

กลยุทธ์การปรับตัวเพื่อความมั่นคงขององค์กรการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

อุไรรัตน์ ทับทอง

คุณฉันทิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรรัฐศาสตรบัณฑิต

สาขาวิชายุทธศาสตร์และความมั่นคง

คณะรัฐศาสตร์และนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

กรกฎาคม 2563

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

อาจารย์ผู้ควบคุมคุณวุฒิบัตรและคณะกรรมการสอบคุณวุฒิบัตร ได้พิจารณา  
คุณวุฒิบัตรของ อุไรรัตน์ ทับทอง ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชายุทธศาสตร์และความมั่นคง  
ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

อาจารย์ผู้ควบคุมคุณวุฒิบัตร

..... อาจารย์ที่ปรึกษา  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อนุรัตน์ อนันทนาธร)

คณะกรรมการสอบปากเปล่า

..... ประธาน  
(ศาสตราจารย์ ดร.ศุภชัย ยาวะประภาส)

..... กรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ธงพล พรหมสาขา ณ สกลนคร)

..... กรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ว่าที่เรือตรี ดร.เอกวิทย์ มณีธร)

..... กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จักรชัย สือประเสริฐสิทธิ์)

..... กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์)

..... กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อนุรัตน์ อนันทนาธร)

คณะรัฐศาสตร์และนิติศาสตร์ อนุมัติให้รับคุณวุฒิบัตรฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชายุทธศาสตร์และความมั่นคง ของมหาวิทยาลัยบูรพา

..... คณบดีคณะรัฐศาสตร์และนิติศาสตร์  
(รองศาสตราจารย์ ว่าที่เรือตรี ดร.เอกวิทย์ มณีธร)

วันที่... 24 ... เดือน ... กรกฎาคม ... พ.ศ. 2563

## ประกาศคุณูปการ

งานคุณุณิพนธ์ฉบับนี้ ประสบผลสำเร็จได้ด้วยดี ด้วยความอนุเคราะห์ ช่วยเหลือจากผู้มีพระคุณ หลายท่านที่ได้ให้คำปรึกษา ชี้แนะแนวทาง และตรวจแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความเอาใจใส่เป็นอย่างดี ท่านที่มีพระคุณท่านแรกที่ขอระลึกถึง คือ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อนูรัตน์ อนันทนาธร อาจารย์ที่ปรึกษางานนิพนธ์ฉบับนี้ และเป็นประธานหลักสูตรยุทธศาสตร์และความมั่นคง ที่ท่านได้ให้คำปรึกษา ให้คำแนะนำ และแนวทางที่ถูกต้อง ตั้งแต่เริ่มต้นหัวข้อการวิจัย การวิเคราะห์ผล จนกระทั่งสำเร็จเป็นงานนิพนธ์ฉบับนี้

ขอบพระคุณคณาจารย์ สาขาวิชายุทธศาสตร์และความมั่นคง คณะรัฐศาสตร์และนิติศาสตร์ ที่สอนในระดับปริญญาเอกทุกท่าน รวมทั้งเจ้าหน้าที่บัณฑิตศึกษา ที่ช่วยประสานงาน และอำนวยความสะดวกในด้านต่าง ๆ แก่ข้าพเจ้าเสมอมา และทุกท่านที่ได้ให้ความช่วยเหลือในการเก็บข้อมูลทั้งจากแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์เพื่อความสมบูรณ์ของงานคุณุณิพนธ์ นอกจากนี้ ขอขอบพระคุณผู้ที่ให้ความช่วยเหลือและเป็นกำลังใจในการทำงานงานคุณุณิพนธ์ฉบับนี้ให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

งานคุณุณิพนธ์ฉบับนี้ อาจไม่สามารถสำเร็จลุล่วงไปด้วยดีได้ หากปราศจากกำลังใจและความช่วยเหลือจากสมาชิกทุกคนในครอบครัว คุณค่าและประโยชน์อันพึงมีจากการวิจัยนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นสิ่งบูชาพระคุณของบิดา มารดา รวมถึงคุณครู อาจารย์ และผู้มีพระคุณของผู้วิจัยทุกท่าน และหวังว่างานงานคุณุณิพนธ์ฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาและผู้ประกอบการต่อการศึกษาต่อไป

อุไรรัตน์ ทับทอง

59820010: สาขาวิชา: ยุทธศาสตร์และความมั่นคง; ปร.ค. (ยุทธศาสตร์และความมั่นคง)

คำสำคัญ: สภาพแวดล้อมของการปรับตัว/ กลยุทธ์/ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย/

ความมั่นคงขององค์กร

อุไรรัตน์ ทับทอง: กลยุทธ์การปรับตัวเพื่อความมั่นคงขององค์กรการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (ADAPTATION STRATEGY FOR SECURITY OF THE ELECTRICITY GENERATING AUTHORITY OF THAILAND) คณะกรรมการควบคุมคุณภาพนิพนธ์: อนุรัตน์ อนันทนาธร, D.P.A., 289 หน้า, ปี พ.ศ. 2563.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาและวิเคราะห์ความท้าทายทางการบริหารของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) ในสภาวะการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางการบริหารในปัจจุบัน ศึกษาและวิเคราะห์วิเคราะห์กลยุทธ์การจัดการเพื่อความมั่นคงขององค์กร และเพื่อนำเสนอกลยุทธ์ในการปรับตัวเพื่อความมั่นคงขององค์กร การศึกษาในครั้งนี้ใช้ ข้อมูลจากเอกสาร และการสัมภาษณ์เชิงลึก จากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูงและผู้เชี่ยวชาญด้านแผนและนโยบายการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย 7 ท่าน นักวิชาการผู้เชี่ยวชาญด้านเศรษฐกิจ 2 ท่าน นักวิชาการผู้เชี่ยวชาญด้านการเมือง 1 ท่าน นักเคลื่อนไหวทางด้านการเมืองและสิ่งแวดล้อม 1 ท่าน และ ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญด้านพลังงาน 3 ท่าน รวมจำนวนทั้งสิ้น 14 ท่าน การวิเคราะห์ข้อมูล สัมภาษณ์เจาะลึก โดยใช้แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัยแบบกึ่ง โครงสร้าง ผลการศึกษาพบว่าความท้าทายทางการบริหารของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยในปัจจุบัน วิเคราะห์ด้วยรูปแบบ PESTLE Analysis 6 ประเด็น คือ 1. ด้านการเมือง พบว่า ความไม่มีเสถียรภาพทางการเมืองและความไม่ต่อเนื่องของนโยบายมีความท้าทายเกี่ยวกับประเด็นด้านพลังงาน 2. ด้านเศรษฐกิจ พบว่า สภาพเศรษฐกิจ การแข่งขันในธุรกิจผลิตไฟฟ้า ปัญหาความไม่สมดุลระหว่างการผลิต และความต้องการใช้ไฟฟ้า รวมถึงต้นทุนการผลิตไฟฟ้า 3. ด้านสังคม พบว่า การตื่นตัวของสังคมที่มีต่อนโยบายสาธารณะ การตื่นตัวของการรวมกลุ่มประชาชนและการเกิดภาคประชาสังคม 4. ด้านเทคโนโลยี พบว่า เทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การรวมกลุ่มสื่อสังคมออนไลน์ 5. ด้านกฎหมาย พบว่า พระราชบัญญัติการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2511 และแผนพัฒนากำลังผลิตไฟฟ้าของประเทศไทย พ.ศ. 2561-2580 (PDP2018) ไม่สอดคล้องกับสถานการณ์การแข่งขันในปัจจุบัน 6. ด้านสิ่งแวดล้อม พบว่า การขาดแคลนพลังงานที่เป็นเชื้อเพลิงในการผลิต การตระหนักถึงปัญหาสภาวะโลกร้อนของสังคม เรื่องกลยุทธ์การจัดการเพื่อความมั่นคงขององค์กร วิเคราะห์ด้วย แนวคิด 7 s McKinsey ดังนี้ 1. ด้านกลยุทธ์ พบว่า ใช้หลักการ SPEED 2. ด้านโครงสร้างองค์กร พบว่า ลดโครงสร้างองค์กร 3. ด้านสโตร์ พบว่า ปรับเพิ่มความสัมพันธ์ในการทำงานระหว่างผู้บริหารกับพนักงานโดยการยึดหลักธรรมาภิบาล 4. ด้านระบบ พบว่า ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ มาเป็นเครื่องมือในการจัดการ 5. ด้านบุคลากร พบว่า วางตำแหน่งคนและจัดสรรโอกาสในการเติบโตอย่างเป็นระบบ 6. ด้านทักษะ พบว่า สร้างงานวิจัยและนวัตกรรมภายในองค์กรและการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ 7. ด้านค่านิยม พบว่า ปรับปรุงให้ทันสมัยและเน้นการสื่อสารเป็นสำคัญ และได้สังเคราะห์ ปัญหาและอุปสรรคของการบริหารจัดการนำเสนอกลยุทธ์ในการปรับตัวเพื่อความมั่นคงขององค์กรการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

59820010: MAJOR: STRATEGY AND SECURITY; PHD. (STRATEGY AND SECURITY)

KEYWORDS: ENVIRONMENT OF ADAPTATION/ STRATEGY/ THE ELECTRICITY  
GENERATING AUTHORITY OF THAILAND/ SECURITY

URAIRUT THUBTONG: ADAPTATION STRATEGY FOR SECURITY OF EGAT.

ADVISORY COMMITTEE: ANURAT ANANTANATORN, D.P.A., 289 P., 2020.

This research aims to study and analyze the challenges in the administration of the Electricity Generating Authority of Thailand in a changing environments current administration. Study and analyze the environment to adapt to the stability of the Electricity Generating Authority of Thailand in a changing environments current administration and to propose strategies to adapt to the stability of the Electricity Generating Authority of Thailand. The study was divided into Document Research and In Depth interviews. The sample used in this research. The author has interviewed include Senior executives and Professionals, Programs and policies of the Electricity Generating Authority of Thailand 7 persons. Academic economic experts 2 persons. Academic experts political 1 persons. Activists, political and environmental one person. Energy professionals 3 persons. including a total of 14 persons. The In-depth Interview using a semi-structured interview for focus. The results of the study found that the administrative challenges of the current Electricity Generation Authority of Thailand, analyzed with the PESTLE Analysis 6 issues: 1. Political: That political instability and policy inconsistencies are challenging on energy issues. 2. Economic: The economic conditions Competition in electricity generation business The issue of imbalances between production and electricity demand, as well as the cost of electricity generation 3. Society: The awakening of people's integration and civil society 4. Technology: That technology is changing rapidly. Social Media Integration 5. Legal law: That the Electricity Generating Act of Thailand 1968 and Thailand Power Development Plan 2018-2037 do not comply with the current competitive situation. 6. Environmental: That energy shortages are fueled in manufacturing. Recognizing the global warming of society. About corporate security management strategies, analysis. The 7 s McKinsey concept follows 1. Strategies found using SPEED principles 2. Structure found restructure Organization 3. Style found to enhance working relations between executives and employees by adhering to the principles of good governance 4. Systems found that using information technology 5. Staff found that the position and systematically allocated the opportunity to grow. 6. Skill found to create research and innovation within the organization and use of information technology.7. Shared Values found to be modernized and emphasized communication is important. And has synthesized management problems and threat, presenting adaptation strategies for the stability of the Electricity Generating Authority of Thailand.

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญภาพ.....	ฌ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของการศึกษา.....	1
ปัญหาการวิจัย.....	13
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	13
ขอบเขตของการวิจัย.....	13
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	15
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	15
2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	17
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการ.....	17
แนวคิดการปรับตัวของในองค์กร.....	56
ยุทธศาสตร์ภาครัฐในการพัฒนาประสิทธิภาพของรัฐวิสาหกิจไทย.....	76
นโยบายสำคัญและยุทธศาสตร์การพัฒนาของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย... ..	88
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	97
กรอบแนวคิดการวิจัย.....	110
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	111
วิธีการศึกษา.....	111
การได้มาของข้อมูล.....	113
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	113
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	114
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	115
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	116

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
4 ผลการศึกษา.....	118
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความท้าทายทางการบริหารของการไฟฟ้า ฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยในสภาวะการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางการ บริหารในปัจจุบัน.....	119
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการเพื่อความมั่นคงของ องค์กรการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยในสภาวะการเปลี่ยนแปลงของสภาพ แวดล้อมทางการบริหารในปัจจุบัน.....	151
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการนำเสนอกลยุทธ์ในการปรับตัวเพื่อ ความมั่นคงขององค์กรการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย.....	193
5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	213
สรุปผลการวิจัย.....	214
อภิปรายผลการวิจัย.....	231
ข้อเสนอแนะการนำผลวิจัยไปใช้.....	237
ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป.....	242
บรรณานุกรม.....	243
ภาคผนวก.....	253
ภาคผนวก ก.....	254
ภาคผนวก ข.....	260
ประวัติย่อของผู้วิจัย.....	289

## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1-1	อัตราการขยายตัวของผลิตภาพการผลิตรวม (TFP) ของภาคอุตสาหกรรม..... 5
1-2	อันดับความสามารถในการแข่งขันด้านผลิตภาพในภาคอุตสาหกรรมของประเทศไทย.. 6
1-3	อันดับตัวชี้วัดสำคัญที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทยโดยสถาบันเพื่อพัฒนาการจัดการนานาชาติ (International Institute for Management Development: IMD)..... 7
1-4	อันดับตัวชี้วัดสำคัญที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทยโดยการประชุมเศรษฐกิจโลก (World Economic Forum: WEF)..... 8
1-5	มูลค่าและอันดับผลิตภาพในภาคอุตสาหกรรม (Productivity in Industry) ของประเทศไทย เปรียบเทียบกับประเทศต่าง ๆ..... 9
2-1	วิกฤตการณ์และการตอบสนองขององค์กร..... 54
2-2	สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง..... 98
3-1	รายละเอียดของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ..... 112
4-1	พยากรณ์ความต้องการใช้ไฟฟ้าของประเทศไทยตามแผนพัฒนากำลังผลิตไฟฟ้าของประเทศไทยพ.ศ. 2561 – 2580..... 125
4-2	ข้อมูลของจำนวนการผลิตไฟฟ้าในประเทศไทย จำแนกตามผู้ผลิตไฟฟ้า..... 128
4-3	ข้อเสนอการแก้ไขพระราชบัญญัติการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2511 ให้สอดคล้องกับสภาพการณ์และกฎหมายในปัจจุบัน..... 139
4-4	กำลังผลิตไฟฟ้าใหม่ ในช่วงปี 2561 - 2580 เท่ากับ 56,431 เมกะวัตต์ แยกตามประเภทโรงไฟฟ้า..... 143
4-5	แหล่งพลังงานที่คาดว่าจะมีในกลุ่มประเทศอาเซียน..... 144
4-6	การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (SWOT Analysis) ตามข้อมูลของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย..... 152
4-7	แผนปฏิบัติการที่สำคัญภายใต้ มิติการพัฒนาด้านองค์กรที่มีการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน (G: Growth for sustainability) การสร้างการเติบโตรองรับอนาคตที่ยั่งยืน..... 159
4-8	แผนปฏิบัติการที่สำคัญภายใต้ มิติการพัฒนาด้านองค์กรที่มีการบริหารงานที่ดี มีประสิทธิภาพสูง และมีฐานะทางการเงินมั่นคง (A: Administration excellence) ปรับเปลี่ยนองค์กรให้มีสมรรถนะสูงและทันการเปลี่ยนแปลง ที่มีความเกี่ยวข้องกับโครงสร้างองค์กร (Structure)..... 164



## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
4-9	167
<p>แผนปฏิบัติการที่สำคัญภายใต้ มิติการพัฒนาด้านองค์การที่มีธรรมาภิบาล สังคม ไว้วางใจ และเป็นความภาคภูมิใจของชาติ (T: Trust and pride of the nation) เป็นองค์การที่คนไทยวางใจและภาคภูมิใจที่มีความเกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน โดยยึดหลักธรรมาภิบาล.....</p>	
4-10	169
<p>แผนปฏิบัติการที่สำคัญภายใต้ มิติการพัฒนาด้านองค์การที่มีการบริหารงานที่ดี มี ประสิทธิภาพสูง และมีฐานะทางการเงินมั่นคง (A: Administration excellence) ซึ่ง เป็นการปรับเปลี่ยนองค์การให้มีสมรรถนะสูงและทันการเปลี่ยนแปลง.....</p>	
4-11	173
<p>แผนปฏิบัติการที่สำคัญภายใต้ ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ กฟผ. ภายใต้ แผนยุทธศาสตร์ กฟผ. ปี พ.ศ. 2562 – 2569.....</p>	
4-12	190
<p>สรุปผลการศึกษาปัญหาและอุปสรรคของกลยุทธ์การจัดการ เพื่อความมั่นคงของ กฟผ. ในสภาวะการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางการบริหารในปัจจุบัน.....</p>	
4-13	193
<p>การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (SWOT Analysis) ตามการศึกษา.....</p>	
4-14	196
<p>การวิเคราะห์ TOWS Matrix เพื่อนำเสนอกกลยุทธ์ในการปรับตัวเพื่อความมั่นคงของ องค์กรการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย.....</p>	
4-15	208
<p>สรุปผลการศึกษาการเสนอนำเสนอกกลยุทธ์ในการปรับตัวเพื่อความมั่นคงขององค์กร การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย.....</p>	
5-1	217
<p>หลักการในปรับค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรแบบรักองค์กร มุ่งงานเลิศ เทิด คุณธรรม นำด้วยนวัตกรรม ทำประโยชน์เพื่อสังคม (SPEED).....</p>	
ข-1	263
<p>พัฒนาการของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ของยุคก่อเกิด.....</p>	
ข-2	268
<p>พัฒนาการของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ของยุคการขยายตัวขององค์กร ไฟฟ้าแห่งประเทศไทย.....</p>	
ข-3	282
<p>เปรียบเทียบปริมาณ ราคา และมูลค่าของการใช้ก๊าซธรรมชาติเพื่อผลิตไฟฟ้า ในปี 2558-2560.....</p>	

## สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
2-1 ทฤษฎีระบบ (System theory).....	27
2-2 กรอบ 7 –S ของ Mckinsey (7-S Framework).....	34
2-3 การประเมินองค์กรและสภาพแวดล้อม (Environment sanning) แบบ SWOT Analysis....	38
2-4 รูปแบบการวิเคราะห์ TOWS Matrix.....	40
2-5 องค์ประกอบของความสามารถทางการแข่งขัน ที่นำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขัน ..	46
2-6 ปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการแข่งขันภายใต้การเปลี่ยนแปลง แบบพลวัต.....	51
2-7 องค์ประกอบของแนวปฏิบัติที่ดี (Best practice mode) สำหรับวิกฤตการณ์.....	57
2-8 การนำกลยุทธ์การจัดการสภาวะวิกฤตไปปฏิบัติ.....	59
2-9 แผนภาพยุทธศาสตร์ชาติโดยสรุป.....	79
2-10 กรอบแนวคิดของยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจภาพรวม 5 ด้าน.....	87
2-11 ยุทธศาสตร์การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย.....	93
2-12 กรอบแนวคิดการวิจัย.....	110
3-1 การดำเนินการวิจัย.....	117
4-1 ตัวอย่างเครือข่ายเฟซบุ๊กแฟนเพจ (Facebook Fanpage) ของการรวมตัวกันเพื่อต่อต้าน โรงไฟฟ้าต่าง ๆ ของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยในแต่ละพื้นที่.....	136
4-2 ผลสรุปความท้าทายทางการบริหารของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยในสภาวะ การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางการบริหารในปัจจุบัน.....	149
4-3 กลยุทธ์การจัดการเพื่อความมั่นคงขององค์กรการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย.....	179
4-4 การนำเสนอกลยุทธ์ในการปรับตัวเพื่อความมั่นคงขององค์กรการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่ง ประเทศไทย.....	212
5-1 ผลสรุปความท้าทายทางการบริหารของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยในสภาวะ การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางการบริหารในปัจจุบัน.....	216
5-2 โครงสร้างของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย.....	220
5-3 โมเดลของกลยุทธ์ในการปรับตัวเพื่อความมั่นคงขององค์กรการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่ง ประเทศไทย.....	223

## สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
5-4 ภาพรวมของกลยุทธ์การจัดการเพื่อความมั่นคงของ กฟผ. ในสภาวะการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางการบริหารในปัจจุบัน.....	225
5-5 ปัญหาและอุปสรรคของกลยุทธ์การจัดการเพื่อความมั่นคงของ กฟผ. ในสภาวะการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางการบริหารในปัจจุบัน.....	226
5-6 แนวทางในการเสนอกยุทธ์การจัดการเพื่อความมั่นคงของ กฟผ. ในสภาวะการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางการบริหารรูปแบบใหม่.....	227
5-7 สรุปผลการศึกษาปัญหาและอุปสรรคของกลยุทธ์การจัดการเพื่อความมั่นคงของ กฟผ. ในสภาวะการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางการบริหารในปัจจุบัน และการเสนอรูปแบบใหม่.....	228
5-8 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายต่อการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย.....	237
ข-1 พัฒนาการตั้งแต่ยุคก่อเกิด จนถึงปัจจุบันของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย.....	277
ข-2 ตราสัญลักษณ์องค์การการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย.....	279
ข-3 ปริมาณการใช้ก๊าซธรรมชาติจากแหล่งอ่าวไทย ในปี 2560.....	281
ข-4 การดำเนินงานของบริษัทในเครือของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.).....	284
ข-5 โครงสร้างของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย.....	286

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ความท้าทายอย่างหนึ่งของการบริหารจัดการในยุคปัจจุบัน ได้แก่ การต้องเผชิญกับภาวะเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการบริหารจัดการขององค์กร การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและต่อเนื่องส่งผลให้องค์กรต้องมีการปรับตัวหรือเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการตามสถานะที่เกิดขึ้นเพื่อความอยู่รอดหรือสามารถดำรงคนให้อยู่เหนือผู้อื่นเพื่อการแข่งขัน การแข่งขัน สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น อนุรัตน์ อนันทนาธร (2559) ได้สรุปไว้หลายประเด็น ดังนี้

1. ภาวะวิกฤตการณ์ต่าง ๆ (Crisis) ภาวะวิกฤต หรือวิกฤตการณ์ เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นโดยที่เราไม่ได้คาดคิดมาก่อน เราจึงไม่มีการเตรียมการในการรองรับ ในทางการบริหารเรียกว่าความเสี่ยง (Risk) แต่เมื่อมันเกิดขึ้นมาแล้วมันจะมีผลกระทบต่อองค์กรไม่มากนักน้อย ดังนั้นองค์กรจึงต้องมีความพร้อมและความรวดเร็วในการจัดการภาวะวิกฤตต่าง ๆ เหล่านั้นไม่ให้กระทบหรือกระทบน้อยที่สุดต่อองค์กร ตัวอย่างภาวะวิกฤตเช่น เช่น ภัยธรรมชาติ โรคระบาด ภาวะวิกฤตทางอาหารซึ่งมีผลมาจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศโลกหรือภาวะโลกร้อน (Global warming) และส่งผลให้เกิดสถานะการขาดแคลนทั้งอาหาร ยาโรคภัย สิ้นค้าอุปโภคและบริโภค รวมถึงวัตถุดิบที่จำเป็นต้องใช้ในการผลิตสินค้าและบริการ

2. อิทธิพลของโลกยุคโลกาภิวัตน์ (Globalization) โลกาภิวัตน์ คืออิทธิพลของเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีการพัฒนา จนทำให้มวลมนุษยชาติบนโลกเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในทุก ๆ ด้าน อาทิ โลกการทำงาน โลกการดำเนินชีวิต และพฤติกรรมส่วนบุคคล นอกจากนี้ยังมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านแนวทางการบริหารจัดการในปัจจุบัน โลกาภิวัตน์ถูกใช้เป็นเครื่องมือในการแข่งขันทางธุรกิจ ทั้งการออกแบบ การผลิต การตลาด และการวางแผน โลกาภิวัตน์ช่วยให้เกิดการพัฒนาเทคโนโลยีและวิทยาการด้านการผลิตและการบริหารจัดการใหม่ ๆ อย่างไม่หยุดนิ่ง อาทิ การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ การบริหารคุณภาพ การบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบใหม่ การพัฒนาสมรรถนะ รวมถึงการบริหารการเปลี่ยนแปลง และการจัดการนวัตกรรม เป็นต้น

3. พลังระบบเศรษฐกิจยุคใหม่ (New world economy power) ความล่มสลายของสหภาพโซเวียต ทำให้สงครามเย็นที่ต่อสู้อยู่ระหว่างอุดมการณ์คอมมิวนิสต์ กับประชาธิปไตยจบลง ส่งผลให้ความจริงเรียกร้องจากสงครามยุติลง ความบอบช้ำจากสงครามมาเป็นระยะเวลายาวนาน ส่งผลให้

ประเทศต่าง ๆ หันมาพัฒนาเศรษฐกิจเพื่อการฟื้นฟูประเทศ ประเทศเกิดใหม่ทางยุโรปตะวันออก หลายประเทศได้มาสู่สนามแข่งขันทางธุรกิจ ขณะเดียวกันประเทศใหญ่อย่างสาธารณรัฐรัสเซียและจีนได้หันมาพัฒนาเศรษฐกิจและกลายเป็นมหาอำนาจทางเศรษฐกิจควบคู่กับสหรัฐอเมริกาและยุโรปตะวันตก ส่งผลให้ระบบเศรษฐกิจโลกเข้าสู่ระบบการแข่งขันที่เข้มข้น การต่อสู้เพื่อแย่งชิงความได้เปรียบทำให้เกิดการรวมกลุ่มกันของประเทศต่าง ๆ เพื่อสร้างความได้เปรียบและการต่อรองในการแข่งขัน เช่น ประชาคมเศรษฐกิจยุโรป (Euro) ประชาคมกลุ่มประเทศเศรษฐกิจเอเชียแปซิฟิก (Asia Pacific Economic Countries: APEC) หรือ อาเซียน (ASEAN) และ กลุ่มประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Communities: AEC) เป็นต้น การรวมกลุ่มของประเทศ ส่งผลให้เกิดการบริหารจัดการที่ต้องยุ่งยากและซับซ้อนมากขึ้น ที่เกิดจากการบริหารความแตกต่างทั้งด้านเชื้อชาติ ศาสนา วัฒนธรรม และลักษณะการทำงานที่แตกต่างกันของประเทศสมาชิก

4. กติกาโลกใหม่ (New world order) การล่มสลายของลัทธิอุดมการณ์การเมืองคอมมิวนิสต์ ส่งผลให้เกิดขั้วอำนาจเดียวได้แก่สหรัฐอเมริกา ที่มีอิทธิพลทั้งด้านเศรษฐกิจและการเมืองของโลก การจัดระเบียบโลกใหม่ ที่มีผลต่อการสร้างกฎระเบียบกติกา หรือกฎเกณฑ์ใหม่ ๆ เช่น ในระดับโลก การสร้างกติกาค้าเสรี การรวมกลุ่มทางการค้า การให้ความสำคัญคุณภาพและความเท่าเทียมในสังคม อาทิ สิทธิแรงงาน สิทธิมนุษยชน การค้าแรงงาน ระเบียบโลกใหม่เหล่านี้เป็นเงื่อนไขสำคัญหรือเครื่องมือในการปกป้องและการกีดกันทางการค้าของประเทศมหาอำนาจ ส่งผลให้ประเทศต่าง ๆ รวมถึงผู้ประกอบการต้องมีการเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการให้เข้าเงื่อนไขของระเบียบโลกข้างต้น

ปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้มีอิทธิพลล้วนเป็นตัวผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และอิทธิพลต่อการบริหารจัดการ องค์กรหรือหน่วยงานจำเป็นต้องพิจารณาถึงการเปลี่ยนแปลงและต้องปรับเปลี่ยนการบริหารให้สอดคล้องกับสภาวะการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น หากองค์กรหรือหน่วยงานใดสามารถปรับตัวได้อย่างเหมาะสมจะทำให้สมรรถนะหรือศักยภาพขององค์กรเข้มแข็งขึ้น และสามารถใช้การ เปลี่ยนแปลงให้เป็นประโยชน์ได้ต่อไป (อนุรัตน์ อนันทนาธร, 2559)

การเปลี่ยนแปลงโลกจากเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นใหม่ในช่วงทศวรรษนี้ เป็นเทคโนโลยีที่มีความก้าวหน้า และสามารถเข้ามาเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินชีวิต การประกอบธุรกิจ และเศรษฐกิจโลก เป็นการเปลี่ยนวิธีการที่จะทำให้ได้งานด้วยวิธีการใหม่ที่แตกต่างไปจากเดิมอย่างสิ้นเชิง ซึ่งในที่สุดวิธีการเดิมนั้นก็จะถูกลบเลือนไปจากวิถีดำเนินชีวิตของเรา นำมาสู่คำว่าเทคโนโลยีเปลี่ยนโลก (Disruptive technologies) โดยในรายงานของ McKinsey Global Institute (2017) ได้ระบุเทคโนโลยี 12 ประเภท ได้แก่ 1. อินเทอร์เน็ตไร้สาย 2. เทคโนโลยีอัตโนมัติในการวิเคราะห์ 3. Internet of things 4. Cloud Computing 5. เทคโนโลยีหุ่นยนต์ 6. ยานพาหนะไร้คนขับหรือกึ่งไร้

คนขับ 7. เทคโนโลยีชีวภาพ (Genomics) 8. อุปกรณ์หรือระบบกักเก็บพลังงาน 9. เทคโนโลยีการพิมพ์สามมิติ 10. เทคโนโลยีวัสดุชาญฉลาด 11. เทคโนโลยีสำรวจและขุดเจาะน้ำมัน 12. เทคโนโลยีพลังงานทดแทน ซึ่งมีการประเมินอีกด้วยว่า การใช้เทคโนโลยีทั้ง 12 ประเภทดังกล่าว จะสามารถทำให้เกิดผลกระทบทางเศรษฐกิจ มูลค่ารวมประมาณ 14 – 33 ล้านล้านเหรียญสหรัฐฯ ต่อปี ในปี 2025 (McKinsey Global Institute, 2017) โดยเป็นการคาดการณ์จากการวิเคราะห์เชิงลึกจากการใช้งานที่สำคัญ และสามารถสร้างมูลค่าได้ได้หลาย ๆ แนวทาง รวมทั้งความต้องการส่วนเกินของผู้บริโภค (Consumer surplus) ซึ่งเป็นผลมาจากผลิตภัณฑ์ที่ดีขึ้น มีราคาถูกลง สิ่งแวดล้อมที่สะอาดมากขึ้น และดีต่อสุขภาพมากขึ้น (McKinsey Global Institute, 2017)

ในด้านสังคม การเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกภายใต้สังคมที่เป็นพลวัต ส่งผลต่อพฤติกรรมของประชากรที่ปรับเปลี่ยนไปตามกระแสสังคมโลก ทศนคติ ความเชื่อ ค่านิยม วัฒนธรรม การเลื่อนไหลของกระแสวัฒนธรรมโลกที่ผสมผสานกับวัฒนธรรมท้องถิ่น ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวิถีชีวิต ทศนคติ ความเชื่อ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การเรียนรู้และการบริโภคในรูปแบบต่าง ๆ อาทิ การใช้สื่อออนไลน์ โลกสังคมไร้พรมแดนส่งผลให้การเลื่อนไหลของคน ทุน ความรู้ เทคโนโลยี สินค้าและบริการที่เชื่อมโยงกันทั่วโลก กระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในทุกพื้นที่ ส่งผลทั้งเชิงบวกและเชิงลบ โดยสังคมไทยสามารถที่จะเข้าถึงข้อมูลข่าวสารและความรู้อย่างกว้างขวางผ่านสื่อเทคโนโลยี เป็นการสร้างโอกาสทางการศึกษาให้สังคมไทยสามารถเรียนรู้ได้จากแหล่งข้อมูลทั่วโลก และเสริมสร้างการก้าวเข้าสู่สังคมฐานความรู้ในอนาคต รวมไปถึง การตื่นตัวเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมในองค์กรธุรกิจและภาครัฐ CSR จากรายงานของคณะกรรมการโลกในเรื่องสิ่งแวดล้อมและการพัฒนา (World commission on environment and development) มีใจความสำคัญว่า สิ่งแวดล้อมและการพัฒนานั้นไม่สามารถแยกออกจากกันได้ ไม่ว่าจะเป็นระดับท้องถิ่น ภูมิภาค ประเทศยิ่งกว่านั้น ความยากจน ความไม่เท่าเทียมและความทุจริตของสิ่งแวดล้อมมีความสัมพันธ์กันมาก การพัฒนาของประเทศต่าง ๆ จึงต้องคำนึงถึงปัญหาของ ดิน น้ำ ป่าไม้ ฯลฯ (สรสัณห์ อาภาภิรมย์, 2559) ด้วยเหตุดังกล่าวทำให้ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมหลายแห่งต้องหันมาให้ความสนใจกับการดำเนินกิจการด้วยความรับผิดชอบต่อสังคม หรือโครงการความรับผิดชอบต่อสังคม (Cooperate Social Relation: CSR) จนทำให้ทุกวันนี้ CSR เป็นภารกิจหลักที่สำคัญต่อองค์กร ที่จะต้องดำเนินการเพื่อลดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นจากความผิดพลาดหรือความขัดแย้งกับชุมชนและสังคม จนส่งผลกระทบต่อความมั่นคงของกิจการ

การเปลี่ยนผ่านครั้งใหญ่เป็นการเปลี่ยนแปลงที่มีแนวโน้มจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในเชิงโครงสร้างของภาคอุตสาหกรรมและระบบเศรษฐกิจของโลก จากการขับเคลื่อนด้วยการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี และรวมทั้งการเปลี่ยนแปลงของกระบวนทัศน์ การให้คุณค่า และ วิถี

การใช้ชีวิตของประชากรโลก ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีได้มาถึงจุดที่ทำให้รูปแบบการดำเนินชีวิต การประกอบธุรกิจ และเศรษฐกิจโลกเปลี่ยนแปลงไปอย่างรุนแรง เทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นต่างมีศักยภาพในการเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินชีวิตและการทำงานได้อย่างแท้จริง ดังนั้น จึงเป็นเรื่องสำคัญที่ผู้นำภาครัฐและภาคธุรกิจที่ทำหน้าที่กำหนดนโยบาย จะต้องคำนึงถึงว่าเทคโนโลยีใดมีผลกระทบอย่างแท้จริง เพื่อจะได้เตรียมความพร้อมในการปรับเปลี่ยนเพื่อการพัฒนาองค์กรอย่างเหมาะสม

ประเทศไทยต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในหลายบริบท ทั้งที่เป็น โอกาสและข้อจำกัดต่อการพัฒนาประเทศ ทุกภาคส่วนรวมทั้งองค์กรต่าง ๆ ทั้งในภาครัฐและภาคธุรกิจ จึงต้องมีการปรับตัว ปรับเปลี่ยน ในการเตรียมความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและผลกระทบที่เกิดขึ้น ในขณะเดียวกันเศรษฐกิจไทยต้องเผชิญวิกฤตสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อบรรยากาศการลงทุน เช่น ปัญหาการเมืองในประเทศที่ยังสร้างความกังวลต่อนักลงทุนรวมถึงความแตกแยกของคนในประเทศและปัญหาการฟื้นตัวของเศรษฐกิจ โดยรวมทั้งในและต่างประเทศ ซึ่งพื้นฐานทางเศรษฐกิจมหภาคต้องสามารถสร้างให้เกิดเสถียรภาพและมีภูมิคุ้มกันที่เอื้อต่อการปรับตัว เมื่อได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวรวมทั้งจะต้องมีสมรรถนะและขีดความสามารถในการแข่งขันสูง (คณะกรรมการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ (กพข.), 2554) เป็นโจทย์ที่สำคัญในการเชื่อมโยงในทุกภาคส่วน อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งด้านการบริหาร ด้านการผลิต ด้านบริการเพื่อให้สอดคล้องกับบริบทโลกและสถานะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป นำไปสู่การเพิ่มขีดความสามารถในการการแข่งขันให้สอดคล้องกับสถานะปัจจุบัน

ภาคอุตสาหกรรมปัจจุบันภาคเศรษฐกิจที่มีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาประเทศและสร้างมูลค่ารายได้ทางเศรษฐกิจให้มากกว่าภาคเกษตร โดยสัดส่วนมูลค่าผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม (ภาคการผลิต) ต่อผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศทั้งหมด (GDP) และมูลค่าการส่งออกสินค้าอุตสาหกรรมต่อมูลค่าส่งออกรวมของประเทศ ปี 2560 อยู่ที่ ร้อยละ 57.2 และ 80.06 ตามลำดับ ในด้านอัตราการขยายตัวของปัจจัยการผลิต ได้แก่ แรงงาน ที่ดิน ทุน และผลผลิตภาพการผลิตรวม (Total Factor Productivity: TFP) มีผลต่ออัตราการขยายตัวของ GDP ซึ่งจากข้อมูลของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) พบว่าในช่วงหลังวิกฤตเศรษฐกิจ (ปี 2542-2550) และช่วงเฉลี่ยแผน 10 (ปี 2550-2554) ผลผลิตภาพการผลิตรวมลดลงส่งผลกระทบต่ออัตราการขยายตัวของ GDP อย่างมาก หากพิจารณาทางด้านผลผลิตภาพการผลิตรวมของภาคอุตสาหกรรมแล้วจะพบว่าแนวโน้มการขยายตัวที่ลดลง เนื่องจากใช้ปัจจัยการผลิตโดยรวมอย่างไม่มีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์จุดอ่อนของภาคอุตสาหกรรมไทยจากผลการประเมินของ International Institute for Management Development: IMD) ที่พบว่า

ประสิทธิภาพของภาคธุรกิจ โดยเฉพาะในด้านผลิตภาพ (Productivity) ยังเป็นจุดอ่อนที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทย ดังตารางที่ 1-1 (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2560)

ตารางที่ 1-1 อัตราการขยายตัวของผลิตภาพการผลิตรวม (TFP) ของภาคอุตสาหกรรม

ผลิตภาพภาค การผลิต	แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 10		แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 11			แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12	
	2554	2555	2556	2557	2558	2559	2560
เกษตร	28.83	-17.29	-5.07	4.59	2.20	-5.46	0.47
อุตสาหกรรม	4.46	8.43	-1.24	7.43	0.72	6.06	5.46
บริการและอื่น ๆ	-	-	-100	-	-	-	-100
ผลิตภาพการผลิต รวม	9.73	5.51	-2.58	4.58	-1.17	4.50	6.3

ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2560)

สำหรับความสามารถในการแข่งขัน สถาบันเพื่อพัฒนาการจัดการนานาชาติ (International institute for management development) ได้จัดอันดับความสามารถในการแข่งขันตลอดระยะเวลา 10 ปีที่ผ่านมา (2550-2560) อันดับผลิตภาพของประเทศไทยโดยภาพรวมจะอยู่ในตำแหน่งช่วง 50-56 สำหรับการจัดอันดับผลิตภาพในปี 2560 ผลิตภาพภาคเกษตรอยู่อันดับที่ 58 จากการจัดอันดับทั้งหมด 61 ประเทศ โดยผลิตภาพภาคบริการและภาคอุตสาหกรรม อยู่อันดับที่ 53 และ 51 ตามลำดับ (ตารางที่ 1-2) (สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรมกระทรวงอุตสาหกรรม, 2560) และพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาอุตสาหกรรมของไทยหลายด้านยังอยู่ในอันดับต่ำ (ตารางที่ 1-3) อาทิ ประสิทธิภาพของภาคธุรกิจ โดยเฉพาะในด้านผลิตภาพ (Productivity) โครงสร้างพื้นฐานทางด้านวิทยาศาสตร์ ตลอดจนโครงสร้างพื้นฐานทางด้านเทคโนโลยี ศักยภาพด้านการศึกษา รวมถึงประสิทธิภาพของภาครัฐในการบริหารและด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจ โดยการเสริมสร้างให้ปัจจัยเหล่านี้มีคุณภาพและเพียงพอเป็นเรื่องที่มีความสำคัญและต้องทำให้เกิดขึ้นให้ได้เนื่องจากเป็นปัจจัยที่จะทำให้ภาคการผลิตมีความเข้มแข็งและสามารถแข่งขันได้อย่างยั่งยืนทั้งนี้การฟื้นฟูเศรษฐกิจโดยการสร้างเสถียรภาพและความเชื่อมั่นต่อระบบเศรษฐกิจโดยรวมโดยลำพังไม่อาจบรรลุวัตถุประสงค์ของการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศจำเป็นต้องพัฒนาพื้นฐานด้านการผลิตการค้าและบริการให้เข้มแข็งด้วย



(คณะกรรมการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ (กพข.), 2554) ซึ่งสอดคล้องกับผลการจัดอันดับของการประชุมเศรษฐกิจโลก (World Economic Forum (WEF)) ในปี 2560 ซึ่งพบว่าปัจจัยดังกล่าวของประเทศไทยก็มีอันดับที่ต่ำเช่นกัน ดังตารางที่ 1-2 ดังนั้น การเสริมสร้างให้ปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้มีประสิทธิภาพ มีความทันสมัย และมีความเพียงพอจึงเป็นเรื่องสำคัญ เนื่องจากเป็นปัจจัยที่จะทำให้ภาคอุตสาหกรรมของไทยมีความเข้มแข็งและมีความสามารถในการแข่งขันที่เพิ่มสูงขึ้น (สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม, 2560)

ตารางที่ 1-2 อันดับความสามารถในการแข่งขันด้านผลิตภาพในภาคอุตสาหกรรมของประเทศไทย

ประเภท	2550	2551	2552	2553	2554	2555	2556	2557	2558	2559	2560
อันดับความสามารถในการแข่งขันกับระดับโลก (World competitiveness ranking)	33	27	26	26	27	30	27	29	30	28	27
ผลิตภาพของประเทศไทยโดยภาพรวม (Overall productivity)	51	50	53	54	54	55	55	56	56	56	56
ผลิตภาพภาคแรงงาน (Labour productivity)	50	53	54	55	56	56	57	57	56	57	56
ผลิตภาพภาคอุตสาหกรรม (Productivity in industry)	42	42	45	49	49	51	52	55	51	55	51
ผลิตภาพภาคการบริการ (Productivity in service)	50	48	50	53	52	53	55	55	53	55	53
ผลิตภาพภาคการเกษตร (Productivity in agriculture)	48	49	51	53	55	57	57	57	58	57	58

ที่มา: สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม (2560)

หมายเหตุ: อันดับดังกล่าวนี้เปรียบเทียบจาก 63 ประเทศทั่วโลก

ตารางที่ 1-3 อันดับตัวชี้วัดสำคัญที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทยโดยสถาบันเพื่อพัฒนาการจัดการนานาชาติ (International Institute for Management Development: IMD)

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขัน (Competitiveness factor)	ปัจจัยย่อย (Sub-factor)	อันดับปี 2559	อันดับปี 2560	ความเปลี่ยนแปลง
ประสิทธิภาพของเศรษฐกิจ (Economic performance)	เศรษฐกิจในประเทศ (Domestic economy)	33	37	-4
ประสิทธิภาพของภาคธุรกิจ (Business efficiency)	ด้านผลิตภาพ และประสิทธิภาพ (Productivity & Efficiency)	43	41	+2
ประสิทธิภาพของรัฐบาล (Government efficiency)	ด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจ (Business legislation)	44	38	+6
โครงสร้างพื้นฐาน (infrastructure)	โครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยี (Technology infrastructure)	42	36	+6
	โครงสร้างพื้นฐานทางด้านวิทยาศาสตร์ (Scientific infrastructure)	47	48	-1
	ศักยภาพด้านการศึกษา (Education)	52	54	-2
	สุขภาพและสิ่งแวดล้อม (Health & Environment)	52	57	-5

ที่มา: สถาบันเพื่อพัฒนาการจัดการนานาชาติ (2560 อ้างถึงใน สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม, 2560)

หมายเหตุ: อันดับดังกล่าวนี้เปรียบเทียบจาก 63 ประเทศทั่วโลก

ตารางที่ 1-4 อันดับตัวชี้วัดสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทยโดย  
การประชุมเศรษฐกิจโลก (World Economic Forum: WEF)

ปัจจัยที่ส่งผลต่อ ความสามารถในการ แข่งขัน	ปัจจัยย่อย (Sub-factor)	อันดับ ปี 2557	อันดับ ปี 2558	ความ เปลี่ยนแปลง
(Competitiveness factor)				
ความต้องการขั้นพื้นฐาน (Basic requirement)	โครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure)	48	44	+4
	ด้านสุขภาพและการศึกษา เบื้องต้น (Health and primary education)	66	67	-1
กลุ่มเสริมประสิทธิภาพ (Efficiency enhancers)	ด้านการศึกษาขั้นสูงและการ ฝึกอบรม (Higher education and training)	59	56	+3
	ด้านความพร้อมทางเทคโนโลยี (Technological readiness)	65	58	+7
กลุ่มนวัตกรรมและระดับ การพัฒนา (Innovation and sophistication)	ระดับการพัฒนาของธุรกิจ (Business sophistication)	41	35	+6
	ด้านนวัตกรรม (Innovation)	67	57	+10

ที่มา: การประชุมเศรษฐกิจโลก (2558 อ้างถึงใน สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม, 2558)

หมายเหตุ: อันดับดังกล่าวนี้เปรียบเทียบจาก 61 ประเทศทั่วโลก

หากพิจารณาการจัดอันดับความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทยทางด้านผลิต  
ภาพในภาคอุตสาหกรรม โดย สถาบันเพื่อพัฒนาการจัดการนานาชาติ (International Institute for  
Management Development, 2558 อ้างถึงใน สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม, 2558) ในปี 2558  
พบว่า ประเทศไทยมีอันดับผลิตภาพที่ต่ำ โดยมีอันดับที่ 51 จาก 61 ประเทศทั่วโลก ซึ่งต่ำกว่า  
ประเทศคู่แข่งอย่างประเทศเกาหลีใต้ สิงคโปร์ ใต้หวัน มาเลเซีย ญี่ปุ่น และฮ่องกง ดังตารางที่ 1-5

ตารางที่ 1-5 มูลค่าและอันดับผลิตภาพในภาคอุตสาหกรรม (Productivity in industry) ของ  
ประเทศไทย เปรียบเทียบกับประเทศต่าง ๆ

หน่วย: เหรียญสหรัฐ

ประเทศ	2554	2555	2556	2557	2558	อันดับใน ปี 2558
เกาหลีใต้	97,974	100,862	102,138	105,528	105,087	15
สิงคโปร์	103,455	107,092	106,339	101,039	103,358	18
ไต้หวัน	73,533	73,686	74,636	76,674	80,831	28
มาเลเซีย	70,084	69,643	73,286	75,556	79,315	29
ประเทศไทย	51,800	50,416	54,207	51,774	49,073	51
อินโดนีเซีย	42,550	42,906	43,470	47,818	46,637	53
ฟิลิปปินส์	31,004	30,827	31,866	33,725	35,077	57
อินเดีย	14,864	18,242	18,600	19,343	20,870	60

ที่มา: สถาบันเพื่อพัฒนาการจัดการนานาชาติ (2558 อ้างถึงใน สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม,  
2558)

จากสภาวะการณดังกล่าวสะท้อนให้เห็นถึง ความสามารถในการแข่งขันของประเทศ  
นอกจากสะท้อนให้เห็นถึงพื้นฐานทางเศรษฐกิจที่ยังคงแข็งแกร่งแล้ว ยังแสดงให้เห็นถึงความ  
มุ่งมั่นของทุกภาคส่วนที่ร่วมกันยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ให้เป็น  
ผลสำเร็จ ตั้งแต่ระดับรัฐบาลที่กำหนดให้การยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ  
เป็นวาระแห่งชาติ มีการกำหนดยุทธศาสตร์และแผนงานโดยมีคณะกรรมการระดับชาติคือ  
คณะกรรมการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ (กพข.) ที่มี ฯพณฯ  
นายกรัฐมนตรีเป็นประธานกำกับดูแลการขับเคลื่อน และได้มีการสื่อสารยุทธศาสตร์หลักไปยัง  
ทุกภาคส่วนทั้งภาครัฐเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ และภาคเอกชนที่ร่วมขับเคลื่อนวาระแห่งชาตินี้ผ่าน  
โครงการริเริ่มต่าง ๆ อย่างไรก็ตาม ผลการจัดอันดับความสามารถในการแข่งขันของประเทศในปี  
นี้เป็นเพียงจุดเริ่มต้นของการก้าวขึ้นสู่อีกระดับ ประเทศไทยยังคงมีศักยภาพที่จะยกระดับขีด  
ความสามารถเพิ่มสูงขึ้น หากแต่ต้องเร่งพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานต่าง ๆ ให้มีความพร้อมเพื่อ  
สามารถสนับสนุนกระบวนการในการยกระดับขีดความสามารถของประเทศอย่างต่อเนื่องและ  
ยั่งยืน ดังนั้นการสร้างความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทย จึงเป็น โจทย์ที่ท้าทายสำหรับที่  
องค์กรต่าง ๆ จะเร่งสร้างศักยภาพของตนเองในการแข่งขันกับทุนยักษ์ใหญ่ระดับโลก ข้ามชาติ

รวมถึงธุรกิจจากต่างประเทศเพื่อให้สามารถเติบโตได้ในสภาวะตลาดที่มีการแข่งขันที่รุนแรงได้

การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) เป็นองค์กรรัฐวิสาหกิจขนาดใหญ่ จัดขึ้นตามพระราชบัญญัติการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย พุทธศักราช 2511 โดยเมื่อวันที่ 1 พฤษภาคม พ.ศ. 2512 รัฐบาลได้ร่วมกับรัฐวิสาหกิจที่รับผิดชอบในการจัดหา พระราชบัญญัติฉบับนี้มีการแก้ไขเพิ่มเติมหลายครั้ง โดยครั้งล่าสุดได้ดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับพลังงานไฟฟ้าหรือร่วมทุนกับบุคคลอื่นเพื่อดำเนินธุรกิจดังกล่าว และมีอำนาจใช้สอยและครอบครองอสังหาริมทรัพย์เพื่อสำรวจหาแหล่งพลังงาน ตลอดจนสถานที่สำหรับใช้ในการผลิตหรือพัฒนาพลังงานไฟฟ้าโดยชดใช้ค่าตอบแทนที่เป็นธรรม และให้อำนาจการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยมีอำนาจกำหนดเงื่อนไขที่เกี่ยวกับคุณภาพไฟฟ้า เทคนิคทางวิศวกรรม และความปลอดภัยของระบบไฟฟ้า ในกรณีที่เอกชนประสงค์จะเชื่อมโยงระบบไฟฟ้าของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย การไฟฟ้านครหลวงหรือการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค กฟผ. มีสิทธิเพิ่มวงเงินในการกู้ยืมและในการจำหน่ายอสังหาริมทรัพย์ คณะกรรมการมีอำนาจจำหน่ายทรัพย์สินออกจากบัญชีได้ทุกกรณีโดยไม่จำกัดวงเงินโดยสอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจ เพื่อให้ดำเนินการได้อย่างคล่องตัวและมีประสิทธิภาพ

วาระ จันทรศร และไฟ โรจน์ ภัทรนรากุล (2546) ได้วิเคราะห์ถึง มีจุดแข็งที่สำคัญ คือ มีสินทรัพย์ที่สามารถนำมาพัฒนาเพื่อก่อให้เกิดรายได้ บุคลากรส่วนใหญ่เป็นผู้มีความรู้ความสามารถและมีประสิทธิภาพพร้อมทั้งมีความจงรักภักดีต่อองค์กร จุดอ่อน คือ หน่วยงานบางแห่งมีบุคลากรมากทำให้การบริหารงานขาดประสิทธิภาพ ทำให้เกิดความซ้ำซ้อนในการปฏิบัติหน้าที่ ส่วนโอกาส นั้นจากตัวบทกฎหมายกำหนดให้องค์กรต้องดำเนินการเพื่อประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก ให้การดำเนินงานขององค์กรเกิดความสะดวกและหน่วยงานต่าง ๆ พร้อมให้ความช่วยเหลืออย่างเป็นทางการ สำหรับอุปสรรค เกี่ยวกับการสร้างความเข้าใจเรื่องผลกระทบสิ่งแวดล้อมกับประชาชนที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กร

การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยประสบถึงภาวะวิกฤตที่สำคัญ ที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจหลายครั้ง ดังนี้

#### 1. วิกฤตราคาน้ำมันช่วงปี ในปี พ.ศ. 2514-2525

ความผันผวนของราคาน้ำมันในตลาดโลก ช่วงปี 2514-2525 ส่งผลให้ประเทศต่าง ๆ ทั่วโลกต่างประสบกับภาวะวิกฤตจากราคาน้ำมันเพิ่มขึ้นถึง 10 เท่าตัว โดยเฉพาะประเทศไทยที่เป็นประเทศนำเข้าน้ำมันเกือบ 100% ราคาน้ำมันเพิ่มขึ้นจากลิตรละ 40 สตางค์ เป็น 4 บาท ในระยะเวลาไม่ถึงเดือนส่งผลกระทบต่อกิจการไฟฟ้า เพราะมีสัดส่วนในการใช้น้ำมันเตาถึงร้อยละ 70 วิกฤตการณ์นี้เป็นจุดเริ่มต้นให้ กฟผ. มีการปรับตัวและวางแผนการใช้เชื้อเพลิงในการผลิตไฟฟ้า เพื่อลดการใช้น้ำมันลงให้มากที่สุด นับเป็นโชคคิของประเทศไทยที่ได้พบก๊าซธรรมชาติในอ่าวไทย

ประวัติศาสตร์ได้จารึกไว้ถึง “วันแห่งความโชติช่วง ชัชวาล” ที่ได้มีการเปิดการใช้ก๊าซธรรมชาติเป็นครั้งแรก ซึ่ง กฟผ. ได้เป็นผู้ใช้ก๊าซธรรมชาติในการผลิตไฟฟ้าเป็นรายแรก โดยรับซื้อก๊าซธรรมชาติทั้งหมดจาก ปตท. โดย กฟผ. ได้ก่อสร้างโรงไฟฟ้าบางปะกง จังหวัดฉะเชิงเทรา ขึ้นเพื่อใช้ก๊าซธรรมชาติและปรับปรุงโรงไฟฟ้าพระนครใต้ จังหวัดสมุทรปราการ และก่อสร้างโรงไฟฟ้าระยอง หลังจากนั้นได้ค้นพบก๊าซธรรมชาติที่แหล่งน้ำพอง จังหวัดขอนแก่น และที่ลานกระบือ จังหวัดกำแพงเพชร กฟผ. ได้ก่อสร้างโรงไฟฟ้าขึ้นที่ทั้งสองแหล่ง ในอีกด้านหนึ่งของการลดการใช้น้ำมันในการผลิตไฟฟ้านั้นคือ การพัฒนาถ่านลิกไนต์ที่เหมืองแม่เมาะ จังหวัดลำปาง ซึ่งเป็นเชื้อเพลิงที่มีราคาต่ำ กฟผ. ได้ขยายกำลังผลิตของโรงไฟฟ้าแม่เมาะจากเดิม 2 เครื่องมาเป็น 13 เครื่อง นอกจากนี้การพัฒนาไฟฟ้าพลังน้ำยังมีบทบาทที่สำคัญต่อแนวทางการลดการพึ่งพาน้ำมันลง กฟผ. ได้สำรวจและก่อสร้างโรงไฟฟ้าพลังน้ำอย่างต่อเนื่อง คือ เขื่อนเขาแหลม จังหวัดกาญจนบุรี เขื่อนรัชชประภา จังหวัดสุราษฎร์ธานี เป็นต้น โดยช่วงตั้งแต่ปี 2530 เป็นต้นมา การเติบโตของเศรษฐกิจไทยเป็นไปอย่างสูงมากกล่าวคือ เพิ่มขึ้นปีละประมาณร้อยละ 13-15 ทำให้ปริมาณไฟฟ้าสำรองของประเทศลดต่ำลง นับเป็นช่วงเวลาที กฟผ. ต้องเร่งก่อสร้างโรงไฟฟ้าใหม่ ๆ เข้าสู่ระบบให้ทันกับความต้องการใช้ของประชาชน เพื่อสร้างรากฐานของระบบไฟฟ้าในประเทศไทยให้มีความความมั่นคง กฟผ. ต้องปรับแผนพัฒนาไฟฟ้าและแผนการลงทุนใหม่ โดยเร่งรัดก่อสร้างโรงไฟฟ้าที่ใช้ระยะเวลาสั้น อาทิ โรงไฟฟ้ากังหันก๊าซและโรงไฟฟ้าพลังความร้อนร่วม เช่น โรงไฟฟ้า จังหวัดคนโทบุรี ขยายกำลังผลิตของโรงไฟฟ้าพระนครใต้ จังหวัดสมุทรปราการ และปรับปรุงประสิทธิภาพโรงไฟฟ้าพลังน้ำอีกหลายแห่ง นอกจากนี้ ประเทศไทยก็ยังจำเป็นต้องมีโรงไฟฟ้าหลักขนาดใหญ่ด้วย จึงมีการก่อสร้างโรงไฟฟ้าราชบุรี โดยใช้ก๊าซธรรมชาติจากประเทศพม่าเป็นเชื้อเพลิง

## 2. วิฤตเศรษฐกิจ ปี พ.ศ. 2540 (วิกฤติต้มยำกุ้ง)

ปัญหาวิกฤตเศรษฐกิจ ปี พ.ศ. 2540 มีจุดเริ่มต้นจากปัญหาวิกฤติฟองสบู่ที่เกิดขึ้นกับสถาบันการเงินของประเทศไทยและลุกลามไปทั่วทั้งภูมิภาคของโลก และส่งผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศไทยทั้งระบบ จนนำเข้าสู่การฟื้นฟูของกองทุน IMF และการลอยตัวค่าเงินบาท ทำให้ค่าเงินบาทเปลี่ยนแปลงจาก 25 บาทต่อ 1 ดอลลาร์ เป็น 50 บาทต่อ 1 ดอลลาร์ มีผลทำให้ต้นทุนราคาน้ำมันเชื้อเพลิงหลักของการผลิตไฟฟ้าของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตเพิ่มขึ้น ผลกระทบในทางอ้อมเนื่องจากการขาดทุนจากระบบแลกเปลี่ยนเงินตรา ส่งผลให้ กฟผ. มีหนี้สินเพิ่มจากการขาดทุนเกิดผลกระทบต่อธุรกิจและการบริหารจัดการจนทำให้ต้องมีการปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการปัญหาวิกฤตเศรษฐกิจ ปี พ.ศ. 2540 ส่งผลต่อกระบวนการผลิตในอุตสาหกรรมประเภทต่าง ๆ อันเนื่องมาจากการการปรับลดขนาดโรงงานและเลิกกิจการ ภาวะความต้องการไฟฟ้าลดลง

และการขาดสภาพคล่องทางการเงิน ผลกระทบดังกล่าวเกิดขึ้นโดยตรงต่อกิจการไฟฟ้าไทย ที่ทำให้ กฟผ. ต้องปรับแผนการดำเนินงานใหม่โดยการปรับปรุงแผนพัฒนากำลังผลิตไฟฟ้า ซึ่งมีแนวทางหลัก ๆ คือ ชะลอโครงการของ กฟผ. ที่ได้รับการอนุมัติให้ก่อสร้าง เจริญเลื่อนการรับซื้อไฟฟ้าจาก ประเทศเพื่อนบ้านและเอกชน นำมาตรการประหยัดมาใช้อย่างเคร่งครัดเพื่อประคับประคองให้ กิจการไฟฟ้าดำเนินการอยู่ได้เพื่อให้บริการประชาชนด้วยมาตรฐานและความมั่นคง

### 3. วิฤตความเชื่อมั่นจากสังคมในปัจจุบัน

ปัจจุบันการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย กำลังประสบกับวิฤตที่สำคัญ ในการจะ ขยายกำลังการผลิตไฟฟ้าทั้งการก่อสร้างโรงไฟฟ้าใหม่หรือการสร้างโรงไฟฟ้าทดแทน ทั้งนี้เพราะ การดำเนินกิจการที่ผ่านมาขาดความรอบคอบ จนเกิดปัญหาผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อม ด้านสังคม และสุขภาพอนามัยของคนในพื้นที่ เช่น กรณีโรงไฟฟ้าแม่เมาะที่ส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและ สุขภาพของประชาชน และประชาชนได้ฟ้องศาลปกครองและชนะคดี ส่งผลให้การไฟฟ้าฝ่ายผลิต แห่งประเทศไทยต้องจ่ายชดเชยให้กับชุมชน แต่ผลที่ตามมา คือความหวาดระแวงของประชาชนที่มี ต่อโรงไฟฟ้า และมักจะมีการต่อต้านในทุก ๆ ที่ ที่มีข่าวการสร้างโรงไฟฟ้าใหม่ไม่ว่าที่ใดก็ตาม เช่น หรือกรณีการสร้างโรงไฟฟ้าทดแทน แทนที่โรงไฟฟ้าที่หมดอายุ เช่น การก่อสร้างโรงไฟฟ้าเทพา ซึ่งใช้ถ่านหินสะอาดเป็นเชื้อเพลิง เกิดกระแสต่อต้านจากชุมชนอย่างรุนแรงถึงผลกระทบต่อ สิ่งแวดล้อมที่อาจจะเกิดขึ้นต่าง ๆ เช่น การปล่อยน้ำหล่อเย็นที่มีอุณหภูมิผิดปกติจะส่งผลกระทบต่อ ขยายพันธุ์ของสัตว์น้ำตามธรรมชาติ ถ่านหินที่เป็นเชื้อเพลิงอาจจะสร้างความไม่ปลอดภัยให้กับ ชุมชน รวมถึงการส่งผลกระทบต่อการดำเนินชีวิตอีกมากมาย

วิฤตต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นทำให้การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยซึ่งเป็นองค์กรรัฐวิสาหกิจ ด้านพลังงานของประเทศไทยและมีผลต่อความมั่นคงต่อเศรษฐกิจของประเทศ จำเป็นต้องมีการ ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ทางการบริหารหลายครั้งเพื่อเพิ่มสมรรถนะและขีดความสามารถของ องค์กรให้อยู่รอดได้ในภาวะวิฤตต่าง ๆ รวมถึงความสามารถในการแข่งขันกับประเทศต่าง ๆ

ในสภาวะการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันของโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและ ต่อเนื่องในมิติต่าง ๆ ที่กล่าวมาแล้วในเบื้องต้น รวมถึงนโยบายการพัฒนาประสิทธิภาพการ ดำเนินงานของภาครัฐตามเป้าหมายการเปลี่ยนประเทศไทยไปสู่ประเทศที่มีความทันสมัยตาม นโยบาย ไทยแลนด์ 4.0 ซึ่งจะส่งผลให้การบริหารจัดการองค์กรในอนาคตโดยเฉพาะองค์กรขนาดใหญ่ เช่น การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย จำเป็นจะต้องมีการปรับตัวในด้านกลยุทธ์ในการ บริหารจัดการเพื่อให้สอดคล้องกับทิศทาง การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในการบริหารและ นโยบายของภาครัฐ ไทยแลนด์ 4.0 ดังนั้นจึงทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษากลยุทธ์การปรับตัวของการ ไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยว่าเป็นอย่างไรและมีปัจจัยใดบ้างที่จะมีผลต่อการปรับตัวขององค์กร

โดยนำไปเป็นตัวแบบในการปรับกลยุทธ์ขององค์กรอื่น ๆ เพื่อให้เกิดความมั่นคงในการบริการ  
กิจการในสภาวะการเปลี่ยนแปลงและสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในทางด้านวิชาการที่สามารถ  
นำเอาองค์ความรู้ที่ได้ในครั้งนี้นำไปประยุกต์ใช้เป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารผู้ประกอบการและผู้สนใจ  
ต่อไป

### ปัญหาการวิจัย

1. สภาวะความท้าทายด้านการบริหารจัดการของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย  
เป็นอย่างไร
2. สภาพแวดล้อมทางการบริหารของการปรับตัวเพื่อความมั่นคงขององค์กรการไฟฟ้า  
ฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยในสภาวะการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน เป็นอย่างไร
3. การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยควรมีกลยุทธ์อย่างไร ในการจัดการสภาวะการ  
เปลี่ยนแปลงและความท้าทาย

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาและวิเคราะห์ความท้าทายทางการบริหารของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่ง  
ประเทศไทยในสภาวะการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางการบริหารในปัจจุบัน
2. เพื่อศึกษาและวิเคราะห์กลยุทธ์การจัดการเพื่อความมั่นคงขององค์กรการไฟฟ้าฝ่าย  
ผลิตแห่งประเทศไทยในปัจจุบัน
3. เพื่อนำเสนอกลยุทธ์ในการปรับตัวเพื่อความมั่นคงขององค์กรการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่ง  
ประเทศไทย

### ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษาเรื่องกลยุทธ์การปรับตัวเพื่อความมั่นคงขององค์กรการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่ง  
ประเทศไทย มีขอบเขต ดังนี้

ขอบเขตด้านเนื้อหาของการศึกษา

งานวิจัยในครั้งนี้ ผู้ศึกษาจะศึกษาดังนี้ วิเคราะห์กลยุทธ์การปรับตัวของการไฟฟ้าฝ่าย  
ผลิตแห่งประเทศไทยเพื่อความมั่นคงขององค์กร โดยใช้กรอบในการศึกษาตามตัวแบบของ 7 s ของ  
McKinsey และ PESTLE Analysis

7 s ของ McKinsey คือ ความสัมพันธ์ของปัจจัยต่าง ๆ 7 ประการเพื่อประสิทธิภาพใน  
การบริหารภายในองค์กร สภาพแวดล้อมภายในองค์กร ได้แก่



1. กลยุทธ์ (Strategy) คือ การวางแผนกิจกรรมภายในองค์กร โดยให้แผนที่วางขึ้นมา นั้นได้สอดคล้องและเหมาะสมต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก และภายในองค์กร ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ช่วยสนับสนุนให้องค์กรมีขีดความสามารถเหนือคู่แข่ง

2. โครงสร้างองค์กร (Structure) หมายถึง ลักษณะโครงสร้างขององค์กรที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ รวมถึงขนาดการควบคุม การรวมอำนาจ และการกระจายอำนาจของผู้บริหาร การแบ่งโครงสร้างงานตามหน้าที่ ตามผลิตภัณฑ์ ตามลูกค้า ตามภูมิภาค ได้อย่างเหมาะสม

3. สไตล์ (Style) สไตล์ในการทำงานของผู้บริหารนั้น มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง โดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูง จะมีอิทธิพลต่อความรู้สึกนึกคิดของพนักงานภายในองค์กร มากกว่าคำพูดของผู้บริหาร

4. ระบบ (System) เป็นการวิเคราะห์ถึงระบบงานขององค์กรในทุก ๆ เรื่อง ทั้งเรื่องระบบการบริหารจัดการระบบการปฏิบัติงาน เช่น ระบบสารสนเทศ ระบบการวางแผน ระบบงบประมาณ ระบบการควบคุม ระบบการจัดซื้อ ระบบในการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน ระบบในการฝึกอบรม ตลอดจนระบบในการจ่ายผลตอบแทน

5. บุคลากร (Staff) หมายถึง การคัดเลือกบุคลากรที่มีความสามารถ การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

6. ทักษะ (Skill) เป็นการพิจารณาถึงทักษะหรือความเชี่ยวชาญขององค์กรโดยรวม ว่ามีความเชี่ยวชาญหรือมีความชำนาญในด้านใด

7. ค่านิยม (Shared Value) หมายถึง ค่านิยมร่วมกันระหว่างคนในองค์กร ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก 6 ด้าน (PESTLE Analysis) ที่จะมีผลกระทบต่อธุรกิจ ได้แก่

1. การเมือง (P=Political)
2. เศรษฐกิจ (E=Economic)
3. สังคม (S=Social)
4. เทคโนโลยี (T=Technological)
5. กฎหมาย (L=Legal)
6. สิ่งแวดล้อม (E=Environmental)

### ขอบเขตด้านประชากร

การศึกษาวิจัยครั้งนี้กลุ่มประชากรที่จะใช้ในการศึกษา ได้แก่ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารกิจการของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยทั้งในอดีตและปัจจุบัน ได้แก่ คณะกรรมการผู้บริหารระดับสูง ตัวแทนผู้บริหาร โรงไฟฟ้า ตัวแทนพนักงาน นักวิชาการด้านพลังงาน และด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง สื่อมวลชน ผู้แทนภาคประชาสังคม (NGO)

### ขอบเขตด้านพื้นที่ในการศึกษา

ในการศึกษาครั้งนี้เลือกศึกษา การบริหารจัดการของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย กฟผ. เป็นรัฐวิสาหกิจด้านกิจการพลังงานภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงพลังงาน กระทรวงการคลัง

### ขอบเขตด้านเวลา

การศึกษาครั้งนี้มีขอบเขตด้านเวลาตามกรอบเวลาของ ยุทธศาสตร์การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2562-2569 ซึ่งมีระยะเวลา 7 ปี โดยกระบวนการวิจัยจะเริ่มศึกษาตั้งแต่เดือน ตุลาคม พ.ศ. 2561 ถึง ตุลาคม พ.ศ. 2562

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ผลการศึกษาจะเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาปรับปรุงกลยุทธ์การจัดการขององค์กรการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยให้สอดคล้องกับสถานะการเปลี่ยนแปลงในยุคไทยแลนด์ 4.0
2. ผลการศึกษาสามารถนำไปใช้เป็นตัวแบบในการปรับกลยุทธ์ขององค์กรอื่น ๆ เพื่อให้เกิดความมั่นคงในการบริการกิจการในสถานะการเปลี่ยนแปลง
3. ผลการศึกษาครั้งนี้สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในทางด้านวิชาการที่สามารถนำเอาองค์ความรู้ที่ได้ในครั้งนี้ไปประยุกต์ใช้เป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารผู้ประกอบการและผู้ที่เกี่ยวข้องไป

### นิยามศัพท์เฉพาะ

กลยุทธ์การจัดการ หมายถึง แนวทางหนึ่งที่จะช่วยให้นักบริหารกำหนดทิศทางของธุรกิจ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร ช่วยกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์กร เพื่อที่จะนำกลยุทธ์เหล่านั้น ไปประยุกต์ปฏิบัติ และควบคุมประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรได้

การปรับตัวขององค์กร หมายถึง การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงด้วยการใช้เทคนิคการวิเคราะห์ที่เรียกว่า SWOT (SWOT analysis technique) ซึ่งต้องวิเคราะห์ให้ทราบถึงจุดแข็ง (Strength) และจุดอ่อน (Weakness) ภายในองค์กร

และต้องวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกในแง่โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) ที่จะส่งผลกระทบต่อการดำเนินการขององค์กร

กระบวนการจัดการ หมายถึง คือ กระบวนการต่าง ๆ ในการทำให้องค์กรธุรกิจประสบความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมี 5 ขั้นตอน การวางแผน การจัดการองค์กร การบังคับบัญชาสั่งการ การประสานงานและการควบคุม เป็นเครื่องมือสำคัญ โดยมีทักษะของผู้บริหารหรือเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จ

การเปลี่ยนแปลงขององค์กร หมายถึง การก้าวออกจากสิ่งที่เป็นอยู่ ไปสู่สิ่งที่แตกต่างกัน โดยพิจารณาการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมขององค์กรทั้งภายในและภายนอก โดยอาจส่งผลกระทบต่อทั้งทางบวกและทางลบ

ปัจจัยภายในองค์กร หมายถึง ตัวแบบของ 7 s ของ McKinsey คือ การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร กลยุทธ์ กระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารและพนักงาน กระบวนการทำงาน เทคโนโลยี วัฒนธรรมองค์กร บุคลากร

ปัจจัยภายนอกองค์กร หมายถึง สภาวะเศรษฐกิจ การเมืองและกฎหมาย สังคม เทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อม (PESTLE (PESTEL) Analysis)

ความมั่นคง หมายถึง ความสำเร็จและความยั่งยืนขององค์กร

องค์กรรัฐวิสาหกิจด้านพลังงานไทย หมายถึง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

การจัดการการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม คือ กระบวนการจัดการซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้ 1. การวางแผนและการเตรียมการ 2. การนำนโยบายไปปฏิบัติ 3. การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง 4. การประเมินผล

การจัดการตามสถานการณ์ (Situation or contingency approach) เป็นการผสมผสานแนวคิดระหว่างระบบปิดและระบบเปิด จะต้องสัมพันธ์และมีผลกระทบซึ่งกันและกันโดยให้สถานการณ์เป็นตัวกำหนดการตัดสินใจและรูปแบบการจัดการที่เหมาะสมคำนึงถึงสิ่งแวดล้อมและความต้องการของบุคคลในหน่วยงานและเน้นให้ผู้บริหารเป็นผู้พิจารณาความแตกต่างที่มีในหน่วยงาน

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การปรับตัวเพื่อความมั่นคงขององค์การการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาเป็นพื้นฐาน ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการ
2. แนวคิดการปรับตัวของในองค์กร
3. ยุทธศาสตร์ภาครัฐในการพัฒนาประสิทธิภาพของรัฐวิสาหกิจไทย
4. นโยบายสำคัญและยุทธศาสตร์การพัฒนาของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
6. กรอบแนวคิดการวิจัย

#### แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการ

แนวคิดการบริหารจัดการองค์กร

แนวคิดและทฤษฎีการจัดการปัจจุบันในองค์กรต่าง ๆ มักใช้คำสองคำ คือ “การบริหาร (Administration)” กับคำว่า “การจัดการ (Management)” สลับกันไปมา ทั้งนี้เนื่องจากทั้งสองคำนี้มีความหมายเหมือนกัน จึงใช้แทนกันได้มีข้อแตกต่างกันบ้างเล็กน้อยตรงที่ ประการแรก “การบริหาร” มักใช้ในวงการสาธารณะ หรือราชการ และใช้กับผู้บริหารระดับสูงขององค์กรที่มีหน้าที่ในการกำหนดนโยบายต่าง ๆ ในขณะที่ “การจัดการ” ใช้ในวงการธุรกิจหรือเอกชนเป็นหลัก และใช้กับผู้ปฏิบัติงาน รองลงมาที่มีหน้าที่ นำนโยบายไปปฏิบัติ (องอาจ ก่อสินค้า, 2556)

1. ความหมายของการบริหารจัดการ

จากการศึกษา ค้นคว้าข้อมูล พบว่ามีผู้ให้ความหมายเกี่ยวกับการบริหารจัดการ ที่น่าสนใจไว้หลายท่าน ดังต่อไปนี้

Robbin and Coulter (1999, p. 5) มุ่งการบริหารจัดการมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการดำเนินงานขององค์กรการที่องค์กรจะประสบผลสำเร็จหรือไม่เพียงใด องค์กรจะอยู่รอดและมีความมั่นคงขึ้นอยู่กับบริหารจัดการที่ดีแต่ถ้าองค์กรใดขาดการบริหารจัดการที่ดีแล้วจะทำให้องค์กรนั้นต้องล่มสลายไป หรือไม่สามารรถดำเนินการต่อไปได้การบริหารจัดการนั้นเป็นเรื่องเกี่ยวกับกระบวนการทำงานกับบุคคลอื่นและผ่านบุคคลอื่น ให้บรรลุประสิทธิผลอย่างมีประสิทธิภาพ

Stoner and Freeman (1992, p. 3) ได้ให้ความหมายของการบริหารจัดการว่าหมายถึง กระบวนการวางแผน การจัดองค์การ ภาวะผู้นำ และการควบคุมการทำงานของสมาชิกขององค์การ และการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

Kast and Rosenzweig (1995, p. 17) ได้ให้ความหมายของการบริหารจัดการว่าหมายถึง การร่วมมือและประสานงานกันระหว่างมนุษย์และทรัพยากรทางวัตถุอื่น ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งเอาไว้

Bartol and Martin (1998) กล่าวว่าไว้ว่า การจัดการเป็นกระบวนการในการดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยการทำหน้าที่หลัก 4 ประการ ได้แก่ การวางแผน การจัดการองค์การ การชี้นำและการควบคุมองค์การ

Schermerhorn (2000, p. 2) การบริหารจัดการมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการดำเนินงานขององค์การ การที่องค์กรจะประสบผลสำเร็จหรือไม่เพียงใด องค์กรจะอยู่รอดและมีความมั่นคงขึ้นอยู่กับการบริหารจัดการที่ดีแต่ถ้าองค์กรใดขาดการบริหารจัดการที่ดีแล้วจะทำให้องค์กรนั้นต้องล่มสลายไปหรือไม่สามารถดำเนินการต่อไปได้ การบริหารจัดการนั้นเป็นเรื่องเกี่ยวกับกระบวนการ ทำงานกับบุคคลอื่นและผ่านบุคคลอื่นให้บรรลุประสิทธิผลอย่างมีประสิทธิภาพ ในองค์กรซึ่งทำหน้าที่รับผิดชอบในการบริหารทรัพยากร และกิจการอื่น ๆ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

Rue and Byars (2002, p. 25) กล่าวว่าไว้ว่า การจัดการ คือ รูปแบบของงานซึ่งเกี่ยวข้องกับ การประสานทรัพยากรต่าง ๆ ขององค์กรอื่นได้แก่ ที่ดินแรงงาน และทุน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โรบิน และดีเซนโซ

Griffi (2002, p. 4) การบริหารจัดการ (Management) หมายถึงชุดของหน้าที่ต่าง ๆ ที่กำหนด ทิศทางในการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรทั้งหลายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ หมายถึงการใช้ทรัพยากรอย่างเฉลียวฉลาด และคุ้มค่า ส่วนการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ หมายถึงการตัดสินใจได้อย่างถูกต้องและมีการปฏิบัติการได้สำเร็จตามแผนที่กำหนดไว้ ผลสำเร็จของการบริหารจัดการจึงต้องมีทั้งประสิทธิภาพ และประสิทธิผลควบคู่กัน

สร้อยตระกูล (ติวานนท์) อรรถมานะ (2543, หน้า 4) ได้ให้ความหมายของการบริหารจัดการ ว่าหมายถึง เป็นการร่วมกันประสานงานรูปแบบหนึ่งที่มีระดับของความมีเหตุผลอย่างสูง การบริหารไม่จำเป็นจะต้องเป็นความร่วมมือประสานงานที่มีเหตุผลเพียงรูปแบบเดียวทั้งนี้อาจมีการร่วมมือประสานงานในเชิงการเป็นศัตรูหรือในระบบการแข่งขันระหว่างบริษัทเอกชนต่าง ๆ

เป็นต้นส่วนการจัดการนั้นเป็นชีวภาพการกระทำหน้าที่และมีลักษณะเป็นพลวัตองค์การซึ่งเปรียบเสมือนกับร่างกายและจิตใจที่ต้องขึ้นต่อกันและกันในเรื่องมีชีวิตหนึ่ง ๆ

ผู้วิจัยสามารถสรุปความหมายได้ว่าการบริหารจัดการ หมายถึง กระบวนการที่จะทำงานสำเร็จได้ตามเป้าหมาย ด้วยการวางแผน การจัดองค์การ การประสานงาน และการควบคุม เพื่อให้การดำเนินการเป็นไปตามเส้นทางที่ถูกกำหนดไว้ในแต่ละองค์การ แผนกงาน และจนไปถึงแต่ละบุคคล ซึ่งผลสำเร็จที่เกิดขึ้นจะต้องมีทั้งประสิทธิภาพ และประสิทธิผลควบคู่กัน

ความสำคัญของการบริหารจัดการ

การบริหารจัดการนั้นมีความสำคัญอย่างมากต่อมนุษย์มาก ทั้งในการอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุขในสังคม หรือการทำงานทุกประเภท การบริหารจัดการที่ดีย่อมส่งผลให้การทำงานสำเร็จตามเป้าหมายด้วยดี ซึ่งอาจสรุปถึงความสำคัญของการจัดการได้ 5 ประการ ดังต่อไปนี้ (เสนาะ ดิเียว, 2544, หน้า 1-2)

1. เป็นการจัดการคน เพราะการทำงานให้สำเร็จลุล่วงได้ต้องอาศัยคน ซึ่งการบริหารจัดการที่ดีนั้นคือการทำให้กลุ่มคนเหล่านี้ทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพ
2. การทำให้งานบรรลุเป้าหมายขององค์การ ต้องอาศัยความร่วมมือกันของคนทุกคน การวางแผน และการบริหารจัดการที่ดีจึงจะทำให้สำเร็จได้
3. เป็นการสมดุลระหว่างประสิทธิผลและประสิทธิภาพคำว่า ประสิทธิภาพหมายความว่าทำงานบรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนด ส่วนคำว่าประสิทธิภาพหมายความว่าทำงานโดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่โดยใช้ต้นทุนต่ำที่สุด โดยการบริหารจัดการที่ดีจะทำให้ทรัพยากรที่มีอยู่เกิดความคุ้มค่าสูงสุด
4. การบริหารจัดการเป็นการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด
5. การบริหารจัดการจะต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จจะต้องสามารถคาดคะเนเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างถูกต้องและสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงนั้น

ปัจจัยในการบริหารจัดการ

การบริหารกิจการต่าง ๆ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีทรัพยากรอันเป็นปัจจัยพื้นฐาน ซึ่งแนวคิดส่วนใหญ่จะกล่าวถึงปัจจัยพื้นฐาน 4 ประการ แต่บางแนวคิดมี 5-6 ประการ โดยแต่ละแนวคิดล้วนมีปัจจัยพื้นฐานที่เหมือนกันอาจจะแตกต่างกันบางที่รายละเอียด โดยผู้วิจัยได้รวบรวมแนวคิดเกี่ยวกับทรัพยากรอันเป็นปัจจัยพื้นฐานในการบริหารจัดการ ไว้ดังนี้

1. บุคคล (Man) การสร้างความสามารถในการแข่งขันขององค์การผ่านทรัพยากรมนุษย์ เช่น การส่งพนักงาน ไปฝึกอบรมเกี่ยวกับการจัดตั้ง การดำเนินการสหกรณ์ เป็นต้น (มัลลิกา ต้นสอน, 2545, หน้า 57-58)

2. เงินทุน (Money) เป็นการบริหารเงินทุนขององค์กร โดยผู้ก่อตั้งสหกรณ์จะต้องมีเงินทุนส่วนหนึ่ง และอีกส่วนหนึ่งคือการขายหุ้นให้แก่สมาชิกเพื่อนำมาเป็นเงินทุนหมุนเวียนในการบริหารงาน (มัลลิกา ต้นสอน, 2545, หน้า 57-58)

3. เครื่องจักร (Machine) คือเครื่องจักร อุปกรณ์ที่ใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อความสำเร็จให้ทันเหตุการณ์ปัจจุบัน (Donnelly et.al., 1987, p. 22 อ้างถึงใน นิรมล กิติกุล, 2551, หน้า 14)

4. วัสดุอุปกรณ์ (Material) ประสิทธิภาพในการแปรรูปขององค์กรตลอดจนการพัฒนาผลิตภาพ (Productivity) ของธุรกิจ (มัลลิกา ต้นสอน, 2545, หน้า 57-58)

5. การบริหารจัดการ (Management) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับองค์กรและความสามารถในการบริหารงาน เช่น การจัดโครงสร้างของสหกรณ์ วัตถุประสงค์ การวางแผนนโยบาย เป็นต้น การที่กลุ่มประชาชนนำเอาเงินมาซื้อหุ้น หรือฝากแก่สหกรณ์เพื่อการออมเงิน และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การดำเนินงานจำเป็นจะต้องโปร่งใส ชัดเจน เพื่อความยั่งยืนและประโยชน์ที่แท้จริงของสหกรณ์ (มัลลิกา ต้นสอน, 2545, หน้า 57-58)

6. ข่าวสารข้อมูล (Information) คือ ทรัพยากรที่จะช่วยให้ทราบข่าวสารความก้าวหน้าของสหกรณ์อื่น ๆ ภาวะเทียบเกี่ยวกับการดำเนินการสหกรณ์ (Donnelly et.al., 1987, p. 22 อ้างถึงใน นิรมล กิติกุล, 2551, หน้า 14)

#### กระบวนการบริหารจัดการ

ในการศึกษาเรื่องกระบวนการจัดการ ได้มีนักวิชาการหลาย ๆ ท่านให้ความเห็นว่า การจัดการสามารถพิจารณาในแง่ของกระบวนการที่เชื่อมโยงกับงาน หรือภารกิจทางการจัดการ อย่างที่ได้อธิบายไปแล้วเกี่ยวกับความหมายของการบริหารจัดการ ว่าเป็นกระบวนการที่จะทำให้งานสำเร็จได้ตามเป้าหมาย ด้วยการวางแผน การจัดองค์การ การประสานงาน และการควบคุม เพื่อให้การดำเนินการเป็นไปตามเส้นทางที่ถูกกำหนดไว้ในแต่ละองค์การ แผนงาน และจนไปถึงแต่ละบุคคล ทั้งนี้ได้มีนักวิชาการหลาย ๆ ท่าน ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารจัดการไว้มากมายซึ่งมีทั้งที่คล้ายคลึงกัน และแตกต่างกันกันบ้างในรายละเอียด โดยผู้วิจัยได้รวบรวมแนวคิดของนักวิชาการทั้งในประเทศไทย และต่างประเทศไว้ ดังนี้

1. การวางแผน (Planning) เป็นการวางแผนโครงการกิจกรรมซึ่งเป็นการเตรียมการก่อนลงมือปฏิบัติ เพื่อให้การดำเนินการสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ (Gulick & Urwick, 1937) เป็นการศึกษาข้อมูลในปัจจุบันและคาดการณ์ในอนาคตและวางแผนเป้าหมายและแนวทางปฏิบัติไว้ (Fayol, 1949, p. 43) ส่วนวิโรจน์ ได้ให้หมายถึงว่า เป็นหน้าที่ทางการจัดการในการกำหนดจุดหมายและการตัดสินใจเลือกวิธีการที่ดีที่สุดที่จะให้บรรลุจุดมุ่งหมายนั้น (วิโรจน์

สารัตถะ, 2542, หน้า 11) อีกทั้ง การวางแผน ยังหมายถึงการคาดการณ์ล่วงหน้าถึงเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่จะเกิดผลกระทบต่อธุรกิจ และกำหนดขึ้นเป็นแผนปฏิบัติงาน หรือวิถีทางที่จะปฏิบัติขึ้นไว้เป็นแนวทางการทำงานในอนาคต (ธงชัย สันติวงษ์, 2541, หน้า 24-25)

2. การจัดองค์การ (Organizing) เป็นการกำหนดโครงสร้างขององค์การ โดยพิจารณาให้เหมาะสมกับงาน เช่น การแบ่งงาน เป็นกรม กอง หรือแผนก โดยอาศัยปริมาณงาน คุณภาพงาน หรือจัดตามลักษณะเฉพาะของงาน (Gulick & Urwick, 1937) หรือการจัดโครงสร้างของหน่วยงาน หรือองค์การออกเป็นหน่วยงานย่อย ๆ กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงาน การจัดสรรคนเข้าทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ (Fayol, 1949, p. 43) ส่วนธงชัย กล่าวว่า การจัดให้มีโครงสร้างของงานต่าง ๆ และอำนาจหน้าที่ให้อยู่ในส่วนประกอบที่เหมาะสมจะช่วยให้งานขององค์การบรรลุผลสำเร็จได้ (ธงชัย สันติวงษ์, 2541, หน้า 24-25) อีกทั้งการจัดองค์การ ยังหมายถึง กำหนดอำนาจหน้าที่และตำแหน่งต่าง ๆ อย่างชัดเจน (วิโรจน์ สารัตถะ, 2542, หน้า 11)

3. การจัดบุคลากรปฏิบัติงาน (Staffing) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรนั่นเอง ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรมาปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับการจัดแบ่งหน่วยงานที่กำหนดไว้ (Gulick & Urwick, 1937)

4. การอำนวยการ (Directing) เป็นภาระกิจในการใช้ศิลปะในการบริหารงาน เช่น ภาวะผู้นำ มนุษยสัมพันธ์ การจูงใจ และการตัดสินใจ เป็นต้น (Gulick & Urwick, 1937) หรือเป็นการสั่งการ (Commanding) ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานตามที่มอบหมายงานให้ตามภารกิจของหน่วยงาน (Fayol, 1949, p. 43) ส่วนธงชัยกล่าวว่า การบังคับบัญชาสั่งการ หมายถึง การสั่งการงานต่าง ๆ แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งผู้บริหารจะต้องกระทำตนเป็นตัวอย่างที่ดีและต้องเข้าใจผู้ปฏิบัติงานด้วยตลอดจนเข้าใจถึง ข้อตกลงในการทำงานของคนงานและองค์การที่มีอยู่ รวมถึงการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรด้วย (ธงชัย สันติวงษ์, 2541, หน้า 24-25) หรือเป็นการนำ หมายถึง ความพยายามทำให้มีอิทธิพลต่อผู้อื่น เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดหมายขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (วิโรจน์ สารัตถะ, 2542, หน้า 11)

5. การประสานงาน (Coordinating) เป็นการประสานให้ส่วนต่าง ๆ ของกระบวนการทำงานมีความต่อเนื่องกัน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อย และราบรื่น (Gulick & Urwick, 1937) และ เป็นการเชื่อมโยงงานของทุกคนให้เข้ากันได้และ ไปสู่เป้าหมายเดียวกันในที่สุด (ธงชัย สันติวงษ์, 2541, หน้า 24-25) อีกทั้งยังเป็นการจัดระเบียบการทำงานไม่ให้ก้าวก่ายกันติดต่อประสานงานให้หน่วยงานต่าง ๆ ขององค์การ และประสานพนักงานให้ทำงานโดยราบรื่นไม่ให้ขัดแย้งกัน (Fayol, 1949, p. 43)



6. การควบคุม (Controlling) การควบคุมให้พนักงานปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายตรวจสอบให้ผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ หรือควบคุมให้ทำงานตามระเบียบข้อบังคับที่วางไว้ (Fayol, 1949, p. 43) และเป็นการที่จะต้องกำกับให้สามารถประกันได้ว่ากิจกรรมต่าง ๆ ที่ทำไปนั้น สามารถเข้ากันได้กับแผนที่วางไว้แล้ว (ธงชัย สันติวงษ์, 2541, หน้า 24-25) อีกทั้งยังเป็นการมุ่งเน้นที่จะก่อให้เกิดความมั่นใจว่าสมาชิกในองค์กรได้ประพฤติปฏิบัติในทิศทางที่จะทำให้บรรลุผลตามมาตรฐานหรือจุดมุ่งหมายมุ่งเน้นให้เกิดพฤติกรรมที่พึงประสงค์และลดพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ลง (วิโรจน์ สารัตนะ, 2542, หน้า 11)

7. การรายงาน (Reporting) เป็นกระบวนการและเทคนิคของการแจ้งให้ผู้บังคับบัญชาตามชั้นได้ทราบถึงผลการปฏิบัติงาน โดยที่มีความสัมพันธ์กับการติดต่อสื่อสารในองค์กรอยู่ด้วย (Gulick & Urwick, 1937)

8. การงบประมาณ (Budgeting) เป็นภารกิจที่เกี่ยวกับการวางแผนการทำบัญชีการควบคุมเกี่ยวกับการเงินและการคลัง (Gulick & Urwick, 1937)

จะเห็นได้ว่ากระบวนการทางการบริหารจัดการที่ผู้วิจัยรวบรวมมานั้นมีทั้งความสอดคล้องกัน และแตกต่างกัน ไปบ้างแต่มีวัตถุประสงค์เดียวกันคือสามารถนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่องค์กรได้วางไว้

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการองค์กร

PESTLE Analysis คือ เครื่องมือที่เป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์และทำความเข้าใจ "ภาพรวม" ของสภาพแวดล้อมพื้นที่ที่แต่ละกำลังจะเข้าไปดำเนินงานด้านธุรกิจและคิดเกี่ยวกับโอกาส และภัยคุกคามที่อยู่ภายในพื้นที่ธุรกิจใหม่ซึ่งจะต้องทำการค้นคว้าข้อมูลต่าง ๆ เพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของในพื้นที่ใหม่ และจะต้องคิดวางแผนเพื่อหาประโยชน์จากโอกาส และ พยายามลดภัยคุกคามลงให้ได้

การวิเคราะห์เพสต์เทิล (PESTLE analysis) ซึ่งเป็นหนึ่งในเครื่องมือสำคัญในการวิเคราะห์แผนงานองค์กรในภาพรวม องค์กรธุรกิจหลายองค์กร ประยุกต์ใช้ PESTLE เพื่อวิเคราะห์ภาพรวมและแนวโน้มด้านการตลาด ตลอดจนปัจจัยที่จะมีอิทธิพลต่อ การเปลี่ยนแปลงองค์กรในอนาคต โดย PESTLE Analysis จะช่วยในด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก โดยทั่วไปเป็นปัจจัยภายนอกในระดับกว้างจะไม่มี ความเกี่ยวข้องโดยตรงกับการดำเนินงานขององค์กรแต่สามารถมีอิทธิพลหรือผลกระทบทางอ้อมต่อการ ปฏิบัติการขององค์กร ประกอบไปด้วย ปัจจัยด้านการเมืองและกฎหมาย เศรษฐกิจ สังคม และ วัฒนธรรม เทคโนโลยีซึ่งสามารถอธิบายรายละเอียดได้ดังนี้ (เอกกมล เอี่ยมศรี, 2554)

1. ปัจจัยทางการเมือง (P-Political)

ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการเมืองที่อาจส่งผลกระทบต่อ องค์กร องค์กรจะต้องติดตามการดำเนินงานทางการเมือง เพื่อนำมาวิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์เพราะปัจจัยเหล่านี้มีส่วนที่จะส่งผลกระทบต่อองค์กรได้ทั้งทางบวกและทางลบขึ้นอยู่กับว่าผลกระทบดังกล่าวเป็นโอกาสหรืออุปสรรคต่อองค์กรเช่น ทุนสนับสนุนจากรัฐบาล กลุ่มคนในระดับท้องถิ่น ชาติและนานาชาติที่อาจมีอิทธิพลต่อการ กำหนดนโยบายของรัฐบาล สงคราม ความขัดแย้งหรือการก่อการร้ายการเปลี่ยนแปลงภายในรัฐบาล นโยบายการเมืองภายในประเทศความสัมพันธ์ทางการเมืองระหว่างประเทศ ฯลฯ

## 2. ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ (E-Economic)

เป็นสภาพแวดล้อมที่สำคัญที่เป็นเครื่องบ่งชี้ให้เห็นถึงการจัดสรรทรัพยากร ทางการบริหาร และมีส่วนสำคัญต่อการดำเนินงานทางธุรกิจขององค์กรอย่างสูง เช่น อัตราเงินเฟ้อ อัตราดอกเบี้ย อัตราภาษีอัตราเงินเฟ้อ และอัตราการว่างงาน ฯลฯ ประเด็นที่สำคัญที่สุดในการ วิเคราะห์ ปัจจัยด้านเศรษฐกิจก็คือการวิเคราะห์เพื่อการพยากรณ์ภาวะเศรษฐกิจในอนาคต เพื่อที่องค์กรจะสามารถวางแผนการดำเนินงานได้อย่างถูกต้อง

## 3. ปัจจัยด้านสังคม (S-Sociological)

ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสังคมที่อาจส่งผลกระทบต่อองค์กร อาทิ สื่อ โดยเฉพาะการนำเสนอข้อมูลข่าวที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ปัจจัยทางประชากรศาสตร์ เช่น อายุ เชื้อชาติ ขนาดครอบครัว และชาติพันธุ์รูปแบบในการดำเนินชีวิต ทักษะคติทางสังคม ที่มีผลต่อรูปแบบของกิจกรรม ผลิตภัณฑ์และบริการ ที่องค์กรดำเนินการ สุขภาพประชากร อายุขัยเฉลี่ย และมาตรฐานการครองชีพ การเปลี่ยนแปลงใด ๆ ในกิจกรรมสันตนาการที่เป็นที่นิยมในสังคม ฯลฯ

## 4. ปัจจัยด้านเทคโนโลยี (T-Technical)

ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีที่อาจส่งผลกระทบต่อองค์กร การเข้ามาของเทคโนโลยีใหม่ ๆ ย่อมส่งผลกระทบต่อองค์กรในแง่ของ ระดับขีดความสามารถในการแข่งขัน เช่น การผลิตสินค้าหรือการให้บริการมีการเปลี่ยนแปลง กระบวนการ ทำงาน กระบวนการผลิต การผลิตคิดค้นทางเทคโนโลยีต่าง ๆ เครื่องจักรกลทาง อุตสาหกรรม เครื่องจักรสมองกลและเทคโนโลยีสารสนเทศ ฯลฯ กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสัญญาอนุญาต ลิขสิทธิ์ ทรัพย์สินทางปัญญา นวัตกรรมทางเทคโนโลยีการประดิษฐ์และการค้นพบใหม่ ๆ แหล่ง พลังงานและเชื้อเพลิงใหม่ที่สามารถใช้ในการผลิตและบริการ ความก้าวหน้าของอินเทอร์เน็ตและเครือข่าย การสื่อสาร ฯลฯ

## 5. ปัจจัยด้านกฎหมาย (L-Legal)

ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับกฎหมายที่อาจส่งผลกระทบต่อองค์กร อาทิการเปลี่ยนแปลงทางกฎหมายเช่น กฎหมายการจ้างงาน กฎหมายด้านสิ่งแวดล้อม และกฎหมายการคุ้มครองผู้บริโภค

ฯลฯ โดยกฎหมายบางอย่างนั้นจะเอื้อ ประโยชน์ต่อการดำเนินกลยุทธ์ขององค์กร แต่กฎหมายบางอย่างก็ขัดต่อการดำเนินกลยุทธ์ ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องพิจารณาว่าข้อกฎหมายนั้นจะเอื้อประโยชน์หรือเป็นอุปสรรคต่อองค์กร

#### 6. ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม (E-Environmental)

ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมที่อาจส่งผล กระทบต่อองค์กร อาทิประเด็นที่เกี่ยวข้องกับ นิเวศวิทยา เช่น ที่ตั้งขององค์กร ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับ สิ่งแวดล้อมทั้งในระดับชาติและนานาชาติเช่น ปรากฏการณ์เอลนีโญ สึนามิ สภาพแวดล้อมภายใน องค์กรเช่น รูปแบบของการบริหารจัดการองค์การความสัมพันธ์ของพนักงาน วัฒนธรรมองค์กร ทักษคติ ของพนักงาน ฯลฯ

จากข้อมูลดังกล่าวนี้แสดงให้เห็นถึงมิติของการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรว่าควรวิเคราะห์ใน 6 มิติ ได้แก่ 1. ด้านการเมือง 2. ด้านเศรษฐกิจ 3. ด้านสังคม 4. ด้านเทคโนโลยี 5. ด้านกฎหมาย และ 6. ด้านสภาพแวดล้อม ซึ่งผู้วิจัยจะนำเอาแนวคิดดังกล่าวมาใช้สำหรับการวิเคราะห์วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 คือ การศึกษาความท้าทายทางการบริหารของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยในสภาวะการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางการบริหารในปัจจุบัน

#### การบริหารจัดการตามแนวคิด Mckinsey (7-S Framework)

การบริหารจัดการตามแนวคิด Mckinsey (7-S Framework) เป็นอีกแนวคิดหนึ่งที่ได้รับการยอมรับและเกี่ยวข้องกับการจัดการภาครัฐสมัยใหม่ ซึ่งมีสาระสำคัญ 7 ประการดังต่อไปนี้ (จิรวัดน์ อัครบวร และรัตนศักดิ์ เจริญทรัพย์, 2552, หน้า 127-128)

#### 1. กลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ขององค์กร (Strategy)

การบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการตัดสินใจและการกระทำเชิงบริหารที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานในระยะยาวขององค์กร โดยจะเกี่ยวข้องกับการกำหนดการดำเนินการ การประเมินแผนกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารตอบคำถามที่สำคัญ เช่น องค์กรต้องการจะทำอะไร ทำเพื่อใคร ต้องการบรรลุเป้าหมายอะไร จะบรรลุเป้าหมายได้อย่างไร การบริหารเชิงกลยุทธ์จึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง โดยกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ในการดำเนินการทั้ง 3 ส่วน ที่เกี่ยวข้องกัน (กระทรวงเกษตร และสหกรณ์, 2561) คือ

##### 1.1 การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic planning)

##### 1.2 การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic implementation)

##### 1.3 การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ (Strategic control and evaluation)

เพื่อให้ทุกส่วนขององค์กรเดินไปตามแผนพร้อม ๆ กันได้ จากคำกล่าวและรายละเอียดดังกล่าวข้างต้น สรุปว่า กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง แนวทางหรือวิธีการทำงานที่แยกขาดในเชิงบวก

เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์สำหรับการทำงานภายใต้ข้อจำกัดที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในขององค์กร (จุดแข็ง จุดอ่อน) และวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในภายนอกขององค์กร (โอกาส อุปสรรค) แล้วนำมาวิเคราะห์หาตำแหน่งขององค์กรและกำหนดกลยุทธ์ต่าง ๆ

#### โครงสร้างองค์การ (Structure)

โครงสร้างองค์การ คือ การทำให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายในการแสวงหาผลสำเร็จได้ โดยการแบ่งภาระหน้าที่ออกเป็นส่วน ๆ โดยที่มีบุคลากรเป็นคนทำหน้าที่นั้น ๆ ให้คนที่เหมาะสม ที่สุดเป็นผู้ดูแลทำงานแต่ละอย่าง หรือที่มักกล่าวว่า "Put the right man in the right job" ซึ่งจะช่วยให้สามารถทำงานที่ไม่สามารถทำสำเร็จได้ด้วยคน ๆ เดียว หรือทำให้ได้งานที่ดีมีคุณภาพมากขึ้น และถ้าแต่ละคนในองค์กรไม่สามารถทำหน้าที่ได้อย่างเต็มที่ ก็จะทำให้เกิดอุปสรรคต่อการบรรลุสู่ เป้าหมายขององค์กรโดยรวม จึงจะต้องมีทั้งการจัดการความรับผิดชอบงานต่าง ๆ ที่จำเป็น ให้มีการ “แบ่งสรร” หน้าที่และ “ร่วมมือ” ทำงาน ไปพร้อม ๆ กัน

โครงสร้างองค์การ คือ โครงสร้างที่ได้ตั้งขึ้นตามกระบวนการหรือหน้าที่ของงาน โดยมีการรับบุคลากรให้เข้ามาทำงานร่วมกันในฝ่ายต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ หรือหมายถึง การจัดระบบระเบียบให้กบบุคคล ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปเพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ เนื่องจากองค์กรในปัจจุบันมีขนาดใหญ่ การจัดองค์กรที่ดีจะมีส่วนช่วยให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ลดความซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งในหน้าที่ ช่วยให้บุคลากรได้ทราบขอบเขตงานความรับผิดชอบ มีความสะดวกในการติดต่อประสานงาน ผู้บริหารสามารถตัดสินใจในการบริหารจัดการได้อย่างถูกต้อง และรวดเร็ว

การจัดโครงสร้างองค์การ การจัดสรรทรัพยากร การแบ่งหน้าที่ในแต่ละฝ่ายโดยจัดเป็นรูปแบบต่าง ๆ กัน เพื่อให้การบริหารงานบรรลุจุดมุ่งหมาย เป็นการจัดระเบียบกิจกรรมต่าง ๆ ของหน่วยงาน เพื่อให้สอดคล้องและเป็นระบบเพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้คนที่เชี่ยวชาญแต่ละฝ่าย มีการประสานให้ความร่วมมือ รวมถึงกระบวนการในการพัฒนาและการปฏิบัติตามโครงสร้าง องค์การที่เหมาะสม เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับชุดของการตัดสินใจ ซึ่งดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง โดยภาสินี กังสนานนท์ กล่าวว่า จะมีความเกี่ยวข้องกับ 4 ประเด็น คือ หน่วยงาน (Unit) ในองค์กรควรมีรูปลักษณะอย่างไร ควรจะรวมหน่วยงาน (Units) ไคเข้าด้วยกันหรือควร จะแยกหน่วยงานใด และหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กรควรมีขนาด (Size) และรูปร่าง (Shape) อย่างไร รวมทั้งมีเกณฑ์ในการวางตำแหน่งและกำหนดความสัมพันธ์อย่างไร

การมีองค์การที่ผ่านการจัดระบบระเบียบและมีโครงสร้างองค์การไว้เป็นอย่างดี มีความสำคัญต่อการบริหารงานเป็นอย่างมาก ทำให้รู้ว่าใครจะทำอะไรที่ไหน รายงานหรือขึ้นตรงต่อผู้ใด มีประเด็นความสำคัญ คือ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพโดยรวมในการดำเนินกิจกรรม เพื่อความ

ชัดเจนในการจัดกำหนดขอบเขตของอำนาจหน้าที่ กฎ ระเบียบ และความเป็นเอกภาพในการบังคับบัญชาและสั่งการในการทำงาน รวมทั้งเพื่อเป็นการปรับเปลี่ยนขนาดหรือรูปแบบขององค์กรให้เหมาะสม

โครงสร้างองค์กร (Organization structure) ประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ส่วน คือ

1. ความสัมพันธ์ของการรายงานอย่างเป็นทางการ จำนวนของระดับสายการบังคับบัญชา (Hierarchy) ขนาดของการควบคุม (Span of control) ของผู้จัดการและหัวหน้างาน 2. การรวมคนเข้าด้วยกันเป็นแผนกงาน รวมแผนกงานให้เป็นองค์กร และ 3. การออกแบบระบบต่าง ๆ เพื่อให้มีการติดต่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ มีการประสานงานระหว่างแผนกต่าง ๆ

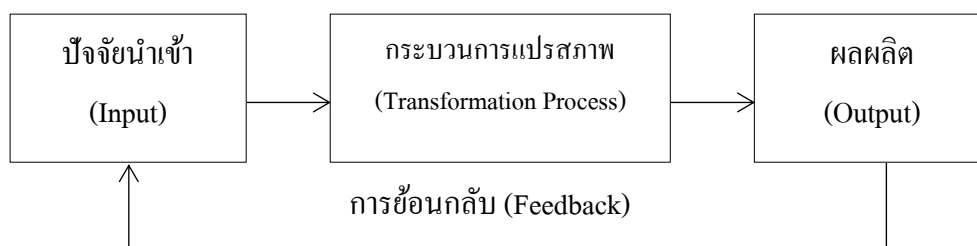
จากความหมายและคำกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า โครงสร้างองค์กร คือ แผนภูมิลักษณะขององค์กร กรอบโครงงานที่กำหนดงาน กลุ่มงานและความสัมพันธ์ของงาน ตำแหน่งงาน หน้าที่การทำงานต่าง ๆ ซึ่งจะครอบคลุมถึงแนวทาง กลไกการประสานงาน การติดต่อสื่อสารและระบบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกัน เป็นการจัดสายงานและความสัมพันธ์ของหน่วยงานต่าง ๆ ที่องค์กรกำหนดขึ้นอย่างเป็นทางการ ทำให้ทราบว่าใครเป็นผู้บังคับบัญชา คู่มือการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาหน่วยใดบ้าง การพิจารณาลักษณะของโครงสร้างองค์กรมีประโยชน์ต่อการจัดทำกลยุทธ์ขององค์กร เนื่องจากถ้าโครงสร้างมีความเหมาะสม และสอดคล้องต่อกลยุทธ์ที่เลือกใช้ก็จะเป็นจุดแข็งขององค์กร แต่ถ้าไม่ใช่จะเป็นจุดอ่อนขององค์กร

ระบบการปฏิบัติงาน (Systems)

ระบบ เป็นการวิเคราะห์ถึงระบบงานขององค์กรในทุก ๆ เรื่อง ทั้งเรื่องระบบการบริหารจัดการ ระบบการปฏิบัติงาน เช่น ระบบสารสนเทศ ระบบการวางแผน ระบบงบประมาณ ระบบการควบคุม ระบบการจัดซื้อ ระบบในการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน ระบบในการฝึกอบรม ตลอดจนระบบในการจ่ายผลตอบแทน หากองค์กรมีระบบงานที่ดี ก็จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานได้อย่างชัดเจนและถูกต้อง ระบบงานขององค์กรก็จะได้มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์และโครงสร้างขององค์กรด้วย ในการบริหารองค์กร นอกจากการมีโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม มีการวางแผนกลยุทธ์ที่ดี มีบุคลากรและผู้นำที่มีความรู้ความสามารถและมีคุณภาพแล้วการจัดระบบการทำงาน (Working system) ก็มีความสำคัญด้วยเช่นกัน อาทิเช่น ระบบบัญชีระบบการเงิน ระบบพัสดุ ระบบการติดต่อสื่อสารระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและระบบการควบคุม ติดตามและประเมินผล (เกษม พิพัฒน์เสรีธรรม, 2551; วิทยา สุหฤตดำรง, 2549)

แนวคิดทฤษฎีระบบ เป็นแนวคิดการจัดการที่ได้รับการยอมรับและนำมาใช้ในการจัดการองค์กรอย่างแพร่หลาย ซึ่งมององค์กรเป็นระบบตามหน้าที่ที่สัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม

ระบบประกอบด้วย 4 ส่วนที่เกี่ยวข้องกันคือ ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการแปรสภาพในการจัดการ (Transformation Process) ผลผลิต (Product) การป้อนกลับ (Feedback) (มณีรัตน์ สุวรรณวารี, 2561)



ภาพที่ 2-1 ทฤษฎีระบบ (System Theory)

ที่มา: มณีรัตน์ สุวรรณวารี (2561)

จากภาพที่ 2-1 แสดงให้เห็นถึงองค์ประกอบทั้ง 4 ส่วนที่เกี่ยวข้องของทฤษฎีระบบ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ปัจจัยนำเข้า (Input) โดยทั่วไปจะประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ คน (Man) เครื่องมือ (Material) เงิน (Money) ข้อมูลข่าวสาร (Information) และ เทคโนโลยี (Technology)
2. กระบวนการ (Process) กระบวนการบริหารจัดการเป็นกลไกและตัวประสานที่สำคัญที่สุดในการประมวลผลคัดค้าน และกำกับให้ปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นทรัพยากรการจัดการประเภทต่าง ๆ สามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ การเข้าใจถึงกระบวนการบริหารจัดการและการฝึกฝนให้มีทักษะสูงขึ้น จะช่วยให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพมากขึ้นได้ กิจกรรมพื้นฐาน 4 ประการ ได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดองค์กร (Organizing) การนำและสั่งการ (Leading and directing) การควบคุม (Controlling)
3. ผลลัพธ์และผลกระทบ (Outcome and impact) ในปัจจุบันการบริหารระบบ โครงการ ต้องมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์เกี่ยวกับผลผลิตมีคุณภาพ มีประสิทธิภาพ ประหยัด คุ่มค่า กังงงบประมาณที่ใช้ อย่างเพียงพอ ทัวถึง เป็นธรรม เสมอภาค ซื่อสัตย์สุจริต ตอบสนองความต้องการ ของผู้ใช้งาน (ประชาชน) ให้มีความพึงพอใจ ไม่มีผลกระทบกับสิ่งแวดล้อม เศรษฐกิจ และสังคม ซึ่งแนวทางการกำหนดนโยบายที่ต้องคำนึงถึงบริบททางสังคม (Social context) ขององค์กร ซึ่งได้แก่ ความต้องการที่แท้จริงวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ค่านิยมร่วมของคนส่วนใหญ่ วัฒนธรรม ประเพณี คุณลักษณะเฉพาะในการทำงานขององค์กรนั้น ๆ

จากข้อมูลในข้างต้นสรุปได้ว่า ระบบ หมายถึง กระบวนการและลำดับขั้นการปฏิบัติงาน ทุกอย่างที่เป็นระบบที่ต่อเนื่องสอดคล้องประสานกันทุกระดับในการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ตามที่กำหนดไว้

#### ด้านบุคลากร (Staff)

สมาชิกภายในองค์กร (Staff) มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเป็นผู้ปฏิบัติงานให้ตรงตามแผนและเป้าหมายที่วางไว้ ดังนั้น องค์กรจึงจำเป็นต้องมีพนักงานที่มีความรู้ ความสามารถ มีทัศนคติที่ถูกต้องเหมาะสม และมีแรงจูงใจในการทำงานจะทำให้เกิดผลสำเร็จลงได้ ที่สำคัญคือการจัดคนภายในองค์กรให้เหมาะสมกับงาน ซึ่งจะทำให้เกิดเป็นจุดแข็งขององค์กรและทำให้งานนั้นออกมามีประสิทธิภาพ

บุคลากร (Staff) นับเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร องค์กรจะประสบความสำเร็จหรือไม่ส่วนหนึ่งจะขึ้นอยู่กับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human resource management) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการวิเคราะห์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต โดยการตัดสินใจเกี่ยวกับบุคลากรนั้น ควรมีการวิเคราะห์ที่อยู่บนพื้นฐานของกลยุทธ์ขององค์กร ที่เป็นสิ่งกำหนดทิศทางที่องค์กรจะดำเนินไปให้ถึง ซึ่งจะเป็นผลให้กระบวนการกำหนดคุณลักษณะ การคัดเลือกและจัดวางบุคลากรได้อย่างเหมาะสมยิ่งขึ้น (ประชา ตันเสนีย์, 2554; กฤติน กุลเพ็ง, 2555) โดยที่การบริหารทรัพยากรบุคคลนั้นจะเป็นปัจจัยที่สำคัญในการทำให้เกิดเป็นจุดแข็งขององค์กรและทำให้งานนั้นออกมามีประสิทธิภาพ โดยผู้บริหารจะต้องมีหน้าที่ดำเนินการ (สนั่น เกชาวี, 2554, หน้า 5) ดังนี้

1. หน้าที่ในการวางแผนกำลังคน (Man power planning) ผู้จัดการจะต้องคาดคะเนความต้องการกำลังคนในอนาคตว่าต้องการตัวบุคคลที่จะเข้ามารับหน้าที่ในตำแหน่งต่าง ๆ มากน้อยเท่าใดและมีคุณสมบัติอย่างไร เพื่อไม่ให้ขาดแคลนกำลังคน เพื่อการจัดการงานที่มีประสิทธิภาพถ้าได้บุคคลที่มีความสามารถเข้าทำงาน

2. หน้าที่ในการเสาะหาตัวบุคคลและการคัดเลือกตัวบุคคล (Recruitment and selection) ผู้จัดการจะต้องทราบว่าจะเสาะหาตัวบุคคล เพื่อให้เข้ามาทำงานกับองค์กรจากแหล่งใด โดยวิธีใด และจะคัดเลือกตัวบุคคลที่เข้ามาสมัครงานนี้อย่างไร เพื่อให้ได้คนที่มีความสามารถเหมาะสมกับงานมากที่สุด

3. การโยกย้ายและการเลื่อนขั้นไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น (Transfer and promotion) ผู้จัดการจะต้องเข้าใจถึงวิธีการประเมินผลงานของพนักงาน (Performance appraisal) เพื่อเป็นเครื่องมือในการพิจารณา โดยย้ายงานหรือการเลื่อนขั้นให้เหมาะสม

4. การอบรมและการพัฒนา (Training and development) เมื่อคนงานได้ทำงานไปแล้ว ระยะเวลาหนึ่ง สภาพแวดล้อมหรือความก้าวหน้าทางวิชาการเปลี่ยนแปลงไป จึงจำเป็นต้องเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของพนักงานให้สูงขึ้น จึงเป็นหน้าที่ของผู้จัดการร่วมกับเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหารงานบุคคลที่จะค้นหาว่าคนงานต้องการเพิ่มพูนความสามารถด้านใด ซึ่งจะเป็นผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

5. การกำหนดค่าจ้างและเงินเดือน (Wage and salary administration) เป็นหน้าที่ที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้จัดการที่จะต้องพิจารณากำหนดค่าจ้างหรือเงินเดือนเพื่อเป็นสิ่งตอบแทนการทำงานของพนักงานในองค์กร ซึ่งควรจะคำนึงถึงค่าจ้างที่เป็นธรรมให้มากที่สุด

จากข้อมูลในข้างต้นนั้นสามารถสรุปได้ว่าการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human resource management) ที่ดีนั้นทำให้เกิดเป็นจุดแข็งขององค์กรและทำให้งานนั้นออกมามีประสิทธิภาพ

ทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skills)

ทักษะ คือ สิ่งที่องค์กรต้องการให้ “ทำ” เช่น ทักษะด้าน ICT ทักษะด้านเทคโนโลยี การบริหารสมัยใหม่ เป็นสิ่งที่ต้องผ่านการเรียนรู้และฝึกฝนเป็นประจำจนเกิดเป็นความชำนาญในการใช้งาน องค์กรมุ่งเน้นคนที่มีความสามารถมากขึ้น มุ่งความสามารถที่หลากหลายทำงานได้หลายอย่าง นอกจากจะมีความสามารถในการทำงานแล้ว ยังต้องมีความสามารถในการนำเสนอ ความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์ ความสามารถด้านภาษาอังกฤษ เป็นต้น ซึ่งเป็นการเพิ่มมูลค่าเพิ่มของทรัพยากรมนุษย์ให้มากยิ่งขึ้น โดยทักษะในการปฏิบัติงานของทรัพยากรบุคคลในองค์กรสามารถแยกทักษะออกเป็น 2 ด้านหลัก คือ (กฤติน กุลเพ็ง, 2555)

1. ทักษะด้านงานอันวชิพ (Occupational skills) เป็นทักษะที่จะทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ได้ ตามหน้าที่ และลักษณะงานที่รับผิดชอบ เช่น ด้านการเงิน ด้านบุคคล ซึ่งคงต้องอยู่บนพื้นฐานการศึกษาหรือได้รับการอบรมเพิ่มเติม

2. ทักษะ ความถนัด ความชาญฉลาดพิเศษ (Aptitudes and special talents) เป็นความสามารถที่ทำให้พนักงานนั้น ๆ โดดเด่นกว่าคนอื่น ส่งผลให้มีผลงานที่ดีกว่าและเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานได้รวดเร็ว ซึ่งองค์กรคงต้องมุ่งเน้นในทั้ง 2 ความสามารถไปควบคู่กัน

รูปแบบการบริหารจัดการ (Style)

รูปแบบหรือสไตล์ในการทำงานของผู้บริหารนั้น มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง โดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูงจะมีอิทธิพลต่อความรู้สึกรักใคร่ของพนักงานภายในองค์กรมากกว่าคำพูดของผู้บริหาร ซึ่งถ้าหากผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในการทำงาน มีความสามารถในการจูงใจ เป็นแบบอย่างในการทำงานที่ดี จะเป็นผลในการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างยิ่ง



(ปีนรศ มาลากุล ณ อยุธยา, 2549) โดยที่ประชา ดันเสนีย์ (2554) กล่าวถึง ลีลาการบริหาร (Style) ว่าเป็นแบบแผนการพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้บริหารเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร พบว่า ความเป็นผู้นำขององค์กร จะมีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องวางโครงสร้างวัฒนธรรมองค์กร ด้วยการเชื่อมโยงระหว่างความเป็นเลิศและพฤติกรรมทางจรรยาบรรณให้เกิดขึ้น

โดยที่พรชัย ภาพันท์ (2547) ได้กำหนดรูปแบบหรือสไตล์การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารระดับสูง ตามแนวคิดของแมค โคบี (Maccoby) ที่ได้วิเคราะห์ผู้บริหารภายใต้ความสัมพันธ์ของสองแกนผสมผสานกัน คือ แรงจูงใจเพื่ออำนาจ ดังนี้

1. รูปแบบหรือสไตล์การบริหารเชิงกลยุทธ์แบบพ่อคนดี ผู้บริหารเป็นคนดีของกิจการ เป็นการบริหารเชิงกลยุทธ์ซึ่งถือแนวทางไม่อยากเสี่ยงเป็นหลัก ไม่สนใจต่อผลสำเร็จในหน้าที่การทำงานสูงนักและไม่โยคีที่จะไล่หาอำนาจใส่ตัวด้วย จุดที่สำคัญ คือ ขอให้ผู้อยู่รอดปลอดภัยเท่านั้น

2. รูปแบบหรือสไตล์การบริหารเชิงกลยุทธ์แบบผู้มีวิชา เป็นผู้บริหารที่สนใจความสำเร็จจากการทำงานสูง แต่ไม่ค่อยสนใจไล่หาอำนาจมากนัก มุ่งหาเหตุผล วิเคราะห์ทางวิชาการ ผลที่ออกมาจึงเป็นรายงานหรือแผนงาน

3. รูปแบบหรือสไตล์การบริหารเชิงกลยุทธ์แบบนักต่อสู้ เป็นผู้บริหารที่เอาจริงเอาจัง ต้องการเป็นผู้พิชิต ตั้งเป้าหมายไว้สูง ติดตามควบคุมและกดดัน ให้ผู้ทำงานทั้งหลายต้องตัดสินใจ กล่าวคือ มุ่งผลสำเร็จและใช้วิธีการเผชิญหน้า

4. รูปแบบหรือสไตล์การบริหารเชิงกลยุทธ์แบบผู้จัดการทีม หรือนักประสานความร่วมมือ เป็นผู้ประสานประโยชน์ คำนึงถึงความสำเร็จของงานเป็นสำคัญ สามารถสร้างทีมงานที่ดีขึ้นมาสำเร็จและได้รับอำนาจพอสมควร

5. รูปแบบหรือสไตล์การบริหารเชิงกลยุทธ์แบบมากเล่ห์เพทุบาย เป็นผู้บริหารที่มองงานเป็นสิ่งท้าทายปกติต้องการทั้งความสำเร็จและอำนาจสูงทั้งสองอย่าง มักถือว่าคนเป็นเบี้ยตัวหนึ่งบนกระดานหมากรุกเท่านั้น เข้าใจเกมการเมืองในองค์กรมักมองการณ์ไกลและมุ่งมั่นที่จะก้าวขึ้นไปในตำแหน่งสูงขึ้นซึ่ง แมค โคบี (Maccoby) เชื่อว่าเป็นแบบที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด

ตามแนวคิดของสตอดคิลล์ (Stogdill, 1974) ได้กำหนดสไตล์ของผู้นำของการเปลี่ยนแปลง (Change leadership) ว่าบุคคลที่มีความสามารถในการใช้อิทธิพล มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ ชักจูง นำพาให้คนอื่นที่ทำงานในระดับต่าง ๆ ทำงานที่ตนต้องการให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยเป็นผู้ที่มีโอกาสติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นมากกว่าทุกคนในกลุ่มหรือเปรียบเป็นศูนย์กลางหรือจุดรวมของกิจกรรมภายในกลุ่ม ซึ่งประเภทของผู้นำที่เป็นในเชิงลักษณะและพฤติกรรมต่าง ๆ มี 3 กลุ่ม ดังนี้

1. กลุ่มที่ 1 ผู้นำตามลักษณะผู้นำ (Trait theory of leadership) ให้ความสำคัญกับคุณลักษณะเฉพาะตัวในการเป็นผู้นำเป็นหลัก ทั้งทางด้านกายภาพ บุคลิกภาพ และจิตใจของผู้นำ โดยมองว่าคนที่เป็นผู้นำนั้นจะเป็นคนที่มีบุคลิกพิเศษแตกต่างไปจากบุคคลธรรมดาทั่วไป เช่น มีความเฉลียวฉลาด มีอำนาจ มีความทะเยอทะยาน ที่เหนือกว่าคนอื่น ๆ โดยทั่วไป ในระยะแรกเชื่อกันว่าลักษณะพิเศษเหล่านี้ติดตัวมาแต่กำเนิด แต่ต่อมาเชื่อว่าบุคลิกลักษณะของคนส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากการเรียนรู้จึงสามารถสร้างและพัฒนาได้

2. กลุ่มที่ 2 ผู้นำตามพฤติกรรมผู้นำ (Personal behavior theory of leadership) จะเน้นพฤติกรรมของผู้นำมากน้อยเพียงใด โดยพฤติกรรมของผู้นำจะเกี่ยวข้องกับ 3 เรื่องสำคัญ คือ มุ่งงาน มุ่งคน และเข้าใจสถานการณ์และรู้จักปรับบทบาทของตนเองได้อย่างเหมาะสม ซึ่งสามารถแบ่งประเภทของกลุ่มนี้ออกเป็นพฤติกรรมของผู้นำจากการได้มาโดยอำนาจ วิธีการใช้อำนาจของผู้นำ และผู้นำตามความสามารถ

3. กลุ่มที่ 3 ผู้นำตามสถานการณ์ (Situational theory of leadership) สถานการณ์และเวลาเป็นตัวกำหนด ทำให้เกิดสถานการณ์เป็นผู้นำขึ้น การเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่เป็นอยู่ สถานการณ์ที่แตกต่างกันย่อมต้องการแบบภาวะผู้นำที่ต่างกัน ดังนั้น ผู้นำแบบใดแบบหนึ่งจึงไม่อาจเหมาะสมในทุกสถานการณ์ได้ แต่จะเหมาะสมในบางสถานการณ์เท่านั้น คุณสมบัติผู้นำที่สามารถปรับตัวเองให้เข้าได้กับทุกสถานการณ์ได้ คือต้องมีความสามารถในการตัดสินใจอย่างรวดเร็วและถูกต้อง การจงใจคน มีความรับผิดชอบ และมีความฉลาด มีไหวพริบ ซึ่งเป็นคุณสมบัติที่หาได้ยาก เนื่องจากสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมย่อมมีไม่เหมือนกัน ผู้นำที่ดีจะต้องศึกษาสถานการณ์ต่าง ๆ ให้ถ่องแท้ และต้องสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์นั้น ๆ แต่ทั้งนี้ต้องไม่ผิดหลักการและปรัชญาขององค์กร

