

กลยุทธ์การปรับตัวเพื่อความมั่นคงขององค์กรการไฟฟ้าฝ่ายผลิต  
แห่งประเทศไทย  
Adaptation Strategy for Security of Electricity Generating  
Authority of Thailand

อุไรรัตน์ ทับทอง<sup>1</sup> และอนูรัตน์ อนันตนานธร<sup>2</sup>  
Urairut Thutong<sup>1</sup> and Anurat Anantanathon<sup>2</sup>

Received : May 26, 2020; Revised : June 12, 2020; Accepted : June 15, 2020

**บทคัดย่อ (Abstract)**

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) วิเคราะห์ความท้าทายทางการบริหารของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) ในสภาวะปัจจุบัน 2) วิเคราะห์กลยุทธ์การจัดการเพื่อความมั่นคงขององค์กร 3) นำเสนอกยุทธ์ในการปรับตัวเพื่อความมั่นคงขององค์กร การศึกษาใช้ข้อมูลจากเอกสารและการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 14 ท่าน โดยใช้แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัยแบบกึ่งโครงสร้าง วิเคราะห์เนื้อหาตีความข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์แบบสามเส้า ผลการศึกษาพบว่า

1. ความท้าทายทางการบริหารของ กฟผ.ในปัจจุบัน วิเคราะห์ด้วย PESTLE Analysis ใน 6 ประเด็น คือ 1) ด้านการเมือง ความไม่มีเสถียรภาพและความไม่ต่อเนื่องของนโยบาย 2) ด้านเศรษฐกิจ สภาพเศรษฐกิจ การแข่งขันในธุรกิจผลิตไฟฟ้า ความไม่สมดุลการผลิตและต้นทุนการผลิต 3) ด้านสังคม ภาคประชาสังคม การตื่นตัวของสังคม 4) ด้านเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว กลุ่มสื่อสังคมออนไลน์ 5) ด้านกฎหมาย พระราชบัญญัติการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2511 และแผนพัฒนากำลังผลิตไฟฟ้าของประเทศไทย พ.ศ. 2561-2580 ไม่สอดคล้องกับการแข่งขันในปัจจุบัน และ 6) ด้านสิ่งแวดล้อม ขาดแคลนเชื้อเพลิงในการผลิต ปัญหาภาวะโลกร้อน

---

<sup>1</sup>หลักสูตรรัฐศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชายุทธศาสตร์และความมั่นคง คณะรัฐศาสตร์และนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา; Doctor of Philosophy, Department of Strategy and Security, Faculty of Political Science and Law, Burapha University, Thailand; e-mail : urairutthub@gmail.com

<sup>2</sup>คณะรัฐศาสตร์และนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา; Faculty of Political Science and Law, Burapha University, Thailand.

2. กลยุทธ์การจัดการเพื่อความมั่นคงขององค์กร วิเคราะห์ด้วย แนวคิด 7s McKinsey ดังนี้

1) ด้านกลยุทธ์ ใช้หลักการ SPEED 2) ด้านโครงสร้าง ลดโครงสร้างองค์กร 3) ด้านสไตล์ เพิ่มความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับพนักงานด้วยหลักธรรมาภิบาล 4) ด้านระบบ ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ 5) ด้านบุคลากร วางตำแหน่งและจัดสรรโอกาสในการเติบโตอย่างเป็นระบบ 6) ด้านทักษะ สร้างงานวิจัยและนวัตกรรม และ 7) ด้านค่านิยม ความทันสมัยและการสื่อสาร

3. เสนอกลยุทธ์ในการปรับตัวเพื่อความมั่นคงขององค์กรการไฟฟ้าฝ่ายผลิต 1) ด้านองค์กร: ปรับบทบาทจากผู้ผลิตเป็นผู้รับซื้อ ปรับโครงสร้าง ใช้หน่วยงานภายนอก สร้างความไว้วางใจต่อสังคม 2) ด้านสไตล์ และค่านิยม มุ่งเน้นกระบวนการมีส่วนร่วม และสร้างภาวะผู้นำให้ผู้บริหาร และ 3) ด้านบุคลากรและทักษะ: ส่งเสริมพัฒนาทักษะและความเชี่ยวชาญ แรงงานวิจัยและพัฒนา

**คำสำคัญ (Keywords) :** กลยุทธ์, การปรับตัว, ความมั่นคง, การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

## Abstract

This research was aimed to study and analyze the challenges in the administration of the Electricity Generating Authority of Thailand and analyze the contexts of the organization to adapt itself to the stability of the Electricity Generating Authority of Thailand in a changing environments as well as to propose adaptational strategies towards the stability of the Electricity Generating Authority of Thailand. who are the groups of executives, for 14 persons. The study was divided into Document Research and In depth interviews, which was semi-structured one 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.

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.

