

## สรุปประเด็นการจัดสัมมนา

### หัวข้อ " The New Paradigm of Corporate Innovation for Sustainability :

#### ก้าวใหม่ของนวัตกรรม องค์การสู่ความยั่งยืน"

วันอาทิตย์ที่ 2 ธันวาคม พ.ศ. 2561 เวลา 09.00 – 11.30 น.

ณ ห้องประชุมช่อแก้ว มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

**วิทยากร :** คุณเกรียงศักดิ์ โกวิทวาณิช อธิบดีผู้ว่าการ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย  
คุณระวีพันธ์ แผ้วพาลชน ผกก.ฝ่ายกิจการเพื่อสังคม บ.ปตท. จำกัด (มหาชน)  
ดร.ธนพล ก่อฐานะ ผอ. Digital Smart Center วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ

**ผู้ดำเนินรายการ :** คุณภาวิดา คำชาย นักศึกษาปริญญาเอก รุ่นที่16 คณะ Innovation Management มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา



**เกริ่นนำ :** ปัจจุบันสิ่งแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลง นวัตกรรม ไม่ได้ครอบคลุมเฉพาะอุตสาหกรรมการผลิตเท่านั้น แต่ยังรวมไปถึงอุตสาหกรรมบริการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งอุตสาหกรรมบริการที่ใช้ฐานความรู้สูง (Knowledge Base) และใช้ความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ อาทิ องค์กรที่ให้บริการให้คำปรึกษาทางวิศวกรรม การให้คำปรึกษาทางธุรกิจ ตลอดจนการใช้โฆษณาประชาสัมพันธ์ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าแนวคิดนวัตกรรมการจัดการได้ขยายขอบเขตกว้างขวางขึ้น นวัตกรรมจึงไม่ได้จำกัดอยู่ที่การคิดค้นใหม่ในลักษณะที่เป็นนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ใหม่ หรือการให้บริการในรูปแบบที่แตกต่างจากเดิมเท่านั้น นวัตกรรมการจัดการรูปแบบใหม่มีลักษณะการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเอนกประสงค์ ซึ่งส่งผลกระทบต่ออย่างกว้างขวางต่อระบบเศรษฐกิจ สังคมวัฒนธรรม ตลอดจนชีวิตความเป็นอยู่ของผู้คนมากขึ้น

**ดร.ธนพล ก่อฐานะ : “The Mindset of Innovations 2025”**

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ให้ความสำคัญเรื่องนวัตกรรม โดยเข้าไปมีส่วนร่วมกับองค์กรต่างๆ พบว่ามีกรณีศึกษาที่น่าสนใจ 2 ประเด็น คือ

1. เรื่อง Crisis ที่มีผลกระทบต่อธุรกิจบริษัทเอกชน เช่น บริษัทโมโตโรล่า จำกัด หรือบริษัทไอบีเอ็ม จำกัด ซึ่งต่างประสบปัญหาในเรื่องดังกล่าว จึงเป็นสิ่งที่ท้าทายในการก้าวข้ามภาวะวิกฤติ องค์กรที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและมีการปรับตัวให้ทันต่อเหตุการณ์เท่านั้นจะสามารถคงอยู่ได้อย่างยั่งยืน
2. การก้าวข้ามปัญหา Stepping across Problem: การก้าวข้ามความกลัว การก้าวข้ามปัญหาทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เช่น ที่ผ่านมาด้านการศึกษา มีจำนวนนักศึกษาลดน้อยลง มหาวิทยาลัยมีการปรับตัวในการดำเนินการเชิงรุก โดยการก้าวข้ามวัฒนธรรม ได้แก่ การเปิดรับนักศึกษาจากประเทศจีนเข้ามาศึกษา ซึ่งการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวจะทำให้องค์กรอยู่รอด และถือว่าการสร้างเครือข่าย (Network) ที่ได้รับคุณค่าเพิ่มมากขึ้นด้วย นอกจากนั้นยังเป็นการเพิ่มพูนความรู้ด้านการศึกษา ซึ่งจะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จต่อไป KM for beyond the Best



