

เขื่อนภูมิพล การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย



คุณสุชีพ มิกม

ผู้อำนวยการเขื่อนภูมิพล
การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

สารจากผู้บริหารองค์กร

เขื่อนภูมิพล การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ในฐานะที่เป็น 1 ในโรงไฟฟ้าพลังน้ำที่มีกำลังผลิตติดตั้งขนาดใหญ่ของประเทศไทย มีความมุ่งมั่นที่จะดำเนินงานเพื่อให้เกิดความพร้อมในการเดินเครื่องหน่วยผลิตไฟฟ้า ตลอดจนจ่ายกระแสไฟฟ้าเข้าสู่ระบบตามที่ศูนย์ควบคุมระบบกำลังไฟฟ้าแห่งชาติสั่งการมาอย่างมีประสิทธิภาพและได้ประสิทธิภาพมากที่สุด เราจึงได้นำแนวทางตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติมาใช้ในการบริหารจัดการเพื่อพัฒนากระบวนการในการทำงานให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง และใช้ข้อมูลโอกาสในการปรับปรุงจากรายงานป้อนกลับ (Feedback Report) ที่ได้รับมาพิจารณาเพื่อสร้างความยั่งยืนให้กับองค์กร เราจึงมีความรู้สึกยินดีและภาคภูมิใจเป็นอย่างยิ่งที่เป็นหนึ่งในองค์กรที่ได้รับรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศในปี 2560 นี้ และเรายังคงมุ่งมั่นพัฒนา โดยใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเป็นแนวทาง เพื่อก้าวสู่รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ด้วยค่านิยมและวัฒนธรรม “รักองค์กร มุ่งงานเลิศ เกิดคุณธรรม นำด้วยนวัตกรรม ทำประโยชน์เพื่อสังคม” ตามวิสัยทัศน์ “นวัตกรรมพลังงานไฟฟ้าเพื่อชีวิตที่ดีกว่า” ซึ่งเริ่มใช้ตั้งแต่กลางปี 2560 ต่อไป

ลักษณะองค์กร

เขื่อนภูมิพล (ขก.) เป็นเขื่อนอเนกประสงค์แห่งแรกของประเทศไทย และยังเป็นเขื่อนประเภทคอนกรีตโค้งที่ใหญ่ที่สุดในภูมิภาคเอเชียอาคเนย์ เดิมมีชื่อเรียกว่า “เขื่อนยันฮี” ต่อมาได้รับพระมหากรุณาธิคุณจาก พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช พระราชทานพระปรมาภิไธยให้เป็นชื่อเขื่อนว่า “เขื่อนภูมิพล” เมื่อวันที่ 25 กรกฎาคม 2500 และยังเสด็จพระราชดำเนินพร้อมด้วย สมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์พระบรมราชินีนาถ เพื่อทรงประกอบพิธีเปิดเขื่อนเมื่อวันที่ 17 พฤษภาคม 2507 ขก. เป็นหน่วยงานระดับฝ่าย 1 ใน 6 ที่มีโรงไฟฟ้าพลังน้ำขนาดใหญ่ ซึ่งอยู่ภายใต้หน่วยงานในสังกัดผู้ช่วยผู้ว่าการโรงไฟฟ้าพลังน้ำ (ขพน.), สายงานรองผู้ว่าการผลิตไฟฟ้า (รฟพ.), การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) อันเป็นรัฐวิสาหกิจภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงพลังงาน โดยมีกำลังผลิตติดตั้งสูงสุดคือ 779.2 เมกะวัตต์ ตั้งอยู่เลขที่ 180/2 หมู่ 6 ต.สามเงา อ. สามเงา จ.ตาก ดำเนินงานตามพันธกิจ 2 ด้าน คือ

- 1) การให้บริการผลิตไฟฟ้าด้วยพลังน้ำ
- 2) การเป็นองค์กรที่ใส่ใจดูแลชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อม

