



แผนที่กลยุทธ์ด้าน ทรัพยากรบุคคล (HR STRATEGY MAP) 2563 - 2565 การประสานครหลวง

ฉบับทบทวนครั้งที่ 2
(ใช้ดำเนินการสำหรับปีงบประมาณ 2565)



สารบัญ

เรื่อง	หน้า
1. บทนำ	3
1.1 หลักการและเหตุผล	4
1.2 วัตถุประสงค์	5
1.3 กระบวนการและขั้นตอนการดำเนินงาน	6
2. สภาพแวดล้อมภายใน สภาพแวดล้อมภายนอก ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา และการเปรียบเทียบ	9
2.1 สภาพแวดล้อมภายใน	10
2.1.1 การทบทวนทิศทางองค์กร	10
2.1.2 การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ภัยคุกคามขององค์กร	10
2.1.3 ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์	11
2.1.4 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	12
2.1.5 ความต้องการเชิงนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล	14
2.1.6 การเชื่อมโยงแผนวิสาหกิจองค์กรและแผนแม่บทต่าง ๆ	17
2.1.7 ความต้องการและความคาดหวังของบุคลากร (VOE และ VOS มิติพนักงานและผู้ปฏิบัติงาน)	22
2.2 สภาพแวดล้อมภายนอก	26
2.2.1 ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี	26
2.2.2 แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ	26
2.2.3 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12	27
2.2.4 แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจสาขาสาธารณสุขการ	28
2.2.5 นโยบายรัฐบาล	30
2.2.6 แผนปฏิบัติการกระทรวงมหาดไทย (พ.ศ. 2563 – 2565)	30
2.2.7 กรอบการประเมินการดำเนินรัฐวิสาหกิจโดยกระทรวงการคลัง	33
2.2.8 การเปลี่ยนแปลงสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อ กปน. (Key Change) ปี 2564	47
2.2.9 แนวโน้มการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล (HR Trend 2020 – 2021)	48
2.2.10 ความต้องการและความคาดหวังของผู้ใช้บริการ (VOC)	51
2.3 ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา	52
2.3.1 รายงานผลการดำเนินงานด้าน Core Business Enablers ประจำปีบัญชี 2563 ของ กปน.	52
2.3.2 ผลการสำรวจความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากร กปน. ปีงบประมาณ 2564	57
2.3.3 ผลการดำเนินงานของแผนปฏิบัติงานภายใต้แผนที่กลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคล (HR Strategy Map) ปีงบประมาณ 2564 รอบ 9 เดือน และคาดการณ์ผลการดำเนิน ณ สิ้นปีงบประมาณ 2564	58
2.4 การเปรียบเทียบ	63
2.4.1 การเปรียบเทียบแผนแม่บทด้านทรัพยากรบุคคล	63
2.4.2 การเปรียบเทียบผลการดำเนินงานที่สำคัญ	64
3. ผลการวิเคราะห์ SWOT Analysis ด้านทรัพยากรบุคคล	70
3.1 จุดแข็ง (Strength) / จุดอ่อน (Weakness) ด้านทรัพยากรบุคคล	71
3.2 โอกาส (Opportunity) / ภัยคุกคาม (Treat) ด้านทรัพยากรบุคคล	72

สารบัญ

เรื่อง	หน้า
4. ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายด้านทรัพยากรบุคคล	73
4.1 ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคล (HRSA)	74
4.2 ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคล (HRSC)	74
4.3 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคล (HRSO)	75
4.4 ตัวชี้วัด/ค่าเป้าหมายของ HRSO ปีงบประมาณ 2565	76
4.5 ตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคล (HR Strategic Positioning)	78
5. แนวทางการทบทวน HR Strategy Map 2563 – 2565 และจัดทำแผนปฏิบัติงาน ปีงบประมาณ 2565	80
5.1 แนวทางการทบทวน HR Strategy Map 2563 – 2565 และการจัดทำแผนปฏิบัติงาน ปีงบประมาณ 2565 ของทุกแผนงาน	81
5.2 แนวทางการทบทวน HR Strategy Map 2563 – 2565 และการจัดทำแผนปฏิบัติงาน ปีงบประมาณ 2565 ของทุกแผนงาน	82
6. ผลการทบทวนแผนแม่บทด้านทรัพยากรบุคคล (HR Strategy Map) 2563 – 2565 และแผนการดำเนินงาน ปีงบประมาณ 2565	87
6.1 ภาพการเชื่อมโยงแผนที่กลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคล (HR Strategy Map) กับยุทธศาสตร์องค์กรและแผนงานสำคัญ	88
6.2 ภาพแผนที่กลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคล (HR Strategy Map)	89
6.3 ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และแผนการดำเนินงาน ปีงบประมาณ 2565	90

1. บทนำ

1.1 หลักการและเหตุผล

การประปานครหลวง (กปน.) ได้จัดทำแผนวิสาหกิจ กปน. ฉบับที่ 5 (2563 – 2565) ภายใต้วิสัยทัศน์ “เป็นองค์กรสมรรถนะสูงที่ให้บริการงานประปา มีธรรมาภิบาล และได้มาตรฐานสากล” โดยมีพันธกิจที่ขับเคลื่อนองค์กร คือ การสร้างการเติบโตและความยั่งยืนขององค์กร ดำเนินการตามแผนน้ำประปาตลอดภัยขององค์การอนามัยโลกด้วยการพัฒนาระบบน้ำดิบ-ผลิต-จ่าย ให้มีเสถียรภาพ พัฒนางานประปาอย่างมืออาชีพให้ตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และส่งเสริมคุณภาพชีวิตที่ดีให้ประชาชนได้มีน้ำประปาใช้ถ้วนหน้า โดยมีค่านิยม คือ “มุ่งมั่น พัฒนาตน พัฒนางาน บริการสังคม ด้วยความโปร่งใส ใส่ใจคุณภาพ (QWATER)” และมีการกำหนดเป้าหมายตัวชี้วัดขององค์กรเมื่อสิ้นปี 2565 ที่จะได้รับการรับรอง ISO 22301 : Business Continuity Management มีการให้บริการสาขาเสมือน (Virtual Branch) มีอัตราส่วนบุคลากรต่อผู้ใช้น้ำที่เหมาะสม ได้รับรางวัลนวัตกรรมระดับชาติหรือระดับนานาชาติ คุณภาพน้ำมีค่าความขุ่นตามเกณฑ์มาตรฐานองค์การอนามัยโลก คือ ในสภาวะปกติ ≤ 1.0 NTU Percentile ที่ 95 ลดปริมาณน้ำสูญเสียตามกรอบที่กำหนด และได้รับการประเมินคะแนนคุณธรรมความโปร่งใสมากกว่า 90 คะแนน หรืออยู่ใน 5 อันดับแรกของรัฐวิสาหกิจ

ภายใต้แผนวิสาหกิจดังกล่าวได้กำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลในระยะยาว ไว้ดังนี้ 1) สร้างความพร้อมด้านบุคลากรให้มีศักยภาพ ทักษะที่หลากหลาย (Multi Skill) รองรับการเปลี่ยนแปลงและก้าวทันไปกับนโยบาย Thailand 4.0 พร้อมสร้างความมุ่งมั่นและเต็มใจในการทำงาน และ 2) ปรับโครงสร้างองค์กรให้ตอบสนองการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจได้อย่างรวดเร็ว และเพิ่มประสิทธิภาพทุกกระบวนการทำงาน ประกอบกับปัจจุบัน สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วซึ่งส่งผลกระทบต่อการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์กร อาทิ ความต้องการเชิงนโยบาย ความต้องการและความคาดหวังของบุคลากร การเปลี่ยนแปลงของสังคม เศรษฐกิจ เทคโนโลยี การเมืองและกฎหมาย และแนวโน้มการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล

การดำเนินงานให้สัมฤทธิ์ผลตามวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกดังกล่าว กปน. จึงจำเป็นต้องมีแผนที่กลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคล (HR Strategy Map) มาใช้เป็นแนวทางในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล โดยมีแผนงานรองรับและกระจายให้หน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องนำไปปฏิบัติเพื่อขับเคลื่อนให้ภารกิจต่าง ๆ สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์

1.2 วัตถุประสงค์

(1) เพื่อวิเคราะห์ประเด็นด้านทรัพยากรบุคคลทั้งระบบ โดยพิจารณาความเชื่อมโยงผลการปฏิบัติงานขององค์กร ยุทธศาสตร์ และบุคลากร เข้าด้วยกันเพื่อนำประเด็นสำคัญมากำหนดเป็นแผนที่กลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคล (HR Strategy Map) ให้ กปน. มีแนวทางในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่สอดคล้องกันสามารถขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนด

(2) เพื่อให้ กปน. มีกลยุทธ์และข้อมูลเกี่ยวกับข้อเสนอตัวชี้วัด เป้าหมาย และโครงการ/กิจกรรมด้านทรัพยากรบุคคลที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคลในรูปของแผนที่กลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคล (HR Strategy Map) พร้อมข้อเสนอในการติดตามประเมินผลการดำเนินแผนงานโครงการเพื่อให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

(3) เพื่อให้บรรลุตัวชี้วัดด้านการบริหารจัดการองค์กรในมิติการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลตามแนวทางการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจตามระบบประเมินใหม่ (State Enterprise Assessment Model : SE-AM) โดยสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) และเกณฑ์การประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award: TQA)

(4) เพื่อให้ กปน. มีแนวทางในการพัฒนาความสามารถและขับเคลื่อนการบริหารจัดการของหน่วยงานบริหาร (HRM) และพัฒนาทรัพยากรบุคคล (HRD) เป็นไปในแนวทางเดียวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ภารกิจ นโยบายภาครัฐ เช่น นวัตกรรม ผู้สูงอายุ Thailand 4.0 และยุทธศาสตร์ที่องค์กรต้องการ เป็นต้น

1.3 กระบวนการและขั้นตอนการดำเนินงาน

รายละเอียดวิธีปฏิบัติงาน	กรอบระยะเวลา ดำเนินการ	งบประมาณ	เอกสารที่เกี่ยวข้อง
1. วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายใน/ภายนอก ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา และเปรียบเทียบผลการดำเนินงานที่สำคัญกับคู่เทียบ	ก.พ. – มี.ค. (ก่อนเริ่มปีงบประมาณ)		• วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม • แผนวิสาหกิจ กปน. • นโยบายผู้บริหารและคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง • แผนแม่บทและระบบงานที่สำคัญ • ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา • ผลการสำรวจความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากร • ปัจจัยอื่นที่มีผลต่อความสำเร็จและระบบการดำเนินงานด้านทรัพยากรบุคคลของ กปน.
2. วิเคราะห์ปัจจัยสำคัญ ทั้งภายใน (Internal Factors Analysis Summary : IFAS) และภายนอก (External Factors Analysis Summary : EFAS) จัดลำดับความสำคัญ (Rating) และให้น้ำหนัก (Weight) ในแต่ละปัจจัย	เม.ย. – พ.ค. (ก่อนเริ่มปีงบประมาณ)		• ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมตามข้อ 1
3. กำหนดความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคล (HRSC) / ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคล (HRSA)	เม.ย. – พ.ค. (ก่อนเริ่มปีงบประมาณ)		• ผลการวิเคราะห์ปัจจัยสำคัญ ตามข้อ 2
4. กำหนดตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ (HR Strategic Positioning)	เม.ย. – พ.ค. (ก่อนเริ่มปีงบประมาณ)		• ผลการกำหนด HRSC HRSA ตามข้อ 3
5. กำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (HR Strategic Objective)	พ.ค. – มิ.ย. (ก่อนเริ่มปีงบประมาณ)		• ผลการกำหนด HR Strategic Positioning ตามข้อ 4
6. กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคล (HR Strategic Issues)	พ.ค. – มิ.ย. (ก่อนเริ่มปีงบประมาณ)		• ผลการกำหนด HRSC ตามข้อ 5 • แผนวิสาหกิจ กปน. • แผนแม่บทและระบบงานที่สำคัญ
7. จัดทำร่างแผนที่กลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคล (HR Strategy Map) และร่างแผนปฏิบัติการประจำปี (HR Action Plan)	พ.ค. – มิ.ย. (ก่อนเริ่มปีงบประมาณ)		
8. ประชุมผู้บริหารระดับนโยบาย ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (แผนแม่บทด้านต่าง ๆ) และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อระดมความคิดเห็นและพิจารณาร่างยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ด้าน HCM แผนปฏิบัติงานประจำปี ตัวชี้วัด-เป้าหมาย (ครอบคลุมทั้ง Leading Indicator, Lagging Indicator และ Trigger Point) และผู้รับผิดชอบ	พ.ค. – มิ.ย. (ก่อนเริ่มปีงบประมาณ)		• (ร่าง) แผนที่กลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคล • (ร่าง) แผนปฏิบัติการภายใต้ HR Strategy Map ประจำปีงบประมาณ

รายละเอียดวิธีปฏิบัติงาน	กรอบระยะเวลา ดำเนินการ	งบประมาณ	เอกสารที่เกี่ยวข้อง
9. นำเสนอคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง 9.1 คณะกรรมการบริหารยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคล (Human Resource Committee) พิจารณากำหนดนโยบาย กลยุทธ์ เป้าหมายการดำเนินงาน แผนที่กลยุทธ์ด้าน ทรัพยากรบุคคลและแผนดำเนินการประจำปี 9.2 คณะอนุกรรมการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล พิจารณากลับกรอกรอบนโยบาย กลยุทธ์ เป้าหมาย แผนที่กลยุทธ์ ด้านทรัพยากรบุคคลและแผนดำเนินการประจำปี 9.3 คณะกรรมการ กปน. พิจารณาให้ความเห็นชอบ นโยบาย กลยุทธ์ เป้าหมาย แผนที่กลยุทธ์ด้านทรัพยากร บุคคลและแผนดำเนินการประจำปี	ม.ย. – ก.ค. (ก่อนเริ่มปีงบประมาณ) ก.ค. – ส.ค. (ก่อนเริ่มปีงบประมาณ) ก.ค. – ส.ค. (ก่อนเริ่มปีงบประมาณ)		• (ร่าง) แผนที่กลยุทธ์ด้าน ทรัพยากรบุคคล • (ร่าง) แผนปฏิบัติการภายใต้ HR Strategy Map ประจำปี งบประมาณ
10. แจ้งหน่วยงานที่รับผิดชอบตามแผนงานให้ดำเนินการ ตามแผนปฏิบัติงานประจำปี และรายงานความก้าวหน้าการ ดำเนินงานตามแผนผ่านระบบ e-Project ทุกเดือน	ก.ย. (ก่อนเริ่มปีงบประมาณ)		• ยืนยันมติของคณะกรรมการฯ จากขั้นตอน 9.3 • บันทึกแจ้งหน่วยงานรับทราบมติ ของคณะกรรมการฯ ตามข้อ 9.3 และการรายงานข้อมูลเข้าสู่ระบบ E-Project
11. ติดตามการรายงานผลความก้าวหน้า ผ่านระบบ E-Project ทุกเดือน	ต.ค. – ก.ย.		
12. รายงานความก้าวหน้าการดำเนินงานตามแผนฯ และ ปัญหาอุปสรรค ต่อคณะกรรมการบริหารยุทธศาสตร์ด้าน ทรัพยากรบุคคล (Human Resource Committee) คณะ อนุกรรมการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล และ คณะกรรมการ กปน. ทราบทุกไตรมาส	ม.ค. เม.ย. ก.ค.		• รายงานความก้าวหน้าการ ดำเนินงานตามแผนฯ 1) รอบ 3 เดือน 2) รอบ 6 เดือน 3) รอบ 9 เดือน
13. ประชุมหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อระดมความคิดเห็น ทบทวนแผนปฏิบัติงาน รอบกลางปี จากผลการดำเนินงานที่ ผ่านมา ผลการประเมิน Trigger Point, การคาดการณ์จนถึง สิ้นปีงบประมาณ, ผลการประเมินองค์กร เพื่อให้มั่นใจได้ว่า ผลการดำเนินงานจะเป็นไปตามเป้าหมาย	ก.พ. – มี.ค.		• ผลการดำเนินงานของแผนงานที่ ผ่านมา 5 เดือน • ผลการประเมิน Trigger Point ของแผนงาน • รายงานการคาดการณ์ผลการ ดำเนินงานล่วงหน้า ณ สิ้น ปีงบประมาณ • Feedback Report การ ประเมินผลองค์กร

รายละเอียดวิธีปฏิบัติงาน	กรอบระยะเวลา ดำเนินการ	งบประมาณ	เอกสารที่เกี่ยวข้อง
			- นโยบายของ มท., คกก.กปน., ผวก. และองค์กร ระหว่างปี - แผนวิสัยกิจ (กรณีที่มีการปรับปรุงระหว่างปี) (ร่าง) แผนปฏิบัติงานภายใต้แผนที่กลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคลที่ปรับปรุงใหม่ รอบกลางปี
14. เสนอคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องพิจารณาให้ความเห็นชอบการทบทวนแผนการดำเนินงาน รอบกลางปี 14.1 กรณีเป็นการปรับปรุงตัวชี้วัด/ค่าเป้าหมาย/เพิ่มแผนงาน/ยุบแผนงาน ต้องเสนอผ่านความเห็นชอบตามลำดับจากคณะกรรมการบริหารยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคล (Human Resource Committee), คณะอนุกรรมการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล และคณะกรรมการ กปน. 14.2 กรณีเป็นการปรับปรุงรายละเอียดแผนงาน นอกเหนือจากข้อ 14.1 ให้ขอความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหารยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคล (Human Resource Committee) และรายงานคณะอนุกรรมการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล และคณะกรรมการ กปน. เพื่อทราบ	เม.ย.		(ร่าง) แผนปฏิบัติงานภายใต้แผนที่กลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคลที่ปรับปรุงใหม่ รอบกลางปี
15. แจ้งหน่วยงานที่รับผิดชอบตามแผนงานให้ดำเนินการตามแผนปฏิบัติงานประจำปี รับทราบการปรับปรุงแผนการดำเนินงาน รอบกลางปี	เม.ย. - พ.ค.		- ยืนยันมติของคณะกรรมการตามข้อ 14. - บันทึกแจ้งหน่วยงาน
16. ติดตามและประเมินผลยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ และแผนประจำปีด้าน HCM รายงานคณะกรรมการชุดที่เกี่ยวข้องและนำเป็นข้อมูลป้อนกลับในการทบทวนยุทธศาสตร์ฯ และจัดทำแผนปฏิบัติการของปีงบประมาณถัดไป	ต.ค.		รายงานผลการดำเนินงาน HR Strategy Map แต่ละปีงบประมาณ

2. สภาพแวดล้อมภายใน สภาพแวดล้อมภายนอก ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา และการเปรียบเทียบคู่เทียบ

2.1 สภาพแวดล้อมภายใน

2.1.1 การทบทวนทิศทางองค์กร จากผลการประชุมเชิงปฏิบัติการของคณะกรรมการ กปน. และผู้บริหารระดับสูง ยังคงวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมเช่นในปัจจุบัน และมอบให้ กปน. มุ่งเน้นการดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพองค์กร ดังนี้

1.1 การตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐาน กล่าวคือ น้ำสะอาด แรงดันสูง คุณภาพน้ำดี ความชุ่มชื้น ราคาเหมาะสม ตอบสนองความคาดหวังของประชาชน ในด้านความสะดวก รวดเร็ว มีคุณภาพ สามารถเข้าถึงบริการอย่างเท่าเทียม เร่งรัดจัดตั้ง Command Center ตอบสนองข้อร้องเรียนประชาชน

1.2 การบริหารจัดการระบบน้ำดิบอย่างยั่งยืน โดยเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

1.3 การนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในองค์กร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

1.4 การดำเนินการจัดตั้ง Business Unit ให้เป็นรูปธรรมและควรพิจารณาความเป็นไปได้สำหรับธุรกิจใหม่ รวมทั้งจัดตั้งบริษัทในเครือ

1.5 การพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง

2.1.2 การวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ภัยคุกคาม ขององค์กร

SWOT	ที่	รายการ
จุดแข็ง	S-1	เป็นธุรกิจผูกขาดเชิงพื้นที่และการให้บริการน้ำประปา
	S-2	มีเสถียรภาพการเงินที่มั่นคง
	S-3	โครงข่ายท่อประปา มีความครอบคลุม และพร้อมใช้งาน
	S-4	มีระบบการบริหารจัดการระบบผลิตน้ำประปาที่มีคุณภาพ
	S-5	บุคลากรมีความรู้ ความสามารถในการบริหารจัดการระบบประปา
	S-6	มีผู้นำในพื้นที่รับผิดชอบจำนวนมาก ที่ได้รับการบริการน้ำประปา
	S-7	มีกระบวนการตอบสนองความต้องการ/ความคาดหวัง/ความพึงพอใจผู้ใช้น้ำด้านการบริการที่มีประสิทธิภาพ
	S-8	มีการดำเนินงานด้านธรรมาภิบาลที่โดดเด่น

SWOT	ที่	รายการ
จุดอ่อน	W-1	โครงข่ายท่อประปามีอายุการใช้งานนาน และแตกรั่วก่อนกำหนด รวมทั้งการเปลี่ยนบำรุงรักษา ไม่สามารถทำได้ตามแผน ทำให้เกิดน้ำสูญเสียสูง
	W-2	ตำแหน่งจุดรับน้ำดิบฝั่งตะวันออกอยู่ท้ายน้ำ และมีแหล่งน้ำดิบเพียงแหล่งเดียว ทำให้ประสบปัญหาด้านน้ำดิบบ่อยครั้ง
	W-3	เสถียรภาพระบบผลิตน้ำ (ผลิต-สูบส่ง-สูบน้ำ) กำลังการผลิตสูบน้ำส่งจ่ายน้ำสำรองในช่วงความต้องการต่อวันสูงสุดมีน้อย รวมทั้งโครงสร้างระบบผลิตมีอายุใช้งานนาน
	W-4	ปริมาณการสำรองน้ำประปาไม่เพียงพอต่อการให้บริการในภาวะวิกฤต
	W-5	การดำเนินงานโครงการต่าง ๆ ใช้ระยะเวลานาน และไม่เป็นไปตามแผน
	W-6	การบริหารจัดการบุคลากรและโครงสร้างองค์กรในปัจจุบันยังไม่สามารถตอบสนองยุทธศาสตร์และสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไป
โอกาส	O-1	เทคโนโลยีดิจิทัล (Technology) มีการพัฒนาอย่างรวดเร็ว
	O-2	การเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างภาครัฐ
	O-3	การเจริญเติบโตของเมือง
	O-4	การกำกับดูแลและการควบคุมกิจการของรัฐ
ภัยคุกคาม	T-1	การเปลี่ยนแปลงทางภูมิอากาศ (Climate Change)
	T-2	การระบาดของเชื้อโรค
	T-3	การโจมตีทางไซเบอร์ (Cyber Attack)
	T-4	พื้นที่ กปน. มีความหนาแน่นสูง ทำให้การวางท่อ/เปลี่ยนท่อ/ซ่อมท่อประปาดำเนินการยาก
	T-5	การต่อต้านการดำเนินงานจากชุมชน

2.1.3 ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

แผนวิสาหกิจ/แผนแม่บท	ปี 2565	ปี 2570
แผนวิสาหกิจ กปน.	Transformation ปรับองค์กรรองรับการเปลี่ยนแปลงและการดำเนินธุรกิจอื่น (Related Business) ทดแทนการมุ่งเน้นธุรกิจเดียว	Adaptive Enterprise สร้างมูลค่าเพิ่มจากการให้บริการ และสร้างการเติบโตของธุรกิจ/บริษัทในเครือ
ด้านประสิทธิภาพ	- Total Loss = 30.5 % - Real Loss = 26.8 % - Apparent Loss = 3.7 % - แรงดันน้ำ = 7.65 เมตร - Idle Capacity อัตรา 0.97 เท่า	- Total Loss = 23 % - แรงดันน้ำ = 8.5 เมตร - Idle Capacity อัตรา 0.90 เท่า
ด้านเทคโนโลยี	Digital Transformation Customer Centric Command Center	Smart Service Center & Customer Centric Solution พัฒนาการให้บริการโดยใช้ลูกค้าเป็นศูนย์กลางตอบสนองความต้องการและความคาดหวังทั้งในระยะสั้นและระยะยาวจากการใช้ Big Data
ด้านนวัตกรรม	Innovative Organization ได้รับรางวัลระดับชาติหรือนานาชาติ	Innovative Organization สร้างนวัตกรรมที่เพิ่มรายได้/ลดรายจ่ายอย่างต่อเนื่อง

แผนวิสาหกิจ/แผนแม่บท	ปี 2565	ปี 2570
ด้านการจัดการความรู้	System Maintenance & Optimization พัฒนาระบบสารสนเทศ KM Portal ให้ใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตอบรับความต้องการ ของผู้ใช้งาน และตอบโจทย์การจัดการความรู้ ขององค์กร	KM Culture & Learning Organization นำองค์ความรู้จากการจัดการความรู้มาใช้ในการกระบวนการของการปฏิบัติให้เกิดประสิทธิผลอย่างต่อเนื่องแก่องค์กร
ด้านบุคลากร	Enhancement Period Roadmap: บุคลากรเป็นผู้เชี่ยวชาญในการผลิตและบริการงานประเภทที่มีคุณภาพ ได้รับการพัฒนาเพื่อเพิ่มขีดความสามารถ	- Right Sizing & Redesign (End Stage) - High Performance Organization บุคลากร มีศักยภาพ มีความยืดหยุ่น มีความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม - Entrepreneurship Mindset
ด้านการกำกับดูแลที่ดี (CG CSR and Stakeholder Management)	- คะแนน ITA มากกว่า 90 คะแนน หรืออยู่ใน 5 อันดับแรกของรัฐวิสาหกิจ - แผนการสร้างความมีส่วนร่วมที่ดี และการพัฒนาชุมชน (ต้นน้ำ-กลางน้ำ-ปลายน้ำ) - สร้างความตระหนักรู้การใช้น้ำอย่างรู้คุณค่า	- คะแนน ITA มากกว่า 90 คะแนน หรืออยู่ใน 5 อันดับแรกของรัฐวิสาหกิจ - มีน้ำประปาสะอาดใช้อย่างเสมอภาคและยั่งยืน
ด้านลูกค้าและตลาด	จัดตั้งบริษัทลูก/บริษัทร่วมทุนเพื่อบริหารจัดการธุรกิจที่เกี่ยวข้อง	สัดส่วนรายได้ค่าน้ำ : รายได้อื่น = 85 : 15
Business Model	มุ่งธุรกิจหลักและผลิตภัณฑ์หลัก ช่วง Transform ปรับองค์กรรองรับการดำเนินธุรกิจอื่นทดแทนการมุ่งเน้นธุรกิจเดียว กำหนดรูปแบบการปรับองค์กรสู่การเติบโต (Vertical Integration)	มุ่งสร้างการเติบโต เน้นสร้าง Platform เพิ่มให้บริการครบวงจรผ่าน Mobile Application สำหรับธุรกิจหลักยังคงเน้นคุณภาพน้ำและคุณภาพงานบริการที่เป็นเลิศ ใช้เทคโนโลยีเป็นหลักในการบริหารงาน

2.1.4 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective : SO)

SO	เป้าประสงค์
SO-1	พัฒนาระบบจ่ายน้ำและบริหารจัดการน้ำสูญเสีย รวมถึงพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการลดน้ำสูญเสียและบริหารจัดการแรงดันน้ำ
SO-2	เสริมสร้างระบบผลิต (ผลิต-สูบส่ง) ให้มีประสิทธิภาพและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม
SO-3	บริหารจัดการปริมาณและคุณภาพน้ำทั้งระบบ (ต้นน้ำ-ปลายน้ำ)
SO-4	การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล และนำนวัตกรรมไปใช้อย่างเป็นระบบ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถขององค์กร พร้อมตอบสนองความต้องการ/ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
SO-5	พัฒนาความสัมพันธ์ ความร่วมมือที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้วยหลักธรรมาภิบาล
SO-6	ยกระดับคุณภาพชีวิตประชาชน (Water Coverage)
SO-7	ส่งเสริมกิจกรรมเชิงสังคม และเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Social & Environment)
SO-8	สร้างความพร้อมด้านบุคลากรให้มีศักยภาพ ทักษะที่หลากหลาย (Multi Skill) รองรับการพัฒนาเปลี่ยนแปลง และก้าวทันไปกับนโยบาย Thailand 4.0 พร้อมสร้าง ความมุ่งมั่นและเต็มใจในการทำงาน
SO-9	ปรับปรุงโครงสร้างองค์กรให้ตอบสนองการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจได้อย่างรวดเร็ว และเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของทุกกระบวนการทำงาน
SO-10	เพิ่มมูลค่าทางธุรกิจ

ทั้งนี้ โดยวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (SO) ที่มีแผนปฏิบัติงานภายใต้แผนวิสาหกิจ กปน. ปีงบประมาณ 2565 ด้านทรัพยากรบุคคลรองรับ มีจำนวน 3 SO โดยมีรายละเอียด ดังนี้

S-W-O-T	SC/SA	SO	ตัวชี้วัด-ค่าเป้าหมาย SO ณ ปี 2565		Action Plan 65
			ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	
S-4 มีระบบการบริหารจัดการระบบผลิตน้ำประปาที่มีคุณภาพ S-5 บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ	SA-1 ระบบการบริหารจัดการระบบผลิตน้ำประปาที่มีคุณภาพได้มาตรฐาน และมีประสิทธิภาพเป็นที่ยอมรับในระดับประเทศ	SO-3 บริหารจัดการปริมาณและคุณภาพน้ำทั้งระบบ (ต้นน้ำ-ปลายน้ำ)	การรับรองมาตรฐาน ISO 22301	ได้รับการรับรอง	(1.6-1P) โครงการพัฒนาระบบการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management System: BCMS) - แผนงานที่ 2 การพัฒนาระบบรักษาความปลอดภัย อาชีวอนามัยและความปลอดภัย โรงงานผลิตน้ำ (Security Safety Health and Environment : S-SHE)
O-1 เทคโนโลยีดิจิทัล (Technology มีการพัฒนาอย่างรวดเร็ว	SC-3 สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ส่งผลให้คุณภาพน้ำดิบมีแนวโน้มเสื่อมโทรมลง		คุณภาพน้ำด้านกายภาพ เคมี แบคทีเรีย	N/A	
W-2 ตำแหน่งจุดรับน้ำดิบฝั่งตะวันออกอยู่ท้ายน้ำ และมีแหล่งน้ำดิบเพียงแหล่งเดียว W-3 เสถียรภาพระบบผลิตน้ำ (ผลิต-สูบส่ง-สูบน้ำ) มีอายุการใช้งานนาน W-4 ปริมาณการสำรองน้ำประปาไม่เพียงพอต่อการให้บริการในภาวะวิกฤต T-4 พื้นที่ กปน. มีความหนาแน่นสูง ทำให้การวางท่อ/เปลี่ยนท่อ/ซ่อมท่อประปาดำเนินการได้ยาก T-5 การต่อต้านการดำเนินงานของชุมชนในพื้นที่ที่ได้รับผลกระทบ			จำนวนครั้งการหยุดผลิตโดยมีสาเหตุจากระบบน้ำดิบ	0 ครั้ง	
S-5 บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ	SA-4 บุคลากรมีองค์ความรู้ ความเชี่ยวชาญในการผลิต สูบจ่าย บริการ ออกแบบระบบท่อประปา เกี่ยวกับกิจการประปายาวนาน	SO-8 สร้างความพร้อมด้านบุคลากรให้มีศักยภาพ ทักษะที่หลากหลาย (Multi Skill) รองรับการเปลี่ยนแปลง และก้าวทันไปกับนโยบาย Thailand 4.0 พร้อมสร้าง ความมุ่งมั่นและเต็มใจในการทำงาน	ร้อยละของบุคลากรที่มีผลการประเมินด้าน Digital Literacy ผ่านเกณฑ์การประเมินที่องค์กรคาดหวัง	≥ ร้อยละ 95	(2.3-1L) โครงการพัฒนาบุคลากรเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานตามกลยุทธ์ได้ อย่างมีประสิทธิภาพ
O-1 เทคโนโลยีดิจิทัล (Technology มีการพัฒนาอย่างรวดเร็ว O-2 การเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างภาครัฐ	SC—7 การปรับปรุงโครงสร้างและพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง	ร้อยละของบุคลากรมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมองค์กร	≥ ร้อยละ 85	(2.4-2L) โครงการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร	
W-6 การบริหารจัดการบุคลากรและโครงสร้างองค์กรในปัจจุบันยังไม่สามารถตอบสนองยุทธศาสตร์และสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไป		ระดับความผูกพันองค์กร (Employee Engagement)	≥ 4.4832 คะแนน	(2.4-3L) โครงการเสริมสร้างและยกระดับความผูกพันองค์กร	
O-1 เทคโนโลยีดิจิทัล (Technology มีการพัฒนาอย่างรวดเร็ว O-2 การเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างภาครัฐ		SO-9 ปรับปรุงโครงสร้างองค์กรให้ตอบสนองการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจได้อย่างรวดเร็ว และเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของทุกระบบการทำงาน	ค่าใช้จ่ายบุคลากรต่อค่าใช้จ่ายดำเนินการ	< ร้อยละ 44	(2.4-1L) โครงการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง
			อัตราส่วนผู้ใช้น้ำต่อบุคลากร	≥ 470 : 1	

2.1.5 ความต้องการเชิงนโยบาย (Policy Needs) ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล

Policy Needs		ประเด็นเชิงนโยบาย
มท.2	มอบไว้ครั้ง ตรวจเยี่ยม กปน. เมื่อ2 ธ.ค. 63	(1) การปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง : กปน. ต้องติดตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมอย่างใกล้ชิดและมีการพัฒนาพร้อมปรับตัวอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่จะเข้ามามีบทบาทสำคัญต่อการบริหารจัดการองค์กร, การระบาดของ COVID-19 ซึ่งกระทบรูปแบบการทำงาน
		(2) การบริหารจัดการน้ำสูญเสีย : ควรหามาตรการกระตุ้นให้ภารกิจ การแก้ปัญหา น้ำสูญเสียเป็นภารกิจหลักที่กระจายไปสู่หน่วยงานระดับสาขา เช่น หากสาขาใดดำเนินการได้ดีให้พิจารณาขอรางวัลเป็นการตอบแทน
		(3) การเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ : สนับสนุนเพิ่มความสามารถของบุคลากรให้มีทักษะ ความรู้ ความสามารถเพิ่มขึ้น เพื่อสนองภารกิจจากรุ่นต่อรุ่นอย่างสิ้นไหล มีมาตรการสร้างแรงจูงใจและให้รางวัลบุคลากรที่ทำดี
คกก. กปน.	นโยบาย การบริหารจัดการองค์กร	(1) การพัฒนาองค์กรให้มีขนาดที่เหมาะสม ทันสมัย มีประสิทธิภาพ พนักงานมีความรู้ ความสามารถ มีผลงานเป็นที่ประจักษ์ ปรับตัวได้ทันต่อวิกฤตการณ์ต่าง ๆ โดยนำเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงาน ปรับปรุงโครงสร้างหน้าที่องค์กรใหม่ Rightsizing และพิจารณาระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้อง
		(2) องค์กรมีการบริหารงานที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ทุกระบวนการ ไม่สนับสนุนการทุจริตคอร์รัปชัน ยึดมั่นในการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลขององค์กร เพื่อความยั่งยืนอย่างสมดุล
		(3) บุคลากรของ กปน. มีความพึงพอใจในสภาพการทำงาน ส่งเสริมและพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรให้เหมาะสมกับตำแหน่งงาน และ Career Path ที่ทุกคนในองค์กรให้การยอมรับ มีแผนสืบทอดผู้นำองค์กรในแต่ละระดับหรือการวางแผนสืบทอดตำแหน่งงาน (Succession Plan)
		(4) การสื่อสารองค์กรที่ดี เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บริหารและพนักงาน ให้เกิดความเข้าใจร่วมกันในเป้าหมายภารกิจ อันนำไปสู่ความสำเร็จและความสมดุลขององค์กร
	ข้อเสนอแนะจากการทบทวนทิศทางองค์กร (มติการประชุมครั้งที่ 4/2564)	(1) กปน. ยังมีปัญหาในการขับเคลื่อนและนำแผนไปปฏิบัติ อาจเกิดจากบุคลากรไม่ได้มีแนวคิดไปในทิศทางเดียวกัน ดังนั้น ควรพิจารณาเรื่อง Mindset ของบุคลากรให้ไปในทิศทางเดียวกัน คือ กล้าคิด กล้าทำ ในสิ่งที่ท้าทายเพื่อให้องค์กรมีทิศทางเดียวกันและเกิดการทำอะไรใหม่ ๆ (2) ผู้บริหารระดับสูงที่มีประสบการณ์เริ่มเกษียณอายุจำนวนมาก ควรมีการถ่ายทอดประสบการณ์ให้กับผู้บริหารรุ่นใหม่ที่มีความสามารถเพื่อเป็นการปิด GAP องค์กร

