รูปแบบการจัดการความรู้ในกระบวนการผลิตไฟฟ้า : กรณีศึกษาโรงไฟฟ้าแม่เมาะ

สุวิทย์ สายสุธนาวิชญ์[1*] อธิศานต์ วายุภาพ[2] และ ภาณุ บูรณจารุกร[3]

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา ระบบและกลไกการจัดการความรู้ในกระบวนการผลิตไฟฟ้า และเพื่อพัฒนาหารูปแบบการจัดการความรู้ในกระบวนการผลิตไฟฟ้า การวิจัยครั้งนี้ใช้กรอบการวิจัยเชิงคุณภาพและเก็บข้อมูลโดยใช้เครื่องมือในการวิจัยเป็นแบบสัมภาษณ์เชิงลึกแบบมีโครงสร้าง วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกใช้เทคนิคการทำการสนทนากลุ่มกับผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้จำนวน 25 ราย โดยใช้โรงไฟฟ้าแม่เมาะเป็นกรณีศึกษา ส่วนการวิเคราะห์ข้อมูลใช้วิธีการจำแนกกลุ่มเนื้อหา รวมถึงศึกษาข้อมูลทุติยภูมิที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ในโรงไฟฟ้าแม่เมาะ

ผลการวิจัยพบว่า การจัดการความรู้ในกระบวนการผลิตไฟฟ้าของโรงไฟฟ้าแม่เมาะมีรูปแบบเฉพาะและผู้วิจัยนำไปปรับปรุงพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ในกระบวนการผลิตไฟฟ้าขึ้นใหม่เรียกว่า “โมเดลไดมอนด์การจัดการความรู้” ซึ่งประกอบด้วย 3 ส่วนหลัก ประกอบด้วย ส่วนแรก การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานเพื่อฝึกทักษะ ประสบการณ์ให้กับบุคลากรและให้ความสำคัญเฉลี่ยมากถึงร้อยละ 70 ส่วนที่สอง การเรียนรู้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (ลปรร.) ผ่านตลาดนัดความรู้ หรือเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หลังจากปฏิบัติงานแล้วจะนำประสบการณ์และความสำเร็จจากการทำงานมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกัน และให้ความสำคัญเฉลี่ยร้อยละ 20 ส่วนที่สาม การเรียนรู้จากการได้รับการถ่ายทอดและฝึกอบรมสัมมนาและให้ความสำคัญเฉลี่ยร้อยละ 10 ส่วนองค์ความรู้ที่ได้จากกระบวนการจัดการความรู้ถูกจัดเก็บไว้ในคลังความรู้ ที่เรียกว่า เว็บภูมิปัญญาโรงไฟฟ้าแม่เมาะ หรือคลังความรู้ ซึ่งจำแนกองค์ความรู้ทางด้านเทคนิคในกระบวนการผลิตไฟฟ้าในปี พ.ศ. 2551-2554 มีจำนวน 2,853 เรื่อง และขยายผลจากองค์ความรู้นำไปปรับปรุงมาตรฐานการทำงานโดยจัดทำเป็นคู่มือการปฏิบัติงานและนำมาใช้ปฏิบัติงาน องค์ความรู้หลักส่วนใหญ่เป็นองค์ความรู้ของโรงไฟฟ้าแม่เมาะ

คำสำคัญ: ระบบและกลไกการการจัดการความรู้, รูปแบบการจัดการความรู้, กระบวนการผลิตไฟฟ้า, โรงไฟฟ้าแม่เมาะ

[1] นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิศวกรรมการจัดการ ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหการ คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร

[2] Ph.D (Industrial Engineering) อาจารย์วิทยาลัยโลจิสติกและโซ่อุปทาน มหาวิทยาลัยนเรศวร

[3] Ph.D (Manufacturing Engineering) อาจารย์ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหการ คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร

[*] ผู้นิพนธ์ประสานงาน โทร. 08-2385-3999, อีเมล: suwit.s@egat.co.th

Knowledge Management Model in Electricity Generation Process : A Case Study of Maemoh Power Plant

Suwit Saisuthanawit[1*] Athisarn Wayuparb[2] and Panu Buranajarukorn[3]

Abstract

The purposes of this research were to study the mechanism and systems of knowledge management in the electricity generation process, and to develop a model of knowledge management in the electricity generation process. This study used a qualitative research, and in-depth interviews of 25 persons who involves in the knowledge management and secondary data collection of the mae moh power plant are used as a case study. Research tool used by in-depth structured interviews, and the focus group. The analysis of data used the method classify content as well as secondary research related to knowledge management in the mae moh power plant.

The results showed that knowledge management in the mae moh power plant is the only form and led to the development of a new one called Diamond KM model, which consists of three main parts: 1) Learning by practice order to skill and experience training of personnel and to emphasis of the importance average which is as much as 70 percent. 2) Learning by sharing called the exchange of learning pass market knowledge or the exchange platform learning, after the operation is complete, the experience and the success based on the worked involved in the exchange of learning, and to emphasis of the importance average 20 percent. 3) Learning by transfer knowledge and training, seminars and to emphasis of the importance average 10 percent. The knowledge gained from the knowledge management process are stored in the knowledgebase called Mae Moh's wisdom or "KM Corner". That classification of technical knowledge in electricity generation process, in B.E. 2008-2011 there were 2,853 issues is the result of knowledge, and extension based on knowledge to improve the standard of work, by providing an operations manual-work instruction : WI. Most of the knowledge used to operators is core knowledge of the mae moh power plant.

