

CEO Talk

สอนว่า EGAT's Superheroes



EGAT's Executives workshop

19 กุมภาพันธ์ 2564

Contents



Why?
ทำไมต้องเปลี่ยน

Disruptive world



**What? ผู้นำแบบไหน
ที่ กฟผ. ต้องการ**

Leader's characteristics



**How? ปรับเปลี่ยน
อย่างไร**

ระบบสนับสนุน



Why? ทำไมต้องปรับวัฒนธรรมองค์กร

External Disruption

- ☑ การแข่งขันในธุรกิจไฟฟ้า
- ☑ ผู้มีส่วนได้เสียไม่เชื่อมั่น
- ☑ Energy & Digital Disruption

*Decarbonization,
Digitalization,
Decentralization,
Electrification*

- ☑ Policy Disruption
- ☑ Social Disruption

ปัญหาภายในองค์กร

งาน

- ☑ ทำงานช้า ตัดสินใจช้า ไม่มีประสิทธิภาพ
- ☑ ยึดติดระเบียบ
- ☑ ทำงานไม่ประสานกัน

คน

- ☑ มองแต่หน่วยงานตัวเอง
- ☑ คนเยอะไป คนทำงานจริงๆมีน้อย
- ☑ คนที่สามารถทำงานได้แต่ถูกลอยมีเยอะ
- ☑ Generation gap
- ☑ ขาดความเชื่อมั่นระหว่างกัน



What? วัฒนธรรมองค์กรแบบใหม่ที่ กฟผ. ต้องการ

สิ่งที่ต้องสร้างให้เกิด
เพื่อความอยู่รอด

เพิ่มความสามารถ
ในการแข่งขัน

เพิ่มความเก่ง

สร้าง TRUST

เป็นที่ยอมรับใน
ความดี

ปรับตัวกัน
สร้างนวัตกรรม

ผลลัพธ์ที่ต้องการ

High performance
Cost effective

Employee engagement
Effective management
Lean

Creditability
Trustability

Stakeholder-centric
Social responsibility

Agile
Innovative-supported
workplace

วัฒนธรรม/พฤติกรรมที่สนับสนุน

Silo-less
Empathy
Empower
Engagement
Sense of urgency

เปิดเผย โปร่งใส
รักษาสัญญา

ให้ความสำคัญกับการประสาน
ประโยชน์ ผู้มีส่วนได้เสีย

เปิดใจ สนับสนุนไอเดียแปลกใหม่
ออกจาก comfort zone

What? ผู้นำแบบไหนที่ผลักดันวัฒนธรรมองค์กรใหม่ได้

LEVEL

PEOPLE FOLLOW YOU
BECAUSE...

5 *Humility
Professional will*

Pinnacle
--respect--

of who you are and
what you represent

4 *Vision, Stimulative*

People
Development
--reproduction--

of what you have done
for them

3 *Effective*

Production
--results--

of what you have done
for the organization

2 *Teamwork*

Permission
--relationships--

they want to

1 *Knowledge, Skill*

Position
--rights--

they have to

ผู้นำ 5 ระดับ (Maxwell)

ความยืดหยุ่น (Resilience) **เปิดใจรับฟังความคิดเห็น** LEADERSHIP

ปัญหา Local Rules **การคิดแบบผู้ประกอบการ**

Mission & Vision ที่ชัดเจน

Growth Mindset

Silo-less

ก้าวทันโลก

การให้ Feedback สองทาง

กฟผ. ยั่งยืน

สร้างสังคมแห่งการแบ่งปัน

ภาพลักษณ์องค์กร

บริหารงานแบบ 360°

TEAMWORK

ความเป็นกันเอง

Career path ของ

ผู้ปฏิบัติงาน

การประชุมเชิงสร้างสรรค์

Role Model

Positive Mindset

Innovation

ความเข้าอกเข้าใจ (Empathy)

การเสริมสร้างอำนาจแก่พนักงาน (Empowerment)

ความอ่อนน้อมถ่อมตน

Lean Management

Digital Transformation

เชียว- แนวคิด/แนวทางปฏิบัติเพื่อพัฒนาการทำงาน
นำเงิน-ด้านลักษณะนิสัยที่ต้องการ
เหลือ-ด้านแนวคิดหลัก (core) ขององค์กร
แดง-ปัญหา