สิ่งสำคัญที่มีผลต่อวิธีการดำเนินงาน

ขก. มีพันธกิจหลักในการให้บริการผลิตไฟฟ้าด้วยพลังน้ำ โดยอาศัยการระบายน้ำจากอ่างเก็บน้ำผ่านชุดกังหันของเครื่องกำเนิดไฟฟ้าลงสู่ท้ายน้ำ ซึ่งเป็นไปตามแผนการระบายน้ำจากข้อตกลงร่วมระหว่างหน่วยงานภาครัฐต่าง ๆ ในรูปของคณะทำงานวางแผนการเพาะปลูกพืชฤดูแล้งซึ่งทำหน้าที่สำหรับช่วงเวลาตั้งแต่เดือน พ.ย.ของทุกปี จนถึง เม.ย.ของปีถัดไป และคณะอนุกรรมการติดตามและวิเคราะห์แนวโน้มสถานการณ์น้ำซึ่งทำหน้าที่สำหรับช่วงเวลาตั้งแต่เดือน พ.ค.จนถึง ต.ค.ของทุกปี เพื่อดูแลการใช้น้ำเพื่อการเกษตรตลอดจนการอุปโภค และบริโภค ซึ่งมีการกำหนดเป้าหมายการใช้น้ำประจำปี โดยพิจารณาปัจจัยหลาย ๆ ด้านรวมทั้งน้ำต้นทุนของแต่ละเขื่อน จากนั้นกรมชลประทาน และ กฟผ. โดยกองจัดการทรัพยากรน้ำ ซึ่งอยู่ภายใต้สังกัดของฝ่ายสำรวจ หน่วยงานในสังกัดผู้ช่วยผู้ว่าการพัฒนาและแผนงานโรงไฟฟ้า สายงานรองผู้ว่าการพัฒนาโรงไฟฟ้า ร่วมกันวิเคราะห์และวางแผนการระบายน้ำทั้งในระดับรายเดือนและรายสัปดาห์ แล้วฝ่ายควบคุมระบบกำลังไฟฟ้า (อคฟ.) ซึ่งอยู่ภายใต้หน่วยงานในสังกัดผู้ช่วยผู้ว่าการควบคุมระบบกำลังไฟฟ้า สายงานรองผู้ว่าการระบบส่ง นำแผนรายสัปดาห์มาจัดทำเป็นแผนการระบายน้ำรายวันและรายชั่วโมงให้สอดคล้องกับความต้องการด้านไฟฟ้า เพื่อส่งการให้ ขก. ระบายน้ำเดินเครื่องผลิตพลังงานไฟฟ้าจ่ายเข้าระบบสายส่งให้สอดคล้องกับแผนการระบายน้ำที่ได้รับมา เนื่องจาก ขก. อยู่ในภาคเหนือซึ่งมีโรงไฟฟ้า (รฟ.) พลังความร้อน คือ รฟ.แม่เมาะ และ รฟ.พลังน้ำเขื่อนสิริกิติ์ ขก. จึงมีบทบาทในการสร้างเสถียรภาพให้ระบบไฟฟ้าของประเทศ ซึ่งมีความเปลี่ยนแปลงทั้งในภาวะปกติ โดย อคฟ. ส่งการให้ ขก. เดินเครื่องกำเนิดไฟฟ้า เพื่อรองรับความต้องการใช้ไฟฟ้าในช่วงที่มีความต้องการสูงในแต่ละวัน (Peak Load) แบบทันที (Just in Time) และในภาวะฉุกเฉิน (กรณี Blackout หรือไฟดับเป็นวงกว้าง) ด้วยการ ประสานกับ อคฟ. และ รฟ. ทั้งประเทศ โดยใช้แผนกู้คืนระบบไฟฟ้าให้กลับคืนมาเป็นปกติ (Blackout Restoration Plan)

ผลิตภัณฑ์หลักของ ขก. คือ ความพร้อมจ่ายพลังงานไฟฟ้า โดยที่ ขก. สามารถเดินเครื่องได้ทันทีตามที่ อคฟ. ส่งเพื่อรองรับความต้องการด้านพลังงานไฟฟ้า โดยวัดด้วยค่าความพร้อมในการผลิตและจ่ายพลังงานไฟฟ้า (Generating Weighted Equivalent Availability Factor : GWEAF) ซึ่งมีความสำคัญเชิงเปรียบเทียบของผลิตภัณฑ์ต่อความสำเร็จอันบ่งบอกถึงความสามารถในการตอบสนองต่อความต้องการของ อคฟ. ในด้านการเดินเครื่องจ่ายไฟฟ้าเข้าระบบภายในเวลาที่กำหนดไว้ในข้อตกลงการซื้อขายไฟฟ้า (Power Purchase Agreement : PPA) ระหว่าง อคฟ. กับ ขก. เพื่อตอบสนองความไม่แน่นอนด้านความต้องการในแต่ละวัน และภาวะฉุกเฉินจากการเกิดไฟฟ้าดับเป็นวงกว้าง การเดินเครื่องเพื่อผลิตไฟฟ้ามุ่งเน้นการเสริมระบบในช่วง Peak Load เพื่อให้ไฟฟ้าทั้งระบบมีเสถียรภาพ โดยส่งพลังงานไฟฟ้าที่ผลิตได้เข้าระบบส่งของ กฟผ. ตามกลไกในการส่งมอบพลังงานไฟฟ้าซึ่งมี อคฟ. รับผิดชอบควบคุมระบบกำลังไฟฟ้าของประเทศและเป็นผู้รับซื้อพลังงานไฟฟ้าจากผู้ผลิตหลัก ๆ ทั้งหมดรายเดียวของประเทศ (Enhanced Single Buyer) เพื่อดูแลคุณภาพของไฟฟ้าที่ส่งต่อไปกับ กพน., กฟภ. และลูกค้าตรง จึงถือเป็นลูกค้าเพียงรายเดียวทั้งในอดีต ปัจจุบัน และอนาคต ตามที่กำหนดโดยคณะกรรมการกำกับกิจการพลังงานในฐานะผู้กำกับดูแลและกำหนดนโยบายด้านพลังงานของประเทศตาม พ.ร.บ. ประกอบกิจการพลังงาน การเดินเครื่องผลิตไฟฟ้าของ ขก. มีการประสานงานร่วมกับ อคฟ. ตามแผนการผลิตรายวัน, รายสัปดาห์, รายเดือน และรายปีซึ่งประสานงานร่วมกับกรมชลประทาน รวมทั้งชุมชนทั้งเหนือเขื่อนและท้ายเขื่อน ตามฤดูกาลอย่างเหมาะสม พลังงานไฟฟ้าที่ผลิตโดย ขก. เมื่อจ่ายเข้าระบบส่งขนาด 230 กิโลโวลต์ (kV) แล้ว จะจำหน่ายให้ผู้ใช้น้ำในพื้นที่ภาคเหนือของประเทศ ส่วนน้ำที่ระบายผ่านชุดกังหันของ ขก. นั้น จะไหลลงลำน้ำปิงเข้าสู่ระบบชลประทานของกรมชลประทาน เพื่อการอุปโภคและบริโภค การรักษาระบบนิเวศน์ และการผลักดันน้ำเค็มที่ปากแม่น้ำเจ้าพระยาบริเวณอ่าวไทยต่อไป