จากข้อมูลในข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า รูปแบบ (Style) หมายถึง การจัดการที่มี รูปแบบวิธีที่เหมาะสมกับลักษณะขององค์กร เช่น การสั่งการ การควบคุม การจูงใจสะท้อนถึง วัฒนธรรมองค์กร สไตล์ในการทำงานของผู้บริหารนั้นมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง โดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูงแล้วจะมีอิทธิพลต่อความรู้สึกนึกคิดของพนักงานภายในองค์กรมากกว่าคำพูดของผู้บริหาร ซึ่งถ้าหากผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในการทำงาน มีความสามารถในการจูงใจ เป็นแบบอย่างในการทำงานที่ดี สไตล์เหล่านี้จะเป็นผลในการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างยิ่ง ความเป็นผู้นำของผู้บริหารองค์กรจะมีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องวางโครงสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้วยการเชื่อมโยงระหว่างความเป็นเลิศและพฤติกรรมทางจรรยาบรรณให้เกิดขึ้น

### ค่านิยมร่วม (Shared values)

จิรวัดน์ อัครบวร และรัตนศักดิ์ เจริญทรัพย์ (2552) กล่าวว่าค่านิยมร่วมและบรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกันโดยสมาชิกขององค์กรได้กลายเป็นรากฐานของระบบบริหารงานและวิธีการปฏิบัติของบุคลากรและผู้บริหารภายในองค์กร หรืออาจเรียกว่ารากฐานวัฒนธรรมองค์กร รากฐานวัฒนธรรมองค์กรก็คือ ความเชื่อ ค่านิยมที่สร้างรากฐานทางปรัชญาเพื่อทิศทางขององค์กร โดยทั่วไปแล้วความเชื่อจะสะท้อนให้เห็นถึงบุคลิกภาพและเป้าหมายของผู้ก่อตั้งหรือบริหารระดับสูง ต่อมาความเชื่อเหล่านั้นจะกำหนดบรรทัดฐาน เป็นพฤติกรรมประจำวันขึ้นมาภายในองค์กร เมื่อค่านิยมและความเชื่อได้ถูกยอมรับทั่วทั้งองค์กรและบุคลากรกระทำตามค่านิยมเหล่านั้นแล้วองค์กรก็จะมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง

ค่านิยม คือ พลังยึดเหนี่ยวคนในองค์กร เป็นพลังร่วมสำหรับการประเมินเลื่อนขั้น หรือสนับสนุนบุคลากรตามเส้นทางความก้าวหน้าและระบบการจัดสรรสิ่งจูงใจ เป็นพลังขับเคลื่อนเอกลักษณ์ที่นำไปสู่ภาพลักษณ์อันพึงประสงค์ขององค์กร เป็นพลังก่อรูปวัฒนธรรมและกระบวนการทัศนอันพึงประสงค์ขององค์กร ค่านิยมเป็นการวิเคราะห์ถึงค่านิยมร่วม ความเชื่อร่วมขององค์กรนั้น ๆ ว่าเป็นอย่างไร เพื่อให้เกิดปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารธุรกิจหรืออุตสาหกรรมนั้น ซึ่งมักจะไม่ได้เขียนขึ้นมาอย่างเป็นทางการ แต่เป็นเพียงแนวคิดพื้นฐานขององค์กรแต่ละแห่ง รวมทั้งสิ่งที่จะต้องให้องค์กรเป็นในอนาคต ดังนั้น ค่านิยม หมายถึง เป้าหมายสูงสุดขององค์กร (Super ordinate) ซึ่งไม่กำหนดเป็นลายลักษณ์อักษร องค์กรที่มีความเป็นเลิศในการบริหารนั้นทุกคนในองค์กรมักมีค่านิยม ร่วมกัน จึงทำให้เกิดเป็นผลสำเร็จขององค์กร ค่านิยมจึงหมายถึง การที่ตัวเราให้คุณค่าหรือให้ลำดับความสำคัญสิ่งต่าง ๆ รอบตัวเราไม่ว่าจะให้กับบุคคล สิ่งของ หรือความคิด โดยค่านิยมที่ดีต้องเป็นค่านิยมที่อยู่บนหลักความจริงเป็นที่ยอมรับ และค่านิยมมาจากมีจุดกำเนิดดังนี้

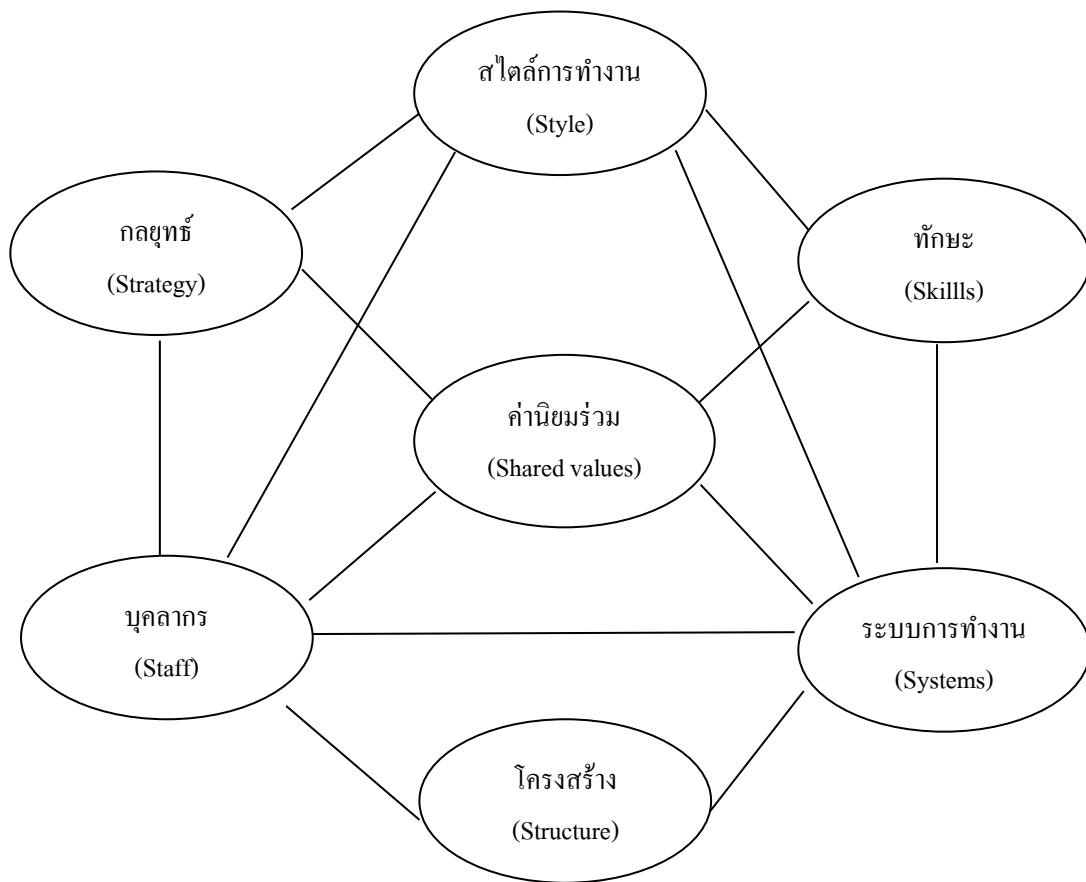
1. ค่านิยมมักเป็นความเชื่อที่คนแต่ละคนเลือกขึ้นมาเอง ดังนั้น เราจะเห็นว่าพนักงานในองค์กรใครประพฤติปฏิบัติตัวอย่างไรก็มักจะมาจากค่านิยมที่เขาเลือกกันขึ้นมา
2. ค่านิยมมาจากความเชื่อส่วนบุคคลของคนแต่ละคน อยู่บนพื้นฐานว่าคนแต่ละคนมองโลกอย่างไร มาจากอิทธิพลจากการอบรมเลี้ยงดูจากครอบครัวและสังคมรอบข้าง

ดังนั้น องค์กรใดมีพนักงานไม่มีค่านิยมร่วม พนักงานก็มักจะประพฤติปฏิบัติตัวไปตามสิ่งที่พวกเขาแต่ละคนยึดถือ บางองค์กรแบ่งพรรคแบ่งพวกก็เพราะคนที่มักจะเชื่อในเรื่องเดียวกัน ยึดถือค่านิยมที่เหมือน ๆ กันก็จะดึงดูดกันไปอยู่กลุ่มเดียวกัน การที่คนมาจากที่ต่าง ๆ กัน แต่ละคนต่างพกพาเอาความเชื่อส่วนตัวมา แต่ละคนต่างให้คุณค่าในเรื่องต่าง ๆ ไม่เหมือนกัน และต้องมาอยู่ร่วมกันในองค์กร ก็มักจะมีปัญหาเกิดขึ้นในองค์กรเป็นธรรมดา องค์กรที่เข้าใจเรื่องเหล่านี้ก็มัก

คิดถึงเรื่องของการมีค่านิยมร่วมกัน (Shared values) ปลุกฝังให้พนักงานมีจิตสำนึก ค่านิยม ความเชื่อที่ถูกต้องร่วมกันเพราะถ้าพนักงานคิดและเชื่อร่วมกัน ก็จะมีพฤติกรรมที่สร้างสรรค์ มีความสุขในการทำงานไม่ขัดกับหลักค่านิยมของใครคนใดคนหนึ่ง พนักงานจะมีวิถีชีวิตในการทำงานไปในทิศทางที่จะทำให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์และประสบความสำเร็จได้

สรุปได้ว่า ค่านิยม หมายถึง หลักการและพฤติกรรมชั้นนำที่คาดหวังให้องค์กร เพื่อให้บุคลากรปฏิบัติ ซึ่งจะสะท้อนและเสริมสร้างวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ขององค์กร นอกจากนี้ ค่านิยมจะสนับสนุนและชี้นำการตัดสินใจของบุคลากรทุกคน ซึ่งจะช่วยให้องค์กรบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ด้วยวิธีการที่เหมาะสมกับองค์กร

จากข้อมูลข้างต้นเกี่ยวกับ กระบวนการบริหารจัดการตามกรอบ 7-S ของ Mckinsey ถือได้ว่าเป็น กระบวนการบริหารจัดการที่มีความชัดเจน และมีความครอบคลุมปัจจัยต่าง ๆ มากที่สุด อีกทั้งยังเป็นแนวคิดที่นิยมนำมาใช้อ้างอิงโดยทั่วไปอยู่บ่อยครั้ง และยังถือได้ว่าเป็นกุญแจที่สำคัญแห่งความสำเร็จขององค์กรสมัยใหม่ จึงสรุปได้ว่า กลยุทธ์การจัดการและการปรับตัวเพื่อความมั่นคงขององค์กรการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ในสภาวะไทยแลนด์ 4.0 จะศึกษาโดยยึดหลักการตามแนวคิดการบริหารจัดการของ Mckinsey (7-S Framework) ประกอบไปด้วย 7 ด้าน ดังกรอบ 7-S ของ Mckinsey (7-SFramework) แสดงสรุปได้ดังภาพที่ 2-2



ภาพที่ 2-2 กรอบ 7-S ของ Mckinsey (7-S Framework)

ที่มา: Mckinsey (2008)

#### การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategy)

ในโลกปัจจุบันการวิเคราะห์ การตีความ หรือการประเมินผลสิ่งใดสิ่งหนึ่งนั้นควรที่จะมองสิ่งต่าง ๆ ในมุมมองที่กว้าง ไม่ควรมุ่งพิจารณาจุดใดจุดหนึ่งโดยเฉพาะ ผู้นำทางธุรกิจ ทางราชการ ทางศาสนา ทางการปกครอง หรือด้านใดก็ตามจะต้องเผชิญกับสิ่งที่ท้าทายต่าง ๆ อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ตราบเท่าที่กิจการนั้น ๆ ยังคงดำเนินการอยู่

การเปลี่ยนแปลงของโลกปัจจุบัน บนพื้นฐานของเศรษฐกิจยุคที่มีเทคโนโลยีที่ล้ำยุค มีเทคนิคและวิธีการใหม่ ๆ ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งนั้น ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานภาครัฐ หรือธุรกิจภาคเอกชน จำเป็นจะต้องมีการปรับตัวเพื่อรองรับกับการแข่งขันในระดับโลกที่ทวีความเข้มข้นมากขึ้นตลอดเวลา โลกในยุคสังคมนวัตกรรมนั้น องค์กรต่าง ๆ จะต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงในด้านความสามารถในการแข่งขัน อันเป็นผลจากการเปิดเสรีใน

ยุคโลกาภิวัตน์ การขยายตัวของประเทศเกิดใหม่ และการรวมกลุ่มในภูมิภาคต่าง ๆ องค์กรประกอบส่วนหนึ่งที่จะช่วยเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันก็คือ แนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic management) การบริหารเชิงกลยุทธ์ มุ่งหวังเพื่อให้สิ่งต่าง ๆ ที่บกพร่องได้รับการแก้ไขให้ดีขึ้น เมื่อสิ่งที่ดีได้รับการพัฒนาไปสู่สิ่งที่ดีกว่า และสิ่งที่ดีกว่าได้รับการพัฒนาไปสู่ความเป็นเลิศในที่สุด การบริหารเชิงกลยุทธ์จึงจำเป็นต้องอาศัยความสุ่มรอบคอบ ความคิดสร้างสรรค์ การมองการณ์ไกลและการคาดการณ์ที่ใกล้เคียงความเป็นจริงมากที่สุด เพื่อให้องค์กรอยู่ในตำแหน่งที่ดีกว่าอยู่เสมอ การบริหารเชิงกลยุทธ์คือกิจกรรมอันยาวนานที่ต้องใช้ความพยายามอย่างสม่ำเสมอ เพื่อสิ่งที่ดีกว่าที่องค์กรมุ่งหวัง ดังนั้น การคิดและการกระทำเชิงกลยุทธ์จึงมีความสำคัญสำหรับผู้บริหารที่มุ่งหวังความสำเร็จในการบริหารกิจการต่าง ๆ นั้น ไม่มีวิธีการหรือสูตรสำเร็จสำหรับหน่วยงานใด ๆ ทั้งสิ้น มีหลายคนเปรียบเทียบการบริหารเชิงกลยุทธ์ว่าเหมือนแผนที่สำหรับใช้เดินทาง แต่แผนที่ก็เป็นเพียงตัวชี้แนะแนวทางได้ในระดับหนึ่งเท่านั้นสำหรับการเดินทางอันยาวไกล ดังคำนิยามของกลยุทธ์ โดย James (1928 อ้างถึงใน ประยงค์ มีใจชื่อ, 2542) ได้ให้ความหมายไว้ว่า กลยุทธ์ คือรูปแบบที่แผนการที่รวมเอาเป้าหมายหลัก นโยบายหลักและลำดับขั้นตอนการปฏิบัติงานของทั้งองค์กรเข้าไว้ด้วยกัน

การวางแผนเชิงกลยุทธ์นั้น เป็นการวางแผนที่มีการกำหนดวิสัยทัศน์ มีการกำหนดเป้าหมายระยะยาวที่แน่ชัด มีการวิเคราะห์อนาคตและคิดเชิงการแข่งขัน ที่ต้องการระบบการทำงานที่มีความสามารถในการปรับตัวสูง สำหรับการทำงานในสิ่งแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ต้องการระบบการทำงานที่คล่องตัว ต้องการดำเนินงานมีประสิทธิภาพสูงในการนำสู่เป้าหมายในอนาคต สามารถเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต เพื่อความอยู่รอด (Survive) และความก้าวหน้า (Growth) ขององค์กร ของหน่วยงาน หรือของธุรกิจของตนในอนาคต

#### ความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์

การวางแผนเชิงกลยุทธ์นั้น เป็นเครื่องมือทางการวางแผน (Planning) ในการบริหารองค์กรที่สำคัญให้มีการทำงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ได้เปรียบคู่แข่ง นำปัจจัยภายในและภายนอก มาวิเคราะห์เป็นความคิดสร้างสรรค์ต่าง ๆ ในการนำไปคิดค้นการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร โดยการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ด้วยการ วิเคราะห์ การมีความยืดหยุ่นของแผนงานเป็นประโยชน์หลายประการต่อการบริหารงานในองค์กรต่าง ๆ

โดยในส่วนของระบบราชการสำนักแผนงานและงบประมาณ ได้อธิบายว่าการวางแผนกลยุทธ์มีความสำคัญดังต่อไปนี้

1. การวางแผนกลยุทธ์เป็นรูปแบบการวางแผนที่ช่วยให้หน่วยงานพัฒนาตนเองได้ทันกับสภาพการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสมเพราะการวางแผนกลยุทธ์ให้ความสำคัญกับการศึกษาวิเคราะห์บริบทและสภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงานเป็นประเด็นสำคัญ

2. การวางแผนกลยุทธ์เป็นรูปแบบการวางแผนที่ช่วยให้หน่วยงานภาครัฐในทุกระดับมีความเป็นตัวเอามากขึ้นรับผิดชอบต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของตนเองมากขึ้น ทั้งนี้เพราะการวางแผนกลยุทธ์เป็นการวางแผนขององค์กร โดยองค์กรและเพื่อองค์กร ไม่ใช่เป็นการวางแผนที่ต้องกระทำตามที่หน่วยเหนือสั่งการ

3. การวางแผนกลยุทธ์เป็นรูปแบบการวางแผนที่สอดคล้องกับการกระจายอำนาจซึ่งเป็นกระแสหลักในการบริหารภาครัฐในปัจจุบันและสอดคล้องกับที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนได้เตรียมออกระเบียบกำหนดให้หน่วยงานภาครัฐทุกระดับมีการจัดทำแผนกลยุทธ์ใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนางานสู่มิติใหม่ของการปฏิรูประบบราชการ

4. การวางแผนกลยุทธ์เป็นเงื่อนไขหนึ่งของการจัดทำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance base budgeting) ซึ่งสำนักงบประมาณกำหนดให้ส่วนราชการและหน่วยงานในสังกัดจัดทำก่อนที่จะกระจายอำนาจด้านงบประมาณ โดยการจัดสรรงบประมาณเป็นเงินก้อนลงไปให้หน่วยงาน

5. การวางแผนกลยุทธ์เป็นการวางแผนที่ให้ความสำคัญต่อการกำหนด “กลยุทธ์” ที่ได้มาจากการคิดวิเคราะห์แบบใหม่ ๆ ที่ไม่ผูกติดอยู่กับปัญหาเก่าในอดีตไม่เอาข้อจำกัดทางด้านทรัพยากรและงบประมาณมาเป็นข้ออ้าง ดังนั้นการวางแผนกลยุทธ์จึงเป็นการวางแผนแบบท้าทายความสามารถเป็นรูปแบบการวางแผนที่ช่วยให้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์ทางเลือกใหม่ได้ด้วยตนเอง จึงเป็นการวางแผนพัฒนาที่ยั่งยืน

เช่นเดียวกับวัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ (2548) ได้อธิบายว่าการวางแผนกลยุทธ์มีความสำคัญดังต่อไปนี้

1. แผนกลยุทธ์เป็นการกำหนดรูปแบบของการปฏิบัติที่ช่วยให้องค์กรสามารถพัฒนาตนเองได้อย่างเหมาะสมกับสภาพการณ์เปลี่ยนแปลงไป ทั้งนี้เพราะการกำหนดแผนยุทธศาสตร์นั้นให้ความสำคัญกับการศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ทั้งสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร

2. แผนกลยุทธ์เป็นการกำหนดรูปแบบของการปฏิบัติที่ช่วยให้หน่วยงานในภาครัฐกิจตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ของตนที่มีส่วนเอื้ออำนวยความสำเร็จและความล้มเหลวต่อเป้าประสงค์ขององค์กร

3. แผนกลยุทธ์เป็นการกำหนดรูปแบบของการปฏิบัติที่ช่วยส่งเสริมการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management: NPM) ที่ให้ความสำคัญการปรับปรุงการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐกิจทั้งระบบ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยในประเทศไทยเรียกว่าการปฏิรูประบบราชการ อีกทั้งหน่วยงานภาครัฐกิจยังต้องดำเนินงานตามแนวทางการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดีหรือธรรมาภิบาล (Good governance) ซึ่งเป็นกระแสหลักในการบริหารรัฐกิจปัจจุบัน

4. แผนกลยุทธ์เป็นการกำหนดรูปแบบของการปฏิบัติที่มีส่วนช่วยยกระดับระบบการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance-based budgeting)

5. แผนกลยุทธ์เป็นการกำหนดรูปแบบของการปฏิบัติที่มีส่วนช่วยในการสร้างนวัตกรรม การบริหารจัดการ ซึ่งเป็นการพินิจวิเคราะห์ วางแผน และนำเสนอทางเลือกในการบริหารจัดการแบบใหม่ ๆ ที่หลุดพ้นจากกรอบพันธนาการทางความคิด อันเกี่ยวข้องกับระเบียบปฏิบัติราชการที่ล้าสมัยและไม่เป็นไปเพื่อประโยชน์สูงสุดของประชาชน

6. แผนกลยุทธ์เป็นการกำหนดรูปแบบของการปฏิบัติที่มีส่วนช่วยสนับสนุนหลักการประชาธิปไตย ในแง่ของการมีส่วนร่วม (Participation) และการกระจายอำนาจ (Decentralization) องค์ประกอบของกระบวนการวางแผนกลยุทธ์

จากการรวบรวมข้อมูลนั้นสามารถสรุปได้ว่าองค์ประกอบของการจัดการเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยพื้นฐาน 5 ประการ (พลอากาศตรีธาดา เข้มทองคำ, 2560) คือ

1. การกำหนดทิศทาง (Direction Setting) ในการกำหนดทิศทางขององค์กรจะประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) ว่าองค์กรมีเป้าหมายอย่างไรในอนาคต และการกำหนดภารกิจ (Mission) ซึ่งเป็นสิ่งที่องค์กรพยายามจะต้องกำหนดว่าจะทำอะไรในปัจจุบัน และกำลังจะทำอะไรในอนาคต และองค์กรเป็นองค์กรแบบใด จะก้าวไปสู่การเป็นองค์กรแบบใด โดยกรอบในการดำเนินงานที่ชัดเจนจะช่วยให้องค์กรสามารถกำหนดทิศทางได้ในระยะยาว อีกทั้งยังแสดงถึงความตั้งใจในการดำเนินธุรกิจอีกด้วย

2. การประเมินองค์กรและสภาพแวดล้อม (Environment scanning) แบบ SWOT Analysis ในการประเมินสภาพแวดล้อมขององค์กร จะประกอบด้วย การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก และการประเมินสภาพแวดล้อมภายใน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ทราบถึง จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค โดยทั่วไปจะเรียกว่าการวิเคราะห์ SWOT Analysis ได้แก่

2.1 การวิเคราะห์จุดแข็ง (Strength –S) เป็นการวิเคราะห์ถึงปัจจัยภายใน ลักษณะหรือองค์ประกอบขององค์กรที่มีสมรรถนะเหนือกว่า



2.2 การวิเคราะห์จุดอ่อน (Weakness –W) เป็นการวิเคราะห์ถึงปัจจัยภายใน ลักษณะหรือองค์ประกอบขององค์กรที่มีสมรรถนะด้อยกว่าเมื่อเทียบกับคู่แข่ง

2.3 การวิเคราะห์โอกาส (Opportunity –O) เป็นการวิเคราะห์ถึงปัจจัยภายนอกการผสมผสานระหว่างเหตุการณ์ เวลา สถานที่ ที่มีแนวโน้มว่าจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรมาทำให้องค์กรมีสมรรถนะที่จะดำเนินการบางอย่างที่เหนือกว่าคู่แข่ง

2.4 การวิเคราะห์ภาวะคุกคาม (Threat- T) เป็นการวิเคราะห์ถึงปัจจัยภายนอกเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นได้ และถ้าเกิดขึ้นก็จะทำความเสียหายให้แก่จุดแข็ง จุดอ่อนที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยองค์กรจะต้องกำหนด และเลือกองค์กร สามารถสรุปได้ดังภาพที่ 2-3

	ปัจจัยที่เอื้อประโยชน์	ปัจจัยที่ส่งผลกระทบ
ปัจจัยภายใน	จุดแข็ง (Strength –S) ปัจจัยที่สามารถควบคุมได้และเกิดขึ้นภายใน ที่เป็นองค์ประกอบขององค์กรที่มีสมรรถนะเหนือกว่า มีลักษณะเด่นชัด	จุดอ่อน (Weakness –W) ปัจจัยที่สามารถควบคุมได้และเกิดขึ้นภายใน แต่เป็นองค์ประกอบขององค์กรที่มีสมรรถนะด้อยกว่าเมื่อเทียบกับคู่แข่ง
ปัจจัยภายนอก	โอกาส (Opportunity –O) ปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้ ที่เกิดขึ้นภายนอก และ โอกาสทางธุรกิจ เช่น นโยบายรัฐบาล พฤติกรรมผู้บริโภค	ภาวะคุกคาม (Threat- T) ปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้ ที่เกิดขึ้นภายนอก และเป็นอุปสรรคขัดขวางการดำเนินธุรกิจ

ภาพที่ 2-3 การประเมินองค์กรและสภาพแวดล้อม (Environment sanning) แบบ SWOT Analysis

โดยประโยชน์ของการประเมินองค์กรและสภาพแวดล้อม (Environment Sanning) แบบ SWOT Analysis มีดังนี้

1. เพื่อให้รู้จักสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ในองค์กร ทั้งจุดแข็ง และจุดอ่อนขององค์กร
2. เพื่อปรับปรุงแผนกลยุทธ์ขององค์กร พัฒนาจากจุดอ่อนให้กลายเป็นจุดแข็ง เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน

3. เพื่อให้ทราบถึงสภาพแวดล้อมภายนอกที่อาจมีผลกระทบกับการดำเนินกิจการขององค์กร

4. เพื่อเตรียมรับมือกับอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้น

5. เพื่อวางแผนในการพัฒนากลยุทธ์ขององค์กร

3. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy formulation) การกำหนดกลยุทธ์เป็นการพัฒนาแผนระยะยาวบนรากฐานของโอกาสและอุปสรรคที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และการวิเคราะห์กลยุทธ์ที่ดีที่สุดที่เหมาะสมกับองค์กรที่สุด ผู้บริหารต้องพยายามตอบคำถามว่าทำอย่างไรองค์กรจึงจะไปถึงเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ได้ โดยใช้ความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรกำหนดเป็นกลยุทธ์ (พลอากาศตรีวิชาดา เค็ยมทองคำ, 2560)

โดยการกำหนดกลยุทธ์ควรกำหนดจากพื้นฐานความเป็นจริงจากการที่ได้ประเมินองค์กรและสภาพแวดล้อม (Environment scanning) แบบ SWOT Analysis ในขั้นตอนถัดมาจึงควรเป็นการวิเคราะห์ TOWS Matrix เพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์กรในแต่ละรูปแบบหรือสถานการณ์ โดย TOWS Matrix นั้นมีที่มาจากคำว่า SWOT ที่กลับหัว ซึ่งเป็นการนำ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในขององค์กร (SWOT Analysis) มาจับคู่เข้าด้วยกัน โดยที่สามารถแบ่งรูปแบบการจับคู่กลยุทธ์ของ TOWS ออกเป็น

1. กลยุทธ์เชิงรุก (SO) เป็นกลยุทธ์ที่เกิดจากการจับคู่ระหว่างสภาพแวดล้อมภายในทางบวกคือจุดแข็ง (Strength) และสภาพแวดล้อมภายนอกทางบวกคือโอกาส (Opportunity) ซึ่งก็คือการใช้จุดแข็งข้อได้เปรียบของเราผสมกับโอกาสที่ดีเพื่อนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์เชิงรุก

2. กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO) เป็นกลยุทธ์ที่เกิดจากการจับคู่ระหว่างสภาพแวดล้อมภายในทางลบคือจุดอ่อน (Weakness) และสภาพแวดล้อมภายนอกทางบวก (Opportunity) ซึ่งก็คือการใช้ประโยชน์จากโอกาสเพื่อมาปิดจุดอ่อนจุดด้อยขององค์กรหรือทำให้จุดอ่อนนั้นลดลง

3. กลยุทธ์เชิงรับ (ST) เป็นกลยุทธ์ที่เกิดจากการจับคู่ระหว่างสภาพแวดล้อมภายในทางบวกคือจุดแข็ง (Strength) และสภาพแวดล้อมภายนอกทางลบ (Threat) เป็นการนำจุดแข็งข้อได้เปรียบขององค์กรมาป้องกันอุปสรรคซึ่งก็คือเป็นการใช้จุดแข็งเพื่อหลีกเลี่ยงอุปสรรค

4. กลยุทธ์เชิงป้องกัน (WT) เป็นกลยุทธ์ที่เกิดจากการจับคู่ระหว่างสภาพแวดล้อมภายในทางลบคือจุดอ่อน (Weakness) และสภาพแวดล้อมภายนอกทางลบคืออุปสรรค (Threat) เป็นกลยุทธ์เพื่อการลดจุดอ่อนและหลีกเลี่ยงภัยคุกคาม โดยมีเป้าหมายหลักคือการป้องกันหรือหลีกเลี่ยงให้สถานการณ์ขององค์กรไม่แย่ไปกว่าเดิม

โดยก่อนที่แต่ละองค์กรจะวิเคราะห์ TOWS Matrix ได้นั้นจำเป็นต้องผ่านการวิเคราะห์ SWOT ให้ดีเสียก่อนเพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ โดยรูปแบบการวิเคราะห์ TOWS Matrix มีดังภาพที่ 2-4

	ปัจจัยภายใน	
	จุดแข็ง (Strength –S)	จุดอ่อน (Weakness –W)
โอกาส (Opportunity – O)	กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่เกิดจากการจับคู่ระหว่าง จุดแข็ง (Strength) และ โอกาส (Opportunity) ซึ่งก็คือการใช้จุดแข็งข้อ ได้เปรียบของเราผสมกับ โอกาสที่ดีเพื่อ นำมากำหนดเป็นกลยุทธ์เชิงรุก	กลยุทธ์คงตัว-เชิงแก้ไข (WO Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่เกิดจากการจับคู่ระหว่าง จุดอ่อน(Weakness) และ โอกาส (Opportunity) ซึ่งก็คือการใช้ ประโยชน์จากโอกาสเพื่อมาปิดจุดอ่อน จุดด้อยขององค์กรหรือทำให้จุดอ่อน นั้นลดลง
ภาวะคุกคาม (Threat- T)	กลยุทธ์คงตัว-เชิงรับ (ST Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่เกิดจากการจับคู่ระหว่าง จุดแข็ง(Strength) และภาวะคุกคาม (Threat) เป็นการนำจุดแข็งข้อได้เปรียบ ขององค์กรมาป้องกันอุปสรรคซึ่งก็คือ เป็นการใช้จุดแข็งเพื่อหลีกเลี่ยงอุปสรรค	กลยุทธ์ป้องกัน (WT Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่เกิดจากการจับคู่ระหว่าง จุดอ่อน(Weakness) และภาวะคุกคาม (Threat) เป็นกลยุทธ์เพื่อการลด จุดอ่อนและหลีกเลี่ยงภัยคุกคาม โดยมี เป้าหมายหลักคือการป้องกันหรือ หลีกเลี่ยงให้สถานการณ์ขององค์กรไม่ แย่ไปกว่าเดิม

ภาพที่ 2-4 รูปแบบการวิเคราะห์ TOWS Matrix

ที่มา: พลอากาศตรีธาดา เคี่ยมทองคำ (2560)

4. ขั้นตอนการสร้างกลยุทธ์ ขั้นตอนในการสร้างกลยุทธ์ควรจะอยู่บนพื้นฐานของสิ่งที่  
องค์กรทำได้ดีที่สุด แต่ไม่ได้อยู่บนพื้นฐานของสิ่งที่คู่แข่งขององค์กรทำอยู่ (Not what the others

do) ซึ่งแนวคิดนี้ใช้ได้ทั้งธุรกิจการผลิตและธุรกิจบริการ (พลอากาศตรีธาดา เต็มทองคำ, 2560) ซึ่งมีขั้นตอน 4 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 ระบุแรงขับเคลื่อน (Driving force) ขององค์กรที่สามารถช่วยให้มีความได้เปรียบทางการแข่งขันซึ่งเกี่ยวข้องกับจุดแข็งที่องค์กรมีอยู่ เช่น การที่องค์กรมีเทคโนโลยีที่แตกต่าง องค์กรสามารถใช้เทคโนโลยีเป็นตัวนำสำคัญในการดำเนินงานได้ เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 2 สร้างกรอบแนวคิดทางธุรกิจ (Business concept) อย่างสั้น ๆ เพื่อแสดงว่าจะใช้แรงขับเคลื่อนนั้นอย่างไร เช่น จะใช้เทคโนโลยีนั้นผลิตสินค้าอะไร จะเจาะจงขายยังภูมิภาคใด

ขั้นตอนที่ 3 ระบุความเชี่ยวชาญขององค์กร (Area of excellence) ที่ต้องการเพื่อนำมาใช้สนับสนุนกลยุทธ์ เช่น อาจจำเป็นต้องปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์ให้สูงขึ้น หรือการสร้างความชำนาญในการขายและบริการแก่พนักงานขาย เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 4 ระบุประเด็นสำคัญ (Critical issues) หรือเรื่องที่เกี่ยวข้องและมีความสำคัญที่อาจจะต้องถูกปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เอื้อต่อการนำกลยุทธ์ไปดำเนินการ ได้แก่

1. วิสัยทัศน์ (Vision) คือภาพในอนาคตขององค์กรที่ทุกคนในองค์กรร่วมกันกำหนดขึ้น โดยมีพื้นฐานอยู่บนความเป็นจริงที่เชื่อมโยงวัตถุประสงค์ ภารกิจ ค่านิยม และความเชื่อ เข้าด้วยกัน โดยต้องมีการระบุวัตถุประสงค์ ภารกิจ ที่ชัดเจน และวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรว่ามีจุดแข็งและจุดอ่อนอย่างไร เพื่อดูความเป็นไปได้ การสร้างวิสัยทัศน์ที่มีประสิทธิภาพ ต้องสามารถย้อนกลับไปให้คำตอบกับทุกคนในองค์กรได้ว่าเมื่อการปฏิบัติงานบรรลุตามวิสัยทัศน์แล้วจะเกิดผลอย่างไรกับองค์กร การเขียนวิสัยทัศน์จึงจำเป็นต้องเป็นที่เข้าใจ สั้น ง่าย และทรงพลัง

2. พันธกิจ (Mission) คือจุดมุ่งหมายพื้นฐานที่อธิบายว่าทำไมองค์กรจึงถือกำเนิดขึ้นมา หรือดำรงอยู่ เป็นหลักการที่ใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจเพื่อกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และยุทธศาสตร์ การวิเคราะห์พันธกิจขององค์กร (Mission analysis) ว่ายังเป็นพันธกิจที่มีประสิทธิภาพหรือไม่นั้น ควรรู้จุดประสงค์ที่แท้จริงขององค์กร ผู้ใช้บริการกลุ่มสำคัญคือใคร เอกอภิมณฑลขององค์กรคืออะไร หรือแม้แต่การให้ความสำคัญต่อภายนอก เช่น ผู้ถือหุ้น ลูกค้า ชุมชน พนักงาน และอื่น ๆ เป็นต้น

3. เป้าหมาย คือการกำหนดสภาพความสำเร็จของการดำเนินงานในขั้นตอนสุดท้ายของแต่ละยุทธศาสตร์ ซึ่งโดยทั่วไปเป้าหมายจะเป็นข้อความที่กล่าวอย่างกว้าง ๆ ถึงผลลัพธ์ของการปฏิบัติงานอันเนื่องมาจากหน้าที่หลักขององค์กร รวมทั้งการระบุผลประโยชน์ที่จะได้รับไว้อย่างชัดเจน และจะต้องสอดคล้องกับพันธกิจที่กำหนดไว้ อีกทั้งหน่วยงานย่อยภายในองค์กรก็ควรมีเป้าหมายของตนเองที่ชัดเจนเพื่อสนับสนุนซึ่งกันและกัน ดังนั้นเป้าหมายจึงมีความสำคัญที่องค์กรจะใช้เป็นแนวทางและเครื่องมือที่จะใช้ผลักดันองค์กรให้บรรลุความต้องการ และที่สำคัญเป้าหมาย

ที่ดีจะเป็นตัวช่วยใน รวมถึงเป็นการระดมพลังและระดมทรัพยากรของหน่วยงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน อันเป็นพื้นฐานสำหรับการกำหนดเป้าหมายต่อไปในอนาคต

4. ยุทธศาสตร์ คือการดำเนินงานขององค์กรที่ใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ เพื่อกำหนดทิศทางแนวทาง แผนงาน กระบวนการในการดำเนินงาน การควบคุมตรวจสอบ และความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่จะต้องใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด อันเป็นตัวช่วยในการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเฉพาะขององค์กร โดยที่ระดับของการกำหนดยุทธศาสตร์สามารถทำได้หลายระดับ ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูงกำหนดยุทธศาสตร์ระดับองค์กร (Organization strategy) ผู้บริหารระดับหัวหน้ากำหนดยุทธศาสตร์ระดับหน่วยงาน (Unit strategy) และผู้บริหารระดับหัวหน้าฝ่ายกำหนดยุทธศาสตร์ระดับหน้าที่ (Function strategy)

5. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy implementation) คือ กระบวนการที่ผู้บริหารแปลงกลยุทธ์และนโยบายไปสู่แผนการดำเนินงาน โดยกำหนดรายละเอียดด้านต่าง ๆ เช่น ด้านงบประมาณ หรือวิธีการดำเนินงาน ซึ่ง กระบวนการนี้อาจจะเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงภายในด้านวัฒนธรรม ด้าน โครงสร้าง หรือด้านระบบการบริหารเพื่อให้สามารถดำเนินการตามกลยุทธ์ได้อย่างเป็นรูปธรรม

6. การประเมินผลและการควบคุม (Evaluation and control) การควบคุมกลยุทธ์ เป็นหน้าที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลกลยุทธ์ที่นำไปปฏิบัติ ทั้งนี้ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัตินั้น มักจะเกิดข้อผิดพลาดที่ต้องการให้มีการปรับปรุงเพื่อให้แน่ใจว่ากลยุทธ์นั้นจะก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ตรงตามแผนที่ได้ตั้งไว้ การตรวจสอบกลยุทธ์ (Strategic control) จะมีการวัดผลทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ มีการกำหนด เกณฑ์และมาตรฐาน โดยมาตรวัดการดำเนินงานที่เหมาะสมกับแต่ละองค์กร ซึ่งในแต่ละองค์กรจะมีมาตรฐานและเกณฑ์การดำเนินงานของตนเอง ทั้งนี้ การกำหนดมาตรฐานควรมีความระมัดระวังเพื่อให้สามารถสะท้อนผลการทำงานได้อย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งจำเป็นที่จะต้องมีการจัดตั้งหน่วยงาน ขึ้นมาดูแลแผนกลยุทธ์โดยเฉพาะจะต้องมีบุคลากรที่มีความรับผิดชอบเต็มเวลา ที่จะสามารถทุ่มเทให้กับการติดตามและประเมินผลได้อย่างเต็มที่

เพื่อให้ทุกส่วนขององค์กรเดินไปตามแผนพร้อม ๆ กันได้ จากคำกล่าวและรายละเอียดดังกล่าวข้างต้น สรุปว่า กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง แนวทางหรือวิธีการทำงานที่แยกย่อยในเชิงบวก เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์สำหรับการทำงานภายใต้ข้อจำกัดที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในขององค์กร (จุดแข็ง จุดอ่อน) และวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในภายนอกขององค์กร (โอกาส อุปสรรค) แล้วนำมาวิเคราะห์หาตำแหน่งขององค์กรและกำหนดกลยุทธ์ต่าง ๆ

จากการศึกษาประเด็นกลยุทธ์การปรับตัวเพื่อความมั่นคงขององค์กรการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ผู้วิจัยสรุปประเด็นที่จะนำไปใช้เป็นแนวทางในการศึกษา ซึ่งมีส่วนสาระสำคัญประกอบไปด้วย 1. วิสัยทัศน์ ซึ่งต้องระบุวัตถุประสงค์ให้ชัดเจน โดยระบุภารกิจให้ชัดเจนโดยวิเคราะห์องค์กรการสร้างวิสัยทัศน์ 2. พันธกิจ โดยกำหนดเป็นหลักการที่ใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจเพื่อกำหนดเป้าหมาย 3. เป้าหมาย โดยกำหนดเป็นกลยุทธ์โดยกำหนดเป็นเป้าหมายเป็นระยะตามสภาพความสำเร็จของการดำเนินงาน 4. กลยุทธ์ถือเป็นหัวใจของการกำหนดทิศทาง การตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับการอยู่รอดขององค์กร และ 5. แผนที่กลยุทธ์โดยใช้ในการบริหารงานเพื่อให้เกิดผลสำเร็จอย่างรอบด้าน

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความสามารถทางการแข่งขัน

พอทเตอร์ (Porter, n.p. อ้างถึงใน ฉันทพิชญ์ อาริยะโรจน์กุล, 2554, หน้า 52-52) ได้กล่าวถึงความสามารถในการแข่งขันว่าความสามารถในการแข่งขันเกิดขึ้นจากการเพิ่มผลิตภาพ (Productivity) ซึ่งทำให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันที่สูงขึ้น พนักงานมีมาตรฐานความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น และทำให้เกิดความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจแบบยั่งยืน โดยความสามารถทางการแข่งขัน หมายถึง การมีความสามารถทางการแข่งขันหลักหรือที่สำคัญที่จะช่วยให้ธุรกิจมีความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน จุดเริ่มต้นของการวิเคราะห์ความสามารถหลักในการแข่งขัน คือ การตระหนักถึงการแข่งขันระหว่างธุรกิจว่าในปัจจุบันนั้นจะเป็นการแข่งขันกันในเรื่องการสร้างความสำเร็จได้เปรียบในเชิงการแข่งขันมากพอ ๆ กับการมีตำแหน่งทางการแข่งขันที่แข็งแกร่งและดำรงตำแหน่งผู้นำตลาด ผู้บริหารจึงไม่สามารถมุ่งเน้นไปที่ความสามารถต่าง ๆ ของธุรกิจได้ทุกอย่างและทั้งหมด แต่จะต้องเน้นที่เป้าหมายโดยการสร้างความสามารถหลักในการแข่งขันที่จะนำไปสู่ความได้เปรียบเชิงการแข่งขันได้อย่างแท้จริง

โดยผู้วิจัยได้สรุปความสามารถในการแข่งขันนั้น ว่าหมายถึง การที่ผู้ประกอบการนั้น มีสมรรถนะ ทักษะ ความสามารถที่เหนือกว่า แข็งแกร่งกว่าคู่แข่งในหลาย ๆ ปัจจัย โดยเฉพาะการตอบสนองความต้องการของลูกค้า อาทิ ด้านผลิตภัณฑ์/ บริการ ด้านราคา การจัดส่งที่ถูกต้อง รวดเร็ว รวมถึงมีต้นทุนในการผลิตที่เหมาะสม เกิดผลกำไร ซึ่งเกี่ยวข้องกับความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจทั้งสิ้น (ศักดิ์ดา ศิริภัทร โสภณ, 2555; ชุมพร คุรุพัฒน์, 2552)

เป้าหมาย และประโยชน์ที่ได้รับจากการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

จากการศึกษาเกี่ยวกับ การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน พบว่า เป้าหมายสำคัญของของการพัฒนาความสามารถในการแข่งขัน คือ ความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร โดยการดำเนินงานที่มีต้นทุนที่ต่ำกว่า และมีความสามารถในการทำกำไรได้มากกว่าคู่แข่งอื่น ๆ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะทำให้องค์กรสามารถรักษาลูกค้าเดิมไว้ได้ และเป็นการเพิ่มทางเลือกให้กับลูกค้ารายใหม่ที่

สนใจในสินค้า (ทวิศักดิ์ เทพพิทักษ์, 2550) เป็นผลทำให้สามารถเอาชนะคู่แข่งและอยู่รอดได้ในธุรกิจ องค์กรจะต้องสามารถสร้างสรรค์สิ่งที่มีคุณค่าให้กับลูกค้าได้ดีกว่าคู่แข่ง การที่จะทำได้ดีกว่าในสายตาลูกค้าจะประกอบด้วยหลักการ 4 ประการ (พัชสิริ ชมภูคำ, 2552) ดังนี้

1. ความได้เปรียบในเรื่องของต้นทุน ในยุคที่ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศก้าวหน้าไปอย่างรวดเร็ว ทำให้สามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลหลากหลายได้ง่ายขึ้น ซึ่งไม่เป็นการยากสำหรับผู้บริโภคที่จะตรวจสอบข้อมูล เปรียบเทียบราคาของสินค้าและบริการก่อนตัดสินใจซื้อ ธุรกิจใดที่สามารถนำเสนอสินค้าได้ในราคาที่ต่ำ จึงมีความได้เปรียบในการแข่งขันมากกว่า วิธีการหนึ่งคือ การใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์มากที่สุด และมีของเสียหรือความเสียหายให้น้อยที่สุด ซึ่งถึงแม้จะเป็นเรื่องเล็กน้อย หากธุรกิจไม่มองข้ามแล้วจะสามารถช่วยประหยัดต้นทุนและทำให้สามารถตั้งราคาสินค้าหรือบริการที่ดึงดูดใจลูกค้าได้

2. คุณภาพ ปัจจุบันลูกค้ามีความต้องการมากขึ้น ไม่เพียงแต่ต้องการสินค้าและบริการที่มีราคาถูก แต่ยังต้องการสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ คำว่าคุณภาพ ถูกใช้จำกัดความโดยสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติว่า หมายถึง คุณลักษณะและรูปร่างทั้งหมดของผลิตภัณฑ์หรือบริการ ซึ่งก่อให้เกิดความพึงพอใจตามที่ลูกค้าต้องการ การใช้ผลิตภัณฑ์สินค้าหรือบริการ ได้อย่างเหมาะสมพอดี มีคุณค่าต่อผู้บริโภค โดยลูกค้าเป็นผู้ตัดสินนั่นคือ คุณภาพอยู่ที่ความพอใจของลูกค้าในอดีตที่ผ่านมามองการควบคุมคุณภาพเกิดขึ้น เมื่อสินค้าผลิตเสร็จเรียบร้อยแล้วและได้รับการตรวจสอบข้อมูลตัวเลข จำนวนสินค้าที่ชำรุดเสียหายก่อนที่จะถึงมือลูกค้า แต่ในปัจจุบันการควบคุมคุณภาพจะเห็นตั้งแต่ในแนวทางป้องกัน เพื่อไม่ให้ความเสียหายเกิดขึ้นโดยใช้แนวคิดของการพัฒนาอย่างต่อเนื่องในทุกด้านของการดำเนินงาน อย่างไรก็ตามไม่เพียงแต่ธุรกิจที่ผลิตสินค้าเท่านั้นที่ให้ความสำคัญกับคุณภาพ ธุรกิจในส่วนของการบริการก็เน้นในเรื่องของคุณภาพของการบริการเช่นกัน มุ่งเน้นให้ความสำคัญกับการรักษาคุณภาพของการบริการให้เป็นหนึ่ง เพื่อสร้างความพึงพอใจกับลูกค้า อันจะนำมาซึ่งความเป็นหนึ่งของคุณภาพ

3. ความรวดเร็วตรงต่อเวลา นอกจากราคาและคุณภาพแล้ว อีกสิ่งหนึ่งที่ลูกค้าต้องการคือ ความรวดเร็ว ถ้ากำหนดให้ทุกอย่างเท่ากัน ใครที่เร็วกว่าย่อมเป็นผู้ชนะ ไม่ว่าจะเป็นความรวดเร็วในการคิดค้นพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ความเร็วในการนำผลิตภัณฑ์ออกสู่ตลาด ความรวดเร็วในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า ความรวดเร็วจะสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้อย่างดี โดยเฉพาะเมื่อธุรกิจเร็วกว่าคู่แข่ง บางธุรกิจใช้ความเร็วเป็นจุดขาย

4. การให้บริการแก่ลูกค้า เป็นการสร้างความพึงพอใจ เมื่อลูกค้าได้รับการส่งมอบสินค้าที่มีราคาถูก สินค้ามีคุณภาพดี ไม่ชำรุดหรือได้รับความเสียหาย ระหว่างการส่งมอบและมีความรวดเร็วถูกต้องตรงต่อเวลา เนื่องจากลูกค้ามีความต้องการที่หลากหลายแตกต่างกันไป และมีการ

เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาการตอบสนองความต้องการจึงต้องครอบคลุม ครอบคลุมและมีความยืดหยุ่น เพื่อเป็นการรักษาลูกค้าเดิมและเพิ่มฐานลูกค้าใหม่ การทำให้ลูกค้าเดิมมีความประทับใจและมีความพึงพอใจ ในขณะเดียวกัน ต้องสร้างความสนใจให้กับกลุ่มเป้าหมายใหม่ ๆ เพราะจะเป็นหนทางในการทำให้เกิดการตัดสินใจเข้ามาอยู่ในฐานข้อมูลลูกค้า เนื่องจากจำนวนลูกค้าที่มีอยู่ส่งผลกระทบต่อขยายและผลประกอบการอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังนั้นการทำงานไม่ควรมุ่งเน้นเฉพาะการสร้างฐานลูกค้าใหม่เพียงอย่างเดียว แต่ต้องให้ความสำคัญต่อการรักษาลูกค้าเดิมไปพร้อมกัน หากสามารถทำเช่นนี้ได้ก็จะทำให้ธุรกิจมีความเข้มแข็ง และเป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันจากการจัดการขนส่ง และการจัดการคลังสินค้าที่มีประสิทธิภาพ ปัจจัยที่มีผลต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

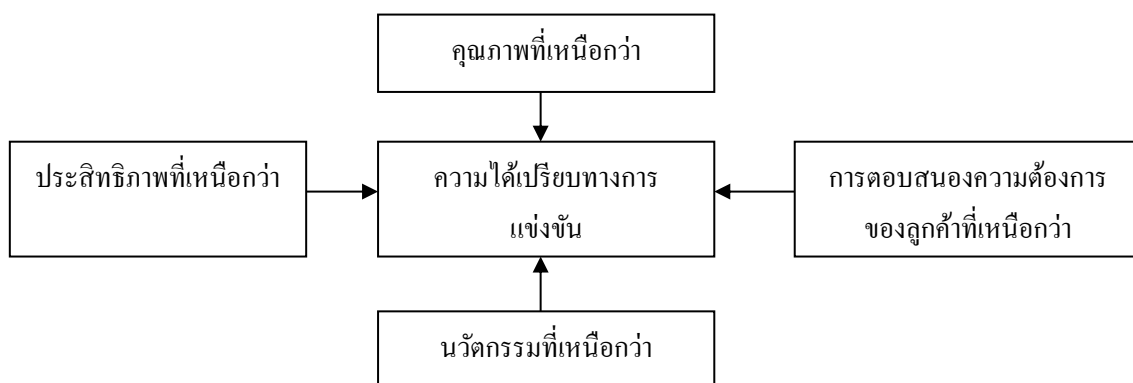
การสร้างความสามารถทางการแข่งขันเป็นการสร้างความได้เปรียบอย่างแท้จริงขององค์กรดังที่กล่าวไว้แล้วข้างต้น โดยจะต่างไปจากการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันที่จะมุ่งเน้นในการสร้างความได้เปรียบ โดยสร้างให้เกิดกฎหรือกติกาที่ไม่เป็นธรรม มีผลทำให้คู่แข่งใช้มาตรการเช่นเดียวกันอันจะทำให้เกิดการทำลายหรือเกิดการเปลี่ยนแปลงในทางลบต่อโครงสร้างของการแข่งขัน ตัวอย่างเช่นการกีดกันทางการค้าเพื่อเป็นการเสริมหรือช่วยอุตสาหกรรมภายในประเทศ ในขณะที่ความสามารถทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมภายในประเทศยังไม่ถึงขั้นแข่งขันได้ในตลาดโลก หากภาคเอกชนไม่ใช่ช่วงเวลาที่เกิดรัฐสร้างกติกาให้มีความได้เปรียบนั้น เพื่อปรับปรุงพัฒนาความสามารถของอุตสาหกรรมในประเทศ เมื่อการค้าเสรีเปิดกว้างขึ้นจะทำให้ไม่สามารถแข่งขันได้ในที่สุด เช่นเดียวกับภาครัฐควรหมั่นตรวจสอบกติกาหรือกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ที่บังคับให้เกิดความไม่เป็นธรรมด้วยการต่อรองให้เกิดความเป็นธรรมต่อการแข่งขันในภาคธุรกิจของประเทศ มิเช่นนั้นจะทำให้ความสามารถทางการแข่งขันระดับประเทศด้อยลงไป โดยมีนักวิชาการทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศ ได้คิดค้นปัจจัย องค์ประกอบ และสิ่งที่สำคัญต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรธุรกิจ ไว้มากมายซึ่งผู้วิจัยได้รวบรวมแนวคิดที่มีความน่าสนใจเอาไว้ดังต่อไปนี้

ธนชัย ขมจินดา (2545, หน้า 193) กล่าวว่าปัจจัยแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาการแข่งขันในปัจจุบันทำให้องค์กรต้องมีการยกระดับคุณภาพในการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง โดยเน้นหนักใน 4 ประเด็น ดังนี้

1. คุณภาพของสินค้าและบริการ
2. ต้นทุนในการผลิตสินค้าและบริการ
3. ความรวดเร็วในการนำสินค้าและบริการออกสู่ตลาด
4. นวัตกรรมในการพัฒนาสินค้าและบริการใหม่



## ซึ่งสรุปได้ดังภาพที่ 2-5



ภาพที่ 2-5 องค์ประกอบของความสามารถทางการแข่งขัน ที่นำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขัน  
ที่มา: ธนชัย ยมจินดา (2552, หน้า 193-200)

ฉันทพิชญ์ อาริยะโรจน์กุล (2554, หน้า 54 - 55) ได้กล่าวถึงการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันในการที่องค์กรจะสามารถเป็นผู้นำได้นั้นต้องคำนึงถึงปัจจัยที่สำคัญ 3 ประการคือ

1. ทูมนมนุษย์ องค์กรต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เพราะทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพและมีความเก่งนั้นจะสามารถนำมาซึ่งการเพิ่ม กล่าวคือ การสร้างองค์กรที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศว่าเป็นเรื่องที่มีความสำคัญพื้นฐานที่สำคัญในการสร้างองค์กรที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ คือ ทูมนมนุษย์ การพัฒนาศักยภาพขององค์กรและความสามารถในการแข่งขันขององค์กร มุ่งเน้นให้ความสำคัญกับพนักงานขององค์กรทั้งในเรื่องการส่งมอบข้อมูลข่าวสารความรู้ อำนาจในการบริหารงาน และรางวัลแก่พนักงานเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรได้

2. ศักยภาพขององค์กร องค์กรต้องมีศักยภาพที่นำตนเองไปสู่การเป็นที่ยอมรับและสามารถยกระดับผลการดำเนินงานของตนเองให้สูงขึ้น ศักยภาพนี้ต้องเป็นศักยภาพที่เหนือคู่แข่งและสามารถทำให้องค์กรแข่งขันในตลาดได้ และการพัฒนาศักยภาพทำได้โดยการออกแบบระบบการจัดการภายในองค์กร องค์กรควรมีศักยภาพในด้านต่าง ๆ เช่น การมุ่งเน้นในคุณภาพหรือลูกค้า มีต้นทุนการดำเนินงานต่ำ มีการเรียนรู้ตอบสนองสิ่งแวดล้อมทางธุรกิจได้อย่างรวดเร็ว และผลิตสินค้าใหม่ ๆ ออกสู่ตลาดได้อย่างรวดเร็ว เป็นต้น

3. ความสามารถหลักขององค์กร ความสามารถหลักนี้ต้องเป็นความสามารถที่เหนือกว่าคู่แข่งและเลียนแบบได้ยาก องค์กรต้องพยายามรักษาและพัฒนาความสามารถให้อยู่กับองค์กรได้นานที่สุดเพราะถ้าความสามารถหลักนี้หมดไปหรือถูกคู่แข่งเลียนแบบก็จะทำให้องค์กรหมดความ

ได้เปรียบในการแข่งขันจนอาจต้องออกจากการแข่งขันนั้นไปในที่สุด การค้นหาความได้เปรียบในการแข่งขันองค์กร จำเป็นต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ที่จำเป็นต้องใช้ในการดำเนินงาน โดยพิจารณาจากวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร การดำเนินงานจะเป็นไปได้ดีถ้าหากผู้บริหารเข้าใจสิ่งแวดล้อมที่องค์กรจะต้องเผชิญ รวมทั้งความเกี่ยวข้องระหว่างการกำหนดกลยุทธ์กับความสามารถ และศักยภาพขององค์กร

ในการศึกษาของ โกศล จิตวิรัตน์ (2556) ได้รวบรวมข้อมูลและสังเคราะห์ เกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน โดยสรุปเอาไว้ที่น่าสนใจ โดยมีปัจจัยดังนี้

1. การพัฒนาจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurial spiritual development) ผู้ประกอบการชาวไทยควรพัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงแบบพลวัต โดยการพัฒนาและยกระดับความรู้ในเรื่องธุรกิจอย่างต่อเนื่อง เพื่อหาทางใช้ประโยชน์จากนโยบายต่าง ๆ มีวิสัยทัศน์เชิงรุก ด้วยการมีความมุ่งมั่นและกระตือรือร้นในการแสวงหาโอกาสอันที่จะนำไปสู่การพัฒนา มีความกล้าเสี่ยงปรับทิศทางในการดำเนินงานอย่างรู้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง เมื่อเห็นว่ามีโอกาสได้เปรียบทางการแข่งขัน มีความมุ่งมั่นในการใช้แนวทางการจัดการเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ เพื่อเร่งให้เกิดความสามารถในการแข่งขันอย่างต่อเนื่อง มีทัศนคติที่ดีต่อความล้มเหลวสามารถจัดการกับความล้มเหลวได้โดยไม่ท้อถอยเมื่อเกิดความล้มเหลว และมีความสามารถในการหามุมมองใหม่ในการดำเนินงาน เพื่อพลิกวิกฤตให้เป็นโอกาสในทันที มีการใช้ภาวะผู้นำสร้างวิสัยทัศน์เพื่อยกระดับการจัดการให้เป็นมาตรฐานสากล มีการใช้ภาวะผู้นำสร้างวัฒนธรรมองค์กร เพื่อรองรับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ที่แตกต่างจากเดิม หรือเพื่อสนับสนุนวิธีการทำงานใหม่ เพื่อให้เกิดศักยภาพสูงสุด รวมทั้งมีการใช้ภาวะผู้นำสร้างบารมีเพื่อกระตุ้นปลุกเร้าและโน้มน้าวให้พนักงานมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุซึ่งวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กรร่วมกัน

2. การพัฒนาทุนมนุษย์ (Human capital development) เป็นนวัตกรรมด้านการบริหารจัดการองค์กรในอนาคตกอยู่ที่ทุนมนุษย์ หากองค์กรใดมีปัจเจกบุคคลที่ตกผลึกทางความรู้ความสามารถตลอดจนทักษะหรือความชำนาญที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร จะก่อเกิดเป็นทุนทางปัญญาที่ไม่มีวันสิ้นสุดขององค์กร ทำให้องค์การนั้นเพิ่มความสามารถในการแข่งขันได้อย่างไม่สิ้นสุดอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน ซึ่งสามารถวัดได้จากการสรรหาและระบุตัวคนเก่งให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร มีการมุ่งเน้นคัดเลือกคนเก่งเพื่อพัฒนาเป็นกลุ่มพนักงานที่มีศักยภาพสูงขององค์กร มีการนำเครื่องมือทางการจัดการมาใช้ในการพัฒนาความรู้ความสามารถและทักษะของพนักงาน มีการลงทุนในทรัพยากรมนุษย์เพิ่มขึ้น โดยการส่งไปศึกษาต่อหรือดูงานในประเทศที่พัฒนาแล้วหรือภายในประเทศที่มีความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีในการ

แปรรูปเพื่อยกระดับการผลิตและมาตรฐานอื่น ๆ ให้ได้มาตรฐานในระดับสากล มีการผลักดันให้พนักงานนำความรู้ความสามารถและทักษะที่มีมาใช้ให้เกิดศักยภาพสูงสุด เพื่อทำให้เกิดต้นทุนต่ำลงหรือสามารถเข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่ต้องการใช้ผลิตภัณฑ์โดยเฉพาะได้หลากหลายขึ้น หรือเพื่อให้เกิดนวัตกรรมหรือเพื่อสามารถตอบสนองความต้องการลูกค้าได้อย่างรวดเร็วขึ้น

3. วัฒนธรรมองค์การ (Organization cultures) เป็นการสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ส่งเสริมและสนับสนุนวิสัยทัศน์ที่ซึ่งเป็นแก่นหลักขององค์การ ทว่าทั้งองค์การส่งผลทำให้มีการนำแผนงานไปสู่การปฏิบัติหรือการประยุกต์ใช้เครื่องมือทางการจัดการเพื่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันสูงสุด ซึ่งสามารถวัดได้ด้วยการสร้างพันธะสัญญาแก่พนักงานในการมุ่งมั่นไปสู่การบรรลุซึ่งวิสัยทัศน์และเป้าหมายร่วมกัน มีการสร้างหรือกำหนดวัฒนธรรมการทำงานของพนักงานทั่วทั้งองค์การให้สอดคล้องกับกลยุทธ์และแผนการปฏิบัติงานขององค์การ มีการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้นำมาซึ่งการตกผลึกทางความรู้ความสามารถและทักษะ เพื่อนำมาใช้พัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีต้นทุนต่ำหรือเกิดเป็นนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง มีการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมด้วยการวางแผนและสนับสนุนให้พนักงานใช้ความคิดสร้างสรรค์และกล้ายอมรับความเสี่ยงอย่างชาญฉลาด เพื่อคิดแปลงหรือแปรรูปวัตถุดิบให้เป็นผลิตภัณฑ์ชนิดอื่น ๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดเป็นนวัตกรรมใหม่ มีการสร้างวัฒนธรรมความรับผิดชอบต่อสังคม เพราะเป็นสิ่งจำเป็นต่อการปรับตัวเข้าสู่ระดับสากล นำมาซึ่งความเชื่อมั่นต่อผลิตภัณฑ์มีการนำเทคโนโลยีการสื่อสารมาใช้ทั่วทั้งองค์การ เพื่อติดต่อประสานงานทั้งภายในและภายนอก ทำให้สามารถตอบสนองความต้องการกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่ต้องการใช้ผลิตภัณฑ์โดยเฉพาะในระดับสากลได้มากขึ้น

4. การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic management) เป็นการจัดการที่คำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมเป็นสำคัญ โดยการกำหนดแนวทางในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายและวิสัยทัศน์ที่ต้องการด้วยการปฏิบัติตามขั้นตอนที่สำคัญที่มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงและเกี่ยวเนื่องซึ่งกันและกัน คือ การตรวจสอบสภาพแวดล้อมการจัดทำกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติการควบคุม และการประเมินผลกลยุทธ์ เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันและความเจริญเติบโตของกิจการ ซึ่งสามารถวัดได้จากการนำปัจจัยภายนอกและภายในมาวิเคราะห์หาจุดแข็งจุดอ่อนโอกาสและอุปสรรค แล้วนำผลมากำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ของกิจการ มีการจัดทำกลยุทธ์เพื่อสร้างความแตกต่างหรือทำให้ต้นทุนต่ำหรือมุ่งเน้นตลาดเป้าหมาย โดยเฉพาะหรือตอบสนองความต้องการลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว มีการนำเครื่องมือทางการจัดการมาประยุกต์ใช้เพื่อเป็นส่วนหนึ่งในการวางแผนให้สอดคล้องกับการกำหนดนโยบายอย่างเหมาะสม มีการกำหนดวัฒนธรรมองค์การให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ แผนปฏิบัติงาน รวมทั้งสอดคล้องกับเครื่องมือทางการจัดการที่นำมาประยุกต์ใช้ มีการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการได้อย่าง

เหมาะสม ผู้การปฏิบัติทั่วทั้งองค์การทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ที่มีการควบคุมกลยุทธ์โดยการนำเครื่องมือหรือเกณฑ์มาวัดผลการดำเนินงานแล้วปรับปรุงเพื่อเริ่มต้นพัฒนากลยุทธ์ใหม่ เพื่อเป็นเพิ่มความสามารถในการแข่งขันอย่างต่อเนื่อง

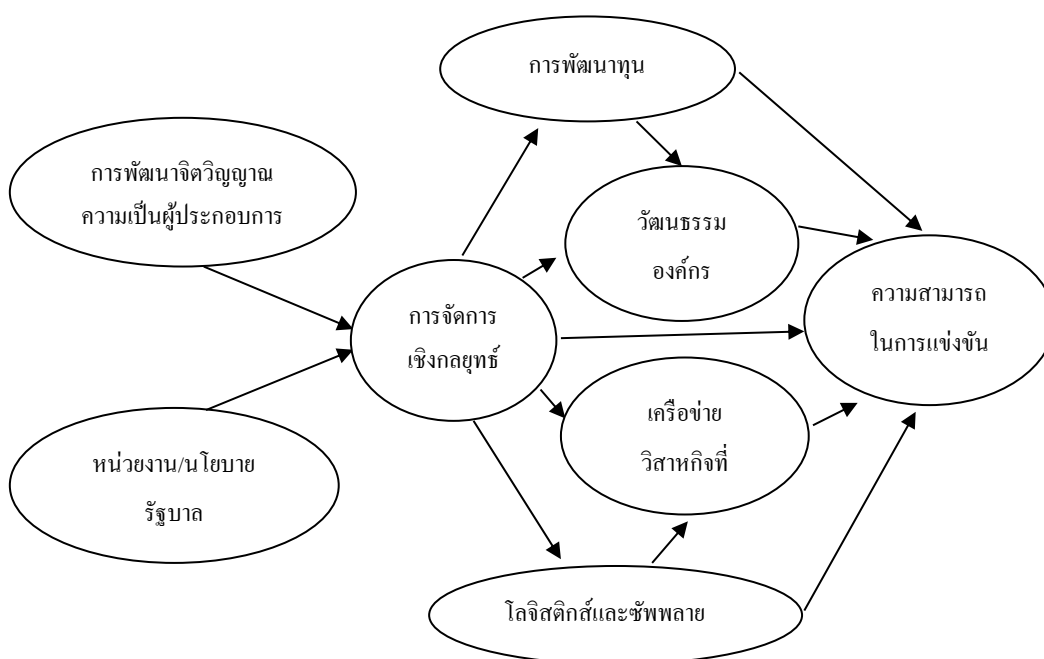
5. โลจิสติกส์ และซัพพลายเชน (Logistic and supply chain) เป็นความตื่นตัวที่มุ่งเน้นหาวิธีการเพื่อลดต้นทุนที่สามารถตอบสนองความต้องการผู้บริโภคด้วยต้นทุนที่ต่ำที่สุด ผลักดันการสร้างกำไรและเพิ่มคุณค่าในกระบวนการไหลของสินค้า บริการ และข้อมูลทั่วทั้งองค์การ ตั้งแต่ขั้นตอนการเริ่มต้นในการจัดหาวัตถุดิบจนกระทั่งไปสิ้นสุดถึงจุดที่มีการบริโภคปลายทาง อาจถือได้ว่าเป็นที่มาของความสามารถในการแข่งขันที่ดีที่สุดในยุคโลกาภิวัตน์ ซึ่งสามารถวัดได้จากกิจการมีวิธีการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันด้วยการมุ่งใช้ยี่ห้อหรือตราสินค้าเพื่อประโยชน์ทางการตลาดอย่างต่อเนื่อง กิจการมีวิธีการนำเทคโนโลยีโลจิสติกส์มาใช้เพื่อเชื่อมโยงข้อมูลอย่างเป็นระบบ เช่น ใช้ในการตรวจสอบการจัดเก็บ หรือเบิกสินค้าคงเหลือ ตรวจสอบการขนส่ง ฯลฯ กิจการมีวิธีการประหยัดค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับสินค้าคงเหลือด้วยการใช้ประโยชน์จากการที่โรงงานตั้งอยู่ในแหล่งวัตถุดิบหรือใกล้แหล่งวัตถุดิบแล้วผลิตแบบทันเวลาพอดี ส่งผลทำให้มีต้นทุนในการผลิตต่ำกว่าคู่แข่ง กิจการมีวิธีการประหยัดค่าใช้จ่ายในการขนส่งอยู่เสมอ อาทิ การรวมสินค้าที่จะจัดส่งให้กับลูกค้าหลาย ๆ ราย เพื่อการจัดส่งร่วมกันหรือรับจ้างขนส่งสินค้าในเที่ยวเดียวกับการขนส่งผลิตภัณฑ์ไปขายทุกครั้ง ฯลฯ กิจการมีวิธีการเพื่อให้ลูกค้าสามารถเข้าถึงและสามารถสั่งซื้อผลิตภัณฑ์ได้ตลอดเวลาอย่างต่อเนื่อง เช่น มีการใช้เทคโนโลยีสื่อสารทางการตลาด มีการใช้คนกลางทางการตลาด หรือการใช้พนักงาน ฯลฯ เพื่อสามารถตอบสนองกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่ต้องการใช้ผลิตภัณฑ์โดยเฉพาะได้มากขึ้น กิจการมีการนำเทคโนโลยีการผลิตที่ทันสมัยมาผลิตเพื่อให้ได้เปรียบคู่แข่งอย่างต่อเนื่อง มีการวิเคราะห์เชิงปริมาณเพื่อนำข้อมูลมาใช้แก้ปัญหากิจกรรมต่าง ๆ ในการดำเนินงานตั้งแต่กิจกรรมต้นน้ำถึงปลายน้ำเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันอย่างต่อเนื่อง

6. เครือข่ายวิสาหกิจที่ยั่งยืน (Sustainable cluster) เป็นการรวมกลุ่มกันเพื่อเชื่อมโยงกิจกรรมและความร่วมมือกันอย่างยั่งยืน เป็นการยกระดับการแข่งขันที่สามารถแข่งขันกับกิจการขนาดใหญ่กว่าหรือแข่งขันในระดับโลกได้ ถือเป็นจุดเริ่มต้นของการปรับตัวอันที่จะนำไปสู่การสร้างภูมิคุ้มกันให้กับธุรกิจ เพื่อแสวงหาโอกาสในอนาคตได้อย่างไม่มีวันสิ้นสุด ซึ่งสามารถวัดได้จากกรณีมีแนวทางปรับตัวเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันระยะยาวด้วยการริเริ่มสร้างเครือข่ายและมีการกำหนดกรอบวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ในการดำเนินงานที่สำคัญ ๆ ด้วยการเชื่อมโยงกิจกรรมที่เกี่ยวข้องตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำของสมาชิกเข้าด้วยกัน มีความตั้งใจและมุ่งมั่นที่

จะประสานการใช้ทรัพยากรร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อเพิ่มรายได้เปรียบเทียบการแข่งขัน โดยมีการวางแผนและกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานที่ชัดเจน เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์หลัก วิสัยทัศน์ และค่านิยมร่วมของเครือข่าย มีการนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อเชื่อมโยงกิจกรรมและความร่วมมือก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการทำงานที่รวดเร็ว เป็นการเพิ่มรายได้เปรียบเทียบการแข่งขันนำมาซึ่งการตอบสนองกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่ต้องการใช้ผลิตภัณฑ์โดยเฉพาะได้อย่างรวดเร็วและหลากหลาย มีการให้ความสำคัญกับการสร้างบรรยากาศที่ดี เพื่อให้เกิดความสามัคคี ร่วมมือ ร่วมใจช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้ตระหนักเสมอว่าความสำเร็จของเครือข่าย คือ ความสำเร็จของผู้ประกอบการนำไปสู่ความยั่งยืนที่ได้เปรียบเทียบการแข่งขัน มีการไว้วางใจกันสูงด้วยการสนับสนุนให้ผู้ที่เกี่ยวข้องมีการสื่อสารอย่างเปิดเผยและตรงไปตรงมา สามารถอธิบายถึงเหตุผลในการตัดสินใจแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องได้อย่างชัดเจนและรวดเร็ว เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานนำมาซึ่งรายได้เปรียบเทียบการแข่งขัน มีกลุ่มผู้บริหารที่ใช้ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงทิศทางการดำเนินงานในเชิงรุกบนหลักการบริหารกิจการที่ดี สามารถนำไปสู่การเป็นเครือข่ายอุตสาหกรรมที่ยั่งยืน เป็นการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันที่เอื้อต่อการพัฒนาในระยะยาวอย่างต่อเนื่อง

7. หน่วยงาน/นโยบายรัฐบาล (Government policy) เป็นการส่งเสริมและสนับสนุนผู้ประกอบการ เป็นการเอื้อประโยชน์เพื่อให้ผู้ประกอบการสามารถเพิ่มความสามารถในการแข่งขันได้ในระยะยาว ผู้ประกอบการสามารถหาวิธีการเพื่อนำนโยบายมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด มีผู้ประกอบการจำนวนมากที่สามารถสร้างความสามารถในการแข่งขันได้ด้วยการเชื่อมโยงกับหน่วยงานหรือนโยบายรัฐบาล ซึ่งสามารถวัดได้จากมีวิธีการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันในระดับโลกด้วยการใช้สิทธิประโยชน์ทางภาษีที่ประเทศพัฒนาแล้วให้กับประเทศที่กำลังพัฒนาหรือสิทธิประโยชน์ที่ประเทศกำลังพัฒนาให้กันเองหรือสิทธิประโยชน์ที่ประเทศพัฒนาแล้วให้กับกลุ่มประเทศที่พัฒนาน้อยที่สุด ฯลฯ มีวิธีการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันด้วยการหาทางใช้สิทธิประโยชน์จากนโยบายการเปิดเสรีทางการค้าจากแต่ละประเทศในกลุ่มเอเชียใต้ กลุ่มประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ฯลฯ มีวิธีการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันด้วยการใช้สิทธิประโยชน์ทางการเงินจากนโยบายการเพิ่มความแข็งแกร่งทางการเงินของรัฐบาล เช่น การขอรับสนับสนุนสินเชื่อ ฯลฯ มีวิธีการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันด้วยการเข้าร่วมกิจกรรมที่รัฐบาลจัดขึ้น เพื่อเพิ่มความแข็งแกร่งให้กับผู้ประกอบการอย่างต่อเนื่อง อาทิ การพัฒนาความรู้ด้านนวัตกรรมให้กับแรงงาน ฯลฯ มีวิธีการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันด้วยการใช้สิทธิประโยชน์เขตปลอดอากร เช่น เครื่องจักรวัตถุดิบต่าง ๆ ที่นำเข้ามาใช้ในโรงงานเพื่อการผลิตส่งออกจะได้รับการยกเว้นภาษีอากรทั้งหมด เป็นต้น

ซึ่งจากแนวคิดดังกล่าวของ โกศล จิตวิรัตน์ (2556) นั้น จากการศึกษาพบว่า การพัฒนาจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อการจัดการเชิงกลยุทธ์หน่วยงาน หรือนโยบายรัฐบาลมีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อการจัดการเชิงกลยุทธ์ การพัฒนาทุนมนุษย์มีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อวัฒนธรรมองค์กรและความสามารถในการแข่งขัน วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อความสามารถในการแข่งขัน เครือข่ายวิสาหกิจที่ยั่งยืนมีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อความสามารถในการแข่งขัน โลจิสติกส์และซัพพลายเชนมีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อเครือข่ายวิสาหกิจที่ยั่งยืนและความสามารถในการแข่งขัน การจัดการเชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ วัฒนธรรมองค์กร เครือข่ายวิสาหกิจที่ยั่งยืน โลจิสติกส์ และซัพพลายเชน และความสามารถในการแข่งขันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยสามารถแสดงถึงความสัมพันธ์ได้ดังภาพที่ 2-6



ภาพที่ 2-6 ปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการแข่งขันภายใต้การเปลี่ยนแปลงแบบพลวัต

ที่มา: โกศล จิตวิรัตน์ (2556)

จากการรวบรวมแนวคิดข้างต้น ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยศึกษาในเรื่องกลยุทธ์การปรับตัวเพื่อความมั่นคงขององค์กรการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ซึ่งแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับความสามารถในการแข่งขันภายใต้การเปลี่ยนแปลงแบบพลวัตนี้ ถือว่าเป็นแนวคิดที่มีความสำคัญต่อ

การวิจัยในครั้งนี้ เพื่อให้องค์กรการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยสามารถหาแนวทางในการปรับตัว เพิ่มระดับขีดความสามารถในการบริหารจัดการองค์กรให้เกิดความมั่นคง ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

แนวคิดเกี่ยวกับวิกฤตในองค์กรและการจัดการในสภาวะวิกฤต

วิกฤตในองค์กร คือเหตุการณ์ที่องค์กร ไม่ได้คาดคิดหรือคาดการณ์ไว้ล่วงหน้าว่าจะเกิดขึ้น อาทิ อุทกภัย ปัญหาการประท้วง ภัยรัฐประหาร ราคาวัตถุดิบ ที่เพิ่มสูงขึ้น การประท้วงของพนักงาน และยังมีเหตุการณ์อีกมากมายที่สามารถเกิดขึ้นได้โดยที่องค์กร ไม่ได้ตั้งตัว เพื่อความอยู่รอดในสภาวะดังกล่าวองค์กรต้องมีการรับมือที่ดี โดยการการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ โดยมีแนวคิดดังนี้

ประเภทของวิกฤต

โดยทั่วไปประเภทของภาวะวิกฤตอาจจำแนกเป็น 2 ประเภท ดังนี้

1. ภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นจากธรรมชาติ (Natural crisis)

2. ภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นจากมนุษย์ (Human-induced crisis) ในช่วงที่ผ่านมาภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นจากมนุษย์หลายเหตุการณ์ ได้ส่งผลกระทบต่อธุรกิจท่องเที่ยวและธุรกิจโรงแรมที่รุนแรงและยาวนาน กว่าภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นจากธรรมชาติ (Glaesser, 2006) สาเหตุสำคัญที่ส่งผลให้เกิดภาวะวิกฤตต่อธุรกิจ ท่องเที่ยวและโรงแรม ได้แก่ สงคราม ภัยธรรมชาติ โรคระบาด อุบัติเหตุรุนแรง ปัญหาสิ่งแวดล้อม การก่อการร้ายวิกฤตทางการเมืองและเศรษฐกิจ เป็นต้น

แนวคิดการจัดการภาวะวิกฤต

การจัดการภาวะวิกฤต (Crisis management) จัดเป็นเครื่องมือ ด้านการบริหารจัดการ องค์กรรูปแบบหนึ่ง แนวคิดในการจัดการภาวะวิกฤต จึงมักครอบคลุมกลยุทธ์การจัดการที่เริ่มต้น ตั้งแต่การวางแผน (Planning) ไปจนถึงการฟื้นฟูองค์กรหลังภาวะวิกฤต จากการทบทวน วรรณกรรมสามารถสรุปแนวคิดการจัดการภาวะวิกฤต ที่น่าสนใจ ได้แก่

Outi, Niininen, Sharon and William (2012) อธิบายแนวคิดในการจัดการภาวะวิกฤต (Crisis management) ไว้ว่าเป็นส่วนหนึ่งของแผนกลยุทธ์องค์กรสำหรับภาวะฉุกเฉินเมื่อเกิด เหตุการณ์ไม่คาดหมาย องค์กรจำเป็นต้องทราบสัญญาณเตือนภัย (Warning signals) และใช้วิธีการ จัดการที่เหมาะสม เนื่องจากโดยทั่วไปภาวะวิกฤตอาจเป็นเหตุการณ์ที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้แต่ มักส่งผลกระทบต่อรุนแรง

Glaesser (2006) กล่าวถึง แนวคิดในการจัดการภาวะวิกฤตในบริบทของการวางแผนกลยุทธ์ การกำหนดกระบวนการ และมาตรการ เพื่อการป้องกันและรับมือกับภาวะวิกฤต ซึ่งสอดคล้อง กับแนวทางการจัดการภาวะวิกฤตของ อภิสิทธิ์ ฉัตรทนานนท์ (2552) ที่ระบุว่ามิวัตุประสงค์หลัก

3 ประการ คือ 1. การป้องกันการเกิดวิกฤต 2. การกำจัดวิกฤตให้เร็วที่สุด เพื่อจำกัดความเสียหาย และ 3. การสร้างความน่าเชื่อถือให้กลับมา

กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา (2558) ได้นำเสนอแนวคิดการจัดการภาวะวิกฤต สำหรับธุรกิจท่องเที่ยวจากแนวทางขององค์การการท่องเที่ยวโลก (World Tourism Organization: WTO) ไว้ 4 ขั้นตอน ได้แก่

1. การลดผลกระทบ (Reduction) ที่อาจเกิดจากภาวะวิกฤต
2. การเตรียมความพร้อม (Readiness) เพื่อรับมือกับภาวะวิกฤต
3. การตอบสนอง (Response) ต่อภาวะวิกฤต
4. การฟื้นฟู (Recovery) หลังเกิดภาวะวิกฤต ทั้งทางด้านความต่อเนื่องของการดำเนินธุรกิจ และการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์

แนวคิดเกี่ยวกับมาตรการ (Measures) และเครื่องมือ (Instruments) ในการจัดการภาวะวิกฤตส่วนใหญ่ นำเสนอให้มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT analysis) และการจัดการความเสี่ยง (Risk management) ในการป้องกันเพื่อลดผลกระทบจากภาวะวิกฤต (Glaesser, 2006; อภิสิทธิ์ ฉัตรทนานนท์, 2552) การเตรียมความพร้อมในการรับมือกับภาวะวิกฤต ควรมีการจัดทำคู่มือและแผนการจัดการภาวะวิกฤต และมีการซักซ้อมอย่างสม่ำเสมอ มีการสร้างเครือข่ายกับหน่วยงานที่ให้บริการกรณีฉุกเฉิน (Glaesser, 2006; Outi, Niininen, Sharon & William, 2012) กำหนดหน้าที่ผู้รับผิดชอบให้ชัดเจน รวมทั้งให้ความสำคัญต่อการสื่อสารกับผู้เกี่ยวข้อง และการให้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง ครบถ้วน และ ทันเวลา

ปัญหาที่พบในการจัดการวิกฤต

วัตถุประสงค์สำคัญของการจัดการในสภาวะวิกฤต คือ การประสานภารกิจต่าง ๆ ในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ การมีสัญญาณเตือนเมื่อเกิดภาวะวิกฤต การประเมินผลกระทบที่เกิดขึ้นจากสภาวะวิกฤต การทำงานอย่างต่อเนื่องหลังเกิดภาวะวิกฤต สำหรับปัญหาในการจัดการวิกฤตที่พบโดยทั่วไป คือ

1. ขาดการเก็บรวบรวมข้อมูลที่เป็นระบบ ซึ่งรวมถึงการวิเคราะห์ระบบสารสนเทศ นโยบายและมาตรการปฏิบัติงาน
2. ไม่มีระบบการถ่ายทอดข้อมูลที่มีประสิทธิภาพซึ่งมีผลกระทบต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ
3. ความล้มเหลวในการจัดตั้งหน่วยงานเพื่อนำนโยบายไปปฏิบัติซึ่งเป็นการวางโครงสร้างที่ไม่เหมาะสมกับการทำงาน



4. ขาดระบบติดต่อประสานงานกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างมีประสิทธิภาพทำให้เกิดความสับสนในการทำงาน

5. ขาดการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบในการทำงานอย่างชัดเจน ซึ่งเกิดจากความล้มเหลวในการกำหนดนโยบายและมาตรการทำงาน

6. การพัฒนาแผนการทำงานขาดประสิทธิผล คือ ไม่มีการทดลองนำแผนไปปฏิบัติก่อนนำแผนมาใช้งานจริง รวมถึงขาดการประเมินผล

7. เครื่องมือที่มีอยู่ในองค์กรนั้นไม่มีความเหมาะสมกับการนำมาใช้ปฏิบัติงาน

8. ไม่มีการถ่ายทอดแผนในการทำงานที่ถูกต้องให้กับผู้ปฏิบัติงาน

วิกฤตการณ์และการตอบสนองขององค์กร

บูท (Booth, 1993 อ้างถึงใน อภิสิทธิ์ ฉัตรทนานนท์, 2552) ได้จำแนกวิกฤตการณ์บนพื้นฐานของ Selbst (1978) โดยพิจารณาเหตุการณ์และจำแนกสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงออกเป็น 3 ระดับ แสดงให้เห็นวิกฤตการณ์ประเภทต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร วิกฤตการณ์แต่ละด้านส่งผลกระทบต่อองค์กรแตกต่างกันไป การเปลี่ยนแปลง 3 ระดับ มีสาระสำคัญ คือ ดังตารางที่ 2-1

ตารางที่ 2-1 วิกฤตการณ์และการตอบสนองขององค์กร

เหตุการณ์สถานการณ์การเปลี่ยนแปลง	การตอบสนองของผู้นำ	ทัศนคติของสาธารณชนและปัจเจกบุคคล
ระดับที่ 1 การเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไป	1. มีการตอบสนองกลไกของราชการ (Bureaucratic response) และยึดระเบียบทางการ 2. มีแนวทางที่ยึดถือระเบียบปฏิบัติแบบดั้งเดิม การรักษาสถานภาพเดิม (Status quo) 3. การไม่ตระหนัก หรือขาดกาพิจารณาให้ความสำคัญต่อวิกฤตการณ์อย่างจริงจัง	1. การยอมรับวิกฤตการณ์โดยปัจเจกบุคคลที่เกี่ยวข้อง 2. มีความพยายามที่จะเสนอประเด็นเข้ามาเป็นวาระ โดยผู้ที่ได้รับผลกระทบ 3. กลุ่มอื่น ๆ มีความเคลื่อนไหว

ตารางที่ 2-1

เหตุการณ์สถานการณ์ การเปลี่ยนแปลง	การตอบสนองของผู้นำ	ทัศนคติของสาธารณชน และปัจเจกบุคคล
ระดับที่ 2 ภัยคุกคาม ตามช่วงเวลาหรือเกิด ต่อองค์การบางส่วน หรือทั้งหมดความ สูญเสีย	1. การแสดงปฏิกิริยาสนองตอบและ ผลักดันให้มีการเจรจา 2. การตระหนักถึงปัญหาเฉพาะด้าน ที่สำคัญ 3. สมาชิกขาดความสนใจใน ผล สุดท้ายเป็นวิกฤตการณ์ถาวร องค์การ (Routinised crisis)	1. มีการกระทบกระทั่งหรือมี การปะทะและกลายเป็นเรื่อง การเมืองภายในองค์การ 2. บุคคลและทุกกลุ่มเข้า มาร่วมในการดำเนินงาน
ระดับที่ 3 ภัยคุกคามที่ เกิดขึ้นอย่างเฉียบพลัน หรือภัยคุกคามที่สร้าง ความสูญเสียต่อองค์การ ทั้งองค์การ	-มีการตอบสนอง โดยมีมาตรการ ป้องกัน -การเพิ่มบุคคลที่มีความรู้ และได้รับ การยอมรับ	-มีการเคลื่อนไหวของกลุ่ม และบุคคลเพื่อปกป้อง องค์การจากวิกฤตการณ์

ที่มา: Booth (1993, อ้างถึงใน อภิสิทธิ์ ฉัตรทนานนท์, 2552)

ดังนั้นผู้นำและนักบริหารในองค์การควรตระหนักถึงปัญหา ลักษณะธรรมชาติของ  
วิกฤตการณ์ที่เป็นภัยคุกคาม บ่อยครั้งที่มิวิกฤตการณ์และมีมาตรการแก้ไขป้องกันวิกฤตการณ์ แต่  
ภายหลังที่ทุกคนหายจากภาวะตื่นตระหนก อาจต้องการเวลาที่จะเสนอมาตรการเชิงกลยุทธ์ที่แก้ไข  
ปัญหาได้จริง (Siege strategy) โดยการเสนอมาตรการเพื่อความอยู่รอดมีการปรับลดหรือยกเลิก  
หน่วยงานกิจกรรมที่ไม่จำเป็นลง ปรับลดพนักงานและการสนับสนุนหน่วยงานในการป้องกันดูแล  
วิกฤตการณ์ที่ยังเกิดขึ้น แต่บ่อยครั้งที่กลยุทธ์ที่ใช้ไม่ประสบผล เนื่องจากไม่ได้รับการยอมรับจาก  
สมาชิกในองค์การ ในสถานการณ์เช่นนี้ อาจส่งผลให้การดำเนินการตามยุทธศาสตร์นำไปสู่ความ  
ขัดแย้งในองค์การ และอาจนำไปสู่ความล้มเหลวในที่สุด

## แนวคิดการปรับตัวขององค์กร

แนวคิดกลยุทธ์ขององค์กรและการจัดการในสภาวะวิกฤติ

การจัดการวิกฤตการณ์นั้นเกี่ยวข้องกับความเสี่ยงที่มนุษย์สร้างขึ้น เช่น ความผิดพลาดของเครื่องคอมพิวเตอร์ การทำลายสิ่งแวดล้อม ความรุนแรงที่ทำงาน โดยกรอบแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการวิกฤตการณ์นั้นกล่าวถึงสาเหตุของการเกิดวิกฤต วิธีการจัดการกับสภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้น ทั้งก่อน ระหว่าง และหลังจากเกิดวิกฤตการณ์ (Mitroff & Anagnos, 2000) โดยการวางแผนจัดการในสภาวะวิกฤต มีขั้นตอนเริ่มจาก

1. การวางแผน เป็นการใช้ประโยชน์จากแผนกลยุทธ์ขององค์กรประกอบกับเทคนิคการจัดการต่าง ๆ เพื่อไม่ให้องค์กรทำงานในทางที่ผิด
2. การตรวจสอบ เป็นการทำให้แบบสอบถามและรายการตรวจสอบขึ้นเพื่อตรวจสอบแผนงาน ซึ่งประกอบด้วย การวิเคราะห์ การระบุเวลาในการทำงาน
3. การเตรียมการ ประกอบด้วย การบริหารสื่อมวลชนและการป้องกันปัญหาต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้น เช่น การโจมตีทางคอมพิวเตอร์ การโจมตีด้วยสารเคมี การจัดการในภาวะฉุกเฉิน เป็นต้น
4. นโยบายการฟื้นฟูองค์กร เป็นหลักประกันว่านโยบายขององค์กรนั้น มีคุณภาพและนำมาปฏิบัติได้ถูกต้อง
5. การวิเคราะห์ความเสี่ยง ก่อนการวางแผนนั้น องค์กรต้องวิเคราะห์ความเสี่ยงและผลกระทบจากภาวะวิกฤต เพื่อที่จะวางแผนตามสถานการณ์ได้อย่างเหมาะสม

นอกจากนี้การจัดการวิกฤตการณ์ยังเกี่ยวข้องกับการสื่อสาร โดยจัดการวิกฤตการณ์และการสื่อสาร เกี่ยวข้องกับประเด็นต่อไปนี้ คือ 1. องค์ประกอบของแผนการสื่อสารในสภาวะวิกฤต 2. การระหนักถึงความสำคัญของการวางแผนในสภาวะวิกฤต 3. การประเมินสภาวะวิกฤต 4. การสร้างความสัมพันธ์กับสื่อมวลชน 5. การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง 6. ระบบการสื่อสารในองค์กร

แผนการจัดการในสภาวะวิกฤต

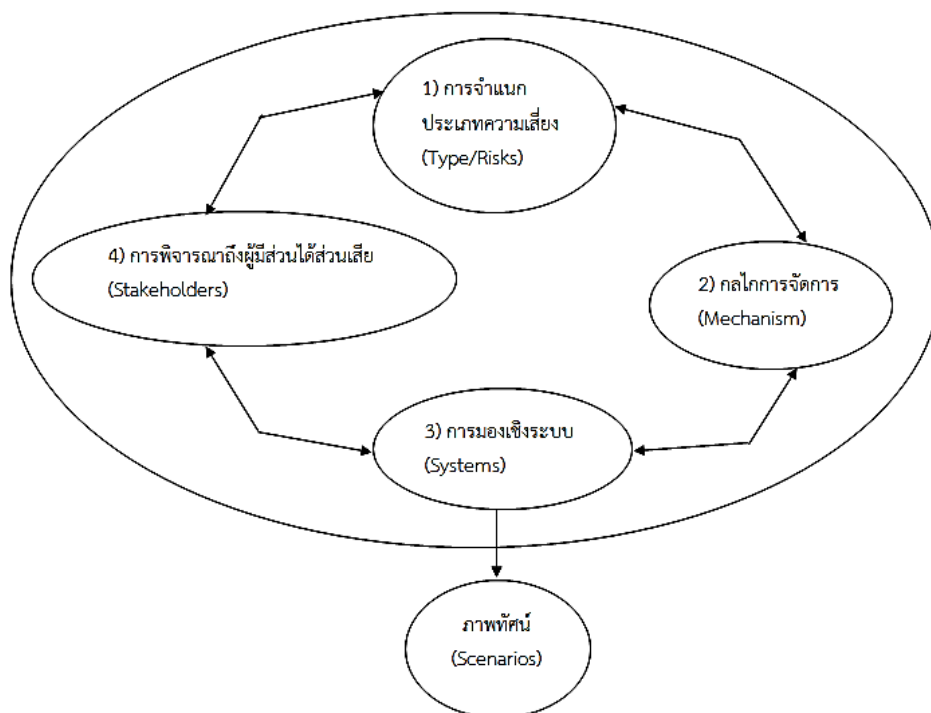
แผนการจัดการในสภาวะวิกฤต มีองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ประการ คือ

1. ความเป็นเอกภาพ ความเป็นเอกภาพในการทำงานนั้นเป็นประเด็นที่มีความสำคัญสำหรับการจัดการในสภาวะวิกฤตซึ่งเกี่ยวข้องกับการสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรในองค์กรเกี่ยวกับการจัดการวิกฤตการณ์ซึ่งมีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ
  - 1.1 ข้อมูลทั่วไปในการบริหาร
  - 1.2 แผนการควบคุมและป้องกัน
  - 1.3 การระบุผลกระทบจากสภาวะวิกฤต

2. การเตรียมการและการป้องกัน การเตรียมการและการป้องกันเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับความพยายามมิให้เกิดสภาวะวิกฤตขึ้นรวมถึงการลดผลกระทบและความเสียหายจากภาวะวิกฤต ซึ่งประกอบด้วยการระดมการจัดการวิกฤตการไปปฏิบัติ มาตรการในการนำแผนไปปฏิบัติเป็นการกำหนดมาตรการทำงานขึ้นเพื่อป้องกันผลกระทบจากวิกฤตเตรียมตัวเผชิญหน้ากับวิกฤต การบรรเทาสภาวะวิกฤต และการฟื้นตัวหลังเกิดสภาวะวิกฤต

3. การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร เกี่ยวข้องกับผู้ปฏิบัติงานทุกระดับในองค์กรและการเตรียมการในสภาวะวิกฤต

4. การจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ องค์กรต้องมีระบบการจัดเก็บข้อมูลที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพื่อใช้ในการวางแผน การฝึกอบรมและการเตรียมการในภาวะฉุกเฉิน เพื่อเป็นหลักประกันว่าสามารถนำข้อมูลมาใช้ได้เมื่อต้องการ ในสภาวะวิกฤตนั้นข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับองค์กรเป็นสิ่งสำคัญเพราะจะช่วยในการจัดลำดับความสำคัญและส่งผลให้การวางแผนการจัดการในภาวะวิกฤตมีเอกภาพ ซึ่งสามารถสรุปได้ดังภาพที่ 2-7



ภาพที่ 2-7 องค์ประกอบของแนวปฏิบัติที่ดี (Best practice mode) สำหรับวิกฤตการณ์  
ที่มา: Mitroff and Anagnos (2000)

Mitroff and Anagnos (2000) เสนอตัวแบบ การจัดการในสภาวะวิกฤต โดยให้ความสำคัญปัจจัย 5 ประการ คือ

### 1. การจำแนกประเภทของความเสี่ยง

2. กลไกการจัดการ ส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับการวางแผนและการจัดการกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในภาวะวิกฤต ในบางครั้งมีสัญญาณเตือนก่อนที่จะเกิดภาวะวิกฤตขึ้น ทำให้สามารถวางแผนเพื่อป้องกันวิกฤตที่เกิดขึ้นได้ องค์การควรมีระบบการวิเคราะห์และป้องกันความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพก่อนที่จะเกิดความเสี่ยงขึ้น กลไกการจัดการความเสี่ยงนั้นมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ คือ ป้องกันการขยายตัวของผลกระทบที่เกิดจากภาวะวิกฤต ทั้งนี้ปัจจัยที่สำคัญในการพิจารณาการจัดการ คือ การศึกษาผลกระทบที่เกิดขึ้นจากวิกฤตเพื่อนำมาสู่การออกแบบและกลไกการจัดการในสภาวะวิกฤต

### 3. การมองปัญหาเชิงระบบ ส่วนประกอบที่สำคัญของระบบ คือ 1. เทคโนโลยี

2. โครงสร้าง พหุวัฒนธรรมและวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งมีความสัมพันธ์กับนโยบาย มาตรการในการทำงาน 3. ทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการกำหนดกลไกป้องกันผลกระทบหรือลดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นกับองค์การ และ 4. ปรัชญาในการทำงานเกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์การและการจัดการในสภาวะวิกฤต องค์การที่ให้ความสำคัญกับกลไกการป้องกัน อาจลดความจำเป็นในการวางแผนการจัดการในสภาวะวิกฤต

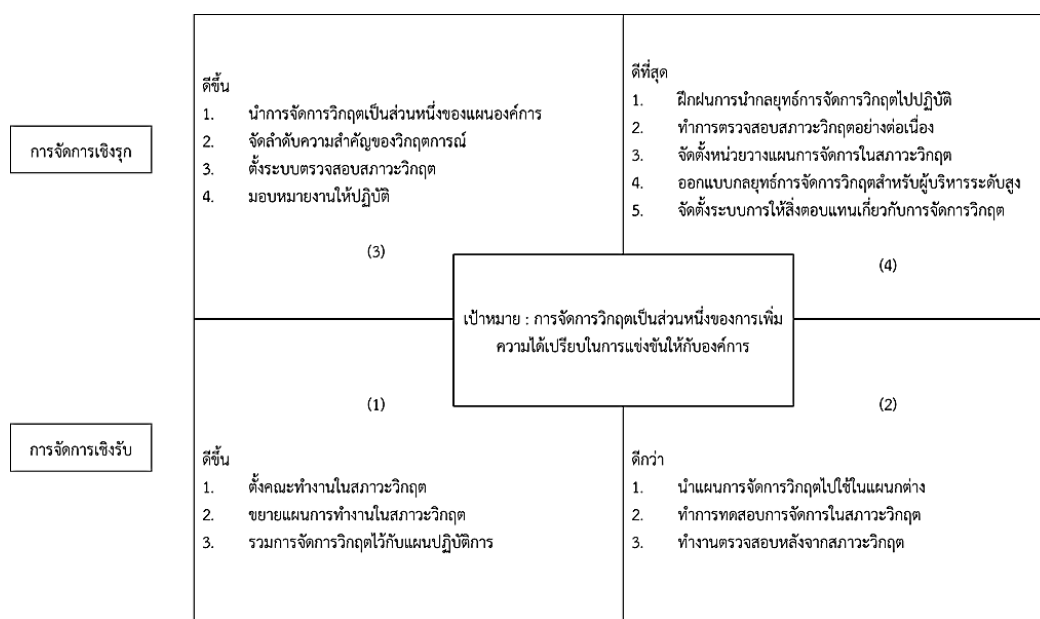
4. การพิจารณาผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) หมายถึง ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์การ ซึ่งมีหน้าที่ร่วมมือ ใช้แผนการทำงานร่วมกัน มีส่วนร่วมในการฝึกอบรม และพัฒนาองค์การตั้งแต่พนักงานในองค์การไปจนถึงบุคคลภายนอก ชุมชน ประเทศชาติ และพรรคการเมือง ทั้งนี้ผลจากการพิจารณาองค์ประกอบหลักข้างต้น นำไปสู่การกำหนดภาพทัศน์ (Scenario) ในการจัดการวิกฤตการณ์ขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปในภาพรวม การจัดการวิกฤตการณ์เป็นการวิเคราะห์สถานการณ์ ซึ่งเกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ผลกระทบที่องค์การได้รับจากภาวะวิกฤต เพื่อวางแผนในการเผชิญกับวิกฤตที่จะเกิดขึ้น โดยมีการออกแบบขององค์การและระบบการทำงานที่มีประสิทธิผล มีการวางแผนเกี่ยวกับสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นโดยไม่คาดคิด สิ่งสำคัญคือทุกองค์การมีความจำเป็นต้องฝึกฝนเตรียมพร้อมกับการณ์ที่จะเกิดขึ้นสำหรับปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของการจัดการในสภาวะวิกฤต คือ การวิเคราะห์ว่าองค์การมีจุดแข็งจุดอ่อน อย่างไร และองค์การสามารถนำจุดแข็งและจุดอ่อน นั้น มาใช้ประโยชน์ในการจัดการในสภาวะวิกฤต

### การนำกลยุทธ์การจัดการในสภาวะวิกฤต ไปปฏิบัติ

แนวโน้มในอนาคตจะมุ่งไปสู่การจัดการเพื่อความเป็นเลิศในสภาวะวิกฤต ซึ่งมีปัจจัยหลัก คือ นวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ ผู้บริหารจะต้องกระตุ้นให้พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน ต้องมีความเข้าใจระบบการจัดการในสภาวะวิกฤต และมีความ

กระตือรือร้นในการแสวงหาความรู้ตลอดเวลา ซึ่งปัจจัยสำคัญในการนำกลยุทธ์ในสภาวะวิกฤตไปปฏิบัติ คือ การเชื่อมโยงกลยุทธ์การจัดการในสภาวะวิกฤตให้เข้ากับกลยุทธ์อื่นขององค์กร และกำหนดเป็นเป้าหมายให้การจัดการวิกฤตการณ์เป็นหนทางในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันองค์กร ส่วนปัจจัยหลักในการถ่ายทอดแผนกลยุทธ์ในการปฏิบัติงาน คือ การวิเคราะห์และทำความเข้าใจกับอุปสรรคที่เกิดขึ้นกับองค์กรอย่างชัดเจน มีการวิเคราะห์เป้าหมายการจัดการในด้านคนและงาน และทบทวนถึงวิกฤตที่เกิดขึ้นในอดีตเพื่อหาป้องกันและพิจารณาว่าจะนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในเชิงรับและเชิงรุกได้อย่างไร



## ภาพที่ 2-8 การนำกลยุทธ์การจัดการสภาวะวิกฤตไปปฏิบัติ

จากภาพที่ 2-8 แสดงถึงการนำกลยุทธ์การจัดการในสภาวะวิกฤตไปปฏิบัติ โดยมองว่าผู้บริหารต้องกำหนดขั้นตอนในการนำแผนไปปฏิบัติอย่างชัดเจน มีการคิดอย่างเป็นระบบว่าจะจัดการกับอุปสรรคที่จะเกิดขึ้นอย่างไร มีการจัดสรรงบประมาณอย่างเหมาะสม สามารถถ่ายทอดแผนกลยุทธ์ให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรเข้าใจและสามารถนำไปปฏิบัติได้ ซึ่งผู้บริหารต้องมีทักษะด้านการประชาสัมพันธ์ที่ดีและมีความสัมพันธ์กับภายในและภายนอกองค์กรที่ดี เพื่อสนับสนุนด้านข้อมูลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อม

แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการตามสถานการณ์

### 1. ลักษณะของการบริหารตามสถานการณ์

แนวคิดทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ (The contingency approach) ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ นั้น เป็นแนวคิดการบริหารจัดการที่ผู้บริหารจะปฏิบัติ ซึ่งขึ้นอยู่กับสถานการณ์ หรือเป็นแนวคิดซึ่งเป็นทางเลือกของผู้บริหารในการกำหนดโครงสร้างและระบบควบคุมองค์การ โดยขึ้นอยู่กับสถานการณ์และลักษณะต่าง ๆ ของสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อ การดำเนินงานขององค์การ หรือเป็นวิธีการที่กล่าวถึงองค์การที่มีลักษณะแตกต่างกัน ซึ่งต้องเผชิญกับ สถานการณ์ที่แตกต่างกัน และต้องใช้วิธีการบริหารจัดการที่แตกต่างกันด้วย ทฤษฎีการบริหารเชิง สถานการณ์เป็นการประสมประสานแนวคิดในการบริหารจัดการที่สำคัญ 4 ประการคือ 1. แนวคิด แบบดั้งเดิม 2. แนวคิดเชิงพฤติกรรม 3. แนวคิดเชิงปริมาณ และ 4. แนวคิดเชิงระบบ

ทฤษฎีองค์การตามสถานการณ์และกรณี (Contingency theory) เริ่มมีบทบาทประมาณ ปลายปี ค.ศ. 1960 เป็นทฤษฎีที่พัฒนามาจากความคิดอิสระ ที่ว่าองค์การที่เหมาะสมที่สุดควรจะเป็น องค์การที่มีโครงสร้างและระบบที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม และสภาพความเป็นจริงของ องค์การ ตั้งอยู่บนพื้นฐานการศึกษาสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกันของมนุษย์ (Humanistic environment) ทฤษฎีองค์การตามสถานการณ์และกรณีนี้มีอิสระมาก โดยมีธรรมชาติ (Natural) เป็น ตัวแปรและเป็นปัจจัยสำคัญในการกำหนดรูปแบบ กฎเกณฑ์ และระเบียบแบบแผน มีลักษณะเป็น เหตุเป็นผลและสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง สภาพแวดล้อม เป้าหมายขององค์การ โดย ส่วนรวมและเป้าหมายของสมาชิกทุกคนในองค์การ โดยมีข้อสมมติฐานว่า องค์การที่เหมาะสม ที่สุด คือ องค์การที่มีโครงสร้างและรูปแบบที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของสังคมนั้น ๆ ซึ่ง รวมถึงสภาพภูมิศาสตร์ วัฒนธรรม ค่านิยม ความเชื่อ การสนับสนุน และความต้องการของสมาชิก ในองค์การนั้นด้วย

บุคคลที่กำหนดชื่อทฤษฎีองค์การตามสถานการณ์ และกรณีคือ Fiedler นอกจากนั้นก็ยังมี Woodward, Lawrence และ Lorsch ได้วิจัยศึกษาเรื่องนี้

การบริหารตามสถานการณ์ เป็นแนวคิดที่ว่า ไม่มีทฤษฎีหรือวิธีการทางการบริหารวิธีใด ที่จะนำไปใช้ได้ทุกสถานการณ์หรือไม่มีรูปแบบการบริหารแบบใดดีที่สุด การบริหารแต่ละแบบ และแต่ละวิธีจะก่อให้เกิดผลแตกต่างกันตามสภาวะแวดล้อมแต่ละอย่าง การเลือกแบบใดให้ เหมาะสมขึ้นอยู่กับสถานการณ์ เพราะแต่ละวิธีก็มีข้อดีและข้อจำกัดอยู่ในตัว การบริหารที่มี ประสิทธิภาพจะให้ความสำคัญต่อการเลือกใช้การจัดการให้เหมาะสมกับแต่ละสถานการณ์ที่เกิด กับปัญหาแต่ละปัญหา มีความเชี่ยวชาญที่จะจำแนกวิเคราะห์ และแก้ไขแต่ละสถานการณ์ ซึ่งเป็น ความจริงว่าปัญหาแต่ละเรื่องมีสถานการณ์แตกต่างกัน ทำให้การบริหารเป็นเรื่องที่ยากและไม่มีข้อ ตายตัว แนวความคิดของการบริหารตามสถานการณ์จึงถือเอาความสัมพันธ์ต่าง ๆ เป็นสำคัญ ไม่ว่าจะ เป็นความสัมพันธ์ของปัจจัยในองค์กร ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยนอกองค์กร และ

ความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับสภาพแวดล้อม และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ การจัดการวิธีนี้มีใช้กันในหลายองค์การ โดยพิจารณาว่า “IF-THEN” ถ้าสถานการณ์เป็นเช่นนั้น แล้วจึงเลือกกลยุทธ์ที่คิดว่าเหมาะสมกับสถานการณ์นั้น

การบริหารเชิงสถานการณ์ (Situational management theory) หรือทฤษฎีอุบัติการณ์ (Contingency theory) การบริหารในยุคนี้ค่อนข้างเป็นปัจจุบัน ปรัชญาของการบริหารเริ่มเปลี่ยนแปลงไปจากการมองการบริหารในเชิงปรัชญา ไปสู่การมองการบริหารในเชิงสภาพข้อเท็จจริง เนื่องจากในปัจจุบันมนุษย์ต้องประสบกับปัญหาอยู่เสมอ

แนวความคิดทางการบริหารเชิงสถานการณ์ สามารถนำทฤษฎีของ Fiedler มาประยุกต์ใช้ในสถานการณ์ปัจจุบัน ซึ่งทฤษฎีนี้ได้กล่าวไว้ มี 2 ลักษณะดังนี้

1. การศึกษารูปแบบของผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์ (Relationship-oriented leader) เป็นผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ผู้นำจะสร้างความไว้วางใจ ความเคารพนับถือ และรับฟังความต้องการของพนักงาน เป็นผู้นำที่คำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก (Consideration)

2. ผู้นำที่มุ่งงาน (Task-oriented leader) เป็นผู้นำที่มุ่งความสำเร็จในงาน ซึ่งจะกำหนดทิศทางและมาตรฐานในการทำงานไว้อย่างชัดเจน มีลักษณะคล้ายกับผู้นำแบบที่คำนึงถึงตัวเองเป็นหลัก (Initiating structure style) การบริหารเชิงสถานการณ์ สามารถใช้ทุกทฤษฎีมาประกอบกับประสบการณ์ เพื่อให้การตัดสินใจดีที่สุด โดยเฉพาะในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันสูง เช่นปัจจุบัน นับเป็นความท้าทายและโอกาสในการใช้การบริหารเชิงสถานการณ์ในมุมมองของผู้บริหารที่จะพลิกวิกฤติเป็นโอกาสให้ได้ เป็นการใช้ความรู้ความสามารถทั้งศาสตร์และศิลป์ต่าง ๆ ที่มีอยู่ในตัวผู้นำท่านนั้นให้ประจักษ์ออกมาได้อย่างเต็มสมรรถภาพจริง ๆ ที่เขามีอยู่ เพราะสถานการณ์แต่ละอย่างแตกต่างกัน ทฤษฎีกับบางสถานการณ์ก็แตกต่างกัน แล้วแต่ผู้นำแต่ละท่านจะเลือกใช้อย่างไร ดังนั้นการบริหารเชิงสถานการณ์ น่าจะเป็นการใช้ความรู้ความสามารถทั้งศาสตร์และศิลป์

ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ (Contingency approach) องค์การไม่ได้เหมือนกันทุกองค์การ ปัญหาหนึ่งเกิดขึ้นเมื่อองค์การมีการปฏิบัติที่คล้ายคลึงกัน ในกรณีของการบริหารจัดการแบบวิทยาศาสตร์และหลักการบริหารจัดการที่พยายามออกแบบองค์การทั้งหมดให้มีความเหมือนกัน อย่างไรก็ตาม โครงสร้างและระบบของการทำงานในแต่ละฝ่ายนั้นก็ไม่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในระบบการผลิตได้ทั้งหมด จำเป็นต้องปรับให้เหมาะสมกับแต่ละสถานการณ์ เช่นในปัจจุบันผู้บริหารจำนวนมากออกแบบองค์การใหม่เรียกว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ ที่จะคอยสนับสนุนให้เกิดการสื่อสารและความร่วมมือกัน ดังนั้น ทุกคนจะกำหนดและร่วมกันแก้ปัญหา ทำให้องค์การสามารถดำเนินงานไปได้อย่างต่อเนื่อง มีการปรับปรุงและมีผลผลิตที่เพิ่มขึ้น



แนวคิดทางการบริหารเชิงสถานการณ์ เป็นแนวคิดที่เน้นผู้บริหารให้ความสนใจกับสภาพแวดล้อมในสถานการณ์ต่าง ๆ ขององค์การ ตัวแปรต่าง ๆ ในแต่ละสถานการณ์ทางการบริหารมีความแตกต่างกันไปในแต่ละองค์การ ดังนั้น ผู้บริหารควรคำนึงถึงความเหมาะสมในการตัดสินใจดำเนินงานภายใต้สถานการณ์เหล่านี้ให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์การและความพึงพอใจของพนักงาน กล่าวคือ แนวคิดการบริหารเชิงสถานการณ์ย่อมมีวิถีทางที่ดีที่สุดในสภาพแวดล้อมทางการบริหารที่เหมาะสมกับแต่ละองค์การ ไม่มีวิธีแก้ปัญหาได้ดีที่สุดวิธีเดียว หรือแก้ปัญหาด้วยวิธีเดียวกันหากแต่มีหลากหลายวิธีในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์การ

สภาพแวดล้อมขององค์การมีลักษณะที่สำคัญ คือ ความไม่แน่นอนสูง (Uncertainty) องค์การแต่ละองค์การต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่ผันแปรตลอดเวลา (Dynamic environment) ทำให้เกิดความไม่แน่นอนสูง เบิร์น และ สต็อกเกอร์ (Burn & Stalker, 1961) เสนอความคิดว่า องค์การควรมีโครงสร้างที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีเสถียรภาพ (Stable environment) องค์การควรนำโครงสร้างแบบเครื่องจักรกล (Mechanistic structure) มาใช้ซึ่งเป็นโครงสร้างที่มีความซับซ้อนสูง มีความเป็นทางการสูงและการรวมอำนาจสูง ซึ่งเป็นโครงสร้างที่เหมาะสมกับงานประจำ มีการกำหนดการทำงานไว้ล่วงหน้า และปรับตัวช้ากับสิ่งแวดล้อมใหม่

ในทางตรงข้าม ภายใต้สภาพแวดล้อมที่ไม่มีเสถียรภาพและผันผวนตลอดเวลา (Turbulent structure) องค์การควรนำโครงสร้างแบบมีชีวิต (Organic structure) มาใช้ เป็นโครงสร้างที่มีความยืดหยุ่นและมีความสามารถในการปรับตัวสูง เน้นการสื่อสารตามแนวนอนมากกว่าแนวตั้ง และอำนาจของสมาชิกมาจากความรู้ความชำนาญมากกว่าตำแหน่งทางการ

หลักการของการบริหารเชิงสถานการณ์

แนวความคิด Fiedler (1967) ได้เสนอ แนวความคิดการบริหารเชิงสถานการณ์ (Situational management theory) หรือทฤษฎีอุปติการณ (Contingency theory) ซึ่งถือเป็นทฤษฎีการบริหารที่ขึ้นอยู่กับในเชิงสภาพข้อเท็จจริง ด้วยแนวคิดที่ว่าทางเลือกทางออกที่จะไปสู่การแก้ปัญหาทางการบริหารถือว่าไม่มีวิธีใดที่ดีที่สุด หากแต่สถานการณ์ต่างหากที่จะเป็นตัวกำหนดว่าควรจะใช้การบริหารแบบใดในสภาวะการณ์เช่นนั้น หลักคิดง่าย ๆ ของการบริหารเชิงสถานการณ์ นั้นถือว่าการบริหารจะดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ สถานการณ์จะเป็นตัวกำหนดการตัดสินใจ และรูปแบบการบริหารที่เหมาะสม และผู้บริหารจะต้องพยายามวิเคราะห์สถานการณ์ให้ดีที่สุด โดยเป็นการผสมผสานแนวคิดระหว่างระบบปิดและระบบเปิด และยอมรับหลักการของทฤษฎีระบบว่าทุกส่วนของระบบจะต้องสัมพันธ์ และมีผลกระทบซึ่งกันและกัน คือมุ่งเน้น ความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับสภาพแวดล้อมขององค์การ สถานการณ์บางครั้งจะต้องใช้การตัดสินใจอย่างเฉียบขาด บางสถานการณ์ต้องอาศัยการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ บางครั้งก็ต้องคำนึงถึงหลักมนุษยและ

แรงจูงใจ บางครั้งก็ต้องคำนึงถึงเป้าหมายหรือผลผลิตขององค์กรเป็นหลัก การบริหารจึงต้องอาศัยสถานการณ์เป็นตัวกำหนดในการตัดสินใจ การบริหารเชิงสถานการณ์จะคำนึงถึงสิ่งแวดล้อมและความต้องการของบุคคลในหน่วยงานเป็นหลักมากกว่าที่จะแสวงหาวิธีการอันดีเลิศมาใช้ในการทำงาน โดยใช้ปัจจัยทางด้านจิตวิทยาในการพิจารณาด้วย โดยเน้นให้ผู้บริหารรู้จักใช้การพิจารณาความแตกต่างที่มีอยู่ในหน่วยงาน เช่น ความแตกต่างระหว่างบุคคล ความแตกต่างระหว่างระเบียบกฎเกณฑ์ วิธีการ กระบวนการ และการควบคุมงาน ความแตกต่างระหว่างความสัมพันธ์ของบุคคลในองค์กร หรือความแตกต่างระหว่างเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กร เป็นต้น สรุปหลักการของการบริหารโดยสถานการณ์ คือ

1. ถือว่าการบริหารจะดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับสถานการณ์
2. ผู้บริหารจะต้องพยายามวิเคราะห์สถานการณ์ให้ดีที่สุด
3. เป็นการผสมผสานแนวคิดระหว่างระบบปิดและระบบเปิด และยอมรับหลักการของทฤษฎีระหว่างทุกส่วนของระบบจะต้องสัมพันธ์และมีผลกระทบซึ่งกันและกัน
4. สถานการณ์จะเป็นตัวกำหนดการตัดสินใจ และรูปแบบการบริหารที่เหมาะสม
5. คำนึงถึงสิ่งแวดล้อมและความต้องการของบุคคลในหน่วยงานเป็นหลักมากกว่าที่จะแสวงหาวิธีการอันดีเลิศมาใช้ในการทำงาน โดยใช้ปัจจัยทางด้านจิตวิทยาในการพิจารณาด้วย

6. เน้นให้ผู้บริหารรู้จักใช้การพิจารณาความแตกต่างที่มีอยู่ในหน่วยงาน  
องค์ประกอบสำคัญของการบริหารตามสถานการณ์  
ฟีเดเลอร์ (Fiedler, 1967) เสนอตัวแบบการจัดการตามสถานการณ์ ซึ่งให้ความสำคัญกับสไตล์การทำงานของผู้นำและเสนอว่าการบริหารตามสถานการณ์มีมิติที่สำคัญ 3 ประการ คือ

1. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader-member relations)
2. โครงสร้างของงาน (Task structure)
3. อำนาจในตำแหน่งผู้นำ (Position power)

การบริหารสถานการณ์ จะประกอบด้วยส่วนต่าง ๆ ที่สำคัญเกี่ยวข้องกับผู้บริหาร ดังนี้

1. ความรู้ความเข้าใจในหลักวิชาการบริหารเป็นอย่างดี เข้าใจถึงกระบวนการบริหารพฤติกรรมของคนและของกลุ่ม การวิเคราะห์ระบบงาน เทคนิคการควบคุม ตลอดจนการคิดวิเคราะห์ทางปริมาณเพื่อการตัดสินใจ
2. ทักษะความสามารถของผู้บริหารในการพิจารณาผลดีและผลเสีย เนื่องจากแนวคิดและเทคนิคในการบริหารต่าง ๆ ต้องมีการปรับใช้ในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน
3. มีการจัดการความเสี่ยง โดยเริ่มจากการประเมินความเสี่ยง การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อวางแผนจัดการความเสี่ยงในองค์กร

4. สภาพแวดล้อมภายนอกที่มีความสำคัญต่อองค์กร เป็นปัจจัยที่อยู่ภายนอกองค์กร ได้แก่ ปัจจัยทางเศรษฐกิจ สภาพการเมือง ลักษณะของสังคม โครงสร้างกฎหมาย นิเวศวิทยา และวัฒนธรรม ซึ่งปัจจัยเหล่านี้อาจมีผลกระทบต่อองค์กรได้ แม้ว่าจะไม่สามารถมองเห็นความเกี่ยวข้องโดยตรงของปัจจัยเหล่านั้นต่อองค์กรก็ตาม สภาพแวดล้อมเหล่านี้เรียกว่า สภาพแวดล้อมทั่วไป (General environment) ส่วนสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรอย่างมากที่นักบริหารจำเป็นต้องให้ความสนใจเป็นพิเศษนั้นเรียกว่า สภาพแวดล้อมเฉพาะขององค์กร (Specific environment) ซึ่งประกอบไปด้วย ลูกค้า ผู้จัดหาปัจจัยนำเข้า คู่แข่งขัน หน่วยงานของรัฐบาลที่กำกับดูแลองค์กร สหภาพแรงงาน สมาคมร้านค้า และกลุ่มผลประโยชน์ต่าง ๆ

#### การบริหารเชิงสถานการณ์

มรรควิธีแห่งการทำสงคราม หลักประกันแห่งชัยชนะล้วนอยู่ที่การวิเคราะห์วางแผนอย่างแยบยล สิ่งนี้คงไม่อาจมีใครปฏิเสธได้ แต่การวิเคราะห์วางแผนนั้นต้องอยู่บนพื้นฐานของการบูรณาการแนวความคิดอย่างเป็นระบบ การจำแนก (Identifying) ตัวแปรสถานการณ์ภายใต้เงื่อนไขต่าง ๆ การวิเคราะห์ (Analyzing) โอกาสของสถานการณ์ที่กำลังประสบ (Environment opportunity) การตรวจสอบศักยภาพและทรัพยากรที่มีอยู่ (Competence and resource) โดยคำนึงถึงเป้าประสงค์และความต้องการขององค์กร เพื่อกำหนดแนวทางที่สามารถปรับปรุงแก้ไขสถานการณ์ที่มีความซับซ้อนได้อย่างเหมาะสม บางสถานการณ์อาจเอื้ออำนวยประโยชน์ให้กับองค์กรแต่ในบางสถานการณ์อาจสร้างวิกฤติให้กับองค์กรได้ในพริบตา ความสามารถของผู้นำองค์กรในการตระหนักรู้และเตรียมพร้อมอยู่เสมอ การสั่งการ และการตัดสินใจที่เท่าทันสถานการณ์จึงเป็นเรื่องที่สำคัญมาก เมื่อกล่าวถึงความสำเร็จและความก้าวหน้าขององค์กรแต่ละแห่งจะพบว่าปัจจัยหนึ่งที่อยู่เบื้องหลังความสำเร็จ คือ บทบาทภาวะผู้นำและความสามารถในการจัดการของผู้บริหารระดับสูงขององค์กรนั้นที่สามารถบริหารองค์กร บุคคลที่เกี่ยวข้อง และสถานการณ์ที่แปรเปลี่ยนไปได้ อย่างมีประสิทธิภาพ บางสถานการณ์อาจต้องใช้การตัดสินใจอย่างเฉียบขาด บางสถานการณ์อาจต้องอาศัยการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ บางกรณีก็ต้องคำนึงถึงหลักมนุษยสัมพันธ์และแรงจูงใจ บางกรณีก็ต้องคำนึงถึงเป้าหมายหรือผลผลิตขององค์กรเป็นหลัก การบริหารต้องอาศัยสถานการณ์เป็นตัวกำหนดในการตัดสินใจ การบริหารเชิงสถานการณ์จึงน่าสนใจศึกษาในด้านแนวคิดทฤษฎี การวิเคราะห์ถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อการตัดสินใจในแต่ละสถานการณ์ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปรับเปลี่ยนองค์กรให้พร้อมรับทุกรูปแบบของสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป และทำให้ผู้นำองค์กรเลือกแบบความเป็นผู้นำที่เหมาะสมและเป็นผู้นำที่อยู่ในสภาพที่พร้อมรบตลอดเวลา คำว่า เชิงสถานการณ์ หมายถึง โอกาสหรือเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นได้ ความหมายดังกล่าวนี้ให้ทัศนะต่อการบริหารเชิงสถานการณ์ว่าเป็นวิธีการบริหารที่มีแนวคิดที่ไม่มี

แนวทางใดที่ดีที่สุด ‘There is no one best way’ ความสำคัญขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ของตัวแปรผัน สภาพแวดล้อม หรือเหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องและแนวคิด เทคนิคการบริหารที่เหมาะสมกับ สภาพแวดล้อมที่จะทำให้เป้าหมายขององค์การประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ (สมยศ นาวิการ, 2539)

ภาวะผู้นำ (Leadership) คือความสามารถที่จะใช้อิทธิพลนำกลุ่มไปสู่วัตถุประสงค์ อิทธิพลนั้นอาจได้รับมาแบบเป็นทางการนั่นคือผู้นำอย่างเป็นทางการ หรือผู้นำที่ไม่เป็นทางการ ซึ่งคือผู้นำที่ไม่ได้รับมอบอำนาจอย่างเป็นทางการ แต่สามารถนำกลุ่มและเป็นที่ยอมรับ (กรองแก้ว อยู่สุข, 2534) ผู้บริหารในยุคปัจจุบันจำเป็นต้องรู้ทั้งการนำควบคู่ไปกับการบริหาร เพราะต่างมีความสำคัญและความจำเป็นสำหรับองค์การ โดยเฉพาะการบริหารองค์การภายใต้ภาวะการณ์เปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วตลอดเวลา ทำให้เกิดความต้องการผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำที่ดี สามารถนำพาองค์การสู่ความสำเร็จ หลักการบริหารเชิงสถานการณ์ ถือว่าการบริหารขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ซึ่งจะเป็นตัวกำหนดการตัดสินใจและรูปแบบการบริหารที่เหมาะสม ไม่มีวิธีการใดที่ใช้ได้กับทุกสถานการณ์หรือกับทุกองค์กร การบริหารแนวนี้เป็นการผสมผสานแนวคิดและการประยุกต์ใช้ ทฤษฎีต่าง ๆ และยอมรับว่าทุกส่วนของระบบจะต้องสัมพันธ์และมีผลกระทบซึ่งกันและกัน และการจัดองค์การที่ดีที่สุดต้องสอดคล้องกับสถานการณ์ โดยเน้นให้ผู้บริหารพิจารณาความแตกต่างที่มีอยู่ในหน่วยงาน เช่น ความแตกต่างระหว่างบุคคล ความแตกต่างระหว่างระเบียบกฎเกณฑ์ วิธีการ กระบวนการ และการควบคุมงาน ความแตกต่างระหว่างความสัมพันธ์ของบุคคลในองค์กร และ ความแตกต่างระหว่างเป้าหมายการดำเนินงานขององค์การ เป็นต้น รวมถึงการพิจารณาปัจจัยภายนอกองค์การที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์ที่กำลังประสบ ทั้งนี้ผู้บริหารจะต้องพยายามวิเคราะห์ สถานการณ์ให้ดีที่สุด โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นจากการตัดสินใจ ทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์ที่สำคัญ ๆ ได้แก่ ทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์ของ ฟิเดเลอร์ (Fiedler’s contingency model) ภาวะผู้นำ รูปแบบเส้นทางและจุดหมาย (Path-goal model of leadership) ของ เฮาส์ ทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์ของ วรูม-ยัตตัน (Vroom-Yet ton) รูปแบบภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ ของ เฮอร์ซีและแบลนชาร์ด (Hersey and blanchard’s situational leadership model) เป็นต้น อย่างไรก็ตาม ความสำเร็จของการปฏิบัติการจะขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำของผู้บริหารในแต่ละระดับที่ต้องเลือกแบบของผู้นำที่เหมาะสมกับสภาพการณ์ ในมิติของความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา โครงสร้างของงาน และการใช้อำนาจหน้าที่ตามตำแหน่ง มาใช้ให้เหมาะสมกับบริบทและสถานการณ์ที่ประสบอยู่ ผู้นำจึงต้องรู้จักหะวะในแต่ละสถานการณ์ การนำพาองค์การสู่ความสำเร็จท่ามกลางสถานการณ์ที่ผันแปรจึงเป็นการแสดงยุทธนาภาพที่เป็นบทพิสูจน์ภาวะของผู้นำ

