒนธรรมแนวคิดและค่านิยมของกปภ. มีผลต่อการกำหนดแนวทาง/รูปแบบพัฒนาทรัพยากรบุคคล ๘. ความต้องการของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอกกปภ. มีผลต่อการกำหนด/ปรับเปลี่ยนระบบ/รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ๙. หน่วยงานภายนอกที่เป็นคู่เทียบ/คู่แข่งชั้นของกปภ. มีผลต่อการกำหนด/ปรับเปลี่ยนระบบ/รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคลปรับเปลี่ยน
ข้อเสนอแนะเชิงยุทธศาสตร์: ๑) วางระบบ/รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเชิงรุก เพื่อรองรับการพัฒนาด้านดิจิทัล (Digital Transformation) ๒) เตรียมความพร้อมของบุคลากรเพื่อรองรับการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานและเทคโนโลยี	

ตารางที่ ๔-๖ การวิเคราะห์ TOWS Matrix (ต่อ)

ยุทธศาสตร์เชิงรุก (SO)	
จุดแข็ง (S)	โอกาส (O)
- นโยบายการพัฒนาทรัพยากรบุคคลมีความเชื่อมโยงกับระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล - บุคลากรด้าน HRD มีความรับผิดชอบและมีจิตสำนึกในการปฏิบัติงานยึดมั่นและปฏิบัติตามค่านิยมขององค์กรและมีส่วนร่วมในงานของกปภ. - พฤติกรรมตามค่านิยมองค์กรส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรมีการพัฒนาเพื่อความสำเร็จขององค์กร - บุคลากรด้าน HRD มีจำนวนเพียงพอต่อความรับผิดชอบในงานพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกปภ. - ฝ่ายบริหารมีความเชื่อมั่นและไว้วางใจบุคลากรด้าน HRD ในการผลักดันงานด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร - บุคลากร HRD มีความรู้ประสบการณ์และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านที่สอดคล้องกับภารกิจขององค์กร - การบริหารโครงการพัฒนาบุคลากรมีลักษณะเป็นแบบผสมผสาน (Hybrid) คือมีการใช้สื่อ Digital และ Online ผสม Classroom และ Workshop - ทักษะการบริหารโครงการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรของกลุ่มงานเป็นที่ยอมรับขององค์กร	- นโยบายรัฐบาลมีผลต่อการกำหนด/ปรับเปลี่ยนระบบ/รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกปภ. เช่นไทยแลนด์ ๔.๐ รัฐบาลดิจิทัล - ระบบ/รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคลสนับสนุนการสร้างโอกาส (Business Opportunity) ทางธุรกิจของกปภ. - ระบบ/รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคลส่งเสริมความสามารถในการแข่งขันของกปภ. (Competitive Advantages) - รูปแบบพฤติกรรมในการติดต่อสื่อสาร (Communication) ภายในองค์กรส่งผลให้ระบบ/รูปแบบการพัฒนาบุคคลต้องปรับเปลี่ยน - สถานะทางการเงิน/งบประมาณของกปภ. เอื้อต่อการกำหนด/ปรับเปลี่ยนระบบ/รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคล - มีการนำความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ที่กำหนดนโยบายสำคัญ (Key person) มาใช้ประกอบการกำหนด/ปรับเปลี่ยนระบบ/รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกปภ. - ระบบ/รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคลสอดคล้องกับเกณฑ์การประเมินผลองค์กร - ระบบ/รูปแบบพัฒนาทรัพยากรบุคคลมีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับระบบเส้นทางอาชีพ (Career Path) - ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสนับสนุนและเอื้อการพัฒนาทรัพยากรบุคคล - มีการนำความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้รับบริการมาใช้ประกอบการกำหนด/ปรับเปลี่ยนระบบ/รูปแบบพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกปภ. - ระบบ/รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคลช่วยตอบสนองความต้องการ/ค่านิยมของบุคลากรของกปภ. - เทคโนโลยีในการติดต่อสื่อสาร (Communication) ภายในองค์กรมีผลต่อการกำหนด/ปรับเปลี่ยนระบบ/รูปแบบพัฒนาบุคคล - การจัดสรรงบประมาณอย่างเพียงพอมีผลต่อการกำหนด/ปรับเปลี่ยนระบบ/รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคล
ข้อเสนอแนะเชิงยุทธศาสตร์: - ยกระดับงาน HRD ให้เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อน กปภ. ไปสู่ PWA ๔.๐ - เร่งสร้างและพัฒนาบุคลากรให้มีความเป็นมืออาชีพ เพื่อสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันของ กปภ.	

ตารางที่ ๔-๖ การวิเคราะห์ TOWS Matrix (ต่อ)

ยุทธศาสตร์เชิงป้องกัน (WT)	
จุดอ่อน (W)	ภัยคุกคาม (T)
๑. ขาดการเชื่อมโยงประสานงานกันระหว่างหน่วยงาน ๒. ขาดกลไกกระตุ้นส่งเสริมให้บุคลากรในกลุ่มงาน HRD สามารถทำงานในรูปแบบคณะกรรมการรับผิดชอบงานประจำและ/หรือคณะกรรมการ (ทีมงานข้ามสายงานที่ขึ้นตรงกับผู้จัดการ) ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ ๓. การเกลี้ยอัตรากำลังของบุคลากรด้าน HRD ไม่ตรงตามความต้องการของส่วนงาน HRD ๔. วิธีการวัดผลกับตัวชี้วัดหลักสูตรและโปรแกรมการพัฒนาไม่สอดคล้องกับบริบทหรือสถานการณ์ปัจจุบันขององค์กรและยุทธศาสตร์การพัฒนาศูนย์ ๕. แผนพัฒนาและหลักสูตรไม่เพียงพอต่อการปลูกฝัง Digital Culture ๖. ขาดความชัดเจนในการวัดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของหลักสูตรและ/หรือโครงการฝึกอบรมกับแผนพัฒนาบุคลากรและแผน Digital Culture ๗. บุคลากรในกลุ่มงาน HRD มีความแตกต่างหลากหลายด้านช่วงวัย พื้นฐานการศึกษาและทักษะส่งผลให้เกิดอุปสรรคต่อการทำงานเป็นทีม ๘. บุคลากรด้าน HRD บางส่วนขาดองค์ความรู้และทักษะเชิงลึกเกี่ยวกับสายงานหลักเช่นวิทยาศาสตร์วิศวกรรมศาสตร์เป็นผลให้เกิดอุปสรรคต่อการพัฒนาแผนพัฒนาบุคลากรและประสานงานกับสายงานอื่น ๙. ขาดรูปแบบการบริหารงานด้านพัฒนาบุคลากรที่ทันสมัยยังยึดติดกับความรับผิดชอบและงานประจำ ๑๐. ขาดความชัดเจนและการเชื่อมโยงเกี่ยวกับตัวชี้วัดและหลักเกณฑ์ในการประเมินคนเก่ง (Talent) เพื่อกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career path) ๑๑. โครงสร้างและการแบ่งกลุ่มงานเอื้อต่อการทำงานในรูปแบบคณะกรรมการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์	๑. นโยบายและทิศทางขององค์กรมีผลต่อการกำหนด/ปรับเปลี่ยนของระบบพัฒนาทรัพยากรบุคคลเช่นองค์การสมรรถนะสูง PWA ๔.๐ ๒. โครงสร้างองค์กรของกปภ. มีผลต่อการกำหนด/ปรับเปลี่ยนระบบ/รูปแบบพัฒนาทรัพยากรบุคคล ๓. ลักษณะงาน (Role Clarification) มีผลต่อการกำหนด/ปรับเปลี่ยนระบบ/รูปแบบพัฒนาทรัพยากรบุคคล ๔. ตำแหน่งงาน (Position) มีผลต่อการกำหนด/ปรับเปลี่ยนระบบ/รูปแบบพัฒนาทรัพยากรบุคคล ๕. ความต้องการของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องภายในกปภ. มีผลต่อการกำหนด/ปรับเปลี่ยนระบบ/รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ๖. ความแตกต่างของช่วงอายุ (Generation) มีผลต่อการกำหนด/ปรับเปลี่ยนระบบ/รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ๗. วัฒนธรรมแนวคิดและค่านิยมของกปภ. มีผลต่อการกำหนดแนวทาง/รูปแบบพัฒนาทรัพยากรบุคคล ๘. ความต้องการของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอกกปภ. มีผลต่อการกำหนด/ปรับเปลี่ยนระบบ/รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ๙. หน่วยงานภายนอกที่เป็นคู่เทียบ/คู่แข่งชั้นของกปภ. มีผลต่อการกำหนด/ปรับเปลี่ยนระบบ/รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคลปรับเปลี่ยน
ข้อเสนอแนะเชิงยุทธศาสตร์: ๑) สนับสนุนให้มีการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรให้มีความทันสมัย กะทัดรัด มีระบบการทำงานที่คล่องตัว รวดเร็ว ปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานพัฒนาบุคลากรให้มีขีดสมรรถนะ มีความคิดเชิงสร้างสรรค์และมีทักษะความสามารถที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานและสอดคล้องกับทิศทางของ กปภ.	

