วาระที่ 5.4.1 ขอความเห็นชอบกรอบโครงสร้างองค์กรระยะ 5 ปี (2563 – 2567) และโครงสร้างองค์กรระยะที่ 1 (ต.ค. 2563 – ก.ย. 2565)

ด้วย ผวก. ขอเสนอเรื่องมาเพื่อนำเรียนคณะกรรมการ กฟภ. พิจารณา โดยเรื่องนี้เข้าข่ายที่จะต้องนำเสนอคณะกรรมการ กฟภ. ตาม พ.ร.บ. กฟภ. พ.ศ. 2503 และที่แก้ไขเพิ่มเติม

ทั้งนี้ เรื่องดังกล่าวมีรายละเอียดดังนี้

1. **เรื่องเดิม**

1.1 กฟภ. ได้ว่าจ้างบริษัท เฮย์กรุ๊ป จำกัด เป็นที่ปรึกษาในการจัดทำโครงสร้างองค์กรของ กฟภ. ระยะ 5 ปี (2563 – 2567) ที่ปรึกษาได้ศึกษา วิเคราะห์นโยบายภาครัฐ แนวโน้มธุรกิจ โครงสร้างอุตสาหกรรมไฟฟ้า แผนยุทธศาสตร์ของ กฟภ. การสัมภาษณ์ผู้มีส่วนได้เสีย การเทียบเคียงกับองค์กรชั้นนำทั้งในและต่างประเทศ วิเคราะห์ Business Model และ Value Chain ของ กฟภ. และได้นำเสนอหลักการในการปรับโครงสร้างองค์กรของ กฟภ. (Design Principle) เพื่อความคล่องตัวในการดำเนินงาน (Lean Organization) รองรับการขยายธุรกิจและอุตสาหกรรมไฟฟ้าในอนาคต (Energy Disruption) และเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน (Enhancement)

1.2 ตามมติคณะกรรมการ กฟภ. ครั้งที่ 13/2562 เมื่อวันที่ 18 ธ.ค. 2562 ได้รับทราบผลการศึกษาการจัดทำโครงสร้างองค์กรของ กฟภ. ระยะ 5 ปี (2563 – 2567) โดยมีข้อสังเกตให้พิจารณาดำเนินการและควรนำเสนออีกครั้งหนึ่ง โดยจัดการประชุมเรื่องนี้เป็นการเฉพาะ

2. **การดำเนินการ**

2.1 ที่ปรึกษาได้จัดประชุมคณะกรรมการ กฟภ. วาระพิเศษ เมื่อวันที่ 14 ก.พ. 2563 สรุปการนำเสนอ ดังนี้

แนวทางการปรับโครงสร้างองค์กรของ กฟภ. ในระยะ 5 ปี (2563 – 2567)	
1. ขับเคลื่อนกลยุทธ์มุ่งเน้นการเติบโตในอนาคต	– บริหารงานด้านยุทธศาสตร์และพัฒนาธุรกิจแบบเบ็ดเสร็จภายในหน่วยงาน – จัดตั้งหน่วยงานบริหารบริษัทในเครือ ให้สอดคล้องกับทิศทางยุทธศาสตร์ กฟภ. และดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ – จัดตั้งหน่วยงานกำกับดูแลกิจการที่ดี (Governance) บริหารความเสี่ยง (Risk Management) และกำกับดูแลการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance) เพื่อสนับสนุนความยั่งยืน ในการบริหารจัดการองค์กร
2. สร้างมาตรฐานและความเป็นเลิศด้านระบบไฟฟ้า	– รวมศูนย์งานด้านวิศวกรรมและมาตรฐานภายใต้สายงานวางแผนและวิศวกรรม เพื่อมุ่งเน้นด้านความเป็นเลิศ – กระจายอำนาจการปฏิบัติการและบำรุงรักษาระบบไฟฟ้าไปสู่ภูมิภาคเพื่อให้การดำเนินงานเกิดความคล่องตัว – เพิ่มงานบริหารสินทรัพย์ระบบไฟฟ้า (Asset Management) เพื่อบริหารสินทรัพย์ระบบไฟฟ้า ที่มีปริมาณมาก ให้สามารถใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยแบ่งเป็นระบบไฟฟ้าและสถานีไฟฟ้า

