



บทสรุปผู้บริหาร

แผนปฏิบัติการดิจิทัลของ กฟภ.

พ.ศ. 2561-2565 (ทบทวนครั้งที่ 4 พ.ศ. 2565)

กองกลยุทธ์ดิจิทัล

ฝ่ายกลยุทธ์ดิจิทัลและบริหารจัดการข้อมูล

19 มกราคม 2565



สารบัญ

บทที่ 1	ที่มา	4
บทที่ 2	ยุทธศาสตร์ดิจิทัลของ กฟผ.	5
บทที่ 3	ความเชื่อมโยงของแผนดิจิทัลและแผนยุทธศาสตร์ กฟผ.	8
บทที่ 4	ตัวชี้วัดของแผนและยุทธศาสตร์ดิจิทัล	10
4.1	เป้าหมาย (Goals) และตัวชี้วัด (KPIs) ระดับองค์กร	10
4.2	เป้าหมาย (Goals) และตัวชี้วัด (KPIs) ระดับรายยุทธศาสตร์	12
บทที่ 5	แนวทางการพัฒนาดิจิทัลของ กฟผ.	15
บทที่ 6	แผนปฏิบัติการดิจิทัลของ กฟผ.พ.ศ. 2561- 2565 (ทบทวนครั้งที่ 4 พ.ศ. 2565)	18
6.1	ยกระดับระบบไฟฟ้าให้เป็นเลิศด้วยดิจิทัล (Digital Energy Operation)	20
6.2	เชื่อมโยงลูกค้าด้วยเทคโนโลยี (Connected Customer).....	21
6.3	ปรับเปลี่ยนสู่องค์กรสมัยใหม่ (Next Generation Enterprise)	22
6.4	เสริมสร้างบุคลากรแห่งอนาคต (Workforce of the Future).....	23
6.5	แพลตฟอร์มดิจิทัล (Digital Platform)	24
บทที่ 7	สรุปกรอบวงเงิน.....	25
บทที่ 8	กรอบการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการดิจิทัลของ กฟผ. พ.ศ. 2561 – 2565 (ทบทวนครั้งที่ 4 พ.ศ. 2565) 26	
บทที่ 9	หน่วยงานรับผิดชอบ.....	30
บทที่ 10	ประโยชน์ที่ได้รับจากแผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ.....	36
บทที่ 11	ปัจจัยแห่งความสำเร็จเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ	39



สารบัญรูปภาพ

รูปที่ 2-1 การปรับเปลี่ยน กฟผ. ภายใต้โปรแกรม “PEA DX”	5
รูปที่ 2-2 ยุทธศาสตร์ดิจิทัลของ กฟผ.	7
รูปที่ 3-1 ความสอดคล้องเชื่อมโยงของแผนดิจิทัลและแผนยุทธศาสตร์ กฟผ.	8
รูปที่ 4-1 แผนปฏิบัติการดิจิทัลสนับสนุนและระบุเป้าหมายและตัวชี้วัด 2 ระดับ	10
รูปที่ 5-1 แนวทางพัฒนาดิจิทัลของ กฟผ.	15
รูปที่ 5-2 ระยะต่าง ๆ ของแผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ (READY-SET-GROW)	16
รูปที่ 6-1 แผนงาน/โครงการตามแผนปฏิบัติการดิจิทัลของ กฟผ. พ.ศ. 2561- 2565 (ทบทวนครั้งที่ 4 พ.ศ. 2565)	18
รูปที่ 6-2 แผนงาน/โครงการตามแผนปฏิบัติการดิจิทัลของ กฟผ. พ.ศ. 2561- 2565 (ทบทวนครั้งที่ 4 พ.ศ. 2565) (ต่อ).....	19
รูปที่ 6-3 แผนงาน/โครงการในยุทธศาสตร์ ยกระดับระบบไฟฟ้าให้เป็นเลิศด้วยดิจิทัล.....	20
รูปที่ 6-4 แผนงาน/โครงการในยุทธศาสตร์ เชื่อมโยงลูกค้าด้วยเทคโนโลยี	21
รูปที่ 6-5 แผนงาน/โครงการในยุทธศาสตร์ ปรับเปลี่ยนสู่องค์กรสมัยใหม่	22
รูปที่ 6-6 แผนงาน/โครงการในยุทธศาสตร์ เสริมสร้างบุคลากรแห่งอนาคต	23
รูปที่ 6-7 แผนงาน/โครงการในยุทธศาสตร์ แพลตฟอร์มดิจิทัล	24
รูปที่ 8-1 การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญของแผนงาน/โครงการภายใต้แผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ	27
รูปที่ 11-1 ปัจจัยแห่งความสำเร็จ ด้วยการจัดตั้ง DIGITAL PROGRAM MANAGEMENT และ CHANGE MANAGEMENT .	40
รูปที่ 11-2 โครงสร้าง DTO (DIGITAL TRANSFORMATION OFFICE)	40



บทสรุปผู้บริหาร

แผนปฏิบัติการดิจิทัลของ กฟผ. พ.ศ. 2561-2565 (ทบทวนครั้งที่ 4 พ.ศ. 2565)

บทที่ 1 ที่มา

ปัจจุบัน การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.) ใช้แผนปฏิบัติการดิจิทัลของ กฟภ. พ.ศ. 2561-2565 (ทบทวนครั้งที่ 3 พ.ศ. 2564) เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางการดำเนินงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของ กฟภ. ทั้งนี้ เพื่อให้การพัฒนาด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของ กฟภ. สามารถตอบสนองต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของ กฟภ. และสอดคล้องกับนโยบายภาครัฐ ทิศทางของเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอก รวมถึงเพื่อให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ (SE-AM) จึงมีความจำเป็นต้องทบทวนแผนปฏิบัติการดิจิทัลของ กฟภ. ประจำปี 2564



บทที่ 2 ยุทธศาสตร์ดิจิทัลของ กฟผ.

ในการบริหารและพัฒนาด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของ กฟผ. ในช่วงปี 2561-2565 เพื่อพลิกองค์กรสู่ Digital Utility สอดคล้องกับนโยบาย PEA 4.0 “พัฒนาคนด้วยนวัตกรรม พัฒนางานด้วยเทคโนโลยี” และนโยบายภาครัฐภาคพลังงาน ตลอดจนการปรับเปลี่ยนภาครัฐสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลตามแผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย จึงได้กำหนดทิศทางการปรับเปลี่ยนภายใต้โปรแกรม PEA Digital Transformation หรือ “PEA DX” โดย “D” หมายถึง Digital และ “X” หมายถึง Transformation หรือการปรับเปลี่ยน



รูปที่ 2-1 การปรับเปลี่ยน กฟผ. ภายใต้โปรแกรม “PEA DX”

ยุทธศาสตร์ดิจิทัลและขีดความสามารถที่ปรับเปลี่ยน

ภายใน PEA DX นี้ จะปรับเปลี่ยนขีดความสามารถทางธุรกิจ ของ กฟผ. ซึ่งนำไปสู่การกำหนดยุทธศาสตร์ดิจิทัล ดังนี้

ยุทธศาสตร์ดิจิทัล	
	1. ยกระดับระบบไฟฟ้าให้เป็นเลิศด้วยดิจิทัล (Digital Energy Operation) เสริมสร้างโครงข่ายระบบไฟฟ้าด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล การยกระดับการบริหารจัดการระบบไฟฟ้าด้วยการวิเคราะห์ข้อมูลในระบบไฟฟ้า เพื่อเพิ่มเสถียรภาพของระบบไฟฟ้าและการให้บริการที่เป็นเลิศ
	2. เชื่อมโยงลูกค้าด้วยเทคโนโลยี (Connected Customer) ยกระดับการให้บริการลูกค้าด้วยการสร้างความผูกพันที่ดีกับลูกค้าดิจิทัลในโลกแห่งการเชื่อมต่อ สร้างความประทับใจแก่ประสบการณ์ในการใช้บริการ รวมไปถึงการเสริมสร้างภาพลักษณ์และความเชื่อมั่นผ่านเทคโนโลยีดิจิทัล
	3. ปรับเปลี่ยนสู่องค์กรสมัยใหม่ (Next Generation Enterprise) ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลสนับสนุนการดำเนินธุรกิจในระบบจำหน่ายและการให้บริการลูกค้าอย่างรวดเร็ว



ยุทธศาสตร์ดิจิทัล	
	4. เสริมสร้างบุคลากรแห่งอนาคต (Workforce of the Future) พัฒนาศักยภาพของทรัพยากรบุคคล เพื่อเตรียมความพร้อมในการทำงานยุคดิจิทัล รวมถึงการพัฒนาทักษะในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อรองรับการทำงานและการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ
	5. แพลตฟอร์มดิจิทัล (Digital Platform) สร้างแพลตฟอร์มดิจิทัลของ กฟผ. ที่สนับสนุนการดำเนินงานทั้งองค์กรให้มีมาตรฐานและมีความมั่นคง ปลอดภัย รองรับการเติบโตของธุรกิจ

ยุทธศาสตร์ที่ 1) Digital Energy Operation 2) Connected Customer และ 3) Next Generation Enterprise จะเป็นยุทธศาสตร์หลักในการดำเนินธุรกิจไฟฟ้าของ กฟผ. ได้แก่ งานด้านระบบโครงข่าย (Grid) งานบริการลูกค้า (Customer) และงานดำเนินองค์กร (Enterprise) ซึ่งจะขับเคลื่อนโดยยุทธศาสตร์ที่ 4)บุคลากรแห่งอนาคต (Workforce of the Future) และใช้ยุทธศาสตร์ที่ 5) Digital Platforms เป็นโครงสร้างรากฐานสำหรับเทคโนโลยีดำเนินธุรกิจทั้งหมดดังแสดงดังภาพ



ทิศทางการพัฒนาขีดความสามารถดิจิทัล 5 ด้าน

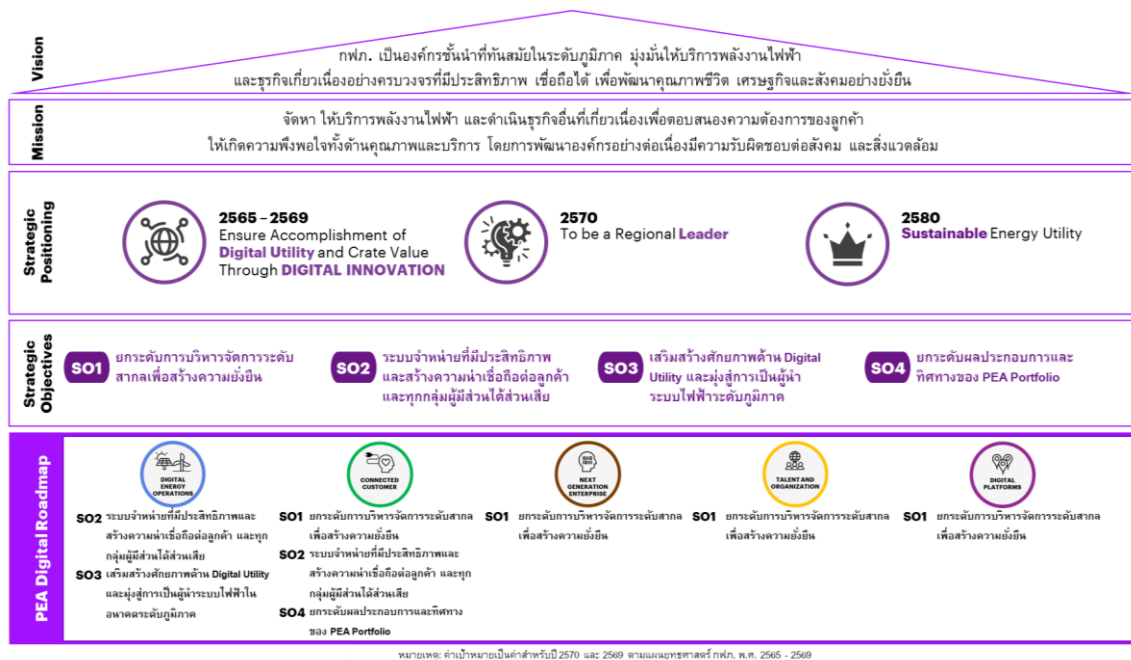
นำไปสู่... 5 ยุทธศาสตร์ดิจิทัลของ กฟผ.