เสียงจากคน กฟผ. 300 comments 600 Likes
อ้างอิงข้อมูลจาก facebook page *คุยกับพี่สิงห์ @150264*

**Shifted
Mindset!**

**Changed
Behaviors!**



look at the bright side
 มองด้านบวก / มองด้านดี

Attitude

การปฏิบัติ
 การกระทำ
 การปฏิบัติ
 การปฏิบัติ

Attitude

ทัศนคติ

เป็นบวก
 เป็นลบ
 เป็นกลาง
 เป็นอิสระ

#EGATforALL



- สื่อสารเชิงบวก
- ความรับผิดชอบต่อสังคม
- Role model
- การปฏิบัติที่ดี
- การปฏิบัติที่ดี

- ไม่ยึดติดกับตัวเอง
- ไม่ยึดติดกับตัวเอง
- ไม่ยึดติดกับตัวเอง
- siloless

- ไม่ยึดติดกับตัวเอง
- เป็น PR ทั่ว
- สื่อ local rule

Mindset Change



"Humility" อ่อนน้อมถ่อมตน



Humble

Open
minded

- เปิดใจรับฟังความคิดเห็น
- มองถึงคุณค่าของทุกความเห็น
- หัวหน้าพูดน้อยๆ ไม่เก่งคนเดียว
- ให้ความสำคัญกับคน

เป็นมิตร

- งามสุขทุกข์ของพนักงาน
- พุดคุยเรื่องที่ไม่เกี่ยวข้องกับงานบ้าง
- เรียกชื่อ ไม่เรียกตำแหน่ง

สุภาพ
ให้เกียรติ

- สวัสดิ์
- ขอบคุณ
- ขอโทษ
- การแสดงกิริยาท่าทาง (สีหน้า ท่าทาง)
- อ่อนน้อมถ่อมตน
- ไม่ยึดติดกับระดับ (การแบ่งชนชั้นวรรณะ)

Mindset Change



“Think bigger than self” มองในสิ่งที่ใหญ่กว่าตนเอง



For a greater good

- มองผลประโยชน์ของหน่วยงาน สังคม ประเทศชาติ
- เสียสละในเรื่องต่างๆ ของตนเอง ทำเพื่อคนรุ่นหลัง
- คิดนอกกรอบ ไม่ยึดติด กล้าออกจาก comfort zone
- ไม่ทำงานโดยเปรียบเทียบกับผู้อื่น
- เปลี่ยนใจคนที่อยากกลับบ้านให้นึกถึงภาพใหญ่ของ กฟผ.

Entrepreneurship

- คิดแบบผู้ประกอบการ/เชิงธุรกิจ
- คำนึงถึงทรัพยากร ความคุ้มค่า ความเหนื่อย
- กล้าคิด กล้าทำ กล้าล้มเหลว

Sense of urgency

- ให้ความสำคัญกับการตอบสนองที่รวดเร็ว

Mindset Change



“Think positively” มองบวก



เรียนรู้ Dos & Don'ts

- สังเกต เรียนรู้ เลือกรสรับ ทำตาม/ไม่ทำตาม
- ผู้มีประสบการณ์อาจให้คำปรึกษาในการ ทำโครงการว่า สิ่งใดควรทำหรือไม่ควรทำ