แนวทางการปรับโครงสร้างองค์กรของ กฟภ. ในระยะ 5 ปี (2563 – 2567)	
3. ปฏิบัติการด้านเครือข่ายไฟฟ้าให้เกิดเสถียรภาพในระดับภูมิภาค	– สร้างความชัดเจนระหว่างงาน Front Office และ Back Office โดยแยกเป็นกลุ่มงานให้บริการลูกค้า (Service) และกลุ่มงานบริหารเครือข่าย (Network) – ปรับเปลี่ยนสายงานการไฟฟ้าภาค 1 – 4 เป็นสายงานบริหารเครือข่าย 1 – 2 โดยแบ่งพื้นที่ เป็นภาคเหนือกับภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และภาคกลางกับภาคใต้ เพื่อความสมดุลของภาระหน้าที่ – ลดจำนวนชั้นบังคับบัญชาเพื่อให้การปฏิบัติงานมีความคล่องตัวโดยเปลี่ยนการบริหารเป็นรูปแบบจังหวัด
4. ตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างครบวงจร	จัดตั้งสายงานลูกค้าและการตลาดโดยแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มงาน ได้แก่ 1) กลุ่มงานลูกค้าและการตลาดที่สำนักงานใหญ่เป็นศูนย์กลางในการกำหนดทิศทางด้านลูกค้า (Customer Product Channel) และผลักดันธุรกิจเสริม 2) กลุ่มงานบริการลูกค้าตามพื้นที่ เพื่อมุ่งเน้นการบริการลูกค้าที่เป็นเลิศ เพิ่มขอบเขตหน่วยงานซื้อขายไฟฟ้ารองรับ Energy Trading
5. สนับสนุนหน่วยงานหลักผ่านการให้บริการด้านต่างๆ	– แยกหน่วยงาน ดิจิทัล (CDO) อย่างเป็นเอกเทศ สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่มุ่งเน้นด้านดิจิทัลเพื่อให้ระบบดิจิทัลมีความเชื่อมโยงทั่วทั้งองค์กร – ปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารหน่วยงานสนับสนุนในระดับภูมิภาคเป็นแบบ Matrix เพื่อให้การถ่ายทอดนโยบายไปยังภูมิภาคมีประสิทธิภาพตลอดจนเพิ่มการเติบโตทางสายอาชีพ (Career Path) ของบุคลากรและความเชี่ยวชาญเฉพาะ ประกอบด้วย งานบัญชีการเงิน งานทรัพยากรบุคคล งานกฎหมาย งานเทคโนโลยีสารสนเทศ งานความปลอดภัยและอาชีวอนามัย งานจัดซื้อและบริหารพัสดุ

อย่างไรก็ตาม กฟภ. ต้องเตรียมความพร้อมในประเด็นต่าง ๆ เช่น การปรับกระบวนการปฏิบัติงาน การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ การบริหารจัดการข้อมูลให้เป็นปัจจุบัน การแบ่งต้นทุนทางบัญชีระหว่าง Network / Service และการพัฒนาศักยภาพด้านบุคลากร เป็นต้น ก่อนเข้าสู่ระยะถัดไป

2.2 ตามมติคณะกรรมการ กฟภ. วาระพิเศษ เมื่อวันที่ 14 ก.พ. 2563 เห็นชอบและให้นำการจัดทำโครงสร้างองค์กรของ กฟภ. ระยะ 5 ปี (2563 – 2567) เสนอต่อคณะกรรมการ กฟภ. เพื่ออนุมัติต่อไป โดยให้มีแผนการนำโครงสร้างองค์กรไปปฏิบัติ แผนการเปลี่ยนผ่านองค์กรและแผนสื่อสาร ให้ผู้บริหารพนักงานทั้งในสำนักงานใหญ่และส่วนภูมิภาครับทราบทิศทางองค์กรในทางเดียวกัน

2.3 จากการพิจารณาร่วมกันระหว่างผู้บริหารระดับสูงของ กฟภ. และที่ปรึกษาฯ สามารถสรุปการปรับโครงสร้างองค์กรและหน่วยงานของ กฟภ. ในระยะที่ 1 (ต.ค. 2563 – ก.ย. 2565) ดังนี้