ประเด็นคำถาม	ประเด็นคำตอบ
ความคิดเห็นเกี่ยวกับการเปลี่ยนวิกฤติให้เป็นโอกาส และการทำให้โอกาสให้เกิดความยั่งยืน มีการดำเนินการอย่างไร	ที่ผ่านมาด้านการศึกษา ได้เกิดวิกฤติจากที่จำนวนนักศึกษาลดน้อยลง แต่มหาวิทยาลัยดำเนินการเชิงรุกในการรับนักศึกษาโดยตรง เช่น นักศึกษาจากประเทศจีน และมีการรับแต่ละรุ่นอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งยังคำนึงถึงคุณภาพการเรียนการสอน และจริยธรรม ซึ่งจะนำไปสู่ความยั่งยืนได้
ดร.ฉัตรแก้ว : การใช้นวัตกรรมคืนสู่สังคมเป็นเช่นไร เช่น ที่ผ่านมามาปตท. ต้องการสร้างคนให้มีความรู้ความสามารถ /หรือเรื่องการนำหุ้น ปตท. เข้าตลาดหลักทรัพย์ /ประเด็นการเข้าถึงของชาวบ้าน ได้แก่ การสร้างบิมน้ำมัน ราคา น้ำมัน ทั้งสองเรื่องชาวบ้านสามารถสัมผัสได้ ประเด็นคำถาม : กฟผ.มีปัญหา และอุปสรรคเช่นไร และยังมีสิ่งใดที่ไม่ชัดเจน ทั้งนี้เนื่องจากพบว่าที่ผ่านมาชาวบ้านที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการต่อต้านมาโดยตลอด หรืออีกทั้งการเก็บค่าไฟฟ้าที่เป็น Fix Cost 32บาท มากไปหรือไม่ ทั้งที่องค์กรมีการนำศาสตร์พระราชารื่องความพอเพียงเข้ามาดำเนินการ	การไฟฟ้า 3 แห่ง ได้แก่ การไฟฟ้าฝ่ายผลิต การไฟฟ้านครหลวง และการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค - การเก็บFix Costที่32บาท เป็นนโยบายของการไฟฟ้านครหลวง (การไฟฟ้าฝ่ายผลิตอาจไม่ทราบ) - สำหรับการไฟฟ้าฝ่ายผลิต : ในความเป็นจริงชาวบ้านส่วนใหญ่มีความเข้าใจและให้ความร่วมมือ แต่กรณีโครงการสร้างโรงไฟฟ้าจังหวัดกระบี่ ยังมีกลุ่ม NGO บางจังหวัดไม่เห็นด้วยมีการนำชาวบ้านมาประท้วงและความเดือดร้อนจากการย้ายถิ่นฐาน

**คุณระวิพันธ์ แก้วพาลชน :** ความรับผิดชอบของธุรกิจต่อสังคม (Corporate Social Responsibility)

**การดำเนินการของปตท. :** เกิดจากการบริหารจัดการที่ดี ซึ่งมีสิ่งที่ท้าทายมากที่สุด ได้แก่ การมีทรัพยากรที่ใช้แล้วหมดไป การบริหารจากบริบทของความเป็นภาคเอกชน ที่ต้องมอบความมั่งคั่งคืนประชาชน และการคืนกำไรสู่ภาครัฐ

**วิสัยทัศน์ :** เป็นบริษัทพลังงานไทยข้ามชาติชั้นนำ (Thai Premier Multinational Energy Company)

**การมุ่งสู่กลยุทธ์ของความยั่งยืน** ทั้งด้านเศรษฐกิจ การดำเนินการที่โปร่งใส และความรับผิดชอบต่อสังคม ได้แก่ การดำเนินการที่เป็นเลิศ (HPO) ความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) และ การดำเนินการที่โปร่งใส (CG) โดยมีการบริโภคจากภาคธุรกิจ ภาคประชาชน และต้องคำนึงถึงความรวดเร็ว