รูปที่ 2-2 ยุทธศาสตร์ดิจิทัลของ กฟผ.



บทที่ 3 ความเชื่อมโยงของแผนดิจิทัลและแผนยุทธศาสตร์ กฟภ.



รูปที่ 3-1 ความสอดคล้องเชื่อมโยงของแผนดิจิทัลและแผนยุทธศาสตร์ กฟภ.

ความเชื่อมโยงของวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กฟภ. และยุทธศาสตร์ดิจิทัล

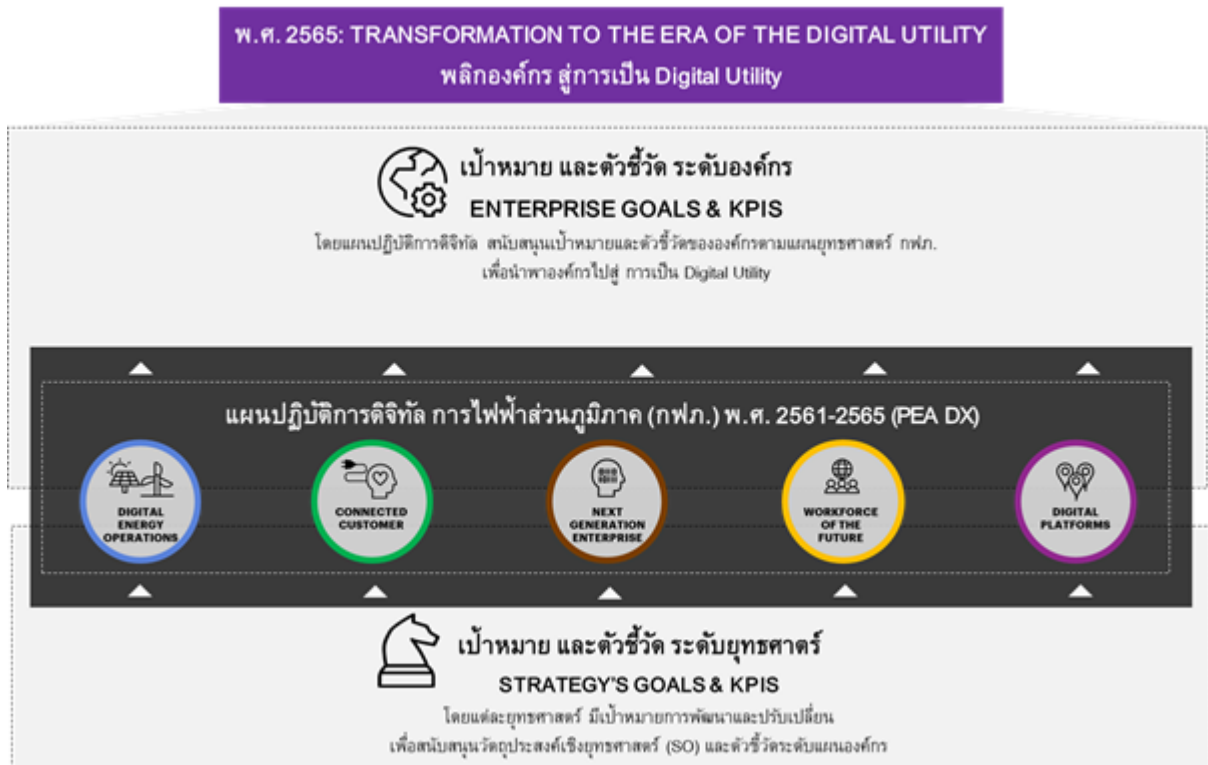
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กฟภ.	ยุทธศาสตร์ดิจิทัล
SO1: ยกระดับการบริหารจัดการระดับสากล เพื่อสร้างความยั่งยืน <u>เป้าหมาย</u> - สร้างองค์กรสู่ความยั่งยืน และยกระดับการบริหารจัดการสู่มาตรฐานสากล - ยกระดับทักษะที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ เทคโนโลยี และภาวะการแข่งขัน - การใช้ดิจิทัลและนวัตกรรมสู่การปรับปรุงกระบวนการทำงาน - การสร้างมาตรฐานการกำกับดูแลที่ดีและบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	 เชื่อมโยงลูกค้าด้วยเทคโนโลยี ปรับเปลี่ยนสู่องค์กรสมัยใหม่ เสริมสร้างบุคลากรแห่งอนาคต แพลตฟอร์มดิจิทัล



วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กฟภ.	ยุทธศาสตร์ดิจิทัล
SO2: ระบบจำหน่ายที่มีประสิทธิภาพ และสร้างความน่าเชื่อถือต่อลูกค้าและทุกกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย <u>เป้าหมาย</u> • คุณภาพระบบจำหน่ายในระดับชั้นนำของภูมิภาค • ความสำเร็จในการบริหารระบบไฟฟ้าแรงต่ำ • ความพึงพอใจของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ยกระดับระบบไฟฟ้าให้เป็นเลิศด้วยดิจิทัล เชื่อมโยงลูกค้าด้วยเทคโนโลยี
SO3: เสริมสร้างศักยภาพด้าน Digital Utility และมุ่งสู่การเป็นผู้นำระบบไฟฟ้าในอนาคตระดับภูมิภาค <u>เป้าหมาย</u> • ความสำเร็จของโครงการ Smart Grid • ความสำเร็จของโครงการนำร่อง - การรองรับการเปิดไฟฟ้าเสรี	ยกระดับระบบไฟฟ้าให้เป็นเลิศด้วยดิจิทัล
SO4: ยกระดับผลประกอบการและทิศทางของ PEA Portfolio <u>เป้าหมาย</u> • ความมั่นคงทางการเงิน • การดำเนินงานตาม Portfolio Selection ของบริษัทในเครือ	เชื่อมโยงลูกค้าด้วยเทคโนโลยี

บทที่ 4 ตัวชี้วัดของแผนและยุทธศาสตร์ดิจิทัล

แผนปฏิบัติการดิจิทัล จัดทำขึ้นเพื่อผลักดัน กฟผ. ไปสู่ Digital Utility ตามตำแหน่งยุทธศาสตร์ โดยกำหนดเป้าหมาย (Goals) และตัวชี้วัด (KPIs) 2 ระดับ ได้แก่ ระดับแผนองค์กร และระดับรายยุทธศาสตร์



รูปที่ 4-1 แผนปฏิบัติการดิจิทัลสนับสนุนและระบุเป้าหมายและตัวชี้วัด 2 ระดับ

4.1 เป้าหมาย (Goals) และตัวชี้วัด (KPIs) ระดับองค์กร

แผนดิจิทัลมีเป้าหมายและตัวชี้วัดร่วมกันกับแผนยุทธศาสตร์ กฟผ. พ.ศ. 2565 – 2569 โดยที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีดิจิทัล มีดังนี้



พ.ศ. 2565: TRANSFORMATION TO THE ERA OF THE DIGITAL UTILITY

พลิกองค์กรสู่การเป็น Digital Utility

เป้าหมาย (Goals) ระดับแผน (เป้าหมายร่วมจากแผนยุทธศาสตร์ กฟผ.)

1. ความน่าเชื่อถือของระบบไฟฟ้าแรงต่ำและการรองรับเทคโนโลยีระบบไฟฟ้าในอนาคต โดยมีมาตรฐานคุณภาพและความน่าเชื่อถือของระบบไฟฟ้า (SO2 และ SO3)
2. การใช้ประโยชน์ข้อมูลเชิงลึกของระบบโครงข่ายไฟฟ้าอัจฉริยะ เพื่อปรับปรุงระบบโครงข่าย และการให้บริการลูกค้า (SO2 และ SO3)
3. ส่งเสริมการให้บริการผ่าน Digital Channel (SO2)
4. พัฒนาโอกาสทางธุรกิจใหม่ที่รองรับการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมและตลาดไฟฟ้าเสรี (SO1 และ SO4)
5. ยกระดับความพึงพอใจและความผูกพันของลูกค้าและกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (SO2)
6. การวิเคราะห์ข้อมูลแบบ Big Data Analytics (SO1)
7. ยกระดับการบริหารและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้ตอบสนองต่อทิศทางองค์กร (SO1)
8. พัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล ให้มีมาตรฐานและมีความมั่นคงปลอดภัยรองรับการเติบโตของธุรกิจ (SO1)

ตัวชี้วัด (KPIs) ระดับแผน (ตัวชี้วัดร่วมจากแผนยุทธศาสตร์ กฟผ.)

1. มีมาตรฐานระดับการให้บริการในการทำงานระหว่างกัน (SLA) ของกระบวนการหลักขององค์กรที่รวดเร็วขึ้น เนื่องจากการใช้เทคโนโลยีเข้ามาปรับปรุงกระบวนการ
2. SAIFI/SAIDI ที่สอดคล้องกับเป้าหมายของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12
3. ได้รับ Asset Management Standard (ISO 55000)
4. Customer Satisfaction Index = 4.50 หรือสูงกว่า
5. ความพึงพอใจของกลุ่มลูกค้าสำคัญ (Key Account) = 4.34 หรือสูงกว่า
6. ผลสำรวจความพึงพอใจของ Stakeholder = 4 หรือสูงกว่า
7. Employee Engagement Score = 4.50 คะแนน
8. ร้อยละของพนักงานที่ผ่านระดับ Competency ที่คาดหวัง = ร้อยละ 80
9. จำนวนกระบวนการที่สำคัญที่มีการใช้ ICT เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ = 3 กระบวนการ





4.2 เป้าหมาย (Goals) และตัวชี้วัด (KPIs) ระดับรายยุทธศาสตร์

แต่ละยุทธศาสตร์ จัดตั้งขึ้นเพื่อกำหนดเป็นแนวทางปรับเปลี่ยนขีดความสามารถของ กฟผ. ในแต่ละส่วน (Grid, Customer, Enterprise, Human Resource, and ICT) โดยมีเป้าหมายในการพัฒนา และตัวชี้วัดหลัก ดังนี้

ยุทธศาสตร์ดิจิทัล	เป้าหมายในการพัฒนายุทธศาสตร์	ตัวชี้วัดยุทธศาสตร์
1.ยกระดับระบบไฟฟ้าให้เป็นเลิศด้วยดิจิทัล 	1. ด้านระบบไฟฟ้า (Grid) พัฒนาการดำเนินงานด้านโครงข่ายระบบจำหน่ายเพื่อสามารถ - สร้างการบูรณาการด้านข้อมูลและการดำเนินงานระหว่างหน่วยงานตั้งแต่วางแผนบริหารโครงการก่อสร้าง จนปฏิบัติการและบำรุงรักษา - พัฒนาขีดความสามารถด้านการวิเคราะห์ข้อมูล มุ่งเน้นการบริหารจัดการทรัพย์สิน และการบริหารโครงข่ายอย่างมีประสิทธิภาพ - รองรับการดำเนินงานด้านสมรรถกิริยา	1. ลด OPEX จากประสิทธิภาพการดำเนินงานด้านระบบไฟฟ้า 10-20% 2. เพิ่มผลิตภาพของพนักงานขึ้น 10-25% (1-1.5 ชม. /วัน) ทำให้ลดค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรได้ 2.5-10% 3. ระยะเวลาในการแก้ไขปัญหาในระบบไฟฟ้าเฉลี่ย ลดลง 10%
2. เชื่อมโยงลูกค้าด้วยเทคโนโลยี 	2. ด้านการบริการลูกค้า (Customer) ยกระดับการบริการลูกค้าให้สะดวก รวดเร็ว และทันสมัย ด้วยการ - สร้างประสบการณ์ลูกค้าผ่าน omni channel โดยการบูรณาการข้อมูลของช่องทางต่าง ๆ อย่างสมบูรณ์ - สร้างภาพลักษณ์งานบริการลูกค้าที่ทันสมัย เป็นผู้นำงานบริการด้านพลังงาน ผ่านเทคโนโลยีดิจิทัล - นำข้อมูลมาวิเคราะห์เพื่อให้บริการลูกค้าเชิงรุก และเครื่องมือสนับสนุนการปฏิบัติงานของพนักงาน	1. ลด OPEX ของค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานด้านการให้บริการลูกค้า 5-10% 2. ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานลดลง 500 FTE ในด้านการให้บริการลูกค้า 3. ความพึงพอใจต่อองค์กร ในด้านความสะดวกของช่องทางปฏิสัมพันธ์ เพิ่มขึ้น 5% 4. การปฏิสัมพันธ์ของลูกค้าทางช่องทางดิจิทัล เพิ่มขึ้น 15%



