

บทสรุปผู้บริหาร

กิจกรรมเหย้าเยือน ครั้งที่ 8 (Online)

เครือข่ายองค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization Network: HPON)

วันที่ 9 กรกฎาคม 2563

“ ความรู้สู่ความมั่นคงด้านพลังงานไฟฟ้า ”

โดย การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) เป็นเจ้าภาพ

สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) ร่วมกับภาคีในการสร้าง "เครือข่ายองค์กรสมรรถนะสูง" (High Performance Organization Network) ที่มีเป้าหมายหลักเพื่อสมาชิกของเครือข่ายร่วมกันสร้าง (พัฒนา) แนวทางและวิธีการพัฒนาองค์กรให้มีขีดความสามารถในการปรับตัวให้ดำรงอยู่และแข่งขันได้ ในสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรง ไม่แน่นอน และร่วมกันยกระดับความสามารถนี้ให้แก่สังคมไทย ซึ่งเป็นเป้าหมายเชิงคุณค่าสูงสุดของเครือข่ายฯ

โดยที่ผ่านมามีการจัดเวทีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ “กิจกรรมเหย้าเยือน” ซึ่งเป็นกิจกรรมสำคัญที่มีเป้าหมายให้สมาชิกเครือข่ายได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ข้ามอุตสาหกรรม (Cross Industry Learning) และได้เชื่อมโยงซึ่งกันและกันในด้านต่างๆ เพื่อการพัฒนาองค์กรภายในองค์กรสมาชิกเครือข่าย โดยองค์กรสมาชิกเครือข่ายได้หมุนเวียนกันเป็นเจ้าภาพมาแล้ว 7 ครั้ง

ในครั้งที่ 8 นี้มีความพิเศษเนื่องด้วยสถานการณ์โควิดที่เข้ามาเป็นทั้งวิกฤตและโอกาสแห่งการเรียนรู้ผนวกกับเจ้าภาพที่อยู่คู่สังคมไทยมากกว่า 50 ปีอย่าง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) ทำให้เครือข่ายได้มีการเรียนรู้ข้ามอุตสาหกรรม ผ่านการ Online เป็นครั้งแรก โดยกิจกรรมเหย้าเยือนครั้งที่ 8 นี้ จัดขึ้นในวันที่ 9 กรกฎาคม 2563 มีผู้เข้าร่วมทั้งหมด 19 องค์กร ซึ่งเป็นการพิสูจน์ว่า ระยะเวลาไม่ใช่อุปสรรคของแลกเปลี่ยนการเรียนรู้อีกต่อไป

จากการเป็นเจ้าภาพในครั้งนี้ กฟผ. ทำให้สมาชิกเครือข่ายได้เห็นถึงความเข้มแข็งขององค์กรที่หล่อเลี้ยงด้วยความรู้ของผู้ปฏิบัติงานไปจนถึงผู้นำ ผสานพลังส่งต่อกันมาจากรุ่นสู่รุ่นเป็นเวลานานกว่า 50 ปี ที่ต้องเผชิญกับอุปสรรคและความท้าทาย กฟผ. ก็ยังคงสามารถผลิตไฟฟ้าให้ประชาชนชาวไทยได้อย่างต่อเนื่องตลอดมา จึงเป็นที่มาของ Theme งาน “ความรู้สู่ความมั่นคงด้านพลังงานไฟฟ้า” ที่เริ่มด้วยจุดกำเนิดไฟฟ้าแห่งหนึ่งสู่โรงไฟฟ้าทั่วประเทศ และแน่นอนว่าไม่มีเส้นทางการเรียนรู้ใดที่มาจากความสำเร็จทั้งหมด กฟผ. ได้เรียนรู้จากเหตุการณ์ไฟฟ้าดับทั่วประเทศไทย หรือ Blackout เมื่อวันที่ 18 มีนาคม 2521 ทำให้เกิดการเรียนรู้ข้ามสายงานเพื่อระงับเหตุ Blackout ที่เรียกว่า War Room จนถึงทุกวันนี้ ยังไม่มีเหตุการณ์ Blackout เกิดขึ้นอีกเลยในประเทศไทย ซึ่งแน่นอนว่าไม่ใช่เรื่องบังเอิญ

นอกจากนี้ กฟผ. ยังนำเรื่องราวที่เป็นความรู้สำคัญยิ่งยวด (Critical Knowledge) ที่ชาว กฟผ. เรียนรู้ร่วมกันผ่านการปฏิบัติ ที่เรียกว่าเป็น “วิชาที่ไม่มีใครสอน” มาแชร์ให้ผู้เข้าร่วมได้เรียนรู้ คือการสร้างชุมชนนักปฏิบัติงาน CSR โดยการที่โรงไฟฟ้าตั้งอยู่คู่กับชุมชนได้นั้น โรงไฟฟ้าได้คืนความรู้กลับสู่ชุมชน และร่วมสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ ไปพร้อมๆ กับคนในชุมชน ซึ่งเป็นเครื่องมืออันทรงพลังที่จะนำไปพัฒนาตนเองและชุมชนต่อไปอย่างยั่งยืน

ไฮไลท์ของกิจกรรมที่ถือเป็นอีกหนึ่งความสำเร็จที่สำคัญยิ่งของ กฟผ. คือโรงไฟฟ้าได้ให้กำเนิดบุคคลที่คน กฟผ. เรียกว่า “หมอโรงไฟฟ้า” ที่เรียกได้ว่า เชี่ยวชาญชำนาญการทุกอย่าง หรือทุกส่วนของโรงไฟฟ้าที่ต้องเชื่อมโยงเข้าด้วยกัน โดย “หมอโรงไฟฟ้า” ที่มาแชร์ในครั้งนี้ ท่านเป็น “หมอโรงไฟฟ้า” ให้กับโรงไฟฟ้าทั่วประเทศ โดยการสร้าง CFT (Cross Functional Team) เพื่อนำความรู้ในแต่ละสายงาน เพิ่มเสริมกันและกัน จนเกิดเป็นองค์ความรู้แบบข้ามสายงานที่นำไปสร้างนวัตกรรม สามารถประหยัดค่าใช้จ่ายได้ 172 ล้านบาทต่อปี ทั้งนี้ยังรวมไปถึงการใช้ BAR (Before Action Review) และ AAR (After Action Review) ในการทำงานได้เนียนไปกับงาน

และอีกเรื่องหนึ่งที่ขาดไม่ได้ในยุคสมัยนี้ “New Technology for KM” ที่ทาง กฟผ. ได้มาแชร์ โดยมีผู้เข้าร่วมจากต่างอุตสาหกรรม ร่วมแลกเปลี่ยนในมุมมองขององค์กรตัวเอง ช่วยทำให้เกิดการเรียนรู้ว่า “ไม่มี Technology ใดที่ Fit เข้ากับองค์กรได้อย่างพอดี แต่ต้องมีการนำมาประยุกต์ให้เข้ากับธรรมชาติของ คนทำงานและองค์กร และองค์ความรู้จะถูกส่งต่อ และต่อยอดได้อย่างไม่มีที่สิ้นสุด ถูกที่ ถูกเวลา ถูกสถานการณ์”

ทั้งนี้ขอขอบคุณ กฟผ. ที่เป็นเจ้าภาพในครั้งนี้ ทำให้ผู้เข้าร่วมได้เรียนรู้กิจกรรมที่โยง KM เข้ากับงานหลักขององค์กรได้อย่างชัดเจน และสมาชิกเครือข่ายที่เข้ามาร่วมคิด ร่วมแชร์ ร่วมแลกเปลี่ยน ถึงแม้ว่าตัวจะไม่ได้อยู่ใกล้กัน แต่การเรียนรู้แบบ Online ผ่านตัวหนังสือ ผ่านเสียง หรือใบหน้าผ่านกล้อง ทุกคนก็ทำให้มันทรงพลังได้ไม่น้อยไปกว่าการเจอกัน

สุดท้ายนี้ กิจกรรมเหย้าเยือนครั้งต่อไป ครั้งที่ 9 โดย Western Digital บริษัทผู้ผลิต Hard disk รายใหญ่ที่สุดในโลก เป็นเจ้าภาพ Western Digital เป็นบริษัทที่ต้องก้าวนำหน้าอยู่ตลอดเวลา จึงต้องหนุนนำด้วยองค์ความรู้ที่นำไปสู่การสร้างนวัตกรรม และ ยังให้ความสำคัญกับการทำงานของบุคลากร โดยการสร้างสรรค์ Happy Workplace ขึ้นมา ถึงกับทำให้พนักงานส่วนใหญ่ไม่อยาก Work From Home แต่อยากกลับมาทำงานที่ Office แบบเดิมในช่วงโควิดระบอบหนักในไทยที่ผ่านมา ครั้งต่อไปคงเป็นอีกครั้งที่พลาดไม่ได้ที่เราจะร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ไปกับ Western Digital

