

พัฒนาการจัดการภาวะวิกฤติของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

Crisis Management Development of Electricity Generating Authority of Thailand

อุไรรัตน์ ทับทอง (Urairut Thubtong)

นักศึกษานิพนธ์เอก หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาพุทธศาสตร์และความมั่นคง คณะรัฐศาสตร์และนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

Ph.D., Doctor of Philosophy

Major Strategic and Security Faculty of Political Science and Law, Burapha University

E-mail: urairutthub@gmail.com

Received: 8 May 2020

Revised: 15 June 2020

Accepted: 25 June 2020

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้ได้กล่าวถึงสภาวะวิกฤติ ความท้าทาย ที่ส่งผลให้องค์กรต้องมีการบริหารจัดการ การปรับตัว กับ สภาพการณ์ตามแต่ละยุคสมัย เพื่อความอยู่รอด หรือสามารถดำรงตนให้อยู่ได้ ซึ่งบทความนี้ได้กล่าวถึง การจัดการภาวะวิกฤติของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย องค์กรรัฐวิสาหกิจขนาดใหญ่ของประเทศไทย ซึ่งเป็นองค์กรที่มีหน้าที่ผลิตไฟฟ้าและเพื่อความมั่นคงของไฟฟ้าไทย โดยเนื้อหาของบทความแบ่งออกเป็น 4 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 องค์กรการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ตอนที่ 2 อธิบายให้เห็นถึงสภาพการณ์การเปลี่ยนแปลง ความท้าทายในด้านต่างๆที่เกิดขึ้นในสังคมโลก ตอนที่ 3 อธิบายภาวะวิกฤติที่สำคัญและพัฒนาการจัดการภาวะวิกฤติของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยและกรณีศึกษา และตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะ เพื่อที่จะนำไปใช้ในการปรับกลยุทธ์เพื่อใช้ในการจัดการองค์กรเมื่อต้องพบกับสภาวะการเปลี่ยนแปลงต่อไป

คำสำคัญ: การจัดการภาวะวิกฤติ, ความท้าทาย, การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

Abstract

This article discusses the critical conditions and challenges that require organizations to have a process for managing adaptation to current situations. To survive or able to sustain oneself In which this article addresses Crisis management of the Electricity Generating Authority of Thailand Large state-owned enterprises in Thailand. Which is an organization responsible for generating electricity and for the stability of Thai electricity. The content of the article is divided into 4 parts, which are: Part 1 The Electricity Generating Authority of Thailand. Part 2 Explains the changing situation. Challenges in various areas in the world society. Part 3 Describe critical crises and crisis management development of the Electricity Generating Authority of Thailand and Case studies. Part 4 Conclusions and recommendations. In order to be used to adjust strategies for managing the organization when encountering changing conditions

Keywords: Crisis management, Challenges, Electricity Generating Authority of Thailand.

บทนำ

ประเทศไทยต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในหลายบริบท ทั้งที่เป็นโอกาสและข้อจำกัดต่อการพัฒนาประเทศ ทุกภาคส่วนร่วมทั้งองค์กรต่างๆ ทั้งในภาครัฐและภาคธุรกิจ จึงต้องมีการปรับตัวปรับเปลี่ยน ในการเตรียมความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและผลกระทบที่เกิดขึ้น ในขณะเดียวกันเศรษฐกิจไทยต้องเผชิญวิกฤตสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อบรรยากาศการลงทุน เช่น ปัญหาการเมืองในประเทศที่ยังสร้างความกังวลต่อนักลงทุนรวมถึงความแตกแยกของคนในประเทศและปัญหาการฟื้นตัวของเศรษฐกิจโดยรวมทั้งในและต่างประเทศ ซึ่งพื้นฐานทางเศรษฐกิจมหภาคต้องสามารถสร้างให้เกิดเสถียรภาพและมีภูมิคุ้มกันที่เอื้อต่อการปรับตัว เมื่อได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวรวมทั้งจะต้องมีสมรรถนะและขีดความสามารถในการแข่งขันสูง (คณะกรรมการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ (กพข.), 2554) เป็นโจทย์ที่สำคัญในการเชื่อมโยงในทุกภาคส่วน อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งด้านการบริหาร ด้านการผลิต ด้านบริการเพื่อให้สอดคล้องกับบริบทโลกและสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป นำไปสู่การเพิ่มขีดความสามารถในการการแข่งขันให้สอดคล้องกับสภาวะปัจจุบัน

องค์การการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2511 โดยการรวมหน่วยงาน ด้านการผลิตและส่งพลังงานไฟฟ้า 3 แห่ง ได้แก่ การไฟฟ้าย่นฮี การลิกไนท์ และการไฟฟ้าตะวันออกเฉียงเหนือ เข้าเป็นหน่วยงานเดียวกัน มีฐานะเป็นนิติบุคคลตั้งแต่วันที่ 1 พฤษภาคม พ.ศ. 2512 พระราชบัญญัติฉบับนี้มีการแก้ไขเพิ่มเติมหลายครั้ง โดยครั้ง

ล่าสุดได้ประกาศในราชกิจจานุเบกษาและมีผลบังคับใช้เมื่อวันที่ 12 มีนาคม พ.ศ. 2535 (การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย, 2561)

กฟผ. เป็นรัฐวิสาหกิจด้านกิจการพลังงานภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงพลังงาน กระทรวงการคลัง ดำเนินธุรกิจหลักในการผลิต จัดให้ได้มา และจำหน่ายพลังงานไฟฟ้าให้แก่การไฟฟ้านครหลวง (กฟน.) การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.) ผู้ใช้ไฟฟ้าตามกฎหมายกำหนดและประเทศใกล้เคียง พร้อมทั้งธุรกิจอื่นๆ ที่เกี่ยวเนื่องกับกิจการไฟฟ้าภายใต้กรอบพระราชบัญญัติ กฟผ. ปัจจุบันการดำเนินงานของ เป็นไปตามโครงสร้างกิจการไฟฟ้าที่มี กฟผ. เป็นผู้ผลิต เป็นผู้ส่งไฟฟ้า รวมทั้งควบคุมการผลิตและส่งไฟฟ้าทั่วประเทศให้มีประสิทธิภาพเพียงพอต่อการใช้ พร้อมทั้งให้ความสำคัญต่อการจัดการสิ่งแวดล้อมที่ดีของชุมชนและสังคม โดยมีคณะกรรมการกำกับกิจการพลังงาน (กกพ.) ทำหน้าที่กำกับดูแล กฟผ.

