

## การพัฒนาศักยภาพที่ยั่งยืน ตามแนวทาง TQC ของ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 (ภาคกลาง) จังหวัดนครปฐม

นายสุรวุฒิ บุนนาค

กองบริการลูกค้า การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 (ภาคกลาง) จังหวัดนครปฐม surawut.bun@pea.co.th

### บทคัดย่อ

บทความนี้เป็นการนำเสนอข้อมูลเกี่ยวกับการก้าวเข้าสู่รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย (Thailand Quality Award) หรือ TQA ที่การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 ภาคกลาง จังหวัดนครปฐม (กฟผ.3) ได้รับการคัดเลือกให้เป็นตัวแทนหน่วยงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ในการขับเคลื่อนหน่วยงาน กฟผ.3 ให้มีความพร้อมสำหรับการเข้ารับรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ (Thailand Quality Class) หรือ TQC

กฟผ.3 มีความมุ่งมั่นในการเตรียมความพร้อมเพื่อก้าวเข้าสู่รางวัลคุณภาพแห่งชาติ โดยมีทีมที่ปรึกษาเข้าร่วมสนับสนุน มีการถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับความเป็นมาของรางวัลดังกล่าว และให้ข้อมูลเกี่ยวกับเกณฑ์รางวัล ซึ่งหน่วยงาน กฟผ.3 ได้มีการจัดตั้งคณะทำงาน TQC ของหน่วยงานขึ้น ประกอบด้วยผู้บริหารและบุคลากรที่มีภาระหน้าที่สอดคล้องสามารถรองรับการดำเนินการตามเกณฑ์รางวัล ทั้ง 6 หมวด มีทีมสนับสนุนที่พร้อมให้ข้อมูลเพื่อบูรณาการองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับเกณฑ์ โดยในส่วนของผู้เขียนบทความนี้ได้เข้าร่วมเป็นเลขาคณะทำงาน TQC หมวดที่ 2 ด้านกลยุทธ์ ของหน่วยงานด้วย ซึ่งทำให้ผู้เขียนเห็นถึงความสำคัญของการดำเนินงานเพื่อขับเคลื่อน กฟผ.3 ให้สามารถตอบเกณฑ์ประเมินได้อย่างครบถ้วน รวมทั้งเกิดมุมมองเชิงระบบ ในกระบวนการดำเนินงานต่างๆ เกิดองค์ความรู้ใหม่ในการบริหารจัดการทั้งหมดของหน่วยงานที่เป็นหนึ่งเดียว ผ่านการดำเนินงานของคณะทำงาน TQC

**คำสำคัญ:** รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award : TQA), รางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ (Thailand Quality Class : TQC )

### 1. บทนำ

ปัจจุบันเรื่องของคุณภาพได้เป็นกุญแจสำคัญของการแข่งขัน และมาตรฐานคุณภาพคือ ส่วนสนับสนุนที่สำคัญในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ด้วยการยกระดับ

กระบวนการทำงานที่เกี่ยวข้อง และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องสู่การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ดังนั้นในช่วงเวลาที่ผ่านมากลยุทธ์ขององค์กรต่างๆ จึงให้ความสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพ โดยนำในขณะนั้นแนวคิดการจัดการคุณภาพมาใช้กับองค์กรของตน

การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค หรือ กฟผ. เป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจที่ให้บริการด้านพลังงานไฟฟ้าครอบคลุม 74 จังหวัดทั่วประเทศ จึงให้ความสำคัญเกี่ยวกับการบริหารจัดการองค์กรด้วยความเป็นเลิศ นอกจากนี้การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ยังมีการกำกับดูแลจากระบบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ [1] หรือ State Enterprise Assessment Model : SE-AM ซึ่งแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ (1) ด้านผลการดำเนินงาน(Key Performance Area) คือการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ เช่น ยุทธศาสตร์ชาติ, นโยบายรัฐบาล, แผนยุทธศาสตร์ของรัฐวิสาหกิจ และ (2) ด้าน Core Business Enablers ประกอบด้วย การประเมินผล 8 ด้าน คือ

1. ด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร
2. ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์
3. ด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
4. ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า
5. ด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล
6. ด้านการบริหารทุนมนุษย์
7. ด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม
8. ด้านการตรวจสอบภายใน

ผู้เขียนขอเล่าให้เห็นถึงความสำคัญของการขับเคลื่อนองค์กร ให้เข้าสู่รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award หรือ TQA) ซึ่งถือว่าเป็นรางวัลระดับโลก (World Class) เนื่องจากมีพื้นฐานทางด้านเทคนิคและกระบวนการตัดสินรางวัล เช่นเดียวกับรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย สหรัฐอเมริกา หรือ The Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่องขององค์กรภาคธุรกิจ อันนำมาซึ่ง ความสามารถในการแข่งขันขององค์กรและ

ประเทศในตลาดโลก โดยในปัจจุบันได้มีการประยุกต์ใช้ในองค์กรต่างๆ หลายภาคส่วน เช่น มาตรฐานโรงพยาบาลและการบริการสุขภาพ (HA) การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA), การประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (SEPA) และเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX)

ดังนั้น “รางวัลคุณภาพแห่งชาติเป็นรางวัลอันทรงเกียรติซึ่งได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง เป็นเครื่องหมายแสดงถึงความเป็นเลิศในการบริหารจัดการขององค์กรที่ทัดเทียมระดับมาตรฐานโลก”

สำหรับประเทศไทย ความเป็นมารรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award หรือ TQA) [2] เริ่มต้นขึ้นเมื่อ 5 กันยายน 2539 ระหว่างสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (Thailand Productivity Institute - FTPI) และสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (National Science and Technology Development Agency - NSTDA) โดย สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ได้บรรจุ TQA ไว้ในแผนยุทธศาสตร์การเพิ่มผลผลิตของประเทศ (ตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 ปัจจุบันฉบับที่ 10) ซึ่งสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติรับผิดชอบในการประสานงานทั้งภาครัฐและเอกชน

เกณฑ์เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ มีหลักและแนวคิดสามารถจัดแบ่งออกเป็น 7 หมวด ได้แก่ (1) การนำองค์กร (2) กลยุทธ์ (3) ลูกค้า (4) การวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้ (5) บุคลากร (6) การปฏิบัติการ (7) ผลลัพธ์

จะเห็นได้ว่าเกณฑ์ประเมินนี้ มีการส่งเสริมให้เกิดมุมมองเชิงระบบ เพื่อให้การบริหารจัดการทั้งหมดขององค์กรเป็นหนึ่งเดียว โดยในหมวดที่ 1-6 เป็นเรื่องของกระบวนการที่มีแบบแผน มีการกระจายถึงทุกส่วนขององค์กร ทำให้เกิดการเรียนรู้และบูรณาการเข้าด้วยกันผ่าน การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้เป็นส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนและพัฒนา

## 2. ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

### 2.1 รางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ

รางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ (Thailand Quality Class) [3] หรือ TQC เป็นรางวัลคุณภาพแห่งชาติ จัดตั้งขึ้นเป็นเครื่องหมายแห่งการบริหารจัดการหน่วยงานของตนในทุกด้าน ตลอดจนผลประกอบการที่ดีของหน่วยงาน โดยมีมาตรฐานเทียบเท่ากับองค์กรหรือหน่วยงานที่มีมาตรฐานที่ดีที่สุดในโลก

เจตนารมณ์ของรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

1. เพื่อสนับสนุนการนำแนวทางรางวัลคุณภาพแห่งชาติไปใช้ในการปรับปรุงความสามารถในการแข่งขัน
2. เพื่อประกาศเกียรติคุณให้แก่องค์กรที่ประสบผลสำเร็จในระดับมาตรฐานโลก

3. เพื่อกระตุ้นให้มีการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ

4. เพื่อแสดงให้เห็นนานาชาติเห็นความมุ่งมั่นในการยกระดับมาตรฐานความเป็นเลิศในการบริหารจัดการ

โดยเจตจำนงของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ คือ ช่วยให้องค์กรสามารถตอบคำถามเกี่ยวกับธุรกิจที่ดำเนินการอยู่ได้ด้วยตัวเอง 3 ข้อ คือ สิ่งที่องค์กรทำอยู่นั้นดีอยู่ไหม, รู้ได้ยิ่งกว่าดีหรือไม่ และควรปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอะไรบ้าง ด้วยวิธีการไหน จะเห็นได้ว่าแนวคิดเพียง 3 ข้อ เหมือนองค์กรกำลังถามตัวเองอยู่ตลอดเวลาว่า ปัจจุบันสิ่งที่ทำดีหรือยัง รู้ได้ยิ่งกว่าแล้วต้องปรับปรุงตรงไหน ส่งผลให้เกิดการปรับปรุงอย่างยั่งยืน และที่สำคัญ TQA ทำให้องค์กรมีมุมมองเชิงระบบ เห็นมุมมองเชิงภาพรวม ไม่ใช่ต่างฝ่ายต่างทำ แต่เป็นการทำงานเป็นหนึ่งเดียวโดยมีวัตถุประสงค์ให้องค์กรเกิดความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง

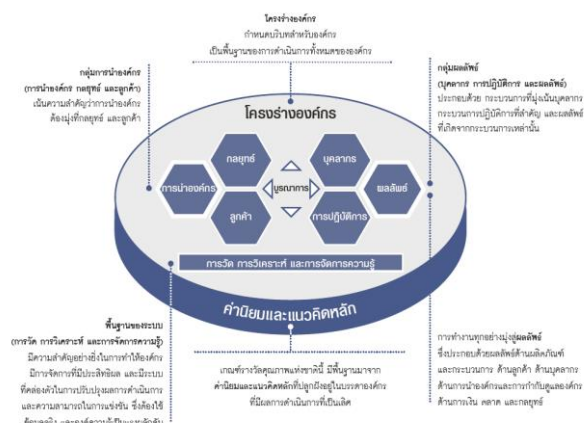
ค่านิยมและแนวคิดหลัก

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติมีพื้นฐานมาจากค่านิยมและแนวคิดหลัก 11 ประการ ซึ่งเป็นความเชื่อและพฤติกรรมที่พบว่า ฝังลึกอยู่ในองค์กรที่มีผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ ดังนี้

1. มุมมองเชิงระบบ (Systems perspective)
2. การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ (Visionary leadership)
3. ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า (Customer-focused excellence)
4. การให้ความสำคัญกับบุคลากร (Valuing people)
5. การเรียนรู้ระดับองค์กรและความคล่องตัว (Organizational learning and agility)
6. การมุ่งเน้นความสำเร็จ (Focus on success).
7. การจัดการเพื่อนวัตกรรม (Managing for innovation).
8. การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง (Management by fact).
9. การทำประโยชน์ให้สังคม (Societal contributions)
10. จริยธรรมและความโปร่งใส (Ethics and transparency).
11. การส่งมอบคุณค่าและผลลัพธ์ (Delivering value and results)

การขับเคลื่อนองค์กรให้เข้าสู่รางวัล TQA ต้องอาศัยการมององค์กรในภาพใหญ่การเชื่อมโยงความเกี่ยวเนื่องของกระบวนการทำงานในแต่ละหมวดอย่างมีความชัดเจนตรวจสอบที่มาที่ไปได้ไม่ได้นี้เป็นการมองเห็นในมิติเดียว แต่เป็นการมองเห็นองค์กรจากภายในจากตัวตนขององค์กร และมุมมองจากภายนอก ได้เข้าใจถึงกระบวนการต่างๆ ที่สำคัญผ่าน Work Flow ในรูปแบบ SIPOC และโมเดลใหม่ๆ ที่เป็นการอธิบายถึงความเหมือนและความต่างเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งและคู่เทียบขององค์กร กพท.3 ได้จริง

## 2.2 โครงสร้างระบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศ



รูปที่ 1 แสดงโครงสร้างระบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศ

จากรูป จะเห็นได้ว่าระบบการดำเนินการที่เป็นเลิศ ประกอบด้วยเกณฑ์ 6 หมวดที่อยู่ส่วนกลางของภาพ ซึ่งกระบวนการและผลลัพธ์ที่องค์กรบรรลุ โดยต้องอาศัยการนำองค์กรที่เข้มแข็งจากผู้บริหาร และแสดงให้เห็นผ่านผลลัพธ์ที่โดดเด่น คำว่าบูรณาการ ที่กลางภาพ แสดงให้เห็นว่าทุกองค์ประกอบของระบบมีการเชื่อมโยงกัน

ลูกศรแนวนอนตรงกลางภาพ แสดงให้เห็นการเชื่อมโยงระหว่างกลุ่มการนำองค์กร (หมวดที่ 1, 2 และ 3) กับกลุ่มผลลัพธ์ (หมวดที่ 5, 6 และ 7) และการมีความสัมพันธ์โดยตรงระหว่างกลุ่มการนำองค์กรและกลุ่มผลลัพธ์

ลูกศรแนวตั้งกลางภาพ ชี้ไปยังโครงสร้างองค์กรและพื้นฐานของระบบ ซึ่งให้สารสนเทศและข้อมูลป้อนกลับสำหรับกระบวนการที่สำคัญ และสภาพแวดล้อมขององค์กร

## 2.3 เกณฑ์ให้คะแนน

เกณฑ์ให้คะแนนรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ (Thailand Quality Class) [4] รวมคะแนนประเมินรางวัลทั้งสิ้น 1,000 คะแนน โดยองค์กรที่ได้รับคะแนนประเมินตั้งแต่ 650 คะแนนขึ้นไป จะได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award หรือ TQA) ในขณะที่องค์กรที่ได้รับคะแนนประเมินระหว่าง 350-649 คะแนน จะได้รับรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ (Thailand Quality Class หรือ TQC) โดยมีเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวข้องแบ่งเป็น เกณฑ์การตรวจประเมิน 8 หมวดดังนี้

หมวดที่ 1 การนำองค์กร

หมวดที่ 2 กลยุทธ์

หมวดที่ 3 ลูกค้า

หมวดที่ 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

หมวดที่ 5 บุคลากร

หมวดที่ 6 การปฏิบัติการ

หมวดที่ 7 ผลลัพธ์

ตารางที่ 1 หัวข้อเกณฑ์

เกณฑ์เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ	ปีที่ดำเนินการ	
โครงสร้างองค์กร	2561-2562	2563-2564
1. ลักษณะองค์กร		
2. สถานการณ์ขององค์กร		
หมวดและหัวข้อต่างๆ	คะแนน	
หมวด 1 การนำองค์กร	110	110
1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง	60	60
1.2 การกำกับดูแลและการทำประโยชน์ให้สังคม	50	50
หมวด 2 กลยุทธ์	95	95
2.1 การจัดทำกลยุทธ์	45	45
2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	50	50
หมวด 3 ลูกค้า	95	95
3.1 ความคาดหวังของลูกค้า	45	45
3.2 ความผูกพันของลูกค้า	50	50
หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้	100	100
4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร	55	55
4.2 การจัดการสารสนเทศ และการจัดการความรู้	45	45
หมวด 5 บุคลากร	100	100
5.1 สภาพแวดล้อมของบุคลากร	45	45
5.2 ความผูกพันของบุคลากร	55	55
หมวด 6 การปฏิบัติการ	100	100
6.1 กระบวนการทำงาน	55	55
6.2 ประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ	45	45
หมวด 7 ผลลัพธ์	400	400
7.1 ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์ และกระบวนการ	120	120
7.2 ผลลัพธ์ด้านลูกค้า	70	70
7.3 ผลลัพธ์ด้านบุคลากร	70	70
7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร	65	65
7.5 ผลลัพธ์ด้านการเงิน ตลาด และกลยุทธ์	75	75
คะแนนรวม	1,000	1,000

## 2.4 การดำเนินงานของคณะทำงาน TQC ของ กฟภ.3

เพื่อให้เกิดการพัฒนาและสามารถดำเนินการได้อย่างถูกต้องตามแนวทางข้างต้น กฟภ.3 จึงได้จัดวางบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบผ่านการแต่งตั้งคณะทำงาน TQC ของ กฟภ.3 โดยคัดเลือกพนักงานที่มีความเหมาะสมจากหน้าที่ความรับผิดชอบ และมีประสบการณ์

ภายหลังจากดำเนินการแต่งตั้งแล้วจึงมีการประชุม Kick off โดยมีทีมที่ปรึกษา TQC ของ กฟภ.3 ซึ่งแจ้งขอบเขตการดำเนินการ และมีการกำหนดช่วงเวลาในการดำเนินการให้มี

ความเหมาะสม โดย กฟก.3 ได้มีแผนดำเนินการร่วมกับทีมที่ปรึกษา ดังนี้

1. kick off มีการสื่อสารแลกเปลี่ยนหาหรือกับผู้บริหารและบุคลากร กฟก.3 ที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับรายละเอียดการดำเนินงาน โดยชี้แจงมีภาพรวมการทำงานตามแผนปฏิบัติ การประกาศนโยบายเพื่อขับเคลื่อนประกอบ กฟก.3 สร้างวัด TQC และการกำหนดโครงสร้างคณะทำงาน TQC ภาพรวม และหมวด 1 ถึงหมวด 7 ของ กฟก.3
2. เสริมสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับบริบทรางวัล TQC/TQA ให้แก่ผู้บริหารระดับสูงของ กฟก.3 ประกอบด้วย
  - ผู้อำนวยการเขต
  - ระดับผู้อำนวยการฝ่าย
  - ระดับผู้อำนวยการกองและผู้แทนคณะทำงาน
3. อบรมความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับบริบท TQC/TQA เชิงลึกให้กับคณะทำงานทุกหมวด
4. ประเมินผลการดำเนินงานตามเกณฑ์ TQC/TQA ที่ปรึกษาประเมินผลการดำเนินงานตามเกณฑ์ที่ TQC ทั้ง 7 หมวด เพื่อวิเคราะห์หา GAP การพัฒนาสู่รางวัล TQC ของ กฟก.3
5. ศึกษา Best Practice TQC/TQA ที่ปรึกษาได้ศึกษาบทเรียนที่ดี (Best/Good Practice) ขององค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติในระดับรางวัล TQC และหรือรางวัล TQA ไม่ต่ำกว่า 10 องค์กร/หน่วยงาน เพื่อวิเคราะห์หา GAP การพัฒนาสู่รางวัล TQC ของ กฟก.3
6. บูรณาการประเมินผลการศึกษา Best Practice เพื่อจัดทำ Road Map โดยบูรณาการผลการประเมินและผลการศึกษาจากข้อ 4 ถึงข้อ 5 เพื่อจัดทำรายงาน Road Map การพัฒนาระดับระบบบริหารจัดการ กฟก.3 และนำเสนอ Road Map ให้แก่ผู้บริหารระดับสูงคณะทำงานที่ TQC ของ กฟก.3
7. ให้คำปรึกษาการดำเนินงานเข้าสู่การได้รับรางวัลที่ TQC ของ กฟก.3 ตาม Road Map
8. กฟก.3 ส่ง Application Report ฉบับสมบูรณ์ให้ที่ปรึกษาเพื่อออกข้อสังเกตและข้อเสนอแนะ
9. นำเสนอ Application Report ฉบับสมบูรณ์ให้แก่ผู้บริหาร กฟก.3 เพื่อขอความเห็นชอบ