Policy Needs		ประเด็นเชิงนโยบาย
คกก. กปน. (ต่อ)	ข้อเสนอแนะจากการทบทวนทิศทางองค์กร (มติการประชุมครั้งที่ 4/2564)	(3) ควรปรับ Mindset ของบุคลากรที่สอดคล้องกับทิศทางของโลกในอนาคต พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง
		(4) พัฒนา Skill Set/Competency ของบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงองค์กรตามโครงสร้างองค์กรใหม่
		(5) <u>สร้างแรงจูงใจให้แกพนักงานในการคิดค้นนวัตกรรมที่มีประโยชน์ต่อองค์กร</u>
		(6) <u>ปรับจำนวนบุคลากรให้เหมาะสมกับภารกิจ</u>
		(7) <u>การนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในองค์กร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน</u>
		(8) <u>ดำเนินการจัดตั้ง BU ให้เป็นรูปธรรมและควรพิจารณาความเป็นไปได้สำหรับธุรกิจใหม่ รวมทั้งจัดตั้งบริษัทในเครือ เช่น ขยายตัวแบบ Backward (เช่น สารเคมี)/Forward (เช่น บริการหลังมาตร), กำหนดรายได้เสริม ..% ภายใน ... ปี, สร้างธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับน้ำ เช่น การให้การสนับสนุนการผลิตน้ำของ อบต., PPP</u>
		(9) <u>ฝึกอบรมและฝึกซ้อมแผน BCP เพื่อรองรับภัยพิบัติและการก่อการร้ายร่วมกับหน่วยงานภายนอก อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง</u>
		(10) <u>ประเมินและสร้าง Career Path สำหรับกลุ่มที่เป็น Talent รวมถึงการสร้างบุคลากรเพื่อรองรับการทำ Business Unit</u>
	ข้อเสนอแนะจากการพิจารณาการปรับปรุงการดำเนินงานจากการประเมินรัฐวิสาหกิจ (มติการประชุมครั้งที่ 4/2564)	(1) <u>นำเป้าหมายขององค์กรมากำหนดเป็นตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPI) ของผู้บริหารระดับฝ่ายและเทียบเท่าขึ้นไป เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรในภาพรวมสอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร</u>
		(2) <u>กำหนดแนวทางการดำเนินงานขององค์กรให้สอดคล้องตามกรอบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ</u>
		(3) <u>เร่งรัดการจัดตั้ง BU</u>
อนุ HR	ครั้งที่ 1/2564	(1) พิจารณาแนวทางจัดตั้งโครงสร้างหน่วยธุรกิจ (BU) เพื่อสร้างรายได้เสริมยกระดับองค์กรในเชิงธุรกิจและเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กร โดยอาจสรรหาหรือจ้างผู้เชี่ยวชาญเชิงธุรกิจและการตลาดมาช่วยบริหารและสนับสนุนธุรกิจเสริม และให้คำปรึกษาเชิงกลยุทธ์
		(2) <u>ควรมีการสื่อสารเส้นทางการเติบโตสายอาชีพของกลุ่มงานต่าง ๆ ตามข้อบังคับใหม่ให้ชัดเจน เพื่อให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการทำงานและพัฒนาตนเองในการก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นต่อไป</u>
		(2) <u>ควรมีการศึกษาแนวทางการพิจารณาเลื่อนเงินเดือนประจำปี ในรูปแบบร้อยละของเงินเดือน ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารผลงานของพนักงาน ในการสร้างแรงจูงใจให้เกิดการแข่งขันในการทำงานได้</u>

Policy Needs		ประเด็นเชิงนโยบาย
อนุ IT	ครั้งที่ 1/2564	(1) เห็นชอบในหลักการในการ <u>ปรับปรุงโครงสร้างและอัตราค่าจ้างของสายงาน IT</u> และให้ข้อสังเกตว่า <u>การเพิ่มอัตราค่าจ้างขอให้พิจารณาในส่วนงานหลัก (Core Business) ก่อน และควรกำหนดค่าเกณฑ์วัดประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้ชัดเจน</u> การเพิ่มอัตราจำนวนมากควรวางแผนเป็นระยะ ๆ และในระหว่างนี้ควรพิจารณาให้การจ้างบุคลากรแบบ Outsource
อนุ น้ำ สูญเสีย	ครั้งที่ 1,2,5/2564	(1) การ <u>ปรับปรุงโครงสร้าง กปน. ในหน่วยงานด้านการจัดการน้ำสูญเสีย และบริหารแรงดันน้ำ</u>
คกก. ตรวจสอบ	ครั้งที่ 5/2564	(1) เห็นชอบรายงานผลการตรวจสอบตาม Enabler ว่า ผลการอัตราถือครองของสำนักงานประชาสัมพันธ์ 18 สาขา ไม่ได้แปรผันตามจำนวนผู้ใช้น้ำ ปริมาณงาน และพื้นที่จำหน่ายน้ำแต่ละสาขา <u>เห็นควรวิเคราะห์อัตราค่าจ้างส่วนขาด/ส่วนเกิน ให้มีความเหมาะสมกับการกิจหลักของหน่วยงาน ทั้งนี้ มีข้อเสนอแนะว่า ควรบริหารอัตราค่าจ้างให้สอดคล้องกับปริมาณงานที่ลดลง เนื่องจากนำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงาน</u>
นโยบาย ผวก.	นโยบายด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล	(1) <u>ยุทธศาสตร์ HR</u> สอดรับวิสัยทัศน์ เจตนารมณ์ นโยบายภาครัฐ/องค์กร แผนวิสาหกิจ กปน. แผนแม่บท/ระบบงานสำคัญ
		(2) พัฒนางองค์กรให้มี <u>ขนาดที่เหมาะสม (Riziging)</u>
		(3) ยกระดับการ <u>สรรหาคัดเลือกบุคคล</u>
		(4) <u>พัฒนาบุคลากรให้ Multi Skill Up-Skill Re-Skill</u> รวมถึงมี <u>แผนสืบทอดตำแหน่ง และ Career Path</u>
		(5) <u>ขยายผลการนำระบบ PMS มาเชื่อมโยงกับระบบ HR</u> ได้แก่ พัฒนาศูนย์บริการค่าตอบแทนและเสริมสร้างแรงจูงใจ รักษาบุคลากรที่มีคุณภาพ และขับเคลื่อนการทำงานให้บรรลุเป้าหมายองค์กร
		(6) พัฒนาสภาพแวดล้อมและระบบงานที่ <u>ส่งเสริมความผูกพันและพึงพอใจต่อองค์กร</u> มี <u>พฤติกรรมตามค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร</u>
		(7) สร้างความตระหนักต่อ Line Mgr. และบุคลากร ในการ <u>ควบคุมดูแลและปฏิบัติตาม S-SHE</u>
		(8) ส่งเสริมให้ <u>Line Mgr. ปฏิบัติหน้าที่ในบทบาท HR Mgr.</u>
		(9) ส่งเสริมและสร้างไว้ซึ่ง <u>ความเข้าใจอันดีระหว่างผู้บริหาร บุคลากร และระหว่างบุคลากรด้วยกัน</u>
ผลการ สำรวจ Policy needs	ผู้บริหารระดับสูงเสนอความต้องการเชิงนโยบายที่ต้องการให้ HR สนับสนุน	(1) <u>ด้านโครงสร้างองค์กร ระบบงาน และอัตราค่าจ้าง</u> ได้แก่ จัดทำ EA ให้ครอบคลุมกระบวนการที่สำคัญสนับสนุน Virtual Office อย่างเช่น งานบริการ, จัดตั้ง BU, แผนงานรองรับระบบการทำงาน New Normal

Policy Needs		ประเด็นเชิงนโยบาย
ผลการ สำรวจ Policy needs	ผู้บริหาร	(2) <u>ด้านการพัฒนาบุคลากร</u> ได้แก่ การสร้างระบบผู้เชี่ยวชาญอย่างจริงจัง, เตรียมพร้อมบุคลากรเรื่อง Digital Transformation, Digital Marketing, ส่งเสริมบุคลากรให้ได้รับใบประกอบวิชาชีพ
	ระดับสูงเสนอ	(3) <u>ด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพและแผนการสืบทอดตำแหน่งฯ</u> ได้แก่ ความยืดหยุ่นในการโยกย้ายข้ามสายอาชีพ และลดความซ้ำซ้อนในการประเมินเพื่อเลื่อนระดับ
	ความต้องการ	(4) <u>ด้านการประเมินผลฯ และเสริมแรงจูงใจ</u> เช่น มี KPI ที่เป็นธรรมกับพนักงานทุกระดับ, มีแผนจูงใจโดยมีค่าตอบแทนเชื่อมโยงกับใบประกอบวิชาชีพ
	เชิงนโยบายที่ ต้องการให้ HR สนับสนุน	(5) <u>ด้านการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร</u> : ยกย่องพฤติกรรมการทำงานเชิงรุกของบุคลากร, กิจกรรมเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรครอบคลุมทุกหน่วยงาน

2.1.6 การเชื่อมโยงกับแผนวิสาหกิจองค์กรและแผนแม่บทต่าง ๆ และความต้องการของหน่วยงานที่รับผิดชอบหลักของแผนวิสาหกิจ กปน. และแผนแม่บทต่าง ๆ ในฐานะผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Needs) ที่เกี่ยวข้อง

แผนวิสาหกิจ/แผนแม่บท		ตัวชี้วัด/ค่าเป้าหมายแผนปฏิบัติงาน ปี 65		(Stakeholder Needs)
แผนหลัก	แผนปฏิบัติงาน	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	
แผนวิสาหกิจ กปน. (4 โครงการ)	(1.6-1P) โครงการพัฒนาระบบการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management System: BCMS) - แผนงานที่ 2 การพัฒนาระบบรักษาความปลอดภัย อาชีวอนามัยและความปลอดภัย โรงงานผลิตน้ำ (Security Safety Health and Environment : S-SHE)	1) โรงงานผลิตน้ำมหาสวัสดิ์ได้รับการรับรอง ISO 45001 จากหน่วยงานภายนอก 2) โรงงานผลิตน้ำบางเขนได้รับการรับรอง ISO 45001 จากหน่วยงานภายนอก	ภายใน ก.ย. 65 ภายใน ก.ย. 65	-
	(2.3-1L) โครงการพัฒนาบุคลากรเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานตามกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	1) ร้อยละของผู้เข้ารับการอบรมตามแผนงานพัฒนาและเสริมสร้างความรู้ด้านการบริหารจัดการน้ำ สูญเสียมีความรู้และทักษะเพิ่มขึ้น ภายหลังเข้ารับการอบรม 2) ร้อยละของบุคลากรกลุ่มเป้าหมายที่เข้ารับการพัฒนาศักยภาพด้วยวิธีการเรียนรู้แบบ	ร้อยละ 80 ร้อยละ 100	- การพัฒนาความรู้ความสามารถ ทักษะให้สอดคล้องกับทิศทางการองค์กร

แผนวิสาหกิจ/แผนแม่บท		ตัวชี้วัด/ค่าเป้าหมายแผนปฏิบัติงาน ปี 65		(Stakeholder Needs)
แผนหลัก	แผนปฏิบัติงาน	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	
		ออนไลน์ และมีการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน		
		3) ร้อยละของผู้เข้ารับการอบรมตามแผนงานพัฒนาและเสริมสร้างความรู้ด้านแผนนำประปา	ร้อยละ 80	
		4) ร้อยละของผู้เข้ารับการอบรมตามแผนงานพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรมุ่งสู่ Wisdom MWA	ร้อยละ 80	
		5) จำนวนบุคลากรที่ได้รับ Certification Data Scientist	≥ 20 คน	
		6) จำนวนบุคลากรที่ได้รับ Certification Business Analysis	≥ 20 คน	
		7) จำนวนโครงการ Wisdom MWA ที่เสนอเป็นงานวิจัย	≥ 1 ผลงาน	
		8) แผนพัฒนาบุคลากรทั้งระยะยาวและประจำปีที่มีกิจกรรมการยกระดับความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรม	1 แผนงาน	
		9) ร้อยละความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาบุคลากรเพื่อยกระดับความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรม	ร้อยละ 80	

แผนวิสาหกิจ/แผนแม่บท		ตัวชี้วัด/ค่าเป้าหมายแผนปฏิบัติงาน ปี 65		(Stakeholder Needs)
แผนหลัก	แผนปฏิบัติงาน	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	
	(2.4-1L) โครงการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรสู่การเป็นองค์กร - แผนงานที่ 1 : ปรับปรุงโครงสร้างองค์กร ■ แผนงานที่ 2 : จัดทำ Enterprise Architecture ■ แผนงานที่ 3 : การนำสถาปัตยกรรมองค์กรมาปรับใช้ภายในองค์กร	1) อัตราค่าใช้จ่ายบุคลากรต่อค่าใช้จ่ายดำเนินการ 2) อัตราส่วนผู้ใช้น้ำต่อบุคลากร ■ จัดทำ EA ของกระบวนการทำงานที่สำคัญ ■ นำส่ง Transition Plan ให้หน่วยงานที่จัดทำแผนแม่บทเพื่อใช้ประกอบการจัดทำแผนวิสาหกิจองค์กรและแผนแม่บทด้าน IT และ HR	≤ ร้อยละ 44 ≥ 470 : 1 ≥ 3 กระบวนการ ภายใน พ.ค. 65	
	(2.4-2L) โครงการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร - แผนงานที่ 1 : การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร ■ แผนงานที่ 2 การทบทวนวัฒนธรรมองค์กรให้รองรับแผนวิสาหกิจ กปน. ฉบับที่ 6 และ Key Change สำคัญ	1) ร้อยละบุคลากรที่รับรู้ค่านิยมองค์กร 2) ร้อยละของบุคลากรที่เข้าใจค่านิยมองค์กร 3) ร้อยละของบุคลากรที่มีพฤติกรรมสอดคล้องกับค่านิยมองค์กร ■ ผลการทบทวนวัฒนธรรมองค์กร และแผนกิจกรรมดำเนินการระยะปี 2566 - 2570	1) ร้อยละ 100 2) ร้อยละ 90 3) ร้อยละ 87 ■ แล้วเสร็จภายใน ก.ย. 65	
	(2.4-3L) โครงการเสริมสร้างและยกระดับความผูกพันองค์กร	- ระดับคะแนนความผูกพันองค์กร	≥ 4.4832 คะแนน	-

แผนวิสาหกิจ/แผนแม่บท		ตัวชี้วัด/ค่าเป้าหมายแผนปฏิบัติงาน ปี 65		(Stakeholder Needs)
แผนหลัก	แผนปฏิบัติงาน	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	
แผนแม่บทด้านการจัดการความรู้ (3 แผนงาน/โครงการ)	P.1 โครงการ KM Leadership ถ่ายทอดแบ่งปันความรู้โดยผู้บริหาร	- ร้อยละความสำเร็จของการถ่ายทอด แบ่งปันความรู้ และมีส่วนร่วมของผู้บริหาร		การประเมินผล การปฏิบัติงาน และการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ ควรกำหนดให้สอดคล้องกับประเด็นการพัฒนาและขับเคลื่อนองค์กรตามวิสัยทัศน์และทิศทางองค์กร เช่น การจัดการความรู้/นวัตกรรม
	P.6 แผนงานการสื่อสารด้านการจัดการความรู้และส่งเสริมให้บุคลากรมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์นำไปสู่วัฒนธรรมการเรียนรู้	1) ระดับการรับรู้ของผู้บริหารและบุคลากร กปน. ต่อประโยชน์จากการจัดการความรู้ 2) ระดับพฤติกรรมตามค่านิยมด้านการเรียนรู้และพัฒนาและด้านการจัดการความรู้		
	P.9 แผนงานการบูรณาการ KM กับกระบวนการสำคัญ	1) ความสำเร็จแผนการบูรณาการการจัดการความรู้กับกระบวนการสำคัญ 2) หัวข้อหลักสูตรที่เกิดจากการจัดการความรู้ส่งให้ HRD		
แผนแม่บทด้านวิจัย พัฒนา และ นวัตกรรม (2 โครงการ)	3.1.1 โครงการยกระดับความสามารถบุคลากรด้านนวัตกรรม	1) แผนยกระดับและพัฒนาความรู้ความสามารถและศักยภาพการใช้ความคิดสร้างสรรค์ และจัดการนวัตกรรมระยะยาวและประจำปี 2) ร้อยละความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนยกระดับและพัฒนาความรู้ความสามารถ การใช้ความคิดสร้างสรรค์ และจัดการนวัตกรรม	1 แผนงาน ร้อยละ 100	
	3.3.1 โครงการส่งเสริมค่านิยมและวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม	1) ร้อยละของบุคลากรมีพฤติกรรมตามค่านิยมที่มุ่งเน้นเสริมสร้างพฤติกรรมการใช้ความคิดสร้างสรรค์และจัดการนวัตกรรม	ร้อยละ 80	

แผนวิสาหกิจ/แผนแม่บท		ตัวชี้วัด/ค่าเป้าหมายแผนปฏิบัติงาน ปี 65		(Stakeholder Needs)
แผนหลัก	แผนปฏิบัติงาน	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	
		2) แผนเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรทั้งระยะยาวและประจำปี โดยกำหนดให้มีวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม 3) ร้อยละความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามแผน	1 แผนงาน ร้อยละ 100	
แผนบริหารความเสี่ยงและแผน BCP (1 แผนงาน)	แผนความต่อเนื่องทางธุรกิจ สายงานบริหาร เรื่อง แผนปฏิบัติการฉุกเฉินรองรับการแพร่ระบาดของ 1.โรคอุบัติใหม่ 2. โรคติดต่ออุบัติใหม่ 3. โรคติดต่ออุบัติซ้ำ	-		-
แผนปฏิบัติการดิจิทัล (1 แผนงาน)	(เป็นแผนวิสาหกิจ กปน.) (2.3-1L) โครงการพัฒนาบุคลากรเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานตามกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ - แผนงานที่ 2 พัฒนาการเรียนรู้บุคลากรด้วยระบบออนไลน์ แผนงานที่ 4 พัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรมุ่งสู่ Wisdom MWA	-		บูรณาการแผนงานพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลกับแผนปฏิบัติการดิจิทัล
ยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและการตลาด	VOC ความพึงพอใจของผู้ใช้ น้ำต่อการบริการของบุคลากร	-	-	จัดทำแผนปฏิบัติงาน HR เชื่อมโยงกับ Key VOC เช่น การปฏิบัติงาน วางท่อประปา ช่อมท่อ ประปา และสื่อสารประชาสัมพันธ์ เป็นต้น

2.1.7 ความต้องการและความคาดหวังของบุคลากร

(1) จากผลการสำรวจความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากร ปีงบประมาณ 2564) มีประเด็นสำคัญความต้องการและความคาดหวังของบุคลากร (Voice of Employee : VOE) ที่สำคัญ ดังนี้

หัวข้อ	เป็นไปตามความต้องการ (ร้อยละ)	ไม่เป็นไปตามความต้องการ (ร้อยละ)	ไม่มีความต้องการ (ร้อยละ)	คะแนนเฉลี่ย ความคาดหวัง	ระดับความคาดหวัง
1. การประเมินผลปฏิบัติงานอย่างเป็นธรรม	73.52	20.62	5.85	3.6609	คาดหวังมาก
2. คุณสมบัติของบุคลากรมีความสอดคล้องตรงตามภารกิจของหน่วยงาน	70.56	24.47	4.97	3.6827	คาดหวังมาก
3. จำนวนบุคลากรเพียงพอกับปริมาณงานในหน่วยงาน	56.59	37.85	5.55	3.7297	คาดหวังมาก
4. การเพิ่มช่องทางในการเรียนรู้ที่หลากหลาย นอกเหนือจากการฝึกอบรมในห้องเรียน เช่น E-learning, Live Class, Virtual Classroom, Knowledge Sharing	72.75	16.08	11.18	3.4984	คาดหวังมาก
5. การเพิ่มช่องทาง/สถานพยาบาลที่หลากหลาย ในการเลือกใช้สิทธิเข้ารับการรักษาพยาบาล	62.15	34.59	3.27	3.9543	คาดหวังมาก
6. การปรับปรุงสวัสดิการเกี่ยวกับการรักษาพยาบาลในส่วนของคุณค่าห้องและค่าอาหาร	53.83	42.05	4.12	4.0079	คาดหวังมาก
7. สวัสดิการด้านการส่งเสริมสุขภาพและพลาสมาต่าง ๆ	63.48	29.50	7.01	3.9375	คาดหวังมาก

(2) จากการประชุมเชิงปฏิบัติการ เพื่อรวบรวมประเด็นความต้องการ ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Voice of Stakeholder : VOS) และจัดลำดับความสำคัญของประเด็น ประจำปี 2563 โดยมีประเด็นของกลุ่มพนักงานและผู้ปฏิบัติงาน ดังนี้

ประเด็น	สายงาน เจ้าของ ประเด็น	คะแนน		โชน	แผนงาน/มาตรการรองรับ (ถ้ามี)
		อิทธิพล	ผลกระทบ		
พนักงานและผู้ปฏิบัติงาน					
1) ประยุกต์ใช้แนวทางด้านอาชีวอนามัยและ ความปลอดภัยในการทำงาน ให้ครอบคลุม พื้นที่ปฏิบัติงานของ กปน. ทุกแห่ง	ทุกสายงาน	4	4	4	การจัดประกวดสถานประกอบการดีเด่นด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงานโดย คปอ.ทุกคณะเข้าร่วม ประกวดเป็นประจำทุกปี โดยเกณฑ์ในการประกวดเป็นการนำข้อกำหนดมาเป็นเกณฑ์ประเมิน

ประเด็น	สายงาน เจ้าของ ประเด็น	คะแนน		โซน	แผนงาน/มาตรการรองรับ (ถ้ามี)
		อิทธิพล	ผลกระทบ		
2) การเลื่อนขั้นเงินเดือนตามผล การปฏิบัติงาน	ทุกสาย งาน	4	4	4	(ฝบบ./ฝตป.) - คำสั่งที่ 391/2543 เรื่อง หลักเกณฑ์การพิจารณา เลื่อนเงินเดือนพนักงานประจำปี - ระบบการประเมินผลพนักงาน (ระบบ Coach)
3) ความปลอดภัยในที่ทำงาน หากเกิดการก่อ การร้าย เช่น กรณีโคราช หรือการจลาจล	ทุกสาย งาน	4	4	4	■ แผน BCP ของ กปน.
4) การดูแลหลังเกษียณ	ทุกสาย งาน	4	4	4	■ บริการตรวจรักษาโรค ที่ สำนักงานแพทย์ กปน. (คำสั่ง กปน. ที่ 231/2551 เรื่องหลักเกณฑ์การ ช่วยเหลืออดีตพนักงานและคู่สมรส เกี่ยวกับการ รักษาพยาบาล) ■ ชมรมผู้สูงอายุ กปน. ■ การอบรมการเตรียมตัวก่อน เกษียณอายุ
5) Work at home ในภาวะ วิกฤต	ทุกสาย งาน	4	4	4	■ ศูนย์ประสานงานควบคุมและเฝ้าระวังการแพร่ ระบาดของเชื้อ COVID-19 กปน. ■ ประกาศมาตรการ ของ กปน. เกี่ยวกับ COVID-19 และ WFH
6) มาตรการที่ชัดเจนและวิธี ปฏิบัติหากเกิดการ ระบาดของ โรคอุบัติใหม่	ทุกสาย งาน	4	4	4	■ ศูนย์ประสานงานควบคุมและเฝ้าระวังการแพร่ ระบาดของเชื้อ COVID-19 กปน. ■ ประกาศมาตรการ ของ กปน. เกี่ยวกับ COVID-19 และ WFH ■ การจัดทำประกัน Covid-19 สำหรับผู้ปฏิบัติงาน
7) การกำหนดหลักเกณฑ์ในการ เลื่อนตำแหน่ง อย่างโปร่งใสและ เป็นธรรม	ทุกสาย งาน	4	4	4	(ฝบบ.) - คำสั่ง กปน. ที่ 55/2563 เรื่อง หลักเกณฑ์ การเลื่อนตำแหน่ง พนักงาน
8) Work Life Balance	ทุกสาย งาน	4	3	4	■ Happy work place ■ ชมรม สโมสร ต่างๆ ■ การให้ความรู้เกี่ยวกับการออมเงิน ■ การจัดให้มีสถานที่สำหรับการออกกำลังกาย ■ ระบบการลาประเภทต่างๆ ■ OT
9) สถานที่ทำงานที่ส่งเสริม ความคิดสร้างสรรค์	ทุกสาย งาน	4	3	4	(ฝบก.) อยู่ระหว่างการก่อสร้างพร้อมอาคาร 100 ปี
10) Job งานที่ชัดเจน และการ กระจายงาน อย่างเป็นธรรมตรง ตามความสามารถ	ทุกสาย งาน	4	3	4	(ฝบบ.) ■ การจัดทำคำบรรยายหน้าที่ความรับผิดชอบของ หน่วยงาน (Functional Description : FD) หน่วยงาน จะต้อง เสนอผู้บังคับบัญชาให้ความ เห็นชอบตามลำดับ ชั้นจนถึงรองผู้ว่า การในสายงาน หรือผู้ช่วยผู้ว่าการ ใน สายงาน ผู้ว่าการ ก่อนส่งให้ ฝบบ. วิเคราะห์ตรวจสอบ ความ ถูกต้อง และความครบถ้วนของ การกิจ ■ การจัดทำคำบรรยายลักษณะงาน ของตำแหน่ง (Job Description : JD) เสนอผู้บังคับบัญชาตามลำดับ ชั้น จนถึงรองผู้ว่าการ หรือผู้ช่วยผู้ว่าการในสายงานผู้ว่าการ หรือผู้ว่าการ เพื่ออนุมัติ JD ■ ข้อมูล FD และ JD ที่ผ่านการ พิจารณาให้ความ เห็นชอบจากผู้บริหารจะถูกจัดเก็บในระบบงาน Job Info

ประเด็น	สายงาน เจ้าของ ประเด็น	คะแนน		โซน	แผนงาน/มาตรการรองรับ (ถ้ามี)
		อิทธิพล	ผลกระทบ		
11) การเพิ่มความหลากหลายของสิทธิเข้ารับการรักษายาบาล	ทุกสายงาน	2	4	3	■ ข้อบังคับการประปานครหลวง ฉบับที่ 59 ว่าด้วย การสงเคราะห์ เกี่ยวกับการรักษายาบาล (แก้ไข เพิ่มเติม ครั้งที่ 10) พ.ศ.2558
12) กำหนด KPI ที่สะท้อนการทำงาน และ ยุทธศาสตร์	ทุกสายงาน	2	3	3	(ผดป.) - แผนวิสาหกิจ กปน. และแผน ปฏิบัติงานระดับองค์กร - งานประจำของหน่วยงาน (ประกอบด้วย ภาระงานหลัก + ภาระงานสนับสนุนของ หน่วยงาน) - การบริหารจัดการองค์กรตาม ระบบ EVM (ทั้งที่เป็น การเงินและ ไม่ใช้การเงิน)
13) การบริหารปริมาณงานและบุคลากรให้ เหมาะสมในแต่ละหน่วยงาน	ทุกสายงาน	2	3	3	(ผบ.บ.) ■ การจัดทำแผนการบรรจุพนักงาน ใหม่ประจำปีงบประมาณเสนอผู้ว่า การอนุมัติโดยการวิเคราะห์ อัตรากำลังปัจจุบัน โดยพิจารณา เหตุผลความจำเป็น จากปัจจัยที่มีผล ต่ออัตรากำลังของแต่ละหน่วยงาน และตรวจสอบจากข้อมูลที่เกี่ยวข้อง อาทิ ภารกิจงาน ของ หน่วยงาน กรอบอัตรากำลัง อัตราถือครอง การจ้างลูกจ้างฯ การเกษียณอายุแต่ละปี ค่าใช้จ่าย บุคลากร ค่าใช้จ่าย ของ องค์กร ฯลฯ ■ การปรับปรุงโครงสร้างฝั่งบริหาร ให้สอดคล้องกับ ทิศทางองค์กร โดย การพิจารณาให้ความเห็นชอบของ ต่อคณะกรรมการ คณะอนุกรรมการบริหารและพัฒนา ทรัพยากรบุคคล และคณะกรรมการ กปน. ตามลำดับ
14) การลงชื่อเข้า-ออกให้ทันสมัยและมีระบบ ยึดหยุ่น	ทุกสายงาน	2	3	3	■ My@MWA ■ Google form
15) การปรับปรุง/เพิ่ม หลักสูตรฝึกอบรมให้แก่ บุคลากร กปน. เช่น E-learning KM	ผฟป.	2	3	3	■ Non Classroom Training เช่น E-learning / ช่องทาง Social Media Facebook live/ LINE / KM Portal
16) แสงสว่างที่เพียงพอในพื้นที่ปฏิบัติงาน	ทุกสายงาน	2	3	3	■ มีการตรวจวัดสภาพแวดล้อมในการ ทำงาน กรณีแสงสว่าง ใน โรงงานผลิตน้ำทุกแห่ง โดยผลการ ตรวจวัดผ่านเกณฑ์ที่กฎหมาย กำหนด ส่วนสำนักงานประปา สาขา ได้เริ่มดำเนินการตรวจวัด
17) อยากให้มีลูกจ้าง กปน. สำหรับงานที่ต้องใช้ Skill เฉพาะ	ทุกสายงาน	2	3	3	(ผบ.บ.) - การวิเคราะห์กรอบการจ้าง ลูกจ้างเหมาะสมงานเอกชน ประจำปีงบประมาณเสนอผู้ว่าการ อนุมัติโดยวิเคราะห์ เหตุผลความ จำเป็นจากปัจจัยที่มีผลต่อ อัตรากำลังของแต่ละหน่วยงานโดยพิจารณาจากข้อมูลที่เกี่ยวข้อง อาทิ ภารกิจของหน่วยงาน กรอบ อัตรากำลัง อัตราถือครอง การ เกษียณอายุของพนักงานแต่ละปี ค่าใช้จ่าย บุคลากร ค่าใช้จ่ายของ องค์กร ประมาณการค่าจ้าง ลูกจ้าง การจ้าง ลูกจ้างฯ ฯลฯ
18) การบรรจุผู้ปฏิบัติงานทั้ง ลูกจ้างและตัวแทน	ทุกสายงาน	2	3	3	(ผบ.บ.) - ประกาศการประปานครหลวง เรื่อง นโยบายด้านการบริหารและ พัฒนาทรัพยากรบุคคล ปีงบประมาณ 2561-2563 ข้อ 7 ... ลูกจ้างเหมาะสมงานเอกชนจะ พิจารณาส่งเสริมผู้ปฏิบัติงานที่ ทำงานมานาน ซึ่งมีความมุ่งมั่นต่อ การทำงาน และมีความประพฤติดี ให้ ได้มีโอกาสบรรจุเป็นพนักงานใน สัดส่วนที่เหมาะสม

ประเด็น	สายงาน เจ้าของ ประเด็น	คะแนน		โซน	แผนงาน/มาตรการรองรับ (ถ้ามี)
		อิทธิพล	ผลกระทบ		
19) สุขอนามัยที่ดีมีการดูแลความสะอาดของ พื้นที่ ให้ปราศจากสัตว์ที่เป็นพาหะนำโรค เช่น ยุง หนู แมลงสาบ ปลวก และสัตว์ เรื้อรอน	ทุกสายงาน	2	3	3	(ฝบก.) ■ มีการจ้างเหมากำจัดปลวก หนู แมลงสาบ ยุงและมด ที่ทำการ อาคารสำนักงานต่าง ๆ จำนวน 24 พื้นที่ - ดำเนินการตรวจสอบและจัดการ สัตว์เรื้อรอนตามที่ได้รับแจ้ง
20) ร้านอาหารที่ให้บริการในพื้นที่สำนักงานใหญ่ ควรถูกสุขลักษณะ และมีความ หลากหลาย	ทุกสายงาน	2	3	3	■ มีการสุ่มตรวจด้านสุขาภิบาลอาหาร จากฝ่ายสิ่งแวดล้อมและสุขาภิบาล เป็นประจำทุก 6 เดือน
21) สถาบันรับเลี้ยงเด็กสำหรับ บุตรพนักงานและ ผู้ปฏิบัติงาน	ทุกสายงาน	2	3	3	(ฝสก.) ไม่มีนโยบายเรื่องนี้
22) ความก้าวหน้าทางการทำงาน Career Path	ทุกสายงาน	3	2	2	(ฝบบ.) - หลักเกณฑ์การเติบโตตามเส้นทาง ความก้าวหน้าในสายอาชีพ (ผวก. อนุมัติเมื่อวันที่ 13 พ.ค. 59)
23) สวัสดิการด้านกองทุน เช่น รูปแบบหรือ นโยบายการลงทุนที่หลากหลายและการให้ ความรู้ด้านการลงทุน	ทุกสายงาน	3	2	2	การปรับเปลี่ยนรูปแบบการลงทุน ในกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ ให้มีความ เหมาะสมได้ด้วยตนเอง
24) ที่จอดรถเพียงพอ	ทุกสายงาน	3	2	2	(ฝบก.) - อยู่ระหว่างการก่อสร้างพร้อม อาคาร 100 ปี
25) ห้องประชุมที่เพียงพอและ อุปกรณ์ต่าง ๆ ครบถ้วน	ทุกสายงาน	2	2	1	(ฝบก.) - ดำเนินการจัดสรรเพิ่มเติมใน บริเวณอาคาร 6 ชั้น ภายหลังจาก การก่อสร้างอาคาร 100 ปี แล้ว เสร็จ
26) สวัสดิการรถรับส่งหรือ สวัสดิการอื่นที่เทียบเท่า	ทุกสายงาน	2	2	1	(ฝสก.) - บริการรถรับส่งพนักงาน
27) ร้านค้าสวัสดิการ เช่น 7-11 และ Amazon	ทุกสายงาน	2	1	1	(ฝบก.) - จะมีการพิจารณาภายหลังก่อสร้าง อาคาร 100 ปี แล้วเสร็จ

หมายเหตุ : โซน 4 ดำเนินการเชิงรุก : ต้องดำเนินการเชิงรุก มีการดำเนินการสานเสวนา เพื่อค้นหาความต้องการในการเสริมสร้างความพึงพอใจสูงสุด

โซน 3 ทบทวนมาตรการ : ทบทวนมาตรการ การควบคุมและการจัดการขององค์กร เพื่อรักษาและเพิ่มความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

โซน 2 สื่อสารอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ : ให้คำปรึกษา/แนะนำ ให้ข้อมูลอย่างเหมาะสมและเพียงพอ

โซน 1 ติดตามเฝ้าระวัง : ดูแลและสื่อสาร เพื่อเฝ้าระวังผลกระทบตามความเหมาะสม

2.2 สภาพแวดล้อมภายนอก

2.2.1 ยุทธศาสตร์ 20 ปี

ด้านที่เชื่อมโยงกับการดำเนินการของ กปน. มีดังนี้

ยุทธศาสตร์ชาติ 5 ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (หลัก)

(1) เป้าหมาย ใช้ประโยชน์และสร้างการเติบโตบนฐานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมให้สมดุลภายในขีดความสามารถของระบบนิเวศ

(2) ประเด็นยุทธศาสตร์ พัฒนาความมั่นคงน้ำ พลังงาน และเกษตรที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

(3) การบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ : ส่งเสริมการบริโภคที่ยั่งยืน

ยุทธศาสตร์ชาติ 6 ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ (รอง)

3.1-(1) เป้าหมาย ภาครัฐมีความโปร่งใส ปกป้องการทุจริตและประพฤติมิชอบ

3.1-(2) ประเด็นยุทธศาสตร์ ภาครัฐมีความโปร่งใส ปกป้องการทุจริตและประพฤติมิชอบ

3.1-(3) การบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ชาติ

- เพื่อให้ได้รับการยอมรับองค์กรโปร่งใสในระดับประเทศจากกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม
- เพื่อยกระดับผลคะแนนคุณธรรมและความโปร่งใสของหน่วยงาน

3.2-(1) เป้าหมาย ภาครัฐมีวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์และผลประโยชน์ส่วนรวม ตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างสะดวก รวดเร็ว โปร่งใส

3.2-(2) ประเด็นยุทธศาสตร์ ภาครัฐที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง ตอบสนองความต้องการ และให้บริการอย่างสะดวก รวดเร็ว โปร่งใส

3.2-(3) การบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ชาติ

- เพื่อเพิ่มช่องทางการให้บริการในรูปแบบดิจิทัล ที่ตรงกับความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- เพื่อยกระดับการให้บริการและสร้างความพึงพอใจให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2.2.2 แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ

ด้านที่เชื่อมโยงกับการดำเนินการของ กปน. มีดังนี้

ประเด็น (19) ประเด็น การบริหารจัดการน้ำทั้งระบบ (หลัก)

เพิ่มผลิตภาพของน้ำทั้งระบบ ในการใช้น้ำอย่างประหยัด รู้คุณค่า และสร้างมูลค่าเพิ่มจากการใช้น้ำให้ทัดเทียมกับระดับสากล โดยเพิ่มระดับความมั่นคงด้านน้ำในเขตเมืองด้วยการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ในการออกแบบ ระบบน้ำเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการน้ำ และพัฒนาระบบฐานข้อมูลเพื่อการวางแผน ติดตามและประเมินผลเพิ่มระดับความมั่นคงด้านน้ำเพื่อการพัฒนาเศรษฐกิจโดยบูรณาการพัฒนาระบบประปาเมือง ระบบน้ำแบบบูรณาการและครบวงจร ในพื้นที่พัฒนาเกษตร อุตสาหกรรม ท่องเที่ยว และเพิ่มผลิตภาพจากการใช้น้ำ 10 เท่า (จากค่าเฉลี่ยปี พ.ศ. 2561) โดยส่งเสริมการใช้น้ำซ้ำ ปรับโครงสร้างการใช้น้ำ (ร่วมกับยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน)

2.2.3 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12

ด้านที่เชื่อมโยงกับการดำเนินการของ กปน. มีดังนี้

(1) วัตถุประสงค์

- วัตถุประสงค์ที่ 1.3 เพื่อให้เศรษฐกิจเข้มแข็ง แข่งขันได้ มีเสถียรภาพ และมีความยั่งยืน สร้างความเข้มแข็งของฐานการผลิตและบริการเดิมและขยายฐานใหม่โดยการใช้นวัตกรรมที่เข้มข้นมากขึ้น สร้างความเข้มแข็งของเศรษฐกิจฐานราก และสร้างความมั่นคงทางพลังงาน อาหาร และน้ำ
- วัตถุประสงค์ที่ 1.5 เพื่อให้การบริหารราชการแผ่นดินมีประสิทธิภาพ โปร่งใส ทันทสมัย และมีการทำงานเชิงบูรณาการของภาคีการพัฒนา

