



เชื่อนสิริกิติ์ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

เชื่อนสิริกิติ์ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย มีความมุ่งมั่นที่จะดำเนินงานในการผลิตพลังงานไฟฟ้าให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ด้วยการบริหารงานตามแนวทางเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อพัฒนาปรับปรุงกระบวนการในการทำงานให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง และมีความรู้สึกยินดี ภาคภูมิใจ เป็นอย่างยิ่งที่เป็นหนึ่งในองค์กรที่ได้รับรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศในปี 2564 เราจะยังคงมุ่งมั่นพัฒนาโดยใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ และ Feedback Report เป็นแนวทางการขับเคลื่อนเพื่อก่อให้เกิดความเข้มแข็ง ความยั่งยืน ก้าวสู่มาตรฐานในระดับสากล ตลอดไป

คุณชาญณรงค์ จันทมงคล
ผู้อำนวยการเชื่อนสิริกิติ์
การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย





ลักษณะองค์กร

เขื่อนสิริกิติ์เป็นเขื่อนดินที่ใหญ่ที่สุดในประเทศไทยตั้งอยู่ เลขที่ 40 หมู่ 10 ตำบลผาเสียด อำเภอท่าปลา จังหวัดอุตรดิตถ์ ได้รับพระบรมราชานุญาตให้อัญเชิญพระนามาภิไธย ของสมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์พระบรมราชินีนาถ พระบรมราชชนนีพันปีหลวงชื่อนามว่า “เขื่อนสิริกิติ์” เมื่อวันที่ 24 พฤษภาคม 2511 มีพื้นที่อ่างเก็บน้ำประมาณ 259 ตารางกิโลเมตร ความจุน้ำ 9,510 ล้านลูกบาศก์เมตร เป็นโรงไฟฟ้าพลังน้ำขนาดใหญ่ในภาคเหนือมีเครื่องกำเนิดไฟฟ้าขนาด 125 MW. จำนวน 4 เครื่อง รวมกำลังผลิตติดตั้ง 500 MW. ทางกายภาพโรงไฟฟ้าสามารถเดินเครื่องผลิตกระแสไฟฟ้าเพื่อเสริมความมั่นคงระบบได้รวดเร็ว

วิสัยทัศน์ : ผลิตไฟฟ้าเพื่อความมั่นคง ยั่งยืน ด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรม “Smart Energy For Sustainability”

พันธกิจ : ผลิตไฟฟ้าให้มีความมั่นคงและตอบสนองลูกค้า มีต้นทุนที่เหมาะสม พัฒนานวัตกรรม เสริมสร้างนวัตกรรมใส่ใจสิ่งแวดล้อม สร้างคุณค่าร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างสมดุลให้เกิดความยั่งยืน
ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร : SPEED



สิ่งสำคัญที่มีผลต่อวิธีการดำเนินงาน

เขื่อนสิริกิติ์ มีความพร้อมจ่ายพลังงานไฟฟ้าตลอดเวลา ตามสัญญาการซื้อขายไฟฟ้า (Power Purchase Agreement : PPA) โดยจ่ายพลังงานไฟฟ้าได้ตามความต้องการของศูนย์ควบคุมระบบกำลังไฟฟ้าแห่งชาติ (NCC) ซึ่งเป็นลูกค้า เพื่อให้เกิดความมั่นคงในระบบไฟฟ้าของประเทศ รวมทั้งการดำเนินงานทั้งหมดต้องไม่ส่งผลกระทบต่อชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อม

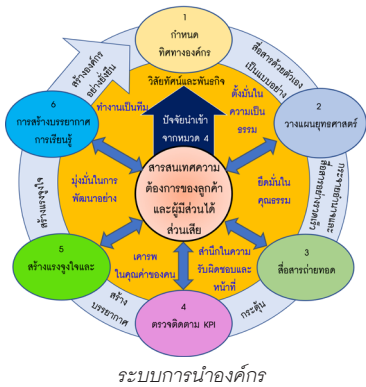
ความท้าทายสำคัญที่องค์กรเผชิญ

1. การเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตพลังงานไฟฟ้าเพื่อเพิ่มความมั่นคงและเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า
2. การบริหารต้นทุนด้านการผลิตและบำรุงรักษาให้มีต้นทุนที่ลดลง
3. การพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ในการผลิตไฟฟ้าให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น
4. เพิ่มระดับความไว้วางใจและการยอมรับจากชุมชน
5. การพัฒนางานไปสู่นวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง



การนำองค์กร

ผู้อำนวยการเขื่อนสิริกิติ์ เป็นผู้นำสูงสุด กำหนดทิศทางองค์กรโดยนำวิสัยทัศน์ที่ได้รับมาจาก กฟผ. โดยมีการทบทวนจากคณะกรรมการบริหารเขื่อนสิริกิติ์ ระหว่างการวางแผนกลยุทธ์ โดยพิจารณาปัจจัยนำเข้าประกอบด้วย ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา ข้อมูลความต้องการของลูกค้าผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือ และชุมชน ปัจจัยเสี่ยงและข้อมูล Benchmarking เพื่อเป็นกรอบกำหนดทิศทางการดำเนินงาน โดยให้ทุกคนถือเป็นภารกิจสำคัญที่ต้องย้ำเตือนสื่อสารถ่ายทอด VMV ตัวชี้วัดที่สำคัญ (KPI) และแผนปฏิบัติการไปยังบุคลากร โดยมีการจัดทำบันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานระหว่างผู้บริหารไปสู่ผู้ปฏิบัติงานทุกคน เพื่อกระตุ้นให้เกิดความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานและความสำเร็จ เขื่อนสิริกิติ์มีการติดตามตัวชี้วัดที่สำคัญของแผนปฏิบัติการตามวาระที่กำหนดหากมีแนวโน้มไม่บรรลุเป้าหมายจะทบทวน และวิเคราะห์สาเหตุผ่านระบบปรับปรุงผลการดำเนินงาน เพื่อดำเนินการปรับปรุงแผนการดำเนินงานและถ่ายทอดผลสรุปของกิจกรรม รวมถึงวิธีการกำหนด



วิธีการดำเนินงานให้ทุกหน่วยงานทราบเพื่อนำไปปฏิบัติต่อไป การถ่ายทอดครอบคลุมถึงลูกค้า ผู้ส่งมอบ พันธมิตร และคู่ความร่วมมือ เขื่อนสิริกิติ์สร้างบรรยากาศต้นน้ำวัฒนธรรมตั้งแต่กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ โดยเฉพาะการสนับสนุนให้มีการประกวดแข่งขันผลักดันให้ผู้ปฏิบัติงานสร้างนวัตกรรมในหน่วยงานของตนเองโดยมีการให้ Reward & Promotion ให้กับหน่วยงานและผู้ปฏิบัติงาน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนมีส่วนร่วมปรับปรุงระบบงาน อีกทั้งผู้บริหารนำการสนับสนุนชุมชนและสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชน โดยใช้กระบวนการกำหนดวิธีการมีส่วนร่วมกับชุมชน รับฟังความต้องการและความคาดหวังของชุมชน มาเป็นปัจจัยนำเข้าไปในการจัดทำแผนด้าน CSR นำความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์มากำหนดกิจกรรมเพื่อสร้างความเข้มแข็งโดยมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมกับชุมชนอย่างยั่งยืน ส่งผลให้ไม่มีข้อร้องเรียนของชุมชน มีระดับทัศนคติเชิงบวกด้านความรับผิดชอบต่อสังคมที่ดีกว่าเป้าหมาย