Keywords: Mechanism and Systems of KM, Knowledge Management Model, Electricity Generation Process, Mae Moh Power Plant

[1] Ph.D Student in Management Engineering, Industrial Engineering Department, Faculty of Engineering, Naresuan University

[2] Ph.D (Industrial Engineering), Lecturer of School of Logistics and Supply Chain, Naresuan University

[3] Ph.D (Manufacturing Engineering), Lecturer of Industrial Engineering Department, Faculty of Engineering, Naresuan University

* Corresponding Author Tel. 08-2385-3999, E-mail: suwit.s@egat.co.th

1. บทนำ

กระบวนการผลิตไฟฟ้าของโรงไฟฟ้าแต่ละแห่งเกิดผลลัพธ์ที่ดีได้ต้องขึ้นอยู่กับสมรรถนะของบุคลากรที่ควบคุมดูแล และแก้ไขปัญหาเพื่อไม่ให้กำลังผลิตขาดแคลนไม่ว่าจะเป็นช่วงที่มีความต้องการใช้ไฟฟ้าสูงสุด (Peak Load) หรือในช่วงของการใช้ไฟฟ้าปกติ ดังนั้นสมรรถนะของบุคลากรที่รับผิดชอบกระบวนการผลิตไฟฟ้าจึงมีความจำเป็นอย่างมากที่ต้องได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งได้มาจากการเรียนรู้จากการทำงานที่สั่งสมประสบการณ์เพิ่มพูนความรู้ความสามารถทั้งของการเดินเครื่องผลิตไฟฟ้าและการซ่อมบำรุงรักษาโรงไฟฟ้า การเรียนรู้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ก่อให้เกิดความสัมพันธ์เชื่อมโยงในการทำงานเป็นทีมและการเรียนรู้จากการถ่ายทอดฝึกอบรมทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการในหน่วยงานของตนเอง การจัดการความรู้ หากต้องการศึกษาในแง่ของกิจกรรมแล้ว จะคลอบคลุมใน 4 ประเด็น เริ่มตั้งแต่ 1) การสร้างความรู้ 2) การแสวงหาความรู้ 3) การถ่ายโอนความรู้ และ 4) การนำความรู้ไปใช้ [1]

รูปที่ 1 โมเดลปลาทู "Tuna Model"

ส่วนการจัดการความรู้ในรูปแบบ "ปลาทู" แสดงในรูปที่ 1 ประกอบด้วย 3 ส่วนหลักของรูปแบบการจัดการความรู้สัมพันธ์กับบุคคล 3 กลุ่มในการดำเนินการจัดการความรู้เปรียบการจัดการความรู้ เหมือนกับปลาทูหนึ่งตัวที่มี 3 ส่วนคือ 1) หัวปลา (Knowledge Vision : KV) หมายถึง เป้าหมายหลักของการดำเนินการจัดการความรู้ สะท้อน "วิสัยทัศน์ความรู้ หรือหัวใจของความรู้ เพื่อการบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร ส่วนที่เป็นเป้าหมาย วิสัยทัศน์ หรือทิศทางของการจัดการความรู้ โดยก่อนที่จะทำจัดการความรู้ ต้องตอบให้ได้ว่า "เราจะทำ KM ไปเพื่ออะไร " โดย "หัวปลา" จะต้องเป็น "คุณกิจ" หรือผู้ดำเนินกิจกรรม KM ทั้งหมด บุคคลที่มีความสำคัญในการส่งเสริมให้เกิดหัวปลาที่ชัดเจน คือ"คุณเอื้อ(ระบบ)" 2) ตัวปลา (Knowledge Sharing : KS) หมายถึง การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หรือการแบ่งปันความรู้ เป็นส่วนของการแลกเปลี่ยนความรู้ บุคคลสำคัญในการส่งเสริมให้เกิด "ตัวปลา" ที่ทรงพลังคือ "คุณอำนวย" ซึ่งจะมีบทบาทสำคัญที่จะช่วยกระตุ้นให้ "คุณกิจ" มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ความรู้ โดยเฉพาะความรู้ที่ซ่อนเร้นที่อยู่ในตัว (ความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคล เช่น ทักษะพิเศษ, ภูมิปัญญาต่าง ๆ เป็นต้น) "คุณกิจ" พร้อมอำนวยให้เกิดบรรยากาศในการเรียนรู้แบบเป็นทีม ให้เกิดการหมุนเวียนความรู้ ยกระดับความรู้และเกิดนวัตกรรม 3)หางปลา