Propose adaptation strategies for the stability of the Electricity Generating Authority of Thailand. 1) Organization: Adjust the role from the producer to the purchaser. Restructuring Use external agencies Build trust in society. 2) Style and Values. Focus on participation process. And create leadership for executives. 3) Staff and Skills: Promote the development of skills and expertise. Accelerate research and development

**Keywords :** Strategy, Adaptation, Security, Electricity Generating Authority of Thailand

## บทนำ (Introduction)

ประเทศไทยต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในหลายบริบท ทั้งที่เป็นโอกาสและข้อจำกัดต่อการพัฒนาประเทศทุกภาคส่วน รวมทั้งองค์กรต่าง ๆ ทั้งในภาครัฐและภาคธุรกิจ จึงต้องมีการปรับตัวในการเตรียมความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและผลกระทบที่เกิดขึ้น ในขณะเดียวกัน เศรษฐกิจไทยต้องเผชิญวิกฤตสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อการลงทุน เช่น ปัญหาการเมืองในประเทศที่ยังสร้างความกังวลต่อนักลงทุน ซึ่งพื้นฐานทางเศรษฐกิจมหภาคต้องสามารถสร้างให้เกิดเสถียรภาพ และมีภูมิคุ้มกันที่เอื้อต่อการปรับตัว เมื่อได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว รวมทั้งจะต้องมีสมรรถนะและขีดความสามารถในการแข่งขันสูง (Government Gazette, 2002) เป็นโจทย์ที่สำคัญในการเชื่อมโยงในทุกภาคส่วน ทั้งด้านการบริหาร ด้านการผลิต ด้านบริการเพื่อให้สอดคล้องกับบริบทโลกและสถานะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป นำไปสู่การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้สอดคล้องกับสถานะปัจจุบัน ความท้าทายอย่างหนึ่งของการบริหารจัดการในยุค

ปัจจุบัน Anantanathorn (2016) ได้สรุปไว้หลายประเด็น ดังนี้ 1) ภาวะวิกฤติการณ์ต่าง ๆ (Crisis) เช่น ภัยธรรมชาติ โรคระบาด 2) อิทธิพลของโลกยุคโลกาภิวัตน์ (Globalization) ได้แก่ อิทธิพลของเทคโนโลยีสารสนเทศ Technology Disruptive 3) พลังระบบเศรษฐกิจยุคใหม่ (New World Economy Power) คือการรวมกลุ่มกันของประเทศต่าง ๆ เพื่อสร้างความได้เปรียบและการต่อรองในการแข่งขัน 4) กติกาโลกใหม่ (New World Order) ได้แก่ การเกิดขั้วอำนาจเดียว การกีดกันทางการค้าของประเทศมหาอำนาจ ส่งผลต่อการกำหนดกติกาข้อตกลงเรื่องการค้าต่าง ๆ 5) ด้านสังคม การเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกภายใต้สังคมที่เป็นพลวัตส่งผลต่อพฤติกรรมของประชากรที่ปรับเปลี่ยนไปตามกระแสสังคมโลก ที่กล่าวมาแล้วในเบื้องต้นรวมถึงนโยบายการพัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินงานของภาครัฐตามเป้าหมายการเปลี่ยนประเทศไทยไปสู่ประเทศที่มีความทันสมัยตามนโยบาย ไทยแลนด์ 4.0 ซึ่งจะส่งผลให้การบริหารจัดการองค์กรในอนาคตโดยเฉพาะองค์กรขนาดใหญ่ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) เป็นรัฐวิสาหกิจด้านกิจการพลังงาน ภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงพลังงาน ดำเนินธุรกิจหลักในการผลิต จัดให้ได้มา และจำหน่ายพลังงานไฟฟ้าให้แก่การไฟฟ้านครหลวง (กฟน.) การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.) ผู้ใช้ไฟฟ้าตามกฎหมายกำหนดและประเทศใกล้เคียง พร้อมทั้งธุรกิจอื่น ๆ ที่เกี่ยวเนื่องกับกิจการไฟฟ้าภายใต้กรอบพระราชบัญญัติ ที่ผ่านมาการดำเนินงานของโรงไฟฟ้าขนาดใหญ่ประเทศไทยย่อมมีผลกระทบต่อ สิ่งแวดล้อมและคุณภาพของประชาชนรอบโรงไฟฟ้า จากที่เคยเกิดขึ้น โรงไฟฟ้าแม่เมาะ แม้ต่อมามีมาตรการต่าง ๆ ที่ป้องกันและแก้ไข แต่ภาพลักษณ์ด้านลบก็ยังคงอยู่ส่งผลให้ปัจจุบันมีการต่อต้านการสร้างโรงไฟฟ้า กฟผ. จำเป็นจะต้องมีการปรับตัวในด้านกลยุทธ์ในการบริหารจัดการ เพื่อให้สอดคล้องกับทิศทางการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในการบริหารและนโยบายของภาครัฐ ดังนั้นจึงทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษากลยุทธ์การปรับตัวของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

### วัตถุประสงค์การวิจัย (Research Objectives)

1. เพื่อศึกษาและวิเคราะห์ความท้าทายทางการบริหารของ กฟผ. ในสภาวะการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางการบริหารในปัจจุบัน
2. เพื่อศึกษาและวิเคราะห์กลยุทธ์การจัดการเพื่อความมั่นคงขององค์กร กฟผ. ในปัจจุบัน
3. เพื่อนำเสนอกลยุทธ์ในการปรับตัวเพื่อความมั่นคงขององค์กร กฟผ.