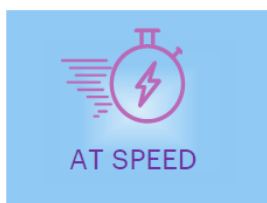
ยุทธศาสตร์ดิจิทัล	เป้าหมายในการพัฒนายุทธศาสตร์	ตัวชี้วัดยุทธศาสตร์
3. ปรับเปลี่ยนสู่องค์กรสมัยใหม่ 	3.ด้านการดำเนินงานขององค์กร (Enterprise) สนับสนุนการดำเนินธุรกิจของระบบจำหน่ายและบริการลูกค้าอย่างรวดเร็ว (Strategic Partner) - สนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร ด้วยการมีระบบการจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึก - เพิ่มความคล่องตัวและประสิทธิภาพในการทำงานเน้นการเชื่อมโยงของระบบและข้อมูลจากระบบคอมพิวเตอร์ซอฟต์แวร์สำเร็จรูปสำหรับธุรกิจหลัก - มีกระบวนการจัดการและบริหารองค์ความรู้ และเอกสารในองค์กรเพื่อสร้างรากฐานในการเรียนรู้ การเกิดนวัตกรรม และพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน	1. ลด OPEX ของค่าใช้จ่ายอื่น ในการดำเนินงานขององค์กรลง 10-15% 2. เวลามาตรฐานของบุคลากรที่ใช้ในการดำเนินงานมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น 15-25% โดยสามารถวัดได้จาก Full Time Equivalent (FTE) ที่ใช้ในการดำเนินงานต่าง ๆ ลดลงลดค่าใช้จ่ายในการจัดการและบำรุงรักษาระบบจัดเก็บเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ลง 30% 3. ลดค่าใช้จ่ายในการจัดการและบำรุงรักษาระบบจัดเก็บเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ลง 30%
4. เสริมสร้างบุคลากรแห่งอนาคต 	4. ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource) พัฒนาศักยภาพของทรัพยากรบุคคลเตรียมความพร้อมในการทำงานและการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล - สร้างความตระหนักรู้ ความรู้ความเข้าใจ และทักษะในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล แก่พนักงาน - นำเทคโนโลยีมาใช้ในการสร้างการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดความสร้างสรรค์และนำไปสู่การเกิดนวัตกรรม - สนับสนุนกระบวนการบริหารทุนมนุษย์ ตั้งแต่วางกลยุทธ์ความสามารถ การสรรหาและคัดเลือก การพัฒนาและความก้าวหน้าในอาชีพ ตลอดจนการประเมินผลงาน - เสริมสร้างทัศนคติที่พร้อมในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ	1. ลดค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรในการดำเนินงานจากการฝึกอบรม เอกสาร และการเดินทาง ลง 70% 2. ลดค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรในการดำเนินงานสนับสนุนหรือตอบคำถามพนักงาน ลง 30 % 3. ลดค่าใช้จ่ายเฉลี่ยในการสรรหาบุคลากรต่อหัวลดลง 30% เนื่องจากมีวิธีการสรรหาบุคลากรได้อย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับเป้าหมายหรือความต้องการขององค์กร



ยุทธศาสตร์ดิจิทัล	เป้าหมายในการพัฒนายุทธศาสตร์	ตัวชี้วัดยุทธศาสตร์
5. แพลตฟอร์มดิจิทัล 	5. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (ICT) สร้างแพลตฟอร์มดิจิทัลของ กฟภ. ที่สนับสนุนการดำเนินงานทั้งองค์กร ให้มีมาตรฐานและมีความมั่นคง ปลอดภัยรองรับการเติบโตของธุรกิจ - ปรับเปลี่ยนกระบวนการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล ให้มีความรวดเร็ว ตอบสนองความต้องการของสายงานต่าง ๆ - มุ่งเน้นการบูรณาการ ความเชื่อมโยงของระบบและข้อมูลเพิ่มความแข็งแกร่งของโครงสร้างพื้นฐานด้านไอซีทีโดยมุ่งเน้นมาตรฐานสากล และความมั่นคงปลอดภัยของระบบ	1. ลดค่าใช้จ่ายจากการบำรุงรักษาข้อมูล (ที่เกิดจากความซ้ำซ้อนของข้อมูล) ลง 10-20% 2. ลดระยะเวลาในการให้บริการหรือการแก้ไขปัญหาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Average Response Time) ลง 10-20% 3. เพิ่มความพึงพอใจของผู้ใช้บริการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศขึ้น 10% 4. เพิ่มความสำเร็จให้ กฟภ. โดยการติดตาม ควบคุม และผลักดันให้โครงการใน Digital Roadmap เกินกว่า 80% สามารถเกิดขึ้นได้จริง

บทที่ 5 แนวทางการพัฒนาดิจิทัลของ กฟผ.

เนื่องด้วยเทคโนโลยีในปัจจุบันได้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การที่ กฟผ. สามารถปรับเปลี่ยนองค์กรไปสู่ Digital Utility ดังที่มุ่งหวังไว้ กฟผ. จึงมีความจำเป็นต้องจัดทำแบบ “At Speed” คือ จัดทำด้วยความรวดเร็วเพื่อผลลัพธ์ที่ได้อย่างรวดเร็วเช่นกัน และ “At Scale” การปรับเปลี่ยนนั้น ไม่ใช่แค่สายงานใดสายงานหนึ่ง แต่ทุกสายงานของ กฟผ. จะต้องปรับเปลี่ยนทั่วทั้งองค์กร และเพื่อที่จะให้แผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ สำเร็จบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ คณะที่ปรึกษาฯ จึงได้นำแนวทางในการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ ในรูปแบบ “Think Big, Smart Small, Build Fast, and Scale for Value” ดังนี้



Doing quick, delivering fast outcomes



Transforming across PEA

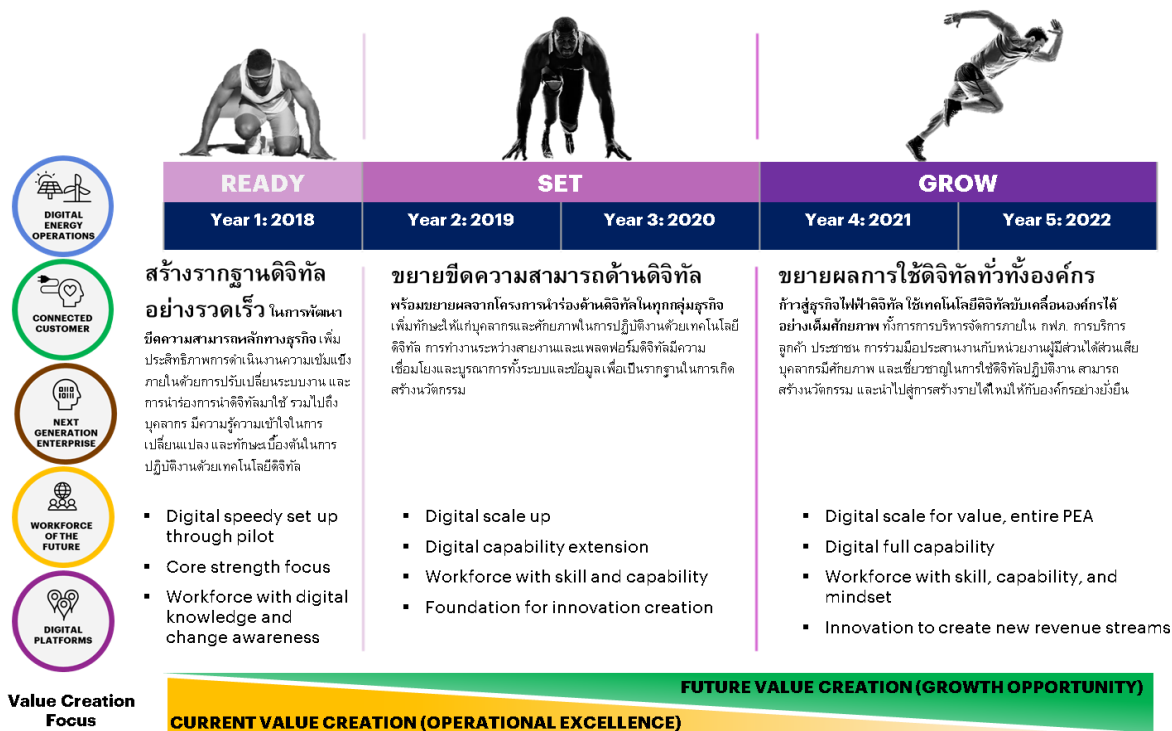


รูปที่ 5-1 แนวทางพัฒนาดิจิทัลของ กฟผ.

- Think Big – การวิเคราะห์และออกแบบภาพรวมทั้งหมดของขีดความสามารถ เพื่อให้เห็นเป้าหมายสุดท้ายของการพัฒนา และการบูรณาการกับกระบวนการงาน พนักงาน และเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้อง โดยผลของการ Think Big คือการระบุขอบเขตของแผนหรือโครงการใหญ่ที่ครอบคลุมทุกส่วน
- Start Small – การจัดทำแผนหรือโครงการต่างๆ โดยเริ่มจากการจัดทำโครงการนำร่องในขนาดเล็กก่อน เพื่อความรวดเร็ว สร้างความมั่นใจในประโยชน์ที่จะได้รับ และสามารถวางแผนขยายขอบเขตต่อไปในอนาคต
- Build Fast – ผลจากการเริ่มนำร่อง สามารถนำผลสำเร็จไปขยายขอบเขตแผนหรือโครงการในขนาดใหญ่ขึ้นและรวดเร็ว เป็นการขยายศักยภาพและเพื่อประเมินความเหมาะสมของงบการลงทุนในเทคโนโลยี

- Scale for Value – การดำเนินการขยายขอบเขตแผนงานหรือโครงการให้ครอบคลุมทั้งองค์กรหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

โดยแผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ ในแต่ละยุทธศาสตร์ดิจิทัล สามารถแบ่งการเดินทางสู่ PEA Digital Utility ออกเป็น 3 ระยะ ตามแนวคิด “At Speed” และ “At Scale” ดังนี้



รูปที่ 5-2 ระยะต่าง ๆ ของแผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ (Ready-Set-Grow)

ระยะที่ 1 : Ready (พ.ศ. 2561)

การเตรียมความพร้อมเข้าสู่ยุคดิจิทัลของ กฟผ. โดยการสร้างรากฐานดิจิทัลอย่างรวดเร็ว ในระยะนี้จะเกิดขึ้นในปีแรกของแผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ โดยมีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาส่งเสริมและพัฒนาความสามารถหลักทางธุรกิจ มีการปรับเปลี่ยนระบบงานภายใน รวมถึงการนำร่องการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ ในส่วนของพนักงานจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงขององค์กร และจะต้องมีทักษะเบื้องต้นในการปฏิบัติงานด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล

ระยะที่ 2 : Set (พ.ศ. 2562-2563)

การมุ่งสู่ยุคดิจิทัล หลังจากที กฟผ. ได้มีการเตรียมความพร้อมในปีแรก โดยการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลมาส่งเสริมความสามารถหลักให้แข็งแกร่งและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นแล้ว ในระยะต่อมา เป็นการมุ่งเน้นการขยายขีดความสามารถด้านดิจิทัล โดยการขยายผลจากโครงการนำร่องดิจิทัลในทุกกลุ่มธุรกิจของ กฟผ. มีการส่งเสริมทักษะและศักยภาพในการปฏิบัติงานด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลแก่พนักงาน รวมถึงมีการบูรณาการเชื่อมโยงระบบและข้อมูลระหว่างสายงาน เพื่อยกระดับการปรับปรุงความสามารถและเพื่อเป็นการวางรากฐานการสร้างนวัตกรรม



ระยะที่ 3 : Grow (พ.ศ. 2564-2565)