(Knowledge Asset : KA) หมายถึง ขุมความรู้ ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ผู้สกัดขุมความรู้ ออกมาจากกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และบันทึกไว้ใช้งานต่อ คือ "คุณกิจ" โดยที่การจดบันทึกขุมความรู้ อาจมี "คุณลิขิต" เก็บสะสม "เกร็ดความรู้" ที่ได้จากกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ "ตัวปลา" ซึ่งอาจเก็บส่วนของ "หางปลา" ด้วยวิธีต่าง ๆ เช่น ICT ซึ่งเป็นการสกัดความรู้ที่ซ่อนเร้นให้เป็นความรู้ที่เด่นชัด นำไปเผยแพร่และแลกเปลี่ยนหมุนเวียนใช้ พร้อมยกระดับต่อไป [2] สอดคล้องกับ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) โดยสายงานรองผู้ว่าการผลิตไฟฟ้าซึ่งมีหน้าที่ควบคุมบริหารจัดการโรงไฟฟ้าทั่วประเทศทั้งโรงไฟฟ้าพลังความร้อน และโรงไฟฟ้าพลังน้ำ จึงให้ความสำคัญในการจัดการความรู้เพื่อเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรอันจะนำไปสู่ผลลัพธ์การทำงานที่เป็นเลิศขององค์กรได้ โดยจัดทำแผนแม่บทการพัฒนาหน่วยงานไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ และได้ถ่ายทอดให้โรงไฟฟ้าแต่ละแห่งนำไปสู่การปฏิบัติ ยกตัวอย่างเช่น โรงไฟฟ้าแม่เมาะเป็นโรงไฟฟ้าพลังความร้อนใช้ถ่านหินลิกไนต์เป็นเชื้อเพลิงหลักในการผลิตพลังไฟฟ้าได้นำเอาระบบจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM) มาดำเนินการและได้ใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย Thailand Quality Award : TQA มาใช้เพื่อตรวจสอบองค์ประกอบของปัจจัยการบริหารจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การ จากผลการรายงานดังกล่าวพบว่าโรงไฟฟ้าแม่เมาะได้รับคะแนนในหมวด 4 การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ โดยเฉพาะ ข้อ 4.2 การจัดการสารสนเทศ ความรู้ และเทคโนโลยีสารสนเทศ อยู่ในช่วงระหว่างร้อยละ 50-65 แสดงให้เห็นว่าโรงไฟฟ้าแม่เมาะมีจุดแข็งในเรื่องการจัดการความรู้ โดยคณะทำงานพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้พัฒนากระบวนการจัดการความรู้ ตั้งแต่ปี 2551 ซึ่งเป็นต้นแบบการจัดการความรู้ของ กฟผ. ทำให้สามารถจัดเก็บองค์ความรู้ขององค์กรได้เพิ่มขึ้นทุกปี องค์ความรู้ของโรงไฟฟ้าเกิดจาก 2 แหล่ง คือ การทบทวนของหน่วยงานหลังการปฏิบัติงาน (After Action Review: AAR) จัดเก็บความรู้ที่ได้ไว้ในคลังความรู้ ในทุกเดือน KM Office จะจัดเวที "ตลาดนัดความรู้" โดยเชิญผู้ปฏิบัติงานจากต่างหน่วยงานและผู้ปฏิบัติงานที่ใกล้เกษียณครั้งละ 5 กลุ่มวิชาชีพเพื่อนำหลักปฏิบัติที่ดี (Best practice) หรือบทเรียนจากประสบการณ์ทำงาน มาร่วมแบ่งปันถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกัน และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของคณะทำงานวิชาชีพ (Cross Functional Team: CFT) ซึ่งจัดตั้งตามความรู้หลักขององค์กร จัด "ตลาดนัดความรู้เฉพาะเรื่อง" ปีละ 3 ครั้ง โดยเรื่องที่แลกเปลี่ยนเรียนรู้จะต้องตอบสนองกลยุทธ์หลัก หรือเป็นปัญหาที่กำลังประสบอยู่ ความรู้ที่ได้ทั้งหมดจะถูกรวบรวมเก็บในคลังความรู้ในเว็บภูมิปัญญา แสดงในรูปที่ 2 โมเดลผีเสื้อ "Butterfly Model" ซึ่งสืบค้นหาความรู้ผ่านโปรแกรมที่ช่วยในการสืบค้นหาข้อมูลในอินเทอร์เน็ต (Search engine) และมีการปรับปรุงเว็บภูมิปัญญาให้ใช้งานง่ายและตอบสนองความต้องการของผู้ใช้คลังความรู้ในเดือนธันวาคมของทุกปี ทั้งนี้หน่วยงานระดับกองจะต้องนำหลักปฏิบัติที่ดี วิชาชีพ 2 เรื่องต่อปีเพื่อมอบรางวัลและให้ทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องนำไปปฏิบัติ รวมทั้งรวบรวมความรู้เสนอคณะกรรมการบริหารโรงไฟฟ้าแม่เมาะ (คบ-ฟม.) เพื่อใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ทุกปี [3] จากสภาพการณ์ที่เกิดขึ้นในบริบทของโรงไฟฟ้าแม่เมาะ ซึ่งเป็นโรงไฟฟ้าหนึ่งของ กฟผ. ได้นำระบบการจัดการความรู้ (KM) มาประยุกต์ใช้งานเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศขององค์กร

ดังนั้นผู้วิจัยจึงศึกษารูปแบบการจัดการความรู้ในกระบวนการผลิตไฟฟ้าของโรงไฟฟ้าแม่เมาะ และพัฒนาหารูปแบบการจัดการความรู้ในกระบวนการผลิตไฟฟ้า อันจะนำไปสู่แบบอย่างที่ดีของการขับเคลื่อนกระบวนการจัดการความรู้ให้กับองค์กร และเพื่อใช้ในการปรับปรุงวางแผน กำหนดเป็นนโยบาย เป้าหมายในโรงไฟฟ้า ให้มีคุณค่าสูงสุด ตามบริบทขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล นอกจากนั้นยังสามารถใช้เป็นปรัชญาเพื่อเป็นหลักในการปฏิบัติในโรงไฟฟ้าและสามารถนำองค์การบรรลุสู่เป้าหมายตามพันธกิจ และวิสัยทัศน์ขององค์กรได้

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

2.1 เพื่อศึกษาระบบและกลไกการจัดการความรู้ในกระบวนการผลิตไฟฟ้า

2.2 เพื่อพัฒนาหารูปแบบการจัดการความรู้ในกระบวนการผลิตไฟฟ้า

3. วิธีดำเนินการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัยครั้งนี้ กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยเชิงคุณภาพ ดังนี้

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรได้แก่ ผู้บริหารและบุคลากรในที่เกี่ยวข้องการจัดการความรู้ในกระบวนการผลิตไฟฟ้าสังกัดโรงไฟฟ้าแม่เมาะ

กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 25 คน ได้แก่ ผู้บริหารโรงไฟฟ้าแม่เมาะประกอบด้วย ผู้อำนวยการฝ่ายการผลิตและผู้อำนวยการฝ่ายบำรุงรักษาโรงไฟฟ้าแม่เมาะรวม 2 คน และบุคลากรที่เกี่ยวข้องการจัดการความรู้ในกระบวนการผลิตไฟฟ้า ประกอบด้วย หัวหน้าคณะทำงานวิชาชีพ (CFT) รวม 7 คน หัวหน้ากองเพิ่มผลผลิต หัวหน้าสำนักงานจัดการความรู้ (KM office) และวิทยากรจัดการความรู้ รวม 4 คน และหัวหน้างานในกระบวนการผลิตไฟฟ้ารวม 12 คน

3.2 ขั้นตอนการดำเนินการและเครื่องมือวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีขั้นตอนดำเนินการวิจัย 6 ขั้นตอนดังนี้

3.2.1 ศึกษาระบบและกลไกการจัดการความรู้ในกระบวนการผลิตไฟฟ้าของโรงไฟฟ้าแม่เมาะ โดยวิเคราะห์และสังเคราะห์เนื้อหาการจัดการความรู้จากเอกสารที่เกี่ยวข้อง

3.2.2 ทำการคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการให้สัมภาษณ์แบบเจาะจง โดยพิจารณาจากคุณสมบัติเฉพาะบุคคลที่มีความเกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ในกระบวนการผลิตไฟฟ้าจำนวน 25 คน

3.2.3 สร้างเครื่องที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสัมภาษณ์เชิงลึกแบบมีโครงสร้าง(Structured Interview) เพื่อต้องการทราบแนวทาง ระบบและกลไกการจัดการความรู้ในกระบวนการผลิตไฟฟ้าของโรงไฟฟ้าได้อย่างเหมาะสมกับบริบทขององค์กร