## วิธีดำเนินการวิจัย (Research Methods)

1. การวิจัยนี้ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) มีขอบเขตการวิจัย ดังนี้  
ขอบเขตด้านเนื้อหา ผู้วิจัยศึกษาวิเคราะห์กลยุทธ์การปรับตัวของ กฟผ. เพื่อความมั่นคงขององค์กร โดยใช้กรอบการศึกษาตามตัวแบบของ 7s McKinsey และ PESTLE Analysis  
ขอบเขตด้านประชากร กลุ่มประชากรที่จะใช้ในการศึกษา ได้แก่ ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารกิจการของ กฟผ.ทั้งในอดีตและปัจจุบัน ได้แก่ คณะกรรมการผู้บริหารระดับสูง ตัวแทนผู้บริหารโรงไฟฟ้า ตัวแทนพนักงาน นักวิชาการด้านพลังงาน และด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง สื่อมวลชน ผู้แทนภาคประชาสังคม (NGO) จำนวน 14 ท่าน  
ขอบเขตด้านพื้นที่ในการศึกษา ได้เลือกศึกษา การบริหารจัดการของ กฟผ. เป็นรัฐวิสาหกิจด้านกิจการพลังงานภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงพลังงาน กระทรวงการคลัง  
ขอบเขตด้านเวลา การศึกษาตามกรอบเวลาของยุทธศาสตร์ กฟผ. พ.ศ. 2562-2569 ซึ่งมีระยะเวลา 7 ปี โดยกระบวนการวิจัยจะศึกษาตั้งแต่เดือน ตุลาคม พ.ศ. 2561 - ตุลาคม พ.ศ.2562
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ 1) ศึกษาเอกสาร และ 2) แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structure Interviews) ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นภายใต้กรอบแนวคิดและตัวแปรการวิจัย โดยผ่านการทดสอบความเที่ยงตรงในเนื้อหา (Content validity)
3. การวิเคราะห์ข้อมูล ตามแนวทางการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Data) คือพรรณนาและวิเคราะห์ตีความข้อมูล โดยใช้การวิเคราะห์แบบสามเส้า (Methodology triangle)

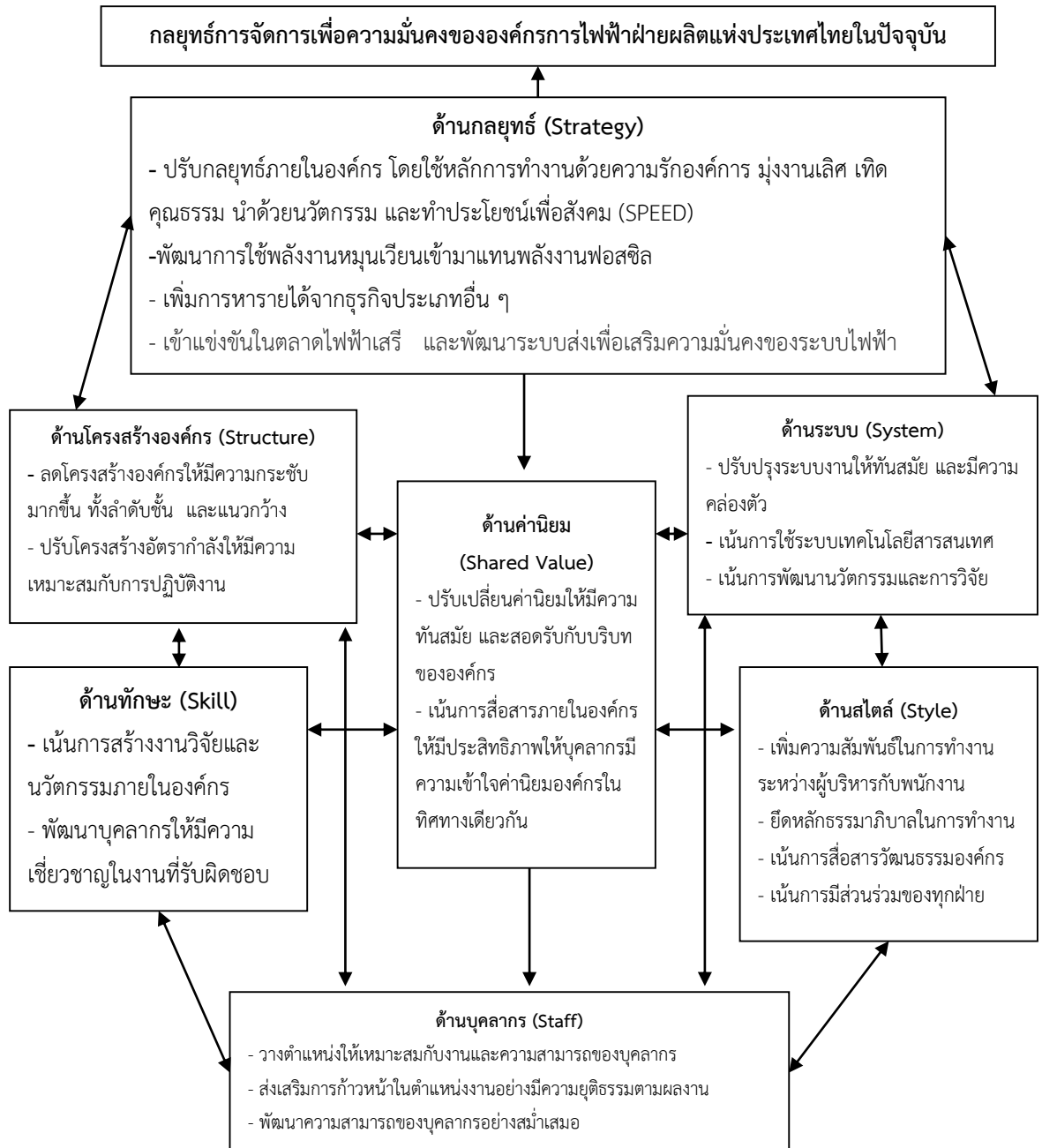
## ผลการวิจัย (Research Results)

- ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความท้าทายทางการบริหารของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยในสภาวะการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางการบริหารในปัจจุบัน
- ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ตามโมเดล PESTLE Analysis ซึ่งเน้นการศึกษาจากแหล่งข้อมูล 4 ส่วน ได้แก่ แผนยุทธศาสตร์สำนักงานนโยบายและแผนพลังงาน พ.ศ.2560-2564 2) แผนพัฒนากำลังผลิตไฟฟ้าของประเทศไทย พ.ศ. 2561-2580 ของกระทรวงพลังงาน 3) การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ทั้ง 14 ท่าน และ 4) ข้อมูลเอกสารอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ตามภาพที่ 1



**ภาพที่ 1** ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความท้าทายทางการบริหารของ กฟผ. 6 ด้าน ในสภาวะการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางการบริหารในปัจจุบัน

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการเพื่อความมั่นคงขององค์กรใน  
สภาวะการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางการบริหารในปัจจุบัน ผลสรุปตามภาพที่ 3



ภาพที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลกลยุทธ์การจัดการเพื่อความมั่นคงขององค์กร กฟผ.ในสภาวะการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางการบริหารในปัจจุบัน

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการนำเสนอกลยุทธ์ในการปรับตัวเพื่อความมั่นคงขององค์กร กฟผ.

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (SWOT Analysis) (Kotler, P., and Kartajaya, H., 2000) แบ่งเป็นปัจจัยภายในวิเคราะห์จากจุดแข็ง (Strength-S) และจุดอ่อน (Weakness-W) ขององค์กร ปัจจัยภายนอก วิเคราะห์จาก โอกาส (Opportunity-O) และ ภาวะคุกคาม (Threat-T) และนำมาวิเคราะห์ TOWS Matrix เพื่อนำเสนอกลยุทธ์ในการปรับตัวเพื่อความมั่นคงขององค์กร กฟผ.ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 การนำเสนอกลยุทธ์ในการปรับตัวเพื่อความมั่นคงขององค์กร กฟผ.

| ประเด็น            | ข้อเสนอในกลยุทธ์ในการปรับตัวรูปแบบใหม่                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|--------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. ด้านกลยุทธ์     | 1.1 เร่งสื่อสารและถ่ายทอดหลักการทำงานด้วยความรักองค์การ มุ่งงานเลิศ เทิดคุณธรรม นำด้วยนวัตกรรม และทำประโยชน์เพื่อสังคม (SPEED) อย่างสม่ำเสมอ<br>1.2 สร้างความไว้วางใจ และสร้างการรับรู้ต่อภาคสังคม ถึงความปลอดภัยจากการใช้พลังงานหมุนเวียนมาผลิตไฟฟ้า<br>1.3 ควรมีหน่วยงานที่รับผิดชอบ โครงการความรับผิดชอบต่อสังคม(CSR) โดยเฉพาะเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชนและสังคม<br>1.4 เปลี่ยนบทบาทของ กฟผ. จากผู้ผลิตมาเป็นผู้รับซื้อไฟฟ้าจากภาคเอกชน<br>1.5 เร่งผลักดันการแก้ไข พรบ.กฟผ. พ.ศ. 2511 ให้สอดคล้องกับสภาพการณ์และกฎหมายในปัจจุบัน เพื่อพัฒนาระบบงานให้มีความคล่องตัวมากยิ่งขึ้น |
| 2. โครงสร้างองค์กร | 2.1 ทำการทบทวน และประเมินผลการปรับโครงสร้างองค์กร เพื่อปรับปรุงถึงประสิทธิภาพของโครงสร้างองค์กร<br>2.2 ประสานความร่วมมือกับหน่วยงานผู้เชี่ยวชาญด้านการปรับโครงสร้างองค์กรในการเข้ามาวิเคราะห์และวางแผนโครงสร้างองค์กร<br>2.3 ให้หน่วยงานภายนอก (Outsource) เข้ามาปฏิบัติหน้าที่แทนบุคลากรภายในในบางภาระงาน                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 3. ด้านสไตล์       | 3.1 มุ่งเน้นให้พนักงานทุกระดับ เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาร่วมกับ กฟผ.<br>3.2 สร้างสไตล์การบริหารเชิงกลยุทธ์แบบผู้จัดการทีมแก่ผู้บริหาร<br>3.2 มุ่งเน้นให้ชุมชน และสังคมเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการร่วมกับ กฟผ.<br>3.3 ปรับเปลี่ยนระบบงานโดยการให้หน่วยงานเอกชนภายนอกเข้ามาปฏิบัติงานมากขึ้น                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 4. ด้านระบบ        | 4.1 ปรับปรุงระบบงานให้ทันสมัย การใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

