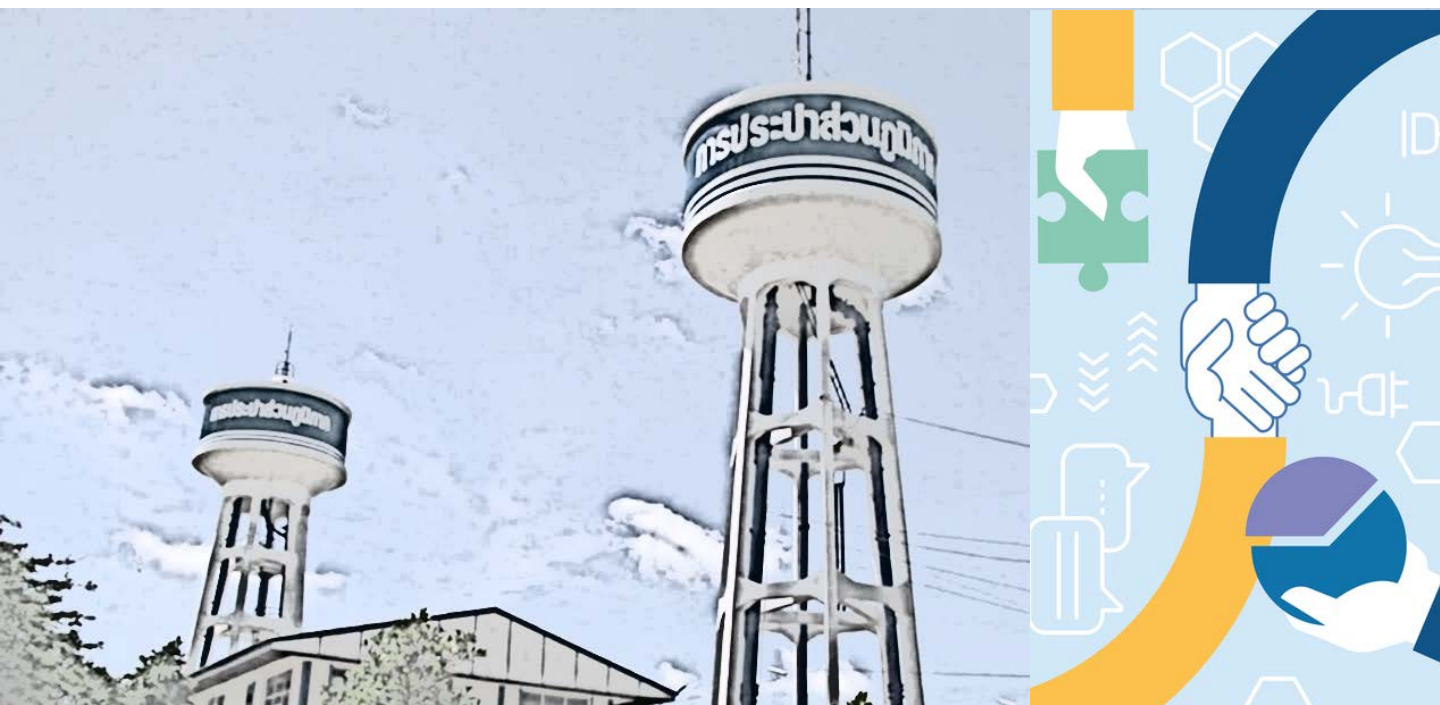




บทสรุปผู้บริหาร ผลการสำรวจ ความพึงพอใจและความผูกพันของพนักงาน ต่อการประปาส่วนภูมิภาค ปี 2563



ศูนย์บริการวิชาการสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

สารบัญ

	หน้า
1. วัตถุประสงค์	-4-
2. ขอบเขตในการดำเนินการ	-4-
3. กรอบแนวคิด	-6-
4. ผลสำรวจ	-8-
● ภาพรวมผลการประเมินความพึงพอใจและความผูกพัน	-9-
● ผลการประเมินความพึงพอใจและความผูกพันจำแนกตามปัจจัย	-9-
● ผลการเปรียบเทียบความพึงพอใจและความผูกพัน ระหว่างปี 2561-2563	-17-
- ผลการเปรียบเทียบภาพรวมความพึงพอใจและความผูกพัน	-17-
- ผลการเปรียบเทียบความพึงพอใจและความผูกพันจำแนกตามปัจจัย	-17-
● ผลการสำรวจความคิดเห็นของพนักงาน	
- ความไม่พึงพอใจของพนักงานต่อ กปภ.	-18-
- ความพึงพอใจในการปรับปรุงงานทางด้านทรัพยากรบุคคล	-19-
- ความคาดหวังต่อการสร้างความพึงพอใจและความผูกพัน	-21-
- ระบบสารสนเทศที่สนับสนุนงานทรัพยากรบุคคลที่พนักงานต้องการเพิ่มเติม	-23-
- ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงการทำงาน	-24-
● การวิเคราะห์เพื่อหาปัจจัยที่มีความสำคัญต่อผลความพึงพอใจและความผูกพัน ของพนักงานต่อ กปภ.	-26-
5. ข้อเสนอแนะจากที่ปรึกษา	-29-

บทสรุปผู้บริหาร Executive Summary

ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมาสภาพการณ์ต่าง ๆ ของโลกมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง โดยเฉพาะด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศ ตลอดจนการแข่งขันกันเพื่อชิงความได้เปรียบในด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นด้านการลงทุน การประกอบธุรกิจ ตลอดจนการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กร ในการขับเคลื่อนองค์กรให้ก้าวทันโลกแห่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว องค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชนจำเป็นต้องมีการปรับตัว หรือประยุกต์การบริหารงานในด้านต่าง ๆ ให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็นการบริหารการเงินการคลัง การบริหารการเปลี่ยนแปลง รวมถึงการบริหารทรัพยากรต่าง ๆ ขององค์กรด้วย

ทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่สำคัญอันหนึ่งขององค์กร เป็นสิ่งจำเป็นในระบบการบริหาร และมีผลต่อประสิทธิภาพของการดำเนินงานขององค์กรเป็นอย่างมาก การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อให้เป้าหมายขององค์กรบรรลุอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยเฉพาะ “มนุษย์” เป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดในบรรดาทรัพยากรทางการบริหารทั้ง 4 ซึ่งประกอบด้วย คน (Man) เงิน (Money) วัสดุอุปกรณ์หรือวัตถุดิบ (Material) และวิธีการ (Method) ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรเป็นกระบวนการ ตั้งแต่การวางยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การกำหนดนโยบาย กำหนดแผนงานอัตรากำลัง วิธีการสรรหาบุคลากร การคัดเลือกคนที่มีความสามารถตรงตามที่ต้องการบนอัตราค่าตอบแทนที่เหมาะสม การกำหนดค่าตอบแทนและสวัสดิการ การฝึกอบรม การประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย การพัฒนาศักยภาพให้บุคลากรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง การสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากร และการสร้างพฤติกรรมให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์กร เพื่อให้บุคลากรเกิดความจงรักภักดีกับองค์กรแม้ว่าจะผันสภาพการเป็นบุคลากรขององค์กรไปแล้วก็ตาม

การบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นกระบวนการสำคัญในการบริหารองค์กร และด้วยเหตุที่ว่าบุคลากรขององค์กรเป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุด ดังนั้นองค์กรจะต้องหวงแหนดูแลเอาใจใส่บุคลากรขององค์กร เนื่องจากเป็นปัจจัยและตัวแปรที่สำคัญในการบริหารจัดการองค์กรให้ประสบความสำเร็จ ทำให้องค์กรมีความก้าวหน้าไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรที่ได้กำหนดไว้ การจะรักษาบุคลากรที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์กรนาน ๆ นั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องสร้างแรงจูงใจและสร้างขวัญกำลังใจให้แก่บุคลากร เมื่อบุคลากรนั้นมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี ย่อมส่งผลให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งผลที่เกิดขึ้นนี้ส่งผลให้บุคลากรภายในองค์กรและตัวองค์กรเอื้อประโยชน์ซึ่งกันและกัน ความสัมพันธ์นี้จะทำให้บุคลากรในองค์กรมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี ประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรในองค์กรสูงขึ้น ทำให้ประสิทธิผลโดยรวมขององค์กรดีขึ้น แต่ปัญหาก็คือจะบริหารจัดการอย่างไรจึงจะทำให้บุคลากรเกิดความผูกพันต่อองค์กรที่ตัวเองสังกัดอยู่ เพราะหากบุคลากรไม่มีความผูกพันต่อองค์กรแล้ว โอกาสดำเนินงานไม่บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ก็มีโอกาสมากขึ้น

องค์กรที่จะดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายได้นั้น ขึ้นอยู่กับความร่วมมือในการปฏิบัติงานของบุคลากร บุคลากรที่มีความผูกพันต่อองค์กรจะทุ่มเทและอุทิศตนให้องค์กร ยอมรับในแนวนโยบายที่จะร่วมมือกันในการทำงานให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ตั้งไว้ และมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงอยู่เป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป

การประปาส่วนภูมิภาค หรือ กปภ. ในฐานะรัฐวิสาหกิจด้านสาธารณูปโภคของประเทศ ที่มีเป้าหมายในการดำเนินงานเพื่อสร้างความผาสุกให้แก่ประชาชนชาวไทย ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา กปภ. ได้เปลี่ยนแปลงปรับปรุงพัฒนาระบบการดำเนินงานและการบริการในทุกด้านอย่างเป็นพลวัตร ได้ปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์เพื่อการขยายงาน ขยายฐานลูกค้าให้เพิ่มมากขึ้น โดยระดมทรัพยากรในทุกด้านเตรียมการเพื่อปรับปรุงภาพลักษณ์และรูปแบบการให้บริการที่ทันสมัยและครบวงจรยิ่งขึ้น เพื่อรองรับการให้บริการที่สอดคล้องต่อความต้องการและครอบคลุมทุกกลุ่ม ทุกอาชีพ และทุกช่วงวัย และให้ความสำคัญต่อพนักงานและลูกจ้างของ กปภ. ทุกคนว่าเป็น “พลัง” สำคัญในการขับเคลื่อนความสำเร็จของ กปภ.

โดยสภาพของการแข่งขันทางธุรกิจในปัจจุบันนั้น มีการปรับเปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว ทรัพยากรบุคคลของ กปภ. มีแนวโน้มที่จะขาดแคลน โดยเฉพาะพนักงานที่มีความสามารถและมีศักยภาพสูงจะมีโอกาสที่จะออกจากองค์กรมากขึ้น ทำให้มีความเสี่ยงทางด้านทรัพยากรบุคคลและองค์ความรู้ นอกจากนี้ตามโครงสร้างพนักงานของ กปภ. ปัจจุบันนั้น พนักงานส่วนใหญ่จะเป็นพนักงานที่มีช่วงอายุ Generation X และ Generation Y ซึ่งเป็นช่วงอายุที่มีทักษะความสามารถด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และปัจจุบันการทำงานจะต้องรองรับการเข้าสู่ยุคเทคโนโลยีดิจิทัล ดังนั้น กปภ. จึงต้องให้ความสำคัญกับความก้าวหน้าในอาชีพ ควรพิจารณาปรับปรุงผลตอบแทนให้สอดคล้องกับความยากของงาน สร้างแรงจูงใจ สร้างความผูกพันของพนักงาน เตรียมความพร้อมในด้านภาษา ทักษะการบริการ ด้านกฎหมาย และการปฏิบัติตามเกณฑ์สากล ปรับปรุงกระบวนการสรรหาบุคคลที่มีประสิทธิภาพทันต่อความต้องการ มีแผนพัฒนาบุคลากรใหม่ให้มีความพร้อมปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องรวดเร็ว เพื่อให้ทันต่อการขยายการบริการต่าง ๆ ที่ กปภ. จะมีขึ้นในอนาคต

กปภ. ประกอบไปด้วยส่วนงานต่าง ๆ ได้แก่ กปภ. 234 สาขา การประปาส่วนภูมิภาคเขต 10 แห่ง และสำนักงานใหญ่ มีเจ้าหน้าที่ประมาณ 8,996 คน (จำนวนพนักงาน ณ วันที่ 30 เมษายน 2563) จากข้อมูลการตอบแบบสำรวจความพึงพอใจและความผูกพันของพนักงานต่อ กปภ. ในปี พ.ศ. 2562 มีผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้นร้อยละ 92.15 ของพนักงานทั้งหมด และผู้ตอบแบบสอบถามระบุว่าเป็นพนักงานที่มีช่วงอายุในกลุ่ม Generation X จำนวน 2,973 คน คิดเป็นร้อยละ 35.88 และช่วงอายุในกลุ่ม Generation Y จำนวน 4,307 คน คิดเป็นร้อยละ 51.98 ในขณะที่ช่วงอายุในกลุ่ม Baby Boomers มีจำนวน 949 คน คิดเป็นร้อยละ 11.45 ซึ่งจากการที่พนักงานมีสัดส่วนเกือบร้อยละ 88 เป็น Generation X และ Generation Y รวมกัน และในอนาคตอันใกล้จะก้าวเป็นผู้บริหาร ของ กปภ. แทนพนักงานที่ช่วงอายุ Generation B หรือ Baby Boomers พนักงานในช่วงอายุ Generation X และ Generation Y จึงเป็นตัวแปรสำคัญที่ผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร ดังนั้นการวางแผนงานเพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงาน และการสร้างความผูกพันให้แก่พนักงานในองค์กรจึงเป็นเรื่องสำคัญ เพราะพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรจะมีประสิทธิภาพในการทำงานที่สูงกว่าพนักงานที่ไม่มีความผูกพันต่อองค์กร

กปภ. ตระหนักถึงความสำคัญในปัจจัยดังกล่าวข้างต้น จึงได้ดำเนินโครงการสำรวจความพึงพอใจและความผูกพันของบุคลากรมาตั้งแต่ปี 2553 - 2562 และได้นำผลการสำรวจไปจัดทำแผนงานเสริมสร้างความพึงพอใจและความผูกพันของบุคลากรต่อ กปภ. เพื่อพัฒนาความพึงพอใจและความผูกพันองค์กรให้เพิ่มขึ้นตลอดมา

นอกจากนี้แล้ว กปภ. ยังต้องมีการดำเนินงานเพื่อรายงานสถานการณ์ดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ แสดงผลการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจในผลการดำเนินงานที่สำคัญ (Key Results) ซึ่งเป็นผลการดำเนินงานตามภารกิจที่สำคัญด้านต่าง ๆ พิจารณาถึงแผนงานโครงการที่สำคัญที่สะท้อนประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ผลสัมฤทธิ์ เป็นต้น โดยมีการพิจารณาภารกิจที่สำคัญใน 8 ด้าน ได้แก่

- (1) ด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร (Corporate Government & Leadership: CG)
- (2) ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning: SP)
- (3) ด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (Risk Management & Internal Control: RM & IC)
- (4) ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า (Stakeholder & Customer: CSM)
- (5) การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology: DT)
- (6) การบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management: HCM)
- (7) การจัดการความรู้และนวัตกรรม (Knowledge Management & Innovation Management: KM & IM)
- (8) การตรวจสอบภายใน (Internal Audit: IA)

ดังนั้นการดำเนินการด้านที่ 6 การบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management: HCM) จึงเป็นภารกิจด้านสำคัญด้านหนึ่งที่รัฐวิสาหกิจต้องมีการดำเนินการเพื่อให้ได้ตามหลักเกณฑ์ Enablers ที่ สคร. ได้กำหนดวิธีการประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ

จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้น กปภ. ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยเฉพาะสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ (HCM Environment) โดยเฉพาะประเด็นเกี่ยวกับระดับความพึงพอใจและความผูกพันของพนักงานและปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจและความผูกพันดังกล่าว รวมถึงการสำรวจความคิดเห็นของพนักงานของ กปภ. เพื่อรับฟังความคิดเห็นด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์และแนวทางการปรับปรุงจากพนักงาน กปภ. ทั้งองค์กร ด้วยเหตุนี้ กปภ. จึงเห็นถึงความจำเป็นในการจ้างที่ปรึกษาที่มีความรู้ ความชำนาญ ดำเนินการสำรวจระดับความพึงพอใจและความผูกพันของพนักงาน และปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจและความผูกพันที่มีต่อ กปภ. และให้ข้อเสนอแนะในการพัฒนาเสริมสร้างความพึงพอใจและความผูกพันองค์กร

1. วัตถุประสงค์

การศึกษาโครงการสำรวจความพึงพอใจและความผูกพันของพนักงาน ต่อ กปภ. ปีงบประมาณ 2563 ได้กำหนดวัตถุประสงค์ไว้ ดังนี้

1.1 เพื่อศึกษาถึงระดับและปัจจัยความพึงพอใจและความผูกพันของพนักงานต่อ กปภ. ในปีงบประมาณ 2563 ทั้งในภาพรวม องค์กร กลุ่มตำแหน่ง ช่วงปีเกิด (Generation) และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

1.2 เพื่อให้การดำเนินการของ กปภ. ในด้านความพึงพอใจและความผูกพันของพนักงานมีแนวทางสอดคล้องกับระบบประเมินผลตามหลักเกณฑ์ Enablers ด้านที่ 6 การบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management: HCM)

2. ขอบเขตในการดำเนินการ

เพื่อให้ได้ผลงานตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ดังกล่าวข้างต้น จึงมีการกำหนดขอบเขตการดำเนินงาน ดังนี้

(1) ขอบเขตด้านเนื้อหา

- ศึกษาและเสนอแผนการดำเนินงาน แนวทางศึกษา ขั้นตอน กระบวนการ และบุคลากรที่รับผิดชอบในการสำรวจความพึงพอใจและความผูกพันของพนักงานต่อ กปภ. ปี 2563 โดยการศึกษาครั้งนี้มุ่งศึกษาระดับความพึงพอใจในการทำงานและระดับความผูกพันของพนักงานต่อ กปภ. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันของพนักงานต่อ กปภ. โดยวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลที่มีความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันที่พนักงานมีต่อ กปภ.