(2) เป้าหมายรวม

- เป้าหมายรวมที่ 2.3 ระบบเศรษฐกิจมีความเข้มแข็งและแข่งขันได้ โครงสร้างเศรษฐกิจปรับสู่เศรษฐกิจฐานบริการและดิจิทัล มีผู้ประกอบการรุ่นใหม่และเป็นสังคมผู้ประกอบการผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดเล็กที่เข้มแข็งสามารถใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลในการสร้างสรรค์คุณค่าสินค้าและบริการ มีระบบการผลิตและให้บริการจากฐานรายได้เดิมที่มีมูลค่าเพิ่มสูงขึ้น และมีการลงทุนในการผลิตและบริการฐานความรู้ขั้นสูงใหม่ ๆ ที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมและชุมชน รวมทั้งกระจายฐานการผลิตและการให้บริการสู่ภูมิภาคเพื่อลดความเหลื่อมล้ำ โดยเศรษฐกิจไทยมีเสถียรภาพและมีอัตราการขยายตัวเฉลี่ยร้อยละ 5 ต่อปี และมีปัจจัยสนับสนุน อาทิ ระบบโลจิสติกส์ พลังงาน และการลงทุนวิจัยและพัฒนาที่เอื้อต่อการขยายตัวของภาคการผลิตและบริการ
- เป้าหมายรวมที่ 2.4 ทนทางธรรมชาติและคุณภาพสิ่งแวดล้อมสามารถสนับสนุนการเติบโตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม มีความมั่นคงทางอาหาร พลังงาน และน้ำ โดยเพิ่มพื้นที่ป่าไม้ให้ได้ร้อยละ 40 ของพื้นที่ประเทศเพื่อรักษาความสมดุลของระบบนิเวศลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกในภาคพลังงานและขนส่งไม่น้อยกว่าร้อยละ 7 ภายในปี 2563 เทียบกับการปล่อยในกรณีปกติ มีปริมาณหรือสัดส่วนของขยะมูลฝอยที่ได้รับการจัดการอย่างถูกหลักสุขาภิบาลเพิ่มขึ้น และรักษาคุณภาพน้ำและคุณภาพอากาศในพื้นที่วิกฤตให้อยู่ในเกณฑ์มาตรฐาน
- เป้าหมายรวมที่ 2.6 มีระบบบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพ ทันทสมัย โปร่งใส ตรวจสอบได้ กระจายอำนาจและมีส่วนร่วมจากประชาชน บทบาทภาครัฐในการให้บริการซึ่งภาคเอกชนดำเนินการแทนได้ดีกว่าลดลง เพิ่มการใช้ระบบดิจิทัลในการให้บริการ ปัญหาคอร์รัปชันลดลง และการบริหารจัดการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีอิสระมากขึ้น โดยอันดับประสิทธิภาพของภาครัฐที่จัดทำโดยสถาบันการจัดการนานาชาติและอันดับความยากง่ายในการดำเนินธุรกิจในประเทศดีขึ้น การใช้จ่ายภาครัฐและระบบงบประมาณมีประสิทธิภาพสูง ฐานภาษีกว้างขึ้น และดัชนีการรับรู้ทุจริตดีขึ้น รวมถึงบุคลากรภาครัฐที่มีความรู้ความสามารถและปรับตัวได้ทันกับยุคดิจิทัลเพิ่มขึ้น

(3) ยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์ที่ 7 การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบโลจิสติกส์ (หลัก)

(3.1) เป้าหมายระดับยุทธศาสตร์ที่ 6 การพัฒนาด้านสาธารณูปการ (น้ำประปา)

(3.2) แนวทางการพัฒนาที่ 6) การพัฒนาระบบน้ำประปา

6.1) พัฒนาระบบน้ำประปาให้ครอบคลุมและทั่วถึง

6.2) การบริหารจัดการการใช้น้ำอย่างมีประสิทธิภาพและการสร้างนวัตกรรม

6.3) ลดอัตราน้ำสูญเสียในเชิงรุกควบคู่กับการบำรุงรักษาเชิงป้องกันของระบบประปาทั่วประเทศ

ยุทธศาสตร์ที่ 6 การบริหารจัดการในภาครัฐ การป้องกันการทุจริตประพฤติมิชอบและธรรมาภิบาลในสังคมไทย (รอง)

(4.1) เป้าหมายระดับยุทธศาสตร์ที่ 1 ลดสัดส่วนค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรและเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการและการให้บริการของภาครัฐ และประสิทธิภาพการประกอบธุรกิจของประเทศ

เป้าหมายระดับยุทธศาสตร์ที่ 3 เพิ่มคะแนนดัชนีการรับรู้การทุจริตให้สูงขึ้น

(4.2) แนวทางการพัฒนาที่

3) เพิ่มประสิทธิภาพและยกระดับการให้บริการสาธารณะให้ได้มาตรฐานสากล : 3.1) ปรับรูปแบบและวิธีการดำเนินการของภาครัฐให้มีความร่วมมือกันระหว่างรัฐ เอกชน ประชาชน และประชาสังคม ในลักษณะแบบประชารัฐ

5) ป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ : 5.2) ป้องกันการทุจริต

2.2.4 แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจสาขาสาธารณูปการ



ยุทธศาสตร์ที่เชื่อมโยงกับการดำเนินการของ กปน. มีดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 กำหนดบทบาทรัฐวิสาหกิจให้ชัดเจนเพื่อเป็นพลังขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ กปน. ควรมีแผนงานโครงการร่วมกับหน่วยงานด้านทรัพยากรน้ำที่เกี่ยวข้อง เพื่อสนับสนุนและส่งเสริมการจัดตั้งองค์กรกำกับดูแลกิจการน้ำ เพื่อบูรณาการการบริหารจัดการน้ำดิบ น้ำประปา และน้ำเสียอย่างเป็นระบบและสร้างความมั่นคงด้านทรัพยากรน้ำของประเทศ

ยุทธศาสตร์ที่ 2 บริหารแผนการลงทุนให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของประเทศในการลงทุนขนาดใหญ่ กปน. ควรมีการศึกษารูปแบบและแนวทางจัดหาแหล่งเงินทุนอื่น ๆ ที่เหมาะสมเพื่อเพิ่มความสามารถและทางเลือกในการลงทุนที่มีศักยภาพ โดยการพิจารณาเครื่องมือทางการเงินใหม่ ๆ เช่น การให้เอกชนร่วมลงทุนในกิจการของรัฐ (Public Private Partnership : PPP) เป็นต้น

ยุทธศาสตร์ที่ 3 เสริมสร้างความแข็งแกร่งทางการเงินเพื่อความยั่งยืนในระยะยาว

3.1 ปัจจุบัน กปน. มีการขยายการให้บริการน้ำประปาและจำหน่ายน้ำประปาในพื้นที่รอยต่อเพื่อให้ประชาชนมีน้ำใช้อย่างทั่วถึงและเพียงพอ ตลอดจนพัฒนาศักยภาพในการสร้างความมั่นคงทางรายได้ อย่างไรก็ดี กปน. ควรมีแนวทางในการหารายได้เสริมอื่น ๆ หรือพัฒนาธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจประปา เพื่อช่วยเสริมรายได้หลักที่มีแนวโน้มเติบโตอย่างต่อเนื่อง

3.2 กปน. ควรเร่งดำเนินการตามแผนบริหารจัดการน้ำสูญเสีย ร่วมกับแผนการปรับเปลี่ยนท่อ และกำหนดแนวทางการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ รวมถึงวัดผลการดำเนินงานในเรื่องดังกล่าวอย่างต่อเนื่องเพื่อลดต้นทุนการให้บริการในระยะยาว

ยุทธศาสตร์ที่ 4 สนับสนุนการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์

4.1 กปน. ควรนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการขับเคลื่อนงานตามภารกิจหลักของ กปน. ในด้านการบริหารจัดการน้ำสูญเสีย ตั้งแต่กระบวนการผลิต จัดส่ง และจำหน่ายน้ำประปา เพื่อใช้ในการวางแผนและวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อเรื่องดังกล่าวได้อย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม

4.2 กปน. ควรมีการสร้างนวัตกรรมและเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการให้บริการ และบูรณาการการทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อยกระดับความพึงพอใจและอำนวยความสะดวกให้กับผู้ให้บริการให้มีประสิทธิภาพ สะดวก รวดเร็ว และทันสมัย สมองต่อพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนไปในรูปแบบ Digital Service

ยุทธศาสตร์ที่ 5 ส่งเสริมระบบธรรมาภิบาลให้มีความโปร่งใสและมีคุณธรรม

5.1 กปน. ควรให้ความสำคัญและนำกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการของรัฐวิสาหกิจ Core Business Enablers ทั้ง 8 ด้าน มาใช้เป็นเครื่องมือในการยกระดับธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ รวมทั้ง กปน. ต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงานให้มีความพร้อมในทุก ๆ ด้าน เพื่อรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในอนาคต

5.2 กปน. ควรมีการกำหนดนโยบายด้านการบริหารความเสี่ยงและจัดให้มีระบบบริหารความเสี่ยง เพื่อลดผลกระทบจากเหตุการณ์ไม่พึงประสงค์ หรือเหตุการณ์ที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้ล่วงหน้า เช่น การแพร่ระบาดของโรคติดต่ออุบัติใหม่เชื้อไวรัสโคโรนา (COVID-19) เหตุการณ์ความไม่สงบทางการเมือง การก่อการร้ายและภัยธรรมชาติ เป็นต้น

2.2.5 นโยบายรัฐบาล

คำแถลงนโยบายของคณะรัฐมนตรี แถลงต่อรัฐสภา 25 กรกฎาคม 2562

นโยบายหลัก 12 ด้าน

- 1) การปกป้องและเชิดชูสถาบันพระมหากษัตริย์
- 2) การสร้างความมั่นคงและความปลอดภัยของประเทศและความสงบสุขของประเทศ
- 3) การทำนุบำรุงศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม
- 4) การสร้างบทบาทของไทยในเวทีโลก
- 5) การพัฒนาเศรษฐกิจและความสามารถในการแข่งขันของไทย
- 6) การพัฒนาพื้นที่เศรษฐกิจและการกระจายความเจริญสู่ภูมิภาค
- 7) การพัฒนาสร้างความเข้มแข็งจากฐานราก
- 8) การปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้และการพัฒนาศักยภาพของคนไทยทุกช่วงวัย
- 9) การพัฒนาระบบสาธารณสุขและหลักประกันทางสังคม
- 10) การฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติและการรักษาสีเขียวเพื่อสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืน
- 11) การปฏิรูปการบริหารจัดการภาครัฐ
- 12) การป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ และกระบวนการยุติธรรม

นโยบายเร่งด่วน 12 เรื่อง

- 1) การแก้ไขปัญหาในการดำรงชีวิตของประชาชน
- 2) การปรับปรุงระบบสวัสดิการและพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชน
- 3) มาตรการเศรษฐกิจเพื่อรองรับความผันผวนของเศรษฐกิจโลก
- 4) การให้ความช่วยเหลือเกษตรกรและพัฒนานวัตกรรม
- 5) การยกระดับศักยภาพแรงงาน
- 6) การวางรากฐานระบบเศรษฐกิจของประเทศสู่อนาคต
- 7) การเตรียมคนไทยสู่ศตวรรษที่ 21
- 8) การแก้ไขปัญหาทุจริตและประพฤติมิชอบในวงราชการ
- 9) การแก้ไขปัญหายาเสพติดและสร้างความสงบสุขในพื้นที่ชายแดนภาคใต้
- 10) การพัฒนาระบบการให้บริการประชาชน
- 11) การจัดเตรียมมาตรการรองรับภัยแล้งและอุทกภัย
- 12) การสนับสนุนให้มีการศึกษา การรับฟังความคิดเห็นของประชาชน และดำเนินการแก้ไขรัฐธรรมนูญ

2.2.6 แผนปฏิบัติการกระทรวงมหาดไทย (พ.ศ. 2563 – 2565)

ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าหมาย
1. การเสริมสร้างความสงบเรียบร้อยและความมั่นคงภายใน	สังคมมีความสงบเรียบร้อยและปลอดภัย
2. การพัฒนาภูมิภาค เมือง และพื้นที่เศรษฐกิจ	ภูมิภาค เมือง และพื้นที่เศรษฐกิจมีขีดความสามารถในการแข่งขัน
3. การเสริมสร้างความสุขของชุมชนและพัฒนาเศรษฐกิจฐานราก	ชุมชนมีความสุข
4. การเพิ่มศักยภาพการพัฒนาสภาพแวดล้อมสู่อนาคต	สภาพแวดล้อมในพื้นที่มีคุณภาพเอื้อต่อการพัฒนา
5. การวางรากฐานการพัฒนาองค์กรอย่างสมดุล	องค์กรมีการบริหารจัดการที่ดี และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเข้มแข็ง

โดยมีประเด็นยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับ กปน. ดังนี้

ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าหมาย	กลยุทธ์	ตัวชี้วัดเชิงยุทธศาสตร์ (เป้าหมายปี 65)	หน่วยงานรับผิดชอบ		แผนงาน/โครงการ/ผลผลิตที่เกี่ยวข้องกับ กปน.			
				หลัก	สนับสนุน	แผนงาน/โครงการ	หน่วยงาน	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย 65
1. การเสริมสร้างความสงบเรียบร้อยและความมั่นคงภายใน	1. สังคมมีความสงบเรียบร้อยและปลอดภัย	1.1 อารงรักษาไว้ซึ่งสถาบันหลักของชาติ	1.1.1 ร้อยละของประชาชนกลุ่มเป้าหมายที่ได้รับประโยชน์จากการพัฒนาและแก้ไขปัญหาในระดับพื้นที่ตามแนวพระราชดำริและหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง (≥ร้อยละ 90)	สนง.ปลัดมท.	ทุกหน่วยงาน	1. โครงการขับเคลื่อนการพัฒนาพื้นที่ตามแนวพระราชดำริและหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง	สนง.ปลัดมท. (ทุกหน่วยงานสนับสนุน)	ร้อยละของประชาชนหรือกลุ่มเป้าหมายที่ได้รับผลประโยชน์จากการดำเนินโครงการ	≥ร้อยละ 90
4. การเพิ่มศักยภาพการพัฒนาสภาพแวดล้อมสู่อนาคต	4. สภาพแวดล้อมในพื้นที่มีคุณภาพเอื้อต่อการพัฒนา	4.3 สนับสนุนการบริหารจัดการน้ำทั้งระบบ	4.3.2 จำนวนครัวเรือนที่ได้รับการบริการน้ำประปา (รายใหม่) (60,000 ครัวเรือน)	กปน./กปภ.	กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น	7. โครงการก่อสร้างปรับปรุงระบบส่งน้ำดิบเพื่อป้องกันน้ำท่วมเป็นการถาวร	กปน.	ดำเนินการแล้วเสร็จตามแผน	ร้อยละ 100
						8. งานติดตั้งปรับปรุงระบบตรวจวัดคุณภาพน้ำอัตโนมัติในระบบผลิต WSP	กปน.	ดำเนินการแล้วเสร็จตามแผน	ร้อยละ 100
						9. งานปรับปรุงระบบป้องกันการผุกร่อนของท่อประธานและท่อส่งน้ำ WSP	กปน.	ดำเนินการแล้วเสร็จตามแผน	ร้อยละ 100
						10. งานการ UDF WSP	กปน.	ดำเนินการแล้วเสร็จตามแผน	ร้อยละ 100
						11. งานการดำเนินงานกรณีหลังมิเตอร์ในเชิงรุก (ล้างถังพักน้ำ) WSP	กปน.	ดำเนินการแล้วเสร็จตามแผน	ร้อยละ 100
						12. โครงการบริหารจัดการระบบส่งน้ำดิบอย่างมีประสิทธิภาพ	กปน.	ดำเนินการแล้วเสร็จตามแผน	ร้อยละ 100
						14. แผนงานติดตั้งประปาใหม่	กปน.	จำนวนครัวเรือนที่ได้รับการบริการน้ำประปาใหม่	60,000 ครัวเรือน

ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าหมาย	กลยุทธ์	ตัวชี้วัดเชิงยุทธศาสตร์ (เป้าหมายปี 65)	หน่วยงานรับผิดชอบ		แผนงาน/โครงการ/ผลผลิตที่เกี่ยวข้องกับ กปน.			
				หลัก	สนับสนุน	แผนงาน/โครงการ	หน่วยงาน	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย 65
5. การวางรากฐานการพัฒนาองค์กรอย่างสมดุล	5. องค์กรมีการบริหารจัดการที่ดีและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเข้มแข็ง	5.1 ยกระดับคุณภาพการให้บริการประชาชน	5.1.1 ร้อยละความพึงพอใจของประชาชนจากการรับบริการศูนย์ดำรงธรรม	ศูนย์ดำรงธรรม	ทุกหน่วยงาน	16. โครงการยกระดับการบริการที่เป็นเลิศ	กปน.	ระดับความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ	4.5
						17. โครงการพัฒนาการให้บริการในรูปแบบดิจิทัล (Digital Service) กับผู้ใช้บริการ	กปน.	ระบบงานที่ได้รับการปรับเปลี่ยนเป็น Digital ให้รองรับสาขาเสมือน (ระบบงานตามที่กำหนด)	ระบบงานส่วนที่เหลือ
		5.3 สร้างความโปร่งใสในการบริหารงานองค์กร	5.3.1 ร้อยละของคะแนนการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงาน (ITA) ของหน่วยงานในสังกัด มท. ($\geq$ ร้อยละ 80)	ศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต มท.	ทุกหน่วยงาน	1. โครงการสร้างคุณภาพจริยธรรมที่ดี และความโปร่งใสของกระทรวงมหาดไทย	ศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต มท. (ทุกหน่วยงานสนับสนุน)	ร้อยละของคะแนนการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงาน (ITA) ของหน่วยงานในสังกัด มท.	$\geq$ ร้อยละ 80
						6. แผนงานยกระดับธรรมาภิบาลในระดับแนวหน้าของประเทศด้วยมาตรฐานธรรมาภิบาล	กปน.	ร้อยละของคะแนนการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงาน (ITA)	$\geq$ ร้อยละ 90

2.2.7 กรอบการประเมินการดำเนินรัฐวิสาหกิจโดยกระทรวงการคลัง

กรอบการประเมินผลการดำเนินรัฐวิสาหกิจตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ (SE-AM) ประกอบด้วย

1) ผลการดำเนินงาน (Key Performance Area)

2) ด้าน Core Business Enablers ประกอบด้วย 6 ด้าน โดยมีการบูรณาการของเกณฑ์การประเมินที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ดังนี้

ด้าน	ประเด็นพิจารณา	ประเด็นย่อย	การบูรณาการกับด้านที่ 6 การบริหารทุนมนุษย์
01	การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร (Corporate Governance & Leadership)	5. การเปิดเผยข้อมูล	5.1 การเปิดเผยข้อมูลผ่านรายงานประจำปี ที่มีข้อมูลครบถ้วน ถูกต้อง ทันกาล เชื่อถือได้
		5.2 การเปิดเผยข้อมูลผ่าน Website ของรัฐวิสาหกิจ	เปิดเผยข้อมูลในรายงานประจำปี 14 ประเด็น ซึ่งรวมถึง โครงสร้างองค์กร ประวัติผู้บริหาร นโยบายการจ่ายค่าตอบแทนผู้บริหารระดับสูง นโยบายและผลการจัดการรายการที่เกี่ยวข้องกัน
		6. คณะกรรมการ	เปิดแผนแผนงานและผลการดำเนินงานด้านทรัพยากรบุคคลที่สำคัญผ่าน Website ของรัฐวิสาหกิจ
		6.3 การกำหนดทิศทาง กลยุทธ์ และจัดให้มีแผนยุทธศาสตร์ระยะยาวและแผนปฏิบัติการประจำปี	สนับสนุนการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน/ภายนอกด้านทรัพยากรบุคคล/แผนแม่บทด้านทรัพยากรบุคคล เพื่อให้หน่วยงานหลักจัดทำยุทธศาสตร์องค์กร รวบรวมวิเคราะห์ และนำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปีเสนอคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจพิจารณาให้ความเห็นชอบ
		6.4 การติดตามความเพียงพอของระบบบริหารจัดการองค์กร	เสนอคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจพิจารณาให้ความเห็นชอบแผนการดำเนินงานประจำปีของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลได้ก่อนเริ่มปีบัญชี
02	การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning : SP)	1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	1.1 กระบวนการรวบรวมและวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าในการวางแผนยุทธศาสตร์ 1.2 กระบวนการวิเคราะห์ SWOT 1.3 กระบวนการวิเคราะห์ความท้าทาย/ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ และความสามารถพิเศษขององค์กร
			- มีการเชื่อมโยงระหว่างการวิเคราะห์และประเมินสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กรของแผนแม่บทด้านทรัพยากรบุคคลกับยุทธศาสตร์ระดับองค์กร - เชื่อมโยงความท้าทาย/ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์และความสามารถพิเศษขององค์กร ที่เกี่ยวข้องกับความสามารถ ทักษะ ชีตความสามารถ ของบุคลากรเป็นต้น

ด้าน	ประเด็นพิจารณา	ประเด็นย่อย	การบูรณาการกับด้านที่ 6 การบริหารทุนมนุษย์
	3. การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	3.1 กำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์/เป้าประสงค์ 3.2 การตรวจสอบความสมดุลและสอดคล้องระหว่าง SO กับองค์ประกอบที่สำคัญ 3.3 การออกแบบ Work System เพื่อสนับสนุนให้องค์กรบรรลุ Strategic Objective	การออกแบบ/ทบทวนระบบงาน (Work systems) ขององค์กรรวมถึงข้อกำหนดของแต่ละระบบงานในเชิงบูรณาการ และในเชิงการแข่งขัน รวมถึงการพิจารณาเพิ่มเติมถึงข้อกำหนดที่มุ่งเน้นการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า และกลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม ในการดำเนินงาน การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีหรือการรองรับกับการสร้าง นวัตกรรม เพื่อสร้างโอกาสทางธุรกิจ และ/หรือความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กรรวมถึงการพิจารณาความสามารถพิเศษที่จำเป็นในปัจจุบัน หรืออาจจำเป็น ในอนาคต
	4. การกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์	4.1 การกำหนดยุทธศาสตร์ระดับองค์กร 4.2 การแสดงความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์ที่สนับสนุนซึ่งกันและกัน (Strategy Map)	ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ของแผนแม่บทด้านทรัพยากรบุคคลสามารถเชื่อมโยงและได้รับการถ่ายทอดมาจากยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ขององค์กร
	5. การจัดทำแผนปฏิบัติการ	5.1 กระบวนการวางแผนปฏิบัติการ 5.2 การวิเคราะห์ความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการ 5.3 กระบวนการจัดสรรทรัพยากร	กระบวนการวางแผนปฏิบัติการของแผนวิสาหกิจและแผนแม่บทด้านทรัพยากรบุคคลสามารถแสดงความเชื่อมโยงทั้งกระบวนการและการเชื่อมโยงปัจจัยนำเข้าสู่การวางแผนปฏิบัติการ
	6. กระบวนการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการ	6.1 กระบวนการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการ 6.2 กระบวนการกำหนดตัวชี้วัดระดับแผนงานและโครงการ 6.3 กระบวนการถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับองค์กรสู่ตัวชี้วัดระดับแผนงานและโครงการ	แผนวิสาหกิจมีการถ่ายทอดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์สู่แผนปฏิบัติการระดับสายงาน โดยแผนปฏิบัติการในแต่ละสายงาน มีการกำหนดตัวชี้วัดที่แสดงความก้าวหน้า ผลผลิต ผลลัพธ์ของแต่ละแผนเชื่อมโยงกับระบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่ปรากฏในหัวข้อการบริหารทรัพยากรบุคคล
	7. กระบวนการติดตามผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการและปรับเปลี่ยนแผนงาน	7.1 กระบวนการติดตามผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการ 7.2 กระบวนการคาดการณ์ผลการดำเนินงาน 7.3 กระบวนการปรับเปลี่ยนแผนงาน	การบูรณาการติดตามตัวชี้วัดของแผนปฏิบัติการ เพื่อติดตาม ความคืบหน้าในการดำเนินงานและความสำเร็จของการดำเนินงาน เพื่อให้มั่นใจว่า ณ สิ้นปี องค์กรจะบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

ด้าน	ประเด็นพิจารณา	ประเด็นย่อย	การบูรณาการกับด้านที่ 6 การบริหารทุนมนุษย์
03	การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (Risk Management & Internal Control : RM&IC)	1. ธรรมาภิบาลและวัฒนธรรมองค์กร	1.3 บรรยาภาศและวัฒนธรรม สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง 1.4 ความมุ่งมั่นต่อค่านิยม 1.5 แรงจูงใจ การพัฒนาและการรักษาบุคลากร
		3. กระบวนการบริหารความเสี่ยง	3.1 การระบุปัจจัยเสี่ยง 3.2 การกำหนดกิจกรรมการควบคุม 3.3 การประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง 3.4 การจัดลำดับความเสี่ยง 3.5 การกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยงที่ระบุไว้ 3.6 การบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ
		5. ข้อมูลสารสนเทศ การสื่อสารและการรายงานผล	5.1 การสื่อสารการบริหารความเสี่ยงองค์กร 5.2 การติดตาม ประเมินผลและรายงานผลการบริหารความเสี่ยง
04	การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า (Stakeholder and Customer Management : SCM)	3. กระบวนการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	3.1 การวางแผน 3.2 การสร้างความพร้อม 3.3 การติดตามและรายงานผล
		5. การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า	5.1 การสนับสนุนลูกค้า 5.2 การสร้างความผูกพันและความภักดี

ด้าน	ประเด็นพิจารณา	ประเด็นย่อย	การบูรณาการกับด้านที่ 6 การบริหารทุนมนุษย์
05	การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology : DT)	การนำ Digital Technology มาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร	วิเคราะห์และจัดทำสถาปัตยกรรมองค์กร (Enterprise Architecture) เพื่อมุ่งเน้นการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร และทุกส่วนของธุรกิจ ทั้งในส่วนของกระบวนการทำงานการสร้างสรรคผลิตภัณฑ์ การตลาด วัฒนธรรมองค์กร และการกำหนดเป้าหมายการเติบโตในอนาคต และต้องมีการถ่ายทอดกระบวนการวิเคราะห์และจัดทำสถาปัตยกรรมองค์กรแก่ผู้รับผิดชอบ ผู้ที่เกี่ยวข้อง และพนักงาน
		การบูรณาการเชื่อมโยงข้อมูลและการดำเนินงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน	ร่วมออกแบบความเชื่อมโยงและการทำงานร่วมกัน การบูรณาการเชื่อมโยงข้อมูลและการดำเนินงาน
06	การบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management: HCM)	1. ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ด้านบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์	1.1 คุณภาพของยุทธศาสตร์/กลยุทธ์/การสื่อสาร/การติดตามผล/ผลลัพธ์ - ระดับ 1 : การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน/ภายนอก และการเปรียบเทียบการดำเนินงานที่สำคัญกับคู่แข่ง - ระดับ 2 : ยุทธศาสตร์มีความครบถ้วน เพียงพอ และเหมาะสม สอดรับกับวิสัยทัศน์เจตนารมณ์ นโยบายทางธุรกิจของภาครัฐและสคร.และกำหนดและการดำเนินงานขององค์กร - ระดับ 3 : การแปลงยุทธศาสตร์ด้าน HR เป็นแผนปฏิบัติการประจำปี การกำหนดเป้าหมาย ตัวชี้วัดที่ ครอบคลุม Output/Outcome มีกลไกหรือกระบวนการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ และดำเนินการได้ตามผลลัพธ์ที่กำหนด - ระดับ 4 : แผนยุทธศาสตร์ด้าน HR ถูกบูรณาการไปกับแผนงาน/ระบบงานที่สำคัญ เช่น แผนบริหารความเสี่ยง แผนงานด้านลูกค้าและตลาด แผนเทคโนโลยีดิจิทัล แผนงานนวัตกรรม แผนการจัดการความรู้ เป็นต้น - ระดับ 5 : การใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานในการ ทบทวนยุทธศาสตร์ด้าน HR รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ ในการปรับปรุงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

ด้าน	ประเด็นพิจารณา	ประเด็นย่อย	การบูรณาการกับด้านที่ 6 การบริหารทุนมนุษย์
	2. การบริหารทุนมนุษย์	2.1 อัตรากำลัง	■ ระดับ 1 การกำหนดโครงสร้างงานและกลุ่มของงาน (Job family) และโครงสร้างอัตรากำลัง (Workforce landscape) ที่มีความสอดคล้องกับโครงสร้าง ธุรกิจ และกระบวนการหลักในการดำเนินการของ รัฐวิสาหกิจ ■ ระดับ 2 การจัดทำแผนอัตรากำลังระยะสั้นและระยะยาวโดย มีสาระสำคัญอย่างน้อย ดังนี้ 1. กระบวนการประมาณการอัตรากำลังที่พิจารณา จากอุปสงค์ อุปทานของอัตรากำลังขององค์กร (Demand and Supply) โดยการวิเคราะห์อัตรา กำลังส่วนขาด และส่วนเกิน 2. กระบวนการสรรหาคัดเลือกที่เป็นระบบทั้งบุคลากร ระดับบริหารและปฏิบัติการ รวมถึงแนวทางในการ หมุนเวียนบุคลากร (Job rotation) ที่ชัดเจน 3. การวิเคราะห์และวางแผนการทดแทนอัตรากำลัง ที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีดิจิทัลรวมถึงการวิเคราะห์ผลผลิตประสิทธิภาพ (Productivity) หรืออัตราส่วนระหว่างผลผลิตหลักองค์กรและอัตรากำลัง หรือค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรในภาพรวมขององค์กร 4. การวิเคราะห์กระบวนการการทำงานและใช้เครื่องมือต่าง ๆ ในการเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการทำงาน (HROD) ■ ระดับ 3 การดำเนินงานที่ครบถ้วนตามแผนอัตรากำลังประจำปีโดยมีกลไกหรือกระบวนการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและได้ผลลัพธ์ตามที่กำหนดไว้ ■ ระดับ 4 แผนอัตรากำลังระยะสั้นและระยะยาวมีความเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์ชาติที่เกี่ยวข้องกับการบริหารอัตรากำลังภาครัฐและแผนยุทธศาสตร์องค์กรโดยสะท้อนให้เห็นถึงความเพียงพอเชิงปริมาณอย่างเหมาะสมของอัตรากำลังที่จะสามารถดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จ ■ ระดับ 5 การใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานตามแผนอัตรากำลังประจำปีรวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ มาปรับปรุงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอรวมถึงเป็นการปรับปรุงที่มุ่งเน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้งานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

ด้าน	ประเด็นพิจารณา	ประเด็นย่อย	การบูรณาการกับด้านที่ 6 การบริหารทุนมนุษย์
		2.2 ผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์	- ระดับ 1 แนวทางการพัฒนาผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ ของกลุ่ม/ ส่วนบุคลากรได้มีการเปรียบเทียบโครงสร้าง ผลตอบแทนกับตลาดที่ครอบคลุมเงินเดือน (Salary) ผลตอบแทนจูงใจ (Incentive Pay) และผลประโยชน์ เกื้อกูลอื่น (Fringe Benefits) - ระดับ 2 การปฏิบัติตามกฎหมาย หรือข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับ แรงงาน ของการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อให้เกิด ความเป็นธรรมกับพนักงาน - ระดับ 3 การดำเนินงานตามแนวทางการพัฒนาฯ ได้โดยมี กลไกหรือ กระบวนการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและ ได้ผลลัพธ์ตามที่กำหนดไว้ - ระดับ 4 แนวทางการพัฒนาฯ สอดคล้องกับระเบียบปฏิบัติขององค์กร รวมถึงมีการนำความเห็นและความต้องการ ของกลุ่มและส่วนบุคลากรมาใช้ประโยชน์ในการ ออกแบบแนวทางการพัฒนาฯ - ระดับ 5 การใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานตามแนวทางการพัฒนาฯ รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ มาปรับปรุงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ รวมถึงเป็นการปรับปรุงที่มุ่งเน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด
		2.3 ระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน	- ระดับ 1 การกำหนดระบบประเมินผลการดำเนินงาน ขององค์กรในทุก ระดับ โดยมีหลักเกณฑ์/แนวทางใน การประเมินผล และรอบระยะเวลา ในการประเมิน ผลที่ชัดเจน - ระดับ 2 กระบวนการถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับองค์กรสู่ตัวชี้วัด ระดับ แผนงานและโครงการ โดยการกำหนดตัวชี้วัด ผลการดำเนินงาน (KPI) ระดับสายงาน/หน่วยงาน และระดับบุคคลที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ องค์กร แผนธุรกิจ/แผนงานของสายงาน/หน่วยงาน และภาระงานใน ตำแหน่งงานที่รับผิดชอบ - ระดับ 3 การประเมินผลการปฏิบัติงานเกิดขึ้นจริงทั่วทั้งองค์กร โดยมี กลไกหรือกระบวนการติดตามและประเมิน ผลการดำเนินงานที่มี ประสิทธิภาพและได้ผลลัพธ์ ตามที่กำหนดไว้

ด้าน	ประเด็นพิจารณา	ประเด็นย่อย	การบูรณาการกับด้านที่ 6 การบริหารทุนมนุษย์
			- ระดับ 4 การใช้ประโยชน์จากการวัดและประเมินผล การปฏิบัติงาน โดยนำมาเชื่อมโยงกับการปรับ เลื่อนตำแหน่ง (promotion) และการให้ผลตอบแทน ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน การยกย่อง/ชมเชย รวมถึงการนำไปใช้ในระบบการเรียนรู้และการพัฒนา โดยนำผลการประเมินมาใช้ในการวิเคราะห์เพื่อเสริม สร้างศักยภาพของบุคลากร/ ทีมงาน / หน่วยงาน - ระดับ 5 การใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานของระบบ ประเมินผล การปฏิบัติงาน รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ มาปรับปรุงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ รวมถึงเป็นการปรับปรุงที่มุ่งเน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด
	3. การพัฒนาทุนมนุษย์	3.1 การเรียนรู้และการพัฒนา	- ระดับ 1 การออกแบบระบบการเรียนรู้และการพัฒนา ขององค์กร ที่มีองค์ประกอบอย่างน้อย ดังนี้ 1. การวิเคราะห์สมรรถนะ(หลัก/รายตำแหน่ง/ผู้นำ) ที่จำเป็นต่อการดำเนินธุรกิจทั้งในปัจจุบันและในอนาคตรวมถึงรองรับการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล 2. การประเมินช่องว่างสมรรถนะของบุคลากรอย่างครบถ้วนและมีคุณภาพ เพื่อนำไปประกอบการวางแผนพัฒนารายบุคคล 3. การวางแผน Development Roadmap โดยคำนึงถึงการพัฒนาให้บุคลากรมีทั้งความรู้และทักษะ/ความเชี่ยวชาญ ที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ ภาวะการแข่งขัน ทั้งในปัจจุบันและอนาคต และนโยบายไทยแลนด์4.0 รวมถึงมีพฤติกรรม/ทัศนคติที่ดีในการทำงาน 4. การพัฒนาผู้นำ (Leadership development) ใน ทุกระดับ ทั้งผู้บริหารระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูง 5. การปรับรูปแบบของการพัฒนาบุคลากรที่ไม่ได้มุ่งเน้นการอบรมเพียงอย่างเดียว รวมถึงการสร้างแนวคิดและสร้าง ความรับผิดชอบในการพัฒนาตนเอง (Self-learning) 6. การพัฒนากลุ่มพนักงานจ้างภายนอกและลูกจ้าง

ด้าน	ประเด็นพิจารณา	ประเด็นย่อย	การบูรณาการกับด้านที่ 6 การบริหารทุนมนุษย์
			7. การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลที่สนับสนุนระบบการเรียนรู้ และพัฒนาของบุคลากร - ระดับ 2 การประเมินประสิทธิผลของระบบการเรียนรู้และพัฒนาที่ครอบคลุมถึงรูปแบบการพัฒนาแบบต่าง ๆ ที่นอกเหนือ จากการฝึกอบรม รวมถึงการวิเคราะห์ความคุ้มค่าในการพัฒนา (ROI in employee development) เพื่อใช้ประโยชน์ในการ ตัดสินใจ พัฒนาปรับปรุง แผนการพัฒนาบุคลากร - ระดับ 3 การดำเนินงานที่ครบถ้วนตามแผนงานประจำปี โดยมีกลไกหรือ กระบวนการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน ที่มีประสิทธิภาพ และได้ผลลัพธ์ตามที่กำหนดไว้ - ระดับ 4 ระบบการเรียนรู้และการพัฒนา มีความเชื่อมโยง กับแผน ยุทธศาสตร์องค์กร และแผนงาน/ระบบงานที่สำคัญ เช่น แผนงานด้าน ลูกค้าและตลาด แผนเทคโนโลยีดิจิทัล แผนงานนวัตกรรม แผนการจัดการ ความรู้ เป็นต้น - ระดับ 5 การใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานตาม แผนงานประจำปี รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ มาปรับปรุง ให้สอดคล้องกับการ เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ รวมถึงเป็นการ ปรับปรุงที่มุ่งเน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การทำงาน เกิดประสิทธิภาพสูงสุด
		3.2 การสืบทอดตำแหน่ง/การบริหารจัดการคนเก่ง/การจัดการสายอาชีพ	- ระดับ 1 การจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession plan) ที่มีความเป็นมาตรฐาน โดยครอบคลุมทุกกระบวนการตั้งแต่การวิเคราะห์นโยบาย ทิศทางองค์กร ตำแหน่งเป้าหมาย (Key Strategic Position) การสรรหา ผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor) การจัดทำแผนพัฒนา (IDP) เพื่อเตรียมความพร้อมก่อนเข้ารับตำแหน่ง และการติดตาม ประเมินผลหลังเข้ารับ ตำแหน่ง และการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent management) การ จัดทำแผนงานการบริหารจัดการคนเก่ง ขั้นตอนการ สรรหาและคัดเลือก คนเก่งที่มีประสิทธิภาพ (Talent Acquisition) การ จัดทำแผนพัฒนาคคน เก่ง (Individual Development Plan) เพื่อให้สามารถ ใช้ประโยชน์จาก คนเก่งในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันหรือ การพัฒนาองค์กร