หลังจากที่ กฟผ. มีการส่งเสริมขีดความสามารถของธุรกิจหลักให้เข้มแข็งจากการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อยกระดับความสามารถ และพื้นฐานเชิงดิจิทัล ในระยะสุดท้าย เพื่อเป็นการมุ่งไปสู่ Digital Utility อย่างเต็มรูปแบบ กฟผ. จะก้าวสู่ธุรกิจไฟฟ้าแบบดิจิทัล และใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการขับเคลื่อนองค์กรอย่างเต็มศักยภาพ โดย กฟผ. จะต้องขยายผลการใช้ดิจิทัลตลอดทั่วทั้งองค์กร ไม่ว่าจะเป็นการบริหารจัดการภายใน การบริการลูกค้า หรือประชาชน การร่วมมือประสานงานกับหน่วยงานผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และนำไปสู่โอกาสทางธุรกิจใหม่ของ กฟผ. สร้างรายได้ให้แก่องค์กรอย่างยั่งยืน

แผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ ที่จัดทำขึ้นนี้ มุ่งหวังที่จะสร้างมูลค่าให้แก่ กฟผ. ดังนี้

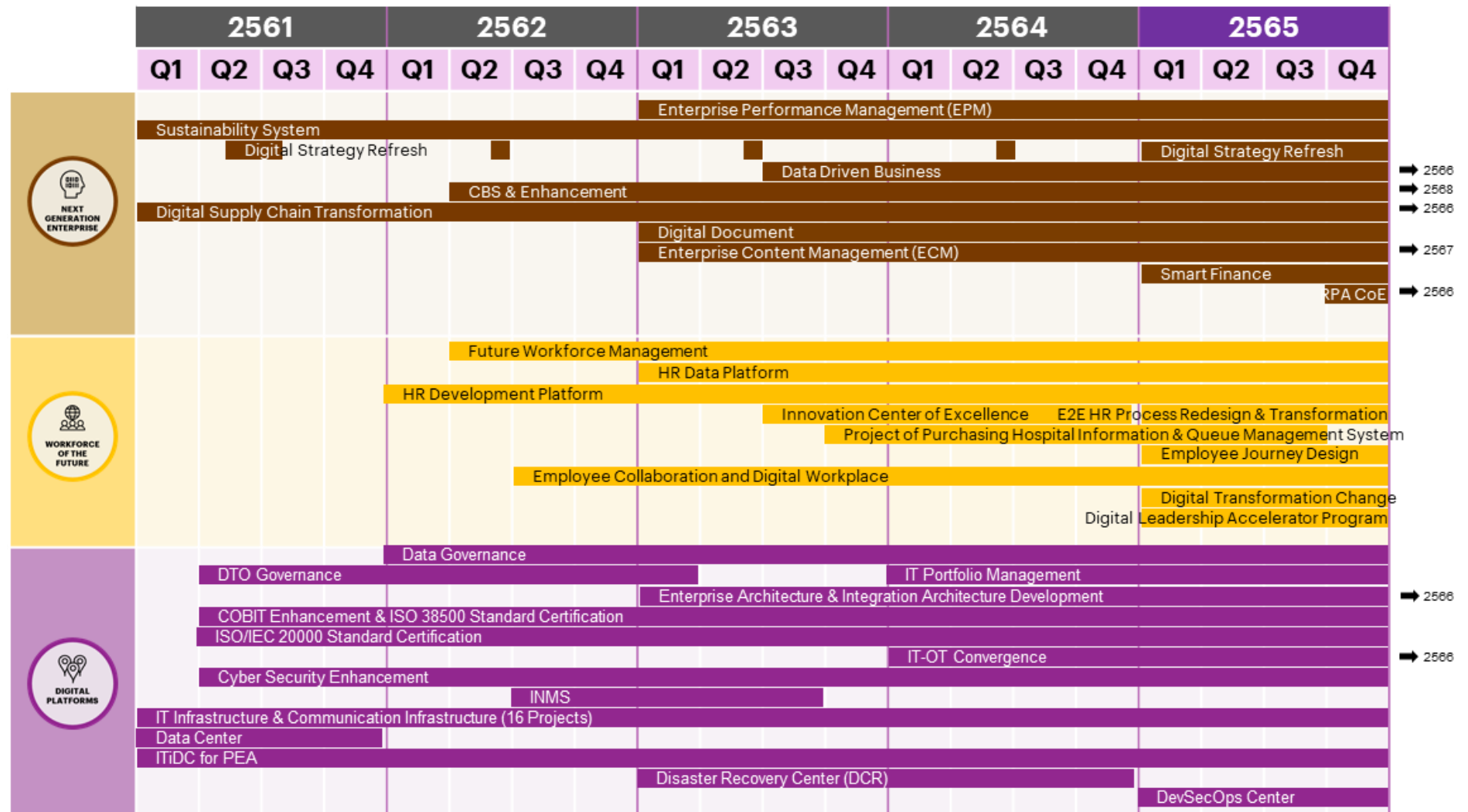
1. **มูลค่าองค์กรปัจจุบัน หรือ Current Value** กล่าวคือ เทคโนโลยีดิจิทัลจะถูกนำเข้ามาใช้ใน กฟผ. เพื่อจะเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน (Operational Excellence) โดยจะเกิดขึ้นในระยะแรกๆ ของการปรับเปลี่ยนองค์กร ได้แก่ระยะ Ready และ Set
2. **มูลค่าองค์กรในอนาคต หรือ Future Value** กล่าวคือ เมื่อรากฐานการดำเนินงานแข็งแรง เทคโนโลยีจะสามารถสร้างโอกาสทางธุรกิจอื่นๆ เพิ่มเติม (Growth Opportunity) อันเนื่องมาจากพนักงานมีความพร้อมในการสร้างสรรค์ คิดค้นนวัตกรรม และบริการใหม่ๆ และโครงสร้างพื้นฐานทั้งโครงข่ายระบบไฟฟ้า งานบริการลูกค้า และการดำเนินงานอื่นๆ มีประสิทธิภาพที่จะพาองค์กรไปสู่การดำเนินงานธุรกิจรูปแบบใหม่ ซึ่งแผนดิจิทัลมุ่งหวังที่จะผลักดันให้เกิดการต่อยอดทางธุรกิจพลังงานและไฟฟ้าในช่วงระยะ Grow



บทที่ 6 แผนปฏิบัติการดิจิทัลของ กฟผ.พ.ศ. 2561- 2565 (ทบทวนครั้งที่ 4 พ.ศ. 2565)

	2561				2562				2563				2564				2565			
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
 DIGITAL ENERGY OPERATIONS																				
 CONNECTED CUSTOMER																				

รูปที่ 6-1 แผนงาน/โครงการตามแผนปฏิบัติการดิจิทัลของ กฟผ. พ.ศ. 2561- 2565 (ทบทวนครั้งที่ 4 พ.ศ. 2565)



รูปที่ 6-2 แผนงาน/โครงการตามแผนปฏิบัติการดิจิทัลของ กฟผ. พ.ศ. 2561- 2565 (ทบทวนครั้งที่ 4 พ.ศ. 2565) (ต่อ)



โดยแผนงาน/โครงการที่จะเกิดขึ้น ตามยุทธศาสตร์ดิจิทัลมีดังนี้

6.1 ยกระดับระบบไฟฟ้าให้เป็นเลิศด้วยดิจิทัล (Digital Energy Operation)

	READY				SET								GROW							
	2018 (BE2561)				2019 (BE2562)				2020 (BE2563)				2021 (BE2564)				2022 (BE2565)			
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
	Grid Operation and Maintenance												Capital Project Management							
													Enterprise Asset Management							
													Work D Super App							
													Outage Management Improvement							
	Smart Grid and Smart Meter Operation																			
	Smart Grid & Smart Meter Operation												AMI สำหรับโรงไฟฟ้าใหญ่							
	โครงการพัฒนาโครงข่ายไฟฟ้าอัจฉริยะ (Smart Grid) ในพื้นที่เมืองพัทยา จ. ชลบุรี												AMI Pattaya Enhancement							
													SMOC Governance and Operation Setup							
													MDMS & Integration Bus Direction Assessment							
	Distribution Grid Management and DSO Foundation																			
	GIS Enhancement																			
	GIS Phase 3																			
													GIS Process Redesign							
													Satellite based Maintenance Management (Pilot)							
	SCADA Enhancement												SCADA Phase 3 (TDMS for SW/HW)							
													LV Monitoring Design & Pilot							
													DTMS Phase 2							
	Distributed Energy Resource Management (DERMS)												DMMS							
													DERMS - Operation							
													Demand Response (pilot)							
	Market Management Platform																			
	Energy Platform												Energy Platform (NETP) Phase 2							
													PEA Energy Trading Design & Pilot							
													Market Operator Business Design & Pilot							

รูปที่ 6-3 แผนงาน/โครงการในยุทธศาสตร์ ยกระดับระบบไฟฟ้าให้เป็นเลิศด้วยดิจิทัล



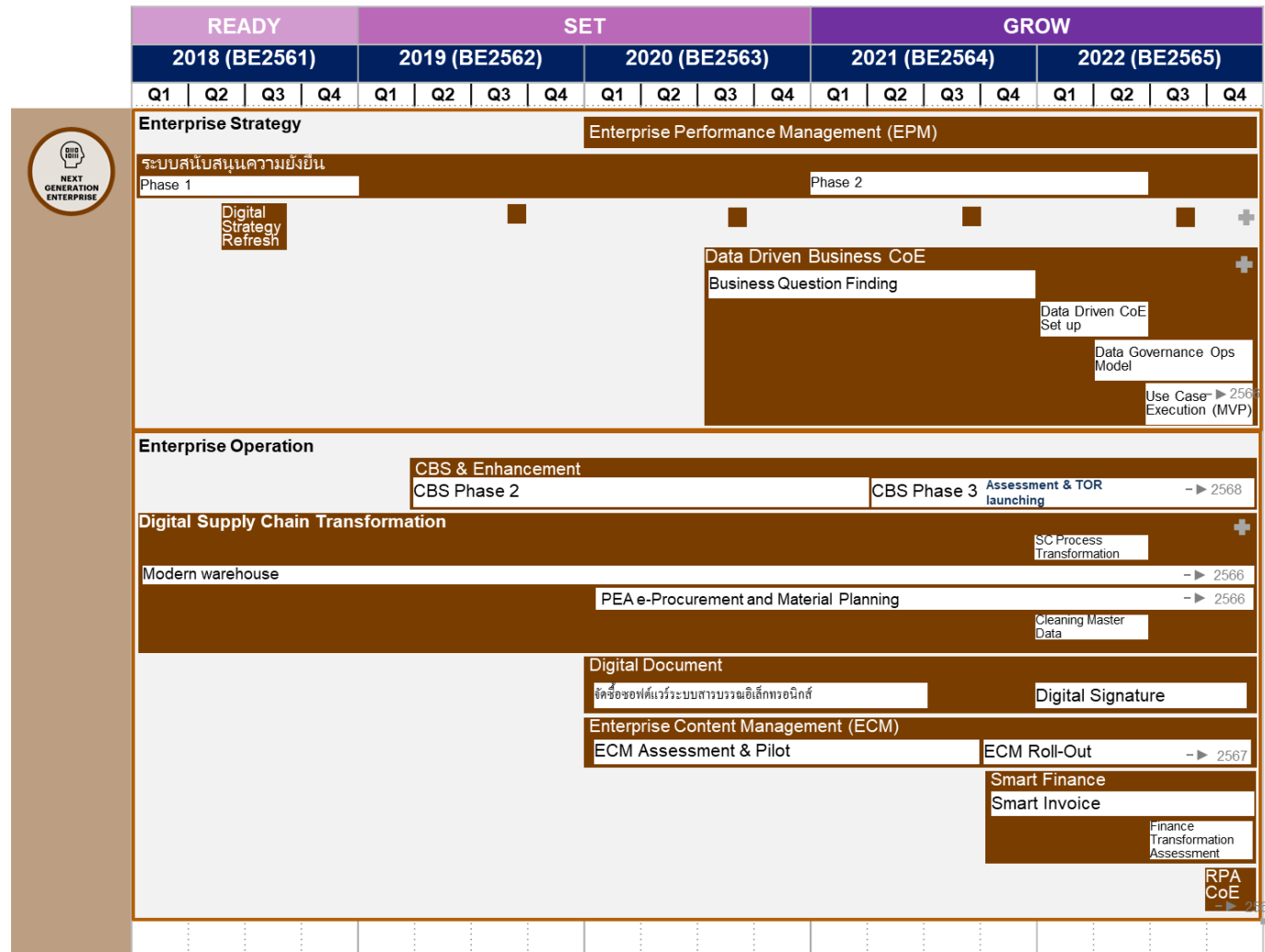
6.2 เชื่อมโยงลูกค้าด้วยเทคโนโลยี (Connected Customer)