ธุรกิจเกี่ยวกับการผลิตไฟฟ้าของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย แบ่งเป็น 3 ธุรกิจ

1. การผลิตไฟฟ้า

กฟผ. ผลิตไฟฟ้าจากโรงไฟฟ้าของ กฟผ. ซึ่งตั้งอยู่ทุกภูมิภาคของประเทศรวมจำนวนทั้งสิ้น 50 แห่ง มีกำลังผลิตรวมทั้งสิ้น 15,789.58 เมกะวัตต์ ประกอบด้วย โรงไฟฟ้าหลายประเภท ได้แก่ โรงไฟฟ้าพลังความร้อน 3 แห่ง โรงไฟฟ้าพลังความร้อนร่วม 6 แห่ง โรงไฟฟ้าพลังงานหมุนเวียน (พลังน้ำ) 27 แห่ง โรงไฟฟ้าพลังงานหมุนเวียน (ลม แสงอาทิตย์ ความร้อนใต้พิภพ) 9 แห่ง โรงไฟฟ้าดีเซล 4 แห่ง และโรงไฟฟ้าอื่น ๆ 1 แห่ง

2. การรับซื้อไฟฟ้า

นอกจากการผลิตไฟฟ้าจากโรงไฟฟ้าของ กฟผ. แล้ว กฟผ. ยังรับซื้อไฟฟ้าจากผู้ผลิตไฟฟ้าเอกชนรายใหญ่ 13 ราย รวมกำลังผลิต 14,948.50 เมกะวัตต์ และผู้ผลิตไฟฟ้าเอกชนรายเล็ก รวมกำลังผลิต 8,756.82 เมกะวัตต์ รวมทั้งรับซื้อไฟฟ้าจากผู้ผลิตไฟฟ้าในประเทศเพื่อนบ้าน ได้แก่ ประเทศสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว (สปป.ลาว) และประเทศมาเลเซีย รวมกำลังผลิต 3,877.60 เม-กะวัตต์

3. การส่งไฟฟ้า

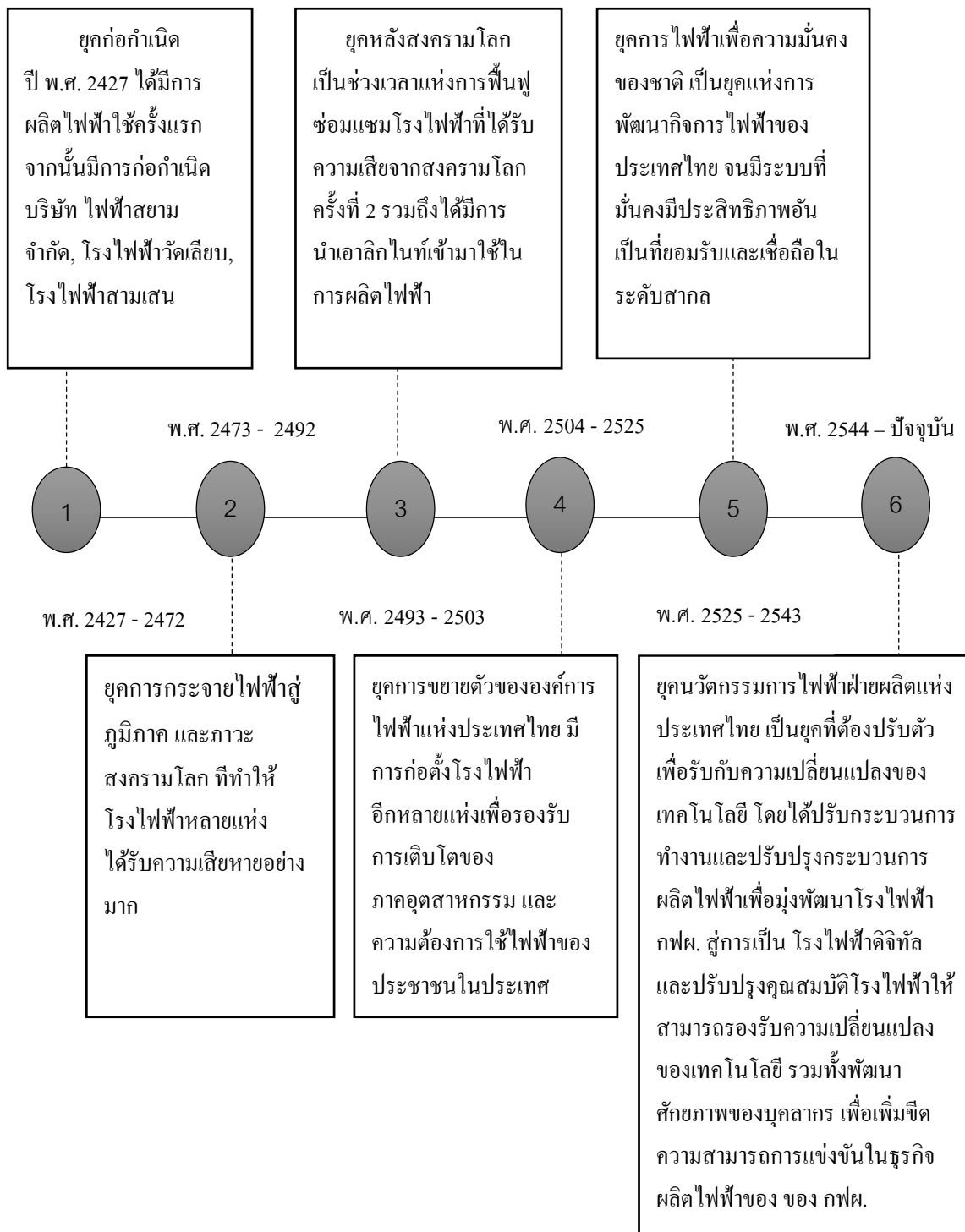
กฟผ. ดำเนินการจัดส่งไฟฟ้าที่ผลิตจากโรงไฟฟ้าของ กฟผ. และที่รับซื้อจากผู้ผลิตไฟฟ้ารายอื่นผ่านระบบส่งไฟฟ้าของ กฟผ. ซึ่งมีโครงข่ายครอบคลุมทั่วประเทศ ที่ระดับแรงดัน 500 กิโลโวลต์ 230 กิโลโวลต์ 132 กิโลโวลต์ 115 กิโลโวลต์ และ 69 กิโลโวลต์ เพื่อจำหน่ายไฟฟ้าให้แก่ผู้ใช้ไฟฟ้าที่รับซื้อโดยตรงจาก กฟผ. กฟน. และ กฟภ. ซึ่งนำไปจำหน่ายให้แก่ผู้ใช้ไฟฟ้าในประเทศต่อไป นอกจากนี้ กฟผ. ยังจำหน่ายไฟฟ้าให้การไฟฟ้าของประเทศเพื่อนบ้านด้วย ได้แก่ สปป.ลาว ด้วยระบบส่งไฟฟ้าแรงดัน 115 กิโลโวลต์ และ 22 กิโลโวลต์ และประเทศมาเลเซีย ด้วยระบบไฟฟ้าแรงสูงกระแสตรง (HVDC) 300 กิโลโวลต์

ธุรกิจเกี่ยวเนื่องของ กฟผ.