ความท้าทายสำคัญที่องค์กรเผชิญ

ขก. กำหนดความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และ ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญจากการวิเคราะห์ SWOT ในระหว่างการจัดทำแผนกลยุทธ์ ขก. ตาม พันธกิจที่ 1 และ 2 ดังรูป

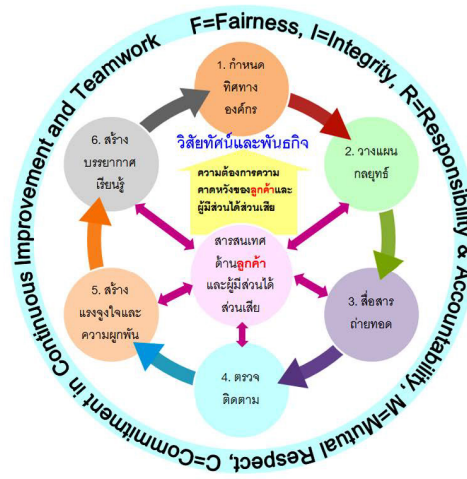
ความท้าทายสำคัญที่เชื่อนภูมิพลเผชิญ

มุมมองด้าน	ความท้าทายที่สำคัญ
ธุรกิจ	1. ความพร้อมจ่ายสูงในระดับ Global Top Decile 2. การให้บริการงานเดินเครื่องและบำรุงรักษา (Operation & Maintenance : O&M) โรงไฟฟ้าทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อสร้างรายได้ให้แก่องค์กร
การปฏิบัติการ	3. การผลิตไฟฟ้าอย่างมีคุณภาพและมีเสถียรภาพมั่นคงให้เหนือกว่าความคาดหวังของลูกค้า 4. การจัดการน้ำให้เกิดประโยชน์และความคุ้มค่าสูงสุดโดยมีผลกระทบต่อชุมชนทั้งเหนือและท้ายน้ำให้น้อยที่สุด 5. การยกระดับผลการดำเนินงานสู่ Global Top Quartile โดยใช้แนวทาง Model Plant
ความรับผิดชอบต่อสังคม ชุมชน และสิ่งแวดล้อม	6. เพิ่มระดับความไว้วางใจจากชุมชน 7. ไม่มีข้อร้องเรียนด้านสิ่งแวดล้อม
ทรัพยากรบุคคล	8. เพิ่มศักยภาพบุคลากรให้มีความสามารถทำงานได้หลายด้าน (Multi-Skilled Workforce) 9. สร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่องและมุ่งเน้นลูกค้า

การนำองค์กร

ขก. มีระบบการนำองค์กรทั้งแนวดิ่งและแนวราบ โดยผู้นำระดับสูงที่มี 4 คน ได้แก่ ผู้อำนวยการ (อชก.) ผู้ช่วยผู้อำนวยการ 2 คน และพนักงานระดับ 11 และ คณะกรรมการบริหารเชื่อนภูมิพล (คบ.อชก.) จะใช้ระบบฯ แนวตั้งตามรูปซึ่งมุ่งเน้นการกำหนด เป้าหมายที่ท้าทาย การถ่ายทอดเป้าหมาย เพื่อจัดทำแผนกลยุทธ์ (SP) การปรับปรุงกระบวนการเพื่อยกระดับสมรรถนะหลักในการ กำหนด ถ่ายทอดและแสดงความมุ่งมั่นต่อ วิสัยทัศน์ ค่านิยม และพันธกิจ (VVM) ของ ขก. โดยสอดคล้องกับ ของ ขฟน. และ กฟผ. รวมทั้งสื่อสารและสร้างความผูกพัน กับผู้ปฏิบัติงานและ อดพ. โดยใช้การสื่อสารทั้งในสภาวะปกติและสภาวะวิกฤตซึ่งระบุข่าวสาร และ ผู้ให้ข่าวสารตามประเภทของเหตุการณ์

ส่วนระบบฯ แนวราบ ได้แก่คณะทำงาน (คทง.) ต่างๆ ที่รับผิดชอบงานตามที่ได้รับมอบหมายจาก อชก. อนึ่ง คบ.อชก. สร้าง สภาพแวดล้อมใน ขก. เพื่อส่งเสริมการประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและมีจริยธรรมและกำกับดูแลตามระบบธรรมาภิบาล (GG) และใช้ TQM ผ่านระบบการนำองค์กรแนวดิ่ง และแนวราบ และกระบวนการ SP โดยมุ่งเน้นการปรับปรุงกระบวนการ เพื่อให้ ขก. ประสบ ความสำเร็จทั้งในปัจจุบันและอนาคต ตลอดจนทำให้เกิดการปฏิบัติอย่างจริงจังเพื่อให้บรรลุพันธกิจด้วยการตรวจติดตามโดยใช้ PPA เพื่อ กำหนด KPI ด้าน GWEAF, SR, FOR และ KPI ด้าน CSR ในแผนกลยุทธ์ (SP) ขก. และจัดทำแผนปฏิบัติการ (AP) ถ่ายทอดไปสู่กอง แผนกและบุคคล ซึ่งดำเนินการทุกปี