กล่าวโดยสรุป องค์กรที่มีประสิทธิภาพในปัจจุบันและที่ซึ่งจะยังคงมีประสิทธิผลในวันข้างหน้าด้วยนั้น จะตกอยู่กับเฉพาะองค์กรที่ซึ่งมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจและสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป กลไกสำคัญที่จะช่วยให้องค์กรมีประสิทธิผลจึงมิใช่อยู่ที่ความเข้มแข็งคงทนหรือปักหลักไว้แน่น หากแต่จะต้องสามารถโอนอ่อนให้สอดคล้องเข้ากับสภาพเงื่อนไขที่เปลี่ยนแปลงไปด้วย สภาพการยื่นหยัดอยู่รอดและเติบโตขององค์กรจึงไม่ต่างกับ “ต้นไม้ที่ล้ม” ซึ่งจะโอนอ่อนตามกระแสลมพัดแรงและจะกลับมาตั้งตรงอีกเมื่อลมผ่านไป ซึ่งจะต่างกับไม้ใหญ่ที่ตั้งตรงด้านลม ซึ่งโอกาสหักหรือโค่นจะมีได้เพราะแรงลมดังกล่าว การรู้จักปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ จึงเป็นเรื่องที่นักบริหารทุกคนต้องตระหนักอยู่เสมอ สิ่งที่เคยเกิดขึ้นมาในอดีต เมื่อเวลาผ่านไปจึงถึงปัจจุบันทุกอย่างอาจเปลี่ยนสภาพไป หลักปฏิบัติที่เคยใช้ได้ดีในอดีต เมื่อมาถึงยุคปัจจุบันอาจล้าสมัยไปแล้วก็ได้

แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม

เนื่องจาก สภาพแวดล้อมในการแข่งขันขององค์กรธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทำให้องค์กรธุรกิจ ต้องมีการปรับตัวให้ทันกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป จากผลของการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวอาจก่อให้เกิดการสูญเสียทรัพยากรขององค์กรได้ เช่น เงินทุน ทักษะ เวลา กำลังคน และทรัพยากรอื่น ๆ ซึ่งผู้บริหารองค์กรจะต้องตัดสินใจว่าเวลาใดควรที่จะมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์หรือเวลาใดจะต้องเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น (सनัน เกชาลี, 2551)

ความหมายของการจัดการการเปลี่ยนแปลง

ตามงานเขียนของอนูรัตน์ อนันทนาธร (2559) ที่ได้รวบรวมความหมายของการจัดการการเปลี่ยนแปลงจากนักวิชาการหลายท่านไว้อย่างหลากหลาย อาทิ

Paul (1946 อ้างถึงใน สุเทพ เชาวลิต, 2548) กล่าวถึง การจัดการการเปลี่ยนแปลงว่า “การจัดการการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการปรับปรุงหรือทบทวนการออกแบบการปฏิบัติ เทคนิคหรือระบบ รวมทั้งส่วนที่เป็นโครงสร้างและไม่ใช่โครงสร้าง เช่น กระบวนการองค์กร การทบทวนเอกสาร โดยอาศัยการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแบบแผน”

Fred (n.p. อ้างถึงใน สุเทพ เชาวลิต, 2548) กล่าวถึงความหมายของการจัดการการเปลี่ยนแปลงเป็น 3 นัยคือ

นัยแรก หมายถึง งานที่เกิดขึ้นในกระบวนการจัดการการเปลี่ยนแปลง (The task of management of change) ซึ่งเกี่ยวข้องกับงาน 2 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 คือ การวางแผนการเปลี่ยนแปลงและจัดให้มีการดำเนินไปอย่างมีระบบเพื่อให้เกิดการปฏิบัติ

นัยที่สอง หมายถึง อาณาเขตของการปฏิบัติงานของผู้เชี่ยวชาญ (The area of professional

practice) เนื่องจากการจัดการการเปลี่ยนแปลงต้องอาศัยผู้ที่มีความเชี่ยวชาญเข้ามาทำหน้าที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change agent)

นัยที่สาม หมายถึง องค์ความรู้ (Body of knowledge) ซึ่งประกอบด้วยรูปแบบ วิธีการ เทคนิค เครื่องมือ ทักษะที่ส่งเสริมการจัดการการเปลี่ยนแปลง ได้อธิบายเกี่ยวกับการจัดการการเปลี่ยนแปลงไว้ดังนี้ การเปลี่ยนแปลง (Change) เป็นคำที่ใช้เพื่อบรรยายการส่งผ่าน (Transition) ที่เกิดขึ้นจากสิ่งที่เป็นของเดิมไปสู่สิ่งที่แตกต่าง ซึ่งมีสองลักษณะ ได้แก่ การจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change management) สามารถพิจารณาได้หลายรูปแบบและรวมถึงการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม ซึ่งส่วนใหญ่คำว่า การจัดการการเปลี่ยนแปลงจะอ้างคำว่า การจัดการการเปลี่ยนแปลงองค์การ (Organizational change management) และ การจัดการการเปลี่ยนแปลงองค์การ (Organizational change management) เป็นกระบวนการพัฒนาวิธีการที่ได้วางแผนล่วงหน้าไว้เพื่อการเปลี่ยนแปลงในองค์การ โดยมีวัตถุประสงค์หลัก ๆ คือ การทำให้ได้ประโยชน์สูงสุดจากทุกคนที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยน - แปลงและลดความเสี่ยงในการปฏิบัติการของการเปลี่ยนแปลงให้น้อยที่สุด ซึ่งการจัดการเปลี่ยน - แปลงจะต้องจัดการกับแง่มุมของการเปลี่ยนแปลงด้านคน และยังรวมถึงความสัมพันธ์ด้านจิตวิทยาอุตสาหกรรม

Cummings and Worley (2005) อธิบายการจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change management) ไว้ว่า มีจุดมุ่งโดยเฉพาะในด้านคุณค่าของการลงทุน คุณภาพและตารางการดำเนินการ ซึ่งไม่มีความจำเป็นต้องการดำเนินการถ่ายทอดทักษะขณะเดียวกันการเปลี่ยนแปลงองค์การ (Organizational change) มีแนวคิดที่กว้างกว่าการพัฒนาองค์การ (Organization development) ซึ่งการพัฒนาองค์การสามารถประยุกต์ใช้เพื่อจัดการการเปลี่ยนแปลง โดยสิ่งเบื้องต้นที่สนใจในการจัดการการเปลี่ยนแปลง จะมุ่งในวิธีการถ่ายโอนความรู้และทักษะเพื่อสร้างสมรรถภาพองค์การเพื่อบรรลุเป้าหมายหรือการแก้ปัญหา โดยรวมแล้วการเปลี่ยนแปลงองค์การมีความสนใจในทิศทางของการปรับปรุงการแก้ปัญหา ความรับผิดชอบ คุณภาพชีวิตการทำงาน และประสิทธิภาพขององค์การ

กล่าวโดยสรุปแล้ว การจัดการการเปลี่ยนแปลง สามารถให้ความหมายได้ว่าเป็นการจัดการการเปลี่ยนแปลงองค์การให้ทันกับสภาพแวดล้อมของการแข่งขันที่รุนแรงรวมถึงการปรับปรุงแก้ปัญหา พัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานและประสิทธิภาพขององค์การ โดยสามารถทำให้ทุกคนที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงได้ประโยชน์สูงสุดและลดความเสี่ยงในการล้มเหลวของการเปลี่ยนแปลงให้น้อยที่สุด

ปัจจัยที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์การและการจัดการ

อนูรัตน์ อนันทนาธร (2559) ได้กล่าวถึง ปัจจัยที่ควรพิจารณาประกอบการจัดการการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญมีดังต่อไปนี้

1. กระบวนการของการเปลี่ยนแปลง ต้องเป็นกระบวนการที่จะพยายามลดความรุนแรงของแรงต่อต้านภายในองค์กร โดยผู้บริหารจะต้องวางแผนอย่างรอบคอบ เพราะการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจะปรากฏให้เห็นเสมอเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลง

2. กลยุทธ์การจัดการการเปลี่ยนแปลง ควรใช้กลยุทธ์การปรับรื้อระบบ ซึ่งทำได้โดยการออกแบบกระบวนการทำงานใหม่ ที่มีองค์ประกอบต่าง ๆ สัมพันธ์กัน เช่น บทบาทหน้าที่ ที่ความรับผิดชอบ โครงสร้าง แรงจูงใจ และค่านิยม ปัจจัยสำคัญที่ทำให้การปรับรื้อระบบในองค์กรประสบความสำเร็จ คือ การวางแผน ความร่วมมือ และการยอมรับจากผู้บริหารระดับสูง

3. การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นกระบวนการสร้างทักษะและความรู้ของบุคลากรในองค์กร เพื่อเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงพฤติกรรมการทำงานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงที่อยู่บนพื้นฐานของความรู้ ปัจจัยที่สนับสนุนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่สำคัญ อาทิ การพัฒนาความสามารถของบุคลากรในองค์กร การทดลองเพื่อพัฒนาความรู้ การเรียนรู้จากประสบการณ์ เรียนรู้จากการปฏิบัติและความคิดของผู้อื่น ฯลฯ

Black and Porter (2000) ศึกษาเกี่ยวกับการจัดการการเปลี่ยนแปลงในองค์กร โดยปัจจัยที่มีผลกระทบต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลงในองค์กรมี 2 ปัจจัยหลักด้วยกัน คือ ปัจจัยภายนอก และ ปัจจัยภายในองค์กร ดังนี้

#### 1. ปัจจัยภายนอกองค์กร ได้แก่

1.1 สภาวะเศรษฐกิจ มีผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กร กล่าวคือ ถ้าเศรษฐกิจไม่ดีทำให้องค์กรต้องลดจำนวนบุคลากร ลดจำนวนการผลิต ในทางกลับกัน ถ้าเศรษฐกิจดีทำให้องค์กรเพิ่มการผลิตสินค้าและบริการทำให้มีภารกิจเพิ่มขึ้นและมีเพิ่มจำนวนบุคลากร

1.2 คู่แข่งขัน มีผลกระทบต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลงทางกลยุทธ์ด้านการตลาดในการหาลูกค้าใหม่ เพื่อเพิ่มส่วนแบ่งการตลาดและการเติบโตทางการตลาด

1.3 เทคโนโลยี ปัจจุบันเทคโนโลยีเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการทำงานขององค์กรธุรกิจ การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีในอุตสาหกรรม ทำให้องค์กรธุรกิจต้องปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีของตนเอง เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลทัดเทียมหรือเหนือกว่าองค์กรอื่น ๆ มิเช่นนั้นก็จะถูกคู่แข่งทางธุรกิจแซงหน้า โดยองค์กรธุรกิจควรให้ความสนใจกับเทคโนโลยีด้านต่าง ๆ อาทิ เทคโนโลยีสารสนเทศ เทคโนโลยีการผลิตและการปฏิบัติงาน เทคโนโลยีการบริหารงาน

1.4 การเมืองและกฎหมาย การเปลี่ยนแปลงทางการเมืองและกฎหมายมีผลทำให้องค์กรต้องปรับเปลี่ยนนโยบายการทำงาน ระบบบริหารงาน ซึ่งต้องมีวิธีการในการจัดการกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวอย่างรวดเร็วและให้เกิดความขัดแย้งน้อยที่สุด

1.5 สังคมและประชากร การเปลี่ยนแปลงค่านิยมของสังคมในการบริโภคสินค้า ทำให้องค์กรต้องเปลี่ยนแปลง ลักษณะของสินค้า ระบบการผลิต และการบริการเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า และการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรมีผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลงรูปแบบผลิตภัณฑ์ กลยุทธ์การขาย และการตลาดขององค์กร

1.6 โครงสร้างพื้นฐานทางกายภาพ เช่น ถนน ท่าเรือ ท่าอากาศยาน ไฟฟ้า ประปา โทรศัพท์ และสาธารณูปโภคต่าง ๆ รวมทั้งโครงสร้างพื้นฐานด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น ห้องปฏิบัติการ/ทดลองทางวิทยาศาสตร์ ดาวเทียม เครือข่ายอินเทอร์เน็ต เป็นต้น โดยพิจารณาจากความพอเพียง คุณภาพ และค่าใช้จ่ายในการเข้าถึงและใช้บริการ ซึ่งจะมีผลต่อต้นทุนการผลิตขององค์กร

## 2. ปัจจัยภายในองค์กร ได้แก่

2.1. โครงสร้างองค์กร การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือ 1. การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรในระดับมหภาค เป็นการรวมแผนกต่าง ๆ ในองค์กรเข้าด้วยกัน และ 2. การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรในระดับจุลภาค เป็นการเปลี่ยนแปลงความสัมพันธ์ของบุคลากรระหว่างแผนกต่าง ๆ

2.2) กลยุทธ์ โดยกลยุทธ์จะเป็นตัวกำหนดทิศทาง การดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กร ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงในเรื่องของกลยุทธ์จะเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้ทิศทาง การดำเนินงานขององค์กรเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์เกิดจากการปรึกษาหารือระหว่างผู้บริหารระดับต่าง ๆ ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์จึงต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคลากรในองค์กร ซึ่งการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ขององค์กร (Corporate strategy) จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร ได้ด้วย การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ที่สำคัญ ได้แก่ การผลิต การออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่เพื่อเพิ่มความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ให้สามารถตอบสนองกับความต้องการของลูกค้า และเนื่องจากลูกค้าให้ความสำคัญในเรื่องการบริการ และราคาเป็นสำคัญ ดังนั้นกลยุทธ์ขององค์กรจึงควรมุ่งเน้นไปที่การผลิตสินค้าให้มีราคาที่ถูกลง และมีคุณภาพสูง

2.3 กระบวนการตัดสินใจ กระบวนการตัดสินใจขององค์กรที่มีโครงสร้างแบบแบนราบนั้น ผู้บริหารระดับสูงจะมีอำนาจในการตัดสินใจน้อยลง การตัดสินใจของบุคลากรในองค์กรจะมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ทำให้เกิดนวัตกรรม ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงระบบการผลิต วิธีการผลิตที่สามารถลดต้นทุน และเพิ่มคุณภาพให้กับสินค้า



2.4 กระบวนการทำงาน เป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี และโครงสร้างองค์กร ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงกระบวนการ วิธีการทำงานเพื่อแปรสภาพปัจจัยนำเข้า เป็นผลิตภัณฑ์สำเร็จรูป

2.5 วัฒนธรรม การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรนั้นก็คือ การเปลี่ยนแปลงค่านิยมในการทำงาน ค่านิยมในการทำงานที่สำคัญ ได้แก่ ความร่วมมือและการให้อำนาจ มิตรภาพและการบริการลูกค้า การร่วมมือและการทำงานเป็นทีม ความรู้สึกเป็นครอบครัว ฯลฯ

2.6 บุคลากร การเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากรนั้นเกิดจากการเพิ่มหรือลดจำนวนบุคลากร การสับเปลี่ยนโอนย้ายระหว่างแผนก การให้ข้อมูลข่าวสาร การฝึกอบรม และการเปลี่ยนแปลงรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร

ความท้าทายในการจัดการการเปลี่ยนแปลง คือ การบริหารในอนาคตจะมีความแตกต่างจากในปัจจุบันเป็นอย่างมากทั้งในด้านการควบคุม โครงสร้างองค์กร อำนาจ และทฤษฎีในการจัดการองค์กร การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในอนาคตจะมีผลกระทบต่อลำดับชั้น และบุคลากรกลุ่มต่าง ๆ ในองค์กร

ปัจจัยที่ควรพิจารณาประกอบการจัดการการเปลี่ยนแปลง

ปัจจัยที่ควรพิจารณาประกอบการจัดการการเปลี่ยนแปลง ที่สำคัญมีดังต่อไปนี้

1. กระบวนการของการเปลี่ยนแปลง ต้องเป็นกระบวนการที่จะพยายามลดความรุนแรงของแรงต่อต้านภายในองค์กร โดยผู้บริหารจะต้องวางแผนอย่างรอบคอบ เพราะการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจะปรากฏให้เห็นเสมอเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลง

2. กลยุทธ์การจัดการการเปลี่ยนแปลง ควรใช้กลยุทธ์การปรับรื้อระบบ ซึ่งทำได้โดยการออกแบบกระบวนการทำงานใหม่ ที่มีองค์ประกอบต่าง ๆ สัมพันธ์กัน เช่น บทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ โครงสร้าง แรงจูงใจ และค่านิยม ปัจจัยสำคัญที่ทำให้การปรับรื้อระบบในองค์กรประสบความสำเร็จ คือ การวางแผน ความร่วมมือ และการยอมรับจากผู้บริหารระดับสูง

3. การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นกระบวนการสร้างทักษะและความรู้ของบุคลากรในองค์กร เพื่อเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงพฤติกรรมการทำงานอย่างต่อเนื่อง (Senge, 1990) ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงที่อยู่บนพื้นฐานของความรู้ ปัจจัยที่สนับสนุนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (วิระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2544) ที่สำคัญคือ การพัฒนาความสามารถของบุคลากรในองค์กร วัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนต่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และ ความสามารถขององค์กรในการเผชิญกับการเปลี่ยนแปลง เป็นต้น

ประเภทของการเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กร โดยส่วนใหญ่แล้วผู้บริหารจะดำเนินการต่อเมื่อพิจารณาแล้วเห็นว่าการบริหารหรือการปฏิบัติงานแบบเดิม ๆ ไม่สามารถที่จะทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้นหรือสามารถแก้ไขปัญหาเดิม ๆ ที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานได้ หากไม่ดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์กรอาจต้องประสบกับปัญหาที่ใหญ่มากขึ้นจนส่งผลกระทบต่อเสถียรภาพหรือความมั่นคงขององค์กร อย่างไรก็ตามการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กรมีหลายประเภท ขึ้นอยู่กับผู้บริหารจะพิจารณาว่าจะเลือกการเปลี่ยนแปลงแบบไหน ซึ่งอาจจะเลือกบางประเภท หรือเลือกเปลี่ยนแปลงทั้งหมดเลยก็ได้ที่เราเรียกว่าการ Reengineering ประเภทของการเปลี่ยนแปลง (อนูรัตน์ อนันตนาทร, 2559) มีดังนี้

1. การเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงาน ภายในองค์กรทุกองค์การจะมีกระบวนการทำงาน กระบวนการทำงานเกิดจากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างคนกับคนในการทำงาน แต่ละองค์การมีกระบวนการทำงาน/การปฏิบัติงานในหน่วยงานย่อยมากกว่า 1 หน่วย ผลลัพธ์ของแต่ละกระบวนการทำงาน/การปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์และส่งผลกระทบต่ออีกกระบวนการหนึ่ง ซึ่งอาจมีความเชื่อมโยงทั้งในระบบย่อยและระบบใหญ่ขององค์กร บางครั้งเกิดความขัดแย้งหรือสวนทิศทางกับวิสัยทัศน์ขององค์กร การเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงาน/การปฏิบัติงาน ผู้บริหารองค์การจะมุ่งเน้นการเชื่อมต่อหรือการเชื่อมรอยต่อที่เรียก ท่อไร้ตะเข็บ (Seamless) และให้ทุกกระบวนการเกิดการประสานกัน การกระจายกลยุทธ์ไปสู่หน่วยงาน (Alignment) ในการเชื่อมต่อและประสานกันอย่างสนิททุกกระบวนการ เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์องค์กรที่ตั้งไว้

2. การเปลี่ยนแปลงในระบบขององค์กร ในการทำงานขององค์กรจะสามารถจำแนกออกเป็นระบบย่อยต่าง ๆ อาทิ ระบบวิธีการปฏิบัติงาน ระบบการบริหารงานบุคคล ระบบการให้รางวัลและลงโทษ ระบบการให้บริการ ระบบการสื่อสาร ระบบการวางแผน หรือระบบการจัดการการเงิน เป็นต้น ระบบมีความสำคัญต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน เพราะระบบทุกระบบจะมีความผูกพันกันเป็นร่างแห เชื่อมโยงกันและไม่สามารถแยกออกมาเป็นกลุ่มได้ หากระบบใดระบบหนึ่งมีปัญหาจะส่งผลกระทบต่อการทำงานของระบบอื่น ๆ ได้ การเปลี่ยนแปลงประเภทนี้ผู้บริหารอาจจะพิจารณาเฉพาะเปลี่ยนแปลงในบางระบบที่มีปัญหา หรืออาจจะทำพร้อม ๆ กันเลยก็ได้ แต่ต้องระวังผลกระทบต่อระบบหรือกลุ่มงานอื่นหรือภาพรวมขององค์กร

3. การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง โครงสร้างขององค์กรในที่นี้ หมายถึง โครงสร้างทางการบริหาร สายบังคับบัญชา โครงสร้างการประสานงาน โครงสร้างหรือผังองค์กรจะทำให้ทราบลำดับขั้นการบังคับบัญชา กำหนดอำนาจการดำเนินการแต่ละตำแหน่งหน้าที่ นอกจากนี้ ยังทำให้ทราบความเชื่อมโยงของแต่ละหน่วยงาน ในยุคปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาและการแข่งขันสูง ผู้บริหารจะพิจารณาการปรับเปลี่ยนโครงสร้างที่เหมาะสมกับสภาวะการณ์ ซึ่งอาจมีการ

ยุบเลิก ควบรวมบางหน่วย ส่งผลทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนตำแหน่ง ยกเลิก หรือเลิกจ้างบุคลากร การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การที่เรียก การปรับ โครงสร้างองค์การ (Re-structuring)

4. การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ วัฒนธรรมองค์การเป็นแบบแผนพฤติกรรมของคนในองค์การแสดงถึงการปฏิสัมพันธ์ระหว่างคนภายในองค์การ วัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่คนสร้างขึ้นร่วมกันมาจนชั่ว ๆ กัน จนเป็นแบบแผนที่เป็นเอกลักษณ์ของคนในองค์การ วัฒนธรรมองค์การจะยึดเป็นเอกลักษณ์ขององค์การที่มาผสมผสานกับเอกลักษณ์ประจำตนของบุคคลในองค์การ การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การจึงต้องเริ่มกันที่ระดับบุคคลก่อน โดยเริ่มจากการปรับเปลี่ยนเจตคติ ความเชื่อ ทศนคติก่อน นอกจากนี้ ยังมีอีกวิธี คือ การบังคับหรือกึ่งบังคับให้ปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ถึงแม้ว่าบุคคลภายในองค์การยังไม่มีมติความเชื่อว่า การเปลี่ยนแปลงจะนำไปสู่ในสิ่งที่ดีกว่า

ความสำคัญและความจำเป็นที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลง

การจัดการการเปลี่ยนแปลงให้ได้ผล ต้องยึดถือหลักการของการจัดการการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ดังต่อไปนี้ (อนูรัตน์ อนันทนาธร, 2559)

1. การวางแผนและเตรียมการ มีแนวทางที่สำคัญคือการกำหนดระยะเวลา ระยะเวลาในการทำงานที่เหมาะสมเป็นสิ่งจำเป็นเพราะว่าการเริ่มต้นทำงานเร็วเกินไปนั้น ทำให้ขาดการวางแผน และขาดการสนับสนุนที่เพียงพอ ในทางกลับกัน การเริ่มต้นทำงานช้าเกินไปอาจทำให้สูญเสียผลประโยชน์บางอย่างได้

2. การสร้างการสนับสนุน ซึ่งต้องพิจารณาว่าใครจะเป็นผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง และบุคคลผู้นั้นจะตอบสนองการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างไร ซึ่งผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจว่าในสถานการณ์ใดที่มีแนวโน้มทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นได้

3. การสื่อสาร ผู้บริหารต้องแจ้งให้พนักงานที่จะได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงทราบถึงการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นล่วงหน้า โดยแจ้งให้ทราบถึง เหตุผลของการเปลี่ยนแปลง และผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง ประเด็นสำคัญในการสื่อสารคือให้ความสนใจกับบุคลากรที่มีแนวโน้มว่าจะได้รับผลกระทบ และมีแนวโน้มที่จะเปลี่ยนแปลงทัศนคติในการทำงานจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

4. การมีส่วนร่วม ความร่วมมือจากผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงนั้น สามารถเป็นแรงสนับสนุนสำหรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ และทำให้แผนงานได้รับการยอมรับมากยิ่งขึ้น สามารถสร้างความไว้วางใจจากพนักงานได้เพราะว่าพนักงานเป็นผู้มีส่วนร่วมในการริเริ่มการเปลี่ยนแปลง

5. การจูงใจ เป็นเครื่องมือในการสร้างความร่วมมือและการสนับสนุนในการเปลี่ยนแปลง การสื่อสารให้ทราบถึงผลกระทบในทางบวกที่จะเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงนั้น สามารถสร้างการสนับสนุนได้มากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสร้างสิ่งจูงใจสำหรับผู้ที่จะได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น จะสามารถลดปัญหาการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงได้

6. การนำนโยบายไปปฏิบัติ การนำนโยบายไปปฏิบัติ เป็นทางเลือกที่ขึ้นอยู่กับ การกำหนดปัญหาในการประเมินการเปลี่ยนแปลงซึ่งต้องการทางเลือกหลายทางในเวลาเดียวกัน เช่น การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ วัฒนธรรม และ โครงสร้างองค์กรจะต้องมีความสัมพันธ์กัน

แนวคิดสำคัญของการจัดการการเปลี่ยนแปลง

ผู้บริหารต้องตัดสินใจระหว่างการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม หรือการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ดังต่อไปนี้ (อนูรัตน์ อนันตนาทร, 2559)

1 การปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม เป็นเพียงการปรับเปลี่ยนบางส่วนขององค์กรเพื่อให้สามารถอยู่รอดในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งแบ่งออกเป็น

1.1 แบบปฏิกิริยาโต้ตอบ (Reactive) เป็นการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นแล้ว และองค์กรจึงมีปฏิกิริยาโต้ตอบไปในแนวทางเดียวกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้น การเลือกใช้รูปแบบการตอบสนองการเปลี่ยนแปลงนี้เหมาะสำหรับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงที่ค่อนข้างคงที่ไม่รุนแรง

1.2 แบบเตรียมพร้อม (Proactive change) องค์กรจะมีการเตรียมตัวล่วงหน้าและมีการคาดคะเนถึงความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น แล้วจึงปรับเปลี่ยนตนเองเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต การเลือกใช้รูปแบบเตรียมความพร้อมนี้เหมาะสำหรับสภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันกันอย่างรุนแรง ซึ่งการปรับตัวหลังจากการเปลี่ยนแปลงได้เกิดขึ้นแล้วอย่างชัดเจน หรือการปรับตัวล่าช้าไม่ทันเหตุการณ์จะทำให้องค์กรเสียโอกาสในการแข่งขันได้

2. การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม (Behavior modification) เป็นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กรให้มีความสอดคล้องและดำเนินไปในแนวทางเดียวกันอย่างเหมาะสม เพราะถ้าหากพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กรไม่สอดคล้องกันและขัดแย้งกับเป้าหมายในการดำเนินงานขององค์กร จะทำให้เกิดอุปสรรคต่อการบริหารงานขององค์กร

การจัดการการเปลี่ยนแปลงองค์กรให้ประสบความสำเร็จ

Kotter (1990) ได้เสนอ 8 ระยะเวลาของการเปลี่ยนแปลงที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการจัดการการเปลี่ยนแปลงองค์กร ซึ่งประกอบด้วย (อนูรัตน์ อนันตนาทร, 2559)

1. สร้างให้ทุกคนเห็นความจำเป็นเร่งด่วนที่จะต้องเปลี่ยนแปลง (Establishing a sense of urgency) โดยการสำรวจตลาดและความเป็นจริงของการแข่งขัน อาทิ การวิเคราะห์และอภิปรายเกี่ยวกับวิกฤติการณ์ วิกฤติการณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นหรือโอกาสใหม่ ๆ ที่จะมี

2. สร้างทีมที่จะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Forming a powerful guiding coalition) องค์การจำเป็นต้องมีผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งคนนี้จะป็นขึ้นมาเป็น ผู้นำแนวทางให้กลุ่มได้ทำงานร่วมกันเป็นทีม เพราะคนผู้นี้เป็นผู้ที่เชื่อในการเปลี่ยนแปลงและเป็นผู้ที่มีอิทธิพลในการพูดจางูใจได้คนร่วมมือกันได้

3. การสร้างวิสัยทัศน์ (Creating a vision) การสร้างวิสัยทัศน์จะช่วยกำหนดทิศทางของการเปลี่ยนแปลง สามารถพัฒนากลยุทธ์ที่นำสู่ความสำเร็จ ซึ่งองค์การอาจจะสร้างวิสัยทัศน์ในลักษณะที่ว่า หลังจากการเปลี่ยนแปลงไปแล้ว 5-10 ปีข้างหน้าองค์การจะเป็นอย่างไรภายใต้วิสัยทัศน์

4. การสื่อสารวิสัยทัศน์ (Communication the vision) เป็นการชี้พาหะที่เป็นไปได้เพื่อ การสื่อสารวิสัยทัศน์ใหม่และกลยุทธ์ใหม่ รวมถึงผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องทำตัวเป็นต้นแบบเพื่อ สอนถึงพฤติกรรมใหม่ที่ต้องการ

5. ให้อำนาจต่อบรรดาพนักงานทั้งหลายได้ประพฤติปฏิบัติตนตามวิสัยทัศน์ (Empowering other to act on the vision) โดยการขจัดอุปสรรคของระบบการเปลี่ยนแปลงหรือ โครงสร้างที่ไม่สามารถทำให้วิสัยทัศน์สำเร็จ สนับสนุนให้กล้าเสี่ยงและคิดอย่างไร้กรอบ ทำ กิจกรรมนอกกรอบ

6. วางแผนสำหรับการสร้างชัยชนะระยะสั้น (Planning for and creating short-term wins) การวางแผนให้ประสบความสำเร็จในระยะสั้นเป็นระยะ ๆ เพื่อการปรับปรุงผลงาน การสร้าง การยอมรับในการปรับปรุงและคนที่เปลี่ยนแปลงสำเร็จต้องได้รับรางวัล

7. ประมวลการปรับปรุงเหล่านี้ให้ครบถ้วน (Consolidating improvements and producing still more change) การเปลี่ยนแปลงใด ๆ ที่ทำสำเร็จให้คงไว้ อะไรที่ไม่สำเร็จให้ยกเลิก โดยเฉพาะที่ไม่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ใหม่ สิ่งสำคัญคือการคัดเลือกบุคลากรที่จะปฏิบัติตาม วิสัยทัศน์และกระบวนการของเราจะต้องมีความเข้มข้นตลอดเวลา สร้างทีมการเปลี่ยนแปลง สร้าง ตัวสัญลักษณ์ เพิ่มผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้มากขึ้นเรื่อย ๆ

8. ฝังรากวิธีใหม่ในองค์การให้เป็นสถาบัน (Institutionalizing new approaches) วิถีชีวิต ของพนักงานที่สร้างใหม่และความสำเร็จขององค์การต้องสร้างให้มีความเชื่อมโยงกัน สร้างการ ยอมรับและปลูกฝังตามพฤติกรรมใหม่ หาแนวทางพัฒนาคนในองค์การที่จะเป็นผู้นำที่จะสืบทอด ความสำเร็จขององค์การ

ประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดการการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ

จากการศึกษาข้อมูลและทบทวนวรรณกรรม พบว่า ประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดการการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ มีดังนี้

1. ช่วยลดความเสี่ยงของการสูญเสียทรัพยากรองค์กร เนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงได้ เช่น เงินทุน ทักษะ เวลา กำลังคน และทรัพยากรอื่น ๆ
2. ทำให้ผู้บริหารองค์กร ธุรกิจมองปัจจัยทั้งภายในและภายนอกที่มีผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลง ได้อย่างรอบคอบและครบทุกมิติ
3. ทำให้ผู้บริหารองค์กร ธุรกิจมีความตื่นตัวสูงในการที่จะจัดการกับการเปลี่ยนแปลง
4. องค์กร ธุรกิจสามารถรับรู้ถึงศักยภาพในการแข่งขันของตนเอง และคู่แข่งได้ อย่างทันทั่วถึง
5. องค์กร ธุรกิจมีการเตรียม เตรียมพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นได้ อย่างเหมาะสม
6. บุคลากรภายในองค์กร ได้มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง ทำให้พวกเขา ได้รับความรู้ถึงผลของการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นต่อตนเอง และต่อองค์กรอย่างทั่วถึง
7. องค์กร ธุรกิจสามารถรักษาลูกค้า และสร้างตลาดใหม่ได้อย่างเหมาะสม
8. ผู้บริหารองค์กร สามารถเลือกใช้กลยุทธ์ในการจัดการกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่าง เหมาะสม ไม่ว่าจะเป็น กลยุทธ์แบบประชาธิปไตย กลยุทธ์แบบใช้อำนาจตามสายการบังคับบัญชา หรือกลยุทธ์แบบเผด็จการ
9. องค์กร ธุรกิจมีแนวทางในการประเมินผลของการเปลี่ยนแปลง
10. องค์กร ธุรกิจมีภูมิคุ้มกันสูงในผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงภายนอก ภายในองค์กร
11. ช่วยลดแรงต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรในองค์กร ธุรกิจ
12. ทำให้องค์กร ธุรกิจเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม ที่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้า และบริการ
13. ทำให้องค์กร ธุรกิจเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่สามารถสร้างทักษะและความรู้ของ บุคลากรในองค์กรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น
14. การกำหนดกลยุทธ์ ทิศทางการดำเนินกระบวนการทางธุรกิจขององค์กรเป็นแบบ เจริญมากยิ่งขึ้น
15. การดำเนินกระบวนการทางธุรกิจขององค์กร มีความต่อเนื่อง และมีศักยภาพในการ แข่งขันที่สูง

สรุปได้ว่าองค์กรที่มีประสิทธิภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลงสูง จะต้องเป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่น และมีการพัฒนาเตรียมพร้อมเพื่อรองรับกับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้บริหารองค์กรธุรกิจที่จะต้องมีความตื่นตัว เฉลียวฉลาดในการที่จะบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงอย่างได้ผล เพราะองค์กรธุรกิจในปัจจุบันได้ก้าวเข้าสู่ยุคของข้อมูลข่าวสารและเทคโนโลยี ซึ่งทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว และการคาดการณ์เพื่อเตรียมวางแผนไว้ล่วงหน้าทำได้ยาก กลยุทธ์การจัดการการเปลี่ยนแปลง จึงต้องเป็นกลยุทธ์ที่ทำให้การดำเนินงานขององค์กรธุรกิจบรรลุตามเป้าหมายที่ได้ตั้งเอาไว้ ซึ่งต้องอาศัยการทำความเข้าใจร่วมกันในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ความสามารถของผู้บริหาร รวมไปถึงความร่วมมือจากบุคลากรในองค์กร จึงจะทำให้องค์กรสามารถบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเนื่องจากการจัดการการเปลี่ยนแปลงมักจะได้รับการต่อต้านจากบุคลากรในองค์กร ดังนั้น ผู้บริหารองค์กรในฐานะที่เป็นผู้นำในการจัดการการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในองค์กร จำเป็นที่จะต้องอาศัยทักษะและความรอบคอบในการจัดการ โดยผู้บริหารต้องเข้าใจถึงธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลง กระบวนการการเปลี่ยนแปลง การวางบทบาทของตนเองในการจัดการการเปลี่ยนแปลง และต้องสามารถตัดสินใจเลือกวิธีการที่จะนำมาใช้ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กรซึ่งเป็นวิธีที่บริหารได้อย่างเหมาะสมกับองค์กร การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์การบริหารองค์กร เพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานขององค์กรให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง นั้น ปัญหาสำคัญที่องค์กรมักจะต้องเผชิญ คือ การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจากบุคลากรในองค์กร เนื่องจากบุคลากรส่วนใหญ่มักจะเกิดความไม่มั่นใจและเกรงว่าการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวจะทำให้เกิดความยุ่งยากตามมาได้ (สนั่น เกษชาติ, 2551)

จากที่กล่าวมาในข้างต้นดังนั้น ในการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงจึงควรพิจารณาถึงความร่วมมือ และความพร้อมในการยอมรับการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรในองค์กร โดยที่ควรเริ่มจากสิ่งที่ยากก่อน แล้วค่อยพัฒนาไปสู่สิ่งที่ยาก จึงจะทำให้สามารถบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงอย่างได้ผล

## ยุทธศาสตร์ภาครัฐในการพัฒนาประสิทธิภาพของรัฐวิสาหกิจไทย

### ยุทธศาสตร์ชาติ

ยุทธศาสตร์ชาติตามที่ อนุสร หงส์ขุนทด (2559) ได้สรุปประเด็นสำคัญไว้ ดังนี้

#### 1. วิสัยทัศน์

ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง หรือเป็นคติประจำชาติว่า “มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน” ทั้งนี้ วิสัยทัศน์ดังกล่าวจะต้อง

ตอบสนองต่อผลประโยชน์แห่งชาติ อันได้แก่ การมีเอกราช อธิปไตย และบูรณภาพแห่ง เขตอำนาจรัฐ การดำรงอยู่อย่างมั่นคง ยั่งยืนของสถาบันหลักของชาติ การดำรงอยู่อย่างมั่นคงของชาติ และประชาชนจากภัยคุกคามทุกรูปแบบ การอยู่ร่วมกันในชาติอย่างสันติสุข มีความมั่นคงทางสังคม ท่ามกลางพหุสังคมอย่างมีเกียรติและศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ ความเจริญเติบโตของชาติ ความเป็นธรรมและความอยู่ดีมีสุขของประชาชน ความยั่งยืนของฐานทรัพยากรธรรมชาติสิ่งแวดล้อม “ความมั่นคงทางพลังงาน” ความมั่นคงทางอาหาร ความสามารถในการรักษาผลประโยชน์ของชาติ ภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสถานะแวดล้อมระหว่างประเทศ และการอยู่ร่วมกันอย่างสันติประสาน สอดคล้องกันกับความมั่นคงในประชาคมอาเซียนและประชาคมโลกอย่างมีเกียรติและศักดิ์ศรี โดยที่ความมั่นคงเป็นรากฐานของทั้ง 3 ประการที่จะทำให้เกิดความมั่งคั่งและยั่งยืนได้

1.1 ความมั่นคง หมายถึง การมีความมั่นคงปลอดภัย จากภัยและการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและนอกประเทศในทุกระดับ และมีความมั่นคงในทุกมิติ ที่สำคัญประเทศไทยมีความมั่นคงในเอกราชและอธิปไตย สังคมมีความปรองดองและความสามัคคีกัน ประชาชนมีความมั่นคงในชีวิต และความปลอดภัยในทรัพย์สิน รวมทั้งการมีฐานทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม มีความมั่นคงทางอาหาร น้ำ และพลังงาน

1.2 ความมั่งคั่ง หมายถึง ประเทศไทยมีการขยายตัวของเศรษฐกิจอย่างต่อเนื่อง เศรษฐกิจมีความสามารถในการแข่งขัน และมีความสมบูรณ์ในทุน ที่จะสามารถสร้างการพัฒนาได้อย่างต่อเนื่อง เช่น ทุนมนุษย์ ทุนทางปัญญา ทุนทางการเงิน ทุนที่เป็นเครื่องมือเครื่องจักร ทุนทางสังคม และทุนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เป็นต้น

1.3 ความยั่งยืน หมายถึง การพัฒนาที่สามารถสร้างความเจริญ รายได้ และคุณภาพชีวิตของประชาชนให้เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง มีการผลิตและการบริโภคที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และสอดคล้องกับกฎระเบียบของประชาคมโลก ให้มีความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนเพื่อการพัฒนาในทุกระดับอย่างสมดุล มีเสถียรภาพ และยั่งยืน ที่สำคัญคือ ประชาชนทุกภาคส่วนในสังคมยึดถือ และปฏิบัติตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

## 2. ยุทธศาสตร์ชาติในระยะ 20 ปี

ยุทธศาสตร์ชาติที่จะใช้เป็นกรอบแนวทางการพัฒนาในระยะ 20 ปี ประกอบด้วย 6 ยุทธศาสตร์ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 ยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคง คือ เรื่องของการรักษาความสงบภายในประเทศ การพัฒนาศักยภาพในการป้องกันประเทศ พร้อมรับมือกับภัยคุกคามทั้งทางทหาร และภัยคุกคามอื่น ๆ และมีการบูรณาการความร่วมมือกับต่างประเทศ ที่เอื้อให้เกิดความมั่นคง รวมถึงการรักษาความมั่นคงและผลประโยชน์ทางทรัพยากรธรรมชาติและทางทะเล และการ



บริหารจัดการความมั่นคงให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาอื่น ๆ เพื่อช่วยเหลือประชาชน และร่วมพัฒนาประเทศ

ยุทธศาสตร์ที่ 2 ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน คือ เรื่องของการพัฒนาภาคการผลิตและบริการ การพัฒนาสังคมผู้ประกอบการ (Entrepreneurial society) เพื่อสร้างผู้ประกอบการทางธุรกิจ รวมทั้งมีการพัฒนาปัจจัยสนับสนุน และการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และการวางรากฐานที่แข็งแกร่ง เพื่อสนับสนุนการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

ยุทธศาสตร์ที่ 3 ยุทธศาสตร์การพัฒนา และเสริมสร้างศักยภาพคน คือ เรื่องของการปรับเปลี่ยนค่านิยมและวัฒนธรรม เพื่อสร้างคนไทยที่มีคุณภาพ คุณธรรม จริยธรรม มีระเบียบวินัย เคารพกฎหมาย อันเป็นการพัฒนาศักยภาพของคนตลอดช่วงชีวิต การปฏิรูปการเรียนรู้แบบพลิกโฉม การพัฒนาและรักษากลุ่มผู้มีความรู้ความสามารถ รวมถึงการเสริมสร้างให้คนไทยมีสุขภาวะที่ดี และการสร้างความอยู่ดีมีสุขของครอบครัวไทย

ยุทธศาสตร์ที่ 4 ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างโอกาสความเสมอภาคและเท่าเทียมกันทางสังคม คือ เรื่องการสร้างความมั่นคงทางเศรษฐกิจและสังคม รวมทั้งความมั่นคงในชีวิตและทรัพย์สินของคนทุกกลุ่มในสังคม การสร้างโอกาสเข้าถึงบริการทางสังคมอย่างทั่วถึง การสร้างเสริมพลังทางสังคม และการสร้างความสมานฉันท์ในสังคม

ยุทธศาสตร์ที่ 5 ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม คือ เรื่องการจัดระบบอนุรักษ์ฟื้นฟู และป้องกันการทำลายทรัพยากรธรรมชาติ การวางแผนระบบบริหารจัดการน้ำอย่างบูรณาการให้มีประสิทธิภาพใน 25 ลุ่มน้ำ ทั้งด้านอุปสงค์และอุปทาน การพัฒนาการใช้พลังงาน เมืองอุตสาหกรรม ให้เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ด้วยการร่วมกันลดปัญหาโลกร้อน และปรับตัวให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ รวมทั้งการใช้เครื่องมือทางเศรษฐศาสตร์และนโยบายการคลังเพื่อสิ่งแวดล้อม

ยุทธศาสตร์ที่ 6 ยุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุล และพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ คือ เรื่องของการวางระบบบริหารราชการแบบบูรณาการ การยกระดับงานบริการประชาชน และการอำนวยความสะดวกของภาครัฐสู่ความเป็นเลิศ การปรับปรุงบทบาท ภารกิจ และโครงสร้างของหน่วยงานภาครัฐ รวมทั้งการพัฒนากระบวนการจัดการกำลังคน และพัฒนาบุคลากรภาครัฐ ในการปฏิบัติราชการอย่างมืออาชีพ และเรื่องการต่อต้านการทุจริต การปรับปรุงแก้ไขกฎหมายระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ให้มีความชัดเจน ทันสมัย เป็นธรรม และสอดคล้องกับข้อบังคับสากลหรือข้อตกลงระหว่างประเทศ ดังภาพที่ 2-9

กรอบยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี	ยุทธศาสตร์ที่ 1	ยุทธศาสตร์ที่ 2		ยุทธศาสตร์ที่ 3	ยุทธศาสตร์ที่ 4	ยุทธศาสตร์ที่ 5	ยุทธศาสตร์ที่ 6
	ด้านความมั่นคง	ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน		ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคน	ด้านการสร้างโอกาส ความเสมอภาค และเท่าเทียมกันทางสังคม	ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม	ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบบริหารจัดการภาครัฐ
แผนพัฒนาฉบับ 12	สร้างเสริมความมั่นคงแห่งชาติ (ย.5)	การพัฒนาแรงงาน (ย.1)	วิทยาศาสตร์และนวัตกรรม (ย.8)	การเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ (ย.1)	(ประกันสุขภาพ/ผู้สูงอายุ/สถาบันทางสังคม) (ย.1)	การเติบโตเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน (ย.4)	การบริหารจัดการภาครัฐป้องกันการทุจริต (ย.6)
		การสร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจ (ย.3)	การพัฒนาภาคเมืองและพื้นที่เศรษฐกิจ (ย.9)				
		การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน (ย.7)	ความร่วมมือระหว่างประเทศ (ย.10)				
					การสร้างความเป็นธรรมและลดความเหลื่อมล้ำในสังคม (ย.2)		

### ภาพที่ 2-9 ยุทธศาสตร์ชาติโดยสรุป

สรุปยุทธศาสตร์ 20 ปี คือ การกำหนดเป้าหมายของประเทศในระยะยาว โดยการนำภาพในอนาคตมาเป็นกรอบหลักในการจัดทำแผน เพื่อการพัฒนาในมิติและระดับต่าง ๆ อย่างสอดคล้องกัน รวมทั้งเน้นให้ภาคประชาชนและทุกภาคส่วนพัฒนาประเทศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เพื่อให้บรรลุผลตามวิสัยทัศน์ของประเทศ คือ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน”

แผนพัฒนาพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12

การพัฒนาประเทศในระยะแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12 เป็นจุดเปลี่ยนที่สำคัญในการเชื่อมต่อกับยุทธศาสตร์ 20 ปีในลักษณะของการแปลงยุทธศาสตร์ระยะยาวสู่การปฏิบัติ โดยในแต่ละแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12 ได้กำหนดประเด็นการพัฒนา พร้อมทั้งแผนงาน/โครงการสำคัญที่ต้องดำเนินการให้เห็นผลอย่างเป็นรูปธรรมในช่วง 5 ปีแรกของการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ เพื่อเตรียมความพร้อมคน สังคม และระบบเศรษฐกิจของประเทศให้สามารถปรับตัวรองรับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม ขณะเดียวกัน ยังได้กำหนดแนวคิดและกลไกการขับเคลื่อนและติดตามประเมินผลที่ชัดเจน เพื่อกำกับให้การพัฒนาเป็นไปอย่างมีทิศทางและเกิดประสิทธิภาพนำไปสู่การพัฒนาเพื่อประโยชน์สุขที่ยั่งยืนของสังคมไทย ซึ่งมีรายละเอียด (สำนักคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2560) ดังนี้

ประเด็นการพัฒนาหลักที่สำคัญในช่วงแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12 ประกอบด้วย

ประเด็นที่ 1 การพัฒนานวัตกรรมและการนำมาใช้ขับเคลื่อนการพัฒนาในทุกมิติเพื่อยกระดับศักยภาพของประเทศ โดยจะมุ่งเน้นการนำความคิดสร้างสรรค์และการพัฒนานวัตกรรมทำให้เกิดสิ่งใหม่ที่มีมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจทั้งในเรื่องกระบวนการผลิตและรูปแบบผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ ๆ โดยการกำหนดวาระการวิจัยแห่งชาติ (National research agenda) ให้มีจุดเน้นที่

ชัดเจน เฉพาะเจาะจง และสอดคล้องกับสาขาเป้าหมายการพัฒนาประเทศ และใช้กลยุทธ์ด้าน นวัตกรรมบูรณาการวิจัยและพัฒนากับการนำไปใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์และการพัฒนา นวัตกรรม

ประเด็นที่ 2 การส่งเสริมและสนับสนุนการวิจัยและพัฒนา วิทยาศาสตร์เทคโนโลยีและ นวัตกรรม โดยสนับสนุนการวิจัยพัฒนา การดัดแปลงและต่อยอดการพัฒนาเทคโนโลยีไปสู่ความ เป็นอัจฉริยะโดยใช้เทคโนโลยีขั้นสูงและการผสมผสานเทคโนโลยี การพัฒนาผู้ประกอบการให้ เป็นผู้ประกอบการทางเทคโนโลยี (Technopreneur) รวมทั้งการเชื่อมโยงระหว่างภาคการผลิตที่เป็น กลุ่มใหญ่ของประเทศ และยกระดับโครงสร้างพื้นฐานที่มีอยู่ให้ตอบสนองการเปลี่ยนแปลง เทคโนโลยีแบบก้าวกระโดด เป็นต้น

ประเด็นที่ 3 การเตรียมพร้อมด้านกำลังคนและการเสริมสร้างศักยภาพของประชากรใน ทุกช่วงวัย โดยพัฒนาคนให้เหมาะสมตามช่วงวัย เพื่อให้เติบโตอย่างมีคุณภาพ การหล่อหลอมให้ คนไทยมีค่านิยมตามบรรทัดฐานที่ดีทางสังคม เป็นคนดี มีสุขภาวะที่ดี มีคุณธรรมจริยธรรม มี ระเบียบวินัย และมีจิตสำนึกที่ดีต่อสังคมส่วนรวม การพัฒนาทักษะที่สอดคล้องกับความต้องการใน ตลาดแรงงานในศตวรรษที่ ๒๑ ของคนในแต่ละช่วงวัยตามความเหมาะสม การเตรียมความพร้อม ของกำลังคนด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่จะเปลี่ยนแปลงโลกในอนาคต ตลอดจนการ ยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

ประเด็นที่ 4 การสร้างความเป็นธรรมและลดความเหลื่อมล้ำ ให้ความสำคัญกับการ จัดบริการของรัฐที่มีคุณภาพทั้งด้านการศึกษา สาธารณสุข การจัดสรรที่ดินทำกิน สนับสนุนการ สร้างอาชีพ รายได้ และสนับสนุนการเพิ่มผลิตภาพ ผู้ด้อยโอกาส สตรี และผู้สูงอายุ รวมทั้งกระจาย การจัดการบริการภาครัฐให้มีความครอบคลุมและทั่วถึงทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ ตลอดจนสร้าง ชุมชนเข้มแข็งให้เป็นพลังร่วมทางสังคมเพื่อสนับสนุนการพัฒนาและพร้อมรับผลประโยชน์จาก การพัฒนา

ประเด็นที่ 5 การปรับโครงสร้างการผลิตและการสร้างโอกาสทางเศรษฐกิจในแต่ละช่วง ของห่วงโซ่มูลค่า เน้นสร้างความเข้มแข็งให้กับปัจจัยพื้นฐาน ทู่นทางเศรษฐกิจให้สนับสนุนการ เพิ่มศักยภาพของฐานการผลิตและฐานรายได้เดิม และยกระดับห่วงโซ่มูลค่าด้วยการใช้เทคโนโลยี วิจัยและพัฒนาเพื่อสร้างนวัตกรรมการผลิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมและสอดคล้องกับ ความต้องการของตลาด รวมทั้งสร้างสังคมผู้ประกอบการให้มีทักษะการทำธุรกิจที่ทันต่อเทคโนโลยี ตลอดจนพัฒนาพื้นที่พื้นที่เศรษฐกิจใหม่ เพื่อรองรับการขับเคลื่อนเศรษฐกิจเข้าสู่การเป็นประเทศ รายได้สูงในอนาคต

ประเด็นที่ 6 การปรับระบบการผลิตการเกษตรให้สอดคล้องกับพันธกรณีในด้านการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศและศักยภาพของพื้นที่ เน้นการสร้างองค์ความรู้ทางวิชาการเกษตร วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรมแบบมีส่วนร่วมที่เชื่อมโยงกับฐานทรัพยากรชีวภาพ (Bio Based) ในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้สินค้าเกษตรมีความปลอดภัย ไม่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพชีวิตของประชาชนและสิ่งแวดล้อมของประเทศ และเกิดความยั่งยืน

ประเด็นที่ 7 การเพิ่มศักยภาพฐานการผลิตและบริการเดิมที่มีศักยภาพในปัจจุบันให้ต่อยอดไปสู่ฐานการผลิตและบริการที่ใช้เทคโนโลยีที่เข้มข้นและมีนวัตกรรมมากขึ้น ควบคู่กับการวางรากฐานเพื่อสร้างและพัฒนาภาคการผลิตและบริการสำหรับอนาคต ทั้งในด้านการเตรียมศักยภาพคนและโครงสร้างพื้นฐาน ตลอดจนสร้างกลไกและเครือข่ายความร่วมมือของธุรกิจในระดับคลัสเตอร์ (Cluster)

ประเด็นที่ 8 การส่งเสริมสร้างความเข้มแข็งของเศรษฐกิจกระแสใหม่ อาทิ เศรษฐกิจดิจิทัล เศรษฐกิจฐานชีวภาพ เศรษฐกิจเชิงสร้างสรรค์และวัฒนธรรม และการพัฒนาวิสาหกิจตั้งใหม่ (Start Up) และวิสาหกิจเพื่อสังคม รวมถึงการสร้างสังคมผู้ประกอบการเพื่อต่อยอดฐานการผลิตและบริการ

ประเด็นที่ 9 การสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจบริการและการท่องเที่ยวที่มีศักยภาพให้เติบโตและสนับสนุนภาคการผลิต เน้นการปรับปรุงกฎหมายที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดความสมดุลและยั่งยืนในการพัฒนาอุตสาหกรรมท่องเที่ยวที่คำนึงถึงขีดความสามารถในการรองรับของระบบนิเวศ และศักยภาพของพื้นที่ รวมทั้งการสร้างมูลค่าเพิ่มในอุตสาหกรรมกีฬาให้ครอบคลุมทุกมิติและครบวงจรทั้งการผลิตและธุรกิจที่เกี่ยวข้อง

ประเด็นที่ 10 การสร้างความเชื่อมโยงระหว่างภาคการผลิต เพื่อเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจขยายฐานเศรษฐกิจให้กว้างขึ้น และต่อยอดห่วงโซ่การผลิตให้เข้มแข็งขึ้น โดยการเชื่อมโยงเครือข่ายการผลิต และนำผลการวิจัยมาใช้ประโยชน์ในการสร้างผลิตภัณฑ์เชิงพาณิชย์ให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาด โดยเฉพาะการพัฒนาความเชื่อมโยงด้านคมนาคมขนส่ง โลจิสติกส์ และโทรคมนาคม ภายใต้แผนงานของกรอบความร่วมมือทางเศรษฐกิจในอนุภูมิภาคแม่น้ำโขง กลุ่มแม่น้ำอิระวดี เจ้าพระยา แม่โขง กรอบความร่วมมือเขตเศรษฐกิจสามฝ่าย อินโดนีเซีย-มาเลเซีย-ไทย และกรอบความร่วมมือต่าง ๆ เพื่ออำนวยความสะดวกและลดต้นทุนด้านโลจิสติกส์

ประเด็นที่ 11 การพัฒนาวิสาหกิจขนาดย่อย ขนาดเล็กและขนาดกลาง วิสาหกิจชุมชน และวิสาหกิจเพื่อสังคม เพื่อขยายฐานการพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากให้มีความครอบคลุมมากขึ้น เป็นการสร้างโอกาสทางเศรษฐกิจสำหรับกลุ่มต่าง ๆ ในสังคม โดยดำเนินการควบคู่ไปกับการพัฒนาและส่งเสริมสังคมผู้ประกอบการเพื่อส่งเสริมผู้ประกอบการที่ผลิตได้และขายเป็น

ประเด็นที่ 12 การสร้างความมั่นคงของฐานทรัพยากรธรรมชาติและยกระดับคุณภาพสิ่งแวดล้อม เน้นการรักษาและฟื้นฟูฐานทรัพยากรธรรมชาติ เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำ สนับสนุนการเติบโต การผลิต และการบริโภคที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม เร่งเตรียมความพร้อมในการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก และเพิ่มขีดความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ รวมทั้งบริหารจัดการเพื่อลดความเสี่ยงด้านภัยพิบัติทางธรรมชาติ

ประเด็นที่ 13 การฟื้นฟูพื้นฐานด้านความมั่นคงที่เป็นปัจจัยสำคัญต่อการพัฒนาทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ ให้ความสำคัญกับการอยู่ร่วมกันในสังคมอย่างสันติของผู้มีความเห็นต่างทางความคิดและอุดมการณ์บนพื้นฐานของการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข และการเตรียมการรับมือกับอาชญากรรมข้ามชาติ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่ออย่างมีนัยยะสำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศในระยะ 20 ปีข้างหน้า

ประเด็นที่ 14 การบริหารจัดการในภาครัฐ การป้องกันการทุจริตประทุมิชอบและการสร้างธรรมาภิบาลในสังคมไทย ให้ความสำคัญกับการส่งเสริมและพัฒนาธรรมาภิบาลในภาครัฐ อย่างเป็นรูปธรรม สามารถตรวจสอบได้อย่างเป็นธรรม และประชาชนมีส่วนร่วม มีการกระจายอำนาจ และแบ่งภารกิจรับผิดชอบที่เหมาะสมระหว่างส่วนกลาง ภูมิภาค และท้องถิ่น

ประเด็นที่ 15 การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบโลจิสติกส์ของประเทศเพื่อขยายขีดความสามารถและคุณภาพการให้บริการ เพื่อรองรับการขยายตัวของเมืองและพื้นที่เศรษฐกิจหลัก และส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพชีวิตของทุกกลุ่มในสังคม รวมทั้งพัฒนาระบบบริหารจัดการและการกำกับดูแลให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากล สร้างความเป็นธรรมในการเข้าถึงบริการพื้นฐาน รวมทั้งการพัฒนาอุตสาหกรรมอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างโอกาสทางเศรษฐกิจให้กับประเทศ และการพัฒนาผู้ประกอบการในสาขาโลจิสติกส์และหน่วยงานที่มีศักยภาพไปทำธุรกิจในต่างประเทศ

ประเด็นที่ 16 การพัฒนาภาค เมือง และพื้นที่เศรษฐกิจ เร่งดำเนินการในประเด็นท้าทาย ได้แก่ การสร้างความเข้มแข็งของฐานการผลิตและบริการเดิม และขยายฐานการผลิตและบริการใหม่ที่สร้างรายได้สำหรับประชาชนในแต่ละภาค การพัฒนาเมืองให้เติบโตอย่างมีคุณภาพ การพัฒนาและฟื้นฟูพื้นที่บริเวณชายฝั่งทะเลตะวันออกให้รองรับการขยายตัวของภาคอุตสาหกรรมแห่งอนาคตอย่างมีสมดุล และการบริหารจัดการพื้นที่เศรษฐกิจชายแดนให้เจริญเติบโตและแข่งขันได้อย่างยั่งยืน รวมทั้งการเพิ่มประสิทธิภาพกลไกการขับเคลื่อนการพัฒนาภาคและเมืองให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม

ประเด็นที่ 17 การสร้างความร่วมมือระหว่างประเทศให้เข้มข้นและส่งผลต่อการพัฒนาอย่างเต็มที่ มุ่งเน้นผลักดันให้ความเชื่อมโยงด้านกฎระเบียบและในเชิงสถาบันให้มีความคืบหน้า

และชัดเจนในระดับปฏิบัติการและในแต่ละจุดพื้นที่เชื่อมโยงระหว่างประเทศ ผลักดันการลดการใช้มาตรการที่ไม่ใช่มาตรการทางภาษี ควบคู่กับการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานที่ต้องเชื่อมโยงเครือข่ายภายในประเทศและประเทศเพื่อนบ้าน รวมทั้งส่งเสริมบทบาทที่สร้างสรรค์ของไทยในเวทีโลก และสนับสนุนการขับเคลื่อนการพัฒนาภายใต้กรอบเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs)

ประเด็นที่ 18 การส่งเสริมการลงทุนไทยในต่างประเทศ ให้มีความสำคัญกับการพัฒนาผู้ประกอบการ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เทคโนโลยี และนวัตกรรม และการสนับสนุนการดำเนินงานของภาครัฐกิจภายใต้กรอบความร่วมมือต่าง ๆ รวมทั้งสนับสนุนแหล่งเงินทุนและแหล่งข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับฐานการผลิตในต่างประเทศ

ประเด็นที่ 19 การปรับปรุงภาคการเงินของไทยให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นและให้สามารถแข่งขันได้ โดยการเร่งปรับปรุงกฎระเบียบในการกำกับดูแลภาคการเงิน เพื่อสนับสนุนความสามารถในการแข่งขันและการให้บริการต่อผู้บริโภคและภาคธุรกิจเอกชนอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นธรรม รวมทั้งการกำกับดูแลที่สามารถป้องกันความเสี่ยงจากความเชื่อมโยงทางการเงินและกระแสการเคลื่อนย้ายของเงินทุนที่จะมีรูปแบบที่เปลี่ยนแปลงไป และมีปริมาณธุรกรรมที่มากขึ้น ในขณะที่เดียวกันสนับสนุนการนำเทคโนโลยีทางการเงินมาใช้อย่างเข้มข้น พัฒนาเครื่องมือทางการเงินเพื่อระดมทุนมาใช้สนับสนุนการลงทุน โครงการขนาดใหญ่ ตลอดจนขยายการเข้าถึงบริการทางการเงินอย่างทั่วถึงในต้นทุนที่เหมาะสม

และสุดท้าย ประเด็นที่ 20 การปฏิรูปด้านการคลังและงบประมาณ ประกอบด้วย การขยายฐานภาษี การปรับระบบการจัดทำค่าของงบประมาณ การจัดสรรงบประมาณ การจัดทำงบประมาณบูรณาการทั้งเชิงประเด็นพัฒนาและเชิงพื้นที่ การติดตามและประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณ และกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการจัดเก็บภาษีและค่าธรรมเนียม และลดความซ้ำซ้อนของสิทธิประโยชน์ด้านสวัสดิการสังคม รวมทั้งสร้างความยั่งยืนทางการคลังของระบบการคุ้มครองทางสังคม เพื่อลดภาระการพึ่งพารายได้จากรัฐบาล

สรุป จากข้อมูลแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม ฉบับที่ 12 จะเห็นได้ว่า ประเด็นการพัฒนาส่วนใหญ่เน้นให้ความสำคัญในเรื่องของการวิจัย การพัฒนาด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรม เพื่อเป็นการรองรับการพัฒนาประเทศไทยให้เป็น ประเทศไทย 4.0 หรือการเป็นประเทศที่รายได้สูงในอนาคต

#### นโยบายประเทศไทย 4.0

ประเทศไทย 4.0 เป็นวิสัยทัศน์เชิงนโยบายการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศไทยหรือโมเดลพัฒนาเศรษฐกิจของรัฐบาล ภายใต้การนำของพลเอกประยุทธ์ จันทร์โอชา นายกรัฐมนตรี และหัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติ ที่เข้ามาบริหารประเทศด้วยวิสัยทัศน์ “มั่นคง มั่งคั่ง

ยั่งยืน” ที่เป็นการเปลี่ยนเศรษฐกิจเดิมไปสู่เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม ซึ่งกว่าจะเป็น Thailand 4.0 ได้นั้น ต้องผ่านการเป็น 1.0, 2.0 และ 3.0 มาก่อน ดังนี้

1. Thailand 1.0 ก็คือยุคของเกษตรกรรม คนไทยปลูกข้าว พืชสวน พืชไร่ เลี้ยงหมู เป็ด ไก่ นำผลผลิตไปขาย สร้างรายได้และยังชีพ

2. Thailand 2.0 ซึ่งก็คือยุคอุตสาหกรรมเบา ในยุคนี้เรามีเครื่องมือเข้ามาช่วย เราผลิตเสื้อผ้า กระเป๋า เครื่องดื่ม เครื่องเขียน เครื่องประดับ เป็นต้น ประเทศเริ่มมีศักยภาพมากขึ้น

3. Thailand 3.0 (ซึ่งเป็นยุคปัจจุบัน) เป็นยุคอุตสาหกรรมหนัก เราผลิตและขายส่งออก เหล็กกล้า รถยนต์ ก๊าซธรรมชาติ ปูนซีเมนต์ เป็นต้น โดยใช้เทคโนโลยีจากต่างประเทศ เพื่อนำมาส่งออก

โดยในช่วงแรก Thailand 3.0 เติบโตอย่างต่อเนื่อง แต่ปัจจุบันกลับเติบโตเพียงแค่ 3-4% ต่อปีเท่านั้น ประเทศไทยจึงตกอยู่ช่วงรายได้ปานกลางมาเป็นเวลากว่า 20 ปีแล้ว ในขณะที่ทั่วโลกมีการแข่งขันที่สูงขึ้น เราจึงต้องเปลี่ยนสู่ยุค Thailand 4.0 เพื่อให้ประเทศไทยได้มีโอกาสกลายเป็นกลุ่มประเทศที่มีรายได้สูง

ลักษณะของนโยบายไทยแลนด์ 4.0

นโยบายไทยแลนด์ 4.0 เป็นความมุ่งมั่นของนายกรัฐมนตรี ที่ต้องการปรับเปลี่ยนโครงสร้างเศรษฐกิจไปสู่ “Value-based economy” หรือ “เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม” โดยมีฐานคิดหลัก คือ เปลี่ยนจากการผลิตสินค้า “โภคภัณฑ์” ไปสู่สินค้าเชิง “นวัตกรรม” เปลี่ยนจากการขับเคลื่อนประเทศด้วยภาคอุตสาหกรรมไปสู่การขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม เปลี่ยนจากการเน้นภาคการผลิตสินค้าไปสู่การเน้นภาคบริการมากขึ้น

ดังนั้น “ประเทศไทย 4.0” จึงควรมีการเปลี่ยนวิธีการทำที่มีลักษณะสำคัญ คือ เปลี่ยนจากการเกษตรแบบดั้งเดิมในปัจจุบันไปสู่การเกษตรสมัยใหม่ ที่เน้นการบริหารจัดการและเทคโนโลยี (Smart farming) โดยเกษตรกรต้องร่ำรวยขึ้น และเป็นเกษตรกรแบบเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneur) เปลี่ยนจาก Traditional SMEs หรือ SMEs ที่มีอยู่ และรัฐต้องให้ความช่วยเหลืออยู่ตลอดเวลา ไปสู่การเป็น Smart enterprises และ Startups บริษัทเกิดใหม่ที่มีศักยภาพสูง เปลี่ยนจาก Traditional services ซึ่งมีการสร้างมูลค่าค่อนข้างต่ำ ไปสู่ High value services และเปลี่ยนจากแรงงานทักษะต่ำไปสู่แรงงานที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญ และทักษะสูง (สุวิทย์ เมษินทรีย์, 2559)

การพัฒนาตามนโยบายไทยแลนด์ 4.0

เพื่อให้เกิดผลจริงต้องมีการพัฒนาวิชาการ ความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรม วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และการวิจัยและพัฒนา แล้วต่อยอดในกลุ่มเทคโนโลยีและอุตสาหกรรมเป้าหมาย (สุวิทย์ เมษินทรีย์, 2560) ดังนี้

1. กลุ่มอาหาร เกษตร และเทคโนโลยีชีวภาพ เช่น สร้างเส้นทางธุรกิจใหม่ (New Startups) ด้านเทคโนโลยีการเกษตร เทคโนโลยีอาหาร เป็นต้น
  2. กลุ่มสาธารณสุข สุขภาพ และเทคโนโลยีทางการแพทย์ เช่น พัฒนาเทคโนโลยีสุขภาพ เทคโนโลยีการแพทย์ สปา เป็นต้น
  3. กลุ่มเครื่องมือ อุปกรณ์อัจฉริยะ หุ่นยนต์ และระบบเครื่องกลที่ใช้ระบบอิเล็กทรอนิกส์ควบคุม เช่น เทคโนโลยีหุ่นยนต์ เป็นต้น
  4. กลุ่มดิจิทัล เทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตที่เชื่อมต่อและบังคับอุปกรณ์ต่าง ๆ ปัญญาประดิษฐ์และเทคโนโลยีสมองกลฝังตัว เช่น เทคโนโลยีด้านการเงิน อุปกรณ์เชื่อมต่อออนไลน์โดยไม่ต้องใช้คน เทคโนโลยีการศึกษา อี-มาร์เก็ตเพลส อี-คอมเมิร์ซ เป็นต้น
  5. กลุ่มอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ วัฒนธรรม และบริการที่มีมูลค่าสูง เช่น เทคโนโลยีการออกแบบ ธุรกิจไลฟ์สไตล์ เทคโนโลยีการท่องเที่ยว การเพิ่มประสิทธิภาพการบริการ เป็นต้น
- การพัฒนาประเทศภายใต้โมเดล “ประเทศไทย 4.0” จะสำเร็จ ใช้แนวทาง “สานพลังประชารัฐ” เป็นตัวการขับเคลื่อน โดยมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของภาคเอกชน ภาคการเงินการธนาคาร ภาคประชาชน ภาคสถาบันการศึกษา มหาวิทยาลัยและสถาบันวิจัยต่าง ๆ ร่วมกันระดมความคิด ผนึกกำลังกันขับเคลื่อนผ่านโครงการ บันทึกความร่วมมือ กิจกรรม หรืองานวิจัยต่าง ๆ โดยการดำเนินงานของ “ประชารัฐ” กลุ่มต่าง ๆ (สุวิทย์ เมษินทรีย์, 2559) อันได้แก่
- กลุ่มที่ 1 การยกระดับนวัตกรรมและผลิตภัณ์การปรับแก้กฎหมายและกลไกภาครัฐ พัฒนาคัดสรร ภาคอุตสาหกรรมแห่งอนาคต และการดึงดูดการลงทุน และการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน
  - กลุ่มที่ 2 การพัฒนาการเกษตรสมัยใหม่และการพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากและประชารัฐ
  - กลุ่มที่ 3 การส่งเสริมการท่องเที่ยวและไมล์ การสร้างรายได้ และการกระตุ้นการใช้จ่ายภาครัฐ
  - กลุ่มที่ 4 การศึกษาพื้นฐานและพัฒนาผู้นำ (โรงเรียนประชารัฐ) รวมทั้งการยกระดับคุณภาพวิชาชีพ
  - กลุ่มที่ 5 การส่งเสริมการส่งออกและการลงทุนในต่างประเทศ รวมทั้งการส่งเสริมกลุ่ม SMEs และผู้ประกอบการใหม่ (Start up) ซึ่งแต่ละกลุ่มกำลังวางระบบและกำหนด
- สรุปได้ว่า การพัฒนาประเทศไทยไปสู่ยุค 4.0 นั้น ประเทศไทยต้องหลุดจากคำดักของการมีรายได้ขนาดปานกลาง การมีช่องว่างของความเหลื่อมล้ำ และการพัฒนาที่ไม่สมดุล ก่อน เพื่อก้าวไปสู่ประเทศที่ 1. มุ่งเน้นองค์ความรู้ วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและปัญญาอย่างแท้จริง ตลอดจนแนวทางให้ประเทศไทยเติบโตอย่างเป็นกระจาย ไม่กระจุกตัว เพื่อเป็นกลไกการขับเคลื่อนการ



สร้างและยกระดับผลิตภาพ 2. กลไกการขับเคลื่อนที่คนส่วนใหญ่มีส่วนร่วมอย่างเท่าเทียมและทั่วถึง ด้วยการจัดสรรทรัพยากรชุดใหม่ และ 3. กลไกการขับเคลื่อนที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน ด้วยการเน้นความตระหนักและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ในทุกภาคส่วนตั้งแต่ระดับประชาชน หน่วยงาน ภาคธุรกิจ หน่วยงานของรัฐ รวมถึงหน่วยงานรัฐวิสาหกิจของไทยด้วย

ยุทธศาสตร์การพัฒนารัฐวิสาหกิจไทย

ยุทธศาสตร์การพัฒนารัฐวิสาหกิจไทย

รัฐวิสาหกิจ เป็นหน่วยงานประเภทหนึ่งของรัฐบาล ที่มีสถานะเป็นองค์การของรัฐ เป็นหน่วยงานธุรกิจ หรือเป็นบริษัท หรือห้างหุ้นส่วนนิติบุคคลที่ส่วนราชการ องค์กร ที่รัฐเป็นเจ้าของ โดยการร่วมทุน ซึ่งทุนดังกล่าวรวมกันแล้วต้องมากกว่าครึ่งหนึ่งของทุนทั้งหมดของบริษัทหรือห้างหุ้นส่วนนั้น โดยภาครัฐมียุทธศาสตร์การพัฒนารัฐวิสาหกิจ (สำนักคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ, 2560) ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 กำหนดบทบาทของรัฐวิสาหกิจให้ชัดเจน เพื่อเป็นพลังขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ โดยมีเป้าประสงค์เพื่อ: รัฐวิสาหกิจทุกแห่งมีบทบาท และทิศทางการดำเนินงานชัดเจน สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ และรัฐวิสาหกิจสามารถดำเนินงานตามบทบาท และทิศทางที่กำหนดได้อย่างครบถ้วน

ยุทธศาสตร์ที่ 2 บริหารแผนการลงทุนสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของประเทศ โดยมีเป้าประสงค์เพื่อ: ภาครัฐมีแผนการลงทุนที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของรัฐวิสาหกิจระยะ 5 ปีและมีโครงการลงทุน มีแหล่งเงินลงทุน ที่เหมาะสมครบถ้วนทุกโครงการ

ยุทธศาสตร์ที่ 3 เสริมสร้างความแข็งแกร่งทางการเงินเพื่อความยั่งยืนในระยะยาว โดยมีเป้าประสงค์เพื่อ: รัฐวิสาหกิจมีฐานะทางการเงินที่แข็งแกร่งในระยะกลาง และระยะยาว ส่วนรัฐวิสาหกิจที่มีปัญหาทางการเงินได้รับการแก้ไขจนแล้วเสร็จ และภาครัฐมีกลไกในการสนับสนุนทางการเงินแก่รัฐวิสาหกิจในการดำเนินการตามบทบาท

ยุทธศาสตร์ที่ 4 สนับสนุนการใช้นวัตกรรม และเทคโนโลยีให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ Thailand 4.0 และแผน DE โดยมีเป้าประสงค์เพื่อ: รัฐวิสาหกิจใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี ในการพัฒนางานและการให้บริการ แก่ประชาชน รวมถึงการใช้นวัตกรรมในการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ และให้รัฐวิสาหกิจมีส่วนร่วมในการส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมและเทคโนโลยีในด้านที่เกี่ยวข้อง

ยุทธศาสตร์ที่ 5 ส่งเสริมระบบธรรมาภิบาลให้มีความโปร่งใสและมีคุณธรรม โดยมีเป้าประสงค์เพื่อ: รัฐวิสาหกิจทุกแห่งมีระบบการบริหารจัดการที่มีธรรมาภิบาลเป็นองค์กรคุณธรรม

มีระบบกำกับดูแลรัฐวิสาหกิจที่มีความชัดเจนสอดคล้องกับรูปแบบและบทบาทของรัฐวิสาหกิจ และมีบุคลากรที่มีศักยภาพ

จากยุทธศาสตร์การพัฒนารัฐวิสาหกิจทั้ง 5 ยุทธศาสตร์ข้างต้น สามารถอธิบายบทบาทของรัฐวิสาหกิจได้ ดังภาพที่ 2-10



ภาพที่ 2-10 กรอบแนวคิดของยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจภาพรวม 5 ด้าน

จากภาพที่ 2-10 สรุปได้ว่า รัฐวิสาหกิจมีบทบาทในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ โดยสามารถเร่งการลงทุนที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และมีความแข็งแกร่งทางการเงิน โดยเน้นการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาพัฒนางานและเพิ่มประสิทธิภาพ ภายใต้ระบบธรรมาภิบาลที่โปร่งใส และมีคุณธรรม และการน้อมนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้”

ทิศทางการพัฒนารัฐวิสาหกิจ ด้านพลังงาน

สร้างความมั่นคงด้านพลังงานของประเทศ ส่งเสริมและพัฒนาพลังงานทดแทนที่สะอาด สนับสนุนการใช้พลังงานอย่างคุ้มค่า และบริหารต้นทุนให้มีประสิทธิภาพรวมถึงการดูแลสังคม และสิ่งแวดล้อม อันประกอบด้วย

1. การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

“มุ่งพัฒนาระบบส่งไฟฟ้าและโรงไฟฟ้าให้มีคุณภาพและเพียงพอต่อความต้องการของประเทศ และการพัฒนาการผลิตไฟฟ้าจากพลังงานทดแทน รวมถึงบริหารต้นทุนให้มีประสิทธิภาพ”

## 2. การไฟฟ้านครหลวง

“มุ่งพัฒนาระบบจำหน่ายไฟฟ้าให้มีคุณภาพและเพียงพอต่อความต้องการของประเทศ และการพัฒนาธุรกิจเกี่ยวเนื่องเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มจากทรัพย์สิน”

## 3. การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

“มุ่งพัฒนาระบบจำหน่ายไฟฟ้าให้มีคุณภาพและเพียงพอต่อความต้องการของประเทศ และแสวงหาพันธมิตรทางธุรกิจ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มต่อทรัพย์สิน”

## 4. บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

“สร้างผลตอบแทนและความเชื่อมั่นแก่นักลงทุน รักษาคุณภาพผลิตภัณฑ์และบริการอย่างต่อเนื่อง ขยายธุรกิจไปสู่ต่างประเทศ และพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นบริษัทพลังงานชั้นนำระดับโลก”

สรุปองค์การการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย มีทิศทางมุ่งพัฒนาระบบส่งไฟฟ้าและโรงไฟฟ้าให้มีคุณภาพและเพียงพอต่อความต้องการของประเทศ และการพัฒนาการผลิตไฟฟ้าจากพลังงานทดแทน รวมถึงบริหารต้นทุนให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งผู้วิจัยจะศึกษาต่อในประเด็น เรื่องกลยุทธ์และการปรับตัวเพื่อความมั่นคงในสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง

## นโยบายสำคัญและยุทธศาสตร์การพัฒนาของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

นโยบายที่สำคัญของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

จากการรวบรวมข้อมูลนั้นพบว่า การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยมีนโยบายที่สำคัญอยู่ 4 ประการ ดังนี้ (การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย, 2561)

นโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการต่อต้านการทุจริตของ กฟผ.

ด้วยความตระหนักถึงความสำคัญและมีเจตนารมณ์ที่ส่งเสริมให้ กฟผ. เป็นองค์กรที่ดำเนินงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใส เป็นธรรม ตรวจสอบได้ ตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี และต่อต้านการทุจริตทุกรูปแบบ ทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยมุ่งเน้นการสร้างเชื่อมั่นและการยอมรับของสังคม ประธานกรรมการการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยจึงได้มีการกำหนดนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการต่อต้านการทุจริตของ กฟผ. ไว้ ดังนี้ (การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย, 2561)

1. นำหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี 6 ประการ คือ หลักนิติธรรมหลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า มาใช้ในการบริหารงานของ กฟผ. อย่างเคร่งครัด

2. นำแนวทางและมาตรการตามยุทธศาสตร์ชาติ ว่าด้วย การป้องกันและการปราบปราม การทุจริตระยะที่ 3 (พ.ศ. 2560-2564) เป็นกรอบในการป้องกันและต่อต้านการทุจริตภายใน กฟผ.

3. กำหนดจรรยาบรรณของ กฟผ. เพื่อให้คณะกรรมการ ผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานของ กฟผ. ทุกคน ใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติ ควบคู่ไปกับข้อบังคับและระเบียบของ กฟผ.

4. การกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ นโยบาย และแผนงานที่สำคัญของ กฟผ. ให้พิจารณาถึง ปัจจัยเสี่ยง และวางแนวทางการบริหารจัดการที่มีความเหมาะสม รวมทั้งดำเนินการตามระบบการ ควบคุมภายในเพื่อให้มั่นใจว่าระบบบัญชี รายงานทางการเงิน และการสอบบัญชี มีความน่าเชื่อถือ รวมทั้งป้องกันการทุจริต และมีให้มีการกระทำผิดเกี่ยวกับการให้และการรับสินบนหรือมี ผลประโยชน์ทับซ้อน

5. มีกระบวนการส่งเสริมให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานของ กฟผ. ปฏิบัติงานด้วยความ หุ่นเหตตามบทบาทหน้าที่ และตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นในการป้องกันและต่อต้าน การทุจริต

6. ส่งเสริมให้มีการบริหารจัดการที่ดีโดยคำนึงถึงผู้เกี่ยวข้อง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านรัฐ สังคม ชุมชน และสิ่งแวดล้อม ด้านผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้านองค์กร และด้านผู้ปฏิบัติงาน

7. ส่งเสริมให้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการเฉพาะเรื่องตามความเหมาะสมเพื่อพิจารณากลุ่ม หน่วยงานที่มีความสำคัญอย่างรอบคอบ

8. ส่งเสริมให้มีการเปิดเผยข้อมูลสารสนเทศของ กฟผ. ทั้งข้อมูลทางการเงินและที่ไม่ใช่ ทางการเงินอย่างถูกต้อง เชื่อถือได้ ครบถ้วน เพียงพอ สม่าเสมอ และทันเวลา เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ กฟผ. ได้รับข้อมูลสารสนเทศอย่างเท่าเทียมกัน

9. สนับสนุนให้มีระบบ มาตรการหรือแนวทางในการเฝ้าระวัง ตรวจสอบ และแจ้งเบาะ แสการกระทำผิด เพื่อสกัดกั้นมิให้เกิดการทุจริตในทุกกระบวนการทำงาน

10. คณะกรรมการ และผู้บริหาร กฟผ. ต้องเป็นต้นแบบที่ดีด้านจริยธรรม และคุณธรรม

11. มีระบบ กระบวนการสรรหา และการคัดเลือกบุคลากรที่จะเข้ามารับผิดชอบใน ตำแหน่งบริหารที่สำคัญทุกระดับอย่างเหมาะสม โปร่งใส และเป็นธรรม

สรุป การกำกับดูแลกิจการที่ดีและการต่อต้านการทุจริตของ กฟผ. ให้มีความสำคัญกับการ นำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ มีกรอบในการป้องกันและการควบคุมอย่างเคร่งครัดทั้งจากภายนอกคือ การนำแนวทางและมาตรการตามยุทธศาสตร์ชาติ ว่าด้วย การป้องกันและการปราบปรามการทุจริต ระยะที่ 3 (พ.ศ. 2560-2564) มาปรับใช้ และภายใน เช่น ระบบบัญชี รายงานทางการเงิน และการ สอบบัญชี ต้องมีความน่าเชื่อถือ รวมทั้งการเปิดเผยข้อมูลสารสนเทศทั้งข้อมูลทางการเงินและที่

ไม่ใช่ทางการเงินอย่างถูกต้อง และมีระบบการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรที่จะเข้ามา  
รับผิดชอบในตำแหน่งบริหารที่สำคัญทุกระดับอย่างเหมาะสมโปร่งใส

นโยบายความรับผิดชอบต่อสังคมของกิจการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

กฟผ. มีการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ตามแนวทางมาตรฐาน ISO  
26000: 2553 ดังนี้ (การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย, 2561)

1. การกำกับดูแลกิจการที่ดี (Organizational governance)

2. สิทธิมนุษยชนและข้อปฏิบัติด้านแรงงาน (Human rights and labour practices) จะ  
ประกอบด้วยประเด็นสำคัญ ได้แก่ การตรวจสอบสถานะขององค์กร สถานการณ์ที่มีความเสี่ยงด้าน  
สิทธิมนุษยชน การจ้างงานและแรงงานสัมพันธ์ สภาพแวดล้อมในการทำงาน และการปกป้อง  
ทางสังคม การสานเสวนาทางสังคม สุขอนามัยและความปลอดภัยในการทำงาน และการพัฒนา  
บุคคลและการฝึกอบรมในสถานที่ปฏิบัติงาน

3. การดูแลสิ่งแวดล้อม (Environment) จะประกอบด้วยประเด็นสำคัญ ได้แก่ การป้องกัน  
มลภาวะการใช้ทรัพยากรอย่างยั่งยืน การเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศ และการปกป้อง  
สิ่งแวดล้อม ความหลากหลายทางชีวภาพ และการฟื้นฟูถิ่นที่อยู่ทางธรรมชาติ

4. การปฏิบัติอย่างเป็นธรรม (Fair operating practices) จะประกอบด้วยประเด็นสำคัญ  
ได้แก่ การต่อต้านการคอร์รัปชัน การมีส่วนร่วมทางการเมือง การแข่งขันอย่างเป็นธรรม การส่งเสริม  
ความรับผิดชอบต่อสังคมในห่วงโซ่คุณค่า และการเคารพต่อสิทธิทรัพย์สิน

5. ความใส่ใจต่อผู้บริโภค (Consumer issues) จะประกอบด้วยประเด็นสำคัญ ได้แก่  
การตลาดอย่างเป็นธรรม สารสนเทศที่เป็นข้อเท็จจริงและอคติและข้อปฏิบัติตามสัญญาที่เป็นธรรม  
การปกป้องดูแลสุขภาพและความปลอดภัยของผู้บริโภค การบริโภคอย่างยั่งยืน การบริการ การ  
สนับสนุน และการแก้ไขข้อร้องเรียนและข้อพิพาทจากผู้บริโภค การปกป้องข้อมูลและการรักษา  
ความเป็นส่วนตัวของผู้บริโภค การเข้าถึงการบริการที่จำเป็นและการให้ความรู้และการสร้าง  
จิตสำนึก

6. การมีส่วนร่วมและการพัฒนาชุมชน (Community involvement and development) จะ  
ประกอบด้วยประเด็นสำคัญ ได้แก่ การมีส่วนร่วมของชุมชน การศึกษาและวัฒนธรรม การจ้างงาน  
และการพัฒนาทักษะ การพัฒนาและการเข้าถึงเทคโนโลยี การสร้างรายได้และความมั่งคั่ง สุขภาพ  
และการทุนทางสังคม

7. การส่งเสริมวัฒนธรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคม

8. ผลสำรวจการยอมรับของสังคมที่มีต่อการดำเนินกิจการของ กฟผ.

## นโยบายสิ่งแวดล้อมของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) เป็นรัฐวิสาหกิจสังกัดกระทรวงพลังงาน มีภารกิจหลักในการวางแผน พัฒนาระบบ จัดซื้อ ผลิตและส่งพลังงานไฟฟ้า รวมทั้งการจัดการด้านการใช้ไฟฟ้า เพื่อรองรับการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ โดยมุ่งมั่นพัฒนาพลังงานไฟฟ้าควบคู่ไปกับการพัฒนาองค์กรให้เป็นผู้นำด้านการอนุรักษ์พลังงานและรักษาสิ่งแวดล้อม จึงได้มีการกำหนดนโยบายสิ่งแวดล้อมเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงาน ดังนี้

1. ให้ทุกหน่วยงานปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ มาตรฐานและข้อกำหนดด้านสิ่งแวดล้อมอย่างเคร่งครัด
2. เลือกใช้เทคโนโลยีที่สะอาดในการพัฒนาพลังงานไฟฟ้า เพื่อให้โรงไฟฟ้าของ กฟผ. สามารถอยู่ร่วมกับชุมชนอย่างปลอดภัยและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม
3. สนับสนุนให้ทุกโรงไฟฟ้าจัดทำระบบการจัดการสิ่งแวดล้อมตามมาตรฐานสากลและรักษาระบบอย่างต่อเนื่อง
4. ส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินงานการจัดการด้านการใช้ไฟฟ้า (DSM) และโครงการกลไกการพัฒนาที่สะอาด (CDM) เพื่อลดการใช้พลังงานไฟฟ้าและลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก ซึ่งเป็นการแก้ไขปัญหาภาวะโลกร้อน
5. เสริมสร้างจิตสำนึกด้านการอนุรักษ์พลังงานและทรัพยากรธรรมชาติ ให้มีการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพทั้งภายในองค์กรและสังคมโดยรวม
6. ประกาศนโยบายสิ่งแวดล้อมไปสู่พนักงานทั้งหมดของ กฟผ. และผู้เกี่ยวข้องให้นำไปปฏิบัติและเผยแพร่ต่อสาธารณชน เพื่อดำเนินการตามแนวนโยบายสิ่งแวดล้อมขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง

สรุปการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยเป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญด้านสิ่งแวดล้อม โดยการตั้งกฎหมายและระเบียบต่าง ๆ ขึ้น รวมถึงการใช้เทคโนโลยีที่สะอาดเข้ามาเป็นตัวช่วยอีกด้วย อีกทั้งมีการถ่ายทอดนโยบายสิ่งแวดล้อมสู่ผู้ที่เกี่ยวข้องและพนักงานทั้งหมดของ กฟผ. เพื่อนำไปดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ

## นโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

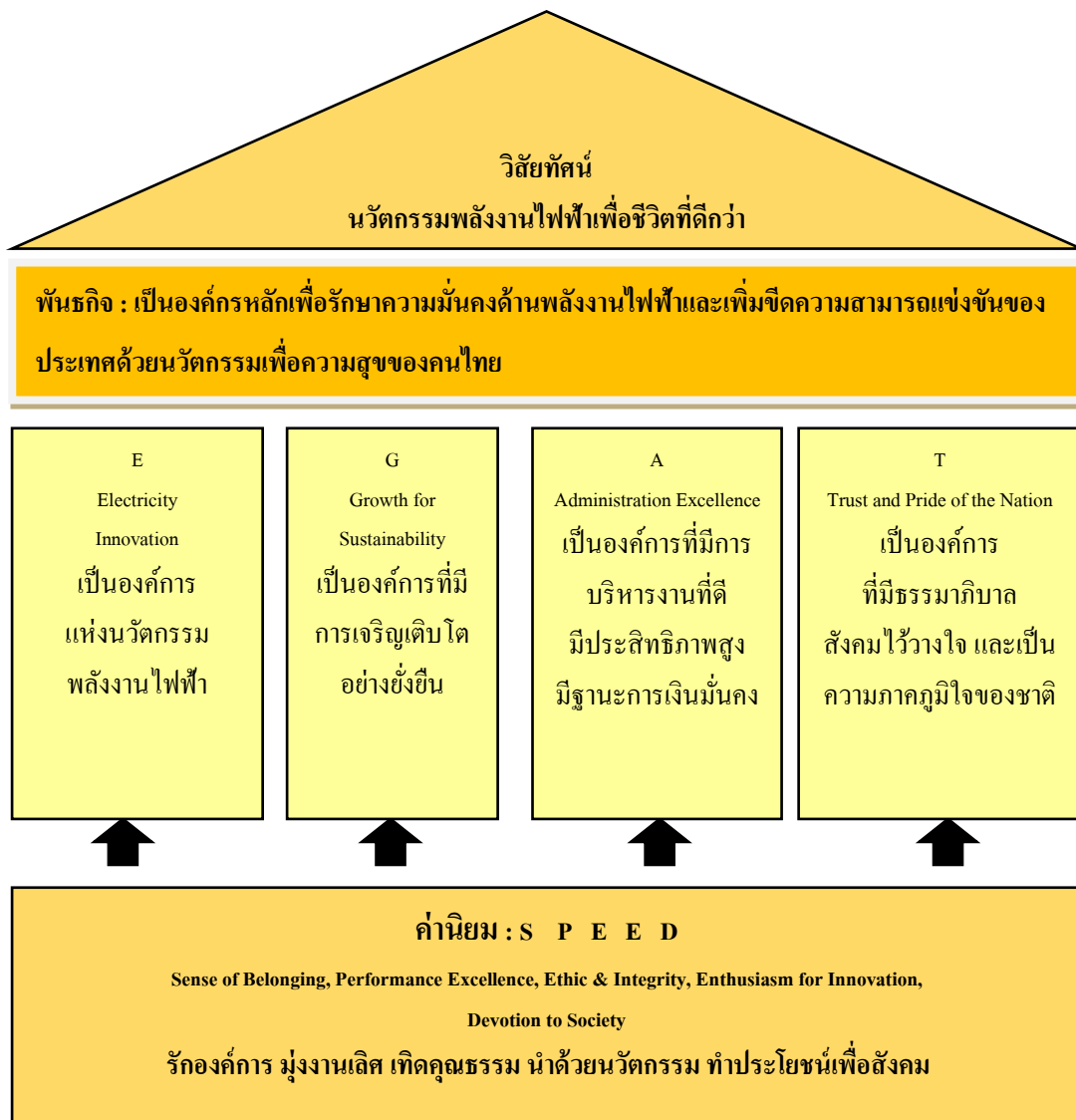
บุคลากรเป็นทรัพยากรสำคัญและมีคุณค่ายิ่งต่อความเจริญเติบโตอย่างยั่งยืนของ กฟผ. เพื่อให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ กฟผ. ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลทั่วทั้งองค์กร ผู้ว่าการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ได้ออกประกาศเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ ดังนี้

1. มุ่งเน้นให้บุคลากรประพฤติปฏิบัติตนตามค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร กฟผ. โดยยึดถือหลักธรรมาภิบาล และคำนึงถึงผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
2. ส่งเสริม ให้บุคลากรประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ได้รับการยอมรับและเป็นที่ยอมรับไว้วางใจจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน
3. ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้มีความสามารถ มีความคล่องตัวในการทำงาน มุ่งมั่นสร้างสรรค์นวัตกรรมและผลงานที่เป็นเลิศ
4. บริหารจัดการให้บุคลากรได้รับค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เป็นธรรมและเหมาะสม มีคุณภาพชีวิตที่ดี และปลอดภัย
5. บริหารจัดการให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในการทำงานตามความสามารถ และให้ได้รับการยกย่องชมเชย

สรุปการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย มุ่งเน้นให้บุคลากรยึดหลักธรรมาภิบาล มีความสามารถ มีความคล่องตัวในการทำงาน รวมถึงส่งเสริมให้บุคลากรระดับสูงประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี และยังมีการบริหารจัดการเรื่องค่าตอบแทน สวัสดิการ และความก้าวหน้าในการทำงานเพื่อคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น

#### ยุทธศาสตร์การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมพลังงานไฟฟ้า เป็นองค์กรที่มีการเติบโตอย่างยั่งยืน เป็นองค์กรที่มีการบริหารงานที่ดีมีประสิทธิภาพสูง และมีฐานะทางการเงินมั่นคง เป็นองค์กรที่มีธรรมาภิบาลสังคมไว้วางใจ และเป็นความภาคภูมิใจของชาติ ดังภาพแผนที่ยุทธศาสตร์ กฟผ. ปี พ.ศ. 2562-2569 ต่อไปนี้



ภาพที่ 2-11 ยุทธศาสตร์การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

จากภาพที่ 2-11 ยุทธศาสตร์การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยนั้นมีรายละเอียดดังนี้  
(การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย, 2562)

วิสัยทัศน์

นวัตกรรมการพลังงานไฟฟ้าเพื่อชีวิตที่ดีกว่า

พันธกิจหลัก

เป็นองค์กรหลักเพื่อรักษาความมั่นคงด้านพลังงานไฟฟ้าและเพิ่มขีดความสามารถ  
แข่งขันของประเทศด้วยนวัตกรรมเพื่อความสุขของคนไทย



## มติการพัฒนากำลังไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย จะมุ่งดำเนินการให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ ด้วยการดำเนินงานตามมติการพัฒนาระบุว่า ยุทธศาสตร์ E.G.A.T โดยมีมติพัฒนา 4 ด้าน ได้แก่

1. องค์กรแห่งนวัตกรรมพลังงานไฟฟ้า (E: Electricity innovation)
2. องค์กรที่มีการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน (G: Growth for sustainability)
3. องค์กรที่มีการบริหารงานที่ดี มีประสิทธิภาพสูง และมีฐานะทางการเงินมั่นคง (A: Administration excellence)
4. องค์กรที่มีธรรมาภิบาล ตั้งคัมไ้วางใจ และเป็นความภาคภูมิใจของชาติ (T: Trust and pride of the nation)

### หลักการดำเนินงาน

การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยมีการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาล ประกอบด้วย หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักความรับผิดชอบ หลักความมีส่วนร่วม และหลักความคุ้มค่า

### ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร

ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยที่ใช้ดำเนินงานก็คือหลัก “SPEED” หรือ “รักองค์กร มุ่งงานเลิศ เทิดคุณธรรม นำด้วยนวัตกรรม ทำประโยชน์เพื่อสังคม” เป็นสิ่งที่กำหนดทิศทางและรูปแบบ การดำเนินงาน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไป ในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กรและให้เกิดเป็นเอกลักษณ์ของ “คน กฟผ.” เพื่อตอบสนองต่อ ยุทธศาสตร์ E.G.A.T และวิสัยทัศน์ นวัตกรรม พลังงานไฟฟ้าเพื่อชีวิตที่ดีกว่า โดยมีรายละเอียดดังนี้

#### 1. รักองค์กร (S = Sense of belonging)

หมายถึง มีความรัก ความผูกพัน และรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร โดยมุ่งเน้นพฤติกรรมในการปกป้อง รักษาผลประโยชน์และชื่อเสียงขององค์กร เช่น การชี้แจงข้อมูลที่ถูกต้องกรณีที่เกิดความเข้าใจผิดของบุคคลภายนอกต่อการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ไม่พูดถึงองค์กรในด้านลบกับผู้ปฏิบัติงานด้วยกันรวมถึงบุคคลอื่น และหน่วยงานภายนอก เป็นต้น มีความเสียสละ ความทุ่มเท อุทิศตน และมีความสามัคคี เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน

#### 2. มุ่งงานเลิศ (P = Performance excellence)

หมายถึง การทำงานอย่างมืออาชีพ มีความเก่งในงานหลายด้าน โดยมุ่งเน้นพฤติกรรมในการมุ่งมั่นสร้างผลงาน มีความรับผิดชอบสูง เช่น พยายามทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ ถึงแม้ว่าจะไม่เคยทำมาก่อน มีความกระตือรือร้นในการเผชิญกับปัญหาและพยายามหาทางออกเพื่อ

แก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นอยู่เสมอ เป็นต้น และมีเป้าหมายที่ท้าทาย เพื่อให้บรรลุและทำได้ดีกว่า เป้าหมายที่ท้าทายไว้

### 3. เทิดคุณธรรม (E = Ethic & integrity)

การมีแนวทางประพฤติปฏิบัติสอดคล้องกับจริยธรรม และหลักธรรมาภิบาล โดยมุ่งเน้นพฤติกรรมที่ซื่อสัตย์สุจริต ต่อต้านการทุจริต ไม่เอาเปรียบผู้อื่น ไม่เลือกปฏิบัติ เช่น เปิดโอกาสให้มีการตรวจสอบการทำงานได้ในทุกขั้นตอน ไม่ใช่ตำแหน่งหน้าที่ในการเรียกร้องหรือแสวงหาผลประโยชน์ให้แก่ตนเองและผู้อื่นทั้งทางตรงและทางอ้อม ไม่นำทรัพย์สินของ กฟผ. ไปใช้ประโยชน์เพื่อส่วนตน แสวงออกถึงการไม่ยอมรับต่อสิ่งที่ผิด และไม่เพิกเฉยที่จะแก้ไขปรับปรุง เพื่อให้เกิดความถูกต้อง เป็นต้น และปฏิบัติตามกฎระเบียบวินัยอย่างเคร่งครัด

### 4. นำด้วยนวัตกรรม (E = Enthusiasm for innovation)

หมายถึง การแสวงหาวิธีการใหม่เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่มีประโยชน์เชิงพาณิชย์หรือเชิงสังคม ตลอดจนการปรับปรุงพัฒนางานเพื่อให้เกิดกระบวนการใหม่ โดยมุ่งเน้นพฤติกรรมในการกล้าที่จะลอง คิดใหม่ ทำใหม่ เช่น มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ กระตือรือร้น และเปิดรับสิ่งใหม่ คิดอย่างเป็นระบบ และกล้าที่จะลองคิดลองดูไม่กลัวความล้มเหลว เป็นต้น และนำเทคโนโลยีมาใช้ให้เกิดประโยชน์และสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้

### 5. ทำประโยชน์เพื่อสังคม (D = Devotion society)

หมายถึง การมีจิตสำนึกในความรับผิดชอบต่อประเทศชาติ สังคม ชุมชน และสิ่งแวดล้อม โดยมุ่งเน้นพฤติกรรมที่มีจิตสาธารณะ และสร้างความเข้าใจอันดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น การเรียนรู้ที่จะอยู่ร่วมกับสังคมรอบข้างอย่างมีความสุข การสร้างความสัมพันธ์ เครือข่าย เพื่อเสริมสร้างความเข้าใจอันดีกับผู้มีส่วนได้เสียต่าง ๆ และการใช้ทรัพยากรอย่างรู้คุณค่าและเกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวมและสังคม เป็นต้น

ในปี 2560 จากการเปลี่ยนแปลงจากยุทธศาสตร์ กฟผ. และยุทธศาสตร์ประเทศไทย 4.0 ทำให้ กฟผ. จำเป็นต้องเสริมสร้างนวัตกรรมเพื่อคงความเป็นผู้นำในกิจการไฟฟ้า ดังนั้นหากผู้ปฏิบัติงาน กฟผ. ประพฤติปฏิบัติตามค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร กฟผ. SPEED จะเปรียบเสมือนสี่งูกอหลของ กฟผ. ซึ่งสะท้อนออกมาเป็นภาพลักษณ์ขององค์กรที่คนภายนอกสัมผัสได้และเห็นว่า กฟผ. เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมพลังงานไฟฟ้า เป็นองค์กรที่น่าเชื่อถือ และเป็นหัวใจของสังคม ชุมชน ตลอดจนเป็นองค์กรที่คนไทยภาคภูมิใจ

สรุป กฟผ. มีการรวมค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรเป็นตัวเดียวกัน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงาน กฟผ. ทุกคนยึดถือและประพฤติปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งก็คือ “ร้กองค์กรมุ่งงานเลิศ เทิดคุณธรรม นำด้วยนวัตกรรม ทำประโยชน์เพื่อสังคม”

ผลลัพธ์ของค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร

ภายหลังจากที่ กฟผ. ได้ปรับใช้ค่านิยมมาใช้หลัก “SPEED” หรือ “รักษงค์การ มุ่งงานเลิศ  
เทิดคุณธรรม นำด้วยนวัตกรรม ทำประโยชน์เพื่อสังคม” นั้นเกิดผลลัพธ์กับองค์กรดังนี้

1. ผลลัพธ์ต่อกลุ่มผู้กำกับดูแล ประกอบด้วย รัฐบาล กระทรวงพลังงาน

กระทรวงการคลัง และคณะกรรมการกำกับกิจการพลังงาน > สร้างความเชื่อมั่นต่อความมั่นคง  
สร้างสรรค์นวัตกรรมด้านพลังงานไฟฟ้าของประเทศไทย เป็นที่ยอมรับและไว้วางใจของทุกฝ่าย

2. ผลลัพธ์ต่อสังคมและชุมชน > สร้างความเชื่อมั่นในด้านความปลอดภัยและผลกระทบต่อ  
ต่อสังคม ชุมชน และสิ่งแวดล้อม ตลอดจนพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดีให้แก่ชุมชน สร้างและถ่ายทอด  
องค์ความรู้ทางด้านเทคโนโลยีในการผลิตไฟฟ้าสู่สังคม เป็นองค์กรแห่งความภาคภูมิใจคู่กับ  
สังคมไทย

3. ผลลัพธ์ต่อลูกค้า > สร้างความเชื่อมั่นและความพึงพอใจในผลิตภัณฑ์และบริการ ซึ่งมี  
คุณภาพสูงในระดับมาตรฐานสากลและราคาเป็นธรรม

4. ผลลัพธ์ต่อคู่ค้า > สร้างความเชื่อมั่นในความเป็นมืออาชีพพร้อมที่จะร่วมกัน  
สร้างสรรค์ผลงาน และพัฒนาศักยภาพในการดำเนินธุรกิจในระยะยาว

5. ผลลัพธ์ต่อผู้ปฏิบัติงาน > สร้างความเชื่อมั่นในการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานให้เป็นคนเก่ง  
คนดีและมีความสุขในการทำงาน มีความสามารถ และทำงานอย่างมืออาชีพ สามารถนำพาองค์กร  
ให้ประสบความสำเร็จ และเป็นส่วนหนึ่งของชุมชนที่สร้างการเติบโตอย่างยั่งยืน

ทิศทางการพัฒนาตามยุทธศาสตร์ E.G.A.T

1. วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กรแห่งนวัตกรรมพลังงานไฟฟ้า (Electricity  
innovation)

1.1 สรรหาเชื้อเพลิง พัฒนาโรงไฟฟ้าและระบบส่งผลิต และส่งไฟฟ้าอย่างมี  
ประสิทธิภาพ

1.2 พัฒนารูปแบบการผลิตและส่งไฟฟ้าให้รองรับระบบไฟฟ้าในอนาคต

2. วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กรที่มีการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน (Growth for  
sustainability)

2.1 สร้างรายได้เพิ่มจากทรัพยากรที่ กฟผ. มีอยู่

2.2 ลงทุนกิจการไฟฟ้าทั้งในและต่างประเทศ (บริษัทในเครือ)

2.3 ศึกษา วิจัย และพิจารณา ลงทุนในธุรกิจใหม่

3. วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กรที่มีการบริหารงานที่ดี มีประสิทธิภาพสูง  
และมีฐานะทางการเงินมั่นคง (Administration excellence)

3.1 ปรับโครงสร้างองค์กรเพื่อมุ่งสู่องค์กรสมรรถนะสูง (High performance organization)

3.2 พัฒนาขีดความสามารถบุคลากรให้พร้อมรองรับการแข่งขันและธุรกิจใหม่

3.3 สร้างวัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมการทำงานให้มุ่งสู่องค์กรที่ใช่ในหัวใจพนักงาน (Employer of choice)

3.4 ขับเคลื่อนการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยข้อมูลสารสนเทศบริหารจัดการค่าใช้จ่าย ต้นทุน การเงิน และบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ

4. วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กรที่มีธรรมาภิบาล สังคมไว้วางใจ และเป็นความภาคภูมิใจของชาติ (Trust and pride of the nation)

4.1 สร้างความสัมพันธ์อันดีกับหน่วยงานในกำกับดูแล

4.2 สร้างความสัมพันธ์อันดีกับสังคม ชุมชนเชิงรุก

4.3 พัฒนาภาพลักษณ์องค์กรและสื่อสารเชิงรุก

4.4 เป็นองค์กรที่มีธรรมาภิบาลและโปร่งใส

#### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาข้อมูล และทบทวนวรรณกรรม ที่เกี่ยวข้องกับเรื่อง กลยุทธ์การจัดการและการปรับตัวเพื่อความมั่นคงขององค์กรการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ในสภาวะไทยแลนด์

4.0 พบว่า มีงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังตารางที่ 2-2

ตารางที่ 2-2 สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ชื่อเรื่อง : การนำเทคโนโลยีสารสนเทศไปสู่การบริหารงานของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ในช่วงปี พ.ศ. 2555 ถึง พ.ศ. 2559			
ผู้แต่ง : ฐานิตรี ชะนะมา (2558)		ประเภทงานวิจัย : เชิงปริมาณ	
ลำดับ	ตัวแปรต้น	ตัวแปรตาม	ผลที่พบ
1	1. ปัจจัยส่วนบุคคล 2. การบริหารงาน แบบ 7S McKinsey	ความสำเร็จของ การนำเทคโนโลยี สารสนเทศไปสู่ การบริหารงาน	1. ผู้ตอบแบบสอบถามที่มี อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่การงานหรือหน่วยงานที่สังกัด ระยะเวลาการปฏิบัติงาน และประสบการณ์ในการเข้ารับการอบรมเทคโนโลยีสารสนเทศในรอบปีที่ กฟผ. ได้ จัด มีความคิดเห็นต่อความสำเร็จของการนำเทคโนโลยีสารสนเทศไปสู่การบริหารงานของ กฟผ. ในช่วงปี พ.ศ. 2555 ถึง พ.ศ. 2559 แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 2. ปัจจัยทางด้านกลยุทธ์ขององค์กร (Strategy) โครงสร้างองค์การ (Structure) ระบบการปฏิบัติงาน (System) บุคลากร (Staff) ทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skill) รูปแบบการบริหารจัดการ (Style) และค่านิยมร่วม (Shared values) มีผลต่อความสำเร็จของการนำเทคโนโลยีสารสนเทศไปสู่การบริหารงานของ กฟผ. ในช่วงปี พ.ศ. 2555 ถึง พ.ศ. 2559 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01
ชื่อเรื่อง : กลยุทธ์การจัดการโดยตัวแบบ 7S McKinsey ที่มีผลต่อกระบวนการบริหารงาน ขององค์กรบริหารส่วนตำบลบ้านดง อำเภอแม่เมาะ จังหวัดลำปาง			
ผู้แต่ง : สุภาพณีย์ ปกแก้ว (2556)		ประเภทงานวิจัย : เชิงปริมาณ	
ลำดับ	ตัวแปรต้น	ตัวแปรตาม	ผลที่พบ
2	กลยุทธ์การจัดการ โดยตัวแบบ 7S ของ แมคคินซี	กระบวนการ บริหารงานของ องค์กรบริหาร ส่วนตำบลบ้านดง อำเภอแม่เมาะ จังหวัดลำปาง	1. ระดับการปฏิบัติเกี่ยวกับกระบวนการบริหารงานของ องค์กรบริหารส่วนตำบลบ้านดง โดยรวมอยู่ในระดับ มาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก ทุกด้าน ได้แก่ ด้านการจัดองค์กร ด้านการควบคุม ด้าน การวางแผน และด้านการนำ ตามลำดับ

ตารางที่ 2-2 (ต่อ)

ลำดับ	ตัวแปรต้น	ตัวแปรตาม	ผลที่พบ
-	-	-	<p>2. กลยุทธ์การจัดการ โดยตัวแบบ 7S ของแมคคินซี พบว่า บุคลากร มีระดับการปฏิบัติเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการ โดยตัวแบบ 7S ของแมคคินซี อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน ได้แก่ ด้านโครงสร้าง ด้านรูปแบบการทำงานของผู้บริหาร ด้านบุคลากร ด้านอุดมการณ์ร่วม ด้านทักษะ ด้านกลยุทธ์ขององค์กร และด้านระบบตามลำดับ</p> <p>3. กลยุทธ์การจัดการ โดยตัวแบบ 7S ของแมคคินซี มีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน กับกระบวนการบริหารงานขององค์กรบริหารส่วนตำบลบ้านดง อำเภอแม่เมะ จังหวัดลำปาง โดยค่าความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05</p>
<p>ชื่อเรื่อง : การเสริมสร้างความมั่นคงและเชื่อถือได้ในกิจการไฟฟ้าไทย : กรณีศึกษาคือกฟผ.การจัดการของคณะกรรมการกำกับกิจการพลังงาน</p> <p>ผู้แต่ง : พงษ์ศักดิ์ ราตรีวิจิตร (2554) ประเภทงานวิจัย : เชิงปริมาณ</p>			
ลำดับ	ตัวแปรต้น	ตัวแปรตาม	ผลที่พบ
3	-	-	<p>งานวิจัยนี้ได้นำเสนอแนวคิดและแนวทางการปรับปรุงระบบคือกฟผ.ของสำนักงานคณะกรรมการกำกับกิจการพลังงาน ตามหลักการคือกฟผ.การจัดการ เพื่อให้คณะกรรมการฯ ใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารนโยบายด้านการเสริมสร้างความมั่นคงและเชื่อถือได้ในกิจการไฟฟ้าไทยได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยกลยุทธ์หลักที่ใช้ดำเนินการ จำแนกตามประเด็นสำคัญที่ใช้ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การกำกับกิจการพลังงาน 5 ด้าน ได้แก่ ด้านมาตรฐานกิจการพลังงาน ด้านประสิทธิภาพกิจการพลังงาน ด้านการบริหารจัดการและการแข่งขันในกิจการพลังงาน ด้านการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้ใช้พลังงาน และด้านการพัฒนาองค์กรให้มีคุณภาพ ในส่วนของมุมมอง ได้กำหนดเป็นกลยุทธ์หลัก หรือวิธีดำเนินการ โดยข้อมูลภายในกรอบ แสดงค่าตัวชี้วัดในยุทธศาสตร์การกำกับกิจการพลังงาน หรือข้อมูลสำคัญของยุทธศาสตร์นั้น ๆ ผลที่ได้ นอกจากทำให้การรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ และการแสดงผลเป็นระบบมากขึ้นแล้ว ยังสามารถนำแนวคิดไปต่อยอดจัดทำระบบคือกฟผ.สำหรับการบริหารงานด้านอื่น ๆ ของ สกพ.</p>

## ตารางที่ 2-2 (ต่อ)

ชื่อเรื่อง : การจัดการเชิงกลยุทธ์และปัจจัยความสำเร็จ : กรณีศึกษาสำนักงานพิพิธภัณฑสถานแห่งชาติพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว (องค์การมหาชน)			
ผู้แต่ง : ไกรสิทธิ์ สิงห์ยะบุศย์ (2557) ประเภทงานวิจัย : เชิงคุณภาพ			
ลำดับ	ตัวแปรต้น	ตัวแปรตาม	ผลที่พบ
4	-	-	<p>1. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ คือ 1) การจัดการกิจกรรมที่มีความหลากหลายและกิจกรรมการเรียนรู้เกษตรกรเศรษฐกิจพอเพียง 2) การถ่ายทอดองค์ความรู้เกษตรกรเศรษฐกิจพอเพียง 3) เครือข่าย และสมาชิกเครือข่ายที่เข้มแข็ง และ 4) บุคลากรมีความรู้ มีจิตใจบริการ ปฏิบัติงานได้หลายหน้าที่ ยึดหยุ่น ช่วยงานซึ่งกันและกัน</p> <p>2. สำนักงานพิพิธภัณฑสถานฯ ควรมุ่งเน้นกลยุทธ์ด้านการพัฒนาการตลาด โดยใช้ผลิตภัณฑ์เดิมเพื่อเพิ่มกลุ่มลูกค้า กลยุทธ์ด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ พัฒนาคุณภาพ คุณสมบัติ คุณลักษณะ กลยุทธ์ด้านการเจาะตลาด นำผลิตภัณฑ์เดิมลูกค้ากลุ่มเดิม เพิ่มปริมาณการใช้ ความถี่ และวิธีใช้ กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำ สร้างความได้เปรียบด้านราคา กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง สร้างภาพลักษณ์ใหม่ และกลยุทธ์มุ่งเฉพาะส่วน พัฒนาสินค้าเฉพาะสำหรับลูกค้าเฉพาะ ตลอดจนควรมุ่งปฏิบัติกลยุทธ์เครือข่ายและภาคีความร่วมมือกลยุทธ์พัฒนาองค์ความรู้ กลยุทธ์ประชาสัมพันธ์ และกลยุทธ์การตลาดเพื่อเพิ่ม</p>
ชื่อเรื่อง : การบริหารการเปลี่ยนแปลง : บทบาทของภาวะผู้นำและการสื่อสารในองค์กร			
ผู้แต่ง : ชาดิชาขย คงเพชรศิษย์ และธีระวัฒน์ จันทิก (2559) ประเภทงานวิจัย : เชิงคุณภาพ			
ลำดับ	ตัวแปรต้น	ตัวแปรตาม	ผลที่พบ
5	-	-	<p>บทบาทของภาวะผู้นำและการสื่อสารองค์กร ถือว่ามีความสำคัญมากสำหรับองค์กรในปัจจุบัน ที่ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องและการแข่งขันที่รุนแรงขึ้น องค์กรจำเป็นต้องขับเคลื่อนภารกิจต่าง ๆ เพื่อความอยู่รอดเจริญเติบโตและสามารถดำเนินกิจการต่อไปได้อย่างมั่นคงยั่งยืน เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรและผู้ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงได้ทราบถึงการดำเนินการในสภาพที่ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร และบทบาทของภาวะผู้นำและการสื่อสารองค์กร ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป</p>

## ตารางที่ 2-2 (ต่อ)

ชื่อเรื่อง : การเปลี่ยนแปลงองค์กร : ศึกษากรณีมหาวิทยาลัยรามคำแหง			
ผู้แต่ง : พรนัชชา พุทธหุน (2559) ประเภทงานวิจัย : เชิงคุณภาพ			
ลำดับ	ตัวแปรต้น	ตัวแปรตาม	ผลที่พบ
6	-	-	ผู้บริหารแต่ละยุคมีวิสัยทัศน์แตกต่างกัน นโยบายที่ปรากฏมีทั้งเชิงรุก เชิงตั้งรับ และมีการสานต่อนโยบายสำคัญอย่างต่อเนื่อง กล่าวคือ ยุคแรก จะพบว่า มีนโยบายเชิงรับ ทั้งนี้เพื่อแก้ปัญหาจำนวนนักศึกษาที่เพิ่มจำนวนมากขึ้น มีการเปิดวิทยาเขตบางนามารองรับเป็นที่เรียนและมีการใช้เทคโนโลยีด้านวิทยุและวิทยุโทรทัศน์ เพื่อให้โอกาสนักศึกษาที่เรียนอยู่ที่บ้านที่ไม่ได้มาฟังคำบรรยายที่มหาวิทยาลัย ยุคที่สอง เป็นยุคที่มีนโยบายเชิงรุก โครงสร้างองค์กรจึงหลากหลายซับซ้อน มีการก่อตั้งหน่วยงานใหม่ 40 หน่วยงาน เพื่อรองรับพันธกิจใหม่ของมหาวิทยาลัย และจะมีการพัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยีการศึกษาใหม่ ๆ ขึ้นมา เพื่อใช้เป็นเครื่องมืออันสำคัญ เพื่อดำเนินการให้บรรลุสู่พันธกิจนั้น ๆ ของมหาวิทยาลัย ส่วนยุคปัจจุบัน เป็นยุคที่มีการสืบสานนโยบายสำคัญจากยุคก่อน พร้อมทั้งปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงเข้าสู่สมาคมอาเซียนของไทยมีการปรับเปลี่ยนระบบเกรดจากเดิม และมีการเปิดสอนภาษาต่าง ๆ ในกลุ่มอาเซียน
ชื่อเรื่อง : ผลกระทบของกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงและการถ่ายโอนองค์ความรู้ ที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในประเทศไทย			
ผู้แต่ง : จุฬารัตน์ ชันแก้ว (2555) ประเภทงานวิจัย : เชิงปริมาณ			
ลำดับ	ตัวแปรต้น	ตัวแปรตาม	ผลที่พบ
7	1. กลยุทธ์การบริหาร การเปลี่ยนแปลง ลง 2. การถ่ายโอนองค์ความรู้	ผลการดำเนินงาน	1) กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลง ด้านผลลัพธ์ที่มีต่อความเป็นส่วนตัวของแต่ละบุคคล และด้านการรับรู้ของแต่ละบุคคลเกี่ยวกับภาวะผู้นำในระหว่างการเปลี่ยนแปลงมีผลกระทบเชิงบวกกับการถ่ายโอนองค์ความรู้ 2) การถ่ายโอนองค์ความรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนของกลุ่มทำงาน และด้านการปรับขั้นตอนการทำงานมีผลกระทบเชิงบวกกับผลการดำเนินงาน 3) กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลง ด้านผลลัพธ์ที่มีต่อความเป็นส่วนตัวของแต่ละบุคคล และด้านการรับรู้ของแต่ละบุคคลเกี่ยวกับภาวะผู้นำในระหว่างการเปลี่ยนแปลงมีผลกระทบกับผลการดำเนินงาน



## ตารางที่ 2-2 (ต่อ)

ชื่อเรื่อง: การปรับเปลี่ยนองค์กรของสถานีโทรทัศน์เนชั่นจากทีวีดาวเทียมไปสู่ดิจิทัลทีวี			
ผู้แต่ง: ภาพิมล วิสาโรจน์ และแอนนา จุมพลเสถียร (2558) ประเภทงานวิจัย: เชิงคุณภาพ			
ลำดับ	ตัว	ตัว	ผลที่พบ
	แปร	แปร	
	ต้น	ตาม	
8	-	-	<p>1. การปรับเปลี่ยนองค์กรของสถานีโทรทัศน์เนชั่นจากทีวีดาวเทียมไปสู่ ดิจิทัลทีวี สถานีโทรทัศน์เนชั่นได้ปรับเปลี่ยนองค์กรบางส่วน โดยในด้านแนวทางการบริหารงานยังคงยึดตามวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร รวมถึงโครงสร้างองค์กรที่ยังมีลักษณะแบบเดิม คือ คล้ายกับโครงสร้างการทำงานของหนังสือพิมพ์ที่แบ่งหน้าที่การทำงานเป็นโต๊ะข่าว ส่วนที่มีการปรับเปลี่ยน คือ การลงทุนด้านทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างบุคลากรรุ่นใหม่ การให้ความสำคัญกับทักษะความรู้ความสามารถของบุคลากร การปรับเปลี่ยนในด้านการประสานการทำงานเป็นทีม พัฒนากลยุทธ์ของผู้ประกาศหรือพิธีกร นอกจากนี้ยังมีการปรับเปลี่ยนในการลงทุนสร้างสตูดิโอแห่งใหม่ และการพัฒนาช่องทางของสื่อใหม่ เพื่อรองรับกับเทคโนโลยีในปัจจุบันที่มีความเปลี่ยนแปลง</p> <p>2. ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อปรับเปลี่ยนองค์กรของสถานีโทรทัศน์เนชั่นจากทีวีดาวเทียมไปสู่ ดิจิทัลทีวี มีด้วยกัน 4 ปัจจัยที่สำคัญคือ การพัฒนาอย่างรวดเร็วของระบบเทคโนโลยี สื่อใหม่ หรือโซเชียลมีเดียที่เข้ามามีบทบาทสำคัญ ต่อมาคือการแข่งขันภายในธุรกิจทีวีดิจิทัล และการขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถทำประเด็นข่าวเชิงลึก</p> <p>3. ปัญหาหรืออุปสรรคที่มีผลกระทบต่อปรับเปลี่ยนองค์กรของสถานีโทรทัศน์เนชั่นจากทีวีดาวเทียมไปสู่ดิจิทัลทีวี คือ เป็นอุปสรรคด้านความล่าช้าในการเปลี่ยนผ่านจากระบบอนาล็อกไปสู่ระบบดิจิทัลทีวี ต่อมาเป็นปัญหาภายในของสถานีโทรทัศน์เนชั่น เรื่องของความรู้ความสามารถของบุคลากร การขาดแคลนทรัพยากรในการทำงาน อัตราค่าจ้างการจครายการของผู้ประกาศหรือพิธีกร ระบบเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว และปัญหาในด้านการประสานการทำงานระหว่างฝ่ายโทรทัศน์กับฝ่ายสื่อใหม่ หรือ โซเชียลมีเดียที่ยังไม่มีประสิทธิภาพ</p>

## ตารางที่ 2-2 (ต่อ)

ชื่อเรื่อง: การพัฒนากลยุทธ์ การบริหารความเสี่ยงในการดำเนินงานของสำนักงานการไฟฟ้า ส่วนภูมิภาค เขต 2 ภาคเหนือ			
ผู้แต่ง: ปรีชา แก้วสุข (2558) ประเภทงานวิจัย: เชิงคุณภาพ			
ลำดับ	ตัวแปรต้น	ตัวแปรตาม	ผลที่พบ
9	-	-	<p>1. องค์กรมีความเสี่ยง สาเหตุความเสี่ยง และการบริหารความเสี่ยง ทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการจ่ายไฟฟ้าคืนหลังจากระบบจำหน่ายขัดข้อง ด้านการร้องเรียนในเรื่องแรงดันไฟฟ้า ด้านการอ่านหน่วยไฟฟ้าที่ใช้จริง ด้านใบแจ้งหนี้ค่าไฟฟ้า และด้านการตอบข้อร้องเรียนจากผู้ใช้บริการ อยู่ในระดับปานกลาง หมายความว่าองค์กรยังมีความเสี่ยงค่อนข้างมากต่องานบริการขององค์กร</p> <p>2. องค์กรอยู่ในภาวะกลยุทธ์การป้องกันตัว (WT) ในขณะที่ผลศึกษาหน่วยงานที่ประสบผลสำเร็จในการบริหารความเสี่ยง 5 หน่วยงาน พบว่า มีเทคนิคการบริหารความเสี่ยง 3 ด้าน ได้แก่ด้านการวางแผน ด้านกระบวนการดำเนินงาน และด้านการติดตามประเมินผล</p>
ชื่อเรื่อง: แนวทางการแก้ไขปัญหา การต่อต้านการก่อสร้างโรงไฟฟ้า และการผลิตปิโตรเลียมในประเทศ			
ผู้แต่ง: หรรษา จันทรัตน (2561) ประเภทงานวิจัย : เชิงคุณภาพ			
ลำดับ	ตัวแปรต้น	ตัวแปรตาม	ผลที่พบ
10	-	-	<p>จากสถานการณ์การใช้พลังงานของประเทศที่เพิ่มมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทำให้ภาครัฐต้องพัฒนาแหล่งผลิตพลังงานทั้งในรูปของไฟฟ้าและปิโตรเลียมภายในประเทศ ให้เพิ่มมากขึ้น แต่ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมาภาครัฐก็ประสบปัญหาการต่อต้านจากกลุ่มคนและมวลชนทั้งในและนอกพื้นที่ดำเนินโครงการ ทำให้โครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าและ การเปิดสัมปทานปิโตรเลียมต้องหยุดชะงักไป บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อแสดงแนวทาง การแก้ปัญหาคือการต่อต้านดังกล่าว โดยการนำกลไกของกองทุนพัฒนาชุมชนรอบโรงไฟฟ้า มาสร้างความมีส่วนได้ส่วนเสียและความ เป็นเจ้าของให้กับประชาชนในพื้นที่อย่าง เท่าเทียมและเป็นรูปธรรม เช่น การประกันสุขภาพรายปี เงินชดเชยหรือช่วยเหลือ ค่าไฟฟ้า ทุนการศึกษาสำหรับเด็ก และเยาวชน รวมทั้งเปิดโอกาสให้เข้ามามีส่วนร่วมเป็น เจ้าของโรงไฟฟ้าและร่วมรับผลตอบแทนจากการประกอบกิจการของโรงไฟฟ้า สำหรับ การพัฒนาแหล่งผลิตปิโตรเลียมควรให้เพิ่มผลตอบแทนในการให้สัมปทานที่นอกเหนือ จากการเก็บค่าภาคหลวง แล้วนำมาจัดตั้งกองทุนพัฒนาชุมชนในพื้นที่รอบแหล่งผลิต ปิโตรเลียม เพื่อนำมาใช้พัฒนาพื้นที่รอบแหล่งผลิตปิโตรเลียม</p>

