

การศึกษาเครื่องมือส่งเสริมการจัดการความรู้สำหรับ
กลุ่มบริหารองค์กร การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

The Study of promoting tools for Knowledge Management of Corporate
Administration Group in Electricity Generating Authority of Thailand

ลัดดา เจียมจิตต์ตรง*

ผศ.ดร.พัลลภ พิริยะสุรวงศ์ **

ผศ.ดร.ปรัชญนันท์ นิลสุข **

บทคัดย่อ

การดำเนินงานการจัดการความรู้ของกลุ่มบริหารองค์กร การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) เป็นไปตามเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ L3 “เสริมสร้าง กฟผ. ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และองค์กรแห่งคุณภาพ” ของแผนวิสาหกิจ กฟผ. ปี 2552-2556 และยุทธศาสตร์ที่ 4 “การนำไอซีที มาใช้ในการพัฒนาให้ก้าวไปสู่สังคมแห่งภูมิปัญญาและการเรียนรู้ (Knowledge-based Society)” ของ แผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร กฟผ. ปี 2552-2556 เพื่อให้มีการถ่ายทอดนโยบาย เป้าหมาย และกลยุทธ์ขององค์กรลงสู่ระดับปฏิบัติการ การจัดการความรู้จะสำเร็จลุล่วงได้จำเป็นต้องใช้เครื่องมือช่วยส่งเสริมและเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการความรู้ จากการศึกษาเอกสาร และเก็บข้อมูลด้วยวิธีการสังเกตการณ์ สัมภาษณ์และการเข้าร่วมปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม พบว่า กลุ่มบริหารองค์กร กฟผ. ได้นำเอาเครื่องมือส่งเสริมการจัดการความรู้ประเภทต่างๆ มาใช้ ได้แก่ การกำหนดแผนงานการจัดการความรู้ การทบทวนตรวจสอบความรู้ในองค์กร การค้นหาวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ การเล่าเรื่อง การทบทวนหลังปฏิบัติการ การสอนงาน เวทีเสวนา การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ บทเรียนจากความผิดพลาด การศึกษาดูงาน การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยอำนวยความสะดวกในการจัดเก็บ แลกเปลี่ยนความรู้ เผยแพร่ความรู้ และมาตรฐานเปรียบเทียบ รวมทั้งการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ บรรยากาศการเรียนรู้ เพื่อที่จะทำให้กระบวนการจัดการความรู้ดำเนินงานไปอย่างราบรื่น และเป็นไปด้วยใจของผู้ปฏิบัติงาน อันจะส่งผลให้ กฟผ. มุ่งไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ในอนาคตอันใกล้

คำสำคัญ : การจัดการความรู้ กลุ่มบริหารองค์กร การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.)
เครื่องมือช่วยส่งเสริมการจัดการความรู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้

* นักศึกษาปริญญาเอก คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

** ผู้ช่วยศาสตราจารย์ คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

Abstract

Knowledge Management of Corporate Administration Group in Electricity Generating Authority of Thailand (EGAT) has been carried out successfully according to the Corporate Strategic Objective L3, “to create EGAT to become Learning Organization and quality-oriented”, under EGAT Corporate Plan 2009–2013; and Strategy no.4, “to introduce ICT to develop Knowledge-based society”, under ICT Master Plan 2009–2013. The implementation of Knowledge Management aims to transfer corporate policy, objectives and strategies down to operational levels. There is a requirement of various tools to promote and improve efficiency for the success of Knowledge Management i.e. Knowledge Management Plan, Knowledge Audit, Best practices, storytelling, After Action Review (AAR), Coaching, Dialogue, Action Learning, Lesson Learned, Study tour and Benchmarking. Additionally, creation of learning culture and learning environment for the process of Knowledge Management to implement smoothly and for creation of willingness from corporate employee would drive EGAT to achieve soon ‘Learning Organization’.

Keywords : Knowledge Management, Corporate Administration Group, Electricity Generating Authority of Thailand (EGAT), Promoting tools for Knowledge Management, Learning Organization