โครงสร้างองค์กรปัจจุบัน	โครงสร้างองค์กร ระยะที่ 1 (ต.ค. 2563 – ก.ย. 2565)
สายงานยุทธศาสตร์ (รองรับยุทธศาสตร์ GRC และการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainable Development))	1. จัดตั้งฝ่ายกำกับดูแลและบริหารความเสี่ยง สังกัดสายงานยุทธศาสตร์ โดยโอนย้าย 1) กองประสานงานระบบการควบคุมภายใน ฝ่ายบริหารความเสี่ยงและความปลอดภัย 2) กองแผนบริหารความเสี่ยง ฝ่ายบริหารความเสี่ยงและความปลอดภัย 3) กองกำกับดูแลกิจการที่ดี ฝ่ายงานผู้ว่าการ 2. โอนย้ายฝ่ายสังคมและสิ่งแวดล้อม และฝ่ายประชาสัมพันธ์ สายงานกิจการสังคมและสิ่งแวดล้อม มาสังกัดสายงานยุทธศาสตร์
สายงานธุรกิจ (รองรับงานลูกค้าและการตลาดในภาพรวม สำหรับธุรกิจหลักและธุรกิจเกี่ยวเนื่อง)	1. เปลี่ยนชื่อจากเดิม สายงานธุรกิจ เป็นสายงานธุรกิจและการตลาด 2. จัดตั้งฝ่ายลูกค้าและการตลาด ประกอบด้วย 1) กองกลยุทธ์ลูกค้าและการตลาด 2) กองบริหารลูกค้าสัมพันธ์
สายงานการไฟฟ้าภาค 1 - 4 - ฝ่ายวางแผนธุรกิจ ภาค 1 - 4 (คงเดิม 4 ฝ่าย และทบทวน ปรับปรุงภาระงานใหม่ โดยโอนย้ายงานด้านลูกค้าและการตลาด งานส่งเสริมธุรกิจของ กองบริการลูกค้าและวิศวกรรมไปยังฝ่ายลูกค้าและการตลาด สายงานธุรกิจ)	1. เปลี่ยนชื่อจากเดิมฝ่ายวางแผนธุรกิจ ภาค 1 - 4 เป็น ฝ่ายอำนวยการภูมิภาค ภาค 1 - 4 2. เปลี่ยนชื่อ จากเดิม กองบริการลูกค้าและวิศวกรรม เป็น กองวิศวกรรม ภาค... 3. เปลี่ยนชื่อ จากเดิม กองจัดการงานทั่วไป เป็น กองจัดการงาน ภาค...
สายงานทรัพยากรบุคคล **สำนักกฎหมาย**	- ควบรวมสายงานทรัพยากรบุคคลและสำนักกฎหมาย และเปลี่ยนชื่อ เป็นสายงานบริหารองค์กร
สำนักผู้ว่าการ - กองความปลอดภัยและอาชีวอนามัย ฝ่ายบริหารความเสี่ยงและความปลอดภัย - ฝ่ายงานผู้ว่าการ สำนักผู้ว่าการ 1. กองประสานนโยบายและพิธีการ 2. กองกิจการคณะกรรมการ 3. กองประมวลผลงานและกิจการสัมพันธ์ 4. กองกำกับดูแลกิจการที่ดี	1. โอนย้ายกองความปลอดภัยและอาชีวอนามัย ไปสังกัดฝ่ายบริการทรัพยากรบุคคล สายงานบริหารองค์กร 2. ฝ่ายงานผู้ว่าการ ขึ้นตรงผู้ว่าการ ประกอบด้วย 1) กองประสานนโยบายและพิธีการ 2) กองกิจการคณะกรรมการ 3) กองประมวลผลงานและกิจการสัมพันธ์

โครงสร้างองค์กรปัจจุบัน	โครงสร้างองค์กร ระยะที่ 1 (ต.ค. 2563 – ก.ย. 2565)
สายงานเทคโนโลยีสารสนเทศและสื่อสาร 1. ฝ่ายวางแผนสารสนเทศและสื่อสาร 2. ฝ่ายสารสนเทศ 3. ฝ่ายสื่อสารและโทรคมนาคม 4. ฝ่ายพัฒนาและสนับสนุนระบบสารสนเทศ	**สายงานเทคโนโลยีสารสนเทศและสื่อสาร** ทบทวนและปรับปรุงภาระงานใหม่โดยจัดแบ่งเป็น 3 ฝ่าย 1) ฝ่ายวางแผนพัฒนาระบบสารสนเทศและสื่อสาร 2) ฝ่ายสารสนเทศ 3) ฝ่ายสื่อสารและโทรคมนาคม
สำนักดิจิทัล (รวม Innovation Hub)	จัดตั้ง 2 ฝ่าย ประกอบด้วย 1) ฝ่ายกลยุทธ์ดิจิทัลและบริหารจัดการข้อมูล 2) ฝ่ายพัฒนาระบบดิจิทัล
สายงานอำนวยการ	เปลี่ยนชื่อ เป็น สายงานสนับสนุนองค์กร