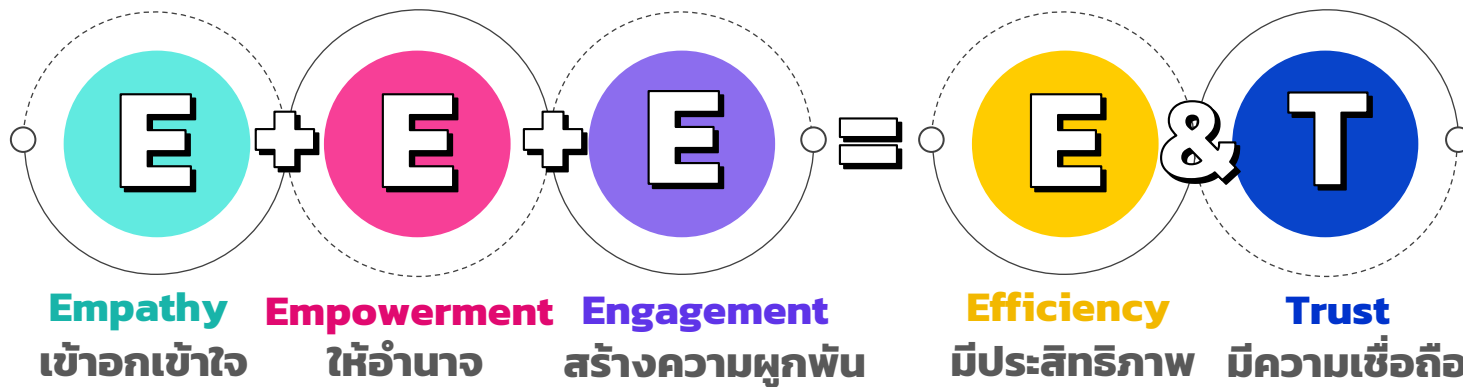
Look at the bright side

- คิดถึงมุมดีของแต่ละเหตุการณ์
- ฝึกฝน เช่น ทำ session พิเศษในการประชุม ที่ให้พูดแต่เรื่องบวก

ทำใจ “ช่างแม่ง”

- เดี่ยวมันก็ผ่านไป วางมันลง
- เป้าหมายคุ่มที่จะฝ่าฟัน → หาวิธีการทางเลือก ไม่ได้ ก็ปล่อยวาง

Behavioral Change



Empathy



- นึกถึงความรู้สึกผู้อื่น
- เอาใจใส่และเข้าใจแต่ละคน (ไม่มีใครเหมือนกัน)
- รับฟังทั้งในเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว

Empowerment



ผู้ปฏิบัติงานมีอำนาจ
ในกระบวนการต่างๆ
เช่น การตัดสินใจ,
การนำเสนอไอเดีย

Engagement



ให้รู้สึกว่าตัวเองเป็นส่วน
หนึ่งของภารกิจ กฟผ.
เป็นฟันเฟืองขับเคลื่อน
องค์กร

Behavioral Change



Role model

Silo-less

- ไม่แบ่งแยกหน่วยงาน ทำงานร่วมกัน ปฏิบัติงานโดยมีเป้าหมายเดียวกันคือผลสำเร็จของงาน
- Comments ข้ามหน่วยงาน “เพื่อทุกอย่างสร้างสรรค์”



Behavioral Change



Role model

**Mutual
commitment**



- ตั้งเป้าหมายร่วมกัน สร้างความมุ่งมั่นร่วม
- ผู้บริหารไม่เก่งคนเดียว
- ไม่ให้มี local rule ที่รัดรอนสิทธิของพนักงาน

Behavioral Change



Role model

Less
self-desired
service

- **ประหยัด ลดการเดินทาง**
- **ไม่จัดงานเลี้ยงเยอะ**
- **ไม่จำเป็นต้องให้ดอกไม้**
- **ไม่เรียกตำแหน่ง**
- **ไม่ลอย ลืมตัว**



Behavioral Change

SPEED

**SPEED
& Agile**

Role model

- เรื่องดีให้รีบตอบ
เรื่องร้ายให้ดูจังหวะก่อนชี้แจง
- หากทางแก้ข้อขัดข้อง ข้อจำกัด
- ลดงานส่วนกลาง
- เอาคนลอยลงงานประจำ
- ประสานงานระหว่างสายงาน
- การแทนหนังสือ ไม่ต้องผ่านเยอะ
ใช้สำเนาแทน

- ประชุมให้รวดเร็ว
- ประชุมอย่างสร้างสรรค์ ด้วย
**3Ps: Punctuality,
Participation, Phone**
- ใช้การประชุมออนไลน์
- ให้ความสำคัญกับการเข้า
ประชุมบอร์ด, คบ. ระดับต่างๆ

ประชุม ให้มี

ประสิทธิภาพ



ใจจดจ่อ



แสดงความเห็น



ทุกคำถามและ
ความเห็น ล้วนมี
แง่มุมที่น่าฟัง



เปลี่ยน “แต่..”
เป็น “ใช่ และ..”