3.2.4 นำเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยที่เป็นแบบสัมภาษณ์เชิงลึกให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 7 ท่าน ตรวจสอบความเหมาะสมและนำมาปรับแก้ไขตามข้อเสนอแนะให้ถูกต้องก่อนนำไปเก็บข้อมูลโดยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ประกอบด้วย

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ถูกสัมภาษณ์และลักษณะทั่วไปของโรงไฟฟ้า เพื่อเก็บข้อมูลโรงไฟฟ้ามีประวัติความเป็นมา บทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบหลักรวมถึงบทบาทหน้าที่ของผู้ถูกสัมภาษณ์ (ใช้สัมภาษณ์เฉาะผู้บริหารโรงไฟฟ้า)

ส่วนที่ 2 แนวคำถามในการสัมภาษณ์ประกอบด้วยคำถามที่เกี่ยวกับแนวทาง ระบบและกลไกหรือวิธีปฏิบัติที่เหมาะสมการจัดการความรู้ในโรงไฟฟ้า ปัจจัยที่ส่งเสริมต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ การมุ่งเน้นให้น้ำหนักความสำคัญของการเรียนรู้ที่เกิดจากขั้นตอนในกระบวนการจัดการความรู้ กระบวนการจัดการความรู้เชื่อมโยงต่อผลลัพธ์การจัดการความรู้ของโรงไฟฟ้า

3.2.5 ดำเนินการสัมภาษณ์เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างตามที่ได้กำหนด และดำเนินการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลจากโมเดลผีเสื้อของโรงไฟฟ้าแม่เมาะและข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง มาพัฒนาหารูปแบบการจัดการความรู้ในกระบวนการผลิตไฟฟ้า

3.2.6 นำรูปแบบการจัดการความรู้ในกระบวนการผลิตไฟฟ้าที่พัฒนาขึ้นไปตรวจสอบผ่านกระบวนการสนทนากลุ่ม (Focus Group) โดยเชิญกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารและผู้ให้สัมภาษณ์วิพากษ์ พิจารณาให้ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขหลังจากนั้นนำเสนอต่อที่ประชุม (คบ-ฟม.) และคณะกรรมการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้สายงาน รวฟ. (คพร-ฟ.) ให้ความเห็นชอบและนำเข้าใช้งาน

รูปที่ 2 โมเดลผีเสื้อ “Butterfly Model”

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยมีหนังสือขอความอนุเคราะห์จากผู้บริหารสูงสุดของโรงไฟฟ้าแม่เมาะเพื่อขอสัมภาษณ์เชิงลึกกับกลุ่มตัวอย่าง และขอเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ โดยเริ่มดำเนินการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างช่วงวันที่ 10 มกราคม 2555 ถึง วันที่ 20 เมษายน 2555 เก็บข้อมูลโดยใช้กล้องวีดีโอและเครื่องอัดเสียงหลังจากเก็บข้อมูลครบตามกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการแล้ว ผู้วิจัยได้นำข้อมูลจากเครื่องบันทึกเสียงและเครื่องบันทึกภาพวีดีโอมาถอดเป็นข้อความจากนั้นทำการจัดระเบียบข้อมูลด้วยการจัดกลุ่มข้อมูลให้เป็นหมวดหมู่ ทำการสรุปข้อมูล และแปลความหมายของข้อค้นพบ และผู้วิจัยได้ใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จากนั้นทำการตรวจสอบข้อมูลด้วยเทคนิคสามเส้า (Triangulations) โดยการเปรียบเทียบข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง 3 กลุ่ม ที่ทำการสัมภาษณ์ว่า ข้อมูลมีความถูกต้องและสอดคล้องกันหรือไม่ เสร็จแล้วนำเสนอผลการวิจัยในรูปแบบพรรณาอธิบายข้อค้นพบ ซึ่งเป็นวิธีการของระเบียบวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ มาอธิบายปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น [4] เช่น การสัมภาษณ์เชิงลึก การสังเกตการณ์สภาพแวดล้อมของโรงไฟฟ้าแม่เมาะ และเอกสารหลักฐานสิ่งที่ปรากฏ ที่เป็นข้อมูลทุติยภูมิ รวมทั้งสรุปประเด็นความคิดและข้อเสนอแนะ

4. สรุปผลการวิจัย

ผลการศึกษารูปแบบการจัดการความรู้ในกระบวนการผลิตไฟฟ้าของโรงไฟฟ้าแม่เมาะ โดยมุ่งเน้นศึกษาถึงระบบและกลไกการจัดการความรู้ และพัฒนาหารูปแบบการจัดการความรู้ในกระบานการผลิตไฟฟ้า รวมถึงการมุ่งเน้นให้น้ำหนักความสำคัญของกระบวนการจัดการความรู้ ซึ่งสามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