ทั้งนี้ ได้กำหนดหน่วยงานรับผิดชอบงานบริหารจัดการสินทรัพย์ (Asset Management) งาน GRC งานบริหารจัดการบริษัทในเครือ งานบัญชีบริษัทในเครือ และงานบริหารอาคารสถานที่ อยู่ในหน้าที่ความรับผิดชอบ (Job Description) ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเรียบร้อยแล้ว

3. <u>กฎหมาย/ข้อบังคับ/ระเบียบ ฯลฯ ที่เกี่ยวข้อง</u>

การขอความเห็นชอบกรอบโครงสร้างองค์กรระยะ 5 ปี (2563 – 2567) และโครงสร้างองค์กรระยะที่ 1 (ต.ค. 2563 – ก.ย. 2565) ดำเนินการตามหลักเกณฑ์ ดังนี้

- พ.ร.บ. กฟภ. พ.ศ. 2503 และที่แก้ไขเพิ่มเติม

<u>มาตรา 23</u> ภายใต้บังคับมาตรา 27 มาตรา 28 และมาตรา 42 ให้คณะกรรมการมีอำนาจหน้าที่วางนโยบายและควบคุมดูแลกิจการของ กฟภ.

<u>มาตรา 29</u> ผู้ว่าการมีหน้าที่บริหารกิจการของ กฟภ. ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และอำนาจหน้าที่ของ กฟภ. ข้อบังคับ และนโยบายที่คณะกรรมการกำหนด และมีอำนาจบังคับบัญชาพนักงานทุกตำแหน่ง

ผู้ว่าการต้องรับผิดชอบต่อคณะกรรมการในการบริหารกิจการของ กฟภ.

4. <u>การพิจารณา</u>

เพื่อให้ กฟภ. สามารถบริหารจัดการองค์กรได้อย่างคล่องตัว (Lean Organization) รองรับการขยายธุรกิจและอุตสาหกรรมไฟฟ้าในอนาคต (Energy Disruption) และเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน (Enhancement) ให้สามารถรองรับนโยบายภาครัฐ โครงสร้างอุตสาหกรรมไฟฟ้าในอนาคต รวมถึงความต้องการความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แผนยุทธศาสตร์ของ กฟภ. และ Disruptive Technology มุ่งสู่การเป็น Digital Utility และสามารถเปลี่ยนผ่านโครงสร้างองค์กรสู่ระยะที่ 2 และระยะที่ 3 (ปี 2567 เป็นต้นไป) จึงเห็นควรนำเสนอคณะกรรมการ กฟภ. ให้ความเห็นชอบ ดังนี้

4.1 กรอบโครงสร้างองค์กรระยะ 5 ปี (2563 – 2567) ทั้ง 3 ระยะ

4.2 โครงสร้างองค์กรระยะที่ 1 (ต.ค. 2563 – ก.ย. 2565) พร้อมหน้าที่ความรับผิดชอบ (Job Description) โดยปรับโครงสร้างองค์กรและหน่วยงานตามข้อ 2.3

4.3 ให้ ผวก. มีอำนาจอนุมัติโครงสร้างองค์กร และหน้าที่ความรับผิดชอบ (Job Description) ของหน่วยงานต่ำกว่าระดับฝ่ายลงมา

(รายละเอียดตามเอกสารแนบ)

5. **ประเด็นที่นำเสนอ**

จึงเสนอคณะกรรมการเพื่อโปรดให้ความเห็นชอบกรอบโครงสร้างองค์กรระยะ 5 ปี (2563 – 2567) และโครงสร้างองค์กรระยะที่ 1 (ต.ค. 2563 – ก.ย. 2565) ตามการพิจารณา ข้อ 4.1 – 4.3 ต่อไป

การพิจารณาของกรรมการ กฟภ.