กลยุทธ์



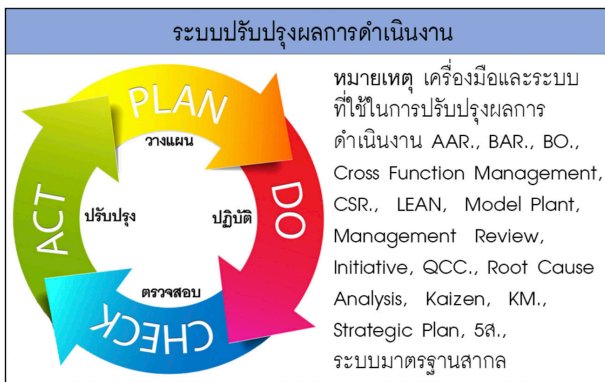
เขื่อนสิริกิติ์ กำหนดกรอบเวลากระบวนการวางแผนกลยุทธ์ แบ่งเป็น 2 ระยะเวลา คือ 1) แผนระยะยาว 10 ปี ให้สอดคล้องกับกรอบเวลาแผนรัฐวิสาหกิจ กฟผ. 2) แผนระยะสั้น 1 ปี เพื่อตอบสนองความต้องการพลังงานไฟฟ้าของ NCC โดยมีแผนการผลิตพลังงานไฟฟ้ารายปี เขื่อนสิริกิติ์นำข้อมูลจากผล

การดำเนินงานในปีที่ผ่านมา และปัจจัยเสี่ยงต่าง ๆ มาทบทวนเพื่อกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ของเขื่อนสิริกิติ์ ให้สอดคล้องกับ VMV กฟผ. โดยเขื่อนสิริกิติ์จะทบทวนสมรรถนะหลักขององค์กร ให้รองรับ VMV ที่เปลี่ยนแปลง จัดทำ SWOT Analysis ทำ SC, SA แล้วจึงกำหนด SO เป้าประสงค์เพื่อจัดทำแผนกลยุทธ์ระยะสั้น-ยาว ในการจัดทำแผนที่กลยุทธ์ เขื่อนสิริกิติ์ใช้ Balanced Scorecard (BSC) กำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดรองรับ SO และมีการติดตามผลการดำเนินงานโดยใช้ Trigger Point ใน Lead Indicator ในการติดตาม Action plan ทุกเดือน เพื่อเพิ่มความคล่องตัวในการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ อย่างรวดเร็ว ส่งผลให้มีผลการดำเนินงานบรรลุกิจกรรมตามแผนปฏิบัติการดีขึ้น

การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

เชื่อนสิริกิติ์มีการวัดวิเคราะห์ 2 ระดับ คือ ระดับกลยุทธ์ และระดับปฏิบัติการ โดยใช้ตัวชี้วัดที่สำคัญ (KPI) ในการติดตามการปฏิบัติงานและผลการดำเนินงานผ่านระบบ Balloon Office (BO) พร้อมทั้งถ่ายทอดตัวชี้วัดลงสู่หน่วยงาน และรายบุคคล โดยตัวชี้วัดที่สำคัญ (KPI) ในการตอบสนองพันธกิจและสมรรถนะหลักของเชื่อนสิริกิติ์ ได้แก่ ค่าความพร้อมจ่าย เป็นต้น เชื่อนสิริกิติ์ทบทวนข้อมูลองค์ความรู้ที่จัดเก็บไว้ใน KM corner ตามประเภทความรู้ของเชื่อนสิริกิติ์ เพื่อคัดเลือกองค์ความรู้ที่มุ่งเน้นให้ผู้ปฏิบัติงานนำไปใช้ในการปฏิบัติงานประจำ และนำไปปรับปรุง

กระบวนการที่รับผิดชอบ ซึ่งเชื่อนสิริกิติ์มุ่งเน้นองค์ความรู้หลักที่สนับสนุนให้กระบวนการที่สำคัญ เป็นองค์ความรู้ที่สำคัญต่อการปฏิบัติงานของเชื่อนสิริกิติ์ โดยมีการคัดเลือกองค์ความรู้ที่สำคัญนำไปต่อยอดและแสวงหาความรู้จากแหล่งต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ด้วยระบบปรับปรุงผลการดำเนินงาน และจัดทำแผนฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ในการใช้เครื่องมือในการพัฒนางาน เพื่อสนับสนุนให้เกิดสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการเกิดนวัตกรรม เพื่อให้มีการปรับปรุงกระบวนการ ผลิตภัณฑ์ และนวัตกรรมเพื่อเพิ่มคุณค่าให้แก่ลูกค้าและองค์กร