กิจกรรมเหย้าเยือน ครั้งที่ 8 โดยการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยเป็นเจ้าภาพ กระบวนการในช่วงเช้าเป็นการเล่าเส้นทางจัดการความรู้ของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) โดยคุณสุทธิชัย จูประเสริฐพร รองผู้อำนวยการ , เรื่อง Model Plant โรงไฟฟ้าต้นแบบ โดยนายสิริศาสตร์ ขวัญสำราญ วิศวกรระดับ 10 โรงไฟฟ้าบางปะกง และเรื่อง WAR ROOM การนำระบบไฟฟ้ากลับคืนสู่สภาวะปกติ กรณีไฟดับทั่วประเทศ โดย นายศราวุฒิ พูลมา หัวหน้ากองปฏิบัติการควบคุมระบบหลักศูนย์ควบคุมระบบกำลังไฟฟ้าแห่งชาติ ในส่วนของช่วงบ่ายเป็นการเรียนรู้ในห้องย่อย 3 ห้อง ได้แก่ ห้องที่ 1 ชุมชนนักปฏิบัติ CoPs งาน CSR ชุมชนรอบโรงไฟฟ้าและเขื่อน ห้องที่ 2 CFT : Cross Functional Team เพื่อธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับ กฟผ. และห้องที่ 3 New Technology for Knowledge Management ซึ่งมีสมาชิกเครือข่ายเข้าร่วมงานทั้งหมดกว่า 80 คน จาก 19 องค์กร ได้แก่

1. ธนาคารไทยพาณิชย์ (จำกัด) มหาชน
2. บริษัท สมบูรณ์ แอ็ดวานซ์ เทคโนโลยี จำกัด (มหาชน)
3. โรงพยาบาลศิริราช
4. บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
5. บริษัท ปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)
6. บริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน)
7. บริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)
8. Western Digital (Thailand)
9. องค์กรเภสัชกรรม
10. บริษัท ทำอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)
11. บริษัท ผลิตไฟฟ้า จำกัด (มหาชน)
12. การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค
13. สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย
14. โรงพยาบาลวชิรพยาบาล
15. โรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ สภากาชาดไทย
16. สถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล (องค์กรมหาชน)
17. สำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ
18. Peoplespace Consulting (Thailand) Co., Ltd.
19. มูลนิธิสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม

ช่วงเช้า ภาพเส้นทางการจัดการความรู้ของการไฟฟ้าแห่งประเทศไทย และตัวอย่างโมเดล

1. เส้นทางการจัดการความรู้ของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) โดยคุณสุทธิชัย จูประเสริฐพร รองผู้อำนวยการบริหาร

การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยจัดตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 20 กันยายน พ.ศ. 2427 ผู้มีบทบาทสำคัญในการก่อตั้ง คือ จอมพลเจ้าพระยาสุรศักดิ์ (เจิม แสงชูโต) โดยเริ่มมีการผลิตไฟฟ้าจากสร้างโรงไฟฟ้าบ้านเลียบบปัจจุบัน คือ การไฟฟ้านครหลวง ในยุคบุกเบิกนั้น การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย เริ่มต้นจากการที่รัฐบาลได้มอบหมายให้กรมชลประทาน ในยุคต่อมา เป็นยุคแห่งการเร่งรัดพัฒนาไฟฟ้า เพื่อให้การผลิตกระแสไฟฟ้ามีความเป็นเอกภาพ โดยเป็นการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยเมื่อวันที่ 1 พฤษภาคม พ.ศ. 2512 โดยมีกฎหมายสำคัญในยุคนั้น คือ พระราชบัญญัติการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

ระหว่างปี พ.ศ. 2530-2534 เศรษฐกิจของประเทศเติบโตในระดับสูงอย่างต่อเนื่องตลอด 5 ปี จนในปี พ.ศ. 2532 ปริมาณการผลิตไฟฟ้าสำรองก็จำนวนลงเหลือเพียงร้อยละ 4 ในยุคนั้น กฟผ. ต้องเผชิญกับความท้าทายในการฝ่าวิกฤตเพื่อเพิ่มความมั่นคงด้านพลังงานสำรองของประเทศซึ่งการฝ่าวิกฤต กฟผ. ได้นำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ ทั้งการออกแบบโรงไฟฟ้าพลังน้ำแบบสูบกลับที่เขื่อนใหญ่ๆ

ต่อมา กฟผ. มีการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐวิสาหกิจ อันเป็นผลมาจากการเติบโตทางเศรษฐกิจในระดับสูงอย่างต่อเนื่อง ทำให้ภาคอุตสาหกรรม ภาคเอกชนพัฒนาอย่างรวดเร็วและ ยังมีการปรับตัวรับการเปลี่ยนแปลงสู่การปฏิรูปพลังงานในอนาคต โดย กฟผ. มีแนวคิดพัฒนาให้ระบบไฟฟ้าของประเทศไทยมีความยืดหยุ่นมากขึ้น ด้วยการผสมผสานระหว่างพลังงานหมุนเวียนกับเชื้อเพลิงหลัก (RE Hybrid Firm) เพื่อลดความผันผวนสามารถผลิตไฟฟ้าได้ตามระยะเวลาสัญญาที่กำหนด กว่า 51 ปี กฟผ. มีการจัดการความรู้ควบคู่ไปกับการบริหารประเทศเพื่อให้เกิดความมั่นคงและสร้างความเข้มแข็งด้านพลังงานให้เกิดขึ้นกับประเทศเป็นสำคัญ โดยบางเรื่องที่ กฟผ. จัดทำในความจริงแล้วก็คือ KM นั่นเอง ซึ่งการไฟฟ้าได้มีการจัดการความรู้อยู่แล้ว เช่น แต่ละโรงไฟฟ้าจะมีหอจดหมายเหตุซึ่งถือเป็นแหล่งของการจัดการความรู้ มีการกำหนดยุทธศาสตร์หลัก (Strategy Theme) ว่าด้วย “การเป็นองค์กรที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง” และการเสริมสร้าง กฟผ. ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และองค์กรแห่งคุณภาพ

จากนั้น มีการพัฒนาองค์กรมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม โดยมีการกำหนดโมเดลการจัดการความรู้ กฟผ. ด้วยการกำหนดเส้นทางองค์กรแห่งการเรียนรู้ (EGAT KM/LO Roadmap) ที่มุ่งสู่เป้าหมายรายปีอย่างชัดเจน กำหนดกลยุทธ์การดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ผ่านการเรียนรู้จากการปฏิบัติ มีการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ กฟผ. รวมถึงการนำควรปรับปรุงที่ได้รับจากการตรวจประเมินจากองค์กรจากสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ มีการส่งเสริมการทำงานที่มีความเชื่อมโยงกระบวนการทำงานอย่างเป็นระบบ โดยพิจารณาทั้งผลลัพธ์และผลกระทบที่เกิดขึ้น ผ่านเครื่องมือการจัดการความรู้ที่ฝังอยู่ในวิถีการทำงาน ประกอบไปด้วย BAR (Before action Review), AAR (After Action Review), CoPs (Communities of Practice) และ CFT (Cross Functional Teams)

ทั้งนี้การจัดการความรู้ของกฟผ. มีเจตนารมณ์เพื่อมุ่งสร้างคุณลักษณะของ กฟผ. ให้มีความโดดเด่นในการทำงานและปรับปรุงตลอดเวลาเพื่อไปสู่ความเป็นเลิศในการทำงาน (Operational Excellence) เป็นผู้รู้ผู้เชี่ยวชาญ พร้อมต่อยอดองค์ความรู้ให้เกิดนวัตกรรม โดยมีกิจกรรมที่สนับสนุนตั้งแต่การพัฒนา จัดกลุ่มการเรียนรู้ สร้างเครื่องมืออุปกรณ์ต่างๆ จนเกิดนวัตกรรมที่โดดเด่นใน กฟผ.

