

## บทที่ 5

### สรุปอภิปรายผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การจัดการความรู้ของการไฟฟ้านครหลวง มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา ตัวแปรที่ส่งผลต่อการจัดการของการไฟฟ้านครหลวง ไปปฏิบัติในองค์กร การไฟฟ้านครหลวง การสรุปผลการวิจัย ได้ดำเนินงานโดยนำเสนอตามลำดับ ดังต่อไปนี้

#### 5.1 สรุปผลการวิจัยเชิงปริมาณ

##### 5.1.1 ผลการดำเนินการตามขั้นตอนวิจัย

##### 5.1.2 สภาพปัจจุบันของการจัดการของการไฟฟ้านครหลวง

##### 5.1.3 การจัดการความรู้ของการไฟฟ้านครหลวง

##### 5.1.4 ความสัมพันธ์ของการจัดการและการจัดการความรู้ของการไฟฟ้านครหลวง

##### 5.1.5 เสนอตัวแบบการจัดการความรู้ของการไฟฟ้านครหลวง

#### 5.2 สรุปผลการวิจัยเชิงคุณภาพ

#### 5.3 อภิปรายผลการวิจัย

#### 5.3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

### 5.1 สรุปผลการวิจัยปริมาณ

การสรุปผลการวิจัยเชิงปริมาณสามารถจำแนกตามการสำรวจแบบสอบถามออกได้เป็น 4 ส่วน ประกอบด้วย ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม สภาพปัจจุบันของการจัดการของการไฟฟ้านครหลวง การจัดการความรู้ของการไฟฟ้านครหลวง ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ รายละเอียดดังต่อไปนี้

#### 5.1.1 ผลการดำเนินการตามขั้นตอนวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้กำหนดโจทย์วิจัยไว้ คือ มีปัจจัยอะไรบ้างที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของการไฟฟ้านครหลวง และนำเสนอรูปแบบการบริหารจัดการที่มีความสัมพันธ์กับการจัดการความรู้การ โดยใช้การวิจัยเชิงปริมาณ เป็นหลัก (Quantitative Research) หน่วยวิเคราะห์ คือ

ผู้บริหาร วิศวกร พนักงานสังกัดการไฟฟ้านครหลวง 18 เขต จำนวน 400 คน เครื่องมือในการวิจัยที่ใช้ ได้แก่ แบบสอบถามเกี่ยวกับ องค์ประกอบขององค์กร จำนวน 7 ด้าน รวมทั้งการจัดการความรู้ของการไฟฟ้านครหลวง และข้อมูลในภาพรวมขององค์กร หลังจากนั้นนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมมาได้ ทำการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้ วิธีสถิติเชิงพรรณนา เพื่ออธิบายลักษณะประชากร ข้อมูลตัวแปรพื้นฐาน การทดสอบสมมติฐานเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ด้วยการวิเคราะห์ สหสัมพันธ์ (Correlation Coefficient) และทำการตรวจสอบทิศทางความสัมพันธ์ด้วยสถิติ สหสัมพันธ์เพียร์สัน(r) ในขั้นสุดท้าย ผู้วิจัยได้ใช้เครื่องมือวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ได้แก่ การวิเคราะห์ที่ได้จากการสัมภาษณ์ทีมผู้บริหารการไฟฟ้านครหลวง จำนวน 8 ท่าน เพื่อนำมาใช้อธิบายผลการวิจัยที่ได้รับจากข้อมูลเชิงปริมาณและใช้ประกอบการอภิปรายผลการวิจัย

**ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม** พนักงานการไฟฟ้านครหลวง 18 เขต เป็นบุคลากรในการไฟฟ้านครหลวง เป็นข้อมูลสถานภาพบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 400 คน พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 234 คน (ร้อยละ 58.5) มีอายุระหว่าง 32-37 ปี จำนวน 102 คน (ร้อยละ 25.5) วุฒิการศึกษาจบระดับปริญญาตรี จำนวน 248 คน (ร้อยละ 62) สถานภาพของบุคลากร เป็นข้าราชการรัฐวิสาหกิจระดับ10 จำนวน 59 คน (ร้อยละ 14.8) รองลงมาเป็นข้าราชการรัฐวิสาหกิจระดับ5 จำนวน 53 คน (ร้อยละ 13.3) และอื่น ๆ จำนวน 101 คน (ร้อยละ 25.3) มีค่าจ้างและเงินเดือน 40,001-50,00 บาท จำนวน 90 คน (ร้อยละ 22.5) และค่าตำแหน่งและรายได้อื่น ๆ ต่ำกว่า 10,000 บาท จำนวน 321 คน (ร้อยละ 80.3)

**5.1.2 สภาพปัจจุบันของการจัดการของการไฟฟ้านครหลวง** จากการสำรวจข้อมูลการจัดการของการไฟฟ้านครหลวง มีค่าความคิดเห็นภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.69$  S.D.=.91) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อันดับแรกคือ การจัดบุคลากร รองลงมาคือ การวางแผน การจัดองค์กร การงบประมาณ การประสานงาน การรายงาน การอำนวยความสะดวก

(1) **การจัดบุคลากร (staffing)** พบว่า การจัดการของการไฟฟ้านครหลวง มีความคิดเห็นต่อการจัดบุคลากรในระดับความจริงมาก ทั้งภาพรวม ( $\bar{X}=3.87$  S.D.=.86) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อันดับแรกคือ องค์กรมีแนวนโยบายในการคัดเลือกสรรหาไว้อย่างชัดเจน รองลงมา องค์กรได้กำหนดคุณสมบัติตามตำแหน่งไว้อย่างเหมาะสมและชัดเจน และองค์กรกำหนดอัตราว่าจ้างตามระดับตำแหน่งไว้อย่างเหมาะสม ตามลำดับ

(2) **การวางแผน (planning)** พบว่าการจัดการของการไฟฟ้านครหลวงมีความคิดเห็นต่อการวางแผน ในระดับความเป็นจริงมาก ทั้งโดยภาพรวม ( $\bar{X}=3.72$  S.D.=.92) และทุกรายข้อ คือ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อันดับแรกคือ องค์กรมีการกำหนดบทบาทตามความชำนาญไว้อย่างชัดเจน รองลงมา บุคลากรเข้าใจการเรียนรู้คือ การพัฒนาคนแล้วให้คนเป็นพัฒนาผลิตภัณฑ์ และการวางแผนที่ดีมีความสัมพันธ์กับผลกำไรที่สูงขึ้นขององค์กร ตามลำดับ

(3) **การจัดองค์กร (organizing)** พบว่า การจัดการของการไฟฟ้านครหลวง มีความคิดเห็นต่อการจัดองค์กรในระดับความเป็นจริงมาก ทั้งภาพรวม ( $\bar{X}=3.73$  S.D.=.89) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อันดับแรกคือ องค์กรมีการจัดสายบังคับบัญชาจากบริหารสูงสุดลงมาถึงผู้ปฏิบัติระดับล่างตามภารกิจอย่างถูกต้องและเหมาะสม รองลงมา องค์กรมีการกำหนดตำแหน่งงานตามการจัดองค์กรไว้อย่างชัดเจน และองค์กรมีการรวบรวมอำนาจและกระจายอำนาจ ไว้อย่างชัดเจนตามลำดับ

(4) **การงบประมาณ (budgeting)** พบว่าการจัดการของการไฟฟ้านครหลวงมีความคิดเห็นต่อการงบประมาณ ในระดับความเป็นจริงมาก ทั้งภาพรวม ( $\bar{X}=3.70$  S.D.=.92) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อันดับแรกคือ องค์กรมีงบประมาณในการบริหารจัดการความรู้แก่ชุมชน รองลงมา คือ องค์กรมีงบประมาณส่งเสริมฝึกอบรมให้บุคลากรรับการพัฒนาสมรรถนะที่เหมาะสม และ องค์กรมีงบประมาณเพียงพอด้านผลตอบแทนที่เหมาะสม ตามลำดับ

(5) **การประสานงาน (coordinating)** พบว่าการจัดการความรู้ของการไฟฟ้านครหลวง มีความคิดเห็นต่อการประสานงานในระดับความเป็นจริงมาก ทั้งภาพรวม ( $\bar{X}=3.68$  S.D.=.91) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อันดับแรกคือ บุคลากรมีความร่วมมือผูกพัน มีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน มีการประสานงานซึ่งกันและกันเสมอ รองลงมา คือ ผู้บริหารงานได้อธิบายรายละเอียดของงาน เป้าหมายของลักษณะงาน ผลงานที่ดี การตอบแทนที่ดี และการประสานงานที่ดีลดขั้นตอนและข้อผิดพลาดในการทำงานเสมอ ตามลำดับ

(6) **การรายงาน (reporting)** พบว่าการจัดการของการไฟฟ้านครหลวงให้ความสำคัญเห็นต่อการรายงานในระดับความเป็นจริงมาก ทั้งภาพรวม ( $\bar{X}=3.63$  S.D.=.92) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อันดับแรกคือ ในการรายงานในองค์กรอยู่ในรูปแบบอย่างเป็นทางการเสมอความร่วมมือกับองค์กรภายนอกให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้กัน รองลงมา คือ การรายงานในองค์กรมีความชัดเจน และเน้นจุดสำคัญเป็นพิเศษ และข้อมูลที่ได้หรือจากสถิติต่าง ๆ คือผลที่ได้จากการดำเนินงานจริงเหมาะสม ตามลำดับ

(7) การอำนวยการ (directing) พบว่าการจัดการของการไฟฟ้านครหลวง มีความคิดเห็นต่อการอำนวยการ ในระดับความจริงมาก ทั้งภาพรวม ( $\bar{X}=3.59$  S.D.=.92) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อันดับแรกคือ องค์กรมีการอำนวยการเพื่อใช้ภาวะผู้นำในการปฏิบัติงาน และอำนวยการ รองลงมา คือ องค์กรมีการอำนวยการในภารกิจหน้าที่อย่างถูกต้องและเหมาะสม และผู้บริหารสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับองค์กรภายนอกให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้กัน ตามลำดับ

### 5.1.3 ระบบการจัดการความรู้ของการไฟฟ้านครหลวง

จากการสำรวจข้อมูลการจัดการความรู้ของการไฟฟ้านครหลวง มีค่าความคิดเห็นภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.66$  S.D.=.90) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อันดับแรกคือ การประยุกต์ใช้ความรู้ถูกต้องเที่ยงตรง การสร้างความรู้ การถ่ายทอดความรู้การแจกจ่ายความรู้ การวิเคราะห์การจัดทำเหมืองความรู้ การหาความรู้ การจัดเก็บความรู้

(1) การประยุกต์ใช้ความรู้ถูกต้องเที่ยงตรง พบว่าการจัดการความรู้ของการไฟฟ้านครหลวง มีความคิดเห็นต่อการประยุกต์ใช้ความรู้ถูกต้องเที่ยงตรง ในระดับความเป็นจริงมาก ทั้งโดยภาพรวม ( $\bar{X}=3.75$  S.D.=.85) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อันดับแรกคือ บุคลากรมีส่วนร่วมในการเรียนรู้เพื่ออนุรักษ์พลังงานและผลักดันให้เป็นประสบความสำเร็จ รองลงมา บุคลากรมีความสามารถใช้เทคโนโลยีอย่างเหมาะสม และบุคลากรสามารถประยุกต์ใช้ความรู้ถูกต้องเที่ยงตรง บุคลากรสามารถประยุกต์ใช้ความรู้ถูกต้องเที่ยงตรง กับกลยุทธ์ต่าง ๆ ขององค์กร ตามลำดับ