ในปี 2561 กฟผ. ได้ดำเนินธุรกิจเพื่อให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์สร้างรายได้เพิ่มจากความสามารถและทรัพยากรที่ กฟผ. มีอยู่ โดยให้บริการด้านธุรกิจอุตสาหกรรมไฟฟ้าอย่างมีคุณภาพแก่หน่วยงานภายนอก ได้แก่ งานวิศวกรรมและก่อสร้างโรงไฟฟ้า งานเดินเครื่องและบำรุงรักษาโรงไฟฟ้าแก่กลุ่มลูกค้าโรงไฟฟ้าของ กฟผ. ผู้ผลิตไฟฟ้าเอกชนรายใหญ่ (IPP) ผู้ผลิตไฟฟ้าเอกชนรายเล็ก (SPP) รวมถึงโรงไฟฟ้าจากอุตสาหกรรมอื่นๆ ผลิตภัณฑ์วัตถุดิบพลอยได้จากการผลิตไฟฟ้า งานบำรุงรักษาระบบส่ง และงานบริการด้านธุรกิจโทรคมนาคม อีกทั้งได้ขยายขอบเขตการดำเนินธุรกิจเข้าสู่ประเทศในกลุ่มภูมิภาคอาเซียนอีกด้วย โดยในปี 2561 กฟผ. ได้มีการดำเนินธุรกิจภายในประเทศ และในต่างประเทศที่สำคัญดังต่อไปนี้

1. ธุรกิจวิศวกรรมและก่อสร้างโรงไฟฟ้า
2. ธุรกิจงานบริการเดินเครื่องและบำรุงรักษา
3. ธุรกิจผลิตภัณฑ์จากวัตถุดิบพลอยได้
4. ธุรกิจบำรุงรักษาระบบส่ง
5. ธุรกิจโทรคมนาคม

พัฒนาการของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยนั้นเพื่อให้ง่ายต่อความเข้าใจ และเห็นภาพอย่างชัดเจน ผู้เขียนได้แบ่งพัฒนาการของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ออกเป็น 6 ยุค ได้แก่ (การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย, 2561) ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 พัฒนาการตั้งแต่ยุคก่อเกิด จนถึงปัจจุบันของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

หากได้วิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย มีจุดแข็งที่สำคัญ คือ มีสินทรัพย์ที่สามารถนำมาพัฒนาเพื่อก่อให้เกิดรายได้ บุคลากรส่วนใหญ่เป็นผู้มีความรู้ความสามารถและมีประสิทธิภาพพร้อมทั้งมีความจงรักภักดีต่อองค์กร จุดอ่อนที่สำคัญ คือ หน่วยงานบางแห่งมีบุคลากรมาก ทำให้การบริหารงานขาดประสิทธิภาพ ทำให้เกิดความซ้ำซ้อนในการปฏิบัติหน้าที่ ส่วนโอกาสนั้น จากตัวบทกฎหมายกำหนดให้องค์การต้องดำเนินการเพื่อประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก ให้การดำเนินงานขององค์กรเกิดความสะดวกและหน่วยงานต่างๆ พร้อมให้ความช่วยเหลืออย่างเป็นรูปธรรม สำหรับอุปสรรคเกี่ยวกับการสร้างความเข้าใจเรื่องผลกระทบสิ่งแวดล้อมกับประชาชนที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กร (ไพโรจน์ ภัทรนรากุล, 2546)

ความท้าทายอย่างหนึ่งของการบริหารจัดการในยุคปัจจุบัน ได้แก่ การต้องเผชิญกับภาวะเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการบริหารจัดการขององค์กร การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและต่อเนื่องส่งผลให้องค์การต้องมีการปรับตัวหรือเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการตามสถานะที่เกิดขึ้นเพื่อความอยู่รอดหรือสามารถดำรงตนให้อยู่เหนือผู้อื่นเพื่อความได้เปรียบในการแข่งขัน สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น อนุรัตน์ อนันทนาธร (2559) ได้สรุปไว้หลายประเด็น ดังนี้

1) ภาวะวิกฤติการณ์ต่างๆ (Crisis) ภาวะวิกฤติ หรือวิกฤตการณ์ เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นโดยที่เราไม่ได้คาดคิดมาก่อน เราจึงไม่มีการเตรียมการในการรองรับ ในทางการบริหารเรียกว่าความเสี่ยง (Risk) แต่เมื่อมันเกิดขึ้นมาแล้วมันจะมีผลกระทบต่อองค์กรไม่มากนักน้อย ดังนั้นองค์กรจึงต้องมีความพร้อมและความรวดเร็วในการจัดการภาวะวิกฤติต่างๆ เหล่านั้นไม่ให้กระทบหรือกระทบน้อยที่สุดต่อองค์กร ตัวอย่างภาวะวิกฤติเช่น เช่น ภัยธรรมชาติ โรคระบาด ภาวะวิกฤติทางอาหาร ซึ่งมีผลมาจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศโลกหรือภาวะโลกร้อน (Global Warming) และส่งผลให้เกิดสภาวะการขาดแคลนทั้งอาหาร ยารักษาโรค สินค้าอุปโภคและบริโภค รวมถึงวัตถุดิบที่จำเป็นต้องใช้ในการผลิตสินค้าและการบริการ

2) อิทธิพลของโลกยุคโลกาภิวัตน์ (Globalization) โลกาภิวัตน์ คืออิทธิพลของเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีการพัฒนา จนทำให้มวลมนุษยชาติบนโลกเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในทุกๆ ด้าน อาทิ โลกการทำงาน โลกการดำเนินชีวิต และพฤติกรรมส่วนบุคคล นอกจากนี้ยังมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งด้าน แนวทางการบริหารจัดการในปัจจุบัน โลกาภิวัตน์ถูกใช้เป็นเครื่องมือในการแข่งขันทางธุรกิจ ทั้งการออกแบบ การผลิต การตลาด และการวางแผน โลกาภิวัตน์ช่วยให้เกิดการพัฒนาเทคโนโลยีและวิทยาการด้านการผลิตและการบริหารจัดการใหม่ๆ อย่างไม่หยุดนิ่ง อาทิ การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ การบริหารคุณภาพ การบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบใหม่ การพัฒนาสมรรถนะ รวมถึงการบริหารการเปลี่ยนแปลง และการจัดการนวัตกรรม เป็นต้น

3) พลังระบบเศรษฐกิจยุคใหม่ (New World Economy Power) ความล้มเหลวของสหภาพโซเวียต ทำให้สงครามเย็นที่ต่อสู้อยู่ระหว่างอุดมการณ์คอมมิวนิสต์ กับประชาธิปไตยจบลง ส่งผลให้ความจึงเครียดจากสงครามยุติลง ความบอบช้ำจากสงครามมาเป็นระยะเวลายาวนาน ส่งผลให้ประเทศต่างๆ หันมา