1. บทนำ**1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา**

กฟผ. เป็นรัฐวิสาหกิจภายใต้การกำกับของกระทรวงพลังงาน มีหน้าที่หลักในการจัดหาพลังงานไฟฟ้าแก่ประชาชน และดำเนินการต่างๆ ที่เกี่ยวเนื่องกับกิจการไฟฟ้า ตลอดจนงานอื่นๆ ที่ส่งเสริมกิจการของ กฟผ. รวมทั้งการเสริมสร้างความแข็งแกร่งและความเจริญให้กับประเทศชาติ โดยดำเนินงานด้วยความรับผิดชอบต่อชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อม ด้วยความโปร่งใส เป็นธรรม และตรวจสอบได้ ภารกิจดังกล่าวจะไม่สามารถบรรลุเป้าหมายหากขาดบุคลากรที่มีคุณภาพ ด้วยเหตุนี้เอง กฟผ. จึงได้ตระหนักถึงความสำคัญของการมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรขององค์กรให้เป็นผู้มีความรู้ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติที่ดีในการสร้างความเจริญก้าวหน้ามั่นคงให้เกิดขึ้นกับองค์กร โดยได้กำหนดแนวทางและเป้าหมายของการจัดการความรู้ไว้ในเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ L3 “เสริมสร้าง กฟผ. ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และองค์กรแห่งคุณภาพ” ของแผนวิสาหกิจ กฟผ. ปี 2552–2556 [1] และยุทธศาสตร์ ที่ 4 “การนำไอซีที มาใช้ในการพัฒนาให้นำไปสู่สังคมแห่งภูมิปัญญาและการเรียนรู้ (Knowledge-based Society)” ของ แผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศและ

การสื่อสาร กฟผ. ปี 2552-2556 [2] กลุ่มงานต่างๆ ของ กฟผ. ซึ่งประกอบด้วย กลุ่มผลิตไฟฟ้า กลุ่มระบบส่ง กลุ่มพัฒนาโรงไฟฟ้า และกลุ่มบริหารองค์กร ได้นำการจัดการความรู้เข้ามาช่วยในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน เพื่อให้สอดคล้องกับแนวนโยบายและแผนงานของ กฟผ. โดยกลุ่มบริหารองค์กร ซึ่งประกอบด้วยสายงาน รองผู้อำนวยการนโยบายและแผน (รวผ.) รองผู้ว่าการบริหาร (รวห.) และรองผู้ว่าการบัญชีและการเงิน (รวบ.) ได้มีการนำเครื่องมือต่างๆ มาช่วยส่งเสริมให้การจัดการความรู้ของกลุ่มบริหารองค์กรได้บรรลุเป้าหมาย

เนื่องจากผู้วิจัย สังกัดสายงาน รวผ. ซึ่งอยู่ในกลุ่มบริหารองค์กร และมีความสนใจที่จะศึกษาเครื่องมือต่างๆ ทั้งที่เป็นเครื่องมือการจัดการความรู้และเครื่องมืออื่นๆ ที่กลุ่มบริหารองค์กรได้นำมาใช้เพื่อส่งเสริมให้กระบวนการจัดการความรู้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ

1.2 วัตถุประสงค์

เพื่อศึกษาเครื่องมือส่งเสริมการจัดการความรู้ประเภทต่าง ๆ สำหรับกลุ่มบริหารองค์กร กฟผ.

1.3 วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ดำเนินการวิจัยตั้งแต่มกราคม 2551 – ตุลาคม 2552 การวิจัยประกอบด้วย

1. การวิจัยเอกสาร (Documentary Research) โดยศึกษาข้อมูลจาก แผนวิสาหกิจ กฟผ. ปี 2552-2556 แผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร กฟผ. ปี 2552-2556 แผนแม่บทการพัฒนาสายงาน รวผ. ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ปี 2551-2553 [3] และข้อมูลต่างๆ จากการสืบค้นเว็บไซต์ของสายงาน

2. การสังเกตการณ์ (Observation Research) จากการจัดงาน การจัดเวทีเสวนา การสัมมนา การอบรม การจัดกิจกรรมต่างๆ เพื่อส่งเสริมการจัดการความรู้ของกลุ่มบริหารองค์กร

3. การสัมภาษณ์ผู้แทนด้านการจัดการความรู้สายงาน รวผ. รวห. และ รวบ. แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) โดยใช้แบบสัมภาษณ์การจัดการความรู้ระดับสายงาน ข้อคำถามได้มาจากการทบทวนวรรณกรรมและการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ [4]... [13] คำถามมีลักษณะปลายเปิดจำนวน 8 ข้อ ดังนี้

3.1. หน่วยงานมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย และกลยุทธ์ที่เกี่ยวกับการนำการจัดการความรู้มาใช้ในหน่วยงานอย่างไร

3.2 หน่วยงานมีแนวทาง และกระบวนการดำเนินการในการจัดการความรู้ได้อย่างไร

3.3 ท่านคิดว่าปัจจัยใดเป็นปัจจัยสนับสนุนไปสู่ความสำเร็จในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในหน่วยงาน