ปัจจัยตลอดสปีของเส้นทางการพัฒนาการจัดการความรู้ของ กฟผ.

1. การจัดทำแผนแม่บทและแผนปฏิบัติการที่เหมาะสมกับ กฟผ.
2. ผู้บริหารให้ความมุ่งมั่น ให้การสนับสนุน ในกิจกรรมของการจัดการความรู้
3. กฟผ. มีความรู้สำคัญ เป็นความรู้ที่สร้างคุณค่าให้ กฟผ. มีช่องทางสื่อสารที่เหมาะสมต่อกลุ่ม โดยเฉพาะอย่างยิ่ง
4. กฟผ. สร้างวัฒนธรรมอันกัลยาณมิตร
5. กฟผ. จัดหาระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือในขั้นตอนต่างๆ เพื่อให้เกิดทางเลือกที่มีความหลากหลาย

2. Model Plant (โรงไฟฟ้าต้นแบบ) โดย นายสิริศาสตร์ ขวัญสำราญ วิศวกรระดับ 10 โรงไฟฟ้าบางปะกง

ปัจจุบันการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยมีสัดส่วนในการผลิตไฟฟ้าลดลง เนื่องจากประสงค์จะให้มีการกระจายการผลิตไฟฟ้าไปยังองค์กรอื่นหรือเอกชนเพิ่มมากขึ้น เมื่อมีการแข่งขัน แนวโน้มของราคาไฟฟ้าจะมีความเป็นธรรมมากขึ้น เช่นนี้แล้ว กฟผ.จึงต้องมีการปรับเปลี่ยน ด้วยการเริ่มต้นโครงการ Model Plant เพื่อสร้างการบริหารจัดการอย่างเป็น Operation Excellence เพื่อให้กลายมาเป็น Global Top Quartile Power Generation โดยมีเป้าหมายเป็น Top ในระดับโลก ซึ่งการจะเป็นผู้นำด้านนี้ได้ กฟผ. จะต้องกลับมาดูในสามด้านหลัก คือ ด้านที่หนึ่ง Management Infrastructure ด้านที่สอง Mindsets Behavior & Capabilities และด้านที่สาม Technical System ทั้งสามด้านดังกล่าวจะทำให้เกิดสมรรถนะที่มีคุณภาพและก้าวไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ได้

โรงไฟฟ้าพระนครเหนือได้รับเลือกให้เข้าสู่โครงการ Model Plantมีการจัดตั้ง Shadow Organization เพื่อเป็นผู้ช่วยขับเคลื่อนโครงการโดยมีกลุ่มคนสองกลุ่มสำคัญ คือ กลุ่มที่หนึ่ง กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ COS (Community of Specialists) กลุ่มที่สอง กลุ่มโค้ช จะเป็นผู้ช่วยสำคัญในการขับเคลื่อนและเป็นองค์ประกอบสำคัญในการดำเนินงานนอกจากนี้ ยังมีทีมผู้บริหาร ผู้นำโครงการและผู้ปฏิบัติงานเข้ามามีส่วนขับเคลื่อนด้วย โดยมีขั้นตอนในภาพรวม กล่าวคือ มีการค้นหา Gap สร้าง Module ร่วมกัน และสกัดกิจกรรม Dream Run เพื่อให้ไปสู่เป้าหมายที่องค์กรต้องการต่อไป ก่อนที่จะมี Gap & Initiatives โดยตัวกิจกรรมที่สร้างขึ้น (Initiatives) จะมีการประเมินในเบื้องต้นสำหรับการกำหนด KPIs โดยกำหนดเป้าหมายเมื่อมีเป้าหมาย เห็นปัญหาแล้ว ต่อไปจะเป็นกิจกรรมที่จะปิด Gap นอกจากนี้ ยังมีการพิจารณาตัววัดผล KPIs โดย

จะต้องมีลักษณะตอบสนองกับภารกิจและรองรับกลยุทธ์ สอดคล้องกับปัญหาในทุกระดับบริหารและเป็นปัจจุบัน

หลังจากที่มีการดำเนินการจัดทำ KPIs และ Initiatives แล้วก็จะมีการติดตาม KPIs Tracking & Dashboard เพื่อจะปิด Gap ของ KPIs โดยมีการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยติดตามผลและวิเคราะห์การทำงาน ยังมีการจัดทำ War Room นำแบบอย่างมาจาก Churchill ที่กำหนดการประชุมที่กระชับ ปรับข้อมูลให้ทันสมัยตลอดเวลา ร่วมถกเถียงให้ได้ข้อสรุปอย่างรวดเร็ว ต่อจากนั้น จะมีการทำ Dream Run คือ นำ Initiatives มาลงมือปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งเมื่อผ่านขั้นตอน Dream Run ก็จะสามารถยกระดับสมรรถนะของโรงไฟฟ้าให้ได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งขั้นตอนทั้งหมดจะมีการตรวจประเมินกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อให้เกิดกระบวนการขึ้นอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ผลที่ได้รับอย่างเป็นรูปธรรม คือ มี Module of Model Campus และ Best Practice สำหรับนำไปใช้ในองค์กรต่อไป

3. WAR ROOM การนำระบบไฟฟ้ากลับคืนสู่สภาวะปกติ กรณีไฟดับทั่วประเทศ โดย นายศราวุฒิ พูลมา หัวหน้ากองปฏิบัติการควบคุมระบบหลักศูนย์ควบคุมระบบกำลังไฟฟ้าแห่งชาติ

กรณีเกิดเหตุไฟดับทั้งประเทศ ถือเป็นปัญหาที่ใหญ่ที่สุดของการทำงานด้านไฟฟ้า จึงต้องมีการจัดตั้ง WAR ROOM ขึ้นเพื่อแก้ปัญหาการเกิดเหตุไฟดับดังกล่าว โดย กฟผ. ได้จัดทำแผนการจัดการภาวะวิกฤต กฟผ. ในระดับองค์กรคู่มือการสื่อสารในภาวะวิกฤตสายงานระบบส่ง และแผนการนำระบบไฟฟ้ากลับคืนสู่สภาวะปกติจากเหตุการณ์ Blackout โดยแผนงานทั้งหลายข้างต้นจะมีการทบทวนและอัปเดตทุกปีทั้งสายการไฟฟ้า มีตัวแทนที่ปฏิบัติงานมาร่วมหารือกัน เหตุที่ต้องอัปเดตในทุกปีเพราะการไฟฟ้ามีการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบผลิต ระบบส่ง และระบบจำหน่ายเสมอ

กฟผ. ได้แบ่งระดับความรุนแรงออกเป็น 4 ระดับ คือ

ระดับ 1 สามารถจัดการได้จากผู้ปฏิบัติงานในพื้นที่ ผู้รับผิดชอบโดยหัวหน้ากองหรือแผนก

ระดับ 2 ต้องจัดการโดยความร่วมมือของกองหรือแผนก รับผิดชอบโดยผู้อำนวยการฝ่าย

ระดับ 3 ต้องจัดการโดยอาศัยความร่วมมือหลายฝ่ายเข้ารับผิด รับผิดชอบโดยรองผู้อำนวยการ

ระดับ 4 อาศัยความร่วมมือจากองค์กรภายนอก เช่น ปตท. รับผิดชอบโดยผู้ว่าการ เหตุการณ์ไฟฟ้าดับทั้งประเทศจะเป็นความรุนแรงระดับ 4 ที่ต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกภาคส่วน

ขอบเขตการดำเนินงานของแต่ละพื้นที่นั้น จะมีการจัดการให้โรงไฟฟ้าเริ่มสตาร์ทตัวเองขึ้นมาก่อน (Black Start) ซึ่งโรงไฟฟ้าที่ทำเช่นนี้ได้ คือ โรงไฟฟ้าพลังน้ำ (โรงเขื่อน) เมื่อสตาร์ทตัวเองได้แล้วจะมีปริมาณทางไฟฟ้าที่สามารถส่งผ่านไปในระบบส่ง เรียกว่า Change Line ก่อนมาถึงผู้ใช้ไฟก็จะมีการลดแรงดันลง (Load Freq) เพื่อให้นำไปใช้ได้ ทั้งหมดนี้เป็นการดำเนินการในพื้นที่ย่อย ซึ่งจะแบ่งตามพื้นที่ปฏิบัติการในแต่ละภูมิภาค