ส่วน คบ.อชก. แสดงความรับผิดชอบต่อในการกระทำของตนและการรับผิดชอบต่อ SP โดยหัวหน้ากองรายงาน KPI ตาม PA ทุกเดือน ในที่ประชุมหัวหน้าหน่วยงาน ในทำนองเดียวกับ อชก. ที่รายงาน KPI ตาม PA ทุกเดือนในที่ประชุมคณะกรรมการบริหาร (คบ.) ขฟน. เพื่อประเมินผลการดำเนินงานตามหลักความรับผิดชอบต่อระบบ GG ส่วนการสนับสนุนและสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชนที่สำคัญ จะใช้กลยุทธ์สร้างแนวทางการร่วมมือการจัดการน้ำแบบมีส่วนร่วมและกิจกรรมพัฒนาความสัมพันธ์กับชุมชนรอบโรงไฟฟ้า และสร้าง เครือข่ายการทำงาน ซึ่งทบทวนทุกปี

กลยุทธ์

ขก. มีกระบวนการวางแผนกลยุทธ์โดยมุ่งเน้นการกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายตามวิสัยทัศน์ พัฒนาสมรรถนะหลัก การถ่ายทอดเป้าหมายและกลยุทธ์ตามสายบังคับบัญชา รวมทั้งการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่องเพื่อตอบสนอง อคฟ. อย่างทันเวลาตาม 10 ขั้นตอน ซึ่งกำหนดบทบาทของผู้เกี่ยวข้องที่สำคัญโดยมุ่งเน้นการให้บริการผลิตพลังงานไฟฟ้าเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ กระตุ้นและทำให้เกิดนวัตกรรมเพื่อต่อยอดสมรรถนะหลักที่ตอบสนองความต้องการของ อคฟ. อย่างทันเวลา มีการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (SO) และวิธีการสร้างนวัตกรรมทั้งจากภายในและภายนอก ขก. โดยร่วมกับพันธมิตรและผู้ให้ความร่วมมือ (Open Innovation) ซึ่งเป็น SO ที่สร้างสมดุลระหว่างความต้องการที่หลากหลายและแข่งขันกันเองโดยใช้ BSC แล้ว ขก. มอบหมายให้ คทง.จัดทำแผนฯ ทบทวนและจัดทำ AP ระยะสั้นและระยะยาวทุกปี ซึ่งสัมพันธ์กับ SO แล้วถ่ายทอด AP สู่การปฏิบัติ โดยสื่อสาร AP และติดตามผลทุกเดือน และยังจัดทำแผนบริหารงบประมาณและการเงิน เพื่อรองรับ AP ตามระเบียบ กพผ. ทำให้มีทรัพยากรด้านการเงินและด้านอื่นๆ พร้อมสนับสนุนจนประสบความสำเร็จ และบรรลุภาวะผูกพัน

อีกทั้งยังมีแผนด้านบุคลากรที่สำคัญที่สนับสนุน SO และ AP ระยะสั้นและระยะยาว คือแผนบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล และแผนกรอบอัตรากำลัง กพผ. ปี 2558-2562 และ ปี 2562-2567 ซึ่งจัดทำทุกปี โดยผู้รับผิดชอบ AP ระบุความต้องการด้านทรัพยากรบุคคลรองรับ SO และ AP ระยะสั้นและระยะยาว เสนอต่อ คบ.อชก. พิจารณา แล้ว ควผ.อ-อชก. รวบรวมส่งให้ คทง. บริหารทรัพยากรบุคคล ขก. เพื่อวิเคราะห์ความต้องการอัตรากำลังและขีดความสามารถซึ่งสอดคล้องกับระบบงาน

จากนั้น ระบุความต้องการพัฒนาบุคลากร ส่งให้กอง แผนก นำเข้าสู่กระบวนการพัฒนาและเรียนรู้ ตามแผนบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล และ แผนกรอบอัตรากำลัง กพผ.ฯ นอกจากนั้นยังมีแผนพัฒนาบุคลากรตามระบบ PROFESSIONAL PARTY (P²), แผนฝึกอบรม Coach เพื่อบริหารอัตรากำลังและพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้เป็นผู้เชี่ยวชาญ และแผนพัฒนาบุคลากรอื่นๆ ที่สำคัญ โดยมีตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่สำคัญที่ใช้ติดตามความสำเร็จและประสิทธิภาพของ AP ซึ่งรองรับ SO ต่างๆ และมีการจัดทำทุกปี ตลอดจนมีการคาดการณ์ผลการดำเนินการตามกรอบเวลาของการวางแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาวครอบคลุมระยะเวลา 10 ปี ตาม KPI ซึ่งทบทวนทุกปี ส่วนการปรับเปลี่ยนและนำ AP ไปปฏิบัติในกรณีที่สถานการณ์บังคับให้ต้องปรับเปลี่ยนและนำไปปฏิบัติอย่างรวดเร็วนั้น จะแบ่งเป็นสองสภาวะ ได้แก่ สภาวะปกติ และสภาวะที่มีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ

ลูกค้า

ขก. รับฟัง, มีปฏิสัมพันธ์ และสังเกต อคฟ. เพื่อให้ได้สารสนเทศที่นำไปใช้ได้ มีวงจรชีวิตลูกค้าและกระบวนการรับฟังฯ ทั้งในภาวะปกติ (ใช้ช่องทางทั่วไป) และภาวะฉุกเฉิน (ใช้ช่องทาง Party Line ซึ่งเป็น Hotline และเป็นสายตรงที่ไม่ต้องหมุนเบอร์ ที่ตอบสนอง อคฟ. ตลอด 24 ชม.) และมีการประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพันของ อคฟ. ผ่านระบบบริหารความพึงพอใจ/ไม่พึงพอใจ/ผูกพัน โดยมี 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1. วางแผน 2. ดำเนินการ 3. ประเมินผล และ 4. ปรับปรุง