ผู้ว่าการ กรรมการและเลขานุการฯ เสนอว่า จากการประชุมคณะกรรมการ กฟภ. วาระพิเศษ เมื่อวันที่ 14 ก.พ. 2563 คณะกรรมการ กฟภ. ได้มีความเห็นให้มีการทำประชาพิจารณ์ เพื่อรับฟังความเห็นจากหน่วยงานที่จะได้รับผลกระทบจากการปรับโครงสร้างองค์กรในครั้งนี้ จึงได้เชิญผู้บริหารประกอบด้วย รองผู้ว่าการ และผู้แทนจากชมรมผู้จัดการทั้ง 4 ภาค ซึ่งมีภาระหน้าที่ดูแลประชาชนผู้ใช้ไฟฟ้าประมาณ 20 ล้านราย มาหารือร่วมกันเพื่อรับทราบวัตถุประสงค์ของการปรับโครงสร้างองค์กรดังกล่าว โดยจะแบ่งงานออกเป็น 2 ส่วน คือ งานด้านโครงข่ายไฟฟ้า และงานด้านบริการผู้ใช้ไฟฟ้า เนื่องจากเดิมผู้จัดการต้องรับผิดชอบทั้ง 2 ด้าน จึงไม่สามารถทำงานได้เต็มประสิทธิภาพ และอีกประเด็นที่ปรับเปลี่ยนคือผู้จัดการการไฟฟ้าจังหวัดจะมีอำนาจเบ็ดเสร็จ (Single-command) ในพื้นที่จังหวัดนั้น ๆ ซึ่งก็จะทำให้มีความคล่องตัวในการดำเนินงาน และรองรับการขยายธุรกิจ และอุตสาหกรรมไฟฟ้าในอนาคต โดยจะเริ่มทดลองเขตละ 1 แห่ง ซึ่งจะเป็นจังหวัดที่มีสำนักงานเขตนั้นตั้งอยู่ ก่อนประกาศใช้ทั่วประเทศต่อไป

ประธานกรรมการ สอบถามว่า ตามโครงสร้างเดิม จังหวัดที่เป็นที่ตั้งของสำนักงานการไฟฟ้าเขต ผู้อำนวยการไฟฟ้าเขตมีหน้าที่ความรับผิดชอบดูแลครอบคลุมถึงการไฟฟ้าจังหวัดนั้นด้วยหรือไม่ อย่างไร

นายชาติชาย ภุมรินทร์ รองผู้ว่าการยุทธศาสตร์ ชี้แจงว่า หน้าที่ความรับผิดชอบของผู้อำนวยการไฟฟ้าเขต ยกตัวอย่าง กฟภ.2 (ชลบุรี) รับผิดชอบพื้นที่ 5 จังหวัด คือ ฉะเชิงเทรา ชลบุรี ระยอง จันทบุรี และตราด ในการดำเนินงานก็คือจะเป็นผู้นำนโยบายรวมถึงตัวชี้วัดต่าง ๆ จากส่วนกลางไปกำหนดเป็นแผนปฏิบัติการ เพื่อให้การไฟฟ้าจังหวัดนำไปดำเนินการ นอกจากนี้ยังสนับสนุนงานด้านปฏิบัติการโดยมีทีมงานที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านเทคนิคเพื่อช่วยการปฏิบัติงานของการไฟฟ้าจังหวัดในพื้นที่รับผิดชอบ

ผู้ว่าการ กรรมการและเลขานุการฯ ชี้แจงเพิ่มเติมว่า อำนาจหน้าที่ของผู้อำนวยการไฟฟ้าเขต จะคล้ายกับสำนักงานใหญ่ คือเป็นงานด้านยุทธศาสตร์และการวางแผน ส่วนงานด้านปฏิบัติการที่ต้องติดต่อกับลูกค้าโดยตรง เช่น แก้ปัญหาไฟตก ไฟดับ ฯลฯ จะเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของการไฟฟ้าจังหวัด ซึ่งที่ผ่านมาการไฟฟ้าจังหวัดจะประกอบด้วยการไฟฟ้าย่อยอีกหลายแห่ง และแต่ละแห่งก็เหมือน Service Area-based คือต่างคนต่างดูแลพื้นที่รับผิดชอบของตัวเอง เพราะฉะนั้นเมื่อถึงเวลาที่ต้องระดมสรรพกำลัง ก็จะไม่สามารถสั่งการได้ จึงเสนอให้ผู้จัดการการไฟฟ้าจังหวัดมีอำนาจเบ็ดเสร็จเหมือนกับผู้ว่าราชการจังหวัด ทั้งนี้ จากการหารือร่วมกับผู้แทนชมรมผู้จัดการฯ ต่างก็เห็นด้วยกับโครงสร้างใหม่นี้