## ตารางที่ 2-2 (ต่อ)

ชื่อเรื่อง : Analyzing Organizational Structure based on 7s Model of Mckinsey			
ผู้แต่ง : Mohammad (2015) ประเภทงานวิจัย : เชิงคุณภาพ			
ลำดับ	ตัวแปรต้น	ตัวแปรตาม	ผลที่พบ
11	-	-	โครงสร้างองค์กรขึ้นอยู่กับ 7-S McKinsey ในเขตปลอดหนี้ Qeshm เป็นสิ่งที่ไม่เอื้ออำนวยโดยมีค่านิยมร่วมกันเสมือน และ โครงสร้างที่มีสภาพแย่ที่สุด
ชื่อเรื่อง: Technology Innovation and Global Competition-evidence from Global 500 Strong Construction Enterprise			
ผู้แต่ง : Dong (2015) ประเภทงานวิจัย : เชิงคุณภาพ			
ลำดับ	ตัวแปรต้น	ตัวแปรตาม	ผลที่พบ
12	-	-	สำหรับองค์กรที่จะครองส่วนแบ่งทางการตลาดในธุรกิจระดับโลก ซึ่งมีการแข่งขันที่รุนแรง โดยขึ้นอยู่กับองค์กร นวัตกรรม และการพัฒนาเทคโนโลยี โดยศึกษากับองค์กรด้านวิศวกรรมจำนวน 500 บริษัท ปี 2015 โดยวิเคราะห์สถานการณ์ จัดอันดับขององค์กรพื้นฐาน และความสามารถในการแข่งขันโดยรวม จากมุมมองของการจัดการนวัตกรรมเทคโนโลยี จากนั้นสำรวจความแตกต่างระหว่างที่องค์กรด้านวิศวกรรมจากห้าด้านของนวัตกรรมเทคโนโลยี ได้แก่ 1. การวิจัยและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 2. เงินลงทุน 3. การจัดการองค์กร 4. กลไกแรงจูงใจและ 5. นวัตกรรมทั่วโลกความร่วมมือ การเปรียบเทียบระหว่างองค์กรด้านวิศวกรรมของจีนและองค์กรด้านวิศวกรรมระหว่างประเทศ พบว่าองค์กรด้านวิศวกรรมของจีนมีความโดดเด่นเป็นผู้นำทั่วโลก แต่ในส่วนการจัดการนวัตกรรมเทคโนโลยีและสาขานั้นยังไม่มีศักยภาพเพียงพอ

## ตารางที่ 2-2 (ต่อ)

ชื่อเรื่อง : ทักษะภาวะผู้นำ กระบวนการ ความสามารถและองค์กรต้องการที่จะนำ บริษัท จากการปฏิเสธที่จะตอบสนองความสำเร็จอย่างยั่งยืน			
ผู้แต่ง : John (2014) ประเภทงานวิจัย : เชิงคุณภาพ			
ลำดับ	ตัวแปร ต้น	ตัวแปร ตาม	ผลที่พบ
13	-	-	ผู้นำนั้นตอบสนองความต้องการในการพัฒนาเศรษฐกิจใหม่ของค่านิยมและวัฒนธรรมที่มีประสิทธิภาพสูง เป็นรากฐานสำหรับการสร้างความเป็นเจ้าของให้เข้าไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กร, รวมถึงการจัดแนววิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ที่จำเป็น นอกจากนี้วัฒนธรรมองค์กรนั้นเป็นปัญหาที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เพราะฉะนั้น ความเป็นผู้นำจึงต้องมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่องเพื่อให้มั่นใจว่าวัฒนธรรมยังคงอยู่ในองค์กรนั้นการสนับสนุนวัตถุประสงค์ขององค์กร การศึกษายังพบความต้องการความเป็นผู้นำในการมีสติอารมณ์ ความรู้ความเข้าใจและสติปัญญา มีความจำเป็นเพื่อที่จะนำองค์กรในเชิงรุก ซึ่งการจัดการทั้งกระบวนการและผลกระทบของการเปลี่ยนแปลง ต้องมีความสามารถในการเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงเพื่อผลักดันการแสวงหาความเป็นเลิศขององค์กรเป็นวิธีการตอบสนองอย่างยั่งยืน การวิจัยยังตั้งข้อสังเกตถึงความสำคัญของการสื่อสารด้วย เป็นส่วนหนึ่งของแต่ละขั้นตอนการตอบสนอง นอกจากนี้ยังมีคุณลักษณะที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เช่น ความซื่อสัตย์สุจริต ความน่าเชื่อถือความจริงใจ และความมุ่งมั่นและความเป็นผู้นำ มีแนวโน้มที่จะเชื่อว่าคนจะได้รับการผลักดันจากกฎและกระบวนการทางธุรกิจที่ลึ้มไป คนรวบรวมแรงบันดาลใจที่พวกเขาต้องการเพื่อให้สามารถตอบสนองความรู้สึกต่อความท้าทายจากพวกเขาได้ ผู้นำแสดงให้เห็นถึงคุณลักษณะส่วนบุคคล
ชื่อเรื่อง : การปรับโครงสร้างองค์กรมีผลต่อความสัมพันธ์กับลูกค้าธุรกิจอย่างไร			
ผู้แต่ง : Koivusalo (2016) ประเภทงานวิจัย : เชิงคุณภาพ			
ลำดับ	ตัวแปร ต้น	ตัวแปร ตาม	ผลที่พบ
14	-	-	การปรับโครงสร้างขององค์กรสร้างความไม่แน่นอนของลูกค้าและทำให้ลูกค้าค้นหาทางเลือก การเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากรทำให้เกิด breakdowns การสื่อสารและข้อมูลสำคัญหายไป การผลิตยังคงมีปัญหา ข้อเสนอแนะควรส่งเสริมให้จัดทำแผนเพื่อพัฒนาในช่วงต้นและเพื่อให้มั่นใจว่าข้อมูลที่สำคัญจะถูกเก็บไว้ในบริษัท

## ตารางที่ 2-2 (ต่อ)

ชื่อเรื่อง : ผลพวงของการปรับโครงสร้างองค์กร: การทำลายทุนสังคมเก่าและพัฒนาทุนทางสังคมใหม่			
ผู้แต่ง : Hetty (2008) ประเภทงานวิจัย : เชิงปริมาณ			
ลำดับ	ตัวแปรต้น	ตัวแปรตาม	ผลที่พบ
15	1. การประเมินพนักงาน 2. การปฏิบัติของการรับรู้การสนับสนุนขององค์กร	การปรับโครงสร้างองค์กรมี องค์กรมีทุนทางสังคมเก่า และใหม่	การประเมินพนักงานมีค่าความสัมพันธ์เชิงบวกปรับโครงสร้างองค์กร โดยมี การพึ่งพาทรัพยากรทุนสังคมเก่ามีค่าคะแนนต่ำ ส่วนการพัฒนาทุนทางสังคมใหม่มีค่าคะแนนที่สูง นอกจากนี้ การปฏิบัติของการรับรู้การสนับสนุนขององค์กร มีความสัมพันธ์กับการปรับโครงสร้างองค์กรมีทุนทางสังคมเก่าและใหม่
ชื่อเรื่อง : การประเมินนโยบายพลังงาน กรณีการนำเข้าก๊าซ LNG ในซาอุดีอาระเบีย			
ผู้แต่ง : Shabaneh and Schenckery (2020) ประเภทงานวิจัย : เชิงคุณภาพ			
ลำดับ	ตัวแปรต้น	ตัวแปรตาม	ผลที่พบ
16	-	-	ซาอุดีอาระเบียสามารถนำเข้า LNG สำหรับการผลิตกระแสไฟฟ้าเพื่อลดต้นทุนจากการใช้น้ำมัน โดยเฉพาะในช่วงฤดูร้อนเนื่องจากความต้องการใช้ก๊าซของซาอุดีอาระเบียเป็นไปตามช่วงฤดูกาล ซึ่งถือเป็นความน่าสนใจของผู้นำในธุรกิจน้ำมัน นอกจากนี้ยังแสดงให้เห็นถึงความแตกต่างเล็กน้อยในต้นทุนแฝงของ LNG ระหว่างสองสองชาติมหาอำนาจด้านพลังงานน้ำมัน โดยไม่บิดเบือนกลไกการกำหนดราคาในตลาดโลกอย่างมีนัยสำคัญ

## ตารางที่ 2-2 (ต่อ)

ชื่อเรื่อง : ระบบการจัดการการกระจายพลังงานขั้นสูง ศึกษากรณี การปรับปรุงประสิทธิภาพการกระจายพลังงานผ่านวิธีการบูรณาการ			
ผู้แต่ง : Devanand., et al. (2020) ประเภทงานวิจัย : เชิงคุณภาพ			
ลำดับ	ตัวแปรต้น	ตัวแปรตาม	ผลที่พบ
17	-	-	เนื่องจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและการใช้รูปแบบฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ที่คล้ายคลึงกันและมาตรฐานการสื่อสารทั่วไปจึงมีโอกาสสำหรับการเชื่อมต่อและแลกเปลี่ยนข้อมูลที่เพิ่มขึ้นระหว่างข้อมูลและระบบปฏิบัติการ ในอุตสาหกรรมด้านกระจายพลังงานก็เช่นเดียวกันภาคพลังงานจากทั่วโลก โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดจำหน่ายและการค้าปลีกกำลังถูกท้าทายอย่างรวดเร็วของการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและระบบไอทีที่รับประกันแหล่งจ่ายไฟที่เชื่อถือได้ให้กับผู้บริโภคแก้ไขข้อร้องเรียนของลูกค้าในเวลาอันน้อยที่สุด เช่นการบูรณาการพลังงานทดแทน โครงสร้างพื้นฐานการชาร์จรถยนต์ไฟฟ้าและโซลูชันการจัดเก็บพลังงานแบตเตอรี่ (BESSs) เทคโนโลยีเหล่านี้จำเป็นต้องมีเพื่อให้สามารถตรวจสอบพารามิเตอร์เครือข่ายไฟฟ้าแบบเรียลไทม์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานและลดการสูญเสียของเครือข่าย
ชื่อเรื่อง : เทคโนโลยี รูปแบบธุรกิจ และการปรับตัวเพื่อการออกแบบตลาดการจำหน่ายไฟฟ้าอัจฉริยะ: ข้อมูลเชิงลึกสำหรับการกำหนดนโยบาย			
ผู้แต่ง : Pereira, Specht, Silva, and Madlener (2018) ประเภทงานวิจัย : เชิงคุณภาพ			
ลำดับ	ตัวแปรต้น	ตัวแปรตาม	ผลที่พบ
18			การเปลี่ยนแปลงของภาคการผลิตไฟฟ้าไปสู่ธุรกิจการจัดการและการใช้พลังงานอย่างยั่งยืนนั้นมีความท้าทายต่อระบบ โครงสร้างพื้นฐานและสาธารณูปโภค การแพร่กระจายของเทคโนโลยีดิจิทัลพลังงานทดแทนและผู้ดำเนินการต้องมีการปรับตัวที่รวดเร็วและมีแนวทางที่ดีของอุตสาหกรรมจำหน่ายไฟฟ้าให้กับเทคโนโลยีสมรรถนะดีและรูปแบบธุรกิจที่เกี่ยวข้อง จากการ การวิเคราะห์ความท้าทายและโอกาสผ่านการประชุมเชิงปฏิบัติการกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจำนวน 9 แห่ง ซึ่งจัดขึ้นในสองประเทศสมาชิกสหภาพยุโรป (เยอรมนีและ โปรตุเกส) ในปี 2559-2560 มีส่วนร่วมในระบบผู้จัดจำหน่ายนักวิจัยนักวิชาการ และ บริษัท สาธารณูปโภคครบวงจร พบว่า ธุรกิจไฟฟ้านั้นมีความไม่

## ตารางที่ 2-2 (ต่อ)

(ต่อ)			
ลำดับ	ตัวแปรต้น	ตัวแปรตาม	ผลที่พบ
-	-	-	แน่นอนอย่างมาก สำหรับผู้ประกอบการระบบจำหน่ายเกี่ยวกับมูลค่าของการเปิดตัวสมาร์ทมิเตอร์ขนาดใหญ่ นอกจากนี้ยังมีการสังเกตเห็นวัฒนธรรมองค์กรที่มีการต่อต้านต่อการเปลี่ยนแปลงการรวมเทคโนโลยีและกระบวนการใหม่ ๆ นอกจากนี้ ระเบียบแบบดั้งเดิมถูกมองว่าเป็นอุปสรรคต่อการลงทุนในระบบกริดอัจฉริยะ และมีความเกี่ยวข้องกับการสูญเสียงานและการทำลายความรู้ ผู้กำหนดนโยบายสามารถได้รับประโยชน์จากข้อมูลเชิงลึกเหล่านี้เกี่ยวกับพลวัตของ DSO ซึ่งสามารถนำไปสู่การออกแบบนโยบายสาธารณะและการปฏิรูปตลาดซึ่งโดยทั่วไปมักเกี่ยวข้องกับการประสิทธิภาพการดำเนินงานในเศรษฐกิจที่มั่นคงและมั่นคง
ชื่อเรื่อง : ผลของปัญหาความน่าเชื่อถือของระบบไฟฟ้าที่มีต่อการตัดสินใจและกลยุทธ์ทางธุรกิจที่สำคัญ ในเมือง Punjab ประเทศอินเดีย			
ผู้แต่ง : Mangat and Singh (2019) ประเภทงานวิจัย : เชิงปริมาณ			
ลำดับ	ตัวแปรต้น	ตัวแปรตาม	ผลที่พบ
19			ผู้ตอบแบบสอบถามมีความกังวลอย่างมากต่อปัญหาความน่าเชื่อถือของระบบไฟฟ้ามากกว่าปัญหาด้านคุณภาพ ผลของปัญหาความน่าเชื่อถือต่ออุตสาหกรรมขนาดย่อมนั้นสูงกว่าอุตสาหกรรมขนาดเล็ก จากระยะเวลาการหยุดทำงานหนึ่งชั่วโมงสถานการณ์ไฟดับที่ไม่ได้วางแผน 1 ชั่วโมงและการเตือนล่วงหน้าที่เป็นอันตราย การเติบโตหรือการขยายตัวของหน่วยที่มีอยู่เดิม เช่น การไปหาแหล่งพลังงานทางเลือกที่มีราคาแพงการจัดหาสินค้าเชื้อธนาคาร์และการย้ายอุตสาหกรรมไปยังรัฐอื่นที่มีสิ่งอำนวยความสะดวกด้านพลังงานที่ดี แผนและกลยุทธ์สำคัญ 4 ประการที่ควรปรับคือ การวางแผนสำรองในการใช้ไฟฟ้า การแก้ปัญหาด้านกระแสไฟฟ้าตก การทำให้แผนงานทำได้อย่างราบเรียบ เพื่อลดผลกระทบของภาวะไฟฟ้าดับ การป้องกันระบบให้ดีขึ้น

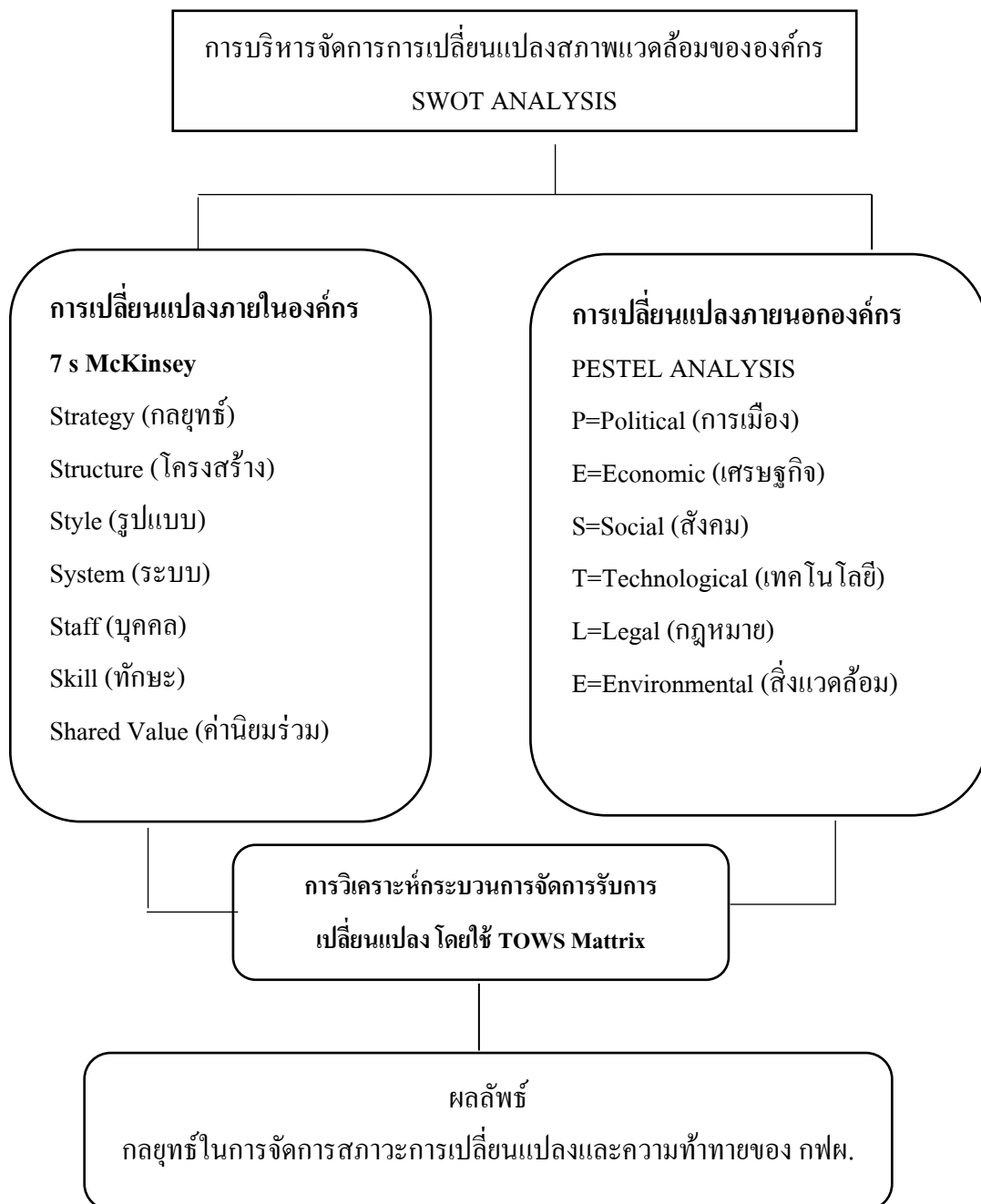
## ตารางที่ 2-2 (ต่อ)

ลำดับ	ตัวแปรต้น	ตัวแปรตาม	ผลที่พบ
20	-	-	<p>ชื่อเรื่อง : การปรับตัวของนโยบายสำหรับอุตสาหกรรมไฟฟ้าในสหภาพยุโรปไปสู่อุตสาหกรรมอัจฉริยะ และ ยั่งยืนมากขึ้น: การวิเคราะห์อนาคต</p> <p>ผู้แต่ง : Pereira, Silva and Soule (2018) ประเภทงานวิจัย : เชิงคุณภาพ</p> <p>การเปลี่ยนผ่านของสหภาพยุโรป (EU) ไปสู่ภาคไฟฟ้าที่อัจฉริยะและ ยั่งยืนมากขึ้น ขับเคลื่อนโดยการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพ ภูมิอากาศและการพัฒนาเทคโนโลยี สำหรับอุตสาหกรรมจำหน่าย ไฟฟ้าสิ่งนี้มีส่วนทำให้ความต้องการที่เพิ่มขึ้นในการทำความเข้าใจว่า การผูกขาดเครือข่ายเหล่านี้ควรปรับเปลี่ยนบทบาทกิจกรรมและความ รับผิดชอบขององค์กรต่อตลาดไฟฟ้าที่ เนื่องจากการเติบโตของการ ผลิตไฟฟ้าแบบกระจาย ศึกษาโดยใช้วิธีการวิเคราะห์นโยบาย Delphi และผู้เชี่ยวชาญยุโรป 207 คนซึ่งประเมินทางเลือกนโยบาย 57 แห่ง ผลลัพธ์เน้นความท้าทายในการปรับตัวสำหรับการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ และแนวทางปฏิบัติทางธุรกิจมาใช้ ผู้เชี่ยวชาญสนับสนุนนวัตกรรม และการเปลี่ยนไปสู่บทบาทใหม่และบริการที่เป็นนวัตกรรม ขณะเดียวกันก็รับประกันได้ว่ากิจกรรมการจำหน่ายไฟฟ้าหลักจะ ปลอดภัย การเปลี่ยนแปลงบทบาทนี้คาดว่าจะทำได้ผ่านนโยบายการ สนับสนุนการวิจัยและพัฒนา (R&amp;D) กรอบการกำกับดูแลที่เป็นมิตร ต่อนวัตกรรมและการดำเนินการร่วมกันในระดับสหภาพยุโรปและ ประเทศสมาชิก ผลลัพธ์ที่ได้นั้นให้แนวทางการปรับนโยบายสำหรับผู้มีส่วนได้เสียในอุตสาหกรรมจำหน่ายไฟฟ้า</p>



### กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการศึกษาข้อมูลแนวคิด ทฤษฎี ทบทวนเอกสารทางวิชาการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การศึกษาเรื่องกลยุทธ์การปรับตัวเพื่อความมั่นคงขององค์กรการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ในสภาวะไทยแลนด์ 4.0 มีกรอบแนวคิดการวิจัย ดังนี้



ภาพที่ 2-12 กรอบแนวคิดการวิจัย

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องกลยุทธ์การจัดการเพื่อความมั่นคงขององค์กรการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ในการวิจัยครั้งนี้เป็นงานวิจัยเชิงบรรยายโดย มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาและวิเคราะห์กลยุทธ์การจัดการขององค์กรรัฐวิสาหกิจการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยรวมถึงการปรับเปลี่ยนเพื่อการรองรับสถานะการเปลี่ยนแปลง โดยรูปแบบการศึกษาใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) ซึ่งมีลำดับการศึกษาดังนี้

1. วิธีการศึกษา
2. การได้มาของข้อมูล
3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
4. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
5. การเก็บรวบรวมข้อมูล
6. การวิเคราะห์ข้อมูล

#### วิธีการศึกษา

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ จะทำการวิจัยตามวัตถุประสงค์ โดยใช้วิธีการศึกษาเชิงคุณภาพ (Qualitative research) โดยแบ่งการศึกษาออกเป็น 2 แบบ คือ

1. การศึกษาข้อมูลเอกสาร (Document research)

โดยเบื้องต้นทางผู้ศึกษาได้ดำเนินการรวบรวมการศึกษิตตามระเบียบวิธีการวิจัยหรือกระบวนการวิจัย (Methodology) โดยการใช้กระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) โดยการศึกษาทั้งเอกสารชั้นต้น (Primary data) โดยเป็นข้อมูลที่ใช้หรือหน่วยงานที่ใช้เป็นผู้ทำการเก็บข้อมูลด้วยตนเอง ซึ่งวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ได้ใช้วิธีการสัมภาษณ์ และเอกสารชั้นรอง (Secondary data) เป็นการศึกษารวบรวมข้อมูลจากเอกสาร วิชาการ บทความ วารสาร รายงานการวิจัย ข้อมูลจากอินเทอร์เน็ต ข้อมูลระเบียบ กฎหมาย เพื่อวิเคราะห์กลยุทธ์การจัดการขององค์กรรัฐวิสาหกิจการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยในการปรับเปลี่ยนเพื่อการรองรับสถานะการเปลี่ยนแปลงในวาระไทยแลนด์ 4.0

2. การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) ผู้ที่เป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informant) การกำหนดผู้ให้ข้อมูลหลักจะใช้เทคนิคการเก็บตัวอย่างในเชิงคุณภาพ คือ การเลือกผู้ให้ข้อมูลหลัก

โดยพิจารณาจากลักษณะของการมีข้อมูลตามวัตถุประสงค์การวิจัย และกระบวนการสัมภาษณ์  
จนกว่าข้อมูลจะอิ่มตัว (Data satiation) โดยผู้ให้ข้อมูลหลักในการศึกษาครั้งนี้ได้แก่

ตารางที่ 3-1 รายละเอียดของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informant)

ข้อมูลผู้เชี่ยวชาญที่ให้ข้อมูลหลัก	วันที่สัมภาษณ์
1. วิทยากรผู้ชำนาญการ ของโรงไฟฟ้าบางปะกง	4 มิถุนายน พ.ศ. 2562
2. อดีตผู้ว่าการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย	6 มิถุนายน พ.ศ. 2562
3. ผู้อำนวยการโรงไฟฟ้าบางปะกง	7 มิถุนายน พ.ศ. 2562
4. ผู้ช่วยผู้อำนวยการผลิตไฟฟ้า 1 การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย	11 มิถุนายน พ.ศ. 2562
5. ผู้อำนวยการเขื่อนสิริกิติ์	1 กรกฎาคม พ.ศ. 2562
6. รองผู้ว่าการยุทธศาสตร์ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย	2 กรกฎาคม พ.ศ. 2562
7. วิทยากรผู้ชำนาญการ สายงานรองผู้ว่าการ ผลิตไฟฟ้า การไฟฟ้า ฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย	2 กรกฎาคม พ.ศ. 2562
8. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อนุสรณ์ ธรรมใจ คณบดีคณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรังสิต นักวิชาการผู้เชี่ยวชาญด้านเศรษฐกิจ	17 ธันวาคม พ.ศ. 2562
9. ดร.สุริยะใส กตะศิลา อาจารย์ประจำวิทยาลัยนวัตกรรมสังคม มหาวิทยาลัยรังสิต นักวิชาการผู้เชี่ยวชาญด้านการเมือง	17 ธันวาคม พ.ศ. 2562
10. นายมนูญ ศิริวรรณ นักวิชาการอิสระ ผู้เชี่ยวชาญด้านพลังงาน	17 ธันวาคม พ.ศ. 2562
11. นายศิริสุวรรณ จรรยา เลขาธิการสมาคมองค์การพิทักษ์ รัฐธรรมนูญไทย นักเคลื่อนไหวทางด้านการเมืองและสิ่งแวดล้อม	19 ธันวาคม พ.ศ. 2562
12. ศาสตราจารย์กิตติคุณ ดร. ดิเรก ลาวัณย์ศิริ อดีตประธาน กรรมการกำกับกิจการพลังงาน	4 มกราคม พ.ศ. 2563
13. นายศุภนิธย์ มานะจิตต์ อดีตรองกรรมการผู้จัดการใหญ่ บริษัท น้ำตาลมิตรผล	6 มกราคม พ.ศ. 2563
14. ศาสตราจารย์ ดร. สนิท อักษรแก้ว ที่ปรึกษาคณะกรรมการบริหาร สำนักงานพัฒนาเศรษฐกิจจากฐานชีวภาพ (องค์การมหาชน), ผู้เชี่ยวชาญด้านสิ่งแวดล้อม	20 มกราคม พ.ศ. 2563

หมายเหตุ: ผู้วิจัยไม่สามารถระบุชื่อของผู้บริหารบางท่านได้เนื่องจากเป็นจรรยาบรรณของนักวิจัยที่  
จะต้องไม่เปิดเผยรายละเอียดของผู้ให้ข้อมูลซึ่งอาจมีผลได้ผลเสียต่อผู้ให้ข้อมูลได้

## การได้มาของข้อมูล

การได้มาของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informant) โดยการคัดเลือกใน 2 ขั้นตอน คือ

1. ผู้วิจัยศึกษาข้อมูลจากเอกสารทางวิชาการ บทความ วารสาร วิทยานิพนธ์ รายงานการวิจัย ข้อมูลจากทางอินเทอร์เน็ต ข้อระเบียบกฎหมาย มาตรการและกฎหมายที่เกี่ยวข้องกัน เพื่อให้ได้มาซึ่งบุคคล องค์กรสำคัญ หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องโดยมียุทธศาสตร์และนโยบายที่สำคัญ ดังนี้

- 1.1 แผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี
- 1.2 ยุทธศาสตร์การพัฒนารัฐวิสาหกิจ
- 1.3 นโยบายประเทศ 4.0
- 1.4 ยุทธศาสตร์การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ปี พ.ศ. 2562 – 2569
- 1.5 นโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการต่อต้านการทุจริตของ กฟผ.
- 1.6 นโยบายความรับผิดชอบต่อสังคมของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย
- 1.7 นโยบายสิ่งแวดล้อมของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย
- 1.8 นโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย
- 1.9 พระราชบัญญัติการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2511
- 1.10 แผนพัฒนากำลังผลิตไฟฟ้าของประเทศไทย พ.ศ. 2561-2580 (PDP2018)

2. พิจารณารายชื่อผู้เชี่ยวชาญ บุคคลองค์กร หน่วยงาน หรือผู้ที่จะสามารถให้ข้อมูลจริง มาวิเคราะห์ร่วมกับข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์เอกสารว่า ผู้เชี่ยวชาญ บุคคล องค์กร หรือหน่วยงานใดที่มีความเชี่ยวชาญและมีส่วนเกี่ยวข้องตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยมากที่สุด จากนั้นจึงทำการคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญด้วยวิธีการคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive sampling) โดยทำการเลือกจากผู้บริหารของการไฟฟ้าฝ่ายผลิต ผู้เชี่ยวชาญและนักวิชาการที่มีความเชี่ยวชาญด้านพลังงาน และมีความรู้เกี่ยวกับการไฟฟ้าฝ่ายผลิตเป็นอย่างดี

## เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยใช้วิธีการพูดคุย สอบถาม สัมภาษณ์ และ สัมภาษณ์เจาะลึก (In-depth interview) โดยใช้แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัยแบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structure interviews) ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ได้แก่

ประเด็นที่ 1 คำถามเกี่ยวกับความท้าทายทางการบริหารของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยในสภาวะการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางการบริหารในปัจจุบัน โดยใช้แนวทาง PESTLE analysis ประกอบด้วย 6 ประเด็น ได้แก่

1. การเมือง (P=Political)

2. เศรษฐกิจ (E=Economic)
3. สังคม (S=Social)
4. เทคโนโลยี (T=Technological)
5. กฎหมาย (L=Legal)
6. สิ่งแวดล้อม (E=Environmental)

ประเด็นที่ 2 คำถามเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการเพื่อความมั่นคงขององค์กรการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยในสภาวะการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางการบริหารในปัจจุบัน โดยศึกษาตามแนวคิด 7s McKinsey (2008) ประกอบด้วย 7 ประเด็น ได้แก่

1. กลยุทธ์ (Strategy)
2. โครงสร้าง (Structure)
3. รูปแบบ (Style)
4. ระบบ (System)
5. บุคคล (Staff)
6. ทักษะ (Skill)
7. ค่านิยมร่วม (Shared value)

ประเด็นที่ 3 คำถามเกี่ยวกับข้อเสนอกลยุทธ์ในการปรับตัวเพื่อความมั่นคงขององค์กรการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

### การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การสร้างแบบสัมภาษณ์ ใช้แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัยแบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structure interviews) ซึ่งเป็นวิธีการสัมภาษณ์ที่ยืดหยุ่นและเปิดกว้างจะถามอะไรก่อนหลังก็ได้ ผู้วิจัยเตรียมประเด็นคำถามต่าง ๆ ที่กำหนดไว้เพื่อให้ได้คำตอบครอบคลุมวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การจัดการเพื่อความมั่นคงขององค์กร
2. วิเคราะห์ข้อมูลเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การจัดการเพื่อความมั่นคงขององค์กร
3. กำหนดแนวทางในการสัมภาษณ์
4. สร้างแบบสัมภาษณ์ และนำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษา
5. ปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา

6. นำแบบสัมภาษณ์เสนอกรรมการจริยธรรม เพื่อประเมินความมีจริยธรรมของแบบสอบถาม

7. ปรับปรุงแบบสัมภาษณ์ตามที่กรรมการจริยธรรมแนะนำ ในวันที่ 26 ตุลาคม พ.ศ.2561

8. จัดทำสัมภาษณ์ฉบับสมบูรณ์ เพื่อนำไปใช้ในการสัมภาษณ์เชิงลึก

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

การศึกษาครั้งนี้จะใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ แบ่งวิธีการเข้าถึงข้อมูลและเก็บรวบรวมข้อมูลออกเป็น 2 ส่วน คือ การเก็บรวบรวมข้อมูลด้านเอกสาร (Review data) และการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview)

1. การเก็บรวบรวมข้อมูลด้านเอกสาร (Review data) เป็นการศึกษาจากตำรา เอกสาร บทความ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดขอบเขตของการวิจัยและสร้างเครื่องมือวิจัย รวมถึงการศึกษาเพื่อหาคำตอบตามวัตถุประสงค์งานวิจัย

2. การเก็บรวบรวมข้อมูลในเชิงปฐมภูมิ (Primary data) โดยเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) อาศัยการศึกษาวิธีการสร้างคำถามในการสัมภาษณ์จากเอกสารงานวิจัย เพื่อกำหนดขอบเขตและเนื้อหา จะ ได้มีความชัดเจนตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย

โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) มีกระบวนการดังนี้

1. นัดสัมภาษณ์โดยเริ่มจากการชี้แจงรายละเอียดถึงวัตถุประสงค์ของการวิจัย กับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักที่ผ่านการเลือกสรร หากมีการตกลงยินดีให้การสัมภาษณ์จึงทำการแจ้งรายละเอียดถึงวัน เวลา และสถานที่นัดหมาย

2. ผู้วิจัยและทีมงาน จัดเตรียมทีมงานและทำความเข้าใจในเรื่องของบทบาทหน้าที่และประเด็นข้อมูลในการสัมภาษณ์

3. ดำเนินการเก็บข้อมูลโดยใช้การสัมภาษณ์โดยผู้วิจัยจะเป็นผู้สอบถามข้อมูลทั้งหมดด้วยตนเองและอัดเสียงสัมภาษณ์ (ในกรณีที่ยินยอมให้อัดเสียง) พร้อมทั้งจดข้อมูลในแบบฟอร์มการสัมภาษณ์ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น

4. จากนั้นผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ได้นำมาทำการถอดเทป เพื่อเรียบเรียง และวิเคราะห์ผลที่ได้ต่อไป

หลังจากการเก็บรวบรวมข้อมูลแล้วผู้วิจัยจะทำการประมวลผลข้อมูลที่ได้จากทั้งเอกสาร และจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) และหลักฐานอื่น ๆ (ถ้ามี) โดยการสรุปคำตอบจากแบบสัมภาษณ์มีขั้นตอนดังนี้

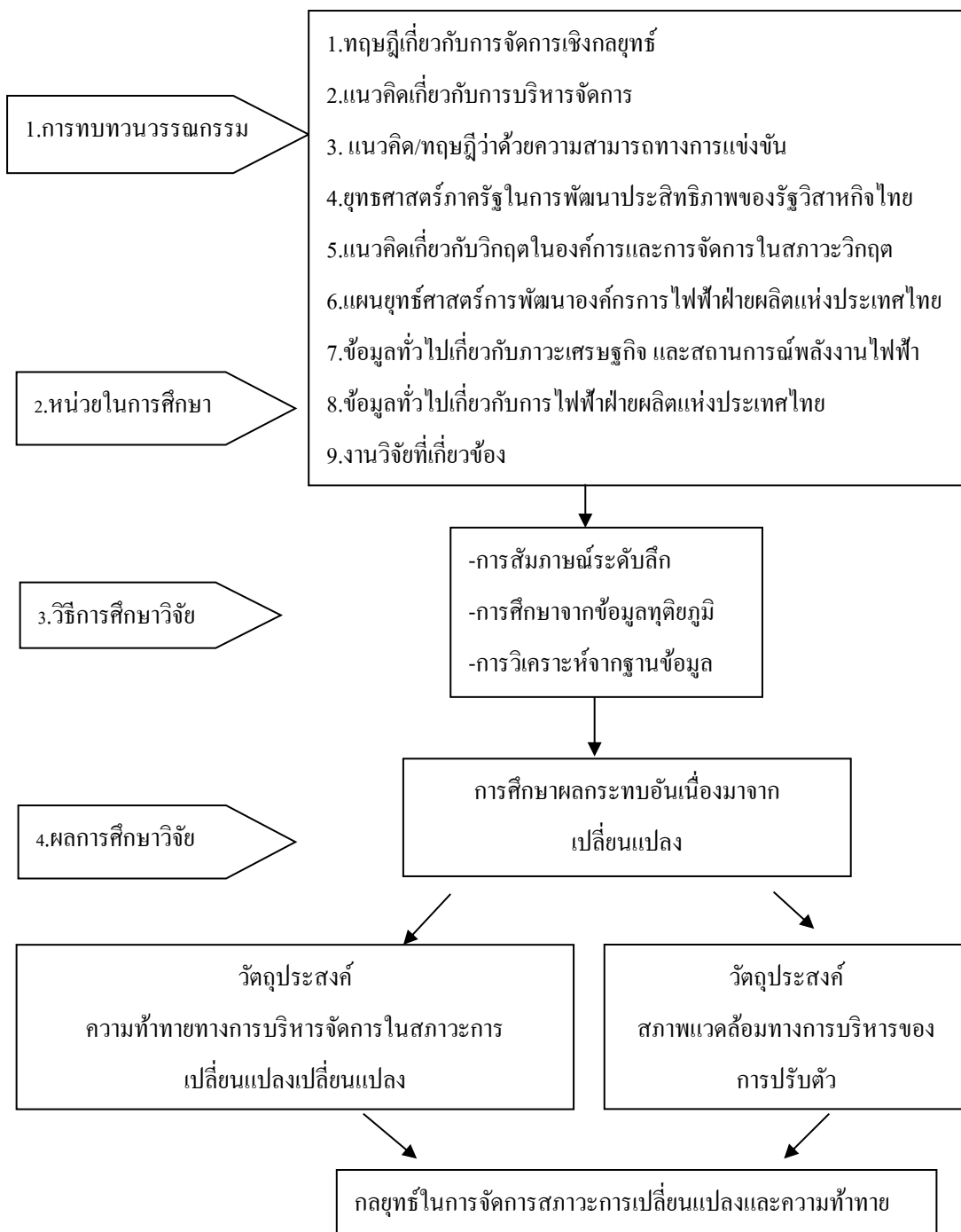
1. ตรวจสอบความสมบูรณ์และความถูกต้องของข้อมูลจากบันทึกการสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลหลายๆแห่ง และเอกสารบันทึกสรุปข้อมูลทฤษฎี
2. นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ และข้อมูลจากการวิเคราะห์เอกสาร มาบันทึกความถี่ของข้อมูลที่ซ้ำกัน
3. สรุปข้อค้นพบที่ได้จากการสัมภาษณ์และข้อมูลจากการวิเคราะห์เอกสารเชิงคุณภาพ

### การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ ข้อมูล จะนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์และการศึกษาเอกสาร มาวิเคราะห์วิธีการวิเคราะห์จะเป็นไปตามแนวทางการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative data) คือพรรณนาข้อมูลในปรากฏการณ์ หรือรูปธรรม และวิเคราะห์ตีความข้อมูล สถานะความท้าทายด้านการบริหารจัดการ และสภาพแวดล้อมทางการบริหารของการปรับตัวเพื่อความมั่นคงขององค์กรการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยในสถานะการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน โดยใช้การวิเคราะห์แบบสามเส้าระเบียบวิธีวิทยา (Methodology triangle) โดยนำข้อมูลจาก 3 ส่วนมาวิเคราะห์ร่วมกันว่ามีความเชื่อมโยงกันหรือไม่ ได้แก่

1. ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก จากการสัมภาษณ์เชิงลึกบุคคลที่สำคัญภายในองค์กรการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย และนักวิชาการที่มีความเชี่ยวชาญด้านพลังงาน จำนวน 14 ท่าน
2. ข้อมูลจากการไฟฟ้าฝ่ายผลิตที่มีความเกี่ยวข้องกับการบริหารของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยในสถานะการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางการบริหาร และแผนยุทธศาสตร์สำนักงานนโยบายและแผนพลังงาน พ.ศ. 2560 – 2564 ของกระทรวงพลังงาน รวมถึงแหล่งข้อมูลจากหน่วยงานภาครัฐที่มีความเกี่ยวข้อง
3. ข้อมูลจากเอกสารวิชาการ บทความ วารสารวิจัยที่มีความเกี่ยวข้องกับการจัดการพลังงาน

โดยการวิเคราะห์ดังกล่าวมีเป้าหมายเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อสรุปควรมีกลยุทธ์อย่างไรในการจัดการสถานะการเปลี่ยนแปลงและความท้าทาย เพื่อนำเสนอกลยุทธ์ในการปรับตัวเพื่อความมั่นคงของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยต่อไปผู้วิจัยขอประมวลวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลกรอบในการศึกษาวิจัย ตามภาพที่ 3-1



ภาพที่ 3-1 การดำเนินการวิจัย



## บทที่ 4

### ผลการศึกษา

การวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การจัดการเพื่อความมั่นคงขององค์กรการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย นั้นมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและวิเคราะห์ความท้าทายทางการบริหารของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยในสภาวะการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางการบริหารในปัจจุบัน เพื่อศึกษาและวิเคราะห์กลยุทธ์การจัดการเพื่อความมั่นคงขององค์กรการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยในสภาวะการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางการบริหารในปัจจุบัน และเพื่อนำเสนอกลยุทธ์ในการปรับตัวเพื่อความมั่นคงขององค์กรการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

การวิเคราะห์ผลการศึกษาจะอาศัยการวิเคราะห์ข้อมูลจาก 2 ส่วนเพื่อนำมาตอบคำถามตามวัตถุประสงค์การวิจัยร่วมกัน ได้แก่

1. ข้อมูลจากเอกสารวิชาการ บทความ วารสาร ข้อมูลจากการไฟฟ้าฝ่ายผลิตที่มีความเกี่ยวข้องกับการบริหารของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยในสภาวะการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางการบริหาร และแผนยุทธศาสตร์สำนักงานนโยบายและแผนพลังงาน พ.ศ. 2560 – 2564 ของกระทรวงพลังงาน

2. จากการสัมภาษณ์เชิงลึกจากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก ได้แก่ ผู้บริหารจากการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย นักวิชาการผู้เชี่ยวชาญด้านพลังงาน และการบริหารองค์กรในสภาวะการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม จำนวน 14 ท่าน

โดยผู้ศึกษาได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็น 4 ตอน ตามลำดับ ดังนี้

- ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความท้าทายทางการบริหารของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยในสภาวะการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางการบริหารในปัจจุบัน

- ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการเพื่อความมั่นคงขององค์กรการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยในสภาวะการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางการบริหารในปัจจุบัน

- ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการนำเสนอกลยุทธ์ในการปรับตัวเพื่อความมั่นคงขององค์กรการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

## ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความท้าทายทางการบริหารของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยในสภาวะการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางการบริหารในปัจจุบัน

การวิเคราะห์ผลการศึกษาในส่วนนี้ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ตามโมเดล PESTLE Analysis\* ซึ่งเน้นการศึกษาจากแหล่งข้อมูล 4 ส่วน ได้แก่ 1. จากข้อมูลของแผนยุทธศาสตร์สำนักงานนโยบายและแผนพลังงาน พ.ศ. 2560 – 2564 ของกระทรวงพลังงาน 2. จากข้อมูลของแผนพัฒนากำลังผลิตไฟฟ้าของประเทศไทย พ.ศ. 2561 – 2580 ของกระทรวงพลังงาน 3. จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ทั้ง 7 ท่าน และ 4. จากข้อมูลเอกสารอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยจากข้อมูลทั้ง 4 ส่วน ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน เกี่ยวกับความท้าทายทางการบริหารของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยในสภาวะการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางการบริหารในปัจจุบัน ได้ดังนี้

1. สภาพแวดล้อมด้านการเมือง (Political) จากการศึกษาพบว่าปัจจัยที่เป็นความท้าทายและมีอิทธิพลต่อการบริหารของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ดังนี้

### 1.1 ความไม่มีเสถียรภาพทางการเมือง

จากศึกษานั้นพบว่าความไม่มีเสถียรภาพทางการเมือง นั้นส่งผลให้นโยบายพลังงานเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอด โดยจากการให้ข้อมูลของอดีตผู้ว่าการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย นั้นได้กล่าวว่า

“การเมืองและนโยบายรัฐ นั้นมีผลต่อการบริหารกิจการของการไฟฟ้ามากเลยทีเดียว เพราะ กฟผ.คือรัฐวิสาหกิจ สังกัดกระทรวงพลังงาน ดังนั้นนโยบายด้านพลังงานก็มาจากรัฐมนตรี ซึ่งรัฐบาลที่ผ่านมาก็มีการเปลี่ยนแปลงบ่อยมาก” (วิทยากรผู้ชำนาญการ ของโรงไฟฟ้าบางปะกง, สัมภาษณ์, 4 มิถุนายน 2562)

ซึ่งมีความสอดคล้องกับข้อมูลของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี ที่ได้ข้อมูลว่า ภายหลังจากจากการกำหนดใช้พระราชบัญญัติการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2511 ถึงปัจจุบันเป็นเวลากว่า 51 ปี นั้นประเทศไทยเองมีการคณะรัฐบาลกว่า 33 ชุด (สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี, 2562) เท่ากับว่าโดยเฉลี่ยนั้นประเทศไทยมีการเปลี่ยนแปลงรัฐบาลและ

\* PESTLE Analysis หมายถึง การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อม 6 ปัจจัยของ ของ Aguilar ได้แก่

1. ด้านการเมือง (Political) 2. ด้านเศรษฐกิจ (Economic) 3. ด้านสังคม (Social) 4. ด้านเทคโนโลยี (Technological) 5. ด้านกฎหมาย (Legal) และ 6. ด้านสิ่งแวดล้อม (Environment)

นายกรัฐมนตรีทุก 1 ปี กับ 6 เดือน ซึ่งจากการเปลี่ยนรัฐบาลแต่ละครั้งก็ย่อมทำให้ นโยบายด้านพลังงานนั้นเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย

หากดูกันที่บริบทด้านพลังงานภายหลังจากปี พ.ศ. 2545 เนื่องจากมีการพัฒนาด้านพลังงานของประเทศครั้งใหญ่ ซึ่งได้มีการเปลี่ยนแปลงจากคณะกรรมการนโยบายพลังงานแห่งชาติ ซึ่งเป็นหน่วยงานในระดับกรม สังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี ได้เปลี่ยนมาเป็นทบวงพลังงาน ในปี พ.ศ. 2544 ต่อมาอีก 1 ปีได้เปลี่ยนมาเป็น กระทรวงพลังงาน ตามพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2545 โดยมีหน้าที่หลักในการจัดหา พัฒนาและบริหารกิจการพลังงาน ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ จึงได้มีการปรับโครงสร้างของส่วนราชการตามไปด้วย จึงต้องมีการแต่งตั้งรัฐมนตรีว่าการขึ้น เพื่อบริหารและสั่งการกระทรวง ให้การดำเนินงานของกระทรวง เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ (พระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2545, 2545)

นอกจากนั้นจากการเปิดเผยข้อมูลจากสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี ว่าตลอด 17 ปีที่ผ่านมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2545 – 2562 ประเทศไทยมีรัฐมนตรีว่าการกระทรวงพลังงานไปแล้วกว่า 13 ท่าน เฉลี่ยแล้วประเทศไทยมีรัฐมนตรีว่าการกระทรวงพลังงานทุก ๆ 1 ปี 3 เดือน ทั้งที่มาจากกรเลือกตั้ง และจากคณะปฏิวัติ ซึ่งมาจากหลายพรรค หลายชั่วอำนาจ ดังนั้นการกำหนดนโยบายทางด้านพลังงานย่อมมีการเปลี่ยนแปลงไปตามบริบทหลาย ๆ ประการ อาทิ การที่ได้นำเสนอ นโยบายกับประชาชนก่อนการเลือกตั้ง นโยบายของแต่ละพรรคการเมืองของรัฐมนตรีผู้ดำรงตำแหน่ง การเอื้อประโยชน์เชิงนโยบายต่อกลุ่มผู้ผู้มีอิทธิพล ทัศนคติและความรู้ของรัฐมนตรีที่ต่างกัน นั้นย่อมทำให้ นโยบายด้านพลังงานนั้นต่างกันออกไป (สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี, 2562)

ซึ่งข้อมูลดังกล่าวมีความสอดคล้องกับข้อมูลของรองผู้ว่าการยุทธศาสตร์ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย กล่าวว่า

“ความไม่เสถียรภาพทางการเมือง การปรับเปลี่ยนรัฐมนตรี กฎหมาย ส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กรอย่างปฏิเสธไม่ได้ ทำให้ กฟผ. ต้องปรับเปลี่ยนองค์กร ทั้งโครงสร้างและระบบการทำงานเพื่อรองรับนโยบายที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ” (รองผู้ว่าการยุทธศาสตร์ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย, สัมภาษณ์, 2 กรกฎาคม 2562)

จากข้อมูลของมติชน (2560) ในบทความเรื่องการเมืองเรื่องพลังงาน ได้มีประเด็นที่น่าสนใจอย่างยิ่ง โดยอธิบายว่า การเมืองกับพลังงานเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกันหรือเป็นส่วนหนึ่งของกันและกัน แต่การศึกษาและความสนใจค่อนข้างมีจำกัดและไม่มีการจัดระบบอย่างชัดเจน ซึ่งเป็นลักษณะทางเทคนิค โดยการศึกษาจำกัดอยู่ในวงแคบทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ทั้งที่พลังงานเป็นเรื่องของการเมืองท้องถิ่น โดยเกี่ยวข้องในส่วนบทบาทท้องถิ่นในแหล่งทรัพยากรพลังงานและการ

จัดหาพลังงาน โดยมีกลุ่มทุนเข้ามาเกี่ยวข้อง แต่มักจะมีภาคเอกชนเข้ามาเคลื่อนไหวต่อต้าน ดังนั้น การเมืองกับพลังงาน จึงเป็นการจัดความสัมพันธ์ระหว่าง หน่วยงานรัฐ กลุ่มทุน และภาคประชาชน ในการผลักดันหรือเข้าไปมีส่วนในการกำหนดยุทธศาสตร์พลังงานของภาครัฐ เช่น กระทรวงพลังงาน บริษัท ปตท. จำกัดมหาชน การไฟฟ้าฝ่ายผลิต รวมทั้งเครือข่ายปฏิรูปพลังงานต่าง ๆ เป็นต้น (มดิชน, 2560)

จากข้อมูลดังกล่าวนี้แสดงให้เห็นว่าด้านการเมืองของประเทศไทยนั้นยังคงไม่มีเสถียรภาพมีการปรับเปลี่ยนคณะรัฐมนตรีอยู่หลายครั้งหลายคร้uxานาซึ่งเป็นเรื่องของผลประโยชน์ซึ่งจะมีผลกระทบต่อกรกำหนดนโยบายด้านพลังงานในอนาคตอีกด้วย

### 1.2 ความไม่ต่อเนื่องของนโยบายพลังงาน

ความไม่ต่อเนื่องของนโยบายพลังงาน เป็นผลกระทบที่ต่อเนื่องมาจากความไม่เสถียรภาพทางการเมืองในหัวข้อมก่อนหน้าซึ่งส่งผลให้นโยบายพลังงานมีความเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอด โดยผู้ช่วยผู้อำนวยการผลิตไฟฟ้า 1 การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยได้ให้ข้อมูลอย่างตรงประเด็นว่า

“ความท้าทายของ กฟผ. คือความไม่ต่อเนื่องของนโยบายพลังงาน โดยนโยบายพลังงานมันไม่ต่อเนื่อง 10-20 ปีที่ผ่านมาประเทศเรานั้นไม่มีเสถียรภาพทางการเมือง มีการปรับเปลี่ยนรัฐมนตรี กฎหมาย ส่งผลต่อการดำเนินงานของ กฟผ. อย่างปฏิเสธไม่ได้ ต้องปรับยุทธศาสตร์ตามนโยบาย” (ผู้ช่วยผู้อำนวยการผลิตไฟฟ้า 1 การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย, สัมภาษณ์, 11 มิถุนายน 2562)

นอกจากนี้ ดร.สุริยะใส กตะศิลา ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญทางด้านกรเมือง ยังได้กล่าวเพิ่มเติมอีกว่า

“นโยบายทางการเมือง รัฐวิสาหกิจ การเปลี่ยนแปลงตามรัฐบาลที่เปลี่ยน เป็นเรื่องที่ไม่สามารถแยกออกจากกันได้ เป็นผลซึ่งกันและกัน เรื่องใหญ่ เช่น เรื่องความมั่นคงทางพลังงาน การลงทุนใน Mega project” (สุริยะใส กตะศิลา, สัมภาษณ์, 17 ธันวาคม 2562)

ซึ่งการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยนั้นเป็นองค์กรประเภทวิสาหกิจ ซึ่งมีสถานะเป็นองค์กรที่รัฐเป็นเจ้าของ โดยดำเนินการในเชิงธุรกิจแต่กฎหมาย ระเบียบนั้นถูกควบคุมโดยรัฐซึ่งทำให้ไม่มีอิสระในการบริหารจัดการอย่างเต็มที่ ซึ่งการวางแผนยุทธศาสตร์องค์กรของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยย่อมต้องเป็นไปตามนโยบายทางด้านพลังงานของสำนักงานนโยบายและแผนพลังงาน ของกระทรวงพลังงาน ซึ่งอย่างที่กล่าวไปแล้วในหัวข้อมก่อนหน้าว่า เฉลี่ยแล้วประเทศไทยมีรัฐมนตรีว่ากระทรวงพลังงานทุก ๆ 1 ปี 3 เดือน นั้นเมื่อมีการเปลี่ยนรัฐมนตรีแต่ละครั้งก็จะทำให้ันนโยบายพลังงานมีการเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย

โดยผู้วิจัยได้ค้นคว้าข้อมูลจากกระทรวงพลังงานเกี่ยวกับนโยบายด้านพลังงานที่เกี่ยวข้องกับการผลิตไฟฟ้า ภายใน 10 ปีที่ผ่านมาจาก 3 รัฐบาลที่ได้แถลงต่อรัฐบาลซึ่งมีความแตกต่างกันออก ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้ (กระทรวงพลังงาน, 2562)

1. รัฐบาลของนายสมัคร สุนทรเวช ได้แถลงต่อรัฐสภาเมื่อวันที่ 18-20 กุมภาพันธ์ 2551 ซึ่งมีใจความว่า

“จะสร้างความมั่นคงทางด้านพลังงาน ด้วยการจัดหาพลังงานให้เพียงพอต่อการพัฒนาประเทศ เพื่อความอยู่ดีกินดีของประชาชน โดยเร่งรัดให้มีการลงทุนสำรวจและพัฒนาพลังงานทั้งจากในประเทศ เขตพื้นที่พัฒนาร่วม และจากประเทศเพื่อนบ้านให้เพิ่มมากขึ้น รวมทั้งส่งเสริมความร่วมมือด้านพลังงานกับต่างประเทศ ส่งเสริมให้มีการกำกับดูแลกิจการพลังงานให้มีราคาพลังงานที่เหมาะสม เป็นธรรม และก่อให้เกิดการแข่งขันลงทุนในธุรกิจพลังงาน โดยมีมาตรฐานคุณภาพการบริการและความปลอดภัยที่ดี พัฒนาและวิจัยพลังงานทดแทนทุกรูปแบบเพื่อเป็นทางเลือกแก่ประชาชนตามแนวทาง เศรษฐกิจพอเพียงและการพัฒนาที่ยั่งยืน รวมทั้งศึกษาวิจัยและเตรียมความพร้อมเพื่อการตัดสินใจในพัฒนาพลังงานทางเลือก อื่น ๆ ที่ใช้เทคโนโลยีขั้นสูงและพลังงานที่สอดคล้องกับท้องถิ่นส่งเสริมการประหยัดพลังงานอย่างจริงจังและต่อเนื่อง รวมทั้งสนับสนุนการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพทั้งในภาคการผลิต ภาคบริการและภาคประชาชนโดยมีมาตรการจูงใจที่เหมาะสม ส่งเสริมการพัฒนาผลิตและใช้พลังงานควบคู่ไปกับการดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม ส่งเสริมกลไกการพัฒนาพลังงานที่สะอาด รวมทั้งให้ความสำคัญกับการจัดการก๊าซเรือนกระจกเพื่อช่วยบรรเทาสภาวะโลกร้อน” (คำแถลงของสมัคร สุนทรเวช ต่อรัฐสภาเมื่อวันที่ 18 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2551 อ้างถึงใน กระทรวงพลังงาน, 2562)

2. รัฐบาลของนางสาวยิ่งลักษณ์ ชินวัตร ได้แถลงต่อรัฐสภาเมื่อวันที่ 23 สิงหาคม พ.ศ. 2554 ซึ่งมีใจความว่า

“จะพัฒนาพลังงานให้ประเทศไทยสามารถพึ่งตนเองได้มากขึ้น โดยจัดหาพลังงานให้เพียงพอ มีเสถียรภาพ ด้วยการเร่งสำรวจและพัฒนาแหล่งพลังงานประเภทต่าง ๆ ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ และเร่งให้มีการเจรจาประเทศเพื่อนบ้านในระดับรัฐบาลเพื่อร่วมพัฒนาแหล่ง พลังงาน วางแผนพัฒนาไฟฟ้าให้มีการกระจายชนิดของเชื้อเพลิงที่ใช้ เพื่อลดความเสี่ยงด้านการจัดหา ความผันผวนทางด้านราคา และลดต้นทุนการผลิต ส่งเสริมการผลิตไฟฟ้าจากพลังงานหมุนเวียนที่มีศักยภาพ โดยเฉพาะ โครงการผลิตไฟฟ้าขนาดเล็ก และ โครงการผลิตไฟฟ้าขนาดเล็กมาก รวมทั้งศึกษาความเหมาะสมในการพัฒนาพลังงานทางเลือกอื่น ๆ มาใช้ประโยชน์ในการผลิตไฟฟ้า ลดภาวะมลพิษ และเพื่อประโยชน์ของเกษตรกร โดยสนับสนุนให้มีการผลิตและใช้พลังงานหมุนเวียนในระดับชุมชน หมู่บ้าน ภายใต้มาตรการสร้างแรงจูงใจที่

เหมาะสม ส่งเสริมการจัดหาและการใช้พลังงานที่ให้ความสำคัญต่อสิ่งแวดล้อม ภายใต้กระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชน โดยกำหนดมาตรฐานด้านต่าง ๆ รวมทั้งส่งเสริมให้เกิดโครงการกลไกการพัฒนาพลังงานที่สะอาด เพื่อลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและชุมชน และลดปริมาณก๊าซเรือนกระจก” (คำแถลงของยังลักษณ์ ชินวัตร ต่อรัฐสภาเมื่อวันที่ 23 สิงหาคม พ.ศ. 2554 อ้างถึงใน กระทรวงพลังงาน, 2562)

3. รัฐบาลของพลเอกประยุทธ์ จันทร์โอชา ที่ได้แถลงต่อสภานิติบัญญัติแห่งชาติเมื่อวันที่ 12 กันยายน พ.ศ. 2557 ซึ่งมีใจความว่า

“ส่งเสริมและผลักดันให้อุตสาหกรรมพลังงานสามารถสร้างรายได้ให้ประเทศ ซึ่งถือเป็นส่งเสริมและผลักดันให้อุตสาหกรรมพลังงานสามารถสร้างรายได้ให้ประเทศ ซึ่งถือเป็นอุตสาหกรรมเชิงยุทธศาสตร์ เพิ่มการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานด้านพลังงานและพัฒนาให้เป็นศูนย์กลางธุรกิจพลังงานของภูมิภาคโดยใช้ความได้เปรียบเชิงภูมิยุทธศาสตร์สร้างความมั่นคงทางพลังงาน โดยแสวงหาและพัฒนาแหล่งพลังงานและระบบไฟฟ้าจากทั้งในและต่างประเทศ รวมทั้งให้มีการกระจายแหล่งและประเภทพลังงานที่มีความหลากหลาย เหมาะสม และยั่งยืน กำกับราคาพลังงานให้มีราคาเหมาะสม เป็นธรรมและมุ่งสู่การสะท้อนต้นทุนที่แท้จริง โดยปรับบทบาทกองทุนน้ำมันให้เป็นกองทุนสำหรับรักษาเสถียรภาพราคา ส่วนการชดเชยราคาน้ำมันจะดำเนินการอุดหนุนเฉพาะกลุ่ม ส่งเสริมให้มีการวิจัยและพัฒนาพลังงานทดแทนและพลังงานทางเลือก โดยตั้งเป้าหมายให้สามารถทดแทนเชื้อเพลิงฟอสซิลได้อย่างน้อยร้อยละ 25 ภายใน 10 ปี ทั้งนี้ ให้มีการพัฒนาอุตสาหกรรมอย่างครบวงจร ส่งเสริมและผลักดันการอนุรักษ์พลังงานอย่างเต็มรูปแบบ โดยลดระดับการใช้พลังงานต่อผลผลิตลงร้อยละ 25 ภายใน 20 ปี และมีการพัฒนาอย่างครบวงจร ส่งเสริมการใช้อุปกรณ์และอาคารสถานที่ที่มีประสิทธิภาพสูง ส่งเสริมกลไกการพัฒนาพลังงานที่สะอาดเพื่อลดก๊าซเรือนกระจกและแก้ปัญหาภาวะโลกร้อนสร้างจิตสำนึกของผู้บริโภคในการใช้พลังงานอย่างประหยัด และมีประสิทธิภาพให้เป็นระบบจริงจังและต่อเนื่องทั้งภาคการผลิต ภาคการขนส่ง และภาคครัวเรือน” (คำแถลงของประยุทธ์ จันทร์โอชา ต่อรัฐสภาเมื่อวันที่ 12 กันยายน พ.ศ. 2557 อ้างถึงใน กระทรวงพลังงาน, 2562)

จากข้อมูลดังกล่าวในมุมมองการวิเคราะห์ของผู้วิจัยนั้นเห็นว่ารัฐบาลของนายสมคิด สุนทรเวช กับนางสาวยังลักษณ์ ชินวัตร นั้นเน้นการผลิตให้พอเพียงกับความต้องการใช้ภายในประเทศ เน้นการเพิ่มการลงทุนในต่างประเทศ และพัฒนาการใช้พลังงานทางเลือก โดยแตกต่างจากรัฐบาลของพลเอกประยุทธ์ จันทร์โอชา ในปี พ.ศ. 2557 อย่างสิ้นเชิงที่เน้นการผลิตให้มากและส่งขายต่อยังต่างประเทศ เพื่อสร้างรายได้ให้กับประเทศ แต่อย่างไรก็ตามทุกรัฐบาลนั้นให้ความสำคัญกับการใช้นโยบายเพื่อการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม แต่สถานการณ์ทางด้านผู้วิจัยมองว่าจะดี

ขึ้นภายหลังจากภายใต้รัฐบาลของพลเอกประยุทธ์ จันทร์โอชา ได้จัดทำแผนพัฒนากำลังผลิตไฟฟ้าของประเทศไทย พ.ศ. 2561 – 2580 (PDP 2018) ซึ่งเป็นแผนแม่บทในระยะยาวถึง 20 ปี ให้การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยได้ดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ดังกล่าวให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (ปี 2561-2580)

### 1.3 การถูกแทรกแซงในการบริหารงานจากฝ่ายการเมือง

จากการศึกษานั้นพบว่าการไฟฟ้าฝ่ายผลิตนั้นถูกแทรกแซงการบริหารงานจากฝ่ายการเมืองทางด้านการบริหารงาน ในการเลือกคณะกรรมการ การควบคุมโดยใช้มาตรการบังคับการแปรรูปมาเป็นรัฐวิสาหกิจ ซึ่งทำให้ขาดเอกภาพในการบริหารงานอย่างเต็มที่ ไม่เป็นอิสระ ดังการให้สัมภาษณ์ของดร.สุริยะใส กตะศิลา และนายมนูญ ศิริวรรณ ที่ได้ให้ข้อมูลว่า

“การแปรรูปรัฐวิสาหกิจที่เคยเกิดในสมัยรัฐบาลทักษิณ ชินวัตร ที่จะขายรัฐวิสาหกิจลงไปในตลาดหุ้น ซึ่งให้เห็นถึงความเกี่ยวข้องระหว่างการเมืองกับรัฐวิสาหกิจ เมื่อการเปลี่ยนผ่านการเมืองต่อจากสมัชชुकุณทักษิณ ไม่ว่าจะเป็น รัฐบาลประชาธิปไตย รัฐบาลทหาร นโยบายการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ นั้นจางหายไป” (สุริยะใส กตะศิลา, สัมภาษณ์, 17 ธันวาคม 2562)

“เจ้าหน้าที่ของรัฐ รัฐบาล ผู้นำกระทรวง พยายามเข้าไปแทรกแซง ในธุรกิจพลังงาน อาจด้วยการหน้าที่หรืออาจจะไม่ใช่เป็น ความท้าทายในเรื่องของธรรมาภิบาล” (มนูญ ศิริวรรณ, สัมภาษณ์, 17 ธันวาคม 2562)

จากการศึกษาความท้าทายทางด้านการเมืองที่มีอิทธิพลต่อการบริหารของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย นั้นมีพบว่ามีปัญหาหลักคือความไม่มีเสถียรภาพทางการเมืองมีการเปลี่ยนแปลงรัฐบาลอยู่ตลอด รวมถึงรัฐมนตรีว่าการกระทรวงพลังงานซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงรัฐบาลและรัฐมนตรีฯ นั้นจะส่งให้นโยบายด้านพลังงานเปลี่ยนแปลงตามไปด้วยตามมุมมองทัศนคติของนายกรัฐมนตรี การให้คำมั่นสัญญาแก่ประชาชนก่อนการหาเสียงเลือกตั้ง ซึ่งการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยต้องปรับตัว ปรับกระบวนการทำงานเพื่อรองรับกับนโยบายด้านพลังงานที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอด รวมถึงปัญหาจากการถูกแทรกแซงในการบริหารงานจากฝ่ายการเมือง ที่เข้ามาแทรกแซงกระบวนการบริหารจัดการภายใน

2. สภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจ (Economic) จากการศึกษพบว่าปัจจัยที่เป็นความท้าทายและมีอิทธิพลต่อการบริหารของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ดังนี้

#### 2.1 ภาวะเศรษฐกิจมีความผันแปรไปตามปริมาณการใช้ไฟฟ้า

การใช้ไฟฟ้าลดลงนั้นเป็นประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้นมาในระยะ 3 ปีที่ผ่านมา และจะเป็นต่อเนื่องไปจนถึง พ.ศ. 2570 โดยข้อมูลของการใช้ไฟฟ้านั้นผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลจากแผนพัฒนากำลังผลิตไฟฟ้าของประเทศไทยพ.ศ. 2561 – 2580 (หรือแผน พีดีพี 2018) นั้นพบว่าความต้องการ

ใช้ไฟฟ้าต่อนี้จากแผนพีดีพี 2018 นั้นมีอัตราการใช้ไฟฟ้าในประเทศที่ต่ำลงไปมาก ดังรายละเอียดในตารางที่ 4-1

ตารางที่ 4-1 พยากรณ์ความต้องการใช้ไฟฟ้าของประเทศไทยตามแผนพัฒนากำลังผลิตไฟฟ้าของประเทศไทยพ.ศ. 2561 – 2580 (PDP 2018)

พ.ศ.	PDP2015		PDP 2018		การเปลี่ยนแปลง	
	พลังไฟฟ้าสูงสุด (เมกะวัตต์)	พลังงานไฟฟ้า (ล้านหน่วย)	พลังไฟฟ้าสูงสุด (เมกะวัตต์)	พลังงานไฟฟ้า (ล้านหน่วย)	พลังไฟฟ้าสูงสุด (เมกะวัตต์)	พลังงานไฟฟ้า (ล้านหน่วย)
2561	32,429	212,515	29,969	203,203	-2,460	-9,312
2565	36,776	541,273	35,213	236,488	-1,563	-4,785
2570	41,693	373,440	41,079	277,302	-614	3,862
2575	46,296	303,856	47,303	320,761	1,007	16,905
2580	-	-	53,997	367,458	-	-

ที่มา : สำนักนโยบายและแผนพลังงาน (2561)

จากตารางที่ 4-1 นั้นเป็นข้อมูลจากแผนพัฒนากำลังผลิตไฟฟ้าของประเทศไทยพ.ศ. 2561 – 2580 (หรือแผน พีดีพี 2018) นั้นได้ระบุว่าภายในปี พ.ศ. 2565 ความต้องการพลังงานไฟฟ้ารวมสุทธิ (Energy) และพลังไฟฟ้าสูงสุดสุทธิ (Peak) จะลดลง 1,563 เมกะวัตต์ และ 4,785 ล้านหน่วย ตามลำดับ จะทำให้รายได้โดยรวมของ กฟผ. นั้นลดลงไปซึ่งมีผลกระทบต่อด้านเศรษฐกิจซึ่งมีความสอดคล้องกับการให้ข้อมูลของผู้อำนวยการโรงไฟฟ้าบางปะกง นั้นสรุปได้ว่า

“ความต้องการใช้ไฟฟ้าต่อนี้จากแผนพีดีพี 2018 นั้นมีอัตราการใช้ไฟฟ้าในประเทศที่ต่ำลงไปมาก ส่วนนี้มองว่าเป็นเพราะจำนวนค่าเฉลี่ยประชากรที่ลดลง นั่นคือตัวแปรในครั้งนี้” (ผู้อำนวยการโรงไฟฟ้าบางปะกง, สัมภาษณ์, 7 มิถุนายน 2562)

จากเหตุผลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยพบว่า ปัจจัยที่ทำให้ความต้องการใช้ไฟฟ้าของประเทศไทยนั้นลดลง ได้แก่ จำนวนค่าเฉลี่ยประชากรที่ลดลง ซึ่งประเด็นนี้มีความสอดคล้องกับแผนพัฒนากำลังผลิตไฟฟ้าของประเทศไทยพ.ศ. 2561 –



2580 (PDP 2018) ที่พบว่า ปัจจัยหนึ่งที่ทำให้ความต้องการใช้ไฟฟ้าของประเทศไทยนั้นเกิดจากการที่จำนวนประชากรไทยนั้นลดลงเฉลี่ย 0.02 ทุกปี เมื่อมีประชากรลดลงนั้นก็ทำให้ความต้องการในการใช้ไฟฟ้านั้นลดลงตามไปด้วย ตามการให้การสัมภาษณ์ของผู้อำนวยการโรงไฟฟ้าบางปะกง ที่ได้กล่าวว่า

“การลดลงของประชากรในประเทศไทยนั้นส่งผลต่อการใช้ไฟฟ้าที่ลดลงอย่างเห็นได้ชัดมาก ๆ อย่างไรก็ตามก็ยังมีเหตุผลอื่น ๆ ประกอบด้วย อาทิ อัตราค่าครองชีพที่สูงขึ้น ฯลฯ แต่มันไม่ชัดเจนเท่ากับจำนวนประชากร” (ผู้อำนวยการ โรงไฟฟ้าบางปะกง, สัมภาษณ์, 7 มิถุนายน 2562)

อย่างไรก็ตามเมื่อดูจากกำลังผลิตที่เพิ่มขึ้นตามแผนพัฒนากำลังผลิตไฟฟ้าของประเทศไทยพ.ศ. 2561 – 2580 นั้นมีจำนวนเพิ่มขึ้นนั้นเพื่อเป็นแผนการพัฒนาด้านความมั่นคงทางพลังงาน (Security) เพื่อให้มีความมั่นคงครอบคลุมทั้งระบบผลิตไฟฟ้าระบบส่งไฟฟ้า และระบบจำหน่ายไฟฟ้า ราชพื้นที่ และตอบสนองปริมาณความต้องการไฟฟ้าเพื่อรองรับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 - 2564) ซึ่งมุ่งเน้นการเติบโตทางเศรษฐกิจ โดยส่งเสริมการเติบโตของภาคอุตสาหกรรม อาทิ ยุทธศาสตร์การสร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจและแข่งขันได้อย่างยั่งยืน ที่มีการส่งเสริมการทำธุรกิจอย่างนโยบายสตาร์ทอัพ การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบโลจิสติกส์ นโยบายโครงการพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก (EEC) ซึ่งนโยบายดังกล่าวทำให้เกิดโครงการมากมายทั้งทางภาครัฐ และภาคเอกชน มีกิจกรรมทางเศรษฐกิจต่าง ๆ ซึ่งล้วนแต่ใช้ไฟฟ้าในการทำงานทั้งสิ้น

อีกประการหนึ่งที่สำคัญคือนโยบายด้านพลังงานของรัฐบาลของพลเอกประยุทธ์ จันทร์โอชา ที่มุ่งเน้นที่ส่งเสริมและผลักดันให้อุตสาหกรรมพลังงานให้สามารถสร้างรายได้ให้ประเทศ ให้ถือเป็นอุตสาหกรรมเชิงยุทธศาสตร์ เพิ่มการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานด้านพลังงาน และพัฒนาให้เป็นศูนย์กลางธุรกิจพลังงานของภูมิภาคโดยใช้ความได้เปรียบเชิงภูมิยุทธศาสตร์สร้างเสริมความมั่นคงทางพลังงานโดยแสวงหาและพัฒนาแหล่งพลังงานและระบบไฟฟ้าจากทั้งในและต่างประเทศ หรือกล่าวง่าย ๆ ก็คือ ส่งเสริมให้การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยผลิตไฟฟ้าเพื่อจำหน่ายไปยังประเทศอื่น ๆ มากขึ้น

ซึ่งจากข้อมูลดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่า การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ต้องเผชิญกับความท้าทายทางด้านเศรษฐกิจที่มีความต้องการใช้ไฟฟ้าในประเทศลดลงเนื่องจากจำนวนประชากรที่ลดลง แต่อย่างไรก็ตาม กฟผ. นั้นได้เพิ่มกำลังผลิตไฟฟ้าเพื่อรองรับการเติบโตของภาคอุตสาหกรรม และการสนองตอบนโยบายด้านพลังงานของรัฐบาลที่ส่งเสริมให้อุตสาหกรรมพลังงานสามารถสร้างรายได้ให้ประเทศ

## 2.2 การแข่งขันในธุรกิจผลิตไฟฟ้ามีความรุนแรงมากขึ้น

โดยประเด็นเกี่ยวกับการแข่งขันในธุรกิจผลิตไฟฟ้ามีความรุนแรงมากขึ้นนั้นนับว่าเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ทำนายการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยในช่วง 2-3 ปีที่ผ่านมา และจะเป็นเช่นนี้ต่อไปในอนาคต จากการให้ข้อมูลของผู้อำนวยการ โรงไฟฟ้าบางปะกง นั้นกล่าวไว้ว่า

“ปัจจุบันธุรกิจนั้นมีการแข่งขันที่รุนแรง โดยมีผู้ผลิตไฟฟ้าจากภาคเอกชนที่มีประสิทธิภาพมากเนื่องจากมีความคล่องตัวในการบริหารงาน ถึงแม้ว่าการไฟฟ้าผลิตแห่งประเทศไทยนั้นจะเป็นผู้ผลิตรายใหญ่ที่สุด แต่อย่างไรก็ตามก็มีคู่แข่งจากภาคเอกชนที่เข้าร่วมแข่งขันในตลาดนี้อยู่ตลอดเวลาและมีความพร้อมในหลาย ๆ ด้าน ทั้งทรัพยากรทางการผลิต บุคลากร เงินลงทุน รวมไปถึงความรู้และนวัตกรรมทางการผลิตไฟฟ้า” (ผู้อำนวยการ โรงไฟฟ้าบางปะกง, สัมภาษณ์, 7 มิถุนายน 2562)

ซึ่งสอดคล้องกับการให้สัมภาษณ์ของ รองผู้ว่าการยุทธศาสตร์ กฟผ. และ ผศ.ดร. อนุสรณ์ ธรรมใจ กล่าวไว้ว่า

“ธุรกิจผลิตไฟฟ้ามีการแข่งขันในธุรกิจพลังงานสูง กฟผ. ไม่ได้เป็นผู้ค้ารายเดียวเหมือนเมื่อ 20 ปีก่อน ปัจจุบันมีโรงไฟฟ้าเอกชนเกิดขึ้นมากมาย ทำให้เป็นความท้าทายอย่างมากต่อ กฟผ. ที่ต้องบริหารจัดการความเปลี่ยนแปลงดังกล่าว” (รองผู้ว่าการยุทธศาสตร์ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย, สัมภาษณ์, 2 กรกฎาคม 2562)

“คู่แข่งทางธุรกิจพลังงานการผลิตไฟฟ้ามีมากขึ้น และมีประสิทธิภาพทั้งในการบริหารและเทคโนโลยีที่ดีกว่า ซึ่งการให้สัมปทานภาคเอกชนนั้นคือการแปรรู้อย่างหนึ่ง กลิ่นไอของการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ กฟผ. ยังคงวนเวียนอยู่ แต่เป็นการเถียงที่จะไม่ใช่คำว่าแปรรูป” (อนุสรณ์ ธรรมใจ, สัมภาษณ์, 17 ธันวาคม 2562)

นอกจากนั้นจากการสัมภาษณ์ ดร.สุริยะใส ตกะศิลา และคุณศิริวรรณ จรรยา นั้นยังได้กล่าวไปในทิศทางเดียวกันว่า

“ปัจจุบันรัฐใช้วิธีการแปรรูปแบบใหม่ การกระจายเป็นส่วน ๆ เช่น การให้เอกชนเข้ามาเป็นผู้ผลิตไฟฟ้าในสัดส่วนที่เกินครึ่ง เป็นการถ่ายโอนที่เนียนที่สุด” (สุริยะใส ตกะศิลา, สัมภาษณ์, 17 ธันวาคม 2562)

“ทุกวันนี้ กฟผ. ต้องเจอความท้าทายจากภาคเอกชนที่เข้ามาเป็นคู่แข่ง มีการให้เอกชนเข้ามาเป็นผู้ผลิต ลงทุน โรงไฟฟ้าแบบต่าง ๆ เช่น โรงไฟฟ้าชีวมวล โซลาร์ฟลอป และศักยภาพทางการแข่งขันของ กฟผ. ยังมีข้อจำกัดในหลาย ๆ ด้าน” (ศิริวรรณ จรรยา, สัมภาษณ์, 19 ธันวาคม 2562)

ข้อมูลในข้างต้นนั้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลด้านสัดส่วนการผลิตไฟฟ้าของประเทศไทยซึ่งพบว่า การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยนั้นสามารถผลิตไฟฟ้าได้ ร้อยละ 34.9 ของจำนวนที่ผลิตได้ทั้งประเทศ ฉะนั้นส่วนแบ่งทางการตลาดนั้นถือว่าอยู่ที่กลุ่มธุรกิจอื่นถึงร้อยละ 65.1 ดังข้อมูลในตารางที่ 4-2

ตารางที่ 4-2 ข้อมูลของจำนวนการผลิตไฟฟ้าในประเทศไทย จำแนกตามผู้ผลิต ไฟฟ้า

ผู้ผลิตไฟฟ้า	พลังไฟฟ้าที่ผลิต (เมกะวัตต์)	ร้อยละของไฟฟ้าที่ ผลิต
1. การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย	16,071	34.9
2. เอกชนรายใหญ่ (IPP)	14,949	32.4
3. เอกชนรายเล็ก (SPP)	7,536	16.4
4. เอกชนรายเล็กมาก (VSPP)	3,656	7.9
5. ซื้อไฟฟ้าจากต่างประเทศ	3,878	8.4
รวม	46,090	-

ที่มา: สำนักนโยบายและแผนพลังงาน (2561)

จากตารางที่ 4-2 นั้นสามารถยืนยันตามการให้ข้อมูลของผู้ให้ข้อมูลได้อย่างดีว่า ปัจจุบันนั้นการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยนั้นไม่ได้เป็นผู้ผลิตไฟฟ้าผู้เดียวเหมือนที่ผ่านมา แต่มีการแข่งขันจากผู้ผลิตรายอื่นด้วยดังนั้นเพื่อความเป็นผู้นำทางการตลาดไฟฟ้า และครองส่วนแบ่งทางการตลาดมากที่สุดการไฟฟ้าจะต้องปรับตัว ปรับองค์กรให้สอดคล้องกับความท้าทายดังกล่าวด้วย

### 2.3 ปัญหาความไม่สมดุลระหว่างการผลิต และความต้องการใช้ไฟฟ้า

จากการศึกษาพบว่า การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยนั้นไม่สามารถสร้างความสมดุลระหว่างการผลิต และความต้องการใช้ไฟฟ้าเนื่องจากการเติบโตของภาคอุตสาหกรรม ภาคเศรษฐกิจ ภาคการท่องเที่ยว รวมทั้งจำนวนประชากรที่เพิ่มมากขึ้นอาจทำให้การพยากรณ์การผลิตไฟฟ้ามีความไม่แม่นยำ ซึ่งสามารถเกิดขึ้นไปทั้งการผลิตที่เกิดความต้องการ และผลิตได้ไม่เท่า ความต้องการก็อาจทำให้เกิดกระแสไฟฟ้าดับก็ทำให้เกิดผลกระทบหลาย ๆ ด้านตามมา ดังการให้สัมภาษณ์ของคุณศรีสุวรรณ จรรยา และศก.ดร.ดิเรก ลาวณิชย์ศิริ กล่าวว่า

“ความต้องการไฟฟ้ากับการผลิตไม่สมดุลกัน ผลิตมากเกินไปความต้องการ มีสำรองมากจนเกินความจำเป็น ทั้ง ๆ ที่ต้องไปซื้อไฟฟ้าจากต่างประเทศ เช่น ลาว” (ศรีสุวรรณ จรรยา, สัมภาษณ์, 19 ธันวาคม 2562)

“ภาพการลงทุนจากต่างชาติ มองด้านเสถียรภาพไฟฟ้า ไฟฟ้าต้องมีเพียงพอ ไม่ดับ” (ดิเรก ลาวัณย์ศิริ, สัมภาษณ์, 4 มกราคม 2563)

#### 2.4 ต้นทุนการผลิตไฟฟ้าที่สูงขึ้นจากการนำเข้าวัตถุดิบจากต่างประเทศ

จากการศึกษาพบว่า ปัจจุบันการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยนำเข้าเชื้อเพลิงพลังงานดิบจากต่างประเทศ รวมถึงการนำเข้าไฟฟ้าจากแหล่งผลิตไฟฟ้าต่างประเทศ อาทิ ประเทศลาว ประเทศเพื่อนบ้าน ฯลฯ เป็นจำนวนร้อยละ 12.62 ซึ่งในเชิงเศรษฐกิจนั้นไม่สามารถควบคุมหรือกำหนดราคาวัตถุดิบ หรือไฟฟ้านำเข้าได้ตรงความต้องการได้ ซึ่งราคาอาจมีการผันแปรตามระบบเศรษฐกิจโลก ซึ่งถ้าหากมีเหตุการณ์ที่มีผลกระทบต่อเสถียรภาพให้ราคามีความเปลี่ยนแปลงดังกล่าวให้สัมภาษณ์ของศ.ดร.สนธิ อักษรแก้ว และคุณศุภนิธย์ มานะจิตต์ กล่าวว่า

“การนำเข้าเชื้อเพลิงพลังงานดิบจากต่างประเทศกฟผ.ผลิตไฟฟ้าจากเชื้อเพลิงฟอสซิลไม่ตอบโจทยหาก Demand มากกว่า Supply” (ศุภนิธย์ มานะจิตต์, สัมภาษณ์, 13 มกราคม 2563)

“การนำเข้าวัตถุดิบในการผลิตพลังงานไฟฟ้าและการนำเข้าไฟฟ้าจากต่างประเทศ มีผลต่อราคาขายไฟฟ้าที่อาจผันแปรตามเศรษฐกิจ หรือเหตุการณ์ของโลก” (สนธิ อักษรแก้ว, สัมภาษณ์, 13 มกราคม 2563)

จากการศึกษาความท้าทายทางด้านสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจที่มีอิทธิพลต่อการบริหารของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย นั้นมีพบว่าปัญหาหลักคือ จำนวนประชากรที่น้อยลงของประเทศไทยทำให้มีการต้องการใช้ไฟฟ้าในประเทศไทยลดลง สภาพการแข่งขันจากคู่แข่งที่ธุรกิจไฟฟ้านั้นถูกเปิดให้มีความเสรีมากขึ้น เปิดโอกาสให้ภาคเอกชนเข้ามาดำเนินธุรกิจผลิตไฟฟ้าได้มากขึ้น ทำให้เกิดการแย่งชิงส่วนแบ่งทางการตลาดในธุรกิจไฟฟ้า รวมถึงปัญหาความไม่สมดุลระหว่างการผลิต และความต้องการใช้ไฟฟ้าและต้นทุนการผลิตไฟฟ้าที่สูงขึ้นจากการนำเข้าวัตถุดิบจากต่างประเทศ สถานการณ์ดังกล่าวเป็นความท้าทายแก่การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยที่ต้องพัฒนาองค์กรเพื่อสร้างความสามารถทางการแข่งขันให้ได้เปรียบคู่แข่ง

3. สภาพแวดล้อมด้านสังคม (Social environment) จากการศึกษาพบว่าสภาพแวดล้อมทางด้านสังคมเป็นปัจจัยที่เป็นความท้าทายและมีอิทธิพลต่อการบริหารของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ดังนี้

##### 3.1 การตื่นตัวของสังคมที่มีต่อนโยบายสาธารณะ

จากการศึกษารวบรวม พบว่าปัจจุบันสังคมไทยมีความตื่นตัวต่อนโยบายสาธารณะเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะการตื่นตัวที่มีต่อกระบวนการนโยบายของรัฐ จากคำราชของสมศักดิ์ สามีคศิริธรรม นักวิชาการด้านการเคลื่อนไหวของสังคม อธิบายว่า ในกระบวนการก่อเกิดนโยบายก่อสร้างโครงการขนาดใหญ่ เช่นการก่อสร้างเขื่อน โรงไฟฟ้า อ่างเก็บน้ำ การวางท่อก๊าซ เป็นต้น มักจะสร้างความขัดแย้งทางสังคม ทั้งนี้เนื่องจากการดำเนินนโยบายของรัฐในโครงการใหญ่ ๆ ข้างต้นสร้างผลกระทบต่อชุมชนและสังคม จนทำให้สังคมเกิดการตื่นตัวและหวาดระแวงต่อการดำเนินโครงการขนาดใหญ่ของรัฐ (สมศักดิ์ สามีคศิริธรรม, 2553) และศ.ดร.สนธิ อักษรแก้ว สอดคล้องกับข้อมูลที่ได้สัมภาษณ์เชิงลึก ดังนี้

“ที่ผ่านมาสังคมมีความตื่นตัวเรื่องของสิทธิมนุษยชนส่วนหนึ่งมาจากการแชร์ข้อมูลผ่านทางสื่อสังคมออนไลน์นั้นรวดเร็วมาก ทั้งเฟซบุ๊ก ไลน์ ก็จะได้เห็นได้จากการประท้วงต่อต้าน การสร้างโรงไฟฟ้าใหม่ ยกตัวอย่างที่กระบี่ เทพา เป็นต้น ซึ่งการที่ชุมชนและสังคมนั้นมีการตระหนักในเรื่องการพิทักษ์สิทธิมนุษยชนมากขึ้น การไปผลิตไฟฟ้าแล้วไปสร้างมลภาวะ สร้างมลพิษอะไรต่าง ๆ ให้แก่ชุมชน นั้นจะทำให้ประชาชน ชุมชนนั้นออกมาประท้วง ดังนั้นเราต้องดำเนินการอย่างถูกต้องเหมาะสม และเจรจากับชุมชน โดยสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย” (ผู้อำนวยการเขื่อนสิริกิติ์, สัมภาษณ์, 1 กรกฎาคม 2562)

“กระแสสังคมโลกที่ส่งต่อข้อมูลกันอย่างรวดเร็วนั้นทำให้ กฟผ. ต้องเน้นทำการสื่อสารภาพลักษณ์ขององค์กรที่ดี” (สนธิ อักษรแก้ว, สัมภาษณ์, 13 มกราคม 2563)

โดยจากนั้นผู้วิจัยได้ศึกษาวิเคราะห์ประเด็นของชุมชนและชาวบ้านในจังหวัดจังหวัดกระบี่และอำเภอเทพา จังหวัดสงขลา นั้นที่ได้ต่อต้านและประท้วงการสร้างโรงไฟฟ้าถ่านหินในพื้นที่อำเภอเทพา จังหวัดสงขลา นั้นสาระสำคัญก็ได้ให้เหตุผลว่าการก่อสร้างดังกล่าวนั้นเป็นการละเมิดสิทธิมนุษยชน ใน 3 ปัจจัยได้แก่ 1. การก่อสร้างโรงไฟฟ้าจะเป็นการทำลายแหล่งอาหาร 2. การก่อสร้างโรงไฟฟ้าจะเป็นการทำลายสภาพอากาศในพื้นที่ และ 3. การก่อสร้างโรงไฟฟ้าจะเป็นการทำลายวิถีอัตลักษณ์ชุมชนให้เสื่อมสลายไป เหตุการณ์ดังกล่าวนี้สามารถอ้างอิงถึงการให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลหลักได้ (มีอบด้าน โรงไฟฟ้าถ่านหินยอมกลับบ้าน! หลังทำ MOU ไร้โครงการนับหนึ่งใหม่, 2561)

สำหรับในต่างประเทศเองก็มีความท้าทายทางด้านสังคมในลักษณะนี้เช่นกัน อย่างในการผลิตไฟฟ้าในประเทศสหรัฐอเมริกา นั้นก็ไม่สามารถสร้างโรงไฟฟ้าสีเขียว หรือการผลิตไฟฟ้าโดยใช้โรงไฟฟ้าด้วยพลังงานหมุนเวียนได้เนื่องจากจะทำให้ค่าไฟฟ้านั้นสูงขึ้นเกือบ 3 เท่า ซึ่งทำให้ประชาชนในประเทศไม่พอใจเนื่องจากค่าครองชีพจะสูงขึ้นอย่างชัดเจน ทำให้ประเทศในยุโรปและประเทศอื่น ๆ อาทิ อังกฤษ ออสเตรเลีย เยอรมัน และสวีเดน ฯลฯ จึงเริ่มชะลอการมุ่งหน้าสู่

พลังงานสีเขียวอย่างเขียว ๆ หลังจากสหภาพยุโรปทุ่มเงินไปกว่า 750,000 ล้านเหรียญสหรัฐกับนโยบายสนับสนุนพลังงานสีเขียวในช่วง 10 ปีที่ผ่านมา แต่ผลที่ได้รับกลับมากลับมา คือค่าไฟที่เพิ่มเท่าตัว เนื่องจากถ้าหากผลิตไฟฟ้าด้วยพลังงานสีเขียวนั้นจะส่งผลให้ค่าไฟเพิ่มขึ้น ก็จะถูกต่อต้านจากประชาชน (การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย, 2560) อย่างในประเทศที่พัฒนาแล้วอย่างประเทศญี่ปุ่น ก็ได้มีการออกมาต่อต้านประท้วงโรงไฟฟ้านิวเคลียร์ ภายหลังจากที่ได้ผลกระทบที่รุนแรงจากการระเบิดในช่วงอุทกภัยสึนามิในเมืองฟูกูชิมะ ในปี 2011 จนทำให้มีสารกัมมันตรังสีรั่วไหลออกมา (การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย, 2560)

นอกจากนี้จากรายงานของคณะกรรมการโลกในเรื่องสิ่งแวดล้อมและการพัฒนา (World commission on environment and development) มีใจความสำคัญว่า สิ่งแวดล้อมและการพัฒนานั้น ไม่สามารถแยกออกจากกันได้ ไม่ว่าจะเป็ระดับท้องถิ่น ภูมิภาค ประเทศยิ่งกว่านั้น ความยากจน ความไม่เท่าเทียมและความทุจริตของสิ่งแวดล้อมมีความสัมพันธ์กันมาก การพัฒนาของประเทศต่าง ๆ จึงต้องคำนึงถึงปัญหา ของ ดิน น้ำ ป่า ไม้ ฯลฯ (สรสัณฑ์ อภิภากริมย์, 2559)

ด้วยเหตุดังกล่าว ทำให้โครงการลงทุนของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ซึ่งส่วนใหญ่เป็นโครงการขนาดใหญ่ มักจะถูกคัดค้านจากสังคมจนเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาระบบไฟฟ้าให้เกิดความมั่นคง อย่างไรก็ตามการไฟฟ้าฝ่ายผลิตได้พยายามในการสร้างการยอมรับจากสังคมโดยเปิดรับฟังความคิดเห็น ทำประชาพิจารณ์ใน โครงการที่จะลงทุนใหม่ รวมถึงสร้างค่านิยมองค์กรด้านความรับผิดชอบต่อสังคม หรือโครงการความรับผิดชอบต่อสังคม (Cooperate social relation) จนทำให้ทุกวันนี้โครงการความรับผิดชอบต่อสังคม เป็นภารกิจหลักที่สำคัญต่อองค์กร ที่จะต้องดำเนินการเพื่อลดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นจากความผิดพลาดหรือความขัดแย้งกับชุมชนและสังคม จนส่งผลกระทบต่อความมั่นคงขององค์กร เนื่องจากการไฟฟ้าฝ่ายผลิตนั้นมีความเสี่ยงต่อต่อต้านจากชุมชนอย่างมาก

### 3.2 การตื่นตัวของการรวมกลุ่มประชาชนและการเกิดภาคประชาสังคม

ปัจจุบันระบบการศึกษาและช่องทางในการเรียนรู้และการรับฟังความรู้มากขึ้น ทำให้ประชาชนมีโอกาสเข้าถึงข้อมูลข่าวสารมากขึ้นและง่ายขึ้น การเรียนรู้เรื่องหลักการประชาธิปไตย หลักสิทธิชุมชน และการมีส่วนร่วมของชุมชน ได้ขยายตัวไปยังชุมชนและสังคมต่าง ๆ รวมถึงหลักการและแนวทางการต่อสู้ของประชาชนที่มีต่ออำนาจรัฐ การรวมกลุ่มในรูปประชาสังคมจึงเป็นแนวทางที่ประชาชนใช้เพื่อสร้างพลังอำนาจในการต่อรองผลประโยชน์จากรัฐ รวมถึงองค์กรระหว่างประเทศที่สนับสนุนเรื่องสิทธิชุมชน ให้การสนับสนุนจนทำให้เกิดองค์กรภาคประชาสังคมที่รวมตัวกันแบบถาวรหรือแบบเฉพาะกิจ จำนวนมาก และมีความเข้มแข็งจนสามารถต่อสู้กับ

นโยบายรัฐและเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินกิจการของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย สอดคล้องกับการสัมภาษณ์เชิงลึก ดังนี้

“สังคมมีความตื่นตัวเรื่องของสิทธิมนุษยชนมีมากขึ้นภาคประชาชนมีการรวมกลุ่ม และทำการสื่อสารในสื่อออนไลน์ รวมถึงกลุ่มนักอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมและกลุ่ม NGOs ก็ยังมีการตรวจสอบการทำงานขององค์กรภาครัฐอย่างเข้มข้น” (วิทยากรผู้ชำนาญการ ของโรงไฟฟ้า บางปะกง, สัมภาษณ์, 4 มิถุนายน 2562)

โดยมีความสอดคล้องกับการให้สัมภาษณ์ของรองผู้ว่าการยุทธศาสตร์ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย และดร.สุริยะใส กตะศิลา ที่ได้กล่าวว่า

“การพิทักษ์สิทธิมนุษยชน การรวมกลุ่มของภาคประชาชน การสื่อสารออนไลน์นั้น เป็นหนึ่งความท้าทาย ที่ทำให้ กฟผ. ต้องทำงานอย่างรอบคอบ มีการศึกษา EIA EHIA อย่างละเอียดถี่ถ้วน ทำการผลิตที่ทำให้เกิดผลกระทบอย่างน้อยที่สุด” (รองผู้ว่าการยุทธศาสตร์ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย, สัมภาษณ์, 2 กรกฎาคม 2562)

“การรวมกลุ่มของภาคประชาสังคมผ่านสื่อสังคมออนไลน์นั้นกำลังเป็นไปด้วยความเข้มแข็ง มีพลังในการต่อต้านการทำงานของหน่วยงานรัฐดังนั้นเรื่องนี้เป็นความท้าทายค่อนข้างมาก” (สุริยะใส กตะศิลา, สัมภาษณ์, 17 ธันวาคม 2562)

จากการศึกษาความท้าทายทางด้านสภาพแวดล้อมทางสังคมที่มีอิทธิพลต่อการบริหารของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย นั้นมีพบว่ามีปัญหาหลักคือการตื่นตัวของสังคมที่มีต่อนโยบายสาธารณะ มีการตรวจสอบการทำงานของหน่วยงานภาครัฐอย่างเข้มข้น ว่านำเงินภาษีของประชาชนมาใช้ในทางที่เหมาะสมหรือไม่ รวมถึงการการตื่นตัวของกลุ่มประชาชนและการเกิดภาคประชาสังคม เพื่อเป็นพลังอำนาจที่เข้มแข็งในการต่อต้าน เรียกร้องกับภาครัฐเพื่อให้ได้รับสิ่งที่ประชาชนควรได้ ควรมีตามสิทธิของมนุษยชน

4. สภาพแวดล้อมด้านเทคโนโลยี (Technological environment) จากการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่เป็นความท้าทายและมีอิทธิพลต่อการบริหารของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ดังนี้

#### 4.1 เทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Disruption)

จากการศึกษาพบว่ากรณีที่เทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Disruption) นั้น ทำให้ กฟผ. ต้องปรับตัว ปรับองค์กรในองค์กรรวมให้มีความสามารถในการดำเนินองค์กรภายใต้เทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วให้ได้ จากการสัมภาษณ์นั้นผู้ให้สัมภาษณ์ทั้ง 7 ท่านให้ข้อมูลที่สอดคล้องกันทั้งหมด ดังนี้

“ความท้าทายทางด้านเทคโนโลยีที่สำคัญ คือ เทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เช่นเดียวกับผู้อำนวยการโรงไฟฟ้าบางปะกง กล่าวว่า ความท้าทายตอนนี้คือความทันสมัย

และความเป็นสมัยใหม่ทำให้เกิดความง่าย สะดวก รวดเร็ว เราต้องพัฒนาให้เทคโนโลยีทำงานมากกว่าคน” (รองผู้ว่าการยุทธศาสตร์ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย, สัมภาษณ์, 2 กรกฎาคม 2562)

“ความท้าทายทางด้านเทคโนโลยีที่สำคัญ คือ เทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว หรือ เทคโนโลยีดิสรัปทีฟ คนรุ่นเก่านั้นปรับตัวไม่ค่อยทัน” (วิทยากรผู้ชำนาญการ สายงานรองผู้ว่าการผลิตไฟฟ้า การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย, สัมภาษณ์, 2 กรกฎาคม 2562)

“ความท้าทายตอนนี้คือความทันสมัย และความเป็นสมัยใหม่ทำให้เกิดความง่าย สะดวก รวดเร็ว เราต้องพัฒนาให้เทคโนโลยีทำงานมากกว่าคน เพราะอีกหน่อยนั้นประชากรวัยสูงอายุจะเพิ่มขึ้น วัยแรงงานจะลดลง” (ผู้อำนวยการ โรงไฟฟ้าบางปะกง, สัมภาษณ์, 7 มิถุนายน 2562)

นอกจากนั้นจากการสัมภาษณ์ดร. อนุสรณ์ ธรรมใจ ศก.ดร.ดิเรก ลาวัณย์ศิริ และคุณศรีสุวรรณ จรรยา ผู้เชี่ยวชาญทางด้านพลังงาน และสิ่งแวดล้อม ได้กล่าวว่า

“การรับแรงกดดันจากภายนอกสำหรับกิจการด้านพลังงานในปัจจุบัน สิ่งพิเศษไม่ได้ทั้งในธุรกิจอื่น ๆ ด้วย ก็คือ เทคโนโลยีดิสรัปทีฟ” (อนุสรณ์ ธรรมใจ, สัมภาษณ์, 17 ธันวาคม 2562)

“เทคโนโลยีในปัจจุบันนั้นมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว Disruptive ต้องนำระบบ IT มาใช้พัฒนา” (ดิเรก ลาวัณย์ศิริ, สัมภาษณ์, 4 มกราคม 2563)

“โลกของดิสรัปทีฟในภาคธุรกิจไฟฟ้าที่กำลังคืบคลานเข้ามาอย่างรวดเร็ว ดูท่าแล้วจะไม่ปราณีต่อองค์กรพลังงานใด ๆ ที่ปรับตัวช้า เมื่อถูกระเบียบ กติกาการแข่งขันต่าง ๆ กำลังปลดล็อกให้ทุกคนเข้ามาผลิตไฟฟ้าได้ด้วยต้นทุนที่ต่ำ จึงเป็นเรื่องที่ท้าทายต่อขีดความสามารถและศักยภาพของคน กฟผ. เป็นอย่างมาก” (ศรีสุวรรณ จรรยา, สัมภาษณ์, 19 ธันวาคม 2562)

โดยจากข้อมูลดังกล่าวผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า เทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Disruption) นั้นทำให้ กฟผ. ต้องปรับตัว ปรับองค์กรในองค์กรรวมให้มีความสามารถในการดำเนินองค์กรภายใต้เทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งในระบบการผลิตไฟฟ้า ระบบการส่งไฟฟ้า จำเป็นต้องปรับองค์กรให้สามารถใช้เทคโนโลยีในการขับเคลื่อนองค์กรให้ได้ เนื่องจากกำลังแรงงานที่กำลังลดลงอย่างต่อเนื่องจากสถานะอัตราเด็กเกิดใหม่ที่น้อยลง ทำให้ประชากรรวมของประเทศไทยจะต่ำลงอย่างต่อเนื่อง ในปี พ.ศ. 2565 ประเทศไทยจะเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุอย่างสมบูรณ์ นั้นหมายความว่า จะมีประชากรวัยแรงงานที่ลดน้อยลงลงตามไปด้วย จะเห็นได้ว่า กฟผ. จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพัฒนาองค์กรเพื่อรองรับเทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Disruption)



ซึ่งจากข้อมูลดังกล่าวทางด้าน กฟผ. ได้ตระหนักถึงปัญหาความท้าทายดังกล่าวเป็นอย่างดี ในบทความเรื่อง กฟผ. เดินหน้า ‘เปลี่ยน’ ก้าวสู่ความมั่นคงระบบไฟฟ้าในโครงการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี (Disruptive technology) ซึ่งเขียนโดย การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (2562) ก็ได้พบว่า ในยุคของการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี (Disruptive technology) หรือการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว ทำให้การดำเนินชีวิตประจำวันและพฤติกรรมของผู้คนในโลกเปลี่ยนแปลงไป ส่งผลให้หลายองค์กรได้รับผลกระทบไปตาม ๆ กัน

รวมไปถึงโลกของธุรกิจพลังงานไฟฟ้า ก็ไม่สามารถหลีกเลี่ยงการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี (Disruptive technology) ได้ จากกระแสของการผลิตไฟฟ้าด้วยพลังงานหมุนเวียน และการก้าวเข้าสู่ตลาดไฟฟ้าเสรีในอนาคต ทำให้ กฟผ. ต้องปรับตัว หรือ Change โดยสายงาน รวส. ได้ริเริ่มดำเนิน โครงการหลัก ๆ ที่สำคัญ เพื่อให้ก้าวทันสอดรับกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น อาทิ โครงการศึกษาการพยากรณ์การผลิตไฟฟ้าจากโรงไฟฟ้าพลังงานหมุนเวียน (RE Forecast) การศึกษาการดำเนินธุรกิจ Power retailer, Cross border trader และ โครงการก่อสร้างระบบส่งเพื่อเสริมความมั่นคงของระบบไฟฟ้า และที่สำคัญคือ นำระบบกักเก็บพลังงานมาเสริมความแข็งแกร่งของโครงข่ายไฟฟ้าของประเทศอย่างเป็นรูปธรรม (การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย, 2562)

ซึ่งเมื่อศึกษาข้อมูลจากความท้าทายของธุรกิจด้านพลังงานที่มีขนาดให้ที่สอดคล้องอย่างบริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) นั้นก็มีความท้าทายทางด้านเทคโนโลยี เช่นเดียวกัน ทั้งการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี (Disruptive technology) การเติบโตของพลังงานหมุนเวียน (Renewable energy) การเร่งพัฒนารถยนต์ไฟฟ้า (Electric vehicle) รวมถึงเทรนด์ของโลกที่ก้าวเข้าสู่สังคมคาร์บอนต่ำ และอีกหลายปัจจัยที่ทำให้อุตสาหกรรม “น้ำมันและก๊าซธรรมชาติ” ต้องปรับตัวกันขนานใหญ่ โดยกลยุทธ์การจัดการเพื่อรับมือกับความท้าทายของธุรกิจพลังงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต ด้วยการประเมินผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ และวางกลยุทธ์รองรับไว้เพื่อเตรียมให้องค์กรมีความพร้อมตั้งแต่วันนี้ ด้วยแนวคิด 3R ได้แก่ Reset – Refocus – Renew ซึ่งกลยุทธ์ 3R นี้ เป็นสิ่งที่เราศึกษา วางกลยุทธ์ และดำเนินการมาได้สักพักใหญ่แล้ว เพื่อ “คิดใหม่ ทำใหม่ ให้ได้ผล” (กรุงเทพธุรกิจออนไลน์, 2561)

ข้อมูลดังกล่าวนี้มีความสอดคล้องแนวคิดของ สถาบันแมคคินซี โกลบอล (McKinsey Global Institute, 2017) ที่ได้ระบุว่า การเปลี่ยนแปลงโลกจากเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นใหม่ในช่วงทศวรรษนี้นั้นเป็นสิ่งที่ทุกองค์กรต้องพัฒนาองค์กรให้สอดคล้องความเทคโนโลยี เป็นการเปลี่ยนวิธีการที่จะทำได้งานด้วยวิธีการใหม่ที่แตกต่างไปจากเดิมอย่างสิ้นเชิง โดยได้ระบุเทคโนโลยี 12 ประเภท ได้แก่ 1. อินเทอร์เน็ตไร้สาย 2. เทคโนโลยีอัตโนมัติในการวิเคราะห์ 3. การใช้อินเทอร์เน็ตบนทุกสิ่ง (Internet of things) 4. การเก็บข้อมูลอัจฉริยะ (Cloud computing)

5. เทคโนโลยีหุ่นยนต์ 6. ยานพาหนะไร้คนขับหรือกึ่งไร้คนขับ (Drone) 7. เทคโนโลยีชีวภาพ (Genomics) 8. อุปกรณ์หรือระบบกักเก็บพลังงาน 9. เทคโนโลยีการพิมพ์สามมิติ 10. เทคโนโลยีวัสดุชาญฉลาด 11. เทคโนโลยีสำรวจและขุดเจาะน้ำมัน 12. เทคโนโลยีพลังงานทดแทน

ซึ่งมีการประเมินอีกด้วยว่า การใช้เทคโนโลยีทั้ง 12 ประเภทดังกล่าว จะสามารถทำให้เกิดผลกระทบทางเศรษฐกิจ มูลค่ารวมประมาณ 14 – 33 ล้านล้านเหรียญสหรัฐฯ ต่อปี ในปี 2025 (McKinsey Global Institute, 2017) โดยเป็นการคาดการณ์จากการวิเคราะห์เชิงลึกจากการใช้งานที่สำคัญ และสามารถสร้างมูลค่าได้ได้หลาย ๆ แนวทาง รวมทั้งความต้องการส่วนเกินของผู้บริโภค (Consumer surplus) ซึ่งเป็นผลมาจากผลิตภัณฑ์ที่ดีขึ้น มีราคาถูกลง สิ่งแวดล้อมที่สะอาดมากขึ้น และดีต่อสุขภาพมากขึ้น สิ่งที่ได้กล่าวมานั้นจะเห็นได้ว่า กฟผ. จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพัฒนาองค์กรเพื่อรองรับเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Disruption)

ซึ่งเมื่อวิเคราะห์ถึงบริบทขององค์กรต่าง ๆ ก็พบว่า หลาย ๆ องค์กรนั้นมีความท้าทายในเรื่องดังกล่าวเช่นกัน อาทิ ในงานวิจัยของภาพิมล วิสาโรจน์ และแอนนา จุมพลเสถียร (2558) ที่ได้ศึกษาเรื่อง การปรับเปลี่ยนองค์กรของสถานีโทรทัศน์เนชั่นจากทีวีดาวเทียมไปสู่ดิจิทัลทีวี นั้นพบว่า ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการปรับเปลี่ยนองค์กรของสถานีโทรทัศน์เนชั่นจากทีวีดาวเทียมไปสู่ดิจิทัลทีวี มีด้วยกัน 4 ปัจจัยที่สำคัญคือ การพัฒนาอย่างรวดเร็วของระบบเทคโนโลยี สื่อใหม่ หรือโซเชียลมีเดียที่เข้ามามีบทบาทสำคัญ ต่อมาคือการแข่งขันภายในธุรกิจทีวีดิจิทัล และการขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถทำประเด็นข่าวเชิงลึก

#### 4.2 ความเข้มข้นของการตรวจสอบของภาคประชาสังคมผ่านสื่อสังคมออนไลน์

ในระยะ 10 – 15 ปีที่ผ่านมาสื่อสังคมออนไลน์เข้ามามีส่วนหนึ่งในชีวิตของมนุษย์ และประชาชนคนไทยเพิ่มมากขึ้นเป็นเชื่อมต่อกันเข้าด้วยกันให้มีการสื่อสารกันอย่างสะดวกมากขึ้น จนเกิดเป็นรูปแบบของการรวมกลุ่มที่เข้มแข็งมากขึ้นของภาคประชาสังคมผ่านสื่อสังคมออนไลน์ โดยพบว่า ในปัจจุบันกลุ่มคนนั้นมีการรวมกลุ่มสื่อสังคมออนไลน์ อย่างเฟซบุ๊ก จะเรียกว่า เฟซบุ๊กแฟนเพจ (Facebook Fanpage) ซึ่งเป็นพื้นที่หนึ่งที่มีไว้สำหรับการแสดงความคิดเห็นหรือรวบรวมคนที่ชอบอะไรเหมือน ๆ กัน หรือไว้เป็นช่องทางการประชาสัมพันธ์อะไรสักอย่างหนึ่งให้แก่คนทั่วไปได้รับทราบสมาชิกและสามารถรับรู้สารต่าง ๆ ที่ผู้บริหาร (Admin) แฟนเพจถ่ายทอดให้สมาชิกรับรู้ข้อมูล ซึ่งเนื้อหาต่าง ๆ มีทั้งเป็นประโยชน์ หรือบางกลุ่มเป็นภัยคุกคามต่อความมั่นคง

ปัจจุบันเฉพาะในประเทศไทยมีเฟซบุ๊กแฟนเพจ (Facebook Fanpage) กว่า 7 แสนกลุ่ม ซึ่งผู้เขียนเห็นว่าเฟซบุ๊กแฟนเพจ (Facebook Fanpage) นี้เป็นเสมือนกับสังคมเสมือนจริงที่มีปฏิสัมพันธ์กันบนโลกออนไลน์ และนำไปสู่ปรากฏการณ์ในสังคมจริงได้ เช่น เพจปฏิบัติการหมา

เฝ้าบ้าน เพื่อดูการต่อต้านคอร์รัปชั่น เพจชาวท่าชนะร่วมต้านโรงไฟฟ้าชีวมวล ฯลฯ กลุ่มเหล่านี้เป็นกลุ่มเครือข่ายประเภทการรวมตัวกันของกลุ่มบุคคล ที่ต้องการการเปลี่ยนแปลงภายในสังคม กดดันการทำงานของภาครัฐ ตรวจสอบการทำงานของหน่วยงานรัฐบาลอย่างเข้มข้น โดยระดมจำนวนให้มากที่สุดเพื่อให้มีพลังในการกดดันภาครัฐให้ตอบสนองความต้องการของคุณ

ในบริบทของการต่อต้านการก่อสร้างโรงไฟฟ้าถ่านหินที่อำเภอเทพา จังหวัดสงขลา และจังหวัดกระบี่เอง ส่วนหนึ่งก็เกิดจากการรวมกลุ่มกันผ่านทางมีเฟซบุ๊กแฟนเพจ ได้แก่ กลุ่มหยุดถ่านหินสงขลา หยุดถ่านหินกระบี่ ที่มีจำนวนแฟนเพจในกลุ่มทั้งสองกว่า 6 หมื่นคน ในพื้นที่อื่น ๆ ก็มีเฟซบุ๊กแฟนเพจ อีกเป็นจำนวนมากที่ต่อต้านโรงไฟฟ้าทดแทน โดยเฉพาะจากขยะ ถ่านหิน และนิวเคลียร์ ดังภาพที่ 4-1 ซึ่งรวมตัวกันแสดงพลังการต่อต้าน โรงไฟฟ้าของ กฟผ. ปัญหาดังกล่าวจึงถือเป็นความท้าทายต่อ กฟผ. เป็นอย่างมากในการพัฒนาความมั่นคงทางด้านพลังงานไฟฟ้าควบคู่ไปกับการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับประชาชนและสังคม



ภาพที่ 4-1 ตัวอย่างเครือข่ายเฟซบุ๊กแฟนเพจ (Facebook Fanpage) ของการรวมตัวกันเพื่อต่อต้านโรงไฟฟ้าต่าง ๆ ของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยในแต่ละพื้นที่

จากข้อมูลดังกล่าวในข้างต้นนั้นทำให้เห็นว่า กฟผ. นั้นจะต้องปรับตัวปรับกลยุทธ์เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อภาคสังคมให้มากขึ้น อาทิ การทำโครงการความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) การดำเนินการที่มุ่งเน้นความปลอดภัย และตระหนักถึงการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมให้มากที่สุด

#### 4.3 ความรวดเร็วของการส่งต่อข้อมูลผ่านสื่อสังคมออนไลน์

นอกจากการรวมกลุ่มของภาคประชาสังคมที่มีความเข้มแข็งผ่านสื่อสังคมออนไลน์ และยังพบว่าเทคโนโลยีสมัยใหม่นั้นมีการส่งต่อข้อมูลที่รวดเร็วอย่างยิ่ง เป็นความท้าทายต่อ กฟผ. ที่ต้องดำเนินงานอย่างรอบคอบ วิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างไตร่ตรองอย่างถี่ถ้วน โดยข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการโรงไฟฟ้าบางปะกง พบว่า

“ความทันสมัย และความเป็นสมัยใหม่ของการสื่อสาร เช่น พวกกลุ่มในเฟซบุ๊ก กลุ่มไลน์ ทำให้เกิดการส่งข้อมูลมีความง่าย สะดวก รวดเร็ว ทำให้ กฟผ. ทำงานได้ยากขึ้นเนื่องจากปัจจัยนี้ถือเป็นความท้าทายในยุคปัจจุบันที่สำคัญเพราะการส่งต่อข้อมูลจากคนหนึ่ง สู่อีกหลายคนนั้นทำได้เพียงไม่กี่วินาที ไม่เหมือนกับในอดีตที่กว่าผู้คนนั้นจะรวมตัวแล้วมาประท้วงการดำเนินงานขององค์กรภาครัฐนั้นใช้เวลาพอสมควร ยกตัวอย่างเช่น การชุมนุมคัดค้านโรงไฟฟ้าถ่านหินกระบี่และเทพา สงขลา จากเดิมนั้นเป็นเพียงการชุมนุมของชาวบ้านกลุ่มเล็ก ๆ แต่พอมีการส่งต่อข้อมูลทางสื่อสังคมออนไลน์ก็ทำให้มีผู้มาชุมนุมประท้วงเพิ่มมากขึ้น จากที่มีเพียงกลุ่มชาวบ้านก็ได้ขยายไปกลุ่มอื่น ๆ อาทิ เครือข่ายปกป้องอันดามันจากถ่านหิน เครือข่ายคนสงขลา-ปัตตานีไม่เอาโรงไฟฟ้าถ่านหิน (กระบี่-เทพา) องค์กรอนุรักษ์ องค์กร NGOs สโมสรนักเรียนانันดามันธรรมสงขลา และชมรมอาสาพัฒนาชนบท มหาวิทยาลัยรังสิต ฯลฯ สิ่งเหล่านี้สะท้อนให้เห็นว่าอิทธิพลของสื่อสังคมออนไลน์นั้นสามารถทำให้เกิดภาคประชาสังคมที่เข้มแข็งได้ในโลกความเป็นจริง” (ผู้อำนวยการโรงไฟฟ้าบางปะกง, สัมภาษณ์, 7 มิถุนายน 2562)

เช่นเดียวกับการให้ข้อมูลของรองผู้ว่าการยุทธศาสตร์ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย และอดีตผู้ว่าการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ที่ว่า

“การสื่อสารยุคใหม่นั้นทำได้ง่ายและรวดเร็ว การแชร์ข้อมูลผ่านเฟซบุ๊กในแต่ละครั้งทำให้เกิดการรับรู้ของผู้คนเป็นจำนวนมาก เป็นความท้าทายของ กฟผ. อย่างยิ่งยวด” (รองผู้ว่าการยุทธศาสตร์ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย, สัมภาษณ์, 2 กรกฎาคม 2562)

“ความทันสมัย และความเป็นสมัยใหม่ของการสื่อสาร เช่น พวกกลุ่มในเฟซบุ๊ก กลุ่มไลน์ ทำให้เกิดการส่งข้อมูลมีความง่าย สะดวก รวดเร็ว ทำให้ กฟผ. ทำงานได้ยากขึ้น” (อดีตผู้ว่าการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย, สัมภาษณ์, 6 มิถุนายน 2562)

จากข้อมูลดังกล่าวในข้างต้นผู้วิจัยจึงเห็นว่า การส่งต่อข้อมูลที่รวดเร็วอย่างยิ่ง เป็นความท้าทายต่อ กฟผ. ที่ต้องดำเนินงานอย่างรอบคอบ วิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างไตร่ตรองอย่างถี่ถ้วน และต้องปรับกลยุทธ์เพื่อเตรียมรับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวด้วย

จากการศึกษาความท้าทายทางด้านสภาพแวดล้อมทางด้านเทคโนโลยีที่มีอิทธิพลต่อการบริหารของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย นั้นมีพบว่ามีปัญหาหลักคือ การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี (Disruptive technology) ที่มีความก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว ทำให้การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยต้องปรับตัว ปรับกระบวนการทำงานเพื่อรองรับกับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลง นอกจากนี้เทคโนโลยีที่ก้าวหน้ายังสามารถสร้างประสิทธิภาพของการสื่อสาร การเผยแพร่ส่งต่อข้อมูลของประชาชนที่รวดเร็ว รวมถึงการรวมกลุ่มของภาคประชาสังคมผ่านสื่อสังคมออนไลน์ ทำให้ กฟผ. ต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอดไม่ถูกต่อต้าน ด้วยการดำเนินการกิจกรรม การปฏิบัติงานต่าง ๆ อย่างรอบคอบ

5. สภาพแวดล้อมด้านกฎหมาย (Legal environment) จากการศึกษาพบว่าปัจจัยที่เป็นความท้าทายและมีอิทธิพลต่อการบริหารของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ดังนี้

#### 5.1 ความล่าช้าของกฎหมายด้านพลังงาน

เนื่องจากพระราชบัญญัติการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2511 นั้นถูกประกาศใช้มากกว่า 51 ปี ซึ่งมีระยะเวลาที่นานพอสมควรสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กรหลาย ๆ อย่างนั้นมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก ทั้งการแข่งขันทางธุรกิจ ทรัพยากรที่ใช้ในการผลิตที่ลดลง การตระหนักถึงการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมของภาคประชาสังคม ฯลฯ โดยเฉพาะในมาตรา 6 (2) กำหนดงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับพลังงานไฟฟ้า แหล่งพลังงานอันได้มาจากธรรมชาติ เช่น น้ำ ลม ความร้อนธรรมชาติ แสงแดด แร่ธาตุ หรือเชื้อเพลิงเป็นต้นว่า น้ำมัน ถ่านหิน หรือก๊าซ รวมทั้งพลังงานปรมาณู เพื่อการผลิตพลังงานไฟฟ้า และงานอื่นที่ส่งเสริมกิจการของ กฟผ. และ (2 ทวิ)<sup>[๑]</sup> ดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับพลังงานไฟฟ้าและธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้องหรือต่อเนื่องกับกิจการของ กฟผ. หรือร่วมทุนกับบุคคลอื่นเพื่อดำเนินการดังกล่าว ซึ่งจำกัดขอบเขตการดำเนินกิจการของ กฟผ. ไว้เพียงการผลิตไฟฟ้าเพียงอย่างเดียวทำให้เกิดความเสียเปรียบคู่แข่งภาคเอกชนที่มีเอกภาพในการดำเนินธุรกิจมากกว่า จึงสรุปได้ว่า พรบ. ดังกล่าวนั้นไม่สอดคล้องกับสถานการณ์การแข่งขันในปัจจุบันทำให้ขาดความคล่องตัวในการบริหารงาน

ซึ่งการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยนั้นได้ทราบถึงความท้าทายดังกล่าวเป็นอย่างดี และได้มีการเตรียมเสนอแก้ไข พ.ร.บ. กฟผ. ใหม่ ให้สอดคล้องกับสภาพการณ์และกฎหมายในปัจจุบัน โดยได้เสนอต่อรัฐบาลในปี พ.ศ. 2560 โดยมีรายละเอียดดัง ตารางที่ 4-3

ตารางที่ 4-3 ข้อเสนอการแก้ไขพระราชบัญญัติการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2511 ให้สอดคล้องกับสภาพการณ์และกฎหมายในปัจจุบัน

เหตุผลในการแก้ไข	ประเด็นที่ต้องการให้มีการแก้ไข	ประโยชน์ที่จะได้รับ
พ.ร.บ		
- พ.ร.บ. กฟผ. ฉบับปัจจุบันมีบทบัญญัติบางมาตราที่ไม่สอดคล้องกับสภาพการณ์และกฎหมายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องซึ่งบังคับใช้ภายหลัง	-ปรับปรุงวาระของกรรมการ กฟผ. ให้สอดคล้องกับ พ.ร.บ. คุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2518 -ให้รองผู้ว่าการซึ่งเป็นผู้ทำการแทนผู้ว่าการทำหน้าที่ในฐานะกรรมการ กฟผ. แทนผู้ว่าการได้ -แก้ไขให้คณะกรรมการ กฟผ. สามารถปฏิบัติหน้าที่ต่อไปได้ ในกรณีที่ประธานกรรมการหรือกรรมการพ้นจากตำแหน่งก่อนวาระ	-บทบัญญัติของ พ.ร.บ. กฟผ. สอดคล้องกับสภาพการณ์ปัจจุบันและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง
- มีปัญหาการตีความเรื่องธุรกิจที่เกี่ยวข้องหรือต่อเนื่องกับกิจการของ กฟผ. ตามมาตรา 6	-กำหนดประเภทธุรกิจที่เป็นธุรกิจที่เกี่ยวข้องหรือต่อเนื่องกับกิจการของ กฟผ. ให้ชัดเจน	-มีความชัดเจนในการทำธุรกิจที่เกี่ยวข้องหรือต่อเนื่องกับกิจการของ กฟผ.
-เพิ่มความคล่องตัวในการดำเนินกิจการของ กฟผ.	-ให้ กฟผ. สามารถนำทรัพย์สินที่มีอยู่มาสร้างมูลค่าเพิ่มให้เกิดประโยชน์สูงสุด -ให้ กฟผ. สามารถให้เช่าทรัพย์สินหรือพื้นที่ของ กฟผ. เพื่อประโยชน์แก่กิจการของ กฟผ. ได้ -ให้ กฟผ. สามารถค้าประกันหรือให้กู้ยืมเพื่อสนับสนุนการดำเนินธุรกิจของบริษัทในเครือได้	-สร้างรายได้เพื่อนำมาลงทุนในการผลิตไฟฟ้า ซึ่งจะช่วยลดภาระการอุดหนุนจากภาครัฐและลดการก่อหนี้สาธารณะในภาพรวมได้ -การดำเนินกิจการของ กฟผ. มีความคล่องตัวมากขึ้น -บริษัทในเครือสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่องและมั่นคง

ที่มา: การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (2560)

ซึ่งจากข้อมูลดังกล่าวนั้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลที่ได้จากการให้ข้อมูลของ  
ผู้อำนวยการโรงไฟฟ้าบางปะกง กล่าวว่