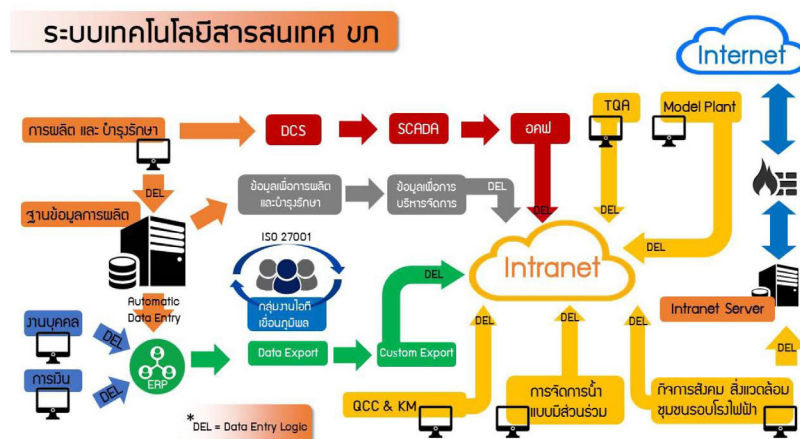
นอกจากนั้น ยังเสาะหาสารสนเทศด้านความพึงพอใจของ อคฟ. ที่มีต่อ ขก. เปรียบเทียบกับองค์กรอื่น โดยให้ความสำคัญด้านคุณภาพ และ PPA ซึ่งพิจารณา 4 ตัวชี้วัดที่สำคัญ คือ 1. GWEP 2. FOR 3. POF และ 4. UOF ซึ่งดำเนินการโดยฝ่ายวางแผนและพัฒนาคุณภาพ สายงาน รวฟ. ขก. กำหนดผลิตภัณฑ์ตาม PPA ซึ่งเริ่มจัดทำในเดือน ส.ค.2548 โดย คทง. กลั่นกรองแนวทางการจัดทำ PPA ของกลุ่มผลิตไฟฟ้า ประกอบด้วยผู้แทน รฟ.พลังความร้อน, รฟ.พลังความร้อนร่วม รวมทั้ง รฟ.พลังน้ำต่างๆ ของ กพผ. วิธีการกำหนดหลักเกณฑ์ PPA คำนึงถึงความหลากหลายของประเภทและอายุ รฟ. รวมถึงแนวคิดด้านธุรกิจ เพื่อให้ รฟ. แต่ละแห่งยอมรับได้ รวมทั้ง อคฟ. สามารถสั่งการ Dispatch โดยอาศัย Merit of Order หรือ Control ค่า Energy Payment ให้ต่ำสุด การทำ PPA เป็นแบบ Two-Tier Tariff คือคิดค่าความพร้อมจ่าย (Availability Payment : AP) ซึ่งคิดจากการปฏิบัติตามเงื่อนไขใน Grid Code และ COC กับค่าพลังงานไฟฟ้าที่ผลิตและจ่ายเข้าระบบจริง (Energy Payment : EP) ตามที่ อคฟ. สั่งการให้เดินเครื่อง โดย ขก. เปิดช่องทางให้ อคฟ. สามารถสืบค้นข้อมูลสารสนเทศได้ทาง Website และได้รับการสนับสนุนผ่านกลไกการสื่อสาร จากการที่ ขก. จำแนกลูกค้าและส่วนตลาด โดยกำหนดให้ อคฟ. เป็นลูกค้าเพียงรายเดียวและมีตลาดเดียวโดยไม่มีคู่แข่ง ขก. จึงมุ่งสร้างความสัมพันธ์กับ อคฟ. โดยใช้กระบวนการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า ตลอดจนกำหนดวิธีการจัดการกับข้อร้องเรียนของ อคฟ. เพื่อให้มั่นใจว่าข้อร้องเรียนจะถูกดำเนินการแก้ไขอย่างทันท่วงที สร้างความผูกพัน ความพึงพอใจและความเชื่อมั่นให้กับ อคฟ.

การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

ขก. ใช้ KPI ติดตามปฏิบัติการประจำวันและผลการดำเนินงาน แล้วบริหารผลฯ ตาม KPI ซึ่งกำหนด/ทบทวนทุกปี โดยเลือก และใช้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่มุ่งเน้นพันธกิจการให้บริการผลิตไฟฟ้าด้วยพลังน้ำที่มีสมรรถนะสูงในระดับ Global Top Quartile มีคู่เทียบหลัก คือ เขื่อนศรีนครินทร์ ตาม KPI ทั้ง 5 ตัว ได้แก่ ความพึงพอใจ/ไม่พึงพอใจของ อคฟ., GWEAF, SR, FOR และเทียบกับคู่เทียบอื่นๆ อีกทั้งยังแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศในองค์กรซึ่งดำเนินการทุกปีผ่านกระบวนการ Benchmarking อันประกอบด้วยการวางแผน, การรวบรวมข้อมูล, การวิเคราะห์เปรียบเทียบ และการปรับปรุงการดำเนินงาน รวมทั้งใช้ข้อมูลจากเสียงของ อคฟ. โดยมุ่งเน้นผลิตภัณฑ์ผ่านช่องทางที่ปรับปรุงตามผลประเมินความพึงพอใจของ อคฟ. ตลอดจนทำให้ระบบการวัดผลการดำเนินการของ ขก. ตอบสนองความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วหรือที่ไม่ได้คาดคิดทั้งภายในหรือภายนอกองค์กรโดยใช้ตาราง Objective Measure Target Initiatives แล้วทบทวนผลการดำเนินงานและขีดความสามารถขององค์กรใน 2 ระดับ