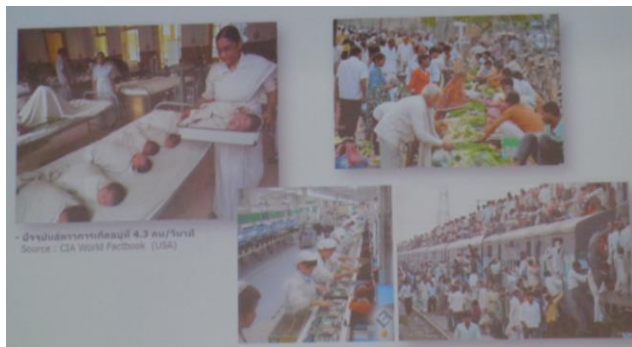
## พันธกิจ :

1. ต่อประเทศชาติ : จะดำเนินการสร้างความมั่นคงด้านพลังงานในระยะยาว โดยการจัดการปริมาณที่เพียงพอ มีคุณภาพได้มาตรฐานและราคาที่เป็นธรรม
2. ต่อสังคม : จะเป็นองค์กรที่ดีของสังคมในการดำเนินกิจการ โดยปกป้องผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมภายใต้มาตรฐานสากล และมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดีแก่สังคมชุมชน
3. ต่อผู้ถือหุ้น : จะดำเนินธุรกิจเชิงพาณิชย์ สามารถสร้างกำไร เพื่อให้ผลตอบแทนที่ดี
4. ต่อลูกค้า : จะดำเนินธุรกิจร่วมกันโดยพื้นฐานของการแข่งขันอย่างเป็นธรรม มุ่งสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือที่ดี เพื่อพัฒนาศักยภาพและประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจร่วมกันในระยะยาว
5. ต่อพนักงาน : จะสนับสนุนการพัฒนาความสามารถในการทำงานระดับมืออาชีพอย่างต่อเนื่องให้ความมั่นใจในคุณภาพชีวิตการทำงาน หักเทียมบริษัทชั้นนำ

**ค่านิยม :** SPRIT (Synergy /Performance Excellence /Innovation /Responsibility for Society /Integrity & ethics /Trust &respect)

**Value Chain :** การใช้ไฟฟ้า ตั้งแต่ผลิต การขนส่ง การสำรอง การจัดหา และการtrading

**การศึกษาเรื่องความยั่งยืน :** จากที่กิจกรรมของมนุษย์กำลังสร้างความเปลี่ยนแปลง (Demand & Supply) จากที่จำนวนประชากรมีมาก การบริโภคสินค้าและบริการเพิ่มมากขึ้น การใช้ชีวิตทั้งในเมืองที่มีข้อจำกัด จากปัจจัยดังกล่าวอาจนำมาซึ่งสาเหตุแห่งการบุกรุกทำลายป่า เช่น ดอยอินทนนท์ ขาดการเคารพต่อธรรมชาติ องค์กรจะต้องรับมือกับความเปลี่ยนแปลงอย่างไร



นอกจากเรื่องดังกล่าว ยังมีเรื่องการรับมือกับนานาชาติที่มีการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ การประชุมระดับโลก ว่าด้วยสิ่งแวดล้อมและการพัฒนา (World Commission on Environment and Development) เน้นการพัฒนาอย่างยั่งยืน ลดการใช้สาร CFCs / การประชุมสิ่งแวดล้อมโลก / การกำหนดมาตรฐานสากลด้านการจัดการสิ่งแวดล้อม การประชุมสุดยอดผู้นำเกี่ยวกับสภาวะบรรยากาศโลก ณ กรุงโตเกียว /สหประชาชาติ เสนอบัญญัติแนวปฏิบัติด้านความรับผิดชอบต่อสังคมสำหรับบริษัทข้ามชาติ ในกลุ่ม OECD

สรุป : นวัตกรรมและการจัดการอย่างยั่งยืนของปตท. เป็นเรื่อง process innovation ได้แก่ เรื่องการทำงาน โดยทำให้การทำงานไม่ให้เกิดผลกระทบต่อธรรมชาติ