พัฒนาเศรษฐกิจเพื่อการฟื้นฟูประเทศ ประเทศเกิดใหม่ทางยุโรปตะวันออกหลายประเทศได้มาสู่สนามแข่งขันทางธุรกิจ ขณะเดียวกันประเทศใหญ่อย่างสาธารณรัฐรัสเซียและจีนได้หันมาพัฒนาเศรษฐกิจและกลายเป็นมหาอำนาจทางเศรษฐกิจควบคู่กับสหรัฐอเมริกาและยุโรปตะวันตก ส่งผลให้ระบบเศรษฐกิจโลกเข้าสู่ระบบการแข่งขันที่เข้มข้น การต่อสู้เพื่อแย่งชิงความได้เปรียบทำให้เกิดการรวมกลุ่มกันของประเทศต่างๆ เพื่อสร้างความได้เปรียบและการต่อรองในการแข่งขัน เช่น ประชาคมเศรษฐกิจยุโรป (Euro) ประชาคมกลุ่มประเทศเศรษฐกิจเอเชียแปซิฟิก (Asia Pacific Economic Countries (APEC)) หรือ อาเซียน (ASEAN) และ กลุ่มประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Communities (AEC)) เป็นต้น การรวมกลุ่มของประเทศส่งผลให้เกิดการบริหารจัดการที่ต้องยุ่งยากและซับซ้อนมากขึ้น ที่เกิดจากการบริหารความแตกต่างทั้งด้านเชื้อชาติ ศาสนา วัฒนธรรม และลักษณะการทำงานที่แตกต่างกันของประเทศสมาชิก 4) กติกาโลกใหม่ (New World Order) การล่มสลายของลัทธิอุดมการณ์การเมืองคอมมิวนิสต์ ส่งผลให้เกิดขั้วอำนาจเดียว ได้แก่ สหรัฐอเมริกา ที่มีอิทธิพลทั้งด้านเศรษฐกิจและการเมืองของโลก การจัดระเบียบโลกใหม่ ที่มีผลต่อการสร้างกฎระเบียบกติกา หรือกฎเกณฑ์ใหม่ๆ เช่น ในระดับโลก การสร้างกติกาการค้าเสรี การรวมกลุ่มทางการค้า การให้ความสำคัญคุณภาพและความเท่าเทียมในสังคม อาทิ สิทธิแรงงาน สิทธิมนุษยชน การค้าแรงงาน ระเบียบโลกใหม่เหล่านี้เป็นเงื่อนไขสำคัญหรือเครื่องมือในการปกป้องและการกีดกันทางการค้าของประเทศมหาอำนาจ ส่งผลให้ประเทศต่างๆ รวมถึงผู้ประกอบการต้องมีการเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการให้เข้าเงื่อนไขของระเบียบโลกข้างต้น ปัจจัยต่างๆ เหล่านี้มีอิทธิพลล้วนเป็นตัวผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และอิทธิพลต่อการบริหารจัดการ องค์กรหรือหน่วยงานจำเป็นต้องพิจารณาถึงการเปลี่ยนแปลงและต้องปรับเปลี่ยนการบริหารให้สอดคล้องกับสถานะการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น หากองค์กรหรือหน่วยงานใดสามารถปรับตัวได้อย่างเหมาะสมจะทำให้สมรรถนะหรือศักยภาพขององค์กรเข้มแข็งขึ้น และสามารถใช้การ เปลี่ยนแปลงให้เป็นประโยชน์ได้ต่อไป

การเปลี่ยนแปลงโลกจากเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นใหม่ในช่วงทศวรรษนี้ เป็นเทคโนโลยีที่มีความก้าวหน้า และสามารถเข้ามาเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินชีวิต การประกอบธุรกิจ และเศรษฐกิจโลก เป็นการเปลี่ยนวิธีการที่จะทำให้ได้งานด้วยวิธีการใหม่ที่แตกต่างกันไปจากเดิมอย่างสิ้นเชิง ซึ่งในที่สุดวิธีการเดิมนั้นก็จะถูกลบเลือนไปจากวิถีดำเนินชีวิตของเรา นำมาสู่คำว่าเทคโนโลยีเปลี่ยนโลก (Disruptive technologies) โดยในรายงานของ McKinsey Global Institute ได้ระบุเทคโนโลยี 12 ประเภท ได้แก่ 1. อินเทอร์เน็ตไร้สาย 2. เทคโนโลยีอัตโนมัติในการวิเคราะห์ 3. Internet of Things 4. Cloud Computing 5. เทคโนโลยีหุ่นยนต์ 6. ยานพาหนะไร้คนขับหรือกึ่งไร้คนขับ 7. เทคโนโลยีชีวภาพ (genomics) 8. อุปกรณ์หรือระบบกักเก็บพลังงาน 9. เทคโนโลยีการพิมพ์สามมิติ 10. เทคโนโลยีวัสดุชาญฉลาด 11. เทคโนโลยีสำรวจและขุดเจาะน้ำมัน 12. เทคโนโลยีพลังงานทดแทน ซึ่งมีการประเมินอีกด้วยว่า การใช้เทคโนโลยีทั้ง 12 ประเภทดังกล่าว จะสามารถทำให้เกิดผลกระทบทางเศรษฐกิจ มูลค่ารวม

อุไรรัตน์ ทับทอง

ประมาณ 14 - 33 ล้านล้านเหรียญสหรัฐฯ ต่อปี ในปี 2025 (McKinsey Global Institute, 2017) โดยเป็นการคาดการณ์จากการวิเคราะห์เชิงลึกจากการใช้งานที่สำคัญ และสามารถสร้างมูลค่าได้ได้หลายๆ แนวทาง รวมทั้งความต้องการส่วนเกินของผู้บริโภค (consumer surplus) ซึ่งเป็นผลมาจากผลิตภัณฑ์ที่ดีขึ้น มีราคาถูกลง สิ่งแวดล้อมที่สะอาดมากขึ้น และดีต่อสุขภาพมากขึ้น (McKinsey Global Institute, 2017)

ในด้านสังคม การเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกภายใต้สังคมที่เป็นพลวัต ส่งผลต่อพฤติกรรมของประชากรที่ปรับเปลี่ยนไปตามกระแสสังคมโลก ทักษะคติ ความเชื่อ ค่านิยม วัฒนธรรม การเคลื่อนไหวของกระแสวัฒนธรรมโลกที่ผสมผสานกับวัฒนธรรมท้องถิ่น ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวิถีชีวิต ทักษะคติ ความเชื่อ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การเรียนรู้และการบริโภคในรูปแบบต่างๆ อาทิ การใช้สื่อออนไลน์ โลกสังคมไร้พรมแดนส่งผลให้การเคลื่อนไหวของคน ทุน ความรู้ เทคโนโลยี สินค้าและบริการที่เชื่อมโยงกันทั่วโลก กระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในทุกพื้นที่ ส่งผลทั้งเชิงบวกและเชิงลบ โดยสังคมไทยสามารถที่จะเข้าถึงข้อมูลข่าวสารและความรู้อย่างกว้างขวางผ่านสื่อเทคโนโลยี เป็นการสร้างโอกาสทางการศึกษาให้สังคมไทยสามารถเรียนรู้ได้จากแหล่งข้อมูลทั่วโลก และเสริมสร้างการก้าวเข้าสู่สังคมฐานความรู้ในอนาคต รวมไปถึง การตื่นตัวเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมในองค์กรธุรกิจและภาครัฐ CSR จากรายงานของคณะกรรมการโลกในเรื่องสิ่งแวดล้อมและการพัฒนา (World Commission on Environment and Development) มีใจความสำคัญว่า สิ่งแวดล้อมและการพัฒนานั้นไม่สามารถแยกออกจากกันได้ ไม่ว่าจะเป็นระดับท้องถิ่น ภูมิภาค ประเทศยิ่งกว่านั้น ความยากจน ความไม่เท่าเทียมและความทุจริตของสิ่งแวดล้อมมีความสัมพันธ์กันมาก การพัฒนาของประเทศต่างๆ จึงต้องคำนึงถึงปัญหาของ ดิน น้ำ ป่าไม้ ฯลฯ (สรสัณฑ์ อาภาภิรมย์, 2559) ด้วยเหตุดังกล่าวทำให้ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมหลายแห่งต้องหันมาให้ความสนใจกับการดำเนินการด้วยความรับผิดชอบต่อสังคม หรือโครงการความรับผิดชอบต่อสังคม Cooperate Social Relation หรือ CSR จนทำให้ทุกวันนี้ CSR เป็นภารกิจหลักที่สำคัญต่อองค์กรที่จะต้องดำเนินการเพื่อลดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นจากความผิดพลาดหรือความขัดแย้งกับชุมชนและสังคม จนส่งผลกระทบต่อความมั่นคงของกิจการ