คู่มือการจัดการในภาวะวิกฤติสายงานระบบส่ง จะมีคณะทำงานส่วนกลางแบ่งออกเป็น 3 คณะด้วยกัน คือ คณะทำงานจัดการวิกฤติส่วนกลาง คณะทำงานปฏิบัติการวิกฤติส่วนกลาง และคณะทำงานสื่อสารในภาวะวิกฤติ จะร่วมกันพิจารณาภาพรวมการดำเนินการจ่ายไฟฟ้า แก้ไขปัญหาอุปสรรคและส่งข้อมูลต่อให้ CMC เพื่อให้ข้อมูลข่าวสารระดับองค์กร นอกจากนี้ ในการทำ War Room ที่ผู้บริหารเข้ามาหารือเมื่อเกิดภาวะวิกฤติขึ้น จะมีอุปกรณ์ที่พร้อมใช้ ซึ่งข้อมูลที่แสดงผลใน War Room นั้น จะเป็นข้อมูลที่มาจากศูนย์ควบคุม เชื่อมโยงออนไลน์จากโรงไฟฟ้าโดยตรงและแสดงผลของข้อมูลแบบ Real Time ตัวอย่างที่อาจนำการทำ War Room มาใช้ คือ กรณีที่แหล่งผลิตก๊าซ JDA-A13 ในพื้นที่ภาคใต้ ซึ่งตั้งอยู่บริเวณจะนะ Shutdown ลง สามารถนำการทำ War Room มาใช้กับการแก้ปัญหาดังกล่าวได้

ช่วงปลาย กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ห้องย่อย 3 ห้อง

ห้องย่อยที่ 1 ชุมชนนักปฏิบัติ CoPs งาน CSR ชุมชนรอบโรงไฟฟ้าและเขื่อน

กระบวนการแบ่งออกเป็น 2 ช่วง คือ ช่วงที่ 1 : นโยบาย แผน กิจกรรมแต่ละพื้นที่ และการเก็บข้อมูลเข้า Conner การเลือกพื้นที่ในการทำ CSR การทำงานกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย วิธีการหาความต้องการของชุมชน และ ช่วงที่ 2 : Best Practice และการไปใช้ต่อยอดหรือการขยายผล, ความยั่งยืนของ COPs, Key Success Factor, Lessons Learned

ช่วงที่ 1 : นโยบาย แผน กิจกรรมแต่ละพื้นที่ และการเก็บข้อมูลเข้า Conner การเลือกพื้นที่ในการทำ CSR การทำงานกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย วิธีการหาความต้องการของชุมชน

การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย มีโรงไฟฟ้ากระจายอยู่ทั่วทุกภูมิภาคของประเทศไทย มีความจำเป็นต้องสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชนในพื้นที่โดยรอบ ทุกโรงไฟฟ้าจึงต้องมีกิจกรรม CSR โดยยึดถือวิสัยทัศน์ ที่จะนำมาทำเป็นแผนกลยุทธ์ต่าง ๆ เพื่อให้มีการดำเนินการไปในทิศทางเดียวกัน

แผนกลยุทธ์ของรองผู้ว่าการผลิตไฟฟ้า เน้นงาน CSR ของโรงไฟฟ้าและเขื่อนทั่วประเทศ และจากรองผู้ว่าการผลิตไฟฟ้า มาถึงผู้ช่วยผู้ว่าการผลิตไฟฟ้าพลังงานหมุนเวียน โรงไฟฟ้าของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยกระจายอยู่ทั่วภูมิภาค แต่ละภูมิภาคจะมีบริบทของชุมชนแตกต่างกัน รวมทั้งแต่ละพื้นที่มีข้อขัดแย้งที่ต่างกัน จึงแบ่งการสื่อสารออกกลุ่ม

ยุทธศาสตร์หนึ่งของการไฟฟ้าถ่ายทอดลงมาถึงเขื่อน คือ ยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนศาสตร์พระราชาสู่ความยั่งยืนของโลก Sufficiency Economy Philosophy to Sustainable Development Goals (SEP to SDGs) เนื่องจากศาสตร์พระราชารับการยอมรับในระดับสากล

ช่วงที่ 2 : Best Practice และการไปใช้ต่อยอดหรือการขยายผล, ความยั่งยืนของ COPs, Key Success Factor, Lessons Learned

1. โครงการอนุรักษ์ป่าต้นน้ำ ของเขื่อนภูมิพล คิดให้ชาวไทยภูเขาทำนาในพื้นที่เดิม จึงนำเงินที่เหลือจากการเรียไรไปให้ชาวบ้านขุดที่ทำนาชั้นบันไดในพื้นที่เดิม ซึ่งในอนาคตทางเขื่อนก็สามารถลดพื้นที่นี้ลงและไปทำกิจกรรมกับพื้นที่ใหม่ได้
2. โครงการอนุรักษ์ ฟื้นฟูและพัฒนาป่าต้นน้ำน่าน ของเขื่อนสิริกิติ์ เป็นการนำ Best Practices ไปใช้ พื้นที่นี้ต้นน้ำคือจังหวัดน่าน มีการปลูกข้าวโพด และยางพารามาก ป่าไม้ลดลงทุกปี น้ำที่ลงอ่างก็มีสารเคมีเพิ่มมากขึ้นทางเขื่อนสิริกิติ์จึงนำ Best Practices ของเขื่อนภูมิพลไปใช้ โดยจัดเวทีให้ผู้ใช้น้ำ เหนือน้ำ กลางน้ำ ท้ายน้ำ มาคุยกัน จึงได้มีการสร้างฝายกั้นถาวร และสนับสนุนให้โรงเรียนเพาะกล้าไม้ เป็นโครงการปลูกต้นไม้ในใจเด็ก นอกจากนี้ยังมีโครงการพลิกฟื้นผืนป่าข้าวโพดเป็นป่าหิมพานต์ โดยให้โรงเรียนเพาะกล้ามะม่วงหิมพานต์ และนำไปปลูกที่อำเภอนาหมื่น และอำเภอภูเพียง
3. โครงการอนุรักษ์ป่าต้นน้ำแบบมีส่วนร่วม ของเขื่อนศรีนครินทร์ ได้รับรางวัลโครงการต้นแบบด้านธรรมาภิบาล ประจำปี 2562 เน้นเรื่องการมีส่วนร่วม จากการศึกษาปัญหาพบว่า พื้นที่เป็นป่าค่อนข้างสมบูรณ์ มีน้ำไหล แต่ไม่มีการกักเก็บน้ำ จึงมีการสร้างชะลอน้ำทั้งฝายกั้นถาวร ฝายหินทิ้ง และฝายดินดิน เมื่อสร้างฝายแล้วจะมีผู้รับผลประโยชน์จำนวนมาก จึงสามารถหาเครือข่ายสนับสนุนงบประมาณได้มากเช่นกัน
4. โครงการเขื่อนสิรินธรโมเดล ของเขื่อนสิรินธร ในปี 2551-2552 ชุมชนมีการเรียกร้องชดเชยที่ทำกิน ทั้งที่เขื่อนสร้างเสร็จมาเกือบ 40 ปีแล้ว ดังนั้นทางผู้บริหารจึงคิดใหม่ โดยการนำหลักการทรงงานของพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช บรมนาถบพิตร มาใช้ในพื้นที่สิรินธร ถ้าได้ผลจะตั้งเป็นโครงการเขื่อนสิรินธรโมเดล ซึ่งอดีตผู้ว่าการฯ เคยไปดูงานที่ต๋อยตุง ที่มีการพลิกฟื้นภูเขาหัวโล้น พัฒนาให้เป็นแหล่งอาชีพของคนในชุมชนได้
5. โครงการกลุ่มคนหัวใจช่างเชื่อม ของฝ่ายบำรุงรักษา โรงไฟฟ้าแม่เมาะ ที่โรงไฟฟ้าแม่เมาะมีช่างเชื่อมเป็นจำนวนมาก เนื่องจากเป็นโรงไฟฟ้าพลังความร้อน ทางโรงไฟฟ้าแม่เมาะได้ร่วมมือกับ สถาบันพัฒนาฝีมือแรงงาน และวิทยาลัยเทคโนโลยีและการจัดการ มุ่งฝึกชุมชนให้มีพื้นฐานการเชื่อมงานทั่วไปทั้งอุปกรณ์ในบ้านและเครื่องมือทางการเกษตรได้ นอกจากนี้ผู้ที่สนใจจะพัฒนาต่อยอดความรู้เพิ่มเติม สามารถเข้ามาฝึกฝีมือที่โรงไฟฟ้าได้ที่แผนกหม้อน้ำกลาง และฝึกเชื่อมเพื่อขอใบรับรองเพื่อประกอบวิชาชีพกับสถาบันพัฒนาฝีมือแรงงาน

