

PEA HR STRATEGY AND MASTER PLAN 2019 – 2023

HR DIGITAL STRATEGY

ศูนย์บริการวิชาการ
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
คลองจั่น บางกะปิ กทม. 10240
โทร : 0-2727-3000 ต่อ 3802, 3803, 3804, 3805
โทรสายตรง : 0-2374-1174, 0-2378-0182
0-2727-3802-5
โทรสาร : 0-375-8802
Website : <http://consult.nida.ac.th>
E-mail : ncc@nida.ac.th

NIDA Consulting Center
National Institute of Development Administration
Klong-Chan, Bangkok, 10240, THAILAND
Tel : (662) 2727-3000 Ext. 3802, 3803, 3804, 3805
โทรสายตรง : (662) 2374-1174, 0-2378-0182
(662) 2727-3802-5
โทรสาร : (662) 375-8802
Website : <http://consult.nida.ac.th>
E-mail : ncc@nida.ac.th

สารบัญ

	หน้า
บทนำ	1
รายงานผลการศึกษาระยะที่ 3 : ยุทธศาสตร์ แผนแม่บท และแผนปฏิบัติการด้านทรัพยากรมนุษย์ของ กฟผ. ปี พ.ศ. 2562 – 2566 และทบทวนแผนพัฒนาบุคลากร HRD Blueprint	
ส่วนที่ 1 บทสรุปผู้บริหาร	5
ส่วนที่ 2 กรอบแนวคิดในการจัดทำยุทธศาสตร์และแผนแม่บททางด้านทรัพยากรมนุษย์	9
ส่วนที่ 3 ยุทธศาสตร์งานด้านทรัพยากรมนุษย์	17
ส่วนที่ 4 แผนแม่บทและแผนปฏิบัติการด้านทรัพยากรมนุษย์	21
ส่วนที่ 5 แผนพัฒนาบุคลากร กฟผ. HRD Blueprint ปี พ.ศ. 2562 – 2566	61
เอกสารอ้างอิง	69
ภาคผนวก	70

รายงานระยะที่ 3 โครงการจัดทำยุทธศาสตร์และแผนแม่บทด้านทรัพยากรมนุษย์ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ปี พ.ศ. 2562 – 2566 สู่การเป็น Digital Workplace

บทนำ

โครงการจัดทำยุทธศาสตร์และแผนแม่บทด้านทรัพยากรมนุษย์ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ปี พ.ศ. 2562 – 2566 สู่การเป็น Digital Workplace แบ่งการดำเนินงานออกเป็น 4 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1: การจัดทำภาพอนาคตเพื่อยืนยันสิ่งที่กระทบต่อบุคลากรของ กฟภ.

ระยะที่ 2: ตรวจสอบการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ (HR Audit)

ระยะที่ 3: ยุทธศาสตร์ แผนแม่บท และแผนปฏิบัติการด้านทรัพยากรมนุษย์ของ กฟภ. ปี พ.ศ. 2562 – 2566 และทบทวนแผนพัฒนาบุคลากร HRD Blueprint

ระยะที่ 4: สื่อสารยุทธศาสตร์แผนแม่บทด้านทรัพยากรมนุษย์ของ กฟภ. แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในงานทรัพยากรมนุษย์

โดยรายงานฉบับนี้จะนำเสนอผลการศึกษาของระยะที่ 3: ยุทธศาสตร์ แผนแม่บท และแผนปฏิบัติการด้านทรัพยากรมนุษย์ของ กฟภ. ปี พ.ศ. 2562 – 2566 และทบทวนแผนพัฒนาบุคลากร HRD Blueprint ซึ่งมีรายละเอียดหลักการดำเนินงานดังนี้

1. จัดทำการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อนำเสนอภาพอนาคต (จากระยะที่ 1) และผลการตรวจสอบระบบงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HR Audit) (จากระยะที่ 2) เพื่อพัฒนายุทธศาสตร์ แผนแม่บท และแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ร่วมกับทีมทรัพยากรบุคคลของ กฟภ. ทั้งนี้เพื่อเป็นการร่วมเรียนรู้ระหว่างที่ปรึกษา และทีมทรัพยากรบุคคลของ กฟภ.
2. จัดทำร่างรายงานยุทธศาสตร์ แผนแม่บท และแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ที่ครอบคลุม
 - แผนยุทธศาสตร์ (Strategies) ประกอบด้วย
 - ✓ วิสัยทัศน์และภารกิจของงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HR Vision and Mission)
 - ✓ ตัวชี้วัดความสำเร็จการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามยุทธศาสตร์ แผนแม่บท แผนปฏิบัติการ และแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ปี พ.ศ. 2562 - 2566 (HR KPIs)
 - ✓ นโยบายและยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (PEA HR Strategies and Policies)
 - แผนงาน/โครงการ (Strategic Initiatives) ประกอบด้วย
 - ✓ ผลการตรวจสอบงานด้านทรัพยากรมนุษย์ (HR Audit)
 - ✓ จัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ (HR Strategy Map) ให้เชื่อมโยงกับนโยบายและยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และทุกแผนงาน/โครงการ
 - ✓ มีการกำหนดและจัดทำแผนงาน / โครงการตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ให้มีความสอดคล้องและสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับยุทธศาสตร์ของการไฟฟ้า

ส่วนภูมิภาค และเป็นไปตามระบบและหลักการในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นสากล

- ✓ จัดทำตัวชี้วัดผลงาน (KPI – Key Performance Indicator) ทั้งในส่วนของ Output และ Outcome เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของแผนงาน
- ผลการทบทวนแผนพัฒนาบุคลากร HRD Blueprint ซึ่งที่ปรึกษา ร่วมดำเนินการกับบุคลากรในสายงานทรัพยากรบุคคล และบุคลากรที่รับผิดชอบด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ กฟภ.



แผนการดำเนินงานระยะที่ 3 และ 4

ระยะเวลา ปี พ.ศ. 2562	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.
กิจกรรมดำเนินการ	62	62	62	62	62	62
ระยะที่ 3: ยุทธศาสตร์ แผนแม่บท และแผนปฏิบัติการด้านทรัพยากรมนุษย์ของ กฟภ. ปี พ.ศ. 2562 – 2566 และ ทบทวนแผนพัฒนาบุคลากร HRD Blueprint						
3.1 ประชุมกลุ่มย่อย (Focus Group) ร่วมกับทีมทรัพยากรบุคคลของ กฟภ. เพื่อพัฒนายุทธศาสตร์ แผนแม่บท และแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 3 วัน		X	X			
3.2 สร้างร่างแผนยุทธศาสตร์ แผนแม่บทด้านทรัพยากรมนุษย์ของ กฟภ.			X	X		
3.3 สร้างร่างแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD Blueprint) ของ กฟภ.			X	X		
3.4 จัดทำร่างรายงานยุทธศาสตร์ แผนแม่บท และแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD Blueprint) ของ กฟภ. ปี พ.ศ. 2562 – 2566				X งวด 3		
3.5 ประชุมกลุ่มย่อย (Focus Group) โดยทีมทรัพยากรบุคคลของ กฟภ. นำเสนอร่างแผนยุทธศาสตร์ แผนแม่บท และแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD Blueprint) ต่อผู้บริหาร เพื่อ				X		

ระยะเวลา ปี พ.ศ. 2562	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.
กิจกรรมดำเนินการ	62	62	62	62	62	62
ขอข้อคิดเห็น						
3.6 ที่ปรึกษาสรุปแผนยุทธศาสตร์ แผนแม่บท และแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD Blueprint) ของ กฟผ. นำเสนอต่อคณะทำงาน				X	X	
3.7 จัดทำรายงานฉบับสมบูรณ์แผนยุทธศาสตร์แผนแม่บท และแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD Blueprint) ของ กฟผ. ปี พ.ศ. 2562 – 2566					X งวด 4	

ทั้งนี้ที่ปรึกษาได้เข้าดำเนินการตามกิจกรรมดำเนินการในระยะที่ 3 และ 4 โดยมีรายละเอียดดังนี้

กิจกรรมที่ 3.1 ที่ปรึกษาจัดการประชุมกลุ่มย่อย (Focus Group) ร่วมกับทีมทรัพยากรบุคคลของ กฟผ. เพื่อพัฒนายุทธศาสตร์ แผนแม่บท และแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในระหว่างวันที่ 6 – 7 พฤศจิกายน พ.ศ. 2562 (เวลา 8.30 – 19.30 น.)

กิจกรรมที่ 3.2 ที่ปรึกษาสรุปร่างแผนยุทธศาสตร์ แผนแม่บทด้านทรัพยากรมนุษย์ของ กฟผ. ในระหว่างวันที่ 8 – 20 พฤศจิกายน พ.ศ. 2562

กิจกรรมที่ 3.3 ที่ปรึกษาเข้าประชุมทบทวนแผนพัฒนาบุคลากร HRD Blueprint ร่วมกับบุคลากรในสายงานทรัพยากรบุคคล และบุคลากรที่รับผิดชอบด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ กฟผ. ในวันที่ 18 พฤศจิกายน 2562 และที่ปรึกษาสรุปร่างแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD Blueprint) ของ กฟผ. ในระหว่างวันที่ 19 – 25 พฤศจิกายน พ.ศ. 2562

กิจกรรมที่ 3.4 ที่ปรึกษาจัดทำร่างรายงานยุทธศาสตร์ แผนแม่บท และแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD Blueprint) ของ กฟผ. ปี พ.ศ. 2562 – 2566 ในระหว่างวันที่ 20 พฤศจิกายนถึง วันที่ 3 ธันวาคม พ.ศ. 2562

กิจกรรมที่ 3.5 จัดประชุมกลุ่มย่อย (Focus Group) โดยทีมทรัพยากรบุคคลของ กฟผ. นำเสนอร่างแผนยุทธศาสตร์ แผนแม่บท และแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD Blueprint) ต่อผู้บริหาร เพื่อขอข้อคิดเห็น ในวันที่ 28 พฤศจิกายน พ.ศ. 2562

กิจกรรมที่ 3.6 ที่ปรึกษาสรุปแผนยุทธศาสตร์ แผนแม่บท และแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD Blueprint) ของ กฟผ. นำเสนอต่อคณะทำงาน ในวันที่ 6 ธันวาคม พ.ศ. 2562

กิจกรรมที่ 3.7 ที่ปรึกษาได้จัดทำรายงานฉบับสมบูรณ์แผนยุทธศาสตร์ แผนแม่บท และแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD Blueprint) ของ กฟผ. ปี พ.ศ. 2562 – 2566 โดยนำเสนอวันที่ 28 พฤศจิกายน พ.ศ. 2562 พร้อมทั้งจัดประชุมกลุ่มย่อยเพื่อรับรองแผน ในวันที่ 11 ธันวาคม พ.ศ. 2562

ซึ่งผลที่ได้จากการดำเนินงานในระยะที่ 3 : ยุทธศาสตร์ แผนแม่บท และแผนปฏิบัติการด้านทรัพยากรมนุษย์ของ กฟผ. ปี พ.ศ. 2562 – 2566 และ ทบทวนแผนพัฒนาบุคลากร HRD Blueprint จะนำเสนอรายละเอียดในลำดับถัดไป และในส่วนของการดำเนินการในระยะที่ 4 ที่ปรึกษาจะเข้าดำเนินการใน 2 กิจกรรมในวันและเวลาดังต่อไปนี้

กิจกรรมที่ 4.1 นำเสนอแผนยุทธศาสตร์ แผนแม่บท และ แผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD Blueprint) ของ กฟผ. ปี พ.ศ. 2562 – 2566 ต่อคณะกรรมการ ในวันพุธที่ 18 ธันวาคม พ.ศ. 2562

กิจกรรมที่ 4.2 จัดประชุมสื่อสารยุทธศาสตร์ แผนแม่บท และแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของ กฟผ. ปี พ.ศ. 2562 – 2566 จำนวน 5 ครั้ง แบ่งเป็นสำนักงานใหญ่ 1 ครั้ง และ ส่วนภูมิภาค 4 ครั้ง โดยมีรายละเอียดดังนี้

ครั้งที่ 1 วันพุธที่ 25 ธันวาคม พ.ศ. 2562 เวลา 8.30 - 10.00 น. เขต กฟน.1 – 3 กฟฟ.ชั้น 1 – 3 กฟส. และ กพย. ในพื้นที่

ครั้งที่ 2 วันพุธที่ 25 ธันวาคม พ.ศ. 2562 เวลา 10.30 - 12.00 น. เขต กฟก.1 – 3 กฟฟ.ชั้น 1 – 3 กฟส. และ กพย. ในพื้นที่

ครั้งที่ 3 วันพฤหัสบดีที่ 26 ธันวาคม พ.ศ. 2562 เวลา 9.00 - 12.00 น. สำนักงานใหญ่

ครั้งที่ 4 วันพฤหัสบดีที่ 26 ธันวาคม พ.ศ. 2562 เวลา 13.00 - 14.30 น. เขต กฟฉ. 1 – 3 กฟฟ.ชั้น 1 – 3 กฟส. และ กพย. ในพื้นที่

ครั้งที่ 5 วันพฤหัสบดีที่ 26 ธันวาคม พ.ศ. 2562 เวลา 15.00 - 16.30 น. เขต กฟต. 1 – 3 กฟฟ.ชั้น 1 – 3 กฟส. และ กพย. ในพื้นที่

รายงานระยะที่ 3 โครงการจัดทำยุทธศาสตร์และแผนแม่บทด้านทรัพยากรมนุษย์ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ปี พ.ศ. 2562 – 2566 สู่การเป็น Digital Workplace

การดำเนินงานโครงการจัดทำยุทธศาสตร์และแผนแม่บทด้านทรัพยากรมนุษย์ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ปี พ.ศ. 2562 – 2566 สู่การเป็น Digital Workplace ในระยะที่ 3 เป็นการจัดทำยุทธศาสตร์ แผนแม่บท และแผนปฏิบัติการด้านทรัพยากรมนุษย์ของ กฟภ. ปี พ.ศ. 2562 – 2566 และทบทวนแผนพัฒนาบุคลากร HRD Blueprint โดยคณะที่ปรึกษาได้ดำเนินงานเดือนตุลาคม – พฤศจิกายน 2562 ซึ่งผลการดำเนินงานในระยะที่ 3 จะนำเสนอโดยแบ่งออกเป็น 5 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 บทสรุปผู้บริหาร

ส่วนที่ 2 กรอบแนวคิดในการจัดทำยุทธศาสตร์และแผนแม่บทด้านทรัพยากรมนุษย์

ส่วนที่ 3 ยุทธศาสตร์งานด้านทรัพยากรมนุษย์

ส่วนที่ 4 แผนแม่บทและแผนปฏิบัติการด้านทรัพยากรมนุษย์

ส่วนที่ 5 แผนพัฒนาบุคลากร กฟภ. HRD Blueprint ปี พ.ศ. 2562 – 2566

ส่วนที่ 1 บทสรุปผู้บริหาร

โครงการจัดทำยุทธศาสตร์และแผนแม่บทด้านทรัพยากรมนุษย์ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ปี พ.ศ. 2562 – 2566 สู่การเป็น Digital Workplace ได้แบ่งการดำเนินงานออกเป็น 4 ระยะ โดยผลรายงานระยะที่ 1 เป็นการศึกษาภาพอนาคตในงานด้านทรัพยากรมนุษย์ที่สนับสนุนการทำงานและการเปลี่ยนแปลงธุรกิจตามโครงการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลของ กฟภ. (แผน 5 ปี) พ.ศ. 2561 – 2565 และรายงานระยะที่ 2 เป็นการตรวจสอบการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ (HR Audit) ซึ่งรายงานทั้งสองระยะครอบคลุมการทบทวนเอกสารที่สำคัญของ กฟภ. การสัมภาษณ์บุคลากรที่เกี่ยวข้อง และการจัดประชุมกลุ่มย่อยจำนวนมาก เพื่อให้ได้ภาพช่องว่างของการพัฒนา (Development Gap) เพื่อจัดทำเป็นผลงานระยะที่ 3 ยุทธศาสตร์และแผนแม่บทด้านทรัพยากรมนุษย์ที่มีความเป็นไปได้ในระยะเวลา 4 ปี (พ.ศ. 2562 – 2566) และดำเนินการสื่อสารผลการจัดทำยุทธศาสตร์และแผนแม่บทด้านทรัพยากรมนุษย์ฯ ให้แก่ผู้เกี่ยวข้องในระยะที่ 4

จากการสรุปภาพอนาคตของ กฟภ. ในการเป็น Digital Utility สามารถแบ่งเป็นภาพการทำงานออกเป็น 3 ลักษณะ คือ **BAU (Business As Usual)** คือ งานประจำของ กฟภ. **Innovation** คือ งานเชิงนวัตกรรม และงานบ่มเพาะธุรกิจใหม่ และ **Transformation** คือ งานที่ปรับเปลี่ยนรูปแบบไปเป็นงานใหม่ หรือธุรกิจใหม่แล้ว ทั้งนี้การปรับเปลี่ยนองค์กรไปเป็นภาพอนาคตนี้ กฟภ. จำเป็นต้องมีกลยุทธ์ด้านบุคลากรที่แตกต่างกัน เพื่อทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนทั้งบุคลากร ระบบงาน โครงสร้าง สภาพแวดล้อมในการทำงาน และวัฒนธรรมการทำงาน โดยมีรูปแบบการทำงานที่จะส่งผลกระทบต่อกลุ่มคนที่ทำงานในอนาคตที่แตกต่างกัน ดังนี้

❶ กลุ่มปฏิบัติงานประจำ หรือ BAU (Business As Usual)

จากพันธกิจหลักของ กฟภ. การจัดหาไฟฟ้า การบริการไฟฟ้า งานรับผิดชอบต่อสังคม สิ่งแวดล้อม และงานพัฒนาองค์กร ซึ่งจะมีโอกาสในการปรับเปลี่ยนให้ต้องมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ดังนั้นนโยบายท่านผู้ว่าการฯ เรื่อง “สานงานเดิม” (Keep Improving Existing Business) ซึ่งงานด้านทรัพยากรมนุษย์อาจต้องดำเนินงานปรับเปลี่ยนให้สนับสนุนลักษณะงานดังต่อไปนี้

- การทำงานในลักษณะสร้างความร่วมมือข้ามสายงาน (Cross-functional Cooperation)
- การทำงานเชิงโครงการ (Project-based Culture)
- การพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลให้กับบุคลากรทุกกลุ่ม (Digital Literacy) เพื่อให้ทำงานทั้งการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน และพัฒนาระบบเป็น “Digitalization”
- การปรับเปลี่ยนโครงสร้างและการบริหารงานให้มีความยืดหยุ่น (Agility) ในการทำงาน

② กลุ่มปฏิบัติงานเชิงนวัตกรรม หรือ Innovator

การปรับเปลี่ยน กฟภ. ให้เป็น Digital Utility ทำให้องค์กรมีความจำเป็นในการสร้างสรรค์นวัตกรรมจำนวนมาก ซึ่ง “นวัตกรรม” ในบริบทการทำงานของ กฟภ. หมายถึงการคิดค้นวิธีการทำงาน กระบวนการทำงาน การให้บริการ การจัดการ อุปกรณ์การทำงานที่ใหม่ (New) และมีคุณค่า (Value-added) แก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholder) ดังนั้น ผลของการพัฒนานวัตกรรมจึงมีใช้เพื่อการค้า (Commercialization) เท่านั้น สอดคล้องกับนโยบายท่านผู้ว่าการฯ เรื่อง “ใช้นวัตกรรม” (Employ Innovation and Technology) ซึ่งงานด้านทรัพยากรมนุษย์อาจต้องดำเนินงานปรับเปลี่ยนให้สนับสนุนลักษณะงานดังต่อไปนี้

- การทำงานในลักษณะโครงการบ่มเพาะนวัตกรรม (Innovation Incubator) ซึ่งขณะทำงานอาจยังคงอยู่ที่ กฟภ. เดิม หรือเป็น Secondment ไปทำงานที่ PEA ENCOM เพื่อให้ง่ายต่อการเบิกจ่าย หรือจัดซื้ออุปกรณ์พิเศษในการทำงาน
- การจัดทำโครงสร้างองค์กรแบบ Agile Organization คือการทำงานข้ามสายงานเพื่อพัฒนานวัตกรรมร่วมกัน อย่างไรก็ตาม กฟภ. ซึ่งมีโครงสร้างองค์กรแบบ Hierarchy อาจเป็นอุปสรรคต่อการทำงานในรูปแบบนี้ กฟภ. อาจจำเป็นต้องใช้กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานในการจัดการให้เกิดการทำงานร่วมกันในลักษณะนี้
- การจัดทำ Strength-based Assessment เพื่อให้บุคลากรได้เรียนรู้จักจุดแข็งตนเอง และจุดแข็งของผู้อื่น ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรที่มาทำงานร่วมกันสามารถปฏิบัติงานร่วมกันด้วยการเคารพในความแตกต่าง และสามารถใช้ความต่างในการสร้างสรรค์ผลงานเชิงนวัตกรรม

③ กลุ่มงานที่ปรับเปลี่ยนรูปไปแล้ว หรือ Transformer

สำหรับงานของ กฟภ. ที่ได้รับการปรับเปลี่ยนไปแล้ว มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีการจัดการเพื่อให้ขยายผลทั้งในเชิงการพัฒนานวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง และการนำออกสู่ตลาดเพื่อเชิงพาณิชย์ เพื่อให้การขับเคลื่อน กฟภ. เป็น Digital Utility ที่ยั่งยืน ดังนั้น นวัตกรรมที่เกิดขึ้นใน กฟภ. จึงเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้ กฟภ. เป็นองค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization) ที่ประสบความสำเร็จทั้งด้านการเงิน ด้านการบริการลูกค้า กระบวนการทำงานภายใน ระบบงานสนับสนุนองค์กร อันสอดคล้องกับการพัฒนาคุณภาพตามแนวทาง SEPA โดยการพัฒนานี้จะส่งเสริมให้ กฟภ. มีการเติบโตที่ยั่งยืน (Sustainable Growth) สอดคล้องกับนโยบายท่านผู้ว่าการฯ เรื่อง “เสริมธุรกิจใหม่” (Enhance New Business) ซึ่งงานด้านทรัพยากรมนุษย์อาจต้องดำเนินงานปรับเปลี่ยนให้สนับสนุนลักษณะงานดังต่อไปนี้

- การจัดการพัฒนา “Mindset” แก่ผู้บริหารทุกกลุ่ม เพื่อให้เห็นความสำคัญต่อการทำงานเชิงรุกที่ใช้เทคโนโลยี และข้อมูลในการปฏิบัติงาน โดยกระบวนการทำงานจำเป็นต้องสนับสนุนบุคลากรรุ่นใหม่ในองค์กรให้มีพื้นที่ในการคิดและทำงานที่ท้าทาย หรือทำการพัฒนานวัตกรรม
- การติดองค์ความรู้ “Skillset” ให้บุคลากรทุกกลุ่มในองค์กรมี Digital Literacy เพื่อสามารถศึกษาเรียนรู้เทคโนโลยี และรูปแบบการทำงานที่มีการปรับเปลี่ยนตลอดเวลา

- การวางระบบการทำงานที่จูงใจให้บุคลากรในองค์กรมีความอยากที่จะทำสิ่งดี ๆ ให้ กฟผ. และพัฒนา
งานอย่างต่อเนื่อง อันเป็นคุณลักษณะที่เรียกว่า “Entrepreneurial” หรือ “Intrapreneurial” อัน
เป็นทักษะการเป็นผู้ประกอบการ

จากบทสรุปภาพอนาคตของ กฟผ. และผลจากระบบการตรวจสอบการดำเนินงานด้านทรัพยากร
มนุษย์ข้างต้น จะเห็นได้ว่าแผนยุทธศาสตร์งานทรัพยากรมนุษย์เป็นส่วนสำคัญในการสนับสนุนให้ กฟผ. เป็น
Digital Utility ดังนั้นทีมที่ปรึกษาขอเสนอ วิสัยทัศน์งานด้านทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

**“กฟผ. มีระบบงานด้านทรัพยากรมนุษย์ที่สนับสนุนส่งเสริมการเป็น
องค์กรดิจิทัล โดยบุคลากรมีคุณภาพชีวิตที่ดี มีความผูกพัน และ
พร้อมพัฒนาตนเองเป็นพลังในการขับเคลื่อนองค์กร”**

เพื่อให้การพิจารณาความสำเร็จของวิสัยทัศน์มีความชัดเจน (Vision Clarification) จึงกำหนดตัววัด
ความสำเร็จของวิสัยทัศน์ ได้แก่

- 1) ความสามารถในการทำกำไรของบุคลากร (Profitability per Head)
- 2) ร้อยละของบุคลากรที่ใช้ระบบงานทรัพยากรมนุษย์ดิจิทัล (Digital HR Systems)
- 3) สัดส่วนของบุคลากรที่ทำงานในลักษณะงานตามพันธกิจเดิม (BAU: Business As Usual)
งานนวัตกรรม (Innovators) งานที่ปรับเปลี่ยนแล้ว (Transformers)

ซึ่งยุทธศาสตร์งานด้านทรัพยากรมนุษย์ที่จะสนับสนุนให้วิสัยทัศน์ข้างต้นประสบผลสำเร็จ ทีมที่
ปรึกษาเสนอยุทธศาสตร์ 4Ds โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

- (1) **Developing “Growth Mindset”** to cope up with change

พัฒนาปรับเปลี่ยนกรอบแนวคิดเป็นเรื่องสำคัญมากในช่วงของการปรับเปลี่ยนองค์กร (PEA
Transformation) ซึ่ง Growth Mindset คือ ความคิดที่บุคลากรตระหนักรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงว่า
เป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ จึงพร้อมอุทิศตนเรียนรู้ (Life-long Learning) และพร้อมปรับเปลี่ยน
ตัวเองไปกับงานที่ท้าทาย (Risk Taking)

ความสำเร็จของยุทธศาสตร์นี้คือ ร้อยละของความสำเร็จของแผนยุทธศาสตร์ กฟผ.

- (2) **Implementing HR Dashboard**

จัดทำ HR Dashboard เป็นยุทธศาสตร์ที่จะช่วยทำให้บุคลากรทุกคนในองค์กรได้สัมผัสกับการ
เป็นองค์กรดิจิทัล เนื่องจากระบบงานทรัพยากรมนุษย์เป็นระบบที่บุคลากรทุกคนมีโอกาสเข้าใช้
งาน นอกจากนี้ยุทธศาสตร์นี้จะปรับเปลี่ยนการทำงานของบุคลากรในงานด้านนี้ให้เห็น
ความสำคัญของการใช้ข้อมูล เทคโนโลยี และให้ความสำคัญกับผู้ใช้งานในระบบงานในทุกการออกแบบ
ระบบงานด้านทรัพยากรมนุษย์

ความสำเร็จของยุทธศาสตร์นี้คือ ร้อยละของข้อมูลที่ถูกรวบรวมเข้าประมวลผลใน Dashboard

- (3) **Managing Digital Talent**

เพื่อให้ กฟผ. มีการปรับเปลี่ยนได้รวดเร็ว การจัดทำระบบงานทรัพยากรมนุษย์เพื่อดึงศักยภาพ
ของบุคลากรกลุ่มสำคัญให้เป็นคนเก่งด้านดิจิทัลจึงเป็นเรื่องที่สำคัญอย่างมาก ดังนั้นยุทธศาสตร์
การพัฒนาคณะและระบบให้มีความสามารถและพฤติกรรมที่สอดคล้องกับองค์กรจึงเป็นอีก
ยุทธศาสตร์ที่สำคัญ

ความสำเร็จของยุทธศาสตร์นี้คือ ร้อยละของบุคลากรที่ผ่านการประเมินสมรรถนะด้านดิจิทัล

- (4) **Digital Culture**

การปรับเปลี่ยนของ กฟผ. ครั้งนี้เป็นเรื่องของคนทุกกลุ่ม และทุกคนในองค์กร ดังนั้นการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรเพื่อสนับสนุนให้ทุกคนเกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้ส่งเสริมการทำงานในยุคดิจิทัลจึงสำคัญ

ความสำเร็จของยุทธศาสตร์นี้คือ ระดับของพฤติกรรมบุคลากรที่ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรดิจิทัล

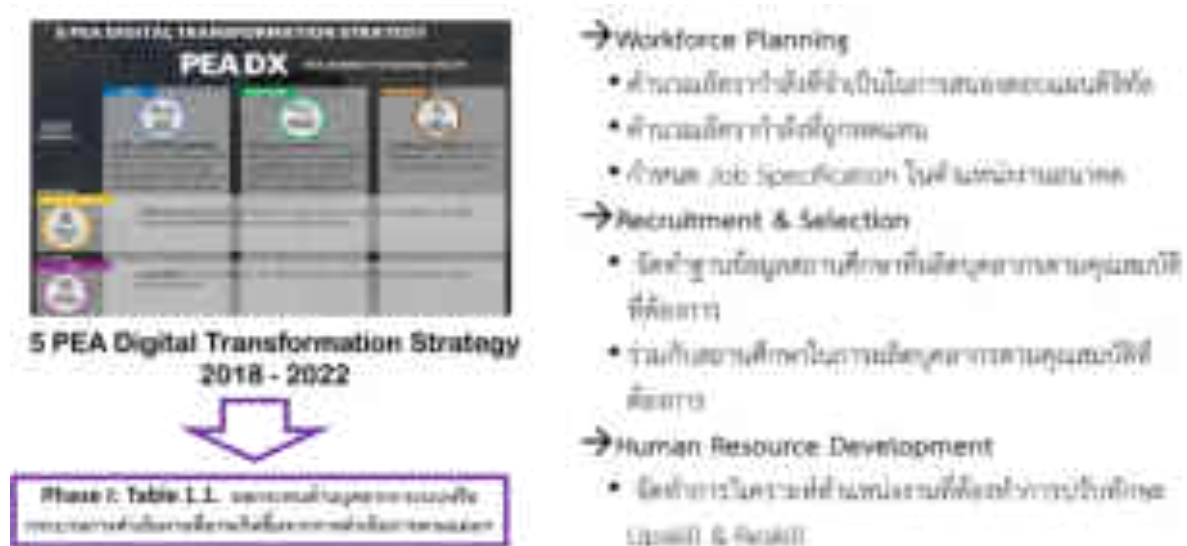
รายงานระยะที่ 3 โครงการจัดทำยุทธศาสตร์และแผนแม่บทด้านทรัพยากรมนุษย์ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ปี พ.ศ. 2562 – 2566 สู่การเป็น Digital Workplace