รูปที่ 2 แสดงสรุปแผนดำเนินการร่วมกับทีมที่ปรึกษา

## 2.5 ปัจจัยที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของการดำเนินงานของคณะทำงาน TQC ของ กฟก.3

1. ความพร้อมในการเรียนรู้ หรือการพัฒนาตนเอง
2. การทำงานเป็นทีม
3. การดำเนินการอย่างต่อเนื่อง
4. การติดตามผล
5. การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ
6. การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ

## 2.6 ผลลัพธ์ของการดำเนินของคณะทำงาน TQC ของ กฟก.3 ร่วมกับที่ปรึกษา

จากการดำเนินขับเคลื่อน กฟก.3 ให้ก้าวเข้าสู่รางวัล TQC นั้น มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีการเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่ดี โดยเฉพาะเกิดองค์ความรู้ที่เกิดจากการปฏิบัติงานตามแนวทาง TQC โดยสามารถจำแนกผลลัพธ์การดำเนินงานเป็นรายการหมวดได้ดังนี้

### หมวด 1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง (Senior Leadership)

ก. วิสัยทัศน์และค่านิยม

(1) ผู้นำระดับสูง มีการกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม (VMV) ของ กฟก.3 จากปัจจัยสำคัญอย่างครบถ้วน ได้แก่ ทิศทาง/ยุทธศาสตร์การดำเนินงานระยะสั้นและระยะยาวของ กฟก. และถ่ายทอด VMV ไปยังหน่วยงานในสังกัด กฟก.3 ทั้งรูปแบบการสื่อสารในที่ประชุมผู้บริหารและการประชุมต่างๆ รวมทั้งการถ่ายทอดสู่ KPI และค่าภาระงานของหน่วยงานได้สังกัด

(2) ผู้นำระดับสูง มีการปฏิบัติตนที่แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นต่อค่านิยม/วัฒนธรรม “ทันโลก บริการดี มีคุณธรรม” ของ กฟก.3 (ที่ถ่ายทอดจากหน่วยงานแม่ กฟก.) โดยขับเคลื่อนผ่าน TRUST-E

ข. การสื่อสาร

- ผู้นำระดับสูงของ กฟก.3 ได้มีการสื่อสารถ่ายทอดข้อมูลสารสนเทศที่สำคัญต่างๆ ให้ครอบคลุมทั่วถึงผู้บริหาร พนักงาน ลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องของ กฟก.3 ในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการทั้งช่องทาง Offline และ Online

- ผู้นำระดับสูงได้มีการกระตุ้นให้เกิดการสื่อสารสองทางภายใน กฟก.3 โดยเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถเสนอความคิดเห็นผ่านช่องทางการประชุม การติดตามงานต่างๆ ผ่านการใช้ระบบเทคโนโลยีดิจิทัลมากขึ้น เพื่อใช้เป็นช่องทางในการแจ้งข้อมูลข่าวสารที่สำคัญ และสามารถตอบสนองผ่านการปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็วและทันกาล ทั้งในเหตุการณ์ปกติ และฉุกเฉิน

### ค. การสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อความสำเร็จ

- ผู้นำระดับสูง ได้มีการนำเกณฑ์ TQA/TQC มาปรับใช้ภายในหน่วยงานเพื่อให้ กฟภ.3 มีการดำเนินงานที่เกิดการบรรลุภารกิจหรือพันธกิจอย่างเป็นระบบตามมาตรฐานสากล
- การร่วมกำหนด VMV และจัดทำแผนยุทธศาสตร์ระยะยาว/ระยะสั้น ของ กฟภ.3 นอกจากนี้มีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน
- มีการดำเนินงานภายในของหน่วยงานเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารจัดการต่างๆ ประกอบด้วย 1) ด้านบุคลากร 2) การคาดการณ์ผลการดำเนินการ 3) การปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ และ 4) ความคล่องตัวขององค์กร
- ผู้นำระดับสูงของ กฟภ.3 มีการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ให้กับผู้บริหารและพนักงานภายในโดยผ่านกระบวนการจัดการความรู้ของ กฟภ.3
- ผู้นำระดับสูงของ กฟภ.3 ได้ให้มีการแต่งตั้งคณะทำงานส่งเสริมและสนับสนุนสิ่งประดิษฐ์และนวัตกรรมของ กฟภ.3 เพื่อทำหน้าที่กำหนดแผนส่งเสริมด้านนวัตกรรมของ กฟภ.3
- ผู้นำระดับสูง กฟภ.3 มีส่วนร่วมในการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง และการพัฒนาผู้นำในอนาคตขององค์กร ผ่านการส่งเสริมการพัฒนาและวางแผนการสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารและพนักงานของหน่วยงาน

## 1.2 การกำกับดูแลองค์กรและการทำประโยชน์ให้สังคม (Governance and Societal Contributions)

### ก. การกำกับดูแลองค์กร

- กฟภ.3 มีการกำกับดูแลองค์กรที่เป็นระบบผ่านการกำกับดูแล ทั้งจาก คณะกรรมการ กฟภ., ผวก. กฟภ., คณะผู้บริหารระดับสูงของ กฟภ. และรองผู้ว่าการ ภาค 3 อีกทั้งมีระบบการควบคุมภายใน ระบบการบริหารความเสี่ยง ตามแนวทางสากล
- กฟภ.3 มีการพัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพการนำรัฐวิสาหกิจของกลุ่มผู้นำระดับสูง ผ่านระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน และผ่านการประเมินขีดความสามารถ โดยใช้ Assessment Center ที่ออกแบบให้สอดคล้องกับ Core Competency, Managerial Competency ขององค์กร
- กฟภ.3 มีการประเมินผลของผู้นำสูงสุดโดยดำเนินการผ่านการจัดทำบันทึกข้อตกลงเป้าหมายการดำเนินงาน ที่มีการกำหนดสัดส่วนการประเมินแตกต่างกันในแต่ละกลุ่มตำแหน่งให้เหมาะสมตามลักษณะงานตามโครงสร้างตำแหน่ง นอกจากนี้มีการเชื่อมโยงกับระบบแรงจูงใจ

### ข. การปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบ

- กฟภ.3 มีการดำเนินงานตาม กฟภ. ซึ่งเป็นหน่วยงานหลักในเรื่องของผลิตภัณฑ์ และการปฏิบัติการที่มีผลกระทบต่อสังคม โดยได้นำแนวปฏิบัติตาม 7 หัวข้อหลัก (7 Cores Subjects)
- กฟภ.3 มีการนำคู่มือ ISPA ของ กฟภ. มาเป็นกลไกประเมินกระบวนการปฏิบัติงานหลัก (Key Work Processes) ของหน่วยงานภายใน กฟภ.3 ให้เกิดความรู้ความเข้าใจการดำเนินงาน CSR-in-Process (ISO 26000)

### ค. การทำประโยชน์ให้สังคม

- กฟภ.3 มีระบบสำหรับประเมินผลสำเร็จในการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมที่เป็นรูปธรรม และนำข้อมูลที่ได้รับ (Gap) ย้อนกลับไปสู่การพัฒนาคุณภาพกระบวนการให้มีความเป็นเลิศ
- กฟภ.3 มีการจัดทำแผนงาน/โครงการด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม สนับสนุนภารกิจหลักเพื่อป้องกันและลดผลกระทบจากผลิตภัณฑ์ บริการ และการปฏิบัติงาน โดยมีโครงการ/กิจกรรม เช่น โครงการชุมชนปลอดภัยใช้ไฟ PEA แผนงานการจัดระเบียบสายสื่อสาร แผนการตัดแต่งกิ่งไม้ตามแนวสายไฟ เป็นต้น