ตารางที่ ๔-๖ การวิเคราะห์ TOWS Matrix (ต่อ)

ยุทธศาสตร์เชิงแก้ไข (WO)	
จุดอ่อน (W)	โอกาส (O)
๑. ขาดการเชื่อมโยงประสานงานกันระหว่างหน่วยงาน ๒. ขาดกลไกกระตุ้นส่งเสริมให้บุคลากรในกลุ่มงาน HRD สามารถทำงานในรูปแบบคณะกรรมการรับผิดชอบงานประจำและ/หรือคณะกรรมการ (ทีมงานข้ามสายงานที่ขึ้นตรงกับผู้ว่าการ) ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ ๓. การเกลี้ยอัตรากำลังของบุคลากรด้าน HRD ไม่ตรงตามความต้องการของส่วนงาน HRD ๔. วิธีการวัดผลกับตัวชี้วัดหลักสูตรและโปรแกรมการพัฒนาไม่สอดคล้องกับบริบทหรือสถานการณ์ปัจจุบันขององค์กรและยุทธศาสตร์การพัฒนาองค์กร ๕. แผนพัฒนาและหลักสูตรไม่เพียงพอต่อการปลูกฝัง Digital Culture ๖. ขาดความชัดเจนในการวัดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของหลักสูตรและ/หรือโครงการฝึกอบรมกับแผนพัฒนาบุคลากรและแผน Digital Culture ๗. บุคลากรในกลุ่มงาน HRD มีความแตกต่างหลากหลายด้านช่วงวัย พื้นฐานการศึกษาและทักษะส่งผลให้เกิดอุปสรรคต่อการทำงานเป็นทีม ๘. บุคลากรด้าน HRD บางส่วนขาดองค์ความรู้และทักษะเชิงลึกเกี่ยวกับสายงานหลักเช่นวิทยาศาสตร์วิศวกรรมศาสตร์เป็นผลให้เกิดอุปสรรคต่อการพัฒนาแผนพัฒนาบุคลากรและประสานงานกับสายงานอื่น ๙. ขาดรูปแบบการบริหารงานด้านพัฒนาบุคลากรที่ทันสมัยยังคงยึดติดกับความรับผิดชอบและงานประจำ ๑๐. ขาดความชัดเจนและการเชื่อมโยงเกี่ยวกับตัวชี้วัดและหลักเกณฑ์ในการประเมินคนเก่ง (Talent) เพื่อกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career path) ๑๑. โครงสร้างและการแบ่งกลุ่มงานเอื้อต่อการทำงานในรูปแบบคณะกรรมการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์	๑. นโยบายรัฐบาลมีผลต่อการกำหนด/ปรับเปลี่ยนระบบ/รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกปภ. เช่นไทยแลนด์ ๔.๐ รัฐบาลดิจิทัล ๒. ระบบ/รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคลสนับสนุนการสร้างโอกาส (Business Opportunity) ทางธุรกิจของกปภ. ๓. ระบบ/รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคลส่งเสริมความสามารถในการแข่งขันของกปภ. (Competitive Advantages) ๔. รูปแบบพฤติกรรมในการติดต่อสื่อสาร (Communication) ภายในองค์กรส่งผลให้ระบบ/รูปแบบการพัฒนาบุคคลต้องปรับเปลี่ยน ๕. สถานะทางการเงิน/งบประมาณของกปภ. เอื้อต่อการกำหนด/ปรับเปลี่ยนระบบ/รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ๖. มีการนำความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ที่กำหนดนโยบายสำคัญ (Key person) มาใช้ประกอบการกำหนด/ปรับเปลี่ยนระบบ/รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกปภ. ๗. ระบบ/รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคลสอดคล้องกับเกณฑ์การประเมินผลองค์กร ๘. ระบบ/รูปแบบพัฒนาทรัพยากรบุคคลมีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับระบบเส้นทางอาชีพ (Career Path) ๙. ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสนับสนุนและเอื้อการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ๑๐. มีการนำความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้รับบริการมาใช้ประกอบการกำหนด/ปรับเปลี่ยนระบบ/รูปแบบพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกปภ. ๑๑. ระบบ/รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคลช่วยตอบสนองความต้องการ/ค่านิยมของบุคลากรของกปภ. ๑๒. เทคโนโลยีในการติดต่อสื่อสาร (Communication) ภายในองค์กรมีผลต่อการกำหนด/ปรับเปลี่ยนระบบ/รูปแบบพัฒนาบุคคล ๑๓. การจัดสรรงบประมาณอย่างเพียงพอมีผลต่อการกำหนด/ปรับเปลี่ยนระบบ/รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคล
ข้อเสนอแนะเชิงยุทธศาสตร์: ๑) วางระบบ/กลไกสนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากรด้าน HRD เพื่อให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและส่งเสริมความสามารถในการแข่งขันของ กปภ.	

ผลการวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ เพื่อนำไปสู่การกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจของส่วนงานที่สอดคล้องกับตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ ปรากฏผล ดังนี้

วิสัยทัศน์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของการประปาส่วนภูมิภาค

“บุคลากรมีศักยภาพสูง ปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพมุ่งสู่ความเป็นเลิศในกิจการประปา”