ส่วนที่ 2 กรอบแนวคิดในการจัดทำยุทธศาสตร์และแผนแม่บททางด้านทรัพยากรมนุษย์

จากผลรายงานระยะที่ 1 การศึกษาภาพอนาคตในงานด้านทรัพยากรมนุษย์ที่สนับสนุนการทำงานและการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจตามโครงการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลของ กฟภ. (แผน 5 ปี) พ.ศ. 2561 – 2565 และรายงานระยะที่ 2 การตรวจสอบการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ (HR Audit) ซึ่งรายงานทั้งสองระยะครอบคลุมการทบทวนเอกสารที่สำคัญของ กฟภ. การสัมภาษณ์บุคลากรที่เกี่ยวข้อง และการจัดประชุมกลุ่มย่อยจำนวนมากเพื่อให้ได้ภาพช่องว่างของการพัฒนา (Development Gap) ด้วยยุทธศาสตร์และแผนแม่บทด้านทรัพยากรมนุษย์ที่มีความเป็นไปได้ในระยะเวลา 4 ปี (พ.ศ. 2562 – 2566)

2.1. สรุปงานระยะที่ 1 การศึกษาภาพอนาคตในงานด้านทรัพยากรมนุษย์ที่สนับสนุนการทำงานและการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจตามโครงการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลของ กฟภ. (แผน 5 ปี) พ.ศ. 2561 – 2565

จากการทบทวนแผนปฏิบัติการดิจิทัลของ กฟภ. (แผน 5 ปี) พ.ศ. 2561 – 2565 ทีมที่ปรึกษาได้สรุปผลกระทบด้านบุคลากร ระบบหรือกระบวนการดำเนินงาน ที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินการไว้ในตารางที่ 1.1 ซึ่งแสดงให้เห็นถึงผลกระทบของดิจิทัลต่อระบบงาน และกลุ่มบุคลากรกลุ่มใดบ้าง ซึ่งเรื่องนี้มีผลกระทบต่องาน 3 กลุ่มหลักในสายงานทรัพยากรบุคคล คือ งานด้านการวางแผนกำลังคน งานด้านการสรรหาและคัดเลือก รวมถึงงานด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ซึ่งหน่วยงานทั้งสามนี้ในปัจจุบันทำงานแยกส่วนกัน



ภาพที่ 2.1. ผลกระทบต่อระบบงานด้านทรัพยากรมนุษย์จาก
แผนปฏิบัติการดิจิทัลของ กฟภ. (แผน 5 ปี) พ.ศ. 2561 – 2565

จากการทบทวนระบบงานด้านทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล ซึ่งองค์กรควรให้ความสำคัญกับการจัดเก็บข้อมูล (Data) การนำเทคโนโลยี (Technology) มาใช้ในการประมวลผล เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน และการตัดสินใจของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในงาน รวมถึงการออกแบบให้ระบบงานตอบโจทย์ผู้ใช้งานและผู้

มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มด้วยกระบวนการคิดแบบ Customer / Stakeholders Orientation หรือในปัจจุบันใช้คำว่า “Design Thinking” ซึ่งทีมที่ปรึกษาได้รวบรวมเทคโนโลยีที่สำคัญต่องานด้านทรัพยากรมนุษย์ไว้ในรายงานระยะที่ 1 ส่วนที่ 2 ดังนี้

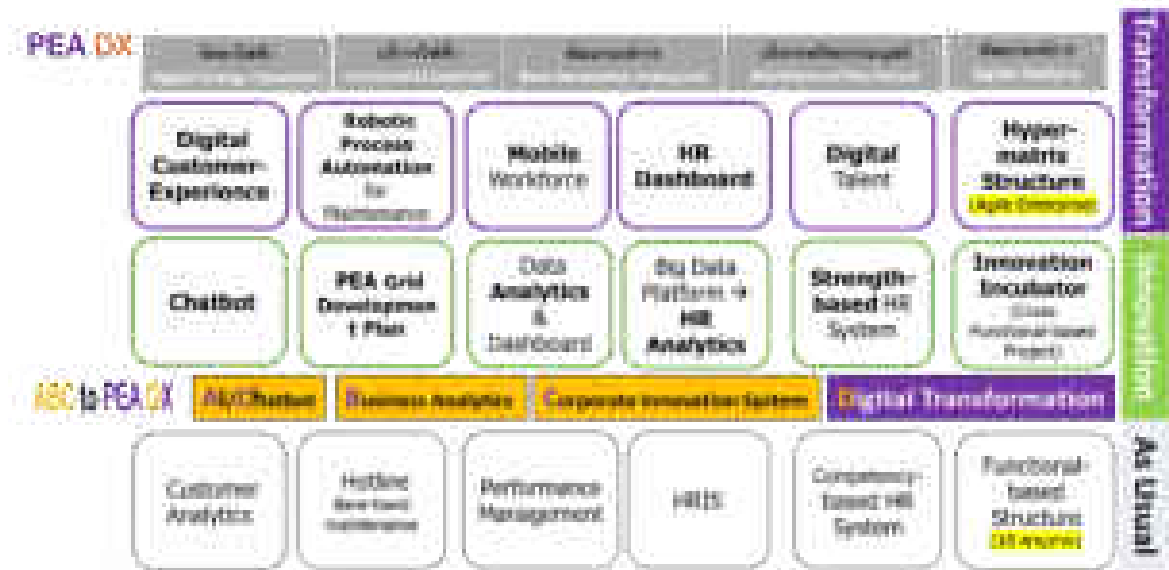
ตารางที่ 2.1. บทสรุปแนวโน้มการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล

Business Functions	HR Functions									
	Recruitment	Compensation & Benefits	Performance Management	Training & Development	Employee Engagement	Employee Relations	Health & Safety	Work-Life Balance	Employee Assistance	HR Analytics
Recruitment	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
Compensation & Benefits	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
Performance Management	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
Training & Development	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
Employee Engagement	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
Employee Relations	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
Health & Safety	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
Work-Life Balance	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
Employee Assistance	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
HR Analytics	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร กฟผ. ทำให้เห็นภาพการเปลี่ยนแปลงที่คาดหวัง คือการนำเทคโนโลยีและการบริหารข้อมูลมาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพระบบไฟฟ้า งานบำรุงรักษา รวมถึงงานเพิ่มมูลค่าการให้บริการหลังมิเตอร์ และส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการคิดนวัตกรรม โดยภาพอนาคตของ กฟผ. ในการเป็น Digital Utility สามารถแบ่งเป็นภาพการทำงานออกเป็น 3 ลักษณะ คือ

- ① **BAU (Business As Usual)** คือ งานประจำของ กฟผ. ซึ่งได้แก่ การจัดหาไฟฟ้า การบริการไฟฟ้า งานรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม งานพัฒนาองค์กร ซึ่ง กฟผ. ยังคงต้องดำเนินการต่อไปเป็นพันธกิจหลัก ซึ่งมีความคาดหวังในการนำเทคโนโลยีในยุคดิจิทัลมาพัฒนาประสิทธิภาพของงานในส่วนนี้ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และสามารถให้บริการที่ตอบสนองผู้ใช้ไฟได้มากยิ่งขึ้น
- ② **Innovation** คือ งานเชิงนวัตกรรม และงานบ่มเพาะธุรกิจใหม่ เป็นงานที่ต้องการบุคลากรของ กฟผ. ที่มีความสามารถสูง และมีศักยภาพในการทำงานเชิงนวัตกรรม อันเป็นงานใหม่ที่ กฟผ. ยังไม่เคยทำมาก่อน เป็นงานที่ท้าทายต่อความสำเร็จ ซึ่งงานในกลุ่มนี้อาจส่งผลสองทางคือ สามารถนำไปใช้ในการยกระดับประสิทธิภาพการจำหน่ายไฟ และสามารถนำไปพัฒนาเป็นธุรกิจใหม่สร้างรายได้เสริมให้กับ กฟผ.
- ③ **Transformation** คือ งานที่ปรับเปลี่ยนรูปแบบไปเป็นงานใหม่ หรือธุรกิจใหม่แล้ว ซึ่งงานส่วนนี้ กฟผ. อาจดำเนินการเอง หรือถ่ายโอนให้ PEA ENCOM ดำเนินการก็ได้ ขึ้นกับเงื่อนไขทางธุรกิจที่เกิดขึ้น

ทั้งนี้การปรับเปลี่ยนองค์กรไปเป็นภาพอนาคตนี้ กฟผ. จำเป็นต้องมีกลยุทธ์ด้านบุคลากรที่แตกต่างกันเพื่อทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนทั้งบุคลากร ระบบงาน โครงสร้าง สภาพแวดล้อมในการทำงาน และวัฒนธรรมการทำงาน ทีมที่ปรึกษาได้สรุปคำสำคัญ 18 คำที่พบจากการศึกษาระยะที่ 1 อันสะท้อนภาพอนาคตในงานด้านทรัพยากรมนุษย์ที่สนับสนุนการทำงานของ กฟผ. ที่อาจเปลี่ยนแปลงไปในอนาคต (ดูภาพที่ 2.2)



ภาพที่ 2.2. สรุป 18 คำสำคัญที่พบในงานระยะที่ 1 ภาพอนาคตในงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ที่สนับสนุนการทำงานและการเปลี่ยนแปลงของ กฟผ. ในช่วงปี พ.ศ. 2562 – 2566

ทั้งนี้ 18 คำสำคัญนี้มีผลกระทบต่อกลุ่มคนที่จะทำงานอนาคตที่แตกต่างกันดังนี้

① กลุ่มปฏิบัติงานประจำ หรือ BAU (Business As Usual)

จากพันธกิจหลักของ กฟผ. การจัดหาไฟฟ้า การบริการไฟฟ้า งานรับผิดชอบต่อสังคม สิ่งแวดล้อม และงานพัฒนาองค์กร ซึ่งจะมีโอกาสในการปรับเปลี่ยนให้ต้องมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ดังนั้นนโยบายท่านผู้ว่าการฯ เรื่อง “สานงานเดิม” (Keep Improving Existing Business) ซึ่งงานด้านทรัพยากรมนุษย์อาจต้องดำเนินงานปรับเปลี่ยนให้สนับสนุนลักษณะงานดังต่อไปนี้

- การทำงานในลักษณะสร้างความร่วมมือข้ามสายงาน (Cross-functional Cooperation)
- การทำงานเชิงโครงการ (Project-based Culture)
- การพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลให้กับบุคลากรทุกกลุ่ม (Digital Literacy) เพื่อให้ทำงานทั้งการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน และพัฒนาระบบเป็น “Digitalization”
- การปรับเปลี่ยนโครงสร้างและการบริหารงานให้มีความยืดหยุ่น (Agility) ในการทำงาน

② กลุ่มปฏิบัติงานเชิงนวัตกรรม หรือ Innovator

การปรับเปลี่ยน กฟผ. ให้เป็น Digital Utility ทำให้องค์กรมีความจำเป็นในการสร้างสรรค์นวัตกรรมจำนวนมาก ซึ่ง “นวัตกรรม” ในบริบทการทำงานของ กฟผ. หมายถึงการคิดค้นวิธีการทำงาน กระบวนการทำงาน การให้บริการ การจัดการ อุปกรณ์การทำงานที่ใหม่ (New) และมีคุณค่า (Value-added) แก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholder) ดังนั้น ผลของการพัฒนานวัตกรรมจึงมิใช่เพื่อการค้า (Commercialization) เท่านั้น สอดคล้องกับนโยบายท่านผู้ว่าการฯ เรื่อง “ใช้นวัตกรรม” (Employ Innovation and Technology) ซึ่งงานด้านทรัพยากรมนุษย์อาจต้องดำเนินงานปรับเปลี่ยนให้สนับสนุนลักษณะงานดังต่อไปนี้

- การทำงานในลักษณะโครงการบ่มเพาะนวัตกรรม (Innovation Incubator) ซึ่งคณะทำงานอาจยังคงอยู่ที่ กฟผ. เดิม หรือเป็น Secondment ไปทำงานที่ PEA ENCOM เพื่อให้ง่ายต่อการเบิกจ่าย หรือจัดซื้ออุปกรณ์พิเศษในการทำงาน

- การจัดทำโครงสร้างองค์กรแบบ Agile Organization คือการทำงานข้ามสายงานเพื่อพัฒนานวัตกรรมร่วมกัน อย่างไรก็ตาม กฟผ. ซึ่งมีโครงสร้างองค์กรแบบ Hierarchy อาจเป็นอุปสรรคต่อการทำงานในรูปแบบนี้ กฟผ. อาจจำเป็นต้องใช้กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานในการจัดการให้เกิดการทำงานร่วมกันในลักษณะนี้
- การจัดทำ Strength-based Assessment เพื่อให้บุคลากรได้เรียนรู้จุดแข็งตนเอง และจุดแข็งของผู้อื่น ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรที่มาทำงานร่วมกันสามารถปฏิบัติงานร่วมกันด้วยการเคารพในความแตกต่าง และสามารถใช้ความต่างในการสร้างสรรค์ผลงานเชิงนวัตกรรม

③ กลุ่มงานที่ปรับเปลี่ยนรูปไปแล้ว หรือ Transformer

สำหรับงานของ กฟผ. ที่ได้รับการปรับเปลี่ยนไปแล้ว มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีการจัดการเพื่อให้ขยายผลทั้งในเชิงการพัฒนานวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง และการนำออกสู่ตลาดเพื่อเชิงพาณิชย์ เพื่อให้การขับเคลื่อน กฟผ. เป็น Digital Utility ที่ยั่งยืน ดังนั้นนวัตกรรมที่เกิดขึ้นใน กฟผ. จึงเป็นส่วนสำคัญทำให้ กฟผ. เป็นองค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization) ที่ประสบความสำเร็จทั้งด้านการเงิน ด้านการบริการลูกค้า กระบวนการทำงานภายใน ระบบงานสนับสนุนองค์กร อันสอดคล้องกับการพัฒนาคุณภาพตามแนวทาง SEPA โดยการพัฒนานี้จะส่งเสริมให้ กฟผ. มีการเติบโตที่ยั่งยืน (Sustainable Growth) สอดรับกับนโยบายท่านผู้ว่าการฯ เรื่อง “เสริมธุรกิจใหม่” (Enhance New Business) ซึ่งงานด้านทรัพยากรมนุษย์อาจต้องดำเนินงานปรับเปลี่ยนให้สนับสนุนลักษณะงานดังต่อไปนี้

- การจัดการพัฒนา “Mindset” แก่ผู้บริหารทุกกลุ่ม เพื่อให้เห็นความสำคัญต่อการทำงานเชิงรุกที่ใช้เทคโนโลยี และข้อมูลในการปฏิบัติงาน โดยกระบวนการทำงานจำเป็นต้องสนับสนุนบุคลากรรุ่นใหม่ในองค์กรให้มีพื้นที่ในการคิดและทำงานที่ท้าทาย หรือทำการพัฒนานวัตกรรม
- การติดองค์ความรู้ “Skillset” ให้กับบุคลากรทุกกลุ่มในองค์กรมี Digital Literacy เพื่อสามารถศึกษาเรียนรู้เทคโนโลยี และรูปแบบการทำงานที่มีการปรับเปลี่ยนตลอดเวลา
- การวางระบบการทำงานที่จูงใจให้บุคลากรในองค์กรมีความอยากที่จะทำสิ่งดี ๆ ให้ กฟผ. และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง อันเป็นคุณลักษณะที่เรียกว่า “Entrepreneurial” หรือ “Intrapreneurial” อันเป็นทักษะการเป็นผู้ประกอบการ

ข้อมูลข้างต้นเป็นข้อมูลสำคัญในการวางกรอบแนวคิดในการจัดทำยุทธศาสตร์และแผนแม่บททางด้านทรัพยากรมนุษย์ของ กฟผ. อย่างมาก ทั้งนี้เพื่อให้ยุทธศาสตร์และแผนแม่บทสามารถทำให้ กฟผ. เป็นดังภาพอนาคตดังกล่าวได้ นอกจากนี้ภาพอนาคตยังนำมาใช้ในช่วงของการทำการตรวจสอบการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ (HR Audit) ของ กฟผ. เพื่อให้สามารถเห็นช่องว่างการดำเนินการดังรายงานต่อไปนี้

2.2. สรุปรายงานระยะที่ 2 การตรวจสอบการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ (HR Audit)

กระบวนการตรวจสอบการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์นั้นประกอบด้วย การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานที่ได้รับผลกระทบจากการนำเทคโนโลยีในยุคดิจิทัล การรับฟังเสียงจากบุคลากร (VOE: Voice of Employee) และการศึกษาเอกสารจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับงานด้านทรัพยากรมนุษย์ โดยการตรวจสอบมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ได้ข้อมูลปัจจุบันภายใต้ระบบงานด้านทรัพยากรมนุษย์ของ กฟผ.

ผลการศึกษาลำดับความนิยมในการนำเทคโนโลยีในยุคดิจิทัลไปใช้ในงานด้านทรัพยากรมนุษย์พบ 9 งานที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมาก ดังลำดับต่อไปนี้

- (1) **งานด้านบัญชีเงินเดือน (Payroll):** สามารถช่วยให้องค์กรติดตามอัตราค่าจ้าง อัตราเงินเดือนของบุคลากร โดยติดตามการโอนเงินให้กับบุคลากรผ่านทางช่องทางต่าง ๆ รวมถึงการทำภาษี และการติดตามค่าใช้จ่ายที่เรียกเก็บจากบุคลากรได้อีกด้วย
- (2) **เวลาและการเข้าทำงาน (Time & Attendance):** สามารถจัดเก็บข้อมูลเวลาในการทำงานเป็นระบบบริการตนเอง (Employee Self-service: ESS) ที่ช่วยให้บุคลากรสามารถบันทึกการเข้าและออกงาน ดูตารางงานของตนเอง รวมถึงการขอลาหยุดงานผ่านระบบ ซึ่งระบบนี้จะสามารถทำให้บุคลากรทำงานนอกสถานที่ทำงานได้
- (3) **ระบบการติดตามบุคลากร (Personnel Tracking)** สามารถจัดทำข้อมูลบุคลากรจำนวนมากที่ต้องมีการติดตาม ตั้งแต่ชื่อ ที่อยู่ ไปจนถึงตำแหน่งงานและหัวหน้างาน รวมถึงประวัติการทำงานและการรับรองต่าง ๆ โดยองค์กรสามารถใช้ข้อมูลในการพิจารณาการเลื่อนตำแหน่ง การย้ายหน่วยงาน รวมถึงการค้นหาข้อมูลบุคลากร
- (4) **ระบบการติดตามผู้สมัคร (Applicant Tracking)** เป็นระบบช่วยจัดการการสรรหาและว่าจ้าง โดยสามารถประกาศตำแหน่งงานที่ว่างไปยังสื่อต่าง ๆ และทำการจัดเก็บใบสมัคร ประวัติย่อ ผลการเรียน และตำแหน่งงานหรือประสบการณ์ของผู้สมัคร ระบบนี้จะช่วยลดภาระงานเมื่อต้องมีการสรรหาบุคลากรจำนวนมาก และยังเป็นอีกหนึ่งเครื่องมือที่ทำให้มีโอกาสดำเนินการซึ่งบุคลากรที่มีศักยภาพมากขึ้น
- (5) **ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงาน (Performance Management)** เป็นระบบที่ช่วยให้องค์กรกำหนดเป้าหมายระดับบุคคล และติดตามผลการปฏิบัติงานของบุคลากร รวมถึงยังสามารถรวบรวมข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) จัดเก็บเอกสารและจัดทำรายงานตัวชี้วัดการปฏิบัติงานที่สำคัญแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องได้อีกด้วย ซึ่งระบบยังสามารถให้ความคิดเห็นหรือข้อมูลป้อนกลับ คำแนะนำ เพื่อพัฒนางานให้ดีขึ้น สะท้อนให้บุคลากรเห็นว่าตนเองอยู่ในระดับใดของเป้าหมาย
- (6) **ระบบบริหารสวัสดิการ (Benefits Administration)** ระบบช่วยเบิกจ่ายสวัสดิการ เช่น ประกันสุขภาพ หรือค่าชดเชยต่าง ๆ เพื่อใช้ในการติดตามข้อมูลให้เป็นไปตามงบประมาณและระเบียบขององค์กร
- (7) **ระบบการปฐมนิเทศ (Onboarding)** ระบบช่วยสมาชิกใหม่ขององค์กรให้เข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการที่จำเป็นในการปฏิบัติงานในองค์กรแห่งใหม่นี้ และเปิดโอกาสให้บุคลากรใหม่ได้มีโอกาสปฏิสัมพันธ์กับหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน ระบบนี้ช่วยลดช่องว่างระหว่างระบบการติดตามบุคลากร (Personnel Tracking) และระบบการติดตามผู้สมัคร (Applicant Tracking)
- (8) **ระบบการบริหารค่าตอบแทน (Compensation Management)** ระบบนี้สามารถจ่ายผลตอบแทนได้ในปริมาณที่เหมาะสม ตรวจสอบความยืดหยุ่นของแผนการจ่ายผลตอบแทน เพื่อความยั่งยืนขององค์กรในอนาคต โดยทำการเจาะลึกลงในปัจจัยภายใน เช่น รายได้ขององค์กร งบประมาณ รวมถึงปัจจัยภายนอก เช่น ตลาดการจ้างงานในพื้นที่ ความผันผวนของค่าเงิน เป็นต้น
- (9) **ระบบการจัดการการเรียนรู้ (Learning Management)** ระบบการจัดการการเรียนรู้แบบออนไลน์ที่มีความยืดหยุ่นและกระตุ้นการมีส่วนร่วมได้มากขึ้น เนื่องจากระบบนี้ผู้สอนสามารถสร้างหลักสูตรการฝึกอบรม โดยผสมผสานสื่อการเรียนรู้มัลติมีเดียได้หลากหลายรูปแบบ ดำเนินการจัดหลักสูตรการทดสอบความรู้ที่ได้รับ และวิเคราะห์ประสิทธิภาพการอบรม

จากการศึกษา 9 ระบบงานที่มีความนิยมใช้ พบว่าองค์กรขนาดใหญ่จะมีความคุ้มค่าในการใช้งานมากกว่าองค์กรขนาดเล็ก และสามารถทำให้งานเกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เนื่องจากทำให้เกิดการจัดเก็บข้อมูลที่มีอยู่จำนวนมากนั้นถูกนำมาใช้ในการวิเคราะห์เพื่อการใช้งานในเรื่องอื่น ๆ รวมถึงการตัดสินใจของผู้บริหาร หากแต่การทำงานในระบบเหล่านี้ควรถูกวางแผน หรือ Platform ไว้ตั้งแต่เริ่ม มิฉะนั้นระบบงานต่าง ๆ เหล่านี้อาจไม่สามารถใช้ข้อมูลร่วมกัน หรือดึงข้อมูลของต่างระบบมาวิเคราะห์ร่วมกันได้ ซึ่งปัจจุบันระบบงานด้านทรัพยากรมนุษย์ของ กฟผ. ยังไม่มีรูปแบบการจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ มีเพียงการนำนโยบายแผนการด้านดิจิทัลตามข้อสั่งการของ ผวก. มาดำเนินการ ประกอบกับงานแต่ละด้านมีการจัดทำเทคโนโลยีในรูปแบบของตัวเอง ทำให้ไม่มีความเชื่อมโยงกันในภาพรวมของสายงานทรัพยากรบุคคล

จากผลการประชุมกลุ่มย่อยเพื่อรับฟังเสียงบุคลากร (VOE) และทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้องกับงานด้านทรัพยากรมนุษย์ทำให้เห็นว่า

- ในการพิจารณากำลังคนในสายงานทรัพยากรมนุษย์พบว่า การจัดสรรบุคลากรในสายงานนี้มีบุคลากรในส่วนกลาง (9 หน่วยงาน) ซึ่งทำหน้าที่รับผิดชอบในการวางระบบงานมีจำนวนบุคลากร 349 คน (ร้อยละ 69) ในขณะที่มีบุคลากรหน้างานที่รับผิดชอบงานทรัพยากรมนุษย์ แยกตามสายงานการไฟฟ้าภาค 1 – 4 จำนวน 20 คน และที่การไฟฟ้าเขต 1 – 12 จำนวน 138 คน ซึ่งทำให้เห็นว่า กฟผ. ให้ความสำคัญกับการคิดและพัฒนาระบบจากส่วนกลางเป็นอย่างมาก โดยบุคลากรกลุ่มนี้มีหน้าที่รับผิดชอบในการทำงานเชิงกลยุทธ์ หากแต่การทำงานในช่วงการปรับเปลี่ยนองค์กร (Transformation) กฟผ. ควรให้ความสำคัญกับการเป็น “คู่คิดทางธุรกิจ” หรือ HR as Business Partner ซึ่งเป็นเสมือนตัวกลางในการสร้างการเปลี่ยนแปลงให้กับองค์กร
- ในการพิจารณาเชิงโครงสร้างงานทรัพยากรมนุษย์พบว่า โครงสร้างงานมีการกระจายเนื้องานทรัพยากรมนุษย์โดยมีฝ่ายงาน และหน่วยงานที่รับผิดชอบร่วมกันมากกว่า 1 หน่วยงาน ทำให้ กฟผ. อาจมีปัญหาในการประสานงานระหว่างหน่วยงาน และประสานการสั่งการหน้างาน ดังนั้นการจัดทำฐานข้อมูลในงาน HR จำเป็นต้องทำร่วมกัน และทำให้สามารถร่วมกันใช้พัฒนาฐานข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ
- ในการพิจารณาสมรรถนะของบุคลากรในสายงานทรัพยากรมนุษย์พบว่า บุคลากรส่วนใหญ่ไม่ได้จบการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับงานด้านนี้ (ร้อยละ 64) หากแต่บุคลากรส่วนใหญ่ในสายงานผ่านการประเมินสมรรถนะในงานหรือ Functional Competency เกินกว่าร้อยละ 80 ซึ่งเป็นการประเมินโดยผู้บังคับบัญชาโดยตรงของบุคลากร จากข้อมูล กฟผ. ปี พ.ศ. 2562 พบว่าสายงานทรัพยากรบุคคลได้รับคุณวุฒिवิชาชีพระดับ 4 จำนวน 1 คน และระดับ 3 จำนวน 4 คน
- ในการพิจารณางานด้านการวางแผนอัตรากำลัง งานด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร งานด้านการพัฒนาบุคลากร และระบบสารสนเทศด้านงานทรัพยากรมนุษย์ของ กฟผ. ในขั้นตอนการวางแผนยังคงเป็นประเด็นปัญหาที่ควรเร่งดำเนินการ โดยในส่วนของระบบงานด้านการวางแผนอัตรากำลังและการสรรหาคัดเลือกบุคลากรยังไม่มีมีการดำเนินการในเชิงรุก ไม่มีการพิจารณาใช้กลยุทธ์หรือวิธีการต่าง ๆ มาเป็นเครื่องมือในบริหาร
- ในการพิจารณางานพัฒนาบุคลากรยังคงเป็นการเน้นเรื่องฝึกอบรมแบบห้องเรียนเป็นหลัก ซึ่งขาดการติดตามผลเชิงคุณภาพและประสิทธิผลของการฝึกอบรม มีแผนจำนวนมากใน HRD Blueprint ที่ไม่ได้ดำเนินการ และ/หรือไม่ได้มีรายงานว่ามีการดำเนินการหรือไม่ อย่างไร รวมถึงนโยบายเรื่องการหมุนเวียนงานยังขาดความชัดเจนในการดำเนินการ

- ในการพิจารณาข้อมูลค่าใช้จ่ายในงานทรัพยากรมนุษย์ในระหว่างปี พ.ศ. 2557 – 2561 ค่าใช้จ่ายด้านเงินเดือนและค่าตอบแทนพนักงานมีสัดส่วนอยู่ที่ร้อยละ 72 ของค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรโดยรวม รองลงมาคือค่าใช้จ่ายด้านสวัสดิการพนักงานร้อยละ 22 ค่าจ้างและสวัสดิการลูกจ้างร้อยละ 5 และค่าใช้จ่ายการประชุม อบรม สัมมนาร้อยละ 1 ตามลำดับ ซึ่งค่าใช้จ่ายเหล่านี้สูงขึ้นทุกปี เมื่อพิจารณาความสามารถในการทำกำไรขององค์กรมีแนวโน้มในการทำกำไรได้น้อยลง

2.3. ยุทธศาสตร์และแผนแม่บทด้านทรัพยากรมนุษย์การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ปีพ.ศ. 2562 – 2566

จากบทสรุปสภาพอนาคตของ กฟภ. และผลจากกระบวนการตรวจสอบการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ข้างต้น ทำให้ทีมที่ปรึกษาได้กรอบแนวคิดในการจัดทำยุทธศาสตร์และแผนแม่บทใน 4 เรื่อง

- 1) การพัฒนาฐานข้อมูลด้านงานทรัพยากรมนุษย์ และการทำสถาปัตยกรรมข้อมูล (Data Architecture) เพื่อการพัฒนาและจัดทำ HR Dashboard
- 2) การพัฒนาเพื่อให้ยุทธศาสตร์ กฟภ. สำเร็จเป็น Digital Utility การพัฒนาให้บุคลากรทุกกลุ่มมีพฤติกรรมที่สนับสนุนยุทธศาสตร์ด้านนี้ จึงเป็นจำเป็นต้องพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรให้เป็น Digital Culture
- 3) อุปสรรคของการพัฒนานวัตกรรมและการทำธุรกิจใหม่หรือธุรกิจเสริม บุคลากรใน กฟภ. เห็นตรงกันว่าเรื่อง Mindset เป็นเรื่องสำคัญที่คนส่วนใหญ่ยังมิได้ปรับเปลี่ยน ดังนั้นการพัฒนารอบความคิดเรื่อง Digital Mindset และ Growth Mindset จึงเป็นอีกเรื่องที่เร่งด่วน
- 4) ช่วงระยะเวลาในการปรับเปลี่ยนองค์กร (Transformation) การจัดสภาพแวดล้อมและแรงจูงใจเป็นเรื่องสำคัญ เพื่อให้บุคลากรดึงศักยภาพ (Potential) ของตนเองออกมาได้อย่างเต็มที่ ดังนั้นยุทธศาสตร์ Talent Management จึงเป็นอีกเรื่องหนึ่งที่น่ามาใช้เป็นกรอบการพัฒนายุทธศาสตร์

รายงานระยะที่ 3 โครงการจัดทำยุทธศาสตร์และแผนแม่บทด้านทรัพยากรมนุษย์ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ปี พ.ศ. 2562 – 2566 สู่การเป็น Digital Workplace