นายยงยุทธ โกเมศ กรรมการ มีความเห็นและสอบถามว่า การปรับโครงสร้างองค์กรหากดำเนินการครบทั้ง 3 ระยะแล้ว จะทำให้มีรองผู้ว่าการเหลืออยู่เพียง 10 คน จากเดิม 18 คน เพราะฉะนั้นขอทราบว่า กฟภ. มีการกำหนดแผนงานด้านบุคลากรและด้านเทคโนโลยีที่สัมพันธ์กับโครงสร้างดังกล่าวอย่างไรเพื่อไม่ให้ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร

นายนิกร สุศิริวัฒนนนท์ กรรมการ มีความเห็นว่า เห็นด้วยกับการปรับโครงสร้างองค์กรที่ให้อำนาจเบ็ดเสร็จกับผู้จัดการการไฟฟ้าจังหวัดเพื่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น เพียงแต่ในการทดลองที่จะดำเนินการตามโครงสร้างใหม่ในพื้นที่การไฟฟ้าเขตละ 1 แห่ง ตามที่ผู้ว่าการกล่าวนั้น ขอให้มีความชัดเจนก่อนว่าจะใช้เกณฑ์ใดในการตัดสิน เช่น พิจารณาจากรายได้ หรือขนาดของพื้นที่ เป็นต้น เนื่องจากบางพื้นที่การไฟฟ้าอำเภอมีศักยภาพในการจำหน่ายไฟฟ้าและจัดเก็บรายได้ได้มากกว่าการไฟฟ้าจังหวัด เพราะฉะนั้นขอให้พิจารณาในประเด็นนี้ด้วย รวมถึงแต่ละจังหวัดก็มีขนาดและพื้นที่ความรับผิดชอบที่แตกต่างกันจึงต้องการความสามารถในการบริหารจัดการของผู้จัดการการไฟฟ้าจังหวัดที่มากน้อยแตกต่างกันไปด้วย

ผู้ว่าการ กรรมการและเลขานุการฯ ชี้แจงว่า ชมรมผู้จัดการฯ ก็มีความเห็นในประเด็นนี้เช่นเดียวกัน อย่างไรก็ตามเนื่องจาก กฟภ. เป็นองค์กรในสังกัดกระทรวงมหาดไทย จึงเห็นว่าการอิงแนวทางของกระทรวงมหาดไทยน่าจะเป็นสิ่งที่ถูกต้อง กล่าวคือจะไม่พิจารณาว่าจังหวัดนั้นใหญ่กว่าหรือเล็กกว่า ซึ่งก็จะถือเป็นการพิสูจน์ฝีมือการทำงานอย่างหนึ่งด้วย และหลังจากที่ได้รับอนุมัติโครงสร้างองค์กรจากคณะกรรมการ กฟภ. ในวันนี้แล้ว จะสื่อสารถ่ายทอดให้กับพนักงานทุกระดับรับรู้ว่าถึงแม้จะมีการปรับโครงสร้างองค์กร แต่ กฟภ. ไม่มีนโยบายลดจำนวนพนักงาน ส่วนการรับพนักงานใหม่ขึ้นอยู่กับทิศทางขององค์กร ณ ขณะนั้น ว่าควรรับเพิ่มหรือไม่ ในตำแหน่งใด จำนวนเท่าใด นอกจากนี้ ในประเด็นเรื่องของประสิทธิภาพก็เห็นว่าหลังจากปี พ.ศ. 2567 กฟภ. ก็จะเข้าสู่การเป็นองค์กร Digital Utility เพราะฉะนั้นกระบวนการทำงาน Paperless จะต้องดำเนินการเป็นรูปธรรมที่ชัดเจนกว่าในปัจจุบัน