-
- 3.4 ผู้บริหารในหน่วยงาน มีส่วนในการสนับสนุนด้านการจัดการความรู้อย่างไร
 - 3.5 หน่วยงานมีการกระตุ้น สร้างแรงจูงใจ และสร้างการมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงานในการจัดการความรู้หรือไม่
 - 3.6 หลังจากที่ได้นำการจัดการความรู้มาใช้ในหน่วยงาน ผลที่ได้รับมีการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงานอย่างไร
 - 3.7 ประเด็นปัญหาที่พบในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในหน่วยงาน คืออะไร และมีแนวทางแก้ไขอย่างไร
 - 3.8 ข้อเสนอแนะอื่นๆ ในการจัดการความรู้
4. การปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Observation Research) โดยเข้าไปร่วมสัมมนา และเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ด้านการจัดการความรู้ที่กลุ่มบริหารองค์กรจัดขึ้น

2. ผลการวิจัย

ผลการวิจัย พบว่าเครื่องมือต่างๆ ที่กลุ่มบริหารองค์กรนำมาใช้เพื่อส่งเสริมการจัดการความรู้ มีดังนี้

1. การกำหนดแผนงานการจัดการความรู้ (Knowledge Management Plan) เพื่อเป็นกรอบในการดำเนินงาน เช่น สายงาน รวบ. ได้กำหนดแผนงานการจัดการความรู้ไว้เป็นส่วนหนึ่งของแผนปฏิบัติงาน จึงจำเป็นที่จะต้องมีการกำหนดเป้าหมาย ขั้นตอนการดำเนินงาน และตัวชี้วัดผลสำเร็จที่ชัดเจน สายงาน รวบ. มีการจัดทำแผนแม่บทการพัฒนาสายงาน รวบ. ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ปี 2551-2553 เพื่อใช้เป็นกรอบและแนวทางในการดำเนินงานเช่นกัน นอกจากนี้ยังมีการกำหนดให้แผนงานการจัดการความรู้เป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Agreement: PA) ทั้งระดับบุคคลและหน่วยงาน เพื่อผลักดันให้กระบวนการจัดการความรู้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง เพราะต้องมีการรายงานผลเป็นรายเดือนและรายไตรมาส ส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนต้องร่วมมือกันอย่างจริงจัง
2. การทบทวนตรวจสอบความรู้ในองค์กร (Knowledge Audit) แต่ละสายงานในกลุ่มบริหารองค์กร ประกอบด้วยฝ่าย แต่ละฝ่ายต่างก็มีความรู้หลักที่จำเป็นต้องใช้ในการทำงาน หากไม่มีการจัดการความรู้แล้ว ก็คงไม่มีการรวบรวมองค์ความรู้ที่กระจัดกระจายเหล่านั้นให้เป็นระบบ ด้วยเหตุนี้เองผู้บริหารจึงได้จัดตั้งคณะกรรมการจัดการความรู้ประจำสายงานขึ้นมา โดยคณะกรรมการจัดการความรู้ประกอบไปด้วยผู้แทนจากแต่ละฝ่าย ผู้แทนจะทำการคัดเลือกองค์ความรู้หลัก (Core Business Knowledge) ที่จำเป็นต้องใช้ในงานในฝ่าย รวบรวมเป็นองค์ความรู้ของสายงาน พร้อมทั้งมีการทบทวนเพื่อปรับปรุงเป็นประจำทุกปี
3. การค้นหาวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) เพื่อนำวิธีการเหล่านั้นมาใช้เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน และจัดเก็บไว้ให้ผู้ปฏิบัติงานรุ่นหลังได้เรียนรู้ โดยกลุ่มบริหารองค์กรได้มีการจัดตั้งคณะทำงานผู้เชี่ยวชาญประจำหน่วยงาน (Cross Functional Team: CFT) ขึ้นมา เพื่อ

คัดเลือกความรู้ในงานที่ปฏิบัติแล้วประสบผลสำเร็จ (Best Practices) ร่วมกันสรุปเป็นความรู้ จัดเก็บไว้ใช้ประโยชน์ต่อไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งความรู้ทางด้านการวางแผนพัฒนากำลังผลิตไฟฟ้าและขยายระบบส่งไฟฟ้า ซึ่งเป็นความรู้หลักของ กฟผ. นับวันผู้ปฏิบัติงานรุ่นเก่าซึ่งมีความรู้และความเชี่ยวชาญทางด้านนี้จะมีจำนวนลดลง เนื่องจากการเกษียณอายุหรือออกจากงานก่อนกำหนด หากไม่มีการจัดเก็บวิธีการทำงานเหล่านี้ไว้แล้ว ความรู้อย่อมสูญหายไปจาก กฟผ.