การเปลี่ยนผ่านครั้งใหญ่เป็นการเปลี่ยนแปลงที่มีแนวโน้มจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในเชิงโครงสร้างของภาคอุตสาหกรรมและระบบเศรษฐกิจของโลก จากการขับเคลื่อนด้วยการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี และรวมทั้งการเปลี่ยนแปลงของกระบวนการผลิต การให้คุณค่า และ วิถีการใช้ชีวิตของประชากรโลก ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีได้มาถึงจุดที่ทำให้รูปแบบการดำเนินชีวิต การประกอบธุรกิจ และ เศรษฐกิจโลกเปลี่ยนแปลงไปอย่างรุนแรง เทคโนโลยีใหม่ๆ ที่เกิดขึ้น ต่างมีศักยภาพในการเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินชีวิตและการทำงานได้อย่างแท้จริง ดังนั้น จึงเป็นเรื่องสำคัญที่ผู้นำภาครัฐและภาคธุรกิจที่ทำหน้าที่กำหนดนโยบาย จะต้องคำนึงถึงว่าเทคโนโลยีได้มีผลกระทบอย่างแท้จริง เพื่อจะได้เตรียมความพร้อมในการปรับเปลี่ยนเพื่อการพัฒนาองค์กรอย่างเหมาะสม

หากกล่าวถึงการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) รัฐวิสาหกิจขนาดใหญ่ไทยอยู่คู่ชาวไทยมาอย่างยาวนาน ได้ประสบกับความท้าทาย การเปลี่ยนแปลงจากภายในและภายนอกประเทศ หากแต่เพื่อความมั่นคงของไฟฟ้าไทย กฟผ. ได้มีการจัดการภาวะวิกฤติที่เกิดขึ้น ซึ่งได้สรุปได้ดังนี้

พัฒนาการจัดการภาวะวิกฤติของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยประสบถึงภาวะวิกฤติที่สำคัญ ดังนี้

1. วิกฤตราคาน้ำมันช่วงปี ในปี พ.ศ. 2514-2525

ความผันผวนของราคาน้ำมันในตลาดโลก ช่วงปี 2514-2525 ส่งผลให้ประเทศต่างๆ ทั่วโลกต่างประสบกับภาวะวิกฤตจากราคาน้ำมันเพิ่มขึ้นถึง 10 เท่าตัว โดยเฉพาะประเทศไทยที่เป็นประเทศนำเข้าน้ำมันเกือบ 100% ราคาน้ำมันเพิ่มขึ้นจากลิตรละ 40 สตางค์ เป็น 4 บาท ในระยะเวลาไม่ถึงเดือนส่งผลกระทบอย่างมากต่อกิจการไฟฟ้า เพราะมีสัดส่วนในการใช้น้ำมันเตาถึงร้อยละ 70

วิกฤติการณ์นี้เป็นจุดเริ่มต้นให้ กฟผ. มีการปรับตัวและวางแผนการใช้เชื้อเพลิงในการผลิตไฟฟ้าเพื่อลดการใช้น้ำมันลงให้มากที่สุด นับเป็นโชคคิของประเทศไทยที่ได้พบกษัตริย์ชาตินิอ่าวไทยประวัติศาสตร์ได้จารึกไว้ถึง “วันแห่งความโชคดีช่วง ชั่วเวลา” ที่ได้มีการเปิดการใช้กษัตริย์ชาตินิอ่าวไทยเป็นครั้งแรก ซึ่ง กฟผ. ได้เป็นผู้ใช้กษัตริย์ชาตินิอ่าวไทยในการผลิตไฟฟ้าเป็นรายแรก โดยรับซื้อกษัตริย์ชาตินิอ่าวไทยทั้งหมดจาก ปตท. โดย กฟผ. ได้ก่อสร้างโรงไฟฟ้าบางปะกง จังหวัดฉะเชิงเทรา ขึ้นเพื่อใช้กษัตริย์ชาตินิอ่าวไทยและปรับปรุงโรงไฟฟ้าพระนครใต้ จังหวัดสมุทรปราการ และก่อสร้างโรงไฟฟ้าระยอง หลังจากนั้นได้ค้นพบกษัตริย์ชาตินิอ่าวไทยที่แหล่งน้ำพอง จังหวัดขอนแก่น และที่ลานกระบือจังหวัดกำแพงเพชร กฟผ. ได้ก่อสร้างโรงไฟฟ้าขึ้นที่ทั้งสองแหล่ง

ในอีกด้านหนึ่งของการลดการใช้น้ำมันในการผลิตไฟฟ้านั้นคือ การพัฒนาถ่านลิกไนต์ที่เหมืองแม่เมาะ จังหวัดลำปาง ซึ่งเป็นเชื้อเพลิงที่มีราคาต่ำ กฟผ. ได้ขยายกำลังผลิตของโรงไฟฟ้าแม่เมาะจากเดิม 2 เครื่องมาเป็น 13 เครื่อง นอกจากนี้การพัฒนาไฟฟ้าพลังน้ำยังมีบทบาทที่สำคัญต่อแนวทางการลดการพึ่งพาน้ำมันลง กฟผ. ได้สำรวจและก่อสร้างโรงไฟฟ้าพลังน้ำมาอย่างต่อเนื่อง คือ เขื่อนเขาแหลม จังหวัดกาญจนบุรี เขื่อนรัชชประภา จังหวัดสุราษฎร์ธานี เป็นต้น โดยช่วงตั้งแต่ปี 2530 เป็นต้นมา การเติบโตของเศรษฐกิจไทยเป็นไปอย่างสูงมากกล่าวคือ เพิ่มขึ้นปีละประมาณร้อยละ 13-15 ทำให้ปริมาณไฟฟ้าสำรองของประเทศลดต่ำลง นับเป็นช่วงเวลาที่ กฟผ. ต้องเร่งก่อสร้างโรงไฟฟ้าใหม่ๆ เข้าสู่ระบบให้ทันกับความต้องการใช้ของประชาชน เพื่อสร้างรากฐานของระบบไฟฟ้าในประเทศไทยให้มีความความมั่นคง กฟผ. ต้องปรับแผนพัฒนาไฟฟ้าและแผนการลงทุนใหม่ โดยเร่งรัดก่อสร้างโรงไฟฟ้าที่ใช้ระยะเวลาสั้น อาทิ โรงไฟฟ้ากังหันก๊าซและโรงไฟฟ้าพลังความร้อนร่วม เช่น โรงไฟฟ้า จันทนันทบุรี ขยายกำลังผลิตของโรงไฟฟ้าพระนครใต้ จังหวัดสมุทรปราการ และทำการปรับปรุงประสิทธิภาพโรงไฟฟ้าพลังน้ำอีกหลาย

อุไรรัตน์ ทับทอง

แห่ง นอกจากนี้ ประเทศไทยก็ยังจำเป็นต้องมีโรงไฟฟ้าหลักขนาดใหญ่ด้วย จึงมีการก่อสร้างโรงไฟฟ้าราชบุรี โดยใช้ก๊าซธรรมชาติจากประเทศพม่าเป็นเชื้อเพลิง