ด้าน	ประเด็นพิจารณา	ประเด็นย่อย	การบูรณาการกับด้านที่ 6 การบริหารทุนมนุษย์
			- ระดับ 2 การจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career management & planning) ที่มีการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) โดยมีหลักเกณฑ์การเคลื่อนย้ายและหมุนเวียนที่ชัดเจนเพื่อให้บุคลากรมองเห็นเส้นทางเจริญเติบโตของตำแหน่งงานภายในองค์กร โดยมีกลไกในการสนับสนุนการจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพของ องค์กร เช่น คณะกรรมการจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Management Committee : CMC) ศูนย์ประเมินสายอาชีพ (Career Assessment Center) และการให้คำปรึกษาบุคลากรในการวางแผนในอาชีพ (Career Counselor) เป็นต้น เพื่อให้บุคลากรสามารถพัฒนาตนเอง ไปสู่เป้าหมายของงานและอาชีพที่ตั้งไว้ - ระดับ 3 การดำเนินงานตามแผนงานประจำปีที่ได้รับมอบหมาย โดยมีกลไกหรือกระบวนการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ และได้ผลลัพธ์ตามที่กำหนดไว้ - ระดับ 4 แผนงานมีความเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์องค์กรและแผนงาน/ระบบ งานที่สำคัญ เช่น ระบบการเรียนรู้และการพัฒนา แผนการจัดการความรู้ แผนงานการสร้างความรู้คู่คุณธรรม เป็นต้น - ระดับ 5 การใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานตามแผนงานประจำปี รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ มาปรับปรุงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ รวมถึงเป็นการปรับปรุงที่มุ่งเน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การทำงาน เกิดประสิทธิภาพสูงสุด
	4. สภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์	4.1 ความผูกพันองค์กร/ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร/การจัดการ การเปลี่ยนแปลง/จรรยาบรรณและจริยธรรม	- ระดับ 1 การมีแนวทางในการสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ ได้แก่ ความผูกพันองค์กร ค่านิยมองค์กร การจัดการการเปลี่ยนแปลง และระบบทรัพยากรมนุษย์ที่มีธรรมาภิบาล - ระดับ 2 สภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ มีลักษณะของการดำเนินงาน ดังนี้

ด้าน	ประเด็นพิจารณา	ประเด็นย่อย	การบูรณาการกับด้านที่ 6 การบริหารทุนมนุษย์
			1. การสร้างความผูกพันองค์กร (Employee engagement) โดยทราบถึงระดับ ความผูกพันและปัจจัยด้านความผูกพันของบุคลากรและมีการเสริมสร้างเพื่อยกระดับ ความผูกพันองค์กร ตลอดจนการต่อยอดสู่การสร้างประสบการณ์ที่ดีให้แก่บุคลากร (Employee experience) 2. การเสริมสร้างค่านิยมองค์กร (core value) ผ่านการกำหนดพฤติกรรม ที่พึงประสงค์การจัดให้มีกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้บุคลากรทุกระดับได้ตระหนักและปฏิบัติตนจนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กร (Corporate culture) ทั้งนี้การเสริมสร้างค่านิยมต้องครอบคลุมถึงการทำงานของรัฐบาลที่มุ่งเน้นคุณภาพ (Quality focused) 3. การจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ซึ่งมีการดำเนิน การอย่างเป็นระบบและมีการกำหนดผู้รับผิดชอบเพื่อขับเคลื่อนการจัดการการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้น (Changing Capability) 4. การกำหนดจรรยาบรรณและจริยธรรม มีกิจกรรม ส่งเสริม มีช่องทางในการรับฟังข้อร้องเรียนต่าง ๆ การส่งเสริมให้ระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์มีธรรมาภิบาล (HR Governance) - ระดับ 3 การดำเนินงานตามแผนงานประจำปีที่ครบถ้วน โดย มีกลไกหรือกระบวนการติดตามและประเมินผลการ ดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ และได้ผลลัพธ์ตามที่ กำหนดไว้ - ระดับ 4 แผนงานมีความเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์ องค์กรและแผนงาน/ระบบงานที่สำคัญ เช่น ระบบ การเรียนรู้และการพัฒนา แผนงานการสร้าง ความ ผูกพัน ระบบธรรมาภิบาล เป็นต้น - ระดับ 5 การใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานตามแผน งานประจำปี รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ มา ปรับปรุงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ รวมถึงเป็นการปรับปรุงที่มุ่งเน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

ด้าน	ประเด็นพิจารณา	ประเด็นย่อย	การบูรณาการกับด้านที่ 6 การบริหารทุนมนุษย์
		4.2 เทคโนโลยีดิจิทัลด้าน HR	- ระดับ 1 การมีระบบฐานข้อมูลด้าน HR ของบุคลากรและ ของสายงานที่ครบถ้วน ได้แก่ข้อมูลประวัติส่วนบุคคล และประวัติการทำงาน (ข้อมูลส่วนบุคคลต้องรวมถึง ความสามารถหรือคุณลักษณะพิเศษ/คุณลักษณะที่โดดเด่นของบุคคลนั้น ๆ ข้อมูลการพัฒนา ข้อมูล ผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ข้อมูลการประเมิน ผลการปฏิบัติงาน ข้อมูลอัตราค่าจ้าง เป็นต้น และ มีการพัฒนาเครื่องมือ/Platform/Application/ ระบบเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในงาน ด้าน HR และเพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่บุคลากร - ระดับ 2 การนำข้อมูลมาใช้ในการวิเคราะห์และคาดการณ์ (HR analysis & analytics) เพื่อการตัดสินใจในงาน ด้านต่าง ๆ ได้แก่ งานด้านธุรการ (Administration) งานด้านกระบวนการภายใน (Internal process) และงานด้านวางแผนกลยุทธ์(Strategic planning) - ระดับ 3 การนำระบบเทคโนโลยีดิจิทัลด้าน HR มาใช้ ได้อย่างครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร โดยมีกลไกหรือ กระบวนการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน ที่มีประสิทธิภาพและได้ผลลัพธ์ตามที่กำหนดไว้ - ระดับ 4 ระบบเทคโนโลยีดิจิทัลด้าน HR มีความเชื่อมโยงกับ แผนยุทธศาสตร์องค์กร และแผนงาน/ระบบงาน ที่สำคัญ เช่น ระบบการเรียนรู้และการพัฒนา เป็นต้น - ระดับ 5 การใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานตามแผนงาน ประจำปี รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ มาปรับปรุง ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ รวมถึง เป็นการปรับปรุงที่มุ่งเน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด
		4.3 ความปลอดภัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน	- ระดับ 1 การจัดทำแผนงานด้านความปลอดภัย สุวีสัยภาพ อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม (Safety Security Health and Environment) ทั้งแผนงานระยะสั้น และระยะยาว โดยมีการกำหนดผู้รับผิดชอบงาน ด้านความปลอดภัยฯ ที่ชัดเจน - ระดับ 2 แผนงานด้านความปลอดภัยฯ ทั้งแผนงานระยะสั้น และระยะยาว มีองค์ประกอบอย่างน้อย ดังนี้

ด้าน	ประเด็นพิจารณา	ประเด็นย่อย	การบูรณาการกับด้านที่ 6 การบริหารทุนมนุษย์
			1. การทบทวนมาตรการ กฎระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่ง หรือ แผนงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้แผนงาน มีความครอบคลุมชัดเจน และนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2. การกำหนดมาตรฐาน S-SHE ในการทำงานที่เหมาะสมกับบริบทการทำงานรวมทั้งการประเมินดัชนีต่าง ๆ เพื่อหาช่องว่างในการปรับปรุงและพัฒนา 3. การสร้างความตระหนักและการจัดให้มีกิจกรรมที่สร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความปลอดภัยและการสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน เพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและส่งเสริมให้พนักงานเห็นถึงความสำคัญและนำไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานอย่างถูกต้อง - ระดับ 3 การดำเนินงานตามแผนงานประจำปีที่ครบถ้วนโดยมีกลไกหรือกระบวนการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและได้ผลลัพธ์ตามที่กำหนดไว้ - ระดับ 4 แผนงานด้านความปลอดภัยฯ มีความเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์องค์กรและแผนงาน/ระบบงานที่สำคัญเช่นแผนบริหารความเสี่ยงแผนการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (Business Continuity Plan : BCP) เป็นต้น - ระดับ 5 การใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานตามแผนงานประจำปี รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ มาปรับปรุงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ รวมถึงเป็นการปรับปรุงที่มุ่งเน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด
		4.4 บทบาทของสายงาน HR และการสนับสนุนจากผู้บริหาร	- ระดับ 1 การสนับสนุนและการให้ความร่วมมือจากผู้บริหาร ทุกระดับในองค์กรแก่หน่วยงานที่รับผิดชอบด้าน HR และการพัฒนาผู้บริหารสายงานภายในองค์กร (Line manager) และผู้แทนของสายงาน (HR Coordinator) ให้มีความรู้และทักษะในงานด้าน HR - ระดับ 2 หน่วยงานที่รับผิดชอบด้าน HR มีการพัฒนาระบบ/ ทีมงานของตนเองอย่างสม่ำเสมอโดยมีการดำเนินงาน ดังนี้

ด้าน	ประเด็นพิจารณา	ประเด็นย่อย	การบูรณาการกับด้านที่ 6 การบริหารทุนมนุษย์
			2.1 หน่วยงานที่รับผิดชอบด้าน HR มีการสร้าง/เข้าร่วม เครือข่ายภายนอก และมีการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ด้านต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง และสามารถนำมาใช้ ประโยชน์ในการพัฒนางานด้าน HR ได้อย่างแท้จริง 2.2 บุคลากรของหน่วยงานที่รับผิดชอบด้าน HR ได้รับคุณวุฒิวิชาชีพ มีทักษะและสมรรถนะที่เพียงพอที่จะขับเคลื่อนงานด้าน HR ต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา 2.3 บุคลากรของหน่วยงานที่รับผิดชอบด้าน HR มีความเข้าใจในธุรกิจขององค์กร รวมถึงลักษณะการดำเนินงานและกระบวนการทำงานที่สำคัญของแต่ละสายงานภายในองค์กร 2.4 การปรับบทบาทการดำเนินงานของหน่วยงาน ที่รับผิดชอบด้าน HR ในการเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ (Strategic partner) หรือที่ปรึกษา (Internal consultant) ด้าน HR ของสายงานภายใน องค์กร รวมถึง การพัฒนางานของ HR ให้ทันกับ การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีเช่น AI, Blockchain, Digital disruptive เป็นต้น 2.5 การกำหนดแนวทาง/วิธีการในการสอบทาน การดำเนินงานของกระบวนการที่สำคัญด้าน HR (HR Audit) - ระดับ 3 การดำเนินงานตามแผนงานประจำปีที่ได้รับมอบหมาย โดยมีกลไกหรือกระบวนการติดตามและประเมินผล การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ และได้ผลลัพธ์ตาม ที่กำหนดไว้ - ระดับ 4 การปรับบทบาทการดำเนินงานของหน่วยงาน ที่รับผิดชอบด้าน HR มีความเชื่อมโยงกับแผน ยุทธศาสตร์องค์กรและแผนยุทธศาสตร์ด้าน HR - ระดับ 5 การใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานตาม แผนงานประจำปี รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ มาปรับปรุงบทบาทการดำเนินงานของหน่วยงานที่รับผิดชอบด้าน HR

ด้าน	ประเด็นพิจารณา	ประเด็นย่อย	การบูรณาการกับด้านที่ 6 การบริหารทุนมนุษย์
07	การจัดการความรู้ และนวัตกรรม	KM-3.บุคลากร 3.1ความตระหนักความเข้าใจการมีส่วนร่วมและการสร้างแรงจูงใจด้านการจัดการความรู้ 3.2วัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมการทำงาน 3.3ความสามารถและความรับผิดชอบของทีมงานการจัดการความรู้	■การทำให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้และสร้างสภาพแวดล้อมการทำงาน รวมทั้งกระตุ้นและส่งเสริม ให้บุคลากรมีพฤติกรรมที่นำไปสู่วัฒนธรรมการเรียนรู้ โดยสร้างแรงจูงใจและการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ด้านการจัดการความรู้ การสร้างความตระหนัก ความเข้าใจ และแรงจูงใจ โดยเชื่อมโยงการจัดการความรู้กับการพัฒนาศักยภาพ บุคลากร การประเมินผลงานของบุคลากรและ/หรือความก้าวหน้าในสายอาชีพ ■การกำหนดและส่งเสริมให้บุคลากรมีพฤติกรรม ที่พึงประสงค์ ที่นำไปสู่วัฒนธรรมการเรียนรู้ อย่างยั่งยืน มีวัฒนธรรมองค์กรและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่สนับสนุนให้เกิดการจัดการความรู้ถูกสร้างขึ้น ครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร
	IM-5.วัฒนธรรม เพื่อมุ่งเน้นการ สร้างนวัตกรรม	5.1การสร้างวัฒนธรรมเพื่อมุ่งเน้นนวัตกรรม 5.2การยกระดับความรู้ ความสามารถด้านนวัตกรรม	- มีแผนเสริมสร้างวัฒนธรรมระยะยาวและประจำปี ควรประกอบด้วยกิจกรรมสำคัญ ได้แก่ • การสร้างบรรยากาศในการทำงานการสร้างร่วมมือความคิดสร้างสรรค์และจัดการนวัตกรรม ร่วมกับ Stakeholders ภายนอก • การทบทวน/ปรับปรุงโครงสร้างองค์กรหรือโครงสร้างการทำงานให้เกิดความร่วมมือกันระหว่างสายงาน/ ฝ่ายงาน • การให้ค่าตอบแทน รางวัล ยกย่องชมเชยและให้แรงจูงใจแก่บุคลากรที่มุ่งเน้นนวัตกรรมและเกิดผลกระทบเชิงบวกกับองค์กร ■พัฒนาบุคลากรตามแผนยกระดับและพัฒนาความรู้ ความสามารถและศักยภาพการใช้ความคิดสร้างสรรค์และจัดการนวัตกรรมองค์กร
08	การตรวจสอบ ภายใน (InternalAudit:IA)	2. หน่วยตรวจสอบภายใน 2.1บทบาทและความรับผิดชอบของหน่วยตรวจสอบภายใน 2.2ความเป็นอิสระและความเที่ยงธรรม 2.3ความเชี่ยวชาญและความระมัดระวังในทางวิชาชีพ 2.4การประเมินและปรับปรุงคุณภาพงานตรวจสอบภายใน	- องค์ประกอบของกฎบัตรของหน่วยตรวจสอบภายใน ควรครอบคลุมประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ได้แก่ • อำนาจในการเข้าถึงข้อมูลบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานตรวจสอบ • มาตรฐานการปฏิบัติงาน

2.2.8 การเปลี่ยนแปลงสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อ กปน. (Key Change) ปี 2564

การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (Key Change)	ลักษณะ
1. นโยบายภาครัฐ - การกำกับดูแลและการควบรวมกิจการของรัฐ (Regulator& Merger) - การร่วมลงทุนระหว่างภาครัฐและภาคเอกชนในกิจการของรัฐ (Public-Private Partnerships :PPP)	● จัดตั้งคณะกรรมการ/องค์กร กำกับดูแลกิจการประปาและน้ำเสีย กำหนดทิศทางกิจการด้านน้ำ ● การใช้ PPP เป็นทางเลือกในการพัฒนาประเทศอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเอกชนจะเข้ามีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ลดการพึ่งพาการลงทุนของรัฐ ● การลดน้ำสูญเสียไม่เกิน 20 เปอร์เซ็นต์ ภายในปี 2564 ● นำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาพัฒนาระบบ/การดำเนินงาน เกิดการบริหารจัดการและบูรณาการข้อมูลร่วมกันระหว่างหน่วยงานของรัฐ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและอำนวยความสะดวกในการให้บริการแก่ประชาชน
2. การเจริญเติบโตของเมืองและการขนส่ง (Urbanization & Transportation)	● การเติบโตพื้นที่บริเวณชายขอบ กทม. ● การใช้พื้นที่ในเมืองหนาแน่น ส่งผลต่อพื้นที่ว่างท่อ ● ระยะเวลาในการจัดหาที่ดินนาน ทำให้เกิดอุปสรรคในการขยายโครงสร้างของประปา ● เกิดมลพิษทำให้คุณภาพน้ำดิบด้อยลง
3. รูปแบบการทำงาน	● ลักษณะงานที่ไม่ใช้ความสามารถขององค์กรให้จ้างเป็น Outsource เพื่อประสิทธิภาพของงาน ● การพัฒนาทักษะการทำงานของพนักงานให้มีการทำงานตามบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป ● สามารถทำงานได้ทุกที่ทุกเวลา ● การลาออกของบุคลากรอาจมีแนวโน้มสูงขึ้นโดยรับงานในลักษณะงานโครงการ/งานรับจ้างเหมา และสามารถบริหารเวลารวมถึงได้ค่าตอบแทนสูง
4. บทบาทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	● การต่อต้านการดำเนินงานจากชุมชนในพื้นที่ที่ได้รับผลกระทบ ● ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต้องการการมีส่วนร่วมและรับทราบข้อมูลมากขึ้น ● ผู้บริโภคต้องการสินค้า-บริการเฉพาะของตัวเอง (Uniquely Me) ● การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภค
5. Disruptive Technology	● AI / Machine Learning ใช้ประโยชน์ข้อมูลจาก IOT ● Block chain ภาพลักษณ์ ความน่าเชื่อถือ ทันสมัย ● ความปลอดภัยของข้อมูล ● การป้องกันความเสี่ยงส่งผลกระทบต่อความต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจ ● Open Data การเปิดเผยข้อมูล บูรณาการการใช้ข้อมูลร่วมกัน ● การนำเทคโนโลยีการผลิตน้ำประปาแบบ Membrane มาใช้ในพื้นที่ที่เหมาะสม เพื่อรองรับคุณภาพน้ำที่เปลี่ยนแปลง
6. Climate Change	● ฤดูกาลผิดปกติ ส่งผลต่อปริมาณน้ำในเขื่อน ● คุณภาพแหล่งน้ำดิบมีปัญหา ส่งผลต่อการผลิตน้ำ - น้ำเค็มรุกล้าถี่ และนานขึ้น - สาหร่ายอุดตันบ่อกรอง - อุณหภูมิสูง ● ข้อขัดแย้งในการเข้าถึงและการใช้น้ำอย่างยุติธรรม
7. โรคติดต่อ (Infectious Disease)	การระบาดของเชื้อโรคเกิดถี่ และรุนแรงมากขึ้น จนอาจไม่สามารถควบคุมการแพร่กระจายได้ ส่งผลกระทบต่อกระบวนการผลิตน้ำและการให้บริการ

2.2.9 แนวโน้มการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล (HR Trends 2020–2021)

(1) ผลการสำรวจ 31 องค์กรในไทย ระหว่างวันที่ 31 ธันวาคม 2563 – 20 มกราคม 2564 มีผู้บริหาร/เจ้าหน้าที่ HR 1,468 คน ตอบแบบสอบถามประเด็นที่องค์กรหรือผู้บริหารสูงสุดขององค์กรให้ความสำคัญเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ปี 2021 (10 อันดับแรก) ดังนี้



- 1) **Re Skill – Up Skill & New Skill (70.27%)** : การพัฒนาทักษะของพนักงานทั้งเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและสนับสนุนกลยุทธ์การดำเนินงานขององค์กร
- 2) **Develop Leadership at All Level (59.87%)** : การพัฒนาความสามารถของผู้นำทุกระดับขององค์กรเพื่อสร้างความพร้อมและขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง
- 3) **Change Readiness (56.43%)** : การสร้างความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน (Change Readiness) ต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กร
- 4) **Organization Structure Redesign (55.56%)** : การปรับโครงสร้างองค์กรให้เกิดความคล่องตัว
- 5) **Digital (51.25)** : การพัฒนาทักษะด้าน Digital/การใช้เทคโนโลยีในการทำงานของพนักงานในองค์กร
- 6) **Workforce Rationalization (46.26%)** : การใช้อัตรากำลังอย่างมีประสิทธิภาพใช้กำลังพลน้อย(Lean Manpower) การควบคุมต้นทุนแรงงาน (Labor Cost)
- 7) **Competency Development at All Level (41.55%)** : การพัฒนาความสามารถของพนักงานในทุกระดับขององค์กร
- 8) **Culture Change (41.35%)** : การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในการทำงานขององค์กรเพื่อสนับสนุนการดำเนินธุรกิจขององค์กร
- 9) **Job Redesign (40.74%)** : การออกแบบงานใหม่ให้สอดคล้องกับทิศทาง/รูปแบบธุรกิจในอนาคตขององค์กร (New Business Model)
- 10) **Productivity Through People (30.71%)** : การเพิ่มผลผลิตของพนักงานในปัจจุบันให้สูงสุด

(2) มูลนิธิสถาบันวิจัยและพัฒนาองค์กรภาครัฐ (IRDP) จากการบรรยายหัวข้อ เกณฑ์ New Enablers for SOE Performance) เมื่อวันที่ 3 พฤศจิกายน 2563

01	HRDigitalization - เข้าถึงได้จากทุกที่ - ประสิทธิภาพต้นทุน - กระบวนการที่รวดเร็ว - ลดงานกระดาษ - ใช้เวลามีประสิทธิภาพ - ใช้คนน้อยลง - โปร่งใส
02	HRAnalysis - สัดส่วนระหว่างจำนวนผู้ทำงานวิชาชีพกับจำนวนผู้บริหาร, สัดส่วนตำแหน่งสำคัญที่มีการเตรียมคนทดแทน - อัตราความผูกพันองค์กร, คะแนนนิยมของผู้นำ, อัตราการสูญเสียคนเก่งออกจากงาน, ต้นทุนต่อการจ้างพนักงานใหม่, จำนวนเฉลี่ยในการแต่งตั้งทดแทนตำแหน่งว่าง และ คุณภาพของพนักงานใหม่
03	AlinHR - การตระหนักถึงวัฒนธรรมที่เป็นสากล-ระบบงานและการดำเนินงานด้านHR - การสื่อสารและให้คำปรึกษา-ความสัมพันธ์ในการบริหาร-การวิเคราะห์ข้อมูล
04	Re-modeling of learning & development system - สมรรถนะขีดความสามารถ - การออกแบบระบบการศึกษาเรียนรู้ - การวางแผนจัดการหลักสูตร - พัฒนาสายอาชีพ - การพัฒนาหลักสูตร - การประสานงาน - กลยุทธ์HR - การจ้างเหมางานHRD
05	Employee experience วัฒนธรรม+เทคโนโลยี+physical Space
06	Wellness focus - Intellectual - Environment/Space - Physical for Working - Finance - Social&Community - Spiritual health

(3) ประชาชาติธุรกิจ : โควิดทำให้ HR ไม่เหมือนเดิม

ดร.วัลลภา ชิงกลมพิสุทธิ์ HRD Strategic Planning Manager แห่ง AIS นำเสนอมุมมองจากงานวิจัยในต่างประเทศ รวมถึงมุมมองของผู้เขียนเอง ซึ่งกล่าวถึงความท้าทายและแรงผลักดันเชิงบวกจากผลกระทบ สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ใหม่ 2019 มีผลผลักดันทำให้การบริหารจัดการด้านทรัพยากรบุคคลเปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว ในหลาย ๆ มิติ ซึ่งผู้บริหารและนักบริหารทรัพยากรบุคคลสามารถนำข้อมูลเหล่านี้มาร่วมพิจารณาพัฒนา เตรียมความพร้อมด้านการบริหารพนักงานในองค์กรของท่าน เมื่อสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ใหม่ 2019 คลี่คลายในยุค next normal ดังนี้

- 1) การทบทวนอัตรากำลังคนปัจจุบัน รวมถึงโครงสร้างองค์กรในอนาคตที่มีส่วนสนับสนุนให้องค์กรบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และเคลื่อนตัวได้อย่างรวดเร็วในอนาคตอันใกล้นี้ รวมถึงการคัดเลือกรักษาพนักงานที่มีศักยภาพสูงเท่านั้น ผลลัพธ์ของการทบทวนอัตรากำลังที่จำเป็นนี้อาจจะนำไปสู่การปรับขนาดองค์กร หรือ downsizing เพื่อให้สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจภาพรวมและด้านธุรกิจ
- 2) การปรับเปลี่ยนตำแหน่งงานและบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบให้สอดคล้องกับยุคดิจิทัล โดยปรับลดลักษณะงานที่เป็นงานประจำ (routine) และนำเทคโนโลยี อาทิ ปัญญาประดิษฐ์ (AI-artificial intelligence) ทดแทนเพื่อประสิทธิภาพในการบริหารองค์กร และตอบสนองการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในการดำเนินธุรกิจ
- 3) การเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานของพนักงานในองค์กร เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าที่อาจจะมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว รวมถึงการใช้เทคโนโลยีเข้ามาเป็นเครื่องมือช่วยให้การส่งมอบสินค้าและบริการตรงกับความคาดหวังของลูกค้า ซึ่งสัมพันธ์กับการพัฒนาทักษะและการปรับ mindset ของพนักงานในองค์กรที่จำเป็นสำหรับยุคใหม่นี้เช่นกัน

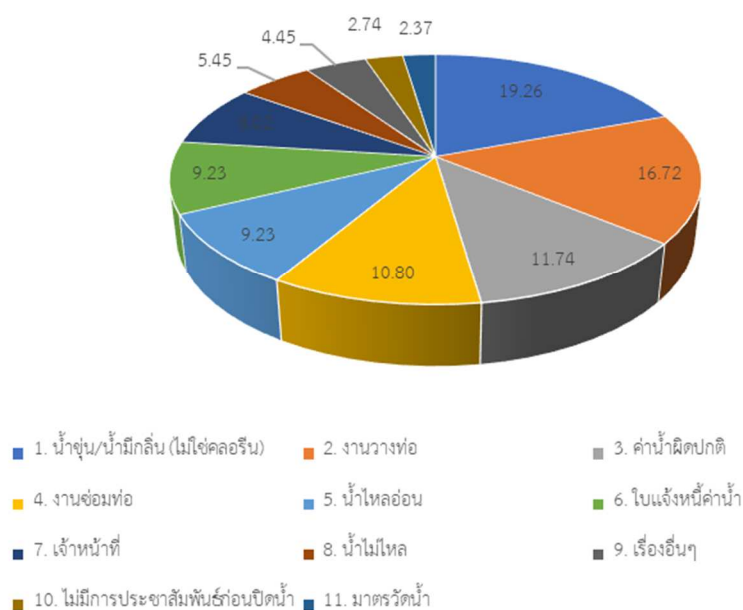
- 4) **การทำงานรูปแบบ hybrid ที่เน้นผลสำเร็จของการทำงาน** โดยไม่จำกัดสถานที่และเวลาการทำงานที่เช่นในอดีตพนักงานสามารถเลือกช่วงเวลาการทำงานและสถานที่ที่เหมาะสมด้วยตนเอง ไม่ว่าจะทำงานที่บ้าน (work from home) ทำงานที่ออฟฟิศ หรือผสมผสานกันเพื่อส่งมอบผลงานที่ยอดเยี่ยม
- 5) **การใช้เครื่องมือด้านเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการสื่อสารที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ** อาทิ virtual video call ผ่านทาง applications ต่าง ๆ ซึ่งแนวคิดนี้จะทำให้องค์กรต่าง ๆ สามารถบริหารค่าใช้จ่ายของออฟฟิศได้อย่างมีประสิทธิภาพกว่าเดิม
- 6) **การประเมินผลปฏิบัติงานที่เน้นผลสำเร็จของงานมากกว่าขั้นตอนการปฏิบัติงานเช่นในอดีต** และมีความถี่ในการประเมินผลรายไตรมาสมากกว่ารายปี โดยกำหนดตัวชี้วัดไม่มากนัก อาทิ objective and key results (OKR) เป็นต้น
- 7) **การพัฒนาทักษะของพนักงานด้วยการเรียนรู้ด้วยตนเอง self-learning** และในรูปแบบ microlearning ที่กำหนดแนวทางการเรียนรู้แต่ละหัวข้อชัดเจน และใช้ระยะเวลาในการเรียนรู้แบบสั้น ๆ รวมถึงการเรียนรู้ในรูปแบบออนไลน์ ทั้งนี้ พนักงานจะสามารถเลือกช่วงเวลาและสถานที่รวมถึงรูปแบบที่เหมาะสมกับตนเอง
- 8) **การปรับเปลี่ยนของรูปแบบผลตอบแทนและสวัสดิการของพนักงาน** โดยเน้นความสมดุลในการทำงานและสุขภาพองค์กรรวมในเชิงป้องกัน (employee well-being) ส่งผลถึงการออกแบบสวัสดิการต่าง ๆ ให้ยืดหยุ่นมากขึ้น [L1] ครอบคลุมกับยุคสมัย และพนักงานในแต่ละเจนเนอเรชันที่เปลี่ยนไป
- 9) **วัฒนธรรมองค์การการทำงานแบบ agile** ซึ่งเป็นแนวคิดในการสร้างความคล่องตัวในการทำงาน โดยลดการทำงานที่เป็นขั้นตอน และงานด้านเอกสารลง เน้นการสื่อสารระหว่างกัน และการทำงานร่วมกันภายในองค์กรมากขึ้น เพื่อการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายในท่ามกลางการแข่งขันด้านธุรกิจที่ปรับเปลี่ยนอย่างรวดเร็ว

(4) SHRM : 9 Trends That Will Shape Work in 2021 and Beyond

- 1) ยกระดับจาก Employee Experience เป็น “Life experience of their employee” โดยใส่ใจไปถึงชีวิตส่วนตัวของพนักงาน
- 2) ปรับท่าทีเกี่ยวกับการอุปถัมภ์ทางสังคมและการเมืองเนื่องจากพนักงานคาดหวังที่จะทำงานให้กับองค์กรที่มีค่านิยมสอดคล้องกับตนเอง
- 3) การทำงานแบบไฮบริดโดยสามารถทำงานได้ที่สำนักงานที่บ้านหรือพื้นที่อื่น
- 4) กฎระเบียบใหม่ ๆ จะมีความยืดหยุ่นและลดการติดตามตรวจสอบพนักงาน
- 5) ความยืดหยุ่นในการทำงานจากเดิมที่มุ่งการเข้างานสำนักงานเป็นขึ้นอยู่กับการใช้เวลาที่ใช้ในการทำงานของพนักงานมากกว่า
- 6) บริษัทชั้นนำจะส่งซื้อวัคซีนโควิดสำหรับพนักงานนายจ้างที่จัดหาวัคซีนโควิดให้กับพนักงานจะสามารถสร้างความแตกต่างสำคัญในการดึงดูดและรักษาผู้มีความสามารถ
- 7) การสนับสนุนด้านสุขภาพจิตเป็นเรื่อง New Normal ในช่วงหลายปีที่ผ่านมา นายจ้างได้เสนอสิทธิประโยชน์ใหม่ ๆ เพื่อช่วยเหลือพนักงาน เช่น โครงการสุขภาพจิตใจและอารมณ์
- 8) นายจ้างจะจ้างงานชั่วคราว/Outsource คนที่มีความสามารถเพื่อเติมเต็มช่องว่างของทักษะ เนื่องจากองค์กรไม่สามารถปรับความสามารถของพนักงานที่มีอยู่ได้เร็วพอ
- 9) การที่พนักงานสามารถทำงานจากที่ไหนก็ได้จะไม่สามารถสร้างข้อได้เปรียบ/เสียเปรียบของสถานที่ตั้งองค์กรในการดึงดูดบุคลากร

2.2.10 ความต้องการและความคาดหวังของผู้ใช้บริการ (Voice of Customer : VOC)

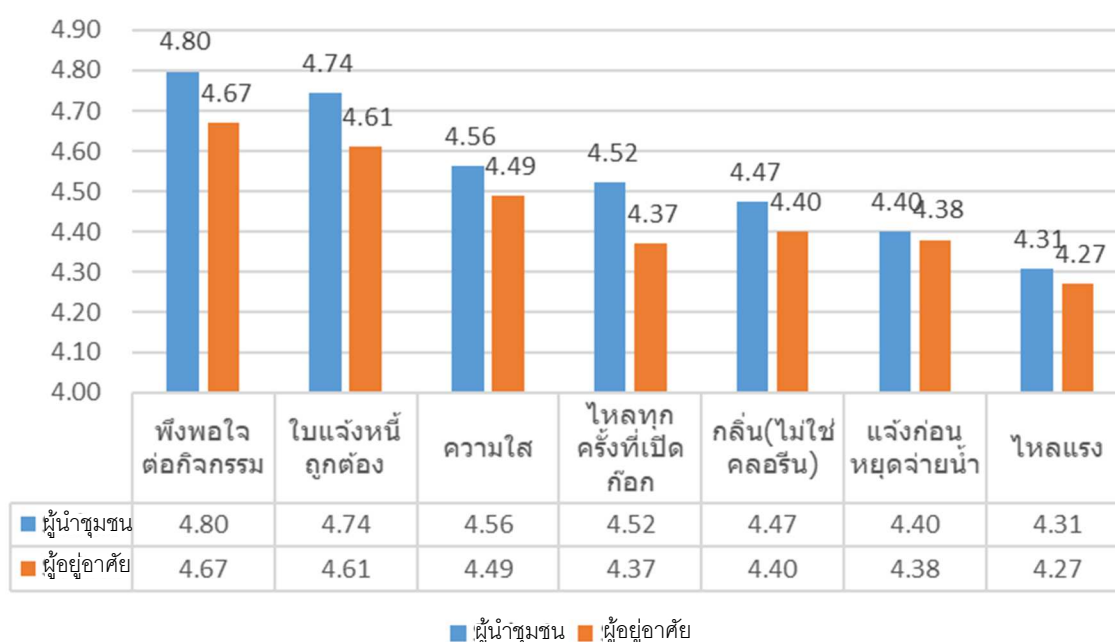
ข้อร้องเรียนของผู้ใช้น้ำ ไตรมาส 1/2564



5 ลำดับแรกที่มีผู้ร้องเรียนมากที่สุด

- 1) น้ำขุ่น/น้ำมีกลิ่น = ร้อยละ 19.26
- 2) งานวางท่อ = ร้อยละ 16.72
- 3) คำน้ำผิดปกติ = ร้อยละ 11.74
- 4) งานซ่อมท่อ = ร้อยละ 10.80
- 5) น้ำไหลอ่อน และ ใบแจ้งหนี้ = ร้อยละ 9.23

ผลการสำรวจโครงการประปาพบประชาชน ไตรมาสที่ 1/2564



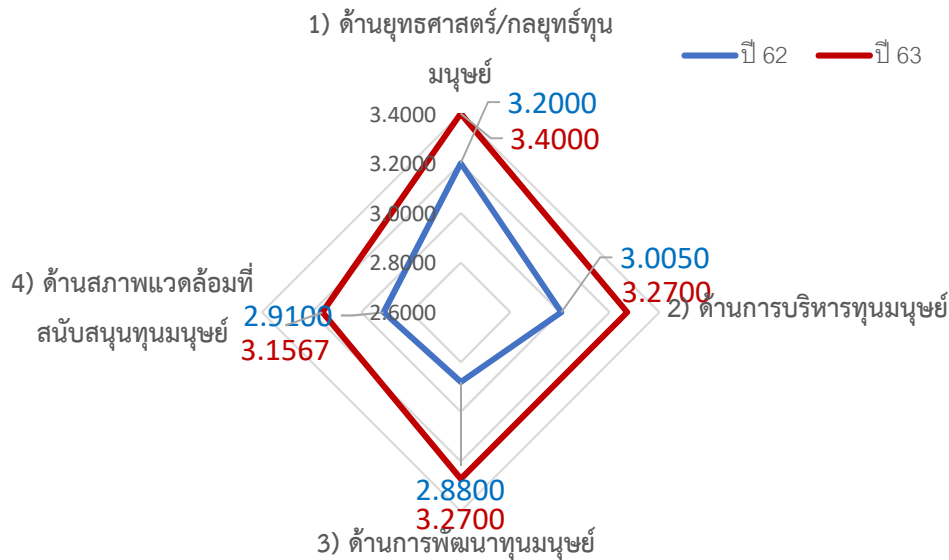
ผู้ใช้น้ำมีความพึงพอใจต่อคุณภาพของน้ำประปาและการให้บริการของ กปน. ในระดับ “มากที่สุด” โดยพึงพอใจต่อ กิจกรรมประปาพบประชาชน ใบแจ้งหนี้ที่ถูกต้อง และความใสของน้ำประปา มากที่สุดตามลำดับ และพึงพอใจต่อการไหลแรง น้อยที่สุด

ทั้งนี้ผู้ใช้น้ำมีความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ (จากทุกช่องทาง) ที่ต้องการให้ กปน. ปรับปรุงที่สำคัญ อาทิ ปรับปรุงแรงดันน้ำ ปรับปรุงงานวางท่อ/ซ่อมท่อให้เรียบร้อยหลังซ่อมท่อ/วางท่อ รวมถึงควรแจ้งเตือนล่วงหน้าก่อนน้ำไม่ไหลอย่างทั่วถึงและรวดเร็ว

2.3 ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา

2.3.1 รายงานผลการดำเนินงานด้าน Core Business Enablers ประจำปีบัญชี 2563 ของ กปน.