(2) การสร้างความรู้ พบว่าการจัดการความรู้ของการไฟฟ้านครหลวง มีความคิดเห็นต่อการสร้างความรู้ ในระดับความเป็นจริงมาก ทั้งในภาพรวม ( $\bar{X}=3.74$  S.D.=.86) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อันดับแรกคือ บุคลากรมีความสนใจในการศึกษาดูงานด้านเทคโนโลยี และการบริหารงานองค์กร ทั้งในประเทศและต่างประเทศ รองลงมา บุคลากรได้รับการส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ บุคลากรมีการแสวงหาความรู้อย่างมีคุณภาพ การบริหารงานองค์กรทั้งในประเทศและต่างประเทศ ตามลำดับ

(3) การถ่ายทอดความรู้การแจกจ่ายความรู้ พบว่าการจัดการความรู้ของการไฟฟ้านครหลวงมีความคิดเห็นต่อการถ่ายทอดแจกจ่ายความรู้ในระดับความเป็นจริงมาก ทั้งโดยภาพรวม ( $\bar{X}=3.72$  S.D.=.88) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อันดับแรกคือ บุคลากรมีการแบ่งปัน

ความรู้ประสบการณ์และ สร้างมิตรภาพ รองลงมา บุคลากรสามารถถ่ายทอดความรู้ และแจกจ่ายความรู้โดยผ่านช่องทางสื่อออนไลน์ มีอุปกรณ์เทคโนโลยีในการบริการที่ทันสมัย ตามลำดับ

(4) การวิเคราะห์การจัดทำเหมืองความรู้ พบว่าการจัดการความรู้ของการไฟฟ้า นครหลวง มีความคิดเห็นต่อ การวิเคราะห์การจัดทำเหมืองความรู้ร่วมในระดับความเป็นจริงมาก ทั้ง โดยภาพรวม ( $\bar{X}=3.71$  S.D.=.89) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อันดับแรกคือ องค์กรให้บริการความรู้แก่ชุมชนมาก เพียงใด ในเรื่องการประหยัดพลังงานไฟฟ้า รองลงมา บุคลากรเข้าใจการ เรียนรู้คือ การพัฒนาคนเพื่อให้คนพัฒนาผลิตภัณฑ์ และชุมชนและครัวครัวเรือนมีการประหยัด พลังงานไฟฟ้าและเป็นแบบอย่างที่ดีต่อสังคม ตามลำดับ

(5) การหาความรู้ พบว่าการจัดการความรู้ของการไฟฟ้านครหลวง มีความ คิดเห็นต่อการหาความรู้ในระดับความเป็นจริงมาก ทั้ง โดยภาพรวม ( $\bar{X}=3.59$  S.D.=1.0) เมื่อ พิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อันดับแรกคือ บุคลากรมีการเรียนรู้เทคโนโลยีร่วมกัน รองลงมา บุคลากร ได้ร่วมแสดงวิสัยทัศน์เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และบุคลากรมีการเรียนรู้ข้อมูลในการแก้ปัญหา ร่วมกัน ตามลำดับ

(6) การจัดเก็บความรู้ พบว่าการจัดการความรู้ของการไฟฟ้านครหลวงมีความ คิดเห็นต่อการจัดเก็บความรู้ในระดับความเป็นจริงมาก ทั้ง โดยภาพรวม ( $\bar{X}=3.49$  S.D.=.92) เมื่อ พิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อันดับแรกคือ สามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลได้ทางสื่อออนไลน์ ได้เสมอ รองลงมา เทคโนโลยีคือแหล่งข้อมูลในการเรียนรู้ และบุคลากรมีการจัดเก็บความรู้ที่รวดเร็ว ตามลำดับ

#### 5.1.4 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของการจัดการและการจัดการความรู้ของการไฟฟ้า

นครหลวง

สรุปผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้น กับตัวแปรตาม ด้วย เทคนิคสหสัมพันธ์เพียร์สัน (r) สรุปผลการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรดังต่อไปนี้

(1) การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหพันธ์เพียร์สันระหว่างตัวแปรต้นและตัว แปรตาม เป็นการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง การจัดการ กับการจัดการความรู้ของการไฟฟ้า นครหลวง โดยหาค่าสัมประสิทธิ์สหพันธ์ ด้วยเทคนิคสหพันธ์เพียร์สัน (r) พบว่าความสัมพันธ์ ระหว่างการจัดการ กับการจัดการความรู้ของการไฟฟ้านครหลวง (ดังตารางที่ 4. 17) ผลการ วิเคราะห์พบว่าสหพันธ์กันทุกตัวแปร ในภาพรวมตัวแปรการจัดการ มีความสัมพันธ์กันทุกตัวแปร กับการจัดการความรู้ของการไฟฟ้านครหลวงในระดับ (0.708) ส่วนรายด้านพบว่าอันดับแรก การ

รายงาน  $x_6$  (0.737) รองลงมา การจัดองค์กร  $x_2$  (0.720) การประสานงาน  $x_5$  (0.706) การจัดบุคลากร  $x_3$  (0.705) การอำนาจการ  $x_4$  (0.701) การวางแผน  $x_1$  (0.697) และการงบประมาณ  $x_7$  (0.693) ตามลำดับ

(2) การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้น ผลการวิเคราะห์ระหว่างตัวแปรต้น โดยวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหพันธ์ระหว่างตัวแปรต้น พบว่า ไม่มีรายการใดที่มีความสัมพันธ์เกิน 0.85 จึงถือว่าตัวแปรทั้ง 7 ตัวแปร ไม่มีปัญหาความสัมพันธ์กันเอง จึงสามารถวิเคราะห์ตัวแปรต้น ทั้งหมดที่ส่งผลต่อตัวแปรตาม เพื่อศึกษาอิทธิพลตัวแปรต้นที่ส่งผลต่อตัวแปรตาม ด้วยเทคนิคพหุคูณถดถอย (Multiple Regression Analysis)

(3) ผลการวิเคราะห์การจัดการ สมการ พยากรณ์ที่มีผลต่อ การจัดการความรู้ของการไฟฟ้านครหลวง

การจัดการที่ส่งผลต่อ การจัดการความรู้ของการไฟฟ้านครหลวง (ดังตารางที่ 4.19) พบว่า การจัดการ ที่มีต่อการจัดการความรู้ของการไฟฟ้านครหลวง คือ

$$\text{สมการคะแนนดิบ : } y = 5.707 + .182x_1 + .117x_3 + .150x_4 + .100x_5 + .142x_7$$

$$\text{สมการคะแนนมาตรฐาน : } y = .206x_1 + .119x_3 + .161x_4 + .108x_5 + .161x_7$$

เมื่อ  $y$  แทนค่า การจัดการความรู้ของการไฟฟ้านครหลวง

$X_1$  แทนค่า การวางแผน

$X_2$  แทนค่า การจัดองค์กร

$X_3$  แทนค่า การจัดบุคลากร

$X_4$  แทนค่า การอำนาจการ

$X_7$  แทนค่า การงบประมาณ

สรุปผลตัวแปรที่มีอำนาจในการพยากรณ์ต่อ การจัดการความรู้ของการไฟฟ้านครหลวง มี 5 คุณลักษณะ ได้แก่ การประสานงาน  $x_5$  การจัดบุคลากร  $x_3$  การอำนาจการ  $x_4$  การวางแผน  $x_1$  และการงบประมาณ  $x_7$

### 5.1.5 ผลการวิเคราะห์การตัวแบบการจัดการความรู้ของการไฟฟ้านครหลวง

ตัวแบบการจัดการความรู้ของการไฟฟ้านครหลวง คือตัวแบบที่ได้จากการอภิปรายผลการวิจัยในทางทฤษฎี ด้วยการนำตัวแบบการจัดการความรู้เพื่อจำแนกองค์ประกอบของการจัดการความรู้ออกเป็นองค์ประกอบตามกระบวนการจัดการความรู้ ตามหลักวิชาการเป็นไปตามทฤษฎีที่มีอยู่ในปัจจุบันที่ได้ผ่านการศึกษาวิจัยด้วยการทดสอบสมมติฐานอย่างถูกต้องครบถ้วน

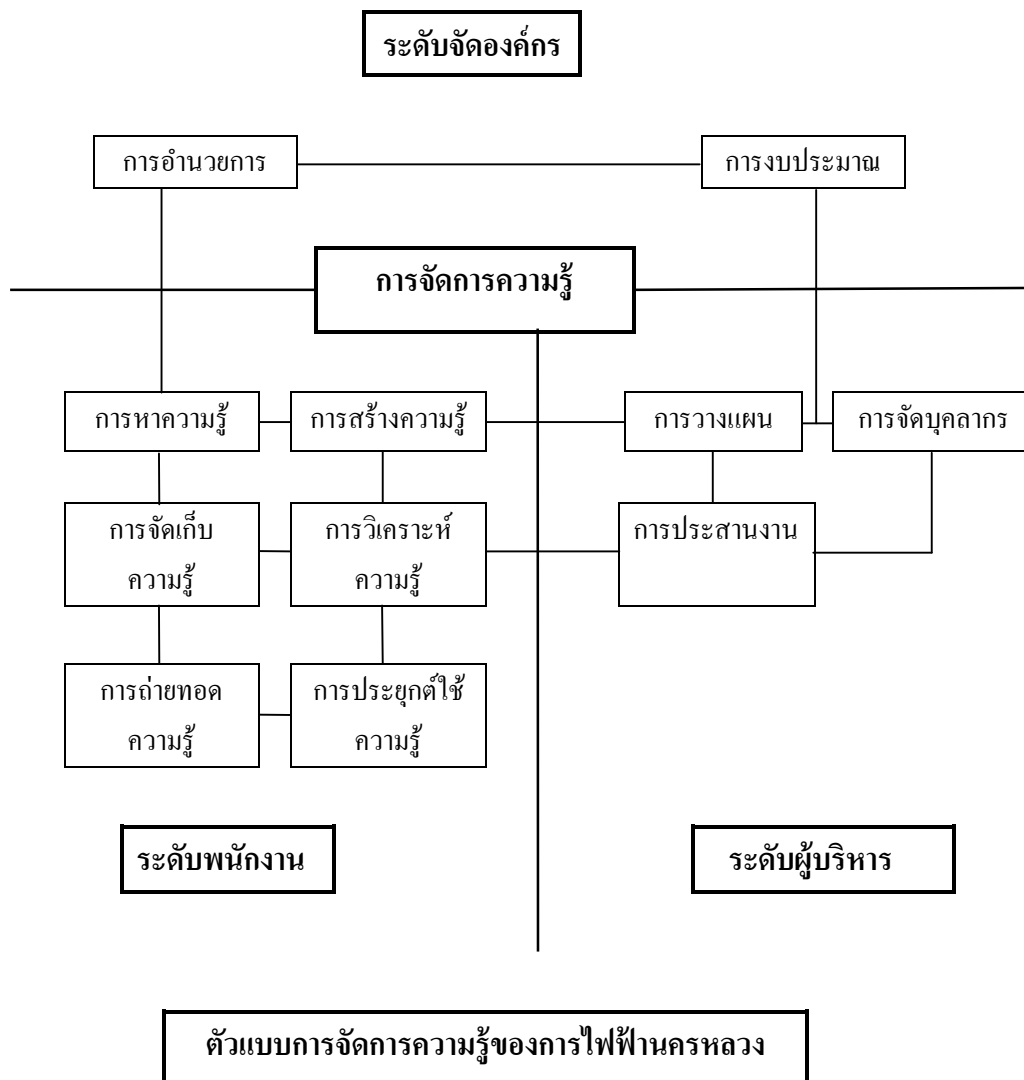
ตามระเบียบวิธีวิจัย โดยองค์ประกอบของตัวแบบองค์ประกอบ มี 13 ตัวแปร คือ การหาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้ การวิเคราะห์การจัดทำเหมืองความรู้ การถ่ายทอดความรู้ การแจกจ่ายความรู้ การประยุกต์ใช้ความรู้ถูกต้องเที่ยงตรง การวางแผน การจัดองค์กร การสรรหาบุคลากร การอำนวยความสะดวก การประสานงาน การรายงาน การงบประมาณ ซึ่งสามารถครอบคลุมด้านบริหารจัดการองค์ความรู้ของการไฟฟ้านครหลวง สามารถแยกองค์ประกอบการดำเนินการออกเป็น 3 ประการ ดังต่อไปนี้