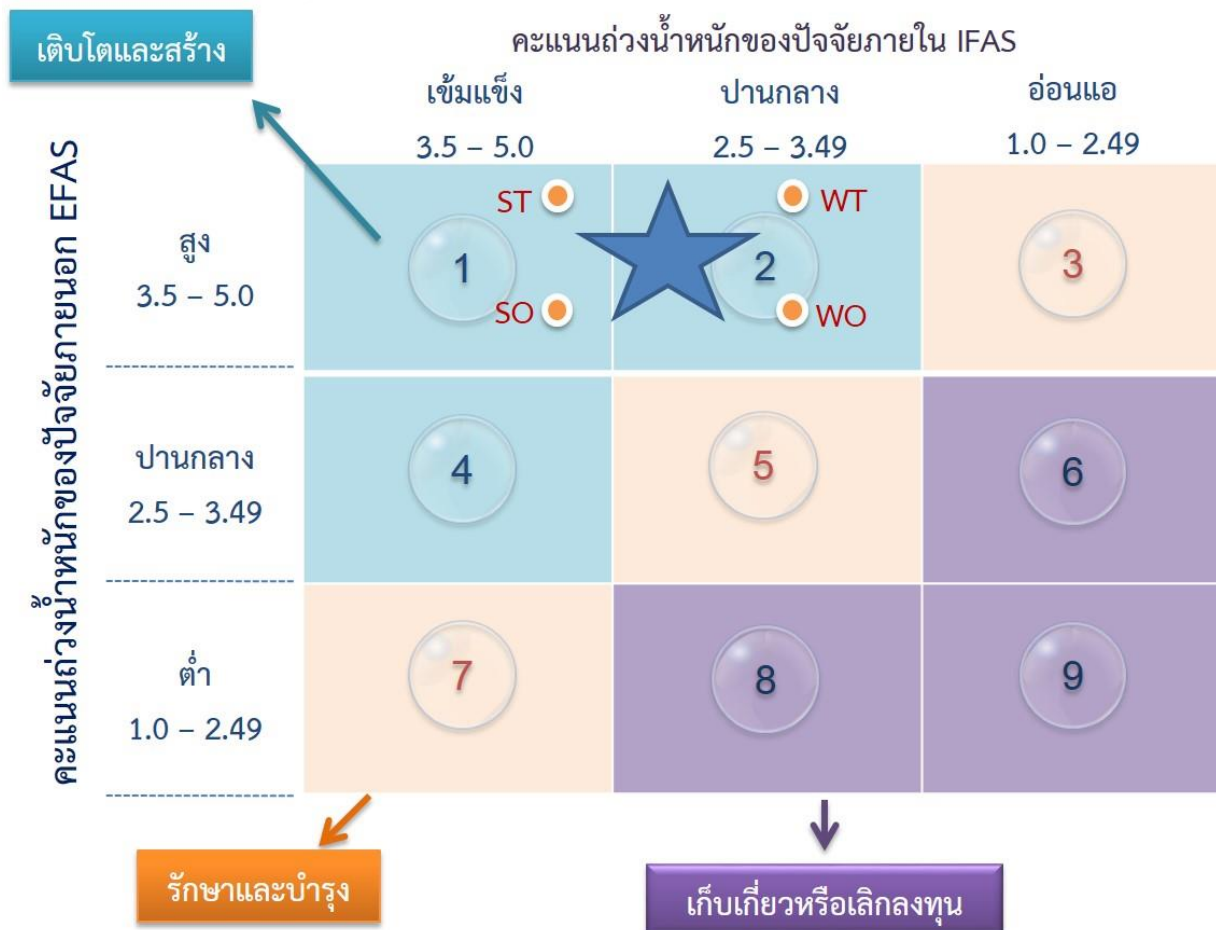
พันธกิจด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของการประปาส่วนภูมิภาค

๑. พัฒนาบุคลากรทุกระดับตำแหน่งและทุกกลุ่มงานให้ปฏิบัติงานแบบมืออาชีพ และเป็นผู้มีความรู้ ทักษะที่หลากหลายสามารถปรับตัวและก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงของกระบวนการทำงานหรือเทคโนโลยีใหม่ในยุคดิจิทัล
๒. เสริมสร้างคุณธรรมจริยธรรม วัฒนธรรมและค่านิยมร่วม สร้างธรรมาภิบาลและป้องกันการทุจริตประพฤติมิชอบ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน รวมทั้งการพัฒนาคุณภาพ ความสมดุลของชีวิตและการทำงานอย่างมีความสุข
๓. พัฒนาระบบการเรียนรู้และพัฒนา ทั้งกลุ่มผู้นำและบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญที่หลากหลายเหนือมาตรฐาน เพื่อยกระดับการให้บริการทั้งลูกค้าภายในและภายนอก สู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง
๔. พัฒนาสมรรถนะผู้บริหาร ภาวะผู้นำ และผู้นำการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ในองค์กร
๕. ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ นวัตกรรมและการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องทั่วทั้งองค์กร ด้วยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมทั้งการสร้างองค์ความรู้ต่างๆ ที่ยั่งยืน
๖. สนับสนุนให้เกิดการบูรณาการระหว่างระบบบริหารทรัพยากรบุคคล และระบบเรียนรู้และพัฒนาทรัพยากรบุคคล ให้มีระบบการทำงานที่คล่องตัว รวดเร็วและมีความทันสมัย โดยให้เกิดการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ในการทำงาน

๔.๕ การวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ (TOW Matrix)

จากการประเมินสถานการณ์ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล จากทั้งภายในและภายนอกของการประปาส่วนภูมิกำหนดนำไปสู่การจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรบุคคล โดยจัดทำเป็น TOW Matrix ด้วยการจับคู่ระหว่างจุดแข็ง (S) จุดอ่อน (W) เข้ากับโอกาส (O) และอุปสรรค (T) ที่สำคัญเพื่อนำมากำหนดประเด็นยุทธศาสตร์และแผนงาน/โครงการ คณะทำงานได้นำผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นต่อสภาพแวดล้อมทางการบริหารจากการสำรวจความคิดเห็นในกลุ่มผู้บริหารระดับสูงโดยประมาณค่า ๕ ระดับ จัดกลุ่มตามหลัก TOWS Matrix ดังภาพที่ ๔-๒

MATRIX การประเมินปัจจัยภายใน - ภายนอก



ภาพที่ ๔-๒ การประเมินปัจจัยภายใน - ภายนอก

กปภ. ได้นำหลักการวางแผนภาพข้างต้นคัดแยกเลือกประเด็นผลการสำรวจมีค่าคะแนนเกิน ๓.๕๐ จัดกลุ่มเป็นประเด็นสำคัญที่มีความจำเป็นเร่งด่วนสำหรับการดำเนินงานและพัฒนาสู่แผนงานโครงการที่บรรจุในแผนงาน ซึ่งผลการวิเคราะห์ TOWS Matrix ปรากฏผลตามตารางที่ ๔-๗ ดังนี้