| ประเด็น        | ข้อเสนอในกลยุทธ์ในการปรับตัวรูปแบบใหม่                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                | <p>4.2 ควรมีบุคลากรภายใน กฟผ. ในทุกระดับเข้ามีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ร่วมกับบริษัทยานนอกที่เข้ามาดำเนินการ</p> <p>4.3 เน้นความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกที่มีความชำนาญและมีนวัตกรรมที่ดีในการพัฒนาระบบการผลิตไฟฟ้า</p>                                                                                                   |
| 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 โดยร่วมมือกับสถาบันในพื้นที่ให้มากขึ้นในการเข้ามศึกษาวิเคราะห์ศักยภาพการทำงานของบุคลากร</p> <p>6.2 ส่งเสริมบุคลากรให้มีโอกาสไปศึกษาต่อ อบรม ดูงาน เพื่อเพิ่มพูนความสามารถในการพัฒนาการใช้พลังงานหมุนเวียน</p>                                                                                      |
| 7. ด้านค่านิยม | <p>7.1 ผู้บริหารต้องวางตัวให้เป็นผู้นำที่เป็นพลังยึดเหนี่ยวคนในองค์กร</p> <p>7.2 มุ่งเน้นค่านิยมทางด้านความมีจิตอาสาของพนักงาน</p>                                                                                                                                                                                                 |

สรุปข้อเสนอแนะต่อกลยุทธ์ในการปรับตัวเพื่อความมั่นคงขององค์กรการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย รูปแบบใหม่ในอนาคต ได้ดังนี้

1. ด้านกลยุทธ์ โครงสร้างองค์กรและระบบการทำงาน การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยได้ปรับกลยุทธ์โดยมีปัจจัยที่เป็นความท้าทายคือ การแข่งขันในธุรกิจผลิตไฟฟ้าที่ทวีความรุนแรงมากขึ้น ความไม่มีเสถียรภาพทางการเมือง ความล่าช้าของกฎหมาย และการขาดแคลนพลังงานที่เป็นเชื้อเพลิงในการผลิต จากการศึกษาข้อเสนอแนะต่อกลยุทธ์ดังกล่าวในรูปแบบใหม่ในอนาคต ดังนี้

1) เปลี่ยนบทบาทองค์กรจากผู้ผลิตเป็นผู้รับซื้อ เนื่องจากความเสียเปรียบทางความสามารถทางการแข่งขันกับภาคเอกชนในการผลิตไฟฟ้าค่อนข้างมากโดยเฉพาะความคล่องตัวทางด้านการบริหารงาน และการสร้างนวัตกรรมที่ทันสมัยที่มีมากกว่า 2) สร้างความไว้วางใจและสร้างการรับรู้ต่อภาคสังคมถึงความปลอดภัยจากการใช้พลังงานหมุนเวียนมาผลิตไฟฟ้า เพื่อเป็นการลดความรุนแรงในการต่อต้านจากชุมชนและสังคมที่มีต่อโครงการของ กฟผ. 3) ทบทวนและประเมินผลการปรับโครงสร้างองค์กรเพื่อปรับปรุงถึงประสิทธิภาพองค์กร 4) ให้หน่วยงานภายนอกเข้ามาดำเนินการในบางส่วน อาทิ งานที่ไม่ต้องปฏิบัติหน้าที่เต็มเวลา งานทำความสะอาด งานรักษาความปลอดภัย ฯลฯ เพื่อเป็นการลดโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสมกับงบประมาณ ทั้งค่าตอบแทน และสวัสดิการต่าง ๆ

2. ด้านสไตรล์ และค่านิยม การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยได้ปรับกลยุทธ์ ด้านสไตรล์ และค่านิยม เพื่อปรับตัวและรองรับกับความท้าทายด้านสังคม และสิ่งแวดล้อม ได้แก่ การรวมตัวอย่างเข้มแข็งของภาคประชาสังคม การตื่นตัวของสังคมที่มีต่อนโยบายสาธารณะ และการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม การแข่งขันในธุรกิจผลิตไฟฟ้ามีความรุนแรงมากขึ้น ซึ่งเมื่อ กฟผ. ได้ทำการปรับกลยุทธ์ แล้วได้พบกับปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ได้แก่ การสื่อสารภายในองค์กรขาดประสิทธิภาพ และการขาดกระบวนการมีส่วนร่วมของพนักงานกับองค์กรและชุมชน จากการศึกษาที่มีข้อเสนอแนะต่อกลยุทธ์ดังกล่าวในรูปแบบใหม่ในอนาคต ดังนี้ 1) มุ่งเน้นกระบวนการมีส่วนร่วมของพนักงาน โดยสนับสนุนให้พนักงานทุกระดับ เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาร่วมกับ กฟผ. 2) ผู้บริหารต้องวางตัวให้เป็นผู้นำที่เป็นพลังยึดเหนี่ยวคนในองค์กร 3) มุ่งเน้นให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการ กับ กฟผ. เพื่อเป็นการลดความรุนแรงในการต่อต้าน