(1) องค์ประกอบด้านพนักงาน ที่เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการขับเคลื่อนองค์ความรู้ที่ได้รับจากการศึกษา อบรม แลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างบุคคลและทีมงาน หรือจากผู้มีความรู้มีประสบการณ์เฉพาะด้าน โดยผ่านกระบวนการ การจัดการความรู้ คือ การหาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้ การวิเคราะห์ความรู้การจัดทำเหมืองความรู้ การถ่ายทอดความรู้ การแจกจ่ายความรู้ การประยุกต์ใช้ความรู้ถูกต้องเที่ยงตรง ที่ทำหน้าที่ขับเคลื่อนกระบวนการที่นำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ทฤษฎีใหม่ทั่วทั้งองค์กร

(2) องค์ประกอบด้านผู้บริหารองค์กรนั้นย่อมเป็นผู้มากด้วยวิชาการความรู้มากด้วยประสบการณ์ ในการดำเนินการที่คอยเติมแต่ง พนักงานที่มีความรู้ ความสามารถเข้าสู่องค์กร โดย การจัดหา คัดเลือก ผลตอบแทน และรักษาไว้ ตามปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการของการไฟฟ้านครหลวง อันได้แก่ การวางแผน การจัดองค์กร การจัดบุคลากร การอำนวยความสะดวก การประสานงาน การรายงาน การงบประมาณ ที่ทำหน้าที่เป็น โครงสร้างพื้นฐานที่สำคัญต่อการจัดการความรู้

(3) องค์ประกอบด้านจัดองค์กร เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการดำเนินการทั่วทั้งองค์กร ที่นำองค์กรให้ไปในทิศทางใด ซึ่งต้องเป็นองค์กรผู้นำแห่งการเรียนรู้ใน ด้านเทคโนโลยี และสร้างนวัตกรรม ปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ มีความคล่องตัวที่จะเปลี่ยนกลยุทธ์ตามสถานการณ์ จัดตั้งองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้เป็นรูปกระทำ มีการผสมผสานศาสตร์หลาย ๆ ศาสตร์ เพื่อสร้างความรู้ได้เปรียบด้านการจัดการความรู้ และในเชิงธุรกิจ

สรุปตัวแบบการจัดการความรู้ของการไฟฟ้านครหลวง มี 3 องค์ประกอบหลักในการขับเคลื่อนให้ไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ คือ พนักงาน ผู้บริหาร และองค์กร โดยบริบททั้ง 3 ถูกกำหนดไว้ในตัวซึ่งต้องทำอย่างสม่ำเสมอจึงจะเกิดประสิทธิผลต่อองค์กร ดังแผนภาพที่ 5.2



ภาพที่ 5.1 ตัวแบบการจัดการความรู้ของการไฟฟ้านครหลวง

## 5.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

การวิจัยในครั้งนี้ได้ทำการสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อทบทวนการวิจัยเชิงปริมาณ โดยมีตัวแปรที่มีอำนาจในการพยากรณ์ ต่อการจัดการความรู้ของการไฟฟ้านครหลวง โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่



ผู้บริหาร วิศวกร พนักงานการไฟฟ้านครหลวง จำนวน 6 ท่าน สามารถสรุปผลการสัมภาษณ์เชิงลึก มีตัวแปรใดบ้างที่สอดคล้องกับการวิจัยเชิงปริมาณ ได้ดังต่อไปนี้

### 5.2.1 ตัวแปรต้นที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของการไฟฟ้านครหลวง มีตัวแปรต้น 7

ตัวแปร ได้แก่ การรายงาน การจัดองค์กร การประสานงาน การจับบุคลากร การอำนวยความสะดวก การวางแผน และการงบประมาณ แต่มีผลอยู่ในระดับที่ไม่สามารถจะชี้ได้ว่าจะส่งผลสัมฤทธิ์ (achievement) ในการจัดการความรู้ของการไฟฟ้านครหลวง คือ การรายงาน และการจัดองค์กร ซึ่งจากการศึกษาเชิงปริมาณ พบว่า ตัวแปรดังกล่าว ไม่มีอำนาจในการพยากรณ์ต่อตัวแปรตาม คือ การจัดการความรู้ของการไฟฟ้านครหลวง แต่ผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิของการไฟฟ้านครหลวง พบว่า ตัวแปรดังกล่าว กลับมีผลสัมฤทธิ์ต่อตัวแปรตาม โดยสามารถอธิบาย ได้ดังต่อไปนี้

5.2.1.1 การรายงาน ไม่มีอำนาจในการพยากรณ์ต่อตัวแปรตาม คือการจัดการความรู้ของการไฟฟ้านครหลวง แต่ผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า การรายงานมีความสำคัญต่อตัวแปรตาม มีผลกับการเพิ่มความสามารถบริหารงานต้องแสดงผลที่มีการทำงานในแต่ละครั้ง มีแบบรายงานที่ชัดเจน มีความถูกต้องกับความเป็นจริง ทันท่อเหตุการณ์ เพื่อให้ผู้ได้รับรายงานสามารถแปรผลและเข้าใจได้ทันที กล่าวโดยสรุป “การรายงาน” มีผลกับการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานมากขึ้นยังมีการรายงานมากขึ้น ยิ่งให้ผู้บังคับบัญชาทราบความเคลื่อนไหวมากขึ้นหากมีข้อผิดพลาดจะสามารถแก้ไขได้ทันทีไม่เกิดของเสียในกระบวนการผลิตและไม่เกิดผลกระทบต่อ ด้านอื่น ๆ ส่งผลให้การรายงานมีความสำคัญต่อการจัดการความรู้ของการไฟฟ้านครหลวง ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น จากผลการสัมภาษณ์ดังกล่าวมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2549) อธิบายว่า การรายงานเป็นการเสนอความคิดเห็นหรือยื่นเรื่อง การควบคุมตรวจสอบรวมทั้งการประเมินผลการบริหารขององค์กรทั้งจากภายในและภายนอก การประเมินผลอาจดำเนินการก่อนการปฏิบัติงาน ขณะปฏิบัติงานและหลังปฏิบัติงาน รวมตลอดทั้งการจัดการจัดทำรายงาน แสดงผลการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ยังมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ Peter F. Drucker (2005) ได้กล่าวว่า การวางแผน หมายถึง การกำหนดหน้าที่การทำงานที่ต้องปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยกำหนดว่าจะดำเนินการอย่างไร และดำเนินการเมื่อไร เพื่อให้สำเร็จตามแผนที่วางไว้ การวางแผนต้องครอบคลุมทั้งในระยะสั้นและระยะยาว Richard L. Daft (2006) ได้เสนอแนวคิด การวางแผน ประกอบด้วย การกำหนดขอบเขตของธุรกิจ ตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ตลอดจนกำหนดวิธีการเพื่อให้สามารถดำเนินงานได้ตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้

5.2.1.2 การจัดองค์กร ไม่มีอำนาจในการพยากรณ์ต่อตัวแปรตาม คือการจัดการความรู้ของการไฟฟ้านครหลวง แต่ผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า การจัดองค์กรมีความสำคัญต่อตัวแปรตาม มีผลกับการเพิ่มความสามารถบริหารงานด้านการจัดองค์กรของการไฟฟ้านครหลวง เป็นการจัดแบ่งงานขององค์กร พร้อมทั้งกำหนดวัตถุประสงค์ และบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของหน่วยงาน ผู้บริหาร หรือผู้อำนวยการเขตการไฟฟ้านครหลวง ควบคุมคอยดูแลให้การปฏิบัติงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กร เพื่อให้เกิดความร่วมมือกันทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ กล่าวโดยสรุป “การจัดองค์กร” มีผลกับการเพิ่มประสิทธิภาพโครงสร้างขององค์กร คือ การบริหารและการจัดการ โดยให้ความสำคัญต่อ โครงสร้าง เป้าหมาย วัตถุประสงค์ และนโยบาย ให้มีความชัดเจน เพื่อให้การจัดองค์กรเป็นไปตามแบบแผนของการจัดการความรู้ของการไฟฟ้านครหลวงให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น จากผลการสัมภาษณ์ดังกล่าวมีความสอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีของ Bartol & Martin (1991) กล่าวถึงการจัดองค์กรหรือหน่วยงาน โดยการแบ่งงานขององค์กร หรือหน่วยงานย่อย พร้อมทั้งการกำหนดวัตถุประสงค์ การกำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ และลักษณะการบังคับบัญชาของหน่วยงานหลัก หน่วยงานที่ปรึกษา หน่วยงานช่วยเหลือ การจัดองค์กรแสดงในรูปแบบภูมิขององค์กร เพื่อบุคลากรขององค์กรเข้าใจในบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ และได้สอดคล้องกับงานวิจัย Schermerhorn, Hunt, & Osborn (2000, p. 8) ได้อธิบายว่า “เป็นการแบ่งงาน และทรัพยากร เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ”

5.2.1.3 การประสานงาน มีอำนาจในการพยากรณ์ต่อตัวแปรตาม คือ การจัดการความรู้ของการไฟฟ้านครหลวง และผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า มีความสำคัญต่อตัวแปรตามเช่นกัน มีผลกับการเพิ่มความสามารถของบุคลากรในการติดต่อสื่อสารระหว่างหน่วยงาน เพื่อให้เกิดความเข้าใจเป็นไปอย่างมีระเบียบสอดคล้องกันไม่เกิดความเข้าใจที่ผิด หรือเกิดความซ้ำซ้อนกันในการปฏิบัติงานทำให้งานของการไฟฟ้านครหลวง มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น กล่าวโดยสรุป “การประสานงาน” มีผลกับการกำหนดโครงสร้างการติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอกให้ชัดเจน เพื่อปฏิบัติงานร่วมกันให้บรรลุวัตถุประสงค์ และมีผลกับการจัดการความรู้ของการไฟฟ้านครหลวงมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น จากผลการสัมภาษณ์ดังกล่าวมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ วิทยากร มณีเนตร (2555, น. 1) ได้อธิบายว่า การติดต่อสื่อสารเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันในการปฏิบัติงาน มีเป้าหมายเดียวกัน มีความสอดคล้องกัน ทั้งเวลา และกิจกรรมที่จะต้องให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้อย่างราบรื่น จึงจะนำมาซึ่งประสิทธิภาพ