ส่วนที่ 3 ยุทธศาสตร์งานด้านทรัพยากรมนุษย์

จากการทบทวนวิสัยทัศน์ ตัววัด และยุทธศาสตร์งานด้านทรัพยากรมนุษย์ปี พ.ศ. 2552 – 2563 ซึ่งเป็นแผนระยะ 10 ปี เห็นได้ว่ามีเพียง 1 ตัววัดวิสัยทัศน์เท่านั้นที่ กฟภ. ทำได้สำเร็จ นั่นคือ การได้รับรางวัลระบบงานด้านทรัพยากรมนุษย์จากหน่วยงานภายนอกในภูมิภาคอาเซียน ส่วนอีกสองตัววัดมิได้มีการเก็บข้อมูล



ภาพที่ 3.1. วิสัยทัศน์ ตัววัด และยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรมนุษย์

แผนยุทธศาสตร์งานทรัพยากรมนุษย์เป็นส่วนสำคัญในการสนับสนุนให้ กฟภ. เป็น Digital Utility ทีมที่ปรึกษาขอเสนอ วิสัยทัศน์งานด้านทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้ คือ

**“กฟภ. มีระบบงานด้านทรัพยากรมนุษย์ที่สนับสนุนส่งเสริมการเป็น
องค์กรดิจิทัล โดยบุคลากรมีคุณภาพชีวิตที่ดี มีความผูกพัน และ
พร้อมพัฒนาตนเองเป็นพลังในการขับเคลื่อนองค์กร”**

จะเห็นว่าวิสัยทัศน์ต้องการเน้นการพัฒนาระบบงานควบคู่ไปกับการพัฒนาคน โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาหรือปรับเปลี่ยนตนเอง เพื่อตอบรับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ทั้งนี้พิจารณาจากฐานที่บุคลากรของ กฟภ. ส่วนใหญ่มีคุณภาพชีวิตที่ดี และมีความผูกพันต่อองค์กรเป็นทุนที่สำคัญ

เพื่อให้การพิจารณาความสำเร็จของวิสัยทัศน์มีความชัดเจน (Vision Clarification) ทีมที่ปรึกษาขอเสนอตัววัดความสำเร็จดังวิสัยทัศน์ ได้แก่

1) ความสามารถในการทำกำไรของบุคลากร (Profitability per Head)

- 2) ร้อยละของบุคลากรที่ใช้ระบบงานทรัพยากรมนุษย์ดิจิทัล (Digital HR Systems)
- 3) สัดส่วนของบุคลากรที่ทำงานในลักษณะงานตามพันธกิจเดิม (BAU: Business As Usual) งานนวัตกรรม (Innovators) งานที่ปรับเปลี่ยนแล้ว (Transformers)

ตัววัดความสำเร็จที่ 1: ความสามารถในการทำกำไรของบุคลากร (Profitability per Head) เป็นเรื่องหนึ่งที่เราควรนำมาเป็นเป้าหมายความสำเร็จในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจาก กฟผ. อยู่ในภาวะที่องค์กรมีความสามารถในการทำกำไรลดลง (ดังแสดงในตารางที่ 3.1) ดังนั้นผลของการดึงศักยภาพของบุคลากรในองค์กรให้เพิ่มประสิทธิภาพของระบบงานต่าง ๆ การทำนวัตกรรม และการพัฒนาธุรกิจใหม่น่าจะมีส่วนทำให้เกิดการสร้างรายได้และลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นให้กับ กฟผ. ได้ รวมถึงยุทธศาสตร์กำลังคน พัฒนาบุคลากร การบริหารผลการปฏิบัติงาน ที่จะเป็นกลไกสำคัญที่ทำให้ กฟผ. สามารถทำเรื่องนี้ได้สำเร็จ

ตารางที่ 3.1. เปรียบเทียบค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร และกำไรสุทธิในช่วงปีพ.ศ. 2559-2561

ตัวชี้วัด	2559	2560	2561
- กำไรสุทธิ/หัว	430,849	456,294	478,700
- ต้นทุนต่อหัว	27,806	28,526	28,203
- กำไรสุทธิ	25,888	26,669	20,616

ตัววัดความสำเร็จที่ 2: ร้อยละของบุคลากรที่ใช้ระบบงานทรัพยากรมนุษย์ดิจิทัล (Digital HR Systems) เพื่อตอบโจทย์การเป็น Digital Utility ดังนั้นระบบงานด้านทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องเป็นหนึ่งในระบบงานที่เป็นตัวอย่างก่อน เนื่องจากเป็นระบบที่ทุกคนในองค์กรได้สัมผัส เพื่อให้เข้าใจความหมายของการเป็นองค์กรดิจิทัล ความสำเร็จด้านนี้จึงควรวัดจากการที่บุคลากรเข้าใช้ระบบ

ตัววัดความสำเร็จที่ 3: สัดส่วนของบุคลากรที่ทำงานในลักษณะงานตามพันธกิจเดิม (BAU: Business As Usual) งานนวัตกรรม (Innovators) งานที่ปรับเปลี่ยนแล้ว (Transformers) เพื่อให้ กฟผ. มีบุคลากรขับเคลื่อนนโยบาย KEEN14 ของผู้ว่าการฯ จำเป็นต้องมีบุคลากรและระบบงานที่สนับสนุนการทำงานใน 3 กลุ่ม

- (1) Keep Improving Existing Business ด้วยมีบุคลากรกลุ่มทำงานตามพันธกิจหลัก (BAU) โดยปรับให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น
- (2) Enhance New Business กฟผ. จำเป็นต้องจัดสรรให้มีบุคลากรที่ทำธุรกิจใหม่
- (3) Employ Innovation and Technology จำเป็นต้องมีบุคลากรกลุ่มทำงานเชิงนวัตกรรม ซึ่งผลของนวัตกรรมจะส่งเสริมให้ปรับเปลี่ยนงานประจำ และพัฒนางานอนาคตซึ่งอาจเป็นธุรกิจใหม่ของ กฟผ.

ยุทธศาสตร์งานด้านทรัพยากรมนุษย์ที่จะสนับสนุนให้วิสัยทัศน์ข้างต้นประสบผลสำเร็จ ทีมที่ปรึกษาเสนอยุทธศาสตร์ 4Ds:

HR Strategies: 4Ds → 12 HR Master Plans

D Developing "Growth Mindset" to cope up with Change <i>% of successful strategic plans</i>	D Implementing HR Dashboard <i>% of HR Data Processed on Dashboard</i>
D Managing Digital Talent <i>% of Employees passing Digital Competency Assessment</i>	D Embedding Digital Culture <i>Level of "PEA Digital Culture"</i>

(1) Developing "Growth Mindset" to cope up with change

พัฒนาปรับเปลี่ยนกรอบแนวคิดเป็นเรื่องสำคัญมากในช่วงของการปรับเปลี่ยนองค์กร (PEA Transformation) ซึ่ง Growth Mindset คือ ความคิดที่บุคลากรตระหนักรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ จึงพร้อมอุทิศตนเรียนรู้ (Life-long Learning) และพร้อมปรับเปลี่ยนตัวเองไปกับงานที่ท้าทาย (Risk Taking)

ความสำเร็จของยุทธศาสตร์นี้คือ ร้อยละของความสำเร็จของแผนยุทธศาสตร์ กฟผ.

(2) Implementing HR Dashboard

จัดทำ HR Dashboard เป็นยุทธศาสตร์ที่จะช่วยทำให้บุคลากรทุกคนในองค์กรได้สัมผัสกับการเป็นองค์กรดิจิทัล เนื่องจากระบบงานทรัพยากรมนุษย์เป็นระบบที่บุคลากรทุกคนมีโอกาสเข้าใช้งาน นอกจากนี้ยุทธศาสตร์นี้จะทำให้ปรับเปลี่ยนการทำงานของบุคลากรในงานด้านนี้ให้เห็นความสำคัญของการใช้ข้อมูล เทคโนโลยี และให้ความสำคัญกับผู้ใช้งานระบบงานในทุกการออกแบบระบบงานด้านทรัพยากรมนุษย์

ความสำเร็จของยุทธศาสตร์นี้คือ ร้อยละของข้อมูลที่ถูกนำเข้าประมวลผลใน Dashboard

(3) Managing Digital Talent

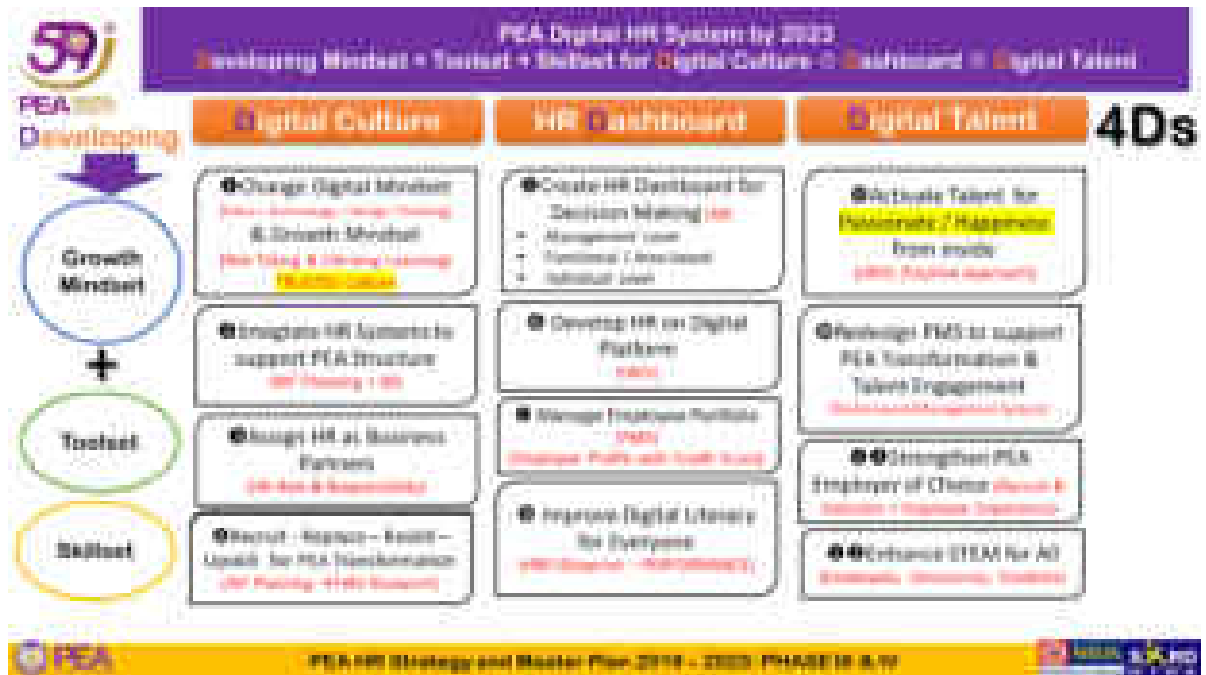
เพื่อให้ กฟผ. มีการปรับเปลี่ยนได้รวดเร็ว การจัดทำระบบงานทรัพยากรมนุษย์เพื่อดึงศักยภาพของบุคลากรกลุ่มสำคัญให้เป็นคนเก่งด้านดิจิทัลจึงเป็นเรื่องที่สำคัญอย่างมาก ดังนั้นยุทธศาสตร์การพัฒนาคนและระบบให้มีความสามารถและพฤติกรรมที่สอดคล้องกับองค์กรจึงเป็นอีกยุทธศาสตร์ที่สำคัญ

ความสำเร็จของยุทธศาสตร์นี้คือ ร้อยละของบุคลากรที่ผ่านการประเมินสมรรถนะด้านดิจิทัล

(4) Digital Culture

การปรับเปลี่ยนของ กฟผ. ครั้งนี้เป็นเรื่องของคนทุกกลุ่ม ทุกคนในองค์กร ดังนั้นการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรเพื่อสนับสนุนให้ทุกคนเกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้ส่งเสริมการทำงานในยุคดิจิทัลจึงสำคัญ

ความสำเร็จของยุทธศาสตร์นี้คือ ระดับของพฤติกรรมบุคลากรที่ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรดิจิทัล



เพื่อบรรลุยุทธศาสตร์ทั้ง 4 ประการ ทีมที่ปรึกษาเสนอ 12 แผนแม่บทดังนี้

- 1) การพัฒนา Digital Mindset & Growth Mindset
- 2) Integrate HR Systems to Support PEA Structure
- 3) การกำหนดบทบาทบุคลากรด้านทรัพยากรมนุษย์ให้เป็น Business Partners
- 4) Recruit-Replace-Reskill-Upskill for PEA Transformation
- 5) Create HR Dashboard for Decision Making
- 6) Develop HR on Digital Platform
- 7) Manage Employee Portfolio
- 8) Improve Digital Literacy for Everyone
- 9) Activate Talent for Flourishing from inside
- 10) Redesign PMS to support PEA Transformation & Talent Engagement
- 11) Strengthen PEA Employer of Choice
- 12) Enhance STEM for all

รายงานระยะที่ ๓ โครงการจัดทำยุทธศาสตร์และแผนแม่บทด้านทรัพยากรมนุษย์ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ปี พ.ศ. ๒๕๖๒ – ๒๕๖๖ สูการเป็น Digital Workplace

ส่วนที่ ๔ แผนแม่บทและแผนปฏิบัติการด้านทรัพยากรมนุษย์

จากการกำหนดวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์งานด้านทรัพยากรมนุษย์ทั้ง ๔ ด้าน กฟภ. ควรมีการดำเนินงานตามแผนแม่บททั้ง ๑๒ โครงการ เพื่อขับเคลื่อนให้สามารถบรรลุตามวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ที่วางไว้ โดยมีเงื่อนไขของการดำเนินโครงการดังนี้

- โครงการที่ควรเร่งดำเนินการ ได้แก่
โครงการที่ ๑ การพัฒนา Digital Mindset & Growth Mindset
โครงการที่ ๒ Integrate HR Systems to Support PEA Structure
โครงการที่ ๓ การกำหนดบทบาทบุคลากรด้านทรัพยากรมนุษย์ให้เป็น Business Partners
โครงการที่ ๔ Recruit-Replace-Reskill-Upskill for PEA Transformation
- โครงการที่ควรดำเนินการพร้อมกัน ได้แก่
โครงการที่ ๕ Create HR Dashboard for Decision Making และ โครงการที่ ๖ Develop HR on Digital Platform
โครงการที่ ๗ Manage Employee Portfolio และ โครงการที่ ๑๐ Redesign PMS to support PEA Transformation & Talent Engagement
- โครงการที่มีความจำเป็นแต่ต้องวางแผนช่วงเวลาการดำเนินงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของ กฟภ. ได้แก่
โครงการที่ ๘ Improve Digital Literacy for Everyone
โครงการที่ ๙ Activate Talent for Flourishing from inside
โครงการที่ ๑๑ Strengthen PEA Employer of Choice
- โครงการที่สามารถพิจารณาดำเนินการได้ตามความเหมาะสม ได้แก่
โครงการที่ ๑๒ Enhance STEM for all

ทั้งนี้แผนแม่บทงานทรัพยากรมนุษย์ทั้ง ๑๒ โครงการ ดังที่กล่าวถึงในข้างต้นมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ยุทธศาสตร์หลัก: การสร้างวัฒนธรรมดิจิทัล (Digital Culture) ด้วยการพัฒนา Growth Mindset

(ยุทธศาสตร์ที่ ๑ และ ๒)

โครงการที่ ๑: การพัฒนา Digital Mindset & Growth Mindset

ที่มา:

๑. จากภาพอนาคตของ กฟผ. ที่มุ่งสู่การเป็น Digital Utility การปรับเปลี่ยน กฟผ. ทำให้องค์กรมีความจำเป็นในการสร้างสรรค์นวัตกรรม ด้วยการคิดค้นวิธีการทำงาน กระบวนการทำงาน การให้บริการ การจัดการ อุปกรณ์การทำงานที่ใหม่ (New) และมีคุณค่า (Value-added) แก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholder) ซึ่งการทำงานเชิงนวัตกรรมมิได้เป็นงานที่ขึ้นอยู่กับบุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง แต่เป็นงานที่บุคลากรทุกคนใน กฟผ. สามารถปฏิบัติได้
๒. กฟผ. มีการขับเคลื่อนพฤติกรรมตามปัจจัยขับเคลื่อนค่านิยม TRUST+E (Technology Savvy, Rush to Service, Under Good Governance, Specialist, Teamwork และ Engagement) ตั้งตั้งแต่ปี ๒๕๖๐ – ๒๕๖๕ ซึ่งจากผลการสำรวจในปี ๒๕๖๒ พบว่าบุคลากร กฟผ. ในทุกระดับมีการแสดงพฤติกรรม TRUST+E อยู่ในระดับสูง (ร้อยละ ๘๐ ขึ้นไป) อย่างไรก็ตาม เมื่อทบทวนพฤติกรรมตามปัจจัยขับเคลื่อนค่านิยม TRUST+E พบว่ายังขาดพฤติกรรมที่สนับสนุนการเป็น Digital Utility จากการหารือกับสายงานทรัพยากรบุคคล (เมื่อวันที่ ๖ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๖๒) ได้สรุปให้เพิ่ม D-Data Driven ในปัจจัยขับเคลื่อนค่านิยม โดยสรุปเป็นคำว่า TRUSTED และส่งเสริม Growth Mindset ร่วมไปกับปัจจัยขับเคลื่อนค่านิยม E-Engagement
๓. เมื่อมีการพัฒนานวัตกรรมแล้ว กฟผ. จำเป็นจะต้องมีการขยายผลทั้งในเชิงการพัฒนานวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง และการนำออกสู่ตลาดเพื่อเชิงพาณิชย์ จึงต้องมีการจัดการพัฒนา “Mindset” แก่ผู้บริหารและบุคลากรเพื่อให้เห็นความสำคัญต่อการทำงานเชิงรุกที่ใช้เทคโนโลยี และข้อมูลในการปฏิบัติงาน โดยกระบวนการทำงานจำเป็นต้องสนับสนุนบุคลากรรุ่นใหม่ในองค์กรให้มีพื้นที่ในการคิดและทำงานที่ท้าทาย หรือทำการพัฒนานวัตกรรม (Risk Taking) รวมถึงมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
๔. จากผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง เกี่ยวกับภาพอนาคตของ กฟผ. ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ผู้บริหารมองว่า รูปแบบ และทักษะของคนต้องเปลี่ยนไป โดยจะต้องมีการพัฒนางานให้ดีขึ้น ซึ่งจะต้องสร้าง Mindset ของคนก่อน
๕. จากนโยบายการพัฒนาทักษะพนักงานด้านความรู้ (Hard Skills) และด้านอารมณ์ (Soft Skills) บุคลากรส่วนใหญ่ของ กฟผ. ได้รับการพัฒนาความรู้และทักษะ หากแต่ Mindset ไม่เปลี่ยน จึงทำให้สิ่งที่เรียนรู้ไม่ถูกนำไปใช้หลังจากโครงการพัฒนา
๖. จากผลประชุมกลุ่มย่อยเพื่อรับฟังเสียงของบุคลากร (VOE) ประเด็นด้านการฝึกอบรมและพัฒนาที่บุคลากรเห็นว่ามีสำคัญอย่างยิ่งต่อการบรรลุภาพอนาคตของ กฟผ. คือการเตรียมความพร้อมของบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกับเทคโนโลยีที่จะเข้ามาในองค์กร เนื่องจากบุคลากรได้เล็งเห็นว่า กฟผ. มีการลงทุนในเทคโนโลยีเป็นจำนวนมาก แต่ ณ ปัจจุบันนี้ ชีตความสามารถในการใช้เทคโนโลยีของบุคลากรยังไม่ดีเท่าที่ควร ไม่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น สิ่งที่ต้องทำ คือ การเตรียมความพร้อมบุคลากรให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีในอนาคต
๗. จากการศึกษาแนวโน้มการบริหารทรัพยากรบุคคลในยุคดิจิทัล พบว่า ความฉลาดทางดิจิทัล (Digital Intelligence) ของบุคลากรเป็นกุญแจสำคัญในการบรรลุเป้าหมายขององค์กรในยุคดิจิทัล โดยที่ความฉลาดทางดิจิทัลเป็นชุดของความสามารถด้านการรับรู้ สติปัญญา อารมณ์ และสังคม ที่จะช่วยให้ผู้ที่อยู่ในยุคดิจิทัล (Digital Citizens) สามารถเผชิญหน้ากับความท้าทายและปรับตัวให้เข้ากับยุคดิจิทัลได้

อย่างเหมาะสม ซึ่งการเสริมสร้างทักษะทางดิจิทัลให้กับบุคลากร สามารถดำเนินการได้ (Harvard Business Review, ๒๐๑๘) ดังนี้

- ๑) การยกระดับทักษะด้านดิจิทัลเชิงธุรกิจให้กับบุคลากรทุกระดับ โดยที่ผู้บริหารจะต้องตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาทักษะดิจิทัลที่ช่วยส่งเสริมและสอดคล้องกับธุรกิจ
- ๒) การลงทุนในทรัพยากรและกระบวนการที่เหมาะสม บุคลากรควรได้รับการผลักดันให้เกิดการเรียนรู้ ไม่เพียงแค่เครื่องมือหรือแหล่งข้อมูลดิจิทัลเท่านั้น แต่ยังรวมถึงเวลาที่จะใช้ในการเรียนรู้อีกด้วย
- ๓) มุ่งเน้นการสร้างวัฒนธรรมด้วยแนวคิดแบบพัฒนาได้ (Growth mindset culture) เพื่อให้บุคลากรพร้อมที่จะพัฒนาตนเอง มุ่งมั่นที่จะเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

วัตถุประสงค์:

๑. เพื่อกำหนดปัจจัย "D" Data Driven เป็นพฤติกรรมขับเคลื่อนค่านิยมของ กฟผ. (TRUST+E) รวมเป็นคำว่า TRUSTED
๒. เพื่อสื่อสารและส่งเสริมให้บุคลากรเข้าใจและแสดงพฤติกรรม "D" Data Driven
๓. เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มี Digital Mindset & Growth Mindset

ผลที่คาดว่าจะได้รับ:

๑. บุคลากรแสดงพฤติกรรมการใช้ข้อมูลในการทำงาน (D-Data Driven)
๒. บุคลากรมีพฤติกรรมการเรียนรู้และมุ่งมั่นพัฒนาตนเอง พร้อมเปิดรับสิ่งใหม่ ๆ ภายในระยะเวลา ๕ ปี
๓. กฟผ. สามารถขับเคลื่อนองค์กรสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล (Digital Utility)

ระยะเวลาทั้งโครงการ: ดำเนินการต่อเนื่อง ปี พ.ศ. ๒๕๖๓ – ๒๕๖๖

งบประมาณทั้งโครงการ: กฟผ. ดำเนินการเอง

หน่วยงาน/ผู้รับผิดชอบหลัก: แผนกพนักงานสัมพันธ์

ขั้นตอนการดำเนินโครงการ:

กิจกรรม	ระยะเวลา	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
๑. กำหนดแนวทางการเสริมสร้างพฤติกรรมขับเคลื่อนค่านิยมใช้ข้อมูลในการทำงาน (D-Data Driven) โดยกำหนดระยะเวลาเสริมสร้างออกเป็น ๔ ระยะ ได้แก่ (๑) Awareness: บุคลากรสามารถรับรู้ เข้าใจ และอธิบายเกี่ยวกับความสำคัญและคำจำกัดความของพฤติกรรมได้อย่างถูกต้อง ชัดเจน (๒) Acceptable: บุคลากรยอมรับเอาค่านิยมที่องค์กรมุ่งหวัง มาเป็นค่านิยมในการดำเนินงานของตนเอง (๓) Adaptable: บุคลากรพร้อมปรับเปลี่ยนและแสดง	๓ เดือน	กฟผ. ดำเนินการ เอง	แผนก พนักงาน สัมพันธ์

พฤติกรรมของตนเองให้สอดคล้องตามพฤติกรรมที่องค์กรมุ่งหวัง (๔) Sustainable: บุคลากรแสดงพฤติกรรมสอดคล้องกับพฤติกรรมที่องค์กรมุ่งหวัง ทั้งในการดำเนินงานและการดำเนินชีวิตประจำวัน			
๒. ดำเนินการสำรวจพฤติกรรมขับเคลื่อนค่านิยมใช้ข้อมูลในการทำงาน (D-Data Driven) ตามระยะเวลาการเสริมสร้างที่กำหนด และรายงานผลการสำรวจ	ปีละ ๑ ครั้ง		
๓. เสริมสร้าง Change Agent ที่เป็นกลุ่มต้นแบบที่มีกระบวนการความคิดเชิงดิจิทัลและกระบวนการคิดแบบเติบโต (Digital Mindset and Growth Mindset) จากทุกสายงาน และทุกการไฟฟ้าเขตเพื่อเป็นตัวแทนเสริมสร้างค่านิยม	ต่อเนื่องจากแผนเดิม		
๔. กำหนดให้สายงานทรัพยากรบุคคลเป็นต้นแบบแสดงพฤติกรรมขับเคลื่อนค่านิยมใช้ข้อมูลในการทำงาน (D-Data Driven)	๑ - ๓ ปี		สายงานทรัพยากรบุคคล
๕. ทบทวนและถอดบทเรียนกิจกรรมที่ประสบความสำเร็จเพื่อขยายผลต่อไป	ปี พ.ศ. ๒๕๖๕ – ๒๕๖๖		แผนกพนักงานสัมพันธ์
๖. ประเมินผลและปรับปรุงโครงการ/กิจกรรม			

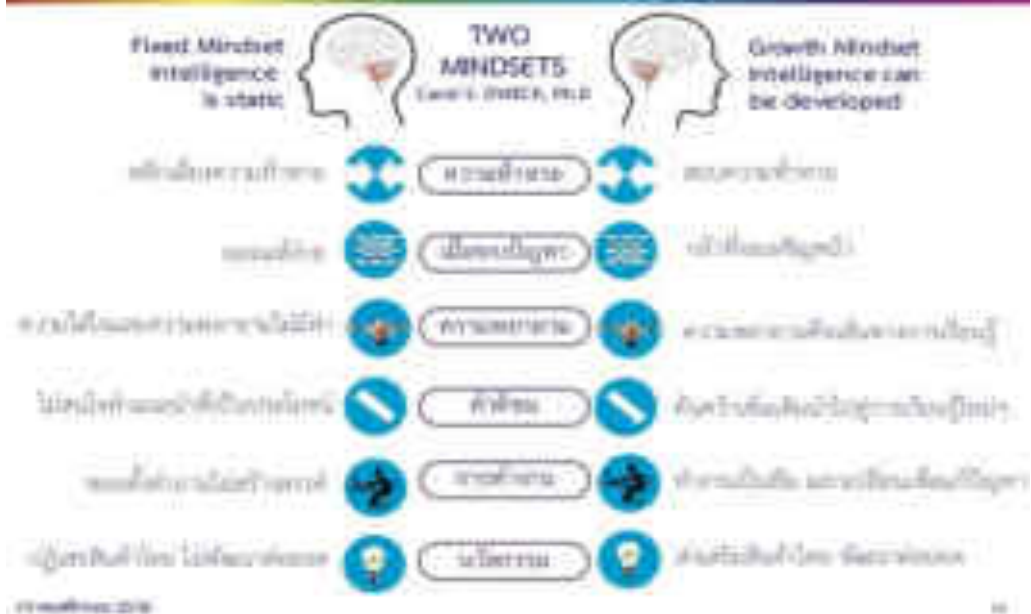
- ตัวชี้วัด: ๑. ระดับการรับรู้ เข้าใจ และยอมรับพฤติกรรมขับเคลื่อนค่านิยมใช้ข้อมูลในการทำงาน (D-Data Driven) ของบุคลากร กฟภ. ใน ปี พ.ศ. ๒๕๖๓
๒. ระดับการแสดงพฤติกรรมขับเคลื่อนค่านิยมใช้ข้อมูลในการทำงาน (D-Data Driven) ของบุคลากร กฟภ. ใน ปี พ.ศ. ๒๕๖๔
๓. จำนวนข้อมูลที่สายงานทรัพยากรบุคคลสามารถนำเสนอใน HR Dashboard ใน ปี พ.ศ. ๒๕๖๕

หมายเหตุ:

New mindset for innovation economy
New Mindset, Business Excellence, Innovator's Method



New Mindset for Innovation Economy



ยุทธศาสตร์หลัก: การสร้างวัฒนธรรมดิจิทัล (Digital Culture) ด้วยการพัฒนา Growth Mindset
(ยุทธศาสตร์ที่ ๑ และ ๒)

โครงการที่ ๒: Integrate HR Systems to Support PEA Structure
ที่มา:

๑. จากข้อมูลการจัดทำยุทธศาสตร์และแผนแม่บทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ กฟผ. ปี พ.ศ. ๒๕๕๓ – ๒๕๖๓ และโครงการพัฒนาศักยภาพด้านยุทธศาสตร์และแผนแม่บทงานทรัพยากรบุคคลของ กฟผ. ปี พ.ศ. ๒๕๕๙ มีการระบุถึงโครงการศึกษาเพื่อการปรับเปลี่ยนโครงสร้างงานด้านทรัพยากรมนุษย์ (ยุทธศาสตร์หลักด้านการบริหารผลงานเพื่อธุรกิจ (BP-Business Performance) เรื่องการปรับปรุงโครงสร้างงานด้านทรัพยากรมนุษย์ (Review HR Structure)) ที่ระบุถึงการจัดตั้งคณะกรรมการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ กฟผ. เพื่อให้การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์มีการบูรณาการกันก่อนที่จะส่งต่อไปยังส่วนภูมิภาคเพื่อดำเนินการ พร้อมกันนั้นยังระบุถึงการจัดตั้งคณะกรรมการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ กฟผ. ในระดับภูมิภาค เพื่อเป็นผู้พิจารณาแนวทางในการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ อย่างไรก็ตามจากการจัดทำ HR Audit ยังไม่พบการดำเนินการในส่วนนี้
๒. ปัจจุบัน กฟผ. มีการจัดตั้งคณะกรรมการกำกับดูแลงานด้านบุคลากรของ กฟผ. ที่มีผู้ว่าการเป็นประธาน ทำหน้าที่กำกับดูแลการจัดทำแผนอัตรากำลังและการพัฒนาบุคลากร ซึ่งมีความซ้ำซ้อนกับคณะกรรมการอัตรากำลังและสิทธิประโยชน์ของพนักงานที่มีรองผู้ว่าการฯ สายงานทรัพยากรบุคคลเป็นประธาน คณะกรรมการชุดนี้ทำหน้าที่เป็นผู้กำกับดูแลพิจารณาแผนอัตรากำลังประจำปี
๓. ผลจากการทำ HR Audit ในการพิจารณาโครงสร้างของสายงานทรัพยากรบุคคล พบว่าภายใต้การดูแลของสำนักรองผู้ว่าฯ และสำนักผู้ช่วยผู้ว่าการฯ แบ่งออกเป็น ๓ ฝ่าย ๙ กอง มีการกระจายเนื้องานทรัพยากรมนุษย์โดยมีฝ่ายงาน และหน่วยงานที่รับผิดชอบร่วมกันมากกว่า ๑ หน่วยงานงาน ทำให้ กฟผ. อาจมีปัญหาในการประสานงานระหว่างหน่วยงาน และประสานการสั่งการในหน่วยงาน หากไม่มีการ บูรณาการงานก่อนส่งต่อไปยังหน่วยงาน
๔. ในระหว่างการจัดทำแผนแม่บทฯ ครั้งนี้ เป็นช่วงเวลาเดียวกับที่ปรึกษาจาก บริษัท Hay Group ได้เข้ามาดำเนินการปรับโครงสร้างองค์กรของ กฟผ. ทางทีมที่ปรึกษาได้มีการประชุมและส่งมอบข้อมูลของการศึกษาโครงการจัดทำยุทธศาสตร์และแผนแม่บทด้านทรัพยากรมนุษย์ฯ ระยะที่ ๑ การศึกษาภาพอนาคตของ กฟผ. และระยะที่ ๒ การทำ HR Audit เพื่อให้ทางที่ปรึกษาจาก บริษัท Hay Group นำไปประกอบการจัดทำโครงสร้างใหม่ของ กฟผ. อย่างไรก็ตาม ผลการศึกษาโครงสร้างใหม่ยังคงอยู่ในระหว่างการดำเนินการ ซึ่งท้ายที่สุดแล้วไม่ว่าโครงสร้างของสายงานทรัพยากรบุคคลจะเปลี่ยนแปลงไปเช่นไร การจัดตั้งคณะกรรมการที่รับผิดชอบในการพิจารณาภาพรวมการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ของ กฟผ. ก็ยังคงมีความจำเป็น