3. ด้านบุคลากร และทักษะ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ได้ปรับกลยุทธ์ ด้านบุคลากร และทักษะ เพื่อปรับตัวและรองรับกับความท้าทายด้านการใช้พลังงานทดแทนมาผลิตไฟฟ้า และเทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Disruption) แต่กลับพบปัญหาว่า บุคลากรยังขาดความเชี่ยวชาญทางด้านพลังงานหมุนเวียน การบริหารทรัพยากรมนุษย์ยังขาดประสิทธิภาพ และขาดความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาในการทำวิจัยด้านต่าง ๆ จากการศึกษาที่มีข้อเสนอแนะต่อกลยุทธ์ดังกล่าวในรูปแบบใหม่ในอนาคต ดังนี้ 1) มุ่งเน้นการวิจัยและพัฒนา โดยร่วมมือกับสถาบันในพื้นที่ให้มากขึ้น ในการเข้ามาศึกษาวิเคราะห์ศักยภาพการทำงานของบุคลากร เพื่อนำเอาผลการศึกษาที่ได้มาพัฒนาองค์กรอย่างเต็มประสิทธิภาพ 2) ส่งเสริมโอกาสในการพัฒนาความรู้แก่บุคลากร ให้มีโอกาสไปศึกษาต่อ อบรม ดูงาน เพื่อเพิ่มพูนความสามารถในการพัฒนาการใช้พลังงานหมุนเวียน 3) นำเอาสถาบันการศึกษา องค์กรที่มีความเชี่ยวชาญเข้ามาให้ความรู้ในองค์กร

## อภิปรายผลการวิจัย (Research Discussion)

1. จากการศึกษาและวิเคราะห์ความท้าทายทางการบริหารของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยในสภาวะการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางการบริหารในปัจจุบัน 1) ด้านการเมือง พบว่า มีความท้าทายเกี่ยวกับประเด็นเรื่องความไม่มีเสถียรภาพทางการเมืองเป็นผลให้นโยบายพลังงานเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ปัจจัยทางการเมืองนั้นมีผลกระทบอย่างมากต่อการบริหารจัดการองค์กร ด้านเศรษฐกิจ พบว่า มีความท้าทายเกี่ยวกับประเด็นเรื่องสภาพเศรษฐกิจอยู่ในช่วงชะลอตัวจากจำนวนประชากรที่ลดลง ทำให้มีความต้องการใช้ไฟฟ้าน้อยลง รวมถึงการแข่งขันในธุรกิจผลิตไฟฟ้ามีความรุนแรงมากขึ้น ซึ่งมีความสอดคล้องกับข้อมูลของสถาบันเพื่อพัฒนาการ

จัดการนานาชาติ (Institute for International Management Development, 2018) ที่ได้ทำการจัดอันดับตัวชี้วัดสำคัญที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทย ปรากฏว่าปัจจัยด้านเศรษฐกิจในประเทศ (Domestic Economy) นั้นลดลงจากอันดับ 33 ในปี 2559 มาอันดับ 37 ในปี 2560 ลดลงมา 4 อันดับ โดยประเด็นปัจจัยทางเศรษฐกิจนั้นในแนวคิดการวิเคราะห์สถานการณ์ทั้งภายในและภายนอกองค์กร (SWOT) ซึ่งระบุว่า ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจนั้นมีผลกระทบอย่างมากต่อการบริหารจัดการองค์กร ซึ่งอาจจะเป็นได้ทั้งโอกาสและอุปสรรคต่อการดำเนินงานขององค์กรทุกองค์กร 2) ด้านสังคม พบว่า มีความท้าทายเกี่ยวกับประเด็นเรื่อง ภาคประชาสังคมมีความตระหนักถึงเรื่องสิทธิมนุษยชน และด้านสิ่งแวดล้อมมากขึ้น อีกทั้งภาคประชาสังคมยังมีการการรวมกลุ่มที่เข้มแข็งมากขึ้น ซึ่งเป็นผลมาจากเหตุการณ์ในอดีตโดยการดำเนินงานของ กฟผ. เช่น ในปี พ.ศ. 2535 กรณีโรงไฟฟ้าแม่เมาะ ผลที่ตามมา คือความหวาดระแวงของประชาชนที่มีต่อโรงไฟฟ้า และมักจะมีการต่อต้านในทุก ๆ ที่ ที่มีข่าวการสร้างโรงไฟฟ้าใหม่ เช่น การก่อสร้างโรงไฟฟ้าเทพาซึ่งใช้ถ่านหินสะอาดเป็นเชื้อเพลิง ด้านเทคโนโลยี พบว่า มีความท้าทายเกี่ยวกับประเด็นเรื่อง เทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Disruption) จำเป็นต้องทำการพัฒนาองค์กรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี รวมถึงประเด็นของความเร็วของการส่งต่อข้อมูลผ่านสื่อสังคมออนไลน์ทำให้ภาคประชาสังคมนั้นส่งต่อไปข้อมูลได้รวดเร็ว สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Wisarot and Chumpolsatian (2018) และ 3) ด้านกฎหมาย กำลังมีการดำเนินการร้องขอต่อรัฐบาลให้มีการแก้ไข พรบ.กำกับกิจการพลังงานบางมาตราเพื่อความคล่องตัวของการดำเนินงานมากขึ้น เนื่องจากสภาพการแข่งขันในปัจจุบันที่รุนแรงนั้น กฟผ. ควรมีการดำเนินการในกิจการอื่น ๆ ที่เกี่ยวเนื่องได้ อาทิ ธุรกิจรถยนต์พลังงานไฟฟ้า การจำหน่ายพลังงาน LNG เป็นต้น เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืนของ กฟผ. ด้านสิ่งแวดล้อม พลังงานที่ใช้ในการผลิตไฟฟ้านั้นมีจำกัดและมีจำนวนที่น้อยลง การตระหนักถึงปัญหาสถานะโลกร้อนของสังคมโลกนั้นมียุทธพลต่อการผลิตไฟฟ้า โดยการผลิตไฟฟ้าต้องคำนึงถึงปัญหาด้านสิ่งแวดล้อมเป็นสำคัญ ซึ่งสอดคล้องกับข้อมูลของสถาบันเพื่อพัฒนาการจัดการนานาชาติ (Institute for International Management Development, 2018) ที่ได้ทำการจัดอันดับตัวชี้วัดสำคัญที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทย ปรากฏว่าปัจจัยด้านสุขภาพและสิ่งแวดล้อม (Domestic Economy) นั้นลดลงจากอันดับ 52 ในปี 2559 มาอันดับ 57 ในปี 2560 ลดลงมาถึง 5 อันดับ การดำเนินโรงไฟฟ้าพลังงานหมุนเวียนจากถ่านหินในหลายพื้นที่นั้นเป็นความท้าทายที่สำคัญอย่างยิ่งของการบริหารจัดการในสภาวะการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางการบริหาร ของ กฟผ.