- มีการดำเนินการสอบถาม ทบทวน และกำหนดปัจจัยความพึงพอใจและความผูกพันของบุคลากรต่อ กปภ. โดยวิธีสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง (Focus Group)

- รายละเอียดและเนื้อหาในการสำรวจความพึงพอใจและความผูกพันของพนักงานต่อ กปภ. จะมีประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

- 1) ระบบการบริหารงานของ กปภ.
- 2) โครงสร้างการบริหารงาน
- 3) กระบวนการสื่อสาร และการเสริมสร้างภาพลักษณ์องค์กร
- 4) วิสัยทัศน์ ค่านิยมและวัฒนธรรมขององค์กร
- 5) ระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 6) การพัฒนาบุคลากรและผู้นำ
- 7) การสรรหา คัดเลือก
- 8) การวางแผนและจัดสรรอัตรากำลัง
- 9) การแต่งตั้ง โยกย้ายเลื่อนชั้น ปรับคุณวุฒิ เปลี่ยนตำแหน่ง และมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง
- 10) โอกาส ความก้าวหน้าในสายอาชีพ และการเรียนรู้
- 11) ภาวะผู้นำ
- 12) อาชีวนามัย ความปลอดภัย สภาพแวดล้อม บรรยากาศการทำงาน ทรัพยากรที่สนับสนุนการทำงาน และคุณภาพชีวิต

- 13) สัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา
- 14) ระบบสารสนเทศที่สนับสนุนงานทรัพยากรบุคคล
- 15) สวัสดิการ ผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์
- 16) กฎข้อบังคับต่าง ๆ และการดำเนินการทางวินัย ความขัดแย้งทางผลประโยชน์
- 17) การดำเนินงานเชิงรุกของงานด้านทรัพยากรบุคคล
- 18) แรงจูงใจในการทำงาน

(2) ขอบเขตด้านพื้นที่

การศึกษาครั้งนี้ได้กำหนดขอบเขตด้านพื้นที่ไว้ครอบคลุมหน่วยงานในสังกัดของ กปภ. กระจายทั่วทั้งประเทศ เป็นหน่วยงานส่วนกลาง ที่สำนักงานใหญ่ กรุงเทพมหานคร และหน่วยงานการประปาส่วนภูมิภาคเขต 1 ถึงเขต 10 (กปภ.ข. 1-10) การประปาส่วนภูมิภาคสาขา จำนวน 234 สาขาทั่วประเทศ

(3) ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การศึกษาในครั้งนี้จะใช้วิธีการแจกแบบสอบถามประชากร ได้แก่ ผู้บริหาร พนักงาน และลูกจ้างในสังกัดหน่วยงานต่าง ๆ ของ กปภ. ทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้นประมาณ 8,996 คน โดยแบ่งตามกลุ่มตำแหน่ง 7 กลุ่ม ประกอบด้วย

- 1) กลุ่มผู้บริหารระดับสูง
- 2) กลุ่มผู้บริหาร
- 3) กลุ่มวิชาชีพเฉพาะ
- 4) กลุ่มวิชาชีพทั่วไป
- 5) กลุ่มปฏิบัติการ
- 6) กลุ่มลูกจ้างประจำ/ลูกจ้างชั่วคราว
- 7) กลุ่มลูกจ้างพื้นที่พิเศษ

ทั้งนี้หากพิจารณาตามสายงานในการปฏิบัติงานของ กปภ. จะแบ่งสายงาน เป็นดังนี้

- 1) สายงานผู้ว่าการ
 - สังกัดผู้ช่วยผู้ว่าการ (สำนักผู้ว่าการ)
 - สังกัดผู้ช่วยผู้ว่าการ (สำนักสื่อสารองค์กรและลูกค้าสัมพันธ์)
 - สังกัดผู้ช่วยผู้ว่าการ (เทคโนโลยีสารสนเทศ)
 - สังกัดผู้ช่วยผู้ว่าการ (สำนักตรวจสอบ)
- 2) สายงานรองผู้ว่าการ (แผนยุทธศาสตร์)
- 3) สายงานรองผู้ว่าการ (การเงิน)
- 4) สายงานรองผู้ว่าการ (วิชาการ)
- 5) สายงานรองผู้ว่าการ (บริหาร)

- สังกัดผู้ช่วยผู้ว่าการ (บริหาร 1)
- สังกัดผู้ช่วยผู้ว่าการ (บริหาร 2)
- 6) สายงานรองผู้ว่าการ (ปฏิบัติการ 1)
- 7) สายงานรองผู้ว่าการ (ปฏิบัติการ 2)
- 8) สายงานรองผู้ว่าการ (ปฏิบัติการ 3)
- 9) สายงานรองผู้ว่าการ (ปฏิบัติการ 4)
- 10) สายงานรองผู้ว่าการ (ปฏิบัติการ 5)

และเมื่อรวบรวมข้อมูลแล้ว ข้อมูลที่จะนำมาวิเคราะห์และประมวลผลต้องไม่น้อยกว่าร้อยละ 60 ของจำนวนบุคลากรทั้งหมดของ กปภ. และสรุปผลร่วมกับผลการสัมภาษณ์แบบเจาะจง (In-depth Interview) ระดับผู้บริหารของ กปภ. จำนวน 20 ท่าน

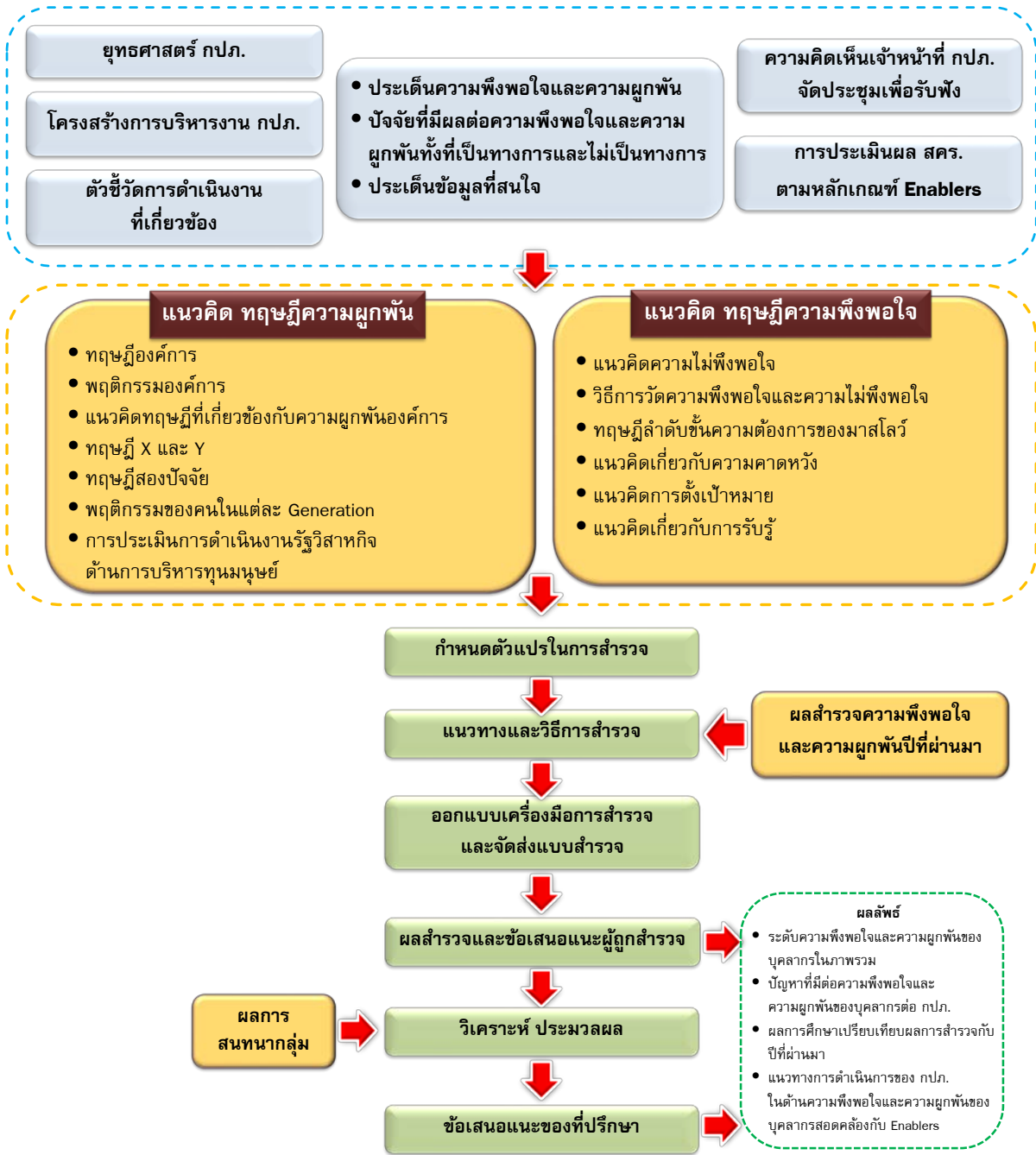
(4) ขอบเขตระยะเวลาการดำเนินงาน

ระยะเวลาในการดำเนินงานโครงการ ตั้งแต่วันที่ 12 มีนาคม 2563 ถึงวันที่ 8 กันยายน 2563 รวมระยะเวลาทั้งสิ้น 180 วัน

3. กรอบแนวคิด

กรอบแนวคิดในการสำรวจความพึงพอใจและความผูกพันของพนักงานต่อ กปภ. ที่ปรึกษาได้มุ่งเน้นการได้มาของข้อมูลเพื่อวิเคราะห์ถึงผลสำเร็จในการดำเนินงาน และแนวทางในการพัฒนาองค์กร ในลักษณะที่มีความสอดคล้องกับการประเมินผลตามหลักเกณฑ์ Enablers และเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Total Quality Award: TQA) และยังได้มุ่งเน้นการเสนอข้อมูลการวิเคราะห์ในส่วนเพิ่มเติมที่เกี่ยวข้อง เพื่อจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนา ทำให้ กปภ. สามารถยกระดับผลการดำเนินงานต่อไป

กรอบแนวคิดในการศึกษาครั้งนี้ ประกอบด้วย กรอบแนวคิด 2 ส่วน ได้แก่ กรอบแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร การจัดการ และกรอบแนวคิดทางด้านการรับรู้ของพนักงานในด้านความพึงพอใจและความผูกพัน เป็นกรอบคิดหลักในการดำเนินโครงการ ดังภาพ



4. ผลการสำรวจ

การดำเนินการโครงการสำรวจความพึงพอใจและความผูกพันของพนักงานต่อ กปภ. ปี 2563 กลุ่มประชากรที่ทำการศึกษาคือพนักงานและลูกจ้างของ กปภ. จำนวนทั้งสิ้น 8,996 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 30 เมษายน 2563) จากผลการสำรวจแบบสอบถามจากประชากรทั้งหมดของ กปภ. โดยการแจกแบบสอบถามให้กับพนักงานของ กปภ. ทั้งหมดทุกคน ได้แบบสอบถามกลับมาและสามารถนำมาวิเคราะห์และประมวลผลได้ทั้งหมด 8,494 ชุด คิดเป็นร้อยละ 94.42 ของจำนวนพนักงานทั้งหมด จึงถือว่าแบบสอบถามที่ได้รับกลับมาสามารถเป็นตัวแทนของพนักงาน กปภ. ที่ใช้ในการวิเคราะห์และประมวลผลได้ ทั้งนี้ที่ปรึกษาได้นำแบบสอบถามไปทดสอบความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่น โดยวิธีสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) โดยไปทดสอบกับพนักงานของการไฟฟ้า-ส่วนภูมิภาค โดยได้รับค่าความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่นในเครื่องมือวัดแบบสอบถามค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา α เท่ากับ 0.952 จึงถือได้ว่าแบบสอบถามมีความเที่ยงตรงและเชื่อมั่นได้

นอกจากนี้แล้วที่ปรึกษาได้ดำเนินการเก็บข้อมูลโดยใช้วิธีแบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลโดยการเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง (Purpose Interview) จากกลุ่มผู้บริหารจำนวน 20 ท่าน โดยครอบคลุมตำแหน่งผู้ว่าการ รองผู้ว่าการ ผู้ช่วยผู้ว่าการหรือเทียบเท่า ผู้อำนวยการฝ่าย/สำนักหรือเทียบเท่า ผู้อำนวยการกองหรือเทียบเท่า ผู้อำนวยการการประปาส่วนภูมิภาคเขต ผู้จัดการการประปาส่วนภูมิภาคสาขา ทั้งนี้เพื่อขอรับทราบนโยบาย แนวคิดและทัศนคติจากผู้บริหาร กปภ. เกี่ยวกับประเด็นต่าง ๆ ที่จะส่งเสริมความพึงพอใจและความผูกพันของพนักงานต่อ กปภ. ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานต่อ กปภ. และข้อเสนอแนะอื่นเพิ่มเติมเพื่อให้พนักงานของ กปภ. มีความพึงพอใจและผูกพันต่อ กปภ. มากยิ่งขึ้น

และได้มีการจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group) กับตัวแทนพนักงานของหน่วยงานใน กปภ. โดยมีการจัดสนทนากลุ่มขึ้นจำนวน 7 ครั้ง รวมจำนวนพนักงานที่เข้าร่วมสนทนากลุ่มทั้งสิ้น 60 คน ซึ่งได้ดำเนินการจัดขึ้นที่ สำนักงานใหญ่ สำนักงานการประปาส่วนภูมิภาคเขต 1 เขต 4 และเขต 9 และสำนักงานการประปาส่วนภูมิภาคสาขาในสังกัดเขต 1 เขต 4 และเขต 9 ทั้งนี้เพื่อรับฟังความคิดเห็นถึงปัญหาที่เกิดขึ้น และเพื่อให้เกิดมุมมองที่กว้างขวางมากยิ่งขึ้น แล้วนำมาพิจารณาจัดทำข้อเสนอแนะเพื่อกำหนดแนวทางแก้ไขปรับปรุงต่อไป

4.1 ภาพรวมผลการประเมินความพึงพอใจและความผูกพัน

จากผลการสำรวจความพึงพอใจและความผูกพันของพนักงานต่อ กปภ. ในภาพรวม ปี 2563 มีผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้นจำนวน 8,494 ราย พบว่า มีคะแนนความพึงพอใจและความผูกพันเฉลี่ยในภาพรวมเท่ากับ 4.35 อยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน พบว่า ระดับความผูกพันโดยรวมต่อ กปภ. มีคะแนนความผูกพันเท่ากับ 4.38 อยู่ในระดับมาก ส่วนระดับความพึงพอใจโดยรวมต่อ กปภ. มีคะแนนความพึงพอใจเท่ากับ 4.31 อยู่ในระดับพอใจมาก

ภาพรวมความพึงพอใจและความผูกพัน	คะแนนเฉลี่ย	S.D.
1 ระดับความพึงพอใจโดยรวมต่อ กปภ.	4.31	0.735
2 ระดับความผูกพันโดยรวมต่อ กปภ.	4.38	0.726
คะแนนเฉลี่ยรวม	4.35	0.731

4.2 ผลการประเมินความพึงพอใจและความผูกพันจำแนกตามปัจจัย

จากผลการสำรวจความพึงพอใจและความผูกพันของพนักงานต่อ กปภ. จำแนกตามปัจจัยในภาพรวม มีผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้นจำนวน 8,494 ราย พบว่า มีคะแนนความพึงพอใจและความผูกพันจำแนกตามปัจจัยโดยรวมเท่ากับ 4.12 อยู่ในระดับมาก และเมื่อจำแนกในแต่ละปัจจัย พบว่า ปัจจัยความผูกพันองค์กร มีคะแนนสูงสุดเท่ากับ 4.27 อยู่ในระดับมาก รองลงมาได้แก่ ปัจจัยที่กระตุ้นความผูกพันมีคะแนนเท่ากับ 3.99 อยู่ในระดับมาก และปัจจัยสนับสนุนให้เกิดความผูกพัน มีคะแนนเท่ากับ 3.94 อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

ปัจจัยประเมิน	คะแนนเฉลี่ย	S.D.
ระดับความพึงพอใจ	3.97	0.847
- ปัจจัยสนับสนุนให้เกิดความผูกพัน	3.94	0.868
- ปัจจัยที่กระตุ้นความผูกพัน	3.99	0.825
ระดับความผูกพัน	4.27	0.770
- ปัจจัยความผูกพันองค์กร	4.27	0.770
คะแนนเฉลี่ยรวม	4.12	0.808

และเมื่อจำแนกเป็นแต่ละปัจจัยการสำรวจ ได้ดังนี้

1) ปัจจัยสนับสนุนให้เกิดความผูกพัน

ปัจจัยสนับสนุนให้เกิดความผูกพัน		คะแนนเฉลี่ย	S.D.
1.	บริบทองค์กร	4.03	0.862
1.1	ความมั่นคงและภาพลักษณ์ขององค์กร	4.31	0.768
1.1.1	กปภ. มีความมั่นคงทำให้ท่านมั่นใจต่ออาชีพในระยะยาว	4.43	0.725
1.1.2	กปภ. มีการเสริมสร้างภาพลักษณ์องค์กรให้สังคมรับทราบได้อย่างเหมาะสม	4.17	0.754
1.1.3	ท่านมีความพึงพอใจในความมั่นคงในหน้าที่การงานของตนเองในปัจจุบัน	4.33	0.746
1.2	วิสัยทัศน์ ค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร	4.12	0.789
1.2.1	ผู้บริหารระดับสูงมีวิสัยทัศน์ และเห็นนโยบายองค์กรที่สนับสนุนความยั่งยืนองค์กร	4.11	0.803
1.2.2	ค่านิยมของ กปภ. เสริมสร้างให้พนักงานมีพฤติกรรมในการปฏิบัติงานไปตามเป้าประสงค์และสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร	4.15	0.765
1.2.3	วัฒนธรรมองค์กรของ กปภ. สามารถเสริมสร้างความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน	4.11	0.798
1.3	โครงสร้างการบริหารองค์กร	3.75	0.919
1.3.1	โครงสร้างการบริหารของ กปภ. สนับสนุนการดำเนินงานตามภารกิจขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต	3.94	0.800
1.3.2	โครงสร้างการบริหารของ กปภ. สนับสนุนความก้าวหน้าของพนักงานในทุกระดับ	3.87	0.866
1.3.3	อัตรากำลังของหน่วยงาน เหมาะสมกับบริบทของหน่วยงานและสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน	3.55	1.007
1.3.4	กปภ. มีแนวทางและแผนงานด้านการใช้เทคโนโลยีทดแทนอัตรากำลังคนที่เหมาะสม	3.65	0.935
1.4	ภาวะผู้นำ	3.93	0.846
1.4.1	ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้นำที่ดี สามารถบริหารจัดการองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย	3.98	0.823
1.4.2	ผู้บริหารระดับสูงสามารถสร้างศรัทธาและดูแลพนักงานได้อย่างเหมาะสม	3.94	0.851
1.4.3	ผู้บริหารระดับสูงสามารถประสานผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มได้อย่างเหมาะสม	3.88	0.862
2.	การบริหารจัดการ	3.92	0.856
2.1	นโยบาย ยุทธศาสตร์องค์กร	3.94	0.815
2.1.1	นโยบายของ กปภ. มีความเหมาะสมในการให้บริการประชาชนในยุค 4.0	3.93	0.834
2.1.2	นโยบายของ กปภ. ส่งเสริมให้ทุกหน่วยงานสามารถดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย	3.96	0.796
2.1.3	กปภ. มีการนำนโยบายมาปฏิบัติ โดยมีการกำกับดูแล และติดตามผลอย่างเป็นรูปธรรม	3.93	0.814

ปัจจัยสนับสนุนให้เกิดความผูกพัน		คะแนนเฉลี่ย	S.D.
2.2	กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ	3.99	0.829
2.2.1	กฎ ระเบียบ วินัยของ กปภ. มีความเหมาะสมต่อการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย	4.01	0.815
2.2.2	ระบบการปฏิบัติงานของ กปภ. สนับสนุนต่อการบริการประชาชน	4.03	0.799
2.2.3	กปภ. มีการดำเนินงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาล (เช่น โปร่งใส เท่าเทียม รับผิดชอบ ปฏิบัติงานตามกฎระเบียบ ไม่มีความขัดแย้งทางผลประโยชน์)	3.93	0.870
2.3	ผลตอบแทน สวัสดิการ สิทธิประโยชน์	3.84	0.913
2.3.1	ท่านได้รับผลตอบแทนและสวัสดิการเหมาะสมกับตำแหน่งงาน และทัดเทียมกับเพื่อนในระดับเดียวกันในองค์กรอื่น	3.82	0.935
2.3.2	ระบบการจ่ายและปรับผลตอบแทนพนักงานของ กปภ. มีความเป็นธรรม สอดคล้องกับภาระงาน และผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน	3.80	0.915
2.3.3	กปภ. มีสวัสดิการสนับสนุน ช่วยเหลือพนักงานอย่างเหมาะสม	3.89	0.884
3.	สภาพภูมิสังคม	4.08	0.821
3.1	ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาโดยตรง	4.01	0.875
3.1.1	ผู้บังคับบัญชาโดยตรงปฏิบัติงานเป็นแบบอย่างที่ดี ร่วมแก้ปัญหาและตัดสินใจและมีความเที่ยงธรรม	3.98	0.876
3.1.2	ผู้บังคับบัญชาโดยตรงตอบสนองต่อการปฏิบัติงานได้ทันท่วงที เมื่อเกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน	4.03	0.860
3.1.3	ผู้บังคับบัญชาโดยตรงทำงานร่วมกันเป็นทีม และสร้างขวัญกำลังใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาได้ดี	4.03	0.886
3.2	ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน	4.18	0.766
3.2.1	ท่านมีความสุขและอบอุ่นกับการทำงานในลักษณะฉันท์พี่น้องกับเพื่อนร่วมงาน	4.18	0.781
3.2.2	การทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานมีการวางแผน ช่วยเหลือ ให้คำปรึกษา ซึ่งกันและกัน	4.19	0.755
3.2.3	เพื่อนร่วมงานเปิดกว้างทางความคิด มีการยอมรับความคิดเห็นซึ่งกันและกัน	4.17	0.763
3.3	บรรยากาศการทำงานเป็นทีม	4.04	0.809
3.3.1	สภาพบรรยากาศการทำงานของ กปภ. ส่งเสริมให้มีการทำงานในรูปแบบทีมงาน	4.09	0.804
3.3.2	ในทีมการทำงาน มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อบรรลุเป้าหมายของงาน ส่งผลต่อประสิทธิภาพที่ดี	4.12	0.769
3.3.3	กปภ. มีแนวทางสนับสนุน ส่งเสริมการปฏิบัติงานร่วมกันในรูปแบบทีมงานข้ามสายงาน	3.92	0.838
4.	ระบบทรัพยากรบุคคล	3.85	0.888
4.1	การดำเนินงานเชิงรุกด้านทรัพยากรบุคคล	3.81	0.908
4.1.1	หน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคลของ กปภ. มีพัฒนาการการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ	3.82	0.882
4.1.2	หน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคลของ กปภ. มีการสำรวจความคิดเห็นของพนักงานอย่างสม่ำเสมอทุกปี	3.88	0.891