## หมวด 2.1 การจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Development)

### ก. กระบวนการจัดทำกลยุทธ์

- กฟภ.3 มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ระยะยาว/ระยะสั้นของ กฟภ.3 โดยเฉพาะ ขึ้นเป็นครั้งแรกของหน่วยงานระบบการไฟฟ้าเขต เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทหน่วยงานและสามารถนำไปปฏิบัติใช้ภายในของ กฟภ.3 เอง ได้อย่างเหมาะสม
- กฟภ.3 เริ่มดำเนินการในการหาโอกาสเชิงยุทธศาสตร์จาก Intelligent Risks
- กฟภ.3 การวิเคราะห์ SWOT ในระดับ Bottom up และ Top Down และใช้เครื่องมือ TOWS Matrix ในการกำหนด SA SC
- กฟภ.3 มีการทบทวนระบบงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต ให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ระยะยาว และมีหลักการพิจารณาว่า กระบวนการได้ดำเนินการเองหรือให้ผู้ส่งมอบ พันธมิตร คู่ความร่วมมือ โดยกระบวนการทำงานที่ตอบสนองต่อ VMV และเป็น CC ของ กฟภ.3 ในปัจจุบัน และคุ้มค่าต่อต้นทุน กฟภ.3 จะดำเนินการเอง แต่หากกระบวนการทำงานไม่ได้ตอบสนองต่อ VMV และมีต้นทุนการดำเนินงานที่สูงจะดำเนินการผ่าน ผู้ส่งมอบ คู่ค้า คู่ความร่วมมือ



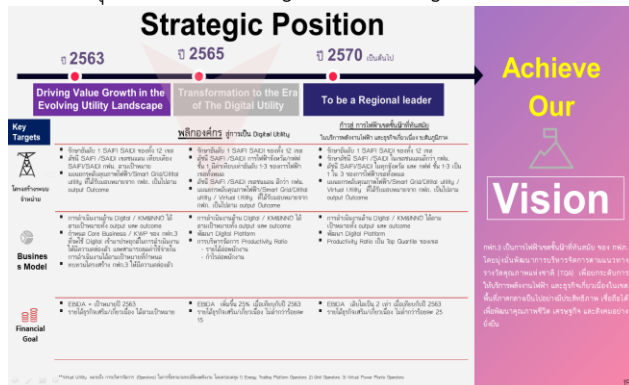
### Strategic Objectives/Goals ของ กฟภ.3



รูปที่ 3 แสดงวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของ กฟภ.3

#### ข. วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

- กฟภ.3 กำหนด SO ที่ตอบสนองต่อ SA SC และ CC ทั้งในปัจจุบันและในอนาคต และได้พิจารณาจากทิศทางและตำแหน่งยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ถึงปี 2570



รูปที่ 4 แสดงแผนที่ยุทธศาสตร์ และวิสัยทัศน์ของ กฟภ.3

### หมวด 2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation)

#### ก. การจัดทำแผนปฏิบัติการและการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ

- กฟภ.3 มีการทบทวน/ปรับปรุงแผนปฏิบัติการประจำปี 2563 ให้สอดคล้องกับกรอบยุทธศาสตร์ กฟภ.3 และมีการจัดประชุมชี้แจงให้ทุกหน่วยงานในสังกัดทราบ



รูปที่ 5 แสดงการถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติของ กฟภ.3

- กฟภ.3 มีการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการสู่การปฏิบัติผ่านการกำหนด ค่าเป้าหมาย และ KPI ในแต่ละระดับตั้งแต่ อช. จนถึง ระดับบุคคล สำหรับแผนปฏิบัติการที่ต้องดำเนินการร่วมกับ คู่ค้า คู่ส่งมอบ คู่ความร่วมมือ กฟภ.3 จะมีการจัด ประชุมร่วมกันจัดทำแผน / จัดทำข้อตกลง / ติดตามผลการดำเนินงาน มีการสัมมนาวางแผนร่วมกันและจัดทำเป็นข้อตกลงร่วมกัน (PA หรือ SLA)

- กฟภ.3 มีการคาดการณ์ผลการดำเนินงาน และกำหนดตัวชี้วัดทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เพื่อเป็นแนวทางให้ทุกหน่วยงานปฏิบัติไปในทางเดียวกัน โดยใช้ปัจจัยในการ

กำหนดค่าคาดการณ์ ได้แก่ เป้าหมายระยะยาวของ กฟภ. ผลการดำเนินงานของคู่แข่ง/คู่เทียบ หรือค่าเปรียบเทียบ ค่ามาตรฐานที่ต้องบรรลุผลการดำเนินงาน

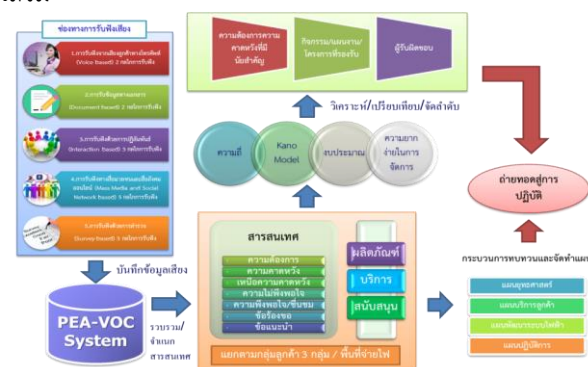
#### ข. การปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ

- กฟภ.3 ดำเนินการปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการในกรณีการเปลี่ยนแปลงของนโยบายองค์กร/ ผู้ว่าการ/ นโยบายภาครัฐการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตัวชี้วัด BSC/ PA ผลการดำเนินงานต่ำกว่าค่าเป้าหมายรายเดือน/ รายไตรมาส กำหนดให้หน่วยงานที่ได้รับผลกระทบดำเนินการปรับปรุงแผนปฏิบัติการและนำแผนฯ ไปปฏิบัติในทันที และรายงานผลการดำเนินงานให้ อช.ก.3 รับทราบอย่างต่อเนื่อง

### หมวด 3.1 ความคาดหวังของลูกค้า (CUSTOMER Expectations)

#### ก. การรับฟังลูกค้า

- มีแนวทางการรับฟังเสียงของลูกค้าผ่าน 5 ช่องทาง 15 กลไกอย่างเป็นระบบครบทุกกลุ่มลูกค้า และครอบคลุมตามวงจรชีวิตลูกค้า ทั้งธุรกิจพลังงานไฟฟ้าและธุรกิจเสริม
- มีแนวทางการรับฟังอดีตลูกค้า โดยสอบถามจากผู้ใช้ไฟฟ้าซึ่งขอยกเลิกการใช้ไฟฟ้า และสำรวจโดยที่ปรึกษาภายนอกในกรณีที่ลูกค้าเปลี่ยนไปใช้ไฟฟ้าของคู่แข่งชั้น (SPP) หรือผลิตไฟฟ้าใช้เอง สำหรับลูกค้าธุรกิจเสริมที่ไม่มีการใช้บริการในช่วง 2 ปีที่ผ่านมา จะนัดหมายเข้าพบเพื่อรับฟังความต้องการ ความคาดหวังของลูกค้า
- ใช้กลไกรับฟังเสียงลูกค้ารายใหม่ที่เป็นลูกค้ารายย่อยโดยสำรวจความต้องการใช้ไฟฟ้าจากผู้บริหารและองค์กรกำกับดูแล/หน่วยงานปกครองส่วนท้องถิ่น สำหรับกรณีลูกค้ารายใหญ่ จะรวบรวมข้อมูลจาก BOI เพื่อนำไปวางแผนการขยายระบบไฟฟ้า และนัดเข้าพบ/ มีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าผ่านช่องทางต่างๆ ให้ทราบถึงความต้องการความคาดหวังเกี่ยวกับคุณภาพไฟฟ้า ตลอดจนบริการที่เกี่ยวข้องในธุรกิจเสริม



รูปที่ 6 แสดงกลไกรับฟังเสียงลูกค้า

## ข. การจำแนกลูกค้า และผลิตภัณฑ์

- มีแนวทางการจำแนกลูกค้า โดยวิเคราะห์ลักษณะ และพฤติกรรมการใช้ไฟฟ้า ปริมาณการใช้ไฟฟ้า อัตราการเติบโตของปริมาณการใช้ไฟฟ้าและรายได้ค่าไฟฟ้า การวิเคราะห์ตลาดอุตสาหกรรมพลังงานไฟฟ้าและที่เกี่ยวข้องกับพลังงานไฟฟ้าทั้งในปัจจุบันและในอนาคต

- กฟภ. 3 จำแนกลูกค้าธุรกิจพลังงานไฟฟ้าออกเป็น 4 กลุ่ม โดยมีลูกค้า 3 กลุ่มหลักตาม กฟภ. ได้แก่ ลูกค้ารายใหญ่ ลูกค้ารายย่อย ลูกค้าภาครัฐและอื่นๆ และจำแนกเพิ่มเติม 1 กลุ่มลูกค้า ได้แก่ ลูกค้าเขตพื้นที่ชนแดน กฟน. สำหรับธุรกิจเสริม จำแนกลูกค้าเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ เอกชน และภาครัฐ ตาม กฟภ.