2. จากการศึกษา วิเคราะห์กลยุทธ์การจัดการเพื่อความมั่นคงขององค์กรการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยในสภาวะการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางการบริหารในปัจจุบัน 1) ด้านกลยุทธ์ (Strategy) ด้านโครงสร้างองค์กร (Structure) ด้านสไตล์ (Style) ด้านทักษะ (Skill) และด้านระบบ (System) ของ กฟผ. ผลการศึกษาการจัดการองค์กรทั้ง 5 ด้านนั้น มีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ Marianne (2016) และงานวิจัยของ Chanama (2015) 2) ด้านบุคลากร (Staff) กฟผ. มีการวางตำแหน่งให้เหมาะสมกับงานและความสามารถของบุคลากร มีการส่งเสริมการก้าวหน้าในตำแหน่งงานอย่างมีความยุติธรรมตามผลงาน และทำการพัฒนาความสามารถของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ โดยผลการศึกษาดังกล่าวมีความสอดคล้องกับการวิจัยของ Wisarot and Chumpolsatian (2018) พบว่า ปัญหาภายในของสถานีโทรทัศน์เนชั่น ได้แก่ เรื่องของความรู้ความสามารถของบุคลากร การขาดแคลนทรัพยากรในการทำงาน อัตราค่าจ้างการจัดรายการของผู้ประกาศหรือพิธีกร นั้นเป็นปัจจัยสำคัญที่เป็นปัญหาและอุปสรรคที่มีผลกระทบต่อการปรับเปลี่ยนองค์กรของสถานีโทรทัศน์เนชั่นจากทีวีดาวเทียมไปสู่ดิจิทัลทีวี 3) ด้านค่านิยม (Shared Value) กฟผ. มีการกำหนดกลยุทธ์การจัดการเพื่อความมั่นคงขององค์กร ด้วยการปรับเปลี่ยนค่านิยมให้มีความทันสมัย และสอดคล้องกับบริบทขององค์กร และเน้นการสื่อสารภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพให้บุคลากรมีความเข้าใจค่านิยมองค์กรในทิศทางเดียวกัน โดยผลการศึกษาดังกล่าวมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ (Matlosa, 2014) ที่พบว่า ผู้นำที่สามารถตอบสนองความต้องการในการพัฒนาเศรษฐกิจใหม่ของค่านิยมและวัฒนธรรมที่มีประสิทธิภาพสูง เป็นรากฐานสำหรับการสร้างความสำเร็จขององค์กรอย่างยั่งยืน

## ข้อเสนอแนะการวิจัย (Research Suggestions)

### 1. ข้อเสนอแนะการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ควรมีการปรับบทบาทหน้าที่จากผู้ผลิตไฟฟ้า มาเป็นผู้กำกับกิจการ (Regulator) โดยแบ่งการควบคุมเป็น 3 ด้าน คือ 1) การควบคุมราคา (Price) 2) การควบคุมการผลิต การเดินเครื่องเพื่อผลิตไฟฟ้า (Operation) และ 3) การให้ใบอนุญาตในการผลิตไฟฟ้า (Licensing Process) ทั้งนี้เพื่อเป็นการสร้างศักยภาพการแข่งขันในธุรกิจการผลิตไฟฟ้ากับผู้ผลิตไฟฟ้า