ปัจจัยสนับสนุนให้เกิดความผูกพัน		คะแนนเฉลี่ย	S.D.
4.1.3	หน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคลเข้าไปสื่อสาร ชี้แจง และมีกิจกรรมแรงงานสัมพันธ์ ส่งผลต่อความเข้าใจอันดีต่อพนักงาน	3.73	0.944
4.2	การสรรหา คัดเลือกบุคลากร	3.88	0.848
4.2.1	กปภ. มีระบบการสรรหาบุคลากรที่เหมาะสมกับบริบทและสภาพขององค์กรในปัจจุบันเข้าสู่องค์กร	3.82	0.887
4.2.2	บุคลากรที่ผ่านการคัดเลือกเข้ามาปฏิบัติงาน เป็นบุคลากรที่มีคุณสมบัติความรู้ความสามารถตรงตามที่กำหนด	3.94	0.801
4.3	การพัฒนาบุคลากร	3.90	0.851
4.3.1	กปภ. มีแผนการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรอย่างชัดเจน สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร และพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงาน พร้อมสนับสนุนความก้าวหน้าของพนักงาน	3.90	0.857
4.3.2	พนักงานของ กปภ. ได้รับการพัฒนาทักษะและเพิ่มเติมความรู้ที่ตรงกับความต้องการ และสอดคล้องกับผลประเมินการปฏิบัติงาน	3.89	0.846
4.4	การบริหารผลงานและการประเมินผล	3.81	0.908
4.4.1	กปภ. มีระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานและการประเมินผลงานที่เป็นมาตรฐาน และมีประสิทธิผล	3.87	0.855
4.4.2	การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน กปภ. มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และเป็นธรรม	3.81	0.918
4.4.3	ผลการประเมินการปฏิบัติงานของพนักงาน มีการนำมาใช้ในการพัฒนาบุคลากร	3.84	0.902
4.4.4	กปภ. มีระบบการแต่งตั้ง โยกย้าย ปรับเปลี่ยนตำแหน่งโดยพิจารณาเชื่อมโยงกับความสามารถและการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน	3.71	0.949
5.	สภาพแวดล้อมทางกายภาพสถานที่ทำงาน	3.85	0.880
5.1	ความเหมาะสม เพียงพอ ของสิ่งอำนวยความสะดวกในสถานที่ทำงาน	3.75	0.960
5.1.1	สถานที่ทำงานมีความเหมาะสมเอื้อต่อการปฏิบัติงาน	3.91	0.865
5.1.2	กปภ. มีเทคโนโลยี เครื่องมืออุปกรณ์ในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสมเพียงพอ	3.70	0.961
5.1.3	กปภ. มีสิ่งอำนวยความสะดวกในสถานที่ทำงานอย่างเหมาะสมเพียงพอ อาทิ บ้านพัก ห้องประชุม ห้องน้ำ โรงอาหารหรือมุมกาแฟ เป็นต้น	3.64	1.026
5.2	ความปลอดภัย / สุขอนามัย	3.88	0.862
5.2.1	กปภ. มีนโยบายหรือแนวปฏิบัติด้านความปลอดภัย สุขอนามัยที่เป็นมาตรฐาน	3.87	0.872
5.2.2	กปภ. มีการส่งเสริมด้านอาชีวอนามัย สุขภาพ ความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ตลอดจนมีแผนป้องกันภัยพิบัติของหน่วยงาน	3.88	0.862
5.2.3	สถานที่ปฏิบัติงานของ กปภ. มีมาตรฐานความปลอดภัยทั้งต่อชีวิต ทรัพย์สิน และ สุขอนามัยที่ดี	3.89	0.852
5.3	กระบวนการสื่อสาร สารสนเทศ	3.91	0.822
5.3.1	กปภ. มีช่องทางการสื่อสาร ประชาสัมพันธ์ภายในองค์กรที่ทันสมัยและเพียงพอ	3.93	0.805

ปัจจัยสนับสนุนให้เกิดความผูกพัน		คะแนนเฉลี่ย	S.D.
5.3.2	ข้อมูลที่สื่อสารประชาสัมพันธ์ภายในเกิดประโยชน์ ถูกต้องและทันการณ์	3.94	0.787
5.3.3	การสื่อสารของผู้บริหารระดับสูงไปยังพนักงานได้รับอย่างทั่วถึง	3.94	0.817
5.3.4	พนักงาน กปภ. มีช่องทางและสามารถสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิดเห็น ทางด้านงานทรัพยากรบุคคลได้	3.84	0.871
คะแนนเฉลี่ยรวม		3.94	0.868

จากผลการสำรวจความพึงพอใจและความผูกพันของพนักงานต่อ กปภ. โดยการสำรวจตามความพึงพอใจต่อปัจจัยสนับสนุนให้เกิดความผูกพันโดยรวม พบว่า มีคะแนนความพึงพอใจต่อปัจจัยที่เป็นการสนับสนุนให้เกิดความผูกพันโดยรวมเท่ากับ 3.94 อยู่ในระดับพอใจมาก และเมื่อพิจารณาในแต่ละปัจจัย พบว่าความพึงพอใจต่อปัจจัยสภาพภูมิสังคม มีคะแนนสูงสุดเท่ากับ 4.08 อยู่ในระดับพอใจมาก รองลงมาได้แก่ความพึงพอใจต่อปัจจัยบริบทองค์กร มีคะแนนเท่ากับ 4.03 อยู่ในระดับพอใจมาก และความพึงพอใจต่อปัจจัยการบริหารจัดการ มีคะแนนเท่ากับ 3.92 อยู่ในระดับพอใจมาก ตามลำดับ

และหากพิจารณาในแต่ละปัจจัยย่อย พบว่า ความพึงพอใจต่อปัจจัย กปภ. มีความมั่นคงทำให้มั่นใจต่ออาชีพในระยะยาว มีคะแนนสูงสุดเท่ากับ 4.43 อยู่ในระดับพอใจมาก รองลงมาได้แก่ ความพึงพอใจในปัจจัยที่มีความพึงพอใจในความมั่นคงในหน้าที่การงานของตนเองในปัจจุบัน มีคะแนนเท่ากับ 4.33 อยู่ในระดับพอใจมาก และความพึงพอใจในปัจจัยการทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานมีการวางแผน ช่วยเหลือ ให้คำปรึกษา ซึ่งกันและกัน มีคะแนนเท่ากับ 4.19 อยู่ในระดับพอใจมาก ตามลำดับ

2) ปัจจัยที่กระตุ้นความผูกพัน

ปัจจัยที่กระตุ้นความผูกพัน		คะแนนเฉลี่ย	S.D.
1.	การพัฒนาตนเอง	3.99	0.842
1.1	โอกาสในการพัฒนาตนเอง	3.90	0.860
1.1.1	กปภ. มีนโยบายส่งเสริมสนับสนุนพนักงานให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เช่น การสอบปรับวุฒิและเปลี่ยนตำแหน่ง การสอบเลื่อนขั้นนอกควบ เป็นต้น	3.91	0.898
1.1.2	หน่วยงานให้การสนับสนุนบุคลากรให้ได้รับข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร เพื่อพัฒนาความรู้ ความชำนาญในการปฏิบัติงาน	3.89	0.844
1.1.3	ท่านได้รับโอกาสในการพัฒนาตนเองจากหน่วยงานและองค์กรอย่างสม่ำเสมอ	3.91	0.838
1.2	โอกาสในความก้าวหน้า	3.89	0.872
1.2.1	กปภ. มีการกำหนดเส้นทางอาชีพในแต่ละตำแหน่งงาน	3.84	0.879
1.2.2	ท่านเข้าใจและรับทราบถึงเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพอย่างชัดเจน	3.91	0.865
1.2.3	ท่านรู้สึกได้ว่าท่านมีโอกาสนำหน้าในหน้าที่การงาน	3.92	0.871

ปัจจัยที่กระตุ้นความผูกพัน		คะแนนเฉลี่ย	S.D.
1.3	ความท้าทายของงาน การใช้ความสามารถ	4.16	0.759
1.3.1	งานที่ท่านได้รับมอบหมาย ท่านได้ใช้ความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่	4.17	0.759
1.3.2	งานที่ท่านได้รับมอบหมายมีความท้าทายและช่วยให้ท่านได้เรียนรู้ และมีประสบการณ์มากขึ้น	4.16	0.761
1.3.3	งานที่ท่านได้รับมอบหมายทำให้ท่านกระตือรือร้น ในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	4.17	0.758
2.	สภาพการปฏิบัติหน้าที่	4.01	0.813
2.1	งานและความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย	4.01	0.826
2.1.1	กปก. มีการกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของพนักงานในแต่ละตำแหน่งอย่างชัดเจน	4.01	0.832
2.1.2	ท่านได้รับการชี้แจงและมอบหมายหน้าที่ ขอบเขตความรับผิดชอบ จากผู้บังคับบัญชาตรงตามคุณลักษณะงานเฉพาะตำแหน่งที่กำหนดไว้	4.06	0.800
2.1.3	ปริมาณงานและความรับผิดชอบที่ท่านได้รับในการปฏิบัติงานมีความเหมาะสม	3.98	0.844
2.2	การมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น	3.98	0.819
2.2.1	วัฒนธรรมในการปฏิบัติงานของ กปก. เปิดโอกาสให้มีกระบวนการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและการปฏิบัติงาน	3.98	0.810
2.2.2	ท่านมีโอกาสได้เสนอความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์และใช้นวัตกรรมใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน	3.94	0.846
2.2.3	ท่านมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นต่อผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานในกระบวนการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี	4.02	0.799
2.3	การได้รับมอบอำนาจ อิสระ ในการตัดสินใจ	4.05	0.790
2.3.1	กปก. มีกฎ ระเบียบในการมอบอำนาจดำเนินการอย่างชัดเจน	4.07	0.783
2.3.2	ท่านได้รับมอบหมายและ/หรือมอบอำนาจในการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชา	4.06	0.782
2.3.3	ท่านมีอิสระในการตัดสินใจในการปฏิบัติหน้าที่ และได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา	4.01	0.804
3.	ความสำเร็จ การให้คุณ ให้โทษ	3.98	0.820
3.1	การชื่นชม ยกย่อง	3.95	0.850
3.1.1	กปก. มีหลักเกณฑ์ในการพิจารณาความดีความชอบ ยกย่อง ชมเชย พนักงานอย่างชัดเจน	3.88	0.891
3.1.2	การให้เกียรติยกย่องกับผู้ปฏิบัติงานดี (เช่น โครงการดาวเด่น โครงการนักรบบริการมือทองสมองเพชร โครงการทำดีมีผลมีคนยกย่อง) ส่งผลต่อทัศนคติที่ดีของพนักงาน	3.96	0.862
3.1.3	ท่านได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน เมื่อผลการปฏิบัติงานของท่านได้รับผลที่ดี	4.02	0.789
3.2	การได้รับความเป็นธรรม	3.91	0.864
3.2.1	กปก. ให้ความสำคัญกับทุกหน่วยงานในองค์กรอย่างเท่าเทียมกัน	3.92	0.865
3.2.2	หน่วยงานของท่านและท่านได้รับการอำนวยความสะดวก พร้อมทรัพยากรสนับสนุนในการปฏิบัติงานตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายอย่างเป็นธรรม	3.91	0.851

ปัจจัยที่กระตุ้นความผูกพัน	คะแนนเฉลี่ย	S.D.
3.2.3 ท่านได้รับความเป็นธรรมในการพิจารณาความดีความชอบ และผลตอบแทน	3.91	0.876
3.3 ความสำเร็จตามเป้าหมาย	4.07	0.731
3.3.1 หน่วยงานของท่าน ปฏิบัติงานได้ผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด	4.07	0.745
3.3.2 การประสบความสำเร็จของหน่วยงานและองค์กร ส่วนหนึ่งมาจากผลการปฏิบัติงานของท่าน	4.06	0.724
3.3.3 ท่านปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายตามวัตถุประสงค์ และสำเร็จตามตัวชี้วัดที่กำหนด	4.10	0.725
คะแนนเฉลี่ย	3.99	0.825

จากผลการสำรวจความพึงพอใจและความผูกพันของพนักงานต่อ กปภ. โดยการสำรวจตามความพึงพอใจต่อปัจจัยที่กระตุ้นความผูกพันโดยรวม พบว่า มีคะแนนความพึงพอใจต่อปัจจัยที่เกี่ยวกับการสร้างความผูกพันโดยรวมเท่ากับ 3.99 อยู่ในระดับพอใจมาก และเมื่อพิจารณาในแต่ละปัจจัย พบว่า ความพึงพอใจในปัจจัยสภาพการปฏิบัติหน้าที่ มีคะแนนสูงสุดเท่ากับ 4.01 อยู่ในระดับพอใจมาก รองลงมาได้แก่ ปัจจัยการพัฒนาตนเอง มีคะแนนเท่ากับ 3.99 อยู่ในระดับพอใจมาก และปัจจัยความสำเร็จ การให้คุณ ให้โทษ มีคะแนนเท่ากับ 3.98 อยู่ในระดับพอใจมาก ตามลำดับ

และหากพิจารณาในปัจจัยย่อย พบว่า มีความพึงพอใจต่อปัจจัยงานที่ได้รับมอบหมาย ได้ใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ และปัจจัยงานที่ได้รับมอบหมายทำให้ท่านกระตือรือร้น ในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มีคะแนนสูงสุดเท่ากันที่ 4.17 อยู่ในระดับพอใจมาก รองลงมาได้แก่ ปัจจัยงานที่ได้รับมอบหมายมีความท้าทายและช่วยให้ท่านได้เรียนรู้ และมีประสบการณ์มากขึ้น มีคะแนนเท่ากับ 4.16 อยู่ในระดับพอใจมาก และปัจจัยปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายตามวัตถุประสงค์ และสำเร็จตามตัวชี้วัดที่กำหนด มีคะแนนเท่ากับ 4.10 อยู่ในระดับพอใจมาก ตามลำดับ

3) ปัจจัยความผูกพันกับองค์กร

	ปัจจัยความผูกพันกับองค์กร	คะแนนเฉลี่ย	S.D.
1	ความผูกพันทางกาย	4.33	0.715
1.1	ท่านพร้อมที่จะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความรู้ความสามารถ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์และความสำเร็จขององค์กร	4.34	0.709
1.2	ท่านพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนแนวทางหรือวิธีปฏิบัติงานของท่าน ถ้าทำให้ กปภ. ได้ผลลัพธ์ที่ดี มีประสิทธิภาพ เช่น การใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด การใช้เวลาการปฏิบัติงานลดลง	4.33	0.709
1.3	ท่านมีความพร้อมในการร่วมกันทำงาน ในลักษณะทีมงานข้ามสายงาน ถ้าการทำงานร่วมกันนั้นส่งผลดีต่อ กปภ.	4.31	0.724
1.4	ท่านยินดีให้ความร่วมมือในการเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ของ กปภ. เพื่อประโยชน์โดยรวมขององค์กร	4.34	0.718

ปัจจัยความผูกพันกับองค์กร		คะแนนเฉลี่ย	S.D.
2	ความผูกพันทางวาจา	4.28	0.758
2.1	ท่านเต็มใจที่จะเล่าเรื่องราวดี ๆ ใน กปภ. ให้ผู้อื่นฟังเสมอ	4.28	0.754
2.2	ท่านจะพูดปกป้องหน่วยงานของท่านและ กปภ. เสมอ เมื่อมีข่าวทางด้านลบกับหน่วยงานและ กปภ.	4.31	0.756
2.3	ท่านมักบอกและแนะนำผู้อื่นเสมอว่า กปภ. เป็นหน่วยงานที่น่าร่วมทำงานด้วย	4.25	0.764
3	ความผูกพันทางจิตใจ	4.20	0.802
3.1	กปภ. มีนโยบาย แนวทางปฏิบัติในการสร้างแรงจูงใจให้เกิดความผูกพันกับองค์กร	4.12	0.808
3.2	กปภ. มีการจัดกิจกรรมสร้างความรัก ความผูกพันของพนักงานร่วมกันเป็นอย่างดี เช่น กีฬาสี กิจกรรมนันทนาการ สังสรรค์ กิจกรรมการออกกำลังกาย การตรวจสุขภาพ เป็นต้น	4.09	0.854
3.3	กิจกรรมสร้างความผูกพันองค์กรที่ กปภ. จัดขึ้น ส่งผลให้พนักงานมีความรักความผูกพันองค์กรเพิ่มขึ้น	4.11	0.834
3.4	ท่านมีความรู้สึกภูมิใจที่ได้เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งใน กปภ.	4.32	0.754
3.5	ท่านมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ กปภ. พร้อมรู้สึกว่าความสำเร็จและปัญหาต่าง ๆ ของ กปภ. คือความสำเร็จและปัญหาของท่านเช่นกัน	4.25	0.743
3.6	ท่านรู้สึกมีความสุขที่ได้ร่วมทำงานกับ กปภ.	4.30	0.735
คะแนนเฉลี่ยรวม		4.27	0.770

จากผลการสำรวจความพึงพอใจและความผูกพันของพนักงานต่อ กปภ. ตามปัจจัยความผูกพันกับองค์กรโดยรวมคะแนนเท่ากับ 4.27 อยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาในแต่ละปัจจัย พบว่า ปัจจัยความผูกพันทางกาย มีคะแนนสูงสุดเท่ากับ 4.33 อยู่ในระดับมาก รองลงมาได้แก่ ปัจจัยความผูกพันทางวาจา มีคะแนนเท่ากับ 4.28 อยู่ในระดับมาก และปัจจัยความผูกพันทางจิตใจ มีคะแนนเท่ากับ 4.20 อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

และหากพิจารณาในแต่ละปัจจัยย่อย พบว่า ปัจจัยพร้อมที่จะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์และความสำเร็จขององค์กร และปัจจัยยินดีให้ความร่วมมือในการเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ของ กปภ. เพื่อประโยชน์โดยรวมขององค์กร มีคะแนนสูงสุดเท่ากันที่ 4.34 อยู่ในระดับมาก รองลงมาได้แก่ ปัจจัยพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนแนวทางหรือวิธีปฏิบัติงานของท่าน ถ้าทำให้ กปภ. ได้ผลลัพธ์ที่ดี มีประสิทธิภาพ เช่น การใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด การใช้เวลาการปฏิบัติงานลดลง มีคะแนนเท่ากับ 4.33 อยู่ในระดับมาก และปัจจัยมีความรู้สึกภูมิใจที่ได้เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งใน กปภ. มีคะแนนเท่ากับ 4.32 อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

4.3 ผลการเปรียบเทียบความพึงพอใจและความผูกพัน ระหว่างปี 2561-2563

จากการประมวลผลการสำรวจความพึงพอใจและความผูกพันของพนักงานที่มีต่อ กปภ. เมื่อเปรียบเทียบระหว่างปี พ.ศ.2562 และปี พ.ศ.2563 ได้ข้อสรุปดังนี้

1) ผลการเปรียบเทียบภาพรวมความพึงพอใจและความผูกพัน

ภาพรวมความพึงพอใจและความผูกพัน	ปี 2561	ปี 2562	ปี 2563	เปรียบเทียบ ปี 2562 - 2563	เพิ่มขึ้น (ร้อยละ)
1 ระดับความพึงพอใจโดยรวมต่อ กปภ.	4.10	4.16	4.31	+0.15	3.61
2 ระดับความผูกพันโดยรวมต่อ กปภ.	4.20	4.27	4.38	+0.11	2.58
คะแนนเฉลี่ยรวม	4.15	4.21	4.35	+0.14	3.33

ผลการเปรียบเทียบความพึงพอใจและความผูกพันโดยรวมต่อ กปภ. ระหว่างปี 2562 - 2563 พบว่า

- ระดับความพึงพอใจโดยรวมต่อ กปภ. ปี 2563 มีคะแนนความพอใจ เท่ากับ 4.31 ในขณะที่ปี 2562 มีคะแนนความพอใจ เท่ากับ 4.16 ดังนั้นเมื่อเปรียบเทียบผลคะแนนความพึงพอใจปี 2563 กับ ปี 2562 พบว่า มีผลคะแนนความพึงพอใจเพิ่มขึ้นร้อยละ 3.61
- ระดับความผูกพันโดยรวมต่อ กปภ. ปี 2563 มีคะแนนความผูกพัน เท่ากับ 4.38 ในขณะที่ปี 2562 มีคะแนนความผูกพัน เท่ากับ 4.27 ดังนั้นเมื่อเปรียบเทียบผลคะแนนความผูกพันปี 2563 กับ ปี 2562 พบว่า มีผลคะแนนความผูกพันเพิ่มขึ้นร้อยละ 2.58

2) ผลการเปรียบเทียบความพึงพอใจและความผูกพันจำแนกตามปัจจัย

ปัจจัยประเมิน	ปี 2561	ปี 2562	ปี 2563	เปรียบเทียบ ปี 2562 - 2563	เพิ่มขึ้น (ร้อยละ)
ระดับความพึงพอใจ	3.67	3.79	3.97	+0.18	4.75
- ปัจจัยสนับสนุนความผูกพันของพนักงาน	3.73	3.75	3.94	+0.19	5.07
- ปัจจัยการสร้างความผูกพันของพนักงาน	3.61	3.82	3.99	+0.17	4.45
ระดับความผูกพัน	4.18	4.25	4.27	+0.02	0.47
- ระดับความผูกพันของพนักงาน	4.18	4.25	4.27	+0.02	0.47
คะแนนเฉลี่ยรวม	3.93	4.02	4.12	+0.10	2.49

ผลการเปรียบเทียบความพึงพอใจและความผูกพัน จำแนกตามปัจจัย ระหว่างปี 2562 - 2563 พบว่า

- ระดับความพึงพอใจ ปี 2563 มีคะแนนความพึงพอใจ เท่ากับ 3.97 ในขณะที่ปี 2562 มีคะแนนความพึงพอใจ เท่ากับ 3.79 ดังนั้นเมื่อเปรียบเทียบผลคะแนนความพึงพอใจปี 2563 กับ ปี 2562 พบว่า มีผลคะแนนความพึงพอใจเพิ่มขึ้นร้อยละ 4.75
- ระดับความผูกพัน ปี 2563 มีคะแนนความผูกพันเท่ากับ 4.27 ในขณะที่ปี 2562 มีคะแนนความผูกพันเท่ากับ 4.25 ดังนั้นเมื่อเปรียบเทียบผลคะแนนความผูกพัน ปี 2563 กับ ปี 2562 พบว่า มีผลคะแนนความผูกพันเพิ่มขึ้นร้อยละ 0.47
- ระดับความพึงพอใจและความผูกพันเฉลี่ยรวม ปี 2563 มีคะแนนเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.12 ในขณะที่ปี 2562 มีคะแนนเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.02 ดังนั้นเมื่อเปรียบเทียบผลคะแนนเฉลี่ยรวมปี 2563 กับ ปี 2562 พบว่า มีผลคะแนนความพึงพอใจและความผูกพันเฉลี่ยเพิ่มขึ้นร้อยละ 2.49

4.4 ผลการสำรวจความคิดเห็นของพนักงาน

1) ความไม่พึงพอใจของพนักงานต่อ กปภ.