5.2.1.4 การจัดบุคลากร มีอำนาจในการพยากรณ์ต่อตัวแปรตาม คือ การจัดการความรู้ของการไฟฟ้านครหลวง และผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่ามีความสำคัญต่อตัวแปรตามเช่นกัน มีผลกับเพิ่มความสามารถของบุคคลในระดับนโยบายขององค์กรไม่ว่าจะเป็นการบริหารใด ๆ ต้องอาศัยบุคคลเป็นผู้ปฏิบัติงานทั้งสิ้น ซึ่งการจัดการความรู้ของการไฟฟ้านครหลวงจะปฏิบัติงานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี หรือตามพันธกิจขององค์กรย่อมอยู่ที่ตัวบุคคล ซึ่งบุคคลขององค์กรการไฟฟ้ามหานครต้องมีคุณสมบัติมีความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งที่ที่ได้รับมอบหมาย และมีความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ จึงทำให้องค์กรได้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ กล่าวโดยสรุป “การจัดบุคลากร” มีผลกับการกำหนดนโยบายด้านการบริหารบุคลากรต้องมีความชัดเจนในการกำหนดวัตถุประสงค์ และจุดมุ่งหมายต่าง ๆ ในกระบวนการคัดเลือกบุคคลที่จะเข้ามาบริหารองค์กร ต้องมีการกำหนดคุณสมบัติของตัวบุคคลจึงจะเกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงาน เพื่อปฏิบัติงานร่วมกันให้บรรลุวัตถุประสงค์ และมีผลกับการจัดการความรู้ของการไฟฟ้านครหลวงมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น จากผลการสัมภาษณ์ดังกล่าวมีความสอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีของ (Brizius & Butterriess, Sentell, 1994) พบว่าความสอดคล้องบุคลากรในองค์กรโดยมองว่าองค์กรมีการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพนั้น บุคคลต้องมีการพัฒนาความรู้ ฝึกอบรมอยู่เสมอ มีระบบสื่อสารที่ดี มีการพัฒนาทักษะและวิสัยทัศน์ ให้ทันเหตุการณ์ และทันสมัยอยู่เสมอ

5.2.1.5 การอำนวยการ มีอำนาจในการพยากรณ์ต่อตัวแปรตาม คือ การจัดการความรู้ของการไฟฟ้านครหลวง และผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่ามีความสำคัญต่อตัวแปรตามเช่นกัน มีผลกับการเพิ่มความสามารถของการอำนวยการในระดับนโยบายขององค์กรเป็นการกำหนดทิศทางการทำงานมีการดูแลซึ่งกันและกันและพึ่งพาอาศัยกัน โดยเชื่อมโยงแต่ละฝ่ายทำให้การทำงานระหว่างหน่วยงานมีความราบรื่นและสอดคล้องกัน ซึ่งมีการมอบหมายงานกันอย่างเหมาะสม ลักษณะงานที่มอบหมายนั้นต้องคำนึงถึง ความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน และเพื่อให้เกิดความพอใจระหว่างผู้สั่งการและผู้รับคำสั่ง งานจึงจะดำเนินการไปด้วยความเรียบร้อยและไม่เกิดปัญหาต่อองค์กร กล่าวโดยสรุป “การอำนวยการ” มีผลกับการกำหนดนโยบายด้านการอำนวยการผู้บังคับบัญชาต้องมีความรู้ความสามารถที่จะอำนวยการและมอบหมายงานคอยควบคุมดูแลการทำงานและติดตามการทำงานจึงจะเกิดประสิทธิภาพ และมีผลกับการจัดการความรู้ของการไฟฟ้านครหลวงมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น จากผลการสัมภาษณ์ดังกล่าวมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ สันติ บุญภิรมย์ (2552) พบว่า เป็นการวินิจฉัยสั่งการควบคุม บังคับบัญชา การดูแลปฏิบัติการ การมอบหมายงาน และการติดตามผลการปฏิบัติงานตามคำสั่ง

5.2.1.6 การวางแผน มีอำนาจในการพยากรณ์ต่อตัวแปรตาม คือ การจัดการความรู้ของการไฟฟ้านครหลวง และผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่ามีความสำคัญต่อตัวแปรตามเช่นกัน มีผลกับการเพิ่มความสามารถระดับบุคคลในการวางแผนระดับนโยบายขององค์กร การวางแผนนั้นเป็นสิ่งสำคัญอีกประการหนึ่ง และหน่วยงานย่อยต้องมีการวางแผนออกจากแผนแม่บททั้งนี้ก็เพื่อให้การวางแผนเกิดความแม่นยำมากขึ้น แต่อย่างไรก็ต้องมีความสอดคล้องกัน ผู้บริหารต้องทำหน้าที่ในการวางแผน เพราะการวางแผนนั้นเป็นกระบวนการแรกของกระบวนการของการบริหาร ผู้บริหารต้องมีความตระหนักดีว่า การวางแผนเป็นทิศทางหรือเป็นกรอบของการดำเนินงานทั้งหมด ซึ่งวางแผนนั้นอาจจะเป็นระยะสั้นหรือระยะยาว ขึ้นอยู่กับ 5 คำถาม คือ what, (ทำอะไร) when, (ทำเมื่อไร) why, (ทำไมถึงทำ) who, (จะให้ใครทำ) และ how many (จำนวนเท่าไร) จึงจะทำให้การวางแผนนั้นมีประสิทธิภาพของการจัดการความรู้ กล่าวโดยสรุป “การวางแผน” มีผลกับการเพิ่มความสามารถของบุคคลในการตัดสินใจที่มีเหตุผล การวางแผนที่ดีจึงช่วยขยายขอบเขตของนักคิดระดับผู้บริหาร และช่วยให้ผู้บริหารมีความคล่องตัวในสภาพของการแก้ไขปัญหาได้ดีมีผลงานที่ดีตามมา สามารถเพิ่มวิสัยทัศน์การวางแผนที่กว้างไกลมากขึ้น จึงมีความสำคัญต่อการจัดการความรู้ของการไฟฟ้านครหลวง กล่าวโดยสรุป “การวางแผน” มีผลกับข้อจำกัดระยะเวลา การวางแผนซึ่งเกี่ยวกับเงิน และเป็นตัวกำหนดผลการขาดทุนหรือกำไร นั่นคือการนำเข้า ซึ่ง วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องจักร และทรัพยากรต่าง ๆ ที่มีอยู่อย่างจำกัด และที่มีความจำเป็นต่อกระบวนการ ข้อกำหนดเรื่องความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ของการวางแผนจึงมีความสำคัญต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้ของการไฟฟ้านครหลวงจากผลการสัมภาษณ์ดังกล่าวมีความสอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีของ Bartol & Martin (1997) พบว่า การวางแผนหรือกำหนดการทำงานขององค์กรไว้ล่วงหน้าจะทำอะไรในการบริหารงานใด ๆ ก็ตามผู้บริหารจะต้องทำหน้าที่ในการวางแผนเพราะการวางแผนเป็นหน้าที่ประการแรกของกระบวนการบริหาร ผู้บริหารจะต้องมีความตระหนักอยู่เสมอ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2549) ได้อธิบายว่า การจัดทำแผนขององค์กร การคิดหาวิธีการที่จะใช้ในการบริหาร เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องรายละเอียดของงานที่จะทำในอนาคต โดยมีกระบวนการบริหารตั้งแต่การเตรียมการทำแผน การวิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อยเพื่อหาทางพัฒนา การปฏิบัติตามแผน โดยกำหนดงบประมาณเพื่อลงมือปฏิบัติตามแผน

5.2.1.7 การงบประมาณ มีอำนาจในการพยากรณ์ต่อตัวแปรตาม คือ การจัดการความรู้ของการไฟฟ้านครหลวง และผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่ามีความสำคัญต่อตัวแปรตามเช่นกัน มีผลกับเพิ่มความสามารถในระดับนโยบายขององค์กรมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการ

บริหารงานทุกระดับทุกหน่วยงาน เพราะองค์กรต้องดำเนินงานด้วยงบประมาณรวมทั้งการคาดการณ์ล่วงหน้าถึงรายรับรายจ่ายที่จะเพิ่มหรือลดลงในอนาคต เพื่อให้การบริหารงบประมาณขององค์กรเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ กล่าวโดยสรุป “การวางแผน” มีผลกับการกำหนดวัตถุประสงค์ ของ การวางแผน ข้อจำกัดระยะเวลา การวางแผนซึ่งเกี่ยวกับเงิน และเป็นตัวกำหนดผลการขาดทุนหรือกำไร นั่นคือการนำเข้า ซึ่ง วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องจักร และทรัพยากรต่าง ๆ ที่มีอยู่อย่างจำกัด และที่มีความจำเป็นต่อกระบวนการ ข้อกำหนดเรื่องความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ของการวางแผนจึงมีความสำคัญต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้ของการไฟฟ้านครหลวง จากผลการสัมภาษณ์ดังกล่าวมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ วรกาญจน์ สุขสดเขียว (2556) พบว่าการวัดผลและการนำผลสะท้อนมาวัดผลระดับปฏิบัติงานด้านการบริหารงบประมาณและการเงิน และการรายงานผล กรณีศึกษาวิศวะคอนกรีต ระดับความเข้าใจในการวัดผลระดับปฏิบัติงาน 1) ด้านพัฒนาบุคลากรและบทบาทหน้าที่ 2) ด้านผลสะท้อนระดับปฏิบัติงาน 3) ด้านการส่งเสริมสนับสนุนนำผลสะท้อนมาวัดผลระดับปฏิบัติงาน

**5.2.2 ในประเด็นการจัดการความรู้ของการไฟฟ้านครหลวง ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นสอดคล้องว่า** องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นสิ่งที่ดีต่อองค์กรแต่ยังขาดการสนับสนุนอย่างจริงจัง ทั้งองค์กรการไฟฟ้า และภาครัฐบาล ทั้งนี้เพราะต้องใช้งบประมาณสูงในการดำเนินการโดยจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดสอดคล้องกันทั้ง 6 ตัวแปร ดังต่อไปนี้

5.2.2.1 การประยุกต์ใช้ความรู้ถูกต้องเที่ยงตรง พบว่าการจัดการความรู้ของการไฟฟ้านครหลวง มีความคิดเห็นต่อการประยุกต์ใช้ความรู้ถูกต้องเที่ยงตรง ในระดับความเป็นจริงมาก โดยจากการสัมภาษณ์ พบว่า การประยุกต์ใช้ความรู้ถูกต้องเที่ยงตรง จะให้เกิดผลสัมฤทธิ์นั้น ผู้บริหารต้องมีความรู้ ความเข้าใจในการประยุกต์ใช้ความรู้ที่มีความหลากหลาย อาทิเช่น การมีความรู้ทางการเงินการคลัง ด้านการก่อสร้าง ด้านการผลิตภัณฑ์ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อช่วยในการประยุกต์ใช้ความรู้ นอกจากนี้ต้องเข้าใจในหลักการประเมินผลความรู้ มีการใช้ความรู้อย่างสร้างสรรค์และมีความรับผิดชอบ การจัดการความรู้ที่ประยุกต์ใช้ความรู้ web based โดยมุ่งวัดความคิดเห็นของพนักงานในองค์กร มุมมองของพนักงานในการใช้ web based และองค์กรได้สร้างสนับสนุน การจัดการความรู้อย่างไร และเผยแพร่องค์ความรู้ในองค์กรอย่างไร สอดคล้องกับงานวิจัยของ Feliciano (2008) พบว่า เทคโนโลยีและผู้สนับสนุนองค์กร เป็นสิ่งที่ทำให้ระบบการ