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

ปัญหาวิกฤตเศรษฐกิจ ปี พ.ศ. 2540 มีจุดเริ่มต้นจากปัญหาวิกฤติฟองสบู่ที่เกิดขึ้นกับสถาบันการเงินของประเทศไทยและลุกลามไปทั่วทั้งภูมิภาคของโลก และส่งผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศไทยทั้งระบบ จนนำเข้าสู่การฟื้นฟูของกองทุน IMF และการลดตัวค่าเงินบาท ทำให้ค่าเงินบาทเปลี่ยนแปลงจาก 25 บาทต่อ 1 ดอลลาร์ เป็น 50 บาทต่อ 1 ดอลลาร์ มีผลทำให้ต้นทุนราคาน้ำมันเชื้อเพลิงหลักของการผลิตไฟฟ้าของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตเพิ่มขึ้น ผลกระทบในทางอ้อมเนื่องจากการขาดทุนจากระบบแลกเปลี่ยนเงินตรา ส่งผลให้ กฟผ. มีหนี้สินเพิ่มจากการขาดทุนเกิดผลกระทบต่อธุรกิจและการบริหารจัดการจนทำให้ต้องมีการปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการ

ปัญหาวิกฤตเศรษฐกิจ ปี พ.ศ. 2540 ส่งผลกระทบต่อกระบวนการผลิตในอุตสาหกรรมประเภทต่างๆ อันเนื่องมาจากการการปรับลดขนาดโรงงานและเลิกกิจการ ภาวะความต้องการไฟฟ้าลดลงและการขาดสภาพคล่องทางการเงิน ผลกระทบดังกล่าวเกิดขึ้นโดยตรงต่อกิจการไฟฟ้าไทย ที่ทำให้ กฟผ. ต้องปรับแผนการดำเนินงานใหม่โดยการปรับปรุงแผนพัฒนากำลังผลิตไฟฟ้า ซึ่งมีแนวทางหลักๆ คือ ชะลอโครงการของ กฟผ. ที่ได้รับการอนุมัติให้ก่อสร้าง เจริญเลื่อนการรับซื้อไฟฟ้าจากประเทศเพื่อนบ้านและเอกชน นำมาตรการประหยัดมาใช้อย่างเคร่งครัดเพื่อประหยัดประคองให้กิจการไฟฟ้าดำเนินการอยู่ได้เพื่อให้บริการประชาชนด้วยมาตรฐานและความมั่นคง

3. วิฤตความเชื่อมั่นจากสังคมในปัจจุบัน

ปัจจุบันการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย กำลังประสบกับวิกฤตที่สำคัญ ในการจะขยายกำลังการผลิตไฟฟ้าทั้งการก่อสร้างโรงไฟฟ้าใหม่หรือการสร้างโรงไฟฟ้าทดแทน ทั้งนี้เพราะการดำเนินกิจการที่ผ่านมาขาดความรอบคอบ จนเกิดปัญหาผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อม ด้านสังคมและสุขภาพอนามัยของคนในพื้นที่ เช่น กรณีโรงไฟฟ้าแม่เมาะที่ส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและสุขภาพของประชาชน และประชาชนได้ฟ้องศาลปกครองและชนะคดี ส่งผลให้การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยต้องจ่ายชดเชยให้กับชุมชน แต่ผลที่ตามมา คือความหวาดระแวงของประชาชนที่มีต่อโรงไฟฟ้า และมักจะมีการต่อต้านในทุกๆ ที่ที่มีข่าวการสร้างโรงไฟฟ้าใหม่ไม่ว่าที่ใดก็ตาม เช่น หรือกรณีการสร้างโรงไฟฟ้าทดแทน แทนที่โรงไฟฟ้าที่หมดอายุ เช่น การก่อสร้างโรงไฟฟ้าเทพาซึ่งใช้ถ่านหินสะอาดเป็นเชื้อเพลิง เกิดกระแสต่อต้านจากชุมชนอย่างรุนแรงถึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมที่อาจจะเกิดขึ้นต่างๆ เช่น การปล่อยน้ำหล่อเย็นที่มีอุณหภูมิผิดปกติจะส่งผลกระทบต่อขยายพันธุ์ของสัตว์น้ำตามธรรมชาติ ถ่านหินที่เป็นเชื้อเพลิงอาจจะสร้างความไม่ปลอดภัยให้กับชุมชน รวมถึงการส่งผลกระทบต่อการดำเนินชีวิตอีกมากมาย

วิกฤตต่างๆที่เกิดขึ้นทำให้การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยซึ่งเป็นองค์กรรัฐวิสาหกิจด้านพลังงานของประเทศไทยและมีผลต่อความมั่นคงต่อเศรษฐกิจของประเทศ จำเป็นต้องมีการปรับปรุง

เปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ทางการบริหารหลายครั้งเพื่อเพิ่มสมรรถนะและขีดความสามารถขององค์กรให้อยู่รอดได้ในภาวะวิกฤตต่างๆ รวมถึงความสามารถในการแข่งขันกับประเทศต่างๆ

กรณีศึกษาการจัดการในสภาวะการเปลี่ยนแปลงวิกฤตการณ์ต่างๆ ในต่างประเทศ
การปรับโครงสร้างกิจการไฟฟ้าในประเทศฝรั่งเศส

ในปี ค.ศ. 1946 ประเทศฝรั่งเศสได้ออกกฎหมายกำกับกิจการไฟฟ้า ซึ่งให้อำนาจ บริษัท Electricité de France (EdF) ในการผูกขาดการผลิต ส่ง จำหน่าย และค้าปลีกไฟฟ้าในประเทศฝรั่งเศส ต่อมาเมื่อวันที่ 19 ธันวาคม ค.ศ. 1996 สหภาพพันธรัฐยุโรป (European Council) ได้ออกคำสั่งเกี่ยวกับการปรับโครงสร้างกิจการไฟฟ้า ซึ่งกำหนดให้มีการเพิ่มการแข่งขัน ในกิจการไฟฟ้า และเปิดตลาดให้กับลูกค้าบางราย สามารถเลือกซื้อไฟฟ้าได้ สืบเนื่องจากคำสั่งดังกล่าวเป็นความท้าทายในเชิงนโยบายที่ประเทศในสหพันธรัฐยุโรปไม่สามารถปฏิเสธได้ ประเทศฝรั่งเศส จึงเริ่มปรับโครงสร้างกิจการไฟฟ้า โดยมีการปรับโครงสร้างองค์กรต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง และออกกฎหมายพลังงาน ในเดือน กุมภาพันธ์ ค.ศ. 2000 กฎหมายดังกล่าวเปิดโอกาสให้ผู้ผลิตไฟฟ้ารายใหม่ สามารถเข้ามาแข่งขันกับผู้ผลิตไฟฟ้าเดิมได้โดยมีการเปิดให้บุคคลที่สามใช้บริการผ่านสายส่ง สายจำหน่าย (Third Party Access: TPA) ภายใต้ระบบ TPA ผู้ผลิตสามารถขายไฟฟ้าให้กับผู้ซื้อ ได้โดยใช้ระบบส่งและระบบจำหน่ายที่มีอยู่เดิม และเพื่อให้การแข่งขันในกิจการไฟฟ้าสามารถเกิดขึ้น รัฐบาลฝรั่งเศสได้ดำเนินการแยกกิจการระบบส่ง และ ศูนย์ควบคุมระบบออกจากบริษัท EdF โดยจัดให้ธุรกิจดังกล่าว อยู่ภายใต้การควบคุม ของบริษัท Réseau de Transport d'électricité (RTE) ซึ่ง RTE จะยังมี สถานะเป็นบริษัทลูกของบริษัท EdF แต่บริษัท RTE ก็มีอิสระในการบริหาร และมีการแยกระบบบัญชีการเงิน จากบริษัท EdF อย่างชัดเจน การแยกธุรกิจการผลิต กับ การส่งไฟฟ้าในลักษณะดังกล่าวยังไม่สมบูรณ์ รัฐบาลฝรั่งเศสจึงได้จัดตั้งคณะกรรมการ Commission de Régulation de l'Electricité (CRE) ซึ่งเป็นองค์กรกำกับดูแลอิสระสาขาไฟฟ้าขึ้น มีหน้าที่ในการกำหนดราคา ค่าผ่านสายส่ง สายจำหน่าย และกำกับดูแลอย่างไรก็ตาม การปรับโครงสร้างกิจการไฟฟ้า ในประเทศ ฝรั่งเศส ได้ประสบกับปัญหาหลายประการ โดยเฉพาะในการแยกธุรกิจต่างๆ ในกิจการไฟฟ้า เพื่อความชัดเจนและโปร่งใส ดังนั้นการปรับโครงสร้างกิจการไฟฟ้าใน ประเทศฝรั่งเศส จึงถือเป็นบทเรียนหนึ่งที่น่าสนใจสำหรับประเทศไทย ที่ควรนำมา วิเคราะห์ เพื่อนำไปประกอบการพิจารณา รูปแบบ โครงสร้างกิจการไฟฟ้า ที่มีความเหมาะสม และให้ได้ประโยชน์สูงสุดแก่ผู้ใช้ไฟฟ้า (ม.ล. อภิมงคล โสณกุล, 2545)