ตารางที่ ๔-๗ ผลสรุปการวิเคราะห์ประเด็นเชิงยุทธศาสตร์ โดยใช้วิธี TOWS Matrix

	Strengths (S)	Weaknesses (W)
	S๑ นโยบายการพัฒนาทรัพยากรบุคคลมีความเชื่อมโยงกับระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล S๒ บุคลากรด้าน HRD มีความรับผิดชอบและมีจิตสำนึกในการปฏิบัติงานยึดมั่นและปฏิบัติตามค่านิยมขององค์กรและมีส่วนร่วมในงานของ กปภ. S๓ พฤติกรรมตามค่านิยมองค์กร ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรมีการพัฒนาเพื่อความสำเร็จขององค์กร S๔ บุคลากรด้าน HRD มีจำนวนเพียงพอต่อความรับผิดชอบในงานพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ กปภ. S๕ ฝ่ายบริหารมีความเชื่อมั่นและไว้วางใจบุคลากรด้าน HRD ในการผลักดันงานด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร S๖ บุคลากร HRD มีความรู้ประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านที่สอดคล้องกับภารกิจขององค์กร S๗ การบริหารโครงการพัฒนาบุคลากรมีลักษณะเป็น Hybrid* คือ มีการใช้สื่อ Digital และ Online ผสม Classroom และ Workshop S๘ ทักษะการบริหารโครงการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรของกลุ่มงานเป็นที่ยอมรับขององค์กร	W๑ ขาดการเชื่อมโยงประสานงานกันระหว่างหน่วยงาน W๒ ขาดกลไกกระตุ้นส่งเสริมให้บุคลากรในกลุ่มงาน HRD สามารถทำงานในรูปแบบคณะกรรมการรับผิดชอบงานประจำ และ/หรือคณะกรรมการ (ทีมงานข้ามสายงานที่ขึ้นตรงกับผู้ว่าการ) ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ W๓ การเกลี่ยอัตรากำลังของบุคลากรด้าน HRD ไม่ตรงตามความต้องการของส่วนงาน HRD W๔ วิธีการวัดผลกับตัวชี้วัดหลักสูตรและโปรแกรมการพัฒนาไม่สอดคล้องกับบริบทหรือสถานการณ์ปัจจุบันขององค์กรและยุทธศาสตร์การพัฒนางานองค์กร W๕ แผนพัฒนาและหลักสูตรไม่เพียงพอต่อการปลูกฝัง Digital Culture W๖ ขาดความชัดเจนในการวัดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของหลักสูตร และ/หรือโครงการฝึกอบรม กับแผนพัฒนาบุคลากร และแผน Digital Culture W๗ บุคลากรในกลุ่มงาน HRD มีความแตกต่างหลากหลายด้านช่วงวัย พื้นฐานการศึกษา และทักษะส่งผลให้เกิดอุปสรรคต่อการทำงานเป็นทีม W๘ บุคลากรด้าน HRD บางส่วนขาดองค์ความรู้และทักษะเชิงลึกเกี่ยวกับสายงานหลัก เช่น วิทยาศาสตร์ วิศวกรรมศาสตร์ เป็นผลให้เกิดอุปสรรคต่อการพัฒนาแผนพัฒนาบุคลากร และประสานงานกับสายงานอื่น W๙ ขาดรูปแบบการบริหารงานด้านพัฒนาบุคลากรที่ทันสมัยยังคงยึดติดกับความรับผิดชอบและงานประจำ W๑๐ ขาดความชัดเจนและการเชื่อมโยงเกี่ยวกับตัวชี้วัดและหลักเกณฑ์ในการประเมินคนเก่ง (Talent) เพื่อกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career path) W๑๑ โครงสร้างและการแบ่งกลุ่มงานไม่เอื้อต่อการทำงานในรูปแบบคณะกรรมการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์
Opportunities (O)	ยุทธศาสตร์เชิงรุก (SO Strategy)	ยุทธศาสตร์เชิงแก้ไข (WO Strategy)
O๑ นโยบายรัฐบาลมีผลต่อการกำหนด/ปรับเปลี่ยนระบบ/รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ กปภ. เช่น ไทยแลนด์ ๔.๐ รัฐบาลดิจิทัล O๒ ระบบ/รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคลสนับสนุนการสร้างโอกาส (Business Opportunity) ทางธุรกิจของ กปภ. และส่งเสริมความสามารถในการแข่งขันของ กปภ. (Competitive Advantages) O๓ รูปแบบพฤติกรรมในการติดต่อสื่อสาร (Communication) ภายในองค์กรส่งผลให้ระบบ/รูปแบบการพัฒนาบุคลากรต้องปรับเปลี่ยน O๔ สถานะทางการเงิน/งบประมาณของ กปภ. เอื้อต่อการกำหนด/ปรับเปลี่ยนระบบ/รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคล O๕ มีการนำความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้รับบริการและผู้ที่กำหนดนโยบายสำคัญ (key person) มาใช้ประกอบการกำหนด/ปรับเปลี่ยนระบบ/รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ กปภ. O๖ ฝ่ายบริหารให้ความสำคัญและสนับสนุนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นรูปธรรม	๑. ยกระดับงานด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ให้เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อน กปภ. ไปสู่การเป็น PWA ๔.๐ ๒. เร่งสร้างและพัฒนาบุคลากรให้มีความเป็นมืออาชีพ เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของ กปภ.	๑. วางระบบและกลไกสนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เพื่อให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและส่งเสริมความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจของ กปภ.
Threats (T)	ยุทธศาสตร์เชิงรับ (ST Strategy)	ยุทธศาสตร์เชิงป้องกัน (WT Strategy)
T๑ นโยบายและทิศทางขององค์กร มีผลต่อการกำหนด/ปรับเปลี่ยนของระบบพัฒนาทรัพยากร บุคคล เช่น องค์กรสมรรถนะสูง PWA ๔.๐ T๒ โครงสร้างองค์กร, ลักษณะงาน (Role Clarification) และ ตำแหน่งงาน (Position) มีผลต่อการกำหนด/ปรับเปลี่ยนระบบ/รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคล T๓ การปรับเปลี่ยนของเทคโนโลยีในระบบผลิตน้ำระบบจำหน่าย และระบบบริการมีผลต่อการกำหนด/ปรับสมรรถนะความสามารถของบุคลากรในองค์กร	๑. วางระบบและรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเชิงรุก เพื่อรองรับการพัฒนา ด้าน เทคโนโลยี ดิจิทัล (Digital Transformation) ๒. การเตรียมความพร้อมของบุคลากร เพื่อรองรับต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานและเทคโนโลยีใหม่ๆ	๑. สนับสนุนให้มีการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรให้มีความทันสมัยกะทัดรัดและมีระบบการทำงานที่คล่องตัวรวดเร็ว ๒. ปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศนในการทำงานและพัฒนาบุคลากรขีดสมรรถนะความสามารถมีความคิดเชิงสร้างสรรค์และมีทักษะความสามารถที่จำเป็น สำหรับการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับทิศทางขององค์กร

บทที่ ๕

แผนยุทธศาสตร์พัฒนาทรัพยากรบุคคลของ กปภ. ระยะ ๕ ปี (พ.ศ.๒๕๖๔- ๒๕๖๘)

ยุทธศาสตร์พัฒนาทรัพยากรบุคคลของ กปภ. ระยะ ๕ ปี (พ.ศ.๒๕๖๔ - ๒๕๖๘) ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และตัวชี้วัด ดังนี้

๕.๑ วิสัยทัศน์ การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ กปภ.

“บุคลากรมีศักยภาพสูง ปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพมุ่งสู่ความเป็นเลิศในกิจการประปา”

๕.๒ พันธกิจด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

๑. พัฒนาบุคลากรทุกระดับตำแหน่งและทุกกลุ่มงานให้ปฏิบัติงานแบบมืออาชีพ และเป็นผู้มีความรู้ ทักษะที่หลากหลายสามารถปรับตัวและก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงของกระบวนการทำงานหรือเทคโนโลยีใหม่ในยุคดิจิทัล

๒. เสริมสร้างคุณธรรมจริยธรรม วัฒนธรรมและค่านิยมร่วม สร้างธรรมาภิบาลและป้องกันการทุจริต ประพฤติมิชอบ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน รวมทั้งการพัฒนาคุณภาพ ความสมดุลของชีวิตและการทำงาน อย่างมีความสุข

๓. พัฒนาระบบการเรียนรู้และพัฒนา ทั้งกลุ่มผู้นำและบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญที่หลากหลายเหนือ มาตรฐาน เพื่อยกระดับการให้บริการทั้งลูกค้าภายในและภายนอก สู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง

๔. พัฒนาสมรรถนะผู้บริหาร ภาวะผู้นำ และผู้นำการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ในองค์กร

๕. ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ นวัตกรรมและการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องทั่วทั้งองค์กร ด้วยระบบ เทคโนโลยีสารสนเทศ รวมทั้งการสร้างองค์ความรู้ต่างๆ ที่ยั่งยืน

๖. สนับสนุนให้เกิดการบูรณาการระหว่างระบบบริหารทรัพยากรบุคคล และระบบเรียนรู้และพัฒนา ทรัพยากรบุคคล ให้มีระบบการทำงานที่คล่องตัว รวดเร็วและมีความทันสมัย โดยให้เกิดการปรับเปลี่ยนกระบวนการ ทศน์ในการทำงาน

๕.๓ เป้าประสงค์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ กปภ.