- กระบวนการออกแบบผลิตภัณฑ์และบริการอย่างเป็นระบบ โดยพิจารณาถึงสารสนเทศเสี่ยงของลูกค้า สารสนเทศจากตลาด และผลการดำเนินงานด้านผลิตภัณฑ์และบริการที่ผ่านมา เช่น SAIFI, SAIDI, มาตรฐานคุณภาพบริการต่างๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าและโอกาสทางการตลาด

- มีการกำหนดมาตรฐานคุณภาพไฟฟ้า และมาตรฐานบริการ เทียบเคียงกับคู่แข่ง และมีมาตรฐานการส่งมอบงานบริการทางวิศวกรรมแบบครบวงจร ตามหลักวิศวกรรมและความปลอดภัย

## หมวด 3.2 ความผูกพันของลูกค้า (Customer Engagement)

### ก. ความสัมพันธ์และการสนับสนุนลูกค้า

- มีการวิเคราะห์ Customer Journey เพื่อใช้เป็นแนวทางในการออกแบบปรับปรุงพัฒนาการออกแบบประสบการณ์ที่ดีให้แก่ลูกค้าในทุกจุด Touchpoints

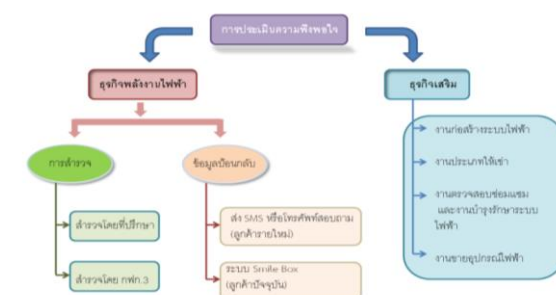
- รูปแบบการสร้างความสัมพันธ์ครอบคลุมตลอดวงจรชีวิตของลูกค้า โดยมีกิจกรรมเพื่อยกระดับความสัมพันธ์ของลูกค้าให้สูงขึ้นตั้งแต่ลูกค้ายังไม่รู้จัก จนกระทั่งลูกค้ามีความภักดีและให้การสนับสนุนองค์กร

- ให้การสนับสนุนและสนองตอบความต้องการของลูกค้าในการค้นหาสารสนเทศ และรับการสนับสนุน การทำธุรกรรม และให้ข้อมูลป้อนกลับ ผ่านช่องทาง/ กลไกที่มีมาตรฐาน และมีการให้บริการแบบ One Touch Service ครอบคลุมทุกจุดบริการ กฟภ. ในสังกัด รวมถึงมี Application PEA Smart Plus ให้ลูกค้าเข้าถึงได้ทุกที่ทุกเวลา มีการบริหารจัดการข้อร้องเรียนผ่านระบบPEA-VOC System สามารถจัดเก็บข้อมูล ติดตามและรายงานผลการดำเนินงานได้บนฐานข้อมูลเดียวกันทั่วทั้งองค์กร และมีระบบ VOC Alert Bot เพื่อให้ผู้บริหารทราบและเร่งรัดส่วนเกี่ยวข้องดำเนินการแก้ไขข้อร้องเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ



รูปที่ 7 แสดง Customer Journey ประสบการณ์ที่ดีให้แก่ลูกค้า ณ จุด Touchpoints

ข. การประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของลูกค้า  
มีแนวทางการประเมินความพึงพอใจของลูกค้าครอบคลุมทั้งธุรกิจพลังงานไฟฟ้าและธุรกิจเสริม



รูปที่ 8 แสดง การประเมินความพึงพอใจของลูกค้า ทั้งธุรกิจพลังงานไฟฟ้าและธุรกิจเสริม

- มีการประเมินความพึงพอใจ และความผูกพันของลูกค้าในระดับเทียบเคียงกับ กฟข. ทั้ง 12 แห่ง, กลุ่มลูกค้า คู่แข่งผู้ผลิตไฟฟ้ารายเล็ก (SPP), คู่เทียบ กฟน. และองค์กรหรือบริษัทเอกชนอื่นที่ผลิตภัณฑ์หรือ

### ค. การใช้ข้อมูลเสี่ยงของลูกค้าและตลาด

- มีการนำเสียงของลูกค้าที่มีนัยสำคัญจากระบบ PEA VOC System และผลจากการสำรวจความพึงพอใจ มาวิเคราะห์ร่วมกับสารสนเทศด้านการตลาดธุรกิจพลังงานไฟฟ้า และธุรกิจที่เกี่ยวข้อง ข้อมูลคู่แข่งและคู่แข่ง ตลอดจนผลการดำเนินการที่สำคัญ โดยใช้หลักการ Importance-Satisfaction Matrix Analysis เพื่อนำข้อมูลไปกำหนดยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการ แผนงานพัฒนาปรับปรุงกระบวนการต่างๆ

## หมวด 4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร (Measurement, Analysis, and Improvement of Organizational Performance)

### ก. การวัดผลการดำเนินการ

- กฟภ.3 มีการกำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญ 3 ระดับ คือ ระดับยุทธศาสตร์ ระดับปฏิบัติการ และ KPI ผลลัพธ์
- กฟภ.3 กำหนดผู้รับผิดชอบการรวบรวมข้อมูลเข้าไป

ในระบบสารสนเทศที่เป็นฐานข้อมูลกลาง ซึ่งจะนำเข้าถึง Real Time, รายวัน, รายเดือน, รายไตรมาส, รายปี และตามช่วงเวลาของข้อมูลแต่ละประเภท

- กฟก.3 มีการกำหนดคู่เทียบสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของ กฟก.3 โดยเลือกหน่วยงานที่มีผลิตภัณฑ์และบริการที่คล้ายคลึงกันในระดับภูมิภาค ได้แก่ กฟข. 11 แห่ง, หน่วยงานที่ส่งผลต่อความต้องการความคาดหวังเชิงเปรียบเทียบของลูกค้าในเขตพื้นที่ชนแดน

- ในกรณีสถานการณ์ฉุกเฉิน (COVID-19) มีคณะทำงานในการประเมินสถานการณ์ และพิจารณา KPI ที่มีผลกระทบ จะทบทวนปรับตัวชี้วัดและ Action plan ได้ทันที

ข. การวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินงาน

- กฟก.3 มีการวิเคราะห์ทบทวนครอบคลุมผลดำเนินงานที่สำคัญของผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์เป็นประจำตามแนวทาง Digital Utility

- กฟก.3 มีการกำหนดแนวทางการรายงานผลการดำเนินงาน ความก้าวหน้าในการบรรลุ SO ผ่านเครื่องมือการวิเคราะห์ต่างๆ รวมถึงการคาดการณ์ผลการดำเนินงาน

- กฟก.3 มีการกำหนดตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงผลการดำเนินการอย่างต่อเนื่องและการนำนวัตกรรมกระบวนการหรือผลิตภัณฑ์ เช่น การนำกระบวนการจัดการความรู้มาใช้ประโยชน์ พร้อมตรวจสอบความถูกต้อง รวบรวมเป็นองค์ความรู้ และเผยแพร่ในระบบ KMS เป็นต้น

ค. การปรับปรุงผลการดำเนินงาน

- กฟก.3 มีการคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคตครอบคลุมระยะเวลา 5 ปี คาดการณ์โดยใช้ข้อมูลย้อนหลัง 3-5 ปี ประกอบด้วย แนวโน้มการดำเนินการในอดีต นโยบายภาครัฐ/กฟก. ค่าคาดการณ์ความต้องการใช้ไฟฟ้า ผลการดำเนินงานที่ผ่านมาของคู่เทียบ เป็นต้น

เกณฑ์การจัดลำดับความสำคัญเรื่องที่ต้องนำไปปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและที่เป็นโอกาสในการสร้างนวัตกรรม ประกอบด้วย 1.ผลกระทบต่อภารกิจวิสัยทัศน์และนโยบายตามแผนยุทธศาสตร์ 2. โอกาสความสำเร็จในการดำเนินงาน 3. ความถี่ในการดำเนินงาน 4. งบประมาณที่ต้องใช้ดำเนินงาน

## 4.2 การจัดการสารสนเทศ และการจัดการความรู้ (Information, and Knowledge Management)

ก. ข้อมูล และสารสนเทศ

- กฟก.3 กำหนดให้หน่วยงานเจ้าของข้อมูล จัดเตรียม/ตรวจสอบ/ปรับปรุงข้อมูลให้มีความแม่นยำ ถูกต้อง ทันสมัย โดยในแต่ละปีจะมีการประชุมของทุกหน่วยงาน เพื่อทบทวนวิธีปฏิบัติในการเก็บค่าและตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลรวมถึงวัตถุประสงค์ของการนำข้อมูลแต่ละชนิดไปใช้งาน

- กฟก.3 มีการดำเนินการตามมาตรฐาน ISO27001:2013 ตั้งแต่ปี 2560 และได้รับใบรับรองมาตรฐานแล้วเมื่อวันที่ 23 กรกฎาคม 2562