การปรับเปลี่ยนการผลิตพลังงานไฟฟ้าของโปรตุเกส

ในโลกที่ Disruptive Technology เข้ามาเปลี่ยนชีวิตของเราทุกคน โดยเฉพาะเรื่องเทคโนโลยีการผลิตไฟฟ้า สืบเนื่องจากโปรตุเกสประสบกับสถานะวิกฤติ ขาดแคลนทรัพยากรพลังงานประเภทฟอสซิล เพราะต้องนำเข้าพลังงานถึงร้อยละ 80 ด้วยเหตุนี รัฐบาลโปรตุเกสจึงให้ความสำคัญกับการพัฒนาพลังงานหมุนเวียน (Renewable Energy) โดยเฉพาะพลังงานลม พลังงานแสงอาทิตย์ พลังงานจากแหล่งความร้อนใต้

อุไรรัตน์ ทับทอง

ดิน ปัจจุบัน พลังงานหมุนเวียนเป็นนโยบายที่รัฐบาลโปรตุเกสให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก เพราะถือว่าการมีแหล่งพลังงานจะเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันทางด้านเศรษฐกิจของประเทศได้ โดยเฉพาะในการลดต้นทุนการผลิตพลังงาน ลดมลพิษ รวมไปถึงการรักษาสภาพแวดล้อม และที่สำคัญคือ การลดการพึ่งพาแหล่งพลังงานนอกประเทศ (ศูนย์ข่าวพลังงาน Energy news center, 2562)

ปัจจุบันหนึ่งในโรงไฟฟ้าต้นแบบให้กับโรงไฟฟ้าในหลายประเทศทั่วโลก คือ โรงไฟฟ้าพลังงานแสงอาทิตย์บนทุ่นลอยน้ำร่วมกับโรงไฟฟ้าพลังน้ำที่เขื่อน Alto Rabagão ที่เมือง Montalegre หรือ Hydro Floating Solar Hybrid System เป็นโรงไฟฟ้าพลังงานแสงอาทิตย์บนทุ่นลอยน้ำร่วมกับโรงไฟฟ้าพลังน้ำแห่งแรกของโลก โครงการนี้นำเทคโนโลยีพลังงานแสงอาทิตย์บนทุ่นลอยน้ำมาใช้ร่วมกับทรัพยากรของเขื่อน เป็นการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และยังช่วยลดการใช้พื้นที่ทางการเกษตร ลดการระเหยของน้ำ รวมถึงช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตไฟฟ้าของแผงโซลาร์เซลล์ (การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย, 2562)

สภาวะวิกฤติในโลกปัจจุบันที่ต้องเผชิญกับเทคโนโลยีที่พัฒนาอย่างรวดเร็ว (Disruptive Technology) พลังงานไทยกำลังพลิกโฉมครั้งใหญ่ หลังรัฐบาลประกาศโมเดลพัฒนาเศรษฐกิจใหม่ “Thailand 4.0” ภาคพลังงานไฟฟ้าที่เป็นพื้นฐานสำคัญของการขับเคลื่อนเศรษฐกิจ จึงปรับนำความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรม และเทคโนโลยีมาใช้มากขึ้น ทั้งนี้เพราะการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) ตระหนักถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง และการเข้ามาของ Disruptive Technology พร้อมปรับตัวเพื่อรับมือกับวิกฤตที่กลายเป็นโอกาส โดยได้ปรับกระบวนการทำงานและปรับปรุงกระบวนการผลิตไฟฟ้าเพื่อมุ่งพัฒนาโรงไฟฟ้า กฟผ. ผู้การเป็น โรงไฟฟ้าดิจิทัล และปรับปรุงคุณสมบัติโรงไฟฟ้าให้สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี รวมทั้งพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้ตอบสนองกับกระบวนการทำงานและเทคโนโลยีการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เพื่อเพิ่มขีดความสามารถการแข่งขันในธุรกิจผลิตไฟฟ้าของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตในระดับภูมิภาค ดังนั้นยุคนี้จึงก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในหลายๆ ด้าน ของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตได้ปรับแนวทางการพัฒนาไฟฟ้าของประเทศไทย โดยเน้นการพัฒนาอย่างยั่งยืน มุ่งประสิทธิภาพสูงสุดทั้งด้านการจัดหาพลังงานไฟฟ้า และการจัดการด้านการใช้ไฟฟ้า สร้างการมีส่วนร่วมกับประชาชนในการดำเนินงาน โดยมีเป้าหมายหลักคือ การประหยัดทรัพยากรพลังงานและการลดผลกระทบสิ่งแวดล้อม อันเป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวางทั่วโลกว่าเป็นแนวทางที่เหมาะสมที่สุดอันจะส่งผลให้การพัฒนาพลังงานไฟฟ้าเพื่อคุณภาพชีวิตที่ดีของประชากรโลกอย่างยั่งยืนในสถานะสมดุลของธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ซึ่งสอดคล้องกับการแผนพัฒนาพลังงานไฟฟ้าของประเทศไทย พ.ศ. 2561 - 2580 (PDP2018) ได้ให้ความสำคัญใน 3 ประเด็น ดังนี้ (การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย, 2562)

1. ด้านความมั่นคงทางพลังงาน (Security) เพื่อให้มีความมั่นคงครอบคลุมทั้งระบบผลิตไฟฟ้า ระบบส่งไฟฟ้า และระบบจำหน่ายไฟฟ้า รายพื้นที่ และตอบสนองปริมาณความต้องการไฟฟ้าเพื่อรองรับ

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ รวมถึงการพิจารณาโรงไฟฟ้าเพื่อความมั่นคงในระดับที่เหมาะสม เพื่อรองรับกรณีเกิดเหตุวิกฤตด้านพลังงาน

2. ด้านเศรษฐกิจ (Economy) ต้องคำนึงถึงต้นทุนการผลิตไฟฟ้าที่เหมาะสม ส่งเสริมการผลิตไฟฟ้าที่มีต้นทุนต่ำ เพื่อลดภาระผู้ใช้ไฟฟ้า และไม่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศในระยะยาว รวมถึงการเตรียมความพร้อมของระบบไฟฟ้าเพื่อให้เกิดการแข่งขันด้านการผลิตไฟฟ้า ซึ่งจะช่วยให้ประสิทธิภาพการผลิตไฟฟ้าในภาพรวมของประเทศ การผลิตไฟฟ้าสะท้อนต้นทุนที่แท้จริง