(1) คะแนนด้านที่ 6 การบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management : HCM)



หัวข้อ	ปี 62	ปี 63	เพิ่มขึ้น	ร้อยละ
คะแนนรวม	3.0133	3.2863	0.2730	9.06
1) ด้านยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ทุนมนุษย์	3.2000	3.4000	0.2000	6.25
2) ด้านการบริหารทุนมนุษย์	3.0050	3.2700	0.2650	8.82
3) ด้านการพัฒนาทุนมนุษย์	2.8800	3.2700	0.3900	13.54
4) ด้านสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนทุนมนุษย์	2.9100	3.1567	0.2467	8.48

(2) ประเด็นหลักที่ กปน. ยังดำเนินการได้ไม่สมบูรณ์ / ข้อเสนอแนะ

ประเด็นหลักที่ กปน. ยังดำเนินการได้ไม่สมบูรณ์	ข้อเสนอแนะ
กปน. ควรวิเคราะห์ปัจจัยภายใน/ภายนอกที่ส่งผลต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพิ่มเติม เช่น ผลการดำเนินงานในอดีต แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงด้านทรัพยากรมนุษย์ และการเปรียบเทียบการดำเนินงานสำคัญกับคู่แข่ง	กปน. ควรมีการบูรณาการแผนยุทธศาสตร์ด้าน HCM กับแผนยุทธศาสตร์อื่น ๆ เช่น แผนบริหารความเสี่ยง แผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้า แผนยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรม เป็นต้น

1.1 คุณภาพของยุทธศาสตร์/กลยุทธ์/การสื่อสาร/การติดตามผล/ผลลัพธ์ (30%)

1. ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ด้านบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์

1. ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ด้านบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์



2.1 อัตราค่าจ้าง (7.5%)
2.2 ผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ (2.5 %)
2.3 ระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน (15 %)

2. การบริหารทุนมนุษย์

ประเด็นหลักที่ กปน. ยังดำเนินการได้ไม่สมบูรณ์	ข้อเสนอแนะ
1. กปน. ควรมีการวิเคราะห์และวางแผนการทดแทนอัตราค่าจ้างที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีดิจิทัลให้ชัดเจน เพื่อสะท้อนให้เห็นถึงความเพียงพอเชิงปริมาณอย่างเหมาะสมของอัตราค่าจ้างที่สามารถดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย	กปน. ควรวิเคราะห์อุปทานด้านอัตราค่าจ้าง (Supply Side) ซึ่งได้แก่ การวิเคราะห์อัตราค่าจ้างที่มีอยู่ในปัจจุบัน ว่ามีจำนวนและมีทักษะที่เพียงพอต่อการหมุนเวียนงาน เพื่อไปทดแทนอัตราค่าจ้างที่สูญเสียไปจากการเกษียณหรือการลาออก รวมถึงควรมีการบริหารอัตราค่าจ้างส่วนเกินในแต่ละสายงาน เช่น Upskill Reskill เป็นต้น
2. กปน. ควรมีการพัฒนากระบวนการประเมินผล โดยใช้ข้อมูลจากการดำเนินงานของระบบประเมินผล และข้อมูลอื่น ๆ มาปรับปรุงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงและมุ่งเน้นการพัฒนาเพิ่มเติม รวมทั้งการนำผลการประเมินมาใช้เสริมสร้างศักยภาพบุคลากร ทีมงาน/หน่วยงาน รวมทั้งนำมาใช้พัฒนาระบบประเมินผลให้ชัดเจน	-



3.1 การเรียนรู้และการพัฒนา (15 %)
3.2 การสืบทอดตำแหน่ง/การบริหารจัดการคนเก่ง/การยุติการสายอาชีพ (10 %)

3. การพัฒนาทุนมนุษย์

ประเด็นหลักที่ กปน. ยังดำเนินการได้ไม่สมบูรณ์	ข้อเสนอแนะ
1) กปน. อยู่ระหว่างปรับปรุงการดำเนินการด้านการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Acquisition) จึงไม่สามารถพิจารณาผลการดำเนินการได้อย่างชัดเจน 2) ควรกำหนดกลไกสนับสนุนการจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพขององค์กรเพิ่มเติม เช่น ศูนย์ประเมินสายอาชีพ (Career Assessment Center) และการให้คำปรึกษานักวิชาการในการวางแผนอาชีพ (Career Counselor) เพื่อให้บุคลากรสามารถพัฒนาตนเองไปสู่เป้าหมายของงานและอาชีพที่ตั้งไว้ 3) ควรมีกลไกการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามที่กำหนด 4) ใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานตามแผนงานประจำปี และข้อมูลสำคัญอื่น ๆ มาปรับปรุงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ	กปน. ต้องให้ความสำคัญกับแนวทางการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent management) โดยควรดำเนินการให้ครอบคลุมตั้งแต่ขั้นตอนการสรรหาและคัดเลือกจนถึงพัฒนา เพื่อให้เกิดประโยชน์จากการใช้คนเก่งในการพัฒนาองค์กร เช่น การปรับปรุงกระบวนการทำงาน การพัฒนานวัตกรรม การสร้างภาพลักษณ์ขององค์กร เป็นต้น



4.1 ความผูกพันองค์กร/ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร/การยุติการเปลี่ยนแปลง/จรรยาบรรณและจริยธรรม (5%)
4.2 เทคโนโลยีดิจิทัลด้าน HR (2 %)
4.3 ความปลอดภัยและสภาพแวดล้อมการทำงาน (3 %)
4.4 บทบาทของหน่วยงาน HR และการสนับสนุนจากผู้บริหาร (10 %)

4. สภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์

ประเด็นหลักที่ กปน. ยังดำเนินการได้ไม่สมบูรณ์	ข้อเสนอแนะ
1. กปน. ควรมีการนำข้อมูลมาวิเคราะห์และคาดการณ์ (HR analysis & analytics) เพื่อใช้ในการตัดสินใจงานด้านต่าง ๆ ให้ครอบคลุม	กปน. ควรมีการนำข้อมูลมาใช้ในการวิเคราะห์และคาดการณ์ (HR analysis & analytics) เพื่อตัดสินใจในการบริหารด้าน HR
2. กปน. ควรพิจารณาบทบาทงานด้านสวัสดิภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม (Safety, Security, Health and Environment : SSHE) โดยกำหนดมาตรฐานด้านความปลอดภัยฯ รวมทั้งประเมินดัชนีต่าง ๆ เพื่อหาช่องว่างในการปรับปรุงและพัฒนาให้ชัดเจน	-
3. กปน. ควรมีการปรับบทบาทการดำเนินงานของหน่วยงานที่รับผิดชอบด้าน HR ในการเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ (Strategic partner) หรือที่ปรึกษา (Internal consultant) ด้าน HR ของสายงานภายในองค์กรอย่างเป็นระบบ นอกจากนี้ กปน. ควรกำหนดแนวทางวิธีการสอบทานการดำเนินงานของกระบวนการสำคัญทางด้าน HR (HR Audit) ให้ชัดเจน	1) กปน. ควรเริ่มปรับบทบาทการดำเนินงานของสายงาน HR ในการเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ (Strategic Partner) กับสายงานอื่น ๆ ภายในองค์กร 2) กปน. ควรให้ความสำคัญกับแนวทาง HR Audit

(3) ประเด็นหลักที่ กปน. ปรับปรุงแผนการดำเนินงานภายใต้ HR Strategy Map ปีงบประมาณ 2564 รอบกลางปี เพื่อปรับปรุงการดำเนินงานประเด็นที่ กปน. ยังดำเนินการได้ไม่สมบูรณ์และข้อเสนอแนะจากกระทรวงการคลัง และยกระดับการดำเนินงานจากการคาดการณ์ผลการดำเนินงาน ณ สิ้นปีงบประมาณ

ลำดับที่	ชื่อโครงการ/แผนงาน	ผลการทบทวนใหม่		เหตุผลประกอบการพิจารณา
1	แผนงานที่ 1 การพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศในการปฏิบัติงาน (หมายเหตุ : เป็นแผนงานที่สนับสนุนแผนปฏิบัติงานภายใต้แผนวิสาหกิจ อ.5)	เพิ่มแผนงานย่อย / เพิ่มตัวชี้วัด	1) เพิ่มแผนงานย่อย : การเรียนรู้และการพัฒนา 2) เพิ่มตัวชี้วัดของแผนงานย่อย จำนวน 2 ตัวชี้วัด ได้แก่ 2.1) .บทวิเคราะห์ข้อมูลป้อนกลับเพื่อนำมาทบทวนระบบการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากร (ภายใน มิ.ย. 64) 2.2) จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรที่สอดคล้องและเชื่อมโยงกับแผนแม่บทที่สำคัญด้านต่าง ๆ (ภายใน มิ.ย. 64)	เพื่อให้สอดคล้องกับแผนปรับปรุง Enabler ปี 2564
2	แผนงานที่ 4 ยกระดับขีดความสามารถด้านการบริหารและพัฒนาของบุคลากรด้าน HR	ปรับปรุง/เพิ่มกิจกรรม	ปรับปรุงกิจกรรม “สื่อสารประชาสัมพันธ์ เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้กับพนักงานผ่านช่องทางต่าง ๆ ที่หลากหลาย” เพิ่มกิจกรรมที่ 6 “ทบทวนแนวทาง/วิธีการในการสอบทานการดำเนินงานของกระบวนการที่สำคัญด้าน HR (HR Audit) โดยมุ่งเน้นการสอบทานเชิงป้องกันในกระบวนการสำคัญ”	- ปรับปรุง/เพิ่มกิจกรรม เพื่อยกระดับผลการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายตามตัวชี้วัด และให้สอดคล้องกับ (ร่าง) แผนปรับปรุง Enablers
3	แผนงานที่ 7 การออกแบบการสร้างความรู้พร้อมให้แก่บุคลากร กปน.ให้ใช้ชีวิตก่อนการเกษียณและในวัยเกษียณอย่างมีความสุข	ขยายระยะเวลากิจกรรม		- เนื่องจากสถานการณ์การแพร่ Covid-19 จึงจำเป็นต้องเลื่อนการจัดอบรมเชิงปฏิบัติการให้ความรู้ด้านสุขภาพ นอกสถานที่ ไปจัดในระยยะไตรมาสที่ 4/2564
4	แผนงานที่ 12 การจัดทำและนำสถาปัตยกรรมองค์กร (Enterprise Architecture) มาปรับใช้ในองค์กร (หมายเหตุ : เป็นแผนงานที่สนับสนุนแผนปฏิบัติงานภายใต้แผนวิสาหกิจ อ.5)	ขยายระยะเวลากิจกรรม/ปรับปรุงกิจกรรม	ตัดกิจกรรมที่ 1,3-5 เดิม ออก และเพิ่มกิจกรรมใหม่ ดังนี้ 1) กิจกรรมที่ 2 ขออนุมัติในหลักการจ้างที่ปรึกษา 2) กิจกรรมที่ 3 คณะกรรมการจัดทำร่างขอบเขตงาน (TOR) 3) กิจกรรมที่ 4 คณะกรรมการกำหนดราคากลาง 4) กิจกรรมที่ 5 ดำเนินการจัดซื้อจัดจ้าง จนถึงลงนามสัญญา	เพื่อให้การดำเนินการจัดทำและนำสถาปัตยกรรมองค์กร (Enterprise Architecture) มาปรับใช้ในองค์กรสามารถขับเคลื่อนได้ตามเป้าหมาย

ลำดับ ที่	ชื่อโครงการ/แผนงาน	ผลการทบทวนใหม่		เหตุผลประกอบการพิจารณา
5	แผนงานที่ 15 การจัดทำ เส้นทางความก้าวหน้าใน สายอาชีพแบบองค์รวม (Total Career Management)	ปรับปรุงและ เพิ่มกิจกรรม	ทบทวนกลไกในการขับเคลื่อนการบริหาร ความก้าวหน้าในสายอาชีพ - สื่อสารแนวทางปฏิบัติในการบริหาร ความก้าวหน้าในสายอาชีพ - จัดตั้งกลุ่มที่ปรึกษาสายอาชีพ (CCG) ติดตามและประเมินผล และรายงานสรุปผล การดำเนินงานโครงการฯ ให้ผู้บริหารทราบ	เพื่อให้สอดคล้องกับ (ร่าง) แผน ปรับปรุง Enablers และปิด gap เรื่องกลไกสนับสนุนการจัดการ ความก้าวหน้าสายอาชีพองค์กร เพิ่มเติม เช่น การให้คำปรึกษา บุคลากรในการวางแผนอาชีพ (Career Counselor)
6	แผนงานที่ 16 การจัดทำแผน สืบทอดตำแหน่งงานเชิง ยุทธศาสตร์ (Strategic Succession Plan for Key Positions)	เปลี่ยนชื่อ แผนงาน	การจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งงานเชิง ยุทธศาสตร์และการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Strategic Succession Plan For Key Position & Talent Management)	เพื่อให้สอดคล้องกับ (ร่าง) แผน ปรับปรุง Enablers และปิด gap เรื่องการให้ความสำคัญกับแนว ทางการบริหารจัดการคนเก่งตั้งแต่ การสรรหาคัดเลือก พัฒนา และใช้ ประโยชน์
		ปรับปรุง กิจกรรม	เพิ่มข้อความให้ครอบคลุม “ผู้มีศักยภาพสูง”	
7	แผนงานที่ 17 การ เสริมสร้างและยกระดับ ความผูกพันองค์กร (หมายเหตุ : เป็น แผนงานที่สนับสนุน แผนปฏิบัติงานภายใต้ แผนวิสาหกิจ ธ.5)	เพิ่มตัวชี้วัด	3 ตัวชี้วัด (1) <u>ความสำเร็จในการดำเนินการตามแผน เสริมสร้างและยกระดับความผูกพัน (ดำเนินการ แล้วเสร็จตามแผน)</u> (2) <u>คะแนนความพึงพอใจของบุคลากร (ช่วง คะแนน 4 - 4.5)</u> (3) <u>ระดับคะแนนความผูกพันองค์กรโดยรวม (≥ 4.4832 คะแนน)</u>	เพื่อให้ตัวชี้วัดครอบคลุม Process KPI ของกระบวนการเสริมสร้างและ ยกระดับความผูกพันองค์กร ทั้งใน ส่วนที่เป็น Leading KPI และ Lagging KPI
8	แผนงานที่ 20 การ ทบทวนและพัฒนาระบบ ประเมินผลการ ปฏิบัติงาน (PM)	เพิ่มแผนงาน ย่อย	3 แผนงานย่อย ได้แก่ 1) แผนงานย่อยที่ 1 การประเมินผลการ ปฏิบัติงาน : KPI 2) แผนงานย่อยที่ 2 การประเมินสมรรถนะ : Competency 3) <u>แผนงานย่อยที่ 3 พัฒนาระบบประเมินผล การปฏิบัติงาน</u>	เพื่อให้สอดคล้องกับแผนปรับปรุง Enabler ปี 2564
		เพิ่มตัวชี้วัด	5 ตัวชี้วัด (1) <u>ระดับความคิดเห็นต่อการจัดทำตัวชี้วัดการ ดำเนินงาน (KPI) (> 3.61 คะแนน)</u> (2) <u>ระดับความคิดเห็นต่อการกำหนดเนื้อหา และรายละเอียดของสมรรถนะ (Competency) (> 3.56 คะแนน)</u> (3) <u>ระดับความคิดเห็นต่อระบบประเมินผล บุคคล (> 3.58 คะแนน)</u> (4) <u>ระดับความพึงพอใจของบุคลากรด้านการ ประเมินผลการปฏิบัติงาน (> 4.04 คะแนน คะแนน)</u> (5) <u>สรุปผลการประเมินการปฏิบัติงาน (ช่วง 6 เดือนแรก) (ภายใน ก.ย. 64)</u>	

ลำดับ ที่	ชื่อโครงการ/แผนงาน	ผลการทบทวนใหม่		เหตุผลประกอบการพิจารณา
9	แผนงานที่ 21 การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ	ปรับปรุง กิจกรรม	กำหนด Key Change ระดับงาน HR โดย ผบ. รวบรวมข้อมูลสภาพแวดล้อมภายใน (อาทิ ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา แผนวิสาหกิจ และแผนแม่บท) และภายนอกที่เกี่ยวข้องกับ การบริหารทรัพยากรบุคคลโดยตรง (อาทิ แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงด้านทรัพยากร บุคคล) เพื่อนำมาเป็นปัจจัยนำเข้าเพิ่มเติม แล้ว ทำการคัดเลือกปัจจัยสำคัญที่องค์กรสามารถ บริหารจัดการได้ประมาณ 3-5 ปัจจัย และตรงกับ ปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร ผ่านการประชุมระดม สมอง (Brainstrom) คัดเลือกปัจจัยเสี่ยง (Key Change) ด้าน HR มาใช้บริหารจัดการด้านการ เปลี่ยนแปลง (Change Management) ด้าน HR	เพื่อให้สอดคล้องกับ (ร่าง) แผน ปรับปรุง Enablers
10	แผนงานที่ 22 การบูรณา การข้อมูลและพัฒนา ระบบเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อสนับสนุนระบบงาน ทรัพยากรบุคคล	เพิ่มกิจกรรม	บูรณาการ HR Dashboard สำหรับเป็นข้อมูล ใน Corporate Information Center สำหรับ เป็นข้อมูลประกอบการทบทวนปัจจัยนำเข้า ของแผนวิสาหกิจและแผนแม่บทอื่น ๆ	เพื่อให้สอดคล้องกับ (ร่าง) แผน ปรับปรุง Enablers และปิด gap เรื่องการนำข้อมูลมาวิเคราะห์และ คาดการณ์ (HR Analysis & HR Analytics) เพื่อใช้ในการตัดสินใจงาน ด้านต่าง ๆ ให้ครอบคลุม
11	แผนงานที่ 23 การ บริหารจัดการด้านความ ปลอดภัย สุวีตภาพ อา ชีวอนามัยและ สภาพแวดล้อมในการ ทำงานของ กปน. (หมายเหตุ : เป็น แผนงานภายใต้แผน วิสาหกิจ น.5)	- ปรับปรุง กิจกรรม / ขยายระยะเวลา	- กำหนดมาตรฐานด้วยความปลอดภัย สุวีต ภาพ อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมใน การทำงาน รวมทั้งประเมินดัชนีต่าง ๆ ที่ ครอบคลุมทั้ง 4 มิติ เพื่อหาช่องว่างในการ ปรับปรุงและพัฒนา - ระยะเวลา ต.ค. 63 – ก.ย. 64	เพื่อให้สอดคล้องกับ (ร่าง) แผน ปรับปรุง Enablers และปิด gap เรื่อง การทบทวนแผนงานด้าน SSHE โดยกำหนดมาตรฐานด้านความ ปลอดภัยฯ และประเมินดัชนีต่าง ๆ เพื่อหาช่องว่างในการปรับปรุงและ พัฒนาให้ชัดเจน

ทั้งนี้จากการปรับปรุงแผนการดำเนินงาน ปีงบประมาณ 2564 รอบกลางดังกล่าว คาดว่า
ผลการประเมิน Enablers ด้านที่ 6 การบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management : HCM) ของ กปน.
ในปีงบประมาณ 2564 จะสามารถยกระดับคะแนนในทุกหัวข้อการประเมิน โดยคาดการณ์คะแนนรวมด้านที่ 6
ไม่น้อยกว่า 3.71875 คะแนน (เพิ่มขึ้นจากปีงบประมาณ 2563 ร้อยละ 13.16)

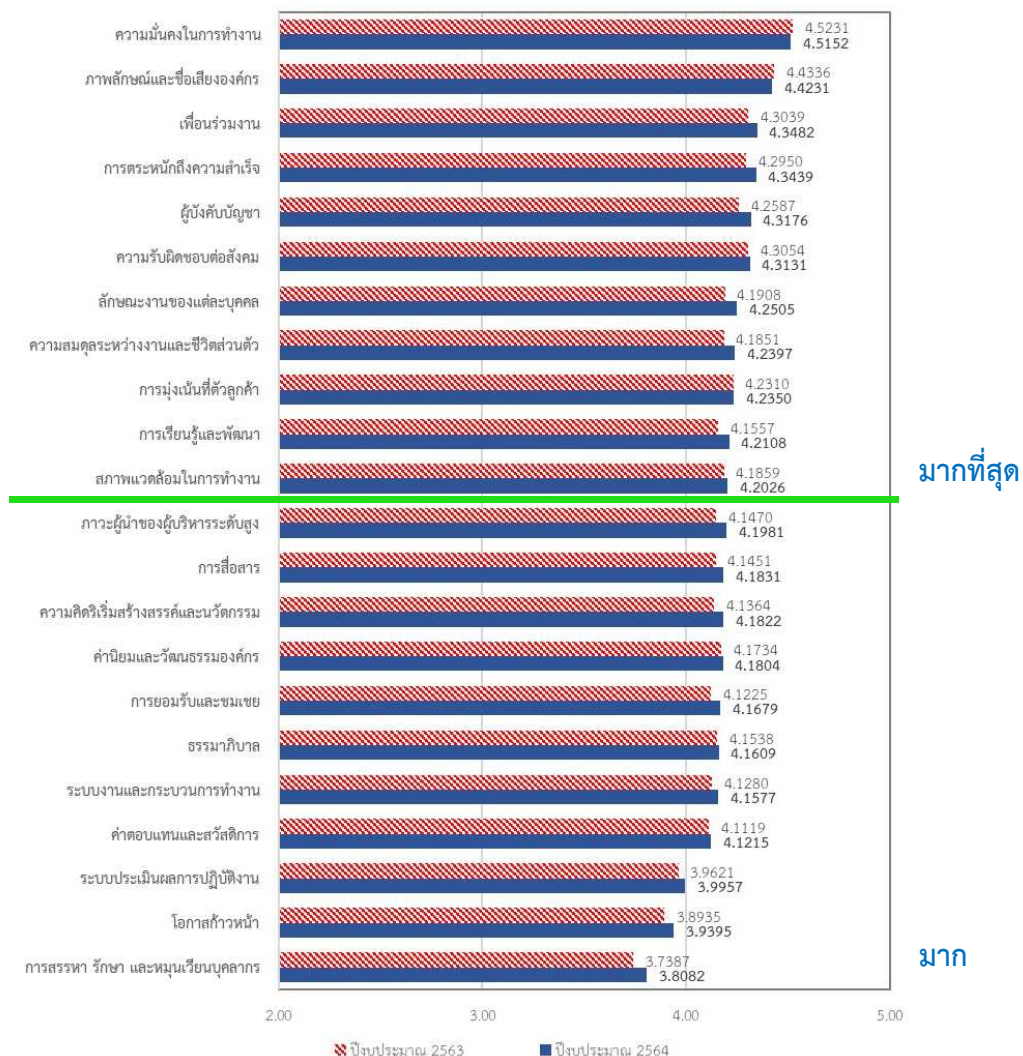
2.3.2 ผลการสำรวจความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากร กปน. ปีงบประมาณ 2564

ผลการสำรวจความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากร กปน. ปีงบประมาณ 2564 พบว่า ระดับคะแนนเฉลี่ยความผูกพันองค์กร ปีงบประมาณ 2564 = 4.4775 คะแนน (สูงกว่าปีงบประมาณ 2563 ที่ได้ 4.4685 คะแนน) และคะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจของบุคลากร ปีงบประมาณ 2564 = 4.2277 (สูงกว่าปีงบประมาณ 2563 ที่ได้ 4.1938 คะแนน)

พฤติกรรมความผูกพัน	คะแนนเฉลี่ยปี 2563	คะแนนเฉลี่ยปี 2564	ระดับความผูกพัน
การพูดถึงองค์กรในทางที่ดี (Say)	4.4900	4.4796	มากที่สุด
การอยู่กับองค์กร (Stay)	4.4761	4.4763	มากที่สุด
การทุ่มเทเพื่อองค์กร (Strive)	4.4113	4.4435	มากที่สุด
การภูมิใจในองค์กร (Pride)	4.6195	4.5842	มากที่สุด
การปกป้ององค์กร (Protect)	4.5446	4.5390	มากที่สุด
ความผูกพันในภาพรวม	4.4685	4.4775	มากที่สุด

ปัจจัย 6 มิติ	คะแนนเฉลี่ยปี 2563	คะแนนเฉลี่ยปี 2564	ระดับความพึงพอใจ
1) Corporate	4.1922	4.2170	มากที่สุด
2) Career	4.0819	4.1330	มาก
3) Compensation	4.1119	4.1215	มาก
4) Work	4.2389	4.2765	มากที่สุด
5) Workforce	4.2365	4.2880	มากที่สุด
6) Work-life	4.1855	4.2211	มากที่สุด
ความพึงพอใจโดยรวม	4.1938	4.2277	มากที่สุด

การนี้ เมื่อพิจารณาคะแนนความพึงพอใจรายปัจจัย พบว่า มีปัจจัยที่มีคะแนนความพึงพอใจของบุคลากร กปน. ปีงบประมาณ 2564 ต่ำกว่าปีงบประมาณที่ผ่านมา จำนวน 2 ปัจจัย ได้แก่ ความมั่นคงในการทำงาน และ ภาพลักษณ์และชื่อเสียงองค์กร ซึ่งได้คะแนนต่ำกว่าปีที่ผ่านมาเล็กน้อย แต่ยังคงเป็นปัจจัยที่มีระดับความพึงพอใจในระดับ “มากที่สุด” และยังเป็นปัจจัยความพึงพอใจของบุคลากรสูงในลำดับ 1 และ 2 เมื่อเปรียบเทียบกับปัจจัยอื่น ๆ



2.3.3 ผลการดำเนินงานของแผนปฏิบัติงานภายใต้แผนที่กลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคล (HR Strategy Map) ปีงบประมาณ 2564 รอบ 9 เดือน และคาดการณ์ผลการดำเนินงาน ณ สิ้นปีงบประมาณ 2564

แผนปฏิบัติงานภายใต้แผนที่กลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคล (HR Strategy Map) ปีงบประมาณ 2564 รอบ 9 เดือน และคาดการณ์ผลการดำเนินงาน ณ สิ้นปีงบประมาณ 2564 ดังนี้

(1) ความก้าวหน้าการดำเนินงานตามแผน รอบ 9 เดือน และคาดการณ์ความสำเร็จของแผนปฏิบัติงาน ณ สิ้นปีงบประมาณ 2564

สถานะการดำเนินงาน	ความก้าวหน้าการดำเนินงานตามแผน รอบ 9 เดือน			คาดการณ์ความสำเร็จของแผนปฏิบัติงาน ณ สิ้นปีงบประมาณ 2564		
	แผนงานสำคัญ	แผนงานอื่น ๆ	รวม	แผนงานสำคัญ	แผนงานอื่น ๆ	รวม
ล่าช้ากว่าแผน	-	2 แผนงาน (16.67 %)	2 แผนงาน (8.70 %)	-	-	-
อยู่ระหว่างปรับปรุงแผน	-	-	-	-	-	-
เป็นไปตามแผน	5 แผนงาน (45.45 %)	3 แผนงาน (25.00 %)	8 แผนงาน (34.78 %)	11 แผนงาน (100.00 %)	12 แผนงาน (100.00 %)	23 แผนงาน (100.00 %)
เร็วกว่าแผน	6 แผนงาน (54.55 %)	7 แผนงาน (58.33 %)	13 แผนงาน (56.52 %)			
รวม	11 แผนงาน (100.00 %)	12 แผนงาน (100.00 %)	23 แผนงาน (100.00 %)	11 แผนงาน (100.00 %)	12 แผนงาน (100.00 %)	23 แผนงาน (100.00 %)

(2) ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัด รอบ 9 เดือน และคาดการณ์ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัด ณ สิ้นปีงบประมาณ 2564

สถานะการดำเนินงาน	ผลการดำเนินการตามตัวชี้วัด รอบ 9 เดือน (วัดผลแล้ว)			คาดการณ์ความสำเร็จตามตัวชี้วัดของแผนการดำเนินงาน ณ สิ้นปีงบประมาณ 2564		
	แผนงานสำคัญ*	แผนงานอื่น ๆ	รวม	แผนงานสำคัญ*	แผนงานอื่น ๆ	รวม
ไม่บรรลุเป้าหมาย	3 ตัวชี้วัด (30.00 %)	0 ตัวชี้วัด (0.00 %)	3 ตัวชี้วัด (15.00 %)	3 ตัวชี้วัด (8.57 %)	1 ตัวชี้วัด (3.33 %)	4 ตัวชี้วัด (6.15 %)
บรรลุเป้าหมาย	7 ตัวชี้วัด (70.00 %)	10 ตัวชี้วัด (100.00 %)	17 ตัวชี้วัด (85.00 %)	32 ตัวชี้วัด (91.43 %)	29 ตัวชี้วัด (96.67 %)	61 ตัวชี้วัด (93.85 %)
รวม	10 ตัวชี้วัด (100.00 %)	10 ตัวชี้วัด (100.00 %)	20 ตัวชี้วัด (100.00 %)	35 ตัวชี้วัด (100.00 %)	30 ตัวชี้วัด (100.00 %)	65 ตัวชี้วัด (100.00 %)

โดยมีรายละเอียดของผลการดำเนินงานของแผนปฏิบัติงานภายใต้แผนที่กลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคล (HR Strategy Map) ปีงบประมาณ 2564 รอบ 9 เดือน และคาดการณ์ผลการดำเนินงาน ณ สิ้นปีงบประมาณ 2564 ของทั้ง 23 แผนงาน ดังนี้

แผนงาน	ร้อยละความก้าวหน้า		ตัวชี้วัด	ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัด	
	แผน	ก้าวหน้า		เป้าหมาย	ผลงานจริง/คาดการณ์ (f)
1. การพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศในการปฏิบัติงาน *	79.00	79.00	1. ร้อยละของผู้เข้ารับการอบรมที่มีการนำความรู้ที่ได้รับไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานภายหลังเข้ารับการอบรม	≥ ร้อยละ 80	≥ ร้อยละ 80 (f)

แผนงาน	ร้อยละความก้าวหน้า		ตัวชี้วัด	ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัด	
	แผน	ก้าวหน้า		เป้าหมาย	ผลงานจริง/ คาดการณ์ (f)
			2. ร้อยละของผู้ที่มีผลการประเมินผ่านเกณฑ์ (ระดับความคาดหวังขององค์กร) ในการประเมินสมรรถนะหลัก (CC) และสมรรถนะด้านดิจิทัล (FC Digital Literacy)	≥ ร้อยละ 95	≥ ร้อยละ 95 (f)
			3. ชั่วโมงการฝึกอบรมของบุคลากร/คน/ปี (ตัวชี้วัดตามยุทธศาสตร์องค์กร)	80 ชม./คน/ปี	80 ชม./คน/ปี (f)
			4. บทวิเคราะห์ข้อมูลป้อนกลับเพื่อนำมาทบทวนระบบการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากร	ภายใน มิ.ย. 64	30 มิ.ย. 64
			5. จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรที่สอดคล้องและเชื่อมโยงกับแผนแม่บทที่สำคัญด้านต่าง ๆ	ภายใน มิ.ย. 64	30 มิ.ย. 64
2. การพัฒนาและเสริมสร้างภาวะผู้นำให้แก่ผู้บริหาร (Leadership development Model)	52.00	52.00	1. ร้อยละของผู้บริหารตั้งแต่ระดับหัวหน้าส่วนขึ้นไปที่มีความรู้ความเข้าใจและทักษะการใช้เครื่องมือด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล	≥ ร้อยละ 80	≥ ร้อยละ 80 (f)
			2. ระดับความพึงพอใจของผู้บริหารที่มีต่อการดำเนินงานตามแผนการพัฒนา Leadership Development Model	> 4.15 คะแนน	> 4.15 คะแนน (f)
			3. ร้อยละของผู้บริหารที่มีผลการประเมินผ่านเกณฑ์ (ระดับความคาดหวังขององค์กร) ในการประเมินสมรรถนะเชิงบริหารและภาวะผู้นำ (LC)	≥ ร้อยละ 95	≥ ร้อยละ 95 (f)
3. การบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัลกับการพัฒนาระบบการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากร *	80.00	80.00	1. ร้อยละของบุคลากรกลุ่มเป้าหมายที่ได้รับการพัฒนาผ่านระบบการเรียนรู้ในรูปแบบดิจิทัล	≥ ร้อยละ 90	≥ ร้อยละ 90 (f)
			2. ระดับความพึงพอใจของผู้ใช้งานระบบเทคโนโลยีดิจิทัลในการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากร	>3.4 คะแนน	>3.4 คะแนน (f)
4. ยกระดับขีดความสามารถด้านการบริหารและพัฒนาของบุคลากรด้าน HR	83.00	83.50	1. บุคลากรด้าน HR มีการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานภายหลังเข้ารับการอบรม	≥ ร้อยละ 80	≥ ร้อยละ 80 (f)
			2. ระดับความพึงพอใจของบุคลากรต่อการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากร ด้าน HRM	≥ 4.14 คะแนน	≥ 4.14 คะแนน (f)
			3. ระดับความพึงพอใจของบุคลากรต่อการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากร ด้าน HRD	≥ 4.41 คะแนน	≥ 4.41 คะแนน (f)
5.การจัดทำสมรรถนะและความรู้ที่จำเป็น (Skill matrix) สำหรับคณะกรรมการและผู้บริหารสูงสุด	84.60	78.40	1. ร้อยละความสำเร็จของแผนการจัดทำ Skill Matrix สำหรับคณะกรรมการ และผู้บริหารสูงสุด	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100
			2. ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแนวทางการพัฒนาคณะกรรมการ และผู้บริหารสูงสุดที่สอดคล้องกับบทบาทและภารกิจของ กปน.	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100 (f)
6. การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร *	68.44	69.07	1. ร้อยละบุคลากรที่รับรู้ค่านิยมองค์กรของบุคลากร กปน.องค์กร	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100 (f)
			2. ร้อยละบุคลากรที่เข้าใจค่านิยมองค์กรของบุคลากร กปน.	≥ ร้อยละ 90	≥ ร้อยละ 90 (f)
			3. ร้อยละบุคลากรที่มีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมองค์กร	≥ ร้อยละ 87	≥ ร้อยละ 87 (f)

แผนงาน	ร้อยละความก้าวหน้า		ตัวชี้วัด	ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัด	
	แผน	ก้าวหน้า		เป้าหมาย	ผลงานจริง/ คาดการณ์ (f)
7. การออกแบบการสร้างความพร้อมให้แก่บุคลากร กปน. ให้ใช้ชีวิตก่อนการเกษียณและในวัยเกษียณอย่างมีความสุข	47.90	53.84	1. ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนการออกแบบการสร้างความพร้อมฯ ให้แก่บุคลากรที่มีอายุตั้งแต่ 50 ปีขึ้นไป	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100 (f)
			2. ระดับความพึงพอใจของบุคลากรที่มีอายุตั้งแต่ 50 ปีขึ้นไปต่อกิจกรรมการสร้างความพร้อมฯ	>3.80	>3.80 (f)
			3. ระดับความพึงพอใจและความผูกพันของกลุ่มบุคลากรที่มีอายุตั้งแต่ 50 ปีขึ้นไป	>3.80	>3.80 (f)
8. การสร้างคุณค่าแก่บุคลากร กปน. ที่จะเกษียณอายุ	60.00	100.00	1. ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนการสร้างคุณค่าแก่บุคลากร กปน. ที่จะเกษียณอายุ	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100
			2. ระดับความพึงพอใจของบุคลากรที่จะเกษียณอายุที่เข้าร่วมโครงการฯ	>3.80 คะแนน	4.62 คะแนน
9. การสร้างความสัมพันธ์ในการทำงานระหว่างกลุ่มบุคลากรใน กปน.	65.10	65.10	1. ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนการสร้างความสัมพันธ์ในการทำงานระหว่างกลุ่มบุคลากรใน กปน.	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100 (f)
			2. ระดับความพึงพอใจของบุคลากรที่เข้าร่วมโครงการ/กิจกรรมเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มบุคลากร	> 3.93 คะแนน	> 3.93 คะแนน (f)
			3. ระดับความพึงพอใจของบุคลากรต่อปัจจัยด้านเพื่อนร่วมงาน	> 4.27 คะแนน	4.3439
			4. ระดับความพึงพอใจของบุคลากรต่อปัจจัยด้านผู้บังคับบัญชา	> 4.24 คะแนน	4.3176
10. แผนงานการทบทวนโครงสร้างองค์กรและอัตรากำลังเพื่อการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด *	77.00	78.00	1. ดำเนินการปรับปรุงโครงสร้างผังบริหารและกรอบอัตรากำลัง	มีผล ณ วันที่ 1 ต.ค. 2564	1 ต.ค. 2564 (f)
			2. อัตราส่วนค่าใช้จ่ายบุคลากร ต่อ ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน	< 45	< 45 (f)
			3. อัตราส่วนผู้ใช้น้ำ ต่อ บุคลากร (พนักงาน และ ลูกจ้างเหมาแรงงานเอกชน)	≥ 480 : 1	< 471 : 1 (f)
11. การพัฒนาบุคลากรในกลุ่มที่ให้บริการผู้ใช้น้ำเพื่อสร้างประสบการณ์ที่ดีให้แก่ลูกค้า (Customer Experience) *	70.00	75.00	1. ร้อยละของจำนวนพนักงาน และพนักงาน Outsource ที่ผ่านหลักสูตรการอบรมตามเกณฑ์ที่กำหนด	≥ ร้อยละ 90	≥ ร้อยละ 90 (f)
			2. ร้อยละของผู้เข้ารับการอบรมที่มีการนำความรู้ที่ได้รับไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานภายหลังเข้ารับการอบรม	≥ ร้อยละ 80	≥ ร้อยละ 80 (f)
12. การจัดทำและนำสถาปัตยกรรมองค์กร (EA) มาปรับใช้ในองค์กร *	67.80	50.00	1. จัดทำ EA ของกระบวนการทำงานที่สำคัญ	3 กระบวนการ	3 กระบวนการ
			2. ลงนามสัญญา	ภายใน ส.ค. 64	ภายใน ส.ค. 64 (f)
13. การทบทวนกฎระเบียบด้านทรัพยากรบุคคล	82.50	82.50	ปรับปรุง/เปลี่ยนแปลงกฎระเบียบด้านทรัพยากรบุคคล	≥1 เรื่อง	6 เรื่อง