4. การเล่าเรื่อง (Storytelling) กลุ่มบริหารองค์กร ใช้เครื่องมือนี้ โดยการเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีความรู้หรือผู้ที่มีความสามารถ ได้มานำเสนอผลงานหรือความรู้ ให้ผู้ปฏิบัติงานท่านอื่น ๆ ได้รับรู้ มีทั้งรูปแบบที่เป็นทางการ และไม่ใช่วิธีการ รูปแบบที่เป็นทางการ เช่น สายงาน รวท. เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานส่งผลงานเข้าประกวด และนำเสนอผลงานในการจัดงานวันวิชาการ หรืองานวันคุณภาพประจำปี โดยผู้บริหารกล่าวยกย่องชมเชยและมอบรางวัล เพื่อเป็นขวัญกำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ส่วนสายงาน รวผ. ก็ได้จัดงาน KM ประจำปีขึ้น ให้ผู้แทนแต่ละฝ่ายได้มาเล่าประสบการณ์การทำงานที่เกิดขึ้นในฝ่ายของตนให้ฝ่ายอื่น ๆ ได้รับรู้ เป็นการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ข้ามฝ่าย ความรู้และประสบการณ์เหล่านี้ย่อมจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งเมื่อมีการหมุนเวียนเปลี่ยนงาน (Job Rotation) รูปแบบที่ไม่เป็นทางการ เช่น ฝ่ายพัฒนาคุณภาพและความปลอดภัย สายงาน รวท. จัดให้มีการนำเสนอความรู้ในห้องประชุมฝ่าย ให้ผู้สนใจเข้ารับฟัง แสดงความคิดเห็น มีการจัดเลี้ยงเครื่องดื่ม พูดคุยและซักถามอย่างเป็นกันเอง ในบรรยากาศสบายๆ ทำให้ผู้เล่าและผู้รับฟังเกิดปฏิสัมพันธ์กัน มีความเอื้ออาทร มีความเชื่อมั่นระหว่างกัน เช่นเดียวกับ ฝ่ายวางแผนเทคโนโลยีสารสนเทศ สายงาน รวผ. ก็ได้จัดเวที Tea For Talk ทุกเดือน ให้ผู้ปฏิบัติงานฝึกความกล้าหาญในการแสดงออก ฝึกการพูด โดยมีการให้ผู้ปฏิบัติงานผลัดเปลี่ยนกันนำเสนอความรู้ และซักถามกันอย่างสนุกสนาน ในบรรยากาศแบบสบายๆ

5. การทบทวนหลังปฏิบัติการ (After Action Review: AAR) เมื่อทำงานเรื่องหนึ่งเรื่องใดเสร็จแล้ว ผู้ปฏิบัติงานก็จะมาทบทวนร่วมกันโดยการพูดคุย มีการทบทวนทั้งวิธีการทำงาน ความสำเร็จ และปัญหาที่เกิดขึ้น เช่น การรวมกลุ่มของผู้ปฏิบัติงานด้านบัญชีที่มีลักษณะการทำงานคล้ายคลึงกัน และมีความสนใจในเรื่องเดียวกัน ร่วมกันหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน และนำเสนอผลลัพธ์ให้ผู้บริหารตัดสินใจ ถ้าผู้บริหารเห็นชอบก็นำแนวทางดังกล่าวมาใช้ปฏิบัติในการทำงานต่อไป ช่วยให้เกิดกระบวนการทำงานแบบใหม่ๆ ที่มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น และทำให้กระบวนการคิดของผู้ปฏิบัติงานไม่หยุดนิ่ง ผู้บริหารก็ชื่นชมผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความคิดสร้างสรรค์ รู้จักการพัฒนาและต่อยอดกระบวนการทำงานให้ดียิ่งขึ้นไป

6. การสอนงาน (Coaching) เป็นวิธีการที่ทุกกลุ่มใน กฟผ. นิยมใช้กันเป็นประจำ เมื่อมีการรับผู้ปฏิบัติงานเข้ามาใหม่ ผู้ปฏิบัติงานรุ่นพี่ที่มีประสบการณ์ก็จะทำหน้าที่สอนงานให้กับรุ่นน้องอย่างใกล้ชิดในลักษณะการเป็นที่ปรึกษา (Mentoring) สร้างขวัญกำลังใจและความเชื่อมั่นให้รุ่นน้อง อีกทั้งรุ่นน้องก็เกิดความมั่นใจ พร้อมที่จะทำงาน นอกจากการสอนงานรุ่นน้องแล้ว ยังมีการสอนงาน