“กฎหมายเป็นข้อจำกัดในการแข่งขันของ กฟผ. อย่างเต็มรูปแบบ ซึ่งเป็นข้อจำกัดใน  
การขยายกิจการ เนื่องจากเป็นองค์กรรัฐวิสาหกิจซึ่งมีความซับซ้อนมากกว่าภาคเอกชน ทำให้  
เสียเปรียบในการแข่งขัน” (ผู้อำนวยการโรงไฟฟ้าบางปะกง, สัมภาษณ์, 7 มิถุนายน 2562)

โดยสอดคล้องกับข้อมูลของอดีตผู้ว่าการ ไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ที่ได้กล่าวว่า  
“ความไม่ทันสมัยของกฎหมาย พรบ. การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ปี พ.ศ.  
2511 ซึ่งใช้มากกว่า 50 ปี แล้ว ทำให้ไม่สามารถสร้างความสามารถทางการแข่งขันได้” (อดีตผู้ว่าการ  
ไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย, สัมภาษณ์, 6 มิถุนายน 2562)

นอกจากนั้นจากการสัมภาษณ์คุณศรีสุวรรณ จรรยา นักเคลื่อนไหวด้านสิ่งแวดล้อม  
และศก.ดร.ดิเรก ลาวัณย์ศิริ ได้กล่าวว่า

“พ.ร.บ.การประกอบกิจการพลังงาน พ.ศ. 2550 ที่ยังไม่อนุญาตให้บุคคลที่ 3 ให้  
สามารถเข้ามาใช้สายส่งของการไฟฟ้า เพราะต้องคำนึงถึงความปลอดภัยและความมั่นคงด้าน  
พลังงาน นั้นถ้าสมัย ดั้งนั้น จะต้องกำหนดมาตรฐานของบุคคลที่ 3 รวมถึงปรับปรุงกริดโค้ด และ  
ความปลอดภัยไซเบอร์” (ศรีสุวรรณ จรรยา, สัมภาษณ์, 19 ธันวาคม 2562)

“พรบ. กฎหมายในการสร้างโรงไฟฟ้านั้นมีความเก่า ไม่สอดคล้องกับบริบทใน  
ปัจจุบัน” (ดิเรก ลาวัณย์ศิริ, สัมภาษณ์, 4 มกราคม 2563)

โดยจากข้อมูลดังกล่าวจึงสามารถสรุปได้ว่า ความไม่สอดคล้องของกับบริบทใน  
ปัจจุบันของพระราชบัญญัติการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2511 นั้นเป็นความท้าทายแก่  
กฟผ. ให้มีการดำเนินงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพเนื่องจากมีอุปสรรคจากข้อกฎหมาย

5.2 องค์กรถูกจำกัดแนวทางการพัฒนาตามแผนพัฒนากำลังผลิตไฟฟ้าของประเทศ  
ไทย พ.ศ. 2561-2580 (PDP2018) และกฎหมายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

โดยกฟผ. นั้นจะวางแผนการทำงานโดยต้องปฏิบัติตามแนวทางการพัฒนาตาม  
แผนพัฒนากำลังผลิตไฟฟ้าของประเทศไทย พ.ศ. 2561-2580 (PDP2018) โดยจากการให้ข้อมูล  
ของอดีตผู้ว่าการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย และผู้อำนวยการโรงไฟฟ้าบางปะกง นั้นกล่าวว่า

“กฎหมาย พรบ ระเบียบ แต่ก่อนเมื่อ 20 ปี ก่อน อาจจะเอื้ออำนวยให้แก่การขยายตัว  
ของ กฟผ. แต่เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงก็ต้องปรับ เช่น การปรับแผน PDP2015 เป็น PDP2018  
รายละเอียดภายใน สามารถบอกถึง โอกาสที่ได้รับ แต่ที่ผ่านมานี้ใน PDP2015 อุปสรรคมากมายและ  
ความสำเร็จคงเป้าหมายเดิม จึงนำไปสู่การปรับแผน และเปลี่ยนแปลงองค์กร” (อดีตผู้ว่าการ  
ไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย, สัมภาษณ์, 6 มิถุนายน 2562)

“เป้าหมายและแผนงานของแผน PDP 2018 นั้นไม่มีความสอดคล้องกับความสามารถของของเราเลย” (ผู้อำนวยการโรงไฟฟ้าบางปะกง, สัมภาษณ์, 7 มิถุนายน 2562)

จากข้อมูลดังกล่าวจะเห็นได้ว่าการดำเนินการของ กฟผ. ในปัจจุบันไม่มีความคล่องตัว ไม่มีอิสระในการทำงานวางแผนเป้าหมายเนื่องจากต้องดำเนินงานตาม แผนพัฒนากำลังผลิตไฟฟ้าของประเทศไทย พ.ศ. 2561-2580 (PDP2018) โดยปัญหานี้เพิ่งเกิดขึ้นในระยะ 5 ปีหลังจากที่รัฐบาลของพลเอกประยุทธ์ จันทร์โอชา ได้กำหนดแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และได้กำหนดให้กระทรวงต่าง ๆ ได้จัดทำยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับการพัฒนาตามยุทธศาสตร์ชาติ สำหรับกระทรวงพลังงานก็ได้มีการกำหนดแผนพัฒนากำลังผลิตไฟฟ้าของประเทศไทย พ.ศ. 2561 – 2580 (PDP 2018) เพื่อใช้เป็นแผนแม่บทสำหรับการไฟฟ้าฝ่ายผลิตได้ปฏิบัติตาม โดยแผนดังกล่าวมิได้บูรณาการขึ้นจากฝ่ายปฏิบัติงานจริงอย่างการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย เมื่อต้องทำจริงก็พบปัญหาต่าง ๆ มากมาย อาทิ เป้าหมายที่วางไว้นั้นสูงกว่ากำลังการผลิตของ กฟผ. การพัฒนาโรงไฟฟ้าด้านหินก็ถูกชุมชนและสังคมประท้วงต่อต้านจนเกิดเป็นผลกระทบต่อกรไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย รัฐบาลจึงควรมีการประชุมปรึกษาหารือหาทางออกร่วมกัน

โดยนอกจากความไม่มีอิสระในการทำงานแล้ว จากข้อมูลของผู้ช่วยผู้อำนวยการผลิตไฟฟ้า 1 การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย นั้นได้กล่าวว่า

“แผนพัฒนากำลังผลิตไฟฟ้าของประเทศไทย พ.ศ. 2561-2580 (PDP2018) นั้นมีเป้าหมายในการส่งไฟฟ้าไปขายที่ต่างประเทศ ซึ่งไม่สอดคล้องกับทรัพยากรการผลิตของกฟผ. ที่สามารถผลิตไฟฟ้าได้ 41,096 เมกะวัตต์ ซึ่งสูงกว่าการใช้เพียง 1 หมื่นเมกะวัตต์ โดยอาจยังไม่เหมาะสมเนื่องจากต้องสำรองการผลิตเอาไว้เพื่อรองรับการเติบโตของภาคอุตสาหกรรม” (ผู้ช่วยผู้อำนวยการผลิตไฟฟ้า 1 การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย, สัมภาษณ์, 11 มิถุนายน 2562)

โดยจากการสัมภาษณ์นักวิชาการผู้เชี่ยวชาญด้านพลังงานยังพบว่านอกเสียจากการถูกจำกัดแนวทางการพัฒนาตามแผนพัฒนากำลังผลิตไฟฟ้าของประเทศไทย พ.ศ. 2561-2580 (PDP2018) แล้วนั้นการดำเนินงานของกฟผ. ยังถูกจำกัดการดำเนินงานด้วยกฎหมายอื่น ๆ อีกหลายฉบับ อาทิ กฎหมายตามรัฐธรรมนูญ, การทำ EIA EHIA ฯลฯ ดังการให้สัมภาษณ์ของคุณศรีสุวรรณ จรรยา และศ.ดร.สนิท อักษรแก้ว กล่าวว่า

“กฟผ. ทำงานยากมาก ๆ เพราะติดกฎหมายอยู่หลายตัวอย่างแรกการสร้างโรงไฟฟ้าขนาดใหญ่ต้องมีการทำ EIA EHIA ก็ต้องทำแบบจริงจัง อีกเรื่องคือ กฟผ.ติดเรื่องกฎหมายตามรัฐธรรมนูญ ในเรื่องการขับเคลื่อนเป็นไปในแง่ของการแข่งขันทางธุรกิจ” (ศรีสุวรรณ จรรยา, สัมภาษณ์, 19 ธันวาคม 2562)



“ระเบียบ พรบ กฎหมาย ออกมาเพื่อรองรับการผลิตไฟฟ้าพลังงานหมุนเวียนก็เป็นความท้าทายของกฟผ.” (สนธิ อักษรแก้ว, สัมภาษณ์, 13 มกราคม 2563)

จากข้อมูลข้างต้นผู้วิจัยได้สรุปว่า กฟผ. นั้นจะดำเนินกลยุทธ์โดยจะต้องวางแผนการทำงาน โดยต้องปฏิบัติตามแนวทางการพัฒนาตามแผนพัฒนากำลังผลิตไฟฟ้าของประเทศไทย พ.ศ. 2561-2580 (PDP2018) รวมทั้งกฎหมายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งทำให้ขาดอิสระในการทำงาน รวมถึงการต้องทำงานภายใต้ทรัพยากรที่มีจำกัดแต่ต้องผลิตให้ได้ผลผลิตที่มีประสิทธิภาพซึ่งเป็นความท้าทายที่สำคัญยิ่ง

จากการศึกษาความท้าทายทางด้านสภาพแวดล้อมทางด้านกฎหมายที่มีอิทธิพลต่อการบริหารของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย นั้นมีพบว่ามีปัญหาหลักคือกฎหมายหลักที่ใช้ในการควบคุมการผลิตไฟฟ้าอย่างพระราชบัญญัติการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2511 นั้นมีความล้าสมัย มีความไม่สอดคล้องของกับบริบทในปัจจุบันส่งผลให้ กฟผ. เสียเปรียบทางการแข่งขันกับภาคเอกชนในหลาย ๆ ด้าน อาทิ ด้านหน้าที่ความรับผิดชอบหลัก การจำกัดธุรกิจที่สามารถทำได้ โครงสร้างอำนาจทางด้านบริหาร และอื่น ๆ อีกมากมาย รวมไปถึงการถูกจำกัดการดำเนินงาน โดยต้องปฏิบัติตามแนวทางการพัฒนาตามแผนพัฒนากำลังผลิตไฟฟ้าของประเทศไทย พ.ศ. 2561-2580 (PDP2018) รวมทั้งกฎหมายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องทำให้การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยขาดอิสระในการทำงาน

#### 6. สภาวะโลกร้อนและการพัฒนาที่ยั่งยืน (Green and global warming environmental)

จากการศึกษาพบว่าปัจจัยที่เป็นความท้าทายและมีอิทธิพลต่อการบริหารของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ดังนี้

##### 6.1 การขาดแคลนพลังงานที่เป็นเชื้อเพลิงในการผลิต

การตื่นตัวเรื่องภาวะโลกร้อนและการต่อต้านพลังงานที่สร้างมลภาวะเป็นอุปสรรคที่สำคัญต่อการดำเนินกิจการของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย เพราะโรงไฟฟ้าในสังกัดส่วนใหญ่จะใช้พลังงานจากฟอสซิล ซึ่งเป็นพลังงานที่ใช้แล้วหมดไป ได้แก่ น้ำมัน หินน้ำมัน ทราชน้ำมัน ถ่านหิน และโดยเฉพาะก๊าซธรรมชาติ ที่เป็นพลังงานหลักที่นำมาใช้ในการผลิตไฟฟ้าในประเทศไทย ที่เริ่มใช้ก๊าซธรรมชาติแทนน้ำมันเตา ในการผลิตไฟฟ้าตั้งแต่ปีพ.ศ. 2524 และใช้ต่อเนื่อง จนปัจจุบันมีการใช้ก๊าซธรรมชาติในการผลิตไฟฟ้ามากถึง 64% โดยได้มีการคาดการณ์เอาไว้ว่าก๊าซธรรมชาติในอ่าวไทยจะหมดลงอีกในไม่เกิน 5 ปี (กระทรวงพลังงาน, 2561)

โดยกำลังผลิตไฟฟ้าเมื่อแยกตามประเภทแล้วจะพบว่า การผลิตไฟฟ้าในประเทศไทย นั้นใช้พลังงานหมุนเวียน หรือพลังงานฟอสซิล เป็นพลังงานหลักที่ใช้สำหรับการผลิตไฟฟ้า ดังข้อมูลในตารางที่ 4-4

ตารางที่ 4-4 กำลังผลิตไฟฟ้าใหม่ ในช่วงปี 2561 - 2580 เท่ากับ 56,431 เมกะวัตต์ แยกตามประเภท โรงไฟฟ้า

ประเภทโรงไฟฟ้า	กำลังการผลิตไฟฟ้า (เมกะวัตต์)
1. โรงไฟฟ้าพลังงานหมุนเวียน	20,766
2. โรงไฟฟ้าพลังน้ำแบบสูบกลับ	500
3. โรงไฟฟ้าโคเจนเนอเรชัน	2,112
4. โรงไฟฟ้าพลังความร้อนร่วม	13,156
5. โรงไฟฟ้าถ่านหิน/ลิกไนต์	1,740
6. ซื่อไฟฟ้าต่างประเทศ	5,857
7. โรงไฟฟ้าใหม่/ทดแทน	8,300
8. มาตรการอนุรักษ์พลังงาน	4,000
รวม	56,431

ที่มา: สำนักนโยบายและแผนพลังงาน กระทรวงพลังงาน (2561)

ดังนั้นจากข้อมูลดังกล่าวแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของพลังงานหมุนเวียน โดยเฉพาะก๊าซธรรมชาติซึ่งมีสัดส่วนที่ใช้สำหรับการผลิตไฟฟ้าถึง ร้อยละ 64 (สำนักนโยบายและแผนพลังงาน กระทรวงพลังงาน, 2561) ถ้าหากก๊าซธรรมชาติหมดลงจะมีปัญหาต่อต้นทุนของการผลิตไฟฟ้าอย่างแน่นอน โดยกระทรวงพลังงานได้ตระหนักถึงปัญหาดังกล่าวเป็นอย่างดีในแผนพัฒนาการผลิตไฟฟ้าของประเทศไทยพ.ศ. 2561 – 2580 (PDP 2018) จึงได้มีความพยายามที่จะลดการพึ่งพาก๊าซธรรมชาติในระยะยาว โดยมุ่งลดสัดส่วนของก๊าซที่ใช้ในการผลิตไฟฟ้าจาก 64% ไปเหลือ 37% ใน 20 ปีข้างหน้า และเพิ่มสัดส่วนของพลังงานหมุนเวียนเป็น 18% แทน ปัญหานี้เป็นอีกในปัญหาสำคัญอย่างมากต่อการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ซึ่งมีความสอดคล้องกับการให้ข้อมูลของ วิทยากรผู้ชำนาญการ สายงานรองผู้ว่าการผลิตไฟฟ้า กฟผ. และผู้ช่วยผู้อำนวยการผลิตไฟฟ้า 1 การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ที่ว่า

“เรื่องของพลังงานของโลก พลังงานที่มาจากฟอสซิล พบปัญหาเช่น อีกไม่นานก็จะหมดไป กฟผ. ต้องเร่งหาพลังงานทดแทนเข้ามาใช้ในการผลิต” (วิทยากรผู้ชำนาญการ สายงานรองผู้ว่าการผลิตไฟฟ้า การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย, สัมภาษณ์, 2 กรกฎาคม 2562)

“พลังงานจากฟอสซิลอาจจะหมดไปในไม่ช้านี้และการผลิตไฟฟ้าจากพลังงานฟอสซิลนั้นส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม ดังนั้นเรื่องของพลังงานหมุนเวียน จึงเป็นประเด็นร้อน” (ผู้ช่วยผู้อำนวยการผลิตไฟฟ้า 1 การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย, สัมภาษณ์, 11 มิถุนายน 2562)

โดยจากการสัมภาษณ์ศ.ดร.สนิท อักษรแก้ว ได้กล่าวไว้อย่างน่าสนใจว่า

“กฟผ. ต้องหันมาให้ความสำคัญกับพลังงานสะอาด แทนพลังงานฟอสซิลที่กำลังจะหมดลง ซึ่งเป็นการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่ กฟผ. ด้วย” (สนิท อักษรแก้ว, สัมภาษณ์, 13 มกราคม 2563)

เมื่อศึกษาถึงปริมาณทรัพยากรพลังงานสำรองในประเทศภูมิภาคอาเซียนตามสภาพภูมิศาสตร์จะพบว่า ทรัพยากรพลังงานมีอยู่ในระดับหนึ่ง แต่มีอยู่กระจุกกระจายอยู่ตามแหล่งต่าง ๆ ทั้งในทะเลและบนบก ซึ่งทรัพยากรพลังงานเหล่านี้ประกอบด้วย น้ำมัน ก๊าซธรรมชาติ ถ่านหิน และพลังน้ำ เป็นต้น เช่น ในทะเลจะพบก๊าซธรรมชาติและน้ำมัน ส่วนประเทศที่อยู่ทางเหนือของภูมิภาคมักจะมีศักยภาพจากพลังงานน้ำ เช่น เวียดนาม ลาว พม่า ทั้งนี้ ประเทศในอาเซียนมีแหล่งพลังงานโดยสังเขปดังตารางที่ 4-5

ตารางที่ 4-5 แหล่งพลังงานที่คาดว่าจะมีในกลุ่มประเทศอาเซียน

ประเทศ	น้ำมัน (ล้านบาร์เรล)	ก๊าซธรรมชาติ (ล้านล้านลูกบาศก์ฟุต)	ถ่านหิน (ล้านตัน)	พลังงานน้ำ (เมกะวัตต์)
อินโดนีเซีย	3,750	112.5	5,529	245,091
มาเลเซีย	5,370	82.4	4	26,256
บรูไน	1,200	12.4	-	-
เวียดนาม	4,700	7.7	150	34,274
ไทย	453	12	1,239	2,055
พม่า	50	20.8	2	39,726
ฟิลิปปินส์	138	3.3	316	5,356
ลาว	-	-	503	26,598
กัมพูชา	-	-	-	10,046
สิงคโปร์	-	-	-	-

ที่มา: การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (สุรชาติ บำรุงสุข, 2557)

จากตารางที่ 4-5 พบว่า ปริมาณทรัพยากรพลังงานสำรองของประเทศไทยนั้นมีน้อยมากเมื่อเทียบกับประเทศอื่น ๆ ในอาเซียน อย่างถ้าชนรรมชาตินั้นมีมากกว่าเวียดนามและฟิลิปปินส์เท่านั้น ส่วนน้ำมันมีมากกว่าประเทศพม่า และพลังงานน้ำก็มีมากกว่าประเทศฟิลิปปินส์เพียงประเทศเดียวเท่านั้น ข้อมูลดังกล่าวจึงบ่งชี้ให้เห็นว่าพลังงานหลักที่ใช้ในการผลิตไฟฟ้านั้นมีจำกัด และมีจำนวนที่น้อยลง จึงควรมีการคิดหาการใช้พลังงานทดแทนอื่น ๆ เข้ามาใช้สำหรับการผลิตไฟฟ้า (สุรชาติ บำรุงสุข, 2557)

โดยจากข้อมูลดังกล่าวถ้าหาก กฟผ. ยังปรับตัวไม่ทันการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีก็อาจถูกท้าทาย ด้วยกระแสของการผลิตไฟฟ้าจากพลังงานหมุนเวียนได้ ถ้าหากพลังงานที่ใช้ในการผลิตไฟฟ้าไม่เพียงพอจะทำให้ไฟฟ้าดับนั้นจะทำให้เกิดผลกระทบเป็นวงกว้างมูลค่าความเสียหายนั้นมากเกินที่จะพรรณนา ยกตัวอย่างเหตุการณ์ วิกฤติไฟฟ้าดับในประเทศเวเนซุเอลา เมื่อปลายวันพฤหัสบดีที่ 7 มีนาคม 2562 นั้นส่งผลให้คนไข้อย่างน้อย 15 รายเสียชีวิต ระบบสื่อสารโทรคมนาคมล่ม อาหารของสดเน่าเสีย วามลึ้มเหลวในการกู้ระบบไฟฟ้ากลับคืนมากระทบต่อคนไข้หลายร้อยคนที่ต้องพึ่งพาอุปกรณ์ทางการแพทย์ให้มีชีวิตรอด มีการขนย้ายคนไข้กลางดึกไปยังโรงพยาบาลที่มีเครื่องปั่นไฟ สัญญาณโทรศัพท์และอินเทอร์เน็ตใช้งานไม่ได้ ธนาคารหลายแห่งไม่สามารถให้บริการได้เนื่องจากไม่มีไฟฟ้าสำหรับตู้เอทีเอ็ม ประชาชนไม่มีน้ำใช้เนื่องจากต้องใช้ไฟฟ้ากับเครื่องปั้มน้ำ ผู้สูงอายุและผู้พิการที่อาศัยบนตึกสูงไม่สามารถออกไปไหนได้ เพราะลิฟท์ไม่ทำงาน ขณะที่เสบียงอาหารเริ่มเน่าเสีย ท่ามกลางความกังวลว่าจะเกิดภาวะอดอยากและการปล้นร้านอาหารและซูเปอร์มาร์เก็ต โดย บ่อยครั้งที่เวเนซุเอลาต้องเผชิญกับไฟฟ้าดับจนเป็นเรื่องปกติ ซึ่งครั้งนี้เกิดจากการขัดข้องของโรงไฟฟ้าพลังน้ำ Guri แม้เวเนซุเอลาจะมีทรัพยากรน้ำมันอยู่มาก แต่มีการพึ่งพาพลังงานเป็นหลักในการผลิตไฟฟ้า อย่างไรก็ตาม การไม่ได้ลงทุนพัฒนาเขื่อนโรงไฟฟ้าและระบบส่ง ทั้งปัญหาการคอร์รัปชั่น การบริหารจัดการที่ผิดพลาด เศรษฐกิจตกต่ำ ทำให้เวเนซุเอลาเผชิญภาวะขาดแคลนพลังงาน รัฐบาลต้องใช้วิธีสลับตัดไฟในพื้นที่ต่าง ๆ โดยไฟฟ้าดับครั้งล่าสุดนี้เป็นครั้งที่รุนแรงที่สุด เพราะกระทบการใช้ไฟฟ้าทั้งประเทศอย่างกะทันหัน (สุกร เหลืองกำจร, 2562)

จากกรณีศึกษาข้างต้นนั้นแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของไฟฟ้าที่ กฟผ. ต้องสร้างความมั่นคงในการผลิตไฟฟ้าให้ไม่เกิดเหตุการณ์ไฟฟ้าดับ ไฟฟ้าตก และมีไฟฟ้าใช้ได้อย่างยั่งยืน

## 6.2 การตื่นตัวเรื่องการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม

จากการให้ข้อมูลของผู้ให้ข้อมูลของผู้ให้ข้อมูลหลักทั้งหมดต่างให้ข้อมูลไปในทิศทางเดียวกันว่าการผลิตไฟฟ้าต้องคำนึงถึงปัญหาด้านสิ่งแวดล้อมเป็นสำคัญ นั่นเป็นปัจจัยหนึ่งที่ท้าทาย กฟผ. เป็นอย่างมาก โดยยกคำพูดที่สำคัญและน่าสนใจของ วิทยากรผู้ชำนาญการ สายงาน

รองผู้ว่าการผลิตไฟฟ้า การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย และผู้อำนวยการเขื่อนสิริกิติ์ ที่ได้กล่าวไว้

“การผลิตเกิดมลภาวะต่อสิ่งแวดล้อมโลกร้อนขึ้น ทุกคนมีความตระหนักเรื่องพลังงานที่สะอาด(พลังงานหมุนเวียน)เช่น พลังงานไฟฟ้าที่มาจากแสงอาทิตย์ นี่คือการท้าทายของ กฟผ.” (วิทยากรผู้ชำนาญการ สายงานรองผู้ว่าการผลิตไฟฟ้า การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย, สัมภาษณ์, 2 กรกฎาคม 2562)

“โลกกำลังถึงมลภาวะเครดิตคาร์บอน ต้นตัวเรื่องการผลิตไฟฟ้าจากพลังงานทางเลือก เช่น พลังงานแสงอาทิตย์ พลังงานลม” (ผู้อำนวยการเขื่อนสิริกิติ์, สัมภาษณ์, 1 กรกฎาคม 2562)

นอกจากนั้นยังพบว่าภาคสังคมยังมีความตระหนักถึงเรื่องสิ่งแวดล้อมมากขึ้น จากการศึกษาพบว่าสังคม ประชาชน หน่วยงานภาครัฐ รวมถึงเอกชน ต่างให้ความสำคัญและตระหนักถึงปัญหาเรื่องสิ่งแวดล้อมมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของอุณหภูมิโลกที่สูงขึ้น การรณรงค์งดใช้ถุงพลาสติก และอีกหลากหลายเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ดังการให้ข้อมูลของอดีตผู้ว่าการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ศ.ดร.สนธิ อักษรแก้ว และดร. อนุสรณ์ ธรรมใจกล่าวว่า

“ในช่วง 1-2 ปีที่ผ่านมาประเทศไทยกำลังมีกระแสด้านการรักษ์โลกนั้นกำลังมาแรง การรณรงค์ให้ประชาชนได้ตระหนักถึงปัญหาภาวะโลกร้อน มีความร่วมมือจากทั้งภาครัฐและเอกชนกันอย่างเข้มแข็ง ผ่านแคมเปญที่ทำได้ง่าย ๆ อย่าง เช่น การงดใช้ถุงพลาสติก การคัดแยกขยะเพื่อนำมารีไซเคิล การนำเอาขยะกลับมาทำให้เหมือนของใหม่ เป็นต้น” (อดีตผู้ว่าการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย, สัมภาษณ์, 6 มิถุนายน 2562)

“เรื่องของกรีนเอเนอจี้มันคือสิ่งที่เป็นความท้าทายยิ่งของ กฟผ. โดยการสร้างโรงไฟฟ้าต้องคำนึงถึงสิ่งแวดล้อมเนื่องจากกระแสสังคมที่ต้องการพลังงานสะอาด โดยเฉพาะเรื่องคาร์บอนเครดิต” (สนธิ อักษรแก้ว, สัมภาษณ์, 13 มกราคม 2563)

“การที่โลกคำนึงถึงเรื่องโลกร้อน Global warming เป็นปัจจัยสำคัญในการเลือกใช้เชื้อเพลิงในการผลิต การสร้างโรงไฟฟ้า” (อนุสรณ์ ธรรมใจ, สัมภาษณ์, 17 ธันวาคม 2562)

ซึ่งความตระหนักต่อปัญหาสิ่งแวดล้อมนั้นเป็นสิ่งที่ดีต่อโลก กลับกันกระแสดังกล่าวก็เกิดเป็นความท้าทายให้แก่การไฟฟ้าฝ่ายผลิตอีกเช่นกัน โดยจากการสัมภาษณ์ ผู้ช่วยผู้อำนวยการผลิตไฟฟ้า 1 การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย นั้นแสดงให้เห็นภาพอย่างชัดเจนว่า การที่สังคมมีความตระหนักถึงเรื่องสิ่งแวดล้อมมากขึ้นนั้นเป็นความท้าทายต่อ กฟผ. อย่างชัดเจน ซึ่งได้กล่าวไว้ว่า

“ความตระหนักต่อปัญหาสิ่งแวดล้อมนั้นเป็นสิ่งที่ดีต่อโลก กลับกันกระแสดังกล่าวก็เกิดเป็นความท้าทายให้แก่การไฟฟ้าฝ่ายผลิตอีกเช่นกันที่จะต้องดำเนินการภายใต้การอนุรักษ์ ต้อง

ใช้พลังงานที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และการการจะพัฒนาโครงการใด ๆ ในอนาคตนั้นจะต้องผ่านการจัดทำรายงานการวิเคราะห์ผลกระทบสิ่งแวดล้อมและสุขภาพ (EHIA) และรายงานการวิเคราะห์ผลกระทบสิ่งแวดล้อม (EIA) อย่างตรงไปตรงมาและศึกษาอย่างละเอียดถี่ถ้วน เพื่อที่จะให้ “ไม่มีการต่อต้านและประท้วงจากชุมชนอย่างการก่อสร้างโรงไฟฟ้าถ่านหินที่ตำบลเทพา เป็นต้น” (ผู้ช่วยผู้อำนวยการผลิตไฟฟ้า 1 การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย, สัมภาษณ์, 11 มิถุนายน 2562)

สำหรับในต่างประเทศเองก็มีความท้าทายทางด้านสังคมในลักษณะนี้เช่นกัน อย่างในประเทศที่พัฒนาแล้วอย่างประเทศญี่ปุ่น ก็ได้มีการออกมาต่อต้านประท้วงโรงไฟฟ้านิวเคลียร์ ภายหลังจากที่ได้ผลกระทบที่รุนแรงจากการระเบิดในช่วงอุทกภัยสึนามิในเมืองฟูกูชิมะ ในปี 2011 จนทำให้มีสารกัมมันตรังสีรั่วไหลออกมา (การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย, 2560)

โดยจากข้อมูลดังกล่าวผู้วิจัยที่ได้ค้นหาข้อมูลเพิ่มเติมว่าการผลิตไฟฟ้านั้นอาจส่งผลให้เกิดมลภาวะต่อสิ่งแวดล้อม โลกร้อนขึ้น ทุกคนมีความตระหนักเรื่องพลังงานที่สะอาด(พลังงานหมุนเวียน)เช่น พลังงานไฟฟ้าที่มาจากแสงอาทิตย์ นี่คือการท้าทายของ กฟผ. ซึ่งมีความสอดคล้องกับข้อมูลของการประชุมสมัชชาประเทศภาคีอนุสัญญาสหประชาชาติว่าด้วยการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ (Conference of Parties: COP) สมัยที่ 20 (COP20) ว่าสภาพภูมิอากาศของโลกกำลังเป็นที่น่ากังวล โดยเฉพาะสภาวะโลกร้อนซึ่งเป็นวาระเร่งด่วนของโลกและประเทศไทยที่ทุกฝ่ายกำลังร่วมกันหาทางออกเพื่ออนุรักษ์โลกให้มีอุณหภูมิต่ำลง ซึ่งสภาวะโลกร้อนนั้นเกิดมาจากหลายปัจจัยหนึ่งในนั้นคือมาจากการผลิตไฟฟ้า

ประเทศไทยได้ตระหนักถึงความสำคัญของการร่วมมือกันแก้ไขปัญหาการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศของโลก โดยได้เข้าร่วมกับประชาคมโลกเพื่อพยายามแก้ไขสถานการณ์ดังกล่าวอย่างจริงจัง จึงได้ให้สัตยาบันเพื่อร่วมเป็นรัฐภาคีภายใต้กรอบอนุสัญญาสหประชาชาติว่าด้วยการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ (United Nations Framework Convention on Climate Change: UNFCCC) และพิธีสารเกียวโต (The Kyoto Protocol: KP) เมื่อปี พ.ศ. 2537 และ พ.ศ. 2545 ตามลำดับ

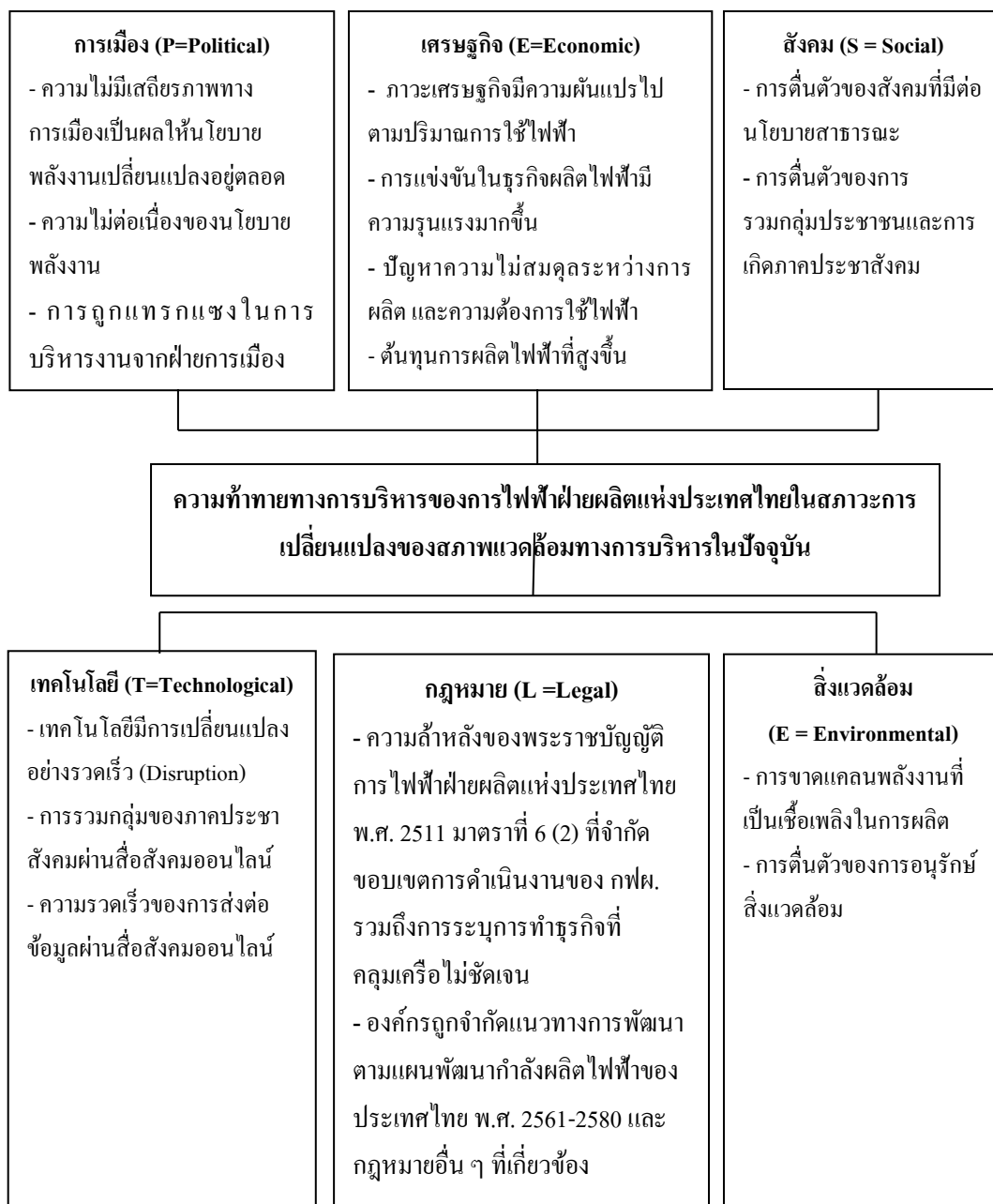
จากมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 25 พฤศจิกายน 2557 เห็นชอบให้ประเทศไทยแสดงเจตจำนงการดำเนินงานลดก๊าซเรือนกระจกที่เหมาะสมของประเทศ (Nationally Appropriate Mitigation Actions: NAMAs) ในการประชุมสมัชชาประเทศภาคีอนุสัญญาสหประชาชาติว่าด้วยการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ (Conference of Parties: COP) สมัยที่ 20 (COP20) โดยประเมินศักยภาพในการลดก๊าซเรือนกระจกของประเทศไทย คือ ร้อยละ 7 – 20 ภายในปี พ.ศ. 2563 (ค.ศ. 2020) เทียบกับปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจกในสภาวะปกติ (Business As Usual: BAU)

ในภาคพลังงานและคมนาคมขนส่ง ซึ่งกระทรวงพลังงาน โดยคณะทำงานประสานงานด้านการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศของกระทรวงพลังงาน ได้รายงานผลการดำเนินงานลดก๊าซเรือนกระจกจากมาตรการภาคพลังงานไปยังกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมเพื่อเสนอต่อคณะกรรมการการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศด้านวิชาการและฐานข้อมูล และคณะกรรมการนโยบายการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศแห่งชาติ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2558 ซึ่งข้อมูลดังกล่าวถือว่าเป็นประเด็นเร่งด่วนที่การไฟฟ้าฝ่ายผลิตต้องดำเนินการแก้ไขปัญหาอย่างรวดเร็วที่สุด

โดยในต่างประเทศเองก็ได้เริ่มมีการตระหนักถึงการใช้พลังงานหมุนเวียนหรือพลังงานสีเขียวเพื่อเป็นการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม อย่างประเทศญี่ปุ่นนั้นรัฐบาลญี่ปุ่นอนุมัติแผนพัฒนาพลังงาน (Basic energy plan) ฉบับใหม่ เมื่อวันที่ 3 กรกฎาคม 2561 ที่ผ่านมามุ่งเป้าหมายเพิ่มสัดส่วนการใช้พลังงานหมุนเวียนผลิตไฟฟ้า พร้อมย้ำความสำคัญของพลังงานนิวเคลียร์และถ่านหินในฐานะโรงไฟฟ้าหลักที่รักษาความมั่นคงระบบไฟฟ้าของประเทศ โดยเป้าหมายที่จะใช้พลังงานหมุนเวียน เช่น แสงอาทิตย์และลม เป็นแหล่งพลังงานสำคัญ แม้จะมีการระบุว่า การบังคับนำพลังงานหมุนเวียนมาใช้จำนวนมากมีข้อจำกัดด้านสภาพอากาศที่ไม่แน่นอน (การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย, 2561)

จากการศึกษาความท้าทายทางด้านสภาพแวดล้อมทางด้านสิ่งแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการบริหารของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย นั้นมีพบว่าปัญหาหลักคือ การขาดแคลนพลังงานที่เป็นเชื้อเพลิงในการผลิต โดยเฉพาะพลังงานหมุนเวียนอย่างก๊าซธรรมชาติและน้ำมัน ซึ่งจะต้องใช้พลังงานทดแทนอื่น ๆ ซึ่งจำเป็นต้องศึกษาอย่างละเอียดถี่ถ้วนถึงผลกระทบทางด้านสิ่งแวดล้อม เนื่องจากในปัจจุบัน สังคมและประชาชนนั้นได้มีการตื่นตัวเรื่องการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม กันอย่างมากซึ่งถ้าหากการผลิตไฟฟ้านั้นสร้างมลพิษต่อสิ่งแวดล้อมจะถูกต่อต้านจากสังคม

จากการรวบรวมในข้างต้นเกี่ยวกับปัจจัยความท้าทายทางการบริหารของ กฟผ. ในสภาวะการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางการบริหารในปัจจุบันนั้นสามารถสรุปได้ว่าการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยมีความท้าทายทางการบริหารที่สำคัญ 6 ประเด็น ดังสรุปได้ตามภาพที่ 4-2



ภาพที่ 4-2 ผลสรุปความท้าทายทางการบริหารของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยในสภาวะการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางการบริหารในปัจจุบัน

จากภาพที่ 4-2 นั้นสามารถสรุปความท้าทายทางการบริหารของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยในสภาวะการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางการบริหารในปัจจุบัน ได้ 6 ด้าน ดังนี้



1. ด้านการเมือง พบว่า มีความท้าทายเกี่ยวกับประเด็นเรื่องความไม่มีเสถียรภาพทางการเมืองเป็นผลให้นโยบายพลังงานเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และอีกประเด็นคือความไม่ต่อเนื่องของนโยบายพลังงาน
2. ด้านเศรษฐกิจ พบว่า มีความท้าทายเกี่ยวกับประเด็นเรื่องสภาพเศรษฐกิจอยู่ในช่วงชะลอตัวทำให้มีการใช้ไฟฟ้าน้อยลง การแข่งขันในธุรกิจผลิตไฟฟ้ามีความรุนแรงมากขึ้น ปัญหาความไม่สมดุลระหว่างการผลิต และความต้องการใช้ไฟฟ้า รวมถึงต้นทุนการผลิตไฟฟ้าที่สูงขึ้นจากการนำเข้าวัตถุดิบจากต่างประเทศ
3. ด้านสังคม พบว่า มีความท้าทายเกี่ยวกับประเด็นเรื่อง ภาคประชาสังคมมีความตระหนักถึงเรื่องสิทธิมนุษยชน การตื่นตัวของสังคมที่มีต่อนโยบายสาธารณะ อีกทั้งภาคประชาสังคมยังมีการตื่นตัวของการรวมกลุ่มประชาชนและการเกิดภาคประชาสังคม
4. ด้านเทคโนโลยี พบว่า มีความท้าทายเกี่ยวกับประเด็นเรื่อง เทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Disruption) จำเป็นต้องพัฒนาองค์กรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี การรวมกลุ่มของภาคประชาสังคมผ่านสื่อสังคมออนไลน์ รวมถึงประเด็นของความเร็วของการส่งต่อข้อมูลผ่านสื่อสังคมออนไลน์ทำให้ภาคประชาสังคมนั้นส่งต่อไปข้อมูลได้รวดเร็ว
5. ด้านกฎหมาย พบว่า มีความท้าทายเกี่ยวกับประเด็นเรื่อง การไม่สอดคล้องกับสถานการณ์การแข่งขันในปัจจุบันทำให้ขาดความคล่องตัวในการบริหารงานของพระราชบัญญัติการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2511 ซึ่งเป็นกฎหมายหลักที่ใช้ควบคุมการทำงานของ กฟผ. และอีกประเด็นคือการถูกจำกัดแนวทางการพัฒนาตามแผนพัฒนากำลังผลิตไฟฟ้าของประเทศไทย พ.ศ. 2561-2580 (PDP2018)
6. ด้านสิ่งแวดล้อม พบว่า มีความท้าทายเกี่ยวกับประเด็นเรื่องการขาดแคลนพลังงานที่เป็นเชื้อเพลิงในการผลิต การตระหนักถึงปัญหาสถานะ โลกร้อนของสังคม โลกนั้นมีอิทธิพลต่อการผลิตไฟฟ้า โดยการผลิตไฟฟ้าต้องคำนึงถึงการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมเป็นสำคัญ

## ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการเพื่อความมั่นคงขององค์กร การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยในสภาวะการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ทางการบริหารในปัจจุบัน

การวิเคราะห์ผลการศึกษาในส่วนนี้ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ตามโมเดล 7s ของ McKinsey (2008) โดยศึกษาจากแหล่งข้อมูล 4 ส่วน ได้แก่ 1. จากข้อมูลของแผนยุทธศาสตร์สำนักงานนโยบายและแผนพลังงาน พ.ศ. 2560 – 2564 ของกระทรวงพลังงาน 2. จากข้อมูลของแผนพัฒนากำลังผลิตไฟฟ้าของประเทศไทย พ.ศ. 2561 – 2580 ของกระทรวงพลังงาน 3. จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ทั้ง 7 ท่าน และ 4. ข้อมูลจากแหล่งที่น่าเชื่อถือในอินเทอร์เน็ต โดยจากข้อมูลทั้ง 4 ส่วน ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน เกี่ยวกับการปรับตัวเพื่อความมั่นคงขององค์กรการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยในสภาวะการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางการบริหารในปัจจุบัน โดยสามารถสรุปข้อมูล ได้ดังนี้

การประเมินสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (SWOT Analysis) ตามข้อมูลของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

เพื่อการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับถึงที่มาที่ไปของกลยุทธ์การจัดการเพื่อความมั่นคงขององค์กรการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยในสภาวะการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางการบริหารในปัจจุบัน ผู้วิจัยจึงได้นำเสนอการประเมินสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก จากสถานการณ์ในปัจจุบันและคาดการณ์ว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต ตามมุมมองที่สำคัญต่าง ๆ ได้แก่ ด้านกระบวนการภายใน ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และด้านการเรียนรู้ และการพัฒนา ตามข้อมูลของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยก่อนข้อมูลหัวข้อถัดไป ซึ่งสามารถสรุปได้ดังตารางที่ 4-7 (โรงไฟฟ้าบางปะกง, 2563)

ตารางที่ 4-6 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (SWOT Analysis) ตามข้อมูลของ  
การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

ปัจจัยภายใน	
จุดแข็ง (Strength –S)	จุดอ่อน (Weakness –W)
<p>1. มีโรงไฟฟ้าที่สามารถใช้เชื้อเพลิง ทั้ง Gas &amp; Heavy Oil &amp; Light Oil และ น้ำมันปาล์ม</p> <p>2. กฟผ. มีสินทรัพย์ทั้งสายส่งและ โครงสร้างพื้นฐาน รวมทั้งบุคลากรมีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์</p> <p>3. สถานะการเงินของ กฟผ. มั่นคงและมีเครดิตทางการเงินที่ดีมาก มีงบประมาณสำหรับการทำโครงการใหม่ ๆ</p> <p>4. กฟผ. เป็นองค์กรของรัฐ ทำให้เข้าถึงเครือข่าย นโยบาย และข้อมูล ช่วยให้ได้รับโอกาสการพัฒนากิจการไฟฟ้าอย่างต่อเนื่อง</p> <p>5. มีปัจจัยพื้นฐานเอื้ออำนวย เช่น ศักยภาพทางด้านที่ดิน ทำเล สถานที่ตั้งที่เอื้อต่อการสร้างโรงไฟฟ้าใหม่(ทดแทน)</p> <p>6. มีการขับเคลื่อนกิจกรรมเพื่อสังคม อย่างมีประสิทธิภาพส่งผลให้โรงไฟฟ้าอยู่ในกลุ่มโรงไฟฟ้าที่ยกระดับการพัฒนาชุมชนไปสู่ความยั่งยืน</p> <p>7. กฟผ. มี Brand ที่แข็งแกร่งในด้านการพัฒนาโรงไฟฟ้า ระบบส่งไฟฟ้า และการดูแลควบคุมระบบไฟฟ้า</p>	<p>1. มีโครงสร้างต้นทุนที่สูง เนื่องจากต้องทำหน้าที่การควบคุม ดูแลรักษาความมั่นคงระบบไฟฟ้า</p> <p>2. พรบ. และกฎระเบียบของรัฐวิสาหกิจ จึงเป็นอุปสรรคทำให้ กฟผ. ไม่สามารถประกอบกิจการในรูปแบบอื่น ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาโครงสร้างกิจการไฟฟ้าในอนาคต และไม่เอื้อต่อการพัฒนาธุรกิจจากนวัตกรรม</p> <p>3. กฎ ระเบียบ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ กฟผ. ไม่คล่องตัว และไม่ทันกับการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี</p> <p>4. หน่วยงานต่าง ๆ ในกฟผ. ไม่มีการบูรณาการงานร่วมกัน และขาดกลยุทธ์ที่ชัดเจน ทำให้แผนการดำเนินธุรกิจมีการแข่งขันกันเอง ไม่มีการสนับสนุนระหว่างกัน รวมทั้งไม่ร่วมกันบริหารสินทรัพย์ร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น</p> <p>5. ขาดการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มอย่างเป็นระบบ ทำให้ไม่ได้รับการสนับสนุนในการดำเนินโครงการต่าง ๆ และอาจจะทำให้ภาพลักษณ์องค์กรถูกบิดเบือนไปในทางลบ</p> <p>6. ไม่มีกระบวนการให้ความรู้ และการสื่อสารการทำโครงการรับผิดชอบต่อสังคม ให้แก่พนักงาน ทำให้ขาดประสิทธิภาพของการดำเนินโครงการ</p> <p>7. ขาดบุคลากรที่มีทักษะเพียงพอใน ด้านดิจิทัล และด้านทักษะในงานนวัตกรรม</p> <p>8. บุคลากรขาดความรู้ลึกเป็นเจ้าของในองค์กร</p> <p>9. ขาดการพัฒนาศักยภาพการบริหารจัดการบุคลากรตามเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์</p>

## ตารางที่ 4-6 (ต่อ)

ปัจจัยภายใน	
จุดแข็ง (Strength –S)	จุดอ่อน (Weakness –W)
	10. การจัดทำแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการยังไม่มีประสิทธิภาพ
	11. เกิดการขาดช่วงของบุคลากร ทำให้องค์ความรู้ที่มีหายไป
	12. การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้งานให้ก่อประโยชน์อย่างมีคุณค่าต่องานน้อย
ปัจจัยภายนอก	
โอกาส (Opportunity –O)	ภาวะคุกคาม (Threat- T)
1. แนวโน้มการเปลี่ยนมาใช้พลังงานไฟฟ้า (Electrification) แทนการใช้พลังงานอื่น ๆ ที่ทำให้เกิดปัญหาด้านสิ่งแวดล้อม ทำให้มีความต้องการพลังงานไฟฟ้าจากกริดหลักมากขึ้น	1. แนวโน้มการปฏิรูปโครงสร้างกิจการไฟฟ้า และเพิ่มการแข่งขัน ทำให้บทบาทของ กฟผ. ลดลง ขณะที่มีการเพิ่มภาระในการดูแลระบบไฟฟ้ามากขึ้น
2. ความร่วมมือด้านพลังงานระดับภูมิภาค ทำให้เกิดโอกาสของไทยที่จะเป็นศูนย์กลางพลังงานไฟฟ้า	2. การส่งเสริมพลังงานหมุนเวียน, พลังงานแสงอาทิตย์ และการขยายตัวของโรงไฟฟ้าเอกชน เป็นการทดแทนการไฟฟ้าจากกริดหลัก ทำให้แนวโน้มยอดขายไฟฟ้าของ กฟผ. อาจลดลงมาก
3. แผนแม่บทด้านพลังงานได้มอบหมายหน้าที่ให้ กฟผ. ช่วยรักษาความมั่นคงระบบไฟฟ้า เป็นโอกาสในการรักษาบทบาทหลักในกิจการไฟฟ้า	3. บริษัทผู้ประกอบการกิจการไฟฟ้า มีการพัฒนาศักยภาพในการแข่งขันมากขึ้น จึงเกิดการแข่งขันสูงมากในการประมูลงานดำเนินการ งานบำรุงรักษา และงานวิศวกรรม ทำให้การขยายงานในธุรกิจนี้ของ กฟผ. ยากมากขึ้น
4. นโยบายการส่งเสริมให้เกิดการซื้อขายไฟฟ้าแบบแข่งขันเสรี ทำให้เกิดโอกาสทางธุรกิจแบบใหม่ ๆ เช่น Energy as a service, Energy Trading Platform, DER Aggregator	4. ความเสี่ยงเรื่องการจู่โจมทางด้านไซเบอร์มากขึ้นในโลกยุคดิจิทัล จากการพัฒนา Grid Modernization และการใช้ Big Data ที่จะต้องใช้ระบบโครงข่ายสื่อสารและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้เกิดประเด็นปัญหาจากภัยคุกคามโครงข่าย (Cyber Attack) มากขึ้น

## ตารางที่ 4-6 (ต่อ)

ปัจจัยภายนอก	
โอกาส (Opportunity –O)	ภาวะคุกคาม (Threat- T)
5. การพัฒนา Digital Transformation, IoT, และ Big Data Analytic เป็นโอกาสในการใช้ข้อมูลมาวิเคราะห์และพัฒนาเพื่อสร้างโอกาสทางธุรกิจใหม่ ๆ และบริหารจัดการข้อมูลเพื่อสร้างคุณค่าเพิ่ม	5. การส่งเสริมให้ประชาชน/เอกชน สามารถซื้อขายไฟฟ้ากันเอง หรือผลิตไฟฟ้าใช้เองและขายส่วนเกินเข้ากริดหลักได้ ทำให้ยอดขายไฟฟ้าของการไฟฟ้าลดลง ขณะที่ต้องมีภาระในการดูแลความมั่นคงระบบไฟฟ้ามากขึ้น
6. แนวโน้มความต้องการก๊าซแอลเอ็นจี (LNG) เพิ่มขึ้นทั่วโลก ขณะที่ กฟผ. ได้รับมอบหมายให้ดำเนินธุรกิจ จึงเป็นโอกาสในการขยายกิจการให้เติบโต	6. การเกิด Grid Edge Technologies เปิดโอกาสให้เกิดธุรกิจรูปแบบใหม่เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต และใช้ไฟฟ้าของ Prosumers, Microgrid, Smart City, และ Energy Sharing
7. นโยบายการปฏิรูปโครงสร้างกิจการไฟฟ้า เป็นโอกาสในการนำเสนอบทบาทของ กฟผ. ที่จะช่วยพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านพลังงานไฟฟ้าของประเทศให้มั่นคง มีประสิทธิภาพ และเป็นธรรมกับทุกฝ่าย ด้วยการประยุกต์ใช้นวัตกรรม	7. ภาครัฐจำกัดบทบาทของ กฟผ. 8. การลงทุน โครงสร้างพื้นฐานในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) เพื่อรองรับเทคโนโลยีดิจิทัลยังมีไม่เพียงพอ และไม่ตรงตามความต้องการของ

ที่มา: โรงไฟฟ้าบางปะกง (2563)

จากตารางที่ 4-7 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (SWOT Analysis) ตามข้อมูลของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ซึ่งเป็นบทวิเคราะห์ก่อนนำมาใช้ในการวางแผนยุทธศาสตร์ต่าง ๆ ของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย อันจะแสดงในหัวข้อถัดไป

กลยุทธ์การจัดการเพื่อความมั่นคงขององค์กรการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยในสภาวะการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางการบริหารในปัจจุบัน

#### 1. ด้านกลยุทธ์ (Strategy)

จากการศึกษาพบว่า กลยุทธ์การจัดการเพื่อความมั่นคงขององค์กรการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ด้านกลยุทธ์ (Strategy) ในสภาวะการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางการบริหารในปัจจุบันนั้นมีดังนี้

1.1 ปรับกลยุทธ์ภายในองค์กร โดยใช้หลักการทำงานด้วยความรักองค์การ มุ่งงานเลิศ  
 เทิดคุณธรรม นำด้วยนวัตกรรม และทำประโยชน์เพื่อสังคม (SPEED)

การปรับกลยุทธ์ภายในองค์กรที่สำคัญของ กฟผ. นั่นคือใช้หลักการ SPEED เข้ามาใช้  
 ในระบบการทำงาน หรือการทำงานด้วยความรักองค์การ มุ่งงานเลิศ เทิดคุณธรรม นำด้วย  
 นวัตกรรม และทำประโยชน์เพื่อสังคม โดยการให้ข้อมูลของผู้อำนวยการ โรงไฟฟ้าบางปะกง  
 กล่าวว่า

“กลยุทธ์ก็ต้องปรับตามที่ปรากฏตามสภาพแวดล้อมภายนอกทั้งในประเทศ และ  
 ต่างประเทศ โดยมีการสร้างค่านิยมขององค์กรเรา โดยใช้หลักการทำงานด้วยความรักองค์การ มุ่ง  
 งานเลิศ เทิดคุณธรรม นำด้วยนวัตกรรม และทำประโยชน์เพื่อสังคม (SPEED) เข้ามาใช้”

(ผู้อำนวยการ โรงไฟฟ้าบางปะกง, สัมภาษณ์, 7 มิถุนายน 2562)

ซึ่งมีความสอดคล้องกับข้อมูลของรองผู้ว่าการยุทธศาสตร์ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่ง  
 ประเทศไทย ที่ได้ให้ข้อมูลว่า

“กฟผ. ได้มีการวางแผนการจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยการปรับเปลี่ยนการกำหนดทิศทาง  
 ขององค์กร โดยนำเอาหลักการ SPEED เข้ามาใช้เป็นค่านิยมหลักขององค์กร ให้บุคลากรนั้นมีความ  
 รักองค์การ มุ่งงานเลิศ เทิดคุณธรรม นำด้วยนวัตกรรม และทำประโยชน์เพื่อสังคมอย่างเห็นได้ชัด  
 พนักงานมีความใส่ใจในการทำงานมากขึ้น ทุ่มเทให้กับงาน และตั้งใจทำประโยชน์ให้องค์กรและ  
 สังคม” (รองผู้ว่าการยุทธศาสตร์ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย, สัมภาษณ์, 2 กรกฎาคม 2562)

โดยผู้วิจัยจึงได้ค้นข้อมูลเพิ่มเติมโดยพบว่ากลยุทธ์ของ กฟผ. นั้นมีการปรับเปลี่ยน  
 ตามบริบทสภาพแวดล้อมภายนอกทั้งในประเทศ และต่างประเทศ โดยมีการสร้างค่านิยม โดยใช้  
 หลักการทำงานด้วยความรักองค์การ มุ่งงานเลิศ เทิดคุณธรรม นำด้วยนวัตกรรม และทำประโยชน์  
 เพื่อสังคม (SPEED) เข้ามาใช้ ซึ่งสอดคล้องกับข้อมูลของ กฟผ. ซึ่งพบว่าได้นำเอากลยุทธ์ SPEED  
 นี้ขึ้นถูกกำหนดขึ้นตามแผนยุทธศาสตร์ กฟผ. ปี พ.ศ. 2562 – 2569 ซึ่งเป็นแผนที่มีกระบวนการ  
 ขั้นตอนทีละเอียดยี่สิบ มีการระดมความคิดเห็นจากพนักงานในหลาย ๆ ฝ่าย และจากทุก  
 ระดับชั้นของการทำงาน มีการถ่ายทอดแผนงานลงสู่ระดับปฏิบัติการ ก่อนที่จะมีการจัดทำแผน  
 ยุทธศาสตร์ดังกล่าวขึ้นมาใช้ จึงเป็นที่ยอมรับของบุคลากรทุกคนในองค์กร โดยหลักการ SPEED  
 นั้นมีลักษณะดังนี้ (การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย, 2560)

1. รักองค์การ (S = Sense of belonging)
2. มุ่งงานเลิศ (P = Performance excellence)
3. เทิดคุณธรรม (E = Ethic & integrity)
4. นำด้วยนวัตกรรม (E = Enthusiasm for innovation)

## 5. ทำประโยชน์เพื่อสังคม (D = Devotion society)

กล่าวโดยสรุป หลักการ SPEED ก็คือกลยุทธ์ในการสร้างค่านิยมในการทำงานให้กับบุคลากรทุกภาคส่วนทุกระดับให้มีความรักองค์กร มุ่งงานเลิศ เทิดคุณธรรม นำด้วยนวัตกรรม และทำประโยชน์เพื่อสังคม ซึ่งหลักการนี้เองคือกลยุทธ์หลักการที่จะนำการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยได้บรรลุเป้าหมาย และนำไปสู่องค์กรที่มีศักยภาพ

### 1.2 พัฒนาการใช้พลังงานหมุนเวียนเข้ามาแทนพลังงานฟอสซิล

โดยผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับความท้าทายด้านสิ่งแวดล้อมของกระทรวงพลังงาน (2562) ตามแผนพัฒนากำลังผลิตไฟฟ้าของประเทศไทยพ.ศ. 2561 – 2580 นั้นพบว่า ก๊าซธรรมชาติ นั้นกำลังจะหมดไปในอีกไม่กี่ปีข้างหน้า ทั้งนี้กระทรวงพลังงานและการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยได้ตระหนักถึงปัญหาดังกล่าวเป็นอย่างดี โดยได้ระบุไว้เป็นหนึ่งในประเด็นยุทธศาสตร์เร่งด่วนที่ต้องดำเนินการพัฒนาการใช้พลังงานหมุนเวียนเข้ามาใช้สำหรับการผลิตไฟฟ้า

ซึ่งสอดคล้องกับการให้ข้อมูลสัมภาษณ์ของอดีตผู้ว่าการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย กล่าวว่า

“กฟผ. ได้มีการวางกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์โลกเรื่องพลังงานฟอสซิลที่กำลังจะหมดลง ซึ่งกฟผ.ก็ได้เตรียมรับมือกับความเปลี่ยนแปลงดังกล่าวไว้ 2 เป้าประสงค์ คือ 1. เป็นโรงไฟฟ้าผลิตไฟฟ้าเพื่อความมั่นคงของประเทศ รองรับความไม่มั่นคงของการใช้พลังงานหมุนเวียน 2. ดำเนินธุรกิจด้านพลังงานไฟฟ้า” (อดีตผู้ว่าการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย, สัมภาษณ์, 6 มิถุนายน 2562)

เช่นเดียวกับคำสัมภาษณ์ของสภราช บัญ โปธิภักดี รองผู้ว่าการพลังงานหมุนเวียนและพลังงานใหม่ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (2561, สัมภาษณ์) ซึ่งได้กล่าวในงานแถลงข่าว เรื่อง การลงนามความร่วมมือระหว่าง เอสซีจี (SCG) จับมือกับการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) ได้ร่วมพัฒนาระบบยึดโยง โซลาร์ฟาร์มลอยน้ำ เพื่อใช้ในการผลิตกระแสไฟฟ้าของกฟผ. เกี่ยวกับการใช้พลังงานโซลาร์เซลล์มาใช้ผลิตไฟฟ้าไว้ว่า

“พลังงานหมุนเวียนเป็นประเด็นที่ทั่วโลกให้ความสนใจ และมีอัตราการเติบโตสูงถึง 25% โดยเฉพาะอย่างยิ่งโซลาร์เซลล์ที่มีอัตราการเติบโตมากที่สุด ซึ่งการทำโซลาร์ฟาร์มขนาดใหญ่ โดยทั่วไปนั้นต้องใช้ที่ดินขนาดใหญ่ กฟผ.และกระทรวงพลังงานจึงมีแนวคิดในการพัฒนาโซลาร์ฟาร์มลอยน้ำ ประกอบกับเอสซีจีที่มีความรู้และประสบการณ์ในการพัฒนาทุ่นลอยน้ำสำหรับการผลิตไฟฟ้าโดยเซลล์แสงอาทิตย์ และมีชื่อเสียงด้านการวิจัยและพัฒนาในระดับโลก จึงเป็นที่มาของความร่วมมือเพื่อศึกษาพัฒนาระบบยึดโยงที่มีประสิทธิภาพสำหรับใช้งานในพื้นที่อ่างเก็บน้ำและเขื่อนของกฟผ. ที่มีอยู่หลายแห่ง โดยความร่วมมือในครั้งนี้ นับเป็นงานวิจัยด้านพลังงานแสงอาทิตย์

โดยคนไทย เพื่อคนไทยอย่างแท้จริง” (คำแถลงของสภรัฐ บัญญัติภักดี ในงานการลงนามความร่วมมือระหว่าง เอสซีจี (SCG) จับมือกับการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) ได้ร่วมพัฒนาระบบอีโคโซลาร์ฟาร์มลอยน้ำ วันที่ 20 กรกฎาคม พ.ศ. 2561 อ้างถึงใน เอสซีจี เคมิคอล, 2561)

โดยจากข้อมูลดังกล่าวผู้วิจัยจึงได้ศึกษาถึงแผนพัฒนากำลังผลิตไฟฟ้าของประเทศไทย พ.ศ. 2561 – 2580 (PDP 2018) พบว่า กระทรวงพลังงานได้กำหนดในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 ของแผนฯ ว่ามีการมุ่งเน้นด้านความยั่งยืนและประสิทธิภาพของการผลิตและใช้พลังงาน ซึ่งเป็นประเด็นที่หลายประเทศทั่วโลกให้ความสนใจ เนื่องจากความต้องการในการหาแหล่งพลังงานแหล่งใหม่เพื่อทดแทนการใช้พลังงานจากแหล่งเชื้อเพลิงฟอสซิลที่มีอยู่อย่างจำกัดและการบริหารจัดการการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพจะเป็นการช่วยลดความต้องการใช้เชื้อเพลิงลง และช่วยลดการปลดปล่อยก๊าซเรือนกระจกซึ่งเป็นปัญหาใหญ่ของโลกในปัจจุบันด้วย โดยการพัฒนาแบบโครงข่ายสมาร์ทกริดจะต้องช่วยให้มีการผลิตและการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อช่วยลดต้นทุน บรรเทาปัญหาการจัดการแหล่งเชื้อเพลิง และช่วยลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม นอกจากนี้จะต้องรองรับการผลิตพลังงานไฟฟ้าด้วยพลังงานหมุนเวียนในปริมาณมากได้

ซึ่งมีความสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ กฟผ. ปี พ.ศ. 2562 – 2569 ซึ่งก็ได้มีความมุ่งเน้นในประเด็นการพัฒนาการผลิตไฟฟ้าด้วยนวัตกรรมใหม่ ๆ โดยพัฒนาการใช้พลังงานหมุนเวียนเข้ามาใช้แทนพลังงานฟอสซิล ภายใต้วิสัยทัศน์ที่ว่า “นวัตกรรมพลังงานไฟฟ้าเพื่อชีวิตที่ดีกว่า” ภายใต้มีดิยุทธศาสตร์ด้าน E: Electricity Innovation เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมพลังงานไฟฟ้า

นอกจากนั้นจากบทความของ การไฟฟ้าผลิตแห่งประเทศไทย (2562) เรื่อง กฟผ. เดินหน้า ‘เปลี่ยน’ ก้าวสู่ความมั่นคงระบบไฟฟ้าในโลก Disruptive Technology ได้ระบุว่า กำลังการผลิตไฟฟ้าจากพลังงานหมุนเวียนในประเทศไทย มาจากโรงไฟฟ้าพลังงานแสงอาทิตย์ และโรงไฟฟ้าพลังงานลมเป็นส่วนใหญ่ โดยโรงไฟฟ้าพลังงานแสงอาทิตย์ มีกำลังผลิตตามสัญญาทั้งหมดทั้งสิ้น 2,848.7 เมกะวัตต์ และโรงไฟฟ้าพลังงานลมมีกำลังผลิตตามสัญญาทั้งหมดทั้งสิ้น 1,148.3 เมกะวัตต์ (ข้อมูล ณ เดือนมกราคม 2562) ซึ่งขณะนี้ สายงานรองผู้ว่าระบบส่ง ได้พัฒนาแบบจำลองการพยากรณ์กำลังการผลิตไฟฟ้าจากพลังงานหมุนเวียนในประเทศไทย ดำเนินการติดตั้งแล้วเสร็จจำนวน 8 แห่ง โดยแบ่งเป็นโรงไฟฟ้าพลังงานแสงอาทิตย์จำนวน 4 แห่ง และโรงไฟฟ้าพลังงานลมจำนวน 4 แห่ง ซึ่งอยู่ในขั้นตอนการทดสอบแบบจำลอง และเริ่มเก็บข้อมูลการพยากรณ์แล้วตั้งแต่เดือนมกราคม 2562 เพื่อหาข้อมูลว่าแบบจำลองใดมีความเหมาะสมกับการใช้งานในประเทศไทยมากที่สุด และจะดำเนินการทดสอบแบบจำลองที่ได้รับการคัดเลือก โดยเปรียบเทียบผลการพยากรณ์กับพลังงานไฟฟ้าที่ผลิตได้จริง



ฉะนั้นจากข้อมูลในช่วงต้นนั้นจะเห็นได้ว่า กฟผ. กำลังมุ่งหน้าการพัฒนาในการสร้างความมั่นคงให้กับพลังงานไฟฟ้าโดยการพัฒนาการผลิตไฟฟ้าจากพลังงานหมุนเวียนจากหลากหลายรูปแบบแทนการใช้พลังงานถ่านหินที่ถูกต่อต้านไป

### 1.3 เพิ่มการหารายได้จากธุรกิจประเภทอื่น ๆ

การเพิ่มการหารายได้จากธุรกิจประเภทอื่น ๆ อาทิ การนำเงินไปลงทุนถือหุ้นในบริษัทเอกชน การนำทรัพยากรที่มีอยู่มาพัฒนาเป็นธุรกิจใหม่ ฯลฯ นั้นเป็นหนึ่งในกลยุทธ์ที่นำมาจัดการเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นผลมาจากการการใช้ไฟฟ้าที่ลดลงรวมถึงถูกแบ่งส่วนการตลาดจากโรงไฟฟ้าเอกชน จากการใช้ข้อมูลของผู้ช่วยผู้อำนวยการผลิตไฟฟ้า 1 การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย และรองผู้ว่าการยุทธศาสตร์ กฟผ. นั้นสามารถสรุปได้ว่า

“การแข่งขันของการผลิตไฟฟ้านั้นค่อนข้างรุนแรง กฟผ. จึงต้องแสวงหาธุรกิจการลงทุนในด้านพลังงาน อาจไม่ใช่การผลิตไฟฟ้าเองเป็นหลัก ซึ่งเป็นผลมาจากการเข้ามาของกลุ่มในธุรกิจการผลิตไฟฟ้าที่เข้ามาแย่งชิงส่วนแบ่งทางการตลาดของ กฟผ. จนเหลือส่วนแบ่งการตลาดไม่ถึงร้อยละ 40” (ผู้ช่วยผู้อำนวยการผลิตไฟฟ้า 1 การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย, สัมภาษณ์, 11 มิถุนายน 2562)

“ภาคเอกชนนั้นมีศักยภาพมากในการผลิตไฟฟ้า การบริหารจัดการองค์กรก็มีความคล่องตัวกว่า กฟผ. ที่เป็นรัฐวิสาหกิจ เราจึงต้องมีการขยายธุรกิจ” (รองผู้ว่าการยุทธศาสตร์ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย, สัมภาษณ์, 2 กรกฎาคม 2562)

โดยผู้อำนวยการโรงไฟฟ้าบางปะกง ได้กล่าวถึงความไม่ได้เปรียบทางการแข่งขันของกฟผ.กับภาคเอกชนที่มีความคล่องตัวในการบริหาร ขยายการผลิตได้อย่างรวดเร็วเนื่องจากไม่ถูกบังคับการทำงานตามระบบราชการแบบ กฟผ. กฟผ.จึงต้องพัฒนาเพิ่มการหารายได้จากธุรกิจประเภทอื่น ๆ ในส่วนที่จะทำได้ ว่า

“เนื่องจากธุรกิจภาคเอกชนนั้นมีศักยภาพสูง มีการบริหารจัดการที่คล่องตัวกว่า กฟผ. ซึ่งเป็นองค์กรรัฐวิสาหกิจ ต้องขึ้นตรงต่อรัฐบาลมีรูปแบบการบริหารแบบระบบราชการ จึงแข่งขันกับการดำเนินธุรกิจผลิตไฟฟ้าของภาคเอกชนได้อย่างยากลำบาก กฟผ. จึงได้ปรับกลยุทธ์ด้วยการสร้างการเติบโตของธุรกิจใหม่ควบคู่ไปกับการผลิตไฟฟ้าภายใต้ทรัพยากรการผลิตที่เท่าเดิม” (ผู้อำนวยการโรงไฟฟ้าบางปะกง, สัมภาษณ์, 7 มิถุนายน 2562)

โดยมีความสอดคล้องกับข้อมูลแผนยุทธศาสตร์ กฟผ. ปี พ.ศ. 2562 – 2569 พบว่า 1 ใน 7 นโยบายที่ผู้ว่าการได้มอบไว้เพื่อการพัฒนาเพื่ออนาคต ของ กฟผ. นั่นคือ สร้างการเติบโตในธุรกิจใหม่ (Building new business) ในแผนจึงได้มีการระบุถึงมิติการพัฒนาด้าน G: Growth for Sustainability ว่ามีความพยายามมุ่งเน้นในการสร้างการเติบโตรองรับอนาคตที่ยั่งยืน มุ่งเน้นการ

เติบโตของ กฟผ.และบริษัทในเครือ ผ่านการพัฒนาหรือการลงทุนในธุรกิจเกี่ยวเนื่อง โดยการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยมีแผนปฏิบัติการที่สำคัญภายใต้มีติการพัฒนาดังกล่าว ดังตารางที่ 4-7

ตารางที่ 4-7 แผนปฏิบัติการที่สำคัญภายใต้ มีติการพัฒนาด้านองค์การที่มีการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน (G: Growth for sustainability) การสร้างการเติบโตรองรับอนาคตที่ยั่งยืน

ชื่อแผนปฏิบัติการ	เป้าหมาย	
	พ.ศ. 2562	พ.ศ. 2564
1. แผนการเพิ่มมูลค่าจากสินทรัพย์ที่มีอยู่	4,360 ล้านบาท	5,220 ล้านบาท
2. แผนเพิ่มมูลค่านวัตกรรมและสิ่งประดิษฐ์	10 ล้านบาท	2,015 ล้านบาท
3. แผนการสร้างความเติบโตของรายได้เงินปันผลรับจากบริษัทในเครือ	2,923 ล้านบาท	3,206 ล้านบาท
4. แผนพัฒนาธุรกิจเกี่ยวเนื่องยานยนต์ไฟฟ้า	0.7 ล้านบาท	8 ล้านบาท
5. แผนการแสวงหาและศึกษาโอกาสในตลาดเชื้อเพลิง LNG	รายงานการศึกษาโอกาสสำหรับธุรกิจ LNG นอกเหนือจาก Shipper และ Terminal	แผนยุทธศาสตร์และแผนธุรกิจเชื้อเพลิง กฟผ.
6. แผนการแสวงหาและศึกษาโอกาสในการเปลี่ยนแปลงรูปแบบตลาดไฟฟ้า	- ทดสอบ National Energy Trading Platform ในพื้นที่การไฟฟ้า - ผลการศึกษาและโอกาสในการเป็น Market Retailer	- ดำเนินการจัดตั้ง Consortium NETP 3 การไฟฟ้า (ร่วมกับนโยบายรัฐบาล) - ผลประเมินความพร้อมการเป็น Market Retailer

ที่มา: การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (2561)

จากตารางที่ 4-7 นั้นจะเห็นได้ว่าแผนการปฏิบัติการของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยนั้นพยายามที่จะขยายการเพิ่มรายได้โดยการเพิ่มหน่วยธุรกิจใหม่ (Business Unit) เพื่อเป็นการแสวงหาโอกาสของสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงในอนาคต โดยมีแผนที่จะเข้าไปดำเนินกิจการที่เกี่ยวข้องยานยนต์ไฟฟ้า การเพิ่มมูลค่าด้านนวัตกรรมและสิ่งประดิษฐ์ การเพิ่มมูลค่าจากสินทรัพย์ที่มีอยู่ และตลาดเชื้อเพลิง LNG เป็นการสร้างการเติบโตรองรับอนาคตที่ยั่งยืน

#### 1.4 เข้าแข่งขันในตลาดไฟฟ้าเสรี

จากบทความของการไฟฟ้าผลิตแห่งประเทศไทย (2562) เรื่องกฟผ. เดินหน้า ‘เปลี่ยน’ ก้าวสู่ความมั่นคงระบบไฟฟ้าในโลก การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีตามยุคสมัย (Disruptive technology) ได้ระบุว่า กระแสอุตสาหกรรมไฟฟ้าโลกกำลังก้าวเข้าสู่การแข่งขันเสรี โดยในต่างประเทศมีการแข่งขันเสรีที่มีรูปแบบหลากหลาย อาทิ ประเทศสิงคโปร์ เปิดให้ประชาชนเลือกใช้ไฟฟ้าในรูปแบบต่าง ๆ ที่ตอบสนองต่อ ความต้องการของตนเองในชีวิตประจำวัน ประเทศมาเลเซีย มีการแยกการกำกับดูแลระหว่างระบบผลิต ระบบส่ง และการควบคุมอย่างชัดเจน และประเทศญี่ปุ่น ประชาชนสามารถเลือกซื้อไฟฟ้าได้อย่างอิสระ จากบริษัทเอกชนที่เข้ามาดำเนินการจัดจำหน่ายให้ประชาชน

จาก พ.ร.บ. การประกอบกิจการพลังงาน พ.ศ. 2550 เปิดโอกาสให้ผู้ประกอบกิจการพลังงาน สามารถเชื่อมต่อระบบโครงข่ายไฟฟ้าได้ โดย กฟผ. ยังคงเป็นผู้ลงทุนในสายส่งและระบบส่งไฟฟ้า รวมไปถึงการจัดหาพลังงานไฟฟ้ามาให้กับการไฟฟ้าระบบจำหน่าย คือ การไฟฟ้านครหลวง (กฟน.) และ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.) ประกอบกับนโยบายจากภาครัฐที่จะเปิดให้มีการแข่งขัน ไฟฟ้าเสรี กฟผ. จึงได้เล็งเห็น โอกาสในการแสวงหาช่องทางธุรกิจใหม่ ที่อาจเป็นผู้เล่นหลักที่เข้าร่วมในตลาดดังกล่าวนี้ จึงได้ริเริ่มดำเนินการศึกษาการทำธุรกรรมแบบพลังงานข้ามพรมแดน (Cross border power trading) เพื่อแสวงโอกาสเป็นศูนย์กลางการซื้อขายไฟฟ้าระหว่างประเทศ ศึกษาช่องทางดำเนินธุรกิจผู้ค้าปลีกไฟฟ้า (Power retailer) จากระบบ โครงข่ายไฟฟ้า ซึ่งขณะนี้อยู่ระหว่างการศึกษาความเป็นไปได้ของการดำเนินธุรกิจ ในประเด็นต่าง ๆ อาทิ กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ข้อจำกัดหรือสิทธิประโยชน์ทางกฎหมายของกลุ่มลูกค้าเป้าหมายและคู่แข่ง และกลยุทธ์ในการดำเนินการเพื่อให้ได้ลูกค้าเพิ่มขึ้น

1.5 พัฒนาระบบส่งเพื่อเสริมความมั่นคงของระบบไฟฟ้า จากบทความของการไฟฟ้าผลิตแห่งประเทศไทย (2562) เรื่องกฟผ. เดินหน้า ‘เปลี่ยน’ ก้าวสู่ความมั่นคงระบบไฟฟ้าในโลก การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีตามยุคสมัย (Disruptive technology) ได้ระบุว่า กฟผ. ได้ดำเนินกลยุทธ์การพัฒนาโครงข่ายไฟฟ้าเพื่อเสริมความมั่นคงของระบบ ไม่ว่าจะเป็นการขยายระบบส่งไฟฟ้า การปรับปรุงระบบส่งไฟฟ้า การพัฒนาระบบส่งไฟฟ้า เพื่อรับซื้อไฟฟ้าจากผู้ผลิตไฟฟ้าเอกชนรายใหญ่

(IPP) และรับซื้อไฟฟ้าจากประเทศเพื่อนบ้าน ซึ่งเป็นการสร้างบทบาทใหม่จากการเน้นเป็นผู้ผลิตอย่างเดียวเพิ่มมาเป็นการให้เช่าสายส่ง ซึ่งเปรียบเสมือนถนนของกระแสไฟฟ้านั่นเอง ทั้งนี้เป็นการสร้างความหลากหลายให้กับการดำเนินธุรกิจของ กฟผ.

จากข้อมูลดังกล่าวแสดงถึงกลยุทธ์การจัดการเพื่อความมั่นคงขององค์กรการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ด้านกลยุทธ์ (Strategy) พบว่า มีการปรับกลยุทธ์ภายในองค์กร โดยใช้หลักการทำงานด้วยความรักองค์กร มุ่งงานเลิศ เทิดคุณธรรม นำด้วยนวัตกรรม และทำประโยชน์เพื่อสังคม (SPEED) มีการพัฒนาการใช้พลังงานหมุนเวียนเข้ามาแทนพลังงานฟอสซิล มุ่งเน้นการเพิ่มการหารายได้จากธุรกิจประเภทอื่น ๆ การเข้าแข่งขันในตลาดไฟฟ้าเสรี และมีการพัฒนาระบบส่งเพื่อเสริมความมั่นคงของระบบไฟฟ้า

## 2. ด้านโครงสร้างองค์กร (Structure)

กลยุทธ์การจัดการเพื่อความมั่นคงขององค์กรการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ด้านโครงสร้างองค์กร (Structure) ในสภาวะการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางการบริหารในปัจจุบันนั้นมีดังนี้

### 2.1 ลดโครงสร้างองค์กรให้มีความกระชับมากขึ้น ทั้งลำดับชั้น และแนวกว้าง

ก่อนหน้านี้โครงสร้างองค์กร (Structure) ของ กฟผ. นั้นมีลักษณะที่ไม่ได้แตกต่างจากองค์กรภาครัฐที่มีลำดับชั้นที่สูงการสื่อสารไปยังผู้บังคับบัญชานั้นมีความล่าช้าผู้บริหารได้ตระหนักถึงปัญหาดังกล่าวเป็นอย่างดีจึงได้ลดโครงสร้างองค์กรให้มีความกระชับมากขึ้น ทั้งลำดับชั้น และแนวกว้าง โดยจากข้อมูลของวิทยากรผู้ชำนาญการ ของโรงไฟฟ้าบางปะกง และวิทยากรผู้ชำนาญการ สายงานรองผู้ว่าการผลิตไฟฟ้า กฟผ. นั้นได้กล่าวว่า

“ทาง กฟผ. ได้มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร ลดขนาด ปรับปรุงจากที่ใหญ่โต อู้ยอ้ย มีความล่าช้าในการบริหารจัดการให้มีความคล่องตัวมากขึ้น” (วิทยากรผู้ชำนาญการ ของโรงไฟฟ้าบางปะกง, สัมภาษณ์, 4 มิถุนายน 2562)

“จากค่านิยมองค์กรที่ถูกปรับเป็น SPEED จึงเกิดการ Lean ปรับโครงสร้างองค์กร ยุบและขยายฐาน เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารจัดการ” (วิทยากรผู้ชำนาญการ สายงานรองผู้ว่าการผลิตไฟฟ้า การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย, สัมภาษณ์, 2 กรกฎาคม 2562)

โดยจากการให้สัมภาษณ์นั้นสรุปได้ว่า เนื่องจากที่ผ่านมานั้นโครงสร้างการทำงาน ของ กฟผ. นั้นมีลักษณะกว้าง และมีชั้นการบังคับบัญชาที่ลึก การบังคับบัญชาสั่งการ การสื่อสาร ข้อมูลการทำงานก็มีปัญหาและข้อจำกัดมากมาย ผู้ว่าการของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย จึงได้มอบนโยบายในแผนยุทธศาสตร์ กฟผ. ปี พ.ศ. 2562 – 2569 ว่ามีความจำเป็นในการปรับโครงสร้างและพัฒนาคนให้ทันการเปลี่ยนแปลง (Changing for development)

ซึ่งสอดคล้องกับการให้ข้อมูลของเร็กซ์ คงทอง รองผู้ว่าการระบบส่ง ของกฟผ. อ้างถึงในบทความของการไฟฟ้าผลิตแห่งประเทศไทย (2562) เรื่องกฟผ. เดินหน้า ‘เปลี่ยน’ ก้าวสู่ความมั่นคงระบบไฟฟ้าในโลกการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีตามยุคสมัย (Disruptive technology) กล่าวว่า

“หัวใจสำคัญในการพัฒนา กฟผ. คือ การปรับปรุงกระบวนการทำงานปัจจุบันให้เกิดประสิทธิภาพ (Performance) และมีคุณค่ากับองค์กร ซึ่งถือเป็นสิ่งที่ไม่ค่อยน้อย ในการเตรียมรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตที่กำลังก้าวเข้ามา มีการเปลี่ยนผ่านจากโครงสร้างองค์กรเดิมสู่โครงสร้างองค์กรใหม่ ปรับเปลี่ยน (Change) เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้งจากภายในและภายนอก อาทิ การควมรวมสายงานรองผู้ว่าการระบบส่ง และสายงานรองผู้ว่าการพัฒนาระบบส่งเข้าด้วยกันถือเป็นโอกาสในการปรับปรุงระบบงานให้เชื่อมโยงประสานกันตลอดทั้งห่วงโซ่อุปทาน (Supply chain) ตั้งแต่ พัฒนาโครงการ สำรวจ ออกแบบ วิศวกรรม จัดหา ก่อสร้าง ปฏิบัติการบำรุงรักษา และควบคุมระบบ ซึ่งทุกขั้นตอนการดำเนินการมีเป้าหมายเดียวกัน คือการรักษาคุณค่าให้กับองค์กร ลูกค้าผู้ใช้ไฟฟ้า และประชาชน โดยการมุ่งสร้างนวัตกรรม ปรับปรุงประสิทธิภาพ การแสวงหาโอกาสใหม่ ๆ ให้สอดคล้องกับโครงสร้างกิจการไฟฟ้าในอนาคต ซึ่งปัจจัยสำคัญที่จะช่วยผลักดันและขับเคลื่อนภารกิจต่าง ๆ ให้ไปสู่ความสำเร็จได้นั้นก็คือ ผู้ปฏิบัติงาน กฟผ. ทุกคน ดังนั้น ขอความร่วมมือร่วมใจผู้ปฏิบัติงานในการช่วยกันหาแนวทางในการเปลี่ยนแปลง (Change) กระบวนการทำงาน ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น มีการพัฒนา และเสริมสร้างทักษะให้มีความหลากหลายการเปลี่ยนแปลง (Change) ทักษะในการทำงาน เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงครั้งยิ่งใหญ่ของ กฟผ. ที่กำลังเกิดขึ้นในปัจจุบัน” (เร็กซ์ คงทอง, 2562 อ้างถึงใน การไฟฟ้าผลิตแห่งประเทศไทย, 2562)

โดยผลที่เกิดขึ้นจากการปรับโครงสร้างองค์กรนั้นเกิดผลทางบวกที่ชัดเจน จากบทความเรื่อง กฟผ. มุ่งพัฒนาธุรกิจให้เติบโตอย่างแข็งแกร่ง พร้อมแข่งขันได้ในระดับสากลได้เปิดเผยถึงบทสัมภาษณ์ บุญญนิตย์ วงศ์รักมิตร รองผู้ว่าการธุรกิจเกี่ยวเนื่อง ได้กล่าวว่า

“การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรในเดือนตุลาคม พ.ศ. 2561 ที่ผ่านมานั้น มีการรวมสายงานต่าง ๆ เข้าด้วยกัน ทำให้การทำงานคล่องตัว และองค์กรก็มีความกระชับมากยิ่งขึ้น แต่สิ่งที่จะต้องให้ความสำคัญควบคู่กันไปคือการเปลี่ยนแปลงความคิด (Mindset) ของตัวเอง เปลี่ยนวิธีการทำงาน ระบบบุคลากร และสิ่งจูงใจต่าง ๆ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานต้องการที่จะสร้างผลงานให้ดีขึ้นเรื่อย ๆ โดยทุกอย่างจะต้องเปลี่ยนพร้อมกัน ให้การดำเนินงานขององค์กรมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งแน่นอนว่า การเปลี่ยนตัวเองนั้น ย่อมดีกว่าให้คนอื่นมาเปลี่ยน เพราะเราเองจะเข้าใจและรู้ว่าจะต้องเปลี่ยนอย่างไร แต่ถ้าเราไม่พร้อมให้คนอื่นมาเปลี่ยนก็จะทำให้เราตั้งรับ

ไม่ทัน และอาจจะเจอสิ่งที่เราไม่ต้องการได้” (บุญญนิตย์ วงศ์รักมิตร, 2562 อ้างถึงใน การไฟฟ้าผลิตแห่งประเทศไทย, 2562)

จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้นนั้นแสดงให้เห็นว่าการไฟฟ้าฝ่ายผลิตได้มีการปรับตัวเรื่องโครงสร้างองค์กร โดยลดโครงสร้างองค์กรให้มีความกระชับมากขึ้น ทั้งลำดับชั้น และแนวกว้างเพื่อนำไปสู่ความสามารถทางการแข่งขันกับโรงไฟฟ้าภาคเอกชนซึ่งเป็นคู่แข่งทางตรง รวมถึงการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพเพียงพอในทุก ๆ ด้าน

## 2.2 ปรับโครงสร้างอัตราค่าจ้างให้มีความเหมาะสมกับการปฏิบัติงาน

กฟผ. ได้มีการมีการปรับโครงสร้างกำลังคน ให้สอดคล้องตามความเป็นจริงของปัจจุบัน เพื่อให้สามารถบริหารจัดการได้คล่องตัว เพื่อการปรับเปลี่ยนองค์กรให้มีสมรรถนะสูง และทันการเปลี่ยนแปลง มุ่งเน้นการปรับโครงสร้างองค์กรและบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน ซึ่งยืนยันได้จากการให้ข้อมูลของผู้อำนวยการโรงไฟฟ้าบางปะกง และผู้อำนวยการเขื่อนสิริกิติ์ กล่าวว่า

“มีการปรับโครงสร้างกำลังคน ให้สอดคล้องตามความเป็นจริงของปัจจุบัน เพื่อให้สามารถบริหารจัดการได้คล่องตัว ลดคน ลดฝ่ายการบริหาร ลดลำดับชั้น” (ผู้อำนวยการโรงไฟฟ้าบางปะกง, สัมภาษณ์, 7 มิถุนายน 2562)

“กฟผ. ได้มีการปรับอัตราค่าจ้างให้เหมาะสมกับงาน ไม่มากหรือน้อยเกินไป ในที่นี้คือควรรับพนักงานให้พอดีกับงานที่มี และต้องไม่ให้พนักงานต้องแบกรับภาระที่มากเกินไป” (ผู้อำนวยการเขื่อนสิริกิติ์, สัมภาษณ์, 1 กรกฎาคม 2562)

นอกจากนั้นยังมีความสอดคล้องกับข้อมูลสัมภาษณ์ของผู้ช่วยผู้อำนวยการผลิตไฟฟ้า 1 การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ที่ได้ให้ข้อมูลเพิ่มเติมว่า

“กฟผ. นั้นมุ่งเน้นพัฒนาขีดความสามารถบุคลากร บริหารอัตราค่าจ้างให้เหมาะสม ไม่ให้มีบุคลากรมากกว่างาน หรือให้คน ๆ หนึ่งต้องมีภาระงานที่มากเกินไป ส่งเสริมให้เกิดการสร้างสภาพแวดล้อมด้านจิตัลในการดำเนินงาน รวมถึงความผูกพันกับองค์กร ปรับปรุงแนวทางการปฏิบัติงานด้านกฎหมายและบัญชี เพื่อเพิ่มความคล่องตัว” (ผู้ช่วยผู้อำนวยการผลิตไฟฟ้า 1 การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย, สัมภาษณ์, 11 มิถุนายน 2562)

โดยจากข้อมูลด้านการปรับโครงสร้างองค์กรทั้ง 2 ประเด็นดังกล่าวนี้มีความสอดคล้องกับข้อมูลแผนยุทธศาสตร์ กฟผ. ปี พ.ศ. 2562 – 2569 ในมิติการพัฒนาด้านองค์กรที่มีการบริหารงานที่ดี มีประสิทธิภาพสูง และมีฐานะทางการเงินมั่นคง (A: Administration excellence) ปรับเปลี่ยนองค์กรให้มีสมรรถนะสูงและทันการเปลี่ยนแปลง โดยมีแผนปฏิบัติการที่สำคัญภายใต้มิติการพัฒนาดังกล่าวดังตารางที่ 4-9

ตารางที่ 4-8 แผนปฏิบัติการที่สำคัญภายใต้ มิติการพัฒนาด้านองค์กรที่มีการบริหารงานที่ดี มีประสิทธิภาพสูง และมีฐานะทางการเงินมั่นคง (A: Administration excellence) ปรับเปลี่ยนองค์กรให้มีสมรรถนะสูงและทันการเปลี่ยนแปลง ที่มีความเกี่ยวข้องกับ โครงสร้างองค์กร (Structure)

ชื่อแผนปฏิบัติการ	เป้าหมาย	
	พ.ศ. 2562	พ.ศ. 2564
1. แผนบริหารกรอบอัตรากำลัง	ลดลงจากปี 2561 ร้อยละ 5	ลดลงจากปี 2561 ร้อยละ 13
2. แผนปรับปรุงแนวทางการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มความคล่องตัวทางธุรกิจ	- การแก้ไข พ.ร.บ.กฟผ. ผ่าน กรม. - สนับสนุนความคล่องตัวในการดำเนินธุรกิจใหม่	- การแก้ไข พ.ร.บ.กฟผ.ผ่าน สภาฯ - ปรับปรุงระเบียบรองรับการดำเนินธุรกิจใหม่

ที่มา: การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (2561)

จากตารางที่ 4-8 นั้นจะเห็นได้ว่าแผนการปฏิบัติการของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยนั้นพยายามที่จะปรับปรุง โครงสร้างการบริหารให้มีความคล่องตัวมากขึ้น และพยายามที่จะลดอัตรากำลังให้เหมาะสมกับลักษณะและปริมาณงานที่มีในปัจจุบัน

จากข้อมูลดังกล่าวแสดงถึงกลยุทธ์การจัดการเพื่อความมั่นคงขององค์กรการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ด้านโครงสร้างองค์กร (Structure) พบว่า กฟผ. มีการกำหนดกลยุทธ์การจัดการเพื่อความมั่นคงขององค์กร ด้วยการลดโครงสร้างองค์กรให้มีความกระชับมากขึ้น ทั้งลำดับชั้น และแนวกว้าง และมีปรับโครงสร้างอัตรากำลังให้มีความเหมาะสมกับการปฏิบัติงาน

### 3. ด้านสไตล์ (Style)

กลยุทธ์การจัดการเพื่อความมั่นคงขององค์กรการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ด้านสไตล์ (Style) ในสภาวะการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางการบริหารในปัจจุบันนั้นมีดังนี้

#### 3.1 เพิ่มความสัมพันธ์ในการทำงานระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน

โดยจากการศึกษาพบว่า การเพิ่มความสัมพันธ์ในการทำงานระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน นั้นแสดงให้เห็นผ่านการพัฒนาในมิติด้านองค์กรที่มีการบริหารงานที่ดี มีประสิทธิภาพสูง และมีฐานะทางการเงินมั่นคง (A: Administration excellence) คือการมุ่งเน้นการปรับเปลี่ยนองค์กรให้มีความสมรรถนะสูงและทันการเปลี่ยนแปลง โดยกลยุทธ์การพัฒนาคือการพัฒนา

ความสัมพันธ์ภายในระหว่างผู้บริหารกับพนักงานให้มีความผูกพันสนิทสนมกันเหมือนคนในครอบครัว ตามค่านิยมรักองค์กร (S = Sense of belonging) ซึ่งผู้บริหารเป็นส่วนสำคัญในการเป็นตัวแทนขององค์กรในการสร้างบรรยากาศการทำงานให้อบอุ่นพนักงานมีความสุขมีความต้องการมาทำงาน โดยตามแผนยุทธศาสตร์ กฟผ. ปี พ.ศ. 2562 – 2569 นั้นมีแผนปฏิบัติการสำคัญประการหนึ่งคือ แผนการบริหารความผูกพันพนักงาน โดยเป้าหมายปี พ.ศ. 2562 คือ การสร้างระดับความผูกพันของพนักงานให้ไม่ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของประเทศไทย และมีเป้าหมายที่สูงขึ้นในปี พ.ศ. 2564 คือ การสร้างระดับความผูกพันของพนักงานให้ไม่ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของ Best Employer APAC (เอเชีย – แปซิฟิก) ข้อมูลดังกล่าวนี้สามารถยืนยันได้เป็นอย่างดีถึงสไตล์การทำงานที่มุ่งเน้นการเพิ่มความสัมพันธ์ในการทำงานระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน

ซึ่งจากข้อมูลดังกล่าวนี้มีความสอดคล้องกับการให้ข้อมูลของ วิทยากรผู้ชำนาญการ ได้กล่าวว่า

“ปัจจุบัน ผู้บริหารของ กฟผ. ได้ปรับเปลี่ยนสไตล์การทำงานโดยเน้นการสร้าง ความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดกับผู้ปฏิบัติงานมากขึ้น เพื่อเป็นการสร้างความผูกพันต่อองค์กร” (วิทยากรผู้ชำนาญการ ของ โรงไฟฟ้าบางปะกง, สัมภาษณ์, 4 มิถุนายน 2562)

เช่นเดียวกับผู้อำนวยการโรงไฟฟ้าบางปะกง ที่ให้ข้อมูลว่า

“บรรยากาศการทำงานภายใน กฟผ. นั้นมีความอบอุ่นมากขึ้นเหมือนเป็นครอบครัวเดียวกัน เนื่องจากสไตล์การทำงานของผู้บริหารที่เน้นความสัมพันธ์ที่ดีกับพนักงาน เพื่อร่วมงานภายในสายงานเดียวกันก็มีความสนิทสนม กลมเกลียวรักกัน ซึ่งจากสไตล์การทำงานดังกล่าวนี้ส่งผลให้ประสิทธิภาพของการทำงานดีขึ้น ทุกภาคส่วนทำงานโดยมีเป้าหมาย แลค่านิยมเดียวกัน” (ผู้อำนวยการโรงไฟฟ้าบางปะกง, สัมภาษณ์, 7 มิถุนายน 2562)

### 3.2 ยึดหลักธรรมาภิบาลในการทำงาน

การยึดหลักธรรมาภิบาลในการทำงานนั้นเป็นหนึ่งในสไตล์การทำงานตามแผนยุทธศาสตร์ กฟผ. ปี พ.ศ. 2562 – 2569 ที่นำมาใช้ในการจัดการกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ตามมิติการพัฒนาด้านองค์กรที่มีธรรมาภิบาล สังคมไว้วางใจ และเป็นความภาคภูมิใจของชาติ (T: Trust and pride of the nation) ที่จะมุ่งเป็นองค์กรที่คนไทยวางใจและภาคภูมิใจ โดยมีประเด็นการพัฒนาด้วยการมุ่งเน้นการเป็นองค์กรที่มีธรรมาภิบาล มีความเป็นมิตรและความสัมพันธ์ที่ดีเลิศกับชุมชนและสังคม ตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในทุกภาคส่วน เป็นความภาคภูมิใจของคนในชาติ ตลอดจนมีการพัฒนาอย่างยั่งยืนเนื่องจากองค์กรการผลิตไฟฟ้านั้นจำเป็นต้องใส่ใจต่อปัญหาทางด้านมลพิษแก่สิ่งแวดล้อมและชุมชน โดยรอบให้มีความมั่นใจ



ไว้วางใจว่าการผลิตไฟฟ้าของกฟผ. นั้นมีความปลอดภัย 100% จึงต้องนำเอาหลักธรรมาภิบาลเข้ามาใช้สำหรับการทำงาน

ซึ่งก็สอดคล้องกับการให้ข้อมูลของ ผู้ช่วยผู้อำนวยการผลิตไฟฟ้า 1 การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย และผู้อำนวยการ โรงไฟฟ้าบางปะกง กล่าวว่า

“ผู้บริหารมุ่งเน้นการจัดการบริหารภายใต้หลักธรรมาภิบาลให้เป็นองค์กรที่ทุกคนไว้วางใจได้ว่าเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และสังคมชุมชนโดยรอบ” (ผู้ช่วยผู้อำนวยการผลิตไฟฟ้า 1 การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย, สัมภาษณ์, 11 มิถุนายน 2562)

“ผู้บริหารใช้หลักธรรมาภิบาลเข้ามาบริหารงาน เข้าถึงง่าย ลงสู่พื้นล่าง สื่อสารให้เข้าใจ มีช่องทางในการเข้าถึงได้ง่ายขึ้น” (ผู้อำนวยการ โรงไฟฟ้าบางปะกง, สัมภาษณ์, 7 มิถุนายน 2562)

โดยจากการสัมภาษณ์นั้นผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า ผู้บริหารของ กฟผ. ได้มีการมุ่งเน้นการจัดการบริหารภายใต้หลักธรรมาภิบาลให้เป็นองค์กรที่ทุกคนไว้วางใจได้ว่าเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และสังคมชุมชนโดยรอบสำหรับกระบวนการทำงานผู้บริหารใช้หลักธรรมาภิบาลเข้ามาบริหารงาน เข้าถึงง่าย ลงสู่พื้นล่าง สื่อสารให้เข้าใจ มีช่องทางในการเข้าถึงได้ง่ายขึ้น

โดยเมื่อพบว่าผู้ให้ข้อมูลให้ข้อมูลว่าทาง กฟผ. นั้นมีสไลด์การทำงานที่ยึดหลักธรรมาภิบาลเข้ามาใช้สำหรับการทำงาน ผู้วิจัยจึงทำงานศึกษาต่อยอด ก็ได้พบว่ามีผลสอดคล้องกับข้อมูลแผนยุทธศาสตร์ กฟผ. ปี พ.ศ. 2562 – 2569 ในมิติการพัฒนาองค์กรที่มีธรรมาภิบาล สังคมไว้วางใจ และเป็นความภาคภูมิใจของชาติ (T: Trust and pride of the nation) เป็นองค์การที่คนไทยวางใจและภาคภูมิใจ โดยมีแผนปฏิบัติการที่สำคัญภายใต้มิติการพัฒนาดังกล่าวที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาล ดังตารางที่ 4-9

ตารางที่ 4-9 แผนปฏิบัติการที่สำคัญภายใต้ มิติการพัฒนาด้านองค์การที่มีธรรมาภิบาล สังคม  
ไว้วางใจ และเป็นความภาคภูมิใจของชาติ (T: Trust and pride of the nation)  
เป็นองค์การที่คนไทยวางใจและภาคภูมิใจที่มีความเกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน โดยยึด  
หลักธรรมาภิบาล

ชื่อแผนปฏิบัติการ	เป้าหมาย	
	พ.ศ. 2562	พ.ศ. 2564
1. แผนการเสริมสร้างระบบการ กำกับดูแลกิจการที่ดีของ กฟผ. ให้สอดคล้องตามหลักธรรมาภิ บาล	ไม่มีทุจริตในหน้าที่ และ คะแนนการประเมิน คุณธรรมและความ โปร่งใส ร้อยละ 90	ไม่มีทุจริตในหน้าที่ และ คะแนนการประเมินคุณธรรม และความ โปร่งใส ร้อยละ 90
2. แผนพัฒนาและเสริมสร้าง ชุมชนอยู่ดีมีสุขของ กฟผ.	จำนวนชุมชนที่อยู่ดีมีสุข ตามโครงการของ กฟผ. 3 ชุมชนขึ้นไป	จำนวนชุมชนที่อยู่ดีมีสุขตาม โครงการของ กฟผ. 31 ชุมชน ขึ้นไป

ที่มา: การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (2561)

จากตารางที่ 4-9 นั้นจะเห็นได้ว่าแผนการปฏิบัติการของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่ง  
ประเทศไทยนั้นพยายามที่จะปฏิบัติงาน โดยยึดหลักธรรมาภิบาลเข้ามาใช้ทั้งภายในองค์กร และ  
ภายนอกชุมชนเพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่องค์กร

### 3.3 เน้นการสื่อสารวัฒนธรรมองค์กร

การเน้นการสื่อสารวัฒนธรรมองค์กร เป็นอีกสไลด์ในการทำงานกฟผ. เน้นการ  
สื่อสารให้มีความครอบคลุมและทั่วถึง ในการนำเอาวัฒนธรรมองค์กรไปสู่บุคลากรทุกภาคส่วน  
ของกฟผ. ให้รับทราบถึง หลักการ SPEED” หรือ การทำงานแบบรักองค์กร มุ่งงานเลิศ เทิด  
คุณธรรม นำด้วยนวัตกรรม ทำประโยชน์เพื่อสังคม ซึ่งในแผนยุทธศาสตร์ กฟผ. ปี พ.ศ. 2562 –  
2569 ก็ได้มีแผนงานในการสื่อสารภาพลักษณ์องค์กรเชิงรุก ทั้งภายในและภายนอก โดยมี  
เป้าประสงค์เพื่อให้บุคลากรภายในได้มีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเองในการสนับสนุน  
พันธกิจขององค์กร ส่วนภายนอกก็เพื่อที่จะให้ชุมชน สังคมมีภาพลักษณ์ที่ดีต่อองค์กร (อดีตผู้ว่า  
การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย, สัมภาษณ์, 6 มิถุนายน 2562)

### 3.4 เน้นการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย

การปรับตัวเพื่อรองรับกับการเปลี่ยนแปลงนั้น กฟผ. ได้เห็นว่าควรได้นำเอาบุคลากร

ทุกภาคส่วน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรทุกภาคส่วน ไม่ว่าจะเป็นชุมชน สังคม หน่วยงานภาครัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เข้ามามีส่วนร่วมกับการทำงานต่าง ๆ ของ กฟผ. โดยจากการให้ ข้อมูลของผู้อำนวยการโรงไฟฟ้าบางปะกง (2562) นั้นได้กล่าวว่า

“กฟผ. ให้ความสำคัญกับการทำงานโดยเน้นการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กับเราทุกหน่วยงาน ตั้งแต่ชุมชน พาร์ทเนอร์ทางธุรกิจ และธุรกิจเกี่ยวเนื่อง” (ผู้อำนวยการ โรงไฟฟ้าบางปะกง, สัมภาษณ์, 7 มิถุนายน 2562)

จากคำสัมภาษณ์ดังกล่าวสามารถกล่าวได้ว่า กฟผ. ให้ความสำคัญกับการทำงานโดย เน้นการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับ กฟผ. ทุกหน่วยงาน ตั้งแต่ชุมชน หุ้นส่วนทางธุรกิจ และธุรกิจเกี่ยวเนื่อง

ข้อมูลดังกล่าวมีความสอดคล้องกับนโยบายของผู้ว่าการการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่ง ประเทศไทยที่ได้มอบให้เป็นสาระสำคัญในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ กฟผ. ปี พ.ศ. 2562 – 2569 มี 2 ใน 7 ประเด็นที่ท่านได้ให้ความสำคัญต่อการมีส่วนร่วมของชุมชน และบุคลากรเป็นอย่างมาก ดังนี้ 1. เน้นให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของชุมชนตั้งแต่ต้นทาง ตั้งแต่การเข้ามามีส่วนร่วมใน การให้ความคิดเห็นถึงปัญหา ความต้องการของชุมชนในพื้นที่ก่อนนำมาจัดทำแผน มีส่วนร่วมกับ โครงการต่าง ๆ ที่กฟผ. ได้จัดขึ้น 2. มีการแสวงหาพันธมิตร และความร่วมมือจากทุกภาคส่วน ได้แก่ ธุรกิจเกี่ยวเนื่องของโรงไฟฟ้า บริษัทเอกชนผู้ผลิตไฟฟ้าเพื่อส่งให้ กฟผ. ผู้ผลิตไฟฟ้าจาก ประเทศเพื่อนบ้าน และบุคลากรทุกภาคส่วนใน กฟผ. ต้องเข้ามามีส่วนร่วมกับการไฟฟ้าฝ่ายผลิต แห่งประเทศไทยในการกำหนดแผนงานต่าง ๆ และบูรณาการประสานการทำงานร่วมกัน เพื่อ เป็นการพัฒนาและรักษาเสถียรภาพในเรื่องความมั่นคงทางด้านพลังงานไฟฟ้า และ 3. มุ่งเน้นให้ พนักงานทุกระดับ และทุกภาคส่วน มีส่วนร่วมในการจัดทำแผน และเสนอปัญหาการตัดสินใจ ต่าง ๆ ร่วมกับฝ่ายบริหารได้มากขึ้น เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลของทางภาคปฏิบัติ

จากข้อมูลดังกล่าวแสดงถึงกลยุทธ์การจัดการเพื่อความมั่นคงขององค์กรการไฟฟ้าฝ่าย ผลิตแห่งประเทศไทย ด้านสไตล์ (Style) พบว่า กฟผ. มีการกำหนดกลยุทธ์การจัดการเพื่อความ มั่นคงขององค์กร ด้วยการปรับเพิ่มความสัมพันธ์ในการทำงานระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน บริหาร โดยการยึดหลักธรรมาภิบาลในการทำงาน มุ่งเน้นการสื่อสารวัฒนธรรมองค์กร และมุ่งเน้น การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

#### 4. ระบบ (System)

กลยุทธ์การจัดการเพื่อความมั่นคงขององค์กรการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ด้าน ระบบ (System) ในสภาวะการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางการบริหารในปัจจุบันนั้นมีดังนี้

##### 4.1 ปรับปรุงระบบงานให้ทันสมัย และมีความคล่องตัว

เพื่อเป็นการเพิ่มขีดความสามารถให้กับ กฟผ. จึงได้มีการปรับปรุงระบบงานให้ทันสมัย และมีความคล่องตัว เนื่องจากมีความท้าทายจากคู่แข่งภาคเอกชนที่เข้ามาแข่งขันในธุรกิจผลิตไฟฟ้าเป็นจำนวนมากจนทำให้กฟผ.เหลือส่วนแบ่งทางการตลาดเพียง ร้อยละ 36 โดยปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งคือรูปแบบการบริหารจัดการของภาคเอกชนนั้นมีความคล่องตัวกว่า กฟผ. ที่เป็นรัฐวิสาหกิจซึ่งเป็นองค์กรของรัฐบาล ทำให้สามารถบริหารจัดการ ตัดสินใจเรื่องสำคัญได้รวดเร็วกว่า อย่างไรก็ตาม กฟผ. ได้ตระหนักถึงปัญหาดังกล่าวเป็นอย่างดีจึงได้มีความพยายามที่จะปรับปรุงระบบงานให้ทันสมัย และมีความคล่องตัวมากขึ้น ตามมติพัฒนาองค์กรที่มีการบริหารงานที่ดี มีประสิทธิภาพสูง และมีฐานะทางการเงินมั่นคง (A: Administration excellence) ซึ่งเป็นการปรับเปลี่ยนองค์กรให้มีสมรรถนะสูงและทันการเปลี่ยนแปลง มุ่งเน้นการปรับโครงสร้างองค์กรและบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน โดยมีแนวทางการพัฒนาดังตารางที่ 4-10

ตารางที่ 4-10 แผนปฏิบัติการที่สำคัญภายใต้ มติการพัฒนาองค์กรที่มีการบริหารงานที่ดี มีประสิทธิภาพสูง และมีฐานะทางการเงินมั่นคง (A: Administration excellence) ซึ่งเป็นการปรับเปลี่ยนองค์กรให้มีสมรรถนะสูงและทันการเปลี่ยนแปลง

ชื่อแผนปฏิบัติการ	เป้าหมาย	
	พ.ศ. 2562	พ.ศ. 2564
1. แผนการปรับปรุงรูปแบบการทำงานรองรับการทำงานรูปแบบใหม่ (Digital Workforce & Workplace)	ผู้ปฏิบัติงานพึงพอใจการใช้งานเครือข่ายไร้สายร้อยละ 70 ในส่วนกลาง	ผู้ปฏิบัติงานพึงพอใจการใช้งานเครือข่ายไร้สายร้อยละ 70 ทั่วประเทศ
2. แผนปรับปรุงแนวทางการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มความคล่องตัวทางธุรกิจ	- การแก้ไข พ.ร.บ.กฟผ.ผ่าน ครม. - สนับสนุนความคล่องตัวในการดำเนินธุรกิจใหม่	- การแก้ไข พ.ร.บ.กฟผ.ผ่านสภาฯ - ปรับปรุงระเบียบรองรับการดำเนินธุรกิจใหม่
3. แผนจัดทำรายงานการบัญชีและการเงินแบ่งแยกธุรกิจ	การจัดทำรายงานการบัญชีและการเงินแบ่งแยกประเภทกิจการตามที่เครื่องควบคุม (Regulator) กำหนด	เพิ่มการแบ่งแยกบัญชีสำหรับผู้รับซื้อไฟฟ้ารายเดียว (Single buyer)

ที่มา: การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (2561)

จากตารางที่ 4-10 นั้นจะเห็นได้ว่าแผนการปฏิบัติการของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยนั้นพยายามที่จะปฏิบัติงานโดยมีความพยายามที่จะปรับปรุงระบบงานให้ทันสมัย และมีความคล่องตัวมากขึ้นเพื่อเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน

โดยข้อมูลดังกล่าวมีความสอดคล้องกับการให้ข้อมูลของวิทยากรผู้ชำนาญการ (2562) ที่พบว่า กฟผ. มีการปรับปรุงระบบงานให้ทันสมัย และมีความคล่องตัว เช่น ระบบการสื่อสารภายในองค์กร เพื่อให้พนักงานได้ทราบข้อมูลการจัดการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในองค์กร โดยที่ผู้ช่วยผู้อำนวยการผลิตไฟฟ้า 1 การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (2562) ได้กล่าวว่า

“กฟผ. มีการปรับปรุงระบบงานที่มีความซ้ำซ้อน ถูกปรับ ตัด ลด จัดระเบียบให้มีระบบงานที่ทันสมัยทำให้การทำงานมีความคล่องตัว รวดเร็วมากขึ้นเพื่อแข่งขันกับภาคเอกชนได้ โดยมีความสอดคล้องกับข้อมูลสัมภาษณ์ของเรียงชัย คงทอง รองผู้อำนวยการระบบส่ง ของกฟผ. ว่าหัวใจสำคัญในการพัฒนา คือ การปรับปรุงกระบวนการทำงานปัจจุบันให้เกิดประสิทธิภาพ (Performance) และมีคุณค่ากับองค์กร ซึ่งถือเป็นสิ่งที่ไม่ค่อยน้อย ในการเตรียมรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตที่กำลังก้าวเข้ามา” (การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย, 2562)

#### 4.2 เน้นการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้

เพื่อให้การเชื่อมต่อ สื่อสารระหว่างหน่วยงานภายในกฟผ. นั้นมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น กฟผ. จึงมีความพยายามที่จะนำเอาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ในหน่วยงาน เพื่อการติดต่อสื่อสาร รับ-ส่งข้อมูลให้มีความรวดเร็ว ได้แก่ การใช้ระบบ Intranet ในการสื่อสาร แจ้งข่าวสารสู่พนักงานทั่วทั้งองค์กร มีฝ่ายประชาสัมพันธ์เป็นผู้รับผิดชอบหลัก (PR EGAT) สำหรับการสื่อสารภายในหน่วยงานก็มีการใช้สื่อสังคมออนไลน์ เช่น เฟซบุ๊ก (Facebook) ไลน์ (Line) อีเมล (Email) ข้อความ (SMS) ฯลฯ ในการติดต่อสื่อสาร แจ้งข่าวสารกันภายในองค์กร รวมถึงยังมีการใช้สื่อแบบเดิม เช่น ป้ายประกาศประชาสัมพันธ์ และการจัดทำข่าวสารภายใน เป็นการสร้างสื่อแบบบูรณาการครบวงจร

#### 4.3 เน้นการพัฒนานวัตกรรม

จากบทความเรื่อง กฟผ. มุ่งพัฒนารูทกิจให้เติบโตอย่างเข้มแข็ง พร้อมแข่งขันได้ในระดับสากล ได้เปิดเผยถึงบทสัมภาษณ์ บุญญนิตย์ วงศ์รักมิตร รองผู้อำนวยการธุรกิจเกี่ยวเนื่อง ได้กล่าวว่า กฟผ. ได้ให้ความสำคัญกับนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง โดยมีแผนผลักดันและพัฒนาผลงานที่เป็นเรื่องใหม่ ๆ ของผู้ปฏิบัติงาน ให้ก้าวเข้าสู่เชิงธุรกิจอย่างเป็นรูปธรรม นอกจากนี้ กระแสพลังงานทดแทนที่มีแนวโน้มเติบโตขึ้นเรื่อย ๆ ทำให้สายงานการธุรกิจเกี่ยวเนื่อง ได้ให้ความสนใจกับงานบำรุงรักษากังหันลม และ โรงไฟฟ้าขนาดเล็ก เพิ่มเติมจากโรงไฟฟ้าขนาดใหญ่ที่เป็นงานดั้งเดิม เพื่อให้สอดคล้องกับยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลงไป และตอบสนองความต้องการของคนในสังคมมาก

ยิ่งขึ้น (บุญญนิตย์ วงศ์รักมิตร, 2562 อ้างถึงใน การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย, 2562)

กฟผ. ได้มีการมุ่งเน้นการแข่งขันในด้านคุณภาพ และขยายงานในต่างประเทศ เพื่อให้มีรายได้เข้าสู่ กฟผ. มากยิ่งขึ้น โดยในปี 2562 ได้มุ่งไปที่ สปป.ลาว ซึ่งมีศักยภาพด้านการผลิตไฟฟ้าจากพลังงานน้ำ และมีแผนจะขยายธุรกิจนี้ไปยังประเทศต่าง ๆ ในภูมิภาคอาเซียน ผ่านทางบริษัทในเครือ กฟผ. ที่จะก้าวเข้าไปลงทุนสร้างโรงไฟฟ้าที่ประเทศเวียดนาม ฟิลิปปินส์ และอินโดนีเซีย เป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้ กฟผ. สามารถเติบโตต่อไปได้ในสภาวะสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ผ่านการดำเนินงานด้านธุรกิจเกี่ยวเนื่องในโครงการต่าง ๆ สร้างรายได้ให้กับ กฟผ. อีกทางหนึ่ง รวมแล้วเป็นเม็ดเงินหลายพันล้านบาทต่อปี ดังนั้น ในยุคของการแข่งขันเช่นนี้ จึงจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือจากผู้ปฏิบัติงานในสายงานทุกคน ช่วยกันขับเคลื่อนงานด้านธุรกิจดังกล่าวให้คู่ขนานไปกับภารกิจหลักของ กฟผ. ซึ่งเป็นการผลิตและส่งไฟฟ้า ให้สามารถแข่งขันกับภายนอกได้ ซึ่งหากทุกคนช่วยกันก็จะทำให้องค์กรให้เติบโตได้อย่างยั่งยืน และมีรายได้เข้าสู่องค์กรอย่างต่อเนื่อง (บุญญนิตย์ วงศ์รักมิตร, 2562 อ้างถึงใน การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย, 2562)

จากข้อมูลดังกล่าวแสดงถึงกลยุทธ์การจัดการเพื่อความมั่นคงขององค์กรการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ด้านระบบ (System) พบว่า กฟผ. มีการกำหนดกลยุทธ์การจัดการเพื่อความมั่นคงขององค์กร ด้วยการปรับปรุงระบบงานให้ทันสมัย และมีความคล่องตัว มุ่งเน้นการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้และเน้นการพัฒนานวัตกรรมให้มีความทันสมัย เพิ่มศักยภาพทางการแข่งขันให้มีความได้เปรียบคู่แข่ง

##### 5. ด้านบุคลากร (Staff)

กลยุทธ์การจัดการเพื่อความมั่นคงขององค์กรการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ด้านบุคลากร (Staff) ในสภาวะการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางการบริหารในปัจจุบันนี้มีดังนี้

###### 5.1 วางตำแหน่งให้เหมาะสมกับงานและความสามารถของบุคลากร

การปรับตัวด้านบุคลากร (Staff) กฟผ. ได้ใช้กลยุทธ์ด้วยการ วางตำแหน่งงานของบุคลากรให้มีความเหมาะสมกับงาน ตามความถนัดและความสามารถของแต่ละบุคลากร จากการให้ข้อมูลของผู้อำนวยการ โรงไฟฟ้าบางปะกง และอดีตผู้ว่าการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ที่ได้กล่าวว่า

“มีการปรับเปลี่ยนการวางแผนกำลังคน ด้วยการลดจำนวนบุคลากรให้สอดคล้องกับปริมาณ และวางตำแหน่งให้เหมาะสมกับงาน หรือ Put the right man on the right job”

(ผู้อำนวยการ โรงไฟฟ้าบางปะกง, สัมภาษณ์, 7 มิถุนายน 2562)

“มีการจัดสรรตำแหน่งคนให้เหมาะสมกับงาน ลดจำนวนบุคลากร ตามโครงสร้างที่

แท้จริง” (อดีตผู้ว่าการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย, สัมภาษณ์, 6 มิถุนายน 2562)

โดยข้อมูลดังกล่าวมีความสอดคล้องตามมิติการพัฒนาในด้านองค์การที่มีการบริหารงานที่ดี มีประสิทธิภาพสูง และมีฐานะทางการเงินมั่นคง (A: Administration excellence) ปรับเปลี่ยนองค์การให้มีสมรรถนะสูงและทันการเปลี่ยนแปลง ซึ่งที่ผ่านมา กฟผ. นั้นใช้บุคลากรเข้ามาทำงานไม่ตรงกับสายงานและความรู้ความสามารถในการทำงานมากนัก แต่ภายหลังจากแผนยุทธศาสตร์ กฟผ. ปี พ.ศ. 2562 – 2569 นั้นได้มีการมุ่งเน้นในประเด็นเรื่อง การบริหารบุคลากรให้ได้ทำงานที่ตรงกับความสามารถ มีแผนในการการปรับปรุงรูปแบบการทำงานรองรับการทำงานรูปแบบใหม่ (Digital Workforce & Workplace) เพื่อให้ได้งานที่มีประสิทธิภาพสูงสุด

จากข้อมูลในช่วงต้นนั้นสรุปได้ว่า กฟผ. มีแนวทางการทำงานในด้านบุคลากรด้วยการปรับเปลี่ยนการวางแผนกำลังคน ด้วยการลดจำนวนบุคลากรให้สอดคล้องกับปริมาณ และวางตำแหน่งให้เหมาะสมกับงาน

#### 5.2 ส่งเสริมการก้าวหน้าในตำแหน่งงานอย่างมีความยุติธรรมตามผลงาน

กฟผ. ได้มีการปรับผลยุทธ์โดยมุ่งเน้นการส่งเสริมการก้าวหน้าในตำแหน่งงานอย่างมีความยุติธรรมตามผลงาน เนื่องมาจากปัญหาการเลื่อนตำแหน่งงานให้บุคลากรอย่างไม่เป็นธรรม นั้นถือเป็นปัญหาเรื้อรังที่ขัดขวางการพัฒนาขององค์กรภาครัฐมาช้านาน การใช้ระบบอาวุโส การใช้ระบบอุปถัมภ์ โดยไม่ได้สะท้อนถึงผลการทำงานอย่างแท้จริง ทำให้ผู้ที่มีความตั้งใจทำงานนั้นหมดกำลังใจในการทำงานอย่างเต็มประสิทธิภาพและทำให้องค์กรไม่สามารถเติบโตได้อย่างเต็มที่ซึ่งกฟผ. จากข้อมูลการสัมภาษณ์ผู้ช่วยผู้อำนวยการผลิตไฟฟ้า 1 การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย และผู้อำนวยการโรงไฟฟ้าบางปะกง กล่าวว่า

“มีการปรับเปลี่ยนเพื่อให้บุคลากรของ กฟผ. ได้มีโอกาสเติบโตตามสายงาน โดยลดเลิกการเลื่อนตำแหน่งตามแบบอาวุโส หรือระบบอุปถัมภ์เพราะเป็นสิ่งที่จุดรั้งองค์กรไม่ให้เติบโต” (ผู้ช่วยผู้อำนวยการผลิตไฟฟ้า 1 การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย, สัมภาษณ์, 11 มิถุนายน 2562)

“กฟผ. ได้มีการเปิดโอกาสให้มีช่องทางในการเจริญเติบโตในสายงานโดยปรับปรุงมาจากการจัดโครงสร้างในการบริหารใหม่” (ผู้อำนวยการโรงไฟฟ้าบางปะกง, สัมภาษณ์, 7 มิถุนายน 2562)

จากข้อมูลดังกล่าวนั้นสรุปได้ว่า กฟผ. ได้มีการเปิดโอกาสให้มีช่องทางในการเจริญเติบโตในสายงานโดยปรับปรุงมาจากการจัดโครงสร้างในการบริหารใหม่ นั้นได้ตระหนักถึงปัญหาดังกล่าวเป็นอย่างดีจึงดำเนินกลยุทธ์ด้านบุคลากรด้วยการส่งเสริมการก้าวหน้าในตำแหน่งงานอย่างมีความยุติธรรมตามผลงาน ตามนโยบายที่ผู้ว่าการ กฟผ. ได้มอบนโยบายสำหรับการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ กฟผ. ปี พ.ศ. 2562 – 2569 ว่า ต้องมีการปรับโครงสร้างและพัฒนาคนให้ทันกับ

การเปลี่ยนแปลง (Changing for development) เพื่อนำองค์กร ไปสู่องค์กรแห่งความภาคภูมิใจของ ประเทศได้ตามที่วางเป้าหมายไว้

### 5.3 พัฒนาศักยภาพของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ

เป็นที่รู้กันว่าทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในองค์กรนั่นก็คือทรัพยากรมนุษย์ การที่องค์กร จะเติบโตนั้นย่อมต้องเกิดจากทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ ความสามารถ มีความคิด ทักษะที่ดี จึงจะ นำองค์กรให้ก้าวไปสู่องค์กรชั้นนำได้ ซึ่ง กฟผ. ก็ถือเป็นอีกหนึ่งในองค์กรที่มีทรัพยากรมนุษย์ที่มี คุณภาพ แต่อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารของกฟผ. เองยังมีความต้องการที่จะพัฒนาคุณภาพของทรัพยากร มนุษย์ให้สูงขึ้นไป ให้มีการพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ เนื่องจากบริบทของสภาพแวดล้อมภายนอกนั้นมีการ เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาโดยเฉพาะด้านเทคโนโลยี ตามนโยบายที่ได้มอบไว้ในการจัดทำแผน ยุทธศาสตร์ กฟผ. ปี พ.ศ. 2562 – 2569 ว่าต้องเน้นการส่งเสริมนวัตกรรมเพื่ออนาคตสู่เวทีโลก และพัฒนาคนให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง

ซึ่งเมื่อศึกษาจากแผนยุทธศาสตร์ กฟผ. ปี พ.ศ. 2562 – 2569 พบว่า กฟผ. มีแผนการ พัฒนาด้านบุคลากรในหลายด้าน มีรายละเอียดดังตารางที่ 4-11

ตารางที่ 4-11 แผนปฏิบัติการที่สำคัญภายใต้ ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ กฟผ. ภายใต้ แผนยุทธศาสตร์ กฟผ. ปี พ.ศ. 2562 – 2569

ชื่อแผนปฏิบัติการ	เป้าหมาย	
	พ.ศ. 2562	พ.ศ. 2564
1. แผนพัฒนาบุคลากรรองรับ ยุทธศาสตร์นวัตกรรมพลังงานไฟฟ้า และการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน	บุคลากรพร้อมในการ ดำเนินงานตาม ยุทธศาสตร์ กฟผ.	บุคลากรพร้อมในการ ดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ กฟผ.
2. แผนบริหารความผูกพันพนักงาน	ไม่ต่ำกว่าความผูกพันของ ค่าเฉลี่ยประเทศไทย	ไม่ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยรางวัล (Best Employer APAC)

ที่มา: การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (2561)

จากตารางที่ 4-11 นั้นจะเห็นได้ว่าแผนการปฏิบัติการของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่ง ประเทศไทยนั้นพยายามที่จะปฏิบัติงานโดยมีความพยายามที่จะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ให้มีความสามารถในการรองรับนวัตกรรมต่าง ๆ ในอนาคต และให้พนักงานมีความผูกพันกับองค์กร อีกด้วย



ซึ่งมีความสอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ ชวิชัย จักรไพศาลรองผู้ว่าการเชื้อเพลิง (รพช.) กล่าวถึงแนวทางในการพัฒนาความสามารถของบุคลากรไว้ว่าในบทความเรื่อง คิดใหม่ ทำใหม่ - Change for the Future สายงาน รพช. ปรับเปลี่ยนภารกิจเพื่อความสำเร็จขององค์กร ไว้ว่า

“กฟผ. มีการเตรียมความพร้อมบุคลากร เสริมความแข็งแกร่งให้กับภารกิจในอนาคต เพื่อเตรียมความพร้อมในการรับมือกับภารกิจใหม่ โดยกำลังคนเป็นปัจจัยสำคัญที่ควรได้รับการ เสริมศักยภาพเป็นลำดับแรก โดยเร่งเดินหน้าพัฒนาบุคลากรตามแผนกลยุทธ์ รองรับยุทธศาสตร์ กฟผ. มีจัดการอบรมเพิ่มพูนความรู้แก่ผู้ปฏิบัติงานมาตั้งแต่ปี 2560 จนถึงปัจจุบัน เพื่อพัฒนาทักษะ ให้มีความรู้ความสามารถในการจัดการผลิตไฟฟ้าทั้งระบบ ซึ่งผู้ปฏิบัติงานจะต้องมีความรู้ความเข้าใจ ในด้านที่ตนเองรับผิดชอบ อาทิ ด้านการค้า การลงทุน ด้านกฎหมายการซื้อขายระหว่างประเทศ ด้านการเงินและการบริหารความเสี่ยงนอกจากนี้ยังมีการมอบทุนการศึกษาให้ผู้ปฏิบัติงานไปศึกษา ต่อในระดับปริญญาโทหลักสูตรต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ตั้งแต่ปี 2561 ทั้งในประเทศ และต่างประเทศ ซึ่งจะ เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานของ กฟผ. ในระยะยาว” (ชวิชัย จักรไพศาล, 2562 อ้างถึงใน การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย, 2562)

ซึ่งมีความสอดคล้องจากข้อมูลการให้สัมภาษณ์ของผู้อำนวยการ โรงไฟฟ้าบางปะกง และผู้อำนวยการเขื่อนสิริกิติ์ กล่าวไว้ว่า

“กฟผ. มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้พัฒนาองค์ความรู้อยู่เสมอ เพื่อคัดสรรคนให้ เหมาะกับงาน มีการพัฒนาบุคลากรอยู่เสมอเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมนั้น เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ” (ผู้อำนวยการ โรงไฟฟ้าบางปะกง, สัมภาษณ์, 7 มิถุนายน 2562)

“ผู้บริหารระดับสูงนั้นให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรอยู่เสมอ ทั้งการส่งไป ฝึกอบรม การหมุนเวียนงาน เป็นต้น” (ผู้อำนวยการเขื่อนสิริกิติ์, สัมภาษณ์, 1 กรกฎาคม 2562)

จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้นนั้นสามารถสรุปได้ว่า กฟผ. ได้มีการปรับตัวเพื่อรองรับ กับการเปลี่ยนแปลงโดยมุ่งเน้นการพัฒนาความสามารถของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ ให้มีความรู้ใน รอบด้าน ทั้งการส่งไปศึกษาต่อ อบรมให้ความรู้ มีโครงการศึกษาดูงาน เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ และความสามารถในการมาพัฒนาองค์กร

โดยจากข้อมูลดังกล่าวแสดงถึงกลยุทธ์การจัดการเพื่อความมั่นคงขององค์กรการไฟฟ้า ฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ด้านบุคลากร (Staff) พบว่า กฟผ. มีการกำหนดกลยุทธ์การจัดการเพื่อ ความมั่นคงขององค์กร ด้วยการวางตำแหน่งให้เหมาะสมกับงานและความสามารถของบุคลากร มี การส่งเสริมการก้าวหน้าในตำแหน่งงานอย่างมีความยุติธรรมตามผลงาน และพัฒนาความสามารถ ของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ

## 6. ด้านทักษะ (Skill)

กลยุทธ์การจัดการเพื่อความมั่นคงขององค์กรการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ด้านทักษะ (Skill) ในสภาวะการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางการบริหารในปัจจุบันนี้มีดังนี้

### 6.1 เน้นการสร้างงานวิจัยและนวัตกรรมภายในองค์กร

โดยภายหลังจากการประกาศนโยบายไทยแลนด์ 4.0 ซึ่งเป็นเป็นวิสัยทัศน์เชิงนโยบาย ที่เปลี่ยนเศรษฐกิจแบบเดิมไปสู่เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม จึงทำให้การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย และอีกหลาย ๆ องค์กรต้องมุ่งเน้นการพัฒนา องค์กรด้วยการนำการวิจัย และการพัฒนานวัตกรรมภายในองค์กร ซึ่งจากการสัมภาษณ์รองผู้ว่าการยุทธศาสตร์ กฟผ. ได้กล่าวว่า

“กฟผ. ได้เน้นเน้นสร้างงานวิจัยและนวัตกรรม พัฒนานวัตกรรมให้มีความเชี่ยวชาญ เพื่อนำไปสู่การเปิดโลกธุรกิจใหม่” (รองผู้ว่าการยุทธศาสตร์ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย, สัมภาษณ์, 2 กรกฎาคม 2562)

ซึ่งก็มีความสอดคล้องการให้ข้อมูลของผู้ช่วยผู้อำนวยการผลิตไฟฟ้า 1 การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ที่ได้กล่าวว่า

“กฟผ. ได้มุ่งเน้นการพัฒนา งานวิจัยและนวัตกรรม ทักษะความสามารถทางช่าง (เทคโนโลยีการผลิตไฟฟ้า รวมไปถึงการบำรุงรักษาอุปกรณ์เครื่องมือที่ใช้ในการผลิตไฟฟ้า” (ผู้ช่วยผู้อำนวยการผลิตไฟฟ้า 1 การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย, สัมภาษณ์, 11 มิถุนายน 2562)

ซึ่งจากข้อมูลดังกล่าวนั้นก็มีความสอดคล้องกับ การมอบนโยบายของผู้ว่าการ กฟผ. ต่อการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ กฟผ. ปี พ.ศ. 2562 – 2569 ประการหนึ่งว่า กฟผ. ควรที่จะ ส่งเสริม นวัตกรรมเพื่ออนาคตสู่เวทีโลก ซึ่งการพัฒนานวัตกรรมนั้นจะเป็นแผนปฏิบัติการที่สำคัญภายใต้ มิติการพัฒนาด้านองค์กรที่มีการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน (G: Growth for sustainability) สร้างการเติบโตรองรับอนาคตที่ยั่งยืน โดยเป้าหมายของแผนเพิ่มมูลค่านวัตกรรมและสิ่งประดิษฐ์ ของ กฟผ. นั้นได้ตั้งเป้าหมายไว้ที่ 2 พันล้านบาทภายในปี 2564

### 6.2 พัฒนานวัตกรรมให้มีความเชี่ยวชาญในงานที่รับผิดชอบ

การพัฒนานวัตกรรมให้มีความเชี่ยวชาญในงานที่รับผิดชอบ นั้นเกิดจากการมอบนโยบายของผู้ว่าการ กฟผ. ต่อการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ กฟผ. ปี พ.ศ. 2562 – 2569 นั้นมุ่งเน้นให้ กฟผ. มีการพัฒนาคนให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง ของสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว อาทิ เทคโนโลยี การตระหนักถึงการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม การที่ทรัพยากรการผลิตนั้นลดน้อยลง อาจส่งผลให้การผลิตไฟฟ้าได้ไม่เพียงพอ และต้องหาพลังงานอื่นมาทดแทน และใช้ในการผลิตไฟฟ้า ซึ่งตามยุทธศาสตร์ดังกล่าวได้มีการจัดทำแผนพัฒนานวัตกรรมรองรับ

ยุทธศาสตร์นวัตกรรมพลังงานไฟฟ้า และการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน โดยมีเป้าประสงค์เพื่อให้บุคลากรมีความพร้อมในการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ กฟผ.