ลำดับ	ประเด็น	ความถี่	คะแนนเฉลี่ย
1	สวัสดิการ เช่น บ้านพัก เครื่องแบบพนักงานทุนการศึกษา ค่ารักษาพยาบาล มีความไม่เหมาะสมทั้งวิธีการจัดสรร และจำนวน	292	3.23
2	เงินเดือนและผลตอบแทนต่ำ เช่น ค่าล่วงเวลา โบนัส ค่าไปประกอบวิชาชีพ	249	3.30
3	โครงสร้างอัตราค่าจ้าง/โครงสร้างองค์กรไม่เหมาะสม เช่น บุคลากรไม่เพียงพอ ตำแหน่งไม่สอดคล้องกับภาระงานที่ทำ โครงสร้างองค์กรไม่สอดคล้องกับการปฏิบัติงาน ล้าสมัย	241	3.36
4	อุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกล้าสมัย ไม่เพียงพอ เช่น อุปกรณ์สำนักงาน ยานพาหนะ อุปกรณ์รักษาความปลอดภัย	188	3.08
5	การคัดสรรบุคลากร พนักงานใหม่ การโยกย้าย และการเลื่อนตำแหน่ง ขาดความเหมาะสม	183	3.51
6	การย้ายกลับภูมิลำเนาไม่เหมาะสม และไม่เป็นธรรม	66	3.11
7	การประเมินผลการทำงานของพนักงานไม่เป็นธรรม	63	3.11
8	กฎ ระเบียบ นโยบาย ไม่ชัดเจน	59	3.42
9	การฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรน้อย	46	3.18
10	ระบบ/การบริหารงานมีปัญหา เช่น ระบบการทำงานซับซ้อนล้าสมัย มีความเป็นราชการงบประมาณล่าช้าไม่เพียงพอ	38	3.00
11	ระบบตรวจสอบการทุจริตที่ไม่ดีพอ มีการใช้ระบบอุปถัมภ์	35	3.56
12	ผู้บริหารขาดความเที่ยงธรรม	31	3.48
13	ขาดการสร้างขวัญกำลังใจให้พนักงาน	17	3.71
14	ความสามัคคีในการทำงานน้อย	12	3.36
15	ผู้บริหารขาดความรู้และทักษะในการแก้ปัญหา	10	3.30

ลำดับ	ประเด็น	ความถี่	คะแนนเฉลี่ย
16	ความถี่ในการทำแบบสอบถามมากไป และควรใช้ระบบออนไลน์	3	4.33
17	ขาดการประสานงานระหว่างหน่วยงาน	1	1.00
รวม		1,534	3.29

ความไม่พึงพอใจของพนักงานที่มีต่อ กปภ. นั้น ในแบบสอบถามที่ปรึกษาออกแบบไว้จะเป็นคำถามแบบปลายเปิด เพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานมีอิสระในการเสนอประเด็นที่ไม่พึงพอใจ

จากแบบสอบถามที่ได้รับกลับมานั้น สามารถสรุปผลการสำรวจประเด็นความไม่พึงพอใจของพนักงานที่มีต่อ กปภ. ได้ ดังนี้ ประเด็นที่พนักงานไม่พึงพอใจมีความถี่มากที่สุด ได้แก่ สวัสดิการ มีความถี่เท่ากับ 292 ราย และมีคะแนนความไม่พึงพอใจเท่ากับ 3.23 ผลคะแนนความไม่พึงพอใจอยู่ในระดับไม่พอใจปานกลาง ประเด็นความไม่พึงพอใจรองลงมา ได้แก่ เงินเดือนและผลตอบแทนต่ำ เช่น การจ่ายค่าล่วงเวลา และโบนัส เป็นต้น ซึ่งมีความถี่เท่ากับ 249 ราย และมีคะแนนความไม่พึงพอใจเท่ากับ 3.30 คะแนน ผลคะแนนความไม่พึงพอใจอยู่ในระดับไม่พอใจปานกลาง ประเด็นความไม่พึงพอใจลำดับที่ 3 ได้แก่ โครงสร้างอัตราค่าจ้าง/โครงสร้างองค์กรไม่เหมาะสม เช่น บุคลากรไม่เพียงพอ ตำแหน่งไม่สอดคล้องกับภาระงานที่ทำ โครงสร้างองค์กรไม่สอดคล้องกับการปฏิบัติงาน ล้าสมัย ซึ่งมีความถี่เท่ากับ 241 ราย และมีคะแนนความไม่พึงพอใจเท่ากับ 3.36 คะแนน ผลคะแนนความไม่พึงพอใจอยู่ในระดับไม่พอใจปานกลาง

2) ความพึงพอใจในการปรับปรุงงานทางด้านทรัพยากรบุคคล

การปรับปรุงพัฒนางาน		คะแนนเฉลี่ย
1	ปรับปรุงข้อบังคับ กปภ. ว่าด้วยการสงเคราะห์ เพื่อสวัสดิการค่าน้ำประปาฯ จากอัตราเหมาจ่ายเดือนละ 300 บาท เป็น 500 บาท	4.38
2	ปรับปรุงข้อบังคับ กปภ. ว่าด้วยการจ่ายเงินชดเชยและเงินค่าตอบแทนความชอบในการทำงานให้แก่พนักงานฯ จากพนักงานซึ่งทำงานติดต่อกันครบ 10 ปี แต่ไม่ครบ 20 ปี โดยรวมวันหยุดวันลาฯ ให้จ่ายเงินไม่น้อยกว่าเงินเดือนค่าจ้างสุดท้าย 300 วัน ปรับปรุงเป็น <ul style="list-style-type: none"> พนักงานซึ่งทำงานติดต่อกันครบ 20 ปีขึ้นไป โดยรวมวันหยุด วันลา และวันที่การประปาส่วนภูมิภาคสั่งให้หยุดงานเพื่อประโยชน์ของการประปาส่วนภูมิภาค ให้จ่ายไม่น้อยกว่าเงินเดือนค่าจ้างอัตราสุดท้าย 400 วัน หรือไม่น้อยกว่าเงินเดือนค่าจ้างของการทำงาน 400 วัน สุดท้ายสำหรับพนักงาน ซึ่งได้รับเงินเดือนค่าจ้างตามผลงานโดยคำนวณเป็นหน่วย พนักงานผู้ได้ปฏิบัติงานในช่วงก่อนเกษียณอายุติดต่อกันครบ 20 ปีขึ้นไปให้ได้รับเงินเพื่อตอบแทนความชอบในการทำงาน เป็นจำนวนเท่ากับเงินเดือนค่าจ้างอัตราสุดท้าย 400 วัน 	4.34
3	ปรับปรุงข้อบังคับ กปภ. ว่าด้วยการสงเคราะห์เมื่อผู้ปฏิบัติงานถึงแก่ความตายให้ กปภ. จากเดิมในอัตรา 3 เท่าของเงินเดือนไม่น้อยกว่า 100,000 บาท ปรับให้เป็นอัตรา 3 เท่าของเงินเดือน และบวกเพิ่มอีก 150,000 บาท	4.31

การปรับปรุงพัฒนางาน		คะแนนเฉลี่ย
4	ปรับปรุงข้อบังคับ กปภ. ว่าด้วยการสงเคราะห์เมื่อผู้ปฏิบัติงานในการคลอดบุตร จาก 400 บาทต่อครั้ง เป็น 3,000 บาทต่อครั้ง	4.35
5	ทดแทนอัตรากำลังฟื้นฟูสภาพให้กับหน่วยงานส่วนกลางและส่วนภูมิภาค รวมทั้งพิจารณาจัดสรรอัตรากำลัง โดยดูภาระงานในพื้นที่ที่ได้รับผลกระทบจากการฟื้นฟูสภาพของพนักงานติดต่อกันหลายปี ให้ได้รับการพิจารณาการทดแทนอัตรากำลังกรณีเร่งด่วน	4.18
คะแนนเฉลี่ยรวม		4.31

จากผู้ตอบแบบสอบถามที่รับทราบการปรับปรุงพัฒนางานด้านทรัพยากรบุคคลในปีที่ผ่านมา พบว่าในภาพรวมมีความพึงพอใจในทุกระดับคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 4.31 อยู่ในระดับพอใจมาก โดยประเด็นที่มีคะแนนความพึงพอใจสูงสุด คือ ปรับปรุงข้อบังคับ กปภ. ว่าด้วยการสงเคราะห์ เพื่อสวัสดิการค่าน้ำประปาฯ จากอัตราเหมาจ่ายเดือนละ 300 บาท เป็น 500 บาท มีคะแนนความพึงพอใจเท่ากับ 4.38 คะแนนอยู่ในระดับพอใจมาก ส่วนประเด็นที่มีระดับคะแนนพอใจต่ำสุด ได้แก่ ทดแทนอัตรากำลังฟื้นฟูสภาพให้กับหน่วยงานส่วนกลางและส่วนภูมิภาค รวมทั้งพิจารณาจัดสรรอัตรากำลัง โดยดูภาระงานในพื้นที่ที่ได้รับผลกระทบจากการฟื้นฟูสภาพของพนักงานติดต่อกันหลายปี ให้ได้รับการพิจารณาการทดแทนอัตรากำลังกรณีเร่งด่วน มีคะแนนความพึงพอใจ 4.18 คะแนนอยู่ในระดับพอใจมากเช่นกัน

3) ความคาดหวังต่อการสร้างความพึงพอใจและความผูกพัน

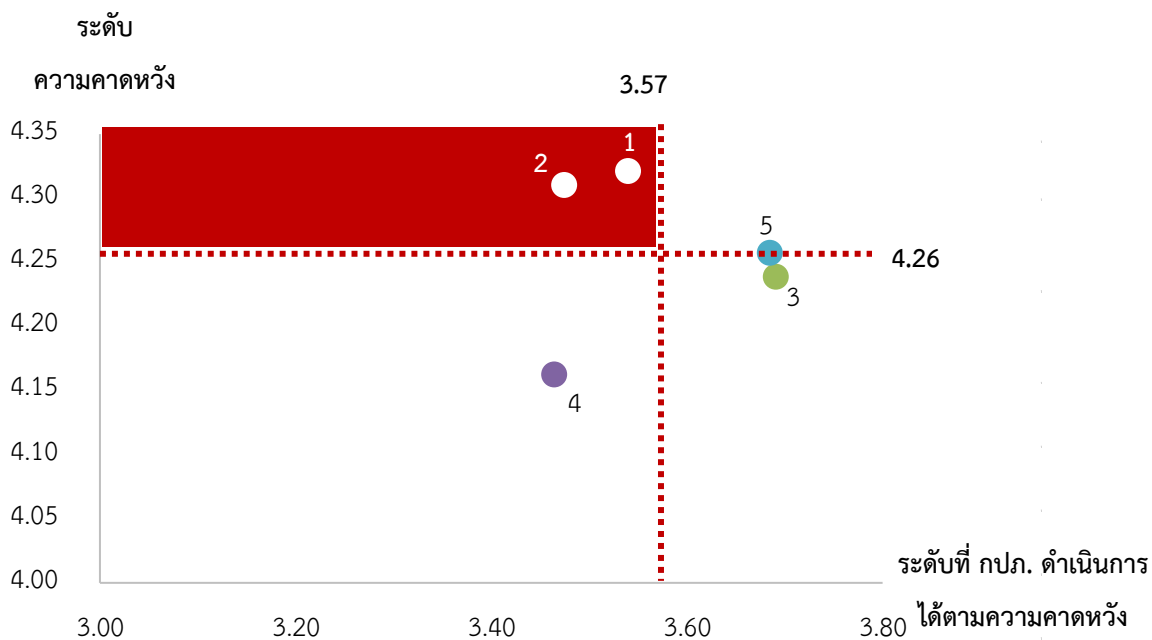
จากผลการสำรวจความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับความคาดหวังต่อการสร้างความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กรของ กปภ. เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบระดับความคาดหวังกับระดับที่ กปภ. ดำเนินการได้ตามความคาดหวังแล้ว สามารถสรุปข้อมูลได้ ดังต่อไปนี้

ลำดับ	ประเด็น	ความถี่	ระดับความคาดหวัง	ระดับที่ กปภ. ดำเนินการได้ตามความคาดหวัง
1	ผลตอบแทนที่นอกเหนือจากเงินเดือน	7,733	4.32	3.54
2	การจัดสรรอัตราค่าจ้างให้เหมาะสมกับภาระงาน	7,734	4.31	3.48
3	การอบรมให้ความรู้เพิ่มเติม	7,723	4.24	3.69
4	การโยกย้ายและการปรับเปลี่ยนตำแหน่งงาน	7,720	4.16	3.47
5	การประเมินผลการปฏิบัติงาน	7,709	4.26	3.69
6	อื่นๆ เช่น ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน อุปกรณ์การทำงาน ระบบสารสนเทศภายในหน่วยงาน	31	4.65	2.75
คะแนนเฉลี่ยรวม			4.26	3.57

จากการสำรวจระดับความคาดหวังต่อองค์กรของ กปภ. พบว่า ระดับความคาดหวังที่มีคะแนนสูงสุดเป็นลำดับแรก คือ พนักงานมีความคาดหวังกับผลตอบแทนที่นอกเหนือจากเงินเดือน เช่น โบนัส สวัสดิการ มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.32 หรือร้อยละ 86.40 รองลงมา ได้แก่ การจัดสรรอัตราค่าจ้างให้เหมาะสมกับภาระงาน มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.31 หรือร้อยละ 86.20 และการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.26 หรือร้อยละ 85.20 ตามลำดับ

และเมื่อพิจารณาจากการประเมินของพนักงานกับระดับของประเด็นที่ กปภ. สามารถดำเนินการได้เมื่อเปรียบเทียบกับความคาดหวังแล้ว พบว่า ประเด็นที่ กปภ. สามารถดำเนินการได้เมื่อเทียบกับความคาดหวังของผู้ตอบแบบสอบถามสูงสุด คือ การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการอบรมให้ความรู้เพิ่มเติม มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากันที่ 3.69 หรือร้อยละ 73.80 และประเด็นที่ กปภ. สามารถดำเนินการได้เมื่อเปรียบเทียบกับความคาดหวังน้อยที่สุด คือ การโยกย้ายและการปรับเปลี่ยนตำแหน่งงาน มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.47 หรือร้อยละ 69.40

เพื่อให้การวิเคราะห์ผลสามารถดำเนินการได้มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น ที่ปรึกษาจึงได้นำข้อมูลตามตารางข้างต้นมาจัดทำแผนภาพ โดยการนำคะแนนระดับความคาดหวังที่ผู้ตอบแบบสอบถามได้ตอบ และคะแนนประเด็นที่ กปภ. สามารถดำเนินการได้ตามความคาดหวัง โดยกำหนดให้ระดับคะแนนที่ผู้ตอบแบบได้ประเมินว่าประเด็นที่ กปภ. สามารถดำเนินการได้ตามความคาดหวังอยู่ในแกน X และระดับคะแนนของความคาดหวังอยู่ในแกน Y ได้แผนภาพ ดังนี้



หมายเหตุ : 1 คือ ผลตอบแทนที่นอกเหนือจากเงินเดือน 2 คือ การจัดสรรอัตรากำลังให้เหมาะสมกับภาระงาน
 3 คือ การอบรมให้ความรู้เพิ่มเติม 4 คือ การโยกย้ายและการปรับเปลี่ยนตำแหน่งงาน
 5 คือ การประเมินผลการปฏิบัติงาน

จากแผนภาพข้างต้น เมื่อกำหนดให้ค่าเฉลี่ยของคะแนนประเด็นที่ กปภ. สามารถดำเนินการได้ตามความคาดหวัง เท่ากับ 3.57 คะแนน เป็นค่าแกนแนวตั้ง และระดับคะแนนเฉลี่ยที่ผู้ตอบแบบสอบถามคาดหวังให้ กปภ. สามารถดำเนินการได้ เท่ากับ 4.26 คะแนน เป็นค่าตามแกนนอน จะสามารถสรุปผลการวิเคราะห์ ได้ดังนี้

1. จาก 5 ประเด็นที่มีผู้ตอบแบบสอบถามเกินกว่า 7,700 ตัวอย่าง ได้ตอบแบบสอบถาม มีประเด็น ดังนี้
 - 1) ผลตอบแทนที่นอกเหนือจากเงินเดือน
 - 2) การจัดสรรอัตรากำลังให้เหมาะสมกับภาระงาน
 - 3) การอบรมให้ความรู้เพิ่มเติม
 - 4) การโยกย้ายและการปรับเปลี่ยนตำแหน่งงาน
 - 5) การประเมินผลการปฏิบัติงาน
2. มี 2 ประเด็น ที่ กปภ. ควรพิจารณาปรับปรุงโดยเร่งด่วน ได้แก่ 1) ผลตอบแทนที่นอกเหนือจากเงินเดือน และ 2) การจัดสรรอัตรากำลังให้เหมาะสมกับภาระงาน เนื่องจากเป็นประเด็นที่พนักงานมีความคาดหวังสูงกว่าค่าเฉลี่ย และเป็นประเด็นที่ กปภ. ยังดำเนินการได้ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของค่าคะแนนที่ กปภ. ควรที่จะดำเนินการได้
3. มีประเด็นที่ 4) การโยกย้ายและการปรับเปลี่ยนตำแหน่งงาน ควรพิจารณาดำเนินการในลำดับถัดมา เนื่องจากเป็นประเด็นที่พนักงานยังมีความคาดหวังจาก กปภ. ต่ำกว่าค่าเฉลี่ย เนื่องจากมีความคาดหวังเท่ากับ 4.16 คะแนน แต่คะแนนประเมินประเด็นนี้ ผู้ตอบแบบสอบถามประเมินว่า กปภ. ยังดำเนินการได้ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยที่ กปภ. ควรที่จะดำเนินการได้

4. ประเด็นที่ควรพิจารณาดำเนินการในลำดับรองลงมา ได้แก่ ประเด็นที่ 5) การประเมินผลการปฏิบัติงาน นั้น เนื่องจากเป็นประเด็นที่พนักงานมีความคาดหวังเท่ากับค่าเฉลี่ย คือ 4.26 คะแนน และเป็นประเด็นที่ กปภ. สามารถดำเนินการได้สูงกว่าค่าเฉลี่ยของค่าคะแนนที่ กปภ. ดำเนินการได้ และประเด็นที่ 3) การอบรมให้ความรู้เพิ่มเติมที่มีคะแนนระดับความคาดหวังต่ำกว่าค่าเฉลี่ย และเป็นประเด็นที่ กปภ. สามารถดำเนินการได้สูงกว่าค่าเฉลี่ยของค่าคะแนนที่ กปภ. ดำเนินการได้
5. ในส่วนของประเด็นความคาดหวังอื่น ๆ นั้น เนื่องจากมีผู้ตอบแบบสอบถามน้อย จึงไม่ได้มีการวิเคราะห์ในส่วนนี้

4) ระบบสารสนเทศที่สนับสนุนงานทรัพยากรบุคคลที่พนักงานต้องการเพิ่มเติม

ลำดับ	ประเด็น	ความถี่	ร้อยละ
1	ระบบสารสนเทศรูปแบบออนไลน์ เช่น การยื่นคำร้องต่าง ๆ , การลงเวลาเข้า-ออก, ลางาน, บันทึกการเบิกจ่าย	100	39.06
2	อุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์ ปริ้นเตอร์ กล้องวงจรปิด	55	21.48
3	ต้องการ Software เช่น Microsoft office, microsoft power BI, Government Easy Contact Center : GECC, Water is Life, infoma PLC	26	10.16
4	ระบบตรวจสอบการย้ายของเจ้าหน้าที่ อัตราการว่างงาน ตำแหน่งที่ว่าง	22	8.59
5	ข้อมูลของเจ้าหน้าที่ในระบบสารสนเทศ	19	7.42
6	ความเร็วของ Internet	16	6.25
7	ช่องทางการติดต่อของหน่วยงาน เช่น เว็บไซต์, แอปพลิเคชัน ควรเข้าถึงได้ง่าย ถูกต้อง ทันสมัย และเป็นปัจจุบัน	9	3.52
8	ระบบแจ้งเงินเดือนผ่านช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ (สลิปเงินเดือน)	3	1.17
9	จัดสรรพื้นที่เก็บข้อมูล Google cloud, Onedrive, i-Cloud ให้เพียงพอเหมาะสมกับการใช้งาน	2	0.78
10	ระบบการติดต่อกับฝ่ายอื่น ๆ ด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ	1	0.39
11	ระบบจ่ายเงินผ่านคิวอาร์โค้ด	1	0.39
12	เทคโนโลยีควบคุมการผลิตน้ำ	1	0.39
13	ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน	1	0.39
รวม		256	100.00