ให้กับผู้ปฏิบัติงานท่านอื่นๆ เพื่อปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

7. เวทีเสวนา (Dialogue) กลุ่มบริหารองค์กรมีการเชิญวิทยากรจากหน่วยงานภายใน กฟผ. ที่มีความเชี่ยวชาญหรือมีประสบการณ์ด้านการจัดการความรู้ ได้แก่ ฝ่ายวางแผนพัฒนาคุณภาพ และโรงไฟฟ้าแม่เมาะ วิทยากรภายนอกจากสถาบันการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) มาร่วมเสวนากับผู้ปฏิบัติงานกลุ่มบริหารองค์กร เพื่อแลกเปลี่ยนและถ่ายทอดประสบการณ์ความรู้ระหว่างบุคคล นอกจากนี้กลุ่มบริหารองค์กรยังได้เข้าร่วมเสวนาในงาน “KM Forum” ของกลุ่มผลิตไฟฟ้า ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ข้ามกลุ่ม ย่อมก่อให้เกิดประโยชน์อย่างมากมาย และเกิดปฏิสัมพันธ์กันระหว่างผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งอาจจะทำให้เกิดการรวมกลุ่ม ที่สนใจในเรื่องเดียวกันเกิดขึ้น

8. การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ (Action Learning) เป็นการรวมกลุ่มของผู้ปฏิบัติงานเพื่อวิเคราะห์สาเหตุ หาทางเลือกที่เหมาะสม นำไปปฏิบัติ เช่น งานตรวจรับอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ ที่จัดหาโดยฝ่ายวางแผนเทคโนโลยีสารสนเทศ สายงาน รวผ. ให้กับหน่วยงานอื่นๆ ใน กฟผ. มักจะเกิดปัญหาในการส่งมอบอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ให้ผู้ใช้งานไม่ทันเวลา เนื่องจากมีจำนวนเครื่องปีละมากกว่า 2,000 เครื่อง ที่ต้องส่งมอบให้ผู้ใช้งานทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค คณะกรรมการตรวจรับจึงต้องประชุมร่วมกันอยู่เป็นประจำ เพื่อคอยแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นเฉพาะหน้า และหาทางส่งมอบอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ให้เรียบร้อย ทันต่อการใช้งาน และเมื่องานตรวจรับเสร็จสิ้นลง คณะกรรมการตรวจรับก็จะมีการประชุมร่วมกันเพื่อทบทวนการดำเนินงานทั้งหมด (Retrospect) นำปัญหาที่เกิดขึ้นไปเป็นข้อกำหนดในการจัดทำร่างขอบเขตงาน (Term of Reference: TOR) เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาซ้ำอีกในปีต่อไป

9. บทเรียนจากความผิดพลาด (Lesson Learned) วิธีนี้ถูกนำมาใช้ที่ฝ่ายแพทย์และอนามัย ฝ่ายพัสดุจัดหา สายงาน รวผ. เป็นการเรียนรู้จากเหตุการณ์เพื่อหาสาเหตุของความผิดพลาดในการให้บริการผู้ป่วยและการจัดซื้อจัดหา ทำให้สามารถวางระบบเพื่อป้องกันความผิดพลาดไม่ให้เกิดซ้ำอีก เพราะถือว่าการเรียนรู้จากข้อผิดพลาดเป็นครูที่ดีมากสำหรับการเรียนรู้ของตนเอง

10. การศึกษาดูงาน (Study tour) ในระยะเริ่มต้นการจัดการความรู้ กลุ่มบริหารองค์กรยังขาดประสบการณ์ การริเริ่มดำเนินการจัดการความรู้เป็นก้าวแรก ถ้าก้าวถูกทิศทาง ถูกวิธี ก็มีโอกาสำเร็จสูง แต่ถ้าก้าวผิดก็จะเดินไปสู่ความล้มเหลว ดังนั้นย่างก้าวแรกที่ควรทำก็คือ การหาประสบการณ์จากหน่วยงานภายนอกที่ได้ดำเนินงานด้านการจัดการความรู้แล้วประสบผลสำเร็จ ได้แก่ โรงพยาบาลศิริราช บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย จำกัด (มหาชน) บริษัท เอ็น โอ เค พรินซ์ คอมพิวเตอร์ (ประเทศไทย) แล้วนำวิธีการที่พบเห็นมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับหน่วยงาน ในบางครั้งถ้าเกิดปัญหาก็จะขอคำปรึกษาจากหน่วยงานภายนอกนั้นๆ ได้โดยตรง

11. การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยอำนวยความสะดวกในการจัดเก็บ แลกเปลี่ยนความรู้ เผยแพร่ความรู้ นำความรู้ไปใช้ได้อย่างทั่วถึงและกว้างขวาง ประกอบด้วย ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการความรู้สำหรับกลุ่มบริหารองค์กร ใช้จัดเก็บเอกสารความรู้แยกตามหมวด

ความรู้ และจัดเก็บข้อมูลผู้รู้ของแต่ละสายงาน โดยจัดเก็บฐานข้อมูลไว้ใน KM Server ที่เปิดให้บริการตลอด 24 ชั่วโมง ผ่านระบบอินเทอร์เน็ตของ กฟผ. ช่วยอำนวยความสะดวกในการสืบค้นความรู้และสามารถเรียนรู้ได้โดยไม่มีข้อจำกัดด้านเวลาและสถานที่ อีกทั้งระบบยังเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับเอกสารความรู้ รวมทั้งการใช้กระดานแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Webboard) แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันภายใต้หมวดความรู้หลักของแต่ละสายงาน นอกจากนี้ยังได้จัดตั้งชุมชนนักปฏิบัติ (EGAT Blog) เพื่อการแลกเปลี่ยนประสบการณ์และความรู้โดยการเขียนบันทึกประจำวันผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ลักษณะการมีปฏิสัมพันธ์แบบไม่เป็นทางการจะเอื้อต่อการเรียนรู้ สร้างความรู้และความเข้าใจได้มากกว่าการเรียนรู้จากหนังสือ หรือการฝึกอบรมตามปกติ ในส่วนของโปรแกรมเพื่อจับความรู้อย่าง EGAT Knowledge Capture ซึ่งเป็นโปรแกรมลิขสิทธิ์ของ กฟผ. ที่ช่วยจัดทำสื่อการเรียนการสอน โดยโปรแกรมตัวนี้ช่วยอำนวยความสะดวกในการจัดทำความรู้ออกมาเป็นสื่ออิเล็กทรอนิกส์อย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งผลหรือสื่อที่ได้จากการใช้โปรแกรมตัวนี้จะอยู่ในรูปแบบของไฟล์เอกสาร HTML หรือ Webpage นั่นเอง ทำให้กลุ่มบริหารองค์กรมีเครื่องมือช่วยจัดเก็บความรู้ อย่างบูรณาการ ความรู้ที่ได้จัดเก็บ ผู้ที่สนใจสามารถเรียกดูและนำความรู้ที่ได้บันทึกไว้ไปใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานต่อไป ส่วนรูปแบบเดิม ๆ เช่น การนำเสนอความรู้และตอบข้อซักถาม สามารถกระทำได้ผ่านทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-mail) หรือการเรียนรู้วิชาการต่างๆ ด้วยระบบ e-Learning ของ กฟผ. เป็นต้น

12. มาตรฐานเปรียบเทียบ (Benchmarking) เมื่อมีการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้จนเกิดความชำนาญและเป็นระบบแล้ว กลุ่มบริหารองค์กรอาจจะทำการเปรียบเทียบการจัดการความรู้กับกลุ่มอื่นๆ ใน กฟผ. และเปรียบเทียบกับหน่วยงานภายนอกอย่างเช่น บริษัท ปูนซิเมนต์ไทยจำกัด (มหาชน) การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย จำกัด (มหาชน) เพื่อยกระดับการจัดการความรู้ให้ดียิ่งขึ้นไป

3. สรุป

เครื่องมือที่กลุ่มบริหารองค์กรนำมาใช้เพื่อส่งเสริมการจัดการความรู้ได้แก่ การกำหนดแผนงานการจัดการความรู้ การทบทวนตรวจสอบความรู้ในองค์กร การค้นหาวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ การเล่าเรื่อง การทบทวนหลังปฏิบัติการ การสอนงาน เวทีเสวนา การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ บทเรียนจากความผิดพลาด การศึกษาดูงาน การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยอำนวยความสะดวกในการจัดเก็บ แลกเปลี่ยนความรู้ เผยแพร่ความรู้ และมาตรฐานเปรียบเทียบ อย่างไรก็ตามสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารคาดหวังคือการใช้เครื่องมือเหล่านั้นให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้ปฏิบัติงานและหน่วยงาน ดังเช่น การเล่าเรื่อง และการทบทวนหลังปฏิบัติการ ผู้บริหารอยากให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รู้จักการฝึกคิดนอกกรอบ มีความกล้าที่จะแสดงออก เสนอแนวทางใหม่ๆ และเกิดความสนุกสนานร่วมกันในการทำงาน โดยผู้บริหารได้พยายามจัดให้มีเวทีเสวนา หรือการประกวดและนำเสนอผลงาน