 CONNECTED CUSTOMER	READY				SET								GROW							
	2018 (BE2561)				2019 (BE2562)				2020 (BE2563)				2021 (BE2564)				2022 (BE2565)			
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
	Customer Strategy				Customer Journey Design															
	Customer Service																			
	Contact Center Enhancement																			
	Call Center Phase 3														1129 PEA Contact Center (Phase 4)					
	Existing Channel Improvement																			
					PEA Customer Channel Performance Management															
	PEA Smart Plus																		→ 2566	
					Non-Voice service: Chatbot															
															E-Service Development					
															PEA SmartCons					
															Line OA Development				+	
															Public Relation Through various Channels				+	
	e-Tax Invoice/ e-Receipt				Customer Relationship Management (CRM)															
					- Operational CRM - Collaboration CRM - Analytics Integration															
		Digital Service																		
				PEA Energy Service System																
														PEA Care & Service						
														PEA VOLTA Application & Platform				+		
				Solar Hero Application																
															Intelligent Home Care for the Elderly				→ 2566	

รูปที่ 6-4 แผนงาน/โครงการในยุทธศาสตร์ เชื่อมโยงลูกค้าด้วยเทคโนโลยี



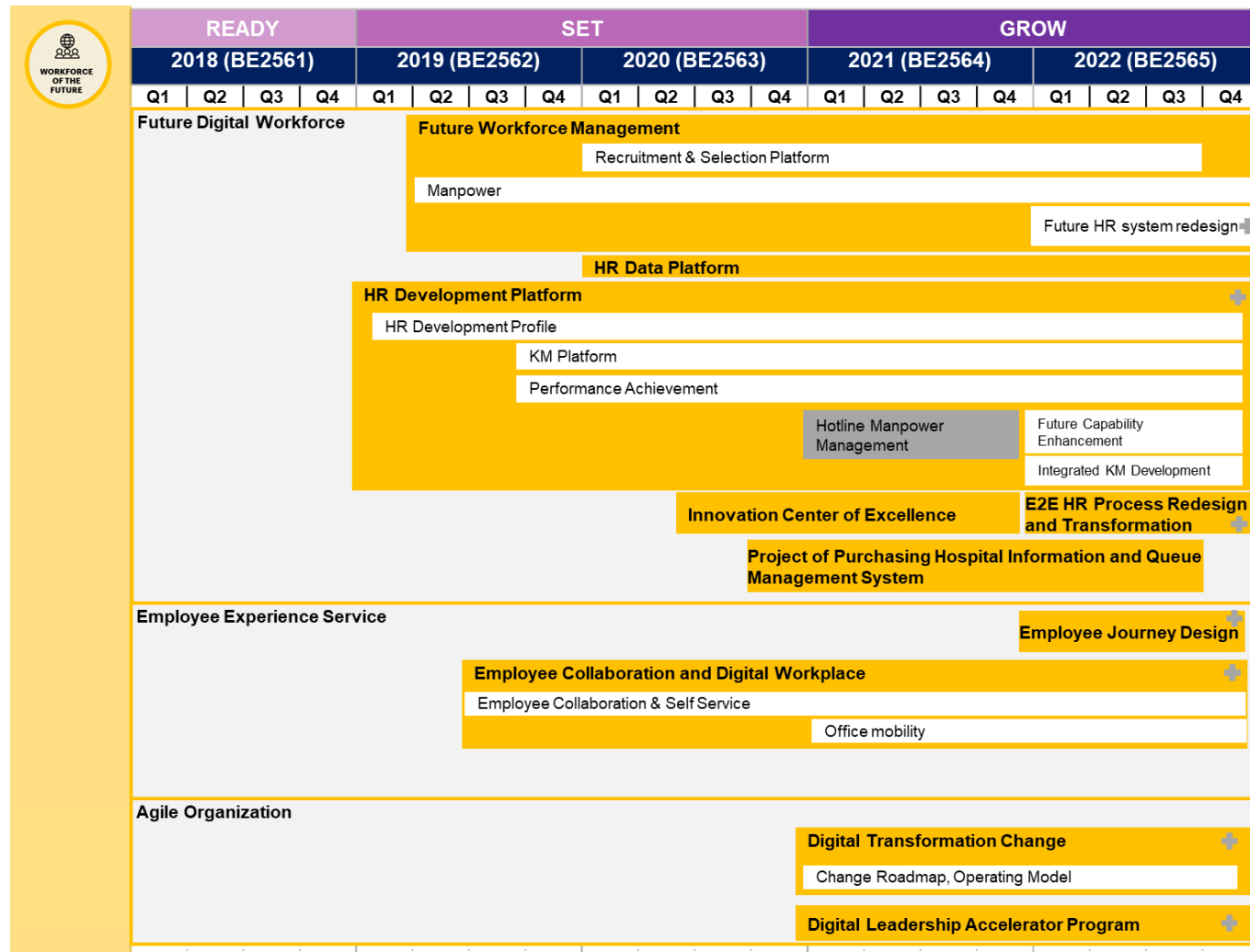
6.3 ปรับเปลี่ยนสู่องค์กรสมัยใหม่ (Next Generation Enterprise)



รูปที่ 6-5 แผนงาน/โครงการในยุทธศาสตร์ ปรับเปลี่ยนสู่องค์กรสมัยใหม่



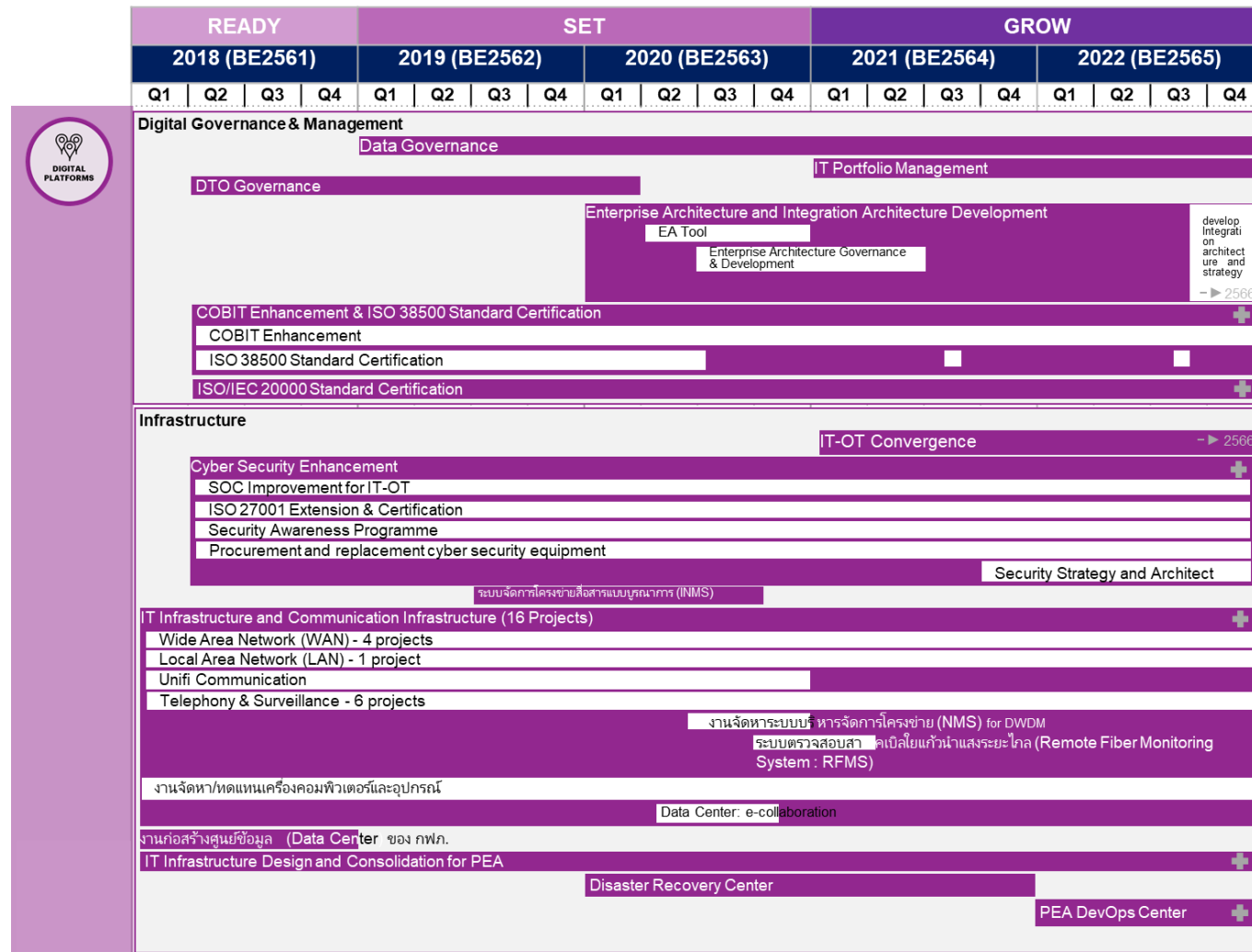
6.4 เสริมสร้างบุคลากรแห่งอนาคต (Workforce of the Future)



รูปที่ 6-6 แผนงาน/โครงการในยุทธศาสตร์ เสริมสร้างบุคลากรแห่งอนาคต



6.5 แพลตฟอร์มดิจิทัล (Digital Platform)



รูปที่ 6-7 แผนงาน/โครงการในยุทธศาสตร์ แพลตฟอร์มดิจิทัล



บทที่ 7 สรุปกรอบวงเงิน

กรอบการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการดิจิทัลของ กฟผ. พ.ศ. 2561 – 2565 (ทบทวนครั้งที่ 4 พ.ศ. 2565)

กรอบวงเงินแยกตามยุทธศาสตร์		Ready	Set		Grow		TOTAL (THB)
		2561 ¹	2562	2563	2564	2565	
	Digital Energy Operations (ยกระดับระบบไฟฟ้าให้เป็นเลิศด้วยดิจิทัล)	1,822,000,000	2,090,000,000	20,000,000	85,000,000	1,648,540,000	5665,540,000
	Connected Customer (เชื่อมโยงลูกค้าด้วยเทคโนโลยี)	49,680,000	116,860,000	94,880,000	102,278,500	336,787,000	700,485,500
	Next Generation Enterprise (ปรับเปลี่ยนสู่องค์กรสมัยใหม่)	5,500,000,000	8,000,000	1,001,045,559	355,719,000	5,322,310,000	12,187,074,559
	Talent and Organization (เสริมสร้างบุคลากรแห่งอนาคต)	-	-	78,640,000	28,000,000	151,150,000	257,790,000
	Digital Platform (แพลตฟอร์มดิจิทัล)	2,023,683,872	2,771,383,386	1,907,296,962	1,303,702,339	1,774,401,465	9,780,468,024
รวมวงเงินทั้งหมด		9,395,363,872	4,986,243,386	3,101,862,521	1,874,699,839	9,233,188,465	28,591,358,083



บทที่ 8 กรอบการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการดิจิทัลของ กฟผ. พ.ศ. 2561 – 2565 (ทบทวนครั้งที่ 4 พ.ศ. 2565)