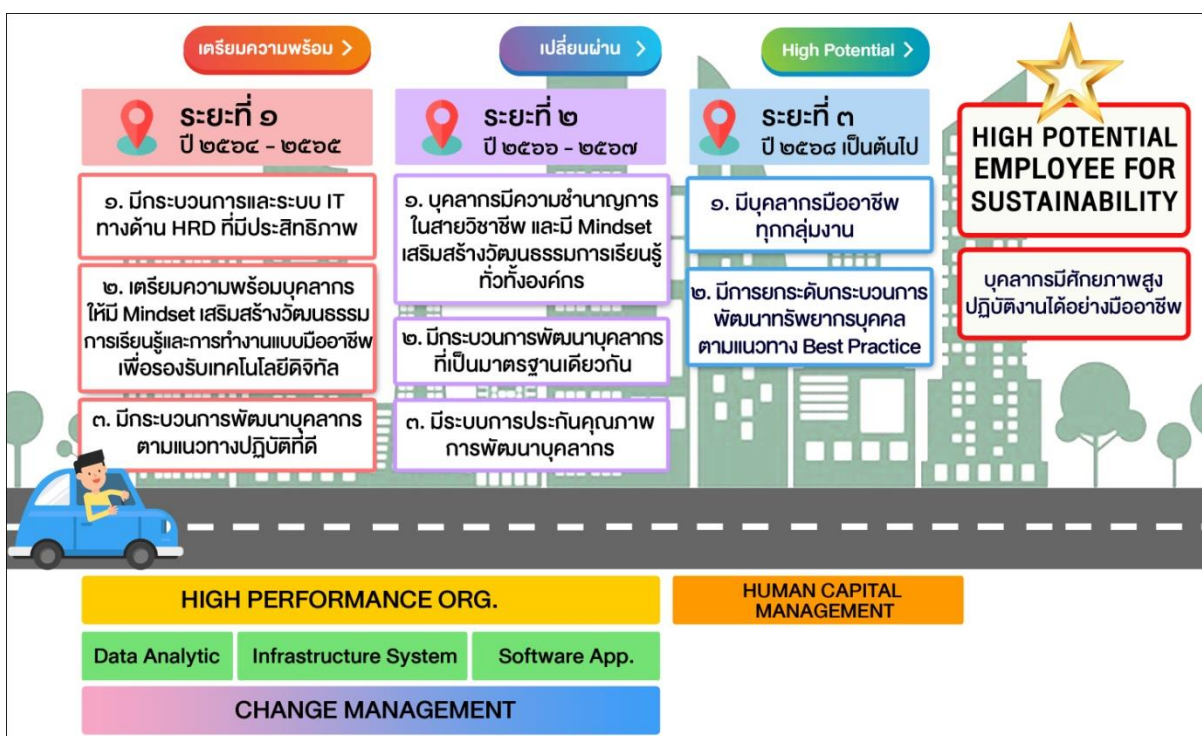
๑. มีกลไกที่สนับสนุนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพ ครอบคลุมและทันสมัยและทำให้เกิด การขับเคลื่อนสู่ความองค์กรดิจิทัลและสนับสนุนแผนยุทธศาสตร์องค์กรมุ่งสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงและยั่งยืน

๒. พัฒนาบุคลากรให้มี Mindset ที่เสริมสร้างกระบวนการเรียนรู้และวัฒนธรรมองค์กรเพื่อสร้างธรรมา-ภิบาลในการปฏิบัติงานและพัฒนาคุณภาพชีวิต รวมทั้งคุณภาพงานตามแผนยุทธศาสตร์องค์กร

๓. พัฒนาบุคลากรทุกระดับในเชิงรุกให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล

๔. มีการยกระดับและเพิ่มเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมจากการปฏิบัติงานสำหรับบุคลากรสายงานการ พัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของระบบงาน

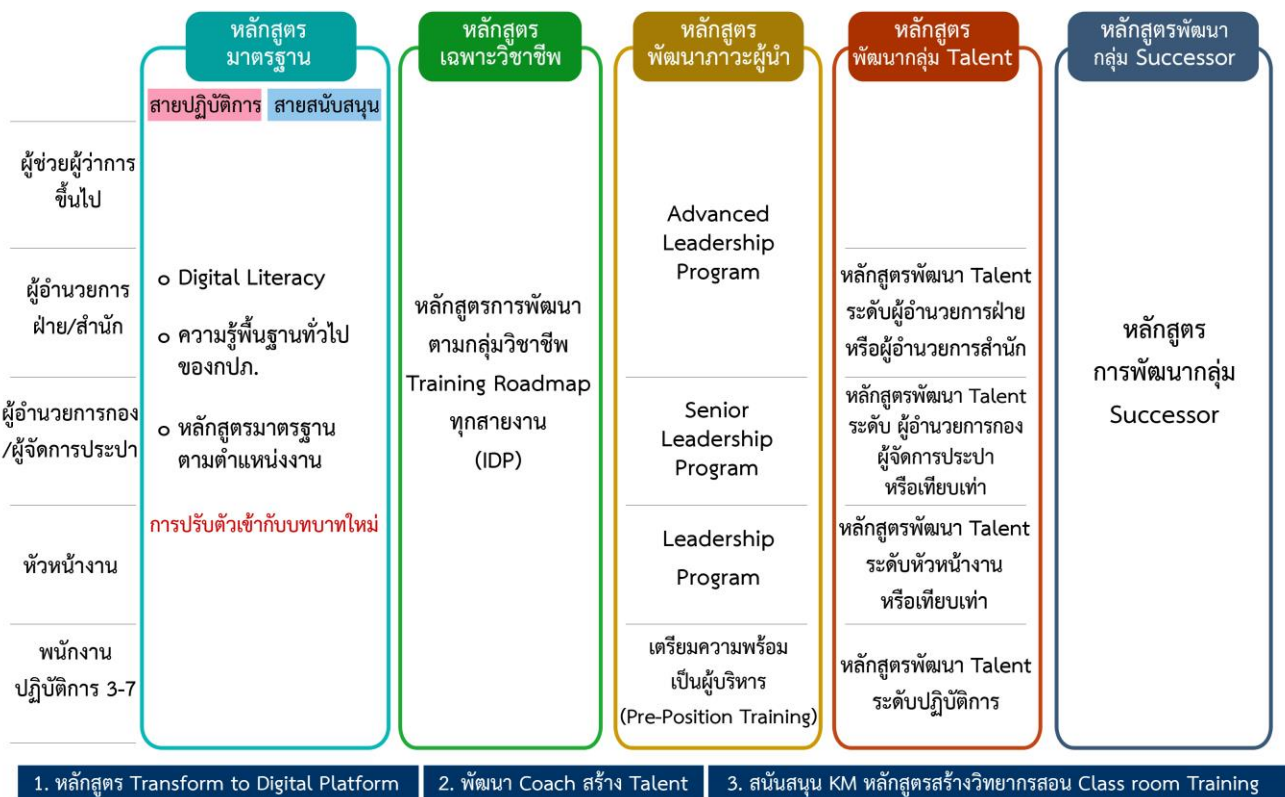
๕.๔ เส้นทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกปภ. (HRD PWA ROADMAP)