โดยระดับกลยุทธ์ใช้ KPI ใน OMTI ส่วนระดับปฏิบัติการใช้ข้อมูลตาม KPI ซึ่ง KPI ในทั้งสองระดับจะต้องถูกทบทวนเป็นประจำ ขก. คาดการณ์ผลการดำเนินงานในอนาคตซึ่งครอบคลุมระยะเวลา 10 ปี ตาม KPI ที่ คทง.จัดทำ AP ตั้งไว้ทุกปีโดยใช้ Trend Analysis และข้อมูลต่างๆ โดยมุ่งเน้น GWEAF ตามพันธกิจการเป็นผู้ให้บริการผลิตไฟฟ้า แล้วนำผลของการทบทวนผลการดำเนินงาน ไปใช้จัดลำดับความสำคัญของเรื่องที่ต้องนำไปปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และนำไปเป็นโอกาสสร้างนวัตกรรมโดยการประชุม คบ.อขก. ทุกไตรมาส

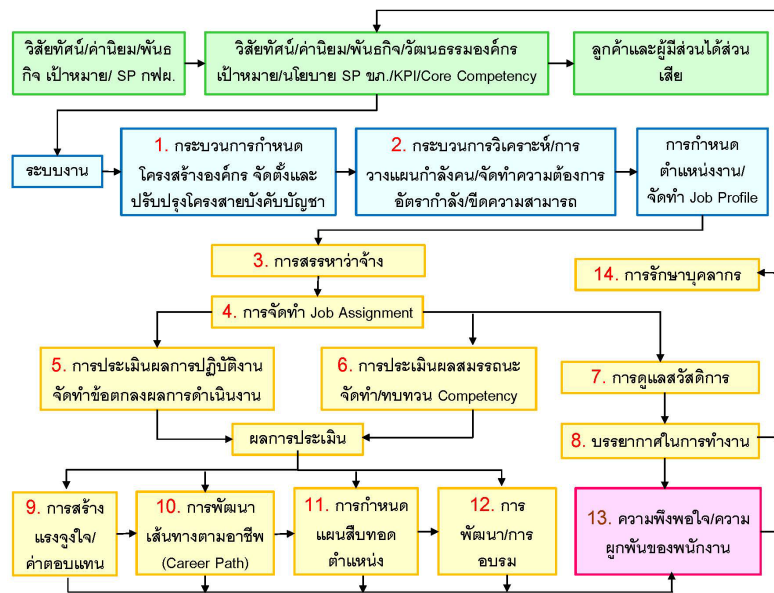
ขก. จัดการความรู้ขององค์กรซึ่งแบ่งเป็นองค์ความรู้หลัก และสนับสนุน ด้วยกระบวนการจัดการความรู้ของ ขก. เพื่อยกระดับสมรรถนะหลัก และตอบสนอง อคฟ. ทั้งยังใช้องค์ความรู้และทรัพยากรต่างๆ เพื่อให้การเรียนรู้ฝังลึกลงไปในวิถีการปฏิบัติงานขององค์กรใน 2 ระดับ ได้แก่ ระดับกลยุทธ์ผ่านการปรับ SP ส่วนระดับปฏิบัติการผ่านข้อมูลในระบบ IT และข้อมูลการปรับปรุงการดำเนินงานจากกิจกรรมลปรร. วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศรวมทั้ง KM ระบบ IT ของ ขก. จัดแบ่งเป็นระบบหลักที่มุ่งเน้นพันธกิจการเป็นผู้ให้บริการผลิตไฟฟ้า ได้แก่ ระบบ SCADA ที่เชื่อมต่อกับ อคฟ. เพื่อบริหารการเดินเครื่อง และระบบสนับสนุน ได้แก่ ระบบ ERP, Balloon Office ซึ่งเป็นระบบฐานข้อมูลการบริหารระบบ KM Web Database และระบบต่างๆ ของ กฟผ. และ Cockpit ซึ่งผู้บริหารใช้ติดตาม KPI สำคัญ ซึ่ง ขก. มั่นใจว่าข้อมูลและสารสนเทศขององค์กรที่อ่อนไหวหรือสำคัญมีความปลอดภัยและเป็นความลับ และยังพร้อมใช้งานด้วยรูปแบบที่ใช้งานง่าย และทันกาล สำหรับบุคลากร ผู้ส่งมอบ พันธมิตร ผู้ให้ความร่วมมือ รวมทั้งลูกค้า นอกจากนี้ยังทำให้ระบบฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์มีความปลอดภัย เชื่อถือได้ และใช้งานง่าย ตาม AP ของ ฝ่ายปฏิบัติการเทคโนโลยีสารสนเทศ ปี 2559-2569 ของระบบ IT ทั้งในระดับ กฟผ. และแผนพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ขก. ซึ่งทบทวนทุกปี ตลอดจนทำให้ระบบฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ รวมทั้งข้อมูลมีความปลอดภัย และพร้อมใช้งานอย่างต่อเนื่อง โดยกลุ่มงาน IT นำมาตรฐานความมั่นคงปลอดภัยด้านสารสนเทศ กฟผ. มาใช้งานตามบริบทของ ขก. ทั้งยังมีการจัดทำแผนสำรองข้อมูลและการกู้คืนระบบเพื่อรองรับแผนงานบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยด้านสารสนเทศของ กฟผ. ซึ่งผ่านการรับรองตามมาตรฐาน ISO 27001 รวมทั้งมีการกำหนดวิธีการและผู้รับผิดชอบเพื่อเตรียมการรองรับภาวะฉุกเฉิน รวมทั้งการฟื้นฟูภาวะฉุกเฉินดังรูประบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ขก. อีกด้วย



ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ขก.