แผนงาน	ร้อยละความก้าวหน้า		ตัวชี้วัด	ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัด	
	แผน	ก้าวหน้า		เป้าหมาย	ผลงานจริง/ คาดการณ์ (f)
14. การปรับปรุงประสิทธิภาพกระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคคล	74.40	64.00	1. ร้อยละบุคลากรใหม่ที่ได้รับการบรรจุเทียบกับแผนการบรรจุ	≥ ร้อยละ 80	ร้อยละ 0 (f)
			2. ระดับความพึงพอใจของผู้บังคับบัญชาต่อพนักงานใหม่	>3.40	>3.40 (f)
			3. ร้อยละความพึงพอใจในเรื่องความโปร่งใสของการสรรหา คัดเลือก จากหน่วยงานที่ได้รับการบรรจุพนักงานใหม่	≥ ร้อยละ 80	≥ ร้อยละ 80 (f)
15. การจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพแบบองค์รวม (Total Career Management) *	58.28	59.28	1. ร้อยละของพนักงานที่ได้รับหมุนเวียนงานจากพนักงานที่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์การหมุนเวียนงาน	> ร้อยละ 10	ร้อยละ 16
			2. จำนวนกลุ่มงาน (Job Family) ที่มีแผนพัฒนาบุคลากรที่สอดคล้องกับเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ	≥ 2 Job Family	2 Job Family
			3. ระดับความพึงพอใจด้าน “โอกาสก้าวหน้า” (คะแนนจากผลสำรวจความผูกพัน)	≥ 3.8610 คะแนน	3.9395 คะแนน
16. การจัดทำแผนสืบต่อตำแหน่งงานเชิงยุทธศาสตร์และการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Strategic Succession Plan for Key Position & Talent Management)	86.25	74.50	1. ร้อยละของผู้สืบทอดตำแหน่งที่ได้รับการคัดเลือกให้ประเมินเตรียมความพร้อม มีจำนวนเพียงพอที่จะสืบทอดตามตำแหน่งงานสำคัญเชิงยุทธศาสตร์ (Key Positions) ที่จะว่างลงจากการเกษียณอายุ	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100
			2. ร้อยละผู้เข้าร่วมโครงการฯ เพื่อเตรียมความพร้อมสืบทอดตำแหน่ง ผวก. (รุ่นที่ 1, 2) และ รวก. ได้รับการพัฒนาตาม Success Profile ตามแนวทางที่คณะกรรมการกำหนด	≥ ร้อยละ 80	ร้อยละ 100
17. การเสริมสร้างและยกระดับความผูกพันองค์กร *	76.70	76.70	1. ความสำเร็จในการดำเนินการตามแผนเสริมสร้างและยกระดับความผูกพัน	ดำเนินการแล้วเสร็จตามแผน	ดำเนินการแล้วเสร็จตามแผน (f)
			2. คะแนนความพึงพอใจของบุคลากร	ช่วงคะแนน 4 - 4.5	4.2277 คะแนน
			3. ระดับคะแนนความผูกพันองค์กรโดยรวม	≥ 4.4832 คะแนน	4.4775 คะแนน
18. การพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากร	84.00	84.40	1. คะแนนเฉลี่ยของระดับความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมกิจกรรม	> 4.32 คะแนน	> 4.32 คะแนน (f)
			2. คะแนนเฉลี่ยของระดับความพึงพอใจต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อ happy Workplace (ความสมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัว, สภาพแวดล้อมในการทำงาน, ค่าตอบแทนและสวัสดิการ)	> 4.05 คะแนน	4.1879 คะแนน
19. การศึกษาและออกแบบสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ที่สอดคล้องและเหมาะสมกับความต้องการของบุคลากรในแต่ละกลุ่มและการเปรียบเทียบโครงสร้างผลตอบแทนของบุคลากร กปน. กับตลาดแรงงาน	82.85	83.30	1. การสื่อสารผลการทบทวนโครงสร้างผลตอบแทนและศึกษารูปแบบสิทธิประโยชน์จากการเปรียบเทียบกับหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ 5 รัฐ ให้พนักงานทราบและมีความรู้ความเข้าใจ	>ร้อยละ 50	>ร้อยละ 50 (f)
			2. ระดับความพึงพอใจของบุคลากรด้านผลตอบแทนสวัสดิการและสิทธิประโยชน์	≥ 4.05 คะแนน	4.1215 คะแนน

แผนงาน	ร้อยละความก้าวหน้า		ตัวชี้วัด	ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัด	
	แผน	ก้าวหน้า		เป้าหมาย	ผลงานจริง/ คาดการณ์ (f)
20. การทบทวนและพัฒนาระบบประเมินผล การปฏิบัติงาน (PMS) *	73.51	81.08	1. ระดับความคิดเห็นต่อการจัดทำตัวชี้วัดการดำเนินงาน (KPI)	> 3.61 คะแนน	> 3.61 คะแนน (f)
			2. ระดับความคิดเห็นต่อการกำหนดเนื้อหาและรายละเอียดของสมรรถนะ (Competency)	> 3.56 คะแนน	> 3.56 คะแนน (f)
			3. ระดับความคิดเห็นต่อระบบประเมินผลบุคคล	> 3.58 คะแนน	> 3.58 คะแนน (f)
			4. ระดับความพึงพอใจของบุคลากรด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน	> 4.04 คะแนน	3.9957 คะแนน
			5. สรุปผลการประเมินการปฏิบัติงาน (6 เดือนแรก)	ภายใน ก.ย. 64	ก.ย. 64 (f)
21. การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ	27.50	89.00	1. ระดับคะแนนความพึงพอใจต่อผู้บริหารระดับสูง ตระหนักถึงผลกระทบ รวมถึงเตรียมความพร้อม ให้แก่บุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ	> 4.02 คะแนน	> 4.02 คะแนน (f)
			2. ระดับคะแนนประเมิน LC 360 องศา รายการที่ 1 “การบริหารตนเองและนำการเปลี่ยนแปลง”	> 4.00 คะแนน	> 4.00 คะแนน (f)
			3. ร้อยละความสำเร็จของแผนงานด้าน HRM/HRD ที่ สอดคล้องและสนับสนุน Key Change ในแต่ละปี	> ร้อยละ 85	> ร้อยละ 85 (f)
22. การบูรณาการข้อมูล และพัฒนาระบบ เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อ สนับสนุนระบบงาน ทรัพยากรบุคคล *	80.00	80.00	1. จำนวนระบบที่มีการศึกษา พัฒนาหรือปรับปรุงใน แต่ละปีงบประมาณ	≥ 1 ระบบ	1 ระบบ (f)
			2. ระดับความพึงพอใจของผู้ใช้งานระบบเทคโนโลยี ดิจิทัลด้านทรัพยากรบุคคล	≥ 3.40 คะแนน	≥ 3.40 คะแนน (f)
23. การบริหารจัดการ ด้านความปลอดภัย สวัสดิภาพ อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมใน การทำงานของ กปน. *	70.60	80.65	1. คณะกรรมการ คปอ. แต่ละชุด จัดกิจกรรมสร้าง ความรู้ความเข้าใจความตระหนักเกี่ยวกับความ ปลอดภัยและการสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน	≥ 1 กิจกรรม	≥ 1 กิจกรรม (f)
			2. ความสำเร็จของการจัดประชุมคณะกรรมการดำเนินงาน ของคณะกรรมการ คปอ. (การตรวจประเมินพื้นที่ รายงานด้านเอกสาร) และมอบรางวัล	ภายใน 16 ส.ค. 64	สคปอ. มีมติ ยกเลิกการ ประมวล
			3. ความสามารถในการบันทึกภาพของกล้องโทรทัศน์ วงจรปิด (CCTV)	ย้อนหลังได้ไม่ เกิน 40 วัน	40 วัน
			4. โรงงานผลิตน้ำแห่งที่ 1 จัดทำแผนแม่บทระบบการ จัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัย (ISO45001) และนำแผนไปปฏิบัติ พร้อมทั้งจัดทำ รายงาน	ภายใน 30 ก.ย. 2564	ภายใน 30 ก.ย. 2564 (f)
			5. ความสำเร็จในการทบทวนกระบวนการจัดทำคู่มือ แผนความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCP) สำหรับโรค ระบาด/โรคติดต่ออันตราย	ภายใน 30 ก.ย. 2564	ภายใน 30 ก.ย. 2564 (f)
			6. ความสำเร็จในการกำหนดมาตรฐานด้วยความ ปลอดภัย สวัสดิภาพ อาชีวอนามัย และ สภาพแวดล้อมการทำงาน รวมทั้งประเมินดัชนีต่าง ๆ ที่ ครอบคลุมทั้ง 4 มิติ	ภายใน 30 ก.ย. 2564	ภายใน 30 ก.ย. 2564 (f)

หมายเหตุ : * หมายถึงแผนงานสำคัญ เนื่องจากเป็นแผนงานที่ตอบสนองต่อแผนวิสาหกิจ กปน. ฉบับที่ 5 (2563 – 2565) แผนแม่บท/ระบบงานสำคัญ

2.4 การเปรียบเทียบคู่เทียบ

2.4.1 การเปรียบเทียบแผนแม่บทด้านทรัพยากรบุคคล

กปน.	กปภ.
ประกอบด้วย 7 ยุทธศาสตร์ 18 กลยุทธ์ 23 แผนงาน ยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคล 1. ยกระดับการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรเพื่อยกระดับความเป็นเลิศ ทั้งด้านกระบวนการทำงาน การให้บริการ และสถานะทางการเงินที่มั่นคง	ประกอบด้วย 7 ยุทธศาสตร์ 24 กลยุทธ์ 45 แผนงาน ยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคล 1. พัฒนาศักยภาพบุคลากร ให้มีความเป็นเลิศ เพื่อยกระดับการเป็นองค์กร ที่มีสมรรถนะสูง 2. สร้างทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านบริหารการเงิน ให้แก่บุคลากรและสร้างความตระหนักในเรื่องของการควบคุมต้นทุนให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร 3. ปรับบทบาทการดำเนินงานเชิงรุกของหน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคลและการเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ของสายงานในองค์กร รวมถึงการสร้างความรู้ความเข้าใจในการใช้เครื่องมือด้านทรัพยากรบุคคลแก่ผู้บริหารสายงาน (Line Manager)
2. สร้างความเป็นปึกแผ่นระหว่างกลุ่มบุคลากร รวมถึงสร้างความตระหนักในการปฏิบัติงานอย่างมีธรรมาภิบาล และการดำเนินงานด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม (CG&CSR) ที่เป็นมาตรฐานสากล และปลูกฝังค่านิยม เสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง	4. เสริมสร้างวัฒนธรรม ในการมุ่งสู่การเป็นองค์กร แห่งความเป็นเลิศ และ องค์กรแห่งการเรียนรู้
6. เตรียมบุคลากรให้รองรับกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นทั้งทางด้านธุรกิจ สังคม เทคโนโลยี และนโยบายภาครัฐ	
3. จัดการโครงสร้างองค์กรและอัตรากำลังที่มีประสิทธิภาพ และเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการทำงาน	5. ยกระดับศักยภาพและอัตรากำลังของบุคลากรให้พร้อมต่อการเป็นองค์กรระดับสากล
4. บริหารจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพ รวมทั้งการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง และบริหารบุคลากรที่มีศักยภาพสูง เพื่อเป็นกลไกหนึ่งในการขับเคลื่อนการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ขององค์กร	6. เตรียมระบบการจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพ การจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพ และการสืบทอดตำแหน่ง
5. พัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน ระบบสวัสดิการ สิทธิประโยชน์และสภาพแวดล้อมในการทำงานเพื่อใช้ยกระดับความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากร	7. สร้างบรรยากาศ ในการทำงานที่เสริมสร้าง ความผูกพันของบุคลากร และการยกระดับมาตรฐานด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัย
7. พัฒนาสภาพแวดล้อมและระบบเทคโนโลยีดิจิทัลให้สนับสนุนการบริหารทรัพยากรบุคคล	

กปน. และรัฐวิสาหกิจที่ให้บริการคล้าย กปน. กำหนดยุทธศาสตร์การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลค่อนข้างคล้ายคลึงกัน โดยมุ่งเน้นการเตรียมความพร้อมของระบบ และความสามารถของบุคลากรเพื่อยกระดับการบริหารงานและศักยภาพของบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้ มีประเด็นทางยุทธศาสตร์ที่น่าสนใจของรัฐวิสาหกิจคู่เทียบที่ กปน. สามารถนำมาประกอบการพิจารณาการทบทวนแผนแม่บทด้านทรัพยากรบุคคล อาทิ

1) การสร้างทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านบริหารการเงิน การเป็นเจ้าของกิจการให้แก่บุคลากรและสร้างความตระหนักในเรื่องของการควบคุมต้นทุนให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กรสำหรับการเตรียมความพร้อมในการเกิดหน่วยธุรกิจ (Business Unit)/การสร้างรายได้เสริม

2) ปรับบทบาทการดำเนินงานเชิงรุกของหน่วยงานด้าน ทรัพยากรบุคคลและการเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ของสายงานในองค์กร

2.4.2 การเปรียบเทียบผลการดำเนินงานที่สำคัญ

(1) ค่าใช้จ่ายบุคลากร / Human Productivity / ความผูกพันองค์กร



(2) ผลการดำเนินการด้านทรัพยากรบุคคลที่สำคัญ

ประเด็น	กปน.	กปน.	กปน.
แผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคล	มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์องค์กร ครอบคลุม ทั้งการจัดโครงสร้างผังแบ่งส่วนงานที่สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลง การกำหนดกรอบอัตรากำลังและการประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลัง การพัฒนาขีดความสามารถพนักงาน การบริหารความก้าวหน้าในสายอาชีพและการสืบทอดตำแหน่ง ตลอดจนการยกระดับความผูกพันองค์กรผ่านการสร้างประสบการณ์ที่ดี (Employee Experience) ตลอดช่วงชีวิตการทำงาน		
การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร	มุ่งเน้นการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรผ่านค่านิยม QWATER แบบบูรณาการทั่วทั้งองค์กร ครอบคลุมวัฒนธรรมการจัดการ ความรู้ วัฒนธรรมความคิด สร้างสรรค์และนวัตกรรม และ วัฒนธรรมบริหารความเสี่ยง โดยขับเคลื่อนการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรผ่าน MWA Culture Model 1) Review QWATER 2) Educate QWATER 3) Live QWATER 4) Measure QWATER 5) Reword QWATER	มุ่งเน้นการเสริมสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ มุ่งเน้นลูกค้าและคุณภาพงาน โดยการพัฒนาบุคลากรด้านการจัดการความรู้สู่นวัตกรรม ส่งเสริมงานวิจัยและนวัตกรรม เพื่ำนะกระบวนการจัดการความรู้ไปใช้ในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ ตลอดจนกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร โดยมีแผนงาน 6 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านการร่วมมือ 2) ด้านการแบ่งปันทักษะ 3) ด้านการสื่อสารสองทิศทาง 4) ด้านการมีความคิดริเริ่มและนวัตกรรม	กปน. มีการสื่อสารแบบเน้นย้ำถึงค่านิยม CHANGE และ พฤติกรรมตามค่านิยมองค์กรผ่านช่องทางต่างๆ ที่เข้าถึงพนักงานทุกระดับ ในรูปแบบภาพโปสเตอร์ และ สื่ออิเล็กทรอนิกส์แบบออนไลน์ พนักงานสามารถเห็นภาพของพฤติกรรมต่าง ๆ ได้อย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม รวมถึงการเสริมสร้างให้พนักงานทุกคนในองค์กรเป็นต้นแบบในการแสดงพฤติกรรมตามค่านิยมองค์กร (Role Model)

ประเด็น	กปน.	กปภ.	กฟน.
		5) ด้านการให้อำนาจตัดสินใจ 6) ด้านการกำหนดเป้าประสงค์ระดับบุคคล	
โครงสร้างองค์กรและการบริหารอัตรากำลัง	- แ - มีการประเมินความต้องการด้านอัตรากำลัง เพื่อให้มีจำนวนบุคลากรเพียงพอ รองรับการเปลี่ยนแปลงหรือสอดคล้องกับภารกิจขององค์กรและหน่วยงาน (Workforce Planning) จากการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งทางด้านกายภาพและการเงินที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร โดยนำปัจจัยต่าง ๆ มาพิจารณาตลอดจนประเมินความต้องการด้านอัตรากำลังเพื่อทบทวนสถานการณ์และวิเคราะห์ด้าน Demand และ Supply เพื่อจัดทำแผนอัตรากำลังเป็นประจำทุกปี โดยจะพิจารณาจัดสรรอัตรากำลังให้กับหน่วยงานเพื่อทดแทนผู้เกษียณอายุและการพ้นสภาพในกรณีต่าง ๆ และจะพิจารณาจัดสรรอัตรากำลังเพื่อบรรจุบุคลากรใหม่ในตำแหน่งงานหลักเป็นสำคัญเพื่อรองรับการดำเนินงานตามนโยบายและภารกิจหลักของ กปน.	มีการจัดทำแผนแม่บทด้านอัตรากำลังของ กปภ. พ.ศ. 2562 – 2567 โดยมีกลยุทธ์สำคัญ 3 กลยุทธ์ ได้แก่ - วางแผนอัตรากำลังให้สอดคล้องกับบริบทองค์กร (ประกอบด้วยแผนงาน 1) วิเคราะห์อัตรากำลังประจำปีให้สอดคล้องกับบริบทองค์กร, 2) สรรหาและคัดเลือกบุคลากรทุกตำแหน่งที่มีสมรรถนะความสามารถด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และ 3) ทบทวนภาระงานในภารกิจงานที่สามารถจ้างเหมาบริการ (Outsource) - จัดโครงสร้างองค์กรเพื่อรองรับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง (ประกอบด้วยแผนงาน 1) ทบทวนโครงสร้างการบริหารองค์กรของ กปภ., 2) ทบทวนตำแหน่งหลักและตำแหน่งรองให้สอดคล้องกับโครงสร้างองค์กร และ 3) ทบทวนบทบาทหน้าที่ของตำแหน่งที่ได้รับผลกระทบจากการปรับโครงสร้างองค์กร (Rotation) - พัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้ปฏิบัติงานแบบ Skill Matrix)	- แผนการปรับเปลี่ยนโครงสร้างรองรับการเปลี่ยนแปลง ปี 2563 มีการทบทวนเพื่อให้โครงสร้างองค์กรมีลักษณะ Lean & Flexible รองรับเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว - การวางแผนกำลังคนอย่างมีประสิทธิภาพโดยคำนึงถึงอัตรการเติบโตด้านค่าใช้จ่ายเปรียบเทียบกับ รายได้องค์กรในอนาคตและการเพิ่มประสิทธิภาพด้านอัตรากำลัง (Workforce Productivity) ร้อยละ 3.12 ต่อปี เพื่อยกระดับองค์กรให้สามารถเทียบเคียงกับคู่แข่งในระดับสากล (Top Quartile) - การบริหารอัตรากำลังส่วนขาด (Demand) ตามภารกิจรองรับยุทธศาสตร์องค์กร - การเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการสรรหาเพื่อให้ได้บุคลากรที่มีคุณภาพโดยใช้วิธีการสรรหาเชิงรุก - การบริหารอัตรากำลังในส่วนที่องค์กรนำเทคโนโลยีเข้ามาทดแทนด้วยการจัดทำโครงการร่วมใจจากการไฟฟ้านครหลวง (MSP)
การบริหารความก้าวหน้าในการทำงานแผนสืบทอดตำแหน่งและการบริหารคนเก่ง	- มีการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งงานสำคัญเชิงยุทธศาสตร์ (Succession Plan) และบริหารจัดการผู้มีศักยภาพสูง (Talent Management)		- จัดทำแผนการพัฒนาคัดคนเก่งเพื่อเตรียมความพร้อมบุคลากรคุณภาพ (Talent Management) และแผนสืบทอดตำแหน่งทางการบริหาร (Succession Plan) ทั้งในระดับผู้บริหาร และตำแหน่งงานที่ส่งผล

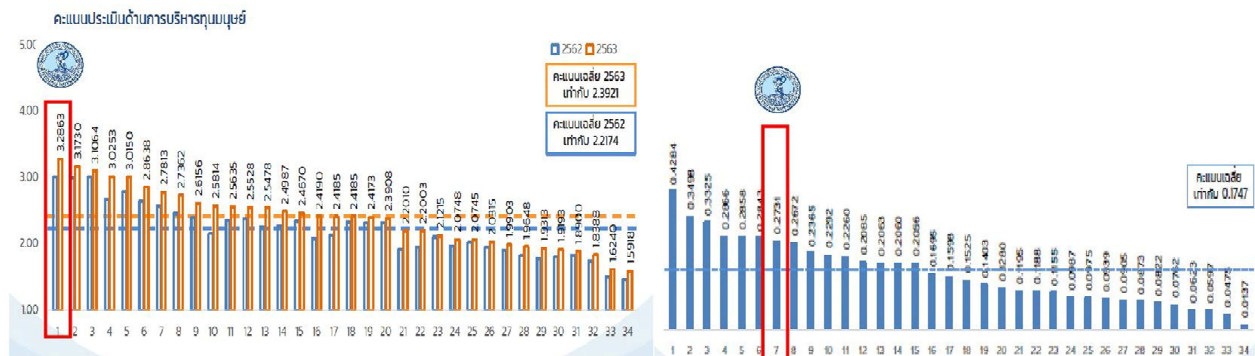
ประเด็น	กปน.	กปก.	กพน.
	- มีการบริหารและพัฒนาพนักงานให้มีความก้าวหน้าในสายอาชีพ โดยกำหนดเกณฑ์ในการหมุนเวียนงาน และพัฒนาพนักงานตามกลุ่ม Job Family		ต่อ ความสำเร็จในการดำเนินงานตามภารกิจของ องค์กร สำหรับทดแทนการขาดช่วงของพนักงานในตำแหน่งงานหลัก (Key Position) และตำแหน่งงานสำคัญ (Critical Position) ร่วมกับแผนพัฒนาผู้นำในอนาคต เพื่อสนับสนุนให้ พนักงานที่มีศักยภาพสูง ได้รับการเตรียมความพร้อมก่อนก้าวสู่การเป็นผู้บริหารหรือตำแหน่งงานสำคัญต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งได้กำหนดสัดส่วนของผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor) ที่มีความพร้อมในการเข้ารับการคัดเลือกอย่างน้อย 3 คน ต่อ อัตราว่าง 1 ตำแหน่ง - ปรับปรุงรูปแบบการจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Management Model) โดย ได้มีการปรับปรุง Competency Model และ Training Roadmap รวมถึงการทบทวนหลักเกณฑ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องการเชื่อมโยงกับแผนสืบทอดตำแหน่งทางการบริหาร (Succession Plan) และการบริหารบุคลากร คุณภาพ (Talent Management)
การพัฒนาพนักงาน	ยกระดับการพัฒนาบุคลากรมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ตอบสนองการเปลี่ยนแปลงตามนโยบายรัฐบาล และยุทธศาสตร์การบริหารการประปานครหลวง โดยมีการวิเคราะห์ทั้งในระดับยุทธศาสตร์ขององค์กร ระบบสมรรถนะของบุคลากร และความต้องการของหน่วยงาน นำมากำหนดเป็นความจำเป็นในการฝึกอบรมพัฒนา (Training Need) และกำหนดเป็นหลักสูตรการพัฒนาที่สำคัญ ๆ ได้แก่ หลักสูตรเพื่อเตรียมความพร้อมในการเลื่อนระดับพนักงาน หลักสูตรเสริมทักษะวิชาชีพประจำ หลักสูตร	จัดทำแผนการเรียนรู้และพัฒนาที่คำนึงถึงปัจจัยด้านความต้องการการเรียนรู้บุคลากร วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ โอกาสในการสร้างนวัตกรรม และกำหนดเป็นกลยุทธ์ของแผนพัฒนาการเรียนรู้ ได้แก่ 1) แผนพัฒนาบุคลากร 2) แผนการจัดการองค์ความรู้ และ 3) แผนวิจัย พัฒนา และสร้างนวัตกรรม	

ประเด็น	กปน.	กปภ.	กพน.
	เสริมทักษะวิชาชีพเฉพาะ เป็นต้น นอกจากนี้ยังได้มีการปรับปรุงรูปแบบและช่องทางในการเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น ผ่านระบบการเรียนรู้แบบออนไลน์ (E-learning, Virtual Learning) รวมถึงได้มีการพัฒนาพนักงานเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงด้านดิจิทัล โดยการเตรียมความพร้อมการใช้งาน Big Data		
การเสริมสร้างและยกระดับความผูกพันองค์กร	กปน. ได้นำผลการสำรวจความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากรมากำหนดแผนการดำเนินงานเพื่อยกระดับความผูกพันองค์กร ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์ 12 แผนงานย่อย อาทิ แผนงานการพัฒนาและเสริมสร้างภาวะผู้นำให้แก่ผู้บริหาร, แผนงานพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากร และแผนงานศึกษาและออกแบบสวัสดิการสิทธิประโยชน์ที่สอดคล้องและเหมาะสมกับความต้องการของบุคลากรในแต่ละกลุ่ม เป็นต้น	กำหนดกลยุทธ์ในการเสริมสร้างความพึงพอใจและความผูกพันของพนักงาน ได้แก่ 1) การออกแบบรักษาบุคลากร (กิจกรรมพัฒนาระบบพี่เลี้ยง, ถ่ายทอดประสบการณ์/องค์ความรู้ในการปฐมนิเทศและหลักสูตรฝึกอบรม) 2) ยกระดับความผูกพันและความพึงพอใจ (กิจกรรมโยกย้ายกลับภูมิลำเนา, รมณรงค์ให้ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดี (Role Model), ปลุกฝังแนวคิดการสร้างผลงาน รักองค์กร, สื่อสารภายใน 3) พัฒนาทักษะ HR เชิงรุก (กิจกรรมกิจการสัมพันธ์ สัญจร, เสริมสร้างแรงงานสัมพันธ์ที่ดี) 4) ทบทวนโครงสร้างค่าตอบแทนแบบองค์รวม (กิจกรรมปรับปรุงสวัสดิการและสิทธิประโยชน์	จัดโครงการดูแลรักษาพัฒนาและสร้างความผูกพันสำหรับพนักงานใหม่ (Onboarding Program) เพื่อสร้างความพึงพอใจและยกระดับความผูกพันต่อองค์กรตลอดจนการต่อยอดการสร้างประสบการณ์ ที่ดี (Employee Experience)
สวัสดิการและสิทธิประโยชน์	การตรวจสอบสุขภาพประจำปีให้กับพนักงานทุก กลุ่ม การเบิกค่ารักษาพยาบาล การปรับปรุงเงินช่วยเหลือพนักงานกรณีประสบวินาศภัย การปรับปรุงสิทธิปฏิบัติงานสำหรับพนักงานที่ออกปฏิบัติงานนอกที่ทำการ เป็นต้น โดยมีประเภท อัตรา และประเภทสวัสดิการ/สิทธิประโยชน์ที่เทียบเคียงกัน		
สภาพแวดล้อมการทำงาน	มีการบริหารจัดการสภาพแวดล้อมการทำงาน สุขอนามัย ความปลอดภัยและสวัสดิภาพ โดยมีคณะกรรมการสุขภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการ		สร้างสภาพแวดล้อมการทำงานให้มีบรรยากาศที่ดีและมีความปลอดภัย พร้อมทั้งมีการจัด กิจกรรมให้ความรู้ด้านความปลอดภัยในการทำงาน ทั้งนี้ สืบเนื่องจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของ

ประเด็น	กปน.	กปภ.	กฟน.
	ทำงานของการประปานครหลวง (คณะกรรมการ สคปอ. กปน.) ทำหน้าที่กำกับดูแลภาพรวมการดำเนินงานด้านความปลอดภัยฯ ขององค์กรให้เป็นไปตามประกาศคณะกรรมการแรงงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์ และระเบียบการประปา นครหลวงฉบับที่ 39 ว่าด้วยสุขภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน รวมทั้งให้ข้อคิดเห็นแนวทางการดำเนินงานของคณะกรรมการ คปอ. กปน. จำนวน 20 ชุด (ตามสถานประกอบการของ กปน.)		COVID-19 ซึ่งเป็นปัจจัยที่ไม่คาดคิดส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร จึงได้มีการจัดทำประกันภัย COVID-19 ให้แก่ พนักงานทุกคน และมีการสำรวจความคิดเห็นของพนักงานเพื่อนำมาพัฒนาการดำเนินงานให้เกิดความคล่องตัวรวดเร็วและปลอดภัยมากยิ่งขึ้น
สารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคล	มีระบบงานสารสนเทศสนับสนุนการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล อาทิ - ระบบ e-HR สำหรับเรียกดูและประมวลผลงานอัตรากำลัง จำแนกตามสายงาน ระดับตำแหน่ง เป็นต้น เพื่อให้หน่วยงาน/ผู้บริหารใช้พิจารณาและประกอบการตัดสินใจการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล - การจัดทำ HR Dashboard เพื่อแสดงรายงานอัตรากำลัง ค่าใช้จ่ายบุคลากรต่อค่าใช้จ่ายดำเนินงาน ค่าใช้จ่ายบุคลากร จำแนกตามหมวดค่าใช้จ่าย เพื่อเป็นประโยชน์ในการวางแผนการจัดสรรทรัพยากร	มุ่งเน้นสนับสนุนการปฏิบัติงาน และสร้างองค์ความรู้เพื่อนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีการจัดสรรงบประมาณ 10 % ของงบประมาณด้าน IT	พัฒนาระบบงานสนับสนุน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานผ่าน Mobile Application และความพึงพอใจแก่พนักงาน อาทิ ระบบบริการข้อมูลพนักงาน MEA-iEmp เป็นระบบที่พัฒนาเพื่อให้ พนักงานสามารถเรียกดู ตรวจสอบ และแก้ไขข้อมูลส่วนตัวได้ด้วยตนเอง กรอกข้อมูลแจ้งรายการหักลดหย่อน ภาษีเงินได้หัก ณ ที่จ่าย ระบบสลิปเงินเดือนออนไลน์ (e-Pay Slip) เพื่อให้พนักงานสามารถเรียกดูสลิป เงินเดือนง่ายขึ้น ระบบบริหาร e-Library พร้อมอุปกรณ์รองรับการปรับรูปแบบห้องสมุดเป็น ระบบ Active E-Library (e-Book) ระบบให้บริการเอกสารหนังสือวิชาการ งานวิจัย เป็นต้น

(3) ผลการประเมิน Core Business Enablers ด้านที่ 6 การบริหารทุนมนุษย์ ปีบัญชี 2563

ผลการประเมิน Enablers ด้านที่ 6 HCM ของ กปน. เทียบกับรัฐวิสาหกิจในกลุ่มปีงบประมาณ จำนวน 34 แห่ง



กปน. มีผลคะแนนด้านที่ 6 HCM สูงเป็นอันดับ 1 ของรัฐวิสาหกิจ
กลุ่มปีงบประมาณ จำนวน 34 แห่ง

กปน. มีการเปลี่ยนแปลงของคะแนนด้านที่ 6 HCM โดยคะแนนเพิ่มขึ้น
สูงกว่าค่าเฉลี่ย และอยู่ในลำดับที่ 7 ของรัฐวิสาหกิจกลุ่มปีงบประมาณ

3. ผลการวิเคราะห์ SWOT Analysis ด้านทรัพยากรบุคคล

ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล (ฝบ.) ได้จัดประชุมเชิงปฏิบัติการร่วมกับผู้บริหารและหน่วยงานด้านหน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคล และหน่วยงานอื่นที่รับผิดชอบแผนปฏิบัติงานภายใต้แผนที่กลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคล (HR Strategy Map) ประกอบด้วย ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล (ฝพ.) ฝ่ายสวัสดิการและกิจการสัมพันธ์ (ฝสก.) ฝ่ายพัฒนาธุรกิจ (ฝพธ.), ฝ่ายติดตามและประเมินผล (ฝตป.), ฝ่ายกิจการคณะกรรมการ กปน. (ฝกค.) และ กองสารสนเทศงานบุคคล (กสบ.ชวก.(บค)) เพื่อทบทวนปัจจัยนำเข้าด้านทรัพยากรบุคคล และวิเคราะห์ SWOT Analysis ด้านทรัพยากรบุคคล เมื่อวันที่ 25 กุมภาพันธ์ 2564 และวันที่ 18 มีนาคม 2564 โดยปรากฏผลการวิเคราะห์ SWOT Analysis ด้านทรัพยากรบุคคล ดังนี้



3.1 จุดแข็ง (Strength) / จุดอ่อน (Weakness) ด้านทรัพยากรบุคคล

ใช้เครื่องมือ 7-S Model ในการวิเคราะห์จุดแข็ง (Strength) และจุดอ่อน (Weakness) ตามข้อมูลและผลการดำเนินงานที่แท้จริง (Fact-Based)

จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
HR-S1 มีการกำหนดแผนแม่บทและแผนปฏิบัติงานประจำปี ด้านทรัพยากรบุคคลที่ชัดเจน และ เชื่อมโยงบูรณาการ ไปกับแผนยุทธศาสตร์องค์กร แผนแม่บทอื่น และระบบงานที่สำคัญ	HR-W1 การทบทวนแผนที่กลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคลยังขาดการวิเคราะห์เปรียบเทียบการดำเนินงานสำคัญกับคู่เทียบ
HR-S2 มีการจัดทำแผนอัตรากำลังระยะสั้นและระยะยาว โดยวิเคราะห์จากปริมาณของแต่ละส่วนงาน และเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์ชาติและแผนยุทธศาสตร์องค์กร	HR-W2 การบริหารอัตรากำลังและโครงสร้างองค์กรในปัจจุบันยังไม่สามารถตอบสนองยุทธศาสตร์และสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไป
HR-S3 โครงสร้างองค์กรมีหน่วยงานที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบรองรับภารกิจหลักที่สนับสนุนตาม วิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงในอนาคต	HR-W3 โครงสร้างองค์กรมีลักษณะการทำงานแบบ Silo ทำให้ขาดการบูรณาการที่เชื่อมโยงระบบต่าง ๆ ไปด้วยกัน
HR-S4 มีระบบงานและการบูรณาการด้านทรัพยากรบุคคลที่ครอบคลุมกระบวนการงาน HR อย่าง ครบถ้วน ตลอดจนมีการติดตามและประเมินผลที่ชัดเจน	HR-W4 ค่าใช้จ่ายบุคลากรต่อค่าใช้จ่ายดำเนินงานสูง
HR-S5 มีระบบฐานข้อมูลด้านทรัพยากรบุคคลของบุคลากรและสายงานที่ครบถ้วน โดยมีการนำระบบ เทคโนโลยีดิจิทัลด้าน HR มาใช้ได้อย่างครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร	HR-W5 ยังไม่มีความชัดเจนในการกำหนดขอบเขตและสัดส่วนการจ้าง Outsource ปฏิบัติงานในภารกิจหลักของ กปน. ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อความรู้ด้านงานประจำขององค์กรที่หายไป
HR-S6 กปน. มีการบริหารจัดการด้านทรัพยากรบุคคลที่ดี และเครื่องมือด้าน HR ที่หน่วยงานต่าง ๆ นำไปปฏิบัติ	HR-W6 การนำข้อมูลมาวิเคราะห์และคาดการณ์ (HR Analysis & Analytic) เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจงานด้านต่าง ๆ ยังไม่ครอบคลุม

จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
HR-S7 บุคลากรมีความรู้ ความสามารถในการบริหารจัดการระบบน้ำประปา	HR-W7 การปรับปรุงระบบประเมินผลการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง รวมถึงการนำผลการประเมินไปใช้เสริมสร้างศักยภาพบุคลากร ทีมงาน/หน่วยงาน ยังไม่ชัดเจน
HR-S8 บุคลากรทุกกลุ่มในองค์กรได้รับการพัฒนาให้มีความรู้ และทักษะในการทำงานในปัจจุบันและ อนาคต รองรับ Reskill, Upskill, New skill และการมี Multi skill	HR-W8 การกำหนดมาตรฐานด้านความปลอดภัยฯ รวมทั้ง ประเมินดัชนีต่าง ๆ เพื่อหาช่องว่างในการปรับปรุง และพัฒนายังไม่ชัดเจนเท่าที่ควร
HR-S9 ผู้บริหารระดับสูงจากทุกสายงานเข้าร่วมเป็น คณะกรรมการบริหารยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคล (HR Committee) พิจารณา/ติดตาม/กำกับดูแล/ เสนอแนะแนวทางการบริหารกลยุทธ์ด้าน HR	HR-W9 บุคลากรใน Gen BB และ Gen X บางส่วน ไม่ค่อย ยอมรับการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี และขาด ทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล
HR-S10 มีการกำหนดนโยบายด้านการบริหารและพัฒนา ทรัพยากรบุคคลที่ชัดเจน และมีการทบทวนให้ สอดคล้อง กับแผนยุทธศาสตร์ชาติ แผนวิสาหกิจ นโยบายคณะกรรมการ กปน. และวิสัยทัศน์ของผู้ว่าการ	
HR-S11 มีการดำเนินการเสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรม องค์กรที่ชัดเจน ส่งผลให้บุคลากรมีพฤติกรรม ตาม ค่านิยม และมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน และผูกพัน องค์กร	