ภาพที่ ๕-๑ เส้นทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ กปภ.เพื่อรองรับ PWA ๔.๐ และเตรียมความพร้อมเพื่อเข้าสู่ปี ๒๕๖๔-๒๕๖๘ (HRD PWA ROADMAP)

ตารางที่ ๕-๑ เส้นทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ กปภ. และเป้าประสงค์

เส้นทางการพัฒนา	เป้าประสงค์
ระยะที่ ๑	๑.มีกลไกที่สนับสนุนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพ ครอบคลุมและทันสมัยทำให้เกิดการขับเคลื่อนสู่ความองค์กรดิจิทัลและสนับสนุนแผนยุทธศาสตร์องค์กรมุ่งสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงและยั่งยืน ๒.พัฒนาบุคลากรมี Mindset ที่เสริมสร้างกระบวนการเรียนรู้และวัฒนธรรมองค์กรเพื่อสร้างธรรมาภิบาลในการปฏิบัติงานและพัฒนาคุณภาพชีวิต รวมทั้งคุณภาพงานตามแผนยุทธศาสตร์องค์กร
ระยะที่ ๒	๓. พัฒนาบุคลากรทุกระดับในเชิงรุกให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล
ระยะที่ ๓	๔. มีการยกระดับและเพิ่มเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมจากการปฏิบัติงานสำหรับบุคลากรสายงานการพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของระบบงาน



ภาพที่ ๕-๒ กรอบแนวคิดเส้นทางการเรียนรู้และพัฒนาของ กปภ.สู่ความเป็นมืออาชีพ

จากภาพแสดงกรอบแนวคิดเส้นทางการเรียนรู้และพัฒนาของ กปภ.สู่ความเป็นมืออาชีพ โดยพัฒนาในแต่ละกลุ่มงานให้มีกรอบความรู้ที่จำเป็นตามมาตรฐานวิชาชีพในแต่ละระดับ โดยนำแผนฝึกอบรมพนักงานระยะยาวหรือแผนแม่บท (Training Road Map) มาเป็นเครื่องมือหนึ่งที่ผู้บริหารและพนักงานจะนำมาจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลมาร่วมผสมผสานการเรียนรู้ เพื่อส่งเสริมและพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับตำแหน่งงาน และวางแผนการฝึกอบรมในอนาคตของตนเอง ทำให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ให้เป็นผู้ที่มีความพร้อม มีมาตรฐานความรู้ และมีศักยภาพสูงที่สามารถนำพาองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กรที่ตั้งไว้ รวมทั้ง พัฒนาองค์ความรู้จนเป็นที่ยอมรับจากหน่วยงานภายนอก



ภาพที่ ๕-๓ เส้นทางความก้าวหน้าสู่ความเป็นมืออาชีพแต่ละกลุ่มงาน

๕.๕ เป้าประสงค์และประเด็นยุทธศาสตร์

ตารางที่ ๕-๒ ตารางแสดงจำนวนเป้าประสงค์ ประเด็นยุทธศาสตร์ และ จำนวนโครงการ/กิจกรรม

เป้าประสงค์การพัฒนา	ประเด็นยุทธศาสตร์	จำนวนโครงการ/กิจกรรม	จำนวนตัวชี้วัด
๑ มีกลไกที่สนับสนุนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพ ครอบคลุมและทันสมัยทำให้เกิดการขับเคลื่อนสู่ความองค์กรดิจิทัลและสนับสนุนแผนยุทธศาสตร์องค์กรมุ่งสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงและยั่งยืน	<u>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๑</u> พัฒนาระบบและกลไกเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการพัฒนาทรัพยากรบุคคลสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล	๔	๔
๒ พัฒนาบุคลากรมี Mindset ที่เสริมสร้างกระบวนการเรียนรู้และวัฒนธรรมองค์กรเพื่อสร้างธรรมาภิบาลในการปฏิบัติงานและพัฒนาคุณภาพชีวิต รวมทั้งคุณภาพงานตามแผนยุทธศาสตร์องค์กร	<u>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๒</u> เสริมสร้างกระบวนการเรียนรู้และวัฒนธรรมองค์กรเพื่อสร้างธรรมาภิบาลในการปฏิบัติงานและพัฒนาคุณภาพชีวิต	๘	๗
๓. พัฒนาบุคลากรทุกระดับในเชิงรุกให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล	<u>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๓</u> พัฒนาบุคลากรทุกระดับในเชิงรุกให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล	๕	๔
๔. มีการยกระดับและเพิ่มเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมจากการปฏิบัติงานสำหรับบุคลากรสายงานการพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของระบบงาน	<u>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๔</u> ยกระดับงานทรัพยากรบุคคลให้เป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ในยุคดิจิทัล	๓	๑
รวม		๒๐	๑๖

๕.๖ ตารางสรุปแผนงาน/โครงการในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ กปภ.

ตารางที่ ๕-๓ สรุปแผนงาน/โครงการในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ กปภ.

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๑ : พัฒนาระบบและกลไกเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการพัฒนาทรัพยากรบุคคลสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล

เป้าประสงค์การพัฒนา Goal(G)	ตัวชี้วัดการพัฒนา KPI(K)	กลยุทธ์ Strategy(S)	โครงการ/กิจกรรม Project(P)	ปีงบประมาณ					ผู้รับผิดชอบ	
				๖๔	๖๕	๖๖	๖๗	๖๘	หลัก	รอง
G๑ มีกลไกที่สนับสนุนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพ ครอบคลุมและทันสมัยทำให้เกิดการขับเคลื่อนสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลและสนับสนุนแผนยุทธศาสตร์องค์กรมุ่งสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงและยั่งยืน	K๑ แผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลประจำปีแล้วเสร็จตามกรอบเวลาที่กำหนด	S๑ ทบทวนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับทิศทางองค์กร	P๑ โครงการทบทวนแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลประจำปี สอดคล้องกับทิศทางองค์กร						สวก.	ผวป.
	K๒ จำนวนระบบสารสนเทศที่ได้รับการพัฒนา	S๒ พัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลและพัฒนานวัตกรรมกระบวนการและระบบการทำงานที่เป็นดิจิทัล	P๒ โครงการพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลแบบองค์รวม						สทส.	สวก.
	K๓ ร้อยละของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงที่ได้รับการพัฒนา	S๓ ส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรให้เข้าสู่เส้นทางบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง	P๓ โครงการพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (Talent Pool)						สวก.	ผวป.
	K๔ จำนวนผู้ที่อยู่ใน Successor Pool ที่ได้รับการพัฒนา	S๔ กำหนดแนวทางการเข้าสู่ตำแหน่งและวางแผนพัฒนาบุคลากรเพื่อทดแทนตำแหน่ง	P๔ โครงการพัฒนาตามแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan)						สวก.	ผวป.