โจมตีที่ประเด็นปัญหา
ไม่ใช่ตัวบุคคล



ฟังอย่าง
ตั้งใจ



เคารพกันและกัน
อย่างเท่าเทียม



ไม่เห็นด้วย
ก็ได้



คิดยังไง
ก็พูดออกมา



ความเห็นนอกประเด็น
พักไว้ก่อน



เอาเนื้อๆ
ไม่เอาน้ำ



ที่สุดแล้ว..
ต้องเป็นน้ำหนึ่ง
ใจเดียวกัน

Behavioral Change

- ไม่หวังคน ให้พนักงานที่เก่ง
ไปทำงานที่เหมาะสมกับความรู้
- การลงโทษ ตักเตือนเมื่อทำผิด
อย่าเกรงใจจนทำให้เสีย
- ไม่ compromise เรื่อง safety
- จำจี้จำไซเรื่องงาน ทวนคำสั่ง
- ลงพื้นที่ทันทีเมื่อเกิดเหตุ ดูเลขวัย
กำลังใจ
- การดำเนินงาน CSR, PR, IT, HR
ต้องทำตามนโยบาย กฟผ. เป็นหลัก



Role model

Behavioral Change

Role model

Communication

- ทุกคนเป็น **Brand Ambassador** กฟผ.
- สื่อสารนโยบาย กฟผ. ไปในทางเดียวกัน
- สร้างคอนเนคชั่นเยอะๆ
- เพิ่มการสื่อสารผ่านช่องทาง **social**



Behavioral Change

Role model

- สร้างสิ่งแวดล้อมที่จะทำให้การทำงานมีความสุข
- คนสำเร็จ งานสำเร็จ
ให้ความสำคัญกับคน มากกว่างาน



How? จะไปสู่การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรอย่างไร

▶ Supported procedure (HR support)

- ติดตาม ประเมินพฤติกรรมที่ปรับเปลี่ยน
- วางระบบที่สนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรใหม่
- แสดงการเชื่อมโยงผลของการปรับเปลี่ยน
วิธีคิด/พฤติกรรม สู่ performance ของ
องค์กร
- Transformation team นำโดย CTO
(Chief Transformation Officer)



EGAT for ALL

กฟผ. เป็นของทุกคน เพื่อทุกคน



Together we make change!

Synergy

รวมพลังประสาน

- ทำงานร่วมกัน ประสานงานกัน (Teamwork)
- ร่วมพลัง ประสานพลัง / กำลังกัน (ทลาย Silo)
- ประสานประโยชน์ทั้งภายใน/ ภายนอก
- ความสำเร็จ/บรรลุเป้าหมาย จากที่ทุกคนร่วมมือกัน (สามัคคี คือ พลัง)
- ร่วมแรงร่วมใจ ร่วมมือกัน นำพาองค์การ
- ตอบโจทย์เรื่องรักองค์การ
- แบ่งปันองค์ความรู้ (Knowledge Sharing)
- หัวหน้างาน ต้องสร้างพลังงานร่วมของทุกกลุ่มงาน cross function นอกจากทีมตัวเองทำได้แล้ว ทีมอื่นต้องทำได้ด้วย
- พนักงาน ทำงานประสานกัน

Proactive Approach

รุกรานก้าวไกล

- ต้องทำงานเชิงรุก คิดวิเคราะห์ มีการแบ่งปันข้อมูลกับผู้มีส่วนได้เสีย
- ทำงานเชิงรุกในการทำงานร่วมกับหน่วยงานภายนอก เพื่อทำงานให้เกิดประโยชน์ ต่อสังคม ชุมชน
- ภายในคำว่า Proactive มีคำว่า Professional ซ่อนอยู่ แสดงถึงความเป็นมืออาชีพในการทำงานด้วย
- ทำทันที



ความคิดเห็นจากการ Workshop: รวมพลังสร้างวัฒนธรรม กฟผ. (ผู้อำนวยการฝ่ายขึ้นไป) เมื่อวันที่ 19 ก.พ. 2564 โดย อทบ. จะดำเนินการกำหนดพฤติกรรมที่สะท้อนค่านิยม และนำเสนอ คบ.กฟผ. เพื่อพิจารณาต่อไป