ระบบสารสนเทศที่สนับสนุนงานทรัพยากรบุคคลที่พนักงานต้องการเพิ่มเติม นั้น ในแบบสอบถามที่ปรึกษา ออกแบบไว้เป็นคำถามแบบปลายเปิด เพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานมีอิสระในการเสนอประเด็นเกี่ยวกับระบบสารสนเทศที่สนับสนุนงานทรัพยากรบุคคลที่พนักงานต้องการเพิ่มเติมได้

จากแบบสอบถามที่ได้รับกลับมานั้น สามารถสรุปผลการสำรวจประเด็นระบบสารสนเทศที่สนับสนุนงานทรัพยากรบุคคลที่พนักงานต้องการเพิ่มเติมได้ ดังนี้ ประเด็นที่พนักงานต้องการมากที่สุด ได้แก่ระบบสารสนเทศรูปแบบออนไลน์ เช่น การยื่นคำร้องต่าง ๆ , การลงเวลาเข้า-ออก, ลางาน, บันทึกการเบิกจ่าย โดยมีความถี่เท่ากับ 100 ราย รองลงมา ได้แก่ อุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์ ปริ้นเตอร์ กล้องวงจรปิด มีความถี่เท่ากับ 55 ราย และต้องการ Software เช่น Microsoft office, microsoft power BI, Government Easy Contact Center : GECC, Water is Life, infoma PLC มีความถี่เท่ากับ 26 ราย ตามลำดับ

5) ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงการทำงาน

ลำดับ	ประเด็น	ความถี่	ร้อยละ
1	ควรพิจารณาเพิ่มสวัสดิการให้พนักงาน เช่น การจัดสรรบ้านพัก ค่ารักษาพยาบาล เบิกตรงได้ เพิ่มที่จอดรถ เพิ่มห้องสุขา และแจกชุดเครื่องแบบในการทำงาน	168	21.68
2	จำนวนบุคลากรโครงสร้างองค์กรควรกระจายให้อยู่ในระดับสาขาให้มากที่สุด โดยเฉพาะตำแหน่งผู้ปฏิบัติงาน ยกเลิกระบบพรรคพวกในการรับคนมาทำงาน และควรมีการสรรหาบุคลากรทดแทนตำแหน่งที่ได้รับการโยกย้าย	121	15.61
3	ควรพิจารณาเพิ่มเงินเดือน ค่าล่วงเวลา เงินขึ้นพิเศษ เงินค่าเสี่ยงภัย เงินค่าใบประกอบวิชาชีพ เงินประจำตำแหน่ง	115	14.84
4	ควรหาวิธีการที่เหมาะสมในเรื่องการแต่งตั้งตำแหน่ง และการโยกย้ายควรเป็นไปอย่างยุติธรรม และควรเปิดสอบภายในสำหรับลูกจ้างรายวัน ลูกชั่วคราว ให้บรรจุเป็นพนักงานประจำ	75	9.68
5	สนับสนุนเครื่องมือในการทำงานด้านปฏิบัติการให้เป็นเครื่องมือที่ทันสมัย เช่น อุปกรณ์สำนักงาน ยานพาหนะ และอุปกรณ์ช่าง	70	9.03
6	ควรมีการพัฒนาบุคลากร เช่น จัดให้มีการอบรมที่เกี่ยวข้องกับสายงาน มีการทดสอบประเมินศักยภาพการปฏิบัติงานในแต่ละตำแหน่ง เพื่อเลื่อนตำแหน่ง	63	8.13
7	ควรมีการจัดสรรงบประมาณสำหรับการดำเนินงาน งบสำหรับการปรับปรุงสำนักงาน งบสำรองกรณีฉุกเฉิน	41	5.29
8	ควรมีการบริหารงานที่โปร่งใส มีความยุติธรรม ตรวจสอบได้ ไม่เน้นผลประโยชน์ของพวกพ้อง มีการรับฟังความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชา ปรับปรุงแก้ไขระเบียบข้อบังคับให้ทันกับสถานการณ์ปัจจุบัน และควรมีการประกาศผลประเมินต่าง ๆ ผ่านบอร์ดประชาสัมพันธ์	36	4.65
9	ผู้บริหารควรร่วมแก้ไขปัญหา มีการติดตามผลของปัญหาที่เกิดขึ้น และควรปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ปฏิบัติงาน	25	3.23
10	ควรมีกิจกรรมสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่พนักงาน เพราะเป็นปัจจัยพื้นฐานที่มีผลทำให้พนักงานรักและผูกพันต่อองค์กร เช่น มีสวัสดิการให้พนักงานท่องเที่ยวปีละ 1 ครั้ง เป็นต้น	13	1.68
11	กปภ. ควรมีระบบเพื่อแจ้งท่อแตก-รั่ว ผ่านเว็บไซต์ เพื่อลดน้ำสูญเสีย และควรมีการจัดการปัญหาน้ำสูญเสียอย่างจริงจัง	11	1.42

ลำดับ	ประเด็น	ความถี่	ร้อยละ
12	การทำแบบสอบถามในแต่ละครั้งไม่ปรากฏผลเชิงประจักษ์ว่า หน่วยงานที่จัดทำแบบสอบถามได้นำไปปรับปรุงแก้ไขด้านต่าง ๆ ตามที่ได้รับข้อมูลไป และควรใช้ระบบ intranet ของ กปภ. ในการจัดทำแบบสอบถาม เพื่อลดการใช้กระดาษ และสอดคล้องกับนโยบายของ กปภ.	22	2.84
13	สร้างความสามัคคีกันในองค์กร เข้าใจและให้อภัยต่อกัน	7	0.90
14	ควรกำหนดมาตรการการลงโทษกับพนักงานที่เจตนาละเลยหน้าที่ ไม่ควรส่งเสริมผู้ที่ไม่สามารถปฏิบัติงานได้เพราะภาระงานจะตกไปอยู่กับผู้ที่ตั้งใจทำงาน	5	0.65
15	ควรมีการพัฒนาด้านการจ่ายค่าน้ำผ่านแอปพลิเคชัน, Mobile banking	3	0.39
รวม		775	100.00

จากแบบสำรวจความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับประเด็นความไม่พึงพอใจที่พนักงาน กปภ. มีต่อ กปภ. นั้น ในแบบสำรวจได้ถามความเห็นจากพนักงานว่า กปภ. ควรดำเนินการปรับปรุงในประเด็นใดบ้าง เพื่อที่จะเป็นการลดความไม่พึงพอใจของพนักงานต่อ กปภ. ลง ซึ่งให้ผู้ตอบแบบสอบถามสามารถตอบคำถามแบบอิสระ เป็นคำถามแบบปลายเปิด ซึ่งจากผลการสำรวจสามารถสรุปประเด็นข้อเสนอแนะที่พนักงานต้องการให้ กปภ. ปรับปรุง มีดังนี้ ประเด็นที่พนักงานเสนอแนะมาจำนวนมากที่สุดในสองประเด็นแรก คือ ควรพิจารณาเพิ่มสวัสดิการให้พนักงาน เช่น การจัดสรรบ้านพัก ค่ารักษาพยาบาลเบิกตรงได้ เพิ่มที่จอดรถ เพิ่มห้องสุขา และแจกชุดเครื่องแบบในการทำงาน โดยมีความถี่เท่ากับ 168 ราย คิดเป็นร้อยละ 21.68 รองลงมาได้แก่ จำนวนบุคลากรโครงสร้างองค์กรควรกระจายให้อยู่ในระดับสาขาให้มากที่สุด โดยเฉพาะตำแหน่งผู้ปฏิบัติงาน ยกเลิกระบบพรรคพวกในการรับคนมาทำงาน และควรมีการสรรหาบุคลากรทดแทนตำแหน่งที่ได้รับการโยกย้าย มีความถี่เท่ากับ 121 ราย คิดเป็นร้อยละ 15.61 และควรพิจารณาเพิ่มเงินเดือน ค่าล่วงเวลา เงินขั้นพิเศษ เงินค่าเสียงภัย เงินค่าใบประกอบวิชาชีพ เงินประจำตำแหน่ง มีความถี่เท่ากับ 115 ราย คิดเป็นร้อยละ 14.84 ตามลำดับ

4.5 การวิเคราะห์เพื่อหาปัจจัยที่มีความสำคัญต่อผลความพึงพอใจและความผูกพันของพนักงานต่อ กปภ.

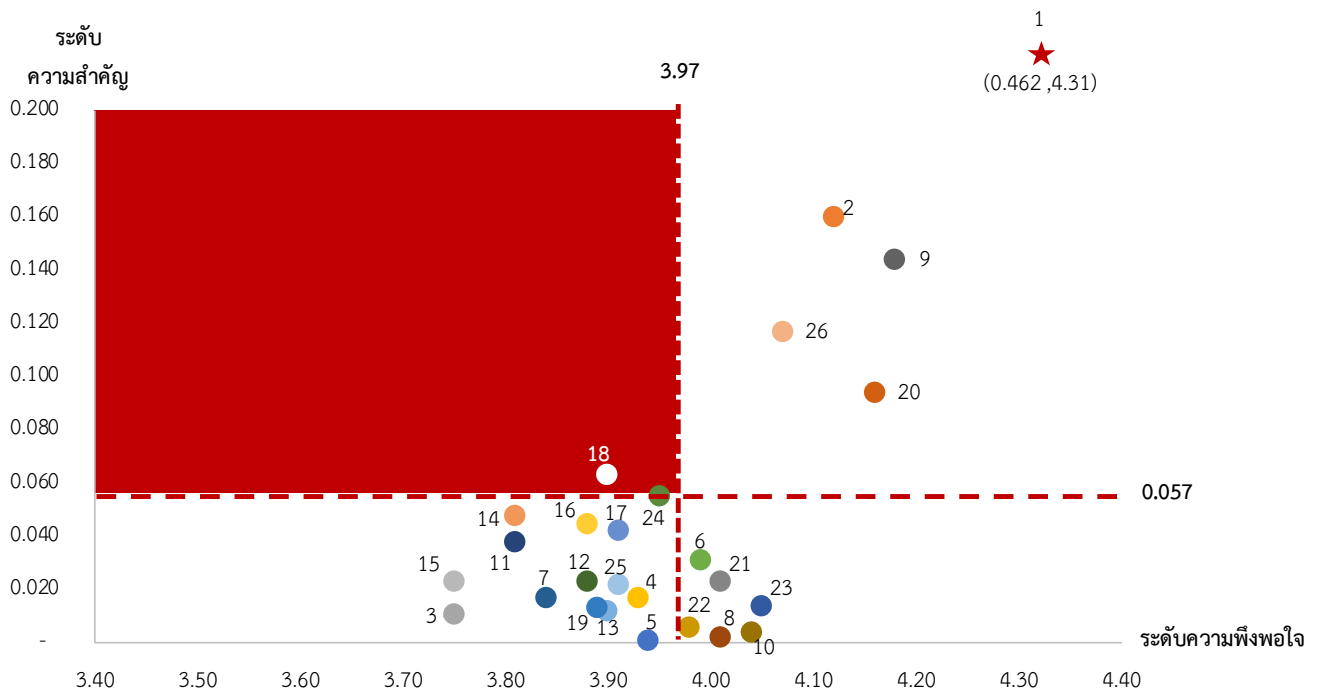
ที่ปรึกษาได้นำผลประเมินความพึงพอใจและความผูกพันที่ได้รับจากแบบสอบถามมาหาปัจจัยที่มีความสำคัญต่อความพึงพอใจของพนักงาน โดยใช้วิธีการวิเคราะห์ทางสถิติแบบการวิเคราะห์ถดถอย (Regression Analysis) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์เชิงเหตุและผล โดยกำหนดตัวแปรหนึ่งเป็นตัวแปรสาเหตุ อีกตัวแปรหนึ่งเป็นตัวแปรผล ที่ปรึกษาได้ทำการวิเคราะห์เพื่อหาค่าความสำคัญของปัจจัยต่าง ๆ ของภาพรวม และของแต่ละกลุ่มตำแหน่งว่าในแต่ละปัจจัยนั้นมีความสำคัญต่อความพึงพอใจและความผูกพันอย่างไร เมื่อนำผลคะแนนประเมินความพึงพอใจและความผูกพันปัจจัยต่างๆ พิจารณาในภาพรวม และพิจารณาตามกลุ่มตำแหน่งของพนักงานเปรียบเทียบกับค่าระดับความสำคัญของปัจจัยต่าง ๆ มาพิจารณาแล้ว สามารถจัดทำตารางคะแนนจะได้ผลตามตาราง ดังต่อไปนี้

ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจ	ระดับคะแนนความพึงพอใจ	ความสำคัญ
1 ความมั่นคงและภาพลักษณ์องค์กร (F1)	4.31	0.462
2 วิสัยทัศน์ ค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร (F2)	4.12	0.160
3 โครงสร้างการบริหารองค์กร (F3)	3.75	0.011
4 ภาวะผู้นำ (F4)	3.93	0.017
5 นโยบาย ยุทธศาสตร์องค์กร (F5)	3.94	0.001
6 กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ (F6)	3.99	0.031
7 ผลตอบแทน สวัสดิการ สิทธิประโยชน์ (F7)	3.84	0.017
8 ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาโดยตรง (F8)	4.01	0.002
9 ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (F9)	4.18	0.144
10 บรรยากาศการทำงานเป็นทีม (F10)	4.04	0.004
11 การดำเนินการเชิงรุกด้านทรัพยากรบุคคล (F11)	3.81	0.038
12 การสรรหา คัดเลือกบุคลากร (F12)	3.88	0.023
13 การพัฒนาบุคลากร (F13)	3.90	0.012
14 การบริหารผลงานและประเมินผล (F14)	3.81	0.048
15 ความเหมาะสม ความเพียงพอของสิ่งอำนวยความสะดวกในสถานที่ทำงาน (F15)	3.75	0.023
16 ความปลอดภัย สุขอนามัย (F16)	3.88	0.045
17 กระบวนการสื่อสาร สารสนเทศ (F17)	3.91	0.042
18 โอกาสในการพัฒนาตนเอง (F18)	3.90	0.063
19 โอกาสในความก้าวหน้า (F19)	3.89	0.013

ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจ		ระดับคะแนนความพึงพอใจ	ความสำคัญ
20	การทำหายของงาน การใช้ความสามารถ (F20)	4.16	0.094
21	งานและความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย (F21)	4.01	0.023
22	การมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น (F22)	3.98	0.006
23	การได้รับมอบอำนาจ อิสระในการตัดสินใจ (F23)	4.05	0.014
24	การชื่นชม ยกย่อง (F24)	3.95	0.055
25	การได้รับความเป็นธรรม (F25)	3.91	0.022
26	ความสำเร็จตามเป้าหมาย (F26)	4.07	0.117
คะแนนเฉลี่ยรวม		3.97	0.057

ทั้งนี้เมื่อนำผลคะแนนความพึงพอใจประกอบกับการวิเคราะห์โดยวิธีวิเคราะห์ระดับความสำคัญของปัจจัยโดยวิธี Regression ผลวิเคราะห์ภาพรวม และตามกลุ่มพนักงานที่ดำรงตำแหน่งนั้น ๆ จะได้ผลดังรายละเอียด ดังนี้

เมื่อนำผลการประเมินความพึงพอใจ และระดับคะแนนความสำคัญของปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันมาวิเคราะห์ โดยการกำหนดให้แกนตั้ง (แกน X) เป็นระดับคะแนนความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความผูกพันของพนักงาน และกำหนดให้แกนนอน (แกน Y) เป็นระดับคะแนนความพึงพอใจของแต่ละปัจจัย สำหรับภาพรวมนั้นจะได้ตามแผนภาพที่ 6-1 และใช้ค่าเฉลี่ยของแต่ละแกนเป็นเส้นแบ่งในการพิจารณาเพื่อหาปัจจัยที่ควรจะต้องมีการพิจารณาปรับปรุง เพื่อเพิ่มความพึงพอใจของพนักงานต่อการดำเนินงานของ กปภ. โดยปัจจัยที่ควรพิจารณาได้แก่ปัจจัยที่อยู่ใน Quadrant ที่มีระดับความสำคัญของปัจจัยสูงกว่าค่าเฉลี่ย 0.057 และมีคะแนนความพึงพอใจที่ต่ำกว่าค่าคะแนนความพึงพอใจเฉลี่ยที่ 3.97 คะแนน



เมื่อพิจารณาจากแผนภาพดังกล่าวข้างต้น พบว่าความผูกพันของพนักงาน กปภ. ภาพรวมขึ้นกับปัจจัยด้านความมั่นคงและภาพลักษณ์ (F1) สูงที่สุด เนื่องจาก กปภ. มีความมั่นคง ทำให้พนักงานมีความมั่นใจในการประกอบอาชีพระยะยาวเพราะมีความมั่นคงในหน้าที่การงานของตนเอง กปภ. มีการดำเนินการเสริมสร้างภาพลักษณ์ให้สังคมรับทราบ และปัจจัยนี้ในภาพรวมพนักงานก็มีความพึงพอใจระดับสูง ระดับ 4.31 คะแนน ปัจจัยที่พนักงานให้ความสำคัญรองลงมาได้แก่ ปัจจัยวิสัยทัศน์ ค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร (F2) และปัจจัยนี้ได้คะแนนความพึงพอใจในระดับสูง ระดับ 4.12 คะแนน ปัจจัยที่พนักงานให้ความสำคัญในลำดับที่ 3 ได้แก่ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (F9) ปัจจัยนี้ได้คะแนนความพึงพอใจในระดับสูง ระดับ 4.18 คะแนน

ส่วนปัจจัยที่มีระดับความสำคัญที่สูงกว่าค่าเฉลี่ย และพนักงานให้คะแนนความพึงพอใจน้อยกว่าค่าเฉลี่ย ได้แก่ ปัจจัยโอกาสในการพัฒนาตนเอง (F18) ซึ่งเป็นปัจจัยที่ กปภ. ควรพิจารณานำไปกำหนดนโยบายในการปรับปรุง โดยปัจจัยนี้มีปัจจัยที่ต้องพิจารณา ได้แก่

- 1) นโยบายของ กปภ. ในการส่งเสริมสนับสนุนพนักงานให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เช่น การสอบเลื่อนขั้นตำแหน่ง
- 2) การสนับสนุนบุคลากรให้ได้รับข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร เพื่อพัฒนาความรู้ ความชำนาญในการปฏิบัติงาน
- 3) การเปิดโอกาสให้พนักงานได้รับการพัฒนาจาก กปภ. อย่างสม่ำเสมอ

นอกเหนือจากปัจจัยดังกล่าวข้างต้นแล้ว กปภ. ยังควรพิจารณาปรับปรุงปัจจัยที่ได้ค่าคะแนนน้อยกว่าค่าเฉลี่ยคือ 3.97 คะแนนด้วย ถึงแม้ว่าผลการจัดระดับความสำคัญจะน้อยกว่าค่าเฉลี่ยระดับความสำคัญก็ตาม ซึ่งมีปัจจัยต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

- 1) โครงสร้างการบริหารองค์กร (F3) โดยเฉพาะประเด็น อัตรากำลังของหน่วยงานให้มีความเหมาะสมกับบริบทของหน่วยงาน
- 2) ภาวะผู้นำ (F4)
- 3) นโยบายและยุทธศาสตร์ขององค์กร (F5)
- 4) ผลตอบแทน สวัสดิการ สิทธิประโยชน์ (F7)
- 5) การดำเนินการด้านทรัพยากรบุคคลเชิงรุก (F11)
- 6) การสรรหา คัดเลือกบุคลากร (F12)
- 7) การพัฒนาบุคลากร (F13)
- 8) การบริหารผลงานและประเมินผล (F14)
- 9) ความเหมาะสม ความเพียงพอของสิ่งอำนวยความสะดวกในสถานที่ทำงาน (F15)
- 10) ความปลอดภัย สุขอนามัย (F16)
- 11) กระบวนการสื่อสารสารสนเทศ (F17)
- 12) โอกาสในความก้าวหน้า (F19)
- 13) การชื่นชม ยกย่อง (F24)
- 14) การได้รับความเป็นธรรม (F25)

5. ข้อเสนอแนะจากที่ปรึกษา

จากผลการสำรวจตามแบบสำรวจความพึงพอใจและความผูกพันของพนักงาน ต่อ กปภ. การสัมภาษณ์เชิงลึก การสนทนากลุ่มของพนักงานในพื้นที่ต่าง ๆ ของ กปภ. และการวิเคราะห์ผล เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์อย่างเป็นรูปธรรม มีแนวทางสอดคล้องกับระบบการประเมินผลตามหลักเกณฑ์ Enablers ด้านที่ 6 การบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management : HCM) นั้น ด้วยองค์ประกอบที่สำคัญที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันนั้น มีองค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ งานที่รับผิดชอบ ผลตอบแทนที่ได้รับ ผลประโยชน์ตอบแทนอื่น ๆ นอกเหนือจากเงินเดือน โอกาสที่ได้รับการเลื่อนขั้นหรือเลื่อนตำแหน่ง การยอมรับจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน สภาพการทำงานและความปลอดภัยในการทำงาน ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และโครงสร้างองค์กร การจัดการ การบริหารองค์กร เป็นต้น ดังนั้น กปภ. มีประเด็นที่ควรพิจารณาดำเนินการให้ได้มาตรฐานการบริหารจัดการรัฐวิสาหกิจ ในประเด็นด้านการบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management : HCM) ดังนี้

1) ต้องมีการจัดทำหรือทบทวนแผนยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ในการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ของ กปภ. ให้ทันสมัย รวมทั้ง กปภ. ต้องจัดให้มีแผนปฏิบัติการด้านบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ทั้งเป็นแผนระยะสั้น และระยะยาว เป็นการดำเนินการให้มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของ กปภ. รวมถึงความท้าทายที่เกิดขึ้นในด้านต่าง ๆ เช่น การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี ดิจิทัล และการบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารทุนมนุษย์ โดยพิจารณาทั้งในเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ ทั้งนี้การจัดทำหรือทบทวนแผนยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ในการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ของ กปภ.