3.2 โอกาส (Opportunity) / ภัยคุกคาม (Threat) ด้านทรัพยากรบุคคล

ใช้เครื่องมือ PESTEL ในการวิเคราะห์โอกาส (Opportunity) และภัยคุกคาม (Threat)

โอกาส (Opportunity)	อุปสรรค (Threat)
HR-O1 นโยบายรัฐบาลในการปฏิรูปการบริหารจัดการภาครัฐ โดย พัฒนาโครงสร้างและระบบการบริหารจัดการภาครัฐแนว ใหม่ให้มีขนาดและจำนวนอัตรากำลังที่เหมาะสม	HR-T1 ภาวะน้ำเค็มหนุน, สาหร่าย และสิ่งเจือปนอื่น ส่งผล ต่อคุณภาพน้ำ
HR-O2 จำนวนผู้ใช้น้ำเพิ่มขึ้นจากการขยายตัวของเมือง	HR-T2 ความไม่เพียงพอของแหล่งน้ำดิบ
HR-O3 ภาพลักษณ์ของ กปน. เป็นที่ยอมรับทั้งในระดับประเทศ และระดับภูมิภาค จากรางวัลด้านธรรมาภิบาล ความ รับผิดชอบต่อสังคม การจัดการความรู้ และนวัตกรรม ฯลฯ	HR-T3 การแปรปรวนของสภาพฝนหรือปริมาณน้ำ
HR-O4 กปน. ได้รับการสนับสนุนอย่างดีจากหน่วยงานภายนอก	HR-T4 การเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ
HR-O5 บุคลากร/หน่วยงานภายนอกมีความเชื่อมั่นในความ เชี่ยวชาญงานประปาของ กปน.	HR-T5 การระบาดของเชื้อไวรัส COVID-19
HR-O6 Technology Digital มีการพัฒนาอย่างรวดเร็ว	
HR-O7 การใช้ประโยชน์จากความหลากหลายของทักษะ และ ประสบการณ์ จากความหลากหลายของ Generation	

4. ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย ด้านทรัพยากรบุคคล

จากการวิเคราะห์ SWOT Analysis ที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ กปน. ในปีงบประมาณ 2564 สำหรับใช้ทบทวนแผนที่กลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคล (HR Strategy Map) 2563 – 2565 ครั้งที่ 2 และการจัดทำแผนการดำเนินงานภายใต้ HR Strategy Map ปีงบประมาณ 2565 ส่งผลให้มีการทบทวนความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคล (HRSA) ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคล (HRSC) วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (HRSO) และตัวชี้วัดค่าเป้าหมายของวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคล (HRSO) ปี 2565 ดังนี้

4.1 ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคล (HRSA)

ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคล (HRSA) คงเดิม จำนวน 8 รายการ ดังนี้

ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคล (HRSA)	ปัจจัยภายใน/ ภายนอก HR
HRSA1 : บุคลากรมีความพึงพอใจและความผูกพันองค์กร มีความทุ่มเท มุ่งมั่นในการทำงาน และพร้อมปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ	S 11 O 3
HRSA2 : ภาพลักษณ์ของ กปน. เป็นที่ยอมรับในระดับประเทศและระดับภูมิภาค โดยมีกลไกของการกำกับดูแลและธรรมาภิบาล รวมถึงการดำเนินงานที่รับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ที่มีความเข้มแข็งและเป็นรูปธรรม และได้รับการสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง ซึ่งมีแนวโน้มที่ดีที่จะส่งผลให้องค์กรเกิดความยั่งยืน	S 11 O 3
HRSA3 : ผู้บริหารให้ความสำคัญและสนับสนุนการดำเนินงานด้านทรัพยากรบุคคล	S 9 O 5
HRSA4 : ระบบสวัสดิการ บริการสิทธิประโยชน์ที่สอดคล้องกับนโยบายองค์กรและความต้องการของบุคลากร รวมทั้งสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการทำงาน	S 6 O 4
HRSA5 : สถานะทางการเงินมีความเข้มแข็งและมีความพร้อมในการลงทุนในธุรกิจ	W 4 O 4
HRSA6 : ความพร้อมขององค์กรและบุคลากรในการตอบสนองต่อการดำเนินงานตามแผนพัฒนาประเทศและนโยบายภาครัฐ	S 1,2,3,6,7,10
HRSA7 : ความเป็นไปได้ในการเพิ่มรายได้และธุรกิจที่เกี่ยวข้องเนื่องจากการขยายตัวของเมือง และแนวโน้มของจำนวนผู้ใช้น้ำที่เพิ่มมากขึ้น	S 7,8 O 2
HRSA8 : การสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง เพื่อเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการนำไปสู่เป้าหมายในการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงที่ให้บริการงานประปา	S11

4.2 ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคล (HRSC)

ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคล (HRSC) เพิ่มขึ้น จำนวน 1 รายการ คือ HRSC11 “การกำหนดมาตรฐานด้านความปลอดภัยฯ รวมทั้งประเมินดัชนีต่าง ๆ เพื่อหาช่องว่างในการปรับปรุง ตลอดจนการรับมือกับการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส COVID-19” ส่งผลให้มี HRSC ทั้งหมด 11 รายการ

ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคล (HRSC)	ปัจจัยภายใน/ ภายนอก HR
HRSC1 : การปรับปรุงโครงสร้างองค์กรและเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรในการให้บริการงานประปาตอบสนองและสร้างความเชื่อมั่นต่อลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	W 2,3,4,5 O 1

ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคล (HRSC)	ปัจจัยภายใน/ ภายนอก HR
HRSC2 : การพัฒนาผู้นำและบุคลากร เพื่อยกระดับประสิทธิภาพการทำงานการให้บริการ ให้ ตอบสนองต่อการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์	S 8 T 1,2,3,4,5
HRSC3 : การพัฒนาระบบการทำงานให้มีความเป็นระบบ มีการบูรณาการให้เกิดประโยชน์ สูงสุด และสอบทานและแก้ไขกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องให้การทำงานเกิดความ คล่องตัว	W 3,4
HRSC4 : การทบทวนแนวทางการบริหารจัดการคนเก่งให้มีความชัดเจน และสามารถดึง ศักยภาพของคนเก่งมาใช้ให้เกิดประโยชน์ รวมถึงการสร้างระบบบริหารจัดการสาย อาชีพและการจัดการการสืบทอดตำแหน่งให้สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้จริง	W 2
HRSC5 : การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในกระบวนการจัดหาแหล่งน้ำดิบ ระบบผลิต-จ่าย น้ำประปาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดความมั่นคงและมีเสถียรภาพ	T 2
HRSC6 : การพัฒนาระบบการสรรหาคัดเลือกบุคลากร และการวางแผนจัดการอัตรากำลังให้ สอดคล้องและเหมาะสมกับปริมาณงาน เพื่อให้เกิดผลผลิตประสิทธิภาพบุคลากร	W 2
HRSC7 : การปรับปรุงและพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานให้เกิดการยอมรับ และเป็นมาตรฐาน	W 7
HRSC8 : การสร้างสัมพันธภาพ ประสานพลังร่วมของบุคลากรในแต่ละกลุ่ม รวมถึงการวาง แผนการเกษียณ	W 9 T 4
HRSC9 : การสื่อสารและกระตุ้นให้บุคลากรมีความตื่นตัวและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงทั้ง ทางธุรกิจ สังคม และเทคโนโลยี	W 9 T 1,2,3,4,5
HRSC10 : การพัฒนาและบูรณาการระบบเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริการ และการบริหารทรัพยากรบุคคล	W 6,9 O 6
HRSC11 : การกำหนดมาตรฐานด้านความปลอดภัยฯ รวมทั้งประเมินดัชนีต่าง ๆ เพื่อหา ช่องว่างในการปรับปรุง ตลอดจนการรับมือกับการแพร่ระบาดเชื้อไวรัส COVID-19	W 8 T 5

4.3 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคล (HRSO)

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคล (HRSO) มีจำนวน 7 รายการคงเดิม โดยเพิ่มประเด็น
ทางยุทธศาสตร์เพื่อให้รองรับ HRSC11 ที่เพิ่มมาใหม่ จำนวน 2 รายการ ได้แก่ HRSO6 และ HRSO7

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคล (HRSC)	HRSA/HRSC
HRSO1 : เพื่อยกระดับความเป็นเลิศทั้งด้านกระบวนการทำงาน การให้บริการ และสถานะ ทางการเงินที่มั่นคง โดยการเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากร	HRSA 5,6 HRSC 1,2,3,5
HRSO2 : เพื่อให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ในการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงที่ให้บริการงานประปา มี ธรรมาภิบาลและได้มาตรฐานในระดับสากล โดยการสร้างความแน่นแฟ้นและ สัมพันธภาพของบุคลากรให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร รวมถึงปลูกฝังค่านิยมจนเกิดเป็น วัฒนธรรมที่พึงประสงค์	HRSA 2,3,8 HRSC 8
HRSO3 : เพื่อยกระดับผลผลิตประสิทธิภาพบุคลากรผ่านการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรและการ จัดการอัตรากำลังที่เหมาะสม ปรับปรุงและบูรณาการกระบวนการทำงานให้มี ประสิทธิภาพสูงสุด รวมถึงแก้ไขกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องให้สอดคล้องและเหมาะสมกับ การปฏิบัติงาน	HRSC 3,6

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคล (HRSC)	HRSA/HRSC
HRSO4 : การใช้ประโยชน์จากบุคลากรที่มีศักยภาพสูง รวมถึงทบทวนการบริหารจัดการสายอาชีพและแนวทางการสืบทอดตำแหน่งให้นำไปสู่การปฏิบัติให้เห็นเป็นรูปธรรม	HRSC 4
HRSO5 : เพื่อเสริมสร้างความผูกพันของบุคลากรผ่านการทบทวนระบบประเมินผลการปฏิบัติงานให้เป็นที่ยอมรับ รวมถึงปรับปรุงระบบสวัสดิการ สิทธิประโยชน์และสภาพแวดล้อมในการทำงานให้สอดคล้องกับความต้องการและความคาดหวังของบุคลากร	HRSA 1,4 HRSC 7
HRSO6 : เพื่อให้มีระบบงานและบุคลากรพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นทั้งทางด้านธุรกิจ สังคม เทคโนโลยี และนโยบายภาครัฐ	HRSA 6,7 HRSC 9,11
HRSO7 : เพื่อให้มีสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหารทรัพยากรบุคคล ทั้งการใช้ประโยชน์จากระบบเทคโนโลยีดิจิทัล และความปลอดภัยและสภาพแวดล้อมในการทำงานซึ่งรวมถึงการรับมือกับการแพร่ระบาดเชื้อไวรัส COVID-19	HRSC 10,11

4.4 ตัวชี้วัด/ค่าเป้าหมายของวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคล (HRSO) ปี 2565

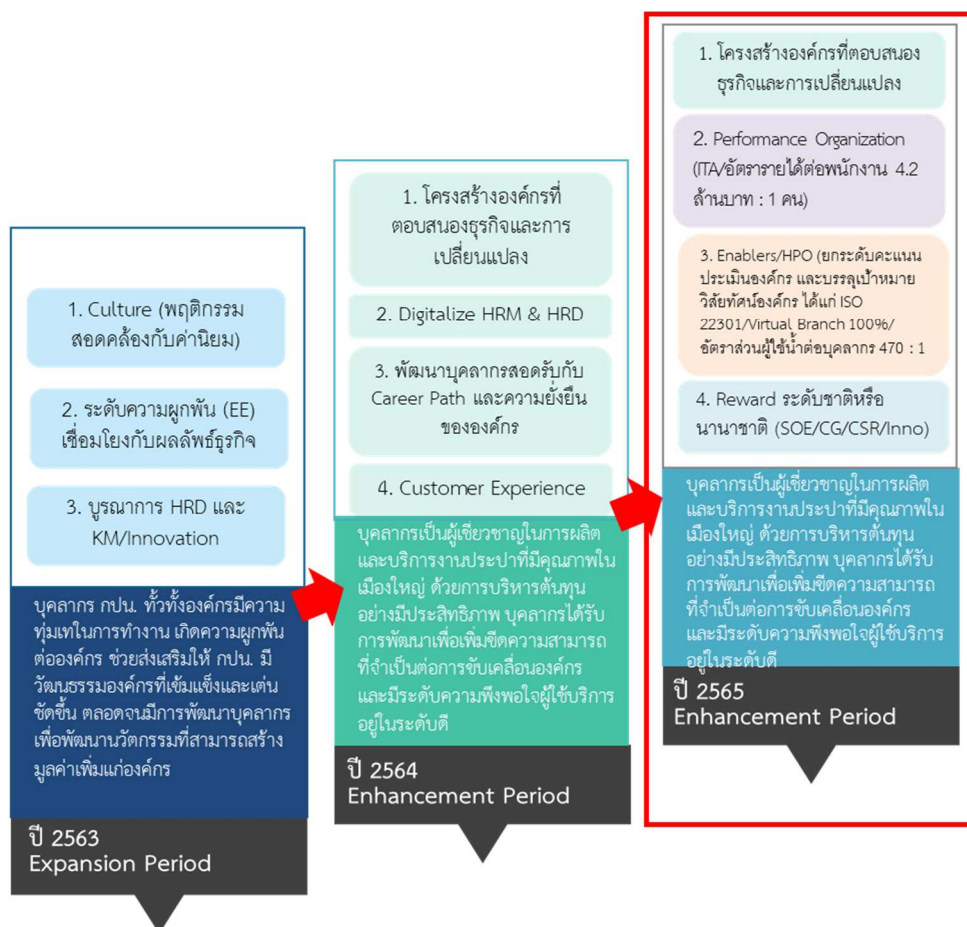
HRSO	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย
HRSO1 : เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศทั้งด้านกระบวนการทำงาน การให้บริการ และสถานะทางการเงินที่มั่นคง โดยการเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากร	1) ร้อยละของผู้มีผลการประเมินผ่านเกณฑ์ในการประเมิน CC 2) ร้อยละของผู้มีผลการประเมินผ่านเกณฑ์ในการประเมิน FC Digital Competency 3) ร้อยละของผู้บริหารที่มีผลการประเมินผ่านเกณฑ์ในการประเมิน LC 4) ร้อยละของผู้เข้ารับการอบรมตามแผนงานการพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศในการปฏิบัติงาน นำความรู้ที่ได้รับไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานภายหลังเข้ารับการอบรม 5) ร้อยละของบุคลากรที่เข้ารับการอบรมตามแผนงานการพัฒนาบุคลากรในกลุ่มที่ให้บริการผู้ใช้น้ำเพื่อสร้างประสบการณ์ที่ดีให้แก่ลูกค้า นำความรู้ที่ได้รับไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานภายหลังเข้ารับการอบรม 6) ร้อยละของบุคลากรกลุ่มเป้าหมายที่เข้ารับการพัฒนาศักยภาพด้วยวิธีการเรียนรู้แบบออนไลน์ และมีการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน 7) ระดับความพึงพอใจของบุคลากรต่อการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรด้านบริหารทรัพยากรบุคคล 8) ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแนวทางการพัฒนาตาม Skill Matrix ของคณะกรรมการ และผู้บริหารสูงสุด ที่สอดคล้องกับบทบาทและภารกิจของ กปน.	≥ ร้อยละ 95 ≥ ร้อยละ 95 ≥ ร้อยละ 95 ≥ ร้อยละ 80 ≥ ร้อยละ 80 ≥ ร้อยละ 80 ≥ ผลปี 2564 ร้อยละ 100
HRSO2 : เพื่อให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ในการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงที่ให้บริการงานประปา มีธรรมาภิบาลและได้มาตรฐานในระดับสากล โดยการสร้างความแน่นแฟ้นและสัมพันธภาพของบุคลากรให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร รวมถึงปลูกฝังค่านิยมจนเกิดเป็นวัฒนธรรมที่พึงประสงค์	1) ร้อยละของบุคลากรที่มีพฤติกรรมสอดคล้องกับค่านิยมองค์กร 2) ได้รับการยอมรับจากหน่วยงานภายนอกในด้านผลการดำเนินงานหรือด้านบริหารจัดการองค์กร หรือด้านธรรมาภิบาลหรือด้านการดำเนินงานด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม (CG&CSR) หรือด้านนวัตกรรม	≥ ร้อยละ 85 (โดยแต่ละด้าน ≥ ร้อยละ 80) ได้รับรางวัลระดับชาติหรือนานาชาติ ด้านบริหารจัดการองค์กร หรือด้านนวัตกรรม

HRSO	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย
		หรือได้คะแนน คุณธรรมความ โปร่งใส (ITA) มากกว่า 90 คะแนน หรืออยู่ ใน 5 อันดับแรก ของรัฐวิสาหกิจ หรือด้าน CSR
HRSO3 : เพื่อยกระดับผลผลิต ประสิทธิภาพบุคลากรผ่านการ ปรับปรุงโครงสร้างองค์กรและการ จัดการอัตรากำลังที่เหมาะสม ปรับปรุงและบูรณาการ กระบวนการทำงานให้มี ประสิทธิภาพสูงสุด รวมถึงแก้ไข กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องให้ สอดคล้องและเหมาะสมกับการ ปฏิบัติงาน	1) อัตราค่าใช้จ่ายบุคลากรต่อค่าใช้จ่ายดำเนินการ 2) อัตรารายได้ต่อพนักงาน 3) อัตราส่วนผู้ใช้น้ำต่อบุคลากร 4) ระดับความพึงพอใจของหน่วยงาน ต่อการปรับปรุง/ เปลี่ยนแปลง กฎ ระเบียบด้านทรัพยากรบุคคล / 5) ร้อยละบุคลากรใหม่ที่ได้รับการบรรจุเทียบกับแผนการบรรจุ 6) ระดับความพึงพอใจของผู้บังคับบัญชาต่อพนักงานใหม่ 7) ร้อยละความพึงพอใจในเรื่องความโปร่งใสของการสรรหา คัดเลือก จากพนักงานทั้งองค์กร	≤ ร้อยละ 44 ≥ 4.2 ลบ. : คน ≥ 470 : 1 > 3.4 คะแนน ≥ ร้อยละ 80 > 3.4 คะแนน ≥ ร้อยละ 80
HRSO4 : การใช้ประโยชน์จาก บุคลากรที่มีศักยภาพสูง รวมถึง ทบทวนการบริหารจัดการสาย อาชีพและแนวทางการสืบทอด ตำแหน่งให้น่าไปสู่การปฏิบัติให้ เห็นเป็นรูปธรรม	1) ร้อยละของพนักงานที่ได้รับการหมุนเวียนงานตามหลักเกณฑ์ 2) ร้อยละของพนักงานที่หมุนเวียนที่มีคะแนน KPI ผ่านเกณฑ์ระดับ ดีขึ้น (มากกว่า 3.5 คะแนน) 3) ร้อยละของผู้สืบทอดตำแหน่งที่ได้รับการคัดเลือกและพัฒนา เตรียมความพร้อมฯ มีจำนวนเพียงพอที่จะสืบทอดตามตำแหน่ง งานสำคัญเชิงยุทธศาสตร์ (Key Positions) ที่จะว่างลงจากการ เกษียณอายุ	> ร้อยละ 10 ≥ ร้อยละ 80 ร้อยละ 100
HRSO5 : เพื่อเสริมสร้างความ ผูกพันของบุคลากรผ่านการทบทวน ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานให้ เป็นที่ยอมรับ รวมถึงปรับปรุงระบบ สวัสดิการ สิทธิประโยชน์และ สภาพแวดล้อมในการทำงานให้ สอดคล้องกับความต้องการและความ คาดหวังของบุคลากร	1) ระดับคะแนนความผูกพันองค์กร 2) ระดับความพึงพอใจของบุคลากรด้านผลตอบแทน สวัสดิการและ สิทธิประโยชน์ 3) คะแนนความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการประเมินผลบุคคลของ กปน.ในภาพรวม	≥ 4.4832 ≥ 4.05 ไม่น้อยกว่า ค่าเฉลี่ยของปี 2562 - 2564
HRSO6 : เพื่อให้บุคลากรพร้อม รับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นทั้ง ทางด้านธุรกิจ สังคม เทคโนโลยี และนโยบายภาครัฐ	1) แผนบริหารการเปลี่ยนแปลงระยะสั้นและระยะยาวแล้วเสร็จ ภายในระยะเวลาที่กำหนด 2) แผนพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรเพื่อรองรับการ เปลี่ยนแปลงในอนาคตแล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด	ภายใน ก.พ. 65 ภายใน ก.ย. 65
HRSO7 : เพื่อให้มีสภาพแวดล้อม ที่สนับสนุนการบริหารทรัพยากร บุคคล ทั้งการใช้ประโยชน์จาก ระบบเทคโนโลยีดิจิทัล และความ ปลอดภัยและสภาพแวดล้อมใน การทำงานซึ่งรวมถึงการรับมือกับ การแพร่ระบาดเชื้อไวรัส COVID-19	1) ระดับความพึงพอใจของผู้ใช้งานระบบเทคโนโลยีดิจิทัลด้าน ทรัพยากรบุคคล 2) โรงงานผลิตน้ำมหาสวัสดิ์ได้รับการรับรอง ISO 45001 จาก หน่วยงานภายนอก 3) โรงงานผลิตน้ำบางเขนจัดทำแผนแม่บท ISO 45001 และนำ แผนไปปฏิบัติ	> 4.00 ภายใน ก.ย. 65 ภายใน ก.ย. 65

HRSO	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย
	4) โรงงานผลิตน้ำสามเสน จัดทำรายงานการฝึกซ้อมแผนปฏิบัติการฉุกเฉินรองรับสถานการณ์จากภัยพิบัติหรือการก่อวินาศกรรม	ภายใน ก.ย. 65
	5) มีแผนงานรองรับการรับมือกับการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส COVID-19	1 แผนงาน

4.5 ตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคล (HR Strategic Positioning)

คณะกรรมการขับเคลื่อนนโยบายองค์กร (Steering Committee) มีมติในการประชุมครั้งที่ 5/2564 เมื่อวันที่ 6 พฤษภาคม 2564 เห็นชอบผลการทบทวนข้อมูลการวางแผนเชิงกลยุทธ์ประจำปีงบประมาณ 2564 เพื่อใช้ประกอบการทบทวนแผนวิสาหกิจ กปน. แผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง และการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี โดยได้มีการขยายตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคล (HR Strategic Positioning) ของปีงบประมาณ 2564 ซึ่งคือ “**Enhancement Period** : บุคลากรเป็นผู้เชี่ยวชาญในการผลิตและบริการงานประจำที่มีคุณภาพในเมืองใหญ่ ด้วยการบริหารต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ บุคลากรได้รับการพัฒนาเพื่อเพิ่มขีดความสามารถที่จำเป็นต่อการขับเคลื่อนองค์กร และมีระดับความพึงพอใจผู้ใช้บริการอยู่ในระดับดี สร้างความได้เปรียบและลอกเลียนแบบได้ยาก” มาถึงปีงบประมาณ 2565



ทั้งนี้ โดยมีตัวชี้วัดค่าเป้าหมายและแผนงานสำคัญที่สนับสนุน ตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคล (HR Strategic Positioning) ปีงบประมาณ 2565 จำนวน 8 ตัวชี้วัด ดังนี้

ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย	แผนงานสำคัญตาม HR Positioning
1. อัตราค่าใช้จ่ายบุคลากรต่อค่าใช้จ่ายดำเนินงาน	< 44	แผนงานการทบทวนโครงสร้างองค์กรและอัตราค่าจ้างเพื่อการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด
2. คะแนน ITA	มากกว่า 90 คะแนน หรืออยู่ใน 5 อันดับแรกของ รส.	แผนงานการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร
3. อัตรารายได้ต่อพนักงาน	4.2 ล้านบาท : 1 คน	แผนงานการทบทวนโครงสร้างองค์กรและอัตราค่าจ้างเพื่อการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด (สนับสนุน)
4. ระดับคะแนน Enablers	สูงกว่าปี 64	ทุกแผนงาน (สนับสนุน)
5. Resilience : ความยืดหยุ่นและความพร้อมต่อภัยพิบัติและสถานการณ์ฉุกเฉิน	เข้ารับการประเมิน ISO 22301 (Business Continuity Mgt.)	แผนงานการจัดการด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงานของ กปน. (สนับสนุน)
6. Agility : ความคล่องตัวและปรับเปลี่ยนโครงสร้างการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ	อัตราส่วนผู้ใช้น้ำต่อบุคลากร 470 : 1	แผนงานการทบทวนโครงสร้างองค์กรและอัตราค่าจ้างเพื่อการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด
7. จำนวนนวัตกรรม/งานวิจัยที่นำไปต่อยอดใช้งานจริง	ได้รับรางวัลนวัตกรรมระดับชาติหรือนานาชาติ	ทุกแผนงาน (สนับสนุน)
8. ได้รับรางวัลระดับชาติหรือนานาชาติ	SOE หรือ CG หรือ CSR	ทุกแผนงาน (สนับสนุน)

1. โครงสร้างองค์กรที่ตอบสนองธุรกิจและการเปลี่ยนแปลง

2. Performance Organization (ITA/อัตรารายได้ต่อพนักงาน 4.2 ล้านบาท : 1 คน)

3. Enablers/HPO (ยกระดับคะแนนประเมินองค์กร และบรรลุเป้าหมายวิสัยทัศน์องค์กร ได้แก่ ISO 22301/Virtual Branch 100%/อัตราส่วนผู้ใช้น้ำต่อบุคลากร 470 : 1)

4. Reward ระดับชาติหรือนานาชาติ (SOE/CG/CSR/Inno)

บุคลากรเป็นผู้เชี่ยวชาญในการผลิตและบริการงานประเภทที่มีคุณภาพในเมืองใหญ่ ด้วยการบริหารต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ บุคลากรได้รับการพัฒนาเพื่อเพิ่มขีดความสามารถที่จำเป็นต่อการขับเคลื่อนองค์กรและมีระดับความพึงพอใจผู้ใช้บริการอยู่ในระดับดี

ปี 2565 Enhancement Period

5. แนวทางการทบทวน
HR Strategy Map 2563 – 2565
และจัดทำแผนปฏิบัติการ
ปีงบประมาณ 2565

5.1 แนวทางการทบทวน HR Strategy Map 2563 – 2565 และการจัดทำแผนปฏิบัติงาน ปีงบประมาณ 2565 ของทุกแผนงาน

ปัจจัยนำเข้า	แนวทางการทบทวน HR Strategy Map 2563 – 2565 และ การจัดทำแผนปฏิบัติงาน ปีงบประมาณ 2565 ของทุกแผนงาน
ความต้องการเชิงนโยบาย (Policy Needs)	1. นำนโยบายสำคัญขององค์กรมาประกอบการทบทวนแผนงาน ว่าแผนงานสามารถสนับสนุนต่อการบรรลุนโยบายและตัวชี้วัดวิสัยทัศน์ได้อย่างไร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง การบริหารจัดการน้ำสูญเสีย ความโปร่งใสในการดำเนินงาน 2. การบริหารแผนงาน กำหนดกิจกรรมเชิงรุก
เกณฑ์ Enablers	1. ขั้นตอนแรก มีข้อความครอบคลุมถึง “วิเคราะห์ปัจจัยภายใน/ภายนอก ที่ส่งผลกระทบต่อ ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา และการเปรียบเทียบการดำเนินงานกับคู่เทียบ (Benchmark)” (ระยะเวลาดำเนินการภายใน ต.ค.) 2. ขั้นตอนการดำเนินงาน ควรระบุกิจกรรมที่ชัดเจน และเป็นกิจกรรมที่ได้ปรับปรุงแนวทางการดำเนินงาน ดังนี้ - สอดคล้องตามการวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าในขั้นตอนที่ 1 - ครอบคลุมประเด็นตามเกณฑ์ Enabler รวมถึงมีแนวทางที่ชัดเจนในการปรับปรุงประเด็นที่ กปน. ยังดำเนินการได้ไม่สมบูรณ์/ข้อเสนอแนะจากผลการประเมิน ของปีที่ผ่านมา - เป็นกิจกรรมที่ส่งผลต่อการบรรลุตัวชี้วัดและเป้าหมายของแผนงาน 3. ขั้นตอนสุดท้าย มีข้อความครอบคลุมถึง “ติดตามและประเมินผล พร้อมจัดทำรายงานสรุปและบทวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน” เพื่อเป็นข้อมูลป้อนกลับในการทบทวนแผนงาน 4. ตัวชี้วัด-ค่าเป้าหมายของแผนงาน ควรครอบคลุมทั้งตัวชี้วัดนำ (Leading Indicator) และตัวชี้วัดตาม (Lagging Indicator) และตอบสนองต่อวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคล และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กรที่เกี่ยวข้อง และสอดคล้องกับเป้าหมาย ณ สิ้นแผนทบทวนด้านทรัพยากรบุคคล 2563 - 2565
ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Needs)	นำประเด็นความต้องการของแผนแม่บทและระบบงานที่สำคัญมาประกอบการทบทวนจัดทำแผนงาน
ความต้องการและความคาดหวังของบุคลากร	1. นำประเด็นความต้องการและความคาดหวังของบุคลากรมากำหนดเป็นแนวทางการดำเนินงาน 2. นำ “คะแนนความพึงพอใจของบุคลากรในปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับแผนงาน” มากำหนดเป็นตัวชี้วัดของแผนงาน
HR Trend	นำแนวโน้มการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลมาประกอบการทบทวนแผนงาน
อื่น ๆ	แผนงานใดที่ไม่ได้กำหนดไว้เป็นแผนงานสำคัญ ผลการดำเนินงานที่ผ่านมาเป็นไปตามเป้าหมาย ไม่มี OFIs จากผลการประเมินที่ผ่านมา และได้ถูกถ่ายทอดจนปฏิบัติเป็นงานประจำของหน่วยงาน สามารถเสนอขอยกเลิกแผนปฏิบัติงาน

5.2 แนวทางการทบทวน HR Strategy Map 2563 – 2565 และการจัดทำแผนปฏิบัติงาน ปีงบประมาณ 2565 รายงาน

แผนงานปี 2564	ปัจจัยนำเข้าสำคัญ	แนวทางการยกระดับ
1. การพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศในการปฏิบัติงาน	- นโยบาย มท.2 - นโยบาย คกก.กปน. - Policy Needs - แผนวิสาหกิจ กปน. และแผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง - Key Change (Digital) - HR Trend	1) แผนงาน ตัวชี้วัด เป้าหมาย ตอบสนองแผนปฏิบัติงานภายใต้แผนวิสาหกิจ กปน. (2.3-1L) โครงการพัฒนาบุคลากรเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานตามกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ) 2) บูรณาการกับแผนแม่บทต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อยกระดับความเป็นเลิศในการปฏิบัติงาน เช่น KM/P9, IM 3.1.1, Stakeholder กลยุทธ์ 4. 2) การสร้างระบบผู้เชี่ยวชาญอย่างจริงจัง 3) เตรียมพร้อมบุคลากรเรื่อง Digital Transformation, Digital Marketing
2. การพัฒนาและเสริมสร้างภาวะผู้นำให้แก่ผู้บริหาร (Leadership development Model)	- นโยบาย มท. - นโยบาย คกก.กปน. - นโยบายด้านทรัพยากรบุคคล - เภณฑ์ Enablers	มุ่งเน้นการพัฒนาทักษะและศักยภาพครอบคลุมปัจจัยนำเข้า 1) ผลประเมิน LC 360 องศา 2) ทักษะของผู้นำ และการบริหารการเปลี่ยนแปลง 3) การสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บริหารและพนักงาน และระหว่างหน่วยงาน 4) บทบาทของ Line Manager ในการเป็น HR Consultant
3. การบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัลกับการพัฒนาระบบการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากร	- Key Change (Digital) - HR Trend - VOE	ยังคงส่งเสริมการเพิ่มช่องทางในการเรียนรู้ที่หลากหลายนอกเหนือจากการฝึกอบรมในห้องเรียน เช่น E-Learning, Live Class, Virtual Classroom, Knowledge Sharing
4. ยกระดับขีดความสามารถด้านการบริหารและพัฒนาของบุคลากรด้าน HR	- OFIs ผลการประเมิน Enablers ปี 2563	1) มีกิจกรรมส่งเสริมบทบาทการเป็น HR เชิงรุก 2) พัฒนาบุคลากร HR ตาม HR Skill Set 3) มีแนวทางที่เป็นรูปธรรมในการเป็น HR Strategic Partner
5. การจัดทำสมรรถนะและความรู้ที่จำเป็น (Skill matrix) สำหรับคณะกรรมการและผู้บริหารสูงสุด	-	-
6. การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร	- นโยบาย คกก.กปน. - Policy Needs - แผนวิสาหกิจ กปน. และแผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง	1) แผนงาน ตัวชี้วัด เป้าหมาย ตอบสนองแผนปฏิบัติงานภายใต้แผนวิสาหกิจ กปน. (2.4-2L) โครงการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร 2) บูรณาการการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้ครอบคลุมวัฒนธรรมการจัดการความรู้ วัฒนธรรมความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม และวัฒนธรรม

แผนงานปี 2564	ปัจจัยนำเข้าสำคัญ	แนวทางการยกระดับ
		การบริหารความเสี่ยง อย่างเป็นรูปธรรม (ตอบสนองแผนงานของแผนแม่บท KM/P6, IM 3.3.1 3) มีการมอบรางวัลใจแก่หน่วยงานในการบริหารจัดการน้ำสูญเสีย 4) ยกระดับพฤติกรรมการทำงานเชิงรุกของบุคลากร 5) กิจกรรมเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรครอบคลุมทุกหน่วยงาน
7. การออกแบบการสร้างความพร้อมให้แก่บุคลากร กปน. ให้ใช้ชีวิตก่อนการเกษียณ และในวัยเกษียณอย่างมีความสุข	- เกณฑ์ Enabler เกี่ยวกับ Employee Experience (ออกจางาน : Departure)	(สามารถนำไปใส่เป็นแผนงานย่อยภายใต้แผนงานที่ 17. การเสริมสร้างและยกระดับความผูกพันองค์กร ตามกรอบ Employee Experience)
8. การสร้างคุณค่าแก่บุคลากร กปน. ที่จะเกษียณอายุ	- เกณฑ์ Enabler เกี่ยวกับ Employee Experience (ออกจางาน : Departure)	(สามารถนำไปใส่เป็นแผนงานย่อยภายใต้แผนงานที่ 17. การเสริมสร้างและยกระดับความผูกพันองค์กร ตามกรอบ Employee Experience)
9. การสร้างความสัมพันธ์ในการทำงานระหว่างกลุ่มบุคลากรใน กปน.	- เกณฑ์ Enabler เกี่ยวกับ Employee Experience (ความผูกพัน : Engagement)	(สามารถนำไปใส่เป็นแผนงานย่อยภายใต้แผนงานที่ 17. การเสริมสร้างและยกระดับความผูกพันองค์กร ตามกรอบ Employee Experience)
10. แผนงานการทบทวนโครงสร้างองค์กรและอัตรากำลังเพื่อการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด	- นโยบาย มท.2 - นโยบาย คกก.กปน. - Policy Needs - การทบทวนทิศทางองค์กร - แผนวิสาหกิจ กปน. และแผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง - SWOT (W6 การบริหารจัดการบุคลากรและโครงสร้างองค์กรในปัจจุบันยังไม่สามารถตอบสนองยุทธศาสตร์และสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไป) - HR Trend (การปรับปรุงโครงสร้าง right sizing) - คู่เทียบ - OFIs ผลการประเมิน Enablers ปี 2563	1) แผนงาน ตัวชี้วัด เป้าหมาย ตอบสนองแผนปฏิบัติงานภายใต้แผนวิสาหกิจ กปน. (2.4-1L โครงการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง แผนงานย่อยที่ 1) 2) ปรับปรุงโครงสร้างให้มีขนาดที่เหมาะสม (Right Sizing) 3) นำปัจจัยการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงาน สำหรับการทบทวนโครงสร้าง และการวางแผนอัตรากำลัง 4) การปรับปรุงโครงสร้าง มีการกำหนดสัดส่วนของงานหลัก/งานสนับสนุน และจัดสรรทรัพยากรบุคคลสำหรับงานหลักที่ต่อวิสัยทัศน์องค์กรก่อน 5) กำหนดค่าเกณฑ์วัดประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้ชัดเจนที่เป็นผลจากการปรับปรุงโครงสร้างฯ ที่ชัดเจน 6) แยกแผนงานหรือแผนงานย่อยสำหรับการดำเนินการจัดตั้ง BU และการบริหารอัตรากำลังรองรับ BU (เนื่องจากเป็นประเด็นที่ คกก.กปน. และผู้บริหารให้ความสำคัญ เพื่อเป็นโครงสร้างรองรับตัวชี้วัดเชิงวิสัยทัศน์ร้อยละรายได้เสริม) 7) กรณีมีแผนงานหรือแผนย่อย BU อาจกำหนดกิจกรรมประสานการสรรหาหรือจ้างผู้เชี่ยวชาญเชิงธุรกิจและการตลาดมาช่วยบริหารและสนับสนุน