วัตถุประสงค์:

๑. เพื่อเพิ่มบทบาทและขอบเขตความรับผิดชอบของคณะกรรมการกำกับดูแลงานด้านบุคลากรของ กฟผ. ในการพิจารณาภาพรวมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร โดยเฉพาะในเรื่องของการจัดทำแผนอัตรากำลัง การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร และการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

๒. เพื่อให้คณะกรรมการซึ่งเป็นผู้บริหารจากหลายส่วนงานมีส่วนร่วมในการพิจารณาบูรณาการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ก่อนที่จะมีถ่ายทอดไปยังหน่วยงาน
๓. เพื่อให้คณะกรรมการกำกับดูแลงานด้านบุคลากรของ กฟผ. เป็นกลุ่มนำร่องในการใช้งาน HR Dashboard ในการกำกับ ติดตามการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์

ผลที่คาดว่าจะได้รับ:

๑. สายงานทรัพยากรบุคคลสามารถถ่ายทอด กำกับ และติดตามผลการดำเนินงานตามแผนแม่บทฯ ได้อย่างต่อเนื่อง
๒. กฟผ. สามารถลดความซ้ำซ้อนของการดำเนินการด้านทรัพยากรมนุษย์ในทุกระดับ
๓. คณะกรรมการกำกับดูแลงานด้านบุคลากรของ กฟผ. มีวัฒนธรรมการกำกับติดตามงานด้วย Dashboard
๔. คณะกรรมการกำกับดูแลงานด้านบุคลากรของ กฟผ. เป็นกลุ่มบุคลากรต้นแบบของในการแสดงพฤติกรรมตามปัจจัยขับเคลื่อนค่านิยมการใช้ข้อมูลในการทำงาน (D-Data Driven)

ระยะเวลาทั้งโครงการ: ปี พ.ศ. ๒๕๖๓ – ๒๕๖๖

งบประมาณทั้งโครงการ: กฟผ. ดำเนินการเอง

หน่วยงาน/ผู้รับผิดชอบหลัก: รองผู้ว่าการสายงานทรัพยากรบุคคล

ขั้นตอนการดำเนินโครงการ:

กิจกรรม	ระยะเวลา	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
๑. ทบทวนบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของคณะกรรมการกำกับดูแลงานด้านบุคลากรของ กฟผ. ให้ครอบคลุมและสามารถกำกับและติดตาม เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และแผนแม่บทด้านทรัพยากรมนุษย์ฯ ที่มีความเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์อื่น ๆ ในระดับองค์กร	๑ เดือน	กฟผ. ดำเนินการ เอง	รองผู้ว่าการ สายงาน ทรัพยากร บุคคล
๒. พิจารณาการเปิดรับผู้เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีดิจิทัลในงานทรัพยากรมนุษย์หรือผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรมนุษย์จากภายนอกองค์กร เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของคณะกรรมการกำกับดูแลงานด้านบุคลากรของ กฟผ.	๑ เดือน	ขึ้นอยู่กับ คำตอบแทน ของ กฟผ.	
๓. กำหนดวาระการประชุมของคณะกรรมการกำกับดูแลงานด้านบุคลากรของ กฟผ. ให้มีความต่อเนื่องและสม่ำเสมอ (อย่างน้อยไตรมาสละ ๑ ครั้ง)	๑ เดือน	กฟผ. ดำเนินการ เอง	รองผู้ว่าการ สายงาน ทรัพยากร บุคคล
๔. ติดตามการพัฒนา Dashboard เพื่อนำมาทดลองใช้เป็นเครื่องมือในการประชุมของคณะกรรมการฯ (เชื่อมโยงกับโครงการที่ ๕)	ทุกไตรมาส		
๕. ติดตามการดำเนินงานโครงการตามแผนแม่บทด้านทรัพยากรมนุษย์ฯ	ปี พ.ศ. ๒๕๖๓ – ๒๕๖๖		คณะกรรมการ กำกับดูแลงาน ด้านบุคลากร ของ กฟผ.

- ตัวชี้วัด:**
๑. ร้อยละของการจัดประชุมได้ตามวาระที่กำหนด (Output)
 ๒. จำนวนข้อมูลที่สายงานทรัพยากรบุคคลสามารถนำขึ้นเสนอใน HR Dashboard สำหรับคณะกรรมการกำกับดูแลงานด้านบุคลากรของ กฟผ. (Outcome)
 ๓. ร้อยละของโครงการภายใต้แผนแม่บทด้านทรัพยากรมนุษย์การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ปี พ.ศ. ๒๕๖๒ – ๒๕๖๖ ที่ดำเนินการแล้วเสร็จ (Outcome)
 ๔. ระดับความสำเร็จของตัวชี้วัดวิสัยทัศน์งานด้านทรัพยากรมนุษย์ของ กฟผ. (Outcome)

ยุทธศาสตร์หลัก: การสร้างวัฒนธรรมดิจิทัล (Digital Culture)

โครงการที่ ๓: การกำหนดบทบาทบุคลากรด้านทรัพยากรมนุษย์ให้เป็น Business Partners

ที่มา:

๑. จากการทบทวนโครงสร้างการถ่ายทอดงานด้านทรัพยากรมนุษย์ไปยังหน่วยงานต่าง ๆ ในแต่ละระดับ (ส่วนกลาง-ภูมิภาค-เขต-สาขา) ทำให้เห็นว่าการจัดสรรบุคลากรในส่วนกลางให้ทำงานเชิงยุทธศาสตร์ และจัดทำระบบจำนวนมาก หากแต่ขาดกลุ่มบุคลากรที่เป็นตัวกลางในการถ่ายทอดความเข้าใจในการจัดทำระบบ และขาดบุคลากรที่เข้าใจลักษณะงานที่หน้างาน ซึ่งในช่วงเวลาของการเปลี่ยนแปลงองค์กร และระบบงานต่างๆ สายงานทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องจัดสรรบุคลากรที่มีบทบาทและความรับผิดชอบในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงที่เรียกว่า HR Business Partner
๒. จากการตรวจสอบการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ (HR Audit) ในมิติของความรู้และทักษะของบุคลากรด้านงานทรัพยากรมนุษย์ แสดงให้เห็นว่า บุคลากรผู้รับผิดชอบงานด้านทรัพยากรมนุษย์ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาคยังคงปฏิบัติงานในลักษณะการแก้ปัญหาหรือพัฒนางานเพื่อตอบสนองต่อองค์กรในปัจจุบันเป็นหลัก แต่ยังมีได้ดำเนินงานในลักษณะ “คู่คิดทางธุรกิจ” หรือ HR as Business Partner ซึ่งถือเป็นบทบาทสำคัญของบุคลากรผู้รับผิดชอบงานด้านทรัพยากรมนุษย์ในการทำงานยุคดิจิทัลที่จะมีส่วนร่วมในการสร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแบบแผนให้กับองค์กร (Planned Change)
๓. จากการตรวจสอบการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ (HR Audit) และผลการประชุมกลุ่มย่อยเพื่อรับฟังเสียงของบุคลากร (VOE) สะท้อนให้เห็นว่า การดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ของ กฟผ. ในปัจจุบันให้ความสำคัญกับการคิดวางแผนและพัฒนาระบบงานจากส่วนกลาง แล้วส่งมอบต่อให้ผู้รับผิดชอบในส่วนภูมิภาคดำเนินการตามแผนงาน และระเบียบหลักเกณฑ์ที่กำหนดในรูปแบบของหนังสือเวียน และการประสานผ่านทางโทรศัพท์เป็นหลัก ซึ่งส่งผลให้เกิดความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนและไม่ได้ผลลัพธ์ตามที่ส่วนกลางกำหนดไว้
๔. จากการตรวจสอบการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ (HR Audit) และผลการประชุมกลุ่มย่อยเพื่อรับฟังเสียงของบุคลากร (VOE) พบว่า ผู้รับผิดชอบงานด้านทรัพยากรมนุษย์ในส่วนภูมิภาคมุ่งเน้นการปฏิบัติงานตามคำสั่งจากส่วนกลางเป็นหลัก ซึ่งทำให้เกิดการเก็บรวบรวมข้อมูล การเรียนรู้ และเข้ามามีส่วนร่วมให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของวางแผนพัฒนางานด้านทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องสภาพแวดล้อมการทำงานในหน้างานอย่างแท้จริง

วัตถุประสงค์:

๑. เพื่อกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบในการเป็นคู่คิดทางธุรกิจ (HR Business Partner) ให้กับบุคลากรผู้รับผิดชอบงานด้านทรัพยากรมนุษย์ในส่วนกลาง
๒. เพื่อพัฒนาสมรรถนะที่สำคัญต่อการเป็นคู่คิดทางธุรกิจให้กับบุคลากรผู้รับผิดชอบงานในส่วนกลาง เป็นสื่อกลางในการทำงานร่วมกับผู้รับผิดชอบงานด้านทรัพยากรมนุษย์ที่หน้างาน

ผลที่คาดว่าจะได้รับ:

๑. สายงานทรัพยากรบุคคลมีบุคลากรที่รับผิดชอบในการเป็น “คู่คิดทางธุรกิจ” หรือ HR as Business Partner
๒. ระบบงานด้านทรัพยากรมนุษย์ได้รับการขับเคลื่อนให้เป็น HR Digital System ตามแผนงานที่วางไว้
๓. บุคลากรของ กฟผ. ได้รับความรู้และเข้าใจระบบงานด้านทรัพยากรมนุษย์มากยิ่งขึ้น

๔. ระบบงานทรัพยากรมนุษย์มีส่วนส่งเสริมให้บุคลากร กฟภ. เกิดความรักและผูกพันกับองค์กร

ระยะเวลาทั้งโครงการ: ปี พ.ศ. ๒๕๖๓ (ดำเนินการต่อเนื่อง)

งบประมาณทั้งโครงการ: กฟภ. ดำเนินการเอง

หน่วยงาน/ผู้รับผิดชอบหลัก: สายงานทรัพยากรบุคคล

ขั้นตอนการดำเนินโครงการ:

กิจกรรม	ระยะเวลา	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
๑. ทบทวนและกำหนดสมรรถนะเพื่อส่งเสริมการเป็น HR Business Partner	ไตรมาส ๑ ปี พ.ศ. ๒๕๖๓	กฟภ. ดำเนินการ เอง	กอง ระบบงาน บุคคล
๒. กำหนดบทบาทของกลุ่มบุคลากรที่ทำหน้าที่เป็น HR Business Partner พร้อมทั้งคัดเลือกบุคลากรจากสายงานทรัพยากรบุคคลเข้ารับการสื่อสารทำความเข้าใจถึงบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบ			
๓. พัฒนากลุ่มบุคลากรที่ทำหน้าที่เป็น HR Business Partner ให้มีสมรรถนะตามที่กำหนดไว้	ดำเนินการ ต่อเนื่อง		กองพัฒนา บุคลากร
๔. กำหนดแผนการดำเนินงานของกลุ่ม HR Business Partner ให้สอดคล้องกับแผนการดำเนินงานด้าน HR Digital Platform รวมถึงงานที่มีลักษณะการประสานความร่วมมือ การสร้างการเปลี่ยนแปลงในองค์กร เพื่อให้กลุ่ม HR Business Partner เป็นตัวกลางในการสื่อสารและรับทราบข้อมูลจากผู้ปฏิบัติงานที่หน้างาน	ไตรมาส ๑ ปี พ.ศ. ๒๕๖๓		สายงาน ทรัพยากร บุคคล

ตัวชี้วัด: ๑. ร้อยละของบุคลากรผู้รับผิดชอบงาน HR Business Partner (Output)

๒. จำนวนระบบงาน Digital HR ที่สามารถดำเนินงานได้ตามแผนที่วางไว้ (Outcome)

หมายเหตุ: บทบาทหน้าที่ของ HR Business Partner

HR Business Partner Role

The Changing Face of HR

HR Transaction and Administration functions are being enabled through leading edge e-HR solutions



ยุทธศาสตร์หลัก: การสร้างวัฒนธรรมดิจิทัล (Digital Culture)

โครงการที่ ๔: Recruit - Replace - Reskill - Upskill for PEA Transformation

ที่มา:

กฟผ. มีนโยบาย PEA ๔.๐ มุ่งเน้น “พัฒนาคนด้วยนวัตกรรม พัฒนางานด้วยเทคโนโลยี” ดังนั้น งานด้านทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องมียุทธศาสตร์ในการบริหารและพัฒนาบุคลากรเพื่อสนับสนุนการปรับเปลี่ยนองค์กรสู่ Digital Utility ประกอบกับในปี พ.ศ. ๒๕๖๐ ทาง กฟผ. มีการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัล พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๖๕ ซึ่งเป็นการวางแผนเพื่อมุ่งสู่การเปลี่ยนแปลง “PEA Digital Transformation” จากทิศทางการปรับเปลี่ยนองค์กรของ กฟผ. ในข้างต้น ย่อมส่งผลให้รูปแบบการดำเนินการและความต้องการด้านกำลังคนเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม ประกอบกับผลการทำ HR Audit ไม่พบว่ามีผลการดำเนินการใด ๆ เกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านอัตรากำลังของ กฟผ. เพื่อมุ่งตอบสนองต่อยุทธศาสตร์การปรับเปลี่ยนองค์กรสู่ Digital Utility อย่างชัดเจน ดังนั้น จึงมีความจำเป็นที่สายงานทรัพยากรบุคคลต้องมีการวิเคราะห์ความต้องการด้านอัตรากำลังเพื่อใช้ในการบริหารจัดการให้ กฟผ. มีอัตรากำลังที่สามารถขับเคลื่อนการเป็น Digital Utility ได้อย่างแท้จริง

วัตถุประสงค์:

๑. เพื่อให้ กฟผ. มีแผนการบริหารจัดการอัตรากำลังคนที่สนับสนุนต่อการเปลี่ยนแปลงสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล
๒. เพื่อให้ กฟผ. มีแผนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรจากภายในและภายนอกที่ชัดเจน และสอดคล้องกับความต้องการขององค์กร
๓. เพื่อให้ กฟผ. มีแผนการพัฒนาบุคลากรที่สนับสนุนให้บุคลากรมีการพัฒนาและปรับเปลี่ยนทักษะให้สอดคล้องกับลักษณะงานที่เปลี่ยนแปลง

ผลที่คาดว่าจะได้รับ:

๑. กฟผ. มีอัตรากำลังที่เหมาะสมและสอดคล้องต่อการขับเคลื่อนองค์กรสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล
๒. กฟผ. สามารถสรรหาและคัดเลือกบุคลากรได้เหมาะสมและสอดคล้อง ทันต่อความต้องการเพื่อขับเคลื่อนการเป็นองค์กรดิจิทัล
๓. บุคลากรของ กฟผ. มีความสามารถในการปฏิบัติงานภายใต้การเปลี่ยนแปลงขององค์กรได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ

ระยะเวลาทั้งโครงการ: ดำเนินการต่อเนื่อง (พ.ศ. ๒๕๖๓ – ๒๕๖๖)

งบประมาณทั้งโครงการ: กฟผ. ดำเนินการเอง

หน่วยงาน/ผู้รับผิดชอบหลัก: แผนกแผนกำลังคน

ขั้นตอนการดำเนินโครงการ:

กิจกรรม	ระยะเวลา	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
๑. ศึกษาและทำความเข้าใจทิศทางการดำเนินธุรกิจขององค์กร จากเอกสารสำคัญต่าง ๆ เช่น - แผนยุทธศาสตร์การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ปี พ.ศ. ๒๕๖๓ – ๒๕๖๗ - แผนปฏิบัติการดิจิทัลของ กฟภ. (แผน ๕ ปี) พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๖๕ - การปรับโครงสร้างองค์กร ของ กฟภ. เพื่อรองรับการเป็นองค์กรดิจิทัล	๒ เดือน	กฟภ. ดำเนินการ เอง	แผนกแผน กำลังคน
๒. จัดประชุมร่วมกับผู้รับผิดชอบโครงการต่าง ๆ ที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กร (ตามแผนในขั้นตอนที่ ๑) โดยร่วมศึกษาและวิเคราะห์ถึงผลจากการดำเนินโครงการต่าง ๆ ได้แก่ - รายละเอียดการดำเนินโครงการ และผลลัพธ์ของโครงการที่จะส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจของ กฟภ. - ผลลัพธ์ของโครงการที่จะกระทบต่อกระบวนการทำงานรูปแบบวิธีการทำงาน - ผลลัพธ์ของโครงการที่จะกระทบต่ออัตรากำลังในแต่ละตำแหน่งงาน ทั้งด้านจำนวน และสมรรถนะของบุคลากร	๓ เดือน (ระยะเวลาเปลี่ยนแปลงตามความพร้อมของแต่ละโครงการ)		
๓. กำหนดคุณสมบัติของบุคลากรกลุ่มใหม่ที่ กฟภ. ต้องการในอนาคต โดยจัดทำ Job Specification รายตำแหน่ง	ขึ้นอยู่กับจำนวนตำแหน่ง		
๔. สรุปภาพรวมผลกระทบด้านอัตรากำลังที่เกิดจากการดำเนินโครงการตามแผนสำคัญขององค์กร โดยระบุถึงกลุ่มตำแหน่ง จำนวน สมรรถนะ และช่วงเวลาที่ต้องการ พร้อมทั้งจัดทำรายงานผลการทบทวนโมเดลสมรรถนะ (Competency Model) ของ กฟภ.	๖ เดือน		
๕. ประเมินความต้องการด้านอัตรากำลังที่มีอยู่ในปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคต โดยแบ่งกลุ่มออกเป็น ๔ ประเภท ได้แก่ - กลุ่มตำแหน่งที่ต้องสรรหาเพิ่มเติม (Recruit) - กลุ่มตำแหน่งที่ต้องถูกทดแทน/หายไป (Replace) - กลุ่มตำแหน่งที่ต้องได้รับการเพิ่มทักษะใหม่ที่จำเป็น (Reskill)- กลุ่มตำแหน่งที่ต้องได้รับการเสริมทักษะใหม่ (Upskill)	ทบทวนทุกปี	กฟภ. ดำเนินการ เอง	แผนกแผน กำลังคน
๖. สื่อสารผลการสรุปภาพรวมผลกระทบและการประเมินความต้องการด้านอัตรากำลังให้แก่ผู้รับผิดชอบโครงการตามแผนสำคัญขององค์กร เพื่อร่วมกันตรวจสอบความถูกต้องและรับทราบถึงแนวโน้มด้านอัตรากำลังขององค์กร	๑ วัน		

กิจกรรม	ระยะเวลา	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
๗. เตรียมความพร้อมด้านอัตรากำลังของบุคลากร กฟภ. ที่ตอบสนองต่อการขับเคลื่อน กฟภ. สู่องค์กรดิจิทัล โดยระบุถึง - การปรับเปลี่ยนหน้าที่ รายละเอียดงานของตำแหน่งที่มีลักษณะงานเปลี่ยนแปลงไป - การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรจากทั้งภายในและภายนอก ให้สอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ความต้องการด้านอัตรากำลัง (พิจารณาถึงรูปแบบการจ้างงานที่หลากหลาย) - การพัฒนาบุคลากรที่สอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ความต้องการด้านอัตรากำลัง	๕ เดือน		แผนกแผนกกำลังคน, แผนกสรรหาและคัดเลือก, กฟภ.
๘. นำข้อมูลด้านอัตรากำลังเข้าฐานข้อมูล เพื่อใช้ในการติดตามความเคลื่อนไหวด้านอัตรากำลังของ กฟภ. เช่น - อัตรากำลังและแนวโน้มการเกษียณอายุ ภายในระยะเวลา ๑๐ ปี - การวิเคราะห์แนวโน้มอัตรากำลังที่ กฟภ. ต้องการในอนาคต	ตามกำหนดเวลาอัปเดตข้อมูล		แผนกแผนกกำลังคน

ตัวชี้วัด: ๑. จำนวนฐานข้อมูลด้านอัตรากำลังที่นำขึ้นระบบ (Output)

๒. ร้อยละของบุคลากรที่ผ่านกระบวนการพัฒนาเพิ่มทักษะใหม่ที่จำเป็น (Reskill) และกลุ่มตำแหน่งที่ต้องได้รับการเสริมทักษะใหม่ (Upskill) (Output)

๓. ร้อยละของบุคลากรที่สามารถสรรหาได้ (จากภายใน-ภายนอก) ในระยะเวลาที่กำหนด (Outcome)

๔. ระดับความพึงพอใจของผู้บริหารต่อข้อมูลเพื่อใช้ประกอบในการตัดสินใจในการตัดสินใจในการวางแผนกำลังคน (Outcome)

ยุทธศาสตร์หลัก: การสร้าง HR Dashboard

โครงการที่ ๕: Create HR Dashboard for Decision Making

ที่มา:

๑. การขับเคลื่อนองค์กรสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลจำเป็นที่จะต้องมีการบริหารจัดการในทุกระดับบนพื้นฐานของการใช้ข้อมูล เพื่อให้เกิดความรวดเร็วและถูกต้องในการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ
๒. จากผลการทำ HR Audit พบว่าการดำเนินงานระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรมนุษย์ยังไม่มีกำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการในการจัดเก็บข้อมูลในภาพรวม ส่งผลให้เกิดการกระจายของข้อมูลตามส่วนงานต่าง ๆ ตามความรับผิดชอบ มีความเชื่อมโยงของการเก็บข้อมูลบางส่วนที่จัดเก็บในระบบ SAP ซึ่งเป็นระบบหลักขององค์กร อย่างไรก็ตามยังคงมีการใช้ระบบ Oracle ซึ่งเป็นระบบเดิมควบคู่กันไปจึงส่งผลให้การจัดเก็บข้อมูลมีความซ้ำซ้อนกันในส่วน ส่งผลต่อการนำออกข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์ ซึ่งทำได้ยาก
๓. ผลการประชุมกลุ่มย่อยเพื่อรับฟังเสียงของบุคลากร (VOE) ในประเด็นด้านระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรมนุษย์ที่บุคลากรมีความเห็นว่าควรมีการพัฒนา คือ ความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analytics) เนื่องจากในปัจจุบัน กฟผ. มีข้อมูลจำนวนมากแต่ไม่สามารถนำมาวิเคราะห์ได้ รวมถึงไม่มีศูนย์กลางของข้อมูลที่มีมาตรฐานเดียวกัน

วัตถุประสงค์:

๑. เพื่อมีฐานข้อมูลงานด้านทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญในการนำไปวิเคราะห์ สถานการณ์ ประเด็นปัญหาในงานทรัพยากรมนุษย์
๒. เพื่อประมวลผลข้อมูลด้านงานทรัพยากรมนุษย์ในรูปแบบ Dashboard ทั้งภาพรวมองค์กรและรายพื้นที่ ได้แก่ ส่วนกลาง-ส่วนภูมิภาค-การไฟฟ้าเขต-การไฟฟ้าสาขา ที่เป็นประโยชน์สำหรับการตัดสินใจในระดับบริหาร
๓. เพื่อแสดงผลข้อมูลส่วนบุคคลของบุคลากรในรูปแบบ Dashboard ที่ง่ายต่อการใช้งานในระดับบุคคล

ผลที่คาดว่าจะได้รับ:

๑. ผู้บริหารมี HR Dashboard ที่แสดงข้อมูลสำคัญได้ถูกต้อง รวดเร็ว เพื่อประกอบการตัดสินใจในการบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์และองค์กร
๒. บุคลากรมี Dashboard ที่แสดงให้เห็นถึงสิทธิและสวัสดิการต่าง ๆ ของตนเอง ได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว
๓. บุคลากรด้านทรัพยากรบุคคลลดเวลาการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการตอบคำถามและงานเอกสาร
๔. สายงานทรัพยากรบุคคลสามารถเป็นตัวแทนของการพัฒนาระบบงานดิจิทัล

ระยะเวลาทั้งโครงการ: ปี พ.ศ. ๒๕๖๓ – ๒๕๖๖

งบประมาณทั้งโครงการ: ๕๐,๔๐๐,๐๐๐ บาท (อ้างอิงจากแผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ)

หน่วยงาน/ผู้รับผิดชอบหลัก: ฝ่ายกลยุทธ์ทรัพยากรบุคคล

ขั้นตอนการดำเนินโครงการ:

กิจกรรม	ระยะเวลา	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
๑. กำหนดกลุ่มผู้ใช้งานในแต่ละระดับ พร้อมทั้งศึกษาและวิเคราะห์ถึงประเด็นสำคัญและความต้องการใช้ข้อมูล รวมถึงการค้นหาประสบการณ์ใช้งานของผู้ใช้งาน (User Experience - UX/UI) เพื่อประกอบการออกแบบ HR Dashboard ในระดับต่างๆ ได้แก่ ๑.๑) ระดับองค์กร กลุ่มผู้ใช้งาน ได้แก่ คณะกรรมการบริหาร กลุ่มผู้บริหารระดับสูง ข้อมูลที่ต้องแสดง เช่น ข้อมูลอัตรากำลังต่อผู้ใช้ไฟฟ้าในภาพรวม แนวโน้มค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร เป็นต้น ๑.๒) ระดับหน่วยงานและพื้นที่ปฏิบัติงาน กลุ่มผู้ใช้งาน ได้แก่ ผู้อำนวยการเขต ผู้อำนวยการสำนัก, ผู้อำนวยการฝ่าย และผู้จัดการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (ชั้น๑) ข้อมูลที่ต้องแสดง เช่น ข้อมูลอัตรากำลังรายสังกัด ข้อมูลอัตรากำลังในสังกัดย่อย ข้อมูลค่าล่วงเวลา เป็นต้น ๑.๓) ระดับบุคคล กลุ่มผู้ใช้งาน ได้แก่ บุคลากร กฟภ. ข้อมูลที่ต้องแสดง เช่น จำนวนวันลาที่เหลือ ข้อมูลกองทุน ข้อมูลการเบิกค่ารักษาพยาบาล สรุปชั่วโมงทำงานล่วงเวลา เป็นต้น	ปี พ.ศ. ๒๕๖๓ – ๒๕๖๖	๕๐,๔๐๐,๐๐๐ บาท	ฝ่ายกลยุทธ์ ทรัพยากรบุคคล
๒. ศึกษาตัวแบบ HR Dashboard ขององค์กรอื่นๆ พร้อมทั้งออกแบบหน้าจอ HR Dashboard ในแต่ละระดับ โดยนำข้อมูลที่ได้จากขั้นตอนที่ ๑ มาประกอบการจัดทำ			
๓. ระบุถึงแหล่งที่มา ลักษณะ และวิธีการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อแสดงผลตามหน้าจอ HR Dashboard ทั้ง ๓ ระดับ พร้อมทั้งประเมินความพร้อมของข้อมูลที่จะนำขึ้นระบบ			
๔. ดำเนินการจัดเตรียมข้อมูลเพื่อนำเข้าระบบ และพัฒนาระบบเพื่อแสดงผลตามหน้าจอ Dashboard ที่กำหนดไว้ทั้ง ๓ ระดับ (รวมถึงการ Simplify ระบบให้ตอบสนองต่อรูปแบบการใช้งานของผู้ใช้งานในแต่ละระดับ)			
๕. จัดทำแผนการทดสอบและเปิดใช้งานระบบ และแผนการสื่อสารและสร้างการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เกิดการใช้งานระบบได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยแบ่งออกเป็น ๓ ช่วง ได้แก่ - ช่วงทดสอบการใช้งาน Dashboard (ระบุถึงการเก็บข้อมูลป้อนกลับเพื่อนำมาพัฒนาระบบ)		-	

กิจกรรม	ระยะเวลา	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
- ช่วงปรับปรุงและพัฒนาระบบ - ช่วงการเปิดใช้งานระบบจริง			
๖. กำหนดช่วงเวลาทบทวนและปรับปรุง HR Dashboard ในแต่ละระดับให้สอดคล้องต่อความต้องการใช้งาน	ปีละ ๑ ครั้ง		

- ตัวชี้วัด:**
๑. จำนวนข้อมูลด้านทรัพยากรมนุษย์ที่สามารถประมวลผลและขึ้นระบบได้ (Output)
 ๒. จำนวนรายงานข้อมูลด้านทรัพยากรมนุษย์ที่แสดงผลบน Dashboard (Output)
 ๓. ระดับความพึงพอใจของผู้ใช้งาน Dashboard ในแต่ละระดับ (Outcome)