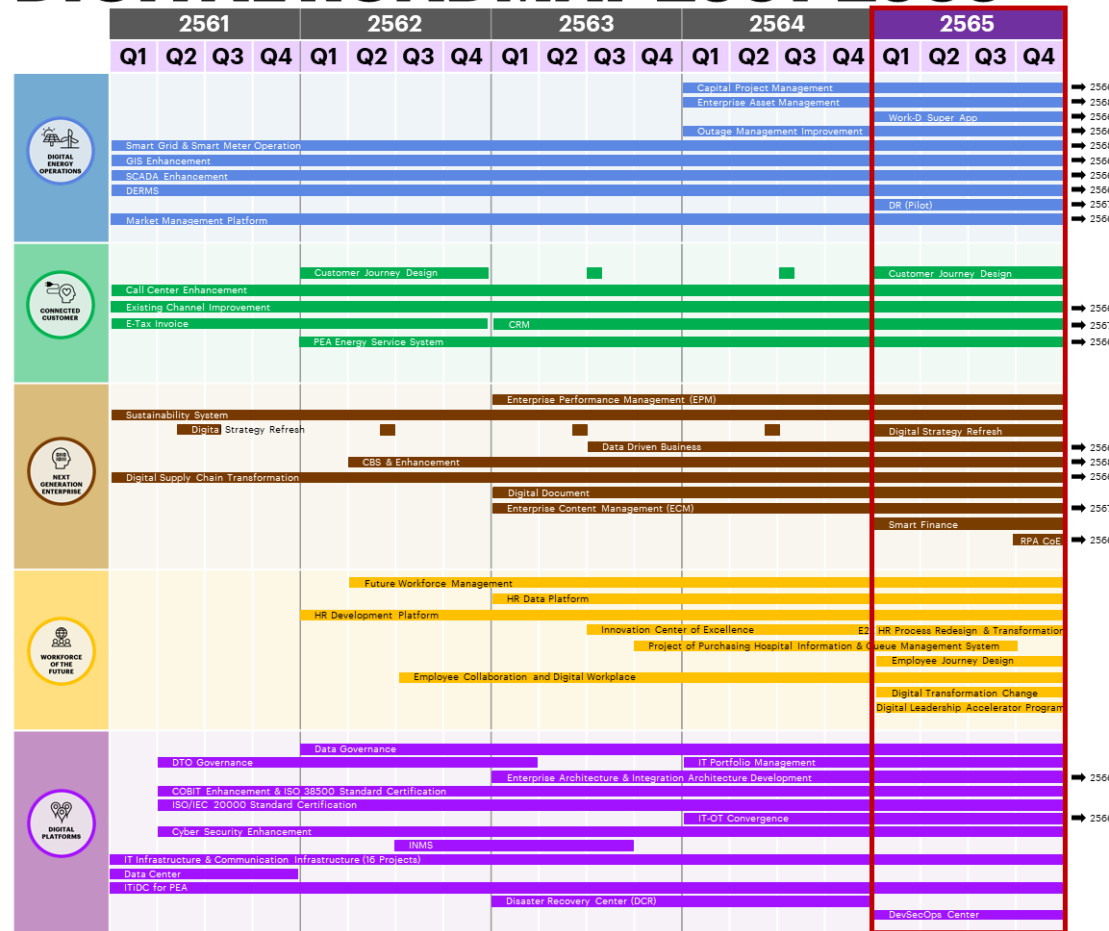
เปรียบเทียบกรอบการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการดิจิทัลของ กฟผ. พ.ศ. 2561 – 2565

ยุทธศาสตร์ดิจิทัล	จำนวนงาน			กรอบวงเงินดำเนินการ (บาท)		
	ทบทวนครั้งที่ 3 พ.ศ. 2564	ทบทวนครั้งที่ 4 พ.ศ. 2565	จำนวนงานที่ เปลี่ยนแปลง	ทบทวนครั้งที่ 3 พ.ศ. 2564	ทบทวนครั้งที่ 4 พ.ศ. 2565	กรอบวงเงินที่ เปลี่ยนแปลง
ยกระดับระบบไฟฟ้าให้เป็นเลิศด้วยดิจิทัล (Digital Energy Operation)	11	10	-1	12,773,070,000	5,665,540,000	-7,107,530,000
เชื่อมโยงลูกค้าด้วยเทคโนโลยี (Connected Customer)	9	6	-3	753,485,500	700,485,500	-53,000,000
ปรับเปลี่ยนสู่องค์กรสมัยใหม่ (Next Generation Enterprise)	10	10	-	10,984,185,559	12,187,074,559	1,202,889,000
เสริมสร้างบุคลากรแห่งอนาคต (Workforce of the Future)	7	10	+3	453,060,000	257,790,000	-195,270,000
แพลตฟอร์มดิจิทัล (Digital Platform)	14	14	-	10,567,998,024	9,780,468,024	-787,530,000
รวม	51	50	-1	35,531,799,083	28,591,358,083	-6,940,441,000



การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญของแผนงาน/โครงการภายใต้แผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ โดยมุ่งเน้นการจัดกลุ่มงานเพื่อส่งเสริมการบูรณาการการดำเนินงานในแต่ละยุทธศาสตร์อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถสรุปได้ดังนี้

DIGITAL ROADMAP 2561-2565



Key changes in 4th edition (2565)

- มุ่งเน้นการเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารจัดการอุปกรณ์ในกระแสไฟฟ้าแรงต่ำ (LV Management)
- เริ่มออกแบบ Platform สำหรับการซื้อขายไฟฟ้า เพื่อมุ่งสู่การเปิดไฟฟ้าเสรี
- พัฒนาขีดความสามารถของช่องทางดิจิทัลทั้งในส่วนของบริษัทหลักและธุรกิจใหม่ให้สอดคล้องต่อความต้องการของลูกค้า
- เพิ่มขอบเขตงาน Customer Experience Design เพื่อส่งเสริมการขับเคลื่อนการให้บริการและการดำเนินธุรกิจโดยมีลูกค้าเป็นศูนย์กลาง แนวทางการพัฒนาช่องทางดิจิทัล และแนวทางการพัฒนาธุรกิจใหม่
- เพิ่มเติมในส่วนงานโครงการ CBS Phase 3/New ISU ที่ได้เริ่มต้นโครงการในปี 2564 มีการตั้งงบประมาณ ในปี 2565 และมีแผนจะนำออกใช้ในปี 2568
- Digitalization Process ในส่วนกลุ่มงาน Smart Finance และ Supply Chain
- ขยายขอบเขตงานของ Data Driven Business และ RPA ไปสู่การพัฒนา Center of Excellent
- ยกระดับกระบวนการและการพัฒนาทางด้าน HR ให้ครอบคลุม Employee Experience รองรับการพัฒนาตามทิศทางขององค์กร
- ยกระดับขีดความสามารถในการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงของ กฟผ.
- เพิ่มขอบเขตงานการให้บริการ Cloud Service ในองค์กรโดยได้เริ่มมีการศึกษาออกแบบการให้บริการ Cloud เพื่อขับเคลื่อนและส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมใน กฟผ.
- เพิ่มขอบเขตงานในส่วนของการพัฒนา Enterprise Architecture ในองค์กรให้ครอบคลุมถึง Integration Architecture และ API Strategy

รูปที่ 8-1 การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญของแผนงาน/โครงการภายใต้แผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ



Digital Energy Operations (ยกระดับระบบไฟฟ้าให้เป็นเลิศ)

มุ่งเน้นการเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารจัดการอุปกรณ์ในระบบไฟฟ้าแรงต่ำ (LV Management) และออกแบบ Platform สำหรับการซื้อขายไฟฟ้า เพื่อมุ่งสู่การเปิดไฟฟ้าเสรี โดยมีประเด็นการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ดังนี้

- ปรับเปลี่ยนโครงการ Smart Grid Development ไปในปี 2566 และปรับลดวงเงิน 7,355 ล้านบาท
- ปรับขอบเขตการดำเนินงานของ Distributed Energy Resources Management System (DERMS) (การบริหารจัดการแหล่งผลิตไฟฟ้าจากพลังงานหมุนเวียน)
- ปรับเพิ่มโครงการ Demand Respond เพื่อวิเคราะห์ความต้องการใช้งานของผู้ใช้ไฟ และตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว
- ปรับเพิ่มโครงการ Market Management Platforms เพื่อจัดทำแพลตฟอร์มสำหรับรองรับการเปิดตลาดเสรีในอนาคต

Connected Customer (เชื่อมโยงลูกค้าด้วยเทคโนโลยี)

มีการจัดกลุ่มงานให้มีการบูรณาการและมีความชัดเจนขึ้น และเพิ่มขอบเขตงานให้ครอบคลุม Customer Experience รวมถึงครอบคลุมธุรกิจใหม่ โดยมีประเด็นการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ดังนี้

- ปรับลดกรอบวงเงินโครงการ PEA Energy Service System ให้เหมาะสมกับขอบเขตการดำเนินงานในปัจจุบัน
- ปรับเพิ่มโครงการช่องทางสื่อสารและให้บริการดิจิทัล
- พัฒนาขีดความสามารถของช่องทางดิจิทัลทั้งในส่วน of ธุรกิจหลักและธุรกิจใหม่ให้สอดคล้องต่อความต้องการของลูกค้า
- เพิ่มขอบเขตงาน Customer Experience Design เพื่อส่งเสริมการขับเคลื่อนการให้บริการและการดำเนินธุรกิจโดยมีลูกค้าเป็นศูนย์กลาง แนวทางการพัฒนาช่องทางดิจิทัล และแนวทางการพัฒนาธุรกิจใหม่

Next Generation Enterprise (ปรับเปลี่ยนสู่องค์กรสมัยใหม่)

เพิ่มเติมในส่วนงานโครงการ CBS Phase 3/New ISU ที่ได้เริ่มต้นโครงการในปี 2564 มีการตั้งงบประมาณในปี 2565 และมีแผนจะนำออกใช้ในปี 2568 มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการไปสู่ดิจิทัลในส่วนกลุ่มงาน Smart Finance และ Supply Chain รวมถึงขยายขอบเขตงานของ Data Driven Business และ RPA โดยมีประเด็นการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ดังนี้

- ปรับลดกรอบวงเงินในโครงการ CBS2 และเพิ่มกรอบวงเงินสำหรับ CBS3 จำนวน 4,999 ลบ. ให้สอดคล้องกับการดำเนินงานและงบประมาณที่ได้รับ
- เพิ่มกรอบวงเงินโครงการ Data Driven business CoE จำนวน 116 ลบ.



Workforce of the Future (เสริมสร้างบุคลากรแห่งอนาคต)

มีการปรับลดโครงการ เพิ่มโครงการ จัดกลุ่มงาน และเพิ่มเติมขอบเขต ให้การดำเนินงานมีความชัดเจน เกิดการบูรณาการระหว่างโครงการต่างๆ และยกระดับกระบวนการให้ครอบคลุม Employee Experience รองรับการเปลี่ยนแปลงตามทิศทางขององค์กร โดยมีประเด็นการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ดังนี้

- ปรับลดกรอบวงเงิน ในโครงการ Digital Capability Development & Measurement โดยเปลี่ยนจากการจัดซื้อซอฟต์แวร์สำเร็จรูป เป็นพัฒนาโปรแกรมร่วมกับการจ้างที่ปรึกษาในรูปแบบ Co-creation แทน
- ยกระดับกระบวนการและการพัฒนาทางด้าน HR ให้ครอบคลุม Employee Experience รองรับการเปลี่ยนแปลงตามทิศทางขององค์กร
- ยกระดับขีดความสามารถในการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงของ กฟผ.