จัดการความรู้มีประสิทธิผลมากที่สุด และมีการกระตุ้นผู้ปฏิบัติงานด้วยความรู้ (knowledge worker) ให้มีปฏิสัมพันธ์กับฐานความรู้มากกว่างานที่ทำประจำ

5.2.2.2 การสร้างความรู้ พบว่าการจัดการความรู้ของการไฟฟ้านครหลวง มีความคิดเห็นต่อการสร้างความรู้ ในระดับความเป็นจริงมาก โดยจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิพบว่า การสร้างความรู้ จะมีผลสัมฤทธิ์นั้น ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการมองเห็นถึงความสำคัญ แล้วนำมาปรับปรุง ทดสอบ เพื่อพัฒนาเป็นความรู้ใหม่ปรับใช้ในองค์กรเพื่อสร้าง นวัตกรรม สร้างมูลค่าให้กับองค์กรการไฟฟ้านครหลวงต่อไป สอดคล้องกับงานวิจัยของ Chang, Gray, Jones and other (2003) พบว่า การเรียนรู้จากการปฏิบัติ เป็นการเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติที่รวมถึงการให้ผู้ที่มีส่วนร่วมในการสะท้อนบนประสบการณ์ของตนเอง และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Chen (2004) พบว่า องค์กรที่ประสบผลสำเร็จนั้นต้องนำความรู้มาใช้ในองค์กร คือผู้บริหารที่มีพฤติกรรมในการส่งเสริมสนับสนุนกระบวนการจัดการความรู้ โดยกำหนดให้เป็นกลยุทธ์และวิสัยทัศน์องค์กร

5.2.2.3 การถ่ายทอดความรู้การแจกจ่ายความรู้ พบว่าการจัดการความรู้ของการไฟฟ้านครหลวงมีความคิดเห็นต่อการถ่ายทอดแจกจ่ายความรู้ในระดับความเป็นจริงมาก โดยจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า การถ่ายทอดความรู้การแจกจ่ายความรู้ จะมีผลสัมฤทธิ์นั้น ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการส่งผ่านความรู้ จากบุคคลหนึ่งไปสู่อีกหลาย ๆ บุคคล หรือจากหน่วยงานหนึ่งไปสู่อีกหลาย ๆ หน่วยงาน โดยเทคนิค วิธีการ เทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งจะเป็นสื่อในการการส่งผ่านความรู้ อย่างรวดเร็ว ถูกต้องและมีความรับผิดชอบ สอดคล้องกับงานวิจัยของ วิจารณ์ พานิช (2548) พบว่า การสร้างบรรยากาศการแลกเปลี่ยนความรู้ในกลุ่มบุคลากร ควรสร้างสภาพแวดล้อมที่เปิดกว้างในการเรียนรู้ เมื่อมีการแลกเปลี่ยนความรู้กันระหว่างบุคคลที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศในแขนงต่าง ๆ ก็จะมีผลให้การถ่ายทอดความรู้การแจกจ่ายความรู้ มีประสิทธิภาพสูงขึ้น และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Ruggles (1997) การจัดการความรู้เกี่ยวกับกระบวนการ 3 หลัก คือ การก่อให้เกิดความรู้ การรวบรวมความรู้ และการถ่ายทอดความรู้ การก่อให้เกิดความรู้ หมายถึง การนำความรู้ใหม่เข้ามาสู่ตัวเอง หรือสู่กลุ่มของบุคคล โดยการเรียนรู้ หรือจากการสร้างสรรค์ขึ้นมาเอง การสังเคราะห์ การรวบรวม การประยุกต์ใช้ ส่วนกระบวนการสุดท้าย คือการถ่ายทอดความรู้การแจกจ่ายความรู้ จากที่หนึ่งไปสู่อีกหน่วยงานหนึ่ง หรือจากบุคคลหนึ่งไปสู่อีกหลาย ๆ คน แต่อย่างไรก็ตามพลังที่ขับเคลื่อน การสังเคราะห์ การรวบรวม การประยุกต์ใช้ ทั้งสามอย่างนี้ คือการบริการจัดการความรู้ ที่จะช่วยให้องค์กรเพิ่มประสิทธิภาพ และคุณค่าของกระบวนการเหล่านี้ให้เกิดประโยชน์แก่องค์กร

5.2.2.4 การวิเคราะห์การจัดทำเหมืองความรู้ พบว่าการจัดการความรู้ของการไฟฟ้านครหลวง มีความคิดเห็นต่อ การวิเคราะห์การจัดทำเหมืองความรู้ในระดับความเป็นจริงมาก โดยจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า การวิเคราะห์การจัดทำเหมืองรู้นั้น คือรูปแบบกระบวนการต่าง ๆ เพื่อนำเอาความรู้ที่ได้มาไปวิเคราะห์ ตรวจสอบความถูกต้องแม่นยำก่อนจะเอาความรู้นั้นไปใช้ประโยชน์ให้กับองค์กรจากผลการสัมภาษณ์ดังกล่าวมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ Leitch and Rosen (2001) และ Collison and Parcell (2004) พบว่าต้องมี 3 องค์ประกอบ ซึ่งเกิดจากการผสมผสานการทำงาน (People) กระบวนการ (Process) และเทคโนโลยี (Technology) โดยองค์ประกอบทั้งสามจะมีส่วนของความสำเร็กร่วมกันไม่สามารถแยกจาก กันได้ คือ 1) ด้านคน (People) การจัดการความรู้จะไม่สามารถประสบผลสำเร็จได้หากขาดคน 2) ด้านกระบวนการ (Business Process) ประกอบด้วยแนวทางและขั้นตอนของการจัดการเรียนรู้ต้องระบุประเภทของสารสนเทศที่ต้องการ โดยจะต้องเข้าใจวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนขององค์กร การให้บรรลุเป้าหมายอะไร มี 3 ขั้นตอน คือ(1) การจัดหาความรู้จากแหล่งความรู้ต่างๆ (Knowledge Acquisition) (2) การแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) (3) การใช้และเผยแพร่ความรู้ (Knowledge Utilization) 3) ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Technology) การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของความรู้ ในองค์กรให้ความรู้ที่เกิดประโยชน์ต่อบุคคลในเวลาและรูปแบบที่เหมาะสมที่บุคคลนั้นต้องการ การจัดการความรู้จะประสบผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ ต้องอาศัยทั้งคน และ เทคโนโลยี (Orr and Person, 2003) และสอดคล้องกับ ปิยะนาถ บุญมีพิพิธ (2551) ได้วิจัยการพัฒนาแบบการจัดการความรู้ของ สถานศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) องค์ประกอบของการจัดการความรู้ในสถานศึกษา 2) รูปแบบการจัดการความรู้ของสถานศึกษา โดยใช้ Factor Analysis ผลการวิจัย พบว่า องค์ประกอบของการจัดการความรู้ของสถานศึกษาประกอบด้วย 9 องค์ประกอบ คือ 1) การเตรียมการตามกระบวนการจัดการความรู้ 2) การนิเทศติดตามผล 3) การแบ่งปันและแลกเปลี่ยน ความรู้ 4) การจัดเก็บความรู้ 5) การเปลี่ยนค่านิยมและพฤติกรรมในการทำงานของบุคลากร 6) การวางแผน 7) การติดต่อสื่อสาร 8) การสร้างความรู้ และ 9) การยกย่องชมเชยและการให้รางวัล 2) รูปแบบการจัดการความรู้ของสถานศึกษามีความถูกต้องและนำมาใช้ประโยชน์สอดคล้องกับงานวิจัยของ World Bank (2002) ได้ระบุถึงการบูรณาการความรู้โดยการรวบรวมความรู้ แลกเปลี่ยนความรู้ เกิดความรู้ใหม่ส่งผลให้คนในองค์กรนำความรู้ใหม่ไปประยุกต์ใช้ปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จเป้าหมายขององค์กร และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Sallis and Jones (2002) พบว่า การจัดการความรู้เป็นกระบวนการของการใช้ความรู้ที่เหมาะสม ซึ่งประกอบด้วย

การแสวงหาความรู้ การเก็บรวบรวมความรู้ การสร้างความรู้และการแลกเปลี่ยนความรู้ ระหว่างทีมงาน

5.2.2.5 การหาความรู้ พบว่าการจัดการความรู้ของการไฟฟ้านครหลวง มีความคิดเห็นต่อการหาความรู้ในระดับความเป็นจริงมาก โดยจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า การหาความรู้ มีอยู่หลายทางเลือก อาทิเช่น การหาความรู้จากแหล่งภายใน และจากแหล่งภายนอก แต่ต้องมีความเหมาะสมกับภารกิจ เป้าหมายขององค์กร เพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์ขององค์กร แล้วมาปรับปรุงและสร้างความได้เปรียบในเชิงแข่งขัน โดยอาศัยข้อมูลทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นหลักสำคัญในการหาความรู้ หรือจากวารสาร บทความวิจัย หรือสิ่งตีพิมพ์อื่น ๆ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Trapp (1999) เป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยงาน จำนวนมากซึ่งมีการบริหารจัดการในลักษณะของการบูรณาการ (Integrated) เกิดประโยชน์ที่คาดหวังไว้ การจัดการความรู้จึง แนวคิดองค์รวมที่จะจัดการบริหารจัดการทรัพยากรที่เป็นความรู้ในองค์กร เป็นศิลปะของการสร้างคุณค่าจากทรัพย์สินที่แตะต้องไม่ได้ (Intangible) สอดคล้องกับ Peter Senge (1990) พบว่า องค์กร แห่งการเรียนรู้ คือ สถานที่ซึ่งทุกคนสามารถขยายศักยภาพของตนเองได้อย่างต่อเนื่อง สามารถสร้างผลงานตามวัตถุประสงค์ เป็นซึ่งเกิดรูปแบบการคิดใหม่ หลากหลาย ที่ซึ่งแต่ละคนมีอิสระที่จะสร้างแรงบันดาลใจ ซึ่งทุกคนต่างเรียนรู้วิธีการ เรียนรู้ร่วมกัน David A. Gavin (1993) พบว่า องค์กรที่มีลักษณะใน การสร้าง แสวงหา ความรู้ และมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันเป็นมาจากความรู้ใหม่

5.2.2.6 การจัดเก็บความรู้ พบว่าการจัดการความรู้ของการไฟฟ้านครหลวงมีความคิดเห็นต่อการจัดเก็บความรู้ในระดับความเป็นจริงมาก โดยจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า การจัดเก็บความรู้ นั้นเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารหรือบุคลากรขององค์กรการไฟฟ้านครหลวง มีหน้าที่จัดเก็บฐานข้อมูล อาจอยู่ในรูป เอกสาร สารสาร หรือบันทึกไว้ในคอมพิวเตอร์ มีการจำแนกหมวดหมู่ เพื่อง่ายต่อการนำมาใช้ที่มีความสะดวกรวดเร็ว และอยู่บนพื้นฐานข้อมูลที่ถูกต้อง มีความสอดคล้องกับงานวิจัย Sveiby (2001) การจัดการความรู้เป็นศิลปะของการสร้างคุณค่าจากทรัพย์สินที่แตะต้องไม่ได้ (intangible assets) ขององค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของ และ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Gates (1995) พบว่า การจัดเก็บความรู้ การรวบรวมความรู้ และเผยแพร่สารสนเทศกับผู้ที่ต้องการใช้ความรู้ได้อย่างรวดเร็ว รวมทั้งยังต้องการกลั่นกรอง และวิเคราะห์สารสนเทศให้พร้อมที่จะใช้ประโยชน์ได้เสมอ การจัดการความรู้เริ่มต้นที่เป็นเครื่องหมายทางธุรกิจ กระบวนการและการยอมรับถึงความต้องการในการแบ่งปัน ข้อมูลของคนในองค์กร