3. ด้านสิ่งแวดล้อม (Ecology) ต้องลดผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อม โดยการสนับสนุนการผลิตไฟฟ้าจากพลังงานทดแทนและการเพิ่มประสิทธิภาพในระบบไฟฟ้า (Efficiency) ทั้งด้านการผลิตไฟฟ้าและด้านการใช้ไฟฟ้า โดยพัฒนาระบบโครงข่ายไฟฟ้าสมาร์ทกริด (Smart grid) ในสภาวะการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันของโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและต่อเนื่องในมิติต่างๆ ที่กล่าวมาแล้วในเบื้องต้น รวมถึงนโยบายการพัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินงานของภาครัฐตามเป้าหมายการเปลี่ยนประเทศไทยไปสู่ประเทศที่มีความทันสมัยตามนโยบาย ไทยแลนด์ 4.0 ซึ่งจะส่งผลให้การบริหารจัดการองค์กรในอนาคต โดยเฉพาะองค์กรขนาดใหญ่ เช่น การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย จำเป็นจะต้องมีการปรับตัวในด้านกลยุทธ์ในการบริหารจัดการเพื่อให้สอดคล้องกับทิศทางการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในการบริหารและนโยบายของภาครัฐ ไทยแลนด์ 4.0

บทสรุป

สรุปได้ว่าองค์กรที่มีประสิทธิภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลงสูง จะต้องเป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่น และมีการพัฒนาเตรียมพร้อมเพื่อรองรับกับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้บริหารองค์กรธุรกิจที่จะต้องมีความตื่นตัว เหนียวแน่นในการที่จะบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงอย่างได้ผล เพราะองค์กรธุรกิจในปัจจุบันได้ก้าวเข้าสู่ยุคของข้อมูลข่าวสารและเทคโนโลยี ซึ่งทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว และการคาดการณ์เพื่อเตรียมวางแผนไว้ล่วงหน้าทำได้ยาก กลยุทธ์การจัดการการเปลี่ยนแปลงจึงต้องเป็นกลยุทธ์ที่ทำให้การดำเนินงานขององค์กรธุรกิจบรรลุตามเป้าหมายที่ได้ตั้งเอาไว้ ซึ่งต้องอาศัยการทำความเข้าใจร่วมกันในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ความสามารถของผู้บริหาร รวมไปถึงความร่วมมือจากบุคลากรในองค์กร จึงจะทำให้องค์กรสามารถบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเนื่องจากการจัดการการเปลี่ยนแปลงมักจะได้รับการต่อต้านจากบุคลากรในองค์กร ดังนั้น ผู้บริหารองค์กรในฐานะที่เป็นผู้นำในการจัดการการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในองค์กร จำเป็นที่จะต้องอาศัยทักษะและความรอบคอบในการจัดการ โดยผู้บริหารต้องเข้าใจถึงธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลง กระบวนการการเปลี่ยนแปลง การวางบทบาทของตนเองในการจัดการการเปลี่ยนแปลง และต้องสามารถตัดสินใจเลือกวิธีการที่จะนำมาใช้ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กรซึ่งเป็นวิธีที่บริหารได้อย่างเหมาะสม

อุไรรัตน์ ทับทอง

กับองค์กร การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์การบริหารองค์กร เพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานขององค์กรให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง นั้น ปัญหาสำคัญที่องค์กรมักจะต้องเผชิญ คือ การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจากบุคลากรในองค์กร เนื่องจากบุคลากรส่วนใหญ่จะเกิดความไม่มั่นใจและเกรงว่าการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวจะทำให้เกิดความยุ่งยากตามมาได้ (สนั่น เกษาลี, 2551)

จากที่กล่าวมาในข้างต้นดังนั้น เพื่อบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงจึงควรพิจารณาถึงความร่วมมือและความพร้อมในการยอมรับการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรในองค์กร โดยที่ควรเริ่มจากสิ่งที่ยากก่อน แล้วค่อยพัฒนาไปสู่สิ่งที่ยาก จึงจะทำให้สามารถบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างได้ผล

รายการอ้างอิง

- กระทรวงพลังงาน. (2562). *นโยบายด้านพลังงานของรัฐบาล*. วันที่ค้นข้อมูล 18 กรกฎาคม 2562, เข้าถึงได้จาก <https://energy.go.th/2015/government-energy-policy/files/docman-files/แผนยุทธศาสตร์กระทรวงอุตสาหกรรม พ.ศ. 2559-2564.pdf>
- การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย. (2562). *กฟผ. เดินหน้า 'เปลี่ยน' ก้าวสู่ความมั่นคงระบบไฟฟ้าในโลก Disruptive Technology*. วันที่ค้นข้อมูล 29 กรกฎาคม 2562, เข้าถึงได้จาก https://www.egat.co.th/index.php?option=com_content&view=article&id=3036:20190619-art01&catid=49:public-articles-egat&Itemid=251
- คณะกรรมการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ (กพข.). (2554). *ยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทยในระยะยาว*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทย
- ไพโรจน์ ภัทรนรากุล. (2546). *การวิจัย เรื่องกลยุทธ์การจัดการและการปรับตัวขององค์กรในสภาวะวิกฤติ*. กรุงเทพฯ: คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- อภิมงคล โสณกุล, ม.ล. (2545). *การปรับโครงสร้างกิจการไฟฟ้าในฝรั่งเศส*. วารสารนโยบายพลังงาน, 57.
- ศูนย์ข่าวพลังงาน Energy news center. (2562). *จริงหรือเร่งส่งเสริมพลังงานหมุนเวียนเร็วไปค่าไฟจะแพง*. วันที่ค้นข้อมูล 7 กุมภาพันธ์ 2562, เข้าถึงได้จาก <https://www.energynewscenter.com>
- สำนักงานนโยบายและแผนพลังงาน กระทรวงพลังงาน. (2561). *แผนพัฒนากำลังผลิตไฟฟ้าของประเทศไทย พ.ศ. 2561 – 2580 (PDP 2018)*. กรุงเทพฯ: กระทรวงพลังงาน.
- สรสัณฑ์ อาภาภิรมย์. (2559). *ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ของการดำเนินกิจการของรัฐวิสาหกิจ: กรณีการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ในพื้นที่โรงไฟฟ้าแม่เมาะ จังหวัดลำปาง และ บริษัท การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย จำกัด (มหาชน) ในพื้นที่อุตสาหกรรมมาบตาพุด จังหวัดระยอง*. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.

สนั่น เถาขารี. (2551). กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงด้านทรัพยากรบุคคลเพื่อความสำเร็จ ขององค์กร.

Industrial Technology Review, 187, 145 - 151.

อนูรัตน์ อนันทนาธร. (2559). การบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง. ชลบุรี: คณะรัฐศาสตร์และนิติศาสตร์
มหาวิทยาลัยบูรพา.

McKinsey Global Institute. (2017). *A Future That Works*. วันที่ค้นข้อมูล 30 ตุลาคม 2562, เข้าถึงได้จาก
<https://www.mckinsey.com>