ที่มีคุณภาพ ตรงตามมาตรฐานเพิ่มมากขึ้นกว่าเดิม และจัดหาอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ให้เพียงพอต่อความต้องการใช้งาน เพื่ออำนวยความสะดวกในการสืบค้น แลกเปลี่ยน แบ่งปันความรู้ ผ่านเครือข่าย อินทราเน็ต กฟผ. ตลอด 24 ชั่วโมง ทำให้ไม่มีข้อจำกัดด้านเวลาและสถานที่ในการเรียนรู้ ซึ่งจะช่วยให้เกิดการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร นอกจากนี้ผู้บริหารก็ได้พยายามหาทางกระตุ้นและผลักดันให้ผู้ปฏิบัติงานสร้างนิสัยในการเขียนบอกเล่าความรู้ผ่านทางชุมชนนักปฏิบัติ (EGAT Blog) ซึ่งจะช่วยให้เกิดการปฏิสัมพันธ์กันและเกิดความรู้แบบไม่รู้จบอีกด้วย

4. อภิปรายผล

ถึงแม้ว่ากลุ่มบริหารองค์กรจะได้มีการนำเครื่องมือต่างๆ มาช่วยในการส่งเสริมการจัดการความรู้ เพื่อปรับปรุงและยกระดับการปฏิบัติงานในกลุ่มบริหารองค์กร สิ่งหนึ่งที่ควรต้องคำนึงถึงเสมอคือ เครื่องมือการจัดการความรู้ก็เหมือนเครื่องมือของช่างไม้ ในกล่องเครื่องมือมีเครื่องมืออยู่หลายชนิด ต้องเลือกมาใช้ให้เหมาะกับงาน เหมาะกับคน เหมาะกับโอกาส จึงจะได้ประโยชน์จริง เครื่องมือทุกชิ้นจึงมีประโยชน์ทั้งหมด ขึ้นอยู่กับคนใช้งาน [14] อีกทั้งควรสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ การยกย่องผู้ที่รู้จักแบ่งปันความรู้ให้ผู้อื่น การนำความรู้ไปปรับใช้ในการทำงานให้มีประสิทธิภาพดีขึ้น และแสดงความเชื่อมั่นในความสามารถของผู้ที่มีความรู้ ซึ่งจะมีส่วนช่วยผลักดันให้เกิดการแบ่งปัน ถ่ายทอดความรู้ เกิดความคิดสร้างสรรค์ สามารถปรับปรุง และเปลี่ยนแปลงกระบวนการให้ทันสมัยและมีประสิทธิภาพมากขึ้น เพราะวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ถือว่าความผิดพลาดเป็นประสบการณ์ ที่ต้องหาวิธีการแก้ไข ไม่ให้เกิดขึ้นอีก และช่วยให้บุคลากรสามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นได้อย่างเสรี เพื่อปรึกษาหาวิธีการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด เผยแพร่วิธีการเหล่านั้นให้เป็นความรู้ขององค์กร โดยทุกคนสามารถนำมาประยุกต์ใช้และพัฒนาให้เกิดความรู้ใหม่ๆ เป็นวงจรความรู้อย่างไม่จบสิ้น นอกจากการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้แล้ว การสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ก็มีความจำเป็นไม่แพ้วัฒนธรรมการเรียนรู้เช่นกัน ผู้บริหารย่อมมีส่วนผลักดันให้เกิดบรรยากาศการเรียนรู้ได้ตลอดเวลา เช่น การจัดมุมหนังสือ การจัดประชุมกลุ่มย่อย การจัดเวทีเสวนา การเข้าร่วมทำกิจกรรมกับผู้ใต้บังคับบัญชา การเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็นอย่างเสรี รวมทั้งการปรับปรุงโครงสร้างภายในองค์กรเพื่อให้การติดต่อสื่อสารเป็นไปอย่างราบรื่น ลดการแบ่งแยกตามระบบงาน ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการแลกเปลี่ยนข้อมูลและความรู้ซึ่งกันและกัน โครงสร้างองค์กรที่ดีจะช่วยให้กระบวนการดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่น เกิดสถานะที่เรียกว่างานได้ผล คนสุขใจไปพร้อมๆ กัน อันจะส่งผลให้ กฟผ. ได้ก้าวไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และองค์กรแห่งคุณภาพ ตามที่ได้กำหนดไว้ในแผนวิสาหกิจ กฟผ. ได้ในไม่ช้า