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๒ : เสริมสร้างกระบวนการเรียนรู้และวัฒนธรรมองค์กร เพื่อสร้างธรรมาภิบาลในการปฏิบัติงานและพัฒนาคุณภาพชีวิต

เป้าประสงค์การพัฒนา Goal(G)	ตัวชี้วัดการพัฒนา KPI (K)	กลยุทธ์ Strategy(S)	โครงการ/กิจกรรม Project(P)	ปีงบประมาณ					ผู้รับผิดชอบ	
				๖๔	๖๕	๖๖	๖๗	๖๘	หลัก	รอง
G๒ พัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มี Mindset ที่เสริมสร้างกระบวนการเรียนรู้และวัฒนธรรมองค์กรเพื่อสร้างธรรมาภิบาลในการปฏิบัติงานและพัฒนาคุณภาพชีวิต รวมทั้งคุณภาพงานตามแผนยุทธศาสตร์องค์กร	K๑ จำนวนผู้บริหารและบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาด้านธรรมาภิบาลในการปฏิบัติงาน	S๑ พัฒนาผู้บริหารและบุคลากรให้มีคุณธรรมจริยธรรมและยึดหลักธรรมาภิบาลในการปฏิบัติงาน	P๑ โครงการ/กิจกรรมเสริมสร้างคุณธรรมจริยธรรม และธรรมาภิบาล						สวก.	ฝกม.
	K๒ จำนวนบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาในโครงการฯ	S๒ พัฒนาศักยภาพให้มีคุณภาพชีวิตในการทำงานและมีความสุขด้วยวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แบบบูรณาการ	P๒ โครงการพัฒนาบุคลากรให้ มีคุณภาพชีวิตการทำงาน และมีความสุข						สวก.	ฝบท.
	K๓ จำนวนโครงการ/กิจกรรมในการรณรงค์ให้บุคลากรมีการปรับ เปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมในการปฏิบัติงานของบุคลากร	S๓ เสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร ให้แก่บุคลากรให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม	P๓ โครงการส่งเสริมวัฒนธรรมและค่านิยมองค์กร						สวก.	ฝบท.
	K๔ จำนวนองค์ความรู้จากผู้เกษียณอายุ	S๔ ส่งเสริมการจัดการความรู้ และนวัตกรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ	P๔ โครงการถ่ายทอดองค์ความรู้จากผู้เกษียณอายุ						สวก.	
	K๕ จำนวนองค์ความรู้ที่เพิ่มขึ้นในคลังความรู้		P๕ โครงการคัดเลือกองค์ความรู้ที่สำคัญ						สวก.	
	K๖ จำนวนองค์ความรู้ที่นำไปใช้ปฏิบัติงาน									
	K๗ จำนวนนวัตกรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน		P๖ โครงการพัฒนานวัตกรรมเพื่อการขับเคลื่อนกระบวนการทำงานที่สำคัญ						สวก.	
			P๗ โครงการขยายผลนวัตกรรมใน กปภ.						สวก.	
			P๘ โครงการส่งเสริมสนับสนุนทุนวิจัย						สวก.	

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๓ : พัฒนาบุคลากรทุกระดับในเชิงรุกให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล

เป้าประสงค์การพัฒนา Goal(G)	ตัวชี้วัดการพัฒนา KPI (K)	กลยุทธ์ Strategy(S)	โครงการ/กิจกรรม Project(P)	ปีงบประมาณ					ผู้รับผิดชอบ	
				๖๔	๖๕	๖๖	๖๗	๖๘	หลัก	รอง
G๓ พัฒนาบุคลากรทุกระดับในเชิงรุก มีทักษะที่หลากหลายเพื่อให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล	K๑ จำนวนกลุ่มงานที่ดำเนินการจัดหลักสูตรมาตรฐานเพื่อการพัฒนา	S๑ พัฒนาบุคลากรทุกระดับให้มีความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นตามทิศทางองค์กร	P๑ โครงการทบทวนเส้นทางการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาอาชีพ (Career Path Learning Journey) P๒ โครงการพัฒนากลุ่มงานตามเส้นทางการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาอาชีพ (IDP)						สวก.	ผวป.
	K๒ มีแนวทางการพัฒนาพนักงานจ้างภายนอก/ลูกจ้างชั่วคราวที่เป็นระบบ		P๓ โครงการพัฒนาพนักงานจ้างภายนอก/ลูกจ้างชั่วคราว						สวก.	ผวป.
	K๓ ร้อยละของผู้บริหาร กปภ. ที่ผ่านการประเมินความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นตามเกณฑ์ที่กำหนด		P๔ โครงการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารจัดการผู้บริหาร ระดับต้น กลาง สูง						สวก.	
	K๔ ร้อยละของบุคลากร กปภ. ที่ได้รับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล	S๓ พัฒนาบุคลากรให้มีทักษะด้านดิจิทัล และสามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการปฏิบัติงานได้อย่างรอบรู้และเท่าทัน	P๕ โครงการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากร ทุกกลุ่มงาน						สวก.	สทส. สทภ.

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๔ : ยกระดับงานทรัพยากรบุคคลให้เป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ในยุคดิจิทัล

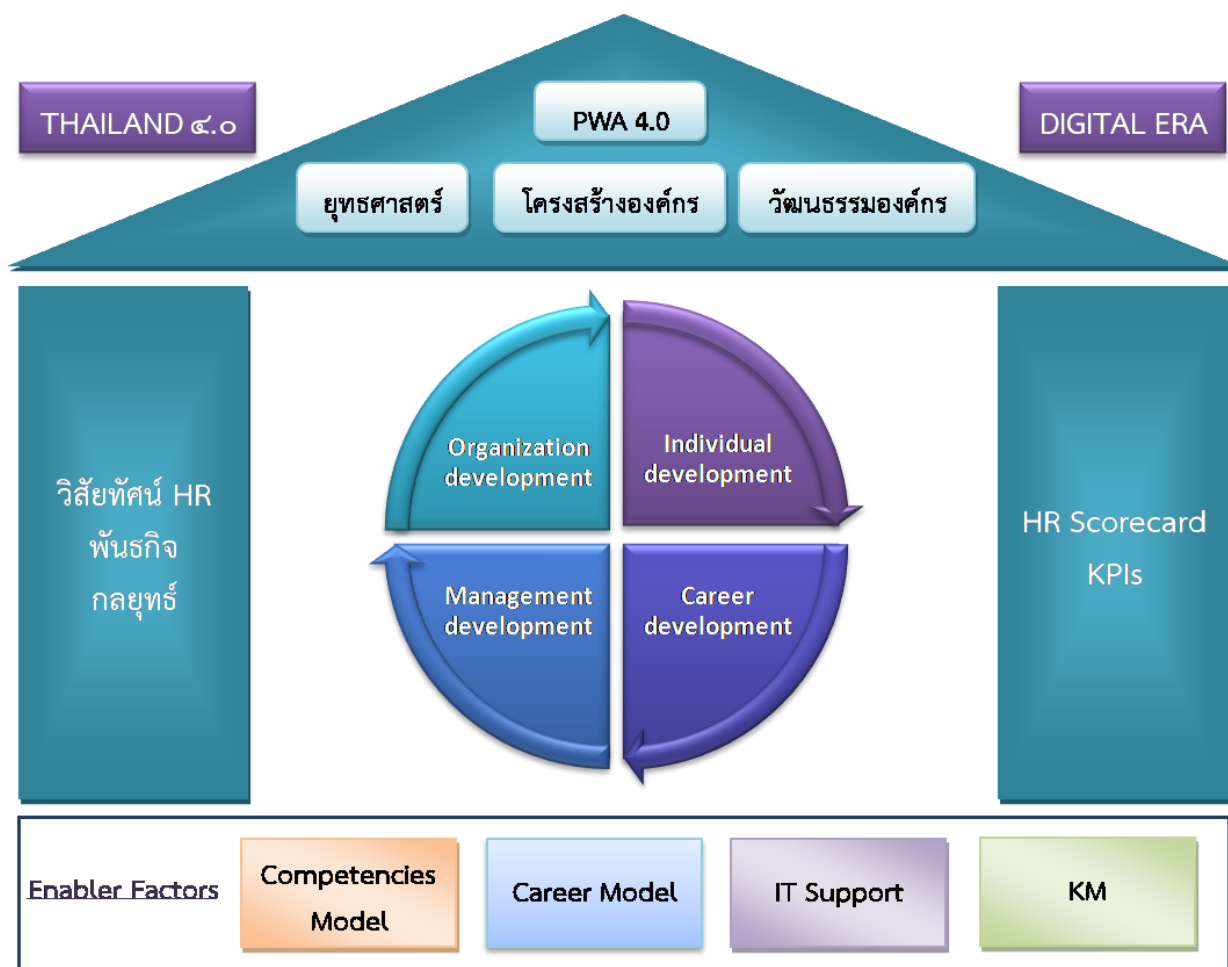
เป้าประสงค์การพัฒนา Goal(G)	ตัวชี้วัดการพัฒนา KPI (K)	กลยุทธ์ Strategy(S)	โครงการ/กิจกรรม Project(P)	ปีงบประมาณ					ผู้รับผิดชอบ	
				๖๔	๖๕	๖๖	๖๗	๖๘	หลัก	รอง
G๔ มีการยกระดับและเพิ่มเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมจากการปฏิบัติงานสำหรับบุคลากรสายงานการพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของระบบงาน	K๑ ระดับความพึงพอใจของบุคลากรและผู้บริหารต่อบุคลากรด้านทรัพยากรบุคคล	S๑ การพัฒนาบทบาทของผู้ปฏิบัติงานของหน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคลให้ทำงานในเชิงรุก (HR Proactive)	P๑ โครงการพัฒนาเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรด้านทรัพยากรบุคคล						สวก.	ฝวป. ฝบท.
			P๒ โครงการส่งเสริมบุคลากรด้านทรัพยากรบุคคลให้มีมาตรฐานวิชาชีพ						สวก.	ฝวป. ฝบท.
		S๒ การแลกเปลี่ยนการบริหารงานบุคคลกับหน่วยงานภายใน - ภายนอก	P๓ โครงการยกระดับศักยภาพงานด้านทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพระหว่างหน่วยงาน						ฝวป.	สวก. ฝบท.