Digital Platform (แพลตฟอร์มดิจิทัล)

มีการจัดกลุ่มงานให้มีการบูรณาการและมีความชัดเจนขึ้น และเพิ่มขอบเขตงานการให้บริการ Cloud Service ในองค์กรโดยได้เริ่มมีการศึกษาออกแบบการให้บริการ Cloud ให้รองรับการพัฒนาซอฟต์แวร์แนวทางใหม่ในรูปแบบ Agile และ DevOps เพื่อขับเคลื่อนและส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมใน กฟผ. และเพิ่มขอบเขตงานในส่วนของการพัฒนา Enterprise Architecture ในองค์กรให้ครอบคลุมถึง Integration Architecture และ API Strategy โดยมีประเด็นการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ดังนี้

- ปรับลดกรอบวงเงินโครงการปรับปรุงวิทยุสื่อสาร (Digital Radio) จำนวน 715.409 ลบ เนื่องจากปรับเปลี่ยนวิธีการจัดหาจากการซื้อ เป็นการเช่าใช้
- เพิ่มขอบเขตงานการให้บริการ Cloud Service ในองค์กรโดยได้เริ่มมีการศึกษาออกแบบการให้บริการ Cloud เพื่อขับเคลื่อนและส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมใน กฟผ.
- เพิ่มขอบเขตงานในส่วนของการพัฒนา Enterprise Architecture ในองค์กรให้ครอบคลุมถึง Integration Architecture และ API Strategy



บทที่ 9 หน่วยงานรับผิดชอบ

หน่วยงานรับผิดชอบของแผนงาน/โครงการต่าง ๆ ตามกรอบแผนปฏิบัติการดิจิทัลของ กฟผ. พ.ศ. 2561 – 2565 (ทบทวนครั้งที่ 4 พ.ศ.2565) และแผนงานอื่นของ กฟผ. สามารถแบ่งประเภทหน่วยงานรับผิดชอบได้เป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ หน่วยงานที่รับผิดชอบ (Owner) และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง (Supporting) โดยแต่ละแผนงานมี หน่วยงานรับผิดชอบแต่ละประเภท ดังนี้

ยุทธศาสตร์	แผนงาน/โครงการ	ว	วศ	กบ	ป	ธต	ภ1	ภ2	ภ3	ภ4	ย	ทส	สตท	บ	สอ	บก	ผวก	สตภ
Digital Energy Operations (ยกระดับระบบไฟฟ้าให้เป็นเลิศด้วยดิจิทัล)	Capital Project Management (การบริหารโครงการขนาดใหญ่)	S	S	O	S		S	S	S	S		S	S					
	Enterprise Asset Management (แผนงานพัฒนาระบบการบริหารสินทรัพย์ระบบไฟฟ้า)		S		O							S	S		S			
	Work-D Super App (พัฒนาแพลตฟอร์มสำหรับพนักงานหน้างาน)											S	O					
	Outage Management Improvement (งานปรับปรุงการจัดการกระแสไฟฟ้าขัดข้อง)	S			O	S	S	S	S	S		S	S					
	Smart Grid and Smart Meter Development (โครงการพัฒนาโครงข่ายไฟฟ้าอัจฉริยะ)	O			S							S						
	GIS Enhancement (แผนงานพัฒนาภูมิสารสนเทศระบบไฟฟ้า)	O			S							S						
	SCADA Enhancement (การเพิ่มประสิทธิภาพระบบศูนย์สั่งการจ่ายไฟ (คปศ.))				O							S						
	Distributed Energy Resources Management System (DERMS) (การบริหารจัดการแหล่งผลิตไฟฟ้าจากพลังงานหมุนเวียน)	O			S						S	S		S				



ยุทธศาสตร์	แผนงาน/โครงการ	ว	วศ	กบ	ป	ธต	ภ1	ภ2	ภ3	ภ4	ย	ทส	สตท	บ	สอ	บก	ผวก	สตภ
	Demand Respond (Pilot & Enterprise Roll Out) (การบริหารจัดการการใช้พลังงานไฟฟ้าของผู้ใช้)	○			S						S	S		S				
	Market Management Platform (แพลตฟอร์มการบริหารตลาดไฟฟ้า)	○									S							
Connected Customer (เชื่อมโยงลูกค้าด้วยเทคโนโลยี)	Customer Journey Design (การสร้างเสริมประสบการณ์ใช้บริการของลูกค้าและการพัฒนาแผนธุรกิจใหม่)					○	S	S	S	S		S	S					
	Contact Center Enhancement (การพัฒนาประสิทธิภาพของศูนย์บริการข้อมูลผู้ใช้ไฟฟ้า)					○						S						
	Existing Channel Improvement (การพัฒนาประสิทธิภาพช่องทางดิจิทัล)					○	S	S	S	S		S	S		S			
	e-Tax Invoice/ e-Receipt (การจัดทำ ส่งมอบและเก็บรักษาใบกำกับภาษีอิเล็กทรอนิกส์ และใบรับอิเล็กทรอนิกส์)					S						S	S	○				
	Customer Relationship Management (CRM) (การบริหารจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า)					○	S	S	S	S		S	S					
	PEA Energy Service System (งานพัฒนาระบบรองรับการให้บริการพลังงาน)					○						S	S					
Next Generation Enterprise	Enterprise Performance Management (EPM) (การบริหารจัดการผลการดำเนินงานขององค์กร)	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	○	S	S	S	S	S	S
	Digital Strategy Refresh (การทบทวนและปรับปรุงแผนปฏิบัติการดิจิทัล)	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	○	S	S	S	S	S
	ระบบสนับสนุนความยั่งยืน										○	S	S					

[illegible]



ยุทธศาสตร์	แผนงาน/โครงการ	ว	วศ	กบ	ป	ธต	ภ1	ภ2	ภ3	ภ4	ย	ทส	สตท	บ	สอ	บก	ฝวก	สตภ
	Innovation Center of Excellence (การพัฒนาโครงสร้างและกระบวนการด้านการวิจัยและนวัตกรรม) *	O										S	S			S		
	HR Data Platform (การพัฒนาแพลตฟอร์มข้อมูล HR)											S	S			O		
	Project of Purchasing Hospital Information and Queue Management System (โครงการจัดซื้อระบบบริหารจัดการระบบข้อมูลโรงพยาบาล และระบบบริหารจัดการคิว)											S	S			O		
	Employee Journey Design (การเสริมสร้างประสบการณ์ของพนักงาน และแนวทางการพัฒนาการให้บริการแก่พนักงาน)															O		
	Employee Collaboration and Digital Workplace (พัฒนาระบบสนับสนุนการทำงานร่วมกันและการทำงานรูปแบบดิจิทัล)	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	O	S	S
	Digital Transformation Change (การยกระดับการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรด้วยดิจิทัล)										O					S		
	Digital Leadership Accelerator Program (การอบรมเพื่อดำรงรักษา และเสริมสร้างศักยภาพทางด้านการบริหารจัดการในยุคดิจิทัลของผู้บริหาร)												S			O		
Digital Platform	Data Governance (การกำกับดูแลและการบริหารจัดการข้อมูล)	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	O	S	S	S	S	S
	IT & OT Convergence (การเชื่อมโยงเทคโนโลยีสารสนเทศกับเทคโนโลยีปฏิบัติการ)											O	S					



ยุทธศาสตร์	แผนงาน/โครงการ	ว	วศ	กบ	ป	ธต	ภ1	ภ2	ภ3	ภ4	ย	ทส	สตท	บ	สอ	บก	ผวก	สตภ
(แพลตฟอร์มดิจิทัล)	IT Portfolio Management (การพัฒนาการบริหารจัดการ IT Portfolio Management)											S	O					
	DTO Governance (การบริหารจัดการโครงการภายใต้แผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ โดย Digital Transformation Office)	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	O	S	S	S	S	S
	Enterprise Architecture and Integration Architecture Development (กระบวนการกำกับดูแลและบริหารจัดการสถาปัตยกรรมองค์กร)	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	O	S	S	S	S	S
	COBIT Enhancement & ISO 38500 Standard Certification (การพัฒนามาตรฐานการกำกับดูแลที่ดีและบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศตามกรอบการดำเนินงาน COBIT5 และการขอรับรองมาตรฐาน ISO 38500 (Governance of IT for the organization))											S	O					
	โครงการพัฒนาการบริหารจัดการงานบริการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และการขอรับรองมาตรฐาน ISO/IEC 20000											O	S					
	Cyber Security Enhancement (การยกระดับความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์)	S			S		S	S	S	S		O	S					
	IT Infrastructure and Communication Infrastructure (งานพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีสารสนเทศและงานโครงสร้างพื้นฐานระบบสื่อสาร)											O	S					
	จัดการโครงข่ายสื่อสารแบบบูรณาการ (INMS)											O	S					
	Data Center (งานก่อสร้างศูนย์ข้อมูลของ กฟผ. สำนักงานใหญ่)											O						



ยุทธศาสตร์	แผนงาน/โครงการ	ว	วศ	กบ	ป	ธต	ภ1	ภ2	ภ3	ภ4	ย	ทส	สตท	บ	สอ	บก	ฝวก	สตภ
	IT Infrastructure Design and Consolidation for PEA (งานพัฒนาระบบและการจัดการโครงสร้างพื้นฐานด้าน เทคโนโลยีสารสนเทศและสื่อสารแบบรวมศูนย์ของ กฟผ.)											○						
	Disaster Recovery Center : DRC (งานจ้างก่อสร้างศูนย์ สำรองข้อมูล)											○						
	DevOps Center (PaaS Roadmap) (การพัฒนาศูนย์การ พัฒนาและส่งมอบซอฟต์แวร์ของ กฟผ.)												○					



บทที่ 10 ประโยชน์ที่ได้รับจากแผนปฏิบัติการดิจิทัล

แผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ ส่งเสริมและให้ประโยชน์แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับ กฟผ. ดังนี้

ภาครัฐ

- เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานของหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ ให้มีความสะดวกรวดเร็ว และโปร่งใส
- เพิ่มการเข้าถึงข้อมูลที่ต้องการ เป็นปัจจุบัน เกิดการบูรณาการระหว่างหน่วยงานต่างๆ ตอบสนองความต้องการภาครัฐในการแลกเปลี่ยนข้อมูลด้านพลังงาน
- เพิ่มทักษะและขีดความสามารถด้านดิจิทัลให้กับพนักงานภาครัฐ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในภาพรวม
- สร้างโครงสร้างพื้นฐานของประเทศ ทั้งระบบโครงข่าย Smart Grid และแพลตฟอร์มดิจิทัล ที่มีความมั่นคง ปลอดภัย

องค์กร

- เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานด้านโครงข่ายระบบจำหน่ายไฟฟ้า โดยการสนับสนุนจากระบบ SCADA, GIS, การพัฒนา Smart Grid และบริหารด้วย SMOC ซึ่งสามารถช่วยลดทั้ง CAPEX และ OPEX ในแต่ละปี
- เพิ่มศักยภาพการบริหารงานโครงการขนาดใหญ่ สนับสนุนการวางแผน ออกแบบ ดำเนินงานโครงการก่อสร้างอย่างมีประสิทธิภาพและเบิกจ่ายได้ตามเป้าหมาย
- สนับสนุนงานปฏิบัติการและบำรุงรักษาแบบ Predictive จากการใช้ Enterprise Asset Management ประเมินสุขภาพของสินทรัพย์ที่มีประสิทธิภาพ ลดต้นทุนการดำเนินงานบำรุงรักษา เพิ่มอัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์
- นำองค์กรไปสู่การเป็น Data-driven organization ใช้ข้อมูลจากทุกส่วนขององค์กรมาขับเคลื่อนบริหารและจัดการข้อมูลให้เกิดประโยชน์สูงสุด สามารถสนับสนุนการปฏิบัติงานและการตัดสินใจของผู้บริหารและพนักงานทุกคนได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- สร้างภาพลักษณ์งานบริการลูกค้าที่ทันสมัย เป็นผู้นำงานบริการด้านพลังงาน ผ่านเทคโนโลยีดิจิทัล โดยนำมาใช้ร่วมกับพนักงานผ่านช่องทางออนไลน์ได้อย่างเหมาะสม
- บูรณาการกระบวนการและการจัดการเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ ด้วยระบบ ECM และ E-Document ลดค่าใช้จ่ายในการจัดการและบำรุงรักษาระบบจัดเก็บเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ลง สามารถต่อยอดเป็นสินทรัพย์องค์ความรู้ภายในองค์กร ทำให้เกิดการเรียนรู้ การเกิดนวัตกรรม และพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน
- พัฒนาศักยภาพของทรัพยากรบุคคล เตรียมความพร้อมในการทำงานการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล รวมถึงเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการบริหารทุนมนุษย์ โดยการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาใช้ เช่น การนำ Data analytics มาช่วยในการสรรหาพนักงาน การวางแผนอัตรากำลังให้เหมาะสม การคัดเลือกพนักงาน และการประเมินผลการทำงาน



- สร้างกระบวนการแพลตฟอร์มและเทคโนโลยีดิจิทัลที่สนับสนุนการดำเนินงานทั้งองค์กร ให้มีมาตรฐานและมีความมั่นคง ปลอดภัยรองรับการเติบโตของธุรกิจ ลดค่าใช้จ่ายจากการบำรุงรักษาข้อมูล ลดระยะเวลาในการให้บริการหรือการแก้ไขปัญหาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เพิ่มความพึงพอใจของผู้ใช้บริการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศขึ้น และผลักดันให้โครงการใน Digital Roadmap สามารถเกิดขึ้นได้จริง
- นำดิจิทัลมาแทนนวัตกรรม ผลิตภัณฑ์และการบริการใหม่ๆ ในธุรกิจที่เกี่ยวข้อง เช่น การพัฒนาแพลตฟอร์มที่เป็นช่องทางในการแลกเปลี่ยนซื้อขายพลังงานไฟฟ้า EV Application and Platform, Smart Home Application, PEA Hero Platform เป็นต้น ซึ่งทำให้เพิ่มรายได้จากผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ รวมถึงธุรกิจใหม่ในอนาคต