ให้ทันสมัย รวมถึงแผนปฏิบัติการด้านบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ทั้งระยะสั้น และระยะยาวนี้จะต้องมีการนำความเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยเฉพาะพนักงานของ กปภ. ซึ่งเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญมาเป็นส่วนสำคัญในการประกอบการพิจารณาดำเนินการ

2) การบริหารทุนมนุษย์ภายในองค์กร ของ กปภ. เป็นการพิจารณาถึงการจัดการอัตรากำลังที่สอดคล้องกับภารกิจทั้งในปัจจุบันและอนาคต ของ กปภ. ซึ่งปัจจัยด้านอัตรากำลังที่เหมาะสมกับบริบทขององค์กรนี้ จากผลการประเมินความพึงพอใจและความผูกพันที่พนักงานมีต่อ กปภ. ทั้งในปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 และ พ.ศ. 2563 ได้คะแนนประเมินความพึงพอใจที่อยู่ในเกณฑ์ที่ควรพิจารณาพัฒนา นอกจากนี้แล้ว กปภ. ควรพิจารณาถึงการทดแทนของเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่เหมาะสมเพื่อทดแทนอัตรากำลังในอนาคต รวมถึงการพิจารณาผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ที่เป็นธรรม จูงใจบุคลากรที่มีศักยภาพให้ยังคงสภาพการเป็นพนักงาน กปภ. โดยให้มีความสอดคล้องกับผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล จัดให้มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นระบบและมีประสิทธิภาพ เพื่อการบริหารงานทรัพยากรด้านบุคคลของ กปภ. เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร ทั้งนี้ปัจจัยต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องคำนึงถึง ดังนี้

- การกำหนดโครงสร้างงานและกลุ่มของงาน และโครงสร้างอัตรากำลัง ที่มีความสอดคล้องกับโครงสร้างการดำเนินงาน และกระบวนการหลักในการดำเนินงานของ กปภ. โดยเฉพาะด้านการให้บริการแก่ประชาชน และการสนองตอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภาคส่วนต่าง ๆ รวมถึงนโยบายของรัฐบาล
- การจัดการอัตรากำลังระยะสั้นและระยะยาวที่สอดคล้องกับภารกิจทั้งในปัจจุบันและในอนาคต โดยมีการวิเคราะห์อุปสงค์ อุปทาน ของอัตรากำลัง การวิเคราะห์และวางแผนการทดแทนอัตรากำลังที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล รวมถึงการวิเคราะห์ผลผลิตประสิทธิภาพ หรืออัตราส่วนระหว่างผลผลิตหลักของ กปภ. และอัตรากำลัง หรือค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรในภาพรวมขององค์กร การวิเคราะห์กระบวนการทำงานและการใช้อุปกรณ์เครื่องมือต่าง ๆ ที่เหมาะสมเพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในกระบวนการปฏิบัติงาน
- กระบวนการสรรหา คัดเลือก ที่เป็นระบบ ทั้งบุคลากรระดับบริหารและระดับปฏิบัติการ รวมถึงแนวทางในการหมุนเวียนบุคลากรที่ชัดเจน เพื่อเป็นการฝึกฝนพนักงานของ กปภ. ให้มีความสามารถมากขึ้น รวมถึงปัญหาที่พนักงานของ กปภ. ต้องการย้ายกลับภูมิลำเนาเดิม เมื่อผ่านช่วงระยะเวลาตามเงื่อนไขที่ กปภ. กำหนดแล้ว ซึ่งเป็นปัญหาที่พนักงานของ กปภ. มีการร้องขอให้ฝ่ายบริหารของ กปภ. ดำเนินการ
- การพิจารณาผลตอบแทน และสิทธิประโยชน์ที่มีความเป็นธรรม มีแนวทางการพัฒนาผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ของกลุ่มและรายบุคคล มีการเปรียบเทียบโครงสร้างผลตอบแทนกับตลาดแรงงาน หรือรัฐวิสาหกิจอื่น ๆ ที่ครอบคลุมทั้งด้านโครงสร้างเงินเดือน ผลตอบแทนจูงใจ และผลประโยชน์ตอบแทนอื่น ๆ ทั้งนี้การดำเนินการต้องสอดคล้องกับกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องเพื่อให้เกิดความเป็นธรรมกับพนักงานของ กปภ. ด้วย

- มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ เป็นระบบประเมินผลการดำเนินงานที่มีหลักเกณฑ์ แนวทาง และรอบระยะเวลาการประเมินผลที่ชัดเจน มีการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Index : KPI) ระดับสายงาน และระดับบุคคล ที่มีการถ่ายทอดตัวชี้วัดมาจากตัวชี้วัดองค์กร และตัวชี้วัดสายงาน มีการนำเอาผลการประเมินเชื่อมโยงกับการปรับเลื่อนตำแหน่ง การยกย่อง/ชมเชย เพื่อเป็นการเสริมสร้างศักยภาพของพนักงาน ทั้งนี้ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานควรบูรณาการร่วมกับระบบงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น การวางแผนอัตรากำลัง การบริหารจัดการผลตอบแทน ระบบการเรียนรู้และพัฒนาบุคคล การบริหารคนเก่ง การสืบทอดตำแหน่ง การบริหารความก้าวหน้าในสายอาชีพ การสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร และการจัดการการเปลี่ยนแปลง

3) **การพัฒนาทุนมนุษย์** กปภ. ควรพิจารณากำหนดแนวทางการพัฒนาของแต่ละกลุ่มบุคลากรที่แตกต่างกันอย่างเหมาะสม โดยให้มีความรู้ และทักษะที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี และบริบทที่เปลี่ยนแปลงไปของพฤติกรรมผู้บริโภค รวมถึงการปรับรูปแบบของการพัฒนาบุคลากรที่ปัจจุบันคนมุ่งเน้นการเรียนรู้ที่เกิดจากการปฏิบัติงานจริง โดยมีองค์ประกอบ ดังนี้

3.1) การเรียนรู้และการพัฒนาขององค์กร ประกอบด้วย

(1) การวิเคราะห์สมรรถนะหลัก สมรรถนะรายตำแหน่ง (Core / Managerial / Functional Competency) ที่จำเป็นต่อการดำเนินงานของ กปภ. ทั้งในปัจจุบันและในอนาคต

(2) การประเมินช่องว่างสมรรถนะ (Competency Gap) ของบุคลากรของ กปภ. อย่างครบถ้วน และมีคุณภาพ เพื่อนำไปประกอบการวางแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan: IDP)

(3) การวางแผนการพัฒนาศักยภาพระยะยาว (Development Roadmap) โดยคำนึงถึงการพัฒนาให้บุคลากรมีความรู้ และทักษะความเชี่ยวชาญ ที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม นโยบายต่าง ๆ รวมถึงมีพฤติกรรมและทัศนคติที่ดีในการทำงาน

(4) การพัฒนาผู้นำในทุกระดับ ทั้งผู้บริหารระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูง

(5) การปรับรูปแบบของการพัฒนาศักยภาพที่ไม่ได้มุ่งเน้นการอบรมเพียงอย่างเดียว โดยมีการเน้นการสอนงาน (Coaching) และการฝึกฝนในหน้าที่การงานระหว่างการปฏิบัติงาน (On the Job Training) รวมถึงการสร้างแนวคิดและสร้างความรับผิดชอบในการพัฒนาตนเองของพนักงาน

(6) การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลที่สนับสนุนระบบการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากร โดยจัดให้มีระบบการบริหารจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management: KM) โดยผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ภายในของ กปภ.

(7) มีการประเมินประสิทธิผลของระบบการเรียนรู้ และการพัฒนาที่ครอบคลุมถึงรูปแบบการพัฒนาแบบต่าง ๆ ที่นอกเหนือจากการฝึกอบรม รวมถึงการวิเคราะห์ความคุ้มค่าในการพัฒนา เพื่อใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจพัฒนาปรับปรุงแผนการพัฒนาศักยภาพ

3.2) การพัฒนาบุคลากรและผู้นำที่มีศักยภาพ มีการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพที่เป็นรูปธรรม มีการกำหนดการสืบทอดตำแหน่ง/การบริหารจัดการคนเก่ง/การจัดการสายอาชีพ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

- การจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession plan) ที่เป็นมาตรฐาน โดยครอบคลุมทุกระดับการตั้งแต่ตำแหน่งเป้าหมาย การสรรหาผู้สืบทอดตำแหน่ง การจัดทำแผนพัฒนาเพื่อเตรียมความพร้อมก่อนเข้ารับตำแหน่ง การติดตามประเมินผลหลังเข้ารับตำแหน่ง และการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent management) การจัดทำแผนงานการบริหารจัดการคนเก่ง ขั้นตอนการสรรหาและคัดเลือกคนเก่งที่มีประสิทธิภาพ การจัดทำแผนพัฒนาคนเก่ง เพื่อให้สามารถใช้ประโยชน์จากคนเก่งในการสร้างองค์กรให้มีความเข้มแข็งมากขึ้น และเป็นการพัฒนาองค์กรให้มีความก้าวหน้า

- มีการจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career management & planning) ที่มีการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) โดยมีหลักเกณฑ์การเคลื่อนย้ายและหมุนเวียนที่ชัดเจนเพื่อให้บุคลากรมองเห็นเส้นทางเจริญเติบโตของตำแหน่งงานภายในองค์กร

4) การจัดสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ ได้แก่ การยกระดับโครงสร้างพื้นฐานต่าง ๆ ได้แก่ แนวทางการสร้างค่านิยม/วัฒนธรรมองค์กร การปลูกฝังให้บุคลากรมีจริยธรรม มีการสร้างให้พนักงาน กปภ. ปฏิบัติงานอย่างมีคุณธรรมและโปร่งใส มีการเตรียมความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้น รวมถึงการจัดการสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เกิดความปลอดภัย และมีสวัสดิภาพ การจัดให้มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีการออกแบบให้เอื้อต่องานด้านทรัพยากรมนุษย์ เช่น จัดให้มีระบบ HRIS (Human Resource Information System) ทั้งนี้หน่วยงานที่รับผิดชอบด้านทรัพยากรมนุษย์ ต้องมีการพัฒนาตลอดเวลา โดยผู้บริหารสายงานภายในองค์กรต้องส่งเสริมการทำงานอย่างจริงจังและต่อเนื่อง โดยมีรายละเอียด ดังนี้

4.1) ความผูกพันองค์กร ค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กร การจัดการการเปลี่ยนแปลง การส่งเสริมจรรยาบรรณและจริยธรรม โดยการมีการกำหนดแนวทางในการสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ ได้แก่ ความผูกพันองค์กร ค่านิยมองค์กร การจัดการการเปลี่ยนแปลง และระบบทรัพยากรมนุษย์ที่มีธรรมาภิบาล สร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ มีลักษณะของการทำงานในแต่ละด้าน ดังนี้

(1) การสร้างความผูกพันองค์กร โดยทราบถึงระดับความผูกพันและปัจจัยด้านความผูกพันของบุคลากร และมีการเสริมสร้างเพื่อยกระดับความผูกพันองค์กร ตลอดจนการต่อยอดสู่การสร้างประสบการณ์ที่ดีให้แก่บุคลากร (Employee experience) สร้างความประทับใจผ่านการดำเนินงาน/กิจกรรมที่องค์กรสามารถจัดให้บุคลากรเข้าถึงได้ ตลอดช่วงชีวิตการทำงานของบุคลากร ทั้งในด้านการงานและการดำเนินชีวิต ครอบคลุมตั้งแต่ช่วงการรับสมัคร ช่วงทำงาน จนถึงช่วงที่ออกจากองค์กร เพื่อให้บุคลากรมีความสัมพันธ์ที่ดีกับองค์กร มีความสุขกับการทำงาน และส่งผลให้บุคลากรสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น

(2) การเสริมสร้างค่านิยมองค์กร ผ่านการกำหนดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ การจัดให้มีกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้บุคลากรทุกระดับได้ตระหนัก และปฏิบัติตนเองจนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กร

(3) การจัดการการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีการดำเนินการอย่างเป็นระบบ มีการพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้น

(4) การกำหนดจรรยาบรรณและจริยธรรม มีช่องทางในการรับฟังข้อร้องเรียนต่าง ๆ มีการส่งเสริมให้ระบบบริหารที่มีธรรมาภิบาล ภายใน กปภ. ได้แก่

- การจัดทำและสื่อสารคู่มือจรรยาบรรณและจริยธรรม (Code of Conduct) ของ กปภ. โดยมีกิจกรรมต่าง ๆ ที่ส่งเสริมให้บุคลากรมีการปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณและจริยธรรมของ กปภ.
- การสื่อสารให้ความรู้ด้านความขัดกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนกับผลประโยชน์ส่วนรวมให้แก่พนักงานของ กปภ. จัดให้มีการเปิดเผยข้อมูลหรือตัวอย่างที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งทางผลประโยชน์ส่วนตนกับผลประโยชน์ส่วนรวม และมีคู่มือการปฏิบัติงานเพื่อไม่ให้เกิดการขัดกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนกับผลประโยชน์ส่วนรวม
- การมีช่องทางในการรับฟังความคิดเห็น หรือรับข้อร้องเรียนจากพนักงานของ กปภ. อย่างเหมาะสม และมีการบริหารข้อร้องเรียนของพนักงาน ของ กปภ. อย่างจริงจัง และมีการสื่อสารให้พนักงานรับทราบถึงแนวทางการจัดการข้อร้องเรียนนั้น ๆ
- การมีโครงสร้างคณะกรรมการ และการดำเนินงานด้านทรัพยากรบุคคลของ กปภ. ที่เหมาะสมและเป็นธรรม เพื่อให้เกิดความโปร่งใส เช่น
 - การมีคณะกรรมการกำหนดเกณฑ์ดำเนินการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร
 - การมีหลักเกณฑ์การแต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาการลงโทษและการให้รางวัล
 - มีคณะกรรมการกำหนดเกณฑ์ และพิจารณาปรับเลื่อนตำแหน่งบุคลากร

4.2) เทคโนโลยีดิจิทัลด้านทรัพยากรมนุษย์ จัดให้มีระบบฐานข้อมูลด้านทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานและสายงานที่ครบถ้วน ได้แก่ ข้อมูลประวัติส่วนบุคคล และประวัติการทำงาน (ข้อมูลส่วนบุคคล ต้องรวมถึงความสามารถหรือคุณลักษณะพิเศษ และคุณลักษณะที่โดดเด่นของบุคคลนั้น ๆ) ข้อมูลการพัฒนา ข้อมูลผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ ข้อมูลการประเมินผลการปฏิบัติงาน ข้อมูลอัตราค่าจ้าง เป็นต้น และมีการพัฒนาเครื่องมือต่าง ๆ รวมถึงระบบเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในงานด้านทรัพยากรมนุษย์ และเพื่ออำนวยความสะดวกให้มีการนำข้อมูลมาใช้ในการวิเคราะห์และคาดการณ์ เพื่อการตัดสินใจในงานด้านต่าง ๆ ได้ เช่น งานด้านธุรการ งานด้านกระบวนการภายใน และงานด้านวางแผนกลยุทธ์ เป็นต้น

4.3) ความปลอดภัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน โดยเฉพาะโรงงานผลิตน้ำประปา หรือบริเวณที่จัดเก็บแหล่งน้ำดิบเพื่อการผลิตน้ำประปา มีการจัดทำแผนงานด้านความปลอดภัยและสวัสดิภาพงานด้านอาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม ที่เป็นแผนงานระยะสั้นและระยะยาว โดยมีการกำหนดผู้รับผิดชอบงานด้านความปลอดภัยฯ ที่ชัดเจน เช่น เจ้าหน้าที่ความปลอดภัย (จป.) เป็นต้น โดยแผนงานด้านความปลอดภัยฯ ที่เป็นแผนงานระยะสั้นและระยะยาวนั้น มีองค์ประกอบอย่างน้อย ดังนี้

(1) การทบทวนมาตรการ กฎระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่ง หรือ แผนงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้แผนงานมีความครอบคลุมชัดเจน และนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

(2) การกำหนดมาตรฐานด้านความปลอดภัย สุวีตภาพ อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่เหมาะสมกับบริบทการทำงาน

(3) มีการสร้างความตระหนัก และการจัดให้มีกิจกรรมที่สร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความปลอดภัย และการสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงานเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรม และส่งเสริมให้พนักงานเห็นถึงความสำคัญและนำไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานอย่างถูกต้อง

4.4) บทบาทของสายงานด้านทรัพยากรมนุษย์ และการสนับสนุนจากผู้บริหาร มีการสนับสนุน และการให้ความร่วมมือจากผู้บริหารทุกระดับในองค์กร และการพัฒนาผู้บริหารสายงานภายในองค์กรและ ผู้แทนของสายงาน ให้มีความรู้และทักษะในงาน ทั้งนี้หน่วยงานที่รับผิดชอบมีการพัฒนาระบบและทีมงานของตนเองอย่างสม่ำเสมอ โดยมีการดำเนินงาน ดังนี้

(1) หน่วยงานที่รับผิดชอบงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ของ กปภ. มีการเข้าร่วมเครือข่าย ภายนอก โดยเฉพาะรัฐวิสาหกิจหรือหน่วยงานของรัฐแห่งอื่น ๆ และมีการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้อย่างต่อเนื่อง และสามารถนำมาใช้ประโยชน์ในการพัฒนาได้อย่างแท้จริง

(2) บุคลากรของหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านทรัพยากรมนุษย์มีทักษะและสมรรถนะที่เพียงพอที่จะขับเคลื่อนงานด้านต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา

สำหรับข้อเสนอแนะอื่น ๆ เพื่อเป็นการพัฒนาความพึงพอใจและความผูกพันของพนักงานต่อ กปภ. มี ดังนี้

1) ความมั่นคงในการทำงาน (Job Security) และ ภาพลักษณ์องค์กร (Corporate Image)

เนื่องจากพนักงานทั่วไปรับรู้ ว่า กปภ. มีความมั่นคงในการทำงานอยู่ในระดับสูง จากเสียงสะท้อนที่ว่า กปภ. เป็นองค์กรรัฐวิสาหกิจที่มีความสำคัญระดับประเทศ “อย่างไรก็ต้องมี กปภ. อยู่คู่ประเทศไทย” “ไม่มีการปลดบุคลากรออก อยู่ได้จนเกษียณ ถ้าไม่ทำความผิดร้ายแรง” และ “มีผลตอบแทนและสวัสดิการที่ดีพอสมควร” จึงอาจทำให้พนักงานมีสถานะติดอยู่ใน Comfort Zone คือ รู้สึกว่าสถานะปัจจุบันที่เป็นอยู่นี้ดีแล้วสบายแล้ว ไม่ค่อยมีความกังวล และทำแบบเดิมตามความเคยชินก็อยู่ได้ ดังนั้นเพื่อกระตุ้นให้พนักงานไม่ติดอยู่ใน Comfort Zone ที่ปรึกษาขอเสนอแนะ ดังนี้

- สร้างความรู้สึกถึงต้องอยู่ในสถานะที่มีการเปลี่ยนแปลง (Sense of Urgency) เกี่ยวกับสถานการณ์ของโลก สถานการณ์ขององค์กร เพื่อให้บุคลากรได้ตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลง และร่วมกันที่จะพัฒนาองค์กรให้ก้าวไปข้างหน้า
- ใช้ภาพลักษณ์องค์กรทำให้บุคลากรเกิดความภาคภูมิใจที่จะทำดีเพื่อองค์กร เป็นแรงจูงใจจากภายใน แทนการตั้งคำถามว่า “ทำแล้วได้อะไร”