1.2 ควรมีการปรับบทบาทหน้าที่จากผู้ผลิตไฟฟ้า มาเป็นผู้สนับสนุน (Supporter) โดยแบ่งการสนับสนุนออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ 1) การลงทุนในการผลิตไฟฟ้า (Fund) 2) การให้ความรู้ (Knowledge) โดยการจัดอบรม และการลงฝึกปฏิบัติ ในการเดินเครื่องเพื่อผลิตไฟฟ้า และการบำรุงรักษาโรงไฟฟ้า และ 3) การให้คำปรึกษาในกระบวนการผลิต ซื้อ และขายไฟฟ้า (Consult)

1.3 การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยควรมีการปรับบทบาทหน้าที่จากผู้ผลิตไฟฟ้า มาเป็นผู้นำด้านการกักเก็บพลังงาน (Energy storage system) โดยให้บริการขายและติดตั้งระบบการกักเก็บพลังงาน แก่ผู้ทำธุรกิจผลิตไฟฟ้าจากพลังงานทดแทน

1.4 การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยควรมีการสร้างภาพลักษณ์ทางด้านการตลาดให้มีความเหมาะสม มีภาพลักษณ์ที่ดี โดยผู้วิจัยขอเสนอแนะเป็นลักษณะการกระจายอำนาจด้านการลงทุนพลังงานไฟฟ้า (Decentralization) 3 รูปแบบ ดังนี้ 1) การให้เอกชนร่วมลงทุนในกิจการของรัฐ (Public Private Partnerships) 2) กลุ่มกิจการเพื่อสังคม (Social Enterprise) โดยมุ่งสร้างความไว้วางใจให้กับชุมชนและสังคมในการบริหารความปลอดภัยในการผลิตไฟฟ้า ให้ความสำคัญกับโครงการความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) อย่างจริงจังและจริงใจ 3) กลุ่มเอกชน (Private) โดยการพัฒนาให้กลุ่มเอกชนมีศักยภาพ มีขีดความสามารถทางการแข่งขัน เพื่อเป็นการสร้างความมั่นคงทางด้านพลังงานไฟฟ้าร่วมกัน โดยผลการศึกษานำไปใช้เป็นตัวแบบในการปรับกลยุทธ์ขององค์กรอื่น ๆ เพื่อให้เกิดความมั่นคงในการบริการกิจการในสภาวะการเปลี่ยนแปลงต่อไป

## 2. ข้อเสนอแนะการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยในสภาวะการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน และศึกษารัฐวิสาหกิจอื่นเพื่อเปรียบเทียบ

## เอกสารอ้างอิง (References)

- Anantanathorn, A. (2016). **Change Management**. ChonBuri: Faculty of Political Science and Law, Burapha University. [In Thai]
- Chanama, T. (2015). "Bringing information technology to the administration of the Electricity Generating Authority Of Thailand during the years 2012 to 2016". [Online]. Available : <http://ethesisarchive.library.tu.ac.th/>. Retrieved December 12, 2019. [In Thai]
- Electricity Generating Authority of Thailand. (2017). **Proposal on the amendment of the Electricity Generating Authority of Thailand Act 1968 to be in line with current conditions and laws**. Bangkok : Electricity [In Thai]
- Electricity Generating Authority of Thailand. (2019). "EGAT aims to develop a Business to grow strong and be able to compete Internationally". [Online] Available : <https://www.egat.co.th>. Retrieved July 18, 2019. [In Thai]

- Government Gazette. (2002). “Ministry of Public Affairs Ministry's Revision Act 2002.” [Online]. Available : <http://www.ratchakitcha.soc.go.th/DATA/PDF/00102282.PDF>. Retrieved July 18, 2019. [In Thai]
- Institute for International Management Development. (2018). “Ranking of key indicators that affect Thailand's competitiveness”. [Online]. Available : [http://www.otp.go.th/uploads/tiny\\_uploads/PDF/2562-05/25620522-Report-IMD-WEF-2561.pdf](http://www.otp.go.th/uploads/tiny_uploads/PDF/2562-05/25620522-Report-IMD-WEF-2561.pdf). Retrieved December 12, 2019. [In Thai]
- Kotler, P., and Kartajaya, H. (2000). **Repositioning Asia: From Bubble to Sustainable Economy**. U.S.A. : Wiley.
- Matlosa, K. (2014). “Pan-Africanism, the African Peer Review Mechanism and the African Charter on Democracy, Election and Governance”. [Online]. Available : <https://saiia.org.za/>. Retrieved January 12, 2020.
- Mckinsey.com. (2008). “Enduring Ideas: The 7-S Framework”. [Online]. Available : <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/enduring-ideas-the-7-s-framework>. Retrieved January 12, 2020.
- Ministry of Energy. (2019). “Government energy policy”. [Online]. Available : <https://energy.go.th/2015/government-energy-policy/>. Retrieved July 5, 2016. [In Thai]
- Office of Energy Policy and Planning Ministry of Energy. (2018). **Electric power development plan of Thailand B.E. 2018 - 2580 (PDP 2018)**. Bangkok : Ministry of Energy. [In Thai]
- Porter, M. E. (2014). **The Comparative Advantage of Nations**. New York : Macmillan.
- Wisarat, P. and Chumpolsatian, A. (2018). “The organization transformation of Nation Television From satellite TV to digital TV”. [Online]. Available : <http://research.jc.tu.ac.th/research/faculty>. Retrieved December 12, 2019. [In Thai]