- กฟก.3 มีการนำระบบ IDM มาบริหารจัดการสิทธิ์การเข้าถึงระบบสารสนเทศ พร้อมทั้งมีการเฝ้าระวังความปลอดภัยระบบสารสนเทศแบบ real time และรายงานความพร้อมใช้และประสิทธิภาพในการให้บริการทุกเดือน

- กฟก.3 มีการกำหนดข้อมูลและสารสนเทศ กำหนดช่องทาง/วิธีการเข้าถึง รวมทั้งกำหนดผู้รับผิดชอบข้อมูลและสารสนเทศที่ชัดเจน และมีการอัปเดตข้อมูลและปรับปรุงระบบอย่างต่อเนื่อง

ข. ความรู้ขององค์กร

กฟก.3 ดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ กฟก. ปี 2563 – 2567 และนำมาจัดทำแผนพัฒนาระบบการจัดการความรู้ KM Road-Map กฟก.3 ปี 2561-2564 โดยจะมีการทบทวนแผนการดำเนินงานจากปัจจัยต่างๆเป็นประจำทุกปี



รูปที่ 9 แสดงการบริหารจัดการความรู้ของ กฟก. 3

กฟก.3 มีการถ่ายทอด แลกเปลี่ยนองค์ความรู้ระหว่าง กฟก.3 กับ ลูกค้า ผู้ส่งมอบ พันธมิตร และคู่ความร่วมมือเป็นประจำอย่างต่อเนื่องตลอดทั้งปี มีการจัดกิจกรรมดำเนินงานหน่วยงานต้นแบบ การประชุมชี้แจงและรับฟังความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางปฏิบัติ ระเบียบ และกฎเกณฑ์ การเยี่ยมเยียนผู้ใช้ไฟเพื่อให้คำแนะนำด้านการใช้ไฟฟ้าและรับฟังความคิดเห็น การให้ความรู้แก่ชุมชน การประชุมวิชาการและสัมมนาระหว่างหน่วยงาน

- กฟก.3 มีแนวทางสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ให้เป็นส่วนหนึ่งในการปฏิบัติงานประจำวัน เช่น ระบบ Intranet ที่เชื่อมโยงถึงข้อมูลความรู้จากทุกหน่วยงานภายใน กฟก. ห้องสมุด ลานกิจกรรมความปลอดภัย มุมกาแฟ เป็นต้น

- กฟก.3 มีกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างหน่วยงาน ผ่านกิจกรรม Morning Talk, AAR BA การจัดงาน KM Award & Best Practice Sharing Day เป็นต้น



## หมวด 5.1 สภาพแวดล้อมของบุคลากร (WORKFORCE Environment)

### ก. ชีตความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร

- การประเมินความต้องการชีตความสามารถและอัตรากำลัง ดำเนินการผ่าน ฝบค. โดยมีคณะกรรมการอัตรากำลังพิจารณา เมื่อได้รับอัตรากำลัง กฟภ.3 จะจัดสรรให้กับหน่วยงานในสังกัด โดยพิจารณาจากชีตความสามารถของบุคลากรให้สอดคล้องกับ VMV วัฒนธรรม ยุทธศาสตร์ของ กฟภ.3 เป็นต้น โดยใน 3 ปีที่ผ่านมา กฟภ.3 ได้รับการจัดสรรอัตรากำลังได้ครบถ้วน ร้อยละ 100 ตลอด 3 ปีที่ผ่านมา

- กฟภ.3 ดำเนินการเตรียมรองรับการเปลี่ยนแปลงด้านชีตความสามารถ ทักษะ อัตรากำลัง และเทคโนโลยีดิจิทัลตามนโยบาย PEA 4.0



รูปที่ 10 แสดงการเตรียมบุคลากรรองรับการดำเนินงานในอนาคตในธุรกิจหลักและธุรกิจเกี่ยวเนื่อง ของ กฟภ.3

- กฟภ.3 มีการกำหนดโครงสร้างหน่วยงานในระดับกองและระดับแผนกในส่วนงานภูมิภาค ที่มีหน้าที่รับผิดชอบทางด้านการบริการลูกค้าและตลาด และมีการจัดตั้งคณะทำงานด้านต่างๆ เพื่อมาช่วยวิเคราะห์ กำกับ ดูแล ในงานที่เร่งด่วน หรืองานที่ดำเนินการตามกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กร ให้บรรลุผลสำเร็จ

### ข. บรรยากาศการทำงานของบุคลากร

- กฟภ.3 จัดให้มีพื้นที่การทำงานที่เป็นไปตามนโยบายความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงานของพวก. อย่างสม่ำเสมอ รวมถึงพิจารณาปรับปรุงตามบริบทของ กฟภ.3

- ในสถานการณ์ COVID-19 กฟภ.3 มีการดำเนินงานเพื่อป้องกันการแพร่ระบาดตามแนวทางที่ กฟภ. กำหนด เช่น เวียนย้ายให้บุคลากรในสังกัดที่เดินทางกลับจากประเทศหรือแวะผ่านประเทศหรือเขตการปกครองที่เสี่ยงต่อการติดเชื้อปฏิบัติงานตามประกาศมาตรการอย่างเคร่งครัด

- กฟภ.3 ได้การดำเนินการเกี่ยวกับสิทธิประโยชน์และสวัสดิการตามระเบียบที่ กฟภ.เป็นผู้กำหนดด้วยความเสมอภาคและตอบสนองความต้องการของบุคลากรได้อย่างรวดเร็ว มีการรับฟังความคิดเห็น/ข้อเสนอแนะต่างๆ เพื่อพัฒนาสิทธิประโยชน์และสวัสดิการ

- กฟภ.3 มีการแจ้งสิทธิสวัสดิการที่มีการเปลี่ยนแปลงและให้ความรู้กับพนักงานผ่านหลักสูตร E-Learning เพื่อรองรับกับเทคโนโลยีดิจิทัล ให้เข้าถึงข้อมูลด้านสิทธิประโยชน์และสวัสดิการด้วยความรวดเร็ว ปัจจุบัน กฟภ.3 กำลังปรับปรุงเพื่อให้สามารถเข้าเรียน E-Learning จากที่ไหนก็ได้

## หมวด 5.2 ความผูกพันของบุคลากร (Workforce Engagement)

### ก. การประเมินความผูกพันของบุคลากร

- การประเมินความผูกพันของ กฟภ.3 ดำเนินการโดย ฝบค. โดย ฝบค. เป็นผู้กำหนดปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความผูกพันและความพึงพอใจผ่านการวิเคราะห์ทางสถิติ ด้วยวิธี In-depth interview, Focus group, Group interview และแบบสอบถามที่มีลักษณะ Check list ที่เปิดให้ตอบในระบบ On-line

- กฟภ.3 ติดตามให้พนักงานทุกคนตอบแบบสำรวจความพึงพอใจและความผูกพันของบุคลากร และการรับรู้ความเข้าใจและพฤติกรรมค่านิยม กฟภ.ทุกปี และมีการนำข้อมูลที่ได้มา สร้างแผนการพัฒนาเพื่อยกระดับความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากร คัดเลือกพนักงานกลุ่ม Change agent โครงการ Happy Workplace เป็นต้น

- กฟภ.3 มีการประเมินความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากรทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการครอบคลุมทั้งกลุ่มบุคลากรและครอบคลุมทั้งพื้นที่ในการปฏิบัติงาน โดยพบว่ามีความอยู่ในเกณฑ์ระดับสูงทุกปัจจัยมาตลอดและมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นเป็นระยะเวลาติดต่อกันมากกว่า 3 ปี

### ข. วัฒนธรรมองค์กร

- กฟภ.3 รับค่านิยมมาส่งเสริมและปฏิบัติใช้ในหน่วยงานหลากหลายช่องทาง โดยเฉพาะการถ่ายทอดของ อช.ก.3 และผู้นำระดับสูงที่ร่วมผลักดันให้พนักงานมีการรับรู้ เข้าใจ ยอมรับและปรับเปลี่ยนพฤติกรรมตามวัฒนธรรมองค์กรอย่างยั่งยืน

- กฟภ.3 จัดกิจกรรมรณรงค์ส่งเสริมค่านิยมองค์กร โดยผ่านการประชาสัมพันธ์ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ รวมถึงสร้างบรรยากาศที่ดีผ่านการเป็นต้นแบบ การเป็น Role Model Change Agent

### ค. การจัดการผลการปฏิบัติงาน

- กฟภ.3 ดำเนินการติดตามและประเมินผลบุคลากรผ่านระบบ PEATA สำหรับผู้บริหารระดับสูงของ กฟภ.3 มีการประเมินผลการดำเนินงาน ตามระบบการประเมินที่ พวก. ได้วางไว้ และยังมีการประเมินพฤติกรรม 360 องศา เพื่อให้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติครบทุกระดับ

- กฟก.3 สนับสนุนให้พนักงานได้มีการเรียนรู้ตลอดเวลา โดยจัดหลักสูตรทดสอบความรู้ความสามารถของพนักงาน และพัฒนาระบบ E-Learning โดยผลการเรียนจะถูกนำมาประกอบการพิจารณาเลื่อนระดับตำแหน่งร่วมกับ IDP และผลการปฏิบัติงานประจำปี