บุคลากร

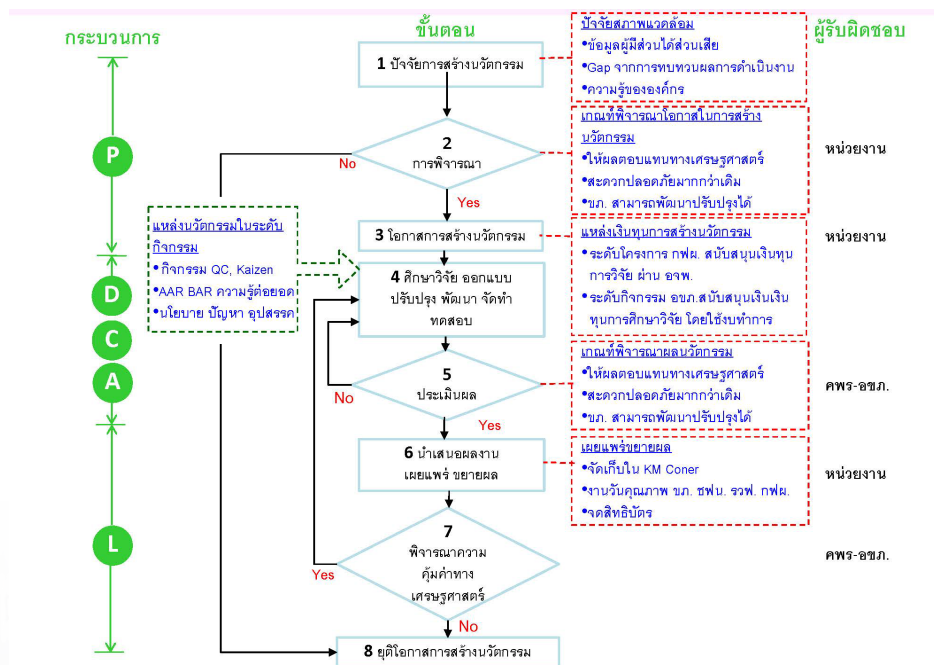
ขก. ประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากรรวมทั้งทักษะ สมรรถนะ การรับรองมาตรฐาน และจำนวนบุคลากรที่ต้องการผ่านสมรรถนะหลักที่มุ่งยกระดับความสามารถของบุคลากรมากกว่าจำนวนเพื่อตอบสนอง อคฟ. อย่างทันเวลา โดยในระดับกลยุทธ์ใช้ SP ส่วนระดับปฏิบัติการใช้การวิเคราะห์ภาระงานและอัตรากำลังซึ่งดำเนินการทุกปี โดยสรรหา ว่าจ้าง บรรจุ และรักษาบุคลากรใหม่ผ่านระบบการสรรหาบุคลากรภายนอกและภายในซึ่งดำเนินการโดย อทป. รวมทั้งที่ดำเนินการโดย ขก. เองผ่านการจ้างเหมางานบริการและจ้างทำของ เพื่อลดค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรและเพิ่มผลิภาพบุคลากรตามแนวคิดของ Lean และยังผ่านการสับเปลี่ยนหมุนเวียนบุคลากรระหว่างกองเดินเครื่อง และกองบำรุงรักษาโรงไฟฟ้า เพื่อตอบสนอง อคฟ. อย่างทันเวลา ขก. จัดรูปแบบการทำงาน และบริหารบุคลากรโดยใช้โครงสร้างบังคับบัญชาแนวดิ่งตามหน้าที่งาน (Functional Structure) และกลไกการประสานงานแนวราบ (Horizontal Mechanism) เพื่อให้เกิดความคล่องตัว ตอบสนองความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ตามแนวคิดของ Lean เช่นเดียวกัน ส่วนการเตรียมบุคลากรให้พร้อมรับต่อการเปลี่ยนแปลงความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากรในระยะยาว ใช้ข้อมูลอัตรากำลัง 10 ปี ซึ่งสอดคล้องกับกรอบอัตรากำลังของ กฟผ. รวมทั้งการใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มผลิภาพด้านบุคลากรตามแนวคิดของ Lean ส่วนในระยะสั้น 1 ปี ใช้การจัดการบุคลากรซึ่งดำเนินการทุกปี ขก. สร้างความมั่นใจด้านสุขภาพและสวัสดิภาพของบุคลากร และความสะดวกในการเข้าถึงสถานที่ทำงานของบุคลากร เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานพร้อมในการทำงานตอบสนอง อคฟ. อย่างทันเวลาโดยใช้ QSHEENIS ซึ่งรับผิดชอบโดย คทง. QSHEENIS รวมทั้งมีการแต่งตั้ง คปอ. พิจารณาแผนงานด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน เพื่อป้องกันและลดอุบัติเหตุ และมี จป. ระดับบริหาร ระดับหัวหน้างาน ระดับเทคนิค และระดับวิชาชีพ ดำเนินงานครอบคลุมทุกพื้นที่เพื่อมุ่งเน้นการปฏิบัติตามกฎหมาย โดยกำหนดดัชนี (KPI) การประจักษ์นตราย (DI) และปฏิบัติตาม พ.ร.บ. คุ้มครองแรงงาน กฎกระทรวงแรงงานเรื่องมาตรฐานและการจัดการด้านความปลอดภัย รวมทั้งนำระเบียบปฏิบัติ SHEP-HV-22 และกิจกรรม 5ส. มาใช้ในงาน