โดยอาจเริ่มต้นจากผู้บริหารสื่อสารให้บุคลากรรับทราบข้อมูลการดำเนินงาน สถานการณ์สำคัญ และการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร เช่น กระแส Disruption , Digital Transformation แล้ว

เชื่อมโยงให้บุคลากรได้ตระหนักว่า บุคลากรทุกคนเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้องค์กรผ่านพ้นสถานการณ์ต่าง ๆ หรือดำเนินการได้อย่างยั่งยืนต่อไป โดยอาจนำประวัติความเป็นมาขององค์กรมานำเสนอในรูปแบบเรื่องเล่า (Story Telling) ให้บุคลากรได้ตระหนักถึงภารกิจสำคัญของ กปภ. และเกิดความภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งในการสานต่อภารกิจ และขับเคลื่อนองค์กร หรือเพื่อให้เกิดความชัดเจนเป็นรูปธรรมอาจใช้การสร้าง Sense of Urgency โดยดำเนินการภายใต้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีที่บุคลากรทุกคนควรมีเนื้องานที่สอดคล้องกับสภาพการณ์ขององค์กร เช่น การลดใช้กระดาษ การลดค่าใช้จ่ายการประหยัดพลังงาน และการพัฒนานวัตกรรม เป็นต้น

2) ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Relationship with Colleague) และงานที่ท้าทาย (Challenge Work)

สภาพโดยทั่วไปของ กปภ. โดยเฉพาะพนักงานที่อยู่ต่างจังหวัด พนักงานจะมีความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานในระดับดี ผลประเมินความพึงพอใจในปัจจุบันนี้ได้คะแนนสูง ซึ่งความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานที่ดีนั้นเป็นคุณลักษณะเด่นของการทำงานร่วมกันใน กปภ. โดยมีประเด็นที่เป็นเสียงสะท้อนจากพนักงาน การอยู่กันแบบครอบครัว พี่น้องช่วยเหลือดูแลกันทั้งในงาน และเรื่องส่วนตัว มีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน ช่วยเหลือในการทำงานทั้งในหน่วยงานเดียวกัน และนอกหน่วยงาน/ต่างพื้นที่ ซึ่งเป็นเหมือนวัฒนธรรมองค์กรที่ถูกถ่ายทอดสืบทอดกันมา ถ้ามีงาน/เหตุฉุกเฉินเข้ามา ผู้ที่เกี่ยวข้องจะร่วมมือช่วยเหลือกันทำงาน พร้อมให้การสนับสนุนงานต่าง ๆ ที่นอกเหนือความรับผิดชอบของตนเอง มีการทำงานเป็นทีม สามารถแบ่งปันความคิดการทำงานร่วมกัน และในหน่วยงานสามารถทำงานแทนกันได้ เพื่อให้งานลุล่วง ไม่มีการแบ่งแยก เป็นต้น อีกทั้งจากผลสำรวจสะท้อนให้เห็นว่า พนักงานส่วนใหญ่เป็นกลุ่ม Gen Y (53.50%) หน่วยงานย่อยต่าง ๆ ภายใน กปภ. มีสัดส่วน Gen Y เพิ่มขึ้น และเป็นกลุ่มใหญ่กว่า Generation อื่น ๆ โดยการปรับตัวระหว่างบุคลากรระหว่างช่วงอายุส่วนใหญ่จะอยู่ร่วมกันแบบ “พี่น้อง ครอบครัวเดียวกัน” มีการแบ่งปันความรู้ระหว่างรุ่น ทั้งจากรุ่นน้องสู่รุ่นพี่ และรุ่นพี่สู่รุ่นน้อง และการสนับสนุนให้บุคลากรแสดงความสามารถ ซึ่งคนรุ่นใหม่มีความกล้าแสดงออก มีความสามารถโดยเฉพาะเรื่องเทคโนโลยี มีความคล่องตัวในการทำงาน ทั้งนี้ ในการทำงานยังมีความแตกต่างกันระหว่างกลุ่มคนแต่ละช่วงวัย เช่น ความอดทน ประสบการณ์ รวมถึงบุคลากร Gen B และ Gen X มองว่า กลุ่ม Gen Y มีความเอื้ออาทรต่อส่วนรวมค่อนข้างน้อย ขาดมนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน มักจะทำงานเฉพาะในส่วนงานที่ตนเองรับผิดชอบ เนื่องด้วยคนรุ่นใหม่มักต้องการความชัดเจนในการทำงาน ทำให้ความสามัคคีกันภายในหน่วยงานลดน้อยลง นอกจากนี้ กลุ่ม Gen Y ให้ความเห็นว่าขั้นตอนการทำงานที่ยังคงเป็นแบบเดิม ส่งผลต่อการทำงานของคนรุ่นใหม่ ที่จะต้องมีการปรับตัวเพื่อให้สามารถทำงานร่วมกันได้ ทั้งนี้ข้อสรุปสำคัญที่ได้จากการสนทนากลุ่มย่อยในประเด็นการทำงานร่วมกันของบุคลากรต่างวัย คือ กปภ. จะขับเคลื่อนต่อไปได้จากการนำจุดแข็งของบุคลากรต่างวัยมาใช้ประโยชน์ร่วมกัน นอกจากนี้แล้วสำหรับคนใน Gen Y พบว่างานที่ท้าทายเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความอยากทุ่มเทในการทำงาน ดังนั้นเพื่อกระตุ้นให้พนักงานยังคงอยากทุ่มเทกายใจ ในทำงาน โดยการมอบหมายงานที่ท้าทาย

พร้อมทั้งนำเรื่องความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานมาใช้ให้เกิดประโยชน์มากยิ่งขึ้น ที่ปรึกษาจึงมีข้อเสนอแนะให้ กปภ. มีการดำเนินการ ดังนี้

- การส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมด้วยการทำงานแบบทีมข้ามสายงาน (Cross-Functional Team)
- การเสริมสร้างความเข้าใจในการทำงานระหว่างบุคลากรต่างวัยและส่งเสริมให้บุคลากรต่างวัยมีส่วนร่วมในการพัฒนานวัตกรรม (Cross-Generational Team)

จากการศึกษาพบว่าลักษณะการทำงานแบบทีมข้ามสายงาน (Cross-functional Team) เป็นหนึ่งในคุณลักษณะที่สำคัญขององค์กรนวัตกรรม เนื่องจากลักษณะการทำงานแบบทีมข้ามสายงาน (Cross-functional Team) จะทำให้เกิดความหลากหลายของสมาชิกภายในทีมซึ่งมีความแตกต่างกันทางมุมมองและความคิด โดยลักษณะการทำงานเช่นนี้จะกระตุ้นให้เกิดความคิดใหม่ การพัฒนาต่อยอด และสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม เช่น กรณี ของ Steve Jobs พัฒนาผลิตภัณฑ์โทรศัพท์ หรืออุปกรณ์คอมพิวเตอร์ Mac Air ได้เชิญพนักงานจากหลายฝ่ายมาร่วมทีม ได้แก่ ทีมออกแบบ ทีมการตลาด และทีมวิศวกรที่เชี่ยวชาญการผลิต ซึ่งการทำงานแบบทีมข้ามสายงานไม่ใช่แค่การมาระดมความคิด แต่เป็นการสร้างมุมมองใหม่ ลดความคิดที่ซ้ำซาก สร้างการยอมรับความคิดเห็นของคนอื่น ซึ่งการจัดการให้มีการทำงานแบบทีมข้ามสายงาน (Cross-functional Teams) นั้นเป็นวิธีการฝังรากนวัตกรรมในองค์กร การทำงานลักษณะนี้จะเน้นการทำงานแบบทีมเป็นหลัก ไม่เน้นที่ตัวบุคคลใดบุคคลหนึ่ง ซึ่งเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพงานผ่านการปรับปรุงพัฒนาทั้งด้านความสัมพันธ์และด้านระบบงาน

ในการสร้างทีมข้ามสายงาน (Cross-functional Team) กปภ. ต้องให้ความสำคัญกับการคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสมเข้าทีม โดยคำนึงถึงมิติของความหลากหลาย ความสมดุล และทักษะความสามารถ เพื่อนำไปสู่ความคิดสร้างสรรค์ และการสร้างผลิตผลในการทำงาน ในการคัดเลือกส่วนผสมของทีมให้เหมาะสมองค์การจึงต้องพิจารณาจาก 3 ปัจจัยสำคัญ ดังนี้

- (1) ความชำนาญในงาน (Technical or Functional expertise) การศึกษา การฝึกอบรมพัฒนาองค์ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์
- (2) ทักษะการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ (Problem-solving and Decision-making skills) ความสามารถในการระบุประเด็นปัญหา การสร้างโอกาส การประเมินทางเลือก และการตัดสินใจดำเนินการ
- (3) การมีมนุษยสัมพันธ์และความสามารถในการเข้าร่วมกับผู้อื่น (Interpersonal skills and Compatibility) บุคลิกภาพ อารมณ์ การสื่อสาร ทักษะการสนับสนุน และการอำนวยความสะดวก

ทั้งนี้การเสริมสร้างความเข้าใจในการทำงานระหว่างบุคลากรต่างวัย อาจไม่จำเป็นต้องจัดเป็นโครงการหรือกิจกรรมสานสัมพันธ์ แต่ดำเนินการโดยสอดแทรกไปกับการสร้างทีมข้ามสายงาน (Cross functional Team) และส่งเสริมให้บุคลากรต่างวัยมีส่วนร่วมในการพัฒนานวัตกรรม (Cross-Generational Team) โดยการนำจุดแข็งของบุคลากรต่างวัยมาใช้ประโยชน์ร่วมกัน



ความชำนาญ & ประสบการณ์จากรุ่นพี่

+

ความเก่งเทคโนโลยี & ไอเดียดีๆ จากรุ่นน้อง

การทำงานอาจจะออกแบบให้ กลุ่ม Gen B และ Gen X อยู่ในสถานะที่ปรึกษาหรือโค้ชที่ทำหน้าที่ให้ข้อเสนอแนะแต่ไม่ลงรายละเอียดในการดำเนินการ มีการสะท้อนความคิดเห็นในการทำงานร่วมกันเป็นระยะ เพื่อให้กลุ่ม Gen Y มีพื้นที่ให้การแสดงออกมากขึ้นและเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิถีคิดและแนวทางการทำงานร่วมกันระหว่างพนักงานต่างวัย ซึ่งการเสริมสร้างการทำงานแบบเป็นทีมข้ามสายงานนี้จะเป็นการปรับปรุงการทำงานของ กปภ. ให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

นอกจากนี้อีกประเด็นที่ กปภ. ควรพิจารณาดำเนินการคือการจัดให้มีความร่วมมือระหว่างสาขาที่ตั้งอยู่ใกล้เคียงกัน ลักษณะเหมือนสาขาพี่สาขาน้อง เพื่อทำให้เกิดการทำงานร่วมมือกัน ดังที่ประสบความสำเร็จในการประสานงานภูมิภาคเขต 9

3) ความชัดเจนในหน้าที่และอำนาจตามความรับผิดชอบ (Clear Accountability , Empowerment)

และความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน (Work-Life Balance)

จากข้อมูลที่ได้จากการสนทนากลุ่มพบว่าพนักงานที่สามารถทำงานได้สำเร็จตามที่ได้รับมอบหมาย ก็จะถูกมอบหมายให้ทำอยู่เรื่อย ๆ ต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับความคิดเห็นในประเด็น ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานที่ว่า “คนที่ทำงานได้ก็จะได้รับงานต่อเนื่องในขณะที่บางคนว่าง จะอยู่ได้อย่างสบาย ๆ” ทั้งนี้เป็นการสะท้อนให้เห็นว่าผู้บังคับบัญชาเป็นบุคคลสำคัญจะทำให้เกิดความชัดเจนในหน้าที่รับผิดชอบ โดยเฉพาะกับพนักงานกลุ่ม Gen Y ที่มักตั้งคำถามเมื่อได้รับมอบหมายหมายงาน เช่น “ทำไมตนเองต้องรับผิดชอบ ไม่เห็นอยู่ใน JD เลย” “งานนี้ทำแล้วจะได้อะไร” “สามารถทำด้วยแนวทางอื่นได้ไหม” “มีอะไรสนับสนุนบ้าง” ตัวผู้บังคับบัญชาก็ต้องปรับตัวและแนวทางการบริหารจัดการให้เหมาะสมกับกลุ่ม Gen Y ส่วนกลุ่ม Gen Y มักจะสะท้อนว่าที่ถามมาได้ต้องการจะสร้างปัญหา หรือเรื่องมากเพียงแค่อำนาจชัดเจนหรือเสนอความคิดเห็นเท่านั้น อีกทั้งมีเสียงสะท้อนว่า บางครั้งหัวหน้าไม่เปิดโอกาสให้แสดงอำนาจตัดสินใจในหน้าที่รับผิดชอบ หรือหัวหน้าสั่งการไม่ชัดเจน ทำให้เกิดความเหลื่อมล้ำ และงานที่รุ่นพี่ทำแล้วเบื่อ ก็จะยกให้รุ่นน้องทำซึ่งอาจไม่ตรงกับหน้าที่รับผิดชอบ

ดังนั้นที่ปรึกษาจึงมีข้อเสนอแนะ เพิ่มเติมสำหรับผู้บริหาร กปภ. ดังนี้

3.1) การพัฒนาให้ผู้บริหารเรียนรู้การจัดทำตัววัดผลงาน (KPI or OKR)

ให้มีความชัดเจนในงานที่ทำและให้บุคลากรเกิดการมีส่วนร่วม เชื่อมโยงวัตถุประสงค์กับตัววัดได้ และสามารถจัดสรรการทำงาน และชีวิตส่วนตัวได้

ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่สำคัญ (Key Performance Indicator: KPI) หมายถึง การกำหนดตัววัดที่เฉพาะเจาะจง (specific) เป็นตัวเลข (quantifiable) อันสะท้อนผลการปฏิบัติงานระดับองค์กรหรือความสำเร็จของธุรกิจ ซึ่งวัตถุประสงค์หลักของการกำหนด KPI คือ เพื่อให้องค์กรสามารถวัดสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร (organization's critical success factors) และติดตามเป้าหมายของธุรกิจที่เป็นระยะยาว (long-term business goal) ทั้งนี้การกำหนด KPI ระดับบุคคลอาจเป็น

- (1) ตัววัดในระดับปัจจัยนำเข้า (input) หรือกระบวนการ (process) ซึ่งเป็นตัววัดที่บุคคลควบคุมได้ภายใต้กระบวนการคิดเชิงระบบ
- (2) ตัววัดเชิงประสิทธิผล (Effectiveness) หรือตัววัดเชิงประสิทธิภาพ (Efficiency)
- (3) ควรเป็นตัววัดที่ได้รับการถ่ายทอดตามแนวคิดแผนผังต้นไม้หรือการแปลงตัววัดจากองค์กรสู่หน่วยงานและตัวบุคคล ซึ่งสามารถเชื่อมโยงตัววัดส่วนบุคคลได้ด้วยการถ่ายโอนตัวชี้วัด

การตั้งเป้าหมายองค์กร (Objectives and Key Result: OKR) เป็นวิธีการตั้งเป้าหมายของแต่ละบุคคลในองค์กรให้มีเป้าหมายที่สอดคล้องกันทั้งองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์หลัก/การตั้งเป้าหมาย (objectives) ซึ่งเป็นการบอกจุดมุ่งหมายขององค์กรในระดับต่าง ๆ และมีผลลัพธ์หลัก (key result) คือ วิธีการทำให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่ตั้งเป้าหมายไว้โดยกำหนดค่าความสำเร็จที่ทำให้เป้าหมายนั้นสำเร็จ ซึ่งระบบ OKR จะทำให้บุคลากรทุกคนในองค์กรทราบวิธีการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายในทิศทางเดียวกัน ทั้งนี้ในการตั้งเป้าหมายนั้นต้องเป็นเป้าหมายสูงเพื่อให้เกิดแรงบันดาลใจ สร้างแรงผลักดันให้บริษัท อีกทั้งการตั้ง OKR ไม่ได้คิดอย่างลอย ๆ ตามเนื้องานที่ทำ แต่ทุก ๆ Objective จะถูกร้อยเรียงมาจากวิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กร และแตกออกมาเป็นเป้าหมายในแต่ละปีจากนั้นจึงมากำหนดเป็นเป้าหมายรายไตรมาส และจึงแตกออกมาเป็น Key Result ของแต่ละเป้าหมาย ซึ่งหลังจากกำหนด Key Result จึงไปแตกออกมาเป็น Action Plan

3.2) การฝึกทักษะการมอบหมายงาน และการให้ข้อมูลย้อนกลับที่ช่วยเสริมสร้างกำลังใจและการพัฒนา

ในส่วนนี้เป็นทักษะที่สำคัญในการบริหารผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

การมอบหมายงาน (Job Delegation) เพื่อให้สามารถมอบหมายงานได้อย่างชัดเจน และการมอบอำนาจ (Empowerment) เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถปฏิบัติงานได้เต็มความสามารถ

การสอนงาน/การโค้ช (Coaching) เป็นการพัฒนาทักษะให้บุคลากรและเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยช่วยจัดการกับปัญหาและสร้างความท้าทายต่าง ๆ ซึ่งกระบวนการโค้ช เป็นกระบวนการในการตั้งคำถาม เพื่อให้ผู้ถูกโค้ชหาคำตอบเอง ทั้งนี้การโค้ชสามารถเป็นหัวหน้างาน ทำการสอนงานให้กับบุคลากรซึ่งอาจเป็นผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรงหรือไม่ก็ได้ การโค้ชเป็นที่นิยมมากขึ้นในปัจจุบัน เนื่องจากเป็นการพัฒนาบุคลากรที่ทำได้ทุกวัน มีความเฉพาะเจาะจงเป็นรายบุคคลเป็นการพัฒนาทักษะในงาน และช่วยเพิ่มความมั่นใจในการทำงาน ช่วยเติมพลังให้บุคลากรรู้สึกว่าได้รับการดูแล ช่วยลดความท้อแท้จากการทำงานได้อีกด้วย

การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) เป็นวิธีการพัฒนาที่เปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กรได้ช่วยเหลือ สนับสนุนและส่งเสริมซึ่งกันและกัน โดยมีพี่เลี้ยง (Mentor) และผู้ที่ได้รับการดูแล (Mentee) โดยมากจะเป็น เพื่อนร่วมงานที่เพิ่งมาเริ่มงานกับองค์กร หรือมาเริ่มงานในหน่วยงานใหม่ โดยมีเป้าประสงค์เพื่อเรียนรู้งานตาม หน้าที่ และสามารถปฏิบัติงานให้เป็นไปตามที่องค์กรและสังคมการทำงานต้องการจะเป็น

การให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feed backing) เป็นการป้อนข้อมูลกลับที่เป็น คำแนะนำ ข้อเสนอแนะ คำติชม หรือความคิดเห็น ซึ่งการให้ข้อมูลป้อนกลับเป็นหนึ่งในวิธีการเรียนรู้ ซึ่งผลการวิจัยของ University of Reading พบว่าการให้ข้อมูลป้อนกลับมีความสำเร็จในการพัฒนาบุคลากรมากกว่าวิธีการสอน

4) การวางแผนและจัดสรรอัตรากำลัง (Workforce Management)

จากข้อมูลที่ได้จากการสนทนากลุ่มพบว่าพบว่าพนักงานในต่างจังหวัดรู้สึกได้ว่ามีภาระงานเกินกว่า อัตรากำลังที่ได้รับการจัดสรร ประกอบกับผลคะแนนประเมินความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อ กปภ. ในปัจจุบันนี้ได้คะแนนน้อยที่สุดในทุกปัจจัย ดังนั้น กปภ. ควรพิจารณาศึกษาและหาแนวทางดำเนินการจัดการในส่วนนี้ ปัญหาจากการค้นพบ กปภ. ในระดับสาขาบางแห่งประสบปัญหาอัตรากำลังน้อยกว่าปริมาณงาน ทั้งนี้เนื่องจาก มีพนักงานลาออกแล้วยังไม่มีพนักงานใหม่มาแทน หรือการจัดสรรพนักงานใหม่มาไม่ทันความต้องการของ หน่วยงาน เป็นต้น

กปภ. ควรพิจารณาจัดสรรอัตรากำลังให้เพียงพอ และเหมาะสมกับปริมาณงานของแต่ละสายงาน เพื่อให้การบริหารจัดการบุคลากรมีความเหมาะสมกับภาระงานตามพื้นที่ของสำนักงาน กปภ.สาขา มีการ พิจารณาวิเคราะห์ค่างาน ตามขอบเขตการทำงาน จัดตั้งคณะทำงานเพื่อจัดการวางแผน และจัดสรรอัตรากำลัง ให้เหมาะสมต่อไป เพื่อเป็นการแก้ไขปัญหาระยะยาวของ กปภ.