พนักงาน

- ปรับเปลี่ยนกระบวนการให้เป็นรูปแบบของ Digital Process เพิ่มประสิทธิภาพและผลิตรายการการทำงานด้วยกระบวนการทำงานที่ กระชับและง่ายขึ้น สนับสนุนการทำงานได้สะดวก Anytime, Anywhere and Any Devices
- สนับสนุนการปฏิบัติงานทุกระดับตั้งแต่ปฏิบัติการจนถึงการตัดสินใจของผู้บริหาร นำข้อมูลมาวิเคราะห์สนับสนุนการดำเนินงาน คาดการณ์และการวางแผนที่มีประสิทธิภาพ แสดงผลผ่าน Dashboard ด้วยข้อมูลที่ถูกต้อง แม่นยำ ทันกาล
- เพิ่มประสิทธิภาพและขีดความสามารถของพนักงานในการให้บริการลูกค้าด้วยข้อมูลและเครื่องมือ เช่น CRM, Mobile Application, PEA Contact Center และ Non-Voice Service: Chatbot
- สามารถเข้าถึงบริการและสวัสดิการต่างๆได้อย่างสะดวกรวดเร็ว ผ่าน Employee Self Service มีการนำระบบโต้ตอบอัตโนมัติเพื่อสนับสนุนการติดต่อสำหรับงานทรัพยากรบุคคล (Chatbot) อันเป็นการเพิ่มความผูกพันระหว่างพนักงานผ่านการใช้ช่องทางการสื่อสารภายในองค์กร และเพิ่มความพึงพอใจของพนักงาน
- มีเครือข่ายสังคมออนไลน์ภายในองค์กร (Enterprise Social Network) ที่สนับสนุนการเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ การแบ่งปันข้อมูล และการทำงานร่วมกันระหว่างพนักงานผ่านช่องทางต่างๆ

ลูกค้า คู่ความร่วมมือ

- เพิ่มความโปร่งใส การความรวดเร็วในการดำเนินธุรกิจร่วมกัน ผ่านการบริหารจัดการข้อมูลให้มีความถูกต้องแม่นยำ

ลูกค้า ผู้ใช้บริการ/ ประชาชน

- ได้รับบริการที่ต่อเนื่องจากระบบไฟฟ้าที่มีเสถียรภาพ มั่นคง และปลอดภัย นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาสนับสนุนโครงข่ายไฟฟ้า เช่น SCADA, OMS และ Smart Grid



- **ตอบสนองความต้องการและความคาดหวังเป็นรายบุคคล** วิเคราะห์ข้อมูลลูกค้าเชิงลึก นำมาซึ่งประสบการณ์ที่ดีของลูกค้าจากความต่อเนื่องและสอดคล้องของงานบริการผ่าน Customer Journey แบบ Omni-channel ครอบคลุม touchpoints ทั้งออนไลน์และออฟไลน์ ด้วยเทคโนโลยี Mobile Application, Chatbot, AI
- **ส่งเสริมผลิตภัณฑ์และบริการด้านพลังงานสู่ลูกค้า** ส่งเสริมการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ และสนับสนุนการใช้พลังงานทดแทน ผ่านบริการ PEA Energy Service System ครอบคลุม Solar and Energy Trading Platform, EV Platform และ Smart Home Platform

ชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อม

- เพิ่มการเข้าถึงข้อมูลด้านพลังงาน สนับสนุนนโยบายภาครัฐในการให้ประชาชนและชุมชนมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการการใช้ไฟฟ้า
- ยกระดับคุณภาพชีวิตประชาชนในภาพรวม จากการเข้าถึงบริการ ข้อมูลข่าวสารจากหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ ที่มีความรวดเร็วและถูกต้อง

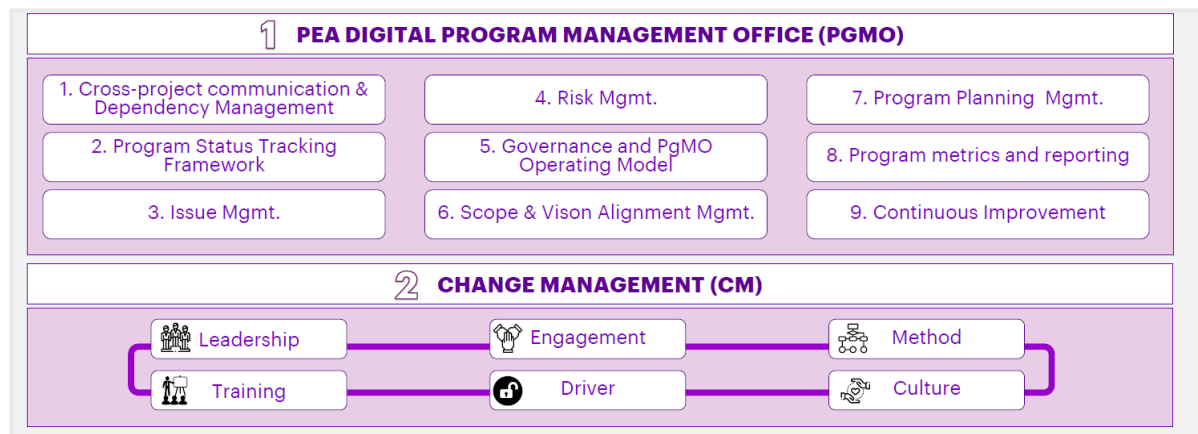


บทที่ 11 ปัจจัยแห่งความสำเร็จเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ

แผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ จะสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ มี 5 ปัจจัยหลักที่นำไปสู่ความสำเร็จ ดังนี้

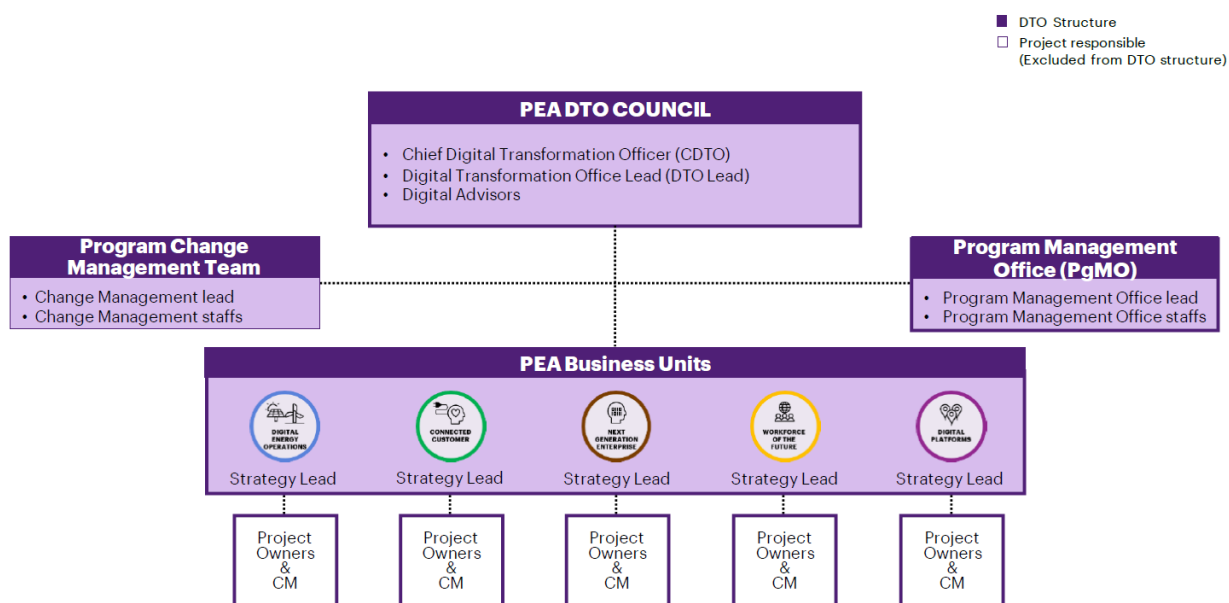
1. **สนับสนุนจากผู้บริหารและผู้นำองค์กร (Leadership)** การจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ ในครั้งนี้ ถือเป็นการปรับเปลี่ยนองค์กรครั้งใหญ่ เนื่องจากจะเกิดการเปลี่ยนแปลงในทุก ๆ สายงาน ดังนั้นผู้นำจะต้องมีความชัดเจนในทิศทางและเป้าหมายองค์กร และสามารถตัดสินใจได้เด็ดขาด ในการพา กฟผ. ก้าวไปสู่ Digital Utility ตามแผนที่กำหนดไว้
2. **โครงสร้างดำเนินงานด้านดิจิทัล (Operating Model)** การปรับเปลี่ยน กฟผ. เข้าสู่ยุคดิจิทัล ไม่ใช่หน้าที่ของสายงานใด สายงานหนึ่ง แต่ทุก ๆ สายงานในองค์กร จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงเพื่อที่จะพาองค์กรก้าวไปข้างหน้าได้พร้อม ๆ กัน ดังนั้น จึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีการจัดตั้ง โครงสร้างการดำเนินงานด้านดิจิทัลที่ชัดเจนภายในองค์กร เพื่อผลักดันแผนให้ดำเนินไปได้ด้วยความรวดเร็ว และเกิดผลประโยชน์สูงสุด
3. **พันธมิตร (Partnership)** การดำเนินงานดิจิทัลของกฟผ. ให้ประสบความสำเร็จเป็นไปตามแผน กฟผ. ควรร่วมมือกับพันธมิตร หรือ Partner ที่จะเข้ามาช่วยไม่เพียงแต่ให้การดำเนินงานลุล่วงตามกรอบระยะเวลาที่กำหนดไว้ แต่ กฟผ. ยังสามารถเรียนรู้แนวความคิด องค์ความรู้ใหม่ ๆ จากพันธมิตรได้
4. **วัฒนธรรมองค์กร (Culture)** การปรับเปลี่ยนองค์กรในครั้งนี้ พนักงานของ กฟผ. ทุกระดับเป็นผู้ที่ได้รับผลกระทบเนื่องจากต้องมีการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาใช้ในกระบวนการดำเนินงาน ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่พนักงาน กฟผ. จะมีทัศนคติที่เปิดรับการเรียนรู้วิธีการใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ และกระบวนการทำงานที่อาจเปลี่ยนแปลงไป
5. **ศักยภาพพนักงานและองค์กร (Capability)** การสร้างทักษะความสามารถใหม่ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจใหม่ ของ กฟผ. ที่อาจจะเกิดขึ้น ซึ่งเกิดขึ้นได้จากการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ภายใน การอบรมจากผู้เชี่ยวชาญภายนอก หรือจากพันธมิตรที่ร่วมดำเนินการ

ทั้งนี้ ปัจจัยแห่งความสำเร็จ กฟผ. สามารถถ่ายทอดเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ ผ่านการดำเนินการจัดตั้ง PEA Digital Transformation Program Management หรือการจัดตั้ง DTO (Digital Transformation Office) และกระบวนการบริหารความเปลี่ยนแปลงและฝึกอบรม (Change Management and Training) ซึ่งมีจุดประสงค์เพื่อผลักดัน ขับเคลื่อนแผน ติดตามผลการดำเนินงาน สร้างการบูรณาการระหว่างแผนงาน รวมถึงการลดแรงต้านจากการเปลี่ยนแปลงในองค์กรในระยะยาว



รูปที่ 11-1 ปัจจัยแห่งความสำเร็จ ด้วยการจัดตั้ง Digital Program Management และ Change Management

Digital Program Management และ Change Management สามารถดำเนินการผ่านโครงสร้าง DTO (Digital Transformation Office) หรือ Digital Governance ซึ่งเป็นโครงสร้างระยะยาว เป็นดังนี้



รูปที่ 11-2 โครงสร้าง DTO (Digital Transformation Office)