๕.๗ ปัจจัยแห่งความสำเร็จของแผนยุทธศาสตร์พัฒนาทรัพยากรบุคคลระยะ ๕ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๔ – ๒๕๖๘)

ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของการประปาส่วนภูมิภาคมี ๒ องค์ประกอบหลัก ได้แก่

๑. องค์ประกอบด้านการบริหารและการพัฒนาองค์กร ประกอบด้วย การพัฒนาองค์กร (Organizational Development) วิธีการจัดการงานบุคคล (Management Development) การพัฒนาสายอาชีพ (Career Development) และแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (Individual Development)

๒. องค์ประกอบด้านเครื่องมือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และภารกิจตามกฎหมาย
องค์ประกอบทั้ง ๒ ส่วนแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ดังภาพที่ ๕-๔



ภาพที่ ๕-๔ กรอบแนวคิดแผนยุทธศาสตร์พัฒนาทรัพยากรบุคคล

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะมีประสิทธิผล หรือการดำเนินงานขององค์กรให้เป็นไปตามเป้าหมาย แต่ละภารกิจจะต้องอาศัยองค์ประกอบด้านการบริหารและการพัฒนาองค์กร กล่าวคือ การพัฒนาองค์กร (Organizational Development) โดยการนำหลักการ วิธีการจัดการงานบุคคล (Management Development) มาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาและใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสนับสนุนระบบการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรให้เหมาะสมแต่ละ

บุคคล (Individual Development) ซึ่งเป็นกระบวนการการพัฒนาศักยภาพใน กปภ. ให้มีขีดความสามารถ (Competency) อย่างเหมาะสมกับภารกิจ เพื่อให้พันธกิจภาระงานของ กปภ. บรรลุเป้าประสงค์ โดยมีตัวชี้วัด (KPIs) วัดความสำเร็จของการดำเนินงาน ดังนั้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรจะจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพจะต้องอาศัยปัจจัย ๔ ประการ คือ

๑.รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะ (Competency Model)

๒. รูปแบบเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career model) และเกณฑ์ในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง

๓. ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) ที่ส่งเสริมการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

๔. การจัดการความรู้ (KM)

โดยเน้นการจัดกิจกรรมการพัฒนาศักยภาพให้เกิดการเรียนรู้ที่สมดุล ทั้งการพัฒนาทักษะการปฏิบัติงานในรูปแบบต่างๆ เช่น การฝึกอบรม การศึกษาต่อ การประชุมและสัมมนา เป็นต้น และการสร้างกระบวนการเรียนรู้โดยบูรณาการระหว่างฐานดิจิทัลกับวิธีการดั้งเดิมเป็นรูปแบบ Hybrid (ผสม) เพื่อส่งมอบมาตรฐานการบริการด้านพัฒนาทรัพยากรบุคคลทั้งนี้ หัวหน้าหน่วยงานและผู้บังคับบัญชาทุกระดับ มีหน้าที่โดยตรงในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยวิธีการต่างๆ เพื่อช่วยพัฒนาขีดความสามารถ ความรอบรู้ในงานที่เกี่ยวข้องเช่น การปฐมนิเทศ การสอนงาน การแนะนำงาน การกำกับดูแลวิธีการทำงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ การแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing)การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การจัดการความรู้ (Knowledge Management)การพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง (QCC) และวิจัยนวัตกรรม (R&D) รวมทั้งกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีการพัฒนา และเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง เป็นต้น เพื่อให้สามารถนำความรู้จากการปฏิบัติจริงจากการฝึกฝน และจากประสบการณ์ที่อยู่ในตัวบุคคลมาใช้ให้เป็นประโยชน์ เพื่อการพัฒนาศักยภาพและการพัฒนางานต่อไป

ภาคผนวก

กิจกรรมการดำเนินการสัมภาษณ์และประชุมระดมความคิดบุคลากร
ที่เกี่ยวข้องด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ กปภ.

ภาพการประชุมผู้บริหาร นักวิชาการและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง
ในงานสัมมนาโครงการ “Leader Through Digital Transformation”
ณ โรงแรมราวินทรา บีช รีสอร์ท แอนด์สปา จ.ชลบุรี วันที่ ๒๒-๒๓ สิงหาคม ๒๕๖๒



ภาพการประชุมผู้บริหาร นักวิชาการและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง
ในงานสัมมนาโครงการ “Leader Through Digital Transformation”
ณ โรงแรมราวินทรา ปิซ รัสอท แอนด์สปา จ.ชลบุรี วันที่ ๒๒-๒๓ สิงหาคม ๒๕๖๒ (ต่อ)



ภาพการประชุมผู้บริหารและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง
ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ กปภ.
ณ โรงแรมมารวยการ์เด็น กรุงเทพฯ วันที่ ๑๑-๑๒ พฤศจิกายน ๒๕๖๒



ภาพการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงในส่วนกลาง และส่วนภูมิภาค
ระหว่างวันที่ ๒๐ ธันวาคม ๒๕๖๒ – ๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓



ภาพการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงในส่วนกลาง และส่วนภูมิภาค (ต่อ)
ระหว่างวันที่ ๒๐ ธันวาคม ๒๕๖๒ – ๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓



ภาพการประชุมคณะกรรมการจัดทำแผนยุทธศาสตร์พัฒนาทรัพยากรบุคคลของ กปภ.
ระยะ ๕ ปี (พ.ศ.๒๕๖๔-๒๕๖๘)