5) ความก้าวหน้าในงาน (Career Growth) และงานที่ท้าทาย (Challenge Work)

จากข้อมูลการสัมภาษณ์ผู้บริหาร ความก้าวหน้าในงาน (Career Path) ของ กปภ. ยังไม่ชัดเจน และจากข้อมูลที่ได้รับจากการสนทนากลุ่ม พบว่าปัจจัยความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน โดยเฉพาะการก้าวไปสู่ หัวหน้างานไม่ได้สร้างความรู้สึกรักงานและความอยากทุ่มเทในการทำงาน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

- ในระดับตำแหน่งพนักงานระดับปฏิบัติการ เกิดจากการที่ได้เลื่อนอัตโนมัติ แต่ลักษณะงานที่ทำ ยังคงเป็นงานเดิม ๆ ไม่มีความท้าทายเพิ่มขึ้น ได้ปรับระดับ/ตำแหน่ง แต่งานก็เหมือนเดิม ทำงานเดิม ๆ เลยไม่รู้สึกรักงาน หรือต้องทุ่มเทเพิ่ม
- ในระดับตำแหน่งผู้บริหารระดับต้น และผู้บริหารระดับกลาง อาจเกิดจากหลายสาเหตุ ที่ยังไม่ได้ รับการพัฒนาให้มีความพร้อมก่อนที่จะได้รับการแต่งตั้งในตำแหน่งที่สูงขึ้น

- สำหรับตำแหน่งหัวหน้างานเมื่อได้รับความก้าวหน้าเพิ่มขึ้น ภาระงานมากขึ้น ความรับผิดชอบมากขึ้น ความเสี่ยงสูงขึ้น แต่เงินเดือนยังเท่าเดิม จึงไม่เกิดแรงจูงใจ
- งานที่ได้รับมอบหมายเกินศักยภาพ ไม่ตรงสายงาน/ความสามารถ และความรู้ในการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง รวมถึงไม่ได้รับการยอมรับทำให้ไม่สามารถสั่งงานได้

จากข้อมูลสะท้อนให้เห็นว่า กปภ. ยังอาจจะมีการบริหารจัดการที่ยังไม่เหมาะสมในเรื่อง Career Development ที่ปรึกษาจึงมีข้อเสนอแนะ ดังนี้ จากกรณีพนักงานปฏิบัติการที่ได้เลื่อนอัตราเงินเดือน แต่ลักษณะงานที่ทำยังคงเป็นงานเดิม ๆ ไม่มีความท้าทายเพิ่มขึ้น ได้ปรับระดับ/ตำแหน่ง แต่งานก็เหมือนเดิม ทำงานเดิม ๆ เลยไม่รู้สึกภูมิใจหรือต้องทุ่มเทเพิ่ม จึงควรใช้การเพิ่มคุณค่าในงาน (Job Enrichment) มาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาศักยภาพของพนักงาน และกระตุ้นให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการทำงาน โดยการบริหารจัดการที่เน้นการออกแบบงานที่แตกต่างจากเดิมที่เคยปฏิบัติ เน้นให้พนักงานเกิดความชำนาญในงานที่หลากหลายขึ้น (Skill Variety) เกิดความรับผิดชอบในงานของตน (Task Identity) เป็นลักษณะงานที่มีความสำคัญ (Task Significance) มีอิสระสามารถบริหารจัดการงานนั้นด้วยตนเอง (Autonomy) และการได้รับข้อมูลป้อนกลับจากผู้บังคับบัญชา (Feedback) เป็นระยะอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์หลักของการออกแบบงานในลักษณะของ Job Enrichment ได้แก่

- การทำให้เกิดความแปลกใหม่ (Renewal) ไม่ให้พนักงานเกิดความเบื่อหน่าย โดยการเปลี่ยนแปลงลักษณะงาน บุคคลที่จะต้องติดต่อประสานงานด้วย เปลี่ยนมุมมองหรือความคิดจากงานเดิม
- การพัฒนาและการแสวงหาทักษะความชำนาญที่มากขึ้น (Exploration) พัฒนาสัมพันธภาพที่เกิดขึ้นจากการทำงานใหม่ๆ
- การชำนาญในงานเป็นพิเศษ (Specialization) ก่อให้เกิดความสามารถในการบริหารจัดการงานนั้นที่ลึกซึ้ง ยากขึ้น และท้าทายมากขึ้น

ทั้งนี้หากผู้บังคับบัญชาต้องการที่จะมอบหมายงานให้พนักงานยากและท้าทายขึ้น ผู้บังคับบัญชาจะต้องชี้แจงวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน (Clarity) เชื่อมโยงกับความก้าวหน้าและเป้าหมายในอาชีพ โดยให้คำแนะนำ/กรอบแนวทางปฏิบัติ ทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงแก่พนักงานในการบริหารจัดการกับงานที่เพิ่มมากขึ้น เพื่อช่วยสร้างความมั่นใจในตัวพนักงานว่าพวกเขาสามารถบริหารงานที่ก่อให้เกิดมูลค่าในงาน (Job Value Added) ที่มากขึ้นและยากกว่าเดิมได้

ในเชิงการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ที่ปรึกษาจึงมีข้อเสนอ ดังนี้

1) การจัดทำแผนพัฒนาสายอาชีพ (Career Development) และการพัฒนาระบบการคัดกรองและพัฒนาเตรียมความพร้อมผู้ที่จะขึ้นตำแหน่งตามหลักสมรรถนะ (Competency-based)

เพื่อมั่นใจว่าองค์กรได้คนที่เหมาะสมกับตำแหน่ง เพื่อมั่นใจว่าองค์กรได้คนที่เหมาะสมกับตำแหน่ง มีการพัฒนาบุคลากรให้มี “ภาวะผู้นำ” และมี “ความสามารถในการบริหาร” มีการออกแบบความก้าวหน้า

ในสายอาชีพด้วยระบบ Credit Score ซึ่งเป็นระบบสะสมคะแนนจากการปฏิบัติงานประจำ งานพัฒนา และงานพิเศษ โดยที่บุคลากรสามารถเลือกทำผลงานตามความสามารถและศักยภาพที่มี โดยได้รับการอนุมัติจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องคะแนนที่สะสมจะถูกนำไปเทียบกับระดับคะแนนมาตรฐาน เพื่อประกอบการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งในระดับถัดไป และจัดเก็บข้อมูล Employee Portfolio ของบุคลากร ซึ่งผู้บริหารก็จะสามารถใช้ข้อมูลประกอบการตัดสินใจในการพิจารณาขึ้นเงินเดือนและปรับตำแหน่งอันจะส่งผลกระทบต่อความโปร่งใสในการตัดสินใจของผู้บริหาร โดยมีวัตถุประสงค์ ดังนี้

- (1) เพื่อให้ กปภ. มีระบบการจัดเก็บข้อมูล (Fact-Based) ที่สามารถใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานรวมถึงข้อมูลที่สะท้อนศักยภาพของบุคลากรได้
- (2) เพื่อให้ กปภ. มีการจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพที่เป็นมาตรฐาน และมีการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งบนพื้นฐานของการใช้ข้อมูล
- (3) เพื่อให้บุคลากรเกิดความรับผิดชอบในการพัฒนาตนเองเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งใหม่ และสามารถวางแผนเส้นทางสายอาชีพของตนที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และการดำเนินธุรกิจขององค์กรได้

การพัฒนาบุคลากรให้มี “ภาวะผู้นำ” และมี “ความสามารถในการบริหาร” จำเป็นที่จะต้องดำเนินการให้ครอบคลุมเนื้อหาและกิจกรรม 3 เรื่อง ได้แก่

- (1) Mindset การปรับเปลี่ยนความคิดหรือการรับรู้ / ทัศนคติ ในบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบ
- (2) Toolset การติดต่อ หรือเครื่องมือในการทำงาน ใช้องค์ความรู้ที่ได้เรียนรู้เพื่อกลับไปปฏิบัติงาน และสามารถประยุกต์ใช้การเรียนรู้ได้รวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
- (3) Skillset การพัฒนาทักษะ การพัฒนาทักษะจำเป็นต้องให้ผู้เรียนได้มีเวลาในการทดลองปฏิบัติจริงจึงจะเรียนรู้ ดังนั้นวิธีการเรียนรู้ที่นิยมในการพัฒนาบุคลากรจึงควรใช้ Action-based Learning

นอกจากนี้รูปแบบหรือวิธีการพัฒนาบุคลากรกลุ่มนี้ กปภ. ควรปรับรูปแบบไปใช้ Blended Learning ซึ่งเป็นรูปแบบการพัฒนาบุคลากรที่ผสมผสานการเรียนรู้แบบลงมือปฏิบัติ มีการเรียนรู้ในห้องเรียน และการเรียนรู้ผ่านระบบ On-line หรือ E-learning โดยมีสัดส่วนการเรียนรู้เป็น 70 : 20 : 10 คือ กระบวนการร้อยละ 70 เป็นกระบวนการเรียนรู้โดยการลงมือปฏิบัติ เพื่อให้เกิดประสบการณ์ทำงานจริง เห็นผลลัพธ์จากการพัฒนา กระบวนการอีกร้อยละ 20 เป็นกระบวนการพี่เลี้ยงหรือ Coaching และอีกร้อยละ 10 เป็นกระบวนการเรียนรู้ผ่านการอบรม สัมมนาในห้องเรียน หรือผ่านระบบการเรียนรู้ผ่าน On-line หรือผ่านทางระบบ E-Learning ซึ่งการเรียนรู้นี้ควรพิจารณาใช้วิทยากรภายในที่เป็นบุคลากรของ กปภ. เนื่องจากวิทยากรภายในจะมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบงาน วัฒนธรรมของ กปภ. ดีกว่าวิทยากรภายนอก โดยในการออกแบบหลักสูตรอาจจะเลือกใช้วิทยากรภายในผสมผสานกับวิทยากรภายนอก

2) ผลตอบแทนที่ได้จากการทำงาน (Compensation)

ปัจจัยผลตอบแทนที่ได้จากการทำงานเป็นปัจจัยพื้นฐาน (Hygiene Factor) ที่ถือเป็นปัจจัยที่พนักงานจะรู้สึกว่ามีเพียงพอ หรือถ่มไม่เต็ม กล่าวคือ ยิ่งได้มากขึ้นก็ยิ่งพึงพอใจ ภูมิใจ แต่ไม่ได้ส่งผลให้ทุ่มเททำงานมากขึ้น พนักงานพึงพอใจเกี่ยวกับผลตอบแทนที่ได้จากการทำงานในระดับมาก พนักงานมีการรับรู้ว่าผลตอบแทนที่ได้รับนั้นมีความเหมาะสมเป็นธรรมชาติ แต่มีประเด็นที่เป็นเสียงสะท้อนจากพนักงานผ่านการสนทนากลุ่ม คือ

- พนักงานบางคนทำงานไม่คุ้มค่างับผลตอบแทน ไม่มีความสามารถในการทำงานตามผลตอบแทน
- ควรมีรางวัลพิเศษสำหรับผู้ทำงานดี เพื่อให้คนอื่นอยากทำงานดีจนได้รางวัลพิเศษ เป็นผลดีต่อองค์กร
- คนที่ทำงานจริง ๆ รู้สึกว่าผลการประเมินและค่าตอบแทน ไม่สะท้อนกับผลงานที่ทำ

ที่ปรึกษาจึงมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

(1) บริหารการรับรู้ของบุคลากรในเรื่องค่าตอบแทน

โดยหากสามารถพัฒนาระบบ Credit Score ซึ่งเป็นระบบสะสมคะแนนจากการปฏิบัติงานประจำ งานพัฒนา และงานพิเศษ โดยที่บุคลากรสามารถเลือกทำผลงานตามความสามารถและศักยภาพที่มี โดยได้รับการอนุมัติจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง คะแนนที่สะสมจะถูกนำไปเทียบกับระดับคะแนนมาตรฐาน และจัดเก็บข้อมูลและแสดงผลในรูปแบบ Employee Portfolio ผู้บริหารก็จะสามารถใช้ข้อมูลจากระบบ Employee Portfolio เชื่อมโยงสู่เรื่องการจ่ายผลตอบแทนซึ่งจะช่วยให้การรับรู้ต่อปัจจัยผลตอบแทนที่ได้จากการทำงานดีขึ้น โดยเฉพาะในประเด็น “ค่าตอบแทนที่ได้รับมีความเป็นธรรมชาติ เหมาะสมกับกำลังและความสามารถที่ใช้ในการทำงาน” และ “เมื่อเปรียบเทียบกับเพื่อนร่วมงานที่ทำงานในลักษณะเดียวกัน ถือว่าได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมแล้ว

(2) การสื่อสารเกี่ยวกับค่าตอบแทนเป็นภาพรวม รวมถึงเงื่อนไขการจ่ายโบนัส

มีการสื่อสารค่าตอบแทนในภาพรวมร่วมกับสวัสดิการ สิทธิประโยชน์ และความมั่นคงในงาน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการคิดเรื่องค่าตอบแทนในภาพรวม มิใช่พิจารณาแต่เรื่องเงินเดือนที่มีความแตกต่างกันเท่านั้น รวมถึงต้องมีการสื่อสารเกี่ยวกับเงื่อนไขการจ่ายโบนัสที่ชัดเจนแก่พนักงาน ไม่ปล่อยให้เกิดสภาวะการณที่อึมครึม ต้องทำความเข้าใจในทุกรื่องกับพนักงาน

(3) ปรับเปลี่ยนระบบการเบิกจ่ายตรงค่ารักษาพยาบาล

ควรพิจารณาปรับเปลี่ยนระบบการเบิกจ่ายตรงค่ารักษาพยาบาลสำหรับพนักงาน กปภ. ที่ไปรักษาพยาบาลในลักษณะคนไข้นอก เพื่อเป็นการตอบสนองต่อข้อเรียกร้องของพนักงาน กปภ. ส่วนใหญ่

6) ระบบการประเมินผลงาน (Performance Management System: PMS)

ผลจากการตอบแบบสอบถาม และการสนทนากลุ่ม พนักงานรู้สึกไม่ได้รับความเป็นธรรมจากการประเมินผล การประเมินผลนั้นเป็นการทำตามพิธีกรรม เพราะผลการประเมินไม่ได้วัดจากความสามารถอย่างแท้จริง อยู่ที่ผู้บังคับบัญชาระดับสูง หากผู้บังคับบัญชาระดับสูงไม่มีความเป็นธรรม ผลการประเมินจะมีลักษณะของการเล่นพรรคเล่นพวก ดังนั้นการประเมินผลการปฏิบัติงานนับว่ามีส่วนสำคัญมากต่อความพึงพอใจและส่งผลกระทบต่อความรักความผูกพันของพนักงานทั้งองค์กร ซึ่งโดยทั่วไประบบการประเมินผลงานมักนำมาใช้เพื่อให้เงินรางวัลเป็นสำคัญ โดยมักจะละเลยประโยชน์ของการประเมินผลงานที่จะนำมาสู่การพัฒนาพนักงานให้ทำงานแบบมีประสิทธิภาพสูงขึ้น และในหลายๆ ครั้งการเน้นประเมินเพื่อเงินรางวัลจะทำให้เกิดปัญหาความขัดแย้ง และการลดหย่อนประสิทธิภาพการทำงาน รวมทั้งบั่นทอนความสุขของพนักงานในการอยู่ร่วมงานกับ กปภ. และยังมีประเด็นของความไม่เป็นมืออาชีพ หรือความลำเอียงของผู้บังคับบัญชามาประกอบในการประเมินผลด้วยแล้ว จะยิ่งทำให้การประเมินผลไม่ส่งผลดีกับประสิทธิภาพการทำงานหรือความรักความผูกพันของพนักงาน ดังนั้นการประเมินผลงานจึงควรมีหลักการและแนวทางที่ดี

ดังนั้นที่ปรึกษาจึงมีข้อเสนอแนะให้ กปภ. ปรับปรุงนโยบายในการประเมินผล รวมถึงในการปรับตำแหน่งงาน หรือการแต่งตั้งให้พนักงานได้รับตำแหน่งที่สูงขึ้น ควรที่จะมีการกำหนดหลักเกณฑ์การปรับตำแหน่ง การจัดสอบการประเมินผลงาน หรือการวัดความสามารถในการดำรงตำแหน่งที่จะปรับขึ้นอย่างแท้จริง ไม่มีการเล่นพรรคเล่นพวก หรือมีการใช้เพียงระบบอาวุโสเท่านั้น การดำเนินการนี้จะส่งผลให้พนักงานมีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตัวเองมากยิ่งขึ้น

7) สภาพแวดล้อมการทำงาน (Work Environment)

สภาพแวดล้อมการทำงานเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจของพนักงาน ซึ่งปัจจัยนี้จัดอยู่ในกลุ่มปัจจัยพื้นฐาน (Hygiene Factor) ที่องค์กรควรให้การสนับสนุนเพื่อป้องกันไม่ให้นักงงานไม่พอใจ เพราะอาจส่งผลกระทบต่อความรู้สึกในการทำงาน และการคงอยู่กับองค์กรต่อไป ทั้งนี้ข้อมูลจากผลสำรวจแสดงให้เห็นว่าพนักงานให้ความเห็นที่ควรพิจารณาใน 2 ประเด็นสำคัญ ดังนี้

ประเด็นแรก คือ ความสะอาด สุขอนามัยของสถานที่ทำงาน รวมถึงความปลอดภัยในสถานที่ทำงาน เช่น พื้นที่ทำงานที่คับแคบ แออัด ฝุ่นจากกองเอกสาร/พรม (ทำให้เป็นภูมิแพ้) มลพิษจากเครื่องใช้สำนักงาน มีสัตว์พาหะ (หนู/แมลงสาบ) สภาพอาคารสำนักงานโดยเฉพาะต่างจังหวัดจะมีสภาพสถานที่ทำงานที่ด้อยกว่าสำนักงานของรัฐวิสาหกิจอื่น ๆ เช่น การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เพราะสำนักงานของ กปภ. มีสภาพเก่าทรุดโทรม คับแคบ แออัด โดยเฉพาะบ้านพัก จะมีสภาพที่ทรุดโทรมมาก และมีจำนวนไม่เพียงพอ แต่อยู่ร่วมกันหลายครอบครัวในหลังเดียวกัน

ประเด็นที่สอง คือ สิ่งอำนวยความสะดวก และเครื่องมือ/อุปกรณ์ในการทำงาน โดยเฉพาะอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ ทั้งฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ ยานพาหนะเก่า เสียบ่อย และมีจำนวนไม่เพียงพอ เครื่องใช้สำนักงานมีจำนวนไม่เพียงพอ

ทั้งนี้ กปภ. ควรพิจารณาจัดตั้งคณะทำงานเพื่อทำโครงการเกี่ยวกับการศึกษาและพัฒนาสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อสุขอนามัย ความปลอดภัย และการยศาสตร์ (Ergonomics) (ศาสตร์ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคนกับงานและสภาพแวดล้อมในการทำงาน นำไปประยุกต์และปรับสภาพของงานให้เหมาะสม รวมทั้งทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเป็นอยู่และสุขภาพอนามัยที่ดี) และอีกประเด็นสำคัญที่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรดำเนินการ คือ การสื่อสารความคืบหน้าเกี่ยวกับการจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ รวมถึงการปรับปรุงอาคารสถานที่ในการทำงานให้พนักงานได้รับทราบ เพื่อลดความขัดแย้งของพนักงานที่อาจมองว่าองค์กรไม่ใส่ใจกับคุณภาพชีวิตในการทำงาน อีกทั้งการสื่อสารยังช่วยให้พนักงานเกิดการรับรู้ข้อมูลที่ถูกต้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

8) การดำเนินงานด้านบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก (Proactively Human development Management)

ส่วนงานที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรมนุษย์ของ กปภ. ทุกส่วนงานควรพิจารณาจัดตั้งคณะทำงานและกำหนดแผนงานเพื่อสื่อสาร และสร้างความรู้ความเข้าใจให้แก่พนักงานของ กปภ. เกี่ยวกับนโยบายและการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ของ กปภ. เนื่องจากผลที่ได้จากการจัดสนทนากลุ่มกับพนักงาน กปภ. นั้น ที่ปรึกษาพบว่าพนักงานของ กปภ. ไม่ได้รับทราบเกี่ยวกับการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ในหลาย ๆ ด้าน อีกทั้งผลจากการตอบแบบสอบถามนั้นพบว่าพนักงานของ กปภ. ในทุกระดับต้องการให้หน่วยงานด้านทรัพยากรมนุษย์ได้มีการสื่อสาร ชี้แจง รวมถึงให้มีการจัดกิจกรรมแรงงานสัมพันธ์ เพื่อสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างฝ่ายบริหารของ กปภ. กับพนักงาน แต่ทั้งนี้ก่อนที่จะมีการสื่อสารและทำความเข้าใจกับพนักงาน กปภ. นั้น คณะทำงานควรศึกษาหาประเด็นต่าง ๆ ที่พนักงานยังขาดความรู้ความเข้าใจ หรือมีการศึกษาหาความต้องการของพนักงาน เพื่อทำให้การสื่อสารเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจนั้นมีประสิทธิภาพ และประสบความสำเร็จตามที่ได้ตั้งวัตถุประสงค์ไว้