- กฟก.3 จัดทำแผนฝึกอบรมประจำปีที่มีหลักสูตรเฉพาะพื้นที่ ไม่ซ้ำกับ ฝพบ. ทั้งนี้เป็นหลักสูตรที่เกิดจากการหาความจำเป็น/นโยบาย/แผนปฏิบัติการ และการจัดทำ IDP ของ กฟก.3

- กฟก.3 ได้ทำการประเมินผลการพัฒนาและระบบการเรียนรู้ในปี 2562 โดยการประเมินการเรียนรู้ (Learning Evaluation) การประเมินพฤติกรรมที่เปลี่ยนไปหลังการอบรม (Behavior Evaluation) การประเมินผลลัพธ์ที่เกิดต่อองค์กร (Results Evaluation)

- กฟก.3 ได้นำผลสำรวจความผูกพันของบุคลากร กฟก. จัดทำแผนยกระดับความผูกพัน ตามข้อมูลจากผลการสำรวจ Career Growth (CG) ความก้าวหน้าในงาน ส่งผลทิศทางบวกต่อความอยู่ดีมีสุข (Well-Being: BE) และส่งผลทิศทางลบต่อความรู้สึกภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร (Belonging: BL) และความอยากทุ่มเทกายใจ ในการทำงาน (Doing the Best: BS) เพื่อออกแบบเส้นทางความก้าวหน้าที่ครอบคลุมหน่วยงานต่างๆ และสามารถเติบโตได้ตามเส้นทางที่วางไว้

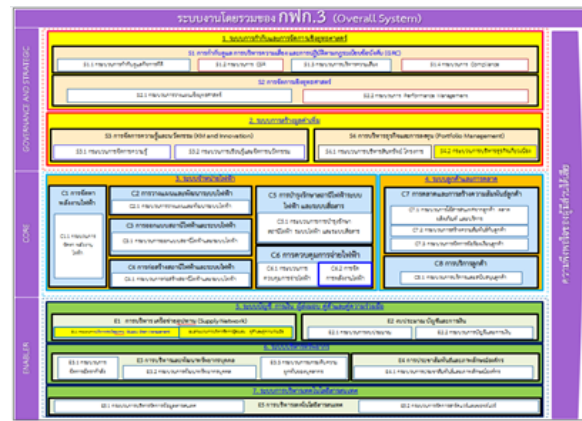
## หมวด 6.1 กระบวนการทำงาน (Work Processes)

ก. การออกแบบผลิตภัณฑ์และกระบวนการ

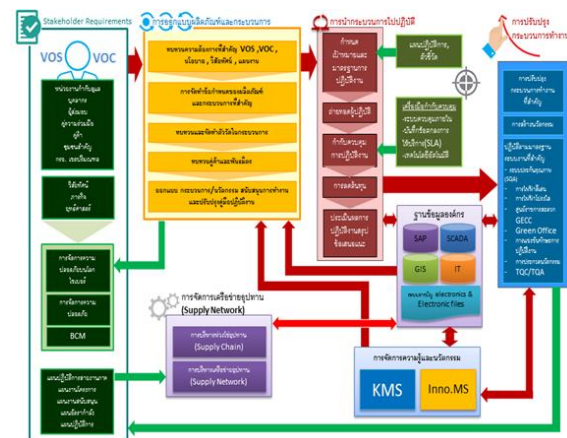
- กฟก.3 มีแนวทางการจัดทำข้อกำหนดของผลิตภัณฑ์และกระบวนการทำงานตาม Model การปฏิบัติการ (Operating Model) โดยรวบรวม Customer และ Stakeholder Requirements ข้อมูลสำคัญต่างๆที่เกี่ยวข้อง เช่น VMV แผนยุทธศาสตร์ระยะยาว กฟก.3 และข้อมูลที่สำคัญอื่นๆ เพื่อนำเข้ามาจัดทำข้อกำหนดกระบวนการทำงานที่สำคัญ

- กระบวนการทำงานที่สำคัญ เป็นไปตามระบบงานโดยรวมของ กฟก.3 (Overall System) แบ่งออกเป็น 3 กลุ่มงาน ได้แก่ 1.GOVERNANCE AND STRATEGIC 2.CORE 3. ENABLER มี 7 ระบบงาน (Work System) และ 17 กระบวนการที่สำคัญ (8 Key Work Processes และ 9 Support Processes)

- แนวคิดในการออกแบบตามหลัก 3D (Define requirement, Develop requirement , Design & Test )



รูปที่ 11 แสดงระบบงานโดยรวมของ กฟก.3 (Overall System)

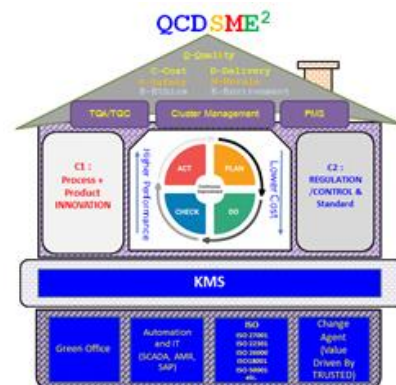


รูปที่ 12 แสดง Model การปฏิบัติการ (Operating Model) ของ กฟก.3

ข. การจัดการและการปรับปรุงกระบวนการ

- กฟก.3 มีแนวทางการนำกระบวนการไปปฏิบัติ โดยกำหนดเป้าหมายและมาตรฐานการปฏิบัติงานของแต่ละกระบวนการพร้อมนำไปปฏิบัติมีการติดตามและกำกับควบคุมตัวชี้วัดกระบวนการที่สำคัญและตัวชี้วัดในกระบวนการ ผ่านการกำหนด KPI KAI

- กฟก.3 มีแนวทางการปรับปรุงผลิตภัณฑ์และกระบวนการ ตาม C3 House of Quality Improvement



รูปที่ 13 แสดง Model การปฏิบัติการ C3 House of Quality Improvement

### ค. การจัดการเครือข่ายอุปทาน

• กฟก.3 มีแนวทางการจัดการเครือข่ายอุปทานที่ครอบคลุมทั้ง Business Ecosystem ของ กฟก.3 โดยแบ่งเป็น 2 กระบวนการได้แก่ กระบวนการบริหารห่วงโซ่อุปทาน และกระบวนการบริหารจัดการผู้ส่งมอบ คู่ค้าและคู่ความร่วมมือ

### ง. การจัดการนวัตกรรม

• กฟก.3 มีแนวทางการจัดการนวัตกรรมของ กฟก.3 โดยคณะกรรมการส่งเสริมและสนับสนุนสิ่งประดิษฐ์และนวัตกรรมจะกำหนดแผนงานส่งเสริมด้านนวัตกรรม มีการถ่ายทอด และชี้แจงแผน และดำเนินการตามแผนงานดังกล่าว มีการมอบรางวัล/ผลตอบแทนเพื่อเป็นแรงจูงใจ นวัตกรรมที่มีคุณภาพตามเกณฑ์ที่กำหนด (TRL ระดับต่างๆ) และเหมาะสมที่จะนำไปขยายผลต่อไปในพื้นที่ของ กฟก.3

## หมวด 6.2 ประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ (Operational Effectiveness)

### ก. ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการ

• กฟก.3 มีแนวทางการลดต้นทุน และลดความผิดพลาดในการทำงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการ โดยแบ่งเป็น 3 ระดับ 1. การลดต้นทุน และลดความผิดพลาดในการทำงานโดยรวม 2. การลดต้นทุน และลดความผิดพลาดในการทำงาน กระบวนการที่สำคัญ และ 3. การลดต้นทุน และลดความผิดพลาดในการทำงาน

### ข. ความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์

• กฟก.3 มีการดำเนินการตามมาตรฐานความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ (ISO/IEC 27001:2013) เพื่อให้ฮาร์ดแวร์ และระบบเครือข่าย มีความน่าเชื่อถือ ปลอดภัย และพร้อมใช้

• ปัจจุบัน กฟก.3 ได้รับ Certification ตามมาตรฐาน ISO/IEC 27001:2013 แล้ว



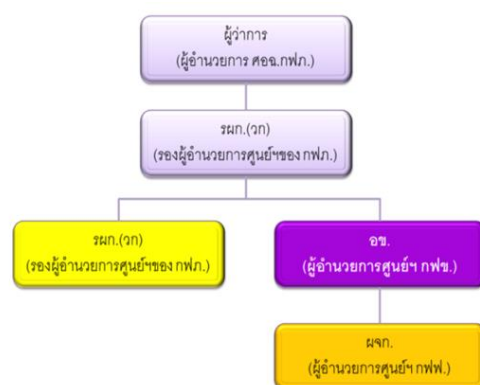
รูปที่ 14 แสดงโครงสร้างของระบบ PEA-SMS

### ค. การเตรียมพร้อมด้านความปลอดภัยและต่อภาวะฉุกเฉิน

• กฟก.3 มีการพัฒนางานด้านความปลอดภัยตามมาตรฐานระบบการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัย มอก. 18001 และนำระบบ PEA-SMS มาใช้งานจนเกิดเป็นวัฒนธรรมด้านความปลอดภัยของพนักงาน ในส่วนของระบบจำหน่ายไฟฟ้า มีการสำรวจและปรับปรุงระบบจำหน่าย ให้เป็นไปตามมาตรฐาน และป้องกันอันตรายกับประชาชน