ซึ่งข้อมูลในข้างต้นนั้นมีความสอดคล้องกับการให้ข้อมูลของผู้อำนวยการ โรงไฟฟ้าบางปะกง ที่ได้กล่าวว่า

“กฟผ. ได้มีแผนในการพัฒนาบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญในงานที่รับผิดชอบโครงการด้านวิเศษ ก็ต้องพัฒนาให้ได้อย่างเต็มที่ แม้แต่ฝ่ายแผน ฝ่ายยุทธศาสตร์ ก็ต้องเรียนรู้และเข้าใจในงานเข้าตนเองอย่างถ่องแท้ และเข้าใจในงานในทุกขั้นตอน” (ผู้อำนวยการ โรงไฟฟ้าบางปะกง, สัมภาษณ์, 7 มิถุนายน 2562)

เช่นเดียวกับการให้ข้อมูลของ ผู้ช่วยผู้อำนวยการผลิตไฟฟ้า 1 การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย กล่าวว่า

“กฟผ. มุ่งเน้นการพัฒนาทักษะพนักงานอย่างมากในช่วง 5 ปีหลัง ทั้งส่งเสริมพนักงานให้ไปดูงานที่องค์กรชั้นนำต่าง ๆ ไปฝึกอบรม ฝึกงานภายในอย่างเต็มที่ เพื่อรองรับกับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว” (ผู้ช่วยผู้อำนวยการผลิตไฟฟ้า 1 การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย, สัมภาษณ์, 11 มิถุนายน 2562)

จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้นนั้นสามารถสรุปได้ว่า กฟผ. ได้มีการปรับตัวเพื่อรองรับกับการเปลี่ยนแปลงโดยมุ่งเน้นการพัฒนาความสามารถของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอให้มีความเชี่ยวชาญในงานที่รับผิดชอบ โดยส่งบุคลากรไปศึกษาดูงานในองค์กรชั้นนำ และเรียนรู้ในการทำงานของตนเองอย่างต่อเนื่องโดยการให้ความรู้จากบุคลากรที่ที่มีความเชี่ยวชาญและปฏิบัติงานมานานกว่า

จากข้อมูลดังกล่าวแสดงถึงกลยุทธ์การจัดการเพื่อความมั่นคงขององค์กรการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ด้านทักษะ (Skill) พบว่า กฟผ. มีการกำหนดกลยุทธ์การจัดการเพื่อความมั่นคงขององค์กร ด้วยการเน้นการสร้างงานวิจัยและนวัตกรรมภายในองค์กร และพัฒนาบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญในงานที่รับผิดชอบ

#### 7. ด้านค่านิยม (Shared value)

กลยุทธ์การจัดการเพื่อความมั่นคงขององค์กรการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ด้านค่านิยม (Shared value) ในสถานะการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางการบริหารในปัจจุบันนี้มีดังนี้

##### 7.1 ปรับเปลี่ยนค่านิยมให้มีความทันสมัย และสอดคล้องกับบริบทขององค์กร

การปรับเปลี่ยนค่านิยมให้มีความทันสมัย และสอดคล้องกับบริบทขององค์กร นั้นกฟผ. ได้มีการดำเนินการ โดยมุ่งเน้นการทำงานตามหลักการ SPEED คือ ความเร็วในการปรับตัวเพื่อ

รองรับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วในอุตสาหกรรมไฟฟ้า ตามการให้สัมภาษณ์ของผู้ช่วยผู้อำนวยการผลิตไฟฟ้า 1 การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย และ รองผู้อำนวยการยุทธศาสตร์ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย กล่าวว่า

“กฟผ. นั้นเน้นเรื่องการสร้างค่านิยม SPEED โดยมุ่งเน้นให้พนักงานมีความรักและผูกพันกับ กฟผ. มีการจัดวัดระดับความผูกพันในองค์กรอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งมีความสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ กฟผ. ปี พ.ศ. 2562 – 2569” (ผู้ช่วยผู้อำนวยการผลิตไฟฟ้า 1 การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย, สัมภาษณ์, 11 มิถุนายน 2562)

“เราได้นำเอา หลักการทำงานแบบ SPEED มาใช้เป็นค่านิยมขององค์กรเพื่อให้สอดคล้องกับบริบทสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร” (รองผู้อำนวยการยุทธศาสตร์ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย, สัมภาษณ์, 2 กรกฎาคม 2562)

กล่าวโดยสรุปก็คือ กฟผ. ได้ดำเนินการโดยที่ได้มุ่งเน้นการสร้างให้พนักงานของกฟผ. มีความรักความผูกพันกับองค์กร มุ่งเน้นการทำงานที่เป็นเลิศเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงานที่ดี มีคุณธรรมโดยนำธรรมมาภิบาลมาใช้ในองค์กร นำนวัตกรรมและงานวิจัยเข้ามาใช้ในองค์กร และการดำเนินโครงการที่เป็นประโยชน์ต่อชุมชนและสังคม

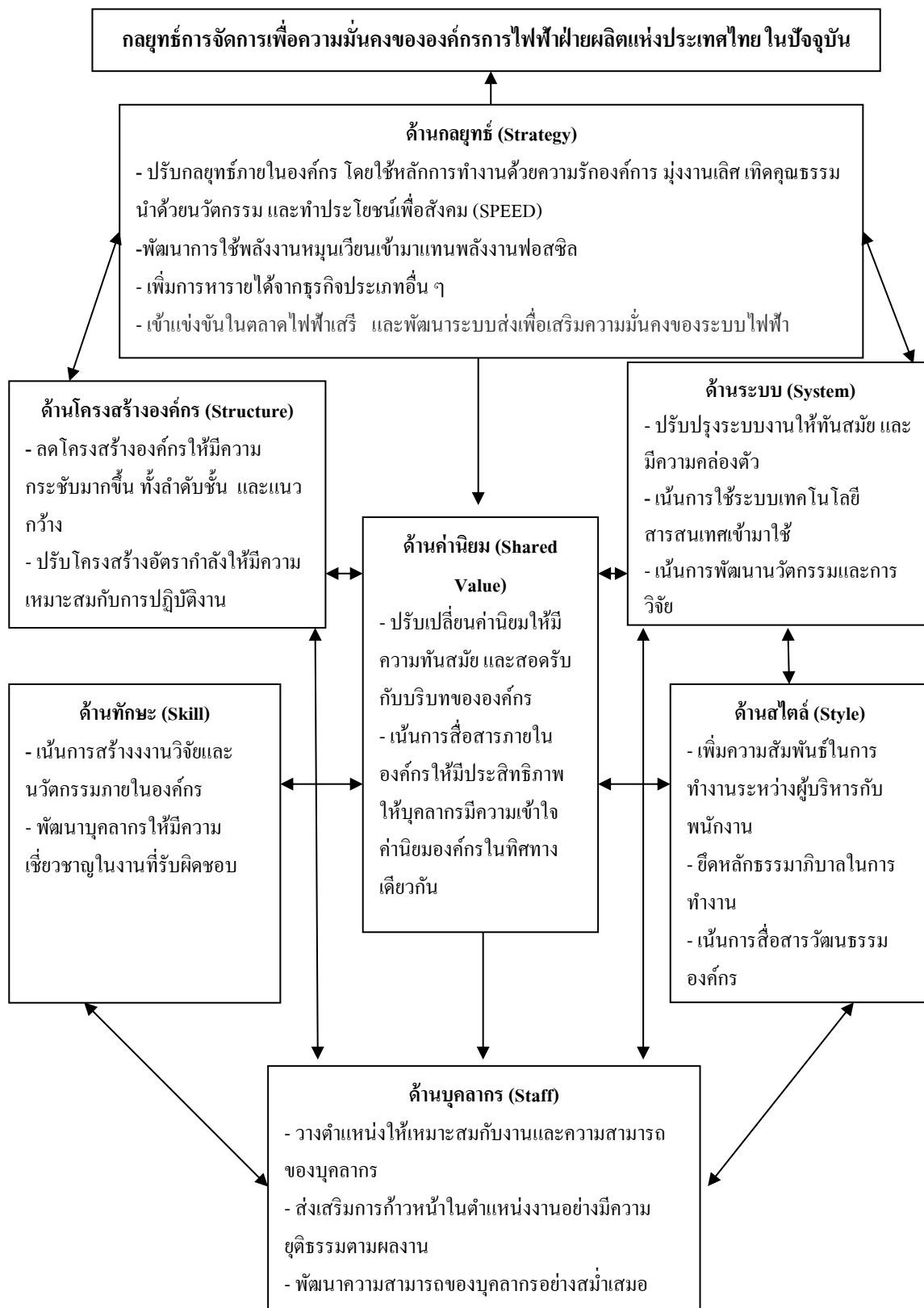
7.2 เน้นการสื่อสารภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพให้บุคลากรมีความเข้าใจค่านิยมองค์กรในทิศทางเดียวกัน

โดยผู้อำนวยการโรงไฟฟ้าบางปะกง ได้กล่าวถึงปัญหาในอดีตว่า เมื่อก่อนการสื่อสารค่านิยมในอดีตนั้นไม่ค่อยครอบคลุมเท่าที่ควร แต่พอเทคโนโลยีด้านการสื่อสารนั้นพัฒนาขึ้น รวมถึงผู้บริหารก็ได้ให้ความสำคัญกับการสื่อสารภายในองค์กรเพื่อถ่ายทอดแนวทางการทำงานจากฝ่ายบริหารไปสู่ฝ่ายปฏิบัติให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด ได้แก่ การใช้ระบบ Intranet ในการสื่อสารแจ้งข่าวสารสู่พนักงานทั่วทั้งองค์กร มีฝ่ายประชาสัมพันธ์เป็นผู้รับผิดชอบหลัก (PR EGAT) สำหรับการสื่อสารภายในหน่วยงานก็มีการใช้สื่อสังคมออนไลน์ เช่น เฟซบุ๊ก (Facebook) ไลน์ (Line) อีเมล (Email) ข้อความ (SMS) ฯลฯ ในการติดต่อสื่อสาร แจ้งข่าวสารกันในองค์กร รวมถึงยังมีการใช้สื่อแบบเดิม เช่น ป้ายประกาศประชาสัมพันธ์ และการจัดทำข่าวสารภายใน เป็นการสร้างสื่อแบบบูรณาการครบวงจร โดยมีความสอดคล้องกับการให้ข้อมูลของ อดีตผู้ว่าการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย กล่าวว่า

“กฟผ. มีการถ่ายทอดค่านิยมไปสู่พนักงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยเน้นการนำระบบสารสนเทศมาใช้ โดยเฉพาะการใช้สื่อสังคมออนไลน์ เช่น เฟซบุ๊ก ไลน์ ก็ทำให้การติดต่อสื่อสารส่งรับข้อมูลได้สะดวกมากยิ่งขึ้น” (อดีตผู้ว่าการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย, สัมภาษณ์, 6 มิถุนายน 2562)

จากข้อมูลดังกล่าวแสดงถึงกลยุทธ์การจัดการเพื่อความมั่นคงขององค์กรการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ด้านค่านิยม (Shared value) พบว่า กฟผ. มีการกำหนดกลยุทธ์การจัดการเพื่อความมั่นคงขององค์กร ด้วยการปรับเปลี่ยนค่านิยมให้มีความทันสมัย และสอดคล้องกับบริบทขององค์กร และเน้นการสื่อสารภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพให้บุคลากรมีความเข้าใจค่านิยมองค์กรในทิศทางเดียวกัน

ซึ่งจากข้อมูลเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการเพื่อความมั่นคงขององค์กรการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยในสภาวะการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางการบริหารในปัจจุบัน นั้นสามารถสรุปเป็นแผนภาพได้ดังนี้



ภาพที่ 4-3 กลยุทธ์การจัดการเพื่อความมั่นคงขององค์กรการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

จากภาพที่ 4-3 นั้นสามารถสรุปกลยุทธ์การจัดการเพื่อความมั่นคงขององค์กรการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ได้ดังนี้

1. ด้านกลยุทธ์ (Strategy) กฟผ. มีการกำหนดกลยุทธ์การจัดการเพื่อความมั่นคงขององค์กร ด้วยการปรับกลยุทธ์ภายในองค์กร โดยใช้หลักการทำงานด้วยความรักองค์กร มุ่งงานเลิศ เทิดคุณธรรม นำด้วยนวัตกรรม และทำประโยชน์เพื่อสังคม (SPEED) มีการพัฒนาการใช้พลังงานหมุนเวียนเข้ามาแทนพลังงานฟอสซิล มุ่งเน้นการเพิ่มการหารายได้จากธุรกิจประเภทอื่น ๆ การเข้าแข่งขันในตลาดไฟฟ้าเสรี และมีการพัฒนาระบบส่งเพื่อเสริมความมั่นคงของระบบไฟฟ้า

2. ด้านโครงสร้างองค์กร (Structure) กฟผ. มีการกำหนดกลยุทธ์การจัดการเพื่อความมั่นคงขององค์กร ด้วยการลดโครงสร้างองค์กรให้มีความกระชับมากขึ้น ทั้งลำดับชั้น และแนวกว้าง และมีปรับโครงสร้างอัตรากำลังให้มีความเหมาะสมกับการปฏิบัติงาน

3. ด้านสไตล์ (Style) กฟผ. มีการกำหนดกลยุทธ์การจัดการเพื่อความมั่นคงขององค์กร ด้วยการปรับเพิ่มความสัมพันธ์ในการทำงานระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน บริหาร โดยการยึดหลักธรรมาภิบาลในการทำงาน มุ่งเน้นการสื่อสารวัฒนธรรมองค์กร และมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

4. ด้านระบบ (System) กฟผ. มีการกำหนดกลยุทธ์การจัดการเพื่อความมั่นคงขององค์กร ด้วยการปรับปรุงระบบงานให้ทันสมัย และมีความคล่องตัว มุ่ง เน้นการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้และเน้นการพัฒนานวัตกรรมให้มีความทันสมัย เพิ่มศักยภาพทางการแข่งขันให้มีความได้เปรียบคู่แข่ง

5. ด้านบุคลากร (Staff) กฟผ. มีการกำหนดกลยุทธ์การจัดการเพื่อความมั่นคงขององค์กร ด้วยการวางตำแหน่งให้เหมาะสมกับงานและความสามารถของบุคลากร มีการส่งเสริมการก้าวหน้าในตำแหน่งงานอย่างมีความยุติธรรมตามผลงาน และพัฒนาความสามารถของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ

6. ด้านทักษะ (Skill) กฟผ. มีการกำหนดกลยุทธ์การจัดการเพื่อความมั่นคงขององค์กร ด้วยการเน้นการสร้างงานวิจัยและนวัตกรรมภายในองค์กร และพัฒนาบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญในงานที่รับผิดชอบ

7. ด้านค่านิยม (Shared value) กฟผ. มีการกำหนดกลยุทธ์การจัดการเพื่อความมั่นคงขององค์กร ด้วยการปรับเปลี่ยนค่านิยมให้มีความทันสมัย และสอดคล้องกับบริบทขององค์กร และเน้นการสื่อสารภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพให้บุคลากรมีความเข้าใจค่านิยมองค์กรในทิศทางเดียวกัน

ปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินการกลยุทธ์การจัดการเพื่อความมั่นคงขององค์กรการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

จากการศึกษาของผู้วิจัย โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารและผู้เชี่ยวชาญนั้นพบว่าปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินการกลยุทธ์การจัดการเพื่อความมั่นคงขององค์กรการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย นั้นมีดังนี้

1. ด้านกลยุทธ์ (Strategy) กฟผ. มีปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินการในปัจจุบัน ดังนี้

1.1 องค์กรยังขาดการปลูกฝังบุคลากรให้ได้ตระหนักถึงหลักการทำงานด้วยความรัก องค์กร มุ่งงานเลิศ เทิดคุณธรรม นำด้วยนวัตกรรม และทำประโยชน์เพื่อสังคม (SPEED) โดยจากการศึกษานั้นพบว่า การนำหลักการดังกล่าวมาใช้ นั้นยังไม่แสดงให้เห็นเป็นรูปธรรมเป็นเพียงคำนิยมที่ระบุเอาไว้ในแผนยุทธศาสตร์แต่ยังไม่ถูกนำมาปรับใช้ในองค์กรมากนัก เนื่องจากขาดการปลูกฝัง ถ่ายทอด และสื่อสารด้วยนโยบายลงสู่บุคลากรให้มีความเข้าใจที่ตรงกัน ปัจจัยดังกล่าวถือเป็นปัญหาและอุปสรรคต่อการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ กฟผ. 2562- 2569 ให้บรรลุเป้าหมายได้ ดังคำสัมภาษณ์ของ อดีตผู้ว่าการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ที่ว่า

“การปรับกลยุทธ์ภายในองค์กร โดยใช้หลักการ SPEED นั้นเหมาะสมกับยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว แต่พนักงานยังขาดความเข้าใจ ความเข้าถึง ที่จะนำไปสู่การพัฒนาตนเอง ซึ่งคำว่า SPEED ในแต่ละตัวอักษรนั้นมีความหมาย แต่มองจากคำรวมก็คือ ความเร็ว สถานการณ์โลกเรตอนนี้หากใครช้าก็คงจะอยู่ยาก จึงต้องเร่งสื่อสารให้พนักงานได้เข้าใจถึงหลักการทำงานดังกล่าว” (อดีตผู้ว่าการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย, สัมภาษณ์, 6 มิถุนายน 2562)

1.2 การถูกภาคสังคมต่อต้านการใช้พลังงานหมุนเวียนมาผลิตไฟฟ้า เป็นปัจจัยความท้าทายกับ กฟผ. ที่สำคัญยิ่ง จนมีผลกระทบทำให้การพัฒนาโรงไฟฟ้าถ่านหินที่อำเภอเทพา จังหวัดสงขลาต้องยกเลิกแนวคิดไป รวมถึงการใช้พลังงานหมุนเวียนมาผลิตไฟฟ้าอื่น ๆ ด้วย ทำให้ กฟผ. นั้นต้องศึกษาและแก้ไขปัญหาดังกล่าวอย่างจริงจัง และเป็นประเด็นเร่งด่วน ดังคำสัมภาษณ์ของ ผู้อำนวยการเขื่อนสิริกิติ์ ที่ว่า

“ที่ผ่านมาสังคมมีความตื่นตัวเรื่องของสิทธิมนุษยชนส่วนหนึ่งมาจากการแชร์ข้อมูลผ่านทางสื่อสังคมออนไลน์นั้นรวดเร็วมาก ก็จะเห็นได้จากการประท้วงต่อต้าน การสร้างโรงไฟฟ้าใหม่ ยกตัวอย่างที่กระบี่ เทพา เป็นต้น ซึ่งการที่ชุมชนและสังคมนั้นมีการตระหนักในเรื่องการพิทักษ์สิทธิมนุษยชนมากขึ้น การไปผลิตไฟฟ้าแล้วไปสร้างมลภาวะ สร้างมลพิษอะไรต่าง ๆ ให้แก่ชุมชน นั้นจะทำให้ประชาชน ชุมชนนั้นออกมาประท้วง” (ผู้อำนวยการเขื่อนสิริกิติ์, สัมภาษณ์, 1 กรกฎาคม 2562)



โดยมีความสอดคล้องกับการให้สัมภาษณ์ของรองผู้ว่าการยุทธศาสตร์ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ที่ได้กล่าวว่า

“การพิทักษ์สิทธิมนุษยชน การรวมกลุ่มของภาคประชาชน การสื่อสารออนไลน์นั้น เป็นหนึ่งความท้าทาย ที่ทำให้ กฟผ. ต้องทำงานอย่างรอบคอบ มีการศึกษา EIA EHIA อย่างละเอียดถี่ถ้วน ทำการผลิตที่ทำให้เกิดผลกระทบอย่างน้อยที่สุด” (รองผู้ว่าการยุทธศาสตร์ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย, สัมภาษณ์, 2 กรกฎาคม 2562)

1.3 บุคลากรยังขาดความเชี่ยวชาญพัฒนาการใช้พลังงานหมุนเวียนเข้ามาแทนพลังงานฟอสซิล โดยในปัจจุบันบุคลากรของ กฟผ. นั้นมีความชำนาญเฉพาะการใช้พลังงานฟอสซิลในการผลิตไฟฟ้าซึ่งเป็นพลังงานที่ใช้มานาน และกำลังจะหมดลงในระยะเวลาอันใกล้ และต้องเปลี่ยนมาใช้พลังงานหมุนเวียนทดแทน แต่ก็ยังขาดความเชี่ยวชาญ โดยผู้ช่วยผู้อำนวยการผลิตไฟฟ้า 1 การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ได้กล่าวว่า

“ปัญหาการพัฒนาการผลิตไฟฟ้าด้วยพลังงานหมุนเวียน คือ พนักงานเรามีความเชี่ยวชาญด้านการผลิตไฟฟ้าจากพลังงานฟอสซิลมากกว่าพลังงานทดแทนต่าง ๆ คงต้องใช้เวลาในการเรียนรู้และเปลี่ยนแนวคิดตลอดกาล ว่าเราไม่ได้เป็นคนเก่งที่สุดในเรื่องผลิตไฟฟ้า แต่เราต้องเป็นคนที่เปิดรับการพัฒนา ความรู้ ให้รวดเร็ว” (ผู้ช่วยผู้อำนวยการผลิตไฟฟ้า 1 การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย, สัมภาษณ์, 11 มิถุนายน 2562)

นอกจากนั้นการให้สัมภาษณ์ของผู้ช่วยการ โรงไฟฟ้าบางปะกง และผศ.วันวิชุด บุญโปร่ง ยังได้กล่าวว่า

“ปัจจุบันธุรกิจนั้นมีการแข่งขันที่รุนแรง โดยมีผู้ผลิตไฟฟ้าจากภาคเอกชนที่มีประสิทธิภาพมากโดยเฉพาะความรู้และนวัตกรรมทางการผลิตไฟฟ้า แต่ของ กฟผ. เองยังดีดระเบียบการทำงานหลาย ๆ อย่างที่ไม่สามารถพัฒนาบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญในพัฒนาการใช้พลังงานหมุนเวียนได้” (ผู้ช่วยการ โรงไฟฟ้าบางปะกง, สัมภาษณ์, 7 มิถุนายน 2562)

“ผู้เชี่ยวชาญในเรื่องพลังงานน้อยมากผู้ที่เข้ามาบริหารจัดการนั้นมีมากมาย หมายถึง มีความรู้เรื่องการบริหารจัดการแต่ไม่มีความรู้เรื่องพลังงานที่แท้จริง” (สุริยะใส กตะศิลา, สัมภาษณ์, 17 ธันวาคม 2562)

1.4 การเป็นองค์กรรัฐวิสาหกิจนั้นทำให้ระบบการทำงานนั้นมีความล่าช้า ไม่ว่าจะ เป็นทางด้านการบริหารงบประมาณ การบริหารทรัพยากรบุคคล การรับคนเข้า การจ่ายค่าตอบแทน ฯลฯ ต้องเป็นไปตามระเบียบราชการ ซึ่งจะทำให้ กฟผ. เสียเปรียบทางการแข่งขันกับผู้ผลิตไฟฟ้าจากภาคเอกชน ซึ่งเป็นปัญหาและอุปสรรคต่อการเข้าแข่งขันในตลาดไฟฟ้าเสรี จากการให้ข้อมูลของอดีตผู้ว่าการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย นั้นกล่าวไว้ว่า

“ผมมองว่า กฟผ.พร้อมที่จะเปลี่ยน พร้อมที่จะสู้ กับ โจทย์ใหม่ ๆ ที่เข้ามาตามกระแสโลก การแข่งขันในด้านธุรกิจพลังงาน ผมมองว่าบางอย่างเราปรับได้ช้าเพราะเราไม่ใช่องค์กรเอกชน การต่อสู้แข่งขันธุรกิจเรายังติดกฎระเบียบมากมาย ทำให้เราช้า ควรมีการปรับข้อกฎหมายระเบียบ ให้สามารถลงสนามแข่งได้อย่างเท่าเทียมแต่นั้นก็หมายถึง ภาครัฐต้องส่งและเสริม เพราะ กฟผ. คือรัฐวิสาหกิจ” (อดีตผู้ว่าการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย, สัมภาษณ์, 6 มิถุนายน 2562)

ซึ่งสอดคล้องกับการให้สัมภาษณ์ของผู้อำนวยการ โรงไฟฟ้าบางปะกง กล่าวว่า  
 “ปัจจุบันธุรกิจนั้นมีการแข่งขันที่รุนแรง โดยมีผู้ผลิตไฟฟ้าจากภาคเอกชนที่มีประสิทธิภาพมากเนื่องจากมีความคล่องตัวในการบริหารงาน ถึงแม้ว่าการไฟฟ้าผลิตแห่งประเทศไทยนั้นจะเป็นผู้ผลิตรายใหญ่ที่สุด แต่อย่างไรก็ตามก็มีคู่แข่งจากภาคเอกชนที่เข้าร่วมแข่งขันในตลาดนี้อยู่ตลอดเวลาและมีความพร้อมในหลาย ๆ ด้าน ทั้งทรัพยากรทางการผลิต บุคลากร เงินลงทุน” (ผู้อำนวยการ โรงไฟฟ้าบางปะกง, สัมภาษณ์, 7 มิถุนายน 2562)

1.5 การปรับกลยุทธ์ถูกจำกัดด้วยกฎหมาย ในปัจจุบันนอกเสียจากที่ กฟผ. จะถูกจำกัดการดำเนินการภายใต้ พระราชบัญญัติการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2511 ที่มีความล่าช้า ไม่สอดคล้องกับบริบททางการแข่งขันการผลิตไฟฟ้าในปัจจุบันแล้วนั้น กฟผ. นั้นยังต้องวางแผนการทำงานโดยต้องปฏิบัติตามแนวทางการพัฒนาตามแผนพัฒนากำลังผลิตไฟฟ้าของประเทศไทย พ.ศ. 2561-2580 (PDP2018) อีกด้วยทำให้ไม่อิสระในการทำงานมากนัก โดยจากการให้ข้อมูลของอดีตผู้ว่าการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย และผู้อำนวยการ โรงไฟฟ้าบางปะกง นั้นกล่าวว่า

“กฎหมาย พรบ ระเบียบ แต่ก่อนเมื่อ 20 ปี ก่อน อาจจะเอื้ออำนวยให้แก่การขยายตัวของ กฟผ. แต่เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงก็ต้องปรับ เช่น การปรับแผน PDP2015 เป็น PDP2018 รายละเอียดภายใน สามารถบอกถึง โอกาสที่ได้รับ แต่ที่ผ่านมานั้น PDP2015 อุปสรรคมากมายและความไม่สำเร็จดังเป้าหมายเดิม จึงนำไปสู่การปรับแผน และเปลี่ยนแปลงองค์กร” (อดีตผู้ว่าการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย, สัมภาษณ์, 6 มิถุนายน 2562)

“เป้าหมายและแผนงานของแผน PDP 2018 นั้นไม่มีความสอดคล้องกับความสามารถองค์กรของเราเลย” (ผู้อำนวยการ โรงไฟฟ้าบางปะกง, สัมภาษณ์, 7 มิถุนายน 2562)

2. ด้านโครงสร้างองค์กร (Structure) กฟผ. มีปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินการในปัจจุบัน ดังนี้

2.1 กระบวนการปรับโครงสร้างองค์กรนั้นทำอย่างรวดเร็วเกินไป จากเดิมนั้น กฟผ. มีหน่วยงานในโครงสร้างทั้งหมด 12 หน่วยงาน ซึ่งถือว่ามีความกว้างเกินไปจึงได้ถูกปรับลดลงมาเหลือ 8 หน่วยงาน ดูเหมือนจะเป็นสิ่งที่ดี แต่ กฟผ. ดำเนินการอย่างรวดเร็วโดยขาดการวางแผน

อย่างถี่ถ้วน และขาดการสื่อสารต่อบุคลากรอย่างครอบคลุมทำให้เกิดความสับสนอย่างมาก ในช่วงแรกของการปรับองค์กร จนทำให้ขาดประสิทธิภาพของการทำงานไปในชั่วขณะหนึ่ง ดังคำสัมภาษณ์ผู้ช่วยผู้อำนวยการผลิตไฟฟ้า 1 การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยที่ว่า

“กฟผ. มีการกำหนดกลยุทธ์การจัดการเพื่อความมั่นคงของการลดโครงสร้างองค์กรให้มีความกระชับมากขึ้น ทั้งลำดับชั้น และแนวกว้าง เป็นสิ่งที่ดีแต่อาจจะเร็วไปกับพนักงานรวมไปถึงผู้บริหารด้วย” (ผู้ช่วยผู้อำนวยการผลิตไฟฟ้า 1 การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย, สัมภาษณ์, 11 มิถุนายน 2562)

โดยข้อมูลดังกล่าวมีความสอดคล้องกับคำสัมภาษณ์ของ วิทยากรระดับ 10 ของโรงไฟฟ้าบางปะกง ที่ว่า

“Egat ได้จ้างบริษัทมาประเมินในการปรับเปลี่ยน โครงสร้างองค์กร นั้น อาจเร็วเกินพนักงานไม่เข้าใจ ถูกหรือ ไม่กับการจัดแบบนี้” (วิทยากรระดับ 10 ของโรงไฟฟ้าบางปะกง, สัมภาษณ์, 4 มิถุนายน 2562)

2.2 ขาดการเตรียมความพร้อม และการวางแผนที่รอบคอบเพื่อรองรับกับโครงสร้างที่เปลี่ยนแปลง ทำให้บุคลากรภายในเกิดความสับสนในอำนาจความรับผิดชอบ และลักษณะงานที่ต้องรับผิดชอบนั้นเปลี่ยนแปลง ทำให้ประสิทธิผลของการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรนั้นไม่ได้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้เท่าที่ควร ในประเด็นดังกล่าวสนับสนุนได้จาก คำสัมภาษณ์ของวิทยากรระดับ 10 สายงานรองผู้ว่าการ ผลิตไฟฟ้า การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ที่ว่า

“ส่วนตัวคิดว่า กฟผ. ทำการเปลี่ยนแปลงองค์กรเร็วเกินไปโดยขาดการเตรียมตัวที่ดี บุคลากรยังไม่เข้าใจในบทบาทของตัวเองอย่างดีพอ พอเปลี่ยนปั๊บก็ทำให้เกิดความงุนงง สับสนกันยกใหญ่” (วิทยากรระดับ 10 สายงานรองผู้ว่าการ ผลิตไฟฟ้า การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย, สัมภาษณ์, 2 กรกฎาคม 2562)

มีความสอดคล้องกับการให้สัมภาษณ์ของรองผู้ว่าการยุทธศาสตร์ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย และดร.สุริยะใส กตะศิลา ที่ว่า

“การลดโครงสร้างองค์กรให้มีความกระชับมากขึ้นนั้นเป็นเรื่องที่ดี เราเริ่มจากการปรับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม องค์กร และนำหลักการบริหารแบบลีน (Lean management) มาใช้เพื่อให้พนักงานได้มีความเข้าใจกับการปรับเปลี่ยน แต่เป็นระยะเวลาไม่นานเกิดการปรับโครงสร้างองค์กร สำหรับผมคิดว่ามันเร็วเกินไป (ซึ่งตอนนั้นผมเกษียณแล้ว) การสื่อสารและการวางแผนในการจัดการยังไม่ 100% ก็คงต้องทำไปด้วยและแก้ไปด้วย” (รองผู้ว่าการยุทธศาสตร์ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย, สัมภาษณ์, 2 กรกฎาคม 2562)

“ควรมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร ให้ง่ายต่อการบริหาร และการปรับเปลี่ยน การบริหารการจัดการภายในองค์กร ให้ความคล่องตัว” (สุริยะใส กตะศิลา, สัมภาษณ์, 17 ธันวาคม 2562)

ซึ่งปัญหาดังกล่าว ไม่สอดคล้องกับแนวคิดของการจัดการการเปลี่ยนแปลง โดยที่ อนุรัตน์ อนันทนาธร (2559) ที่กล่าวถึง การจัดการการเปลี่ยนแปลงให้ได้ผล ในหนังสือนโยบาย สาธารณะว่าต้องยึดถือหลักการของการจัดการการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ คือ การวางแผนและ เตรียมการ มีแนวทางที่สำคัญคือการกำหนดระยะเวลา ระยะเวลาในการทำงานที่เหมาะสมเป็น สิ่งจำเป็นเพราะว่าการเริ่มต้นทำงานเร็วเกินไปนั้น ทำให้ขาดการวางแผนและขาดการสนับสนุนที่ เพียงพอ ในประเด็นนี้จึงควรประเมินผล ติดตามผลกันต่อไปในอนาคตว่าจะต้องแก้ไขปัญหาดังกล่าว อย่างไร

2.3 อัตราโครงสร้างกำลังของบุคลากรแต่ละฝ่ายยังไม่เหมาะสม ในช่วงเวลาที่ผ่าน มา กฟผ. ได้มอบหมายให้บริษัทที่ปรึกษาเข้ามาวิเคราะห์และปรับโครงสร้างองค์กร โครงสร้าง อัตรากำลังให้ แต่เกิดปัญหาที่การถ่ายถอดข้อมูลองค์กรยังไม่มีประสิทธิภาพ และบริษัทดังกล่าวก็ ไม่สามารถศึกษาถึงปัจจัยภายในองค์กร ได้อย่างถ่องแท้ ทำให้ข้อเสนอเกี่ยวกับอัตราโครงสร้างกำลัง ของบุคลากรนั้นไม่สอดคล้องกับการทำงานที่แท้จริง อาทิ บางหน่วยงานมีปริมาณงานมากกว่า อัตรากำลังของบุคลากร ฯลฯ จึงต้องประเมินปัจจัยดังกล่าวให้ถี่ถ้วนอีกครั้งหนึ่ง ดังคำสัมภาษณ์ ของผู้ช่วยผู้อำนวยการผลิตไฟฟ้า 1 การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

“เรื่องการปรับโครงสร้างอัตรากำลังให้มีความเหมาะสมกับการปฏิบัติงาน สำหรับ ความคิดผม เนื่องจาก กฟผ. ใช้บริษัทภายนอกในการประเมินเป็นที่ปรึกษา ในการปรับเปลี่ยน องค์กร ผมไม่เห็นด้วยกับเรื่องของจำนวนตัวเลขต่าง ๆ ที่ออกมาว่าฝ่ายนี้ต้องเหลือบุคลากรเท่านั้น เท่านี้ ซึ่งมันสั้นมากในการที่เขาเข้ามาเก็บข้อมูลและมาตัดสินใจ สำหรับผมคิดว่าเรื่องจัดสรรบุคลากร ต้องค่อย ๆ พิจารณาเนื่องจากอีก 5 ปีต่อจากนี้มีพนักงานเกษียณอายุอีกมากมายถึงตอนนั้น จะมาใช้ ตัวเลขเดิมไม่ได้แล้ว” (ผู้ช่วยผู้อำนวยการผลิตไฟฟ้า 1 การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย, สัมภาษณ์, 11 มิถุนายน 2562)

โดยมีความสอดคล้องกับการให้สัมภาษณ์ของอดีตผู้ว่าการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ไทย ที่ว่า

“ผมมองว่าอัตราโครงสร้างกำลังที่ปรับล่าสุดนั้นไม่สอดคล้องกับลักษณะงานในบาง ฝ่าย ที่มีปริมาณงานมากกว่าพนักงาน แบบนี้ทำงานกันล้นมือเลย” (อดีตผู้ว่าการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่ง ประเทศไทย, สัมภาษณ์, 6 มิถุนายน 2562)

### 3. ด้านสไตล์ (Style) กฟผ. มีปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินการในปัจจุบัน ดังนี้

3.1 ขาดกระบวนการมีส่วนร่วมของพนักงานกับองค์กร จากการศึกษาพบว่า การวางแผนยุทธศาสตร์ที่สำคัญภายใน กฟผ. นั้นไม่มีกรให้พนักงานในระดับปฏิบัติงาน หรือหน่วยงานจากภูมิภาคเข้าร่วมในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ นอกจากนี้ไม่มีส่วนร่วมในการวางแผนแล้วยังขาดการถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ที่มีประสิทธิภาพมาสู่การปฏิบัติอีกด้วย โดยจากการสัมภาษณ์ของผู้อำนวยการเขื่อนสิริกิติ์ และผู้อำนวยการโรงไฟฟ้าบางปะกง ที่ได้กล่าวว่า

“ผู้บริหารมักไม่ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของบุคลากรในส่วนภูมิภาคเท่าที่ควร แผนยุทธศาสตร์จึงไม่สะท้อนถึงบริบทที่เกิดขึ้นจริง” (ผู้อำนวยการเขื่อนสิริกิติ์, สัมภาษณ์, 1 กรกฎาคม 2562)

“กฟผ. ยังมีปัญหาในการสื่อสารแผนมาสู่พนักงานในส่วนภูมิภาค จนบางครั้งทำให้ขาดความเข้าใจที่ตรงกัน” (ผู้อำนวยการโรงไฟฟ้าบางปะกง, สัมภาษณ์, 7 มิถุนายน 2562)

3.2 ผู้บริหารองค์กรขาดการสื่อสารต่อองค์กรที่มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะการสื่อสารยุทธศาสตร์การพัฒนา ของกฟผ. ที่เป็นแผนแม่บทของการพัฒนา ซึ่งไม่สอดคล้องกับแนวคิดของการจัดการการเปลี่ยนแปลงองค์กร ของ Kotter (1990) กล่าวว่าจัดการการเปลี่ยนแปลงองค์กรให้ประสบความสำเร็จ นั้นจำเป็นต้องมีการสื่อสารวิสัยทัศน์ (Communication the Vision) ที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้บุคลากรมีความเข้าใจในแผนยุทธศาสตร์ไปในทิศทางเดียวกัน โดยจากการสัมภาษณ์ของผู้อำนวยการโรงไฟฟ้าบางปะกง กล่าวว่า

“ผู้บริหาร กฟผ. ไม่ค่อยถ่ายทอดนโยบายลงมาเป็นรูปธรรม บางที่เราจะต้องติดตามเอาเอง” (ผู้อำนวยการโรงไฟฟ้าบางปะกง, สัมภาษณ์, 10 มิถุนายน 2562)

3.3 การทำงานยังมีความเป็นระบบราชการ ปัจจุบันเป็นอุปสรรคต่อการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในธุรกิจผลิตไฟฟ้าอย่างแท้จริง ทั้งเรื่องการบริหารจัดการองค์กร การปกครองบังคับบัญชาที่มีความล่าช้า ไม่มีอิสระ ไม่มีความคล่องตัว โดยจากคำสัมภาษณ์ของอดีตผู้ว่าการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ที่ว่า

“กฟผ. ยังมีความเป็นระบบราชการอยู่มากถูกควบคุมจากรัฐบาล จะปรับเปลี่ยนอะไรก็ทำได้ยาก มีขั้นตอนมากมายเต็มไปหมด เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนามาก ๆ ” (อดีตผู้ว่าการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย, สัมภาษณ์, 6 มิถุนายน 2562)

### 4. ด้านระบบ (System) กฟผ. มีปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินการในปัจจุบัน ดังนี้

4.1 ขาดการวางแผนที่ดีก่อนนำมาสร้างระบบการทำงาน จากการศึกษาพบว่า การจัดการกับการเปลี่ยนแปลงภายใน กฟผ. นั้นมีปัญหาลักอยู่ 2 ประการ คือ ขาดการวางแผนก่อนปรับปรุงระบบงานต่าง ๆ และขาดการสื่อสารไปสู่พนักงานระดับปฏิบัติให้มีความเข้าใจใน

แผนงาน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความสับสนเป็นอย่างมากและไม่มีความเข้าใจในสิ่งที่ตนปฏิบัติ ดัง การให้สัมภาษณ์ของวิทยากรระดับ 10 ของโรงไฟฟ้าบางปะกง ที่ว่า

“กฟผ. เวลาจะปรับตัวเปลี่ยนแปลงอะไรนั้นมักขาดการวางแผนที่รัดกุม อีกประเด็น คือ ผู้นำกับการสื่อสารองค์กร นั้น ไม่มีความชัดเจน ยิ่งตอนที่มีการปรับ โครงสร้างคล้ายเหมือนเป็น เรื่องปิดบัง พนักงานได้อินข่าวลือต่าง ๆ นา ๆ ซึ่งหากมองเรื่องการมีส่วนร่วมของพนักงานใน เรื่องนี้แทบไม่มีเลย” (วิทยากรระดับ 10 ของโรงไฟฟ้าบางปะกง, สัมภาษณ์, 4 มิถุนายน 2562)

4.2 การนำบริษัทภายนอกมาวางแผนยุทธศาสตร์นั้นยังขาดความรู้ความเข้าใจถึงตัว องค์กรอย่างถ่องแท้ จากการศึกษาพบว่าในช่วงปี พ.ศ. 2560 – 2562 กฟผ. ได้มีการมอบหมายบริษัท ที่ปรึกษาเอกชนรายหนึ่งเข้าศึกษา วิเคราะห์ และปรับปรุง โครงสร้างและระบบการทำงานภายใน ของ กฟผ. โดยได้ปรับ โครงสร้างจาก 12 ฝ่ายงาน มาเหลือ 8 ฝ่ายงาน เพื่อให้มีความกระชับมากขึ้น แต่หลังจากการปรับปรุงนั้นทำให้เกิดความสับสนในหน้าที่รับผิดชอบ ของแต่ละฝ่ายงานเป็น อย่างมาก มีงานหลาย ๆ ฝ่ายที่ทับซ้อนกัน อันเกิดจากการศึกษาที่ไม่ถี่ถ้วน รัดกุม และไม่เข้าใจถึง บริบทภายในองค์กรอย่างถ่องแท้ ดังคำสัมภาษณ์ของผู้ช่วยผู้อำนวยการผลิตไฟฟ้า 1 การไฟฟ้าฝ่าย ผลิตแห่งประเทศไทย

“เรื่องการปรับ โครงสร้างองค์กร และระบบงาน สำหรับความคิดเห็น เนื่องจาก กฟผ. ใช้บริษัทภายนอกในการประเมินเป็นที่ปรึกษา ในการปรับเปลี่ยนองค์กร ผมไม่เห็นด้วยกับเรื่อง ของจำนวนตัวเลขต่าง ๆ ที่ออกมาว่าฝ่ายนี้ต้องเหลือบุคลากรเท่านั้น เท่านั้น ซึ่งมันสั้นมากในการที่ เขาเข้ามาเก็บข้อมูลและมาตัดสินใจทำให้เกิดภาระงานที่ซับซ้อนกัน คงต้องกล่าวอย่างสัตย์จริงว่า การศึกษาครั้งนี้ไม่ได้ศึกษาบริบทขององค์กรอย่างถี่ถ้วน” (ผู้ช่วยผู้อำนวยการผลิตไฟฟ้า 1 การ ไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย, สัมภาษณ์, 11 มิถุนายน 2562)

โดยมีความสอดคล้องกับการให้สัมภาษณ์ของอดีตผู้ว่าการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ไทย ที่ว่า

“ผมมองว่าอัตราโครงสร้างกำลังที่ปรับล่าสุดนั้น ไม่สอดคล้องกับระบบงาน หลังจาก ปรับแล้วนั้นทำให้ลักษณะงานในบางฝ่าย นั้นมีปริมาณงานมากกว่าพนักงาน แบบนี้ทำงานกันสั้น มือเลย” (อดีตผู้ว่าการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย, สัมภาษณ์, 6 มิถุนายน 2562)

4.3 ยังมีปัญหาการพัฒนากระบวนการผลิตไฟฟ้าไม่เป็นไปตามเทคโนโลยีที่ก้าวหน้า อย่างรวดเร็ว โดยปัญหาที่สำคัญก็คือการขาดบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญในการพัฒนาการผลิต ไฟฟ้าด้วยการใช้พลังงานทดแทน เนื่องจากการผลิตไฟฟ้าด้วยพลังงานฟอสซิลมาอย่างยาวนาน ส่วนการเข้ามาของบุคลากรใหม่ ๆ ที่มีประสิทธิภาพยังคงมีการแข่งขันกับโรงผลิตไฟฟ้า

ภาคเอกชนที่มีความสามารถในการจ่ายค่าตอบแทนที่สูงกว่า ดังคำสัมภาษณ์ของวิทยากรระดับ 10 ของโรงไฟฟ้าบางปะกง กล่าวว่า

“ตอนนี้เรามีปัญหาเกี่ยวกับความรู้ในการผลิตไฟฟ้าจากพลังงานทดแทน เราขาดบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญ” (วิทยากรระดับ 10 ของโรงไฟฟ้าบางปะกง, สัมภาษณ์, 4 มิถุนายน 2562)

เช่นเดียวกับการให้สัมภาษณ์ของดร. อนุสรณ์ ธรรมใจ กล่าวว่า

“การพัฒนาระบบไฟฟ้าให้ตอบสนองต่อการทำงานรองรับแหล่งการผลิตไฟฟ้าที่กระจายตัวอยู่ทั่วไป” (อนุสรณ์ ธรรมใจ, สัมภาษณ์, 17 ธันวาคม 2562)

5. ด้านบุคลากร (Staff) กฟผ. มีปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินการในปัจจุบัน ดังนี้

5.1 การโยกย้ายตำแหน่งงานนั้นทำให้บุคลากรต้องสับสนในหน้าที่และความรับผิดชอบ จากการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรโดยการลดหน่วยงานทำให้บุคลากรของหน่วยงานที่ถูกปรับลดต้องย้ายมาทำงานที่หน่วยงานอื่นทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเป็นอย่างมากทั้งลักษณะงาน สภาพแวดล้อม เพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน จำเป็นต้องใช้เวลาในการปรับตัว ซึ่งปัญหาเกิดจากการไม่สื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพของผู้บริหารในการต้องโยกย้ายตำแหน่งงาน และการปรับกลยุทธ์ดังกล่าวทำด้วยความรวดเร็วเกินไป ขาดการวางแผนที่ดี คำสัมภาษณ์ของวิทยากรระดับ 10 สายงานรองผู้ว่าการ ผลิตไฟฟ้า การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ที่ว่า

“ส่วนตัวคิดว่า กฟผ. ทำการเปลี่ยนแปลงองค์กรเร็วเกินไปโดยขาดการเตรียมตัวที่ดี การโยกย้ายงานที่จับพลัดนั้นทำให้บุคลากรไม่เข้าใจในบทบาทใหม่ของตัวเอง พอเปลี่ยนปุ๊บก็ทำให้เกิดความงุนงง สับสนกันยกใหญ่” (วิทยากรระดับ 10 สายงานรองผู้ว่าการ ผลิตไฟฟ้า การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย, สัมภาษณ์, 2 กรกฎาคม 2562)

มีความสอดคล้องกับการให้สัมภาษณ์ของรองผู้ว่าการยุทธศาสตร์ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ที่ว่า

“การลดโครงสร้างองค์กรให้มีความกระชับมากขึ้นนั้นเป็นเรื่องที่ดี แต่การปรับโครงสร้างองค์กรใหม่ สำหรับผมคิดว่ามันเร็วเกินไป การสื่อสารและการวางแผนในการจัดการย้ายงานบางหน่วยที่ถูกยุบทำให้พนักงานเกิดความสับสน” (รองผู้ว่าการยุทธศาสตร์ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย, สัมภาษณ์, 2 กรกฎาคม 2562)

5.2 ขาดการพัฒนาบุคลากรให้มีความเข้าใจในการทำงานร่วมกันของบุคลากรในแต่ละยุคสมัย โดยในองค์กรแต่ละองค์กรจะประกอบไปด้วยพนักงานที่เป็นผู้ที่เพิ่งเริ่มงาน ไปจนถึงวัยใกล้เกษียณ บุคลิกภาพ ทักษะ ทักษะการทำงาน ย่อมแตกต่างกันในแต่ละวัยซึ่งต้องทำงาน

ร่วมกันของบุคลากรแต่ละยุคจึงทำให้เกิดความขัดแย้งทางความคิดบ้างในบางครั้ง ดังการให้สัมภาษณ์ของอดีตผู้ว่าการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ที่ว่า

“ในการทำงานร่วมกันระหว่างคนรุ่นเก่าที่เป็นผู้บริหาร หัวหน้างาน กับเด็กรุ่นใหม่ย่อมมีความคิดเห็นที่ไม่ค่อยตรงกันนัก เด็กรุ่นใหม่มีความคิดที่เป็นของตัวเอง ชอบแสดงออกในสิ่งที่ตัวเองคิด โดมากับเทคโนโลยี สิ่งสำคัญคือการปรับให้คนระหว่างยุคทำงานร่วมกันอย่างราบรื่นให้ได้ นี่คือโจทย์ใหญ่ของแทบทุกองค์กร” (อดีตผู้ว่าการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย, สัมภาษณ์, 6 มิถุนายน 2562)

6. ด้านทักษะ (Skill) กฟผ. มีปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินการในปัจจุบัน ดังนี้

6.1 ขาดความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาในการทำวิจัยด้านต่าง ๆ ทั้งทางด้านวิศวกรรม, ด้านสังคมศาสตร์, ด้านการบริหารจัดการในองค์กร ในการศึกษาข้อมูลปัญหาและอุปสรรคอย่างเป็นระบบ เพื่อนำเอาผลการศึกษาที่ได้มาพัฒนาองค์กรอย่างเต็มประสิทธิภาพ โดยการให้ข้อมูลสัมภาษณ์ของอดีตผู้ว่าการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ที่ว่า

“กฟผ. ยังขาดการร่วมมือกับสถาบันการศึกษาในการทำวิจัยด้านต่าง ๆ ทั้ง ๆ ที่เราก็มิงงบประมาณในการทำวิจัยอยู่พอสมควร ถ้ามีการทำวิจัยมากขึ้นก็จะทำให้เพิ่มทักษะของบุคลากรขึ้นได้” (อดีตผู้ว่าการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย, สัมภาษณ์, 6 มิถุนายน 2562)

6.2 บุคลากรยังขาดความเชี่ยวชาญพัฒนาการใช้พลังงานหมุนเวียนเข้ามาแทนพลังงานฟอสซิล ประเด็นนี้เป็นประเด็นหลักที่ กฟผ. ต้องให้ความสำคัญเป็นอย่างมากเนื่องจากพลังงานฟอสซิล ซึ่งเป็นพลังงานหลักที่ใช้สำหรับการผลิตไฟฟ้านั้นมีจำนวนน้อยลง จึงต้องเริ่มคิดค้นการนำพลังงานทดแทนเข้ามาใช้ รวมถึงการถูกต้องด้านจากสังคมในการใช้พลังงานถ่านหินและขยะชีวมวล ยิ่งเพิ่มความท้าทายแก่ กฟผ. เป็นทวีคูณในการแก้ไขปัญหา ดังการให้สัมภาษณ์ของผู้อำนวยการเขื่อนสิริกิติ์ ที่ว่า

“ปัญหาด้านทักษะที่สำคัญคือบุคลากรของเราขาดทักษะในการผลิตไฟฟ้าจากการใช้พลังงานทดแทน” (ผู้อำนวยการเขื่อนสิริกิติ์, สัมภาษณ์, 1 กรกฎาคม 2562)

โดยสอดคล้องกับการให้สัมภาษณ์ของผู้ช่วยผู้อำนวยการผลิตไฟฟ้า 1 การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

“พนักงานเรามีความเชี่ยวชาญด้านการผลิตไฟฟ้าจากพลังงานฟอสซิลมากกว่าพลังงานทดแทนต่าง ๆ คงต้องใช้เวลาในการเรียนรู้และเปลี่ยนแนวคิดตลอดกาล ว่าเราไม่ได้เป็นคนเก่งที่สุดในเรื่องผลิตไฟฟ้า แต่เราต้องเป็นคนที่เปิดรับการพัฒนา ความรู้ ให้รวดเร็ว” (ผู้ช่วยผู้อำนวยการผลิตไฟฟ้า 1 การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย, สัมภาษณ์, 11 มิถุนายน 2562)



7. ด้านค่านิยม (Shared value) กฟผ. มีปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินการในปัจจุบัน คือ ผู้บริหารยังขาดการสื่อสารค่านิยมขององค์กรให้แก่บุคลากรได้รับทราบซึ่งไม่สอดคล้องกับแนวคิดของการจัดการการเปลี่ยนแปลงองค์การ ของ Kotter (1990) กล่าวว่าการจัดการการเปลี่ยนแปลงองค์การให้ประสบความสำเร็จ นั้นจำเป็นต้องมีการสื่อสารวิสัยทัศน์ (Communication the vision) ที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้บุคลากรมีความเข้าใจในแผนยุทธศาสตร์ไปในทิศทางเดียวกัน โดยจากการสัมภาษณ์ของผู้อำนวยการ โรงไฟฟ้าบางปะกง กล่าวว่า

“ผู้บริหาร กฟผ. ไม่ค่อยถ่ายทอดนโยบาย ค่านิยมต่าง ๆ ที่ใช้สำหรับการทำงานลงมา อย่างเป็นรูปธรรม บางทีเราจะต้องติดตามเอาเอง” (ผู้อำนวยการ โรงไฟฟ้าบางปะกง, สัมภาษณ์, 10 มิถุนายน 2562)

จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้นสามารถสรุปผลการศึกษาปัญหาและอุปสรรคของกลยุทธ์การจัดการ เพื่อความมั่นคงของ กฟผ. ในสภาวะการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางการบริหาร ในปัจจุบัน ได้ดังตารางที่ 4-12

ตารางที่ 4-12 สรุปผลการศึกษาปัญหาและอุปสรรคของกลยุทธ์การจัดการ เพื่อความมั่นคงของ กฟผ. ในสภาวะการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางการบริหารในปัจจุบัน

การปรับตัวเพื่อความมั่นคงของ กฟผ. ในปัจจุบัน	ปัญหาและอุปสรรคในการปรับตัว
<p>1.ด้านกลยุทธ์</p> <p>1.1 ปรับกลยุทธ์ภายในองค์กร โดยใช้หลักการ ทำงานด้วยความรักองค์การ มุ่งงานเลิศ เทิดคุณธรรม นำด้วยนวัตกรรม และทำประโยชน์ เพื่อสังคม (SPEED)</p> <p>1.2 พัฒนาการใช้พลังงานหมุนเวียนเข้ามา แทนพลังงานฟอสซิล</p> <p>1.3 เพิ่มการหารายได้จากธุรกิจประเภทอื่น ๆ</p> <p>1.4 เข้าแข่งขันในตลาดไฟฟ้าเสรี</p> <p>1.5 พัฒนาระบบส่งเพื่อเสริมความมั่นคงของระบบไฟฟ้า</p>	<p>1. ด้านกลยุทธ์</p> <p>1.1 องค์กรยังขาดการปลูกฝังบุคลากรให้ได้ ตระหนักถึงหลักการทำงานด้วยความรักองค์การ มุ่งงานเลิศ เทิดคุณธรรม นำด้วยนวัตกรรม และทำประโยชน์เพื่อสังคม (SPEED)</p> <p>1.2 ถูกภาคสังคมต่อต้านการใช้พลังงานหมุนเวียนมาผลิตไฟฟ้า</p> <p>1.3 บุคลากรยังขาดความเชี่ยวชาญพัฒนาการใช้พลังงานหมุนเวียนเข้ามาแทนพลังงานฟอสซิล</p> <p>1.4 การเป็นองค์กรรัฐวิสาหกิจนั้นทำให้ระบบการทำงานนั้นมีความล่าช้า</p> <p>1.5 การปรับกลยุทธ์ถูกจำกัดด้วยกฎหมาย</p>

## ตารางที่ 4-12 (ต่อ)

การปรับตัวเพื่อความมั่นคงของ กฟผ. ในปัจจุบัน	ปัญหาและอุปสรรคในการปรับตัว
<p>2. โครงสร้างองค์กร</p> <p>2.1 ลดโครงสร้างองค์กรให้มีความกระชับมากขึ้น ทั้งลำดับชั้น และแนวกว้าง</p> <p>2.2 ปรับโครงสร้างอัตรากำลังให้มีความเหมาะสมกับการปฏิบัติงาน</p>	<p>2. โครงสร้างองค์กร</p> <p>2.1 กระบวนการปรับโครงสร้างองค์กรนั้นทำอย่างรวดเร็วเกินไป</p> <p>2.2 ขาดการเตรียมความพร้อม และการวางแผนที่รอบคอบเพื่อรองรับกับโครงสร้างที่เปลี่ยนแปลง</p> <p>2.3 อัตรากำลังของบุคลากรแต่ละฝ่ายยังไม่เหมาะสม</p>
<p>3. ด้านสไตล์</p> <p>3.1 เพิ่มความสัมพันธ์ในการทำงานระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน</p> <p>3.2 ยึดหลักธรรมาภิบาลในการทำงาน</p> <p>3.3 เน้นการสื่อสารวัฒนธรรมองค์กร</p> <p>3.4 เน้นการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย</p>	<p>3. ด้านสไตล์</p> <p>3.1 ขาดกระบวนการมีส่วนร่วมของพนักงานกับองค์กร</p> <p>3.2 ผู้บริหารองค์กรขาดการสื่อสารต่อองค์กรที่มีประสิทธิภาพ</p> <p>3.3 การทำงานยังมีความเป็นระบบราชการ</p>
<p>4. ด้านระบบ</p> <p>4.1 ปรับปรุงระบบงานให้ทันสมัย และมีความคล่องตัว</p> <p>4.2 เน้นการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้</p> <p>4.3 เน้นการพัฒนานวัตกรรม</p>	<p>4. ด้านระบบ</p> <p>4.1 ขาดการวางแผนที่ดีก่อนนำมาสร้างระบบการทำงาน</p> <p>4.2 การนำบริษัทภายนอกมาวางแผนยุทธศาสตร์นั้นยังขาดความรู้ความเข้าใจถึงตัวองค์กรอย่างถ่องแท้</p> <p>4.3 ยังมีปัญหาการพัฒนากระบวนการผลิตไฟฟ้าไม่เป็นไปตามเทคโนโลยีที่ก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว</p>

## ตารางที่ 4-12 (ต่อ)

การปรับตัวเพื่อความมั่นคงของ กฟผ. ในปัจจุบัน	ปัญหาและอุปสรรคในการปรับตัว
<p>5. ด้านบุคลากร</p> <p>5.1 วางตำแหน่งให้เหมาะสมกับงานและความสามารถของบุคลากร</p> <p>5.2 ส่งเสริมการก้าวหน้าในตำแหน่งงานอย่างมีความยุติธรรมตามผลงาน</p> <p>5.3 พัฒนาความสามารถของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ</p>	<p>5. ด้านบุคลากร</p> <p>5.1 การโยกย้ายตำแหน่งงานนั้นทำให้บุคลากรต้องสับสนในหน้าที่และความรับผิดชอบ</p> <p>5.2 ขาดการพัฒนาบุคลากรให้มีความเข้าใจในการทำงานร่วมกันของบุคลากรในแต่ละยุคสมัย</p>
<p>6. ด้านทักษะ</p> <p>6.1 เน้นการสร้างงานวิจัยและนวัตกรรมภายในองค์กร</p> <p>6.2 พัฒนาบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญในงานที่รับผิดชอบ</p>	<p>6. ด้านทักษะ</p> <p>6.1 ขาดความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาในการทำวิจัยด้านต่าง ๆ</p> <p>6.2 บุคลากรยังขาดความเชี่ยวชาญพัฒนาการใช้พลังงานหมุนเวียนเข้ามาแทนพลังงานฟอสซิล</p>
<p>7. ด้านค่านิยม</p> <p>7.1 ปรับเปลี่ยนค่านิยมให้มีความทันสมัยและสอดคล้องกับบริบทขององค์กร</p> <p>7.2 เน้นการสื่อสารภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพให้บุคลากรมีความเข้าใจค่านิยมองค์กรในทิศทางเดียวกัน</p>	<p>7. ด้านค่านิยม</p> <p>7.1 ผู้บริหารยังขาดการสื่อสารค่านิยมขององค์กรให้แก่บุคลากรได้รับทราบ</p>

### ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการนำเสนอกลยุทธ์ในการปรับตัวเพื่อความมั่นคงขององค์กรการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

การวิเคราะห์ผลการศึกษาในส่วนนี้ผู้วิจัยศึกษาจากแหล่งข้อมูล 4 ส่วน ได้แก่

1. จากข้อมูลของแผนยุทธศาสตร์สำนักงานนโยบายและแผนพลังงาน พ.ศ. 2560 – 2564 ของกระทรวงพลังงาน 2. จากข้อมูลของแผนพัฒนากำลังผลิตไฟฟ้าของประเทศไทย พ.ศ. 2561 – 2580 ของกระทรวงพลังงาน 3. จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ทั้ง 7 ท่าน และ 4. บทความและข้อมูลเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อวิเคราะห์ถึงปัญหาและอุปสรรคของกลยุทธ์การจัดการเพื่อความมั่นคงขององค์กรการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยในสภาวะการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางการบริหารในปัจจุบัน โดยถ่วงถ่วงจากวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) และ TOWS Matrix เพื่อนำเสนอกลยุทธ์ในการปรับตัวเพื่อความมั่นคงขององค์กรการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (SWOT Analysis) ตามการศึกษา ก่อนนำเสนอกลยุทธ์ในการปรับตัวเพื่อความมั่นคงของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ผู้วิจัยได้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (SWOT Analysis) ขององค์กรก่อน เพื่อให้ได้กลยุทธ์ที่อยู่บนพื้นฐานของสภาพความเป็นจริงมากที่สุด โดยจากการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลของผู้วิจัยนั้นสามารถสรุปสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ดังแสดงในตารางที่ 4-13

ตารางที่ 4-13 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (SWOT Analysis) ตามการศึกษา

ปัจจัยภายใน	
จุดแข็ง (Strength –S)	จุดอ่อน (Weakness –W)
S1 : กฟผ. เป็นองค์กรของรัฐ ทำให้เข้าถึงเครือข่าย นโยบาย และข้อมูล ช่วยให้ได้รับโอกาสการพัฒนากิจการไฟฟ้าอย่างต่อเนื่อง	W1 : กฟผ. เป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจที่มีการบริหารงานแบบระบบราชการทำให้ขาดความคล่องตัวทางการบริหาร
S2 : กฟผ. มีสินทรัพย์ทั้งสายส่งและโครงสร้างพื้นฐาน รวมทั้งบุคลากรมีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์	W2 : ต้นทุนการผลิตไฟฟ้าที่สูงขึ้นจากการนำเข้าวัตถุดิบจากต่างประเทศ รวมถึงการนำเข้าไฟฟ้าจากแหล่งผลิตไฟฟ้าต่างประเทศ ทำให้ไม่สามารถควบคุม และกำหนดราคาวัตถุดิบ ให้ตรงความต้องการได้

## ตารางที่ 4-13 (ต่อ)

ปัจจัยภายใน	
จุดแข็ง (Strength –S)	จุดอ่อน (Weakness –W)
S3 : กฟผ. เป็นองค์กรของรัฐ ทำให้เข้าถึงเครือข่าย นโยบาย และข้อมูล ช่วยให้ได้รับโอกาสการพัฒนากิจการไฟฟ้าอย่างต่อเนื่อง	W3 : พนักงานไม่มีความพร้อมในการปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี (Disruption)
S4 : บุคลากรได้รับพัฒนาความสามารถอย่างสม่ำเสมอ ให้มีความเชี่ยวชาญในงานที่รับผิดชอบ	W4 : องค์กรถูกจำกัดแนวทางการพัฒนาตามแผนพัฒนากำลังผลิตไฟฟ้าของประเทศไทย พ.ศ. 2561-2580 (PDP2018) และกฎหมายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง
S5 : บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กรเป็นอย่างดี	W5 : ขาดบุคลากรที่มีทักษะเพียงพอใน ด้านดิจิทัล และด้านทักษะในงานนวัตกรรม โดยเฉพาะความเชี่ยวชาญพัฒนาการใช้พลังงานหมุนเวียนเข้ามาแทนพลังงานฟอสซิล
S6 : กฟผ. ให้ความสำคัญการสร้างงานวิจัยและนวัตกรรมภายในองค์กร	W6 : บุคลากรขาดความรู้ลึกเป็นเจ้าของในองค์กร
S7 : ผู้บริหารพร้อมปรับเปลี่ยนค่านิยมองค์กรให้มีความทันสมัย และสอดคล้องกับบริบทขององค์กร	W7 : ขาดการพัฒนาบุคลากรให้มีความเข้าใจในการทำงานร่วมกันของบุคลากรในแต่ละยุคสมัย
S8 : กฟผ. มีความพร้อมและศักยภาพในการหารายได้จากธุรกิจประเภทอื่น ๆ	W8 : ขาดการเตรียมความพร้อม และการวางแผนที่รอบคอบเพื่อรองรับกับ โครงสร้างที่เปลี่ยนแปลง
S9 : ผู้บริหารกับพนักงานมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน	W9 : อัตราโครงสร้างกำลังของบุคลากรแต่ละฝ่ายยังไม่เหมาะสม
S10 : กฟผ. มีแผนที่จะปรับปรุงระบบงานให้ทันสมัย และมีความคล่องตัว อย่างชัดเจน	W10 : ผู้บริหารองค์กรขาดการสื่อสารต่อองค์กรที่มีประสิทธิภาพ
	W11 : การนำบริษัทภายนอกมาวางแผนยุทธศาสตร์นั้น ยังขาดความรู้ความเข้าใจถึงตัวองค์กรอย่างถ่องแท้
	W12 : ขาดความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาในการทำวิจัยด้านต่าง ๆ
	W13 : ผู้บริหารยังขาดการสื่อสารค่านิยมขององค์กรให้แก่บุคลากรได้รับทราบ
	W14 : องค์กรยังขาดการปลูกฝังบุคลากรให้ได้ตระหนักถึงหลักการทำงานด้วยความรักองค์กร มุ่งงานเลิศ เกิดคุณธรรม นำด้วยนวัตกรรม และทำประโยชน์เพื่อสังคม (SPEED)

## ตารางที่ 4-13 (ต่อ)

ปัจจัยภายนอก	
โอกาส (Opportunity –O)	ภาวะคุกคาม (Threat- T)
O1 : แนวโน้มการเปลี่ยนมาใช้พลังงานไฟฟ้า (Electrification) แทนการใช้พลังงานอื่น ๆ ที่ทำให้เกิดปัญหาด้านสิ่งแวดล้อม ทำให้มีความต้องการพลังงานไฟฟ้าจากริดหลักมากขึ้น	T1 : ความไม่มีเสถียรภาพทางการเมือง ส่งผลให้นโยบายพลังงานนั้นเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทำให้กฟผ. ต้องปรับกลยุทธ์การดำเนินงานอยู่ตลอด
O2 : การเกิดขึ้นของโรงไฟฟ้าเอกชนที่มีกำลังผลิตไฟฟ้ามากขึ้น ทำให้ต้องมาใช้สายส่งของ กฟผ.	T2 : การถูกแทรกแซงในการบริหารงานจากฝ่ายการเมืองทำให้ขาดเอกภาพในการบริหารงานอย่างเต็มที่ ไม่เป็นอิสระ
O3 : ความร่วมมือด้านพลังงานระดับภูมิภาค ทำให้เกิดโอกาสของไทยที่จะเป็นศูนย์กลางพลังงานไฟฟ้า	T3 : ภาวะเศรษฐกิจมีความแปรปรวนทำให้ถูกคาดการณ์ว่าปริมาณการใช้ไฟฟ้าจะลดลง
O4 : แผนแม่บทด้านพลังงาน ได้มอบหมายหน้าที่ให้ กฟผ. ช่วยรักษาความมั่นคงระบบไฟฟ้า ทำให้องค์กรได้รับการสนับสนุนจากรัฐบาล	T4 : การแข่งขันในธุรกิจผลิตไฟฟ้ามีความรุนแรงมากขึ้น
	T5 : การตื่นตัวของสังคมที่มีต่อนโยบายสาธารณะให้
	T6 : เทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Disruption) ทำให้องค์กรต้องปรับตัว
	T7 : ความเข้มข้นของการตรวจสอบของภาคประชาสังคมผ่านสื่อสังคมออนไลน์
	T8 : ความล่าช้าของกฎหมายด้านพลังงาน โดยเฉพาะพระราชบัญญัติการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2511 มาตรา 6 (2) ที่จำกัดขอบเขตการดำเนินงานของ กฟผ. รวมถึงการระบุงการทำธุรกิจที่คลุมเครือไม่ชัดเจน
	T9 : พลังงานฟอสซิลที่เป็นเชื้อเพลิงในการผลิตไฟฟ้ากำลังจะหมดลง
	T10 : การตื่นตัวเรื่องการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม ของสังคมที่คอยตรวจสอบการทำงานของ กฟผ.

## 2. การนำเสนอกลยุทธ์ในการปรับตัวเพื่อความมั่นคงขององค์กรการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (SWOT Analysis) นั้นผู้วิจัยได้พบถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย จากนั้นผู้วิจัยได้วิเคราะห์ตามรูปแบบการวิเคราะห์ TOWS Matrix และนำเสนอกลยุทธ์ในการปรับตัวเพื่อความมั่นคงของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ดังรายละเอียดในตารางที่ 4-14

ตารางที่ 4-14 การวิเคราะห์ TOWS Matrix เพื่อนำเสนอกลยุทธ์ในการปรับตัวเพื่อความมั่นคงของ  
องค์กรการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

จุดแข็ง (Strength –S)	จุดอ่อน (Weakness –W)
กลยุทธ์เชิงรุก (SO)	กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO)
1. S2, S8 + O2 : เร่งเปลี่ยน บทบาทของ กฟผ. จาก ผู้ผลิตมาเป็นผู้รับซื้อไฟฟ้า จากภาคเอกชน	1. W13,W14 + O4 : เร่งสื่อสารและถ่ายทอดหลักการทำงาน แบบ SPEED อย่างสม่ำเสมอ
2. S2, S4, S8 + O1, O4 : พัฒนาผลิตภัณฑ์ และ บริการตามทิศทาง อุตสาหกรรมพลังงานและ พฤติกรรมผู้บริโภค	2. W1, W4 + O1, O2 : เร่งผลักดันการแก้ไขพระราชบัญญัติ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2511 ในมาตรา 6 วงเล็บ (2)
	3. W8, W9 + O3, O4 : ทบทวน และประเมินผลการปรับ โครงสร้างองค์กร
	4. W8, W9 + O3, O4 : ประสานความร่วมมือกับหน่วยงาน ผู้เชี่ยวชาญด้านการปรับโครงสร้างองค์กรในการเข้ามา วิเคราะห์และวางแผนโครงสร้างองค์กร
	5. W10, W13 + O4 : เปลี่ยนสไตล์การบริหารเชิงกลยุทธ์ แบบผู้จัดการทีมแก่ผู้บริหาร
	6. W3 + O1, O2, O4 : ปรับปรุงระบบงานให้ทันสมัย การใช้ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้
	7. W11 + O3, O4 : ควรมีบุคลากรภายใน กฟผ. ในทุกระดับ เข้ามีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ร่วมกับ บริษัทภายนอกที่เข้ามาดำเนินการ
	8. W6, W7 + O4 : สร้างการมีส่วนร่วมให้พนักงานเข้ามาส่วน ร่วมในการแสดงความคิดเห็นต่อการวางแผนยุทธศาสตร์ให้ มากขึ้น
	9. W3 + O4 : เน้นการเปิดรับบุคลากรที่มีทัศนคติที่ดีต่อการ เรียนรู้สิ่งใหม่ และใส่ใจต่อการเรียนรู้ เนื่องจากการ เปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว
	10. W4 + O4 : ควรมีการปรับตัวด้านการบริหารจัดการ องค์กรให้มีความสอดคล้อง กับแผน PDP 2018
	11. W8, W1 + O4 : ควรมีการบูรณาการร่วมกันระหว่างสาย งานให้มีความเชื่อมโยงกันของข้อมูล

ตารางที่ 4-14 (ต่อ)

จุดแข็ง (Strength –S)	จุดอ่อน (Weakness –W)
<p>กลยุทธ์เชิงรับ (ST)</p> <p>1. S4, S7 + T9, T10 : มุ่งสร้างความไว้วางใจ และสร้างการรับรู้ต่อภาคสังคม ถึงความปลอดภัยจากการใช้พลังงานหมุนเวียนมาผลิตไฟฟ้า</p> <p>2. S4, S5 + T7, T10 : มุ่งเน้นให้ชุมชน และสังคมเข้ามีส่วนร่วมในการดำเนินการร่วมกับ กฟผ.</p> <p>3. S2, S8 + T4, T6 : พัฒนาพนักงานให้เตรียมความพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงบทบาทจากผู้ผลิตมาเป็นผู้รับซื้อไฟฟ้าจากภาคเอกชน</p> <p>4. S4, S7 + T9, T10 : สร้างค่านิยมทางด้านความมีจิตอาสาของพนักงาน</p>	<p>กลยุทธ์เชิงป้องกัน (WT)</p> <p>1. W9 + T3, T4: ให้นำหน่วยงานภายนอก (Outsource) เข้ามาปฏิบัติหน้าที่แทนบุคลากรภายในในบางภาระงาน</p> <p>2. W6, W7 + T4 : มุ่งเน้นให้พนักงานทุกระดับเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาร่วมกับกฟผ.</p> <p>3. W5, W11 + T6 : เน้นความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกที่มีความชำนาญและมีนวัตกรรมที่ดีในการพัฒนาระบบการผลิตไฟฟ้า</p>

ภาวะคุกคาม (Threat- T)

โดยผู้วิจัยได้นำผลการศึกษาดังกล่าวมาเปรียบเทียบกับข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ และศึกษาจากแนวคิดและทฤษฎี แล้วมีข้อเสนอแนะต่อกลยุทธ์ในการปรับตัวเพื่อความมั่นคงขององค์กรการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย รูปแบบใหม่ในอนาคต ดังนี้

#### 1. ด้านกลยุทธ์ (Strategy)

1.1 เร่งสื่อสารและถ่ายทอดหลักการการทำงานด้วยความรักองค์กร มุ่งงานเลิศ เกิดคุณธรรม นำด้วยนวัตกรรม และทำประโยชน์เพื่อสังคม (SPEED) อย่างสม่ำเสมอ ตามแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการการเปลี่ยนแปลงของ อนูรัตน์ อนันตนาทร (2559) ได้กล่าวว่า การจะการเปลี่ยนแปลงระบบขององค์กร เพื่อรองรับกับความท้าทายของสภาพแวดล้อม ก็คือการจัดการกับระบบที่มีประสิทธิภาพ ไม่ว่าจะเป็นระบบการวางแผน ระบบการสื่อสาร ไปยังผู้ปฏิบัติงาน ฉะนั้นการเร่งสื่อสารและถ่ายทอดหลักการการทำงานจึงเป็นเรื่องที่สำคัญยิ่ง เช่นเดียวกับคำสัมภาษณ์อดีตผู้ว่าการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ที่ว่า



“กฟผ. ควรเน้นการสื่อสารหลักการทำงานแบบ SPEED ไปยังพนักงานผู้ปฏิบัติงาน เพราะทุกองค์กรนั้นต้องปฏิบัติงานด้วยความเร็ว สถานการณ์โลกเราดอนนี้หากใครช้าก็คงจะอยู่ยาก” (อดีตผู้ว่าการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย, สัมภาษณ์, 6 มิถุนายน 2562)

เช่นเดียวกับคำให้สัมภาษณ์ของวิทยากรระดับ 10 ของโรงไฟฟ้าบางปะกง กล่าวว่า

“เพื่อให้การปฏิบัติตามแผนยุทธศาสตร์บรรลุเป้าหมายนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องสื่อสารนโยบายลงไปสู่ผู้ปฏิบัติงานให้มีความเข้าใจอย่างถ่องแท้” (วิทยากรระดับ 10 ของโรงไฟฟ้าบางปะกง, สัมภาษณ์, 4 มิถุนายน 2562)

1.2 มุ่งสร้างความไว้วางใจ และสร้างการรับรู้ต่อภาคสังคม ถึงความปลอดภัยจากการใช้พลังงานหมุนเวียนมาผลิตไฟฟ้า ทั้งนี้เพื่อเป็นการลดความรุนแรงในการต่อต้านจากชุมชนและสังคมที่มีต่อโครงการต่าง ๆ ของ กฟผ. ที่จะสร้างขึ้นเพื่อเพิ่มความมั่นคงให้แก่พลังงานไฟฟ้า โดยที่ กฟผ. ต้องสร้างความเชื่อมั่นถึงความปลอดภัยจากมลพิษ การรับประกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นว่า กฟผ. จะเป็นผู้รับผิดชอบเองทั้งหมดถ้าหากเกิดเหตุการณ์ใด ๆ ขึ้น ตามแนวคิดการจัดการองค์กรในสภาวะวิกฤตของไมทรอฟ และอานัก โนส (Miroff & Anagnos, 2000) นั้นระบุว่า องค์กรต้องให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมากรวมถึง ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อจัดการให้ทุกฝ่ายมีความพึงพอใจ และไม่มีผู้ใดเสียผลประโยชน์ และจากคำให้สัมภาษณ์ของ ดร.สุริยะใส กตะศิลา คุณศรีสุวรรณ จรรยา และคุณมนูญ ศิริวรรณ ที่ได้กล่าวว่า

“กฟผ. จะต้องทำการสร้างความเชื่อมั่นให้กับประชาชน การเข้าถึงพลังงานของประชาชนต้องทั่วถึง และทางเลือกของประชาชนในการเลือกที่จะมีส่วนร่วมทางเลือกของการใช้พลังงานไฟฟ้า เพื่อให้ประชาชนได้มีความมั่นใจ ไว้วางใจต่อ กฟผ.” (สุริยะใส กตะศิลา, สัมภาษณ์, 17 ธันวาคม 2562)

“กฟผ. ควรมุ่งเน้นการสร้างมวลชนสัมพันธ์เป็นสิ่งสำคัญ ต้องทำด้วยความเข้าใจ และต้องมีการเตรียมการ วางแผนล่วงหน้าไม่ใช่เพื่เพียงการทำเพื่อโฆษณา-การจัดการกับชุมชนนั้นควรมีแผนระยะยาว 10-20 ปีและเริ่มปูพื้นฐานจัดการชุมชน” (ศรีสุวรรณ จรรยา, สัมภาษณ์, 19 ธันวาคม 2562)

“กฟผ. ควรมีการบริหารจัดการเพื่อให้เกิดความมั่นคง ต้องได้รับการยอมรับของชุมชนมากขึ้น” (มนูญ ศิริวรรณ, สัมภาษณ์, 17 ธันวาคม 2562)

1.3 เปลี่ยนบทบาทของ กฟผ. จากผู้ผลิตมาเป็นผู้รับซื้อไฟฟ้าจากภาคเอกชน

เนื่องจากความเสียเปรียบทางความสามารถทางการแข่งขันกับภาคเอกชนในการผลิตไฟฟ้าที่ค่อนข้างมาก โดยเฉพาะความคล่องตัวทางด้านการบริหารงาน และการสร้างนวัตกรรมที่ทันสมัยที่มีมากกว่า กฟผ. จึงควรนำจุดแข็งขององค์กรเข้ามาใช้ในการดำเนินกลยุทธ์โดยเปลี่ยน

บทบาทของ กฟผ. จากผู้ผลิตมาเป็นผู้รับซื้อไฟฟ้าจากภาคเอกชนและจัดจำหน่าย ดังการสัมภาษณ์ อดีตผู้ว่าการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย คุณศรีสุวรรณ จรรยา, และศก.ดร.ดิเรก ลาวัณย์ศิริ กล่าวว่

“สถานการณ์โลกเราตอนนี้หากใครซ้่าก็คงจะอยู่ยาก ผมมองว่า กฟผ.พร้อมที่จะเปลี่ยน พร้อมที่จะสู้ กับโจทย์ใหม่ ๆ ที่เข้ามาตามกระแสโลก การแข่งขันในด้านธุรกิจพลังงานถ้าหากว่าผู้เอกชนไม่ได้ก็ควรเปลี่ยนตัวเองจากการผลิตมาเป็นผู้รับซื้อและขายแทน เพราะสายไฟแรงสูงเราก็ครอบคลุมทุกพื้นที่อยู่แล้ว” (อดีตผู้ว่าการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย, สัมภาษณ์, 6 มิถุนายน 2562)

“กฟผ. มีความได้เปลี่ยนเรื่องทรัพยากรพื้นที่ ปรับเปลี่ยนเป็นธุรกิจเชิงชุมชน เช่น การท่องเที่ยว เป็นต้น อีกอย่างอาจเปลี่ยนกลยุทธ์โดยการเข้าไปถือหุ้นในบริษัทเอกชนมากขึ้น” (ศรีสุวรรณ จรรยา, สัมภาษณ์, 19 ธันวาคม 2562)

“ควรทำการปรับโมเดลธุรกิจ โดยทำการพัฒนาระบบสายส่งถือว่าเป็นเรื่องที่สำคัญที่สุด เพราะเป็นสิ่งเดียวที่คู่แข่งไม่มี smart grid รวมทั้งทำการให้เข้าสายส่งไฟฟ้า เป็นธุรกิจใหม่” (ดิเรก ลาวัณย์ศิริ, สัมภาษณ์, 4 มกราคม 2563)

#### 1.4 พัฒนาผลิตภัณฑ์ และบริการตามทิศทางอุตสาหกรรมพลังงานและพฤติกรรมผู้บริโภค

เนื่องจากแนวโน้มการเปลี่ยนมาใช้พลังงานไฟฟ้า (Electrification) แทนการใช้พลังงานอื่น ๆ ที่ทำให้เกิดปัญหาด้านสิ่งแวดล้อม ทำให้มีความต้องการพลังงานไฟฟ้าจากกริดหลักมากขึ้น ผนวกกับการแข่งขันในธุรกิจผลิตไฟฟ้ามีความรุนแรงมากขึ้น ทำให้กฟผ. ควรเปลี่ยนบทบาทจากผู้ผลิตไฟฟ้าจำหน่ายเพียงอย่างเดียวมาพัฒนารูปแบบการดำเนินธุรกิจขึ้นมาใหม่ตามจุดแข็งที่องค์กรมีความเชี่ยวชาญ โดยพัฒนาผลิตภัณฑ์ และบริการตามทิศทางอุตสาหกรรมพลังงานและพฤติกรรมผู้บริโภค อาทิ การผลิตรถยนต์ รถมอเตอร์ไซค์ที่ใช้ไฟฟ้า ฯลฯ เพื่อสร้างความสามารถทางการแข่งขันกับคู่แข่ง ดังการสัมภาษณ์ คุณศรีสุวรรณ จรรยา, และคุณศุภนิธย์ มานะจิตต์ กล่าวว่

“กฟผ. ควรรุกขึ้นมาผลิตสินค้าแข่งกับภาคเอกชน ทุกวันนี้ถ้าทำแค่สายส่งกับผลิตไฟฟ้าสักวันก็ต้องแพ้โรงไฟฟ้าเอกชนที่มีความสามารถทางด้านธุรกิจไฟฟ้าไม่แพ้กัน” (ศรีสุวรรณ จรรยา, สัมภาษณ์, 19 ธันวาคม 2562)

“สิ่งที่อยากแนะนำคือ กฟผ. ควรเลิกการทำเองทุกอย่าง แล้วหันมาใช้วิธีการร่วมทุน และนำทรัพยากรที่มีอยู่มาพัฒนาเป็นธุรกิจใหม่ ” (ศุภนิธย์ มานะจิตต์, สัมภาษณ์, 13 มกราคม 2563)

1.5 เร่งผลักดันการแก้ไขพระราชบัญญัติการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2511 ในมาตรา 6 วงเล็บ (2) คำนิยามต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับพลังงานไฟฟ้า แหล่งพลังงานอันได้มาจากธรรมชาติ เช่น น้ำ ลม ความร้อนธรรมชาติ แสงแดด แร่ธาตุ หรือเชื้อเพลิงเป็นต้นว่า น้ำมัน ถ่านหิน หรือก๊าซ รวมทั้งพลังงานปรมาณู เพื่อการผลิตพลังงานไฟฟ้า และงานอื่นที่ส่งเสริมกิจการของ กฟผ. ให้สอดคล้องกับสภาพการณ์และกฎหมายในปัจจุบัน เพื่อพัฒนาธุรกิจอื่น ๆ ให้มีความสามารถทางการแข่งขันมากขึ้น เนื่องจากกฎหมายดังกล่าวถูกกำหนดขึ้นมานานกว่า 50 ปีแล้ว ซึ่งมีหลาย ๆ บริบทได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก โดยเฉพาะการมีคู่แข่งจากภาคเอกชนซึ่งมีความคล่องตัวในการบริหารจัดการ ได้คล่องตัวมากกว่า การเปลี่ยนแปลงอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการบริหาร การเปลี่ยนแปลงประเภทธุรกิจเกี่ยวเนื่องที่ กฟผ. จะสามารถดำเนินการเพิ่มเติมได้ รวมถึงการกำหนดให้ กฟผ. ดำเนินธุรกิจอื่น ๆ ได้มากขึ้นกว่าการเป็นเพียงผู้ผลิตไฟฟ้าเท่านั้น ดังการสัมภาษณ์รองผู้ว่าการยุทธศาสตร์ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยที่ว่า

“ด้วยทกกฎหมาย ระเบียบ นโยบายรัฐ เป็นปัจจัยที่สำคัญ ส่งผลต่อการดำเนินงานของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย เนื่องจากเราเป็นรัฐวิสาหกิจ แต่ในสถานการณ์ปัจจุบันที่มีเรื่องการแข่งขันในด้านพลังงานสูงมาก ต้องผลักดันให้ พรบ. กฟผ. ปี 2511 ที่ค่อนข้างล้าหลังให้มีการแก้ไขโดยด่วน” (รองผู้ว่าการยุทธศาสตร์ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย, สัมภาษณ์, 2 กรกฎาคม 2562)

จากข้อมูลในข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า กลยุทธ์การจัดการของ กฟผ. ทางด้านกลยุทธ์นั้น ยังมีปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญก็คือความเป็นหน่วยงานของรัฐนั้นขาดอิสระทางการบริหารจัดการ ถูกจำกัดด้วยกฎหมาย ข้อบังคับต่าง ๆ ทำให้มีความเสียเปรียบทางการแข่งขันกับฝั่งเอกชนรวมถึงการสื่อสารกลยุทธ์ไปสู่ผู้ปฏิบัติงานยังไม่มีประสิทธิผลเพียงพอ จึงต้องปรับปรุงแก้ไขประเด็นดังกล่าวอย่างเร่งด่วน

## 2. ด้านโครงสร้างองค์กร (Structure)

โดยผู้วิจัยได้นำผลการศึกษาดังกล่าวไปศึกษาเพิ่มเติมจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ และศึกษาจากแนวคิดและทฤษฎี แล้วมีข้อเสนอแนะต่อกลยุทธ์ในการปรับตัวเพื่อความมั่นคงขององค์กรการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ด้านโครงสร้างองค์กร (Structure) รูปแบบใหม่ในอนาคต ดังนี้

2.1 ทบทวน และประเมินผลการปรับโครงสร้างองค์กร เพื่อปรับปรุงถึงประสิทธิภาพของโครงสร้างองค์กรให้มีความคล่องตัวมากยิ่งขึ้น เพื่อเป็นการวิเคราะห์ถึงสภาพปัญหาที่แท้จริง ภายหลังจากการปรับโครงสร้างองค์กร และแก้ไขปรับปรุงให้ดีขึ้น ตามแนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ว่าการร่างยุทธศาสตร์แต่ละครั้งนั้นจะต้องวางแผนอย่างถี่ถ้วน ทั้งปัจจัยภายใน

ปัจจัยภายนอก เพื่อป้องกันการเกิดปัญหาได้ ดังคำสัมภาษณ์ของวิทยากรระดับ 10 ของโรงไฟฟ้า บางปะกง, ศก.ดร.ดิเรก ลาวณิชย์ศิริ, และคุณมนูญ ศิริวรรณ กล่าวว่า

“กฟผ. ปรับเปลี่ยนโครงสร้างเร็วเกินไปจนบุคลากรไม่ทันตั้งตัว กฟผ. ควรทบทวน และประเมินผลการปรับโครงสร้างองค์กรอีกครั้งหนึ่ง เพื่อปรับปรุงแก้ไขได้” (วิทยากรระดับ 10 ของโรงไฟฟ้าบางปะกง, สัมภาษณ์, 4 มิถุนายน 2562)

2.2 ประสานความร่วมมือกับหน่วยงานผู้เชี่ยวชาญด้านการปรับโครงสร้างองค์กรในการเข้ามาวิเคราะห์และวางแผน โครงสร้างองค์กร เป็นการให้ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทางมาสำรวจ วิเคราะห์โครงสร้างองค์กรจนได้แนวทางที่เหมาะสม ดังคำสัมภาษณ์ของ ผู้ช่วยผู้อำนวยการผลิต ไฟฟ้า 1 การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย, ศก.ดร.ดิเรก ลาวณิชย์ศิริ และคุณมนูญ ศิริวรรณ กล่าวว่า

“ควรมีการเอาบริษัทที่ปรึกษาที่เชี่ยวชาญด้านการปรับโครงสร้างองค์กรเข้ามาช่วย วิเคราะห์ ส่วนไหน กฟผ. ทำได้ไม่ถนัดก็ควรใช้องค์กรที่เชี่ยวชาญ” (ผู้ช่วยผู้อำนวยการผลิตไฟฟ้า 1 การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย, สัมภาษณ์, 11 มิถุนายน 2562)

“กฟผ. นั้นควรปรับโครงสร้างองค์กรทำให้ตัวเองเล็กลง เพื่อให้คล่องตัวในการ บริหารเพื่อแข่งขันกับ โรงไฟฟ้าเอกชนที่มีการบริหารงานที่คล่องตัวกว่า” (ดิเรก ลาวณิชย์ศิริ, สัมภาษณ์, 4 มกราคม 2563)

“กฟผ. นั้นควรปรับโครงสร้างองค์กรโดยมีการบริหารจัดการองค์กร ต้องเป็นองค์กร ที่ไม่แข็งตัว พร้อมทั้งจะปรับตัวปรับโครงสร้างเป็น Flat Organization” (มนูญ ศิริวรรณ, สัมภาษณ์, 17 ธันวาคม 2562)

มีความสอดคล้องกับคำสัมภาษณ์ของวิทยากรระดับ 10 สายงานรองผู้ว่าการ ผลิต ไฟฟ้า การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

“อยากให้มีการประสานความร่วมมือระหว่าง กฟผ. กับสถาบันการศึกษา การวิจัยให้ เข้ามาศึกษาถึงปัญหาจากการปรับโครงสร้างองค์กร เพื่อหาปัญหาที่แท้จริง” (วิทยากรระดับ 10 สาย งานรองผู้ว่าการ ผลิตไฟฟ้า การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย, สัมภาษณ์, 2 กรกฎาคม 2562)

2.3 ให้หน่วยงานภายนอก (Outsource) เข้ามาปฏิบัติหน้าที่แทนบุคลากรภายในในบาง ภาระงาน อาทิ งานที่ไม่ต้องปฏิบัติหน้าที่เต็มเวลา งานทำความสะอาด งานรักษาความปลอดภัย ฯลฯ เพื่อเป็นการลดโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสมกับงบประมาณ ทั้งค่าตอบแทน และสวัสดิการต่าง ๆ ดังการให้สัมภาษณ์ของรองผู้ว่าการยุทธศาสตร์ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย กล่าวว่า

“งานไหนที่เราไม่จำเป็นต้องทำเอง ก็สามารถลดขนาดองค์กรได้ รวมถึงจำกัด งบประมาณได้ด้วย แต่ก็ต้องค่อย ๆ ทำผลัดเปลี่ยนรอคนที่เกษียณอายุ แล้วก็ปรับเปลี่ยนโดยไม่

ต้องรับคนเพิ่ม” (รองผู้ว่าการยุทธศาสตร์ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย, สัมภาษณ์, 2 กรกฎาคม 2562)

### 3. ด้านสไตล์ (Style)

ผู้วิจัยได้นำผลการศึกษาดังกล่าว ไปศึกษาเพิ่มเติมจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ และศึกษาจากแนวคิดและทฤษฎี แล้วมีข้อเสนอแนะต่อกลยุทธ์ในการปรับตัวเพื่อความมั่นคงขององค์กรการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ด้านสไตล์ (Style) รูปแบบใหม่ในอนาคต ดังนี้

3.1 มุ่งเน้นให้พนักงานทุกระดับ เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาร่วมกับกฟผ. โดยประโยชน์ 3 ประการคือ ประการแรกให้พนักงานได้รู้ดีว่าตนเองนั้นมีความสำคัญกับองค์กร เป็นส่วนสำคัญที่จะขับเคลื่อนองค์กรไปข้างหน้า ประการที่สอง เมื่อแผนยุทธศาสตร์นั้นเกิดจากการระดมความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาจากการทำงาน และความต้องการของบุคลากรก็จะเกิดเป็นแผนยุทธศาสตร์ที่มีประสิทธิภาพสะท้อนสภาพความเป็นจริง และ ประการสุดท้าย บุคลากรในองค์กรจะให้การยอมรับแผนยุทธศาสตร์ดังกล่าวเนื่องจากเป็นสิ่งที่ทุกคนร่วมกันสร้าง และจะทำให้แผนเกิดประสิทธิผลสูงสุดตามมา เป็นการสร้างความมั่นคงให้พลังงานไฟฟ้าด้วยความเติบโตที่ยั่งยืน ทุกฝ่ายมีความพึงพอใจ

สอดคล้องกับแนวคิดการจัดการการเปลี่ยนแปลงของอนูรัตน์ อนันตนาทร (2559) ว่า “การปรับตัวขององค์กรที่ดีประการหนึ่งนั้นต้องสร้างการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยเฉพาะบุคลากรในองค์กร โดยความร่วมมือจากผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงนั้น สามารถเป็นแรงสนับสนุนสำหรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ และทำให้แผนงานได้รับการยอมรับมากยิ่งขึ้น สามารถสร้างความไว้วางใจจากพนักงานได้เพราะว่าพนักงานเป็นผู้มีส่วนร่วมในการริเริ่มการเปลี่ยนแปลง” (อนูรัตน์ อนันตนาทร, 2559)

3.2 สร้างสไตล์การบริหารเชิงกลยุทธ์แบบผู้จัดการทีมแก่ผู้บริหาร เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพทางการบริหารมากขึ้นมีการสื่อสารนโยบายสู่บุคลากรผู้ปฏิบัติงาน โดยตามแนวคิดสไตล์การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารระดับสูง ตามแนวคิดของแมคโคบี (Maccoby) ได้กล่าวถึงรูปแบบหรือสไตล์การบริหารเชิงกลยุทธ์แบบผู้จัดการทีม ว่าเป็นผู้นำที่ประสานความร่วมมือ เป็นผู้ประสานประโยชน์ คำนึงถึงความสำเร็จของงานเป็นสำคัญ สามารถสร้างทีมงานที่ดีขึ้นมาสำเร็จ และได้รับอำนาจพอสมควร โดยเป็นไปตามการสัมภาษณ์ของคุณศิริวรรณ จรรยา, คุณศุภนิตย์ มานะจิตต์, คุณมนูญ ศิริวรรณ และศก.ดร.ดิเรก ลาวัณย์ศิริ กล่าวว่

“ผู้บริหารของ กฟผ. ควรเปลี่ยนสไตล์การบริหาร เลิกระบบเจ้าคุณบุญนาย โลกมันเปลี่ยนไปแล้ว เลิกความคิดแบบเต่าล้านปี” (ศิริวรรณ จรรยา, สัมภาษณ์, 19 ธันวาคม 2562)

“การส่งต่องานในโครงสร้างผู้บริหารต้องมีความชัดเจนโดยคิดถึงองค์กรเป็นสำคัญ

-ผู้นำสำคัญในการเปลี่ยนแปลง การสื่อสารและการสร้างความมั่นใจให้แก่คนในองค์กรต้องมีความชัดเจน” (ศุภนิศย์ มานะจิตต์, สัมภาษณ์, 13 มกราคม 2563)

“ผู้นำสำคัญในการเปลี่ยนแปลง การสื่อสารและการสร้างความมั่นใจให้แก่คนในองค์กรต้องมีความชัดเจน กฟผ.ชัด ใหม่ เข้าไปใหม่” (มนูญ ศิริวรรณ, สัมภาษณ์, 17 ธันวาคม 2562)

“การส่งต่องานในโครงสร้างผู้บริหารต้องมีความชัดเจนโดยคิดถึงองค์กรเป็นสำคัญ เพราะผู้นำมีความสำคัญมาก” (ดิเรก ลาวัณย์ศิริ, สัมภาษณ์, 4 มกราคม 2563)

3.3 มุ่งเน้นให้ชุมชน และสังคมเข้ามีส่วนร่วมในการดำเนินการร่วมกับ กฟผ. เพื่อเป็นการลดความรุนแรงในการต่อต้านจากชุมชนและสังคมที่มีต่อโครงการต่าง ๆ ของ กฟผ. ที่จะสร้างขึ้นเพื่อเพิ่มความมั่นคงให้แก่พลังงานไฟฟ้า โดยที่กฟผ. ต้องสร้างความเชื่อมั่นถึงความปลอดภัยจากมลพิษ การรับประกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นว่า กฟผ. จะเป็นผู้รับผิดชอบเองทั้งหมดถ้าหากเกิดเหตุการณ์ใด ๆ ขึ้น ตามหลักการแนวทางการจัดการในสภาวะวิกฤต ของไมโทรฟ และ อานัก โนส (Miroff & Anagnos, 2000) กล่าวว่า การจัดการองค์กรที่อยู่ในสภาวะวิกฤตนั้น จำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการพิจารณาผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยมีส่วนร่วมในการพัฒนาร่วมกัน สามารถแสดงความคิดเห็นได้ ซึ่งจะสามารถลดปัญหาความขัดแย้งลงได้ นอกจากนี้ยังมีความสอดคล้องกับการให้สัมภาษณ์ของคุณมนูญ ศิริวรรณ และ คุณศิริวรรณ จรรยา กล่าวว่า

“การบริหารจัดการเพื่อให้เกิดความมั่นคง ต้องได้รับการยอมรับของชุมชนมากขึ้น” (มนูญ ศิริวรรณ, สัมภาษณ์, 17 ธันวาคม 2562)

“การสร้างมวลชนสัมพันธ์เป็นสิ่งสำคัญ ต้องทำด้วยความเข้าใจ และต้องมีการเตรียมการ วางแผนล่วงหน้าไม่ใช่เพียงการทำเพื่อโฆษณา” (ศิริสุวรรณ จรรยา, สัมภาษณ์, 19 ธันวาคม 2562)

3.4 ปรับเปลี่ยนระบบงาน โดยการให้หน่วยงานเอกชนภายนอกเข้ามาปฏิบัติงานมากขึ้น เพื่อเป็นการลดขนาดองค์กรให้มีความกระชับมากขึ้น เป็นผลดีทั้งการบังคับบัญชา และทางด้านขนาดเศรษฐกิจ ดังการให้สัมภาษณ์ของรองผู้ว่าการยุทธศาสตร์ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย กล่าวว่า

“งานไหนที่เราไม่จำเป็นต้องทำเอง ก็สามารถลดขนาดองค์กรได้ รวมถึงจำกัดงบประมาณได้ด้วย แต่ก็ต้องค่อย ๆ ทำผลัดเปลี่ยนรอคนที่เกษียณอายุ แล้วก็ปรับเปลี่ยน โดยไม่ต้องรับคนเพิ่ม” (รองผู้ว่าการยุทธศาสตร์ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย, สัมภาษณ์, 2 กรกฎาคม 2562)

เช่นเดียวกับการให้สัมภาษณ์ของดร. อนุสรณ์ ธรรมใจ กล่าวว่า

“ควร Downsizing การลดขนาดของธุรกิจ เพื่อการปรับปรุงประสิทธิภาพและความสามารถในการแข่งขัน” (อนุสรณ์ ธรรมใจ, สัมภาษณ์, 17 ธันวาคม 2562)

#### 4. ด้านระบบ (System)

ผู้วิจัยได้นำผลการศึกษาดังกล่าว ไปศึกษาเพิ่มเติมจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ และศึกษาจากแนวคิดและทฤษฎี แล้วมีข้อเสนอแนะต่อกลยุทธ์ในการปรับตัวเพื่อความมั่นคงขององค์กรการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ด้านระบบ (System) รูปแบบใหม่ในอนาคต ดังนี้

4.1 ปรับปรุงระบบงานให้ทันสมัย การใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ ด้วยการพัฒนาการสื่อสารที่บูรณาการ พัฒนาสื่อที่ใช้ให้มีความทันสมัย เข้าถึงง่าย ลดความเป็นทางการ เพิ่มความเป็นมิตรกับผู้ติดตามสร้างความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน และสังคม ดังคำสัมภาษณ์ของรองผู้อำนวยการยุทธศาสตร์ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย และศก.ดร. ดิเรก ลาวัณย์ศิริกล่าวว่า

“ควรนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ในระบบงาน เพื่อลดความเป็นระบบราชการ นอกจากเรื่องงานยังเป็นการเพิ่มความสัมพันธ์ที่ดีได้อีกทางหนึ่ง” (รองผู้อำนวยการยุทธศาสตร์ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย, สัมภาษณ์, 2 กรกฎาคม 2562)

“ด้านการพัฒนาระบบงานนั้นควรมีการปรับระบบการปฏิบัติงานต้องให้มีความคล่องตัวมากขึ้น” (ดิเรก ลาวัณย์ศิริ, สัมภาษณ์, 4 มกราคม 2563)

เช่นเดียวกับการให้สัมภาษณ์ของดร. อนุสรณ์ ธรรมใจ และศก.ดร.ดิเรก ลาวัณย์ศิริกล่าวว่า

“การแปรรูปที่เป็นประโยชน์ต่อประชาชนส่วนใหญ่ต้องนำมาสู่การปฏิรูปรัฐวิสาหกิจ ซึ่งการดำเนินการต้องมีความรอบคอบและเตรียมการอย่างมีขั้นตอน ตั้งแต่ปรับโครงสร้างสาขา หรือกิจการ การปรับองค์กรให้เป็นที่ไปตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี การแยกบัญชีทางสังคม ออกจากบัญชีเชิงธุรกิจ เปิดโอกาสให้กลไกราคาทำงานอย่างเต็มที่” (อนุสรณ์ ธรรมใจ, สัมภาษณ์, 17 ธันวาคม 2562)

“พัฒนาระบบในการสื่อสาร IT สารสนเทศในองค์กร โดยเฉพาะเรื่องการสื่อสาร ให้ง่ายต่อการพัฒนา” (ดิเรก ลาวัณย์ศิริ, สัมภาษณ์, 4 มกราคม 2563)

4.2 ควรมีบุคลากรภายใน กฟผ. ในทุกระดับเข้ามีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ร่วมกับบริษัทภายนอกที่เข้ามาดำเนินการ อย่างที่ได้กล่าวไปแล้วว่าการนำเอาบริษัทภายนอกเข้าปรับระบบการทำงานในองค์กรนั้นยังขาดความเข้าใจในบริบทอย่างถ่องแท้ จึงควรให้บุคลากรภายใน กฟผ. จากทุกฝ่ายงานเข้ามาร่วมในการให้ข้อมูลโดยมีผู้ที่ประสานงานอย่างใกล้ชิดในการทำงานร่วมกันด้วย ดังคำสัมภาษณ์ของผู้อำนวยการผลิตไฟฟ้า 1 การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย กล่าวว่า

“การนำเอาบริษัทภายนอกเข้ามาปรับปรุงระบบการทำงานนั้นเป็นเรื่องที่ดีครับ แต่ควรมีคนของเราจากทุกฝ่ายงาน หลากหลายระดับเข้าร่วมในทีมการทำงานอย่างใกล้ชิดเพื่อถ่ายทอดข้อมูลขององค์กร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพสูงสุด” (ผู้ช่วยผู้อำนวยการผลิตไฟฟ้า 1 การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย, สัมภาษณ์, 11 มิถุนายน 2562)

4.3 เน้นความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกที่มีความชำนาญและมีนวัตกรรมที่ดีในการพัฒนาระบบการผลิตไฟฟ้า จากข้อมูลในข้างต้นจะเห็นว่า กฟผ. นั้นยังขาดความเชี่ยวชาญทางด้านการผลิตไฟฟ้าด้วยพลังงานทดแทน จึงควรมีการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกที่มีความเชี่ยวชาญ อาทิ มหาวิทยาลัย องค์กรผู้เชี่ยวชาญจากต่างประเทศ ฯลฯ เพื่อเข้ามาถ่ายทอดความรู้ทางด้านนวัตกรรมในการผลิตไฟฟ้าจากพลังงานหมุนเวียน ดังคำสัมภาษณ์ของอดีตผู้ว่าการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

“ต้องยอมรับความจริงว่าเราไม่ได้มีผู้เชี่ยวชาญในการผลิตไฟฟ้าจากพลังงานทดแทน ดังนั้นจึงควรนำเอาหน่วยงานที่มีความเชี่ยวชาญเข้ามาให้ความรู้เป็นที่ปรึกษาในการผลิตไฟฟ้าจากพลังงานทดแทน” (อดีตผู้ว่าการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย, สัมภาษณ์, 6 มิถุนายน 2562)

#### 5. ด้านบุคลากร (Staff)

ผู้วิจัยได้นำผลการศึกษาดังกล่าวไปศึกษาเพิ่มเติมจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ และศึกษาจากแนวคิดและทฤษฎี แล้วมีข้อเสนอแนะต่อกลยุทธ์ในการปรับตัวเพื่อความมั่นคงขององค์กรการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ด้านบุคลากร (Staff) รูปแบบใหม่ในอนาคต ดังนี้

5.1 สร้างการมีส่วนร่วมให้พนักงานเข้ามาส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นต่อการวางแผนยุทธศาสตร์ให้มากขึ้น ตั้งแต่ให้พนักงานทุกระดับสามารถเสนอความคิดเห็นต่อการทำงานแก่ผู้บริหารได้ ร่วมเสนอปัญหาในประเด็นยุทธศาสตร์ การร่วมวางแผนยุทธศาสตร์ มีส่วนกับการตัดสินใจ แนวทางในการดำเนินงาน และให้เป็นส่วนหนึ่งในการร่วมรับผลประโยชน์จาก กฟผ. เป็นไปตามแนวคิดการจัดการองค์กรในสภาวะวิกฤตของไมทรอฟ และ อานัก โนส (Miroff & Anagnos, 2000) นั้นระบุว่า องค์กรต้องให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหมายถึง ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อจัดการให้ทุกฝ่ายมีความพึงพอใจ และไม่มีผู้ใดเสียผลประโยชน์ โดยมีความสอดคล้องกับการให้สัมภาษณ์ของคุณศิริวรรณ จรรยา และศก.ดร.ดิเรก ลาวณิชย์ศิริ กล่าวว่า

“การพัฒนาการทำงานนั้นบุคลากรทุกภาคส่วนต้องร่วมตัวร่วมมือร่วมใจในการทำงาน ไม่ใช่เรื่องของผู้บริหารอย่างเดียว” (ศิริสุวรรณ จรรยา, สัมภาษณ์, 19 ธันวาคม 2562)

“คนในองค์กรต้องรวมตัวกันในการขับเคลื่อน ไม่รอแต่นโยบายการเมือง”

(ดิเรก ลาวณิชย์ศิริ, สัมภาษณ์, 4 มกราคม 2563)



5.2 ส่งเสริมให้พนักงานได้ทดลองงานในสายงานอื่น ๆ เพื่อเสริมทักษะในด้านอื่น ๆ ที่นอกเหนือจากที่ตนเองถนัดและรับผิดชอบ เพื่อเสริมทักษะในด้านอื่น ๆ ที่นอกเหนือจากที่ตนเองถนัดและรับผิดชอบ ดังคำกล่าวของคุณมณูญ ศิริวรรณ และกล่าวว่า

“ทุกคนในองค์กรต้องยอมรับถึงการเปลี่ยนแปลงและต้องรวมกันเปลี่ยนแปลง”

(มณูญ ศิริวรรณ, สัมภาษณ์, 17 ธันวาคม 2562)

5.3 เน้นการเปิดรับบุคลากรที่มีทัศนคติที่ดีต่อการเรียนรู้สิ่งใหม่ และใส่ใจต่อการเรียนรู้ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วทำให้บุคลากรต้องมีความพร้อมในการรับมือกับสภาวะดังกล่าว เพื่อให้มีความพร้อมต่อการเปิดรับนวัตกรรมใหม่ ๆ โดยกำหนดเป็นเงื่อนไขของการรับบุคลากรใหม่ ๆ เข้าทำงาน ดังคำกล่าวของอดีตผู้ว่าการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย และคุณศรีสุวรรณ จรรยา กล่าวว่า

“การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีที่รวดเร็วมาก ๆ เราต้องมีบุคลากรที่พร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลง นวัตกรรมอะไรมาใหม่ก็ต้องเปิดรับ และพัฒนาตนเองให้ทัน” (อดีตผู้ว่าการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย, สัมภาษณ์, 6 มิถุนายน 2562)

“กฟผ. ต้องเน้นคัดเลือกและปลูกฝังบุคลากรให้มีความต้องการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ” (ศรีสุวรรณ จรรยา, สัมภาษณ์, 19 ธันวาคม 2562)

## 6. ด้านทักษะ (Skill)

ผู้วิจัยได้นำผลการศึกษาดังกล่าวไปศึกษาเพิ่มเติมจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ และศึกษาจากแนวคิดและทฤษฎี แล้วมีข้อเสนอแนะต่อกลยุทธ์ในการปรับตัวเพื่อความมั่นคงขององค์กรการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ด้านทักษะ (Skill) รูปแบบใหม่ในอนาคต ดังนี้

6.1 มุ่งเน้นการวิจัยและพัฒนา โดยร่วมมือกับสถาบันในพื้นที่ให้มากขึ้นในการเข้ามาศึกษาวิเคราะห์ศักยภาพการทำงานของบุคลากร เพื่อนำเอาผลการศึกษาที่ได้มาพัฒนาองค์กรอย่างเต็มประสิทธิภาพ โดยมาจากการให้ข้อมูลสัมภาษณ์ของอดีตผู้ว่าการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ที่ว่า

“เรื่องการพัฒนา นวัตกรรมต่าง ๆ ต้องมีการกระตุ้นให้พนักงานได้คิดและลองทำร่วมกับเร่งทำการวิจัยต่าง ๆ โดยเราไม่ได้เก่งในทุกเรื่องเราต้องเปิดหาผู้เชี่ยวชาญ เช่น การจับมือกับมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ตามความเหมาะสม” (อดีตผู้ว่าการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย, สัมภาษณ์, 6 มิถุนายน 2562)

6.2 ส่งเสริมบุคลากรให้มีโอกาสไปศึกษาต่อ อบรม ดูงาน เพื่อเพิ่มพูนความสามารถในการพัฒนาการใช้พลังงานหมุนเวียน นอกจากการนำเอาสถาบันการศึกษา องค์กรที่มีความเชี่ยวชาญเข้ามาให้ความรู้ในองค์กรแล้วนั้น กฟผ. ยังควรส่งบุคลากรที่มีความสามารถในการเรียนรู้

มีทักษะในการทำงานที่ดี ไปศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับการใช้พลังงานหมุนเวียน ในการนำมาพัฒนา  
องค์กรให้มีความมั่นคงและยั่งยืน ดังการให้สัมภาษณ์ของผู้อำนวยการ โรงไฟฟ้าบางปะกง ที่ว่า

“คนของเราเมื่อไม่มีมีทักษะก็ควรส่งเสริมให้ไปเรียนรู้ ศึกษาน อบรมเพิ่มเติมในองค์กร  
ที่มีแหล่งข้อมูลที่พร้อมจะเผยแพร่ ไปดูงาน โรงไฟฟ้าของประเทศที่เจริญทางด้านไฟฟ้า อย่างญี่ปุ่น  
แล้วนำมาปรับใช้ในองค์กร หรือส่งไปเรียนต่อก็เป็นแนวทางที่ดี เราต้องลงทุนในส่วนนี้ให้มากขึ้น”  
(ผู้อำนวยการ โรงไฟฟ้าบางปะกง, สัมภาษณ์, 10 มิถุนายน 2562)

#### 7. ด้านค่านิยม (Shared value)

โดยผู้วิจัยได้นำผลการศึกษาดังกล่าวไปศึกษาเพิ่มเติมจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ และ  
ศึกษาจากแนวคิดและทฤษฎี แล้วมีข้อเสนอแนะต่อกลยุทธ์ในการปรับตัวเพื่อความมั่นคงของ  
องค์กรการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ด้านค่านิยม (Shared value) รูปแบบใหม่ในอนาคต  
ดังนี้

7.1 ผู้บริหารต้องวางตัวให้เป็นผู้ที่เป็นพลังยึดเหนี่ยวคนในองค์กร จากการศึกษา  
นั้นพบปัญหาที่ว่าผู้บริหารขององค์กรนั้นไม่ปฏิบัติตนให้มีความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดกับ  
ผู้ได้บังคับบัญชา ไม่ลงมาศึกษาปัญหา ไม่สื่อสารนโยบายลงมาสู่ผู้ปฏิบัติ ทำให้องค์กรขาดที่ยึด  
เหนี่ยวการทำงาน มีจิตใจที่รักองค์กรอย่างเต็มที่ ดังการให้สัมภาษณ์ของ วิทยากรระดับ 10 สาย  
งานรองผู้ว่าการ ผลิตไฟฟ้า การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ที่ว่า

“ผู้บริหารองค์กรควรลงมาใกล้ชิดกับผู้ได้บังคับบัญชาให้มากกว่านี้จะแล้วจะพบ  
ปัญหาต่าง ๆ มากมายที่เกิดขึ้นที่ทำงานแห่งนี้” (วิทยากรระดับ 10 สายงานรองผู้ว่าการ ผลิตไฟฟ้า  
การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย, สัมภาษณ์, 2 กรกฎาคม 2562)

7.2 มุ่งเน้นค่านิยมทางด้านความมีจิตอาสาของพนักงาน เพื่อให้มีความต้องการที่จะ  
อยากเข้ามามีส่วนร่วมกับโครงการความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) อย่างมีความรู้สึกเต็มใจ และ  
ต้องการทำประโยชน์เพื่อชุมชนและสังคมอย่างจริงจัง เพื่อสร้างความไว้วางใจให้แก่ชุมชนและส  
สังคมเป็นการลดการต่อต้านจากสังคมลงได้อีกทางหนึ่ง ตามการให้สัมภาษณ์ของรองผู้ว่าการ  
ยุทธศาสตร์ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ที่ว่า

“เราต้องสร้างค่านิยมความมีจิตอาสาให้แก่พนักงาน เพื่อมีความมุ่งมั่นในการทำ  
กิจกรรม CSR อย่างเต็มใจ ทั้งนี้ก็เพื่อเป็นการสร้างความสัมพันธ์อันดีร่วมกับชุมชนนั่นเอง”  
(รองผู้ว่าการยุทธศาสตร์ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย, สัมภาษณ์, 2 กรกฎาคม 2562)

จากข้อมูลดังกล่าวในข้างต้นสามารถสรุปผลการศึกษากลยุทธ์ในการปรับตัวเพื่อความ  
มั่นคงขององค์กรการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก และแนวคิด  
ทฤษฎีได้ดังตารางที่ 4-15

ตารางที่ 4-15 สรุปผลการศึกษาการเสนอแนะนอกกลยุทธ์ในการปรับตัวเพื่อความมั่นคงขององค์กร  
การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

ประเด็น	ข้อเสนอในกลยุทธ์ในการปรับตัวรูปแบบใหม่
1. ด้านกลยุทธ์	<p>1.1 เร่งสื่อสารและถ่ายทอดหลักการทำงานด้วยความรักองค์กร มุ่งงานเลิศ เทิดคุณธรรม นำด้วยนวัตกรรม และทำประโยชน์เพื่อสังคม (SPEED) อย่าง สม่ำเสมอ</p> <p>1.2 สร้างความไว้วางใจ และสร้างการรับรู้ต่อภาคสังคม ถึงความปลอดภัยจาก การใช้พลังงานหมุนเวียนมาผลิตไฟฟ้า</p> <p>1.3 ควรมีหน่วยงานที่รับผิดชอบ โครงการความรับผิดชอบต่อสังคม(CSR) โดยเฉพาะเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชนและสังคม</p> <p>1.4 เปลี่ยนบทบาทของ กฟผ. จากผู้ผลิตมาเป็นผู้รับซื้อไฟฟ้าจากภาคเอกชน</p> <p>1.5 เร่งผลักดันการแก้ไข พรบ.กฟผ. พ.ศ. 2511 ให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ และกฎหมายในปัจจุบัน เพื่อพัฒนาระบบงานให้มีความคล่องตัวมากยิ่งขึ้น</p>
2. โครงสร้าง องค์กร	<p>2.1 ทบทวน และประเมินผลการปรับ โครงสร้างองค์กร เพื่อปรับปรุงถึง ประสิทธิภาพของโครงสร้างองค์กร</p> <p>2.2 ประสานความร่วมมือกับหน่วยงานผู้เชี่ยวชาญด้านการปรับ โครงสร้าง องค์กรในการเข้ามาวิเคราะห์และวางแผน โครงสร้างองค์กร</p> <p>2.3 ให้หน่วยงานภายนอก (Outsource) เข้ามาปฏิบัติหน้าที่แทนบุคลากรภายใน ในบางภาระงาน</p>
3. ด้านสไตล์	<p>3.1 มุ่งเน้นให้พนักงานทุกระดับ เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดแผน ยุทธศาสตร์การพัฒนาร่วมกับกฟผ.</p> <p>3.2 สร้างสไตล์การบริหารเชิงกลยุทธ์แบบผู้จัดการทีมแก่ผู้บริหาร</p> <p>3.2 มุ่งเน้นให้ชุมชน และสังคมเข้ามีส่วนร่วมในการดำเนินการร่วมกับ กฟผ.</p> <p>3.3 ปรับเปลี่ยนระบบงาน โดยการให้หน่วยงานเอกชนภายนอกเข้ามา ปฏิบัติงานมากขึ้น</p>
4. ด้านระบบ	<p>4.1 ปรับปรุงระบบงานให้ทันสมัย การใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้</p> <p>4.2 ควรมีบุคลากรภายใน กฟผ. ในทุกระดับเข้ามีส่วนร่วมในกระบวนการ วางแผนยุทธศาสตร์ร่วมกับบริษัทภายนอกที่เข้ามาดำเนินการ</p> <p>4.3 เน้นความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกที่มีความชำนาญและมีนวัตกรรมที่ ดีในการพัฒนาระบบการผลิตไฟฟ้า</p>

## ตารางที่ 4-15 (ต่อ)

ประเด็น	ข้อเสนอในกลยุทธ์ในการปรับตัวรูปแบบใหม่
5. ด้านบุคลากร	<p>5.1 สร้างการมีส่วนร่วมให้พนักงานเข้ามาส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นต่อการวางแผนยุทธศาสตร์ให้มากขึ้น</p> <p>5.2 ส่งเสริมให้พนักงานได้ทดลองงานในสายงานอื่น ๆ เพื่อเสริมทักษะในด้านอื่น ๆ ที่นอกเหนือจากที่ตนเองถนัดและรับผิดชอบ</p> <p>5.3 เน้นการเปิดรับบุคลากรที่มีทัศนคติที่ดีต่อการเรียนรู้สิ่งใหม่ และใส่ใจต่อการเรียนรู้</p>
6. ด้านทักษะ	<p>6.1 มุ่งเน้นการวิจัยและพัฒนา โดยร่วมมือกับสถาบันในพื้นที่ให้มากขึ้นในการเข้ามาศึกษาวิเคราะห์ศักยภาพการทำงานของบุคลากร</p> <p>6.2 ส่งเสริมบุคลากรให้มีโอกาสไปศึกษาต่อ อบรม ดูงาน เพื่อเพิ่มพูนความสามารถในการพัฒนาการใช้พลังงานหมุนเวียน</p>
7. ด้านค่านิยม	<p>7.1 ผู้บริหารต้องวางตัวให้เป็นผู้เป็นที่ปรึกษาที่เห็นใจคนในองค์กร</p> <p>7.2 มุ่งเน้นค่านิยมทางด้านความมีจิตอาสาของพนักงาน</p>

นอกจากผู้วิจัยได้มีข้อเสนอแนะต่อกลยุทธ์ในการปรับตัวเพื่อความมั่นคงขององค์กรการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย แล้วนั้นผู้วิจัยยังมีการนำเสนอเชิงนโยบายต่อการกำหนดกลยุทธ์ในการปรับตัวเพื่อความมั่นคงของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย 3 ประการหลัก ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะในเชิงยุทธศาสตร์ จากการศึกษาแล้วสามารถสรุปข้อเสนอแนะต่อการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยว่าควรมีแนวทางในการนำไปใช้ในเชิงยุทธศาสตร์ ดังนี้

1.1 ควรมีการปรับตัวด้านการบริหารจัดการองค์กรให้มีความสอดคล้อง กับแผน PDP 2018 เพื่อสร้างแนวทางการดำเนินการในระยะยาว และมีความมั่นคงในแนวทางที่ดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ทั้งนี้เพื่อเป็นการแก้ไขปัญหาทางด้านความไม่ต่อเนื่องจากของนโยบายรัฐบาล และความไม่มีเสถียรภาพทางการเมือง

1.2 มุ่งสร้างความไว้วางใจให้กับชุมชนและสังคมในการบริหารความปลอดภัยในการผลิตไฟฟ้า ของ กฟผ. เป็นนโยบายเร่งด่วนที่ควรทำอย่างเร่งด่วน โดยเฉพาะในพื้นที่ที่มีการต่อต้านจากสังคมในการสร้างโรงไฟฟ้าถ่านหินในอำเภอเทพา จังหวัดสงขลา รวมถึงในพื้นที่อื่น ๆ เพื่อเป็นการลดความรุนแรงในการต่อต้านจากชุมชนและสังคมที่มีต่อโครงการต่าง ๆ ของ กฟผ. โดยการประชาสัมพันธ์ข้อมูลที่เป็นจริง สร้างความรู้ให้ชุมชน และการรับประกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นว่า กฟผ. จะเป็นผู้รับผิดชอบเองทั้งหมดถ้าหากเกิดเหตุการณ์ใด ๆ ขึ้น

1.3 ให้ความสำคัญกับโครงการความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) อย่างจริงจังและจริงจัง รวมทั้งปลูกฝังความมีจิตอาสาแก่พนักงาน เพื่อนำไปสู่การสร้างควมไว้วางใจให้กับชุมชนและสังคม โดยแนวทางในการดำเนินการควรมุ่งเน้น โครงการที่มีประโยชน์โดยตรงต่อชุมชนและสังคม อาทิ การดูแลรักษาพยาบาล การสร้างงาน สร้างอาชีพ การให้ทุนการศึกษา การสนับสนุนการศึกษา ฯลฯ

1.4 เร่งผลักดันการแก้ไข พรบ.กฟผ. พ.ศ. 2511 ให้สอดคล้องกับสภาพการณ์และกฎหมายในปัจจุบัน เพื่อพัฒนาระบบงานให้มีความคล่องตัวมากยิ่งขึ้น

2. ข้อเสนอแนะในเชิงการกำหนดนโยบาย จากการศึกษาแล้วสามารถสรุปข้อเสนอแนะต่อการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยว่าควรมีแนวทางในการนำไปใช้ในเชิงการกำหนดนโยบาย ดังนี้

2.1 การกำหนดนโยบายต้องมีวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และแนวทางในการดำเนินการที่ชัดเจนเพื่อให้ผู้นำเอา นโยบายไปปฏิบัติสามารถทำได้ง่ายขึ้น มีความรวดเร็ว และมีความถูกต้องแม่นยำ

2.2 เน้นการมีส่วนร่วมของชุมชนในการกำหนดนโยบายร่วมกับ กฟผ. เนื่องจากที่ผ่านมาการกำหนดนโยบายของ กฟผ. นั้นไม่ได้นำชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการเสนอความต้องการ ปัญหา หรือผลกระทบที่ได้รับจากการผลิตไฟฟ้าของ กฟผ. จึงต้องควรมีการเข้ามามีส่วนในการวางแผนการพัฒนาร่วมกับ กฟผ.