ห้องย่อยที่ 2 CFT : Cross Functional Team เพื่อธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับ

กฟผ. การดำเนินการ และปัจจัยที่ผลักดันให้สัมฤทธิ์ผลของการบูรณาการการทำงานร่วมกันเป็นทีมงานสหวิชาชีพด้านการบำรุงรักษาเครื่องกล ไฟฟ้า โยธา เคมี และอะไหล่ของอุปกรณ์โรงไฟฟ้า เพื่อสนับสนุนความสำเร็จของธุรกิจเกี่ยวเนื่องของ กฟผ. กิจกรรมแบ่งออกเป็น 5 ช่วง ได้แก่ ช่วงที่ 1 : ภารกิจสายงาน รว

ช่วงที่ 2 : การจัดกลุ่ม CFT สายงาน รวธ. ช่วงที่ 3 : การดำเนินการ และเครื่องมือที่ใช้ ช่วงที่ 4 : ปัญหาอุปสรรค ช่วงที่ 5 : ผลสัมฤทธิ์จากการกลุ่ม CFT

ช่วงที่ 1 : ภารกิจสายงาน รวธ

โครงสร้างสายงานบังคับบัญชาสายงานรองผู้ว่าก็ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง (รวธ.) ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ ฝ่ายจัดการธุรกิจ (อกธ.) ผู้ช่วยผู้ว่าการธุรกิจบำรุงรักษา (ชธธ.) และผู้ช่วยผู้ว่าการโครงการธุรกิจ (ชชค.) อยู่ภายใต้ความดูแลของรองผู้ว่าการธุรกิจเกี่ยวเนื่อง (รวธ.)

ช่วงที่ 2 : การจัดกลุ่ม CFT สายงาน รวธ.

ภารกิจงานบริการสายงาน รวธ. มี 4 ส่วน ได้แก่

1. ฝ่ายบำรุงรักษาเครื่องกล : เป็นผู้ให้บริการในงานบ บำรุงรักษาโรงไฟฟ้าด้านเครื่องกล มาตรฐานระดับสากล เช่น โรงไฟฟ้าระบบ Gas Turbine Power Plant Overview โรงไฟฟ้าระบบ Hydro Power Plant Overview

2. ฝ่ายบำรุงรักษาโยธา : เป็นผู้ให้บริการในงานบำรุงรักษาด้านโยธา มาตรฐานระดับสากล ส่วนใหญ่จะเป็นเขื่อนต่างๆ

3. ฝ่ายบำรุงรักษาไฟฟ้า : เป็นผู้ให้บริการในงานบำรุงรักษาโรงไฟฟ้า ด้านไฟฟ้า มาตรฐานระดับสากล

4. ฝ่ายโรงงานและอะไหล่ : เป็นผู้ให้บริการในงานอะไหล่โรงไฟฟ้าของรัฐ และเอกชนที่มีสัญญา นอกจากนี้ยังผลิตอะไหล่และบริการซ่อมด้วยมาตรฐานระดับสากล

ความคาดหวังของลูกค้าต่อภารกิจของ รวธ. คือ ต้องการความรวดเร็วในการบริการ ,ต้องการราคาที่เหมาะสม ,ต้องการความถูกต้องแม่นยำ

แรงขับเคลื่อนในการจัดตั้งกลุ่ม CFT

- ความผิดพลาดของงานที่เกี่ยวข้องกันระหว่างหน่วยงาน (ขาดการประสานงานระหว่างหน่วยงาน ทำให้จังหวะการทำงานไม่ตรงกัน จึงต้องทำงานร่วม)
- งานไม่ตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการ ซึ่งเกิดจากการหมุนเวียนบุคลากรเข้าไปทำงานหน้างาน ทำให้คุณภาพของงานแตกต่างกัน
- หน่วยงานต้องการพัฒนา เพิ่มงานบริการและผลิตภัณฑ์ เพื่อเพิ่มมูลค่า และพัฒนาให้แข่งขันได้
- หน่วยงานต้องการพัฒนาศักยภาพและความเชี่ยวชาญของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้

การจัดการความรู้สายงาน รวธ. หน่วยงานที่เป็นตัวหลัก คือ KM Portal รวธ. อยู่ในส่วนกลาง รวธ. ซึ่งแต่ละส่วนก็จะมีหน่วยการจัดการความรู้ของตนเองเช่นกัน เราเรียกส่วนที่จัดเก็บความรู้ว่า KM Corner ของแต่ละฝ่าย

แนวคิดและรูปแบบการจัดกลุ่ม CFT

1. การรวมกลุ่ม CFT เพื่อดูแลบำรุงรักษาของหน่วยงาน/กลุ่มอาชีพของตนเอง
2. การรวมกลุ่ม CFT เพื่อดูแลบำรุงรักษาของหน่วยงาน/กลุ่มอาชีพอื่น

ช่วงที่ 3 : การดำเนินการ และเครื่องมือที่ใช้

ตัวอย่างที่ 1 CFT- Gas Turbine Control

กระบวนการการดำเนินงาน

- 1.หาความต้องการ/ปัญหา เช่น ต้องการเพิ่มประสิทธิภาพและกำลังการผลิตให้เครื่องกังหันก๊าซ Siemens รุ่น V94.3A โดยการปรับมุมการเปิด IGV (โรงไฟฟ้าจะนะ)
- 2.กลุ่ม CFT ฝ่ายที่เกี่ยวข้อง : อบฟ. (ไฟฟ้า) อบค. (เครื่องกล) อฟก. (โรงไฟฟ้า) เป็นฝ่าย Operate
- 3.ปัญหา : ช่วงฤดูร้อนมีอุณหภูมิสูง ท าให้ Gas Turbine เดินเครื่องไม่เต็มที
- 4.โจทย์: ต้องการเพิ่มกำลังการผลิตโดยไม่ต้องเพิ่ม/เปลี่ยนอุปกรณ์หลัก และอุปกรณ์ต้องไม่เสียหาย เป้าหมายที่เพิ่มการผลิต คือ 5 MW
- 5.กระบวนการทำงาน
 - 5.1 พิจารณาผลได้ ผลเสีย ผลกระทบก่อนดำเนินการ – ตัดสินใจทำเองด้วยการปรับมุม ให้อากาศเข้าไป ได้ผลตามที่ต้องการ เป้าหมายที่เพิ่มการผลิต คือ 5 MW
 - 5.2 กระบวนการทดสอบและติดตามผล

ช่วงที่ 4 : ปัญหา อุปสรรค

ปัญหาการนำนวัตกรรมเข้าใช้งาน ปัญหาส่วนใหญ่มาจากความน่าเชื่อถือของอุปกรณ์ที่มาจากระบบ software ที่เขียนเอง และความยาก ความง่ายที่ผู้ใช้บริการจะคุ้นเคยกับระบบใหม่ รวมถึงความเสี่ยงจากโอกาสใน การสูญเสียกำลังการผลิต

การดำเนินการแก้ไข คือ ต้องสร้างความมั่นใจให้กับผู้ใช้งาน ดังนี้

1. มีการออกแบบให้มี Switch select สามารถเลือกใช้ระบบเก่ากับระบบใหม่ได้พร้อมกัน ถ้ามีปัญหาสามารถสลับไปใช้ระบบเก่าได้ ลดโอกาสในการสูญเสียการผลิต
2. ทดลองใช้งานและปรับปรุงจนมั่นใจให้มีความเสถียรที่ดี ใช้เวลาประมาณ 6 เดือน จน สามารถถอนระบบเดิมได้
3. เมื่อได้ผลเป็นที่น่าพอใจ ประชาสัมพันธ์ไปยังโรงไฟฟ้าอื่นๆ

แรงผลักดันให้เกิดความสำเร็จ

1. ผู้บริหารระดับสูง และผู้บริหารทุกระดับต้องมีส่วนขับเคลื่อน
2. ค้นหาผู้มีศักยภาพให้มีโอกาสในการสร้างผลงาน
3. มีการสนับสนุนด้านงบประมาณอย่างเหมาะสม