นอกจากนี้ยังสนับสนุนบุคลากรโดยจัดให้มีการบริการ สิทธิประโยชน์ และนโยบายด้านสิทธิประโยชน์และสวัสดิการต่างๆ ตามระเบียบ กฟผ. เพื่อส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานมีความผูกพันกับองค์กร และตอบสนอง อคฟ. อย่างทันเวลา ซึ่งมีการกำหนดปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของผู้ปฏิบัติงานแล้วประเมินความผูกพันของบุคลากรโดยใช้วิธีการของ กฟผ. และที่ ขก. ดำเนินการเองทุกปี รวมทั้งเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรโดยใช้แนวทางของ กฟผ. ในการดำเนินกิจกรรมที่ส่งเสริมการแสดงออกของผู้ปฏิบัติงาน ขก. มีระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานซึ่งแบ่งเป็นระบบฯ แนวตั้งซึ่งมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงานทุกระดับตามโครงสร้างบังคับบัญชาแนวดิ่งตามข้อกำหนด กฟผ. ที่ 109/2549 เรื่องการประเมินผลบุคคล และระบบฯ แนวราบซึ่งมุ่งเน้นการดำเนินงานของ คทง. และยังมีระบบการเรียนรู้และการพัฒนาสำหรับบุคลากรและผู้นำตามระบบการพัฒนาบุคลากรของ กฟผ. และของ ขก. เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะหลักและพัฒนาผู้ปฏิบัติงานให้พร้อมตอบสนอง อคฟ. อย่างทันเวลา โดย ขก. ประเมินประสิทธิผลและประสิทธิภาพของระบบการเรียนรู้และการพัฒนาตามระบบ P² ของ ขก. และระบบการพัฒนาบุคลากรของ กฟผ. ในด้าน Output, Outcome และ Impact มีการจัดการความก้าวหน้าในอาชีพการงานขององค์กรโดยใช้ระบบ Career Path และ Career Development ของ กฟผ. ซึ่งปรับปรุงตามแผนวิสาหกิจ กฟผ.

การปฏิบัติการ

เนื่องจากการตอบสนองของ ขก. ต่อ อคฟ. ทั้งในยามปกติช่วง Peak Load และภาวะวิกฤตที่ รฟ. พลังความร้อนมีปัญหา ซึ่งคาดการณ์ล่วงหน้าทั้งได้และไม่ได้ แสดงถึงความพร้อมของ ขก. ในการจ่ายไฟฟ้า จึงจำเป็นต้องมีการระบุข้อกำหนด และออกแบบผลิตภัณฑ์และกระบวนการอย่างเป็นขั้นตอนเพื่อจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญของผลิตภัณฑ์และกระบวนการทำงานโดยมุ่งเน้นพันธกิจหลัก คือการให้บริการผลิตไฟฟ้า ซึ่ง รฟ. ของ ขก. ถูกสร้างตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และแผน PDP ของประเทศ รวมทั้ง PPA โดยการปฏิบัติงานประจำวันของกระบวนการเหล่านี้เป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญซึ่งใช้ KPI ผลการดำเนินการที่สำคัญเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ของกระบวนการตามพันธกิจหลัก ส่วนการกำหนดกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ จะมุ่งเน้นกระบวนการสนับสนุนภายใต้พันธกิจหลัก มีการปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อปรับปรุงผลิตภัณฑ์และผลการดำเนินการ เสริมสร้างความแข็งแกร่งของสมรรถนะหลัก และลดความแปรปรวนของกระบวนการ โดยใช้แนวทาง TQM รวมถึงจัดการนวัตกรรม ตามรูป ส่วนการควบคุมต้นทุนโดยรวมของการปฏิบัติการ จะใช้ระบบบริหารงบประมาณซึ่งกำหนดให้ทุกกระบวนการคำนึงถึงต้นทุนโดยพิจารณาเป็นข้อมูลนำเข้า และปรับปรุงต้นทุนด้วยแนวทางและเครื่องมือด้าน Lean มีการจัดการห่วงโซ่อุปทานภายใต้พันธกิจการเป็นผู้ให้บริการผลิตไฟฟ้า โดยมุ่งเน้นผู้ผลิตอุปกรณ์, อบรม, อบรม, อบรม, อบรม. ตามระเบียบ กฟผ. ด้วยวิธี Collaboration และสัญญา Major Maintenance Agreement และทำให้เกิดสภาพแวดล้อมการปฏิบัติการที่ปลอดภัย ผ่านระบบ OHSAS/TIS18001 ใน QSHEENIS มีการทบทวนทุกปีโดย คทง.บริหารจัดการมาตรฐานสากล ขก. รวมถึงเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติหรือภาวะฉุกเฉินโดยกำหนดประเภทของภัยพิบัติและมาตรการที่เกี่ยวข้องแยกตามพันธกิจ



เขื่อนภูมิพล การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

180/2 หมู่ที่ 6

ตำบลสามเงา อำเภอสามเงา

จังหวัดตาก 63130

โทรศัพท์ 05-588-1211-5

www.bhumiboldam.egat.com