2.3 เน้นการมีส่วนร่วมของพนักงานในการแสดงความคิดเห็นต่อการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ต่าง ๆ เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นจากฝ่ายผู้ปฏิบัติงานจริงว่าในการทำงานนั้นมีปัญหาและข้อจำกัดอะไรบ้าง เพื่อนำมาปรับใช้ในการกำหนดนโยบาย

2.4 เป้าหมายของโครงการความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) นั้นต้องกำหนดนโยบายให้เกิดประโยชน์ต่อชุมชนอย่างแท้จริงเป็นรูปธรรม มีสิ่งชี้วัดคือความพึงพอใจของชุมชนและสังคมจะต้องพึงพอใจต่อโครงการความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR)

2.5 กำหนดนโยบายแบบยืดหยุ่นเพื่อประยุกต์ตามลักษณะพื้นที่ เนื่องจากบริบทของแต่ละพื้นที่นั้นแตกต่างกันหน่วยงานของ กฟผ. นั้นมีอยู่ทั่วประเทศ ซึ่งสภาพชุมชน ลักษณะการทำงานของหน่วยงาน ดังนั้นจึงควรยืดหยุ่นแผนปฏิบัติการให้หน่วยงานที่นำนโยบายไปสู่การปฏิบัติได้ประยุกต์ใช้ตามความเหมาะสมแก่พื้นที่

3. ข้อเสนอแนะในเชิงการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ จากการศึกษาแล้วสามารถสรุปข้อเสนอแนะต่อการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยว่าควรมีแนวทางในการนำไปใช้ในเชิงการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ดังนี้

3.1 ควรมีการบูรณาการร่วมกันระหว่างสายงานให้มีความเชื่อมโยงกันของข้อมูล ซึ่งการประสานงานจะทำให้งานนั้นมีประสิทธิภาพมากขึ้น เนื่องจากหน่วยงานภายใน กฟผ. มีค่อนข้างเยอะ ทั้งในแนวกว้าง และในแนวลึกเพื่อการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพจึงควรมีการบูรณาการงานระหว่างสายงานให้มีความเชื่อมโยงกันของข้อมูลให้ราบรื่นมากที่สุดโดยใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วย

3.2 ควรมีการปรับปรุงกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และขั้นตอนต่าง ๆ ภายในให้ง่ายต่อการนำไปปฏิบัติมากขึ้น เพื่อให้พนักงานผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้ง่าย รวดเร็วและถูกต้องแม่นยำ

3.3 ต้องมีการประเมินและติดตามผลการดำเนินงานนโยบายอย่างต่อเนื่อง สม่าเสมอ ว่ามี ปัญหาและข้อจำกัดใดบ้าง เพื่อให้แต่ละโครงการสำเร็จได้ตามเป้าหมายที่วางไว้

3.4 ควรประชาสัมพันธ์โครงการต่าง ๆ ในเชิงรุก และทำในวงกว้าง โดยใช้วิธีการสื่อสารการตลาดแบบบูรณาการอย่างสร้างสรรค์และมีประสิทธิภาพ

**ข้อเสนอเชิงนโยบายต่อการกำหนดกลยุทธ์ในการปรับตัวเพื่อความมั่นคงของ  
การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย**



**ข้อเสนอแนะในเชิงยุทธศาสตร์**

- ควรมีการปรับตัวด้านการบริหารจัดการองค์กรให้มีความสอดคล้อง กับแผน PDP 2018
- มุ่งสร้างความไว้วางใจให้กับชุมชนและสังคมในการบริหารความปลอดภัยในการผลิตไฟฟ้า ของ กฟผ.
- ให้ความสำคัญกับโครงการความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) อย่างจริงจังและจริงใจ รวมทั้งปลูกฝังความมีจิตอาสาแก่พนักงาน
- เร่งผลักดันการแก้ไข พรบ.กฟผ. พ.ศ. 2511 ให้สอดคล้องกับสภาพการณ์และกฎหมายในปัจจุบัน เพื่อพัฒนาระบบงานให้มีความคล่องตัวมากยิ่งขึ้น



**ข้อเสนอแนะในเชิงการกำหนดนโยบาย**

- การกำหนดนโยบายต้องมีวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และแนวทางในการดำเนินการที่ชัดเจน
- เน้นการมีส่วนร่วมของชุมชนในการกำหนดนโยบายร่วมกับ กฟผ.
- เน้นการมีส่วนร่วมของพนักงานในการแสดงความคิดเห็นต่อการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ต่าง ๆ
- เป้าหมายของโครงการความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) นั้นต้องกำหนดนโยบายให้เกิดประโยชน์ต่อชุมชนอย่างแท้จริงเป็นรูปธรรม
- กำหนดนโยบายแบบยืดหยุ่นเพื่อประยุกต์ตามลักษณะพื้นที่



**ข้อเสนอแนะในเชิงการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ**

- ควรมีการบูรณาการร่วมกันระหว่างสายงานให้มีความเชื่อมโยงกันของข้อมูล
- ควรมีการปรับปรุงกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และขั้นตอนต่าง ๆ ภายในให้ง่ายต่อการนำไปปฏิบัติมากขึ้น
- ต้องมีการประเมินและติดตามผลการดำเนินนโยบายอย่างต่อเนื่อง สม่าเสมอ ว่ามีปัญหาและข้อจำกัดใดบ้าง
- ควรประชาสัมพันธ์โครงการต่าง ๆ ในเชิงรุก และทำในวงกว้าง โดยใช้วิธีการสื่อสารการตลาดแบบบูรณาการอย่างสร้างสรรค์และมีประสิทธิภาพ

ภาพที่ 4-4 การนำเสนอกลยุทธ์ในการปรับตัวเพื่อความมั่นคงขององค์กรการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายและข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องกลยุทธ์การจัดการเพื่อความมั่นคงขององค์กรการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์คือ

1. เพื่อศึกษาและวิเคราะห์ความท้าทายทางการบริหารของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยในสภาวะการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางการบริหารในปัจจุบัน
2. เพื่อศึกษาและวิเคราะห์กลยุทธ์การจัดการเพื่อความมั่นคงขององค์กรการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยในสภาวะการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางการบริหารในปัจจุบัน
3. เพื่อนำเสนอกลยุทธ์ในการปรับตัวเพื่อความมั่นคงขององค์กรการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

โดยรูปแบบการศึกษาใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) โดยการได้มาของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ 1. การศึกษาข้อมูลเอกสาร (Document research) และ 2. การสัมภาษณ์แบบเจาะลึกผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญ ได้แก่ ได้แก่ ผู้บริหารจากการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย นักวิชาการผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารองค์กรในสภาวะการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม จำนวน 7 ราย

เครื่องมือในการวิจัยคือ แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัยแบบกึ่ง โครงสร้าง (Semi-structure interviews) โดยแบ่งเนื้อหาออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้ ประเด็นที่ 1 ความท้าทายทางการบริหารของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยในสภาวะการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางการบริหารในปัจจุบัน ประเด็นที่ 2 กลยุทธ์การจัดการเพื่อความมั่นคงขององค์กรการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยในสภาวะการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางการบริหารในปัจจุบัน และประเด็นที่ 3 ข้อเสนอกลยุทธ์ในการปรับตัวเพื่อความมั่นคงขององค์กรการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

การวิเคราะห์ ข้อมูล จะนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์ร่วมกับข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสาร วิธีการวิเคราะห์จะเป็นไปตามแนวทางการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative data) คือ พรรณนาข้อมูลในปรากฏการณ์ หรือรูปธรรม และวิเคราะห์ตีความข้อมูลเพื่อสร้างข้อสรุปเกี่ยวกับแนวทางที่เหมาะสมสำหรับการปรับตัว และการจัดการสภาวะการเปลี่ยนแปลงและความท้าทายเพื่อความมั่นคงขององค์กรการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย



## สรุปผลการวิจัย

การศึกษาในครั้งนี้เน้นการศึกษาจากแหล่งข้อมูล 4 ส่วน ได้แก่

1. จากข้อมูลของแผนยุทธศาสตร์สำนักงานนโยบายและแผนพลังงาน พ.ศ. 2560 – 2564 ของกระทรวงพลังงาน

2. จากข้อมูลของแผนพัฒนากำลังผลิตไฟฟ้าของประเทศไทย พ.ศ. 2561 – 2580 ของกระทรวงพลังงาน

3. จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ทั้ง 15 ท่าน ซึ่งเป็นผู้บริหาร อดีตผู้บริหาร จากการผลิตไฟฟ้าแห่งประเทศไทย และนักวิชาการด้านพลังงาน ได้แก่

3.1 วิทยากรผู้ชำนาญการ ของโรงไฟฟ้าบางปะกง

3.2 อดีตผู้ว่าการ ไฟฟ้าผลิตแห่งประเทศไทย

3.3 ผู้อำนวยการ โรงไฟฟ้าบางปะกง

3.4 ผู้ช่วยผู้อำนวยการผลิตไฟฟ้า 1 การไฟฟ้าผลิตแห่งประเทศไทย

3.5 ผู้อำนวยการเขื่อนสิริกิติ์

3.6 รองผู้ว่าการยุทธศาสตร์ การไฟฟ้าผลิตแห่งประเทศไทย

3.7 วิทยากรผู้ชำนาญการ สายงานรองผู้ว่าการ ผลิตไฟฟ้า การไฟฟ้าผลิตแห่งประเทศไทย

3.8 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อนุสรณ์ ธรรมใจ คณบดีคณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรังสิต นักวิชาการผู้เชี่ยวชาญด้านเศรษฐกิจ

3.9 ดร.สุริยะใส กตะศิลา รองคณบดีฝ่ายกิจการนักศึกษา วิทยาลัยนวัตกรรมการศึกษามหาวิทยาลัยรังสิต นักวิชาการผู้เชี่ยวชาญด้านการเมือง

3.10 นายมนูญ ศิริวรรณ นักวิชาการอิสระ ผู้เชี่ยวชาญด้านพลังงาน

3.11 นายศรีสุวรรณ จรรยา เลขาธิการสมาคมองค์การพิทักษ์รัฐธรรมนูญไทย นักเคลื่อนไหวทางด้านการเมืองและสิ่งแวดล้อม

3.12 ศาสตราจารย์กิตติคุณ.ดร. ดิเรก ลาวัณย์ศิริ อดีตประธานกรรมการกำกับกิจการพลังงาน

3.13 นายสุภณิตย์ มานะจิตต์ อดีตรองกรรมการผู้จัดการใหญ่ บริษัทน้ำตาลมิตรผล

3.14 ศาสตราจารย์.ดร.สนธิ อักษรแก้ว ที่ปรึกษาคณะกรรมการบริหารสำนักงานพัฒนาเศรษฐกิจจากฐานชีวภาพ (องค์การมหาชน) ผู้เชี่ยวชาญด้านสิ่งแวดล้อม

4. จากข้อมูลเอกสารอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการไฟฟ้าผลิตแห่งประเทศไทย โดยมีรายละเอียดของผลการศึกษา ดังนี้

ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อศึกษาและวิเคราะห์ความท้าทายทางการบริหารของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยในสภาวะการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางการบริหารในปัจจุบัน

โดยการศึกษาในส่วนนี้ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ด้วยรูปแบบ PESTLE Analysis โดยสามารถสรุปความท้าทายทางการบริหารของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยในสภาวะการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางการบริหารในปัจจุบัน ได้ 6 ด้าน ดังนี้

1. ด้านการเมือง พบว่า มีความท้าทายเกี่ยวกับประเด็นเรื่องความไม่มีเสถียรภาพทางการเมืองเป็นผลให้นโยบายพลังงานเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และอีกประเด็นคือความไม่ต่อเนื่องของนโยบายพลังงาน

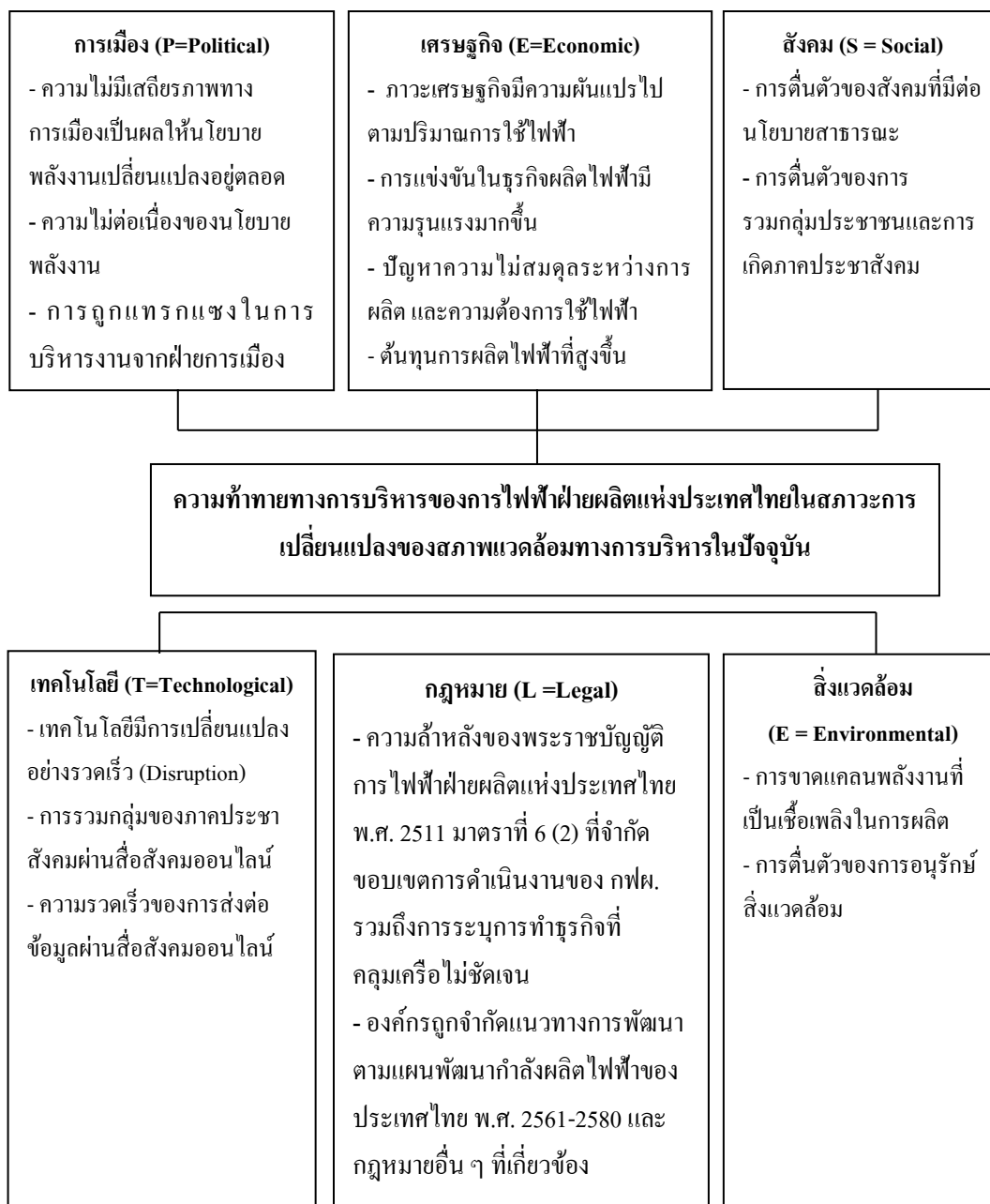
2. ด้านเศรษฐกิจ พบว่า มีความท้าทายเกี่ยวกับประเด็นเรื่องสภาพเศรษฐกิจอยู่ในช่วงชะลอตัวทำให้มีการใช้ไฟฟ้าน้อยลง การแข่งขันในธุรกิจผลิตไฟฟ้ามีความรุนแรงมากขึ้น ปัญหาความไม่สมดุลระหว่างการผลิต และความต้องการใช้ไฟฟ้า รวมถึงต้นทุนการผลิตไฟฟ้าที่สูงขึ้นจากการนำเข้าวัตถุดิบจากต่างประเทศ

3. ด้านสังคม พบว่า มีความท้าทายเกี่ยวกับประเด็นเรื่อง ภาคประชาสังคมมีความตระหนักถึงเรื่องสิทธิมนุษยชน การตื่นตัวของสังคมที่มีต่อนโยบายสาธารณะ อีกทั้งภาคประชาสังคมยังมีการตื่นตัวของการรวมกลุ่มประชาชนและการเกิดภาคประชาสังคม

4. ด้านเทคโนโลยี พบว่า มีความท้าทายเกี่ยวกับประเด็นเรื่อง เทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Disruption) จำเป็นต้องพัฒนาองค์กรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี การรวมกลุ่มของภาคประชาสังคมผ่านสื่อสังคมออนไลน์ รวมถึงประเด็นของความเร็วของการส่งต่อข้อมูลผ่านสื่อสังคมออนไลน์ทำให้ภาคประชาคมนั้นส่งต่อไปข้อมูลได้รวดเร็ว

5. ด้านกฎหมาย พบว่า มีความท้าทายเกี่ยวกับประเด็นเรื่อง การไม่สอดคล้องกับสถานการณ์การแข่งขันในปัจจุบันทำให้ขาดความคล่องตัวในการบริหารงานของพระราชบัญญัติการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2511 ซึ่งเป็นกฎหมายหลักที่ใช้ควบคุมการทำงานของ กฟผ. และอีกประเด็นคือการถูกจำกัดแนวทางการพัฒนาตามแผนพัฒนากำลังผลิตไฟฟ้าของประเทศไทย พ.ศ. 2561-2580 (PDP2018)

6. ด้านสิ่งแวดล้อม พบว่า มีความท้าทายเกี่ยวกับประเด็นเรื่อง การขาดแคลนพลังงานที่เป็นเชื้อเพลิงในการผลิต การตระหนักถึงปัญหาสภาวะโลกร้อนของสังคมโลกนั้นมีอิทธิพลต่อการผลิตไฟฟ้า โดยการผลิตไฟฟ้าต้องคำนึงถึงการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมเป็นสำคัญ



ภาพที่ 5-1 ผลสรุปความท้าทายทางการบริหารของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยในสภาวะการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางการบริหารในปัจจุบัน

ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อศึกษาการปรับตัวเพื่อความมั่นคงขององค์กร การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยในสภาวะการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางการบริหาร ในปัจจุบัน สามารถสรุปได้ดังนี้

1. ด้านกลยุทธ์ (Strategy) กฟผ. มีการกำหนดกลยุทธ์การจัดการเพื่อความมั่นคงขององค์กร ด้วยการปรับกลยุทธ์ภายในองค์กร โดยปรับค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรในการหันมาใช้หลักการ SPEED หรือการทำงานด้วยความรักองค์กร มุ่งงานเลิศ เทิดคุณธรรม นำด้วยนวัตกรรม และทำประโยชน์เพื่อสังคม ซึ่งค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรดังกล่าวนี้ถูกกำหนดขึ้นมาเพื่อใช้เป็นแนวทางในการประพฤติปฏิบัติของคนในองค์กร ให้คน กฟผ. ก้าวทันโลกและพร้อมรับต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี (Disruptive technology) โดยมีรายละเอียด ดังตารางที่ 5-1

ตารางที่ 5-1 หลักการในปรับค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรแบบรักองค์กร มุ่งงานเลิศ เทิดคุณธรรม นำด้วยนวัตกรรม ทำประโยชน์เพื่อสังคม (SPEED)

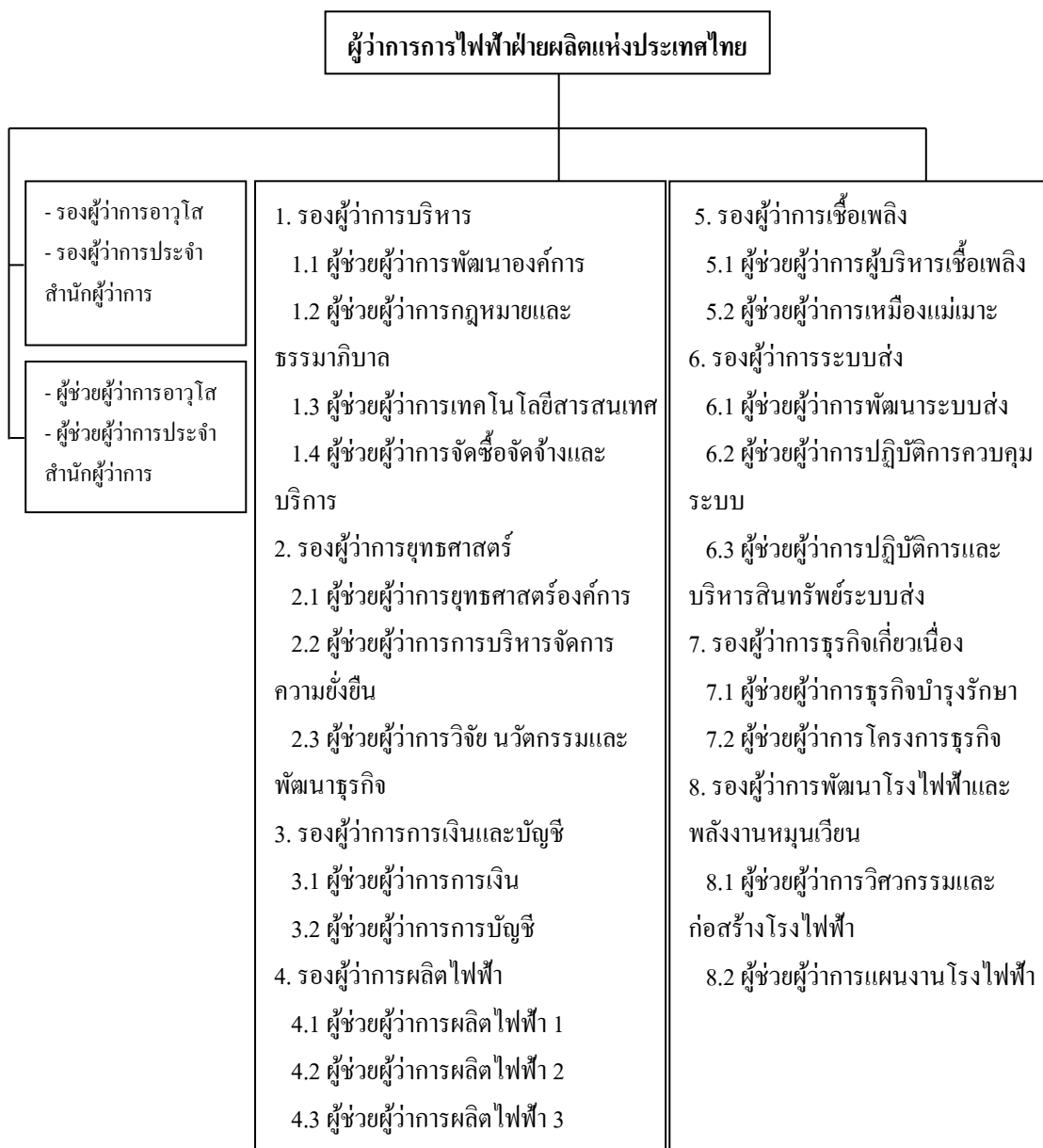
หลักการ	คำจำกัดความ	พฤติกรรมที่มุ่งเน้น	กระบวนการทำงาน/กิจกรรมที่เกี่ยวข้อง
รักองค์กร (S = Sense of belonging)	มีความรัก ความผูกพัน และรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร	- ปกป้อง รักษาผลประโยชน์และชื่อเสียงขององค์กร - เสียสละ ท่วมเท อุทิศตน- มีความสามัคคี	- พนักงาน กฟผ. ให้ความร่วมมือในการเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ของ กฟผ. เช่น กิจกรรมวันครอบครัว งานกีฬาฯ ฯลฯ - พนักงาน กฟผ. เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารของ กฟผ. เช่น การเผยแพร่ข้อมูลที่ถูกต้องผ่านทาง เฟซบุ๊ก (Facebook) และ ไลน์ (Line)
มุ่งงานเลิศ (P = Performance excellance)	ทำงานอย่างมืออาชีพ มีความเก่งในงานหลายด้าน	- มุ่งมั่นสร้างผลงาน - มีเป้าหมายที่ท้าทาย - รับผิดชอบสูง	- พัฒนากระบวนการทำงานต่าง ๆ ทั้งทั้งองค์กร การจัดหลักสูตรเพื่อเสริมสร้างความรู้ ทักษะ และสมรรถนะความสามารถให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน - นโยบายการบริหารแบบลีน (Lean management)

ตารางที่ 5-1 (ต่อ)

หลักการ	คำจำกัดความ	พฤติกรรมที่มุ่งเน้น	กระบวนการทำงาน/กิจกรรมที่เกี่ยวข้อง
เทิดคุณธรรม (E = Ethic & integrity)	มีแนวทาง ประพฤติปฏิบัติ สอดคล้องกับ จริยธรรม และ หลักธรรมาภิบาล	- ซื่อสัตย์สุจริต - ปฏิบัติตาม กฎระเบียบวินัย -ต่อต้านการทุจริต - ไม่เอาเปรียบผู้อื่น - ไม่เลือกปฏิบัติ	การประเมินเชิงพฤติกรรม (Soft KPI) - การปฏิบัติตามกฎระเบียบวินัยของ องค์กร เช่น ไม่ทำงานสาย ไม่แจ้ง ข้อมูลที่เป็นเท็จต่อผู้บังคับบัญชา - กิจกรรมการต่อต้านทุจริตใน องค์กร
นำด้วย นวัตกรรม (E = Enthusiasm for innovation)	แสวงหาวิธีการ ใหม่เพื่อให้ได้ผล ลัพธ์ที่มี ประโยชน์เชิง พาณิชย์ หรือเชิง สังคม ตลอดจน การปรับปรุง พัฒนางาน เพื่อให้ เกิดกระบวนการ ใหม่	- กล้าที่จะลองทำ - คิดใหม่ ทำใหม่ - นำเทคโนโลยีใหม่ มาใช้	- จัดโครงการส่งเสริมการพัฒนา และวิจัย รวมถึงการคิดค้น นวัตกรรมใหม่ ๆ - จัดประกวดแข่งขัน และพัฒนา นวัตกรรมที่ทันสมัย เช่น การสนับสนุนแข่งขันกีฬา อิเล็กทรอนิกส์ (Electronic sports)
ทำประโยชน์ เพื่อสังคม (D = Devotion society)	การมีจิตสำนึกใน ความรับผิดชอบ ต่อประเทศชาติ สังคม ชุมชน และ สิ่งแวดล้อม	- พฤติกรรมที่มีจิต สาธารณะ - สร้างความเข้าใจ อันดีกับผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย	- จิตอาสา กฟผ. และ โครงการ ต่าง ๆ เช่น โครงการช่วยเหลือ ผู้ประสบภัยพิบัติป่าบึก โครงการ เพื่อสังคม โครงการอันเนื่องมาจาก พระราชดำริ เป็นต้น - การเข้าร่วมมาตรฐานแนวทาง ความรับผิดชอบต่อสังคม ISO 26000

นอกจากนี้ยังมีมีการพัฒนาการใช้พลังงานหมุนเวียนเข้ามาแทนพลังงานฟอสซิล อาทิ พลังงานจากแสงอาทิตย์ โรงไฟฟ้าพลังน้ำ โรงไฟฟ้าถ่านหิน ฯลฯ กฟผ. ยังได้มุ่งเน้นการเพิ่มการหารายได้จากธุรกิจประเภทอื่น ๆ อาทิ การนำเข้ายานยนต์พลังงานไฟฟ้า ตลาดเชื้อเพลิง LNG การแสวงหาและศึกษาโอกาสในการเปลี่ยนแปลงรูปแบบตลาดไฟฟ้า การเข้าแข่งขันในตลาดไฟฟ้าเสรี และมีการพัฒนาระบบส่งเพื่อเสริมความมั่นคงของระบบไฟฟ้าไม่ว่าจะเป็นการขยายระบบส่งไฟฟ้า การปรับปรุงระบบส่งไฟฟ้า การพัฒนาระบบส่งไฟฟ้าเพื่อรับซื้อไฟฟ้าจากผู้ผลิตไฟฟ้าเอกชนรายใหญ่ (IPP) และรับซื้อไฟฟ้าจากประเทศเพื่อนบ้าน ซึ่งเป็นการสร้างบทบาทใหม่จากการเน้นเป็นผู้ผลิตอย่างเดียวเพิ่มมาเป็นการให้เช่าสายส่ง ซึ่งเปรียบเสมือนถนนของกระแสไฟฟ้านั่นเอง

2. ด้านโครงสร้างองค์กร (Structure) กฟผ. มีการกำหนดกลยุทธ์การจัดการเพื่อความมั่นคงขององค์กร ด้วยการลดโครงสร้างองค์กรให้มีความกระชับมากขึ้น ทั้งลำดับชั้น และแนวกว้าง โดยลดหน่วยงานในแนวกว้างจาก 12 ฝ่ายมาให้เหลือ 8 ฝ่าย เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้งจากภายในและภายนอก อาทิ การควบรวมสายงานรองผู้ว่าการระบบส่ง และสายงานรองผู้ว่าการพัฒนาระบบส่งเข้าด้วยกัน โดยผลที่เกิดขึ้นจากการปรับโครงสร้างองค์กรนั้นเกิดผลทางบวกที่ชัดเจน จากบทความเรื่อง กฟผ. มุ่งพัฒนาธุรกิจให้เติบโตอย่างเข้มแข็ง พร้อมแข่งขันได้ในระดับสากลได้ โดยมีรูปแบบโครงสร้างใหม่ดังภาพที่ 5-2



ภาพที่ 5-2 โครงสร้างของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

นอกจากนี้ยังมีปรับโครงสร้างอัตรากำลังให้มีความเหมาะสมกับการปฏิบัติงาน กฟผ. ได้มีการมีการปรับโครงสร้างกำลังคน โดยมีกำลังคนลงร้อยละ 5 – 8 ต่อปี เพื่อให้สอดคล้องตามความเป็นจริงของปัจจุบัน ให้สามารถบริหารจัดการได้คล่องตัว เป็นการปรับเปลี่ยนองค์การให้มีสมรรถนะสูงและทันการเปลี่ยนแปลง มุ่งเน้นการปรับ โครงสร้างองค์การและบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน

3. ด้านสไตล์ (Style) กฟผ. มีการกำหนดกลยุทธ์การจัดการเพื่อความมั่นคงขององค์กร ด้วยการปรับเพิ่มความสัมพันธ์ในการทำงานระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน ด้วยการพัฒนาความสัมพันธ์ภายในระหว่างผู้บริหารกับพนักงานให้มีความผูกพันซึ่งกันและกันเหมือนคนในครอบครัว กำหนดให้ผู้บริหารเป็นส่วนสำคัญในการเป็นตัวแทนขององค์กร ในการสร้างบรรยากาศการทำงานให้อบอุ่นพนักงานมีความสุขมีความต้องการมาทำงาน

นอกจากนี้ยังมีการมุ่งเน้นบริหาร โดยการยึดหลักธรรมาภิบาลในการทำงานเพื่อให้เป็นมุ่งเป็นองค์การที่คนไทยวางใจและภาคภูมิใจมีความเป็นมิตรและความสัมพันธ์ที่ดีเลิศกับชุมชน และสังคม ตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในทุกภาคส่วน เป็นความภาคภูมิใจของคนในชาติ และมุ่งเน้นการมุ่งเน้นการสื่อสารวัฒนธรรมองค์กรให้มีความครอบคลุมและทั่วถึง ในการนำเอาวัฒนธรรมองค์กรไปสู่บุคลากรทุกภาคส่วนของกฟผ. ให้รับทราบถึง หลักการ SPEED” หรือ การทำงานแบบรักองค์การ มุ่งงานเลิศ เทิดคุณธรรม นำด้วยนวัตกรรม ทำประโยชน์เพื่อสังคม

4. ด้านระบบ (System) กฟผ. มีการกำหนดกลยุทธ์การจัดการเพื่อความมั่นคงขององค์กร ด้วยการปรับปรุงระบบงานให้ทันสมัย และมีความคล่องตัว โดยใช้กลยุทธ์ 3 วิธี คือ 1. ใช้แผนการปรับปรุงรูปแบบการทำงานรองรับการทำงานรูปแบบใหม่ (Digital Workforce & Workplace) เป็นการปรับตัวเพื่อรองรับกับการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี 2. ใช้แผนปรับปรุงแนวทางการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มความคล่องตัวทางธุรกิจ และ 3. แผนจัดทำรายงานการบัญชีและการเงินแบ่งแยกธุรกิจ

นอกจากนี้ยังมีการมุ่งเน้นการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้และเน้นการพัฒนาวัฒนธรรมให้มีความทันสมัย เพื่อการติดต่อสื่อสาร รับ-ส่งข้อมูลให้มีความรวดเร็ว ได้แก่ การใช้ระบบอินทราเน็ต (Intranet) ในการสื่อสาร แจ้งข่าวสารสู่พนักงานทั่วทั้งองค์กร มีฝ่ายประชาสัมพันธ์เป็นผู้รับผิดชอบหลัก (PR EGAT) สำหรับการสื่อสารภายในหน่วยงานก็มีการใช้สื่อสังคมออนไลน์ เช่น เฟซบุ๊ก (Facebook) ไลน์ (Line) อีเมล (Email) ข้อความ (SMS) ฯลฯ ในการติดต่อสื่อสาร แจ้งข่าวสารกันภายในองค์กร รวมถึงยังมีการใช้สื่อแบบเดิม เช่น ป้ายประกาศ ประชาสัมพันธ์ และการจัดทำข่าวสารภายใน เป็นการสร้างสื่อแบบบูรณาการครบวงจร เพิ่มศักยภาพทางการแข่งขันให้มีความได้เปรียบคู่แข่ง



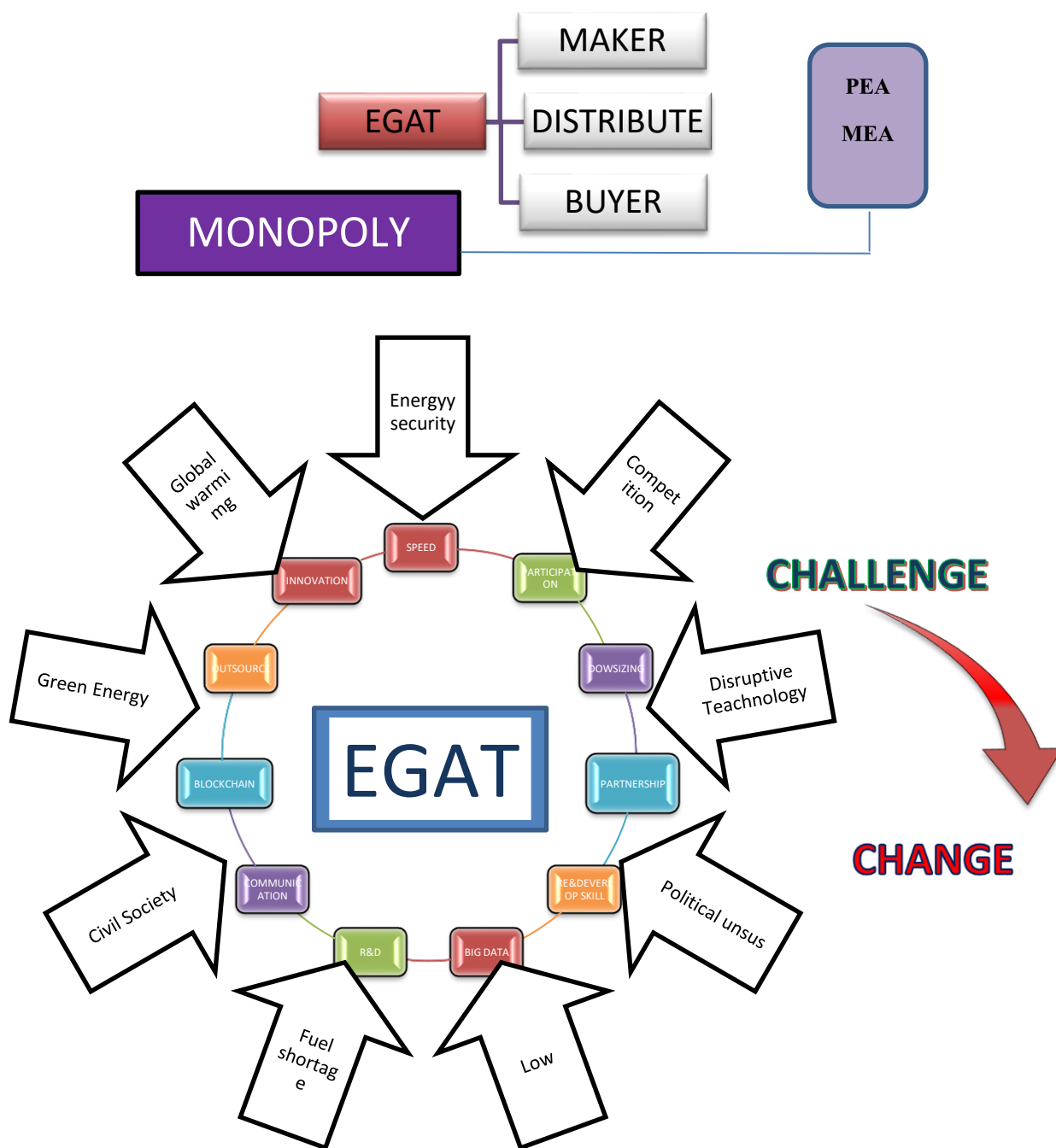
5. ด้านบุคลากร (Staff) กฟผ. มีการกำหนดกลยุทธ์การจัดการเพื่อความมั่นคงขององค์กร ด้วยการวางตำแหน่งให้เหมาะสมกับงานและความสามารถของบุคลากรตามความถนัดและความสามารถของแต่ละบุคลากร มีการส่งเสริมการก้าวหน้าในตำแหน่งงานอย่างมีความยุติธรรมตามผลงาน กฟผ. ได้มีการเปิดโอกาสให้มีช่องทางในการเจริญเติบโตในสายงาน โดยปรับปรุงมาจากการจัดโครงสร้างในการบริหารใหม่ และพัฒนาความสามารถของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ ให้มีความรู้ในรอบด้าน ทั้งการส่งไปศึกษาต่อ อบรมให้ความรู้ มีโครงการศึกษาดูงาน เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ และความสามารถในการมาพัฒนาองค์กร โดยมีแผนพัฒนาบุคลากรรองรับยุทธศาสตร์นวัตกรรมพลังงานไฟฟ้า และการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืนรวมถึงแผนบริหารความผูกพันพนักงาน

6. ด้านทักษะ (Skill) กฟผ. มีการกำหนดกลยุทธ์การจัดการเพื่อความมั่นคงขององค์กร ด้วยการเน้นการสร้างงานวิจัยและนวัตกรรมภายในองค์กรตามนโยบายไทยแลนด์ 4.0 ซึ่งกฟผ. ได้มุ่งเน้นที่จะส่งเสริมการพัฒนา นวัตกรรมเพื่ออนาคตสู่เวทีโลก ซึ่งการพัฒนา นวัตกรรมนั้นจะเป็นแผนปฏิบัติการที่สำคัญภายใต้มิติการพัฒนา ด้านความยั่งยืนเป็นฐานในการพัฒนา (G: Growth for Sustainability) ซึ่งเป็นการสร้างการเติบโตเพื่อรองรับอนาคตที่ยั่งยืน โดยเป้าหมายของแผนเพิ่มมูลค่า นวัตกรรมและสิ่งประดิษฐ์ ของ กฟผ. นั้น ได้ตั้งเป้าหมายไว้ที่ 2 พันล้านบาทภายในปี 2564 นอกจากนี้ยังมีการพัฒนาบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญในงานที่รับผิดชอบโดยส่งบุคลากรไปศึกษาดูงานในองค์กรชั้นนำ และเรียนรู้ในการทำงานของตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยการให้ความรู้จากบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญและปฏิบัติงานมานานกว่า

7. ด้านค่านิยม (Shared value) กฟผ. มีการกำหนดกลยุทธ์การจัดการเพื่อความมั่นคงขององค์กร ด้วยการปรับเปลี่ยนค่านิยมให้มีความทันสมัยและสอดคล้องกับบริบทขององค์กร โดยมุ่งเน้นการสร้างให้พนักงานของกฟผ. มีความรักความผูกพันกับองค์กร มุ่งเน้นการทำงานที่เป็นเลิศเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงานที่ดี มีคุณธรรมโดยนำธรรมาภิบาลมาใช้ในองค์กร นำนวัตกรรมและงานวิจัยเข้ามาใช้ในองค์กร และการดำเนิน โครงการที่เป็นประโยชน์ต่อชุมชนและสังคม

นอกจากนี้ยังเน้นการสื่อสารภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพให้บุคลากรมีความเข้าใจ ค่านิยมองค์กรในทิศทางเดียวกัน โดยได้ให้ความสำคัญกับการสื่อสารภายในองค์กรเพื่อถ่ายทอดแนวทางการทำงานจากฝ่ายบริหารไปสู่ฝ่ายปฏิบัติให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด ได้แก่ การใช้ระบบ อินทราเน็ต (Intranet) ในการสื่อสาร แจ้งข่าวสารสู่พนักงานทั่วทั้งองค์กร มีฝ่ายประชาสัมพันธ์เป็นผู้รับผิดชอบหลัก (PR EGAT) สำหรับการสื่อสารภายในหน่วยงานก็มีการใช้สื่อสังคมออนไลน์ เช่น เฟซบุ๊ก (Facebook), ไลน์ (Line), อีเมล (Email), ข้อความ (SMS) ฯลฯ ในการติดต่อสื่อสาร แจ้งข่าวสารกันภายในองค์กร รวมถึงยังมีการใช้สื่อแบบเดิม เช่น ป้ายประกาศประชาสัมพันธ์ และการจัดทำข่าวสารภายใน เป็นการสร้างสื่อแบบบูรณาการครบวงจร

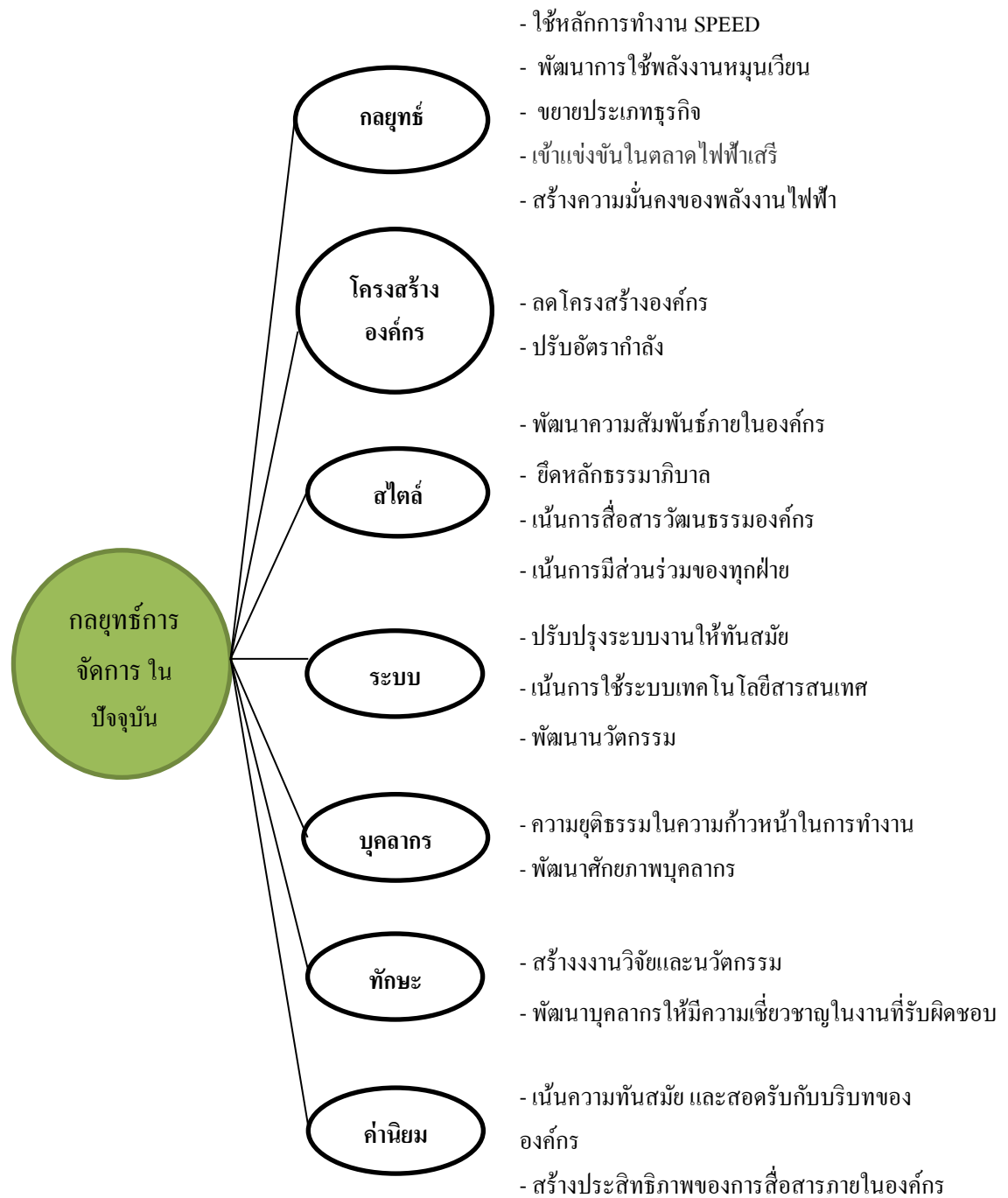
โดยสามารถสรุปโมเดลของกลยุทธ์ในการปรับตัวเพื่อความมั่นคงขององค์กรการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ได้ดังภาพที่ 5-3



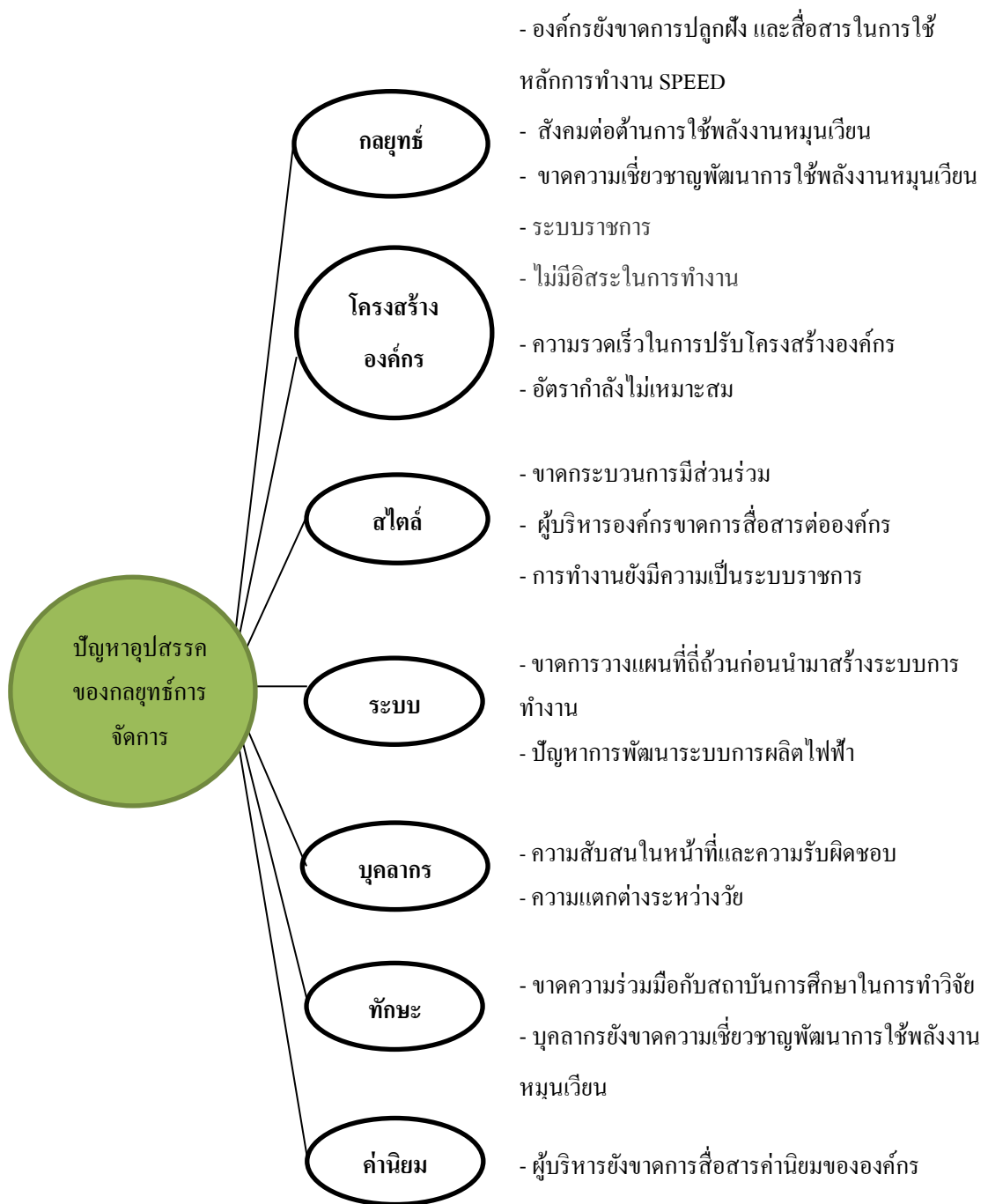
ภาพที่ 5-3 โมเดลของกลยุทธ์ในการปรับตัวเพื่อความมั่นคงขององค์กรการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

สรุปผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ที่ 3 เพื่อนำเสนอกลยุทธ์ในการปรับตัวเพื่อความมั่นคงขององค์กรการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

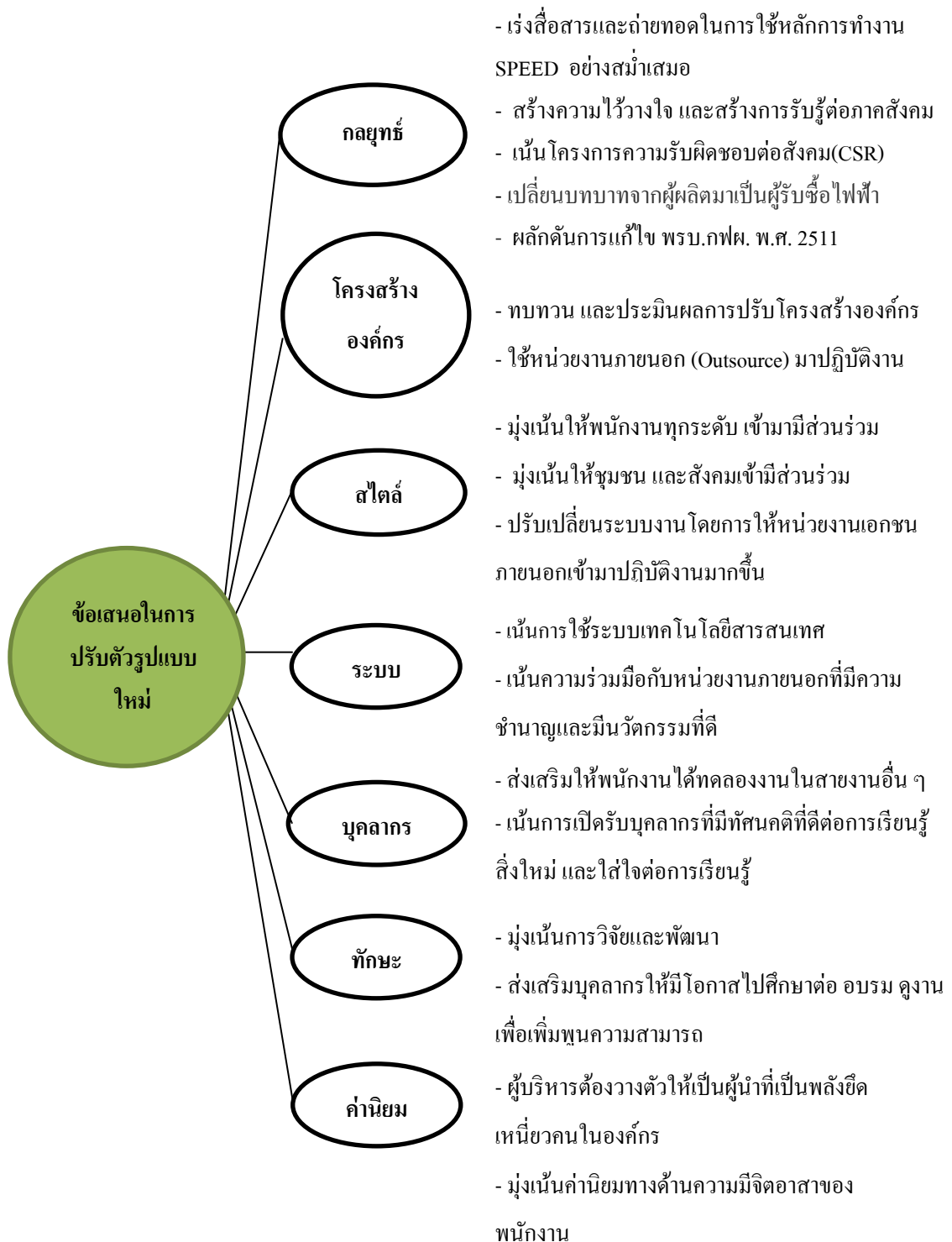
จากการศึกษา กลยุทธ์การจัดการ เพื่อความมั่นคงของ กฟผ. ในสภาวะการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางการบริหารในปัจจุบัน จากการสัมภาษณ์เชิงลึกจากองค์กรการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ระดับผู้บริหาร พบว่า กลยุทธ์การจัดการของ กฟผ. นั้นมีปัญหาและอุปสรรคของการปรับตัวของ กฟผ. ในปัจจุบันอยู่หลากหลายประเด็น โดยผู้วิจัยได้สังเคราะห์ข้อเสนอแนวทางทั้งจากผู้บริหาร แนวคิด ทฤษฎีต่าง จนสามารถสรุปกลยุทธ์ในการปรับตัวเพื่อความมั่นคงขององค์กรการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ได้ดังภาพที่ 5-4 – 5-7



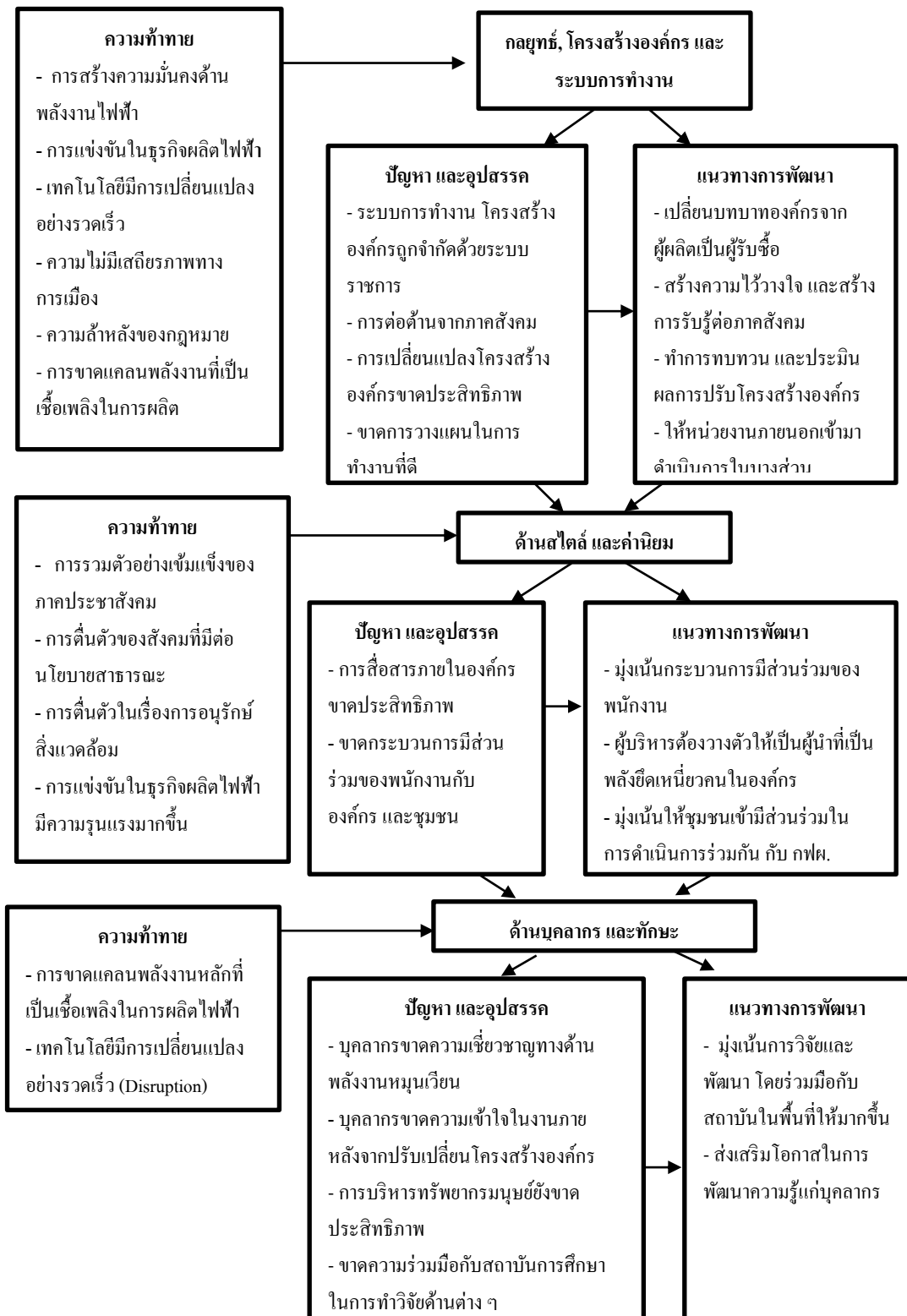
ภาพที่ 5-4 ภาพรวมของกลยุทธ์การจัดการเพื่อความมั่นคงของ กฟผ. ในสภาวะการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางการบริหารในปัจจุบัน



ภาพที่ 5-5 ปัญหาและอุปสรรคของกลยุทธ์การจัดการเพื่อความมั่นคงของ กฟผ. ในสภาวะการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางการบริหารในปัจจุบัน



ภาพที่ 5-6 แนวทางในการเสนอกลยุทธ์การจัดการเพื่อความมั่นคงของ กฟผ. ในสภาวะการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางการบริหารรูปแบบใหม่



ภาพที่ 5-7 สรุปผลการศึกษาปัญหาและอุปสรรคของกลยุทธ์การจัดการ เพื่อความมั่นคงของ กฟผ. ในสภาวะการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางการบริหารในปัจจุบัน และการเสนอรูปแบบใหม่

จากภาพที่ 5-4 ถึง 5-7 นั้นเป็นการสรุปผลการศึกษาปัญหาและอุปสรรคของกลยุทธ์การจัดการ เพื่อความมั่นคงของ กฟผ. ในสภาวะการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางการบริหารในปัจจุบัน และการเสนอรูปแบบใหม่ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ด้านกลยุทธ์ โครงสร้างองค์กร และระบบการทำงาน การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ได้ปรับกลยุทธ์ โครงสร้าง และระบบการทำงาน เพื่อปรับตัวและรองรับกับความท้าทายเพื่อสร้างความมั่นคงด้านพลังงานไฟฟ้า โดยมีปัจจัยที่เป็นความท้าทายก็คือ การแข่งขันในธุรกิจผลิตไฟฟ้าที่ทวีความรุนแรงมากขึ้น ความไม่มีเสถียรภาพทางการเมือง ความล่าช้าของกฎหมาย และการขาดแคลนพลังงานที่เป็นเชื้อเพลิงในการผลิต ซึ่งเมื่อ กฟผ. ได้ปรับกลยุทธ์แล้วได้พบกับปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ได้แก่ ระบบการทำงาน โครงสร้างองค์กรถูกจำกัดด้วยระบบราชการ การต่อต้านจากภาคสังคม การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรขาดประสิทธิภาพ และขาดการวางแผนในการทำงานที่ดี

โดยจากการศึกษาครั้งนี้สามารถสรุปข้อเสนอแนะต่อกลยุทธ์ในการปรับตัวเพื่อความมั่นคงขององค์กรการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ด้านกลยุทธ์ โครงสร้างองค์กร และระบบการทำงาน รูปแบบใหม่ในอนาคต ดังนี้

1.1 เปลี่ยนบทบาทองค์กรจากผู้ผลิตเป็นผู้รับซื้อเนื่องจากความเสียเปรียบหาความสามารถทางการแข่งขันกับภาคเอกชนในการผลิตไฟฟ้าที่ค่อนข้างมากโดยเฉพาะความคล่องตัวทางด้านการบริหารงาน และการสร้างนวัตกรรมที่ทันสมัยที่มีมากกว่า กฟผ. จึงควรนำจุดแข็งขององค์กรเข้ามาใช้ในการดำเนินกลยุทธ์โดยเปลี่ยนบทบาทของ กฟผ. จากผู้ผลิตมาเป็นผู้รับซื้อไฟฟ้าจากภาคเอกชนและจัดจำหน่าย

1.2 สร้างความไว้วางใจ และสร้างการรับรู้ต่อภาคสังคม ถึงความปลอดภัยจากการใช้พลังงานหมุนเวียนมาผลิตไฟฟ้า ทั้งนี้เพื่อเป็นการลดความรุนแรงในการต่อต้านจากชุมชนและสังคมที่มีต่อโครงการต่าง ๆ ของ กฟผ. ที่จะสร้างขึ้นเพื่อเพิ่มความมั่นคงให้แก่พลังงานไฟฟ้า โดยที่ กฟผ. ต้องสร้างความเชื่อมั่นถึงความปลอดภัยจากมลพิษ การรับประกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นว่า กฟผ. จะเป็นผู้รับผิดชอบเองทั้งหมดถ้าหากเกิดเหตุการณ์ใด ๆ ขึ้น

1.3 ทบทวน และประเมินผลการปรับ โครงสร้างองค์กรเพื่อปรับปรุงถึงประสิทธิภาพของโครงสร้างองค์กร เพื่อเป็นการวิเคราะห์ถึงสภาพปัญหาที่แท้จริงหลังจากการปรับโครงสร้างองค์กร และแก้ไขปรับปรุงให้ดีขึ้น

1.4 ให้นำหน่วยงานภายนอกเข้ามาดำเนินการในบางส่วน ให้นำหน่วยงานภายนอก (Outsource) เข้ามาปฏิบัติหน้าที่แทนบุคลากรภายในในบางภาระงาน อาทิ งานที่ไม่ต้องปฏิบัติ



หน้าที่เต็มเวลา งานทำความสะอาด งานรักษาความปลอดภัย ฯลฯ เพื่อเป็นการลดโครงสร้างองค์กร ให้เหมาะสมกับงบประมาณ ทั้งค่าตอบแทน และสวัสดิการต่าง ๆ

2. ด้านสไตล์ และค่านิยม การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยได้ปรับกลยุทธ์ ด้านสไตล์ และค่านิยม เพื่อปรับตัวและรองรับกับความท้าทายด้านสังคม และสิ่งแวดล้อม ได้แก่ การรวมตัวอย่างเข้มแข็งของภาคประชาสังคม การตื่นตัวของสังคมที่มีค่านิยมประชาธิปไตย การตื่นตัวในเรื่องการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม และการแข่งขันในธุรกิจผลิตไฟฟ้ามีความรุนแรงมากขึ้น ซึ่งเมื่อ กฟผ. ได้ปรับกลยุทธ์แล้วได้พบกับปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ได้แก่ การสื่อสารภายในองค์กรขาดประสิทธิภาพ และการขาดกระบวนการมีส่วนร่วมของพนักงานกับองค์กร และชุมชน

โดยจากการศึกษาครั้งนี้สามารถสรุปข้อเสนอแนะต่อกลยุทธ์ในการปรับตัวเพื่อความมั่นคงขององค์กรการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ด้านสไตล์ และค่านิยม รูปแบบใหม่ในอนาคต ดังนี้

2.1 มุ่งเน้นกระบวนการมีส่วนร่วมของพนักงาน โดยสนับสนุนให้พนักงานทุกระดับเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาร่วมกับ กฟผ. โดยประโยชน์ 3 ประการคือ ประการแรกให้พนักงานได้รู้สึกว่าคุณค่าของตนเองนั้นมีความสำคัญกับองค์กร เป็นส่วนสำคัญที่จะขับเคลื่อนองค์กรไปข้างหน้า ประการที่สอง เมื่อแผนยุทธศาสตร์นั้นเกิดจากการระดมความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาจากการทำงาน และความต้องการของบุคลากรก็จะเกิดเป็นแผนยุทธศาสตร์ที่มีประสิทธิภาพสะท้อนภาพความเป็นจริง และ ประการสุดท้าย บุคลากรในองค์กรจะให้การยอมรับแผนยุทธศาสตร์ดังกล่าวเนื่องจากเป็นสิ่งที่ทุกคนร่วมกันสร้าง และจะทำให้แผนเกิดประสิทธิผลสูงสุดตามมา เป็นการสร้างความมั่นคงให้พลังงานไฟฟ้าด้วยความเติบโตที่ยั่งยืน ทุกฝ่ายมีความพึงพอใจ

2. ผู้บริหารต้องวางตัวให้เป็นผู้เป็นที่ปรึกษาที่เห็นด้วยกับคนในองค์กร

2.3 มุ่งเน้นให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการร่วมกัน กับ กฟผ. เพื่อเป็นการลดความรุนแรงในการต่อต้านจากชุมชนและสังคมที่มีต่อโครงการต่าง ๆ ของ กฟผ. ที่จะสร้างขึ้นเพื่อเพิ่มความมั่นคงให้แก่พลังงานไฟฟ้า

3. ด้านบุคลากร และทักษะ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ได้ปรับกลยุทธ์ ด้านบุคลากร และทักษะ เพื่อปรับตัวและรองรับกับความท้าทายด้านการใช้พลังงานทดแทนมาผลิตไฟฟ้า และเทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Disruption) แต่กลับพบปัญหาว่า บุคลากรยังขาดความเชี่ยวชาญทางด้านพลังงานหมุนเวียน การบริหารทรัพยากรมนุษย์ยังขาดประสิทธิภาพ และขาดความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาในการทำวิจัยด้านต่าง ๆ

โดยจากการศึกษาครั้งนี้สามารถสรุปข้อเสนอแนะต่อกลยุทธ์ในการปรับตัวเพื่อความมั่นคงขององค์กรการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ด้านบุคลากร และทักษะ รูปแบบใหม่ในอนาคต ดังนี้

3.1 มุ่งเน้นการวิจัยและพัฒนา โดยร่วมมือกับสถาบันในพื้นที่ให้มากขึ้น โดยร่วมมือกับสถาบันในพื้นที่ให้มากขึ้นในการเข้ามาศึกษาวิเคราะห์ศักยภาพการทำงานของบุคลากร เพื่อนำเอาผลการศึกษาที่ได้มาพัฒนาองค์กรอย่างเต็มประสิทธิภาพ

3.2 ส่งเสริมโอกาสในการพัฒนาความรู้แก่บุคลากร ให้มีโอกาสดูไปศึกษาต่อ อบรมดูงาน เพื่อเพิ่มพูนความสามารถในการพัฒนาการใช้พลังงานหมุนเวียน นอกจากการนำเอาสถาบันการศึกษา องค์กรที่มีความเชี่ยวชาญเข้ามาให้ความรู้ในองค์กรแล้วนั้น กฟผ. ยังควรส่งบุคลากรที่มีความสามารถในการเรียนรู้ มีทักษะในการทำงานที่ดี ไปศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับการใช้พลังงานหมุนเวียน ในการนำมาพัฒนาองค์กรให้มีความมั่นคงและยั่งยืน

### อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์และผลที่ได้จากการศึกษางานวิจัยเรื่องกลยุทธ์การจัดการเพื่อความมั่นคงขององค์กรการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย สามารถอภิปรายผล และอ้างอิงจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องได้ตามวัตถุประสงค์ดังนี้

การอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อศึกษาและวิเคราะห์ความท้าทายทางการบริหารของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยในสภาวะการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางการบริหารในปัจจุบัน

ด้านการเมือง พบว่า มีความท้าทายเกี่ยวกับประเด็นเรื่องความไม่มีเสถียรภาพทางการเมืองเป็นผลให้นโยบายพลังงานเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และอีกประเด็นคือความไม่ต่อเนื่องของนโยบายพลังงาน เนื่องจากประเทศไทยมีการเปลี่ยนแปลงคณะรัฐบาลค่อนข้างบ่อย ซึ่งจากการศึกษาข้อมูลก็พบว่าตั้งแต่ปี พ.ศ. 2545 – 2562 เป็นระยะเวลา 17 ปี ประเทศไทยมีรัฐมนตรีว่าการกระทรวงพลังงาน ถึง 13 คน เรียกได้ว่ารัฐมนตรีว่าการกระทรวงพลังงานทุก ๆ 1 ปี 3 เดือน ซึ่งมีความสอดคล้องกับแนวคิดการวิเคราะห์สถานการณ์ทั้งภายในและภายนอกองค์กร (SWOT) ซึ่งระบุว่าปัจจัยทางการเมืองนั้นมีผลกระทบอย่างมากต่อการบริหารจัดการองค์กรซึ่งอาจจะเป็นได้ทั้งโอกาสและอุปสรรคต่อการดำเนินงานขององค์กรทุกองค์กร นอกจากนั้นยังสอดคล้องกับแนวคิดของโกศล จิตวิรัตน์ (2556) กล่าวว่าหน่วยงาน/นโยบายรัฐบาล (Government policy) เป็นการส่งเสริมและสนับสนุนผู้ประกอบการ เป็นการเอื้อประโยชน์เพื่อให้ผู้ประกอบการสามารถเพิ่มความสามารถในการแข่งขันได้ในระยะยาว ตั้งแต่การกำหนดนโยบาย การส่งเสริมการ

ลงทุน ซึ่งผู้วิจัยนั้นมองว่าการวางนโยบายในระยะยาวด้วยการใช้แผนพัฒนากำลังผลิตไฟฟ้าของประเทศไทย พ.ศ. 2561 – 2580 (PDP 2018) นั้นจะทำให้สามารถแก้ปัญหาด้านความท้าทายทางความไม่ต่อเนื่องของนโยบายลงได้

ด้านเศรษฐกิจ พบว่า มีความท้าทายเกี่ยวกับประเด็นเรื่องสภาพเศรษฐกิจอยู่ในช่วงชลดตัวจากจำนวนประชากรที่ลดลง ทำให้มีความต้องการใช้ไฟฟ้าน้อยลง รวมถึงการแข่งขันในธุรกิจผลิตไฟฟ้ามีความรุนแรงมากขึ้น ซึ่งมีความสอดคล้องกับข้อมูลของสถาบันเพื่อพัฒนาการจัดการนานาชาติ (2561) ได้จัดอันดับตัวชี้วัดสำคัญที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทย ปรากฏว่าปัจจัยด้านเศรษฐกิจในประเทศ (Domestic economy) นั้นลดลงจากอันดับ 33 ในปี 2559 มาอันดับ 37 ในปี 2560 ลดลงมา 4 อันดับ ผลของข้อมูลดังกล่าวนี้ชี้ให้เห็นว่าปัจจัยด้านเศรษฐกิจในประเทศนั้นมีส่วนช่วยให้ภาคธุรกิจมีความสามารถในการแข่งขันน้อยลง ซึ่งก็สอดคล้องกับข้อมูลที่พบจากการให้สัมภาษณ์ของกลุ่มผู้บริหารว่าภาพรวมนั้นเศรษฐกิจอยู่ในช่วงชะลอตัว ทำให้ภาคอุตสาหกรรมลดกำลังการผลิตส่งผลให้ใช้ไฟฟ้าน้อยลง โดยประเด็นทางด้านปัจจัยทางเศรษฐกิจนั้นในแนวคิดการวิเคราะห์สถานการณ์ทั้งภายในและภายนอกองค์กร (SWOT) ซึ่งระบุว่า ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจนั้นมีผลกระทบอย่างมากต่อการบริหารจัดการองค์กร ซึ่งอาจจะเป็นได้ทั้งโอกาสและอุปสรรคต่อการดำเนินงานขององค์กรทุกองค์กร ซึ่งปัจจัยทางด้านการมีคู่แข่งนั้นล้วนเป็นความท้าทายที่มีกับแทบทุกธุรกิจ อาทิ ในการวิจัยของภาพิมล วิชาโรจน์ และแอนนา จุมพลเสถียร (2558) ได้ศึกษาเรื่อง การปรับเปลี่ยนองค์กรของสถานีโทรทัศน์เนชั่นจากทีวีดาวเทียมไปสู่ดิจิทัลทีวี พบว่า ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อปรับเปลี่ยนองค์กรของสถานีโทรทัศน์เนชั่นจากทีวีดาวเทียมไปสู่ดิจิทัลทีวี ประการหนึ่งคือ การแข่งขันภายในธุรกิจทีวีดิจิทัล และการขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถทำประเด็นข่าวเชิงลึก

ด้านสังคม พบว่า มีความท้าทายเกี่ยวกับประเด็นเรื่อง ภาคประชาสังคมมีความตระหนักถึงเรื่องสิทธิมนุษยชน และด้านสิ่งแวดล้อมมากขึ้น อีกทั้งภาคประชาสังคมยังมีการรวมกลุ่มที่เข้มแข็งมากขึ้น ซึ่งเป็นผลมาจากเหตุการณ์ในอดีตโดยการดำเนินงานของ กฟผ. หลาย ๆ กรณีนั้นขาดความรอบคอบจนเกิดปัญหาผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อม ด้านสังคมและสุขภาพอนามัยของคนในพื้นที่ เช่น ในปี พ.ศ. 2535 กรณีโรงไฟฟ้าแม่เมาะที่ส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและสุขภาพของประชาชน และประชาชนได้ฟ้องศาลปกครองและชนะคดี ส่งผลให้การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยต้องจ่ายชดเชยให้กับชุมชน เมื่อปี พ.ศ. 2558 แต่ผลที่ตามมา คือความหวาดระแวงของประชาชนที่มีต่อโรงไฟฟ้าและมักจะมีการต่อต้านในทุก ๆ ที่ ที่มีข่าวการสร้างโรงไฟฟ้าใหม่ไม่ว่าที่ใดก็ตาม อาทิ กรณีการสร้างโรงไฟฟ้าทดแทน แทนที่โรงไฟฟ้าที่หมดอายุ เช่น การก่อสร้างโรงไฟฟ้าเทพาซึ่งใช้ถ่านหินสะอาดเป็นเชื้อเพลิง เกิดกระแสต่อต้านจากชุมชนอย่างรุนแรงถึง

ผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมที่อาจจะเกิดขึ้นต่าง ๆ เช่น การปล่อยน้ำหล่อเย็นที่มีอุณหภูมิผิดปกติจะส่งผลกระทบต่อขยายพันธุ์ของสัตว์น้ำตามธรรมชาติ ถ่านหินที่เป็นเชื้อเพลิงอาจจะสร้างความไม่ปลอดภัยให้กับชุมชน รวมถึงการส่งผลกระทบต่อการดำเนินชีวิตอีกมากมาย โดยผลการศึกษาดังกล่าวมีความสอดคล้องงานวิจัยของห่อหยา จันทรธนา (2561) ได้ศึกษาเรื่อง แนวทางการแก้ไขปัญหา การต่อต้านการก่อสร้างโรงไฟฟ้า และการผลิตปิโตรเลียมในประเทศ พบว่า จากสถานการณ์การใช้พลังงานของประเทศที่เพิ่มมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทำให้ ภาครัฐต้องพัฒนาแหล่งผลิตพลังงานทั้งในรูปแบบของไฟฟ้าและปิโตรเลียมภายในประเทศ ให้เพิ่มมากขึ้น แต่ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา ภาครัฐก็ประสบปัญหาการต่อต้านจากกลุ่ม คนและมวลชนทั้งในและนอกพื้นที่ดำเนินโครงการ ทำให้โครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าและ การเปิดสัมปทานปิโตรเลียมต้องหยุดชะงักไป

ด้านเทคโนโลยี พบว่า มีความท้าทายเกี่ยวกับประเด็นเรื่อง เทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Disruption) จำเป็นต้องพัฒนาองค์กรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี รวมถึงประเด็นของความเร็วของการส่งต่อข้อมูลผ่านสื่อสังคมออนไลน์ทำให้ภาคประสังคมนั้นส่งต่อไปข้อมูลได้รวดเร็ว โดยผลการศึกษาดังกล่าวนั้นมีความสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ภาพิมล วิสาโรจน์ และแอนนา จุมพลเสถียร (2558) ได้ศึกษาเรื่อง การปรับเปลี่ยนองค์กรของ สถานีโทรทัศน์เนชั่นจากทีวีดาวเทียมไปสู่ดิจิทัลทีวี พบว่า ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อ การปรับเปลี่ยนองค์กรของสถานีโทรทัศน์เนชั่นจากทีวีดาวเทียมไปสู่ ดิจิทัลทีวี ประการหนึ่งคือ การพัฒนาอย่างรวดเร็วของระบบเทคโนโลยี สื่อใหม่ หรือโซเชียลมีเดียที่เข้ามามีบทบาทสำคัญ

ด้านกฎหมาย พบว่า มีความท้าทายเกี่ยวกับประเด็นเรื่อง การไม่สอดคล้องกับสถานการณ์การแข่งขันในปัจจุบันทำให้ขาดความคล่องตัวในการบริหารงานของพระราชบัญญัติการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2511 ซึ่งเป็นกฎหมายหลักที่ใช้ควบคุมการทำงานของ กฟผ. และอีกประเด็นคือการถูกจำกัดแนวทางการพัฒนาตามแผนพัฒนากำลังผลิตไฟฟ้าของประเทศไทย พ.ศ. 2561-2580 (PDP2018) ซึ่งประเด็นดังกล่าวนี้ กฟผ. กำลังมีการดำเนินการร้องขอต่อรัฐบาลให้มีการแก้ไข พรบ. ดังกล่าวในบางมาตราเพื่อความคล่องตัวของ การดำเนินงานมากขึ้น อาทิ อำนาจหน้าที่ของผู้บริหารให้สามารถโอนถ่ายหน้าที่ความรับผิดชอบบางประการได้ให้รองผู้ว่าการ กฟผ. มีอำนาจมากขึ้นไม่ต้องรวมอำนาจไว้ที่ผู้ว่าการ กฟผ. เพียงอย่างเดียว อีกประเด็นคือการลดการจำกัดประเภทธุรกิจที่อนุญาตให้ กฟผ. มีสิทธิ์ในการดำเนินเพียงผลิตไฟฟ้าเพียงอย่างเดียว เนื่องจากสภาพการแข่งขันในปัจจุบันที่รุนแรงนั้น กฟผ. ควรมีการดำเนินการในกิจการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องได้ อาทิ ธุรกิจรถยนต์พลังงานไฟฟ้า การจำหน่ายพลังงาน LNG เป็นต้น เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืนของ กฟผ.

ด้านสิ่งแวดล้อม พบว่า มีความท้าทายเกี่ยวกับประเด็นเรื่อง พลังงานที่ใช้ในการผลิต ไฟฟ้า นั้นมีจำกัด และมีจำนวนที่น้อยลง การตระหนักถึงปัญหาสถานะ โลกร้อนของสังคม โลกนั้น มีอิทธิพลต่อการผลิตไฟฟ้า โดยการผลิตไฟฟ้าต้องคำนึงถึงปัญหาด้านสิ่งแวดล้อมเป็นสำคัญ ซึ่ง สอดคล้องกับข้อมูลของ สถาบันเพื่อพัฒนาการจัดการนานาชาติ (2561) ได้จัดอันดับตัวชี้วัดสำคัญที่ ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทย ปรากฏว่าปัจจัยด้านสุขภาพและสิ่งแวดล้อม (Domestic economy) นั้นลดลงจากอันดับ 52 ในปี 2559 มาอันดับ 57 ในปี 2560 ลดลงมาถึง 5 อันดับ ผลของข้อมูลดังกล่าวนี้ชี้ให้เห็นว่า ทรัพยากรด้านสิ่งแวดล้อมของไทยนั้นมีปัญหาเกี่ยวกับ มลภาวะมลพิษ และมีจำนวนลดน้อยลงจนทำให้ภาคธุรกิจมีความสามารถในการแข่งขันน้อยลง โดยที่ กฟผ. เป็นองค์กรหนึ่งที่ต้องพึ่งพาทรัพยากรธรรมชาติในการนำมาใช้ผลิตพลังงานไฟฟ้า โดยเฉพาะก๊าซธรรมชาติที่กำลังจะหมดลง รวมถึงทรัพยากรน้ำที่ฝนเริ่มไม่ตกตามฤดูกาล อาจส่งผล ต่อความมั่นคงทางพลังงานไฟฟ้าในอนาคต รวมถึงการถูกต่อต้านจากการดำเนิน โรงไฟฟ้าพลังงาน หมุนเวียนจากถ่านหินในหลายพื้นที่นั้นเป็นความท้าทายที่สำคัญอย่างยิ่งของการบริหารจัดการใน สถานะการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางการบริหาร ของกฟผ.

การอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อศึกษาและวิเคราะห์กลยุทธ์การจัดการเพื่อความมั่นคงขององค์กรการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยในสถานะการเปลี่ยนแปลงของ สภาพแวดล้อมทางการบริหารในปัจจุบัน

ด้านกลยุทธ์ (Strategy) กฟผ. มีการกำหนดกลยุทธ์การจัดการเพื่อความมั่นคงขององค์กร ด้วยการปรับกลยุทธ์ภายในองค์กร โดยใช้หลักการ SPEED มีการพัฒนาการใช้พลังงานหมุนเวียน เข้ามาแทนพลังงานฟอสซิล มุ่งเน้นการเพิ่มการหารายได้จากธุรกิจประเภทอื่น ๆ การเข้าแข่งขัน ในตลาดไฟฟ้าเสรี และมีการพัฒนาระบบส่งเพื่อเสริมความมั่นคงของระบบไฟฟ้า โดยผลการศึกษาดังกล่าวมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของฐานันตร์ ชะนะมา (2558) ได้ศึกษาเรื่อง การนำเทคโนโลยี สารสนเทศไปสู่การบริหารงานของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ในช่วงปี พ.ศ. 2555 ถึง พ.ศ. 2559 พบว่า ปัจจัยทางด้านกลยุทธ์ขององค์กร (Strategy) มีผลต่อความสำเร็จของการนำ เทคโนโลยีสารสนเทศไปสู่การบริหารงานของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ในช่วงปี พ.ศ. 2555 ถึง พ.ศ. 2559 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ด้านโครงสร้างองค์กร (Structure) กฟผ. มีการกำหนดกลยุทธ์การจัดการเพื่อความมั่นคงขององค์กร ด้วยการลด โครงสร้างองค์กรให้มีความกระชับมากขึ้น ทั้งลำดับชั้น และแนวกว้าง และ มีปรับโครงสร้างอัตรากำลังให้มีความเหมาะสมกับการปฏิบัติงาน โดยผลการศึกษาดังกล่าวมีความ สอดคล้องกับงานวิจัยของงานวิจัยของฐานันตร์ ชะนะมา (2558) ได้ศึกษาเรื่อง การนำเทคโนโลยี สารสนเทศไปสู่การบริหารงานของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ในช่วงปี พ.ศ. 2555 ถึง

พ.ศ. 2559 พบว่า ปัจจัยทางด้าน โครงสร้างองค์กร (Structure) มีผลต่อความสำเร็จของการนำเทคโนโลยีสารสนเทศไปสู่การบริหารงานของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ในช่วงปี พ.ศ. 2555 ถึง พ.ศ. 2559 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ในขณะที่งานวิจัยของมาเรียอันเน่ (Marianne, 2016) ได้พบว่า การที่องค์กรไม่มีการปรับโครงสร้างขององค์กรในสภาวะวิกฤตินั้นจะส่งผลกระทบต่อองค์กร อาทิ การบริหารจัดการ การสั่งการที่ไม่มีประสิทธิภาพทำให้สร้างความไม่แน่นอนแก่ลูกค้าและทำให้ลูกค้าค้นหาทางเลือกอื่น ๆ การเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากรทำให้เกิดความไร้ประสิทธิภาพ การสื่อสารและข้อมูลสำคัญหายไป และการผลิตยังคงมีปัญหา

ด้านสไตล์ (Style) กฟผ. มีการกำหนดกลยุทธ์การจัดการเพื่อความมั่นคงขององค์กรด้วยการปรับเพิ่มความสัมพันธ์ในการทำงานระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน บริหาร โดยการยึดหลักธรรมาภิบาลในการทำงาน มุ่งเน้นการสื่อสารวัฒนธรรมองค์กร และมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม โดยผลการศึกษาดังกล่าวมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของฐานิตรี ชะนะมา (2558) ศึกษาเรื่อง การนำเทคโนโลยีสารสนเทศไปสู่การบริหารงานของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ในช่วงปี พ.ศ. 2555 ถึง พ.ศ. 2559 พบว่า ปัจจัยทางด้านรูปแบบการบริหารจัดการ (Style) มีผลต่อความสำเร็จของการนำเทคโนโลยีสารสนเทศไปสู่การบริหารงานของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ในช่วงปี พ.ศ. 2555 ถึง พ.ศ. 2559 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 นอกจากนี้ยังมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของห่อหยา จันทรัดนา (2561) พบว่า การนำกลไกของกองทุนพัฒนาชุมชนรอบโรงไฟฟ้า มาสร้างความสำเร็จมีส่วนได้ส่วนเสียและความเป็นเจ้าของให้กับประชาชนในพื้นที่อย่าง เท่าเทียมและเป็นรูปธรรม เช่น การประกันสุขภาพรายปี เงินชดเชยหรือช่วยเหลือ ค่าไฟฟ้า ทุนการศึกษาสำหรับเด็กและเยาวชน รวมทั้งเปิดโอกาสให้เข้ามามีส่วนร่วมเป็นเจ้าของโรงไฟฟ้าและร่วมรับผิดชอบแทนจากการประกอบกิจการของโรงไฟฟ้า นั้นจะสามารถแก้ไขปัญหา การต่อต้านการก่อสร้างโรงไฟฟ้า และการผลิตปิโตรเลียมในประเทศได้

ด้านระบบ (System) กฟผ. มีการกำหนดกลยุทธ์การจัดการเพื่อความมั่นคงขององค์กรด้วยการปรับปรุงระบบงานให้ทันสมัย และมีความคล่องตัว มุ่ง เน้นการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้และเน้นการพัฒนานวัตกรรมให้มีความทันสมัย เพิ่มศักยภาพทางการแข่งขันให้มีความได้เปรียบคู่แข่ง โดยผลการศึกษาดังกล่าวมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของฐานิตรี ชะนะมา (2558) ได้ศึกษาเรื่อง การนำเทคโนโลยีสารสนเทศไปสู่การบริหารงานของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ในช่วงปี พ.ศ. 2555 ถึง พ.ศ. 2559 พบว่า ปัจจัยทางด้านระบบการปฏิบัติงาน (System) มีผลต่อความสำเร็จของการนำเทคโนโลยีสารสนเทศไปสู่การบริหารงานของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ในช่วงปี พ.ศ. 2555 ถึง พ.ศ. 2559 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ด้านบุคลากร (Staff) กฟผ. มีการกำหนดกลยุทธ์การจัดการเพื่อความมั่นคงขององค์กร ด้วยการวางตำแหน่งให้เหมาะสมกับงานและความสามารถของบุคลากร มีการส่งเสริมการก้าวหน้าในตำแหน่งงานอย่างมีความยุติธรรมตามผลงาน และพัฒนาความสามารถของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ โดยผลการศึกษาดังกล่าวมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของฐานันตร์ ชะนะมา (2558) ศึกษาเรื่อง การนำเทคโนโลยีสารสนเทศไปสู่การบริหารงานของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ในช่วงปี พ.ศ. 2555 ถึง พ.ศ. 2559 พบว่า ปัจจัยทางด้านบุคลากร (Staff) มีผลต่อความสำเร็จของการนำเทคโนโลยีสารสนเทศไปสู่การบริหารงานของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ในช่วงปี พ.ศ. 2555 ถึง พ.ศ. 2559 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งการไม่ปรับตัวด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในองค์กรนั้นในการวิจัยของภานิมา วิสาโรจน์ และแอนนา จุมพลเสถียร (2558) นั้นพบว่า ปัญหาภายในของสถานีโทรทัศน์เนชั่น ได้แก่ เรื่องของความรู้ความสามารถของบุคลากร การขาดแคลนทรัพยากรในการทำงาน อัตราค่าจ้างการจัดรายการของผู้ประกาศหรือพิธีกร นั้นเป็นปัจจัยสำคัญที่เป็นปัญหาและอุปสรรคที่มีผลกระทบต่อ การปรับเปลี่ยนองค์กรของสถานีโทรทัศน์เนชั่นจากทีวีดาวเทียมไปสู่ดิจิทัลทีวี

ด้านทักษะ (Skill) กฟผ. มีการกำหนดกลยุทธ์การจัดการเพื่อความมั่นคงขององค์กร ด้วยการเน้นการสร้างงานวิจัยและนวัตกรรมภายในองค์กร และพัฒนาบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญในงานที่รับผิดชอบ โดยผลการศึกษาดังกล่าวมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของฐานันตร์ ชะนะมา (2558) ศึกษาเรื่อง การนำเทคโนโลยีสารสนเทศไปสู่การบริหารงานของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ในช่วงปี พ.ศ. 2555 ถึง พ.ศ. 2559 พบว่า ปัจจัยทางด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skill) มีผลต่อความสำเร็จของการนำเทคโนโลยีสารสนเทศไปสู่การบริหารงานของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ในช่วงปี พ.ศ. 2555 ถึง พ.ศ. 2559 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ด้านค่านิยม (Shared value) กฟผ. มีการกำหนดกลยุทธ์การจัดการเพื่อความมั่นคงขององค์กร ด้วยการปรับเปลี่ยนค่านิยมให้มีความทันสมัย และสอดคล้องกับบริบทขององค์กร และเน้นการสื่อสารภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพให้บุคลากรมีความเข้าใจค่านิยมองค์กรในทิศทางเดียวกัน โดยผลการศึกษาดังกล่าวมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของฐานันตร์ ชะนะมา (2558) ศึกษาเรื่อง การนำเทคโนโลยีสารสนเทศไปสู่การบริหารงานของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ในช่วงปี พ.ศ. 2555 ถึง พ.ศ. 2559 พบว่า ปัจจัยทางด้านค่านิยมร่วม (Shared values) มีผลต่อความสำเร็จของการนำเทคโนโลยีสารสนเทศไปสู่การบริหารงานของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ในช่วงปี พ.ศ. 2555 ถึง พ.ศ. 2559 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 นอกจากนี้ ยังคงมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ มัท โลซ่า (Matlosa, 2014 อ้างถึงใน ฐานันตร์ ชะนะมา, 2558)

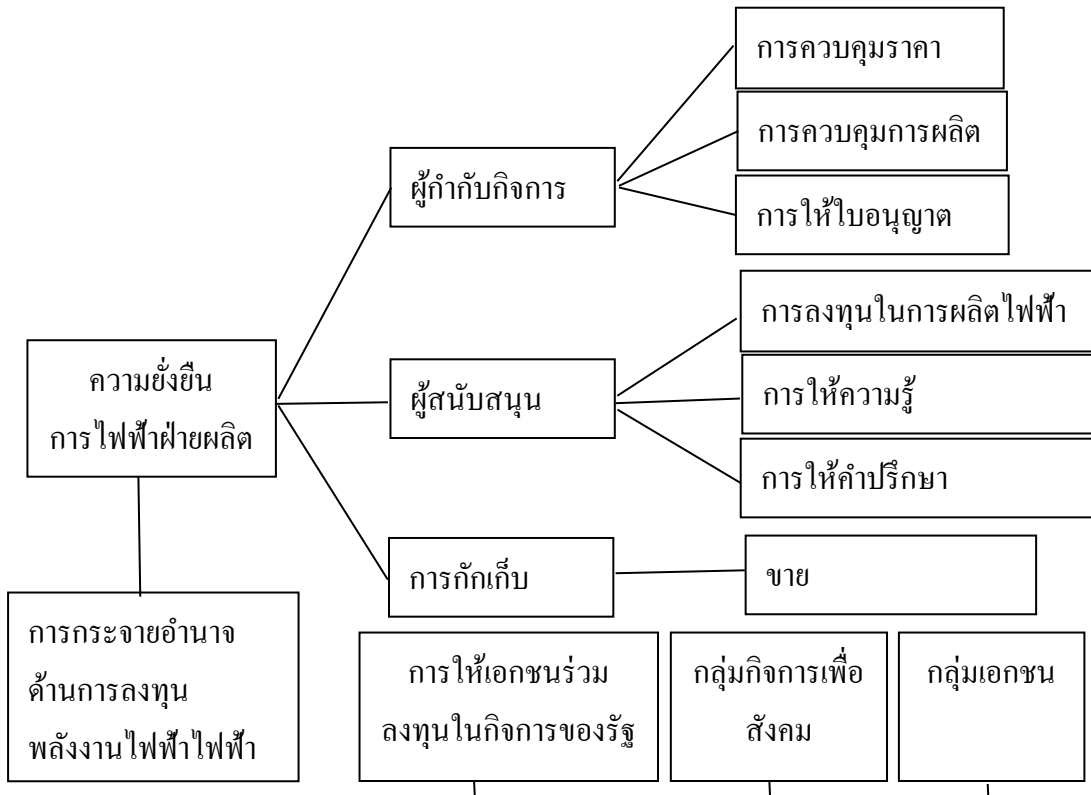
ที่พบว่า ผู้นำที่สามารถตอบสนองความต้องการในการพัฒนาเศรษฐกิจใหม่ของค่านิยมและวัฒนธรรมที่มีประสิทธิภาพสูง เป็นรากฐานสำหรับการสร้างความสำเร็จขององค์กรอย่างยั่งยืน ซึ่งจากการอภิปรายผลการศึกษาในข้างต้นนั้นผู้วิจัยได้อภิปรายถึงเหตุผล ความเป็นมา เป็นไปของผลการศึกษาที่พบ ว่ามีความสอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องอย่างไร ซึ่งผลการศึกษาที่พบส่วนใหญ่ก็มีความสอดคล้องกับการศึกษาอื่น ๆ เนื่องจากบริบทสภาพแวดล้อมในประเทศไทยนั้นยังไม่ได้มีความเปลี่ยนแปลงอย่างเห็นได้ชัด จึงทำให้ผลการวิจัยมีความสอดคล้องกับแนวคิด ทฤษฎี และงานงานวิจัยที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ

**ข้อเสนอแนะการนำผลการวิจัยไปใช้**

จากข้อค้นพบที่ได้จากการศึกษา ผู้วิจัยเห็นว่าควรมีข้อเสนอแนะที่เป็นนัยยะในเชิงนโยบายที่สำคัญดังนี้

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

จากการที่ผู้วิจัยได้ศึกษาแล้ววิเคราะห์ และสังเคราะห์ออกมาเป็นข้อเสนอแนะในเชิงนโยบายต่อ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ดังรายละเอียดในภาพที่ 5-9



ภาพที่ 5-8 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายต่อการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย



1. การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยควรมีการปรับบทบาทหน้าที่จากผู้ผลิตไฟฟ้า มาเป็นผู้กำกับกิจการ (Regulator) โดยแบ่งการควบคุมเป็น 3 ด้าน คือ 1. การควบคุมราคา (Price) 2. การควบคุมการผลิต การเดินเครื่องเพื่อผลิตไฟฟ้า (Operation) และ 3. การให้ใบอนุญาตในการผลิตไฟฟ้า (Licensing process) ทั้งนี้เพื่อเป็นการสร้างศักยภาพการแข่งขันในธุรกิจการผลิตไฟฟ้า กับผู้ผลิตไฟฟ้าในภาคเอกชนที่มีความสามารถทางการแข่งขันในรอบด้าน

2. การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยควรมีการปรับบทบาทหน้าที่จากผู้ผลิตไฟฟ้า มาเป็นผู้สนับสนุน (Supporter) โดยแบ่งการสนับสนุนออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ 1. การลงทุนในการผลิตไฟฟ้า (Fund) 2. การให้ความรู้ (Knowledge) โดยการจัดอบรม และการลงฝึกปฏิบัติ ในการเดินเครื่องเพื่อผลิตไฟฟ้า และการบำรุงรักษาโรงไฟฟ้า และ 3. การให้คำปรึกษาในกระบวนการผลิต ซื่อ และขายไฟฟ้า (Consult)

3. การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยควรมีการปรับบทบาทหน้าที่จากผู้ผลิตไฟฟ้า มาเป็นผู้นำด้านการกักเก็บพลังงาน (Energy storage system) โดยให้บริการขายและติดตั้งระบบการกักเก็บพลังงาน แก่ผู้ทำธุรกิจผลิตไฟฟ้าจากพลังงานทดแทน

4. การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยควรมีการสร้างภาพลักษณ์ทางการตลาดให้มีความเหมาะสม มีภาพลักษณ์ที่ดี โดยผู้วิจัยขอเสนอแนะเป็นลักษณะการกระจายอำนาจด้านการลงทุนพลังงานไฟฟ้า (Decentralization) การกระจายอำนาจด้านการลงทุนพลังงานไฟฟ้า 3 รูปแบบ ดังนี้ 1. การให้เอกชนร่วมลงทุนในกิจการของรัฐ (Public private partnerships) 2. กลุ่มกิจการเพื่อสังคม (Social enterprise) โดยมุ่งสร้างความไว้วางใจให้กับชุมชนและสังคมในการบริหารความปลอดภัยในการผลิตไฟฟ้า ให้ความสำคัญกับโครงการความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) อย่างจริงจัง และจริงใจ และ 3. กลุ่มเอกชน (Private) โดยการพัฒนาให้กลุ่มเอกชนมีศักยภาพ มีขีดความสามารถทางการแข่งขัน เพื่อเป็นการสร้างความมั่นคงทางด้านพลังงานไฟฟ้าร่วมกัน

ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

1. ด้านกลยุทธ์ นั้นผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะต่อ กฟผ. ว่าควรมีแนวทางในการปรับปรุงแก้ไข ดังนี้

1.1 เร่งสื่อสารและถ่ายทอดหลักการทำงานด้วยความรักองค์การ มุ่งงานเลิศ เทิดคุณธรรม นำด้วยนวัตกรรม และทำประโยชน์เพื่อสังคม (SPEED) อย่างสม่ำเสมอ

1.2 สร้างความไว้วางใจ และสร้างการรับรู้ต่อภาคสังคม ถึงความปลอดภัยจากการใช้พลังงานหมุนเวียนมาผลิตไฟฟ้า ทั้งนี้เพื่อเป็นการลดความรุนแรงในการต่อต้านจากชุมชนและสังคมที่มีต่อโครงการต่าง ๆ ของ กฟผ. ที่จะสร้างขึ้นเพื่อเพิ่มความมั่นคงให้แก่พลังงานไฟฟ้า โดย

ที่กฟผ. ต้องสร้างความเชื่อมั่นถึงความปลอดภัยจากมลพิษ การรับประกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นว่า กฟผ. จะเป็นผู้รับผิดชอบเองทั้งหมดถ้าหากเกิดเหตุการณ์ใด ๆ ขึ้น

1.3 ให้ความสำคัญกับโครงการความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) อย่างจริงจังและจริงจัง รวมทั้งปลูกฝังความมีจิตอาสาแก่พนักงาน เพื่อนำไปสู่การสร้างควมไว้วางใจให้กับชุมชนและสังคม โดยแนวทางในการดำเนินการควรมุ่งเน้น โครงการที่มีประโยชน์โดยตรงต่อชุมชนและสังคม อาทิ การดูแลรักษาพยาบาล การสร้างงาน สร้างอาชีพ การให้ทุนการศึกษา การสนับสนุนการศึกษา ฯลฯ

1.4 เปลี่ยนบทบาทของ กฟผ. จากผู้ผลิตมาเป็นผู้รับซื้อไฟฟ้าจากภาคเอกชน เนื่องจากความเสียเปรียบทางความสามารถทางการแข่งขันกับภาคเอกชนในการผลิตไฟฟ้าที่ค่อนข้างมาก โดยเฉพาะความคล่องตัวทางด้านการบริหารงาน และการสร้างนวัตกรรมที่ทันสมัยที่มีมากกว่า กฟผ. จึงควรนำจุดแข็งขององค์กรเข้ามาใช้ในการดำเนินกลยุทธ์โดยเปลี่ยนบทบาทของ กฟผ. จากผู้ผลิตมาเป็นผู้รับซื้อไฟฟ้าจากภาคเอกชนและจัดจำหน่าย

1.5 เร่งผลักดันการแก้ไขพระราชบัญญัติการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2511 ให้สอดคล้องกับสภาพการณ์และกฎหมายในปัจจุบัน เพื่อพัฒนาระบบงานให้มีความคล่องตัวมากยิ่งขึ้น เพื่อพัฒนาระบบงานให้มีความคล่องตัวมากยิ่งขึ้น

2. ด้านโครงสร้างองค์กร (Structure) นั้นผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะต่อ กฟผ. ว่าควรมีแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขดังนี้

2.1 ทบทวน และประเมินผลการปรับโครงสร้างองค์กร เพื่อปรับปรุงถึงประสิทธิภาพของโครงสร้างองค์กร เพื่อเป็นการวิเคราะห์ถึงสภาพปัญหาที่แท้จริงภายหลังจากการปรับโครงสร้างองค์กร และแก้ไขปรับปรุงให้ดีขึ้น

2.2 ประสานความร่วมมือกับหน่วยงานผู้เชี่ยวชาญด้านการปรับโครงสร้างองค์กรในการเข้ามาวิเคราะห์และวางแผนโครงสร้างองค์กร เป็นการให้ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทางมาสำรวจวิเคราะห์โครงสร้างองค์กรจนได้แนวทางที่เหมาะสม

3. ด้านสไตล์ (Style) นั้นผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะต่อ กฟผ. ว่าควรมีแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขดังนี้

3.1 มุ่งเน้นให้พนักงานทุกระดับ เข้ามาร่วมในการกำหนดแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาร่วมกับกฟผ. เพื่อสร้างความมั่นคงให้พลังงานไฟฟ้าด้วยความเติบโตที่ยั่งยืน ทุกฝ่ายมีความพึงพอใจ ต่อแผนการพัฒนาของ กฟผ. และเป็นที่ยอมรับของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน ทั้งบุคลากร ชุมชน ละสังคม

3.2 สร้างสไตล์การบริหารเชิงกลยุทธ์แบบผู้จัดการทีมแก่ผู้บริหาร เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพทางการบริหารมากขึ้นมีการสื่อสารนโยบายสู่บุคลากรผู้ปฏิบัติงาน

3.3 มุ่งเน้นให้ชุมชน และสังคมเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการร่วมกับ กฟผ. เพื่อเป็นการลดความรุนแรงในการต่อต้านจากชุมชนและสังคมที่มีต่อโครงการต่าง ๆ ของ กฟผ. ที่จะสร้างขึ้นเพื่อเพิ่มความมั่นคงให้แก่พลังงานไฟฟ้า

3.4 ปรับเปลี่ยนระบบงาน โดยการให้หน่วยงานเอกชนภายนอกเข้ามาปฏิบัติงานมากขึ้น เพื่อเป็นการลดขนาดองค์กรให้มีความกระชับมากขึ้น เป็นผลดีทั้งการบังคับบัญชา และทางด้านขนาดเศรษฐกิจ

4. ด้านระบบ (System) นั้นผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะต่อ กฟผ. ว่าควรมีแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขดังนี้

4.1 นำปรับปรุงระบบงานให้ทันสมัย การใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ด้วยการพัฒนาการสื่อสารที่บูรณาการ พัฒนาสื่อที่ใช้ให้มีความทันสมัย เข้าถึงง่าย ลดความเป็นทางการ เพิ่มความเป็นมิตรกับผู้ติดตามสร้างความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน และสังคม

4.2 ควรมีบุคลากรภายใน กฟผ. ในทุกระดับเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ร่วมกับบริษัทภายนอกที่เข้ามาดำเนินการอย่างใกล้ชิด เพื่อการปรับปรุงและพัฒนาระบบการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

4.3 เน้นความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกที่มีความชำนาญและมีนวัตกรรมที่ดีในการพัฒนาระบบการผลิตไฟฟ้า โดยมีการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกที่มีความเชี่ยวชาญ อาทิ มหาวิทยาลัย องค์กรผู้เชี่ยวชาญจากต่างประเทศ ฯลฯ เพื่อเข้ามาถ่ายทอดความรู้ทางด้านนวัตกรรมในการผลิตไฟฟ้าจากพลังงานหมุนเวียน

5. ด้านบุคลากร (Staff) นั้นผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะต่อ กฟผ. ว่าควรมีแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขดังนี้

5.1 สร้างการมีส่วนร่วมให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นต่อการวางแผนยุทธศาสตร์ให้มากขึ้น ตั้งแต่ให้พนักงานทุกระดับสามารถเสนอความคิดเห็นต่อการทำงานแก่ผู้บริหารได้ ร่วมเสนอปัญหาในประเด็นยุทธศาสตร์ การร่วมวางแผนยุทธศาสตร์ มีส่วนกับการตัดสินใจ แนวทางในการดำเนินงาน และให้เป็นส่วนหนึ่งในการร่วมรับผลประโยชน์จาก กฟผ.

5.2 ส่งเสริมให้พนักงานได้ทดลองงานในสายงานอื่น ๆ เพื่อเสริมทักษะในด้านอื่น ๆ ที่นอกเหนือจากที่ตนเองถนัดและรับผิดชอบ เพื่อเสริมทักษะในด้านอื่น ๆ ที่นอกเหนือจากที่ตนเองถนัดและรับผิดชอบ

5.3 เน้นการเปิดรับบุคลากรที่มีทัศนคติที่ดีต่อการเรียนรู้สิ่งใหม่ และใส่ใจต่อการเรียนรู้ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วทำให้บุคลากรต้องมีความพร้อมในการรับมือกับสภาวะดังกล่าว เพื่อให้มีความพร้อมต่อการเปิดรับนวัตกรรมใหม่ ๆ โดยกำหนดเป็นเงื่อนไขของการรับบุคลากรใหม่ ๆ เข้าทำงาน

6. ด้านทักษะ (Skill) นั้นผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะต่อ กฟผ. ว่าควรมีแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขดังนี้

6.1 มุ่งเน้นการวิจัยและพัฒนา โดยร่วมมือกับสถาบันในพื้นที่ให้มากขึ้นในการเข้ามาศึกษาวิเคราะห์ศักยภาพการทำงานของบุคลากร เพื่อนำเอาผลการศึกษาที่ได้มาพัฒนาองค์กรอย่างเต็มประสิทธิภาพ

6.2 ส่งเสริมบุคลากรให้มีโอกาสไปศึกษาต่อ อบรม ดูงาน เพื่อเพิ่มพูนความสามารถในการพัฒนาการใช้พลังงานหมุนเวียน นอกจากการนำเอาสถาบันการศึกษา องค์กรที่มีความเชี่ยวชาญเข้ามาให้ความรู้ในองค์กรแล้วนั้น กฟผ. ยังควรส่งบุคลากรที่มีความสามารถในการเรียนรู้ มีทักษะในการทำงานที่ดี ไปศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับการใช้พลังงานหมุนเวียน ในการนำมาพัฒนาองค์กรให้มีความมั่นคงและยั่งยืน

7. ด้านค่านิยม (Shared value) นั้นผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะต่อ กฟผ. ว่าควรมีแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขดังนี้

7.1 มุ่งเน้นค่านิยมทางด้านความมีจิตอาสาของพนักงาน อยากที่กล่าวไปแล้วว่าการดำเนินโครงการความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) ที่มีความจริงจัง และสร้างประโยชน์ที่ตรงความต้องการของชุมชนมีความเป็นรูปธรรม นั้นจะทำให้ชุมชนและสังคมนั้นลดการต่อต้าน กฟผ. ได้ ดังนั้นเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ กฟผ. ควรมีค่านิยมที่ปลูกฝังความมีจิตอาสาของพนักงาน

7.2 สร้างค่านิยมให้พนักงานมีความตระหนักถึงการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมเป็นสำคัญ เนื่องจากกระแสตระหนักถึงการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมนั้นมีความเข้มแข็งมากขึ้น ซึ่ง กฟผ. นั้นเป็นองค์กรที่มีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับทางด้านสิ่งแวดล้อมจึงเป็นเรื่องละเอียดอ่อนของการดำเนินงาน ผู้วิจัยจึงเห็นว่าควรมีการสร้างค่านิยมให้พนักงานมีความตระหนักถึงการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมเป็นสำคัญ

## ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

หลังจากที่ได้ดำเนินการวิจัยเรื่องกลยุทธ์การจัดการเพื่อความมั่นคงขององค์กรการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไปดังนี้

1. จากการศึกษาครั้งนี้พบว่าความท้าทายที่สำคัญต่อการบริหารจัดการของ กฟผ. ที่สำคัญคือ พลังงานฟอสซิลที่ใช้ในการผลิตไฟฟ้านั้นกำลังจะหมดลง ดังนั้นในการศึกษาครั้งต่อไปผู้วิจัยเห็นว่าควรมีการศึกษาเกี่ยวกับ กลยุทธ์การพัฒนาการผลิตไฟฟ้าด้วยพลังงานหมุนเวียน เพื่อความมั่นคงขององค์กรการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

2. จากการศึกษาครั้งนี้พบว่าความท้าทายที่สำคัญต่อการบริหารจัดการของ กฟผ. ประการหนึ่งคือ การต่อต้านจากภาคประชาสังคมต่อการใช้พลังงานหมุนเวียนเข้ามาใช้ในการผลิตไฟฟ้า ดังนั้นในการศึกษาครั้งต่อไปผู้วิจัยเห็นว่าควรมีการศึกษาเกี่ยวกับ การศึกษาพัฒนากลยุทธ์ในการดำเนินโครงการความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) สำหรับการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างภาคประชาสังคมกับการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย เพื่อความมั่นคงทางด้านพลังงานไฟฟ้า รวมถึงควรมีการศึกษาในมุมมองของภาคประชาชน โดยวิจัยเรื่อง ความต้องการของประชาชนในบริเวณรอบโรงไฟฟ้า ที่มีต่อโครงการความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) ของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

3. จากการศึกษาครั้งนี้พบว่าความท้าทายที่สำคัญต่อการบริหารจัดการของ กฟผ. อีกประการหนึ่งคือ เทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Disruption) ซึ่ง กฟผ. ต้องมีการปรับตัวเพื่อรองรับความเปลี่ยนแปลงดังกล่าว เพื่อเป็นการประเมินผลอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นในการศึกษาครั้งต่อไปผู้วิจัยเห็นว่าควรมีการศึกษาเกี่ยวกับ กลยุทธ์ในการปรับตัวด้านเทคโนโลยีและพัฒนานวัตกรรมเพื่อรองรับกับสถานะการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางการบริหารในปัจจุบัน ของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

## บรรณานุกรม

- กฤติน กุลเพ็ง. (2555). *กลยุทธ์การสรรหาบุคลากร*. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- กรองแก้ว อยู่สุข. (2534). *พฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา. (2558). *ยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวไทย พ.ศ. 2558 – 2560*.  
กรุงเทพฯ: กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา.
- กระทรวงเกษตร และสหกรณ์. (2561). *แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการ ของกระทรวงเกษตร  
และสหกรณ์*. กรุงเทพฯ: กระทรวงเกษตร และสหกรณ์.
- กระทรวงพลังงาน. (2562). *นโยบายด้านพลังงานของรัฐบาล*. เข้าถึงได้จาก [https://energy.go.th/  
2015/government-energy-policy/](https://energy.go.th/2015/government-energy-policy/)
- กระทรวงอุตสาหกรรม. (2559). *แผนยุทธศาสตร์กระทรวงอุตสาหกรรม พ.ศ. 2559-2564*.  
เข้าถึงได้จาก [http://www.industry.go.th/psd/joomlatools-files/docman-files/แผน  
ยุทธศาสตร์กระทรวงอุตสาหกรรม พ.ศ. 2559-2564.pdf](http://www.industry.go.th/psd/joomlatools-files/docman-files/แผนยุทธศาสตร์กระทรวงอุตสาหกรรม พ.ศ. 2559-2564.pdf)
- การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย. (2560). *ข้อเสนอการแก้ไขพระราชบัญญัติการไฟฟ้าฝ่ายผลิต  
แห่งประเทศไทย พ.ศ. 2511 ให้สอดคล้องกับสภาพการณ์และกฎหมายในปัจจุบัน*.  
กรุงเทพฯ: การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย.
- การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย. (2560). *บทเรียนพลังงานของยุโรปสอนเราว่า “อย่าโลกสวย”*.  
เข้าถึงได้จาก [https://www.egat.co.th/index.php?option=com\\_content&view=article&id  
=1893:20170317-art01&catid=49&Itemid=251](https://www.egat.co.th/index.php?option=com_content&view=article&id=1893:20170317-art01&catid=49&Itemid=251)
- การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย. (2561ก). *แผนยุทธศาสตร์ กฟผ. ปี พ.ศ. 2562 – 2569*. เข้าถึง  
ได้จาก [http://www.egat.co.th/index.php?option=com\\_content&view=article&id=3034  
&Itemid=344](http://www.egat.co.th/index.php?option=com_content&view=article&id=3034&Itemid=344)
- การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย. (2561ข). *ญี่ปุ่นประกาศใช้แผนพัฒนาพลังงานฉบับใหม่ เน้น  
พลังงานหมุนเวียนคูนิวเคลียร์และถ่านหิน*. เข้าถึงได้จาก [https://www.egat.co.th/index.  
php?option=com\\_content&view=article&id=2642:20180709pre01&catid=49&Itemid=  
251](https://www.egat.co.th/index.php?option=com_content&view=article&id=2642:20180709pre01&catid=49&Itemid=251)
- การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย. (2562ก). *กฟผ. เดินหน้า ‘เปลี่ยน’ ก้าวสู่ความมั่นคงระบบ  
ไฟฟ้าในโลก Disruptive Technology*. เข้าถึงได้จาก [https://www.egat.co.th/index.php?  
Option=com\\_content&view=article&id=3036:20190619-art01&catid=49:public-  
articles-egat&Itemid=251](https://www.egat.co.th/index.php?Option=com_content&view=article&id=3036:20190619-art01&catid=49:public-articles-egat&Itemid=251)

- การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย. (2562ข). *กฟผ. มุ่งพัฒนาธุรกิจให้เติบโตอย่างเข้มแข็ง พร้อมแข่งขันได้ในระดับสากลได้*. เข้าถึงได้จาก [https://www.egat.co.th/index.php?Option=com\\_content&view=article&id=3011:20190521-art01&catid=49&Itemid=251](https://www.egat.co.th/index.php?Option=com_content&view=article&id=3011:20190521-art01&catid=49&Itemid=251)
- การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย. (2562ค). *คิดใหม่ ทำใหม่ - Change for the Future* สายงานรวช. *ปรับเปลี่ยนภารกิจเพื่อความสำเร็จขององค์กร*. เข้าถึงได้จาก [https://www.egat.co.th/index.php?option=com\\_content&view=article&id=2998:20190425-art01&catid=49&Itemid=251](https://www.egat.co.th/index.php?option=com_content&view=article&id=2998:20190425-art01&catid=49&Itemid=251)
- กิตติ เจริญพรพานิชกุล. (2556). *อิทธิพลของปัจจัยผลึกคั่นการเทียบเคียงสมรรถนะต่อการเทียบเคียงสมรรถนะ ความสามารถในการแข่งขัน และผลการดำเนินงานของอุตสาหกรรมยางพาราไทย*. คุยฉินิพนธ์ปริชญาคุยฉินิพนธ์, สาขาวิชาการบริหารธุรกิจ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- กรุงเทพธุรกิจออนไลน์. (2561). *ธุรกิจพลังงานที่จะเปลี่ยนไป อนาคต-การรับมือ “ปตท.สผ.”*. เข้าถึงได้จาก <https://www.bangkokbiznews.com/blog/detail/645606>
- เกษม พิพัฒน์เสรีธรรม. (2551). *กิจกรรมพิเศษ (Event marketing)*. เข้าถึงได้จาก [http://202.183.190.2/FTPiWebAdmin/knw\\_pworld/image\\_content/64/Customr1.pdf](http://202.183.190.2/FTPiWebAdmin/knw_pworld/image_content/64/Customr1.pdf)
- โกศล จิตวิรัตน์. (2556). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการแข่งขันผู้ประกอบการอุตสาหกรรมยางพาราขนาดกลางและขนาดย่อมภายใต้การเปลี่ยนแปลงแบบพลวัต*. คุยฉินิพนธ์ปริชญาคุยฉินิพนธ์, สาขาวิชาการบริหารธุรกิจ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ไกรสิทธิ์ สิงห์ยะบุศย์. (2557). *การจัดการเชิงกลยุทธ์และปัจจัยความสำเร็จกรณีศึกษา: สำนักงานพิพิธภัณฑ์เกษตร เฉลิมพระเกียรติพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว (องค์การมหาชน)*. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- คณะกรรมการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ (กพข.). (2554). *ยุทธศาสตร์การพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทยในระยะยาว*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทย สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.
- จิรวัดน์ อัครบวร และรัตนศักดิ์ เจริญทรัพย์. (2552). *แผนที่ยุทธศาสตร์ = Strategy map*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.

- จูพรัตน์ ชันแก้ว. (2555). ผลกระทบของกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงและการถ่ายโอนองค์ความรู้ ที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในประเทศไทย. *จุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์*, 30(3), 23 – 41.
- ฉันทพิชญ์ อาริยะโรจน์กุล. (2554). ความสัมพันธ์ของปัจจัยเชิงกลยุทธ์กับความสามารถทางการแข่งขันด้านการศึกษาของมหาวิทยาลัยเอกชนกลุ่มเครือข่ายเบญจมิตรวิชาการ. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ชาติชาย คงเพ็ชรดิษฐ์ และธีระวัฒน์ จันทิก. (2559). การบริหารการเปลี่ยนแปลง: บทบาทของภาวะผู้นำ และการสื่อสารในองค์กร. *วารสารมนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ*, 9(1), 55-56.
- ชุมพร คุรุพิพัฒน์. (2552). การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน (พิมพ์ครั้งที่ 8). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ดิเรก ลาวัณย์ศิริ. (2562, 4 มกราคม). สัมภาษณ์.
- ฐานิตรี ชะนะมา. (2558). การนำเทคโนโลยีสารสนเทศไปสู่การบริหารงานของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ในช่วงปี พ.ศ. 2555 ถึง พ.ศ. 2559. การค้นคว้าอิสระรัฐศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารรัฐกิจ, คณะรัฐศาสตร์, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ฐาปณีย์ ปกแก้ว. (2556). กลยุทธ์การจัดการ โดยตัวแบบ 7 S McKinsey ที่มีผลต่อกระบวนการบริหารงาน ขององค์การบริหารส่วนตำบลบ้านดง อำเภอแม่เมาะ จังหวัดลำปาง. สารนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารธุรกิจและรัฐประศาสนศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเนชั่น.
- ทวีศักดิ์ เทพพิทักษ์. (2550). การจัดการ โลจิสติกส์และซัพพลายเชน. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2541). *ทฤษฎีองค์การและการออกแบบ*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- ธนชัย ขมจินดา. (2545). *ความได้เปรียบทางการแข่งขัน*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ธนชัย ขมจินดา. (2552). *การจัดการกลยุทธ์และสมรรถนะ*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ธาดา เต็มทองคำ. พลอากาศตรี. (2560). *แนวทางการพัฒนากำลังพลกองทัพอากาศ เพื่อรองรับเทคโนโลยีอวกาศ*. กรุงเทพฯ: วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร.
- นิรมล กิติกุล. (2551). *องค์และการจัดการ*. กาญจนบุรี: พิมพ์ลักษณ์.
- ประชา ดันเสณีย์. (2554). การปรับเปลี่ยนบทบาทของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่. *วารสารวิชาการศิลปะศาสตร์ประยุกต์*, 1(4), 56-64.
- ประยงค์ มีใจซื่อ. (2542). *การบริหารเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.