### 5.3 อภิปรายผลการวิจัย

ผลการวิจัยในครั้งนี้นำไปสู่การค้นพบ ตัวแบบการจัดการความรู้ของการไฟฟ้านครหลวง ซึ่งเป็นการต่อยอดองค์ความรู้ในเชิงทฤษฎีและงานวิจัยที่ได้ 5 ตัวแปรซึ่งประกอบด้วย การวางแผน การจัดบุคลากร การอำนวยความสะดวก การประสานงาน และการงบประมาณ ตามลำดับ โดยปัจจัยหลักทั้ง 5 ตัวแปรมีผลต่อการจัดการความรู้ของการไฟฟ้านครหลวง โดยมีกระบวนการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิผล ประกอบไปด้วย การจัดเก็บความรู้ การประยุกต์ใช้ความรู้ถูกต้องเที่ยงตรง การถ่ายทอดการแจกจ่ายความรู้ การวิเคราะห์การจัดทำเหมืองความรู้ การสร้างความรู้ การหาความรู้ ซึ่งพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าทุกตัวแปรโดยภาพรวมส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก ซึ่งผู้วิจัยจะได้ดำเนินการอภิปรายดังต่อไปนี้

#### 5.3.1 อภิปรายผลสภาพปัจจุบันของ การจัดการของการไฟฟ้านครหลวง

(1) การวางแผน (planning) มีอำนาจในการพยากรณ์ต่อตัวแปรตาม คือการจัดการความรู้ของการไฟฟ้านครหลวง ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการวางแผนที่มีผลและสามารถพยากรณ์การจัดการความรู้ได้ ย่อมเป็นไปตามแนวคิดทฤษฎี POSDCoRB อีกทั้งเมื่อพิจารณาจากแนวคิดทฤษฎีการจัดการความรู้จะเห็นได้ว่ามีความสัมพันธ์กันในลักษณะส่งผลเชิงบวก หรือไม่ ผกผัน จากผลการศึกษาค้นพบว่า “การวางแผน” เป็นปัจจัยนำไปสู่กระบวนการพัฒนาความรู้ความสามารถ ศักยภาพของการวางแผน เพื่อให้เกิดความรวดเร็ว ลดขั้นตอนและความซ้ำซ้อนในการทำงาน ทำให้ประหยัดค่าใช้จ่าย มีการใช้ทรัพยากรที่อยู่อย่างจำกัดอย่างคุ้มค่า มีการกำหนดแผนงานและตัวบุคคลที่มีหน้าที่ในการรับผิดชอบตรงตามตำแหน่งงาน มีความเหมาะสมกับลักษณะงานไม่เกิดการเสียหาย การวางแผนที่ดีจำเป็นต้องกำหนดแผนแม่บทในแต่ส่วนออกมาเพื่อให้เป็นแผนที่ทุกส่วนหรือเขตได้ดำเนินงานตามแผนในแต่ละปี ห้าปี หรือสิบปี เป็นการวางเค้าโครงการกิจกรรม ซึ่งเป็นการเตรียมการก่อนลงมือปฏิบัติ เพื่อให้การดำเนินการสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพตามกลยุทธ์ต่าง ๆ สิ่งเหล่านี้ล้วนส่งผลต่อกระบวนการด้านการวางแผนที่มีความเป็นเลิศขององค์กร และมีความสำคัญต่อการจัดการความรู้ของการไฟฟ้านครหลวง ให้มีความทันสมัยทันเหตุการณ์มากที่สุด เพราะการวางแผนมีผลต่อการจัดเก็บความรู้ที่ดีแล้วสามารถนำความรู้มาใช้ได้ภายใต้สถานการณ์ที่มีความจำเป็น การจัดการความรู้นั้นก็就会产生ประโยชน์แก่องค์กร โดยผู้นำควรกำหนดทิศทางและแนวทางให้ชัดเจน มีข้อมูลการวางแผนที่

ถูกต้อง เพื่อให้การวางแผนด้านการจัดการความรู้ให้สู่ความเป็นเลิศหรือให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยการ จัดหาวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ และเทคโนโลยีต่าง ๆ เพื่อมารองรับด้านการวางแผน ข้อค้นพบจากการศึกษาในครั้งนี้มีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ พยอม วงศ์สารศรี (2552) อธิบายว่าการวางแผนที่สำคัญของผู้บริหาร ผู้บริหารฝ่ายจะกำหนดบุคลากรที่องค์กรต้องการวางแผนกำลังพล ซึ่งต้องจัดตามความรู้ หรือตามประสบการณ์ของงาน ทั้งนี้เพื่อที่องค์กรไม่ต้องประสบปัญหาเรื่องการขาดแคลน สอดคล้องกับ สำนักงานข้าราชการพลเรือน (2551) การวางแผนเป็นกระบวนการที่เกี่ยวกับการระบุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ มีการกำหนดกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่จะทำให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์นั้น โดยการวางแผนจะช่วยทำให้องค์กรมองเห็นภาพข้างหน้าว่าจะทำอะไร ควรทำ อะไรไม่ควรทำ หรืออะไรที่ควรเตรียมตัว และเตรียมพร้อมเพื่อรับสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้น

กล่าวโดยสรุปองค์ความรู้ใหม่ที่ได้ค้นพบจากการศึกษาในครั้งนี้ คือ “การวางแผน” ซึ่งเป็นองค์ประกอบทางการจัดการที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงาน และต่อการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพ ด้านการจัดการความรู้ของการไฟฟ้านครหลวง ในการวางแผนพัฒนาทักษะ ความรู้และความสามารถของผู้นำองค์กร ผู้บริหาร พนักงาน โดยการกำหนดทิศทางที่ชัดเจน มีการสรรหาบุคลากรที่มีประสบการณ์เฉพาะด้านการวางแผนมาดำเนินงานเพื่อให้ประโยชน์ต่อการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพขององค์กรการไฟฟ้านครหลวงต่อไป

(2) การจัดบุคลากร (staffing) มีอำนาจในการพยากรณ์ต่อตัวแปรตาม คือการจัดการความรู้ของการไฟฟ้านครหลวง ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการจัดบุคลากรที่มีผลและสามารถพยากรณ์การจัดการความรู้ได้ ย่อมเป็นไปตามแนวคิดทฤษฎี POSDCoRB อีกทั้งเมื่อพิจารณาจาก แนวคิดทฤษฎีการจัดการความรู้จะเห็นได้ว่ามีความสัมพันธ์กันในลักษณะส่งผลเชิงบวก หรือไม่ผกผัน จากผลการศึกษาค้นพบว่า “การจัดบุคลากร” เป็นปัจจัยหลักที่สำคัญมีความเหมาะสมเป็นอย่างยิ่งคือการจัดการบุคลากรไม่มากจนเกินไป ในการบริหารจัดการของฝ่ายบริหารเพื่อกำหนดหรือวางแผนในการจัดหาบุคลากรของแต่ละฝ่าย มีจำนวนเท่าไรเพื่อให้เพียงพอต่อการดำเนินงานขององค์กร ทั้งนี้เพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบในการบริหารจัดการงานในอนาคตเป็นการกำหนดโครงสร้างขององค์กร โดยพิจารณาให้เหมาะสมกับงานองค์กรจะประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ต้องอาศัยบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถในการดำเนินงาน และเหมาะสมกับตำแหน่งงาน บุคลากรช่วยพัฒนาองค์กรให้เจริญเติบโต ช่วยในการเป็นสื่อกลางในการประสานงานต่าง ๆ ทั้งภายในองค์กรและนอกองค์กร ทั้งภายในและภายนอกประเทศ ข้อค้นพบดังกล่าว จึงสะท้อนให้เห็นความสำคัญของการจัดบุคลากร ในแง่ที่เป็นองค์ประกอบการบริหารจัดการ ด้านการจัดบุคลากร

หรือเป็นปัจจัยที่เป็นแนวคิดทฤษฎีที่อธิบายถึง “การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์” เกี่ยวข้องกับผู้บริหารเพื่อให้เกิดความสามารถในการขับเคลื่อนบุคคลขององค์กรให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ และธำรงรักษาอย่างมีประสิทธิภาพคู่กับองค์การไฟฟ้านครหลวง ข้อค้นพบจากการศึกษาในครั้งนี้มีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ Armstrong (2006) ได้ให้ความหมายของการจัดบุคลากรว่า การใช้กลยุทธ์เชิงรุกที่มีความสัมพันธ์กันอย่างต่อเนื่องในการจัดการบุคลากรที่มีคุณค่ามากที่สุดขององค์กร และข้อค้นพบจากการศึกษาในครั้งนี้มีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ น้ำเพชร อยู่สกุล (2553) มีความสำคัญต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ในสถานการณ์ต่าง ๆ การพัฒนาบุคลากร การเพิ่มทักษะและความสามารถ การสร้างขวัญกำลังใจและความผูกพันในการทำงาน รวมทั้งการให้บริการที่มีคุณภาพและได้มาตรฐาน ISO (international organization for standardization) และนำไปสู่การเป็นองค์กรที่มีการปฏิบัติงานเป็นเลิศด้านต่าง ๆ ที่บริษัทได้รับรางวัลต่อเนื่อง ซึ่งมีการพัฒนาทักษะความรู้ ความสามารถให้มีความเหมาะสมกับภารกิจงานที่มีลักษณะการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยมีการตั้งเป้าหมายการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล มีการส่งเสริมและแก้ไขในส่วนของสมรรถนะในการทำงานที่มีความจำเป็นในการทำงานและพัฒนาตนเองอย่างเหมาะสมและเต็มศักยภาพ

กล่าวโดยสรุปองค์ความรู้ใหม่ที่ได้ค้นพบจากการศึกษาในครั้งนี้ คือ “การจัดบุคลากร” ซึ่งเป็นองค์ประกอบทางการจัดการที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงาน และต่อการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพ ด้านการจัดการความรู้ของการไฟฟ้านครหลวง เพราะบุคลากรเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนสู่เป้าหมายและความสำเร็จขององค์กร ฉะนั้นการสรรหา การคัดเลือกบุคลากรจึงมีความจำเป็นที่ผลักดันในการใช้บุคลากรให้ตรงกับความรู้ความสามารถที่เป็นทักษะเฉพาะด้านให้เต็มศักยภาพ ด้วยการสร้างแรงจูงใจ การจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสม การฝึกอบรมและพัฒนา เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความเต็มใจและยินดีในการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้ประโยชน์ต่อการจัดการความรู้มีประสิทธิภาพขององค์การไฟฟ้านครหลวงต่อไป