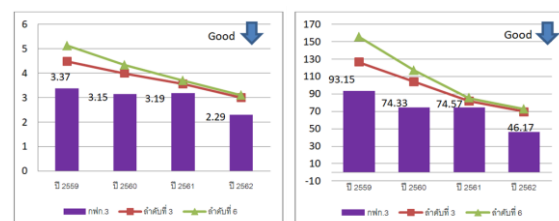
• กฟก.3 มีระบบการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ Business Continuity Management System : BCMS) ตามแนวทาง ISO22301

• กฟก.3 มีการกำหนดภัยคุกคามจากโรคระบาดไว้ใน การวิเคราะห์ BIA ดังนั้นกรณีวิกฤติ COVID-19 กฟก.3 ได้มีการแจ้งแผนตอบโต้ภาวะฉุกเฉิน (ERP) และแผนความต่อเนื่องทางธุรกิจกรณีการระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา COVID-19



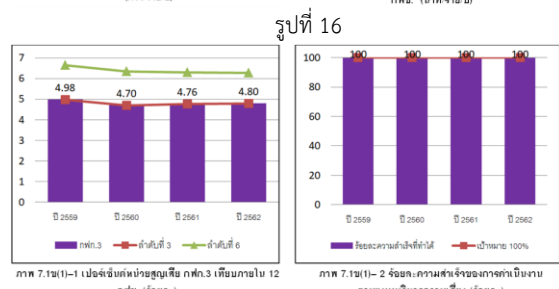
รูปที่ 15 แสดงโครงสร้างศูนย์อำนวยการตอบโต้ภาวะฉุกเฉิน (ศอฉ.)

## หมวด 7.1 ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ



ภาพ 7.1ก-1 ค่าดัชนี SAFI กฟก.3 ข้อบกพร่องเพียงภายใน 12 กฟช. (ครึ่งซ้าย)

ภาพ 7.1ก-2 ค่าดัชนี SAIDI กฟก.3 ข้อบกพร่องเพียงภายใน 12 กฟช. (ครึ่งขวา)



ภาพ 7.1ข(1)-1 เปอร์เซ็นต์ต้นท่วสูงของ กฟก.3 เทียบภายใน 12 กฟช. (ข้อบก.)

ภาพ 7.1ข(1)-2 ข้อบก.ความล่าช้าของค่าดัชนี ความมั่นคงด้านความถี่ (ข้อบก.)

รูปที่ 16

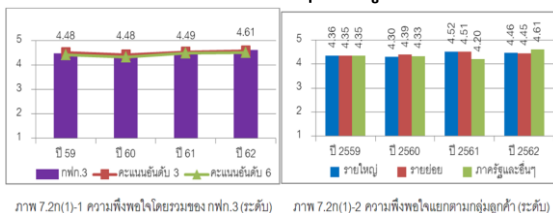
รูปที่ 17



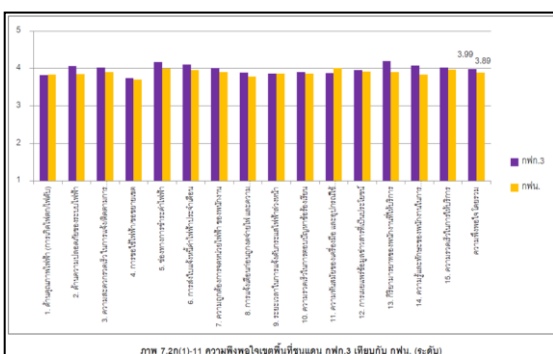
รูปที่ 18

รูปที่16-18 แสดงแผนภูมิ ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ

### หมวด 7.2 ก ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า



รูปที่ 19



รูปที่ 20

รูปที่19-20 แสดงแผนภูมิ ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า

### 3. ข้อเสนอแนะ

ผู้เขียน พบว่า การพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน ตามแนวทาง TQC ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 (ภาคกลาง) จังหวัด นครปฐม นั้นช่วยสร้างและทำให้เกิดระบบการทำงานโดยทุกคนมีส่วนร่วม มีความเข้าใจตรงกัน ไปในทิศทางเดียวกัน ผลักดัน องค์กรสู่วิสัยทัศน์ร่วมกัน และทำให้หน่วยงานเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ ที่แท้จริง การที่องค์กรจะเติบโตได้ต้องมีการถ่ายทอด ความรู้ สร้างความรู้ให้ฝังตัวอยู่ในองค์กร การที่ กฟภ.3 ได้นำ เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติมาประยุกต์ใช้ เพื่อช่วยทำให้ กระบวนการต่างๆ สอดประสานและส่งเสริมซึ่งกันและกัน โดยมี ที่ปรึกษา ผู้เชี่ยวชาญจากภายนอก มาร่วมวางแผนปรับปรุงการ บริหารจัดการองค์กรให้ดีขึ้น เพื่อให้ กฟภ.3 มุ่งสู่การเป็น World Class Organization ในด้านธุรกิจจำหน่ายและบริการ พลังงานไฟฟ้า รวมถึงเตรียมความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงโดย สามารถดำเนินกิจการได้อย่างเหมาะสมต่อสภาพการณ์ของ องค์กรได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน ซึ่งเป็นเรื่องสำคัญของการทำ TQC

### 3.1 การวาง Road Map ก้าวเข้าสู่รางวัล TQC ของ หน่วยงาน

กฟภ.3 ได้คาดการณ์ผลการดำเนินงานในการขับเคลื่อนให้ หน่วยงานได้เข้ารับรางวัล TQC ในช่วงระยะเวลา 2-3 ปี โดยได้มี การกำหนดแผนกลยุทธ์ระยะยาวของ กฟภ.3 ผ่านการจัดทำแผน ยุทธศาสตร์ระยะยาว 5 ปี สอดคล้องตามแผน ยุทธศาสตร์ของ กฟภ. โดยเป็นกระบวนการทำงานที่ตอบสนองต่อ VMV และเป็น CC ของ กฟภ.3 ในปัจจุบัน

### 3.2 ผลการประเมิน และการรับรองคุณสมบัติองค์กร โดย สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

ในปี 2564 กฟภ.3 ได้ผ่านการตรวจประเมินจากคณะผู้ตรวจ ประเมินตามกระบวนการตรวจประเมิน โดย กฟภ.3 ได้ ตรวจสอบ Feedback Report และคณะทำงานฯ TQC กฟภ.3 ได้ดำเนินการแก้ไขให้มีข้อมูลครบถ้วน ตามข้อเสนอแนะของ คณะผู้ตรวจประเมิน

แต่ท้ายสุดแล้วนั้น ผลการรับรองคุณสมบัติองค์กรของ กฟภ.3 ไม่ผ่านการรับรองคุณสมบัติ โดยสำนักงานรางวัล คุณภาพแห่งชาติ พิจารณาแล้วว่า องค์กรมีลักษณะเป็น หน่วยงานปฏิบัติ ไม่สามารถดำเนินการครบตามเกณฑ์ทั้ง 7 หมวด ทำให้ขาดคุณสมบัติการยื่นขอรับรอง

### 3.3 การเพิ่มศักยภาพของบุคลากร และกำหนดแนวทางการ ดำเนินงานอย่างต่อเนื่องในอนาคต

3.3.1 ควรมีการจัดอบรมและเสริมสร้างความรู้ที่เกี่ยวข้อง กับ TQC ให้กับบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

3.3.2 การเตรียมบุคลากรในขับเคลื่อนหน่วยงาน สำนักงาน ใหญ่ กฟภ. เพื่อให้ได้รับรางวัล TQC เพื่อความต่อเนื่องในการ ทำงาน เนื่องจาก กฟภ.3 มีลักษณะที่ไม่สอดคล้องกับหลักเกณฑ์ การยื่นขอรับรางวัล

3.3.3 การให้มีการศึกษาดูงานกับหน่วยงานที่ประสบ ผลสำเร็จในการได้รับรางวัล TQC แล้ว เพื่อพัฒนาบุคลากร และ บุคลากร เกิดองค์ความรู้ใหม่ๆได้

3.3.4 การติดตามผล ประเมินผลกระบวนการทำงาน และ นำมาสู่การพัฒนาวัฒนธรรม หรือปรับปรุงกระบวนการ เพื่อ ตอบสนองการขับเคลื่อนให้เป็นไปตาม VMV และแผน ยุทธศาสตร์ระยะยาวของหน่วยงาน

### เอกสารอ้างอิง

- [1] <http://www.sepo.go.th/pes/contents/37> , สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ
- [2] <https://www.tqa.or.th/th/tqa-ward/background/> , Thailand Quality Award
- [3] หนังสือเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ปี 2563-2564 , สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ สถาบันเพิ่มผลผลิต
- [4] หนังสือเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ปี 2563-2564 , สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ สถาบันเพิ่มผลผลิต, หน้าที่ 11