4. นโยบายด้านการจัดการความต่อเนื่องและทันสมัย

ช่วงที่ 5 : ผลสัมฤทธิ์จากการกลุ่ม CFT ใช้ CFT สร้างองค์ความรู้ เพื่อให้เกิด Professional Party หรือกลุ่มคนที่มีความเชี่ยวชาญ ด้วยหลักการสร้างคน 3 ระดับ คือ ระดับ Skill, ระดับ Forman และ ระดับ Supervisor เช่น

- ระดับ Skill ตัวอย่างเช่น คนที่มีความรู้เรื่อง Equipment (อุปกรณ์)
- ระดับ Forman ตัวอย่างเช่น คนที่มีความรู้เรื่อง System (ระบบ)
- ระดับ Supervisor ตัวอย่างเช่น คนที่มีความรู้เรื่อง Power Plant ดูแลระบบใหญ่

ผลสัมฤทธิ์จากการทำ CFT ก่อให้เกิดผู้เชี่ยวชาญ/คณะผู้เชี่ยวชาญ ที่มีความรู้ ทักษะ ปัจจุบันมีการตั้งศูนย์ทดสอบและรับรองมาตรฐานอาชีพ (ศูนย์บำรุงรักษา-โทรน่อย) Competency Certificated Center (CCC) ปัจจุบันมี 6 สาขา

ห้องย่อยที่ 3 New Technology for Knowledge Management

การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการทำงาน กฟผ.มีการพัฒนาและปรับปรุงแบบการใช้งานมาเป็นระยะ ในสถานการณ์โรคระบาดโควิด-19 ที่ทำให้รูปแบบการทำงานของทุกองค์กรเปลี่ยนแปลงไป ทำให้ต้องมีการแสวงหา platform ของ Technology ใหม่ ๆ มาสนับสนุนการทำงานพร้อมทั้งสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้การทำงานไปพร้อมกันได้ แม้ผู้ปฏิบัติงานจะอยู่ต่างสถานที่กัน กิจกรรมแบ่งออกเป็น 4 ช่วง คือ ช่วงที่ 1 : Technology for Knowledge Management , ช่วงที่ 2 : ตอบคำถาม , ช่วงที่ 3 : แนวทางประยุกต์ใช้ Technology ในอนาคต และ ช่วงที่ 4 : ร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากองค์กรสมาชิกเครือข่าย

ช่วงที่ 1 : Technology for Knowledge Management

จากประสบการณ์การทำงาน ใน KM process โดยทั่วไปแล้วหากเราตัดเรื่องการสร้างแผนหรือการกำหนดทิศทางของ KM ออกไป จะเข้าสู่กระบวนการ KM process โดยตรง ณ ขณะนี้จะปรากฏ 4 ขั้นตอน (ในแต่ละองค์กรอาจแตกต่างกันออกไป) ประกอบไปด้วย

ขั้นตอนที่ 1 Knowledge Discovery เป็นการค้นหาแหล่งความรู้ต่างๆ วางกรอบองค์ความรู้เราต้องการจะนำไปใช้ หรือเป็นการบริหารจัดการความรู้ โดยทาง กฟผ.

ขั้นตอนที่ 2 Knowledge Capture จัดทำเป็น Models, Prototypes, Lessons Learned, Learning by doing, observation, Face-to-Face meetings รวมถึงการสัมภาษณ์ต่างๆ ร่วมด้วย

ขั้นตอนที่ 3 Knowledge Sharing การสับเปลี่ยนหมุนเวียนการประชุม รวมเอกสารเป็นรูปเล่มจัดทำเอกสารและนำเสนอต่อกันเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ของแต่ละทีม

ขั้นตอนที่ 4 Knowledge Application มีการทำเว็บไซต์ แอปพลิเคชัน หรือจัดทำและนำเสนอ Best Practice เพื่อเป็นตัวอย่างหรือมาตรฐานให้สามารถนำไปใช้ได้จริง

ตัวอย่าง: จุดเริ่มต้นของ กฟผ. คือ มีการ Identification ด้วยการจัดสร้างทีม (Team Building) โดยไม่ได้เป็นการสร้างทีมอย่างเดียวแต่มีการปรับเปลี่ยนวิธีคิดของคนในทีมด้วย หลังจากนั้น ก็มีการรวบรวมความรู้ต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การนำ Domain มาสร้าง Mind Map มีการส่งผ่านข้อมูลด้วยการจัดทำเป็นเอกสาร จัดสัมมนาแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกันและกัน หลังจากมีการสร้างกระบวนการต่างๆ ได้แล้ว ก็จะนำข้อมูลหรือชุดความรู้นั้นไปแลกเปลี่ยน Sharing โดยมีผู้เชี่ยวชาญต่างๆ แนะนำงานที่ตนเกี่ยวข้อง ต่อจากนั้นก็ลงมือปฏิบัติ (Action) ซึ่งเมื่อปฏิบัติงานไปได้ระยะหนึ่ง ก็จะมีกระบวนการทบทวน (After Action Review) เพื่อค้นหาว่ามีส่วนใดขาด ส่วนใดเกิน และปรับการทำงานกันอีกครั้ง

เมื่อได้เนื้อหาที่ครบถ้วนมีมาตรฐานแล้ว ในช่วงแรกก็นำเนื้อหาดังกล่าวไปแชร์ในระบบภายใน Intranet โดยจัดหมวดหมู่ เช่น มีการระบุผู้เชี่ยวชาญที่ให้ความรู้เพื่อสอบถามเพิ่มเติมหากมีข้อสงสัย มีการจัดทำ Abstract เนื้อหาภาพรวมโดยย่อ มีการทำคอลัมน์ถาม-ตอบ รวมถึงมีการวัดผลและจัดทำเป็นสถิติสำหรับการประมวลผลด้วย

ในช่วงต่อมา ทาง กฟผ. มีการเปลี่ยนแปลงการวัดผล มีการนำ KM มาใช้ทั้งองค์กร โดยงานของ กฟผ. มีหน่วยงานที่กระจัดกระจายกันทั่วประเทศต่างคนต่างทำงานของตนเอง จึงมีการปรับให้มี KM Corner ของแต่ละฝ่าย จากฝ่ายก็ดึงข้อมูลออกมาเป็น KM Portal ในระดับสายงาน ท้ายที่สุดได้เชื่อมโยงทุกหน่วยงานของทั้ง กฟผ. เข้าไว้ด้วยกัน

ช่วงที่ 2 : ตอบคำถาม Technology for Knowledge Management

Q : เทคโนโลยีที่สนับสนุน KM Process ตัวใดที่นำมาใช้ได้ดีที่ใช้จนถึงปัจจุบัน และเทคโนโลยีตัวไหนที่ไม่นำมาใช้แล้ว เหตุผลที่ไม่นำมาใช้คืออะไร

A : ที่ยังนำมาใช้อยู่จนถึงปัจจุบัน คือ KM Portal ที่แชร์ข้อมูลของทุกหน่วยงานเข้าไว้ด้วยกัน ส่วนเทคโนโลยีอื่นที่ใช้สำหรับการถาม-ตอบจะมีน้อยลง เพราะส่วนใหญ่จะสลับไปคุยผ่านแอปพลิเคชันไลน์ หรือยูทูปแทน แต่ทั้งสองส่วนมีปัญหาเรื่องความปลอดภัยของข้อมูล

Q : มีการวัดผลหรือไม่ว่ามีการนำ KM Content ไปใช้อย่างไร

A : มีการวัดผล โดยการตั้งเป้าหมายว่าตัว Content ควรจะมีจำนวนเท่าใด และคิดต่อไปได้มีการนำ Content ไปใช้นำเสนอและอัปเดตข้อมูลใหม่อีกจำนวนเท่าใด เช่น การทำ CoP เริ่มมีการทำมาตั้งแต่ปี 2551 มีการทำเนื้อหาเรื่องการซ่อมข้าวแบตเตอรี่ ตั้งแต่มีการเตรียมอุปกรณ์ การเตรียมเครื่องมือซ่อม การลงมือซ่อม ฯลฯ ได้นำเสนอเนื้อหาและนำผลงานนี้ไปประกวดเป็น Best Practice โดยการนำเนื้อหาเดิมไปปรับปรุงต่อซึ่งถือเป็นการนำ KM Content ไปพัฒนาต่อนั่นเอง

Q : เนื้อหาที่ปรากฏใน Web Portal ปัจจุบันเป็นเครื่องมือหนึ่งหรือแยกอยู่ตามหน่วยงาน