Empathy

ใส่ใจสร้างมิตร

- ความเข้าอกเข้าใจผู้อื่น ทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใน และภายนอก
- อ่อนน้อมถ่อมตน
- เข้าอกเข้าใจ ร่วมหัวจมท้ายกัน (EGAT for ALL)
- ข้างนอกเข้าใจ ข้างในรักกัน
- สร้างความเข้าใจ/ผูกพัน
- เห็นอกเห็นใจผู้อื่น
- ให้ความเป็นธรรม (เกิดคุณธรรม)

Entrepreneurship

คิดแบบผู้ประกอบการ

- ความรู้สึกเป็นเจ้าของ (EGAT for ALL)
- อยากรักษา อยากรพัฒนาองค์การ สร้าง Value Added
- ช่วยให้ กฟผ. อยู่รอด
- มีจิตวิญญาณในการเป็นเจ้าขององค์กร
- มีความเป็นผู้ประกอบการ มองกระบวนการตั้งแต่ต้นจนจบ ตอบเรื่องรักองค์การ มุ่งงานเลิศ



Digitalization

ขับเคลื่อนงานด้วยดิจิทัล

- ขับเคลื่อนองค์กรด้วยนวัตกรรม และดิจิทัล
- สร้างการแข่งขัน และ New S-curve ด้วยเทคโนโลยีและดิจิทัล
- นำด้วยเทคโนโลยี
- พัฒนาองค์กรให้เท่าทันโลก
- ทันสมัย



ACTIONS AFTER THE WORKSHOP (DRAFT)

*** ร่างแนวทางการเสริมสร้างค่านิยม กฟผ. ปี 2564 ทั้งนี้อาจมีการเปลี่ยนแปลงตามความเหมาะสม และนำเสนอ คบ.กฟผ. เพื่อพิจารณาต่อไป

การถ่ายทอดลงสู่การปฏิบัติ

1. ทุกหน่วยงานนำค่านิยมฯ SPEED ไปปรับใช้กับการทำงาน
 - 1.1 กำหนดแนวทางการสร้างพฤติกรรมตามค่านิยมฯ พร้อมกำหนดตัวชี้วัดที่ชัดเจน
 - 1.2 จัดทำแนวทางการปรับปรุงกระบวนการทำงาน รองรับ SPEED (เร็ว) โดยกำหนดเป้าหมายเชิงตัวเลข พร้อมข้อมูลBaseline
 - 1.3 ออกแบบการสื่อสารเป้าหมาย กลยุทธ์สายงาน ตัวชี้วัดระดับฝ่ายและค่านิยมฯ ให้เหมาะสมกับพนักงานแต่ละกลุ่ม
2. Change Agent มีความรู้ และความเข้าใจในค่านิยมฯ SPEED และสามารถเป็นสื่อบุคคลได้

การสร้างบรรยากาศ

1. ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดี (Role Model) ให้พนักงานโหวตพร้อมให้เหตุผล เพื่อเลือกรองผู้ว่าการ ที่เป็นตัวแทนของ SPEED แต่ละตัว
2. SPEED HERO คัดเลือกบุคคลต้นแบบตามค่านิยมฯ SPEED โดยให้มีการคัดเลือกเป็นตัวแทนของสายงาน
3. SAY SPEED : ชมและให้ feedback for improvement โดยใช้ speed เป็นหลัก
4. ประกวด SPEED Contest แนวทางการการสร้างพฤติกรรมตามค่านิยมฯ ของแต่ละหน่วยงาน โดยโชว์ผลลัพธ์หลังจากดำเนินการปีละ 1 ครั้ง พร้อมผลลัพธ์

การปรับปรุงระบบงานด้านทรัพยากรบุคคล

1. การปรับปรุงการประเมินผลบุคคล
ควรรวมการประเมินผลเชิงพฤติกรรม (Soft KPI) กับการประเมินสมรรถนะความสามารถหลัก (Core Competency) โดยนำค่านิยมฯ SPEED ใหม่ เพื่อลดความซ้ำซ้อนของการประเมินผล
2. การพัฒนาบุคลากรเพื่อให้มีพฤติกรรมตามค่านิยมฯ SPEED เช่น โครงการ EGAT Accelerator Program
3. สำรวจการรับรู้ และความเข้าใจในค่านิยมฯ SPEED ผลการรับรู้ค่านิยมฯ SPEED ไม่น้อยกว่าร้อยละ 70 (ตัววัดรวมถึงระดับฝ่าย)