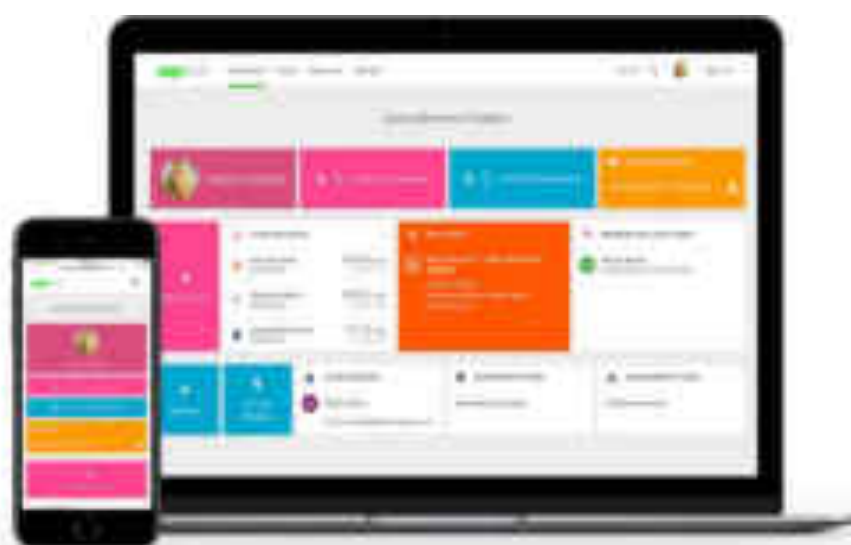
หมายเหตุ:

๑. สอดคล้องกับโครงการ HR Analytics (การพัฒนาขีดความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูลทรัพยากรบุคคล) ของแผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ
๒. ขอบเขตในการพัฒนาระบบ HR Dashboard ระดับบุคคล มีหัวข้อหลักดังนี้
 - ๑) ข้อมูลบุคลากร (Employee Profile) โดยบุคลากรสามารถตรวจสอบข้อมูลตนเอง และสามารถแก้ไขข้อมูลตนเองได้ เช่น ข้อมูลครอบครัว ที่อยู่ ผลการตรวจสุขภาพ เป็นต้น
 - ๒) การขอหนังสือรับรองทั้งภาษาไทย และ อังกฤษ (Employee Letter Request) เช่น หนังสือรับรองการผ่านงาน หนังสือรับรองเงินเดือน หนังสือรับรองเพื่อขอ Visa เป็นต้น
 - ๓) การตรวจสอบและแก้ไขตารางการทำงาน (Work Schedule) เช่น การขอสลับหรือแลกกะ การขอแก้ไขตารางการทำงาน การตรวจสอบตารางการทำงาน เป็นต้น
 - ๔) การรับรองเวลาเข้า-ออกงาน (Time In-Out Request) โดยระบบรองรับการ Check-in และ ยืนยันตัวตนของพนักงาน เพื่อเชื่อมโยงข้อมูลเวลาการเข้า-ออกงานไปยังระบบ SAP พร้อมทั้งรองรับการรับรองเวลาการเข้าหรือออกงาน กรณีข้อมูลไม่สมบูรณ์
 - ๕) การขอลา (Leave Request) โดยระบบรองรับการตรวจสอบสิทธิคงเหลือการลา และการขอลา ตามระเบียบข้อบังคับที่กำหนด
 - ๖) การขอค่าล่วงเวลา (Overtimes Request) โดยระบบรองรับการขอทำงานล่วงเวลา และขอค่าล่วงเวลา ตามระเบียบข้อบังคับที่กำหนด
 - ๗) การอนุมัติ (Approval) โดยระบบรองรับให้ผู้มีอำนาจในการอนุมัติ ดำเนินการอนุมัติการร้องขอในระบบได้ ตามกระบวนการอนุมัติของแต่ละประเภทของการร้องขอ โดยระบบจะมีการแจ้งเตือนไปยัง email และมีการแจ้งเตือนในมือถือ
 - ๘) การแสดงรายงาน (Reports) โดยระบบรองรับการแสดงรายงานสำหรับ ๒ บทบาทหลัก
 - บุคลากร: สามารถแสดงรายงานข้อมูลตนเองในหัวข้อของขอบเขตงานนี้ได้ เช่น ประวัติการลา ประวัติการขอค่าล่วงเวลา เป็นต้น
 - หัวหน้างาน: สามารถแสดงรายงานข้อมูลตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อใช้ในการบริหารงาน โดยรายงานที่เลือกมาแสดงใน HR Dashboard จะเป็นรายงานที่หัวหน้างานใช้ประจำ เช่น ประวัติการลาของผู้ใต้บังคับบัญชา ประวัติการขอค่าล่วงเวลาของผู้ใต้บังคับบัญชา รายงานจำนวนบุคลากรในหน่วยงาน เป็นต้น

- ๙) การขอเบิกค่าตอบแทนและสวัสดิการ (Claim) โดยระบบรองรับการขอเบิกค่าตอบแทนและสวัสดิการของบุคลากร ตามระเบียบข้อบังคับที่กำหนด เช่น ค่าตอบแทน ค่าการศึกษาบุตร เป็นต้น ซึ่งระบบจะมีการตรวจสอบสิทธิ์ในการเบิกสวัสดิการตามระเบียบข้อบังคับที่กำหนด
- ๑๐) การมอบหมายสิทธิ์ในระบบ (Delegation) โดยระบบรองรับการมอบหมายงานที่อยู่ในระบบ HR Dashboard ให้บุคคลอื่นดำเนินงานแทนตามช่วงเวลาที่กำหนด เช่น มอบหมายการอนุมัติการลาของผู้ได้บังคับบัญชา ให้กับบุคคลที่ได้รับเลือกมาดำเนินการแทนในช่วงที่ลาพักร้อน เป็นต้น
- ๑๑) ผู้ช่วย HR อัจฉริยะ (HR Chatbot) โดยระบบรองรับการมี HR Chatbot เพื่อตอบข้อซักถามของพนักงานได้อย่างทันเวลา
- ๑๒) การมอบหมายงานและติดตามงาน (Task Assignment and Monitoring) โดยระบบรองรับการมอบหมายงาน พร้อมทั้งติดตามผลการดำเนินงานในระบบ เช่น หัวหน้างานมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับการแจ้งเตือนงานที่ได้รับมอบหมาย และผู้ใต้บังคับบัญชา update ข้อมูลเมื่อดำเนินการแล้วเสร็จ
- ๑๓) การแสดงข้อมูลค่าตอบแทน (Compensation) โดยระบบรองรับการแสดงผลเงินเดือน และค่าตอบแทนในระบบได้
- ๑๔) การแจ้งปัญหา (Problem Report) โดยระบบรองรับการแจ้งปัญหา ร้องทุกข์ หรือข้อเสนอแนะจากบุคลากร เพื่อดำเนินการแก้ไขได้ทันเวลา เช่น ท่อน้ำรั่ว พบเห็นบุคลากรภายในดำเนินงานผิดระเบียบ หรือมีพฤติกรรมไม่เหมาะสม เป็นต้น

๓. ตัวอย่าง HR Dashboard





ยุทธศาสตร์หลัก: การสร้าง HR Dashboard

โครงการที่ ๖: Develop HR on Digital Platform

ที่มา:

๑. ปัจจุบันสายงานทรัพยากรบุคคลมีการจัดทำระบบเทคโนโลยีดิจิทัลด้าน HR อยู่บางระบบงาน อย่างไรก็ตามยังไม่พบว่ามีมีการพิจารณาจัดทำระบบ HR Digital ในภาพรวม และระบบที่มีการใช้งานอยู่ ณ ปัจจุบันก็ยังขาดความเชื่อมโยงกันอย่างแท้จริง
๒. จากผลการศึกษา HR Audit พบว่าโครงสร้างสายงานทรัพยากรบุคคลมีการกระจายเนื้องานทรัพยากรมนุษย์โดยมีฝ่ายงาน และหน่วยงานที่รับผิดชอบร่วมกันมากกว่า ๑ หน่วยงานงาน ทำให้ กฟผ. อาจมีปัญหาในการประสานงานระหว่างหน่วยงาน และประสานการสั่งการในหน่วยงาน ดังนั้นการจัดทำฐานข้อมูลในงาน HR จำเป็นต้องทำร่วมกัน และทำให้สามารถร่วมกันใช้พัฒนาฐานข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ

วัตถุประสงค์:

๑. เพื่อพัฒนาสถาปัตยกรรมข้อมูลในงานทรัพยากรมนุษย์ของ กฟผ. ที่สามารถใช้เป็นแนวทางในการจัดลำดับการพัฒนา ระบบ HR Digital ในงานทรัพยากรมนุษย์แต่ละด้าน
๒. เพื่อบูรณาการระบบงานด้านทรัพยากรมนุษย์

ผลที่คาดว่าจะได้รับ:

๑. สายงานทรัพยากรบุคคลสามารถพัฒนาระบบ HR Digital แต่ละด้านได้อย่างต่อเนื่อง โดยมีข้อมูลที่พร้อมสำหรับการดำเนินการ
๒. กฟผ. มีระบบ HR Digital ที่เชื่อมโยงบนฐานข้อมูลเดียวกัน สามารถตอบสนองต่อวัตถุประสงค์การใช้งานที่ชัดเจนและไม่ซ้ำซ้อนกัน

ระยะเวลาทั้งโครงการ: ปี พ.ศ. ๒๕๖๓ – ๒๕๖๖

งบประมาณทั้งโครงการ: ๑๕,๐๐๐,๐๐๐ บาท (อ้างอิงจากแผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ)

หน่วยงาน/ผู้รับผิดชอบหลัก: สายงานทรัพยากรบุคคล

ขั้นตอนการดำเนินโครงการ:

กิจกรรม	ระยะเวลา	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
๑. ศึกษาตัวอย่างการสร้าง HR Digital Platform ในองค์กรต่าง ๆ รวมถึงเทคโนโลยีดิจิทัลที่ช่วยสนับสนุนการทำงานด้านทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน (รวมถึงแนวโน้มในอนาคต)	ไตรมาสที่ ๑ ปี พ.ศ. ๒๕๖๓	กฟผ. ดำเนินการเอง	ฝ่ายกลยุทธ์ ทรัพยากร บุคคล
๒. ทบทวนกระบวนการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ (พิจารณาพร้อมกับระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ที่มีผลต่อกระบวนการ) พร้อมทั้งกำหนดระบบงานที่จะดำเนินการผ่านแพลตฟอร์มดิจิทัล (พิจารณาระบบที่มีอยู่ ณ ปัจจุบัน และระบบที่ต้องการจัดทำเพิ่มเติม)	ไตรมาสที่ ๒ ปี พ.ศ. ๒๕๖๓		สายงาน ทรัพยากร บุคคล
๓. ประชุมสายงานทรัพยากรบุคคล เพื่อร่วมพิจารณาถึงความต้องการใช้งานของระบบงานแต่ละระบบ รวมถึงการระบุประสบการณ์ใช้งานของผู้ใช้งานระบบ (User Experience-UX/UI) เพื่อนำไปประกอบการจัดทำระบบ	ไตรมาสที่ ๓ ปี พ.ศ. ๒๕๖๓		
๔. จัดทำแผนดำเนินการจัดทำระบบ HR Digital Platform โดยระบุถึง - รายละเอียดและผลลัพธ์ของแต่ละระบบ - ผังเส้นทางการไหลของข้อมูลที่เชื่อมกันในแต่ละระบบ (ประเมินและออกแบบแนวทางการเชื่อมโยงข้อมูลของระบบงานต่างๆ โดยพิจารณาครอบคลุมถึง Data Governance, Data Cleansing) - Timeline และลำดับการเปิดใช้งานระบบ - แผนการสื่อสารและสร้างการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เกิดการใช้งานระบบได้อย่างมีประสิทธิภาพ - ช่วงเวลาในการติดตามและพัฒนาระบบ	ปี พ.ศ. ๒๕๖๕		สายงาน ทรัพยากร บุคคล (อาจ ขอความ ร่วมมือจาก สายงานสาร สนเทศและ สื่อสาร)
๕. ดำเนินการจัดทำระบบตามแผนที่วางไว้ โดยอาจดำเนินการเอง หรือจัดจ้างบริษัทผู้เชี่ยวชาญระบบมาช่วยในการจัดทำ โดยอาจมีกิจกรรมเบื้องต้น ดังนี้ ๕.๑) ออกแบบ จัดเตรียม และติดตั้ง Hardware and Infrastructure สำหรับเครื่องแม่ข่าย ๕.๒) วางแผน เตรียมความพร้อมดำเนินโครงการ ๕.๓) ออกแบบกระบวนการทางธุรกิจ ๕.๔) พัฒนา ติดตั้งและทดสอบระบบงาน ๕.๕) วางแผน จัดเตรียม และโอนย้ายข้อมูล ๕.๖) วางแผน และดำเนินการปรับเปลี่ยนบทบาทผู้เกี่ยวข้องให้สอดคล้องระบบใหม่ (Job Role) ๕.๗) วางแผนการสนับสนุนระบบ	ปี พ.ศ. ๒๕๖๓ – ๒๕๖๖	๑๕,๐๐๐,๐๐๐ บาท	

กิจกรรม	ระยะเวลา	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
๕.๘) วางแผน และดำเนินการสื่อสาร ๕.๙) อบรมการใช้งานระบบ ๕.๑๐) ตรวจสอบความพร้อมของระบบก่อนใช้งานจริง ๕.๑๑) ใช้งานจริงและการสนับสนุนระบบ ๕.๑๒) สรุปผลการดำเนินโครงการและปิดโครงการ			
๖. ดำเนินการติดตามและพัฒนาระบบตามแผนที่วางไว้	ต่อเนื่องทุกปี	-	ฝ่ายกลยุทธ์ ทรัพยากร บุคคล

- ตัวชี้วัด:** ๑. จำนวนของระบบ HR Digital ที่สามารถนำขึ้นระบบได้ (Output)
 ๒. จำนวนรายงานข้อมูลด้านทรัพยากรมนุษย์ที่แสดงผลบน Dashboard (Outcome)

อ้างอิง: ข้อมูลกิจกรรมที่ ๕. อ้างอิงจากกระบวนการพัฒนาระบบงานจากมาตรฐาน CMMI และอ้างอิงจากกระบวนการพัฒนาระบบ ERP สำหรับโครงการใหญ่ โดยนำเอากิจกรรมหลักมาสรุปเบื้องต้น ซึ่งส่วนนี้ยังอิงหลักการ Waterfall เนื่องจากมีขอบเขตงานและระยะเวลาที่กำหนด อย่างไรก็ตามรายละเอียดกิจกรรมสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสม

ยุทธศาสตร์หลัก: การสร้าง HR Dashboard

โครงการที่ ๗: Manage Employee Portfolio

ที่มา:

๑. ระบบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจปี พ.ศ. ๒๕๖๓ เกณฑ์การประเมินผลด้านพัฒนาทุนมนุษย์ ควรมีเส้นทางความก้าวหน้าสายอาชีพที่เป็นรูปธรรม มีระบบที่สามารถพัฒนาบุคลากรก่อนที่จะเลื่อนตำแหน่งได้ เพื่อให้มีการเตรียมความพร้อม และมีเส้นทางที่เติบโตที่ชัดเจน
๒. จากผลการทำ HR Audit พบว่าการพิจารณาเลื่อนระดับตำแหน่งของบุคลากร กฟผ. ในปัจจุบันมีหลักเกณฑ์ในการพิจารณา แต่ยังไม่ได้นำถึงความรู้ความสามารถ และยังไม่ได้นำการระบบการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรกับความก้าวหน้าในสายอาชีพ ประกอบกับผลสำรวจความผูกพันของบุคลากรปี พ.ศ. ๒๕๕๘ – ๒๕๖๒ พบว่าปัจจัยด้านภาพลักษณ์องค์กรในประเด็นความโปร่งใสที่มีค่าคะแนนแสดงให้เห็นว่าบุคลากรส่วนใหญ่ยังรู้สึกว่าไม่โปร่งใส คือ การพิจารณาความดีความชอบ ที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของผู้บริหาร โดยผลการพิจารณาไม่เป็นไปตามการรับรู้ของบุคลากรส่วนใหญ่ รวมถึงไม่มีคำอธิบายที่ชัดเจนถึงผลการพิจารณานั้น
๓. ผลสำรวจความผูกพันของบุคลากรปี พ.ศ. ๒๕๕๘ – ๒๕๖๒ ปัจจัยด้านความก้าวหน้าในงาน (Career Growth-CG) ซึ่งส่งผลกระทบต่อความรู้สึกภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร (Belonging: BL) และความอยากทุ่มเทกายใจในการทำงาน (Doing the Best: BS) ในกลุ่มผู้บริหารระดับต้น ผู้บริหารระดับกลาง และระดับปฏิบัติการ ซึ่งหมายความว่าหากได้รับความก้าวหน้าในงานสูงขึ้นความรู้สึกภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร (Belonging: BL) และความอยากทุ่มเทกายใจในการทำงาน (Doing the Best: BS) กลับลดลง โดยมีข้อมูลสนับสนุนที่สามารถอธิบายได้ว่า ในระดับบริหารอาจเนื่องมาจากการยังไม่ได้มีการเตรียมความพร้อมเพื่อขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น ในส่วนของระดับปฏิบัติการอาจเกิดจากการได้เลื่อนตำแหน่งอัตโนมัติ (๒ ปี) แต่ลักษณะงานที่ทำงานยังคงเป็นงานเดิมไม่มีความท้าทายเพิ่มขึ้น
๔. จากผลการประชุมกลุ่มย่อยเพื่อรับฟังเสียงของบุคลากร (VOE) ในประเด็นด้านการประเมินผล ณ ปัจจุบัน ยังไม่สะท้อนการทำงานได้จริง ซึ่งการกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลไม่สอดคล้องกับผลประกอบการขององค์กรที่คาดหวัง ทำให้บุคลากรปฏิบัติงานตามเกณฑ์ เพื่อให้ได้รับผลตอบแทน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับ การสื่อสารกับหัวหน้างานว่าเป้าหมายที่แท้จริง คือ การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน ผู้ประเมินจึงต้องมีความชัดเจน ถ้าที่จะประเมินตามความเป็นจริง
๕. จากผลการประชุมกลุ่มย่อยเพื่อรับฟังเสียงของบุคลากร (VOE) การดึงศักยภาพของบุคลากรมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และการให้ความสนับสนุนบุคลากรที่มีศักยภาพ บุคลากรมองว่า เป็นสิ่งที่ควรมีการพัฒนา โดยควรใช้การค้นหาจุดแข็งในการสร้างบุคลากรควบคู่กับการสร้างระบบงาน ที่จะต้องมีการปรับระเบียบให้เอื้อต่อการปฏิบัติงานมากขึ้น

วัตถุประสงค์:

๑. เพื่อให้ กฟผ. มีระบบการจัดเก็บข้อมูล (Fact-Based) ที่สามารถใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน รวมถึงข้อมูลที่สะท้อนศักยภาพของบุคลากรได้
๒. เพื่อให้ กฟผ. มีการจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพที่เป็นมาตรฐาน และมีการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งบนพื้นฐานของการใช้ข้อมูล

๓. เพื่อให้บุคลากรเกิดความรับผิดชอบในการพัฒนาตนเองเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งใหม่ และสามารถวางแผนเส้นทางสายอาชีพของตนที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และการดำเนินธุรกิจขององค์กรได้

ผลที่คาดว่าจะได้รับ:

๑. บุคลากรของ กฟผ. มีสมรรถนะและศักยภาพพร้อมเข้าสู่ตำแหน่งใหม่ มีการพัฒนาสายอาชีพที่เหมาะสม
๒. บุคลากร กฟผ. มีแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองเพื่อเติบโตในสายอาชีพ
๓. ผู้บริหารของ กฟผ. สามารถใช้ข้อมูลจากระบบ Employee Portfolio ประกอบการตัดสินใจในการพิจารณาขึ้นเงินเดือนและปรับตำแหน่งอันจะส่งผลต่อความโปร่งใสในการตัดสินใจของผู้บริหาร

ระยะเวลาทั้งโครงการ: ปี พ.ศ. ๒๕๖๓ – ๒๕๖๖

งบประมาณทั้งโครงการ: ๒๐,๐๐๐,๐๐๐ บาท

หน่วยงาน/ผู้รับผิดชอบหลัก: กองระบบงานบุคคล

ขั้นตอนการดำเนินโครงการ:

กิจกรรม	ระยะเวลา	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
ระยะที่ ๑ การออกแบบความก้าวหน้าในสายอาชีพด้วยระบบ Credit Score			
๑.๑ ศึกษาและออกแบบแนวทางการจัดการความก้าวหน้าสายอาชีพที่เป็นรูปธรรมด้วยระบบ Credit Score ซึ่งเป็นระบบสะสมคะแนนจากการปฏิบัติงานประจำ งานพัฒนา และงานพิเศษ โดยที่บุคลากรสามารถเลือกทำผลงานตามความสามารถและศักยภาพที่มี โดยได้รับการอนุมัติจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง คะแนนที่สะสมจะถูกนำไปเทียบกับระดับคะแนนมาตรฐาน เพื่อประกอบการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งในระดับถัดไป	๓ เดือน	กฟผ. ดำเนินการเอง	กอง ระบบงาน บุคคล
๑.๒ ทบทวนระบบความก้าวหน้าในสายอาชีพ (กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ) โดยระบุถึงหลักเกณฑ์และเงื่อนไขของการเติบโตในแต่ละระดับ รวมถึงระบุแหล่งที่มาของการวัดในเงื่อนไขแต่ละเรื่อง เช่น พิจารณาจากผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา ประวัติการอบรมและพัฒนา การมีผลงานโครงการพิเศษที่ตอบโจทย์องค์กร ประวัติการดำรงตำแหน่ง เป็นต้น	๖ เดือน		
๑.๓ ออกแบบและจัดทำมาตรฐานการให้คะแนน (Credit Score) สำหรับหลักเกณฑ์และเงื่อนไขการเติบโตที่ระบุในขั้นตอนที่ ๒	๑ ปี	กฟผ. ดำเนินการเอง	กอง ระบบงาน บุคคล
๑.๔ นำเสนอขออนุมัติหลักการจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้บริหาร			
ระยะที่ ๒ การออกแบบ Employee Portfolio			

กิจกรรม	ระยะเวลา	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
๑. ร่างแบบระบบการจัดเก็บข้อมูลพร้อมกับหน้าจอแสดงผลสำหรับ Employee Portfolio ของบุคลากร โดยใช้ข้อมูลจากระยะที่ ๑ เป็นส่วนประกอบ (รวมถึงการนำข้อมูล UX/UI ที่ได้จากการดำเนินโครงการอื่นมาประกอบประกอบแบบ) ๒. ออกแบบผังการเชื่อมโยงข้อมูลจากระบบงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำเข้าข้อมูล (โดยพิจารณาครอบคลุมถึง Data Governance, Data Cleansing) ๓. พัฒนาระบบงานที่เกี่ยวข้องให้สามารถบันทึกข้อมูลและหลักฐานของประวัติบุคลากรใน Portfolio เช่น - ระบบการบันทึกข้อมูลผลการปฏิบัติงาน (PMS) - ระบบบันทึกข้อมูลการฝึกอบรมพัฒนา - ระบบบันทึกประวัติผลงานพิเศษ/การดำรงตำแหน่งงาน (ประวัติบุคลากร) ๔. พัฒนาระบบ Employee Portfolio ที่สามารถคำนวณคะแนน Credit Score ตามหลักการที่ระบุไว้ในระยะที่ ๑ (อาจดำเนินการโดยบุคลากรภายในหรือจัดจ้างบริษัทผู้เชี่ยวชาญจากภายนอก)	๑ ปี	๒๐,๐๐๐,๐๐๐ บาท	สายงานทรัพยากรบุคคล
ระยะที่ ๓ การวางแผนทดลองใช้ระบบและการใช้งานจริง			
๑. จัดทำแผนการทดสอบและเปิดใช้งานระบบ และแผนการสื่อสารและสร้างการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เกิดการใช้งานระบบได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยแบ่งออกเป็น ๓ ช่วง ได้แก่ - ช่วงทดสอบการใช้งานระบบ (ระบุถึงการเก็บข้อมูลป้อนกลับเพื่อนำมาพัฒนาระบบ) - ช่วงปรับปรุงและพัฒนาระบบ - ช่วงการเปิดใช้งานระบบจริง	ปี พ.ศ. ๒๕๖๕ – ๒๕๖๖	กฟภ. ดำเนินการเอง	กองระบบงานบุคคล
๒. กำหนดช่วงเวลาในการใช้ข้อมูลป้อนกลับมาปรับปรุงและพัฒนาระบบอย่างต่อเนื่อง	-	กฟภ. ดำเนินการเอง	กองระบบงานบุคคล

- ตัวชี้วัด:**
- ร้อยละของบุคลากรที่สามารถอัปเดตข้อมูลของตนเอง และแสดงผลได้อย่างถูกต้องใน Portfolio (Output)
 - ระดับความพึงพอใจของบุคลากรที่มีความผูกพันกับองค์กรต่อปัจจัยด้านโอกาสความก้าวหน้าในการทำงาน (Career Growth) (Outcome)

ยุทธศาสตร์หลัก: การสร้าง HR Dashboard

โครงการที่ ๘: Improve Digital Literacy for Everyone

ที่มา:

๑. กฟภ. มีเป้าหมายในการเป็น Digital Utility ภายในปี ๒๕๖๗ โดยมีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กร ดังนั้น การพัฒนาบุคลากรของ กฟภ. ให้มีความพร้อมเพื่อรองรับการดำเนินงานควบคู่ไปกับการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลจึงเป็นสิ่งที่ต้องให้ความสำคัญ
๒. จากผลการทำ HR Audit พบว่า กฟภ. มีการจัดทำตัวแบบสมรรถนะ (Competency Model) ที่ประกอบด้วย Core Competency, Managerial Competency, Functional Competency และ Digital Competency อย่างไรก็ตาม ในส่วนของ Digital Competency ยังไม่พบว่ามีมีการนำไปพัฒนาอย่างเป็นรูปธรรม

วัตถุประสงค์:

๑. เพื่อให้ กฟภ. มีระบบการพัฒนาสมรรถนะด้านดิจิทัลให้แก่บุคลากรอย่างเป็นรูปธรรม
๒. เพื่อให้บุคลากร กฟภ. ได้รับการพัฒนาสมรรถนะด้านดิจิทัลที่เหมาะสมกับลักษณะการปฏิบัติงานของตนเองภายใต้การเป็นองค์กรดิจิทัล

ผลที่คาดว่าจะได้รับ:

๑. กฟภ. มีบุคลากรที่มีความพร้อมในการดำเนินงานด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล และขับเคลื่อนองค์กรสู่การเป็น Digital Utility
๒. บุคลากรส่วนใหญ่ของ กฟภ. ผ่านการประเมินสมรรถนะด้านดิจิทัล

ระยะเวลาทั้งโครงการ: ดำเนินการต่อเนื่อง ปี พ.ศ. ๒๕๖๓-๒๕๖๖

งบประมาณทั้งโครงการ: กฟภ. ดำเนินการเอง

หน่วยงาน/ผู้รับผิดชอบหลัก: ฝ่ายกลยุทธ์ทรัพยากรบุคคล และฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล

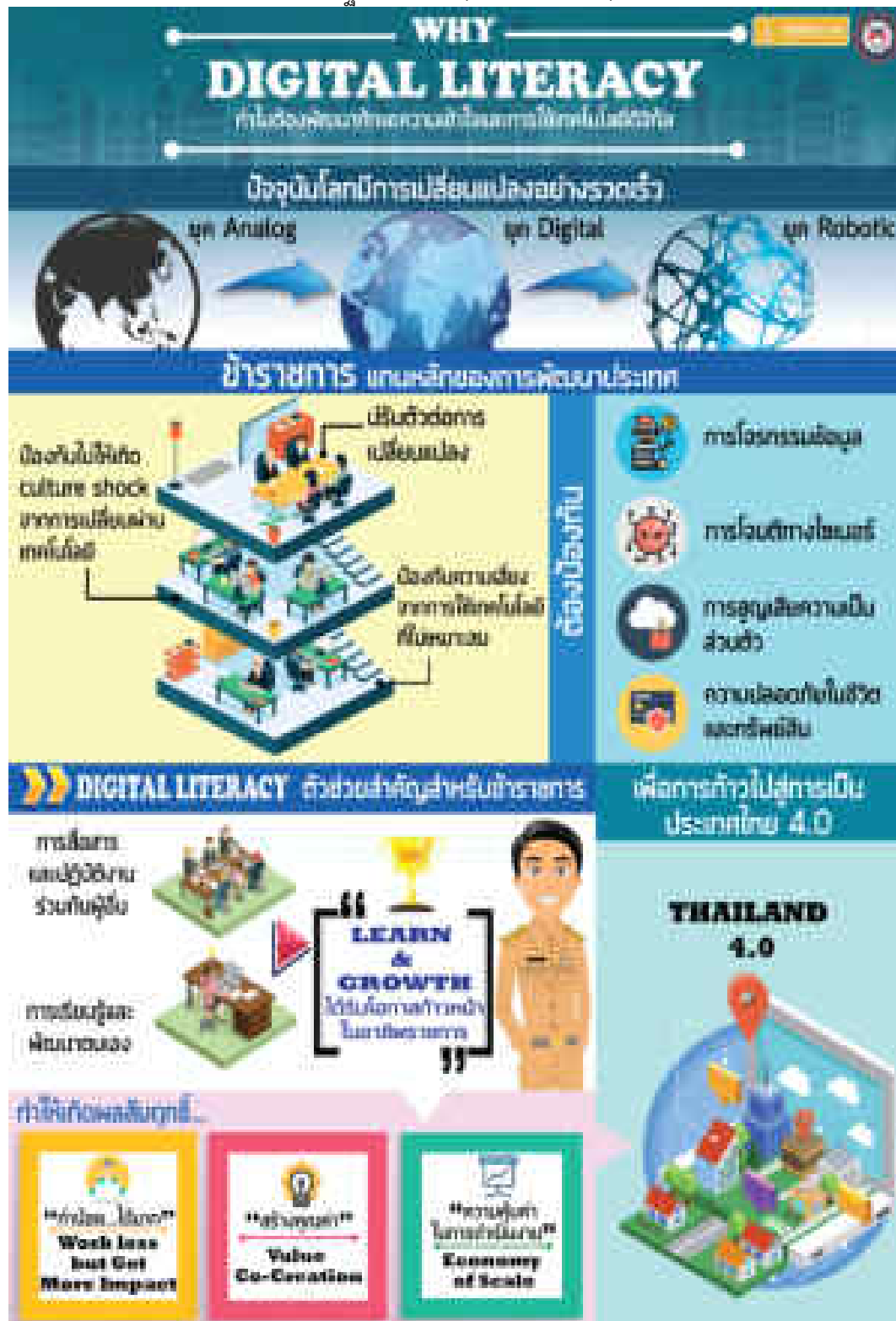
ขั้นตอนการดำเนินโครงการ:

กิจกรรม	ระยะเวลา	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
๑. ทบทวนสมรรถนะด้านดิจิทัลที่สอดคล้องกับเป้าหมายในการพัฒนาของ กฟภ. โดยพิจารณาจากข้อมูลทั้งภายในภายนอก เช่น ข้อมูลในแผนปฏิบัติการดิจิทัล พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๖๕ ข้อมูลทักษะด้านดิจิทัลที่จำเป็นสำหรับข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ เพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล (สำนักงาน ก.พ.)	ไตรมาสที่ ๑ ปี พ.ศ. ๒๕๖๓	กฟภ. ดำเนินการ เอง	ฝ่ายกลยุทธ์ ทรัพยากร บุคคลและ ฝ่ายพัฒนา ทรัพยากร บุคคล
๒. จัดทำสมรรถนะด้านดิจิทัลของ กฟภ. โดยกำหนดให้สอดคล้องตามกลุ่มบุคลากร (ควรมีการวิเคราะห์จำแนกกลุ่มบุคลากรที่มีความเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อนำมาประกอบการพิจารณาความสำคัญและความเร่งด่วนในการพัฒนา)	ไตรมาสที่ ๒ ปี พ.ศ. ๒๕๖๓	กฟภ. ดำเนินการ เอง	ฝ่ายกลยุทธ์ ทรัพยากร บุคคลและ ฝ่ายพัฒนา ทรัพยากร

กิจกรรม	ระยะเวลา	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
๓. จัดทำแผนการพัฒนาสมรรถนะด้านดิจิทัลให้แก่กลุ่มบุคลากร โดยระบุถึง ๓.๑) ลำดับช่วงเวลาของกลุ่มเป้าหมายที่ต้องได้รับการพัฒนาให้สอดคล้องกับการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลขององค์กร ๓.๒) การประเมินช่องว่างในการพัฒนา พร้อมทั้งการจัดทำ IDP ของบุคลากร ๓.๓) กำหนดรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะด้านดิจิทัล (ตามหลักการ ๗๐:๒๐:๑๐) ๓.๔) กำหนดวิธีการติดตามและประเมินผลการพัฒนา	ไตรมาสที่ ๓ ปี พ.ศ. ๒๕๖๓		บุคคล
๔. จัดทำแผนส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรปรับพฤติกรรมและนำสมรรถนะด้านดิจิทัลมาใช้ในการทำงานอย่างเป็นรูปธรรม	ไตรมาสที่ ๓-๔ ปี พ.ศ. ๒๕๖๓		

- ตัวชี้วัด:** ๑. ร้อยละของบุคลากรกลุ่มสำคัญที่ได้รับการพัฒนาสมรรถนะด้านดิจิทัลตามแผนการพัฒนาก (Output)
๒. ร้อยละของบุคลากรที่ผ่านการประเมินสมรรถนะด้านดิจิทัล (Outcome)

หมายเหตุ: ตัวอย่าง ข้อมูลทักษะด้านดิจิทัลที่จำเป็นสำหรับข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ เพื่อการปรับเปลี่ยน
เป็นรัฐบาลดิจิทัล (สำนักงาน ก.พ.)