A : ทุกหน่วยงานเห็นเนื้อหาเดียวกันนี้เหมือนกันหมด อาจมีบางเนื้อหาที่ปรากฏแต่เพียง Abstract หากผู้ใดสนใจก็สามารถติดต่อหน่วยงานเจ้าของข้อมูลนั้นได้โดยตรง

Q : KM Content ที่ลงใน Web Portal มีการเชื่อมโยงกับ Expert System หรือไม่ อย่างไร

A : Expert System ในช่วงแรกจะใช้เครื่องมือของ CAT มีเป้าหมายเพื่อให้ระบบทำงานได้เองโดยอัตโนมัติ รูปแบบการทำมีหลากหลายมาก มีขั้นตอนกว่าจะได้ Capture Knowledge จากผู้เชี่ยวชาญออกมา มีทั้งการตั้งผู้จัดการความรู้ ผู้บริหารโครงการ วิศวกรความรู้ มีการนำความรู้ที่ถอดออกมาได้มาใส่ในโปรแกรม ฯลฯ ระหว่างการจัดทำก็จะมีกิจกรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การดำเนินการสัมภาษณ์ โดยมีขั้นตอน Scoping Meeting, Knowledge Capture Meeting, Case Study Meeting และ Validation Meeting เมื่อดำเนินการแล้วเสร็จจะได้โมเดล Expert ขึ้นมาและนำโมเดลนี้ไปทดสอบการเข้ากับโปรแกรม และพบว่าในยุคนั้น การใช้ Expert System ยังไม่เหมาะสม เพราะยังไม่แน่ว่าข้อมูลที่จะนำมาใช้เพื่อใช้จ่ายไฟอัตโนมัติจะสามารถทำได้โดยไม่มีข้อบกพร่อง ต่อมา มีการจัดทำ Expert Data เพื่อให้คนที่ทำงานต่อได้มีฐานข้อมูลหรือเรียนรู้หรือค้นหาที่ปรึกษาได้ต่อไป

ช่วงที่ 3 : แนวทางประยุกต์ใช้ Technology ในอนาคต กฟผ. มีแผนที่จะใช้ New Technology for Knowledge Management คือ

1. Digital Workplace Collaborative workspaces ปัจจุบันถือได้ว่าเข้ามามีบทบาทเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การทำงานของคนรุ่นใหม่ที่ปรับเปลี่ยนไป ไม่ประสงค์จะมาทำงานที่โต๊ะ แต่ทำงานที่ไหนก็ได้ มีการสื่อสารผ่านแอปพลิเคชัน และด้วยสถานการณ์โควิดถูกบังคับให้ Change ด้วยเครื่องมือที่หลากหลาย เมื่อทุกคนเข้ามาใช้ให้ Digital Workplace แล้ว KM ที่จะเข้ามาคือ Platform ที่จะคอยจับ Content นั้น โดยฝ่าย IT มีหน้าที่ในการดึงข้อมูลดังกล่าว

2. Content Management เป็นการจัดการเนื้อหาตั้งแต่ Document Management ไปสู่ Web Content มีเครื่องมือ Tool Capture ซึ่งมี OCR ที่ไปอ่านข้อมูลหรือเอกสารต่างๆ มี Data base เพื่อนำไปจัดการแบบ Digital Asset Management และมีการเชื่อมต่อ Collaboration & Social Media ข้อมูลเป็นเรื่องสำคัญ และทำอย่างไรให้งานขับเคลื่อนต่อแบบ Work flow จนท้ายที่สุดจะมีการจัดทำเป็น Content Analytic

3. Business Intelligence & Big-Data Analytics การจัดการข้อมูล Big Data และนำข้อมูลทั้งหลายมา Analytics จะมีการใช้เครื่องมือต่างๆ เข้าช่วยทำงาน เช่น การ Implementing Big Data เหตุผลที่นำ Big Data เข้ามาเพราะกระบวนการเหมือน KM โดยเริ่มตั้งแต่การตั้งโจทย์ การกำหนดจุดประสงค์ในการใช้ Big Data การรวบรวมข้อมูลและการจัดการข้อมูลต่างๆ จนได้ Information ท้ายที่สุดจะมีการนำเสนอตามขั้นตอนว่า เกิดอะไรขึ้น เกิดขึ้นได้อย่างไร คาดการณ์สิ่งที่เกิดขึ้น และจะอย่างไรกันต่อไป

ช่วงที่ 4 : ร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากองค์กรสมาชิกเครือข่าย

ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) (ปตท. สผ.) : มีการใช้เทคโนโลยีที่คล้ายกันกับ กฟผ. ตั้งแต่ปี 2000 มีการใช้ SharePoint 2003 ต่อมา ช่วงปี 2003 มีการสร้าง CoPs ขึ้นมา โดยมี Core หลัก คือ นักธรณีวิทยาและวิศวกร จนกระทั่ง 2009 มี CoPs เพิ่มจำนวนขึ้นมาเรื่อยๆ และชัดเจนขึ้น จึงมีการเปลี่ยนเทคโนโลยีโดยใช้ของ IBM สำหรับการจัดเก็บ Profile และ Content ต่างๆ เมื่อใช้ไปช่วงหนึ่งก็เริ่มที่มีการรวมกลุ่มกับ ปตท. โดย ปตท. ในขณะนั้นใช้ SharePoint 2007 ต่อมา ปตท. เปลี่ยนมาใช้ SharePoint 2013 ทำให้ไม่สามารถแชร์ข้อมูลร่วมกันได้ จึงต้องมีการปรับเปลี่ยนตาม ซึ่ง Share Point 2013 มีฟีเจอร์เหมือนที่ IBM มี จึงปรับเทคโนโลยีกันให้ดีขึ้น ปัจจุบันพยายามเชื่อมโยงกับ Office 365

เทคโนโลยีที่นำมาใช้ในหน่วยงาน ส่วนแรก คือ ส่วนที่เก็บข้อมูลจะใช้ SharePoint 2013 และส่วนที่สอง คือ ส่วนที่เป็น Office ก็ยังเป็น Office 365 ปัจจุบันพบว่า CoPs ต่างๆ มีการนำ Microsoft Team มาใช้มากขึ้น จึงอาจจะต้องมีการปรับหรือเอาเข้ามาเสริม Office 365 ให้ครบถ้วนขึ้น เมื่อพิจารณา CoPs ทั้งหมดตอนนี้ ปตท.สผ มี 38 บ้าง แบ่งเป็น ส่วนที่เป็น Core และส่วนที่เป็น Support ปัจจุบันสามารถแชร์ร่วมกันได้แม้ว่าจะไม่อยู่ในประเทศก็ตาม มีการจัดทำสถิติว่าเรื่องใดเด่น มีผู้ติดตามมากน้อยเพียงใด นอกจากนี้ยังเก็บข้อมูลผู้ที่เกษียณอายุ และแชร์ไว้เป็นข้อมูล มีการสร้างเป็น Knowledge Society โดยมีหน่วยงานกลางขององค์กรเป็นผู้พัฒนาระบบด้วย

บริษัท ผลิตไฟฟ้า จำกัด (มหาชน) (EGCO) : EGCO เป็นบริษัทเล็กๆ มีโรงไฟฟ้ากระจายอยู่ตามต่างๆ โดยส่วนกลางเพียงจะนำระบบ Microsoft Team มาใช้ และในแต่ละพื้นที่ที่มีการทำ KM แยกต่างหากจากกัน ซึ่งสามารถนำตัวอย่างของ ปตท.สผ. มาปรับใช้เพื่อให้เกิดการจัดการอย่างเป็นระบบ ปัจจุบันทาง EGCO เน้นเรื่องนวัตกรรม แต่การสร้าง Knowledge ยังไม่เป็นระบบเท่าที่ควร ขอเวลาไปศึกษาและสร้างการจัดการความรู้ภายในองค์กรต่อไป