4.1 บริบทโรงไฟฟ้าแม่เมาะ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

1) ลักษณะองค์กรและสภาพแวดล้อมขององค์กร โรงไฟฟ้าแม่เมาะ (รฟม.) เป็นโรงไฟฟ้าแห่งหนึ่งของ กฟผ. ซึ่งเป็นรัฐวิสาหกิจ ภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงพลังงาน รฟม. ตั้งอยู่ที่อำเภอแม่เมาะ จังหวัดลำปาง ก่อตั้งเมื่อปี พ.ศ. 2518 เป็นแหล่งผลิตพลังงานไฟฟ้าด้วยถ่านหินลิกไนต์ขนาดใหญ่ในเขตภาคเหนือ ปัจจุบันติดตั้งเครื่องกำเนิดไฟฟ้าจำนวน 10 เครื่อง ประกอบด้วยเครื่องกำเนิดไฟฟ้าขนาด 150 เมกะวัตต์ (MW) จำนวน 4 เครื่อง และเครื่องกำเนิดไฟฟ้าขนาด 300 MW จำนวน 6 เครื่อง มีกำลังการผลิตติดตั้งรวมทั้งสิ้น 2,400 MW ผลิตพลังงานไฟฟ้าได้ปีละประมาณ 18,000 ล้านหน่วย (GWh) โดยใช้ถ่านหินลิกไนต์จากเหมืองแม่เมาะเป็นเชื้อเพลิง ประมาณ 16 ล้านตันต่อปี และส่งมอบพลังงานไฟฟ้า ให้แก่สายงานระบบส่ง (รวส.) ของ กฟผ.เป็นผู้รับซื้อพลังงานไฟฟ้าทั้งหมดรายเดียวตามข้อตกลงซื้อไฟฟ้า(PPA) ซึ่งมี NCC รับผิดชอบควบคุมดูแลให้ระบบกำลังไฟฟ้าของประเทศมีความมั่นคง เชื่อถือได้ และฝ่ายปฏิบัติการภาคเหนือ (อปน.) รับผิดชอบควบคุมการรับและส่งพลังงานไฟฟ้าจากสถานีไฟฟ้าของ กฟผ. ผ่านสายส่งไฟฟ้าไปยังสถานีไฟฟ้าของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.) ของระบบจำหน่าย ซึ่งมีการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ. ภาคเหนือ) เป็นผู้รับผิดชอบควบคุมการส่งจ่ายพลังงานไฟฟ้าที่เหมาะสม เพื่อจำหน่ายให้ผู้ใช้ไฟฟ้า (End users) ในพื้นที่ภาคเหนือของประเทศไทย โดยมีโครงสร้างและกลไกการส่งมอบของอุตสาหกรรมผลิตไฟฟ้าในประเทศในภาพรวม ซึ่งอยู่ภายใต้การกำกับของคณะกรรมการกำกับกิจการพลังงานตามพระราชบัญญัติการประกอบกิจการพลังงาน ปี พ.ศ. 2550 ประกอบด้วยระบบผลิต ระบบส่ง ระบบจำหน่าย และผู้ใช้สุดท้าย [5]

2) วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมองค์กร วัฒนธรรมและโครงสร้างองค์กร

จุดประสงค์ : โรงไฟฟ้าแม่เมาะก่อตั้งขึ้นมาเพื่อผลิตพลังงานไฟฟ้าต้นทุนต่ำจากเชื้อเพลิงถ่านหินลิกไนต์ภายในประเทศ เพื่อทดแทนและลดการพึ่งพาพลังงานนำเข้าจากต่างประเทศ รวมทั้งส่งเสริมความมั่นคงระบบจ่ายไฟฟ้าของประเทศ โดยถูกกำหนดให้ผลิตจ่ายไฟฟ้าอย่างต่อเนื่อง (Base Load) วิสัยทัศน์ : โรงไฟฟ้าแม่เมาะได้กำหนดวิสัยทัศน์ คือ "เป็นผู้ผลิตไฟฟ้าชั้นนำในระดับสากลและเป็นที่เชื่อมั่นของสังคม" พันธกิจ :

โรงไฟฟ้าแม่เมาะมีพันธกิจ ได้แก่ "ผลิตไฟฟ้าอย่างมีคุณภาพ มั่นคง ต้นทุนที่เหมาะสม ใส่ใจสิ่งแวดล้อม เป็นกัลยาณมิตรกับชุมชนและผู้ปฏิบัติงานมีความสุขในการทำงาน" ค่านิยม กฟผ. : กฟผ. เป็นองค์กรแม่ที่กำหนดและถ่ายทอดค่านิยม ให้กับหน่วยงานในสังกัดยึดถือและมีนโยบายนำไปปฏิบัติ คือ FIRM-C ได้แก่ การตั้งมั่นในความเป็นธรรม F: Fairness การสำนึกในความรับผิดชอบและหน้าที่ R: Responsibility and Accountability การยึดมั่นในคุณธรรม I: Integrity การเคารพในคุณค่าของคน M: Mutual Respect for People การมุ่งมั่นในการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและการทำงานเป็นทีม C: Commitment to Continuous Improvement and Teamworkวัฒนธรรมองค์กร ได้แก่ รักองค์การ มุ่งงานเลิศ เทิดคุณธรรม โดยมีพฤติกรรมที่สะท้อนวัฒนธรรมแต่ละด้าน ซึ่งมีความสัมพันธ์ระหว่างค่านิยมองค์กรและวัฒนธรรมองค์กรให้บุคลากรยึดถือปฏิบัติ โครงสร้างการบริหารงานโรงไฟฟ้าแม่เมาะมีผู้ช่วยผู้ว่าการผลิตไฟฟ้า 2 เป็นผู้บริหารสูงสุด แบ่งการบริหารออกเป็น ฝ่ายการผลิต ฝ่ายบำรุงรักษา ฝ่ายจัดการ และศูนย์บริการงานก่อสร้างและมีหน่วยงานระดับกอง ระดับแผนกอยู่ภายใต้การบังคับบัญชา

4.2 ระบบและกลไกการจัดการความรู้ในกระบวนการผลิตไฟฟ้าของโรงไฟฟ้าแม่เมาะ

1) ระบบกลไกและรูปแบบการจัดการความรู้ในกระบวนการผลิตไฟฟ้าของโรงไฟฟ้าแม่เมาะ มีองค์ประกอบหลัก 3 ส่วน ได้แก่ 1) การเรียนรู้จากการทำงาน 2) การเรียนรู้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้หรือที่เรียกว่า ลปรร. ผ่าน “ตลาดนัดความรู้” หรือ เวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 3) การเรียนรู้จากการถ่ายทอดและใช้ความรู้ โดยมีรายละเอียดขององค์ประกอบดังนี้