ยุทธศาสตร์หลัก: การบริหารบุคลากรผู้มีความสามารถด้านดิจิทัล (Managing Digital Talent)

โครงการที่ ๙: Activate Talent for Flourishing from inside

ที่มา:

๑. จากการตรวจสอบการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ (HR Audit) พบว่า ระบบบริหารบุคลากรผู้มีความสามารถสูง (Talent Management) ในปัจจุบันเป็นแผนงานที่รองรับนโยบายแนวทางการบริหารและพัฒนาองค์กรของผู้ว่าการ KEEN ๑๔ หนุนนำทุนมนุษย์ (Nourish Human Resource) NH๑: Smart Workforce ซึ่งมีวัตถุประสงค์ เพื่อให้บุคลากรผู้มีความสามารถสูง (Talent) ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อสามารถสนับสนุนและเสริมสร้างให้ กฟผ. เป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงรองรับธุรกิจหลักและธุรกิจที่เกี่ยวข้องเนื่องในอนาคต ดังนั้นแผนการพัฒนาบุคลากรผู้มีความสามารถสูงจึงมุ่งเน้นพัฒนาศักยภาพทางด้านเทคนิคและการบริหารเพื่อรองรับกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและธุรกิจใหม่เป็นหลัก แต่ยังไม่มีการพัฒนาในด้านเสริมสร้างคุณลักษณะทางบวกภายในตัวของบุคคลอย่างจริงจัง ซึ่งการตระหนักรู้ถึงศักยภาพภายในตนเองถือเป็นปัจจัยสำคัญหนึ่งที่จะช่วยบุคลากรผู้มีความสามารถสูงมีความสามารถในการทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดที่ยากให้สำเร็จตามเป้าหมายที่มีการวางแผนไว้ชัดเจนด้วยพลัง ความมุ่งมั่น และคาดหวังว่าจะมีสิ่งที่ดีเกิดขึ้นกับตนเอง พร้อมทั้งการรับมือกับปัญหา ตลอดจนการฟื้นตัวจากภาวะวิกฤตหรือการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี (Luthans & Youssef, ๒๐๐๔)
๒. จากผลการศึกษาภาพอนาคตของ กฟผ. ในโครงการระยะที่ ๑ แสดงให้เห็นว่า กฟผ. มีแนวโน้มส่งเสริมให้บุคลากรมีการทำงานในลักษณะ Agile Team ซึ่งเป็นการปฏิบัติงานข้ามสายงานมากยิ่งขึ้น ดังนั้นเพื่อให้การทำงานร่วมกันเป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ บุคลากรจึงควรได้รับการเสริมสร้างเกี่ยวกับการรู้จักเข้าใจตนเอง และรู้จักผู้ร่วมงาน ยอมรับในความแตกต่างทำให้การทำงานร่วมกัน
๓. จากผลการประชุมกลุ่มย่อยเพื่อรับฟังเสียงของบุคลากร (VOE) และ HR พบ Talent สะท้อนให้เห็นว่า ผู้บังคับบัญชาของกลุ่มบุคลากรผู้มีความสามารถสูงและตัวบุคลากรผู้มีความสามารถสูงเองยังไม่มี ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบบริหารบุคลากรผู้มีความสามารถสูง (Talent Management) อย่างถูกต้อง ชัดเจน และยังไม่เห็นการบริหารจัดการโครงการ Talent อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง รวมถึงยังไม่เห็นการนำกลุ่มคนเหล่านี้มาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรอย่างจริงจัง ส่วนใหญ่มีการรับรู้ว่าการ Talent Management เป็นหนึ่งในหลักสูตรฝึกอบรมที่ผู้บังคับบัญชาต้องคัดเลือกและส่งรายชื่อบุคลากรตามที่สายงานทรัพยากรบุคคลกำหนด และไม่มีการสื่อสารให้บุคลากรผู้มีความสามารถสูงได้รับรู้และเข้าใจถึงกระบวนการคัดเลือกและส่งรายชื่อเข้าร่วมโครงการฯ ส่งผลให้กลุ่มบุคลากรผู้มีความสามารถสูงส่วนใหญ่ไม่เข้าใจเหตุผลว่าทำไมตนถึงได้รับเลือกเข้าโครงการ Talent และมีได้ตระหนักถึงความสำคัญของการได้รับเลือกเป็นบุคลากรผู้มีความสามารถสูง

วัตถุประสงค์:

๑. เพื่อพัฒนาให้ กฟผ. มีการบริหารบุคลากรผู้มีความสามารถสูง (Talent Management) อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง มีความเชื่อมโยงประสานกันระหว่างฝ่ายกลยุทธ์ทรัพยากรบุคคลและฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลแบบครบกระบวนการตั้งแต่การคัดเลือก การพัฒนา และการใช้ประโยชน์จากบุคลากรผู้มีความสามารถสูง

๒. เพื่อเสริมสร้างให้ผู้บังคับบัญชาและบุคลากรผู้มีความสามารถสูงเกิดความเข้าใจและเห็นความสำคัญของระบบบริหารบุคลากรผู้มีความสามารถสูง
๓. เพื่อเสริมสร้างให้บุคลากรผู้มีความสามารถสูงที่เข้าร่วมโครงการได้ตระหนักรู้และพัฒนาคุณลักษณะทางบวกภายในตัวบุคคลให้เกิดการเติบโตของงานจากภายใน (Flourishing from inside) อันเป็นต้นทุนสำคัญในการใช้ศักยภาพของตนเองมาทำงานร่วมกันเป็นทีม

ผลที่คาดว่าจะได้รับ:

๑. กฟภ. มีการบริหารบุคลากรผู้มีความสามารถสูง (Talent Management) อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง
๒. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกิดความเข้าใจและเห็นความสำคัญของระบบบริหารบุคลากรผู้มีความสามารถสูง พร้อมให้ความร่วมมือและสนับสนุนให้เกิดผลสำเร็จ
๓. บุคลากรผู้มีความสามารถสูงมีความภูมิใจ ตระหนักรู้ในศักยภาพภายในของตนเอง และพร้อมทำงานในลักษณะ Agile Team ขับเคลื่อนองค์กรสู่การเป็น Digital Utility

ระยะเวลาทั้งโครงการ: ๕ ปี (ต่อเนื่อง)

งบประมาณทั้งโครงการ: กฟภ. ดำเนินการเอง

หน่วยงาน/ผู้รับผิดชอบหลัก: ฝ่ายกลยุทธ์ทรัพยากรบุคคล และฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล

ขั้นตอนการดำเนินโครงการ:

กิจกรรม	ระยะเวลา	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
๑. พัฒนาการบริหารบุคลากรผู้มีความสามารถสูง (Talent Management) ให้เป็นระบบและต่อเนื่อง โดยกำหนดภาพรวมทั้งกระบวนการตั้งแต่การคัดเลือก การพัฒนา และการใช้ประโยชน์จากบุคลากรผู้มีความสามารถสูง รวมถึงระบบการสร้างแรงจูงใจ	๓ เดือน	กฟภ. ดำเนินการ เอง	ฝ่ายกลยุทธ์ ทรัพยากร บุคคลและ ฝ่ายพัฒนา ทรัพยากร บุคคล
๒. สื่อสารสร้างความเข้าใจให้กับผู้บังคับบัญชาและบุคลากรผู้มีความสามารถสูงเข้าใจและเห็นความสำคัญของระบบบริหารบุคลากรผู้มีความสามารถสูง	ปีละ ๑ ครั้ง		
๓. กำหนดแนวทางการพัฒนาบุคลากรผู้มีความสามารถสูงในมิติการเสริมสร้างคุณลักษณะทางบวกภายในตัวบุคคลตามแนวคิดจิตวิทยาเชิงบวก (Positive Psychology) ที่ประกอบด้วย ๑) การค้นหาศักยภาพภายในด้วยเครื่องมือประเมินที่เหมาะสม ๒) การเสริมสร้างให้บุคลากรผู้มีความสามารถสูงเข้าสู่กระบวนการเรียนรู้เกี่ยวกับศักยภาพภายในของตนเองและผู้อื่น	๓ เดือน	กฟภ. ดำเนินการ เอง	ฝ่ายกลยุทธ์ ทรัพยากร บุคคลและ ฝ่ายพัฒนา ทรัพยากร บุคคล
๔. กำหนดรูปแบบการพัฒนาแบบผสมผสาน (Blended Learning): เรียนรู้ผ่านสื่อออนไลน์ ควบคู่กับการเรียนรู้ร่วมกันในห้องเรียนแบบ Activity based Learning & Project Assignment (Team) เพื่อฝึกฝนการสร้างทีมเรียนรู้ศักยภาพของทีม และนำศักยภาพที่ค้นเจอไปใช้ให้เกิด			

กิจกรรม	ระยะเวลา	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
ประโยชน์ และสร้างผลลัพธ์ได้จริง			
๕. ดำเนินการจัดโครงการเสริมสร้างคุณลักษณะทางบวกภายในตัวบุคคลให้เกิดการเติบโตองงามจากภายใน (Flourishing from inside)	ต่อเนื่องทุกปี		
๖. เสริมสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และเข้าใจความแตกต่างของศักยภาพภายในตัวบุคคล และเกิดการดึงศักยภาพเหล่านั้นมาร่วมกันทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้	ต่อเนื่องทุกปี	-	

- ตัวชี้วัด:**
- ร้อยละของความสำเร็จของโครงการบริหารบุคลากรผู้มีความสามารถสูง (Talent Management) ภายในระยะเวลาที่กำหนด (Output)
 - ร้อยละของบุคลากรผู้มีความสามารถสูงที่ได้เข้าร่วมโครงการพัฒนานวัตกรรมขององค์กร (Outcome)
 - ระดับความผูกพันของบุคลากรผู้มีความสามารถสูง (Outcome)

ยุทธศาสตร์หลัก: การบริหารบุคลากรผู้มีความสามารถด้านดิจิทัล (Managing Digital Talent)

โครงการที่ ๑๐: Redesign PMS to support PEA Transformation & Talent Engagement

ที่มา:

๑. จากผลการสัมภาษณ์แนวทางการดำเนินธุรกิจที่ผู้บริหารให้ความสำคัญ รวมถึงความคาดหวังที่มีต่อทรัพยากรบุคคลของ กฟผ. ในอีก ๕ ปีข้างหน้า สามารถสรุปประเด็นผลกระทบที่มีต่องานทรัพยากรบุคคลในการบริหารผลการปฏิบัติงาน ผู้บริหารมีความคาดหวังว่า ควรสร้างระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่มุ่งใจให้บุคลากรเกิดการทำงานข้ามสายงานมากขึ้น สามารถมุ่งใจให้บุคลากรสร้างนวัตกรรมในการทำงาน และพัฒนารูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่ช่วยให้บุคลากรได้ใช้จุดแข็งในการพัฒนางาน
๒. จากผลประชุมกลุ่มย่อยเพื่อรับฟังเสียงของบุคลากร (VOE) ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงานที่จะช่วยสนับสนุนให้ กฟผ. บรรลุภาพอนาคต บุคลากรมองว่าสิ่งสำคัญคือ การรักษาคนเก่ง การทำงานเป็นทีม และการกระจายอำนาจ รวมถึงการมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบที่ชัดเจน โดยการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ มีการออกแบบระบบการทำงานที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกัน ผสมผสานองค์ความรู้ มีการให้อำนาจในการตัดสินใจเพื่อให้มีการดำเนินการที่รวดเร็ว และหากมีการกิจ หรืองานใหม่ ควรมีการกำหนดผู้รับผิดชอบให้ชัดเจน เพื่อไม่ให้ส่งผลกระทบต่องานเดิมที่ปฏิบัติอยู่ และสามารถขับเคลื่อนนโยบายได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ
๓. จากผลประชุมกลุ่มย่อยเพื่อรับฟังเสียงของบุคลากร (VOE) ในประเด็นด้านการบริหารผลการปฏิบัติงานของ กฟผ. ในปัจจุบันที่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาบุคลากรมองว่าการดึงศักยภาพของบุคลากรมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และการให้ความสนับสนุนบุคลากรที่มีศักยภาพ เป็นสิ่งที่ควรมีการพัฒนา โดยควรใช้การค้นหาจุดแข็งในการสร้างบุคลากรควบคู่กับการสร้างระบบงาน ที่จะต้องมีการปรับระเบียบให้เอื้อต่อการปฏิบัติงานมากขึ้น ซึ่งในประเด็นด้านการประเมินผล ณ ปัจจุบัน ยังไม่สะท้อนการทำงานได้จริง ซึ่งการกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลไม่สอดคล้องกับผลประกอบการขององค์กรที่คาดหวัง ทำให้บุคลากรปฏิบัติงานตามเกณฑ์ เพื่อให้ได้รับผลตอบแทน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสื่อสารกับหัวหน้างานว่าเป้าหมายที่แท้จริง คือ การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน ผู้ประเมินจึงต้องมีความชัดเจน กล้าที่จะประเมินตามความเป็นจริง
๔. ผลจากการสำรวจความผูกพันของบุคลากร ปี พ.ศ. ๒๕๕๘ – ๒๕๖๒ เรื่องงานที่ทำทลายเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากร กฟผ. โดยเฉพาะการส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงาน (Doing the best) ประเด็นการรับรู้เรื่องการได้รับมอบหมายงานที่มีความยากและท้าทายยังมีค่าคะแนนน้อยกว่าประเด็นอื่น ๆ แสดงให้เห็นว่าบุคลากรบางกลุ่มไม่รับรู้ว่าจะงานที่ได้รับมอบหมายมีความสอดคล้องกับการบรรลุเป้าหมายของหน่วยงานและองค์กรอย่างไร

วัตถุประสงค์:

๑. เพื่อให้ข้อมูลตัวชี้วัดความสำเร็จระดับองค์กรได้รับการถ่ายโอนอย่างเป็นระบบ ลงสู่ระดับหน่วยงาน และระดับบุคคล ด้วยการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล
๒. เพื่อให้ กฟผ. มีระบบในการติดตามผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดในระดับองค์กร ระดับหน่วยงาน และระดับบุคคล ด้วยการแสดงผลจาก Dashboard
๓. เพื่อให้ กฟผ. มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานระดับบุคคลโดยผ่านเทคโนโลยีดิจิทัล

๔. เพื่อให้มีการเชื่อมโยงและใช้ข้อมูลจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน ไปประกอบการดำเนินการจ่ายค่าตอบแทน การฝึกอบรมและพัฒนา และการพัฒนาสายอาชีพผ่านเทคโนโลยีดิจิทัล
๕. เพื่อให้บุคลากร กฟภ. ได้รับรู้ความสำคัญของงานที่ได้รับมอบหมายและรู้สึกถึงความท้าทายในการทำงาน

ผลที่คาดว่าจะได้รับ:

๑. กฟภ. มีระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานผ่านเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital PMS) ที่แสดงความสอดคล้องของตัวชี้วัดระดับองค์กร ระดับหน่วยงาน และระดับบุคคล
๒. เพื่อให้ผู้บริหาร กฟภ. สามารถใช้ข้อมูลที่น่าสนใจผ่าน Dashboard ในการวิเคราะห์ประเด็นปัญหา และนำไปสู่การแก้ไขได้ทันเวลา
๓. ผู้บริหารสามารถประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรได้อย่างถูกต้อง น่าเชื่อถือ และสามารถแยกบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานสูงออกจากผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานทั่วไปได้
๔. เพื่อใช้ข้อมูลตัวชี้วัดความสำเร็จเป็นกลไกในการสร้างแรงจูงใจและความผูกพัน ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนผลการปฏิบัติงานในระดับหน่วยงาน และองค์กร

ระยะเวลาทั้งโครงการ: ปี พ.ศ. ๒๕๖๓-๒๕๖๖

งบประมาณทั้งโครงการ: ๑๐,๐๐๐,๐๐๐ บาท

หน่วยงาน/ผู้รับผิดชอบหลัก: แผนกกลยุทธ์ทรัพยากรบุคคล

ขั้นตอนการดำเนินโครงการ:

กิจกรรม	ระยะเวลา	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
๑. นำตัวชี้วัดผลงานระดับองค์กร มากำหนดสูตรการคำนวณ ผู้รับผิดชอบ (Owner-Supporter Matrix) รวมถึงการกำหนดรหัสเพื่อถ่ายโอนอย่างเป็นระบบลงสู่ระดับหน่วยงาน (ระดับแผนก) และระดับบุคคล (หพ.)	๑ ปี	กฟภ. ดำเนินการเอง	แผนกกลยุทธ์ ทรัพยากร บุคคล
๒. จัดทำ Flow Chart และ หาโปรแกรมเพื่อถ่ายทอดและติดตามตัววัดในระดับสายงาน-ฝ่าย-กอง-แผน-บุคคล		๑๐,๐๐๐,๐๐๐ บาท	
๓. ทบทวน กำหนดหลักเกณฑ์และสัดส่วนการประเมินผลการปฏิบัติงานระดับบุคคล โดยประกอบด้วย - งานที่ถูกถ่ายระดับมาจากตัวชี้วัด (KPIs) ระดับองค์กร ระดับหน่วยงาน สู่ระดับบุคคล - งานที่ได้รับมอบหมายพิเศษ เช่น งานโครงการนวัตกรรม (โครงการที่ ๗) - งานประจำที่ต้องได้รับการพัฒนา เช่น โครงการพัฒนางาน (โครงการที่ ๗)	๖ เดือน	กฟภ. ดำเนินการเอง	แผนกกลยุทธ์ ทรัพยากร บุคคล
๔. ใช้งานระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน	๒๕๖๔		
๕. การนำข้อมูลจากระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ไปแสดงผลในระบบ Employee Portfolio เพื่อ	๒๕๖๕ – ๒๕๖๖		

กิจกรรม	ระยะเวลา	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
ประกอบกำหนดกลุ่มบุคลากรผู้มีความสามารถสูง			
๖. ประเมินผลและปรับปรุงโครงการ	ทุกปี		

- ตัวชี้วัด:** ๑. จำนวนสายงานที่จัดทำตัวชี้วัดและมีการถ่ายโอนอย่างเป็นระบบ (รายปี)
๒. ระดับความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน (จากผลการสำรวจ Emo-meter)

- หมายเหตุ:** ๑) ต่อเนื่องจากยุทธศาสตร์และแผนแม่บทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ปี พ.ศ. ๒๕๕๓ – ๒๕๖๓ ในโครงการต่อไปนี้
- โครงการที่ ๑๘ พัฒนาแบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่ขับเคลื่อนผลการปฏิบัติงานและเสริมสร้างสมรรถนะ
 - โครงการที่ ๑๙ ใช้ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นศูนย์กลางการบริหารและพัฒนาบุคลากร
- ๒) เชื่อมโยงกับโครงการที่ ๗ Manage Employee Portfolio

ยุทธศาสตร์หลัก: การบริหารบุคลากรผู้มีความสามารถด้านดิจิทัล (Managing Digital Talent)

โครงการที่ ๑๑: Strengthen PEA Employer of Choice

ที่มา:

๑. จากผลสำรวจความพึงพอใจและความผูกพันของบุคลากร กฟผ. นับตั้งแต่ปี พ.ศ. ๒๕๕๘ – ๒๕๖๒ แสดงให้เห็นว่า บุคลากร กฟผ. มีการรับรู้ความมั่นคงในการทำงานอยู่ในระดับสูง จากเสียงสะท้อนที่ว่า กฟผ. เป็นองค์กรรัฐวิสาหกิจที่มีความสำคัญระดับประเทศ “ยังงี้ก็ต้องมี กฟผ. อยู่” “ยังคงมีกำไร และส่งรายได้เข้ารัฐเป็นอันดับต้น ๆ” “ไม่มีการปลดบุคลากรออก อยู่ได้จนเกษียณ ถ้าไม่ทำความผิดร้ายแรง” และ “มีผลตอบแทนและสวัสดิการที่ดี” โดยการรับรู้ในลักษณะนี้ได้พัฒนาเป็นความเชื่อที่ส่งต่อกันมาจากรุ่นสู่รุ่น ซึ่งส่งผลให้บุคลากรมีสถานะติดอยู่ใน Comfort Zone คือ รู้สึกว่าที่เป็นอยู่นี้ดีแล้วสบายแล้ว ไม่ค่อยมีความกังวล และทำแบบเดิมตามความเคยชินก็อยู่ได้
๒. จากผลการประชุมกลุ่มย่อยเพื่อรับฟังเสียงของบุคลากร (VOE) สะท้อนให้เห็นว่า คนรุ่นใหม่ตัดสินใจเลือกสมัครเข้าทำงานกับ กฟผ. เนื่องจากความคาดหวังในสวัสดิการค่ารักษาพยาบาลที่ครอบคลุมทั้งตัวพนักงานและครอบครัว มีใช้ตัดสินใจเลือกจากภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กรตามค่านิยม "ทันโลก บริการดี มีคุณธรรม"
๓. จากการตรวจสอบการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ (HR Audit) ในประเด็นการเสริมสร้างความผูกพันของบุคลากร พบว่า ในปัจจุบัน กฟผ. มีการสำรวจความพึงพอใจและความผูกพันของบุคลากรเป็นประจำทุกปี และนำข้อมูลจากผลสำรวจไปจัดทำแผนเสริมสร้างความผูกพันในระดับสายงานและระดับองค์กรที่ต้องใช้ระยะเวลาในการดำเนินงานตามแผน ซึ่งส่งผลให้บุคลากรเกิดการรับรู้ว่ามี การสำรวจทุกปี แต่ไม่เกิดการเปลี่ยนแปลงใด ๆ

วัตถุประสงค์:

๑. เพื่อพัฒนากระบวนการนำบุคลากรเข้าสู่องค์กร (Organizational Entry) อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง
๒. เพื่อให้ กฟผ. มีภาพลักษณ์องค์กรที่สามารถดึงดูด (Attract) ให้คนรุ่นใหม่เข้าสู่องค์กรด้วยความเชื่อถือในคุณค่าขององค์กร รักษา (Retain) และจูงใจ (Motivate) ให้บุคลากรยังคงอยู่กับ กฟผ. ด้วยความอยู่ดีมีสุข ภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของ กฟผ. และอยากทุ่มเทกายใจในการทำงานให้กับ กฟผ. ต่อไป
๓. เพื่อให้ กฟผ. มีการจัดเก็บข้อมูลที่สามารถนำมาใช้ในการบริหารความความผูกพันของบุคลากรได้อย่างตรงประเด็นและทันเวลา

ผลที่คาดว่าจะได้รับ:

๑. กฟผ. มีผู้สมัครรุ่นใหม่ที่มีความเชื่อถือในคุณค่าขององค์กรและมีค่านิยมที่สอดคล้องกับองค์กร
๒. บุคลากร กฟผ. ได้รับประสบการณ์ในการเดินทางเข้าสู่องค์กร ให้เกิดการเรียนรู้และเกิดความเข้าใจในการอยู่ในองค์กร ผ่านกระบวนการสรรหา คัดเลือก ปฐมนิเทศ และการขัดเกลาทางสังคมในองค์กร
๓. บุคลากรยังคงอยู่กับ กฟผ. ด้วยความอยู่ดีมีสุข ภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของ กฟผ. และอยากทุ่มเทกายใจในการทำงานให้กับ กฟผ.

ระยะเวลาทั้งโครงการ: ปี พ.ศ. ๒๕๖๓-๒๕๖๖

งบประมาณทั้งโครงการ: ๑๐,๐๐๐,๐๐๐ บาท

หน่วยงาน/ผู้รับผิดชอบหลัก: สายงานทรัพยากรบุคคล

ขั้นตอนการดำเนินโครงการ:

กิจกรรม	ระยะเวลา	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
๑. จัดทำเส้นทางประสบการณ์ในการเดินทางเข้าสู่องค์กร (Organizational Entry) ให้เกิดการเรียนรู้และเกิดความเข้าใจในการอยู่ในองค์กร ผ่านกระบวนการสรรหา คัดเลือก ปฐมนิเทศ และการขัดเกลาทางสังคมในองค์กร ตั้งแต่อ่อนแรก เข้าจนถึงเกษียณอายุงาน	๖ เดือน	กฟภ. ดำเนินการเอง	สายงาน ทรัพยากร บุคคล
๒. รวบรวมและสื่อสารภาพลักษณ์การดูแลบุคลากรในมิติต่าง ๆ ที่ดึงดูด รักษา และสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรกลุ่มเป้าหมาย ที่มีความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะของ กฟภ.	ดำเนินการ ต่อเนื่อง		แผนก พนักงาน สัมพันธ์
๓. ศึกษาและจัดทำระบบการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับอารมณ์และความรู้สึกในการทำงานของบุคลากรรายบุคคล	๑ ปี	๑๐,๐๐๐,๐๐๐ บาท	
๔. ประมวลผลข้อมูลเพื่อให้หัวหน้างานได้รับทราบถึงอารมณ์และความรู้สึกในการทำงานของบุคลากร และนำไปสู่การดูแลให้บุคลากรยังคงมีแรงจูงใจในการทำงาน		กฟภ. ดำเนินการเอง	
๕. เสริมสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่สนับสนุนให้บุคลากรทุกระดับเข้าใช้ระบบจนเป็นกิจวัตร	ดำเนินการ ต่อเนื่อง		

- ตัวชี้วัด: ๑. อัตราการเพิ่มขึ้นของบุคลากรที่เข้าใช้ระบบ (Output)
๒. ระดับความพึงพอใจของบุคลากรที่เข้าใช้ระบบ (Outcome)

ยุทธศาสตร์หลัก: การบริหารบุคลากรผู้มีความสามารถด้านดิจิทัล (Managing Digital Talent)

โครงการที่ ๑๒: Enhance STEM for All

ที่มา:

๑. จากนโยบาย NH๔: Smart CSV ปรับเปลี่ยนการดำเนินงานไปสู่การร่วมสร้างคุณค่าสู่สังคม (Create Shared Value) โดยปรับรูปแบบการดำเนินธุรกิจให้ตรงกับความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งนี้ CSR (Corporate Social Responsibility) ถูกบรรจุให้เป็นงานด้านหนึ่งของ HR หากการทำให้บุคลากรร่วมสร้างคุณค่าสู่สังคม หรือ CSV ดังนโยบายท่านผู้ว่าการจะทำให้เกิดความยั่งยืนยิ่งขึ้น ซึ่งจากงานวิจัยพบว่าคนรุ่นใหม่ให้คุณค่ากับเรื่องนี้ ดังนั้น กฟผ. สามารถบูรณาการงาน CSR หรือ CSV เข้ามาทำงานร่วมกับงาน HR เพื่อสร้างคุณค่าในงานและสร้างความผูกพันในกลุ่มบุคลากรมากยิ่งขึ้น อีกทั้งยังทำให้เกิดภาพลักษณ์องค์กรที่ดีขึ้นด้วย
๒. จากผลการสัมภาษณ์แนวทางการดำเนินธุรกิจที่ผู้บริหารให้ความสำคัญ รวมถึงความคาดหวังที่มีต่อทรัพยากรบุคคลของ กฟผ. ในอีก ๕ ปีข้างหน้า ผู้บริหารมองว่า ควรมีการวางแผนการพัฒนาที่สอดคล้องกับการทบทวนอัตรากำลังของบุคลากร โดยจำแนกกลยุทธ์การพัฒนาก่อตามกลุ่มประเภทบุคลากรที่สำคัญ และระบุได้ถึงกลุ่มบุคลากรที่เป็น Key Persons ในการสร้างการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร พร้อมทั้งพัฒนาให้เกิดความสามารถในการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร รวมถึงการทบทวนหลักสูตรและวิธีการพัฒนาบุคลากรให้ตอบสนองต่อรูปแบบและข้อจำกัดในการเรียนรู้ของบุคลากร

วัตถุประสงค์:

๑. เพื่อส่งเสริมและพัฒนาทักษะการเรียนรู้นวัตกรรม โดยใช้องค์ความรู้ในด้านวิทยาศาสตร์ (Science) เทคโนโลยี (Technology) วิศวกรรมศาสตร์ (Engineer) และคณิตศาสตร์ (Mathematics) มาเป็นความรู้พื้นฐานในการขับเคลื่อน
๒. เพื่อพัฒนาทักษะการถ่ายทอดความรู้ การสอน ของบุคลากร กฟผ. ให้เกิดความชำนาญมากยิ่งขึ้น
๓. เพื่อสนับสนุนให้ผู้เรียนจากภายในและภายนอกองค์กร ทั้ง บุคลากร กฟผ. (Employees) ผู้รับจ้างงานชั่วคราว (Outsources) นักเรียนและนักศึกษา (Student) ได้เข้ามาเรียนรู้ทักษะ STEM (Science – Technology – Engineer – Mathematics)

ผลที่คาดว่าจะได้รับ:

๑. กฟผ. สามารถขยายกลุ่มบุคลากรที่สามารถเข้าร่วม คิดค้น และทำนวัตกรรมได้มากขึ้น
๒. กฟผ. มีภาพลักษณ์ที่ดีในการเป็นส่วนหนึ่งของประเทศในการพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะด้าน STEM

ระยะเวลาทั้งโครงการ: ๓ ปี ๑ เดือน

งบประมาณทั้งโครงการ: กฟผ. ดำเนินการเอง

หน่วยงาน/ผู้รับผิดชอบหลัก: ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล

ขั้นตอนการดำเนินโครงการ:

กิจกรรม	ระยะเวลา	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
๑. ศึกษาหลักสูตร Train the Trainers เพื่อพัฒนาบุคลากรภายในให้เป็น Trainer หรือ MEISTER	๒ เดือน	กฟภ. ดำเนินการ เอง	ฝ่ายพัฒนา ทรัพยากร บุคคล
๒. กำหนดหลักสูตร STEM: ด้านวิทยาศาสตร์ (Science) เทคโนโลยี (Technology) วิศวกรรมศาสตร์ (Engineer) และ คณิตศาสตร์ (Mathematics)	๖ เดือน		
๓. กำหนดและคัดเลือกกลุ่มเป้าหมายที่จะเข้ามารับการ พัฒนา เพื่อเป็นผู้ถ่ายทอดความรู้	๓ เดือน		
๔. ดำเนินการอบรม Trainer หรือ MEISTER โดยการ ร่วมมือกับผู้เชี่ยวชาญในการให้ความรู้	๓ เดือน		
๕. จัดการเรียนการสอนและการลงมือปฏิบัติจริง โดยมีการ มอบหมายการจัดทำโครงการร่วมกันระหว่างผู้ถ่ายทอดความรู้ และผู้เรียน	ปีการศึกษา ๒๕๖๔-๒๕๖๖		
๖. ติดตามและประเมินผลโครงการทั้งกลุ่มผู้ถ่ายทอด ความรู้และกลุ่มผู้เรียน พร้อมทั้งจัดเก็บข้อมูลเพื่อสะท้อนให้ เห็นถึงผลลัพธ์ที่ได้	ทุกปี		

- ตัวชี้วัด:**
๑. จำนวนบุคลากร กฟภ. ที่ได้รับการพัฒนาเป็นผู้ถ่ายทอดความรู้ (STEM Meister) (Output)
 ๒. จำนวนบุคลากร กฟภ. ที่เข้ารับการพัฒนาด้าน STEM (Output)
 ๓. จำนวนคนภายนอกที่เข้ารับการพัฒนาด้าน STEM จาก กฟภ. หรือเข้าใช้ STEM Application (Output)
 ๔. ร้อยละของแนวคิดเชิงนวัตกรรมที่ได้รับการพัฒนาเป็นนวัตกรรม (Outcome)

รายงานระยะที่ 3 โครงการจัดทำยุทธศาสตร์และแผนแม่บทด้านทรัพยากรมนุษย์ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ปี พ.ศ. 2562 – 2566 สู่การเป็น Digital Workplace

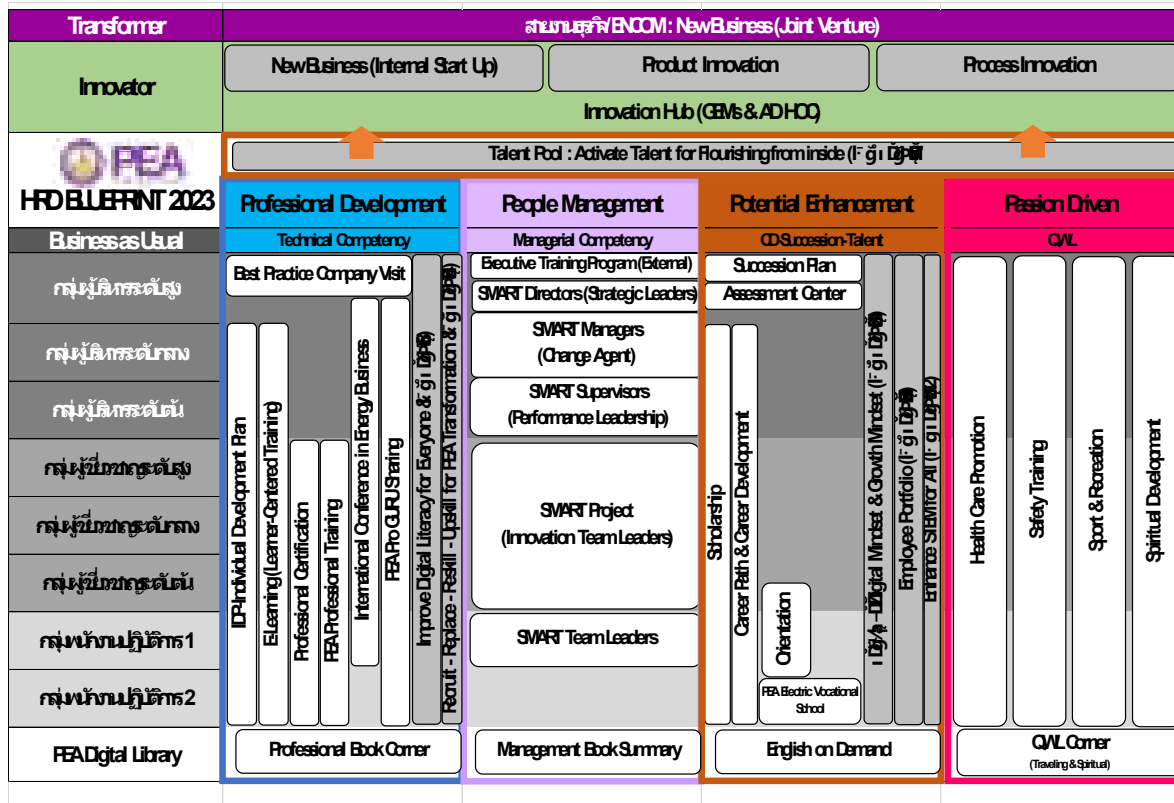
ส่วนที่ 5 แผนพัฒนาบุคลากร กฟภ. HRD Blueprint ปี พ.ศ. 2562 – 2566

จากผลการทบทวนแผนการพัฒนาบุคลากรของ กฟภ. (HRD Blueprint) ปี พ.ศ. 2554 พบว่า กฟภ. มีการดำเนินการตามแนวทางที่ระบุไว้ในแผนฯ ประมาณครึ่งหนึ่งของจำนวนแผนทั้งหมด (ภาพที่ 5.1)



ภาพที่ 5.1 แผนการพัฒนาบุคลากรของ กฟภ. (HRD Blueprint) ปี พ.ศ. 2554

อย่างไรก็ตาม ที่ผ่านมามีได้มีการกำกับและติดตามผลการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม ดังนั้นทีมที่ปรึกษาขอ
นำเสนอแนวทางในการปรับแผนให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และแผนแม่บทด้านทรัพยากรมนุษย์ของ กฟภ. ปี
พ.ศ. 2562 – 2566 ดังภาพที่ 5.2



ภาพที่ 5.2 แผนการพัฒนาบุคลากรของ กฟผ. (HRD Blueprint) ปี พ.ศ. 2566

หมายเหตุ: โครงการที่มีพื้นสีเทาคือโครงการที่ทีมที่ปรึกษานำเสนอในโครงการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ครั้งนี้

โดยการปรับเปลี่ยนแผนการพัฒนาบุคลากรของ กฟผ. (HRD Blueprint) ในครั้งนี้ มีความแตกต่างจากของเดิมใน 3 ประเด็น ได้แก่

ประเด็นที่ 1 การแบ่งบุคลากรออกเป็น 3 กลุ่มหลัก คือ

- 1) BAU (Business As Usual) คือ กลุ่มบุคลากรกลุ่มใหญ่ที่สุดของ กฟผ. ที่ยังคงปฏิบัติพันธกิจเดิม ประกอบด้วย บุคลากรกลุ่มบริหารระดับต้น-กลาง-สูง กลุ่มผู้เชี่ยวชาญระดับต้น-กลาง-สูง และ พนักงานปฏิบัติการ 1-2
- 2) Innovator คือ กลุ่มนวัตกรรมที่เข้าร่วมปฏิบัติงานนวัตกรรมในลักษณะต่าง ๆ ของ กฟผ.
- 3) Transformer คือ กลุ่มผู้ดูแลงานที่เป็นธุรกิจเสริม หรือธุรกิจใหม่ของ กฟผ.

ประเด็นที่ 2 การแบ่งกลุ่มบุคลากร โดยแบ่งออกเป็น 8 กลุ่ม คือ

- 1) กลุ่มผู้บริหารระดับสูง ได้แก่ รองผู้ว่าการฯ ผู้ช่วยผู้ว่าการฯ ผู้อำนวยการไฟฟ้าเขต ผู้อำนวยการสำนักตรวจสอบภายใน ผู้อำนวยการสำนักผู้ว่าการ ผู้อำนวยการสำนักกฎหมาย ผู้อำนวยการฝ่ายผู้จัดการการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ชั้น 1 และผู้จัดการประจำการไฟฟ้าเขต
- 2) กลุ่มผู้บริหารระดับกลาง ได้แก่ รองผู้อำนวยการฝ่าย ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่าย ผู้อำนวยการกองผู้จัดการการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ชั้น 2 ผู้จัดการการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ชั้น 3 รองผู้อำนวยการกอง ผู้ช่วยผู้อำนวยการกอง ผู้ช่วยผู้จัดการการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค และผู้จัดการการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสาขา
- 3) กลุ่มผู้บริหารระดับต้น ได้แก่ หัวหน้าแผนก ผู้ช่วยหัวหน้าแผนก และผู้จัดการการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสาขาย่อย

- 4) กลุ่มผู้เชี่ยวชาญระดับสูง ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญ 13 และผู้เชี่ยวชาญ 12
 - 5) กลุ่มผู้เชี่ยวชาญระดับกลาง ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญ 11 นักวิชาการระดับ 10 นักวิชาการระดับ 9 และผู้ชำนาญการ 9
 - 6) กลุ่มผู้เชี่ยวชาญระดับต้น ได้แก่ นักวิชาการระดับ 8 นักวิชาการระดับ 7 ผู้ชำนาญการ 8 และพนักงานวิชาชีพ 7
 - 7) กลุ่มพนักงานปฏิบัติการ 1 ได้แก่ นักวิชาการระดับ 6 นักวิชาการระดับ 5 นักวิชาการระดับ 4 พนักงานวิชาชีพ 6 พนักงานวิชาชีพ 5 และพนักงานวิชาชีพ 4
 - 8) กลุ่มพนักงานปฏิบัติการ 2 ได้แก่ พนักงานวิชาชีพ 3 และพนักงานวิชาชีพ 2
- กลุ่มบุคลากรทั้ง 8 กลุ่มถูกบรรจุในแผนตั้งของ HRD Blueprint ปี พ.ศ. 2566 ดังภาพที่ 5.3



ภาพที่ 5.3 การแบ่งกลุ่มบุคลากรในแผนการพัฒนาศักยภาพของ กฟผ. (HRD Blueprint) ปี พ.ศ. 2566

ประเด็นที่ 3 มิติของการพัฒนา ปรับมิติการพัฒนาด้านการพัฒนาศักยภาพจาก 5 มิติ (5Ps: Professional Development, People Management, Potential Enhancement, Passion Driven และ Planet Concern) คงเหลือ 4 มิติ ได้แก่ Professional Development, People Management, Potential Enhancement และ Passion Driven ซึ่งภายใต้มิติทั้งสี่ยังคงมีโครงการที่มีการดำเนินงานต่อเนื่องมาจากเดิมด้วยส่วนหนึ่ง

1) **มิติด้าน Professional Development:** การพัฒนาศักยภาพให้มีความเป็นมืออาชีพ ภายใต้มิติด้านนี้มี 10 โครงการพัฒนา ประกอบด้วย โครงการเดิม 8 โครงการ (1-8) และโครงการใหม่ 2 โครงการ (9-10)

- (1) Best Practice Company Visit
- (2) IDP-Individual Development Plan
- (3) E-Learning (Learner-Centered Training)
- (4) Professional Certification
- (5) PEA Professional Training

- (6) International Conference in Energy Business
- (7) PEA Pro GURU Sharing
- (8) Library: Professional Book Corner
- (9) Improve Digital Literacy for Everyone (โครงการที่ 8)
- (10) Recruit - Replace - Reskill - Upskill for PEA Transformation (โครงการที่ 4)



ภาพที่ 5.4 โครงการภายใต้มิติด้าน Professional Development

2) มิติด้าน People Management: การพัฒนาบุคลากรให้มี “ภาวะผู้นำ” และมี “ความสามารถในการบริหาร” ภายใต้มิติด้านนี้มี 7 โครงการ ประกอบด้วย

- (1) Executive Training Program (External)
- (2) SMART Directors (Strategic Leaders)
- (3) SMART Managers (Change Agent)
- (4) SMART Supervisors (Performance Leadership)
- (5) SMART Project (Innovation Team Leaders)
- (6) SMART Team Leaders
- (7) Library: Management Book Summary

HRD BLUEPRINT 2023	People Management
Business Usual	Managerial Competency
กลุ่มผู้ฝึกกระดับสูง	Executive Training Program (External)
กลุ่มผู้ฝึกกระดับกลาง	SMART Directors (Strategic Leaders)
กลุ่มผู้ฝึกกระดับต้น	SMART Managers (Change Agent)
กลุ่มผู้ช่วยระดับสูง	SMART Supervisors (Performance Leadership)
กลุ่มผู้ช่วยระดับกลาง	SMART Project (Innovation Team Leaders)
กลุ่มผู้ช่วยระดับต้น	
กลุ่มพนักงานปฏิบัติการ 1	SMART Team Leaders
กลุ่มพนักงานปฏิบัติการ 2	
FEADigital Library	Management Book Summary

ภาพที่ 5.5 โครงการภายใต้มิติด้าน People Management

โครงการภายใต้มิตินี้เป็นโครงการในลักษณะแผนการพัฒนา ซึ่งจากผลการทำ VOE ที่ผ่านมา พบว่าผู้บริหารที่ผ่านโครงการยังไม่ได้ประโยชน์ในการนำสิ่งที่เรียนรู้ไปใช้งานได้จริงในหน่วยงาน เนื่องจากการเรียนเป็นลักษณะการจัดห้องเรียนมากกว่าการทำกิจกรรมเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ ดังนั้น การจัดทำโครงการภายใต้มิติการพัฒนาในครั้งนี้ จำเป็นที่ผู้รับผิดชอบในการออกแบบหลักสูตรต้องดำเนินการให้ครอบคลุมเนื้อหาและกิจกรรมสามเรื่อง คือ

- (1) Mindset การปรับเปลี่ยนความคิดหรือการรับรู้ / ตระหนักรู้ ในบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบ เป็นเรื่องที่สำคัญอย่างมากในการพัฒนาในปัจจุบัน เนื่องจากผู้เรียนอาจได้รับความรู้หรือความเข้าใจจากประสบการณ์ที่ผ่านมาแตกต่างกัน ดังนั้นการปรับความคิดให้ผู้เรียนเห็นความสำคัญของเนื้อหาที่ต้องเรียนรู้จึงเป็นเรื่องสำคัญอย่างมากก่อนการพัฒนาในเนื้อหาส่วนต่อไป
- (2) Toolset การติดอาวุธ หรือเครื่องมือในการทำงาน ใช้องค์ความรู้ที่ได้เรียนเมื่อกลับไปปฏิบัติงาน เป็นอีกเรื่องที่ต้องกำหนดให้มีในการพัฒนาบุคลากร โดยเฉพาะกลุ่มบริหาร กฟผ. ซึ่งมีเวลาในการบริหารงานและคนอยู่อย่างจำกัด การให้เครื่องมือในการทำงานจะทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ และสามารถประยุกต์ใช้การเรียนรู้ได้รวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
- (3) Skillset การพัฒนาทักษะ ซึ่งเป็นเรื่องที่อยู่ในการเขียนหลักสูตรการพัฒนาบุคลากร หากแต่การพัฒนาทักษะจำเป็นต้องให้ผู้เรียนได้มีเวลาในการทดลองปฏิบัติจริงจึงจะเรียนรู้ ดังนั้นวิธีการเรียนรู้ที่นิยมในการพัฒนาบุคลากรจึงควรใช้ Action-based Learning

นอกจากนี้รูปแบบหรือวิธีการพัฒนาบุคลากรกลุ่มนี้ กฟผ. ควรปรับไปใช้ Blended Learning ซึ่งเป็นรูปแบบการพัฒนาบุคลากรที่ผสมผสานการเรียนรู้แบบห้องเรียน และการเรียนรู้ผ่านระบบ On-line หรือ E-learning ซึ่งจากงานวิจัยของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่แนะนำให้ใช้รูปแบบการเรียนรู้แบบนี้มากกว่าการใช้

รูปแบบใดรูปแบบหนึ่งเท่านั้น ซึ่งสัดส่วนการเรียนรู้อาจเป็น 70:30 คือใช้ห้องเรียนร้อยละ 70 และการเรียนผ่าน On-line หรือ E-Learning ร้อยละ 30

การระบุผลลัพธ์การเรียนรู้ (Learning Outcome) ของแต่ละกลุ่มบุคลากรเป็นอีกเรื่องหนึ่งที่ผู้บริหารหลักสูตรควรให้ความสำคัญ ทั้งนี้เพื่อให้ กฟผ. สามารถวัดผลด้านการเรียนรู้ได้อย่างชัดเจน

ตารางที่ 5.1: ผลลัพธ์การเรียนรู้ (Learning Outcome) ของโครงการภายใต้มิติ People Management

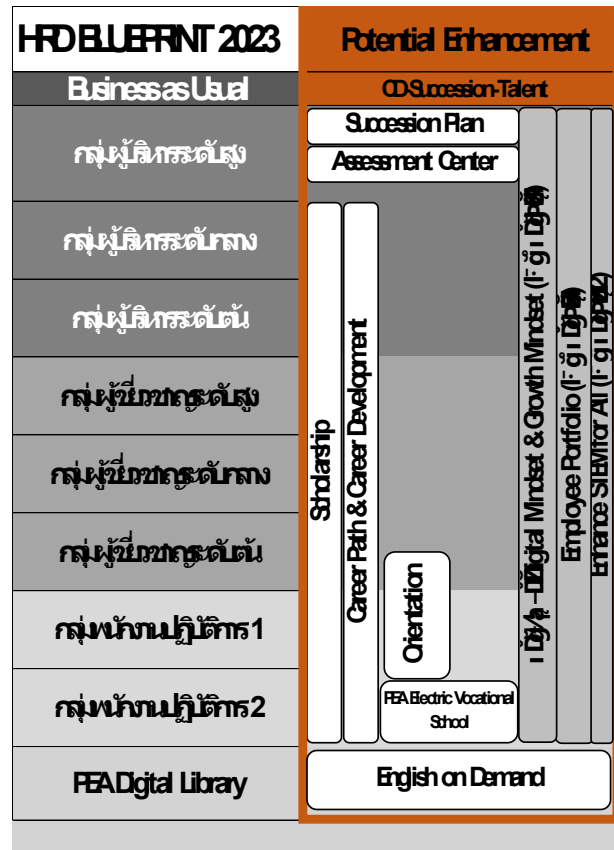
โครงการ	ผลลัพธ์การเรียนรู้	สมรรถนะ
Smart Director	Strategic Leadership	■ Visioning Skill ■ Strategic Thinking ■ Networking
Smart Manager	Change Leadership	■ Delegating (Communication) ■ Change Leadership ■ Teamwork ■ Entrepreneurship
Smart Supervisor	Performance Leadership	■ Proactive working ■ Advising Skill ■ Teamwork (Leadership) ■ Coaching and Feed back
Smart Project	Project Manager	■ Consulting Skill ■ Teamwork ■ Coordination ■ Agility+ Flexibility
Smart Team Leader	Mentor	■ Teamwork ■ Mentoring ■ Agility+ Flexibility ■ Initiative

อ้างอิงจาก: Akaraborworn, C. T. & Sritanyarat, D. (2017). **Leadership development in Thailand**. In A. Ardichvili & K. Dirani (Eds.), *Leadership development in emerging market economies*. (pp. 149-168). New York, NY: Palgrave Macmillan

2) **มิติด้าน Potential Enhancement:** การพัฒนาศักยภาพของบุคลากร กฟผ. ภายใต้มิติด้านนี้มี 11 โครงการ ประกอบด้วยโครงการเดิม 7 โครงการ (1-7) และโครงการใหม่ 4 โครงการ (8-11)

- (1) Succession Plan
- (2) Assessment Center
- (3) Scholarship
- (4) Career Path & Career Development
- (5) Orientation
- (6) PEA Electric Vocational School
- (7) Library: English on Demand
- (8) Developing Digital Mindset & Growth Mindset (โครงการที่ 1)

- (9) Managing Employee Portfolio (โครงการที่ 7)
 (10) Enhance STEM for All (โครงการที่ 12)
 (11) Talent Pool: Activate Talent for Flourishing from inside (โครงการที่ 9)



ภาพที่ 5.6 โครงการภายใต้มิติด้าน Potential Enhancement

- 3) มิติด้าน Passion Driven: การพัฒนาบุคลากรให้มีความสุขทั้งกาย จิต วิญญาณ ภายใต้
 มิติด้านนี้มี 5 โครงการพัฒนา ซึ่งเป็นโครงการจากแผนเดิมทั้งสิ้น
- (1) Health Care Promotion
 - (2) Safety Training
 - (3) Sport & Recreation
 - (4) Spiritual Development
 - (5) QWL Corner (Traveling & Spiritual)



ภาพที่ 5.7 โครงการภายใต้มิติด้าน People Management

จากการพิจารณาข้อมูลค่ารักษาพยาบาลของบุคลากร กฟผ. และครอบครัว ทำให้เห็นว่าค่ารักษาพยาบาลของครอบครัวพนักงาน กฟผ. สูงกว่าค่าใช้จ่ายของบุคลากร กฟผ. อยู่ประมาณ 150 ล้านบาทต่อปี ดังนั้น กฟผ. อาจพิจารณาให้มีมาตรการพัฒนาสุขภาพของบุคลากรขยายผลไปถึงคนในครอบครัวของบุคลากร กฟผ.



ภาพที่ 5.8 ค่ารักษาพยาบาล กฟผ. ปี พ.ศ. 2557 – 2561

เอกสารอ้างอิง

Harvard Business Review. (2018). How We Teach Digital Skills at PwC. Retrieved July 13, 2019, from Harvard Business Review: <https://hbr.org/2018/10/how-we-teach-digital-skills-at-pwc>

Akaraborworn, C. T. & Sritanyarat, D. (2017). Leadership development in Thailand. In A. Ardichvili & K. Dirani (Eds.), Leadership development in emerging market economies. (pp. 149-168). New York, NY: Palgrave Macmillan

สำนักงาน ก.พ. (2561). ทักษะด้านดิจิทัล ของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ เพื่อการปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัล. นนทบุรี: สำนักงาน ก.พ.

ภาคผนวก

ข้อคิดเห็นจากผู้บริหารที่มีต่อ (ร่าง) ยุทธศาสตร์ แผนแม่บท และแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD Blueprint)

ทีมที่ปรึกษาได้ดำเนินการจัดการประชุมผ่านระบบการสื่อสารทางไกล (VDO Conference) กับผู้บริหารและตัวแทนผู้บริหารที่เคยเข้าร่วมประชุมกลุ่มย่อยเพื่อรับฟังเสียงของบุคลากร (VOE) ในการดำเนินโครงการระยะที่ 2 เมื่อวันที่ 11 ธันวาคม พ.ศ. 2562 โดยในครั้งนี้เป็นการจัดประชุมเพื่อขอข้อคิดเห็นที่มีต่อ (ร่าง) ยุทธศาสตร์ แผนแม่บท และแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD Blueprint) มีผู้เข้าร่วมรับฟังและแสดงความคิดเห็นจำนวน 77 คน โดยเป็นบุคลากรกลุ่มเป้าหมาย จำนวน 28 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการเขต 4 คน ผู้อำนวยการสำนัก จำนวน 1 คน ผู้อำนวยการฝ่าย จำนวน 20 คน ผู้จัดการการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (ชั้น 1) จำนวน 3 คน และผู้แทนจากตำแหน่งต่าง ๆ จำนวน 49 คน (ดังแสดงในภาพที่ 1)



ภาพที่ 1 สัดส่วนผู้บริหารและตัวแทนผู้บริหารที่เข้าร่วมแสดงความคิดเห็นที่มีต่อ (ร่าง) ยุทธศาสตร์ แผนแม่บท และแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD Blueprint)

ซึ่งผลจากการประชุมขอข้อคิดเห็นฯ สามารถนำเสนอได้โดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วนหลัก ๆ ดังนี้

1. ความคิดเห็นที่มีต่อแผนแม่บทด้านทรัพยากรมนุษย์

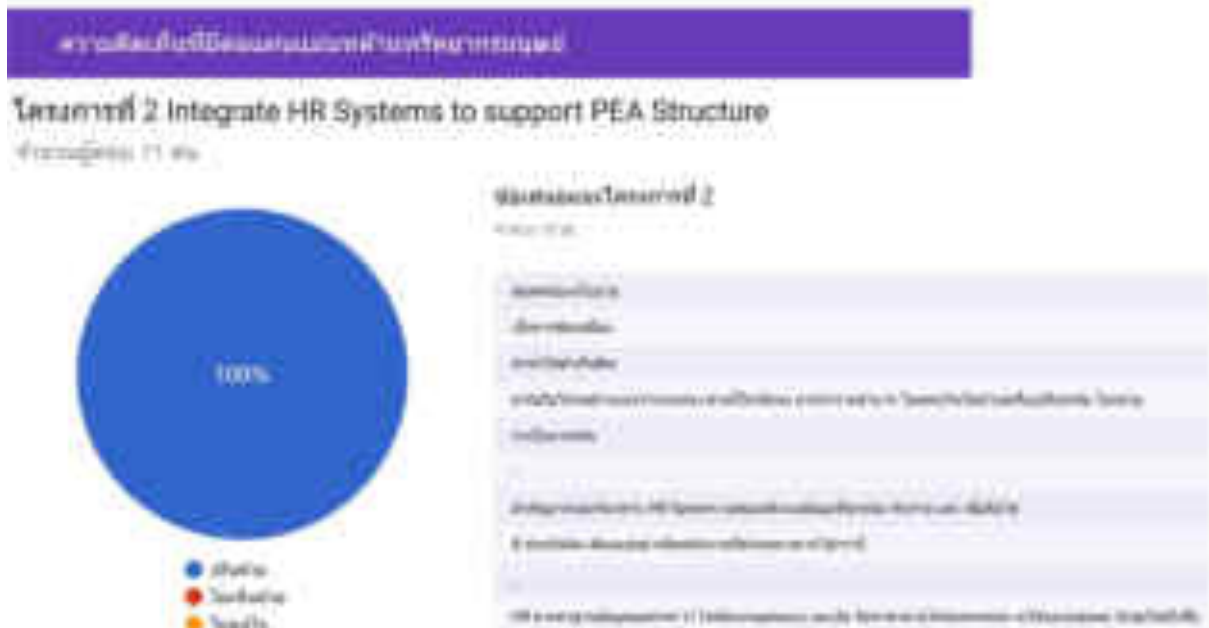
จากการประชุม ผู้เข้าร่วมทั้ง 77 คน ได้แสดงความคิดเห็นที่มีต่อแผนแม่บททั้ง 12 โครงการ โดยมีผลการให้ข้อคิดเห็นในรายการ ดังนี้

โครงการที่ 1 การพัฒนา Digital Mindset & Growth Mindset จากผู้เข้าร่วม 77 คน มีผู้เห็นด้วยกับโครงการที่ 1 จำนวน 73 คน คิดเป็นร้อยละ 94.8 มีผู้ไม่เห็นด้วย จำนวน 2 คน (ร้อยละ 2.6) และผู้ที่ไม่แน่ใจ จำนวน 2 คน (ร้อยละ 2.6) พร้อมทั้งมีผู้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมดังแสดงในภาพที่ 2



ภาพที่ 2 ความคิดเห็นที่มีต่อโครงการที่ 1

โครงการที่ 2 Integrate HR Systems to Support PEA Structure จากผู้เข้าร่วม 77 คน มีผู้เห็นด้วยกับโครงการที่ 2 จำนวน 77 คน คิดเป็นร้อยละ 100 ของผู้เข้าร่วมทั้งหมด พร้อมทั้งมีผู้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมดังแสดงในภาพที่ 3



ภาพที่ 3 ความคิดเห็นที่มีต่อโครงการที่ 2

โครงการที่ 3 การกำหนดบทบาทบุคลากรด้านทรัพยากรมนุษย์ให้เป็น Business Partners จากผู้เข้าร่วม 77 คน มีผู้เห็นด้วยกับโครงการที่ 3 จำนวน 73 คน คิดเป็นร้อยละ 94.8 และมีผู้ที่ไม่แน่ใจ จำนวน 4 คน (ร้อยละ 5.2) พร้อมทั้งมีผู้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมดังแสดงในภาพที่ 4



ภาพที่ 4 ความคิดเห็นที่มีต่อโครงการที่ 3

โครงการที่ 4 Recruit-Replace-Reskill-Upskill for PEA Transformation จากผู้เข้าร่วม 77 คน มีผู้เห็นด้วยกับโครงการที่ 4 จำนวน 70 คน คิดเป็นร้อยละ 90.9 มีผู้ไม่เห็นด้วย จำนวน 1 คน (ร้อยละ 1.3) และผู้ที่ไม่แน่ใจ จำนวน 6 คน (ร้อยละ 7.8) พร้อมทั้งมีผู้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมดังแสดงในภาพที่ 5