โดยในช่วงปี 2563 – 2565 ถือเป็นการวางรากฐาน หลังจากนี้โครงสร้างนี้ก็จะตอบสนองต่อทิศทาง Digital Utility และตอบสนองผู้ใช้ไฟฟ้า รวมถึงรองรับเทคโนโลยีที่สร้างความพลิกผัน (Disruptive Technology) ที่จะมาในอนาคตต่อไป

นายยอดพจน์ วงศ์รักมิตร กรรมการ มีความเห็นว่า เห็นด้วยกับแผนการปรับโครงสร้างองค์กรที่เสนอมา เพียงแต่มีข้อเสนอแนะประการหนึ่งว่า เพื่อตอบโจทย์ยุทธศาสตร์และรายได้ที่ Forecast ระยะยาวควรมีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน เช่น กำหนดตัวชี้วัดว่าเมื่อถึงปี 2567 จำนวนผู้ใช้ไฟ / จำนวนบุคลากรของ กฟภ. ควรจะเป็นเท่าไร และนอกจากอัตรากำลังแล้ว กฟภ. ควรคำนึงถึงการกำหนดทักษะและคุณสมบัติของบุคลากรในอนาคตที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์องค์กรไปพร้อมกับการจัดโครงสร้างองค์กรใหม่นี้ ซึ่งจะสามารถกำหนดแบบบรรยายลักษณะงาน (Job Description) และการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน เพื่อเป็นตัวชี้วัดในการแต่งตั้งพนักงานระดับผู้จัดการการไฟฟ้าจังหวัดที่นอกเหนือจากระดับตำแหน่ง และยังสามารถพิจารณาได้ว่าผู้ใดมีศักยภาพในการกำกับดูแลจังหวัดที่มีความสำคัญสูงกว่า ทั้งนี้การสื่อสารเรื่องดังกล่าวแก่พนักงานควรจัดทำแผนในการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเน้นการสร้างความเข้าใจกับกลุ่มผู้จัดการการไฟฟ้าจังหวัดเนื่องจากจังหวัดเป็นผู้ปฏิบัติงานใกล้ชิดลูกค้าและมีผู้ใต้บังคับบัญชาจำนวนมาก ซึ่งจะส่งผลให้การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรเป็นไปอย่างราบรื่น นอกจากนี้เห็นด้วยกับการทดลองการดำเนินการในพื้นที่ที่กำหนด เนื่องจากจะช่วยให้ กฟภ. สามารถนำปัญหาจากการดำเนินงานไปปรับปรุงก่อนนำไปใช้ทั่วประเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ

นายสุรงค์ บูลกุล กรรมการ มีความเห็นว่า การปรับโครงสร้างองค์กรครั้งนี้เป็นการเปลี่ยนแปลงในลักษณะการทำงานจาก Area-based เป็น Function-based ดังนั้น Career Matrix ของผู้บริหารควรต้องมีการเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย กฟภ. จึงควรมีการจัดเก็บข้อมูลของพนักงานแต่ละคนด้วยว่ามีทักษะและประสบการณ์ในด้านใด เช่น ด้านยุทธศาสตร์ หรือด้านปฏิบัติการในพื้นที่ เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาแต่งตั้งผู้ดำรงตำแหน่งสำคัญต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม

เรืออากาศโท กมลนัย ชัยเฉนียน กรรมการ มีความเห็นว่า กฟภ. ควรมีการเตรียมความพร้อมในการพัฒนาบุคลากรโดยการจัดฝึกอบรมเพื่อเสริมทักษะ (Up-skill) หรือเพิ่มทักษะใหม่ที่จำเป็น (Re-skill) เพื่อให้บุคลากรพร้อมปฏิบัติงานในตำแหน่งที่สูงขึ้นตามทิศทางขององค์กรในอนาคต และสื่อสารให้พนักงานทราบเพื่อเป็นขวัญกำลังใจและรู้สึกว่าไม่ได้ถูกทอดทิ้ง

นายปฏิคม วงษ์สุวรรณ กรรมการ มีความเห็นว่า การปรับโครงสร้างองค์กรในระยะที่ 1 นี้ควรสื่อสารให้พนักงานทุกระดับรับทราบและมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น เพื่อนำความคิดเห็นของพนักงานมาปรับปรุงในการปรับโครงสร้างองค์กรระยะที่ 2 และ 3 ต่อไป

ประธานกรรมการ มีความเห็นว่า การพิจารณาในวันนี้เป็นการเห็นชอบกรอบโครงสร้างองค์กรระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2563 – 2567) โดยในระยะที่ 1 นี้จะมีการทดลองนำไปใช้บางพื้นที่ก่อนว่าแต่ละแห่งแต่ละพื้นที่ เมื่อนำรูปแบบนี้ไปใช้แล้วจะเกิดผลอย่างไร เพื่อนำมาปรับเปลี่ยนให้มีความเหมาะสมในระยะที่ 2 และ 3 ต่อไป เนื่องจากมีระยะเวลาปรับเปลี่ยนจนถึงปี 2567 โดยบริบทที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของ กฟภ. ก็อาจมีการเปลี่ยนแปลงไป ดังนั้น องค์กรจึงควรมีความยืดหยุ่นและพร้อมปรับตัวเพื่อให้ทันต่อสถานการณ์ ทั้งนี้ ควรสื่อสารกับพนักงานทุกระดับอย่างต่อเนื่องและนำความคิดเห็นจากพนักงานมาร่วมพิจารณาด้วย

ผู้ว่าการ กรรมการและเลขานุการฯ ชี้แจงว่า หากคณะกรรมการ กฟภ. ให้ความเห็นชอบกรอบโครงสร้างองค์กรที่นำเสนอมานี้ ซึ่งเป็นการเห็นชอบโครงสร้างระดับฝ่ายขึ้นไป และขอความเห็นชอบมอบอำนาจให้ ผวก. สามารถปรับโครงสร้างองค์กรระดับต่ำกว่าฝ่ายได้ ก็จะสื่อสารให้พนักงานทุกระดับทราบ และหากมีข้อคิดเห็นที่ควรปรับปรุงอย่างไร ซึ่งส่วนมากเป็นความเห็นในรายละเอียดของ JD ระดับกองหรือแผนกมากกว่า ก็จะนำมาพิจารณาเป็นข้อมูลประกอบการปรับโครงสร้างองค์กรในระยะที่ 2 และ 3 ต่อไป

รองศาสตราจารย์ ธีร เจียศิริพงษ์กุล กรรมการ มีความเห็นว่า ผวก. และผู้บริหารทุกท่านต้องสื่อสารเรื่องการปรับโครงสร้างองค์กรให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน เพื่อไม่ให้พนักงานเกิดความสับสน

ผู้ว่าการ กรรมการและเลขานุการฯ ชี้แจงว่า กฟภ. จะจัดทำแผนประชาสัมพันธ์เรื่องการปรับโครงสร้างองค์กรอีกครั้งหลังได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการ กฟภ. ทั้งนี้ ได้เชิญตัวแทนจากสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจ กฟภ. (สร.กฟภ.) มาชี้แจงเรื่องกรอบแนวคิดในการปรับโครงสร้างองค์กรแล้ว โดย สร.กฟภ. ก็จะเป็นผู้นำในการสื่อสารเรื่องการปรับโครงสร้างองค์กรครั้งนี้ให้พนักงานที่เป็นสมาชิกทราบในเบื้องต้นด้วย

นายสุรงค์ บูลกุล กรรมการ มีความเห็นว่า ควรเลือกวิธีการสื่อสารที่เหมาะสมกับพนักงานแต่ละกลุ่มด้วย ปัจจุบันการสื่อสารสามารถทำได้หลายรูปแบบ ฉะนั้นเพื่อให้สามารถสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ ยกตัวอย่างเช่น กลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการ ควรใช้การสื่อสารในรูปแบบของสื่อประชาสัมพันธ์ต่าง ๆ ส่วนกลุ่มผู้บริหารระดับตั้งแต่ผู้อำนวยการฝ่ายขึ้นไป ควรใช้การสื่อสารโดยตรงกับ ผวก.

นายปฏิคม วงษ์สุวรรณ กรรมการ มีความเห็นว่า การรับฟังความคิดเห็นจากพนักงานระดับปฏิบัติการจะทำให้ กฟภ. ได้รับทราบถึงปัญหาที่เกิดจากการปฏิบัติงานจริง ซึ่งจะช่วยให้การปรับโครงสร้างองค์กรครั้งนี้ได้รับการยอมรับจากพนักงานทุกระดับ

มติที่ประชุม เห็นชอบตามเสนอ โดยมีข้อสังเกตให้พิจารณาดำเนินการ