1. การเรียนรู้จากการทำงาน เริ่มที่หน่วยงาน ก่อนการเริ่มงานได้นำการเตรียมความพร้อมก่อนการทำงานมาใช้ที่เรียกว่า BAR (Before Action Review) เพื่อเตรียมความพร้อมของทีมงานโดยซักซ้อมขั้นตอนการปฏิบัติงาน ข้อควรระวัง ความปลอดภัย เพื่อป้องกันผลกระทบต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น และเมื่อปฏิบัติงานแล้วเสร็จจะมีการทบทวนหลังการทำงานโดยใช้เครื่องมือ AAR (After Action Review) เพื่อปรับปรุงวิธีการทำงานให้ดียิ่งขึ้น ลดความผิดพลาดที่จะเกิดซ้ำ เกิดเป็นความรู้ใหม่ และสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้จากการทำงาน ของทีมงาน สร้างคุณสมบัติความเป็นคนมั่นใจตนเอง เคารพตนเองและในขณะเดียวกัน ก็เคารพผู้อื่นด้วย เครื่องมือ AAR ทำให้เกิดการเรียนรู้แบบ Group reflective learning จากประสบการณ์ตรงของแต่ละคน ด้วยการพบปะพูดคุยกันของผู้ร่วมปฏิบัติงานหลังทำงานเสร็จ โดยมาร่วมกันสรุปบทเรียนว่า แต่ละคนมีความรู้สึกอย่างไรต่อการปฏิบัติงานที่ผ่านมา ส่วนใดที่ทำได้ดีเพราะเหตุใด และส่วนใดที่น่าจะทำได้ดีกว่า จุดที่ควรปรับปรุง เพราะเหตุใด เพื่อที่จะนำจุดดีไปขยายผลดำเนินการในงานอย่างเดียวกันสำหรับครั้งต่อไป หรือในงานที่คล้ายคลึงกัน ส่วนจุดที่เป็นข้อบกพร่องก็จะนำไปหาวิธีแก้ไขปรับปรุงโดยที่ไม่ต้องการหาคนผิด ตัวอย่างคำถาม AAR เช่น เราได้เรียนรู้อะไรบ้าง, เรากังวลเรื่องอะไรบ้าง, เรามีอะไรค้างคาใจที่อยากจะบอกเพื่อน ๆ บ้าง, เราลืมอะไรบ้าง, บรรลุเป้าหมายไหม, อะไรที่ทำได้ดีแล้ว, อะไรที่ยังต้องปรับปรุง, หากทำงานเช่นนี้อีก จะทำให้ดีกว่าเดิมควรทำอย่างไร เป็นต้น การใช้ BAR/AAR สามารถยกระดับปรับปรุงการทำงานได้อย่างต่อเนื่อง ความรู้ที่ได้จากการใช้ BAR/AAR จะถูกนำขึ้นเก็บที่คลังความรู้ “KM Corner”

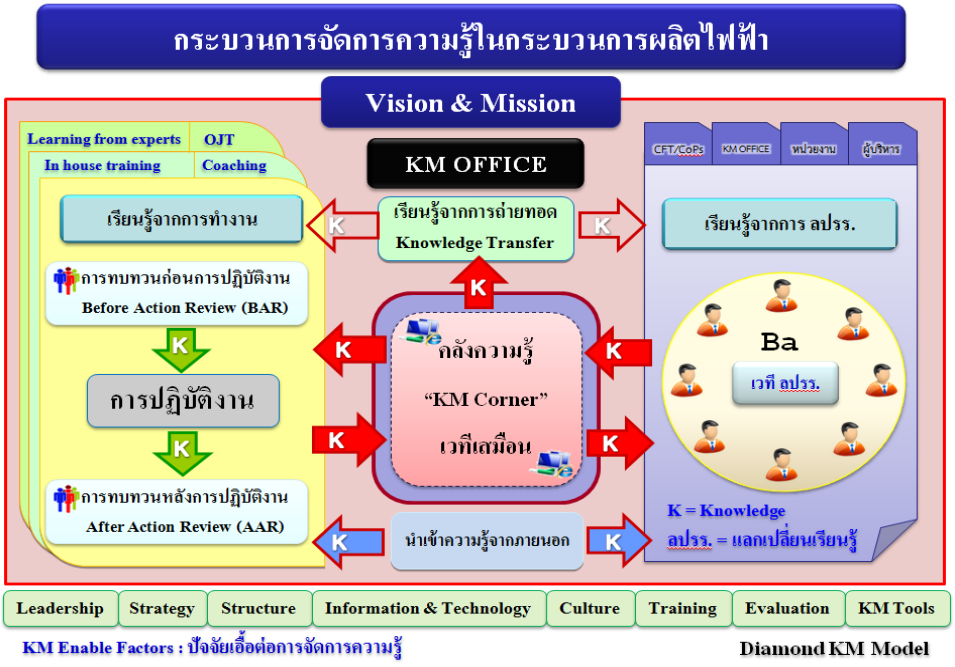
2. การเรียนรู้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้หรือที่เรียกว่า ลปรร. ผ่าน “ตลาดนัดความรู้” หรือ เวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งส่วนมากมีการจัดการโดยคณะทำงานวิชาชีพ (CFT), KM Office, หน่วยงาน หรือผู้บริหาร ในการจัดเวที ลปรร. สามารถออกแบบให้ตอบสนองความต้องการหรือวัตถุประสงค์ได้หลากหลาย โดยการกำหนดหัวเรื่องในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และกำหนดกลุ่มคนที่จะเข้าร่วมเวที ลปรร. ความรู้ที่ได้จากเวที ลปรร. จะถูกจัดเก็บเข้าในคลังความรู้ ยกตัวอย่าง เช่น การจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ “ตลาดนัดความรู้เฉพาะเรื่อง” จัดขึ้นโดยคณะทำงาน CFT ซึ่งแต่ละ CFT จะเป็นผู้กำหนดหัวข้อเรื่องที่จะแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของเวทีตลาดนัดความรู้เฉพาะเรื่องแต่ละครั้ง ซึ่งจะเป็นหัวข้อเรื่องที่จะต้องตอบสนองกลยุทธ์ของโรงไฟฟ้าแม่เมาะหรือเป็นปัญหาที่โรงไฟฟ้าแม่เมาะกำลังประสบอยู่ แสดงในรูปที่ 3 ความรู้ที่ได้จากเวทีนี้ เป็นความรู้ที่องค์กรจำเป็นต้องใช้ในปัจจุบันและในอนาคต และจะถูก