## คุณนครศรีฐ์ กัดโชตานนท์

ที่ผ่านมามีการประชุมก้าวแรกในการนำนโยบายสู่การปฏิบัติอย่างมีส่วนร่วม (Kick-off Meeting)

(It's just the beginning) โดยหลักการทำงาน Modelการทำงานเกี่ยวกับนวัตกรรม : การดำเนินงานเช่น

สิรินธรโมเดลตามนโยบายและแนวทางผู้ว่าการการไฟฟ้าฝ่ายผลิต มีการดำเนินการโดย ศึกษาศาสตร์พระราชา จากแหล่งข้อมูลต่างๆ เช่น ตำรา หรือ Internet และเริ่มดำเนินการระยะที่1 การศึกษาดูงานโครงการที่ดำเนินงานตามศาสตร์พระราชา เช่น การบริหารจัดการการปลูกพืชที่อดุดง สำหรับการดำเนินการระยะที่2 และระยะที่3 มีการสรรหาผู้ปฏิบัติงานโดยเฉพาะน้องใหม่และชุมชนที่มีใจรักการพัฒนาและอย่างให้ชุมชนมีความเป็นอยู่ที่ดี จากนั้นจึงเริ่มกิจกรรมดำเนินการจริง

ศาสตราจารย์พระราช : “เข้าใจ เข้าถึง พัฒนา” “เราได้ลงไปดูพื้นที่หรือยัง ลงไปเดินหรือยัง เพราะจะทำให้แยกแยะปัญหาได้ จะไกลปืนเที่ยงหรือเปล่า เราได้มองแวตเขา พูดคุยกับเขาหรือเปล่า เราต้องสนใจเขา ทำเป็นประจำ จนเป็นนิสัย และจะได้ไม่แกล้งทำ.....”

การพัฒนา มาพร้อมกับการทำลาย ดังนั้นมนุษย์ต้องหาความสมดุล เช่น การจัดหาพลังงานสะอาด

การสร้างโรงไฟฟ้า จะมีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและชาวบ้านใกล้เคียง เช่น การตัดไม้ การปล่อยมลพิษ โรงไฟฟ้าควรสามารถตอบสนองสังคมให้ได้

- การทำให้สังคมยั่งยืน : เป็นการดำเนินการร่วมมือกันระหว่างปตท.และกฟผ. การจับมือร่วมกันระหว่างพันธมิตร เช่น การปลูกป่าชายเลน นั่นคือมุมมองของการสร้างเครือข่าย
  - มุมมองจากภายนอกเรื่องภาพพจน์ที่ดีของการไฟฟ้าฝ่ายผลิต แต่เหตุใดจึงมีการประท้วงโดยชาวบ้าน อาจเกิดจากความไม่เข้าใจ การสื่อสารที่ขาดประสิทธิภาพ ดังเช่นเขื่อนสิรินธรโมเดล ซึ่งปัญหาที่พบจากชาวบ้านที่ขอความช่วยเหลือเกินความเป็นจริงมากกว่าสัญญาที่กำหนดไว้ทั้งสองฝ่าย อีกทั้งยังมีนักการเมืองหนุนหลัง
  - ตัวอย่าง การบริหารจัดการการปลูกพืชดอยดง พบว่าอัตราการเจริญเติบโต (GDP) สูงกว่าธุรกิจในตัวเมือง เชียงราย การดำเนินกิจการของดอยดง มีการขายสินค้าที่เกิดจากการแปรรูปกาแฟ ไม่ได้ขายเฉพาะกาแฟดิบ ทำให้เกิดรายได้และกำไรเพิ่มมากขึ้น / อีกทั้งดอยดงยังมีแนวคิดด้านตลาดที่ดี มีความอดทน มีพลัง : จุดสำคัญในการขับเคลื่อนดอยดง จากการเป็นคนขายขอบนั้น กระบวนการขับเคลื่อนเป็นประเด็นที่สำคัญ การทำให้ชาวบ้านมีความรู้สึกความเป็นส่วนตัวหรือการมีส่วนร่วมของพื้นที่ดินดังกล่าวทำให้เกิดการรักษาพื้นที่ อีกทั้งชาวบ้านอยู่แหล่งเดิมไม่เคลื่อนย้าย รักพื้นที่เสมือนเป็นพื้นที่ของตนเอง / โมเดลดอยดง มีการเผยแพร่วิธีคิด สามารถทำให้เป็นตัวอย่างกับองค์กรอื่นได้
- / ดังนั้นชาวบ้านรอบโรงไฟฟ้าสิรินธร จึงควรมีวิธีคิดในการแปรรูปสินค้า (ซึ่งถือเป็นนวัตกรรม) เช่น การแปรรูปกล้วย ดังนั้นทฤษฎีความพอเพียงมีได้อยู่เพียงแค่ minimum / ชุมชนรอบโรงไฟฟ้ามีความหลากหลาย เห็นควรมีการบริหารจัดการที่ดีเช่นเดียวกับการบริหารจัดการดอยดง วิธีคิดศาสตราจารย์พระราช : การให้เปล่า ให้ฟรี เป็นการทำลาย ทำอะไรแล้วมีความสุขทั้งหมดเสมือนเป็นศาสตราจารย์พระราช ที่น้อมนำมาดำเนินการ / การทำให้ชุมชนรอบโรงไฟฟ้ามีความสุข