บทสรุปการเรียนรู้แต่ละห้องย่อย

ห้อง 1 : ชุมชนนักปฏิบัติ CoP งาน CSR ชุมชนรอบโรงไฟฟ้าและเขื่อน

- จากหัวข้องานในวันนี้ที่ว่า “ความรู้สู่ความมั่นคงด้านพลังงานไฟฟ้า” ปัจจัยความสำเร็จของ กฟผ. โดยเฉพาะอย่างยิ่ง แผนแม่บท การวัดผล การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารใส่ใจ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การสร้างวัฒนธรรมฉันทันหนึ่ง มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่ทำให้เกิด KM ของ CSR และการทำ CSA มีการถอดออกมาเป็นองค์ความรู้และทำเป็น KM Corner เปิดให้มีการศึกษาเรื่องราว มีการจัดเก็บและแบ่งปันโดยนำบทเรียนที่เกิดขึ้นแต่ละแห่งไปพัฒนาต่อยอดได้ทันที จุดเด่นอีกด้าน คือ การปลูกฝังพนักงานและใจของพนักงานที่เป็นจิตอาสา มีหัวใจที่สู้ทั้ง CoP อุปสรรคที่เกิดขึ้นที่ควรเรียนรู้ร่วมกัน CSR ไม่ได้เกิดขึ้นจากการถูกกำหนดแต่เกิดขึ้นจากความใส่ใจความเป็นอยู่ของคนในชุมชนที่อยู่ในพื้นที่ทำงานของเรา

- ประทับใจ Best Practice จากกรณีตัวอย่าง จากการทำงานแต่ละพื้นที่เน้นการมีส่วนร่วมของคนในชุมชน และเป็นความต้องการของชุมชน โครงการส่วนใหญ่ไม่ใช่แค่เรื่องการบริหารจัดการแต่เป็นการสร้างความเข้มแข็งของคนในชุมชนด้วย เช่น การนำความรู้มาช่วยสอนคนในชุมชน ร่วมมือกับกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน หากใครสามารถทำได้จะมีการให้ประกาศนียบัตรเป็นตัวยืนยันความสามารถและต่อยอดไปใช้ประกอบอาชีพได้ต่อไป

ห้อง 2 : การใช้ CFT (Cross Functional Team) ของสายงานธุรกิจเกี่ยวเนื่อง กฟผ.

- เรื่องที่หนึ่ง วันนี้ได้เห็นองค์กรและผู้บริหารมาบอกเล่าความสำเร็จ อยากให้มององค์กรที่มีผู้บริหารและคนในองค์กรเข้าใจกระบวนการเรียนรู้ให้เพิ่มมากขึ้น เรื่องที่สอง ความสำเร็จของ กฟผ. เกิดจากผู้นำองค์กร และสมาชิกในองค์กรที่รักองค์กรจริงๆ เรื่องที่สาม มีความรู้ความเข้าใจเรื่องการจัดการความรู้ในทุกๆระดับ และลักษณะการทำงานได้นำเอาการจัดการความรู้มาใช้ได้ตรงตามความสามารถของคนในองค์กร เรื่องที่สี่ การส่งเสริมและให้กำลังใจผู้ที่ประสบความสำเร็จด้วยการเชิดชูในทุกๆระดับ และเรื่อง
ที่ห้า ชื่นชมความสามารถของวิทยากร และอยากให้คนที่มีความรู้ความสามารถได้เข้ามาทำงานให้กับองค์กรมากๆ หรือระดมคนเก่งคนมีความสามารถเข้ามาช่วยกันทำงานและส่งต่อเพื่อร่วมขับเคลื่อน กฟผ. ต่อไป
- สิ่งที่เราเรียนรู้อย่างมาก คือ โครงการเล็กๆ ที่ดำเนินการด้วยคนไม่กี่คน สามารถเป็นโครงการที่สร้าง Impact ให้กับคนในองค์กร และสร้างมูลค่าได้มาก และจะสำเร็จลงได้

ห้อง 3 : New Technologies for KM

- ได้รับประโยชน์และสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในยุค New Normal ได้เป็นอย่างดี โดยองค์กรจะมีความรู้ภายในองค์กรเป็นจำนวนมาก แต่กระจายไปยังหน่วยงานต่างๆ หรือตามติดไปยังผู้เชี่ยวชาญ ทำให้รู้ว่าความจริงแล้ว Platform ที่แต่ละองค์กรมีอยู่มีการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ใกล้เคียงกัน และ Platform ที่มีความสามารถใช้งานได้มากกว่าที่ใช้อยู่ตามปกติ
- ไม่มีเทคโนโลยีใดที่จะเหมาะสมใช้ได้กับทุกอย่าง แต่เกิดจากการปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับองค์กรนั้น นอกจากนี้ การคัดเลือก KM Platform ในยุคดิจิทัล ซึ่งอาจต้องพิจารณาวัฒนธรรมองค์กรของเราว่าต้องการเทคโนโลยีแบบไหน ซึ่งเราจะประสบปัญหาโดยตลอดว่า มีการอัปเดตข้อมูลขึ้นไปแล้ว มีการ Capture ไปแล้วแต่ไม่มีการนำไปใช้ จึงทำให้องค์กรไม่สามารถต่อยอดให้เกิดนวัตกรรมใหม่ๆ ได้ หรือแม้จะมี AI หรือมี Learning Machine ขึ้นมาแล้วแต่ก็ยังสามารถทำให้เป็นรูปธรรมได้ ทำให้เราต้องกลับมาพิจารณากันอีกครั้งว่าองค์กรเราใช้ Technologies Oriented หรือ People Oriented ในการเลือก KM Platform
- ได้รับความรู้เป็นอย่างมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ความรู้เกี่ยวกับการ KM ที่เชื่อมโยงกับเทคโนโลยี จะนำมาปรับใช้กับองค์กรต่อไป

ช่วงสะท้อนการเรียนรู้จากผู้เข้าร่วมงานในครั้งนี้

ข้อเรียนรู้ในการเข้าร่วมกิจกรรมครั้งนี้

- ได้ทราบ Best Practice และวิธีการดำเนินการอย่างไรจึงจะประสบความสำเร็จ
- เรียนรู้วิธีการแลกเปลี่ยนระหว่างกันเรียนรู้การใช้เทคโนโลยีของหน่วยงานอื่น
- ได้เห็นการจัดการอย่างมีระบบ มีการ deploy ที่ดีและจริงจังตั้งแต่ระดับนโยบายลงมาถึงการลงมือปฏิบัติจริงและ เห็นตัวอย่างการจัดการองค์ความรู้ของ กผผ.

สิ่งที่เรียนรู้ไปทำอะไรต่อ

- จะนำความรู้ และประสบการณ์ที่ได้รับ ไปปรับปรุงกระบวนการ KM ขององค์กรต่อไป
- นำสถิติการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมมาปรับกับองค์กร
- นำความรู้ที่ได้รับไปปรับใช้ในการทำงานด้าน KM
- นำความรู้ที่ได้มาจัดทำระบบ KM sharing ที่มีอยู่ให้ดีกว่าเดิม
- พัฒนาและปรับปรุงกระบวนการของหน่วยงานตนเองต่อไป
- การประยุกต์ใช้ Soft ware ที่มีอยู่แล้วกับ KM ให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด
- นำแนวทางการจัดการความรู้ขององค์กร และแนวทางการทำ CSR แบบยั่งยืน ไปเผยแพร่ในหน่วยงาน

ช่วงสุดท้าย การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยในฐานะเจ้าภาพครั้งนี้ กล่าวขอบคุณทุกท่านที่ให้โอกาสการไฟฟ้ามีเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างสมาชิกเครือข่ายเพื่อเชื่อมโยงประโยชน์แก่กันและกันในด้านต่างๆ และต่อยอดความรู้สู่การพัฒนาองค์กร และส่งต่อกิจกรรมเหย้าเยือนเครือข่ายองค์กรสมรรถนะสูง HPON ให้กับเจ้าภาพครั้งต่อไป ให้กับ **บริษัท Western Digital** สุดท้าย **ศ.นพ.วิจารณ์ พานิช** กล่าวปิดการประชุมจากภาพรวมจะเห็นได้ว่าเรื่อง KM นั้น องค์กรที่เข้มแข็งจะใช้ KM เป็นเนื้อเดียวกับองค์กรจนบางครั้ง ผู้ปฏิบัติงานก็ไม่ได้สังเกต จึงต้องนำออกมาแลกเปลี่ยนกับองค์กรอื่น โดยกิจกรรมในวันนี้ ผู้เข้าร่วมประชุมต้องเอาไปย่อยต่อว่า การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยดำเนินการเรื่องดังกล่าวได้นั้น มีต้นตอมาจากไหน มีความพยายามอย่างไร หรือมีประโยชน์จากการดำเนินการอะไรบ้าง ฯลฯ การที่การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยนำเรื่องราวมาบอกเล่า จะเป็นการบอกเล่าในบริบทของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยเอง แต่ท่านที่มาจากองค์กรอื่นต้องนำไปตีความให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กรท่านต่อไป