**(3) การอำนวยการ (directing)** มีอำนาจในการพยากรณ์ต่อตัวแปรตาม คือการจัดการความรู้ของการไฟฟ้านครหลวง ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย การอำนวยการ ที่มีผลและสามารถพยากรณ์การจัดการความรู้ได้ ย่อมเป็นไปตามแนวคิดทฤษฎี POSDCoRB อีกทั้งเมื่อพิจารณาจาก แนวคิดทฤษฎีการจัดการความรู้จะเห็นได้ว่ามีความสัมพันธ์กันในลักษณะส่งผลเชิงบวก หรือไม่ผลกัน จากผลการศึกษาค้นพบว่า “การอำนวยการ” มีความเหมาะสมในการบริหารงาน ต้องมีชั้นเชิงในการทำงาน มีกลยุทธ์ หรือมีเทคนิคในการบริหารงานในการประสานงานร่วมมือโดยมีคุณธรรมใช้การปรับทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ หรือผู้ที่มีความสามารถหรือคิดปะจูงใจ

ให้ผู้อื่นคิดตามหรือปฏิบัติตาม ซึ่งก็คือ กระบวนการจูงใจ และการตัดสินใจ มีมนุษย์สัมพันธ์ให้กลุ่มหรือองค์กรปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่มหรือขององค์กร ข้อค้นพบดังกล่าว จึงสะท้อนให้เห็นความสำคัญของการอำนวยความสะดวก ในแง่ที่เป็นองค์ประกอบการบริหารจัดการ ด้านการอำนวยความสะดวกหรือเป็นปัจจัยที่อธิบายถึง “การอำนวยความสะดวก” เกี่ยวข้องกับผู้บริหารที่ต้องมอบหมายงานให้มีความเหมาะสมกับตำแหน่งงาน เพื่อให้เกิดความยินดีทั้งผู้สั่งการ และผู้ปฏิบัติการ ทำให้องค์กรการไฟฟ้านครหลวงบรรลุตามวัตถุประสงค์ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ข้อค้นพบจากผลการศึกษาในครั้งนี้มีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ สันติ บุญภิรมย์ (2552) อธิบายว่า เป็นการวินิจฉัยสั่งการควบคุม บังคับบัญชา การดูแลปฏิบัติการ การมอบหมายงาน และการติดตามผลการปฏิบัติงานตามคำสั่ง

กล่าวโดยสรุปองค์ความรู้ใหม่ที่ได้อันพบจากการศึกษาในครั้งนี้ คือ “การอำนวยความสะดวก” เป็นองค์ประกอบที่สำคัญต่อกระบวนการสั่งการของผู้บริหาร โดยการวิเคราะห์ข้อมูลบนพื้นฐานที่เป็นจริง สามารถตรวจสอบหรือวิศวกรรมย้อนกลับในการดำเนินงาน ถูกต้องอย่างมีเหตุผล ด้วยการดำเนินงานของผู้ร่วมงานอย่างราบรื่นเรียบร้อย ไม่เกิดผลกระทบต่อองค์กรการจัดการความรู้ของการไฟฟ้านครหลวง

**(4) การประสานงาน (coordinating)** มีอำนาจในการพยากรณ์ต่อตัวแปรตาม คือ การจัดการความรู้ของการไฟฟ้านครหลวง ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย การประสานงาน ที่มีผล และสามารถพยากรณ์การจัดการความรู้ได้ ย่อมเป็นไปตามแนวคิดทฤษฎี POSDCoRB อีกทั้งเมื่อพิจารณาจาก แนวคิดทฤษฎีการจัดการความรู้จะเห็นได้ว่ามีความสัมพันธ์กันในลักษณะส่งผลเชิงบวก หรือไม่ผลกัน จากผลการศึกษาค้นพบว่า “การประสานงาน” มีความสำคัญต่อความสอดคล้องกับนโยบายขององค์กรเพื่อเป็นการประสานให้ส่วนต่าง ๆ ของกระบวนการทำงานมีความต่อเนื่องกัน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อย และราบรื่นเพื่อให้องค์กรดำเนินงานได้อย่างถูกต้องจึงมีการวางแผนที่ดี โดยกำหนดให้เป็น นโยบาย ในการประสานงาน กำหนดผู้ที่รับผิดชอบ กำหนดวันเวลาแล้วเสร็จ กำหนดสถานที่ที่แน่นอน เพื่อความสะดวกแก่ทุกฝ่ายให้ทำงานได้ง่ายขึ้นและตรงตามเป้าหมาย ข้อค้นพบดังกล่าว สะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของการประสานงานในแง่ที่เป็นองค์ประกอบการบริหารจัดการ ด้านการประสานงานหรือเป็นปัจจัยที่อธิบายถึง “การประสานงาน” เกี่ยวข้องกับผู้บริหารที่มีผลต่อบุคคลในองค์กรเกิดการร่วมมือกันในระหว่างหน่วยงาน ให้มีความสอดคล้องกัน ตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ โดยผู้บริหารสามารถติดต่อสื่อสารกับบุคคลทุกระดับ ทุกส่วนที่ต้องเกี่ยวข้องเพื่อสร้างความเข้าใจทั้งภายในและภายนอกองค์กร ทำให้การจัดการความรู้ขององค์กรการไฟฟ้านครหลวงเกิดผลสำเร็จบรรลุตามวัตถุประสงค์

ได้อย่างมีอย่างมีประสิทธิภาพ ข้อค้นพบจากผลการศึกษาในครั้งนี้มีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ รัตนารักษ์ ศรีพยัคฆ์ (2553) ได้เสนอแนวคิดว่าการติดต่อสื่อสารให้เกิดความคิดความเข้าใจที่ตรงกัน มีความราบรื่น มีความสอดคล้องกัน ไม่มีการขัดแย้งกัน การประสานงานจึงเป็นกระบวนการของการบริหาร และการปฏิบัติงานในองค์กร ข้อค้นพบจากผลการศึกษาในครั้งนี้มีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ วิทยากร มณีเนตร (2555) ได้อธิบายถึงความสอดคล้องของการติดต่อสื่อสารเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันในการปฏิบัติงาน มีเป้าหมายเดียวกัน มีความสอดคล้องกัน ทั้งเวลา และกิจกรรมที่จะต้องให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้อย่างราบรื่น จึงจะนำมาซึ่งประสิทธิภาพ

กล่าวโดยสรุปองค์ความรู้ใหม่ที่ได้ค้นพบจากการศึกษาในครั้งนี้ คือ “การประสานงาน” เป็นองค์ประกอบทางด้านการบริหารจัดการที่มีความสำคัญต่อการจัดการความรู้ของการไฟฟ้านครหลวง ในการผลักดันความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล หน่วยงาน ทรัพยากร เพื่อให้ความสัมพันธ์นั้น ๆ สอดคล้องกับวัตถุประสงค์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน เกิดบรรลุตามเป้าหมายผลสำเร็จร่วมกันและระยะเวลาตามต้องการ

**(5) การงบประมาณ (budgeting)** มีอำนาจในการพยากรณ์ต่อตัวแปรตาม คือการจัดการความรู้ของการไฟฟ้านครหลวง ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย การงบประมาณที่มีผลและสามารถพยากรณ์การจัดการความรู้ได้ ย่อมเป็นไปตามแนวคิดทฤษฎี POSDCoRB อีกทั้งเมื่อพิจารณาจาก แนวคิดทฤษฎีการจัดการความรู้จะเห็นได้ว่ามีความสัมพันธ์กันในลักษณะส่งผลเชิงบวก หรือไม่ผลกัน จากผลการศึกษาค้นพบว่า “การงบประมาณ” มีความสำคัญ คือการงบประมาณไม่มากจนเกินไปหรือน้อยจนเกินไป ซึ่งเป็นภารกิจที่เกี่ยวกับการวางแผนการดำเนินงาน การควบคุมเกี่ยวกับการเงินและการคลัง บุคลากรต้องการวางแผนค่าใช้จ่ายจริงขององค์กรเพื่อให้ธุรกิจขององค์กรได้ดำเนินการสู่เป้าหมายและบรรลุวัตถุประสงค์ ข้อค้นพบดังกล่าว สะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของการงบประมาณในแง่ที่เป็นองค์ประกอบการบริหารจัดการ ด้านการงบประมาณหรือเป็นปัจจัยที่อธิบายถึง “การงบประมาณ” เกี่ยวข้องกับผู้บริหารที่มีผลต่อการคาดการณ์การใช้งบประมาณไว้ล่วงหน้า เกี่ยวกับการใช้งบประมาณของหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กร ให้เป็นไปอย่างทั่วถึง และตามความสำคัญของแต่ละหน่วยงาน ของการไฟฟ้านครหลวง ข้อค้นพบจากผลการศึกษาในครั้งนี้มีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ เจริญพงษ์ ศุภธีระธาตา (2555) ได้ให้ความหมายการงบประมาณว่า “เป็นงานอันเกี่ยวกับการจัดสรรทรัพยากรการเงินให้แก่หน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กรเพื่อนำไปใช้ในการดำเนินงานขององค์กร โดยให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้ร่วมกัน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ วรกาญจน์ สุขสดเขียว (2556) ได้อธิบายว่า

“การดำเนินการใช้เงินงบประมาณ ที่ได้รับอย่างเป็นระบบ ตรงตามวัตถุประสงค์ถูกต้องตามระเบียบ ทันทเวลา และเป็นประโยชน์สูงสุด

กล่าวโดยสรุป องค์ความรู้ใหม่ที่ได้ค้นพบจากการศึกษาในครั้งนี้ คือ “การงบประมาณ” เป็นองค์ประกอบทางด้านการบริหารจัดการที่มีความสำคัญต่อการจัดการความรู้ของการไฟฟ้านครหลวง ในการผลักดันงบประมาณให้เกิดความสมดุลในแต่ละไตรมาส เพื่อการดำเนินการด้านการเงิน ภายในระยะเวลาปัจจุบัน และระยะเวลาภายหน้า ภายใต้การควบคุมดูแล และ รัศกุม เพื่อการเปรียบเทียบปรับปรุงงบประมาณให้ประโยชน์สูงสุดของกิจกรรม และมีประสิทธิภาพด้านการจัดการความรู้ของการไฟฟ้านครหลวง

### 5.3.2 อภิปรายผล การจัดการความรู้ของการไฟฟ้านครหลวง

ในองค์ประกอบของการจัดการความรู้ของการไฟฟ้านครหลวง องค์ประกอบที่สำคัญนั้นคือ พนักงาน ที่มีความรู้สอดคล้องกับงานวิจัยของ Drucker (1998) ได้กล่าวไว้ว่า ความรู้นั้นมีความหลากหลาย และเป็นความรู้เฉพาะทาง ยังเป็นความรู้ที่ซ่อนเร้นที่อยู่ในตัวของบุคคลในรูปแบบทักษะความชำนาญ ทำให้องค์กรการไฟฟ้านครหลวง มีพนักงานที่มีความรู้อยู่เป็นจำนวนมากมีความหลากหลายและมีความความรู้เฉพาะทาง อาทิเช่น ผู้บริหาร วิศวกร พนักงาน มีความรู้พนักงานที่มีความรู้มากที่สุดคือ วิศวกร เนื่องจากเป็นจุดศูนย์กลางของการบริหารจัดการทั้งหมดหรือแหล่งจัดเก็บองค์ความรู้

(1) การจัดเก็บความรู้ (knowledge storage) จะเห็นได้ว่า เป็นปัจจัยที่สำคัญขององค์กร ที่บุคลากรที่จะมีการเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อเป็นการสร้างวิสัยทัศน์ ที่มีการทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการจัดเก็บฐานข้อมูลที่ต้องการของ องค์ความรู้ ก็จะลดข้อผิดพลาดในการทำงานและทำงานได้อย่างสะดวก