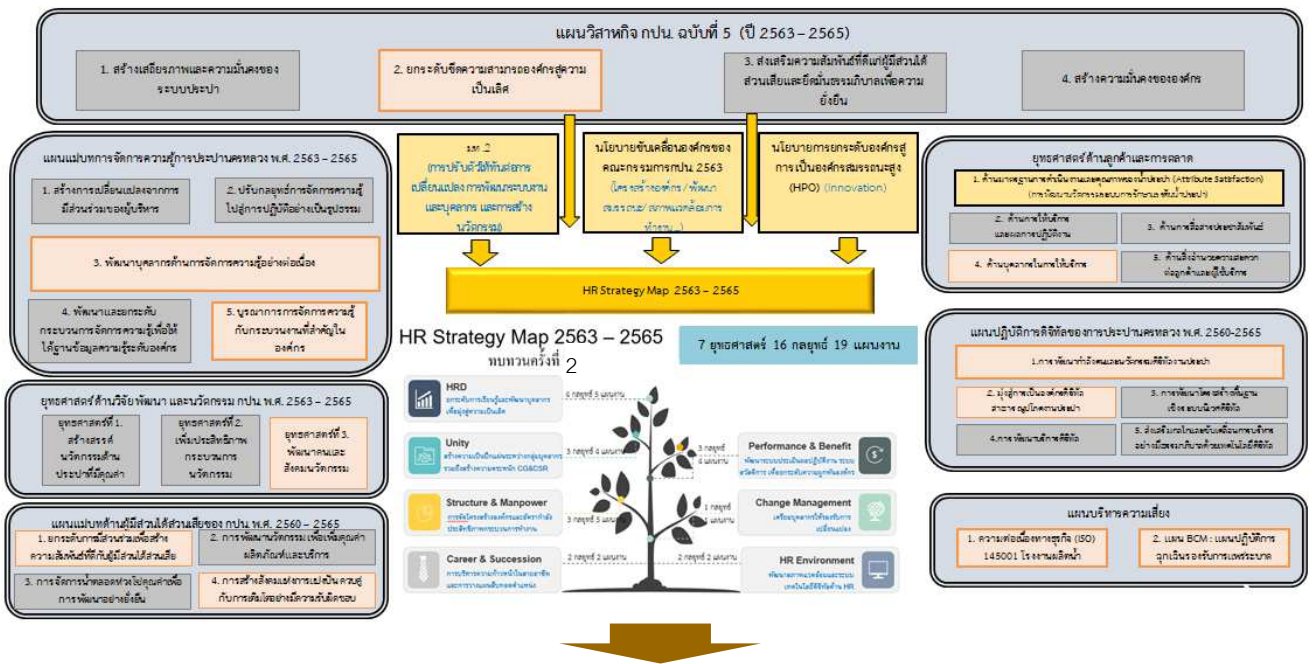
แผนงานปี 2564	ปัจจัยนำเข้าสำคัญ	แนวทางการยกระดับ
		ธุรกิจเสริม และให้คำปรึกษาเชิงกลยุทธ์ (Chief Marketing Officer : CMO) 8) ควรวิเคราะห์อัตรากำลังส่วนขาด/ส่วนเกิน ให้มีความเหมาะสมกับภารกิจหลักของหน่วยงาน (เช่น พื้นที่สาขา/จำนวนผู้ใช้น้ำ/ความยาวเส้นท่อ ต่อจำนวนบุคลากร) รวมถึงควรบริหารอัตรากำลังให้สอดคล้องกับปริมาณงานที่ลดลงเนื่องจากนำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงาน 9) นำผล EA มาประกอบการทบทวนโครงสร้างองค์กรและอัตรากำลัง
11. การพัฒนาบุคลากรในกลุ่มที่ให้บริการผู้ใช้น้ำเพื่อสร้างประสบการณ์ที่ดีให้แก่ลูกค้า (Customer Experience)	VOC	1) มีหลักสูตรการพัฒนาครอบคลุม Key VOC ปี 2564 เช่น การปฏิบัติงานวางท่อประปา ซ่อมท่อประปา และสื่อสารประชาสัมพันธ์ 2) ทบทวนวัตถุประสงค์ของแผนงานว่าควรอยู่ภายใต้ยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคลยุทธศาสตร์ใดระหว่างยุทธศาสตร์ที่ 1 กับยุทธศาสตร์ที่ 3
12. การจัดทำและนำสถาปัตยกรรมองค์กร (Enterprise Architecture) มาปรับใช้ในองค์กร	- นโยบาย มท.2 - นโยบาย คกก.กปน. - Policy Needs - Key Changes (Digital) - แผนวิสาหกิจและแผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง	1) แผนงาน ตัวชี้วัด เป้าหมาย ตอบสนองแผนปฏิบัติงานภายใต้แผนวิสาหกิจ กปน. (2.4-1L โครงการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง แผนงานย่อยที่ 2,3) 2) จัดทำ EA ให้ครอบคลุมกระบวนการงานที่สำคัญ สนับสนุน Virtual Office อย่างเช่น งานบริการ, จัดตั้ง BU 3) พิจารณาการบูรณาการแผนงานกับแผนวิสาหกิจและแผนยุทธศาสตร์ IT ที่เกี่ยวข้อง
13. การทบทวนกฎระเบียบด้านทรัพยากรบุคคล	- นโยบาย คกก.กปน. - Key Changes	1) มีการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน/ภายนอก ที่ส่งผลต่อการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล 2) ศึกษากฎระเบียบปัจจุบัน (As Is) และกฎระเบียบที่สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง (To Be) 3) กำหนด/เลือก กฎระเบียบที่จะทบทวน 4) ทบทวน ปรับปรุง นำไปใช้ 5) ตัวชี้วัด ควรสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของแผนงานที่สามารถวัดได้ในเชิง outcome/Impact
14. การปรับปรุงประสิทธิภาพกระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคคล	- นโยบายด้านทรัพยากรบุคคล - คู่เทียบ	ศึกษาความเป็นไปได้และความเหมาะสมในการสรรหาเชิงรุก เช่น จ้างงานชั่วคราว (Gig Employee)/Outsource คนที่มีความสามารถเพื่อเติมเต็มช่องว่างของทักษะเนื่องจากองค์กรไม่สามารถปรับความสามารถของพนักงานที่มีอยู่ได้เร็วพอในการสรรหาพนักงาน
15. การจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพแบบองค์รวม	- คกก.กปน. - OFIs ผลการประเมิน Enablers ปี 2563	1) บูรณาการการบริหารเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ กับการจัดการความรู้และการคิดค้นนวัตกรรม (การเสริมสร้างแรงจูงใจ)

แผนงานปี 2564	ปัจจัยนำเข้าสำคัญ	แนวทางการยกระดับ
(Total Career Management)		2) มี Career Path สำหรับกลุ่มที่เป็น Talent 3) สื่อสารเส้นทางการเติบโตและการพัฒนาสายอาชีพให้ทั่วถึงทั่วทั้งองค์กร 4) ความยืดหยุ่นในการโยกย้ายข้ามสายอาชีพ
16. การจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งงานเชิงยุทธศาสตร์และการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Strategic Succession Plan for Key Position & Talent Management)	- คกก.กปน. - มติ HRC - OFIs ผลการประเมิน Enablers ปี 2563	1) มีแนวทางการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง โดยการ Job Shadow จากตำแหน่งที่จะสืบทอด เพื่อสานต่อภารกิจจากรุ่นต่อรุ่นอย่างสิ้นไหล 2) ลดความซ้ำซ้อนในการประเมินเพื่อเลื่อนระดับ 3) มีแผนงานย่อยหรือกิจกรรมที่ชัดเจนในการบริหารจัดการคนเก่งตั้งแต่กระบวนการสรรหา คัดเลือก พัฒนา และใช้ประโยชน์
17. การเสริมสร้างและยกระดับความผูกพันองค์กร	- แผนวิสาหกิจ กปน. - เกณฑ์ Enabler เกี่ยวกับ Employee Experience (ความผูกพัน : Engagement)	1) แผนงาน ตัวชี้วัด เป้าหมาย ตอบสนองแผนปฏิบัติงานภายใต้แผนวิสาหกิจ กปน. (2.4-3L โครงการเสริมสร้างและยกระดับความผูกพันองค์กร) และบูรณาการกับแผนแม่บทด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กลยุทธ์ที่ 1. 2) ระบุกิจกรรมรองรับ Employee Experience ตาม Employee Journey ตั้งแต่พนักงานเข้า - ออกจากงาน
18. การพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากร	- เกณฑ์ Enabler เกี่ยวกับ Employee Experience (ความผูกพัน : Engagement)	บูรณาการหรือปรับปรุง Happy Work Place กับแนวคิด Wellness focus ซึ่งครอบคลุม 1) Intellectual 2) Physical for Working 3) Social&Community 4) Environment/Space 5) Finance 6) Spiritual health
19. การศึกษาและออกแบบสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ที่สอดคล้องและเหมาะสมกับความต้องการของบุคลากรในแต่ละกลุ่ม และการเปรียบเทียบโครงสร้างผลตอบแทนของบุคลากร กปน. กับตลาดแรงงาน	- Policy Needs - VOE / VOS (กลุ่มพนักงานและผู้ปฏิบัติงาน)	1) บูรณาการกับแผนแม่บทด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กลยุทธ์ที่ 1. 2) ส่งเสริมบุคลากรให้ได้รับใบประกอบวิชาชีพ โดยมีแผนจูงใจโดยมีค่าตอบแทนเชื่อมโยงกับใบประกอบวิชาชีพ 2) ศึกษาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการออกแบบสวัสดิการสิทธิประโยชน์ให้ครอบคลุมความต้องการและความคาดหวังของบุคลากร ได้แก่ การเพิ่มช่องทาง/สถานพยาบาลที่หลากหลายในการเลือกใช้บริการรักษาพยาบาล, การปรับปรุงสวัสดิการเกี่ยวกับการรักษาพยาบาลในส่วนของค่าห้องและค่าอาหาร และสวัสดิการด้านการส่งเสริมสุขภาพและพลาสมา

แผนงานปี 2564	ปัจจัยนำเข้าสำคัญ	แนวทางการยกระดับ
20. การทบทวนและพัฒนา ระบบประเมินผลการ ปฏิบัติงาน (PMS)	- OFIs ผลการประเมิน Enablers ปี 2563	1) นำเป้าหมายขององค์กรมากำหนดเป็นตัวชี้วัดผลการ ปฏิบัติงาน (KPI) ของผู้บริหารระดับฝ่ายและเทียบเท่า ขึ้นไป 2) ศึกษาแนวทางการพิจารณาเลื่อนเงินเดือนประจำปี ใน รูปแบบร้อยละของเงินเดือน เพื่อเป็นเครื่องมือการ บริหารผลงานและสร้างแรงจูงใจ
21. การบริหารการ เปลี่ยนแปลงอย่างเป็น ระบบ	- คกก.กปน. - Key Changes - HR Trend	1) กิจกรรมสนับสนุนการปรับ Mindset กล้าคิด กล้า ทำในสิ่งที่ท้าทาย ก้าวทันการเปลี่ยนแปลง และ แนวโน้มในอนาคต 2) พัฒนาบุคลากรให้มี Multi Skill Up-Skill Re-Skill New Skill ตาม Skill Set/Competency ของ บุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงองค์กรตาม โครงสร้างองค์กรใหม่ จากแผนงานที่ 20 3) มีแผนงานย่อยรองรับกระบวนการทำงานแบบ New Normal
22. การบูรณาการข้อมูล และพัฒนาระบบ เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อ สนับสนุนระบบงาน ทรัพยากรบุคคล	- OFIs ผลการประเมิน Enablers ปี 2563	1) สำรวจความต้องการของผู้บริหารและผู้ใช้ข้อมูลการ วิเคราะห์และคาดการณ์ด้านทรัพยากรบุคคล เพื่อ ขยายขอบเขต HR Dashboard เพื่อตอบสนองความ ต้องการการใช้งาน 2) ติดตามและประเมินผลความพึงพอใจการใช้งาน ข้อมูลการวิเคราะห์และคาดการณ์ด้านทรัพยากร บุคคล
23. การบริหารจัดการด้าน ความปลอดภัย สวัสดิ ภาพ อาชีวอนามัยและ สภาพแวดล้อมในการ ทำงานของ กปน.	- คกก.กปน. - แผนวิสาหกิจและ แผนงานสำคัญที่เกี่ยวข้อง - OFIs ผลการประเมิน Enablers ปี 2563 - Key Changes	1) แผนงาน ตัวชี้วัด เป้าหมาย ตอบสนองแผน ปฏิบัติงานภายใต้แผนวิสาหกิจ กปน. (1.6-1P โครงการพัฒนาระบบการบริหารความต่อเนื่องทาง ธุรกิจ (Business Continuity Management System: BCMS แผนงานที่ 2) และแผนงานสำคัญ อื่น ๆ เช่นแผนความต่อเนื่องทางธุรกิจสายงาน บริหาร แผนปฏิบัติการฉุกเฉินรองรับการแพร่ระบาด ของ 1.โรคอุบัติใหม่ 2. โรคติดต่ออุบัติใหม่ 3. โรค ติดต่ออุบัติซ้ำ 2) มีการฝึกอบรมและฝึกซ้อมแผน BCP เพื่อรองรับภัย พิบัติและการก่อการร้ายร่วมกับหน่วยงานภายนอก 3) มีแผนงานย่อยรองรับ “การป้องกันและบริหารการ แพร่ระบาด COVID-19 ของ กปน.”

6. ผลการทบทวน
แผนแม่บทด้านทรัพยากรบุคคล
(HR Strategy Map) 2563 – 2565
และแผนการดำเนินงาน
ปีงบประมาณ 2565

6.1 ภาพการเชื่อมโยงแผนที่กลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคล (HR Strategy Map) กับ ยุทธศาสตร์องค์กรและแผนงานสำคัญ



แผนวิสาหกิจ / แผนแม่บท	HR Strategy Map (10 แผนงาน)
แผนวิสาหกิจ (1.6-1P) โครงการพัฒนาระบบการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (2.3-1L) โครงการพัฒนาบุคลากรเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานตามกลยุทธ์ฯ (2.4-1L) โครงการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง (2.4-2L) โครงการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร (2.4-3L) โครงการเสริมสร้างและยกระดับความผูกพันองค์กร	แผน 19. S-SHE แผน 1. HRD เป็นเลิศ แผน 4. HRD ดิจิทัล แผน 9. ทบทวนโครงสร้าง แผน 8. วัฒนธรรมองค์กร แผน 14. ผู้ก่อกองการ
แผนแม่บท KM P.1 โครงการ KM Leadership ถ่ายทอดแบ่งปันความรู้โดยผู้บริหาร P.6 แผนงานการสื่อสารด้านการจัดการความรู้และส่งเสริมให้บุคลากรมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์นำไปสู่วัฒนธรรมการเรียนรู้ P.9 แผนงานการบูรณาการ KM กับกระบวนการสำคัญ	แผน 8. วัฒนธรรมองค์กร แผน 1. HRD เป็นเลิศ แผน 12. Career Path แผน 16. พัฒนาระบบ PMS
แผนแม่บท Inno 3.1.1 โครงการยกระดับความสามารถบุคลากรด้านนวัตกรรม 3.3.1 โครงการส่งเสริมค่านิยมและวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม	แผน 1. HRD เป็นเลิศ แผน 8. วัฒนธรรมองค์กร
แผนเสี่ยง/BCP ความต่อเนื่องทางธุรกิจ (ISO) 145001 โรงงานผลิตน้ำ แผนปฏิบัติการฉุกเฉินรองรับการแพร่ระบาดโรคอุบัติใหม่/ติดเชื้ออุบัติใหม่/ติดเชื้ออุบัติซ้ำ	แผน 19. S-SHE
แผนแม่บท Digital (2.3-1L) โครงการพัฒนาบุคลากรเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานตามกลยุทธ์ฯ - แผนงานที่ 2 พัฒนาศักยภาพการเรียนรู้ และแผนงานที่ 4 พัฒนาศักยภาพด้านดิจิทัล (S2.1-4) โครงการจัดทำสถาปัตยกรรมองค์กร (Enterprise Architecture)	แผน 4. HRD ดิจิทัล แผน 1. HRD เป็นเลิศ แผน 9. ทบทวนโครงสร้าง
ยุทธศาสตร์ลูกค้าและการตลาด VOC ความพึงพอใจของผู้ใช้/ลูกค้าต่อการบริการของบุคลากร Virtual Branch	แผน 3. พัฒนาศักยภาพกลุ่ม Touchpoint ผู้ใช้ แผน 9. ทบทวนโครงสร้าง
แผน Stakeholder กลยุทธ์ 1 ยกระดับการมีส่วนร่วมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กลยุทธ์ 4 การสร้างสังคมแห่งการแบ่งปัน ควบคู่กับการเติบโตอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคม	แผน 14. ผู้ก่อกองการ แผน 15. การศึกษาออกแบบสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ แผน 1. HRD เป็นเลิศ

6.2 ภาพแผนที่กลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคล (HR Strategy Map)



6.3 ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และแผนการดำเนินงาน ปีงบประมาณ 2565

HRSO 1

เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศทั้งด้านกระบวนการทำงาน การให้บริการ และสถานะทางการเงินที่มั่นคง โดยการเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากร

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	แผนการดำเนินงาน ปี 2565	
		รหัส-ชื่อแผนงาน	ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย
ยุทธศาสตร์ HR1. ยกระดับการเรียนรู้ และพัฒนาบุคลากร เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ทั้งด้านกระบวนการ ทำงาน การให้บริการ และสถานะทางการเงินที่มั่นคง	กลยุทธ์ HR1.1 การปรับเปลี่ยนรูปแบบ การพัฒนาและการเรียนรู้ ขององค์กร (Learning Re-modelling)	HR1.1-1 การพัฒนาบุคลากร เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศในการ ปฏิบัติงาน	1. ร้อยละของผู้เข้ารับการอบรมที่มี การนำความรู้ที่ได้รับไปประยุกต์ใช้ ในการปฏิบัติงานภายหลังเข้ารับการ อบรม / $\geq$ ร้อยละ 80
			2. ร้อยละของผู้ที่มีผลการประเมิน ผ่านเกณฑ์ (ระดับความคาดหวังของ องค์กร) ในการประเมินสมรรถนะ หลัก (CC) และสมรรถนะด้านดิจิทัล (FC Digital Competency) / $\geq$ ร้อยละ 95
			3. ชั่วโมงการฝึกอบรมของบุคลากร / ≥ 80 ชั่วโมงต่อคนต่อปี
		HR1.1-2 การพัฒนาและ เสริมสร้างภาวะผู้นำให้แก่ ผู้บริหาร (Leadership development Model)	1. ร้อยละของผู้บริหารตั้งแต่ระดับ หัวหน้าส่วนขึ้นไปที่มีความรู้ความ เข้าใจและทักษะการใช้เครื่องมือด้าน การบริหารและพัฒนาทรัพยากร บุคคล / $\geq$ ร้อยละ 80
			2. ผู้บริหารที่มีต่อการดำเนินงานตาม แผนการพัฒนา Leadership Development Model / > 4.15 คะแนน
			3. ร้อยละของผู้บริหารที่มีผลการ ประเมินผ่านเกณฑ์ (ระดับความ คาดหวังขององค์กร) ในการประเมิน สมรรถนะเชิงบริหารและภาวะผู้นำ (LC) / $\geq$ ร้อยละ 95
		HR1.1-3 การพัฒนาบุคลากร ในกลุ่มที่ให้บริการผู้ใช้น้ำเพื่อ สร้างประสบการณ์ที่ดีให้แก่ ลูกค้า (Customer Experience)	1. ร้อยละของผู้เข้ารับการอบรมที่มี ผลการประเมินความรู้หลังการ อบรมผ่านตามเกณฑ์ที่กำหนด / $\geq$ ร้อยละ 90
			2. ร้อยละของผู้เข้ารับการอบรมที่มี การนำความรู้ที่ได้รับไปประยุกต์ใช้ ในการปฏิบัติงานภายหลังเข้ารับการ อบรม / $\geq$ ร้อยละ 80

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	แผนการดำเนินงาน ปี 2565	
		รหัส-ชื่อแผนงาน	ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย
	กลยุทธ์ HR1.2 การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาทำให้การเรียนรู้เกิดขึ้นได้ทุกที่ทุกเวลา (Learning everywhere)	HR1.2-1 การบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัลกับการพัฒนาระบบการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากร	1. ร้อยละของบุคลากรกลุ่มเป้าหมายที่ได้รับการพัฒนาผ่านระบบการเรียนรู้ในรูปแบบดิจิทัล / $\geq$ ร้อยละ 90
			2. ระดับความพึงพอใจของผู้ใช้งานระบบเทคโนโลยีดิจิทัลในการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากร / > 3.5 คะแนน
	กลยุทธ์ HR1.3 การพัฒนาบุคลากรให้ตอบสนองต่อนโยบายผู้ว่าการ Smart Organization และนโยบาย Thailand 4.0	HR1.3-1 การยกระดับขีดความสามารถด้านการบริหารและพัฒนาของบุคลากรด้าน HR	1. บุคลากรด้าน HR มีการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานภายหลังเข้ารับการอบรม / $\geq$ ร้อยละ 80
			2. บุคลากรด้าน HR มีคะแนน KPI ผ่านเกณฑ์ระดับดีขึ้นไป (มากกว่า 3.5 คะแนน) / $\geq$ ร้อยละ 80
			3. ระดับความพึงพอใจของบุคลากรต่อการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรด้านบริหารทรัพยากรบุคคล (HR) / ไม่น้อยกว่าระดับคะแนนของปี 2564
	กลยุทธ์ HR1.4 การพัฒนาสมรรถนะและความรู้ที่จำเป็นสำหรับคณะกรรมการและผู้บริหารสูงสุดและพนักงาน	HR1.4-1 การจัดทำสมรรถนะและความรู้ที่จำเป็น (Skill matrix) สำหรับคณะกรรมการและผู้บริหารสูงสุด	1. ร้อยละความสำเร็จของแผนการจัดทำ Skill Matrix สำหรับคณะกรรมการ และผู้บริหารสูงสุด / ร้อยละ 100
			2. ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแนวทางการพัฒนาคณะกรรมการ และผู้บริหารสูงสุดที่สอดคล้องกับบทบาทและภารกิจของ กปน. / ร้อยละ 100
		HR1.4-2 การประเมินและพัฒนาสมรรถนะพนักงาน	1. ระดับความคิดเห็นต่อการกำหนดเนื้อหาและรายละเอียดของสมรรถนะ (Competency) / ≥ 3.49 คะแนน
			2. ระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อระบบประเมิน LC 360 องศา / ≥ 3.50 คะแนน
			3. ร้อยละของพนักงานที่ผ่านเกณฑ์การประเมิน CC ตามที่องค์กรคาดหวัง (gap+gap0) / $\geq$ ร้อยละ 95
			4. ร้อยละของพนักงานที่ผ่านเกณฑ์การประเมิน FC ตามที่องค์กรคาดหวัง (gap+gap0) $\geq$ ร้อยละ 95
			5. ร้อยละของพนักงานที่ผ่านเกณฑ์การประเมิน LC ตามที่องค์กรคาดหวัง (gap+gap0) $\geq$ ร้อยละ 95

HRSO 2

เพื่อให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ในการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงที่ให้บริการงานประปามีธรรมาภิบาลและได้มาตรฐานในระดับสากล รวมถึงปลูกฝังค่านิยมจนเกิดเป็นวัฒนธรรมที่พึงประสงค์

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	แผนการดำเนินงาน ปี 2565	
		รหัส-ชื่อแผนงาน	ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย
ยุทธศาสตร์ HR2. สร้างความตระหนักในการปฏิบัติงานอย่างมีธรรมาภิบาลและการดำเนินงานด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม (CG&CSR) ที่เป็นมาตรฐานสากลและปลูกฝังค่านิยมเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง	กลยุทธ์ HR2.1 การประเมินการรับรู้และการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมตามค่านิยม Q-WATER รวมถึงการบูรณาการแผนงานวัฒนธรรมขององค์กรให้เป็นหนึ่ง (One MWA One Culture) และทบทวนแผนระยะยาวในการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร (Culture Roadmap)	HR2.1-1 การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร	1. ร้อยละบุคลากรที่รับรู้ค่านิยมองค์กร / ร้อยละ 100
			2. ร้อยละบุคลากรเข้าใจค่านิยมองค์กร / ร้อยละ 90
			3. ร้อยละบุคลากรที่มีพฤติกรรมสอดคล้องกับค่านิยมองค์กร / ร้อยละ 87
			4. การได้รับการยอมรับจากหน่วยงานภายนอกในด้านผลการดำเนินงาน ด้านบริหารจัดการองค์กร ด้านธรรมาภิบาล ด้านการดำเนินงานด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม (CG&CSR) หรือด้านนวัตกรรม / ได้รับรางวัลระดับชาติหรือนานาชาติ ด้านบริหารจัดการองค์กร หรือด้านนวัตกรรม หรือได้คะแนนคุณธรรมและความโปร่งใส (ITA) มากกว่า 90 คะแนน หรืออยู่ใน 5 อันดับแรกของรัฐวิสาหกิจ

HRSO 3

เพื่อยกระดับผลผลิตประสิทธิภาพบุคลากรผ่านการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรและการจัดการอัตรากำลังที่เหมาะสม ปรับปรุงและบูรณาการกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด รวมถึงแก้ไขกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องให้สอดคล้องและเหมาะสมกับการปฏิบัติงาน

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	แผนการดำเนินงาน ปี 2565	
		รหัส-ชื่อแผนงาน	ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย
ยุทธศาสตร์ HR3. จัดการโครงสร้างองค์กรและอัตรากำลังที่มีประสิทธิภาพและเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการทำงาน	กลยุทธ์ HR3.1 การบริหารจัดการอัตรากำลังให้เกิดผลิตภาพสูงสุด (Workforce Optimization) และการปรับปรุงกระบวนการทำงาน (Process Improvement)	HR3.1-1 การทบทวนโครงสร้างองค์กรและอัตรากำลังเพื่อการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด	1. อัตรารายได้ต่อพนักงาน ≥ 4.2 ล้านบาทต่อคน
			2. อัตราราคาส่วนค่าใช้จ่ายบุคลากร ต่อค่าใช้จ่ายดำเนินงาน $\leq$ ร้อยละ 44
			3. อัตราราคาส่วนผู้ใช้น้ำ ต่อ บุคลากร (พนักงาน และลูกจ้างเหมาแรงงานเอกชน) $\geq 470 : 1$

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	แผนการดำเนินงาน ปี 2565	
		รหัส-ชื่อแผนงาน	ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย
	กลยุทธ์ HR3.2 การทบทวนกฎระเบียบด้านทรัพยากรบุคคล	HR3.2-1 การทบทวนกฎระเบียบด้านทรัพยากรบุคคล	1. ปรับปรุง/เปลี่ยนแปลงกฎระเบียบด้านทรัพยากรบุคคล / ≥ 1 เรื่อง
			2. ระดับความพึงพอใจของหน่วยงาน ต่อการปรับปรุง/เปลี่ยนแปลง กฎ ระเบียบด้านทรัพยากรบุคคล / > 3.4 คะแนน
	กลยุทธ์ HR3.3 การเพิ่มประสิทธิภาพของระบบการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร	HR3.3-1 การปรับปรุงประสิทธิภาพกระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคคล	1. ร้อยละบุคลากรใหม่ที่ได้รับการบรรจุเทียบกับแผนการบรรจุ $\geq$ ร้อยละ 80
			2. ระดับความพึงพอใจของผู้บังคับบัญชาต่อพนักงานใหม่ > 3.4 คะแนน
			3. ร้อยละความพึงพอใจในเรื่องความโปร่งใสของการสรรหาคัดเลือก จากพนักงานทั้งองค์กร / $\geq$ ร้อยละ 80

HRSO 4

การใช้ประโยชน์จากบุคลากรที่มีศักยภาพสูง รวมถึงทบทวนการบริหารจัดการสายอาชีพและแนวทางการสืบทอดตำแหน่งให้นำไปสู่การปฏิบัติให้เห็นเป็นรูปธรรม

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	แผนการดำเนินงาน ปี 2565	
		รหัส-ชื่อแผนงาน	ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย
ยุทธศาสตร์ HR4. บริหารจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพ รวมทั้งการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง และบริหารบุคลากรที่มีศักยภาพสูง เพื่อเป็นกลไกหนึ่งในการขับเคลื่อนการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ขององค์กร	กลยุทธ์ HR4.1 การจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพของบุคลากรด้วยการบริหารจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพแบบองค์รวม (Total Career Management)	HR4.1-1 การจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพแบบองค์รวม (Total Career Management)	1. ร้อยละพนักงานที่ได้หมุนเวียนงานจากพนักงานที่มีคุณสมบัติตามหลักเกณฑ์การหมุนเวียนงาน / $>$ ร้อยละ 10
			2. พนักงานที่หมุนเวียนที่มีคะแนน KPI ผ่านเกณฑ์ระดับดีขึ้นไป (มากกว่า 3.5 คะแนน) / $\geq$ ร้อยละ 80
			3. ระดับความพึงพอใจด้าน “โอกาสก้าวหน้า” / ≥ 3.9395 คะแนน
	กลยุทธ์ HR4.2 การขับเคลื่อนระบบการสืบทอดตำแหน่ง และบริหารบุคลากรที่มีศักยภาพสูง ให้สามารถสนับสนุนการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์	HR4.2-1 การจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งงานเชิงยุทธศาสตร์และการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Strategic Succession Plan for Key Position & Talent Management)	1. ผู้สืบทอดตำแหน่งที่ได้รับการคัดเลือกและพัฒนาเตรียมความพร้อม (Successor & Talent) มีจำนวนเพียงพอที่จะสืบทอดตำแหน่งงานสำคัญเชิงยุทธศาสตร์ที่จะว่างลงจากการเกษียณอายุ / ร้อยละ 100
			2. ผู้เข้าร่วมโครงการฯ เพื่อเตรียมความพร้อมสืบทอดตำแหน่ง ผวก. (รุ่นที่ 1, 2) และ รวท. (Successor) ได้รับการพัฒนาตาม Success Profile ตามแนวทางที่คณะกรรมการกำหนด / $\geq$ ร้อยละ 80

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	แผนการดำเนินงาน ปี 2565	
		รหัส-ชื่อแผนงาน	ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย
			3. ผู้เข้าร่วมโครงการฯ เพื่อเตรียมความพร้อมสืบทอดตำแหน่ง ผอ. ฝ่าย ที่มีความสำคัญเชิงยุทธศาสตร์ (Talent) ได้รับการพัฒนาตาม Success Profile ตามแนวทางที่คณะกรรมการกำหนด/ $\geq$ ร้อยละ 80 4. ผู้เข้าร่วมโครงการฯ ระดับ 6 - 7 (Talent) สามารถนำเอาความรู้ทักษะ มาใช้เพื่อยกระดับงานในด้านต่างๆ หรือสนับสนุนการขับเคลื่อนเป้าหมายขององค์กร/ $\geq$ ร้อยละ 80

HRSO 5

เพื่อเสริมสร้างความผูกพันของบุคลากรผ่านการทบทวนระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน ให้เป็นที่ยอมรับ รวมถึงปรับปรุงระบบสวัสดิการ สิทธิประโยชน์และสภาพแวดล้อมในการทำงานให้สอดคล้องกับความต้องการและความคาดหวังของบุคลากร

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	แผนการดำเนินงาน ปี 2565	
		รหัส-ชื่อแผนงาน	ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย
ยุทธศาสตร์ HR5. พัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน ระบบสวัสดิการ สิทธิประโยชน์และสภาพแวดล้อมในการทำงานเพื่อใช้ยกระดับความผูกพัน ความพึงพอใจ และสร้างความเป็นปึกแผ่นของบุคลากร	กลยุทธ์ HR5.1 การเสริมสร้างความผูกพัน ความพึงพอใจ และความ เป็นปึกแผ่นของบุคลากร	HR5.1-1 การเสริมสร้างและยกระดับความผูกพันองค์กร	1. ระดับคะแนนความผูกพันองค์กร / $\geq$ 4.4832 คะแนน
			2. ระดับความพึงพอใจของบุคลากร / ช่วงคะแนน 4 – 4.5
			3. ร้อยละความสำเร็จในการดำเนินการตามแผนเสริมสร้างและยกระดับความผูกพันองค์กร / ร้อยละ 100
	กลยุทธ์ HR5.2 การทบทวนโครงสร้างค่าตอบแทนแบบองค์รวม (Total compensation) ให้ตอบสนองต่อความหลากหลายในความต้องการของแต่ละกลุ่มบุคลากร	HR5.2-1 การศึกษาและออกแบบสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ที่สอดคล้องและเหมาะสมกับความต้องการของบุคลากรในแต่ละกลุ่ม และการเปรียบเทียบโครงสร้างผลตอบแทนของบุคลากร กปน. กับตลาดแรงงาน	1. ร้อยละความเข้าใจการสื่อสารผลการทบทวนโครงสร้างผลตอบแทนและรูปแบบสวัสดิการ สิทธิประโยชน์ภาพรวมจากการเปรียบเทียบกับรัฐวิสาหกิจ 5 รัฐที่ควรรู้ / $>$ ร้อยละ 60
			2. ระดับความพึงพอใจของบุคลากรด้านผลตอบแทน สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ / $\geq$ 4.05 คะแนน
			3. จัดทำรายงานสรุปผลการปฏิบัติงานฯ ช่วง 6 เดือนแรก / ภายในเดือน มิ.ย. 65
	กลยุทธ์ HR5.3 การปรับปรุงระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Management System: PMS) เพื่อสนับสนุนผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ	HR5.3-1 การทบทวนและพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน (PMS)	2. คะแนนความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการประเมินผลบุคคลของ กปน. ในภาพรวม / ไม่น้อยกว่าค่าเฉลี่ยของปี 2562 - 2564
			3. คะแนนความคิดเห็นการจัดทำตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) / ไม่น้อยกว่าค่าเฉลี่ยของปี 2562 - 2564

HRSO 6

เพื่อให้บุคลากรพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นทั้งทางด้านธุรกิจ สังคม เทคโนโลยี และนโยบายภาครัฐ

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	แผนการดำเนินงาน ปี 2565	
		รหัส-ชื่อแผนงาน	ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย
ยุทธศาสตร์ HR6. เตรียมบุคลากรให้รองรับกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ทั้งทางด้านธุรกิจ สังคม เทคโนโลยี และนโยบายภาครัฐ	กลยุทธ์ HR6.1 การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)	HR6.1-1 การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ	1.แผนบริหารการเปลี่ยนแปลงระยะสั้นและระยะยาวแล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด / ภายใน ก.พ. 2565
			2.แผนพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตแล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด / ภายใน ก.ย. 2565

HRSO 7

เพื่อให้มีสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหารทรัพยากรบุคคล ทั้งการใช้ประโยชน์จากระบบเทคโนโลยีดิจิทัล และความปลอดภัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งรวมถึงการรับมือกับการแพร่ระบาดเชื้อไวรัส COVID-19

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	แผนการดำเนินงาน ปี 2565	
		รหัส-ชื่อแผนงาน	ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย
ยุทธศาสตร์ HR7. พัฒนาสภาพแวดล้อมและระบบเทคโนโลยีดิจิทัลให้สนับสนุนการบริหารทรัพยากรบุคคล	กลยุทธ์ HR7.1 การใช้ระบบเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อส่งเสริมการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Digital Platforms)	HR7.1-1 การบูรณาการข้อมูลและพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสนับสนุนระบบงานทรัพยากรบุคคล	1. จำนวนระบบที่มีการศึกษาพัฒนาหรือปรับปรุงในแต่ละปีงบประมาณ / ≥ 1 ระบบ
			2. ระดับความพึงพอใจของผู้ใช้งานระบบเทคโนโลยีดิจิทัลด้านทรัพยากรบุคคล / ≥ 4.00 คะแนน
	กลยุทธ์ HR7.2 การบริหารความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อม	HR7.2-1 การบริหารจัดการด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงานของ กปน.	1. โรงงานผลิตน้ำมหาสวัสดิ์ ได้รับรองระบบการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัย (ISO45001) จากหน่วยงานภายนอก / ภายใน ก.ย. 65 2. โรงงานผลิตน้ำบางเขน จัดทำแผนแม่บทระบบการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัย (ISO45001) และนำไปปฏิบัติ / ภายใน ก.ย. 65 3. โรงงานผลิตน้ำ 4 แห่ง จัดทำรายงานทบทวนแผนปฏิบัติการฉุกเฉินรองรับสถานการณ์จากภัยพิบัติ หรือการก่อวินาศกรรม / ภายใน ก.ย. 65

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	แผนการดำเนินงาน ปี 2565	
		รหัส-ชื่อแผนงาน	ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย
			4. โรงงานผลิตน้ำสามเสน จัดทำรายงานการฝึกซ้อมแผนปฏิบัติการฉุกเฉินรองรับสถานการณ์จากภัยพิบัติหรือการก่อวินาศกรรม / ภายใน ก.ย. 65
			5. มีแผนการป้องกันและบริหารการแพร่ระบาดของ COVID 19 ของ กปน. / 1 แผนงาน
			6. ระยะเวลาในการรายงานจำนวนผู้ป่วยติดเชื้อ COVID 19 ให้ศูนย์ประสานงานควบคุมและเฝ้าระวังการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID 19) ของ กปน. ทราบ / ภายใน 24 ชั่วโมง
			7. ความสำเร็จในการ ศึกษาแนวทางการจัดเก็บสถิติการเจ็บป่วยจากการทำงาน / ภายใน ก.ย. 65
			8. ความสำเร็จของการจัดประกวดผลการดำเนินงานของคณะกรรมการ คปอ. และมอบรางวัล / ภายในวันสถาปนาการประปานครหลวง
			9. คณะกรรมการ คปอ. แต่ละชุดจัดกิจกรรมสร้างความรู้ ความเข้าใจ ความตระหนักรู้เกี่ยวกับความปลอดภัยและการสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน $\geq$ 1 กิจกรรม