สรุป : โมเดลเขื่อนสิรินธร และดอยดงโมเดลที่นำมาปรับใช้ การมี Passion การช่วยเหลือเพื่อนมนุษย์ เป็นสิ่งที่สำคัญ

ดร.ธนพล ก่อฐานะ : อุปสรรคและปัญหา จากความร่วมมือของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตกับมหาวิทยาลัยฯ มีการนำนโยบายมาดำเนินการ ได้แก่ การจัดทำโครงการ EGATT Gate way เพื่อให้ชาวบ้านสามารถนำสินค้าไปขาย จัดเป็นวิสาหกิจชุมชน มีการนำศาสตราจารย์พระราช แก้ปัญหาอุปสรรค นำสู่ความยั่งยืน

คุณระวีพันธ์ แผ้วพาลชน : แนวคิดเดิมคือ การสร้างไฟฟ้าต้องสร้างความรับผิดชอบต่อสังคม แต่ปรับแนวคิดใหม่ โดยการนำเรื่อง CSR มาช่วยสร้างโรงไฟฟ้าที่มีการดำเนินการเรียบร้อยแล้ว จะทำให้ชาวบ้านมีอาชีพและสามารถอยู่ได้ด้วยตนเอง หากอนาคตไม่มีโรงไฟฟ้าแล้วชุมชนก็จะสามารถอยู่ได้

สำหรับอุปสรรคและปัญหา ได้แก่ ความเสี่ยงที่หากทำอะไรไม่ได้ตามเป้าหมาย ดังนั้นควรมีการบริหารจัดการความเสี่ยงสามารถนำนวัตกรรมเข้ามาดำเนินการ

ประเด็นด้านการบริหารจัดการ มีดังนี้

1. การบริหารจัดการโดยระบบ (System)
2. การบริหารจัดการด้านบุคลากร : จากที่บุคลากรมีความหลากหลาย การขับเคลื่อนองค์กรขนาดใหญ่ต้องมีวางแผนที่ดี ได้แก่การเตรียมคนให้เหมาะสมสำหรับแต่ละช่วงเวลา การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change management) / กรณีที่องค์กรต้องตอบโจทย์สังคม บุคลากรต้องเข้ามามีส่วนร่วม / บุคลากรควรมีการ Rotation พร้อมรับการโยกย้ายตำแหน่ง เพื่อทำให้เกิดการเรียนรู้สิ่งใหม่ เช่น ด้านการบริหาร เป็นต้น / การเปิดโอกาสให้บุคลากรรุ่นใหม่เสนอความเห็นในที่ประชุมได้อย่างอิสระ / นวัตกรรมเป็นเรื่องการบริหารข้อมูล Big data & Big change ควรมีการใช้ความคิดสร้างสรรค์เข้ามาบริหารจัดการ