5. ข้อเสนอแนะ

อย่างไรก็ตามการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ของกลุ่มงานต่างๆ ใน กฟผ. ยังคงเป็นไปตามแบบฉบับของหน่วยงาน คนละทิศคนละทาง ดังนั้นจึงควรมีมาตรการที่จะให้การดำเนินงานด้าน

การจัดการความรู้ของทุกหน่วยงานใน กฟผ. เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการที่ กฟผ. จะถูกประเมินด้วยระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ หรือ State Enterprise Performance Appraisal: SEPA ในปีหน้าเป็นต้นไป โดยเกณฑ์การประเมินผลตามระบบ SEPA [15] ซึ่งประยุกต์ใช้แนวคิดการประเมินตนเอง (Self Assessment) และเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award: TQA) มีการแบ่งมุมมองการวัดเป็น 7 หมวด คือ การนำองค์กรรัฐวิสาหกิจ การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ การมุ่งเน้นลูกค้า ผู้รับบริการ และการตลาด การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ การมุ่งเน้นบุคลากร การจัดการกระบวนการ และผลสัมฤทธิ์ ซึ่งผู้ปฏิบัติงานทุกคนต้องให้ความสนใจและให้ความร่วมมือเพื่อให้ กฟผ. ได้เป็นองค์กรชั้นนำและเป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจดีเด่นตลอดไป

เอกสารอ้างอิง

- [1] การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย. (2552) แผนวิสาหกิจ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ปี 2552-2556. [Online]. Available from: <http://cpo.egat.co.th/> [2009, Mar 1] .
- [2] การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย. (2552) แผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ปี 2552-2556. [Online]. Available from: <http://itp.egat.co.th/eitc/main.htm> [2009, Mar 1] .
- [3] รองผู้อำนวยการนโยบายและแผน. (2552) แผนแม่บทการพัฒนาสายงาน รวม. ไปสู่องค์กรแห่งการ เรียนรู้ ปี 2551-2553. [Online]. Available from : <http://dgpp.egat.co.th> [2009, Mar 1] .
- [4] กานต์สุดา มามศิริานนท์. (2546). การนำเสนอระบบการจัดการความรู้สำหรับองค์กรภาคเอกชน. วิทยานิพนธ์ ครุศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาโสตทัศนศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- [5] มานิดา นันทโมตรี. (2546). การศึกษาเปรียบเทียบการจัดการความรู้ในองค์กรไทย : กรณีศึกษา โรงพยาบาลศิริราช บริษัท แฟเชิล(ไทยแลนด์) จำกัด และ บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด. สารนิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนารัพยากรมนุษย์และองค์กร สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- [6] บุญดี บุญญากิจ. (2547). การจัดการความรู้จากทฤษฎี...สู่การปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : บริษัท จีรวัฒน์อิเล็กทรอนิกส์ จำกัด.
- [7] น้ำทิพย์ วิภาวัน. (2547). การจัดการความรู้กับคลังความรู้. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหา วิทยาลัย
- [8] บดินทร์ วิจารณ. (2547). การจัดการความรู้...สู่ปัญญาปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : ธรรมมลการพิมพ์.

- [9] วีรุธ มาษศิริรานนท์. (2547). การบริหารภูมิปัญญา Knowledge Management. กรุงเทพฯ : เอกเปอร์เน็ต
- [10] พรธิดา วิเชียรปัญญา. (2547). การจัดการความรู้ : พื้นฐานการประยุกต์ใช้ KNOWLEDGE MANAGEMENT. กรุงเทพฯ : เอกเปอร์เน็ต.
- [11] ประพนธ์ ฆาสุขยัต. (2547). การจัดการความรู้ฉบับมือใหม่หัดขับ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ไยใหม่.
- [12] ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2548). องค์กรแห่งความรู้ : จากแนวคิดสู่การปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : ธรรมกมลการพิมพ์.
- [13] วิจารย์ พานิช. (2548). การจัดการความรู้ฉบับนักปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์สุขภาพใจ, 2548
- [14] Phichet Banyati. **KM Tools**. [Online]. Available from <http://gotoknow.org/blog/practicallykm/119306> [2009, Oct 7] .
- [15] Infoquest News. **คลังนาระบบ SEPA ประเมินผล รัฐวิสาหกิจ พัฒนาองค์กรให้มีกำไร-ต้นทุนต่ำ**. [Online]. Available from <http://www.ryt9.com/s/iq03/548455/> [2009, Oct 1].