ภาพที่ 5 ความคิดเห็นที่มีต่อโครงการที่ 4

โครงการที่ 5 Create HR Dashboard for Decision Making จากผู้เข้าร่วม 77 คน มีผู้เห็นด้วยกับโครงการที่ 5 จำนวน 73 คน คิดเป็นร้อยละ 94.8 มีผู้ไม่เห็นด้วย จำนวน 2 คน (ร้อยละ 2.6) และผู้ที่ไม่แน่ใจ จำนวน 2 คน (ร้อยละ 2.6) พร้อมทั้งมีผู้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมดังแสดงในภาพที่ 6



ภาพที่ 6 ความคิดเห็นที่มีต่อโครงการที่ 5

โครงการที่ 6 Develop HR on Digital Platform จากผู้เข้าร่วม 77 คน มีผู้เห็นด้วยกับโครงการที่ 6 จำนวน 74 คน คิดเป็นร้อยละ 96.1 และมีผู้ที่ไม่แน่ใจ จำนวน 3 คน (ร้อยละ 3.9) พร้อมทั้งมีผู้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมดังแสดงในภาพที่ 7



ภาพที่ 7 ความคิดเห็นที่มีต่อโครงการที่ 6

โครงการที่ 7 Manage Employee Portfolio จากผู้เข้าร่วม 77 คน มีผู้เห็นด้วยกับโครงการที่ 7 จำนวน 68 คน คิดเป็นร้อยละ 88.3 มีผู้ไม่เห็นด้วย จำนวน 1 คน (ร้อยละ 1.3) และผู้ที่ไม่แน่ใจ จำนวน 8 คน (ร้อยละ 10.4) พร้อมทั้งมีผู้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมดังแสดงในภาพที่ 8



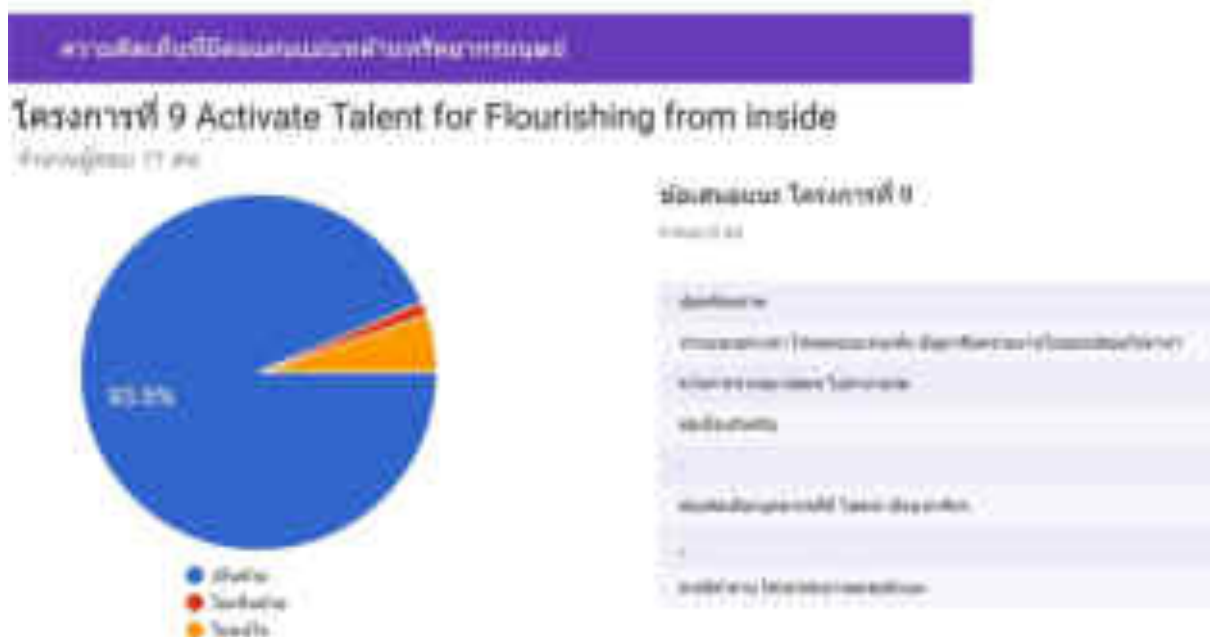
ภาพที่ 8 ความคิดเห็นที่มีต่อโครงการที่ 7

โครงการที่ 8 Improve Digital Literacy for Everyone จากผู้เข้าร่วม 77 คน มีผู้เห็นด้วยกับโครงการที่ 8 จำนวน 74 คน คิดเป็นร้อยละ 96.1 มีผู้ไม่เห็นด้วย จำนวน 1 คน (ร้อยละ 1.3) และผู้ที่ไม่แน่ใจ จำนวน 2 คน (ร้อยละ 2.6) พร้อมทั้งมีผู้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมดังแสดงในภาพที่ 9



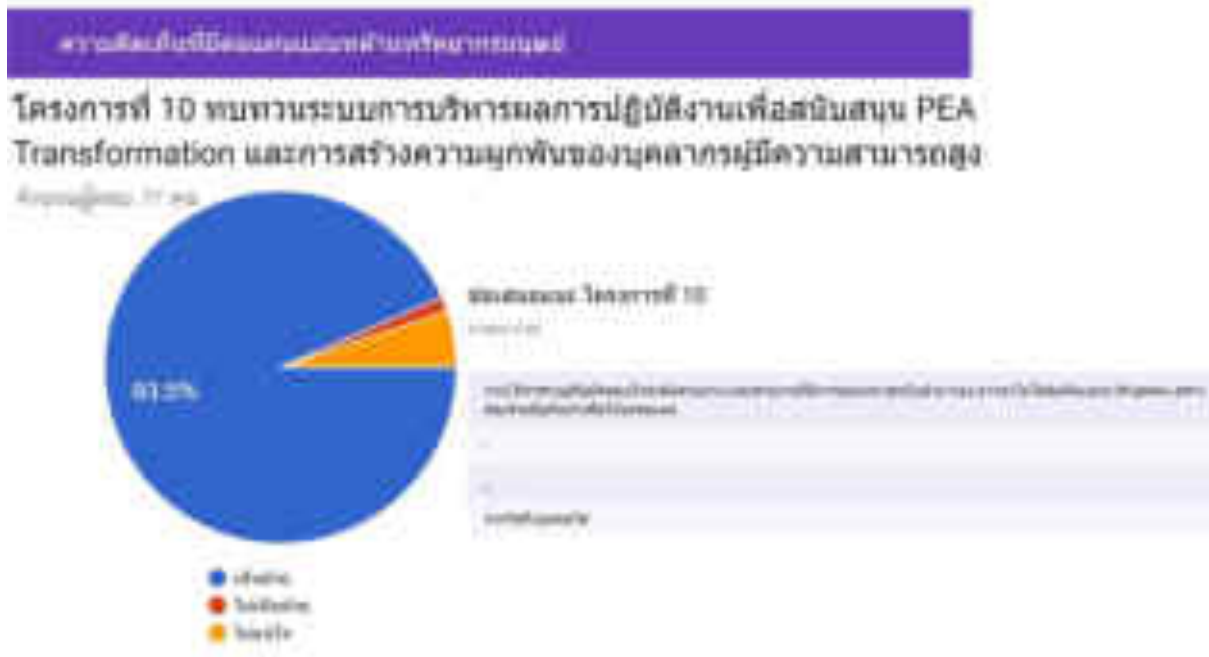
ภาพที่ 9 ความคิดเห็นที่มีต่อโครงการที่ 8

โครงการที่ 9 Activate Talent for Flourishing from inside จากผู้เข้าร่วม 77 คน มีผู้เห็นด้วยกับโครงการที่ 9 จำนวน 72 คน คิดเป็นร้อยละ 93.5 มีผู้ไม่เห็นด้วย จำนวน 1 คน (ร้อยละ 1.3) และผู้ที่ไม่แน่ใจ จำนวน 4 คน (ร้อยละ 5.2) พร้อมทั้งมีผู้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมดังแสดงในภาพที่ 10



ภาพที่ 10 ความคิดเห็นที่มีต่อโครงการที่ 9

โครงการที่ 10 Redesign PMS to support PEA Transformation & Talent Engagement จากผู้เข้าร่วม 77 คน มีผู้เห็นด้วยกับโครงการที่ 10 จำนวน 72 คน คิดเป็นร้อยละ 93.5 มีผู้ไม่เห็นด้วย จำนวน 1 คน (ร้อยละ 1.3) และผู้ที่ไม่แน่ใจ จำนวน 4 คน (ร้อยละ 5.2) พร้อมทั้งมีผู้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมดังแสดงในภาพที่ 11



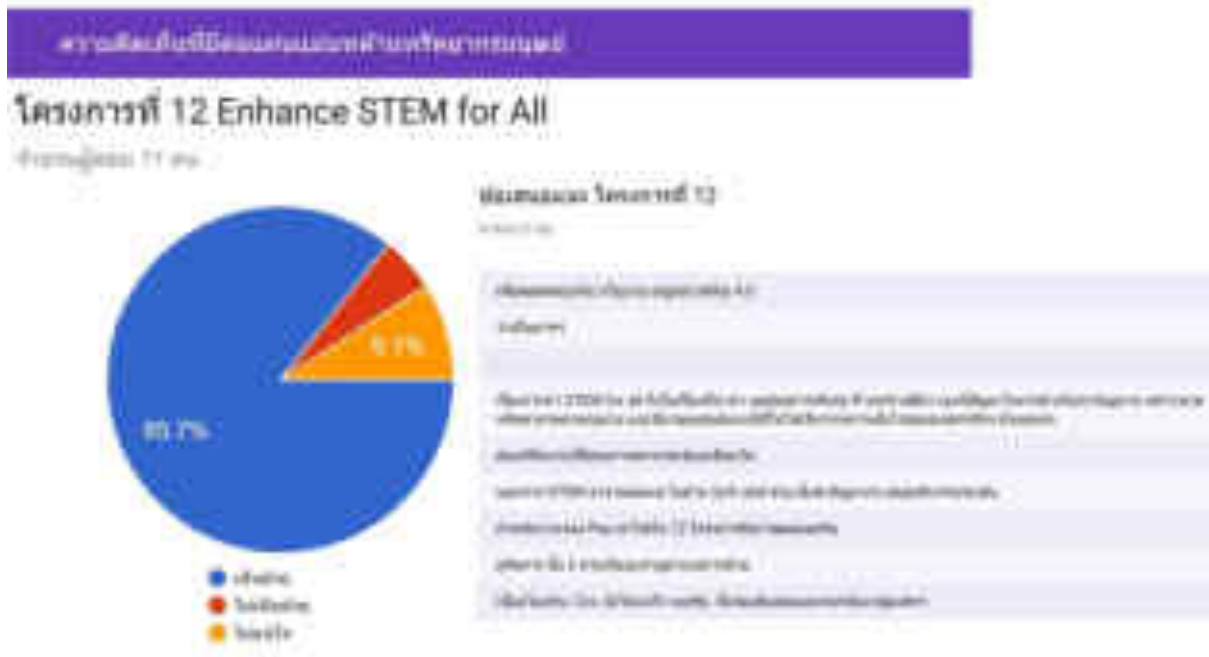
ภาพที่ 11 ความคิดเห็นที่มีต่อโครงการที่ 10

โครงการที่ 11 Strengthen PEA Employer of Choice จากผู้เข้าร่วม 77 คน มีผู้เห็นด้วยกับโครงการที่ 11 จำนวน 74 คน คิดเป็นร้อยละ 96.1 และมีผู้ที่ไม่แน่ใจ จำนวน 3 คน (ร้อยละ 3.9) พร้อมทั้งมีผู้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมดังแสดงในภาพที่ 12



ภาพที่ 12 ความคิดเห็นที่มีต่อโครงการที่ 11

โครงการที่ 12 Enhance STEM for all จากผู้เข้าร่วม 77 คน มีผู้เห็นด้วยกับโครงการที่ 12 จำนวน 66 คน คิดเป็นร้อยละ 85.7 มีผู้ไม่เห็นด้วย จำนวน 4 คน (ร้อยละ 5.2) และผู้ที่ไม่แน่ใจ จำนวน 7 คน (ร้อยละ 9.1) พร้อมทั้งมีผู้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมดังแสดงในภาพที่ 13

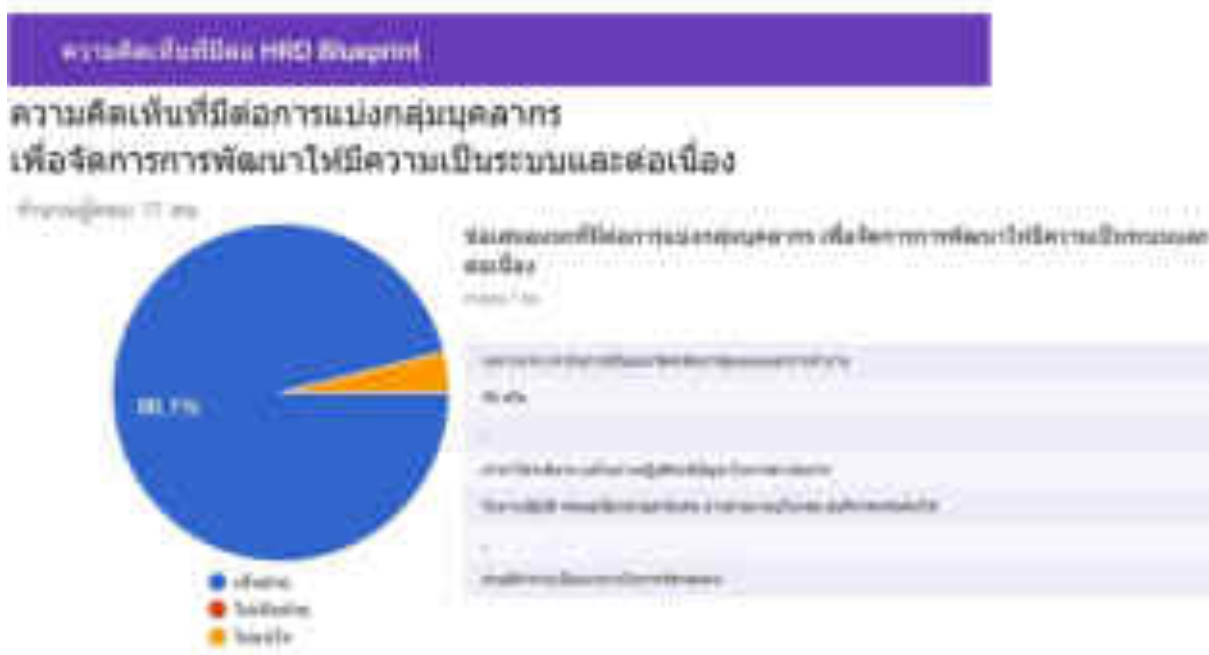


ภาพที่ 13 ความคิดเห็นที่มีต่อโครงการที่ 12

2. ความคิดเห็นที่มีต่อแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD Blueprint)

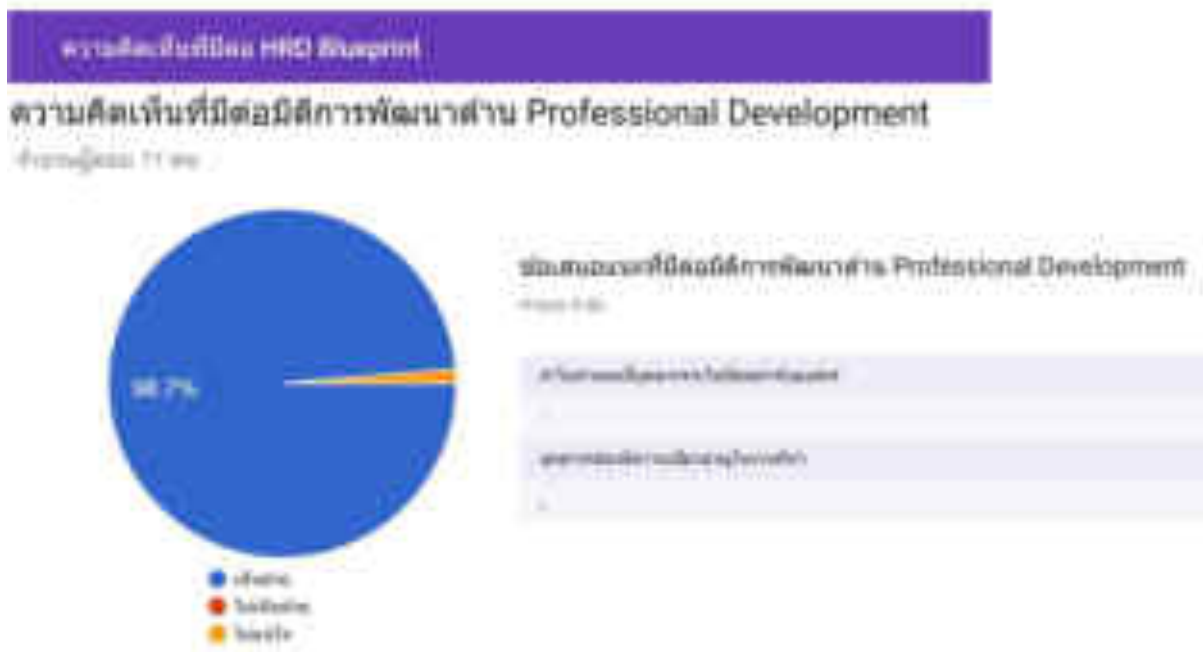
จากการประชุม ผู้เข้าร่วมทั้ง 77 คน ได้แสดงความคิดเห็นที่มีต่อแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD Blueprint) โดยมีผลการให้ข้อคิดเห็นในแต่ละด้าน ดังนี้

การแบ่งกลุ่มบุคลากร เพื่อจัดการการพัฒนาให้มีความเป็นระบบและต่อเนื่อง จากผู้เข้าร่วม 77 คน มีผู้เห็นด้วย จำนวน 74 คน คิดเป็นร้อยละ 96.1 และมีผู้ที่ไม่แน่ใจ จำนวน 3 คน (ร้อยละ 3.9) พร้อมทั้งมีผู้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมดังแสดงในภาพที่ 14



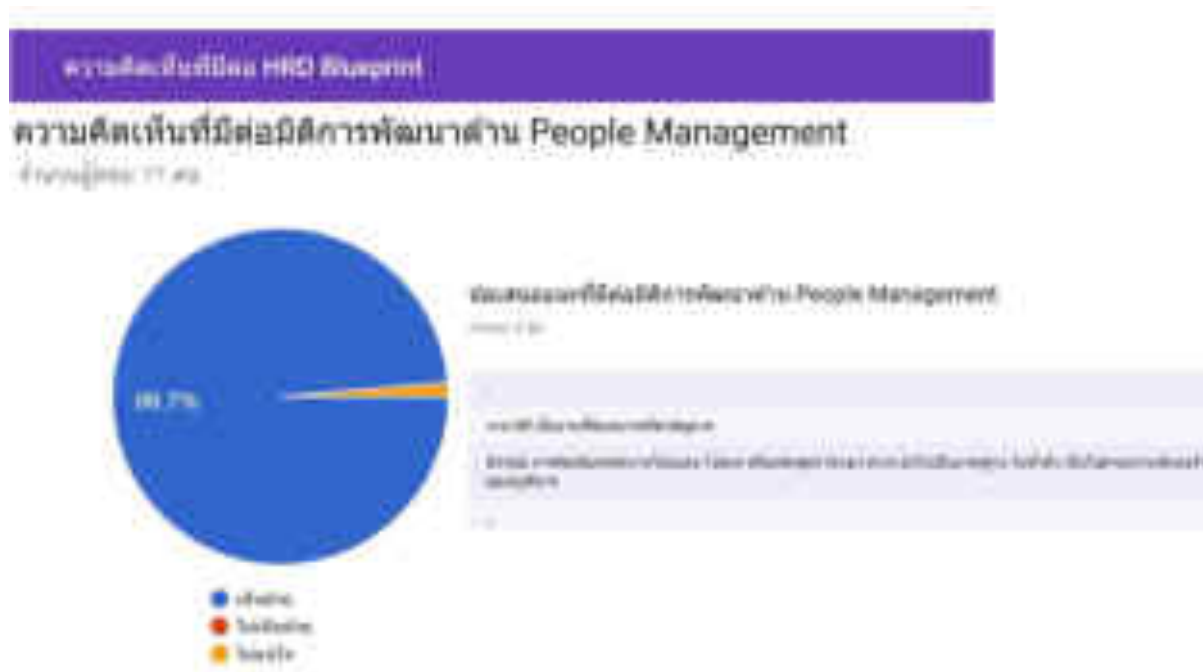
ภาพที่ 14 ความคิดเห็นที่มีต่อการแบ่งกลุ่มบุคลากร

มิติการพัฒนาด้าน Professional Development จากผู้เข้าร่วม 77 คน มีผู้เห็นด้วย จำนวน 76 คน คิดเป็นร้อยละ 98.7 และมีผู้ที่ไม่เห็นด้วย จำนวน 1 คน (ร้อยละ 1.3) พร้อมทั้งมีผู้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมดังแสดงในภาพที่ 15



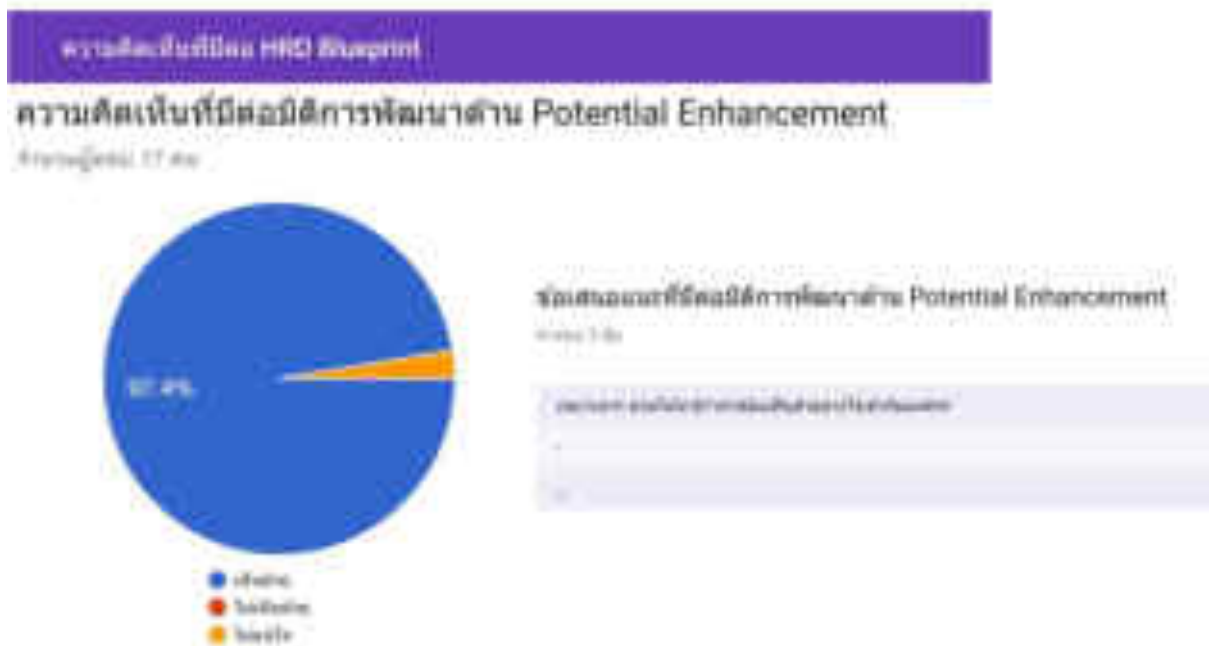
ภาพที่ 15 ความคิดเห็นที่มีต่อมิติการพัฒนาด้าน Professional Development

มิติการพัฒนาด้าน People Management จากผู้เข้าร่วม 77 คน มีผู้เห็นด้วย จำนวน 76 คน คิดเป็นร้อยละ 98.7 และมีผู้ที่ไม่เห็นด้วย จำนวน 1 คน (ร้อยละ 1.3) พร้อมทั้งมีผู้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมดังแสดงในภาพที่ 16



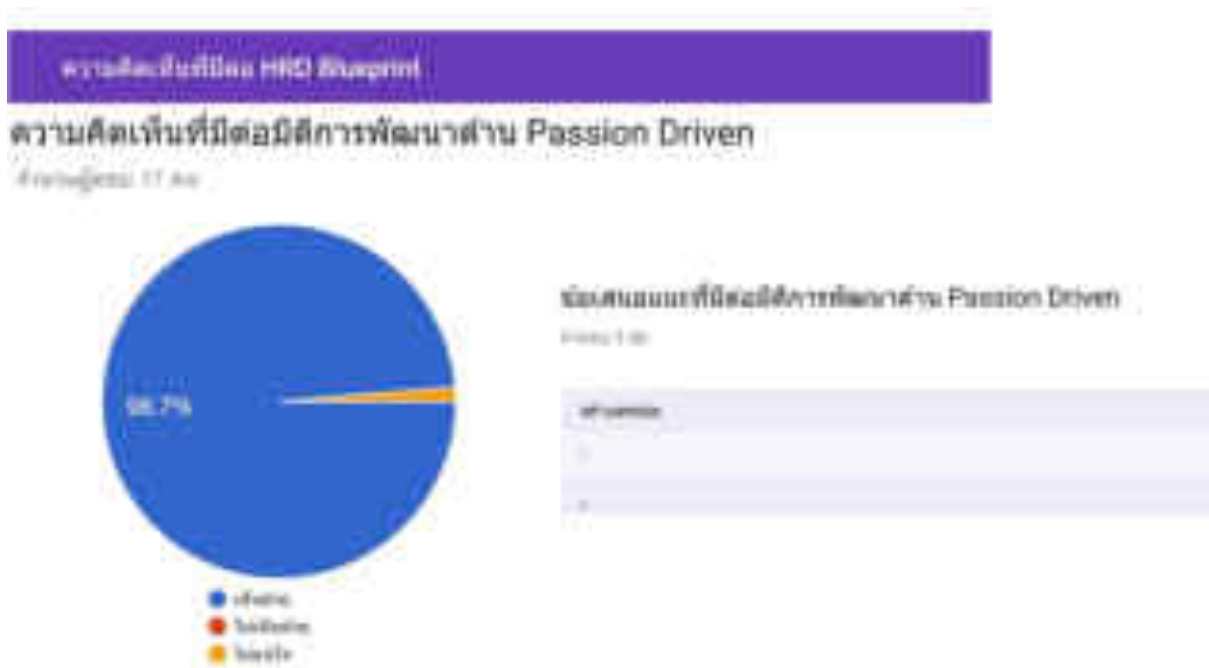
ภาพที่ 16 ความคิดเห็นที่มีต่อมิติการพัฒนาด้าน People Management

มิติการพัฒนาด้าน Potential Enhancement จากผู้เข้าร่วม 77 คน มีผู้เห็นด้วย จำนวน 75 คน คิดเป็นร้อยละ 97.4 และมีผู้ที่ไม่แน่ใจ จำนวน 2 คน (ร้อยละ 2.6) พร้อมทั้งมีผู้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมดังแสดงในภาพที่ 17



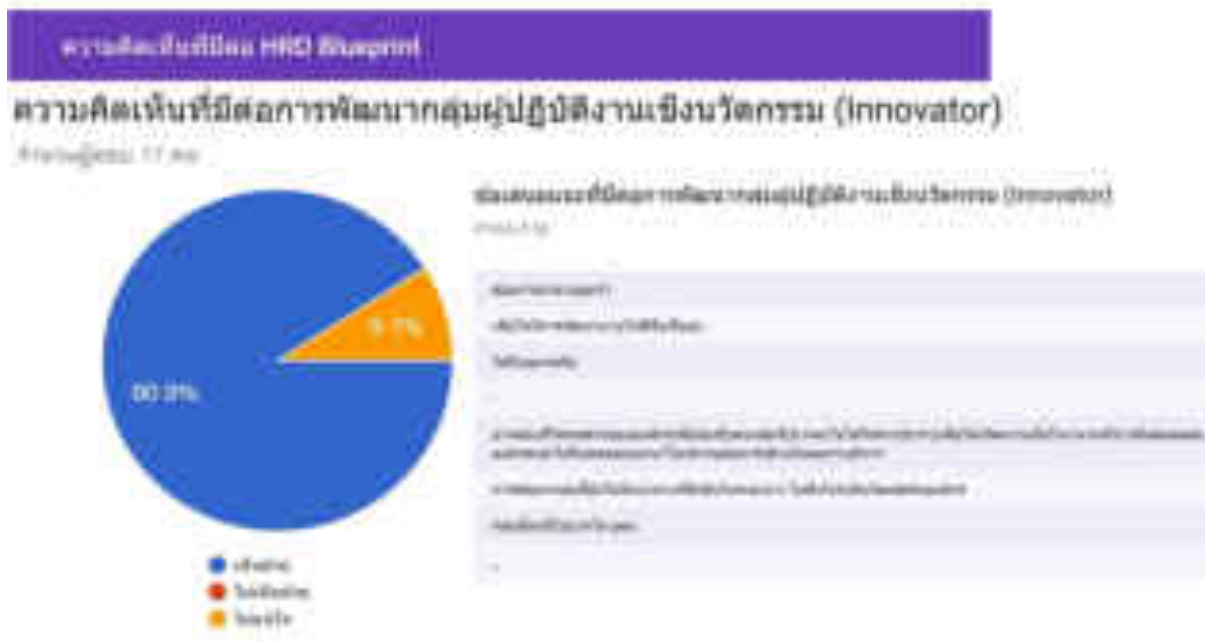
ภาพที่ 17 ความคิดเห็นที่มีต่อมิติการพัฒนาด้าน Potential Enhancement

มิติการพัฒนาด้าน Passion Driven จากผู้เข้าร่วม 77 คน มีผู้เห็นด้วย จำนวน 76 คน คิดเป็นร้อยละ 98.7 และมีผู้ที่ไม่แน่ใจ จำนวน 1 คน (ร้อยละ 1.3) พร้อมทั้งมีผู้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมดังแสดงในภาพที่ 18



ภาพที่ 18 ความคิดเห็นที่มีต่อมิติการพัฒนาด้าน Passion Driven

การพัฒนากลุ่มผู้ปฏิบัติงานเชิงนวัตกรรม (Innovator) จากผู้เข้าร่วม 77 คน มีผู้เห็นด้วย จำนวน 70 คน คิดเป็นร้อยละ 90.9 และมีผู้ที่ไม่แน่ใจ จำนวน 7 คน (ร้อยละ 9.1) พร้อมทั้งมีผู้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ดังแสดงในภาพที่ 19



ภาพที่ 19 ความคิดเห็นที่มีต่อการพัฒนากลุ่มผู้ปฏิบัติงานเชิงนวัตกรรม (Innovator)