1.1) การจัดการด้านเอกสาร จะเห็นได้ว่าการจัดเก็บความรู้ของการไฟฟ้านครหลวงจะอยู่ในรูปแบบของเอกสาร วารสาร หรือสื่อสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ เพื่อสะดวกในการอ่านในการพกพาไปในที่ต่าง ๆ ในการปฏิบัติหน้าที่ตามหน้างาน อาทิเช่น แบบโครงสร้าง (shop drawing) หนังสืออ่านทบทวนความรู้ เป็นต้น สิ่งเหล่านี้เป็นการจัดเก็บความรู้ที่มีประสิทธิภาพต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้

1.2) การจัดการทางเทคโนโลยีสารสนเทศ การจัดเก็บความรู้เป็นที่นิยมแพร่หลายอย่างของทุกองค์กรเพราะมีความสะดวกในการค้นคว้าในทุกสถานที่ พกพาไปในที่ต่าง ๆ

หรือการใช้สื่ออินเทอร์เน็ตนี้ในการศึกษา สามารถอ่านบททวนได้โดยไม่ต้องเกรงว่าข้อมูลในการจัดเก็บจะสูญหาย

(2) การประยุกต์ใช้ความรู้ถูกต้องเที่ยงตรง (knowledge application and validation) การใช้และการประเมินผลความรู้โดยบุคลากรในองค์กร โดยความสำเร็จ สามารถพิจารณาได้จากความต่อเนื่องหมุนเวียนและการใช้ความรู้อย่างสร้างสรรค์สำหรับความรู้และประสบการณ์ที่มากมายขององค์กรการประยุกต์ใช้ความรู้เป็นส่วนสำคัญต่อการสร้างความสามารถของบุคคล ทำให้บุคลากรหรือสมาชิกในองค์กรดำเนินงานโดยไม่มีผิดพลาดทำให้องค์กรสู่เป้าหมาย

(3) การถ่ายทอดการแจกจ่ายความรู้ (knowledge transfer and dissemination) เป็นการในรูปแบบ วิธีการ ต่าง ๆ ของการไฟฟ้านครหลวงในการส่งผ่านความรู้ จากบุคคลไปสู่อีกบุคคล หรือจากองค์กรไปสู่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อให้เกิดการพัฒนาองค์กร โดยใช้เทคนิค วิธีการ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ และภายในบุคคลที่มีการเคลื่อนย้ายข้อมูลสารสนเทศ และความรู้ ทั้งมีเป้าหมาย และไม่มีเป้าหมายทั้งหมดในองค์กร เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันอย่างเป็นกัลยาณมิตร

(4) การวิเคราะห์การจัดทำเหมืองความรู้ (knowledge analysis and data mining) บุคลากรขององค์กรไฟฟ้านครหลวงพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและพร้อมอุทิศเวลาให้กับการทำงานในองค์กรเต็มความสามารถเพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ตั้งไว้ บรรยากาศในการทำงานเป็นไปแบบสร้างสรรค์และเป็นกัลยาณมิตร เอื้ออาทรซึ่งกันและกัน เปิดโอกาสให้ทุกคนแสดงออกซึ่งความคิดเห็นยอมรับซึ่งกันและกันและให้รางวัลแก่บุคคลที่ทำงานได้บรรลุเป้าหมาย สิ่งนี้จะทำให้บุคลากรเกิดการวิเคราะห์สิ่งต่าง ๆ ได้ตามมา

(5) การสร้างความรู้ (knowledge creation) เป็นกระบวนการพัฒนา และการสร้างความรู้ใหม่เพื่อเป็นการพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้มีความรู้ สร้างความรู้ใหม่ให้กับองค์กร สร้างนวัตกรรมใหม่ ให้กับองค์กร และคิดแบบเป็นระบบ ซึ่งเป็นการสร้างความรู้ด้วยตัวบุคคลและองค์กร การไฟฟ้านครหลวง เพื่อใช้ความรู้ขึ้นมาพัฒนาตัวเองและองค์กร ซึ่งบุคลากรในองค์กรสามารถเรียนรู้ ความรู้จากสิ่งเหล่านี้ ดังต่อไปนี้

5.1) การเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน

5.2) เรียนรู้จากผู้มีประสบการณ์

5.3) เรียนรู้จากทีมงานมาปรับปรุงแล้วผนวกกับทฤษฎี โดยผ่านการตรวจสอบ และรับรอง จากผู้มีองค์ความรู้เฉพาะด้าน จึงนำมาใช้กับองค์กรการไฟฟ้านครหลวง

สรุปการสร้างความรู้ คือการนำองค์ความรู้ที่กระจัดกระจาย คน วิธีการ ทรัพยากรทั่วทั้งองค์กร มารวบรวมเป็นฐานข้อมูล (data base) นำมาวิเคราะห์ภายใต้เงื่อนไขทฤษฎีต่าง ๆ มารองรับความน่าจะเป็นจึงนำความรู้นั้นมาปฏิบัติงานจริง

(6) การหาความรู้ ในองค์กรการไฟฟ้านครหลวงเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจฐานนิคมองค์กรใดหรือบุคลากรมีความรู้ คือมีพลังและบารมีด้านความรู้ (knowledge power) เนื่องจากการหาความรู้เป็นการแลกเปลี่ยนบุคคลต่อบุคคลเป็นการพัฒนาความรู้มาจากทฤษฎีมาปรับปรุงเพื่อใช้งานได้จริงตามประสบการณ์ของตนเองหรือทีมงาน จะเห็นได้ว่าวิธีการแนวทางในการคัดเลือกความรู้ที่มีความเหมาะสมกับภารกิจ หรือเป้าหมายขององค์กร เพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์ขององค์กร

สรุปผลที่ได้จากการวิจัยในครั้งนี้สามารถนำมาใช้แก้ปัญหาการจัดการความรู้ของการไฟฟ้านครหลวง ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นถ้าองค์กรนำแนวทางที่ได้จากการวิจัยไปประยุกต์ใช้ในองค์กร ซึ่งองค์กรจะอยู่รอดได้ในสังคมยุคปัจจุบันที่มีความผันผวนสูงใน”ยุคนวัตกรรมไทยแลนด์ 4.0” ซึ่งการหาความรู้ของการไฟฟ้านครหลวงขึ้นอยู่กับ คน กระบวนการ และการจัดการหาความรู้จากแหล่งต่าง ๆ แล้วนำความรู้นั้นมาปรับปรุงตามประสบการณ์การทำงาน ความรู้เหล่านี้มีลักษณะบูรณาการมีความจำเพาะต่อบริบทของตัวเอง และเป็นองค์กรฉลาดและสร้างสรรค์ สนองตอบความต้องการของสังคม ด้วยการบริการด้านพลังงานไฟฟ้าอย่างจริงจังต่อสังคมอันเป็นผู้รับบริการ ซึ่งการจัดการความรู้นี้เป็นรากฐานที่เชื่อมโยงไปสู่การพัฒนาชุมชนและประเทศชาติอย่างยั่งยืนตลอดไป

#### 5.4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

จากวิจัยเรื่อง “ตัวแบบการจัดการความรู้ของการไฟฟ้านครหลวง” ในครั้งนี้สืบเนื่องมาจากการที่ผู้วิจัยต้องการ สร้างตัวแบบการจัดการความรู้ของการไฟฟ้านครหลวง ให้เกิดผลสัมฤทธิ์และสอดคล้องกับบริบทของการจัดการความรู้ขององค์กร จากผลการศึกษาผู้วิจัยพบว่าประเด็นที่น่าสนใจในการศึกษาเพิ่มเติม เพื่อจะได้นำผลการวิจัยดังกล่าวมาเป็นข้อมูลในการปรับปรุงการจัดการความรู้ โดยผู้วิจัยได้แยกข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้คือ



#### 5.4.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและการบริหารจัดการ

(1) รัฐบาลควรมีนโยบายส่งเสริมการเรียนรู้ให้กับเจ้าหน้าที่รัฐบาล หรือประชาชนและบุคลากรท้องถิ่นให้ได้รับโอกาส การเรียนรู้ การอบรมเสริมทักษะ ซึ่งจะทำให้เกิดการเรียนรู้อย่างแท้จริงทำให้การบริหารงานเกิดผลสัมฤทธิ์มากยิ่งขึ้น

(2) นโยบายด้านการบริหารงานภายในองค์กร ควรมีการปรับปรุงให้มีความทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคโลกาภิวัตน์และมีการประชาสัมพันธ์ให้เจ้าหน้าที่หรือบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรรับทราบและมีความร่วมมือ มีส่วนร่วม มีความเข้าใจที่ถูกต้องของการกำหนดนโยบาย ซึ่งจะทำให้เกิดความเข้าใจตรงกันในทิศทางการบริหาร มีความร่วมมือในการขับเคลื่อนองค์กรด้วยบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถอยู่คู่กับการไฟฟ้านครหลวง

(3) จัดทำหลักสูตรการพัฒนาการเรียนรู้ของบุคลากร เช่น มีตัวชี้วัด (key performance indicator : KPI) เพื่อชี้วัดประสิทธิภาพการทำงานและตำแหน่งงาน การประเมินผล อย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม ไม่ให้เกิดการลำเอียงในตัวรูปแบบของการประเมิน ควรมีการชี้แจงให้บุคลากรให้รับทราบถึงนโยบายและวัตถุประสงค์ และใครได้รับประโยชน์ มีข้อดีและข้อเสียอย่างไร

(4) ควรรนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานซึ่งเจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่ต้องการให้นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อฝึกอบรมการพัฒนาบุคลากรและเป็นการเก็บข้อมูลพื้นฐานของความรู้เพื่อเป็นการเผยแพร่ความรู้ให้กับบุคลากรขององค์กรอีกช่องทางหนึ่ง มีความสะดวกรวดเร็วทันต่อความต้องการที่จะนำเอาความรู้ที่ถูกต้องไปใช้

#### 5.4.2 ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

(1) การไฟฟ้านครหลวง ควรส่งเสริมให้บุคลากรคิดและเรียนรู้อย่างสร้างสรรค์ และมีการให้รางวัลแก่ผู้สร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ มีการแลกเปลี่ยนความรู้กันในขณะทำงาน เพื่อถ่ายโอนความรู้กันอย่างไม่มียึดจำกัด และความรู้ที่ได้จากการเรียนรู้ไปใช้ปฏิบัติงานจริงอย่างถูกต้องเหมาะสมและมีความรับผิดชอบ

(2) ส่งเสริมให้มีแผนการเรียนรู้ขึ้นในองค์กร เพื่อให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้กันอย่างสม่ำเสมอระหว่างหน่วยงาน จัดอบรมสัมมนาบุคลากรตรงตามความต้องการของผู้ปฏิบัติงานจริง เพื่อพัฒนาให้มีความต่อเนื่องและยั่งยืน

### ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

- (1) ควรมีการทำวิจัยเปรียบเทียบการจัดการความรู้การไฟฟ้านครหลวง การไฟฟ้าฝ่ายผลิต และการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค
- (2) ควรมีการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อค้นหาข้อมูลเชิงลึกด้าน การจัดการความรู้ของการไฟฟ้านครหลวง
- (3) ควรมีการวิจัยการจัดการความรู้การประหยัดพลังงานขององค์กร และอุตสาหกรรมที่มีการใช้ไฟฟ้าในปริมาณที่สูง