บุคลากร

เชื่อนสิริกิติ์ให้ความสำคัญกับบุคลากร ซึ่งเป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยมีระบบประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและทบทวนกรอบอัตราค่าจ้างทุกปี มีการวิเคราะห์กระบวนการทำงาน ให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ทิศทางองค์กรในอนาคต และวิสัยทัศน์ที่กำหนดซึ่งพิจารณาจากพันธกิจ ในกรณีจำเป็นเร่งด่วนที่อัตราค่าจ้างมีไม่เพียงพอจะจัดสรรบุคลากรที่มีอยู่ให้ช่วยปฏิบัติงาน ตลอดจนพัฒนาบุคลากรให้มี Multi-skill เพื่อให้สามารถทำงานทดแทนกัน เชื่อนสิริกิติ์มีการประเมินขีดความสามารถบุคลากรโดยใช้ EGAT Core Competency เพื่อหา Competency Gap และนำมาจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (IDP) เพื่อพัฒนาจุดอ่อนและเสริมสร้างจุดแข็งของบุคลากร ให้สอดคล้องกับโครงสร้างองค์กร และ VMV ขององค์กร

นอกจากนี้ เชื่อนสิริกิติ์กำหนดนโยบายด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน ให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล (Global Standard) และมีการบริหารจัดการตามระบบมอก./OHSAS 18001 เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีให้กับบุคลากร และก่อให้เกิดผลการดำเนินการที่ดี ส่งผลให้เชื่อนสิริกิติ์ได้รับรางวัลสถานประกอบการดีเด่นด้านความปลอดภัยฯ ในการทำงานระดับประเทศ 10 ปีติดต่อกัน เชื่อนสิริกิติ์มีวิสัยทัศน์สร้างความผูกพันกับบุคลากร โดยใช้ข้อมูลปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก นำมาวิเคราะห์และทบทวนปัจจัยขับเคลื่อนความผูกพัน และกำหนด Engagement Driver และ Engagement Behavior เช่น โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน การมอบอำนาจ/อิสระในการทำงาน ส่งผลให้ผลสำรวจความผูกพันของบุคลากรเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง สูงกว่าค่า Thailand Average

ลูกค้า

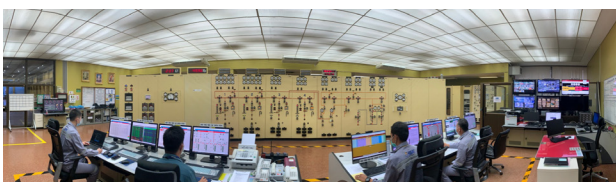
เขื่อนสิริกิติ์ให้ความสำคัญต่อ NCC มีการดำเนินการในการรับฟังการปฏิสัมพันธ์ และการสังเกต โดยมีการติดต่อสื่อสารและรับฟังข้อมูลป้อนกลับของ NCC ตลอดเวลา ผ่านโทรศัพท์, Party Line และ Social Media ทำให้เขื่อนสิริกิติ์สามารถติดตามความต้องการของ NCC ได้ตลอดเวลา ทั้งนี้ยังมีการประเมินความพึงพอใจไม่พึงพอใจ และความผูกพันของ NCC เพื่อนำมาปรับปรุง แก้ไขปัญหาและมีมาตรการไม่ให้เกิดซ้ำ นอกจากนี้ยังมีการนำเสนอเทคโนโลยีให้ NCC สามารถดูข้อมูลได้จาก Website ฐานข้อมูลคือ สภาพการณ์น้ำและการผลิตกระแสไฟฟ้าของเขื่อนสิริกิติ์ ได้ตลอดเวลา



Dashboard แสดงข้อมูลการระบายน้ำและผลิตกระแสไฟฟ้า สำหรับลูกค้า

การปฏิบัติการ

เขื่อนสิริกิติ์จัดทำข้อกำหนดที่สำคัญของผลิตภัณฑ์และกระบวนการทำงาน โดยนำทิศทางกลยุทธ์ และระบบงานที่สำคัญของเขื่อนสิริกิติ์ ดำเนินการทบทวนการออกแบบผลิตภัณฑ์ กระบวนการทำงาน และการปรับปรุงเพื่อใช้ควบคุมการปฏิบัติตามกิจกรรมที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานบรรลุผลลัพธ์ของกระบวนการ และกำหนดตัวชี้วัดกระบวนการที่ตอบสนองข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการ (Output process indicator : OP) โดยติดตามผลสำเร็จของกระบวนการผ่าน KPI ซึ่งแบ่งออกเป็น KPI ที่เป็นผลจากการปฏิบัติงาน (Lagging Indicator) และ KPI ที่เป็นสาเหตุ (Leading Indicator) ซึ่งการติดตามผลสำเร็จของการดำเนินงานให้ทำการบินที่ผลการดำเนินงานเป็น Electronic Documents ผ่านระบบจัดการเอกสาร (Balloon Office) มีการติดตามทุกเดือนในทุกระดับส่งผลให้ค่าคุณภาพของพลังงานไฟฟ้าเป็นไปตาม COCs นอกจากนี้ด้านระบบความปลอดภัยสารสนเทศ ให้ปฏิบัติตามมาตรฐานสากล



ผลลัพธ์

เขื่อนสิริกิติ์มีการพัฒนางานเพื่อตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ นวัตกรรมผลิตพลังงานไฟฟ้าเพื่อความมั่นคง ส่งผลให้ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการที่มุ่งเน้นต่อลูกค้า ได้แก่ ค่าความพร้อมจ่าย (GWEAF) มีระดับสูงกว่าเป้าหมายและดีกว่าคู่แข่ง และอัตราการตอบสนองแรงดันไฟฟ้าต่อนาน NCC อัตราการตอบสนองความถี่ต่อนาน NCC มีระดับดีตามเป้าหมาย ซึ่งสะท้อนถึงความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ขององค์กรที่สามารถเดินเครื่องตอบสนองระบบ ได้รวดเร็วทันความต้องการของ NCC ด้านประสิทธิภาพและประสิทธิภาพของกระบวนการทำงานที่มีผลลัพธ์ส่วนใหญ่มีระดับตามเป้าหมายที่กำหนดหรือดีกว่า เช่น ความสามารถในการขนานเครื่องเข้าสู่ระบบ (SR) อัตราส่วนการหยุดเครื่องนอกแผน, จำนวนชั่วโมงการซ่อมบำรุงรักษาเทียบแผนมีผลลัพธ์บางส่วนที่มีแนวโน้มที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง เช่น อัตราการหยุดเครื่องตามแผน, จำนวนงานที่พัฒนา, การประหยัดพลังงาน รวมถึงอัตราการหยุดเครื่องฉุกเฉินมีแนวโน้มที่ดีขึ้นและมีข้อมูลเปรียบเทียบดีกว่าคู่แข่ง และ NERC สะท้อนความสามารถของเขื่อนสิริกิติ์ในการตอบสนองความท้าทายเชิงกลยุทธ์ด้านการเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตพลังงานไฟฟ้า เพื่อให้มีความมั่นคงและเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า การจัดการเครือข่ายอุปทาน แสดงผลลัพธ์บรรลุค่าเป้าหมาย สามารถส่งมอบอะไหล่โรงไฟฟ้าถูกต้องตามเงื่อนไข ไม่มีอัตรางาน Rework อัตราการส่งมอบงานจ้างตรงตามเงื่อนไขการจ้าง ซึ่งสะท้อนถึงการจัดการเครือข่ายอุปทานซึ่งส่งเสริมการบรรลุพันธกิจในด้านการผลิตไฟฟ้าให้มีความมั่นคงและตอบสนองลูกค้าได้ดี จากผลลัพธ์ข้างต้น แสดงให้เห็นว่าเขื่อนสิริกิติ์มีการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลครอบคลุมทุกด้าน และมีแนวโน้มที่จะสามารถยกระดับมาตรฐานการจัดการองค์กรให้มีคุณภาพเทียบเท่าองค์กรระดับสากลในอนาคต



เขื่อนสิริกิติ์ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย
เลขที่ 40 หมู่ 10 ตำบลผาเสด็จ
อำเภอท่าปลา จังหวัดอุตรดิตถ์