- ปรีชา แก้วสุข. (2558). การพัฒนากลยุทธ์ การบริหารความเสี่ยงในการดำเนินงานของสำนักงานการไฟฟ้า ส่วนภูมิภาค เขต 2 ภาคเหนือ. *วารสารพัฒนบริหารศาสตร์*, 55(1), 203 – 235.
- ป๋นรศ มาลากุล ณ อรุชยา. (2549). *การบริหารการเปลี่ยนแปลง*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.
- ผู้อำนวยการเขื่อนสิริกิติ์. (2562, 1 กรกฎาคม). สัมภาษณ์.
- ผู้ช่วยผู้อำนวยการผลิตไฟฟ้า 1 การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย. (2562, 11 มิถุนายน). สัมภาษณ์.
- ผู้อำนวยการโรงไฟฟ้าบางปะกง. (2562, 7 มิถุนายน). สัมภาษณ์.
- พงษ์ศักดิ์ ราตรีวิจิตร. (2554). การเสริมสร้างความมั่นคงและเชื่อถือได้ในกิจการไฟฟ้าไทย: กรณีศึกษาคือกพิทการจัดการของคณะกรรมการกำกับกิจการพลังงาน. *วารสารวิจัยพลังงาน*, 8(3), 73 – 81.
- พรชัย ภาพันท์. (2547). เมื่อโรงเรียนเป็นนิติบุคคล ทุกคนต้องพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง, *วารสารวิชาการ*, 1(2), 44.
- พรนัชชา พุทธหุน. (2559). การเปลี่ยนแปลงองค์กร:ศึกษากรณีมหาวิทยาลัยรามคำแหง. *วารสารสังคมศาสตร์*, 5(1), 1-10.
- พระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2545. (2545, 2 ตุลาคม). *ราชกิจจานุเบกษา*. หน้า 14-33.
- พัชสิริ ชมพุกำ. (2552). *องค์กรและการจัดการ*. กรุงเทพฯ: แมคกรอ-ฮิล.
- ภาพิมล วิสาโรจน์ และแอนนา จุมพลเสถียร. (2558). *การปรับเปลี่ยนองค์กรของสถานีโทรทัศน์เนชั่นจากทีวีดาวเทียมไปสู่ดิจิทัลทีวี*. วิทยานิพนธ์วารสารศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการการสื่อสารองค์กร, คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- มีอบด้าน โรงไฟฟ้าถ่านหินยอมกลับบ้าน! หลังทำ MOU รื้อโครงการนับหนึ่งใหม่. (2561). เข้าถึงได้จาก <https://www.thairath.co.th/news/politic/1208943>
- มนูญ ศิริวรรณ. (2562, 17 ธันวาคม). สัมภาษณ์.
- มดิชน. (2560). *การเมืองเรื่องพลังงาน*. กรุงเทพฯ: มดิชน.
- มณิรัตน์ สุวรรณวาริ. (2561). *ทฤษฎีระบบ System theory*. เข้าถึงได้จาก <https://www.gotoknow.org/posts/458803>
- มัลลิกา ต้นสอน. (2545). *การจัดการยุคใหม่*. กรุงเทพฯ: เอ็กชเปอร์เน็ท.
- รองผู้ว่าการยุทธศาสตร์ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย. (2562, 2 กรกฎาคม). สัมภาษณ์.

- โรงไฟฟ้าบางปะกง. (2563). *แผนปฏิบัติการโรงไฟฟ้าบางปะกง ประจำปี 2563*. ฉะเชิงเทรา: โรงไฟฟ้าบางปะกง.
- วรเดช จันทรศร และไพโรจน์ ภัทรนรากุล. (2546). *การประเมินผลในระบบเปิด*. กรุงเทพฯ: สมาคมรัฐประศาสนศาสตร์นิค้ำ.
- วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ. (2548). *การวางแผนกลยุทธ์: ศิลปะการกำหนดแผนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: อินโนกราฟฟิกส์.
- วิทยา สุหฤตดำรง. (2549). *การจัดการโซ่อุปทาน*. กรุงเทพฯ: เพียร์สัน.
- วิทยากรผู้ชำนาญการ ของโรงไฟฟ้าบางปะกง. (2562, 4 มิถุนายน). สัมภาษณ์.
- วิทยากรผู้ชำนาญการ สายงานรองผู้ว่าการผลิตไฟฟ้า การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย. (2562, 2 กรกฎาคม). สัมภาษณ์.
- วิทยากรระดับ 10 ของโรงไฟฟ้าบางปะกง. (2562, 4 มิถุนายน). สัมภาษณ์.
- วิทยากรระดับ 10 สายงานรองผู้ว่าการ ผลิตไฟฟ้า การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย. (2562, 2 กรกฎาคม). สัมภาษณ์.
- วิโรจน์ สารัตนะ. (2542). *การบริหาร หลักการ ทฤษฎี และประเด็นทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ.
- วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. (2544). *การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้*. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ศักดิ์ดา ศิริภัทร โสภณ. (2555). *การจัดการธุรกิจระหว่างประเทศ*. กรุงเทพฯ: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า.
- ศรีสุวรรณ จรรยา. (2562, 19 ธันวาคม). สัมภาษณ์.
- ศุภนิธย์ มานะจิตต์. (2562, 13 มกราคม). สัมภาษณ์.
- สนั่น เกชาวี. (2551). กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงด้านทรัพยากรบุคคล เพื่อความสำเร็จขององค์กร. *Industrial Technology Review*, 1(187), 145 - 151.
- สนั่น เกชาวี. (2554). การพัฒนาสายความก้าวหน้าในงาน. *Industrial Technology Review*, 17(217), 22-24.
- สนิท อักษรแก้ว. (2562, 13 มกราคม). สัมภาษณ์.
- สถาบันเพื่อพัฒนาการจัดการนานาชาติ. (2561). *ตัวชี้วัด*. กรุงเทพฯ: สถาบันเพื่อพัฒนาการจัดการนานาชาติ.
- สมศักดิ์ สามัคคีธรรม. (2553). การแสวงหาความรู้ทางสังคมศาสตร์: เปรียบเทียบระหว่างแนวปฏิธานนิยมแนวปรากฏการณ์นิยม และแนวสังคมนิยม. *วารสารการเมือง การบริหาร และกฎหมาย*, 2(1), 20-21.

- สมยศ นาวิการ. (2539). *ทฤษฎีองค์กร*. กรุงเทพฯ: สามัคคีสาร.
- สรสัณฑ์ อากาศิรมย์. (2559). ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ของการดำเนินกิจการของ รัฐวิสาหกิจ: กรณีการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ในพื้นที่โรงไฟฟ้าแม่เมาะ จังหวัด ลำปาง และ บริษัท การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย จำกัด (มหาชน) ในพื้นที่ อุตสาหกรรมมาบตาพุด จังหวัดระยอง. *วารสารการเมือง การบริหาร และกฎหมาย*, 8(3), 339-341.
- สรสัณฑ์ อากาศิรมย์. (2559). ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของการดำเนินกิจการของ รัฐวิสาหกิจ: กรณีการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยในพื้นที่โรงไฟฟ้าแม่เมาะ จังหวัด ลำปาง และบริษัท การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย จำกัด (มหาชน) ในพื้นที่อุตสาหกรรม มาบตาพุด จังหวัดระยอง. *วารสารการเมือง การบริหาร และกฎหมาย*, 8(3), 339-367.
- สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ. (2543). *สาขารณบริหารศาสตร์*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัย ธรรมศาสตร์.
- สำนักคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ. (2560). *คำชี้แจงความจำเป็นในการตรา “ร่างพระราชบัญญัติการพัฒนากำกับดูแลและบริหารรัฐวิสาหกิจ พ.ศ....”*. กรุงเทพฯ: กระทรวงการคลัง.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2560). *แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม แห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564)*. กรุงเทพฯ: สำนักงานเศรษฐกิจ อุตสาหกรรม.
- สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรมกระทรวงอุตสาหกรรม. (2558). *ความสามารถในการแข่งขัน สถาบันเพื่อพัฒนาการจัดการนานาชาติ*. กรุงเทพฯ: สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม.
- สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรมกระทรวงอุตสาหกรรม. (2560). *ความสามารถในการแข่งขัน สถาบันเพื่อพัฒนาการจัดการนานาชาติ*. กรุงเทพฯ: สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม.
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2562). *รายงานภาวะสังคมไทยไตรมาส หนึ่ง ปี 2562*. เข้าถึงได้จาก [https://www.nesdb.go.th/ewt\\_news.php?nid=8949](https://www.nesdb.go.th/ewt_news.php?nid=8949).
- สำนักนโยบายและแผนพลังงาน กระทรวงพลังงาน. (2561). *แผนพัฒนากำลังผลิตไฟฟ้าของ ประเทศไทย พ.ศ. 2561 – 2580 (PDP 2018)*. กรุงเทพฯ: กระทรวงพลังงาน.
- สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี. (2562). *พระราชบัญญัติการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2511*. กรุงเทพฯ: สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี.

- สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี ทำเนียบรัฐบาลไทย. (2562). *คณะรัฐมนตรี*. เข้าถึงได้จาก <https://www.thaigov.go.th/aboutus/cabinet/detail/3>.
- สุเทพ เชาวลิต. (2548). *การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ New public management*. กรุงเทพฯ: เสมอธรรม.
- สุกร เหลืองกำจร. (2562). *วิกฤติไฟฟ้าดับในประเทศเวเนซุเอลา*. เข้าถึงได้จาก [https://www.egat.co.th/index.php?option=com\\_content&view=article&id=2948:20190311-art01&catid=49&Itemid=251](https://www.egat.co.th/index.php?option=com_content&view=article&id=2948:20190311-art01&catid=49&Itemid=251)
- สุรชาติ บำรุงสุข. (2557). *ความมั่นคงโลก: การเมืองและการทหารในโลกที่เปลี่ยนแปลง*. กรุงเทพฯ: แควร์ ปริ้นซ์ 93.
- สุริยะใส กตะศิลา. (2562, 17 ธันวาคม). สัมภาษณ์.
- สุวิทย์ เมษินทรีย์. (2559). *ไชรหัส “ประเทศไทย 4.0” สร้างเศรษฐกิจใหม่ ก้าวข้ามกับดักรายได้ปานกลาง*. เข้าถึงได้จาก <http://www.thairath.co.th/content/613903>.
- เสนาะ ตีเขาวี. (2544). *หลักการบริหาร*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- หรรษา จันทรัตนานา. (2561). *แนวทางการแก้ไขปัญหา การต่อต้านการก่อสร้างโรงไฟฟ้า และการผลิตปิโตรเลียมในประเทศ*. *รัฐสารศึกษ*, 60(3), 76-87.
- องอาจ ก่อสินคำ. (2556). *ตัวแบบยุทธศาสตร์การพัฒนาสโมสรฟุตบอลอาชีพในไทยพรีเมียร์ลีกสู่การแข่งขันฟุตบอลอาชีพระดับนานาชาติ*. *คุณนิตินพนธ์บริหารธุรกิจคุณนิตินพนธ์, สาขาวิชาการจัดการ, วิทยาลัยบัณฑิตศึกษา, มหาวิทยาลัยศรีปทุม*.
- อดีตผู้ว่าการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย. (2562, 6 มิถุนายน). สัมภาษณ์.
- อนุรัตน์ อนันทนาธร (2559). *ภาวะความเครียดและพฤติกรรมการจัดการความเครียดของข้าราชการตำรวจตำรวจ สังกัดตำรวจภาค 2*. *ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา*.
- อนุสร หงษ์ขุนทด. (2559). *แนวคิดในการจัดการเรียนการสอน TPACK Model ตอนที่ 5 “แนวทางการจัดการเรียนการสอนแบบ STEM ตามแนวคิด TPACK Model”*. เข้าถึงได้จาก <http://pitcforteach.blogspot.com/2016/06/tpack-model5.html>
- อนุสรณ์ ธรรมใจ. (2562, 17 ธันวาคม). สัมภาษณ์.
- อภิสิทธิ์ ฉัตรทนานนท์. (2552). *กลยุทธ์การบริหารภาวะวิกฤตสำหรับผู้บังคับบัญชา*. *วารสารบริหารธุรกิจ*, 32(122), 8 – 18.
- อำนาจ วัชรจินดา. (2550). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*. *วารสารดำรงราชานุภาพ*, 22(6), 17-23.
- เอกกมล เอี่ยมศรี. (2554). *PEST Analysis การทำความเข้าใจใน “ภาพรวม” ที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง*. เข้าถึงได้จาก <https://eiamsri.wordpress.com/2011/06/03/>

- เอสซีจี เคมิคอล. (2561). เอสซีจี จับมือ กฟผ. ร่วมพัฒนาระบบยึดโยงโซ่ลาร์ฟาร์มลอยน้ำ.  
เข้าถึงได้จาก <https://scgnewschannel.com/th/scg-news>.
- Bartol, M. K., & Martin, C. (1998). *Management* (2<sup>nd</sup> ed). New York: Prentice – Hall.
- Black, J. S., & Porter, L. W. (2000). *Management meeting new challenges*. N.J.: Prentice Hall.
- Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *The management of innovation*. London: Tavistock.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2005). *Organization development and change* (8<sup>th</sup> ed.).  
New York: South Western College.
- Devanand, P., et al. (2020). Advanced distribution management system: Improving distribution efficiency through an integrated approach. *IEEE Power and Energy Magazine*, 18(1), 55-62.
- Dong, L. (2015). *Technology innovation and global competition evidence from global 500 strong construction enterprise*. Retrieved from <https://www.technology-innovation-and-global-competition-evidence-from-global-500-strong-construction-enterprise-2169-026X-1000144.pdf>
- Fayol, H. (1949). *General and industrial management*. Washinton, DC: Robert Brookings.
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw - Hill.
- George, J. (2008). *Contemporary management* (5<sup>th</sup> ed.). New York: McGraw - Hill
- Glaesser, D. (2006). *Crisis management in the tourism industry*. London: Routledge.
- Griffin, R. W. (2002). *Management* (6<sup>th</sup> ed.). Boston: Houghton Mifflin.
- Gulick, L., & Urwick, L. (1937). *Paper on the science of administration*. Clifton: Augustus M. Kelley.
- Hetty, V. E. (2008). The aftermath of organizational restructuring: Destruction of old and development of new social capital. *Journal of Managerial Psychology*, 23(7), 20.
- John, M. (2010). *Develop your leadership skills*. New York: Kogan Page Publishers
- Kast, F. E., & Rosenzweig, J. E. (1979). *Organization and management: A system and contingency approach*. New York: McGraw-Hill.
- Koivusalo, M. (2016). *How does restructuring of enterprises influence business-to-business customer relationships?*. Retrieved from <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:XCUSCm2ksaMJ:https://www.theseus.fi/handle/10024/114731+&cd=1&hl=en&ct=clnk&gl=th>

- Kotler, P., & Kartajaya, H. (2000). *Repositioning Asia: From bubble to sustainable economy*. New York: Wiley.
- Kotter, J. P. (1990). *A force for change: How leadership differs from management*. New York: Free Press.
- Mangat, H. S., & Singh, H. (2019). The effect of power system reliability problems on crucial business decisions and strategies. *Management Science Letters*, 9 (1), 155-168.
- McKinsey. (2008). *Enduring ideas: The 7-S framework*. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/enduring-ideas-the-7-s-framework>.
- McKinsey Global Institute. (2017). *Jobs gained: Workforce transitions in a time of automation*. Washington, DC: McKinsey & Company.
- Mitroff, I., & Anagnos, G. (2000). *Managing crises before they happen: What every executive and manager needs to know about crisis management*. New York: AMACOM.
- Mohammad, M. R. (2015). Analyzing organizational structure based on 7s Model of Mckinsey. *Global Journal of Management and Business*, 15, 10.
- Outi, O. F., Niininen, B. L., Sharon, S., & William, M. P. (2012). *Marketing principles*. South Melbourne, Victoria: Cengage Learning.
- Pereira, G. I., Specht, J. M., Silva, P. P., & Madlener, R. (2018). Technology, business model, and market design adaptation toward smart electricity distribution: Insights for policy making. *Energy Policy*, 121, 426-440.
- Pereira, G. I., da Silva, P. P., & Soule, D. (2018). Policy-adaptation for a smarter and more sustainable EU electricity distribution industry: A foresight analysis. *Environment, Development and Sustainability*, 20, 231-267.
- Porter, M. E. (1990). *The comparative advantage of Nations*. New York: Macmillan.
- Robbin, S. P., & Coulter, M. (1999). *Management* (6<sup>th</sup> ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Rue, L. W., & Byars, L. L. (2002). *Human resource management*. New York: McGraw Hill.
- Schermerhorn, J. R. (2000). *Management* (7<sup>th</sup> ed.). New York: John Wiley & Sons.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning*. New York: Doubleday.

- Shabaneh, R., & Schenckery, M. (2020). Assessing energy policy instruments: LNG imports into Saudi Arabia. *Energy Policy*, 137, 101.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free.
- Stoner, A. F., & Freeman, E.R. (1992). *Management*. (4<sup>th</sup> ed). Englewood Cliffs: Prentice-Hill.

ภาคผนวก



ภาคผนวก ก  
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย



## แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

เรื่องกลยุทธ์การปรับตัวเพื่อความมั่นคงขององค์กร การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย  
คำชี้แจง

แบบสัมภาษณ์นี้จัดทำโดยนิตระดับปริญญาเอก คณะรัฐศาสตร์และนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา มีวัตถุประสงค์ศึกษาเพื่อศึกษาและวิเคราะห์ความท้าทายทางการบริหารและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการปรับตัวเพื่อความมั่นคงขององค์กรการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ในสภาวะการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางการบริหารในปัจจุบันและนำเสนอกลยุทธ์ในการปรับตัวเพื่อความมั่นคงขององค์กรการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

แบบสัมภาษณ์นี้ไม่มีค่าตอบแทนหรือผิด ข้อมูลที่ได้รับจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการศึกษา ผู้วิจัยขอความกรุณาท่านในการตอบแบบสอบถามครั้งนี้ โดยผลของการตอบจะไม่กระทบใด ๆ กับท่านทั้งสิ้น และทางผู้วิจัยขอขอบพระคุณทุกท่านที่ได้สละเวลาในการตอบแบบสอบถามในครั้งนี้แบบสอบถาม แบ่งเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 คำถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกขององค์กร

ส่วนที่ 3 คำถามเกี่ยวกับกระบวนการบริหารภายในองค์กรภายใต้สถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง โดยใช้หลัก SWOT ANALYSIS การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและศักยภาพเป็นเครื่องมือในการประเมินสถานการณ์

ส่วนที่ 4 คำถามเกี่ยวกับการปรับตัวขององค์กรด้าน โครงสร้างและวัฒนธรรมขององค์กร

ส่วนที่ 5 คำถามเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ขององค์กรเพื่อสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง

ส่วนที่ 6 คำถามเกี่ยวกับการคาดการณ์ผลลัพธ์จากการกระบวนการจัดการและการดำเนินการตามกลยุทธ์

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงในความอนุเคราะห์ครั้งนี้

**ส่วนที่ 1** คำถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตำแหน่ง

.....  
.....

สังกัด

.....  
.....

วุฒิการศึกษา

.....  
.....

จำนวนปีที่ปฏิบัติงาน

.....  
.....

**ส่วนที่ 2** คำถามเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกขององค์กร

สภาวะความท้าทายด้านการบริหารจัดการของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย เป็น  
อย่างไรในปัจจุบัน หากวิเคราะห์จากการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกของ  
องค์กร

การเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร ประกอบด้วย

1. กลยุทธ์ (Strategy)

.....  
.....

2. โครงสร้าง (Structure)

.....  
.....

3. รูปแบบ (Style)

.....  
.....

4. ระบบ (System)

.....  
.....  
.....

5. บุคคล (Staff)

.....  
.....  
.....

6. ทักษะ (Skill)

.....  
.....  
.....

7. ค่านิยมร่วม (Shared value)

.....  
.....  
.....

การเปลี่ยนแปลงภายนอกองค์กร ประกอบด้วย

1. การเมือง (Political)

.....  
.....  
.....

2. เศรษฐกิจ (Economic)

.....  
.....  
.....

3. สังคม (Social)

.....  
.....  
.....

#### 4. เทคโนโลยี (Technological)

.....

.....

.....

#### 5. กฎหมาย (Legal)

.....

.....

.....

#### 6. สิ่งแวดล้อม (Environmental)

.....

.....

.....

**ส่วนที่ 3 คำถามเกี่ยวกับกระบวนการภายในองค์กรภายใต้สถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง โดยใช้หลัก SWOT ANALYSIS การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและศักยภาพเป็นเครื่องมือในการประเมินสถานการณ์**

ในสถานการณ์ปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยมีการวางแผนในการวิเคราะห์จากสภาพแวดล้อมเชิงกลยุทธ์อย่างไร

- จุดแข็งหรือข้อได้เปรียบขององค์กร

.....

.....

.....

- จุดอ่อนหรือข้อเสียเปรียบขององค์กร

.....

.....

.....

- โอกาสที่จะสามารถดำเนินการได้

.....

.....

.....

- ความเสี่ยง ภัยคุกคาม ข้อจำกัด หรืออุปสรรคต่าง ๆ ที่มีต่อการดำเนินการขององค์กร

.....  
.....  
.....

**ส่วนที่ 4** คำถามเกี่ยวกับการปรับตัวขององค์กรด้านโครงสร้างและวัฒนธรรมขององค์กร

การไฟฟ้าฝ่ายผลิตประเทศไทยมีการปรับตัวด้าน โครงสร้างและวัฒนธรรมขององค์กร  
อย่างไรให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันอย่างรุนแรงในด้าน  
ต่าง ๆ

.....  
.....  
.....

**ส่วนที่ 5** คำถามเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ขององค์กรเพื่อสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง

จากสถานการณ์ปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงในด้านนโยบายต่าง ๆ หรือแผนในการผลิต  
ไฟฟ้า

การไฟฟ้าฝ่ายผลิตประเทศไทยมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ขององค์กรอย่างไรเพื่อสอดคล้องกับการ  
เปลี่ยนแปลง

.....  
.....  
.....

**ส่วนที่ 6** คำถามเกี่ยวกับการคาดการณ์ผลลัพธ์จากการกระบวนการจัดการและการดำเนินการตาม  
กลยุทธ์

การไฟฟ้าฝ่ายผลิตประเทศไทยคาดการณ์ผลลัพธ์อย่างไรจากการกระบวนการจัดการและ  
การดำเนินการตามกลยุทธ์

.....  
.....  
.....

**ภาคผนวก ข**

ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับการไฟฟ้าผลิตแห่งประเทศไทย

## ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

การวิจัยเรื่องกลยุทธ์การปรับตัวเพื่อความมั่นคงขององค์กรของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย มีวัตถุประสงค์หลักสามประการ ได้แก่ ศึกษาและวิเคราะห์ความท้าทายทางการบริหารของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยในสภาวะการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางการบริหารในปัจจุบัน ศึกษาและวิเคราะห์การปรับตัวเพื่อความมั่นคงขององค์กรการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยในสภาวะการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางการบริหารในปัจจุบัน และนำเสนอแนวทางใหม่ของกลยุทธ์ในการปรับตัวเพื่อความมั่นคงขององค์กรการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย เนื้อหาในบทนี้ผู้วิจัยจะนำเสนอผลการศึกษเกี่ยวกับบริบทและข้อมูลเสนอข้อมูลพื้นฐานของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ซึ่งเป็นผลที่ได้จากการศึกษาจากเอกสารทางราชการ เอกสารทางวิชาการ และเอกสารขององค์กร ประกอบการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ที่เกี่ยวข้องและมีความรู้ การนำเสนอจะนำเสนอเป็นหัวข้อตามลำดับดังนี้

1. พัฒนาการของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย
2. ข้อมูลทั่วไปของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

### 1. พัฒนาการของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

พัฒนาการของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยนั้นเพื่อให้ง่ายต่อความเข้าใจ และเห็นภาพอย่างชัดเจน ผู้วิจัยจึงได้แบ่งพัฒนาการของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ออกเป็น 4 ยุค ได้แก่ (การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย, 2561)

#### 1.1 ยุคการก่อเกิด

ยุคการก่อเกิดการไฟฟ้าในประเทศไทยนั้นอยู่ในช่วงปี พ.ศ. 2427 - 2502 ถือเป็นยุคแรกเริ่มของการมีไฟฟ้าใช้ในประเทศไทย โดยผู้วิจัยได้รวบรวมเหตุการณ์สำคัญของการเกิดไฟฟ้าในยุคก่อเกิดไว้ดังตารางที่ 1



ตารางที่ ข-1 พัฒนาการของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ของยุคก่อเกิด

ปี พ.ศ.	เหตุการณ์สำคัญ
พ.ศ. 2427 จุดเริ่มต้นของ ไฟฟ้าใน ประเทศไทย	ประเทศไทยมีไฟฟ้าใช้เป็นครั้งแรกเมื่อปี 2427 ในรัชสมัยของพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 5 ไฟฟ้าเริ่มให้แสงสว่างไสวเป็นครั้งแรกเมื่อวันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2422 ที่เมนโลปาร์ก รัฐนิวยอร์ก สหรัฐอเมริกา ต่อมาในปี พ.ศ. 2425 ได้มีการสร้างระบบไฟฟ้าแสงสว่างที่ กรุงลอนดอน ประเทศอังกฤษและที่สถานีเพิร์ลสตรีท ตอนใต้กรุงนิวยอร์ก สหรัฐอเมริกา โดยจากนั้นไฟฟ้ามายังสยามเริ่มขึ้นโดย จอมพลเจ้าพระยาสุรศักดิ์มนตรี (เจิม แสง-ชูโต) ซึ่งขณะนั้นยังมีบรรดาศักดิ์เป็น “เจ้าหมื่นไวยวรนาถ” โดยนำเงินที่ได้มาจากการขายที่ดินให้กับสมเด็จพระนางเจ้าพระบรมราชเทวี จำนวน 180 ชั่ง หรือ 14,400 บาท ไปซื้อเครื่องกำเนิดไฟฟ้า 2 เครื่อง จากประเทศอังกฤษ โดยติดตั้งเครื่องกำเนิดไฟฟ้า เดินสายไฟฟ้า และติดตั้งโคมไฟฟ้า ที่กรมทหารหน้า ซึ่งเป็นที่ตั้งกระทรวงกลาโหมในปัจจุบัน และเมื่อวันที่ 20 กันยายน พ.ศ. 2427 ซึ่งเป็นวันเฉลิมพระชนมพรรษา พระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว (รัชกาลที่ 5) ได้เปิดทดลองใช้แสงสว่างได้มีการจ่ายกระแสไฟฟ้าพระที่นั่งจักรีมหาปราสาท เป็นครั้งแรกนั้น ปรากฏว่าบรรดาขุนนาง ข้าราชการ และ ประชาชน มาดูแสงไฟฟ้าอย่างแน่นขนัดด้วยความตื่นตาตื่นใจ เมื่อความทรงทราบฝ่าละอองธุลีพระบาท พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ 5 ทรงโปรดเกล้าฯ ให้ติดตั้งไฟฟ้าแสงสว่างขึ้นในวังหลวงทันที จากนั้นมาไฟฟ้าก็เริ่มแพร่หลาย ไปตามวังเจ้านาย ซึ่งนับเป็นการเริ่มต้นการมีไฟฟ้าของไทยมาตั้งแต่บัดนั้น
พ.ศ. 2440 เริ่ม ก่อตั้งกิจการ ไฟฟ้าไทย	ปี พ.ศ. 2440 หลวงพินิจจักรภัณฑ์ (นายแจ่ม) ร่วมกับ นายเลียว นาดี ชาวอเมริกัน ซึ่งเป็นกำลังสำคัญของเจ้าหมื่นไวยวรนาถ ได้ก่อตั้งบริษัท บางกอก อิเล็กตริกไลท์ ซินดิเคท (The Bangkok Electric Light Syndicate) ผลิตไฟฟ้าและจำหน่ายกระแสไฟฟ้าแก่ ประชาชน แต่เนื่องจากรายได้กับรายจ่ายไม่คุ้มกันจึงได้ออกกิจการให้กับ นายเวสตัน โฮลซ์ ชาวเดนมาร์ก จาก บริษัท ไฟฟ้าสยาม จำกัด (The Siam Electricity Co.,Ltd.) รับผิดชอบดำเนินการต่อ ทั้งนี้ก่อนหน้านี้นี้เมื่อปี พ.ศ. 2431 รัฐบาลได้ให้สัมปทานการเดินรถรางกับชาวเดนมาร์กในกรุงเทพฯ ซึ่งรถรางในเวลานั้นยังต้องใช้ม้าลากเนื่องจากยังไม่มีไฟฟ้าใช้ หลังจากนั้นเพียง 6 ปี คือ ปี พ.ศ. 2437 การเดินรถรางจึงเปลี่ยนมาใช้ไฟฟ้าแทน

## ตารางที่ ข-1 (ต่อ)

ปี พ.ศ.	เหตุการณ์สำคัญ
พ.ศ. 2441	บริษัท ไฟฟ้าสยาม จำกัด ตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 27 ธันวาคม พ.ศ. 2441 โดยจดทะเบียนที่ ยุคโรงไฟฟ้า วัดเลียบ กรุงเทพมหานคร ประเทศเดนมาร์ก มี นายอ็อก เวสเดน โฮลซ์ เป็นผู้ดำเนินการ นับเป็นชาวต่างประเทศรุ่นบุกเบิกเกี่ยวกับไฟฟ้าในเมืองหลวงของประเทศสยาม ซึ่งสถานที่ทำการของบริษัทฯและโรงไฟฟ้าตั้งอยู่ในบริเวณที่ดินของวัดราชบูรณะ ราชวรวิหาร (วัดเลียบ) จึงได้รับการเรียกขานกันว่า “โรงไฟฟ้าวัดเลียบ” เป็น โรงไฟฟ้าชนิดพลังไอน้ำ (พลังความร้อน) ใช้ไม้พิน ถ่านหิน น้ำมัน และแกลบเป็น เชื้อเพลิง การดำเนินกิจการของบริษัท ไฟฟ้าสยาม จำกัด มีความเจริญก้าวหน้ามา โดยลำดับและในปี พ.ศ. 2451 ได้มีการรวมกิจการของ บริษัท รถรางบางกอก จำกัด มาไว้ด้วยกัน
พ.ศ. 2455	ปี พ.ศ. 2455 พระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 6 ได้โปรดเกล้าฯ ให้ ยุคโรงไฟฟ้า สามเสน เจ้าพระยามรราช (ปั้น สุขุม) เสนาบดีกระทรวงนครบาล ดำเนินการสร้างการประปา และโรงไฟฟ้า ที่สามเสนไปพร้อม ๆ กัน โดยโรงไฟฟ้าสามเสนได้ก่อสร้างแล้ว เสร็จและเดินเครื่องจำหน่ายไฟฟ้าได้ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2457 ใช้ชื่อว่า “การไฟฟ้าหลวง สามเสน” เป็นรัฐพาณิชย์ ขึ้นกับกระทรวงมหาดไทย ต่อมาภายหลังได้เปลี่ยนชื่อ เป็น “กองไฟฟ้าหลวงสามเสน”
พ.ศ. 2457	ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2457 เป็นต้นมา กิจการไฟฟ้าเริ่มเป็นปีกแผ่นประชาชนในพระนคร การแบ่งพื้นที่ ความ รับฝิดชอบ และธนบุรีมีกระแสไฟฟ้าใช้อย่างกว้างขวาง โดยบริษัท ไฟฟ้าสยาม จำกัด (โรงไฟฟ้าวัดเลียบ) รับผิดชอบจำหน่ายกระแสไฟฟ้าให้แก่พื้นที่บริเวณตอนใต้ของ คลองบางลำภู และคลองบางกอกน้อย ส่วนบริเวณตอนเหนือของคลองดังกล่าวให้ กองไฟฟ้าหลวงสามเสน (โรงไฟฟ้าสามเสน) รับผิดชอบ
พ.ศ. 2473	เมื่อปี พ.ศ. 2452 พระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว ได้ทรงมีพระบรม ยุคการ กระจาย ไฟฟ้าสู่ ภูมิภาค ราชโองการประกาศใช้พระราชบัญญัติสุขาภิบาลทั่วราชอาณาจักร ร.ศ.127 กระทรวงมหาดไทย สมัยนั้นเห็นว่าสุขาภิบาลตามหัวเมืองต่าง ๆ ที่มีประชาชน หนาแน่น ควรจะจัดสร้างโรงไฟฟ้าขึ้น ดังนั้น ในปี พ.ศ. 2472 ทางราชการ จึงได้ จัดตั้ง “แผนกไฟฟ้า” ขึ้น ในกองบูรพาภิบาล กรมสาธารณสุข กระทรวงมหาดไทย มี หน้าที่สำรวจและจัดให้มีไฟฟ้าใช้ตามสุขาภิบาลต่าง ๆ ที่สมควร สุขาภิบาลเมือง ราชบุรีได้ก่อสร้างโรงไฟฟ้าและจำหน่ายกระแสไฟฟ้ามาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2470 ต่อมา

## ตารางที่ ข-1 (ต่อ)

ปี พ.ศ.	เหตุการณ์สำคัญ
	<p>ภายหลังได้ออนกิจการมาอยู่ในความควบคุมของแผนกไฟฟ้า และได้สั่งซื้อเครื่องกำเนิดไฟฟ้ามาเพิ่มเติมอีก 1 เครื่อง เมื่อปี พ.ศ. 2473 นอกจากนั้นสุขาภิบาลเมืองนครปฐมได้ก่อสร้างโรงไฟฟ้าขึ้นโดยได้รับสัมปทาน เมื่อวันที่ 5 ธันวาคม พ.ศ. 2472 เริ่มจำหน่ายไฟฟ้าตั้งแต่วันที่ 19 มกราคม พ.ศ. 2473 ในราคาค่าไฟฟ้าหน่วยละ 1.80 บาท และดำเนินกิจการได้ 25 ปี ต่อมาเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงการปกครองจากระบอบสมบูรณาญาสิทธิราช มาเป็น ระบอบประชาธิปไตยในปี พ.ศ. 2475 กิจการไฟฟ้าได้ขยายไปยังสุขาภิบาลอีกหลายแห่ง อาทิ เช่น ปราจีนบุรี ภูเก็ต นครนายก ชลบุรี บ้านโป่ง จันทบุรี และเชียงใหม่ จนกระทั่งในปี พ.ศ. 2477 ได้มีการปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรมต่าง ๆ และได้ จัดตั้ง กรมโยธาเทศบาลขึ้น แผนกไฟฟ้า จึงได้รับการยกฐานะขึ้นเป็น กองไฟฟ้า สังกัดกรมโยธาเทศบาล</p>
<p>พ.ศ. 2482 – 2492 ยุค ระหว่าง สงครามโลก</p>	<p>ครั้งที่ 2 เกิดขึ้นในยุโรป เมื่อปี พ.ศ. 2482 และในปีเดียวกันซึ่งตรงกับรัชสมัยของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวอานันทมหิดล รัชกาลที่ 8 ประเทศสยาม ได้มีการ เปลี่ยนชื่อเป็น ประเทศไทย เมื่อวันที่ 24 มิถุนายน พ.ศ. 2482 รวมทั้ง บริษัท ไฟฟ้าสยาม จำกัด ก็ได้เปลี่ยนชื่อเป็น บริษัท ไฟฟ้าไทย คอร์ปอเรชั่น จำกัด เมื่อวันที่ 28 กันยายน พ.ศ. 2482 ด้วยเช่นกัน โดยได้ดำเนินกิจการด้วยดีมาตลอดจนหมดสัมปทาน เมื่อสิ้นปี พ.ศ. 2492 ช่วงระหว่างสงครามโลกครั้งที่ 2 สงครามได้ลุกลามมายังประเทศไทย และเมื่อเดือนเมษายน พ.ศ. 2488 โรงไฟฟ้า วัดเลียบและโรงไฟฟ้าสามเสน ได้ถูกเครื่องบินฝ่ายสัมพันธมิตรโจมตีทิ้งระเบิดจนเสียหายใช้การไม่ได้ ต่อมาบริษัท ไฟฟ้าไทย คอร์ปอเรชั่น จำกัด ได้จัดการซ่อมโรงไฟฟ้าวัดเลียบ ที่ได้รับความเสียหายไม่มากนักให้ใช้การได้ โดยใช้เวลาเพียง 2 เดือนเศษ สำหรับโรงไฟฟ้าสามเสน ถูกระเบิดทำลายเสียหายยับเยิน การดำเนินการซ่อมโรงไฟฟ้าสามเสนต้องใช้เวลาถึง 4 ปี จึง สามารถเดินเครื่องจ่ายไฟฟ้าได้เมื่อเดือนมิถุนายน พ.ศ. 2492 สำหรับในต่างจังหวัด กองไฟฟ้า กรมโยธาเทศบาล ได้ซ่อมแซมโรงไฟฟ้าที่ได้รับความเสียหายจากการถูกระเบิดระหว่างสงคราม และบูรณะโรงไฟฟ้าของเทศบาลต่าง ๆ</p>

## ตารางที่ ข-1 (ต่อ)

ปี พ.ศ.	เหตุการณ์สำคัญ
พ.ศ. 2493	ภายหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 ยุติลง บ้านเมืองได้รับการบูรณะฟื้นฟูและมีการเริ่มต้นขยายตัวเจริญขึ้นในทุกด้าน ทำให้ต้องเผชิญกับปัญหาไฟฟ้าไม่เพียงพอ รัฐบาลยุคหลังในช่วงเวลานั้นได้พยายาม แก้ไขปัญหาพลังงานไฟฟ้าทุกวิถีทาง โดยมอบหมายสงครามโลก ให้มีการสำรวจหาแหล่ง ทรัพยากรพลังงาน ซึ่งกรมชลประทานรับผิดชอบการสำรวจด้านพลังน้ำ และกรมทรัพยากรธรณีรับผิดชอบการสำรวจถ่านลิกไนต์ รวมทั้งในระยะเวลาต่อมาได้มีการจัดตั้งหน่วยงานขึ้นมารับผิดชอบด้าน ไฟฟ้าตามลำดับ
พ.ศ. 2493	วันที่ 1 มกราคม พ.ศ. 2493 ได้จัดตั้ง การไฟฟ้ากรุงเทพฯ เพื่อรับกิจการของบริษัท ไฟฟ้าไทยคอร์ปอเรชัน จำกัด ซึ่งหมดอายุสัมปทาน
พ.ศ. 2494 - 2496	จัดตั้งคณะกรรมการพิจารณาสร้างโรงไฟฟ้าที่วราชนาณาจักรซึ่งต่อมาในปี พ.ศ. 2495 ได้เปลี่ยนชื่อเป็น คณะกรรมการไฟฟ้าและพลังงานแห่งประเทศไทย และในปี พ.ศ. 2496 ได้เปลี่ยนเป็นสำนักงานพลังงานแห่งชาติ ปัจจุบันมีฐานะเป็นสำนักงานนโยบายและแผนพลังงาน กระทรวงพลังงาน
พ.ศ. 2497	จัดตั้ง องค์การพลังงานไฟฟ้าลิกไนท์ ซึ่งต่อมาปลายปี พ.ศ. 2503 ได้ยกฐานะเป็นการลิกไนท์ รับผิดชอบผลิตและจำหน่ายกระแสไฟฟ้าในภาคใต้ และจัดตั้งองค์การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ซึ่งต่อมาได้รับการยกฐานะเป็นการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.) เมื่อปี พ.ศ. 2503 รับผิดชอบการจำหน่ายไฟฟ้าทั่วประเทศไทย ยกเว้นในเขตของการไฟฟ้านครหลวง
พ.ศ. 2500	ได้มีการจัดตั้ง การไฟฟ้าย่นฮี (กฟย.) รับผิดชอบการผลิตไฟฟ้าให้ภาคกลางกับภาคเหนือ โดย กฟย. ได้ก่อสร้างโรงไฟฟ้าพลังน้ำเขื่อนภูมิพลที่ จังหวัดตาก และก่อสร้างโรงไฟฟ้าพลังความร้อน (พลังไอน้ำ) ขนาดใหญ่มีกำลังผลิต 75 เมกะวัตต์ ที่อำเภอบางกรวย จังหวัดนนทบุรี ปัจจุบันเรียกว่า โรงไฟฟ้าพระนครเหนือ ซึ่งนับว่าเป็นโรงไฟฟ้าที่มีขนาดใหญ่ที่สุดในขณะนั้น เริ่มเดินเครื่องจ่ายกระแสไฟฟ้าได้เมื่อเดือนมีนาคม พ.ศ. 2504 โดย ส่งกระแสไฟฟ้าไปตามสายส่งไฟฟ้าแรงสูงเชื่อม โยงกับ โรงไฟฟ้าสามเสน

## ตารางที่ ข-1 (ต่อ)

ปี พ.ศ.	เหตุการณ์สำคัญ
พ.ศ. 2501	เมื่อวันที่ 1 สิงหาคม 2501 ได้มีการจัดตั้ง การไฟฟ้านครหลวง ขึ้น โดยรวมกิจการของการไฟฟ้ากรุงเทพฯ และกองไฟฟ้าหลวงสามเสน รับผิดชอบการจำหน่ายไฟฟ้าในเขตกรุงเทพฯ(พระนคร ธนบุรี) นนทบุรี และสมุทรปราการ
พ.ศ. 2502	เดือนพฤศจิกายน พ.ศ. 2502 การลิกไนท์ ได้ก่อสร้างโรงจักรแม่เมาะ ที่จังหวัดลำปาง ขนาด 6.25 เมกะวัตต์ จำนวน 2 เครื่อง แล้วเสร็จโดยโรงไฟฟ้าแห่งนี้ใช้ถ่านลิกไนต์จากเหมืองแม่เมาะเป็นเชื้อเพลิงและเชื่อมโยงกับตัวจังหวัด ด้วยสายส่งไฟฟ้าแรงสูงขนาดแรงดันไฟฟ้า 69 กิโลโวลต์ ซึ่งนับว่าเป็นสายส่งไฟฟ้าแรงสูงสายแรกของไทย ทำให้จังหวัดลำปางมีไฟฟ้าใช้อย่างมั่นคง ต่อมาได้ต่อเชื่อมสายส่งไฟฟ้าไปใช้งานก่อสร้างเขื่อนภูมิพล ที่จังหวัดตาก และยังได้ก่อสร้างสายส่งไฟฟ้าเชื่อมต่อจากจังหวัดลำปางไปยังจังหวัดลำพูน และจังหวัดเชียงใหม่อีกด้วย

ที่มา: การไฟฟ้าแห่งประเทศไทย (2561)

## 1.2 ยุคการขยายตัวขององค์การไฟฟ้าแห่งประเทศไทย

ประเทศไทยเริ่มใช้แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 1 มาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2504 ซึ่งทำให้ประเทศไทยเริ่มที่การขยายตัวทางเศรษฐกิจ เริ่มมีการพัฒนาอุตสาหกรรมทำให้มีความต้องการที่จะมีความต้องการใช้พลังงานไฟฟ้ามากขึ้น เรียกช่วงยุคนี้ว่า ยุคของการขยายตัวขององค์การไฟฟ้าแห่งประเทศไทย โดยยุคของการขยายตัวขององค์การไฟฟ้าแห่งประเทศไทยนั้นอยู่ช่วงระหว่างปี พ.ศ. 2504 – 2525 มีเหตุการณ์สำคัญดังตารางที่ 2 (การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย, 2561)

ตารางที่ ข-2 พัฒนาการของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ของยุคการขยายตัวขององค์การ  
ไฟฟ้าแห่งประเทศไทย

ปี พ.ศ.	เหตุการณ์สำคัญ
พ.ศ. 2504	เป็นเวลาที่โรงไฟฟ้าพระนครเหนือก่อสร้างแล้วเสร็จและเดินเครื่องจ่ายไฟฟ้า ทำให้ ภาวะขาดแคลนไฟฟ้าในเขตพระนครและธนบุรียุติลง ต่อมาได้มีพิธีเปิดโรงไฟฟ้า ในวันที่ 17 พฤษภาคม พ.ศ. 2504 โดยจอมพลสฤษดิ์ ธนะรัชต์ นายกรัฐมนตรี ใน สมัยนั้นเป็นประธานพิธีร่วมกับรองประธานาธิบดีลินคอน บี. จอห์นสัน ของ สหรัฐอเมริกา จากสถานการณ์ความต้องการใช้ไฟฟ้าที่เพิ่มสูงขึ้นอย่างรวดเร็ว การ ไฟฟ้าอันธิ (กฟย.) จึงได้ดำเนินการก่อสร้างหน่วยผลิตไฟฟ้าเครื่องที่ 2 ที่โรงไฟฟ้า พระนครเหนือในต้นปี พ.ศ. 2505 ซึ่งสามารถดำเนินการแล้วเสร็จและจ่ายไฟฟ้าได้ กลางปี พ.ศ. 2506
พ.ศ. 2505	รัฐบาลได้จัดตั้งการไฟฟ้าตะวันออกเฉียงเหนือขึ้นเพื่อผลิตไฟฟ้าใช้ในภาค ตะวันออกเฉียงเหนือของไทยโดยในระยะแรกได้ดำเนินการก่อสร้างเขื่อนอุบลรัตน์ ที่จังหวัดขอนแก่นและเขื่อนน้ำพุงที่จังหวัดสกลนคร
พ.ศ. 2507	การลิกไนต์ได้เปิดเหมืองลิกไนต์ที่จังหวัดกระบี่และก่อสร้างโรงไฟฟ้ากระบี่ โดย นำถ่านลิกไนต์มาใช้เป็นเชื้อเพลิง สามารถเดินเครื่องจ่ายไฟฟ้าได้ในปี พ.ศ. 2507 และได้เชื่อมโยงสายส่งไฟฟ้าแรงสูงจากโรงไฟฟ้ากระบี่ไปยังจังหวัดต่าง ๆ ผลิต ไฟฟ้าส่งให้ได้ถึง 7 จังหวัด ทั้งนี้โรงไฟฟ้ากระบี่ ได้ยุติการใช้งานไปเมื่อ พ.ศ. 2538
พ.ศ. 2507	ได้ก่อสร้างโรงไฟฟ้าพลังน้ำขนาดใหญ่ ที่อำเภอสามเงา จังหวัดตาก ใช้เวลา ก่อสร้างประมาณ 7 ปี มีสายส่งเชื่อมโยงกับจังหวัดต่าง ๆ และได้เดินเครื่องจ่าย ไฟฟ้าให้แก่ภาคเหนือ คือ จังหวัดลำปาง ลำพูนและเชียงใหม่ ต่อมาได้รับพระ มหากรุณาธิคุณพระราชทานนามว่า เขื่อนภูมิพล
พ.ศ. 2512	เกิดกิจการไฟฟ้าเป็นระบบไฟฟ้าขนาดเล็ก ๆ อยู่อีกมาก กล่าวคือมีไฟฟ้าสัมปทาน เอกชนประมาณ 70 แห่ง และมีโรงไฟฟ้าดีเซลขนาดเล็กที่จ่ายไฟฟ้าให้ชุมชนตอน ช่วงหัวค่ำ ที่การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคดูแลอยู่อีกประมาณ 350 แห่ง นอกจากการเพิ่ม หน่วยผลิตพลังความร้อนเครื่องที่ 3 ที่โรงไฟฟ้าพระนครเหนือแล้ว ยังมีแหล่งผลิต ไฟฟ้าขนาดเล็กอื่น ๆ ได้แก่ โรงไฟฟ้าดีเซลที่จังหวัดภูเก็ต โรงไฟฟ้ากังหันแก๊ส ที่ จังหวัดนครราชสีมา และจังหวัดอุดรธานี รวมทั้งได้มีการติดตั้งเครื่องผลิตไฟฟ้า

## ตารางที่ ข-2 (ต่อ)

ปี พ.ศ.	เหตุการณ์สำคัญ
	กังหันแก๊สใน พื้นที่นครหลวง เช่น ที่บางกะปิ 1 เครื่อง บางกอกน้อย 1 เครื่อง และ พระนครใต้ 2 เครื่อง
พ.ศ. 2512 – 2517 ยุคเร่งพัฒนาด้าน	ในช่วงนี้ความต้องการไฟฟ้าของประเทศเพิ่มสูงขึ้นร้อยละ 29 ต่อปี กฟผ. จึงได้เร่งพัฒนาแหล่งผลิตไฟฟ้า คือ
การผลิตไฟฟ้าของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย	1. พ.ศ. 2512 กฟผ. ได้ก่อสร้างหน่วยผลิตไฟฟ้าพลังงานความร้อนขนาดใหญ่ถึง 200 เมกะวัตต์ ที่โรงไฟฟ้าพระนครใต้ จังหวัดสมุทรปราการ และต่อมาได้สร้างหน่วยผลิตขึ้นอีกเป็น 5 เครื่อง 2. ปี พ.ศ. 2513 ในเขตนครหลวง กฟผ. ได้ติดตั้งเครื่องผลิตไฟฟ้ากังหันแก๊สขนาด 15 เมกะวัตต์ ที่โรงไฟฟ้าพระนครเหนือ จังหวัดนนทบุรี จำนวน 2 เครื่องและที่โรงไฟฟ้าพระนครใต้จำนวน 2 เครื่อง มีการเชื่อมโยงสายส่งไฟฟ้าแรงสูงระหว่างภาคกลางและภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สายอ่างทอง–สระบุรี–ปากช่อง–นครราชสีมา อีกทั้งยังเชื่อมโยงสายส่งระหว่างจังหวัดหนองคายกับเวียงจันทน์ เมืองหลวงของลาว และดำเนินการส่งไฟฟ้าให้ลาวใน พ.ศ. 2514 เพื่อใช้ในการก่อสร้างเขื่อนน้ำจันทน์แล้วจึงผลิตกระแสไฟฟ้ากินไทยและจำหน่ายกระแสไฟฟ้าให้ไทยมาจนถึงปัจจุบัน 3. พ.ศ. 2514 ได้สร้างเขื่อนสิรินธร ที่จังหวัดอุบลราชธานี 4. พ.ศ. 2515 ได้สร้างเขื่อนจุฬาภรณ์ ที่จังหวัดชัยภูมิ 5. พ.ศ. 2514 ได้สร้างโรงไฟฟ้ากังหันแก๊สขนาดใหญ่ จังหวัดสงขลา 6. พ.ศ. 2516 สร้างโรงไฟฟ้าพลังงานความร้อนจังหวัดสุราษฎร์ธานี และปี 7. พ.ศ. 2516 เช่นกันมีการย้ายเครื่องกำเนิดไฟฟ้าดีเซล ไปตั้งที่จังหวัดนครศรีธรรมราชพร้อมทั้งขยายระบบส่งไฟฟ้าด้วย 8. พ.ศ. 2517 สร้างเขื่อนสิริกิติ์ ที่จังหวัดอุตรดิตถ์ แล้วเสร็จ และดำเนินการติดตั้งหน่วยผลิตไฟฟ้าพลังน้ำที่เขื่อนแก่งกระจานของชลประทานที่จังหวัดเพชรบุรี รวมทั้งย้ายเครื่องกังหันแก๊สและเครื่องดีเซลจากภาคกลางไปภาคเหนือและใต้เพื่อเสริมกำลังผลิต
	การพัฒนาแหล่งผลิตของประเทศไทยเป็นไปตามลำดับ เช่น ขยายหน่วยผลิตไฟฟ้าที่โรงไฟฟ้าแม่เมาะ จังหวัดลำปาง ก่อสร้างโรงไฟฟ้าพลังน้ำเขื่อนศรีนครินทร์

## ตารางที่ ข-2 (ต่อ)

ปี พ.ศ.	เหตุการณ์สำคัญ
	<p>จังหวัดกาญจนบุรี ก่อสร้างโรงไฟฟ้าพลังน้ำเขื่อนบางตาง จังหวัดยะลา และเมื่อมีการพัฒนาก๊าซธรรมชาติที่อ่าวไทย ก็ได้นำก๊าซธรรมชาติมาผลิตไฟฟ้าที่โรงไฟฟ้าบางปะกง จังหวัดฉะเชิงเทรา และดัดแปลงเครื่องผลิตไฟฟ้าที่โรงไฟฟ้าพระนครใต้ให้ใช้ก๊าซธรรมชาติผลิตไฟฟ้าได้ด้วย การขยายแหล่งผลิตไฟฟ้าดำเนินไปตามความต้องการไฟฟ้าที่เพิ่มขึ้น เช่น เขื่อนท่าทุ่งนา จังหวัดกาญจนบุรี เขื่อนห้วยกุ่ม จังหวัดชัยภูมิ เขื่อนเขาแหลม จังหวัดกาญจนบุรี และเครื่องผลิตไฟฟ้ากังหันแก๊ส จำนวน 4 เครื่อง ที่โรงไฟฟ้าพระนครใต้จังหวัดสมุทรปราการ เมื่อค้นพบแหล่งน้ำมันและก๊าซธรรมชาติ ที่อำเภอลานกระบือ จังหวัดกำแพงเพชร กฟผ. ได้ย้ายหน่วยผลิตกังหันแก๊สไปติดตั้งใกล้ ๆ แหล่งเชื้อเพลิง และเมื่อพบก๊าซธรรมชาติที่อำเภอน้ำพอง จังหวัดขอนแก่น ก็ได้ก่อสร้างโรงไฟฟ้าพลังความร้อนร่วมน้ำพอง</p> <p>นอกจากนั้น ยังได้ดำเนินการพัฒนาแหล่งผลิตไฟฟ้าเพิ่มเติม เช่น โรงไฟฟ้าพลังน้ำเขื่อนแม่งัดสมบูรณ์ชล จังหวัดเชียงใหม่ เขื่อนรัชชประภา จังหวัดสุราษฎร์ธานี ติดตั้งเครื่องกำเนิดไฟฟ้าแบบสูบน้ำกลับที่เขื่อนศรีนครินทร์ จังหวัดกาญจนบุรี โรงไฟฟ้าพลังน้ำเขื่อนกิ่วธาร จังหวัดจันทบุรี และเพิ่มหน่วยผลิตที่โรงไฟฟ้าบางปะกง โรงไฟฟ้าแม่เมาะ โรงไฟฟ้าขนอม จังหวัดนครศรีธรรมราช และโรงไฟฟ้าระยอง</p> <p>การพัฒนาไฟฟ้าที่มีรากฐานและการดำเนินงานอย่างเป็นระบบที่ดี ทำให้สามารถตอบสนองความต้องการใช้ไฟฟ้าในชีวิตประจำวัน ธุรกิจพาณิชย์กรรมและภาคอุตสาหกรรมทำให้เป็นการกระตุ้นความต้องการใช้ไฟฟ้าให้เพิ่มมากขึ้น ประมาณร้อยละ 10 ทุกปี</p>
พ.ศ. 2514-2525	<p>เป็นช่วงที่ราคาน้ำมันเพิ่มขึ้นถึง 10 เท่าตัว จากลิตรละ 40 สตางค์ เป็น 4 บาทกว่า ส่งผลกระทบอย่างมากต่อกิจการไฟฟ้า เพราะมีสัดส่วนในการใช้น้ำมันเตาถึงร้อยละ 70 วิกฤติการณ์นี้เป็นจุดเริ่มต้นของการปรับตัวและวางแผนการใช้เชื้อเพลิงในการผลิตไฟฟ้าเพื่อลดการใช้น้ำมันลงให้มากที่สุด นับเป็นโชคคิของประเทศไทยที่ได้พบก๊าซธรรมชาติในอ่าวไทย ในประวัติศาสตร์ชาติไทยได้จารึกไว้ถึงข้อความว่า “วันแห่งความโชติช่วง ชัชวาล” ที่ได้มีการเปิดการใช้ก๊าซธรรมชาติเป็นครั้งแรก ซึ่ง กฟผ. ได้เป็นผู้ใช้ก๊าซธรรมชาติในการผลิตไฟฟ้าเป็นรายแรก โดยรับซื้อก๊าซ</p>



## ตารางที่ ข-2 (ต่อ)

ปี พ.ศ.	เหตุการณ์สำคัญ
	<p>ธรรมชาติทั้งหมดจาก ปตท. โดย กฟผ. ต่อมาได้ก่อสร้างโรงไฟฟ้าบางปะกง จังหวัด ฉะเชิงเทรา ขึ้นเพื่อใช้ก๊าซธรรมชาติและดำเนินการปรับปรุงโรงไฟฟ้าพระนครใต้ จังหวัดสมุทรปราการ และก่อสร้างโรงไฟฟ้าระยอง หลังจากนั้น ได้ค้นพบก๊าซธรรมชาติที่แหล่งน้ำพอง จังหวัดขอนแก่น และที่ลานกระบือ จังหวัดกำแพงเพชร กฟผ. ได้ก่อสร้างโรงไฟฟ้าขึ้นที่ทั้งสองแหล่งดังกล่าวด้วย</p>

ที่มา: การไฟฟ้าแห่งประเทศไทย (2561)

## 1.3 ยุคการไฟฟ้าเพื่อความมั่นคงของชาติ

ภายหลังจากปี พ.ศ. 2525 ภายหลังจากประเทศไทยได้เปลี่ยน โครงสร้างประเทศมาสู่ ประเทศอุตสาหกรรมอย่างเต็มตัวประกอบกับการขยายตัวของทุนข้ามชาติ ที่เข้ามาในประเทศไทย อย่างต่อเนื่องทั้งภาคการผลิต การพาณิชย์ การท่องเที่ยวและการบริการ ส่งผลให้ความต้องการใช้ พลังงานไฟฟ้าเพิ่มขึ้นอย่างมาก จนรัฐบาลต้องบรรจุไฟฟ้าเป็นหนึ่งในภารกิจด้านความมั่นคงของ ชาติ

การไฟฟ้าฝ่ายผลิตได้ตระหนักถึงความสำคัญของการเร่งรัดพัฒนาไฟฟ้าให้เพียงพอ ตลอดเวลา ดังนั้นการแสวงหาเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับประเทศไทยมาใช้จึงเป็นแนวทางหนึ่ง ในขณะที่การพัฒนาไฟฟ้าพลังน้ำยังมี บทบาทที่สำคัญต่อแนวทางการลดการพึ่งพาน้ำมันลงอยู่ แต่ การสร้างเขื่อนขนาดใหญ่ จำเป็นต้องมีแหล่งน้ำขนาดใหญ่ที่เหมาะสมและมีความคุ้มค่า เมื่อ เปรียบเทียบกับผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมด้วย การพัฒนาไฟฟ้าพลังน้ำจึงหันไปใช้เทคโนโลยี สมัยใหม่ที่เหมาะสมกับประเทศไทย อาทิ โรงไฟฟ้าพลังน้ำแบบสูบกลับโดยไม่ต้องสร้างเขื่อน เพิ่มขึ้น อาทิ ที่เขื่อนศรีนครินทร์ จังหวัดกาญจนบุรี เขื่อนภูมิพล จังหวัดตาก เป็นต้น รวมทั้งการใช้ เครื่องกำเนิดไฟฟ้าพลังน้ำแบบน้ำไหลผ่าน (Run off river) มาติดตั้งที่เขื่อนปากมูล จังหวัด อุบลราชธานี และการก่อสร้างโรงไฟฟ้าพลังน้ำลำตะคองแบบสูบกลับ จังหวัดนครราชสีมา ในอีก ด้านหนึ่งของการลดการใช้น้ำมันในการผลิตไฟฟ้านั้นคือ การพัฒนาถ่านลิกไนต์ที่เหมืองแม่เมาะ จังหวัดลำปาง ซึ่งเป็นเชื้อเพลิงที่มีราคาต่ำ กฟผ. ได้ขยายกำลังผลิตของโรงไฟฟ้าแม่เมาะจากเดิม 2 เครื่องมาเป็น 13 เครื่อง นอกจากนี้การพัฒนาไฟฟ้าพลังน้ำ ยังมีบทบาทที่สำคัญต่อแนวทางการลด การพึ่งพาน้ำมันลง กฟผ. ได้สำรวจและก่อสร้างโรงไฟฟ้าพลังน้ำมาอย่างต่อเนื่อง คือ เขื่อนเขา

แหลม จังหวัดกาญจนบุรี เชื้อนรัชประภา จังหวัดสุราษฎร์ธานี เป็นต้น (การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย, 2561)

ในช่วงที่ความต้องการไฟฟ้าในภาคใต้เพิ่มสูงขึ้นอย่างรวดเร็ว การไฟฟ้าฝ่ายผลิตจะต้องจัดหาโรงไฟฟ้าอย่างเร่งด่วน จึงได้มีการนำโรงไฟฟ้าบนเรือเข้ามาใช้ในภาคใต้เป็นครั้งแรกที่จังหวัดนครศรีธรรมราช การเสริมสร้างความแข็งแกร่งและความมั่นคงของระบบไฟฟ้า ที่มั่นคงและมีประสิทธิภาพจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมียังโรงไฟฟ้าและสายส่งไฟฟ้าที่เพียงพอ และที่สำคัญระบบไฟฟ้าของประเทศต้องเป็นเอกภาพและเป็นระบบที่เป็นหนึ่งเดียวกัน กฟผ.จึงได้ก่อสร้างระบบสายส่งไฟฟ้าแรงสูงเชื่อมโยงกันหมดทั่วทั้งประเทศด้วยสายส่งไฟฟ้าแรงสูงขนาด 230,000 โวลต์ 115,000 โวลต์ และได้นำระบบส่งไฟฟ้าขนาด 500,000 โวลต์ ซึ่งเป็นขนาดแรงดันที่สูงที่สุดมาใช้ในเส้นทางระหว่างโรงไฟฟ้าแม่เมาะ จังหวัดลำปาง มายังกรุงเทพมหานคร ระยะทาง 550 กิโลเมตร เมื่อปี 2525 และหลังจากนั้นก็ได้สร้างสายส่งขนาด 500,000 โวลต์ในเส้นทางหลัก ๆ อีกหลายวงจร จากการเชื่อมโยงทุกภาคในประเทศไปสู่การเชื่อมโยงกับประเทศเพื่อนบ้าน คือ ประเทศลาวที่เดิมได้เชื่อมโยงกันที่จังหวัดหนองคาย, นครพนมและมุกดาหาร ได้เปิดการเชื่อมโยงเพิ่มขึ้นที่จังหวัดอุบลราชธานี สำหรับการเชื่อมโยงกับมาเลเซีย ได้เชื่อมโยงที่ จังหวัดสงขลา สถานีไฟฟ้าแรงสูงสะเตา ซึ่งต่อมาได้เพิ่มวงจรการเชื่อมโยงแบบไฟฟ้ากระแสตรงแรงดันสูง (HVDC : High Voltage Direct Current) ระหว่างสถานีไฟฟ้าแรงสูงคลองแงะ จังหวัดสงขลา กับสถานีกูรูน ประเทศมาเลเซีย (การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย, 2561)

การขยายแหล่งผลิตไฟฟ้าที่ใช้ทรัพยากรเชื้อเพลิงภายในประเทศอย่างต่อเนื่องส่งผลให้เกิดความมั่นคงของการผลิตไฟฟ้า และช่วยทำให้ต้นทุนค่าไฟฟ้าต่ำ แม้ว่าในปี พ.ศ. 2537 ประเทศไทยได้มีการลดค่าเงินบาทลงก็ตาม แต่ กฟผ. ก็สามารถตรึงราคาค่าไฟฟ้าไว้ได้ (การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย, 2561)

ภายหลังจากการเร่งรัดพัฒนาไฟฟ้าของประเทศดังกล่าวข้างต้นมาแล้ว รากฐานของระบบไฟฟ้าในประเทศไทยถือว่ามีความมั่นคงเป็นอย่างมาก อย่างไรก็ตามในช่วงตั้งแต่ปี 2530 เป็นต้นมา การเติบโตของเศรษฐกิจไทยเป็นไปอย่างสูงมากกล่าวคือ เพิ่มขึ้นปีละประมาณร้อยละ 13-15 ทำให้ปริมาณไฟฟ้าสำรองของประเทศลดต่ำลง นับเป็นช่วงเวลาที กฟผ. ต้องเร่งก่อสร้างโรงไฟฟ้าใหม่ ๆ เข้าสู่ระบบให้ทันกับความต้องการใช้ของประชาชน กฟผ. ต้องปรับแผนพัฒนาไฟฟ้าและแผนการลงทุนใหม่ โดยเร่งรัดก่อสร้างโรงไฟฟ้าที่ใช้ระยะเวลาสั้น อาทิ โรงไฟฟ้ากังหันก๊าซและโรงไฟฟ้าพลังความร้อนร่วม เช่น โรงไฟฟ้าระยอง โรงไฟฟ้าวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา โรงไฟฟ้าหนองจอก กรุงเทพมหานคร โรงไฟฟ้าไทรน้อย จังหวัดนนทบุรี ขยายกำลังผลิตของโรงไฟฟ้าพระนครใต้ จังหวัดสมุทรปราการ และปรับปรุงประสิทธิภาพโรงไฟฟ้าพลังน้ำอีกหลาย

แห่ง นอกจากนี้ ประเทศไทยก็ยังจำเป็นต้องมีโรงไฟฟ้าหลักขนาดใหญ่ด้วย จึงมีการก่อสร้างโรงไฟฟ้าราชบุรี โดยใช้ก๊าซธรรมชาติจากประเทศพม่าเป็นเชื้อเพลิง (การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย, 2561)

จากการพัฒนาไฟฟ้าของประเทศไทยโดยลำดับที่กล่าวมานั้น ทำให้กิจการไฟฟ้าของประเทศไทยมีขนาดใหญ่ขึ้นจนก้าวเข้าสู่ความเป็นสากลด้วยกำลังผลิตเกินกว่า 10,000 เมกะวัตต์ ในปี 2535 และเป็นระบบไฟฟ้าที่มีความทันสมัยมั่นคงเช่นเดียวกับประเทศที่พัฒนาแล้ว

ปีพ.ศ. 2540 เกิดวิกฤติการณ์ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำอย่างรุนแรงที่สุด โดยมีจุดเริ่มต้นวิกฤติเศรษฐกิจประเทศไทย ที่เกิดจากการใช้จ่ายเงินไม่ระมัดระวังจนเกิดภาวะฟองสบู่ จนรัฐบาลประสบภาวะล้มละลายและต้องเข้าสู่การฟื้นฟูของกองทุนการเงินระหว่างประเทศ International money Fund (IMF) และการใช้มาตรการลดค่าเงินบาทเพื่อฟื้นฟูประเทศ (อนุรัตน์ อนันทนาธร, 2558) ส่งผลให้การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยซึ่งเป็นรัฐวิสาหกิจและใช้เงินกู้จากต่างประเทศมาลงทุนในการผลิตและพัฒนา ระบบไฟฟ้าจำนวนมากต้องประสบกับภาวะการขาดสภาพคล่องทางการเงิน ผลกระทบดังกล่าวเกิดขึ้นโดยตรงต่อกิจการไฟฟ้าไทย การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยจำเป็นต้องปรับแผนกลยุทธ์การดำเนินงานใหม่ โดยการนำนวัตกรรมเข้ามาใช้ทั้งในด้านการบริหาร การจัดการ การผลิต และการตลาด ในด้านการบริหารการไฟฟ้าฝ่ายผลิต ได้ปรับโครงสร้างการบริหารใหม่ (การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย, 2561)

การนำมาตรการประหยัดมาใช้อย่างเคร่งครัดเพื่อประหยัดประคองให้กิจการไฟฟ้าดำเนินการอยู่ได้ เพื่อให้บริการประชาชนด้วยมาตรฐานและความมั่นคง งานบริหารการใช้ไฟฟ้า และรักษาสีสิ่งแวดล้อม การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) ริเริ่มรณรงค์และดำเนินการด้านการอนุรักษ์พลังงานของประเทศ จนประสบความสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรม ด้วยการจุดประกายจิตสำนึก ในการใช้ไฟฟ้าอย่างรู้คุณค่าให้สว่างไสวเจิดจ้าในหัวใจของประชาชนคนไทยกว่า 60 ล้านดวง ตามโครงการการจัดการด้านการใช้ไฟฟ้า (Demand Side Management – DSM) “เพื่อคนไทยเพื่อชาติไทย เพื่อโลกอันสดใสในวันนี้และตลอดไป” รัฐบาลได้มีนโยบายเพิ่มบทบาทของภาคเอกชนในการผลิตไฟฟ้า เพื่อเปิดโอกาสให้ กฟผ. สามารถร่วมลงทุนกับภาคเอกชนดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับ กฟผ. ได้ ซึ่งในปี 2535 ได้มีการจัดตั้งบริษัท ผลิตไฟฟ้า จำกัด(มหาชน) และกระจายหุ้นในตลาดหลักทรัพย์ รวมทั้งซื้อโรงไฟฟ้าระยองและขนอม ไปจาก กฟผ. และถือได้ว่าเป็นโรงไฟฟ้าเอกชนโรงแรกของประเทศไทย (การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย, 2561)

ในปี พ.ศ. 2543 ได้มีการจัดตั้งบริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรี โฮลดิ้ง จำกัด(มหาชน) ซึ่งได้ซื้อโรงไฟฟ้าราชบุรีไปจาก กฟผ. บทบาท ของภาคเอกชนในการผลิตไฟฟ้าอีกด้านหนึ่ง คือ เป็นการลงทุนสร้างโรงไฟฟ้าของเอกชนโดยตรง ทั้งในรูปแบบผู้ผลิตไฟฟ้าเอกชนขนาดใหญ่

(Independent Power Producer) และผู้ผลิตไฟฟ้าเอกชนขนาดเล็ก (Small Power Producer) นอกจากนี้ ยังมีการส่งเสริมให้มีการใช้พลังงานนอกกรอบแบบ อาทิ กากหรือเศษวัสดุที่เหลือใช้จากการเกษตรอีกด้วย ศูนย์การเชื่อมโยงเครือข่ายไฟฟ้าในอาเซียน ยุทธศาสตร์พลังงานของประเทศ (การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย, 2561)

จากการพัฒนากิจการไฟฟ้าของประเทศไทย จนมีระบบที่มั่นคงมีประสิทธิภาพอันเป็นที่ยอมรับและเชื่อถือในระดับสากล ประกอบกับโดยลักษณะภูมิศาสตร์นั้น ประเทศไทยตั้งอยู่เป็นศูนย์กลางของกลุ่มประเทศอาเซียนที่เอื้ออำนวยต่อ โอกาสของการเป็นศูนย์กลางในการเชื่อมโยงเครือข่ายระบบไฟฟ้าในภูมิภาคอาเซียนได้เป็นอย่างดี อันจะก่อให้เกิดความร่วมมือในการพัฒนาระบบไฟฟ้าของอาเซียนเพื่อแบ่งปันการใช้ทรัพยากรพลังงานในการผลิตไฟฟ้าร่วมกันและสร้างระบบส่งไฟฟ้าเชื่อมโยงถึงกันในกลุ่มประเทศอาเซียนอันจะนำมาสู่ความแข็งแกร่งและความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มประเทศอาเซียนยิ่งขึ้นรัฐบาลได้เล็งเห็นความสำคัญดังกล่าว จึงได้กำหนดแนวทางการพัฒนาดังกล่าวไว้เป็นยุทธศาสตร์พลังงานของประเทศ

#### 1.4 ยุคนวัตกรรมการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

ยุคที่ต้องเผชิญกับเทคโนโลยีที่พัฒนาอย่างรวดเร็ว (Disruptive Technology) พลังงานไทยกำลังพลิกโฉมครั้งใหญ่ หลังรัฐบาลประกาศโมเดลพัฒนาเศรษฐกิจใหม่ “Thailand 4.0” ภาคพลังงานไฟฟ้าที่เป็นพื้นฐานสำคัญของการขับเคลื่อนเศรษฐกิจ จึงปรับนำความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรม และเทคโนโลยีมาใช้มากขึ้น (การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย, 2561)

การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) ตระหนักถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง และการเข้ามาของ Disruptive Technology พร้อมปรับตัวเพื่อรับมือกับวิกฤตที่กลายเป็นโอกาส โดยได้ปรับกระบวนการทำงานและปรับปรุงกระบวนการผลิตไฟฟ้าเพื่อมุ่งพัฒนาโรงไฟฟ้า กฟผ. สู่การเป็น โรงไฟฟ้าดิจิทัล และปรับปรุงคุณสมบัติโรงไฟฟ้าให้สามารถรองรับความเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี รวมทั้งพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้ตอบสนองกับกระบวนการทำงานและเทคโนโลยีการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เพื่อเพิ่มขีดความสามารถการแข่งขันในธุรกิจผลิตไฟฟ้าของ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตในระดับภูมิภาค (การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย, 2561)

การพัฒนาไฟฟ้าของประเทศไทยนอกเหนือจากการตระหนักถึงการสนองความต้องการใช้ไฟฟ้าให้เพียงพอแล้ว ยังให้ความสำคัญต่อการจัดการด้านสิ่งแวดล้อม ทั้งก่อนการก่อสร้างโครงการ ระหว่างการก่อสร้างและเมื่อโรงไฟฟ้าเดินเครื่องจ่ายไฟฟ้าแล้ว ก็ยังคงมีกระบวนการติดตามตรวจสอบคุณภาพสิ่งแวดล้อมตามที่กฎหมายกำหนด นอกจากนี้ การพัฒนากิจการไฟฟ้าไทยยังให้ความสำคัญต่อการดำเนินงานด้านการพัฒนาคุณภาพตามมาตรฐานสากลมา

ใช้เพื่อยกระดับการให้บริการและการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมที่เป็นไปตามมาตรฐานสากล อาทิ ISO 9000 ISO 14001 และมอก. 18000 ที่ผ่านมาการผลิตในปัจจุบันนี้ส่วนใหญ่ใช้เชื้อเพลิงฟอสซิล อาทิ น้ำมันก๊าซธรรมชาติ ถ่านหิน เป็นต้น เชื้อเพลิงดังกล่าวมีปริมาณจำกัดและมีแต่จะหมดไปจากการแสวงหาวิธีการผลิตไฟฟ้าที่คำนึงถึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมเป็นสำคัญ ซึ่งการใช้พลังงานทดแทนหรือพลังงานทางเลือกที่จึงเป็นแนวทางที่ประเทศไทยได้ศึกษาอย่างจริงจังมาโดยตลอด พร้อม ๆ กับการพัฒนากิจการไฟฟ้าในประเทศไทย. อาทิ พลังงานลม พลังงานแสงอาทิตย์ พลังงานความร้อนจากใต้ดิน เป็นต้น (การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย, 2561)

ยุคนี้จึงก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในหลาย ๆ ด้าน ของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตได้ปรับแนวทางในการพัฒนาไฟฟ้าของประเทศไทย โดยเน้นการพัฒนาอย่างยั่งยืน มุ่งประสิทธิภาพสูงสุด ทั้งด้านการจัดหาพลังงานไฟฟ้า และการจัดการด้านการใช้ไฟฟ้า สร้างการมีส่วนร่วมกับประชาชน ในการดำเนินงาน โดยมีเป้าหมายหลักคือ การประหยัดทรัพยากรพลังงานและการลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม อันเป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวางทั่วโลกว่าเป็นแนวทางที่เหมาะสมที่สุดอันจะส่งผลให้การพัฒนาพลังไฟฟ้าเพื่อคุณภาพชีวิตที่ดีของประชากร โลกอย่างยั่งยืนในสภาวะสมดุลของธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ซึ่งสอดคล้องกับการแผนพัฒนากำลังผลิตไฟฟ้าของประเทศไทย พ.ศ. 2561 - 2580 (PDP2018) ได้ให้ความสำคัญใน 3 ประเด็น ดังนี้ (การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย , 2561)

1. ด้านความมั่นคงทางพลังงาน (Security) เพื่อให้มีความมั่นคงครอบคลุมทั้งระบบผลิตไฟฟ้าระบบส่งไฟฟ้า และระบบจำหน่ายไฟฟ้า รัยพื้นที่ และตอบสนองปริมาณความต้องการไฟฟ้าเพื่อรองรับ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ รวมถึงการพิจารณาโรงไฟฟ้าเพื่อความมั่นคงในระดับที่เหมาะสม เพื่อ รองรับกรณีเกิดเหตุวิกฤตด้านพลังงาน

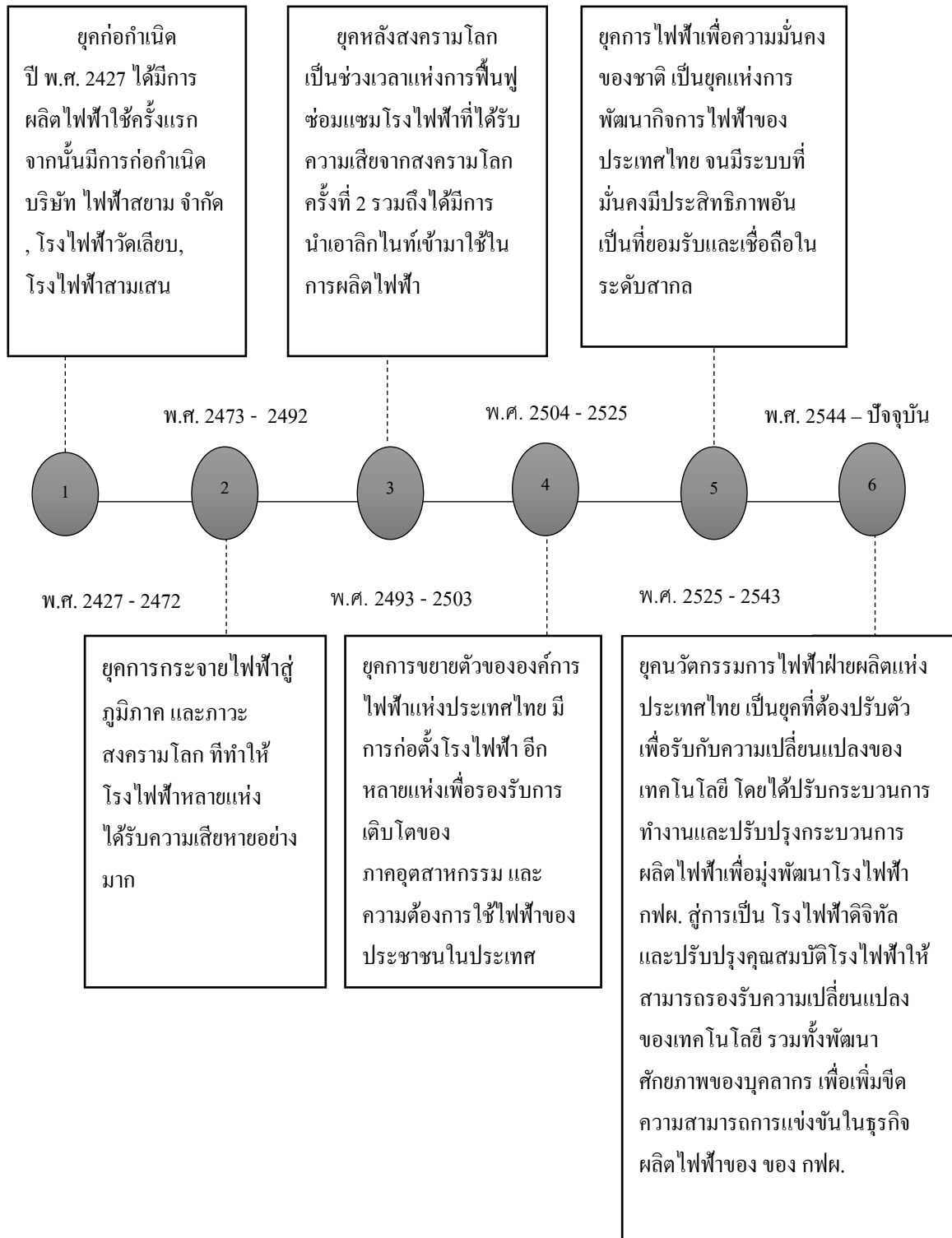
2. ด้านเศรษฐกิจ (Economy) ต้องคำนึงถึงต้นทุนการผลิตไฟฟ้าที่เหมาะสม ส่งเสริมการผลิตไฟฟ้า ที่มีต้นทุนต่ำ เพื่อลดภาระผู้ใช้ไฟฟ้า และไม่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศในระยะ ยาว รวมถึงการเตรียมความพร้อมของระบบไฟฟ้าเพื่อให้เกิดการแข่งขันด้านการผลิตไฟฟ้า ซึ่งจะช่วยให้ ประสิทธิภาพการผลิตไฟฟ้าในภาพรวมของประเทศ การผลิตไฟฟ้าสะท้อนต้นทุนที่แท้จริง

3. ด้านสิ่งแวดล้อม (Ecology) ต้องลดผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อม โดยการสนับสนุนการผลิตไฟฟ้า จากพลังงานทดแทนและการเพิ่มประสิทธิภาพในระบบไฟฟ้า (Efficiency) ทั้งด้านการผลิตไฟฟ้าและด้านการ ใช้ไฟฟ้า โดยพัฒนาระบบโครงข่ายไฟฟ้าสมาร์ทกริด (Smart grid)

จากข้อมูลในข้างต้นนั้นเป็นรวบรวมพัฒนาการตั้งแต่ยุคก่อเกิด จนถึงปัจจุบันของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ซึ่งจะเห็นได้ว่าตลอด 135 ปี ที่ผ่านมาการพัฒนาของการไฟฟ้า

แห่งประเทศไทยต้องเจอกับปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ มาตลอด อาทิ การถูกระเบิดในช่วงสงครามโลก ความต้องการใช้ไฟฟ้าที่มากขึ้น การต้องขยายไฟฟ้าไปทั่วประเทศ ปัญหาการขาดแคลนพลังงานที่นำมาใช้ในการผลิตไฟฟ้า ปัญหาน้ำมันขึ้นราคา จนมาถึงปัจจุบันการไฟฟ้าฝ่ายผลิตก็มาประสบกับปัญหาที่ต้องเผชิญกับเทคโนโลยีที่พัฒนาอย่างรวดเร็ว (Disruptive technology) ภายใต้การพัฒนา Thailand 4.0 ซึ่งจากข้อมูลดังกล่าวจึงเป็นประเด็นที่น่าสนใจสำหรับการศึกษาถึงกลยุทธ์การปรับตัวเพื่อความมั่นคงขององค์กรการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ว่าที่ผ่านมามองการณ์นั้นมีการปรับตัวอย่างไร

จากข้อมูลข้างต้นสามารถสรุปแผนภาพของพัฒนาการตั้งแต่ยุคก่อเกิด จนถึงปัจจุบันของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ได้ดังภาพที่ ข-1



ภาพที่ ข-1 พัฒนาการตั้งแต่ยุคก่อนเกิด จนถึงปัจจุบันของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

## 2. ข้อมูลทั่วไปของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษากลยุทธ์การปรับตัวเพื่อความมั่นคงขององค์กรการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยโดยเพื่อให้ผู้อ่านได้เข้าใจถึงบริบท และข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยผู้วิจัยจึงได้รวบรวมข้อมูลอันเกี่ยวข้องกับการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยไว้ดังนี้ (การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย, 2561)

### 2.1 ความเป็นมาของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

องค์การการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2511 โดยการรวมหน่วยงาน ด้านการผลิตและส่งพลังงานไฟฟ้า 3 แห่ง ได้แก่ การไฟฟ้าอันฮี การลิกไนท์ และการไฟฟ้าตะวันออกเฉียงเหนือ เข้าเป็นหน่วยงานเดียวกัน มีฐานะเป็นนิติบุคคลตั้งแต่วันที่ 1 พฤษภาคม พ.ศ. 2512 พระราชบัญญัติฉบับนี้มีการแก้ไขเพิ่มเติมหลายครั้ง โดยครั้งล่าสุดได้ประกาศในราชกิจจานุเบกษาและมีผลบังคับใช้เมื่อวันที่ 12 มีนาคม พ.ศ. 2535 มีสาระสำคัญโดยสรุปคือ (การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย, 2561)

1. ให้การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย สามารถดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับพลังงานไฟฟ้า หรือร่วมทุนกับบุคคลอื่นเพื่อดำเนินธุรกิจดังกล่าว และให้มีอำนาจใช้สอยและครอบครอง อสังหาริมทรัพย์ เพื่อสำรวจหาแหล่งพลังงาน ตลอดจนสถานที่สำหรับใช้ในการผลิตหรือพัฒนาพลังงานไฟฟ้า โดยชดใช้ค่าตอบแทนที่เป็นธรรม

2. ให้การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย มีอำนาจกำหนดเงื่อนไขที่เกี่ยวกับคุณภาพไฟฟ้า เทคนิคทางวิศวกรรม และความปลอดภัยของระบบไฟฟ้า ในกรณีที่เอกชนประสงค์จะเชื่อมโยงระบบไฟฟ้าของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย การไฟฟ้านครหลวง หรือการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

3. การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยมีสิทธิเพิ่มวงเงินในการกู้ยืมและในการจำหน่ายอสังหาริมทรัพย์ คณะกรรมการมีอำนาจจำหน่ายทรัพย์สินออกจากบัญชีได้ทุกกรณี โดยไม่จำกัดวงเงิน โดยสอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจ เพื่อให้สามารถดำเนินการได้อย่างคล่องตัวและมีประสิทธิภาพ ส่วนสาระสำคัญที่ยังคงเดิม คือ คณะรัฐมนตรีเป็นผู้แต่งตั้งประธานคณะกรรมการกับกรรมการ (ซึ่งต้องไม่มีตำแหน่งทางการเมือง) และคณะกรรมการเหล่านี้เป็นผู้แต่งตั้งผู้ว่าการการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย จึงเป็นรัฐวิสาหกิจสังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี มีรัฐมนตรีคอยกำกับดูแลให้เป็นไปตามพระราชบัญญัตินี้ และในวันที่ 30 สิงหาคม พ.ศ. 2537 ได้ผ่านความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรีในขณะนั้นให้ กฟผ. เข้าโครงการรัฐวิสาหกิจที่ดี ซึ่งทำให้ กฟผ. มีความคล่องตัวในการบริหารงานได้มากขึ้น (การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย, 2561)



ปัจจุบันการดำเนินงานของ เป็นไปตามโครงสร้างกิจการไฟฟ้าที่มี กฟผ. เป็นผู้ผลิต เป็นผู้ส่งไฟฟ้า รวมทั้งควบคุมการผลิตและส่งไฟฟ้าทั่วประเทศให้มีประสิทธิภาพเพียงพอต่อการใช้ พร้อมทั้งให้ความสำคัญต่อการจัดการสิ่งแวดล้อมที่ดีของชุมชนและสังคม โดยมีคณะกรรมการ กำกับกิจการพลังงาน (กกพ.) ทำหน้าที่กำกับดูแล กฟผ. มีสำนักงานใหญ่ตั้งอยู่ที่ 53 หมู่ 2 ถนนจรัญ สนิทวงศ์ อำเภอบางกรวย จังหวัดนนทบุรี 11130 และมีสำนักงานของฝ่ายปฏิบัติการระบบส่งอีก 5 แห่ง ตั้งอยู่ที่จังหวัดนนทบุรี 2 แห่ง จังหวัดพิษณุโลก 1 แห่ง และจังหวัดกระบี่ 1 แห่ง

โดยตราสัญลักษณ์ของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย มีความหมายของสีหลัก 3 สี ในตราสัญลักษณ์ กฟผ. อันสะท้อนถึงวิสัยทัศน์และบุคลิกภาพขององค์กร ดังนี้

สีเหลือง หมายถึง สีแห่งความสุข ความอบอุ่น ความสดใส ความรื่นรมย์ อันนำมาซึ่ง ความผาสุกของชีวิต

สีแดง หมายถึง สีแห่งพลังงาน ความแข็งแกร่ง ระเบิดหรือร้อน และกระฉับกระเฉง การ เคลื่อนไหวที่ไม่หยุดนิ่ง

สีน้ำเงิน หมายถึง สีแห่งนวัตกรรม และเทคโนโลยี อันเป็นสัญลักษณ์ของความ น่าเชื่อถือ ความไว้วางใจ ความมั่นคง และเป็นที่ยังพาดำรงได้ ดังภาพที่ 4-2



ภาพที่ 4-2 ตราสัญลักษณ์องค์กรการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย  
ที่มา: การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (2561)

## 2.2 บทบาทและอำนาจหน้าที่ของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ตัวย่อ กฟผ. (อังกฤษ: Electricity Generating Authority of Thailand) ซึ่งเป็นรัฐวิสาหกิจด้านกิจการพลังงานภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวง พลังงานและกระทรวงการคลัง ดำเนินธุรกิจหลักในการผลิต จัดให้ได้มา และจำหน่ายพลังงาน

ไฟฟ้าให้แก่การไฟฟ้านครหลวง (กฟน.) การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.) ผู้ใช้ไฟฟ้าตามกฎหมาย กำหนดและประเทศใกล้เคียง เช่น มาเลเซีย เป็นต้น รวมถึงดำเนินการต่าง ๆ ที่เกี่ยวเนื่องกับ พลังงานและบริการไฟฟ้า ผลิตและขายปลีกในต์หรือวัตถุดิบจากกลไกในต์ ภายใต้กรอบ พระราชบัญญัติ กฟผ. พ.ศ. 2511 โดยอำนาจหน้าที่ของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย นั้นมี ดังนี้ (การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย, 2561)

2.2.1 จัดหาพลังงานไฟฟ้าแก่ประชาชน โดยผลิตและจำหน่ายพลังงานไฟฟ้าให้แก่ การไฟฟ้านครหลวง การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค และผู้ใช้พลังงานไฟฟ้ารายอื่นตามที่กฎหมายกำหนด รวมทั้งประเทศใกล้เคียง และดำเนินการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องทางด้านพลังงานไฟฟ้า ตลอดจนงาน อื่น ๆ ที่ส่งเสริมกิจการของ กฟผ. โดยมีนโยบายหลักคือการผลิตไฟฟ้าให้เพียงพอต่อความต้องการ ของประชาชน มีระบบไฟฟ้าที่มั่นคงเชื่อถือได้ และราคาเหมาะสม

2.2.2 บริหารกิจการและวางแผนการผลิตให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาพลังงานของ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 7 ที่กำหนดให้ปรับปรุงโครงสร้างองค์การและการ บริหารงานของรัฐวิสาหกิจที่เกี่ยวข้องด้านพลังงานให้เป็นเชิงพาณิชย์มากขึ้น ประกอบกับมติ คณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 12 กันยายน พ.ศ. 2535 เรื่องแนวทางการดำเนินงานในอนาคตของ กฟผ. เริ่มจากปี พ.ศ. 2535 สิ้นสุดในปี พ.ศ. 2539 มีเป้าหมายการดำเนินงาน คือ เปลี่ยนแปลง กฟผ. เป็น บริษัทจำกัด (มหาชน) และกระจายหุ้นในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยโดยรัฐยังคงถือหุ้นใหญ่

2.2.3 ได้ดำเนินการตามมติคณะรัฐมนตรีมาเป็นลำดับ ได้แก่ การจัดตั้งบริษัท ผลิต ไฟฟ้า จำกัด (มหาชน) การออกประกาศรับซื้อไฟฟ้าจากผู้ผลิตรายเล็กและโรงไฟฟ้าเอกชน การ เจริญซื้อขายไฟฟ้ากับประเทศเพื่อนบ้าน ฯลฯ สำหรับการเปลี่ยน กฟผ. เป็นบริษัทจำกัด (มหาชน) เป็นให้ กฟผ. จัดตั้งบริษัทย่อยทยอยจดทะเบียนและกระจายหุ้นในตลาดหลักทรัพย์เมื่อมีความ พร้อมตั้งแต่ปี พ.ศ. 2541 เป็นต้นไป โดยมีรายละเอียดดังนี้

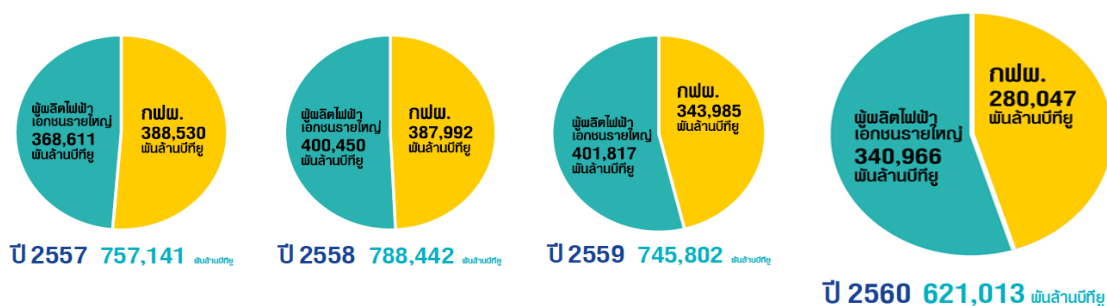
2.2.3.1 การผลิตไฟฟ้า กฟผ. ผลิตไฟฟ้าจากโรงไฟฟ้าของ กฟผ. ซึ่งตั้งอยู่ทุก ภูมิภาคของประเทศ รวมจำนวนทั้งสิ้น 40 แห่ง มีกำลังผลิตรวมทั้งสิ้น 15,010.13 เมกะวัตต์ ประกอบด้วยโรงไฟฟ้าหลายประเภท ได้แก่ โรงไฟฟ้าพลังความร้อน 3 แห่ง โรงไฟฟ้าพลังความร้อนรวม 6 แห่ง โรงไฟฟ้าพลังน้ำ 22 แห่ง โรงไฟฟ้าพลังงานหมุนเวียน 8 แห่ง และโรงไฟฟ้าชีเซล 1 แห่ง (การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย, 2561)

2.2.3.2 การรับซื้อไฟฟ้า นอกจากการผลิตไฟฟ้าจากโรงไฟฟ้าของ กฟผ. แล้ว กฟผ. ยังรับซื้อไฟฟ้าจากผู้ผลิตไฟฟ้าเอกชน รายใหญ่ 11 ราย รวมกำลังผลิต 12,741.69 เมกะวัตต์ และผู้ผลิตไฟฟ้าเอกชนรายเล็ก รวมกำลังผลิต 2,444.60 เมกะวัตต์ รวมทั้งรับซื้อไฟฟ้าจากผู้ผลิต

ไฟฟ้าในประเทศเพื่อนบ้าน ได้แก่ สปป.ลาว และมาเลเซีย รวมกำลังผลิต 2,404.60 เมกะวัตต์ (การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย, 2561)

2.2.3.3 การส่งไฟฟ้า กฟผ. ดำเนินการจัดส่งไฟฟ้าที่ผลิตจากโรงไฟฟ้าของ กฟผ. และที่รับซื้อจากผู้ผลิตไฟฟ้ารายอื่นผ่านระบบส่งไฟฟ้าของ กฟผ. ซึ่งมีโครงข่ายครอบคลุมทั่วประเทศ ที่ระดับแรงดัน 500 กิโลโวลต์ 230 กิโลโวลต์ 115 กิโลโวลต์ และ 69 กิโลโวลต์ เพื่อจำหน่ายไฟฟ้าให้แก่ กฟน. กฟภ. และผู้ใช้ไฟฟ้าที่รับซื้อโดยตรง นอกจากนี้ กฟผ. ยังจำหน่ายไฟฟ้าให้การไฟฟ้าของประเทศเพื่อนบ้านด้วย ได้แก่ สปป.ลาว ด้วยระบบส่งไฟฟ้าแรงดัน 115 กิโลโวลต์ และ 22 กิโลโวลต์ และมาเลเซียด้วยระบบไฟฟ้าแรงสูงกระแสตรง (HVDC) 300 กิโลโวลต์ (การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย, 2561)

2.2.3.4 การใช้เชื้อเพลิง ในปี พ.ศ. 2560 มีปริมาณการใช้ก๊าซธรรมชาติ จากแหล่งอ่าวไทย แหล่งบนบก (แหล่งน้ำพอง แหล่งสินภู่อ้อม และแหล่งสิริกิติ์) และก๊าซธรรมชาตินำเข้า (แหล่งสหภาพพม่า และ LNG) สำหรับโรงไฟฟ้า กฟผ. เท่ากับ 280,047 พันล้านบีทียู คิดเป็นมูลค่า 64,823 ล้านบาท ส่วนปริมาณการใช้ก๊าซธรรมชาติของผู้ผลิตไฟฟ้าเอกชนรายใหญ่ เท่ากับ 340,966 พันล้านบีทียู คิดเป็นมูลค่า 77,004 ล้านบาท รวมปริมาณการใช้ก๊าซธรรมชาติเพื่อผลิตไฟฟ้าทั้งสิ้น 621,013 พันล้านบีทียู ราคาก๊าซธรรมชาติหน้าโรงไฟฟ้า (รวมค่าการตลาดและค่าผ่านท่อ) เฉลี่ย 228.38 บาท/ล้านบีทียู คิดเป็นมูลค่าทั้งสิ้น 141,827 ล้านบาท (การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย, 2561)



ภาพที่ ข-3 ปริมาณการใช้ก๊าซธรรมชาติจากแหล่งอ่าวไทย ในปี 2560  
ที่มา: การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (2561)

ตารางที่ ข-4 เปรียบเทียบปริมาณ ราคา และมูลค่าของการใช้ก๊าซธรรมชาติเพื่อผลิตไฟฟ้า  
ในปี 2558-2560

ปี	โรงไฟฟ้า	ปริมาณการใช้		ราคา <sup>1</sup>	มูลค่า <sup>2</sup>
		(พันล้านบีทียู)	(%)	(บาท/ล้านบีทียู)	(ล้านบาท)
2558		788,442	100%	285.41	221,261
	EGAT	387,992	49%		
	IPP	400,450	51%		116,125
2559		745,802	100%	225.73	168,350
	EGAT	343,985	46%		
	IPP	401,817	54%		92,321
2560		621,013	100%	228.38	141,827
	EGAT	280,047	45%		
	IPP	340,966	55%		77,004

ที่มา: การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (2561)

จากตารางที่ ข-3 และภาพที่ ข-4 จะเห็นได้ว่าปริมาณการใช้ก๊าซธรรมชาติเพื่อผลิตไฟฟ้าในปี พ.ศ. 2560 มีปริมาณต่ำกว่าปี พ.ศ. 2559 คิดเป็นร้อยละ 16 เนื่องจากผลกระทบจากการผลิตไฟฟ้าจากระบบ กฟผ. และการผลิตไฟฟ้าจากผู้ผลิตไฟฟ้าเอกชนรายเล็กมากขึ้น ในขณะที่ความต้องการไฟฟ้าใกล้เคียงกับปีที่ผ่านมา (การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย, 2561)

ส่วนราคาก๊าซธรรมชาติ เฉลี่ยในปี 2560 มีการปรับตัวเพิ่มขึ้นประมาณร้อยละ 1.2 เนื่องจากราคาน้ำมันเตาขยับตัวสูงขึ้น โดยในปี 2560 มูลค่าซื้อก๊าซธรรมชาติ สำหรับการผลิตไฟฟ้าลดลง 26,523 ล้านบาท หรือลดลงร้อยละ 15 จากปี 2559 ด้านน้ำมันเชื้อเพลิงเป็นการใช้ทดแทนกรณีเชื้อเพลิงหลักขาดส่ง หรือโรงไฟฟ้าหลักไม่สามารถผลิตไฟฟ้าได้ หรือช่วงเวลาที่มีการใช้ไฟฟ้าสูงกว่าที่คาดการณ์ไว้ สำหรับการใช้น้ำมันเชื้อเพลิงในปี 2560 เป็นการใช้น้ำมันเชื้อเพลิงเพื่อรองรับเหตุการณ์ก๊าซธรรมชาติแหล่งตะวันตก (พม่า) และแหล่งพัฒนาร่วมไทย-มาเลเซีย (JDA-A18) หยุดจ่ายเพื่อบำรุงรักษาประจำปี และเหตุการณ์ฉุกเฉิน รวมถึงการจัดการรองรับเหตุการณ์ซ้ำซ้อนที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้ ซึ่งมีการใช้น้ำมันเตาที่โรงไฟฟ้ากระบี่และโรงไฟฟ้าวราชนบุรี น้ำมันดีเซลที่โรงไฟฟ้าจะนะ เสริมระบบทดแทน ด้วยความหลากหลายของชนิดน้ำมันเชื้อเพลิงที่ใช้ในการผลิตไฟฟ้า จึงต้องมีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพเพื่อลดผลกระทบต่อค่าไฟฟ้าของประชาชน (การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย, 2561)

จากแนวทางการส่งเสริมการแข่งขันในกิจการก๊าซธรรมชาติ เพื่อพัฒนาและส่งเสริมให้เกิดการแข่งขันในกิจการก๊าซธรรมชาติทั้งระบบ ซึ่งจะนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดหา

และการให้บริการ ทำให้ผู้บริโภคได้รับบริการที่ดีมีคุณภาพ ในราคาที่เหมาะสมและเป็นธรรม ที่ประชุมคณะกรรมการนโยบายพลังงานแห่งชาติ (กพช.) ครั้งที่ 3/2560 (ครั้งที่ 13) เมื่อวันที่ 31 กรกฎาคม 2560 ได้มีมติเห็นชอบหลักการและแนวทางการดำเนินงานระยะที่ 1 ซึ่งเป็นระยะดำเนินการโครงการนำร่อง โดยมอบหมายให้ กฟผ. ดำเนินการเพื่อเตรียมความพร้อมทำหน้าที่เป็นผู้จัดหาก๊าซธรรมชาติเหลว หรือ LNG (Liquefied Natural Gas) รายใหม่ ในปริมาณการจัดหา LNG ไม่เกิน 1.5 ล้านตันต่อปี ภายในปี 2561 เพื่อนำ LNG ไปใช้กับโรงไฟฟ้าของตนเองตามที่กำหนด โดยหลักเกณฑ์ในการนำเข้า LNG ให้เป็นไปตามมติคณะกรรมการนโยบายพลังงานแห่งชาติ (กพช.) เมื่อวันที่ 28 มิถุนายน 2553 ซึ่งเป็นหลักเกณฑ์เดียวกับที่บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ปฏิบัติอยู่และให้ กฟผ. ในฐานะผู้จัดหาก๊าซธรรมชาติ ดำเนินการแยกธุรกิจออกจากกิจการผลิตไฟฟ้าให้ชัดเจน ซึ่งมีจุดประสงค์เพื่อเป็นการทดสอบ โครงสร้างกิจการก๊าซธรรมชาติที่มีผู้ประกอบการมากกว่าหนึ่งราย การขอใช้บริการสถานี LNG และระบบท่อส่งก๊าซธรรมชาติ ภายใต้ข้อกำหนดเกี่ยวกับการให้บริการของสถานี LNG แก่บุคคลที่สามและการเชื่อมต่อ (TPA Code) อันเป็นการเตรียมตัวไปสู่การเปิดเสรีในอนาคตที่จะให้ผู้ประกอบการหลายราย

เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของมติ กพช. กฟผ. ได้ดำเนินการจองความสามารถในการให้บริการส่วนขยายเพิ่มเติม 1.5 ล้านตันต่อปี (Open season) ของบริษัท พีทีที แอลเอ็นจี จำกัด และได้รับหนังสือแจ้งผลการจัดสรรความสามารถ ฯ เมื่อวันที่ 31 ตุลาคม 2560 โดย กฟผ. ได้รับสิทธิจากการจัดสรรดังกล่าว เป็นระยะเวลา 38 ปี ประมาณการเริ่มต้นส่งมอบ LNG ในปี 2562 และสัญญาจะสิ้นสุดลงในปี 2599 ทั้งนี้ การจัดหา LNG นับเป็นภารกิจใหม่ของ กฟผ. ที่จะช่วยสนับสนุนนโยบายรัฐบาลในการ ส่งเสริมการแข่งขันกิจการก๊าซธรรมชาติ ซึ่งจะช่วยขยายโอกาสทางธุรกิจของ กฟผ. และเสริมสร้างความมั่นคงให้แก่ระบบพลังงานของประเทศไทยอีกด้วย

### 2.3 ธุรกิจเกี่ยวเนื่องของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

การดำเนินธุรกิจเกี่ยวเนื่องในปี 2555 นั้น นับเป็นปีแห่งการฟื้นตัวของประเทศ ภายหลังก้าวทกภัยช่วงปลายปี 2554 โดยลูกค้าส่วนใหญ่ของธุรกิจเกี่ยวเนื่องมิได้รับผลจากอุทกภัยในครั้งนี้มากนัก กอปรกับบรรยากาศการเจริญเติบโตทางธุรกิจ และการเข้าสู่ตลาดเสรีอาเซียน ทำให้ธุรกิจเกี่ยวเนื่องมีโอกาสที่ดีในโครงการที่จะเกิดขึ้นใหม่ทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยตลอดปี 2555 กฟผ. ได้ให้บริการธุรกิจเกี่ยวเนื่องให้แก่ลูกค้ากลุ่มตลาดต่าง ๆ ตามข้อตกลง ซึ่งสามารถสร้างรายได้โดยรวมทุกธุรกิจกว่า 2,800 ล้านบาท และมีกิจกรรมการพัฒนาคโครงการใหม่ตามยุทธศาสตร์การพัฒนาธุรกิจตลอดทั้งปี โดยมีการพัฒนาสัญญาใหม่และกิจกรรมที่สำคัญของปี 2555 เช่น

สัญญาการให้บริการบำรุงรักษาโรงไฟฟ้าพลังน้ำเขื่อนน้ำจี้ม 2 สปป.ลาว ระยะเวลา 7 ปี ขนาดกำลังผลิตรวม 615 เมกะวัตต์

สัญญาการให้บริการเดินเครื่องและบำรุงรักษาแก่บริษัทผลิตไฟฟ้าและน้ำเย็น ภายหลังการปรับปรุงเครื่องกังหันก๊าซใหม่ เป็นเครื่อง GE รุ่น LM6000 ซึ่งทำให้บริษัทมีกำลังการผลิตโดยรวมเพิ่มจาก 55 เมกะวัตต์ เป็น 97 เมกะวัตต์

การวิจัยเพื่อเพิ่มคุณค่าวัสดุพลอยได้จากขบวนการผลิตไฟฟ้า โดยการนำไปใช้ในอุตสาหกรรมผลิตวัสดุก่อสร้าง และใช้เป็นส่วนผสมของปูนและวัสดุปรับปรุงดิน

ดังนั้นการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) ได้ลงทุนเพื่อประกอบธุรกิจด้านการผลิตไฟฟ้าและธุรกิจที่เกี่ยวข้อง โดยมีบริษัทในเครือจำนวน 5 บริษัท ดังภาพที่ 4-5



ภาพที่ ข-5 การดำเนินงานของบริษัทในเครือของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.)  
ที่มา: การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (2561)

ปัจจุบันการดำเนินงาน เป็นไปตามโครงสร้างกิจการไฟฟ้าที่มีการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย เป็นผู้ผลิต เป็นผู้ส่งไฟฟ้า รวมทั้งควบคุมการผลิตและส่งไฟฟ้าทั่วประเทศให้มีประสิทธิภาพเพียงพอต่อการใช้ พร้อมทั้งให้ความสำคัญต่อการจัดการสิ่งแวดล้อมที่ดีของชุมชน และสังคม โดยมีคณะกรรมการกำกับกิจการพลังงาน (กกพ.) ทำหน้าที่กำกับดูแล กฟผ. มีสำนักงานใหญ่ตั้งอยู่ที่ 53 หมู่ 2 ถนนเจริญสุขนิทวงศ์ อำเภอบางกรวย จังหวัดนนทบุรี 11130 และมีสำนักงาน

ของฝ่ายปฏิบัติการระบบส่งอีก 5 แห่ง ตั้งอยู่ที่จังหวัดนนทบุรี 2 แห่ง จังหวัดพิษณุโลก 1 แห่ง และ จังหวัดกระบี่ 1 แห่ง (การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย, 2561)

การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ผลิตไฟฟ้าจากโรงไฟฟ้าของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ซึ่งตั้งอยู่ทุกภูมิภาคของประเทศรวมจำนวนทั้งสิ้น 46 แห่ง มีกำลังผลิตรวมทั้งสิ้น 16,071.13 เมกะวัตต์ ประกอบด้วย โรงไฟฟ้า 6 ประเภท ได้แก่ (การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย, 2561)

1. โรงไฟฟ้าพลังความร้อน 3 แห่ง ได้แก่ 1. โรงไฟฟ้าแม่เมาะ 2. โรงไฟฟ้ากระบี่ และ 3. โรงไฟฟ้าพระนครใต้

2. โรงไฟฟ้าพลังความร้อนร่วม 6 แห่ง ได้แก่ 1. โรงไฟฟ้าบางปะกง 2. โรงไฟฟ้าพระนครเหนือ 3. โรงไฟฟ้าจะนะ 4. โรงไฟฟ้าวังน้อย 5. โรงไฟฟ้าลำตะคองชลภาวัฒนา และ 6. โรงไฟฟ้าน้ำพอง

3. เขื่อนและโรงไฟฟ้าพลังน้ำท้ายเขื่อน 23 แห่ง ได้แก่ 1. เขื่อนศรีนครินทร์ 2. เขื่อนภูมิพล 3. เขื่อนสิริกิติ์ 4. เขื่อนอุบลรัตน์ 5. เขื่อนวชิราลงกรณ์ 6. เขื่อนสิรินธร 7. เขื่อนจุฬาภรณ์ 8. เขื่อนน้ำพุง 9. เขื่อนปากมูล 10. เขื่อนรัชชประภา 11. เขื่อนบางลาง 12. เขื่อนแก่งกระจาน 13. เขื่อนท่าทุ่งนา 14. เขื่อนแม่งัดสมบูรณ์ชล 15. เขื่อนแม่กลอง 16. เขื่อนขุนด่านปราการชล 17. เขื่อนนเรศวร 18. เขื่อนเจ้าพระยา 19. เขื่อนแควน้อยบำรุงแดน 20. เขื่อนก้วคอบรรเทา 21. เขื่อนผาจุก 22. เขื่อนคลองตรอน และ 23. เขื่อนป่าสักชลสิทธิ์

4. โรงไฟฟ้าพลังงานหมุนเวียน (ลม แสงอาทิตย์ ความร้อนใต้พิภพ) 9 แห่ง

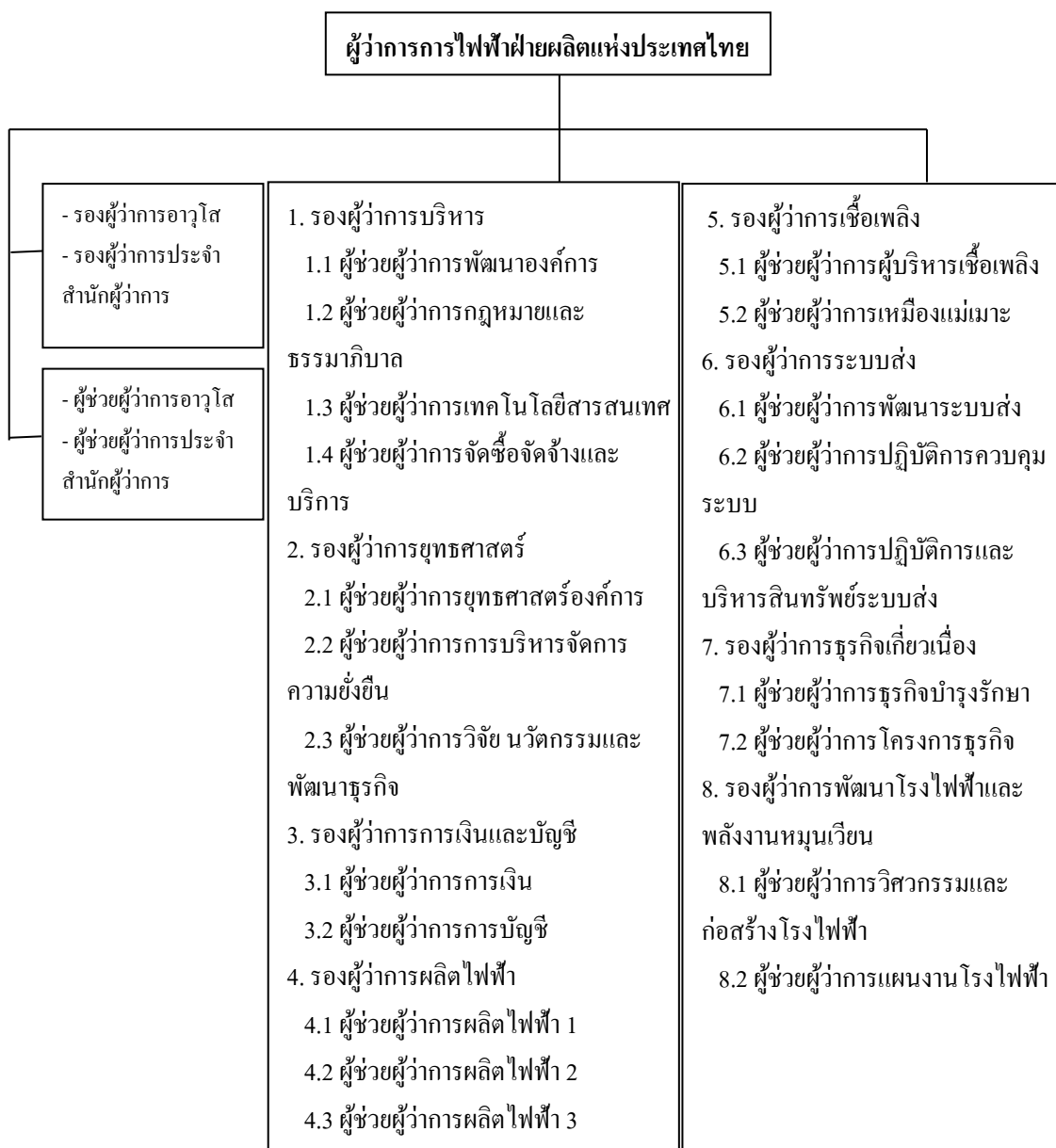
5. โรงไฟฟ้าดีเซล 4 แห่ง

6. โรงไฟฟ้าอื่น ๆ 1 แห่ง

จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้นเกี่ยวกับธุรกิจเกี่ยวเนื่องของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยนั้นจะเห็นได้ว่าการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยนั้นเป็นองค์กรที่มีขนาดองค์กรที่ใหญ่ต้องบริหารจัดการหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กรรวมทั้งบริษัทในเครือของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยที่ผลิตไฟฟ้าและส่งไฟฟ้าให้แก่บริษัทในเครือของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยให้บรรลุเป้าหมายองค์กร

2.4 โครงสร้างองค์กรของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

จากการศึกษาแล้ววิเคราะห์โครงสร้างของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยแล้วสามารถสรุปเป็นแผนภาพได้ดังนี้



ภาพที่ ข-5 โครงสร้างของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

ที่มา: การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (2562)

จากภาพที่ ข-5 นั้นจะพบว่าโครงสร้างของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยนั้นได้แบ่งออกเป็น 8 ฝ่าย และอีก 1 สำนักผู้ว่าการ โดยสำนักผู้ว่าการ นั้นผู้ว่าการการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย เป็นผู้มีอำนาจสูงสุด และมีรองผู้ว่าการอาวุโสและผู้ช่วยผู้ว่าการอาวุโส รองผู้ว่าการประจำสำนักผู้ว่าการ และผู้ช่วยผู้ว่าการประจำสำนักผู้ว่าการ เป็นสายตรงต่อลงมา ซึ่งผู้ว่าการการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยจะมีอำนาจดูแลการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ภายใต้อำนาจ 8 ฝ่าย



งานหลักซึ่งมีแต่ละฝ่ายจะมีรองผู้ว่าการเป็นผู้มีอำนาจสูงสุดในฝ่ายนั้น และแบ่งงานให้แก่ผู้ช่วยว่าการดูแลหน่วยงานได้บังคับบัญชา มีรายละเอียดดังนี้ (การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย, 2562)

#### 1. รองผู้ว่าการบริหาร มีหน่วยงานได้บังคับบัญชาดังนี้

1.1 ผู้ช่วยผู้ว่าการพัฒนาองค์กร มีหน่วยงานในความรับผิดชอบ 4 ฝ่าย ได้แก่

1. ฝ่ายทรัพยากรบุคคลและพัฒนาองค์กร
2. ฝ่ายพัฒนาศักยภาพทรัพยากรบุคคลและคุณภาพ
3. ฝ่ายแพทย์และอนามัย และ 4. ฝ่ายความปลอดภัย

1.2 ผู้ช่วยผู้ว่าการกฎหมายและธรรมาภิบาล มีหน่วยงานในความรับผิดชอบ 2 ฝ่าย ได้แก่ 1. ฝ่ายกฎหมาย และ 2. ฝ่ายกำกับปฏิบัติตามกฎระเบียบ

1.3 ผู้ช่วยผู้ว่าการเทคโนโลยีสารสนเทศ มีหน่วยงานในความรับผิดชอบ 3 ฝ่าย ได้แก่ 1. ฝ่ายกลยุทธ์เทคโนโลยีสารสนเทศ 2. ฝ่ายจัดการและพัฒนาระบบสารสนเทศ และ 3. ฝ่ายปฏิบัติการเทคโนโลยีสารสนเทศ

1.4 ฝ่ายจัดซื้อจัดจ้างและบริการ มีหน่วยงานในความรับผิดชอบ 4 ฝ่าย ได้แก่

1. ฝ่ายจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุ
2. ฝ่ายบริหารการขนส่ง
3. ฝ่ายบริหารและจัดการทรัพยากร และ
4. ฝ่ายออกแบบและบริหารงานก่อสร้าง

#### 2. รองผู้ว่าการยุทธศาสตร์ มีหน่วยงานได้บังคับบัญชาดังนี้

2.1 ผู้ช่วยผู้ว่าการยุทธศาสตร์องค์กร มีหน่วยงานในความรับผิดชอบ 3 ฝ่าย ได้แก่

1. ฝ่ายแผนยุทธศาสตร์
2. ฝ่ายแผนการผลิตไฟฟ้าและระบบส่งไฟฟ้า และ 3. ฝ่ายเศรษฐกิจพลังงาน

2.2 ผู้ช่วยผู้ว่าการการบริหารจัดการความยั่งยืน มีหน่วยงานในความรับผิดชอบ 3 ฝ่าย ได้แก่ 1. ฝ่ายกลยุทธ์ความยั่งยืน 2. ฝ่ายบริหารด้านการใช้ไฟฟ้าและกิจการเพื่อสังคม และ 3. ฝ่ายสื่อสารและประชาสัมพันธ์องค์กร

3. ผู้ช่วยผู้ว่าการนวัตกรรมและพัฒนาธุรกิจ มีหน่วยงานในความรับผิดชอบ 2 ฝ่าย ได้แก่ 1. ฝ่ายพัฒนาธุรกิจเกี่ยวเนื่อง และ 2. ฝ่ายวิจัยและนวัตกรรม

#### 4. รองผู้ว่าการการเงินและบัญชี มีหน่วยงานได้บังคับบัญชาดังนี้

4.1 ผู้ช่วยผู้ว่าการการเงิน มีหน่วยงานในความรับผิดชอบ 3 ฝ่าย ได้แก่

1. ฝ่ายนโยบายและกลยุทธ์ทางบัญชีและการเงิน
2. ฝ่ายวิเคราะห์และวางแผนการเงิน และ 3. บริหารการเงิน

4.2 ผู้ช่วยผู้ว่าการการบัญชี มีหน่วยงานในความรับผิดชอบ 3 ฝ่าย ได้แก่

1. ฝ่ายบัญชี
2. ฝ่ายงบประมาณ และ 3. ฝ่ายประมวลผลและรายงานทางบัญชี

#### 4. รองผู้ว่าการผลิตไฟฟ้า มีหน่วยงานได้บังคับบัญชาดังนี้

4.1 ผู้ช่วยผู้ว่าการผลิตไฟฟ้า 1 มีหน่วยงานในความรับผิดชอบ 6 ฝ่าย ได้แก่

1. โรงไฟฟ้าพระนครเหนือ 2. โรงไฟฟ้าพระนครใต้ 3. โรงไฟฟ้าบางปะกง 4. โรงไฟฟ้าภาคใต้
5. โรงไฟฟ้าจระนะ และ 6. ฝ่ายบริหารจัดการสินทรัพย์ผลิตไฟฟ้า

4.2 ผู้ช่วยผู้ว่าการผลิตไฟฟ้า 2 มีหน่วยงานในความรับผิดชอบ 4 ฝ่าย ได้แก่

1. ฝ่ายการผลิตโรงไฟฟ้าแม่เมาะ 2. ฝ่ายบำรุงรักษาโรงไฟฟ้าแม่เมาะ 3. โรงไฟฟ้าวังน้อย และ
4. โรงไฟฟ้าน้ำพอง

4.3 ผู้ช่วยผู้ว่าการผลิตไฟฟ้า 3 มีหน่วยงานในความรับผิดชอบ 6 ฝ่าย ได้แก่

1. เชื้อถ่านหิน 2. เชื้อถ่านลignite 3. เชื้อถ่านหินลignite 4. เชื้อถ่านลignite 5. เชื้อถ่านลignite และ
6. โรงไฟฟ้าพลังน้ำภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

5. รองผู้ว่าการเชื้อเพลิง มีหน่วยงานได้บังคับบัญชาดังนี้

5.1 ผู้ช่วยผู้ว่าการผู้บริหารเชื้อเพลิง มีหน่วยงานในความรับผิดชอบ 2 ฝ่าย ได้แก่

1. ฝ่ายวิศวกรรมเชื้อเพลิง และ 2. ฝ่ายจัดหาและบริหารสัญญาเชื้อเพลิง

5.2 ผู้ช่วยผู้ว่าการเหมืองแม่เมาะ มีหน่วยงานในความรับผิดชอบ 2 ฝ่าย ได้แก่

1. ฝ่ายวางแผนและบริหารเหมืองแม่เมาะ และ 2. ฝ่ายการผลิตเหมืองแม่เมาะ

6. รองผู้ว่าการระบบส่ง มีหน่วยงานได้บังคับบัญชาดังนี้

6.1 ผู้ช่วยผู้ว่าการพัฒนาระบบส่ง มีหน่วยงานในความรับผิดชอบ 5 ฝ่าย ได้แก่

1. ฝ่ายแผนงานและโครงการระบบส่ง 2. ฝ่ายสำรวจ 3. ฝ่ายวิศวกรรมระบบส่ง 4. ฝ่ายก่อสร้างระบบส่ง และ 5. ฝ่ายที่ดิน

6.2 ผู้ช่วยผู้ว่าการปฏิบัติการควบคุมระบบ มีหน่วยงานในความรับผิดชอบ 3 ฝ่าย

- ได้แก่ 1. ฝ่ายควบคุมระบบกำลังไฟฟ้า 2. ฝ่ายระบบควบคุมและป้องกัน และ 3. ฝ่ายสัญญาซื้อขายไฟฟ้า

6.3 ผู้ช่วยผู้ว่าการปฏิบัติการและบริหารสินทรัพย์ระบบส่ง มีหน่วยงานในความ

- รับผิดชอบ 7 ฝ่าย ได้แก่ 1. ฝ่ายปฏิบัติการเขตนครหลวง 2. ฝ่ายปฏิบัติการภาคกลาง 3. ฝ่ายปฏิบัติการภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 4. ฝ่ายปฏิบัติการภาคใต้ 5. ฝ่ายปฏิบัติการภาคเหนือ 6. ฝ่ายระบบสื่อสาร และ 7. ฝ่ายบริหารจัดการสินทรัพย์ระบบส่ง

7. รองผู้ว่าการธุรกิจเกี่ยวเนื่อง มีหน่วยงานได้บังคับบัญชาดังนี้

7.1 ผู้ช่วยผู้ว่าการธุรกิจบำรุงรักษา มีหน่วยงานในความรับผิดชอบ 6 ฝ่าย ได้แก่

1. ฝ่ายบำรุงรักษาเครื่องกล 2. ฝ่ายบำรุงรักษาไฟฟ้า 3. ฝ่ายบำรุงรักษาโยธา 4. ฝ่ายโรงงานและ
- อะไหล่ 5. ฝ่ายเคมี และ 6. ฝ่ายจัดการธุรกิจ

7.2 ผู้ช่วยผู้ว่าการโครงการธุรกิจ มีหน่วยงานในความรับผิดชอบ 4 ฝ่าย ได้แก่

1. โครงการเดินเครื่องและบำรุงรักษาโรงไฟฟ้า บริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรี จำกัด 2. โครงการเดินเครื่องและบำรุงรักษาโรงไฟฟ้า บริษัท ราชบุรีเพาเวอร์ จำกัด 3. โครงการเดินเครื่องและบำรุงรักษาโรงไฟฟ้าพลังน้ำเขื่อนน้ำจิม 2 สปป.ลาว และ 4. โครงการเดินเครื่องและบำรุงรักษาโรงไฟฟ้าพลังความร้อนลิกในคังสา สปป.ลาว

8. รองผู้ว่าการพัฒนาโรงไฟฟ้าและพลังงานหมุนเวียน มีหน่วยงานได้บังคับบัญชา ดังนี้

8.1 ผู้ช่วยผู้ว่าการวิศวกรรมและก่อสร้างโรงไฟฟ้า มีหน่วยงานในความรับผิดชอบ 3 ฝ่าย ได้แก่ 1. ฝ่ายวิศวกรรมโรงไฟฟ้า 2. ฝ่ายบริหารและก่อสร้างโรงไฟฟ้า และ 3. ฝ่ายพัฒนาโรงไฟฟ้าพลังน้ำและพลังงานหมุนเวียน

8.2 ผู้ช่วยผู้ว่าการแผนงานโรงไฟฟ้า มีหน่วยงานในความรับผิดชอบ 3 ฝ่าย ได้แก่ 1. ฝ่ายพัฒนาและแผนงานโรงไฟฟ้า 2. ฝ่ายสิ่งแวดล้อมโครงการ และ 3. ชุมชนสัมพันธ์โครงการ

จากข้อมูลข้างต้นเป็นข้อมูลเกี่ยวกับ โครงสร้างของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย จะเห็นได้ว่าการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยนั้นมีโครงสร้างในแนวระนาบที่ค่อนข้างกว้างมีฝ่ายงานที่มากซึ่งบริบทดังกล่าวเป็นความท้าทายในการบริหารจัดการให้แต่ละหน่วยงานดำเนินผลงานให้เกิดประสิทธิภาพในงานสูงสุดและบรรลุเป้าหมายขององค์กรร่วมกัน