จัดเก็บในคลังความรู้ ในส่วนของ CFT/COP ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการผลิตไฟฟ้าโดยตรงตามภารกิจหลักขององค์กร เพื่อเชื่อมโยงผู้ปฏิบัติงานจากแผนกต่าง ๆ ที่มีวิชาชีพคล้ายคลึงกัน ก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์จากการทำงาน ในปี 2554 มี CFT จำนวน 8 คณะ ได้แก่ 1) คณะทำงานวิชาชีพไฟฟ้า (Electrical) 2) คณะทำงานวิชาชีพอุปกรณ์ระบบควบคุมและเครื่องมือวัด (Control & Instrument) 3) คณะทำงานวิชาชีพหม้อน้ำ(Boiler) 4) คณะทำงานวิชาชีพกังหัน (Turbine) 5) คณะทำงานวิชาชีพบำรุงรักษา FGD (Flue Gas Desulphurization System) (FGD Maintenance) 6) คณะทำงานวิชาชีพเดินเครื่องโรงไฟฟ้า (Power plant operation) 7) คณะทำงานวิชาชีพเดินเครื่อง FGD(FGD Operation) 8) คณะทำงานวิชาชีพระบบสายพานลำเลียง (Coal & Ash Conveyer)

รูปที่ 3 การจัดวงแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในกระบวนการจัดการความรู้ของโรงไฟฟ้าแม่เมาะ

3. การเรียนรู้จากการถ่ายทอดและใช้ความรู้ หัวหน้าแผนกแต่ละวิชาชีพคัดเลือกความรู้จากคลังความรู้ที่เห็นว่าเป็นประโยชน์ในการทำงานส่งให้ KM Office จัดการอบรมถ่ายทอดความรู้โดยวิทยากรอาจเป็นเจ้าของเรื่องหรือผู้ที่แผนกเห็นเหมาะสม เพื่อส่งเสริมให้เกิดการนำความรู้จากคลังความรู้ออกไปใช้ประโยชน์ในการทำงาน

นอกจากนี้การเรียนรู้จากการทำงานและการเรียนรู้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (ลปรร.) ยังได้รับความรู้จากภายนอก หรือเรียนรู้จากผู้เชี่ยวชาญ (Learning from experts) การฝึกอบรม (In house training) จากการสอนงาน (On the job training) และระบบพี่เลี้ยง(Coaching) รวมถึงมีการถ่ายทอดองค์ความรู้ให้สามารถปฏิบัติงานได้ ซึ่งเป็นพื้นฐานความรู้ที่นำไปใช้ในการปฏิบัติงาน โดยการเรียนรู้ของบุคลากรในกระบวนการผลิตไฟฟ้ามีปัจจัยส่งเสริมในการขับเคลื่อนให้เกิดผลสัมฤทธิ์ขององค์กร ได้แก่ ภาวะผู้นำของผู้บริหารในองค์กร (Leadership) กลยุทธ์การจัดการความรู้ขององค์กร (Strategy) โครงสร้างพื้นฐานขององค์การที่สนับสนุนต่อการจัดการความรู้ (Structure) เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการความรู้ (Information & Technology) วัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมต่อการจัดการความรู้ (Culture) การฝึกอบรมและให้ความรู้แก่บุคลากร (Training) การวัดผลการจัดการความรู้ (Evaluation) เครื่องมือในการจัดการความรู้ (KM Tools) ซึ่งปัจจัยส่งเสริมการจัดการความรู้ที่กล่าวมาเป็นฐานรากที่เอื้อให้เกิดกระบวนการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ โดยมีองค์ความรู้ที่เป็นทรัพยากรที่มีค่าขององค์กรจัดเก็บในคลังความรู้ "KM Corner" และบุคลากรสามารถใช้เป็นเวทีเรียนรู้ประกอบการทำงาน ซึ่งเปรียบเสมือนขุมทรัพย์ขององค์กร กระบวนการจัดการความรู้ต้องสอดคล้องวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร (Vision & Mission) ที่ทำให้คนในองค์กรรู้เป้าหมายและนโยบายขององค์กรอย่างชัดเจน ทำให้คนในองค์กรมุ่งดำเนินงานให้เป็นไปในแนวทางเดียวกันตามที่องค์กรต้องการได้ง่าย



รูปที่ 4 รูปแบบการจัดการความรู้ในกระบวนการผลิตไฟฟ้า โมเดลไดมอนด์การจัดการความรู้ “Diamond KM Model”

2) การมุ่งเน้นให้น้ำหนักความสำคัญของขั้นตอนกระบวนการจัดการความรู้ในโรงไฟฟ้าแม่เมาะส่วนใหญ่มุ่งเน้นให้น้ำหนักความสำคัญในเรื่องการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานโดยเฉลี่ยมากถึงร้อยละ 70 รองลงมาเป็นการเรียนรู้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้มีประสบการณ์ร้อยละ 20 ส่วนที่เหลือเป็นการเรียนรู้จากการสอนงานของรุ่นพี่ เช่น Coaching, OJT และการถ่ายทอดความรู้ในทีมงานร้อยละ 10 จากประเมินของกลุ่มตัวอย่าง อันเนื่องมาจากกระบวนการผลิตไฟฟ้าต้องลงมือปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดทักษะการทำงานทั้งในเรื่องของการเดินเครื่องเพื่อผลิตไฟฟ้า และงานบำรุงรักษาโรงไฟฟ้า เพราะบางครั้งต้องใช้ทักษะ ความรู้ความสามารถหลายด้านในการทำงาน ส่งผลให้เกิดผลลัพธ์การดำเนินงานของโรงไฟฟ้าแม่เมาะสามารถจัดเก็บองค์ความรู้ทางด้านเทคนิคในกระบวนการผลิตไฟฟ้าตั้งแต่ปี พ.ศ. 2551-2554 จำนวน 2,853 เรื่อง จากรูปแบบกระบวนการจัดการความรู้ในกระบวนการผลิตไฟฟ้าที่ได้วิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลจากการวิจัยเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับกลุ่มตัวอย่างและเก็บข้อมูลทุติยภูมิ ผู้วิจัยได้พัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ในกระบวนการผลิตไฟฟ้าขึ้นใหม่ ตามขั้นตอนดำเนินการวิจัยที่กล่าวมา เรียกว่าโมเดลไดมอนด์ (Diamond Knowledge Management Model) แสดงในรูปที่ 4 ที่มีองค์ความรู้เป็นทรัพยากรที่มีค่าถูกจัดเก็บในคลังความรู้ “KM Corner” ซึ่งเปรียบเสมือนขุมทรัพย์ขององค์กรเรียกว่า “Diamond” ที่สะท้อนความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่งเสริมการจัดการความรู้และกระบวนการจัดการความรู้ เพื่อนำไปสู่วิสัยทัศน์องค์กร

5. อภิปรายผลการวิจัย

การจัดการความรู้ในกระบวนการผลิตไฟฟ้าได้มีการพัฒนารูปแบบเพื่อให้เกิดการปรับตัวของหน่วยงานที่นำการจัดการความรู้มาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของโรงไฟฟ้าซึ่งส่งผลต่อขีดความสามารถของบุคลากรให้เกิดทักษะ ความรู้ได้ โดยสามารถสรุปเป็นรูปแบบกระบวนการการจัดการความรู้เพื่อให้เกิดนวัตกรรมในการนำโมเดลไปปรับใช้ และนำไปสู่รูปแบบการจัดการความรู้ในกระบวนการผลิตไฟฟ้าเพื่อสามารถนำไปใช้กับองค์กรอื่นที่มีบริบทใกล้เคียงกับกระบวนการผลิตไฟฟ้า โดยมุ่งเน้นกระบวนการจัดการความรู้ในโมเดล 3 ส่วนหลัก ประกอบไปด้วย 1)การเรียนรู้จากการทำงาน ใช้เครื่องมือ BAR/AAR 2)การ

เรียนรู้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ผ่าน "ตลาดนัดความรู้" หรือเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 3)การเรียนรู้จากการถ่ายทอดและใช้ความรู้ สอดคล้องกับ [6] ที่ระบุไว้ในแผนแม่บทการพัฒนาหน่วยงานไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสายงานผลิตไฟฟ้าฉบับที่ 3 ที่ระบุไว้ในข้อ 3 ให้มีสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้คนกล้าคิด กล้าทำ เพื่อทำให้มีผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น โดยการพัฒนาหน่วยงานไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้จำเป็นต้องมีแนวทางขับเคลื่อนทั่วทั้งองค์กรจึงกำหนดรูปแบบการจัดการความรู้ (KM Model) ของสายงานผลิตไฟฟ้า และนำ KM Model ไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้บุคลากรของสายงานผลิตไฟฟ้าปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และสอดคล้องกับ [2] ได้คิดค้นรูปแบบการจัดการความรู้ไว้ คือ รูปแบบปลาทูหรือที่เรียกว่า "โมเดลปลาทู" แสดงในรูปที่ 1 แสดงให้เห็นถึงรูปแบบการจัดการความรู้ภาพรวมของการจัดการที่ครอบคลุม ทั้งความรู้ที่ชัดแจ้งและความรู้ที่ฝังลึกโดยมีสิ่งที่ต้องดำเนินการจัดการความรู้อยู่ 3 ส่วน คือ กำหนดส่วนหัว หมายถึง "Knowledge Vision" เป็นการกำหนดเป้าหมายของการจัดการความรู้ที่ชัดเจน ซึ่งสอดคล้องโมเดลที่พัฒนาขึ้นในส่วนของการจัดการความรู้ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร ส่วนตัวปลา หมายถึง "Knowledge Sharing" เป็นการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน ให้ความสำคัญกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกันสอดคล้องกับการเรียนรู้ที่เกิดจากเวทีแลกเปลี่ยนผ่านตลาดนัดความรู้ และส่วนหางปลา หมายถึง "Knowledge Assets" เป็นขุมความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยมีเครื่องมือในการจัดเก็บความรู้ที่มีชีวิตไม่หยุดนิ่ง นอกจากจัดเก็บความรู้แล้ว ยังง่ายในการนำความรู้ออกมาใช้จริง สอดคล้องกับการจัดเก็บความรู้ที่ได้จากกระบวนการจัดการความรู้นำมาจัดเก็บไว้ที่คลังความรู้หรือ "KM Corner"

6. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

รูปแบบการจัดการความรู้ในกระบวนการผลิตไฟฟ้าที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้กับองค์กรที่มีนโยบายให้บุคลากรมีเวลาทำกิจกรรมการจัดการความรู้ โดยมุ่งเน้น 3 ส่วนหลัก ได้แก่ การส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ในการทำงาน การเรียนรู้ในการแลกเปลี่ยน ประสบการณ์ การเรียนรู้จากการฝึกอบรมและการสอนงาน เป็นต้น จากรูปแบบการจัดการความรู้ในกระบวนการผลิตไฟฟ้า สามารถใช้เป็นปรัชญาเพื่อเป็นหลักในการปฏิบัติ และสามารถนำองค์การบรรลุสู่เป้าหมายตามพันธกิจ และวิสัยทัศน์ขององค์กรได้ และควรจะทดสอบปัจจัยส่งเสริมการจัดการความรู้ให้สอดคล้องกับบริบทขององค์กรนั้น ๆ

7. กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยนี้ได้รับทุนสนับสนุนส่วนหนึ่งจาก กฟผ. ภายใต้โครงการความร่วมมือระหว่าง กฟผ. โดยฝ่ายปฏิบัติการภาคเหนือ และคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวรเพื่อร่วมกันพัฒนาบุคลากรของ กฟผ. และ นิสิตนักศึกษาคณะวิศวกรรมศาสตร์

8. เอกสารอ้างอิง

[1] Beesley, L. and Cooper, C. (2008). Defining Knowledge Management (KM) Activities: Towards Consensus. Journal of Knowledge Management. 12 (3): 48-62.

[2] ประพนธ์ ผาสุขยืด (2550). การจัดการความรู้ จาก หลักคิดสู่การปฏิบัติจริง. (พิมพครั้งที่ 11). กรุงเทพมหานคร: ใยไหม.

[3] การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย. (2553). Feedback Report โรงไฟฟ้าแม่เมาะ 2010. โรงไฟฟ้าแม่เมาะ.

[4] Jick, T. D. (1979). Mixing Qualitative and Quantitative Methods: Triangulation in Action. Administrative Science Quarterly. 24: 602-611.

[5] การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย. (2555). รายงานผลการดำเนินงานประจำปี 2555. โรงไฟฟ้าแม่เมาะ.

[6] การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย. (2552). แผนแม่บทการพัฒนาหน่วยงานไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ สายงานรองผู้ว่าการผลิตไฟฟ้า ฉบับที่ 2 ปี พ.ศ. 2552-2556.