สรุป : นวัตกรรมเกิดจาก 1.บุคลากร 2. สภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย การคิดนวัตกรรมต้องเกิดจากสิ่งแวดล้อมที่เอื้ออำนวย ทำให้เกิดความคิดเห็นทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

การถาม-ตอบในประเด็น "การใช้นวัตกรรมที่ทำให้เกิดความยั่งยืน"

ดร.ธนพล ก่อฐานะ	คุณวิพันธ์ แผ้วพาลชน	คุณกรสิทธิ์ ภัคโชตานนท์
<p>เครื่องมือที่ทำให้เกิดความยั่งยืน ได้แก่ ความเป็นระบบ (Systematic) กรณีโรงไฟฟ้า : CSR เป็นสิ่งสำคัญในการคำนึงถึงการสร้างโรงไฟฟ้ารอบชุมชน Partner : วิทยาลัยนวัตกรรม เป็น partner ของโรงไฟฟ้าฝ่ายผลิต Innovation : เป็นสิ่งที่ตอบโจทย์นำไปสู่ความยั่งยืน</p>	<p>VDO : ภาพยนตร์โฆษณา คนไทยจะไปแข่งกับใคร ให้แนวคิดเรื่อง คนไทยต้องกล้าคิด กล้าสู้ /ปตท.ประสบความสำเร็จจากการบริหารจัดการ ไม่ใช่ขนาด ขององค์กร สรุป : เชิญชวนทุกภาคส่วน กล้าที่จะคิด กล้าที่จะเรียนรู้เพิ่ม /ปัจจุบันด้านการส่งเสริมให้เกิดการสร้างสรรคงานวิจัย ได้แก่ การมีสถาบันการวิจัย เช่น สถาบันวิทยสิริเมธี โรงเรียนกำเนิดวิทย์ ช่วยส่งเสริมสนับสนุนคนรุ่นใหม่ที่มีความเก่งด้านการวิจัย /การจดลิขสิทธิ์เป็นสิ่งสำคัญเพื่อปกป้องผู้ที่คิดงานวิจัยเริ่มต้น ไม่ให้นำไปสู่การลอกเลียนแบบของผู้อื่นได้</p>	<p>ระบบ เป็นสิ่งสำคัญ อีกทั้งกิจกรรมทางเศรษฐกิจ และการมีกติกาสังคม จะทำให้เกิดความยั่งยืน การอาศัยเพียงเชื่อนผลิต กระแสไฟฟ้าอาจไม่ยั่งยืน เพราะอาจปิดตัวลงได้ เช่น ไม่มีน้ำในการผลิตกระแสไฟฟ้า เป็นต้น/ การให้ความช่วยเหลือชาวบ้านอย่างครบวงจร เช่น การสร้างมูลค่าราคาสินค้า การตลาด การได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้อง ช่องทางการส่งเสริมสินค้าออนไลน์ เป็นสิ่งสำคัญ สิริธรโมเดล คือการบริหารเครือข่าย และจังหวัดเห็นความสำคัญ เป็นการเจรจาเชิงนโยบายในระดับจังหวัด จุดแข็ง คือ กฟผ.มีปตท.เป็นคู่ความร่วมมือ ทำให้เกิดการดำเนินงานที่บูรณาการ สรุป : นวัตกรรม ต้องมีการกำหนดเป้าหมาย การสร้างกระบวนการ การทำให้เกิดการยอมรับ ทั้งหมดจะทำให้เกิดความยั่งยืนได้</p>

สรุปประเด็นโดย นางสาวสดศรี พูลผล รหัสนักศึกษา 60484945038

นักศึกษาปริญญาเอก รุ่นที่ 16 คณะ Innovation Management มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา