

การจัดการความรู้เพื่อการพัฒนาองค์กร KM for Performance Improvement :



กรณีศึกษาแนวทางการปฏิบัติที่ดี บริษัท ปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด (มหาชน)

รู้จักกับบริษัท **ปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด (มหาชน)**

บริษัท ปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด (มหาชน) ก่อตั้งและดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับการผลิตปูนซีเมนต์ โดยจัดตั้งเป็นนิติบุคคลประเภทบริษัทจำกัด ด้วยทุนจดทะเบียน 100 ล้านบาท เมื่อวันที่ 16 พฤษภาคม 2512 และเริ่มดำเนินการผลิตปูนซีเมนต์ตั้งแต่ปี 2515 เป็นต้นมา



ภาพที่ 1 : บรรยากาศบริษัท ปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด

ตั้งแต่เริ่มก่อตั้งและดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับการผลิตปูนซีเมนต์ บริษัท ปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด (มหาชน) หรือที่รู้จักกันในนาม “ปูนอินทรี” ได้ให้ความสำคัญอย่างยิ่งต่อการปฏิบัติตาม ค่านิยมองค์กรและวิสัยทัศน์ขององค์กร ในการตอบสนองการวางรากฐานอนาคตของ ประเทศไทย โดยตลอดระยะเวลา 45 ปีที่ผ่านมา ปูนอินทรีได้เข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนา ประเทศ ด้วยความมุ่งมั่นที่จะเป็นผู้เชี่ยวชาญสำหรับทุกความต้องการด้านผลิตภัณฑ์ปูนซีเมนต์ และผลิตภัณฑ์อื่นๆ ที่มีปูนซีเมนต์เป็นองค์ประกอบหลัก ในขณะนี้ ปูนอินทรีมีโรงงานตั้งอยู่ที่ อำเภอแก่งคอย จังหวัดสระบุรี รวมทั้งสิ้น 3 โรงงาน และมีเตาเผาปูนซีเมนต์อีก 6 เตา เพื่อ มุ่งสร้างการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืนและให้ได้มาซึ่งความเป็นเลิศของผลประกอบการ

ปัจจุบัน บริษัท ปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด (มหาชน) ถือเป็นบริษัทผู้ผลิตปูนซีเมนต์ รายใหญ่ที่สุดเป็นอันดับ 2 ของประเทศ และเป็นผู้ริเริ่มสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ปูนซีเมนต์และ บริการที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าอยู่เสมอ อีกทั้งยังได้รับรางวัลมาตรฐานสูงสุด ด้านสิ่งแวดล้อมจากกระทรวงอุตสาหกรรมอีกด้วย

ทำไมจึงเลือกใช้ KM เป็นหนึ่งในเครื่องมือการปรับปรุง และพัฒนาองค์กร

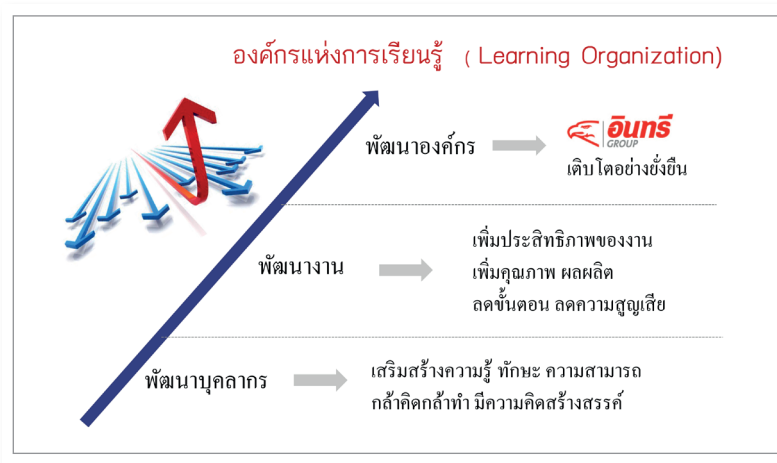
ค่านิยมของบริษัท ปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด (มหาชน) มุ่งเน้นใน 4 ประเด็น ได้แก่ ทำงานเป็นทีม ทำสิ่งถูกต้อง กล้าคิดกล้าทำ และห่วงใยใส่ใจอนาคต โดยผู้บริหารให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของพนักงาน และส่งเสริมให้มีการจัดการความรู้ภายในองค์กรอย่าง มีประสิทธิภาพ โดยกำหนดให้ KM เป็นหนึ่งใน KPI ระดับองค์กร เพื่อให้เกิดการนำ KM ไปประยุกต์ใช้ทั่วทั้งองค์กร อีกทั้งเป็นจุดเริ่มต้นของการพัฒนาให้เกิดนวัตกรรมขององค์กรได้ ในที่สุด ด้วยเหตุนี้ บริษัทฯ จึงได้ศึกษาและทำความเข้าใจหลักการจัดการความรู้ (Knowledge Management - KM) และวางแผนการนำ KM มาประยุกต์ใช้เพื่อการพัฒนาองค์กร ตั้งแต่ ปี พ.ศ. 2558 เป็นต้นมา

การประยุกต์ใช้ KM

เพื่อการปรับปรุง และพัฒนาองค์กรของ
บริษัท ปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด (มหาชน)

แนวคิดของการดำเนินการจัดการความรู้ขององค์กร

บริษัทฯ มีแนวคิดของการดำเนินการจัดการความรู้ (KM) คือ การพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถเพิ่มขึ้น เพื่อสามารถพัฒนาผลงานให้มีประสิทธิภาพ และสุดท้ายสามารถพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เพื่อการเติบโตอย่างมั่นคงและยั่งยืน



ภาพที่ 2 : เป้าหมายของการจัดการความรู้

แนวทางการดำเนินการจัดการความรู้ขององค์กร

บริษัทฯ ได้วางแผนการจัดการความรู้ขององค์กรทั้งระยะสั้นและระยะยาว เพื่อให้การประยุกต์ใช้ KM ขององค์กรมีประสิทธิภาพ และสามารถมุ่งสู่เป้าหมายการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ได้ตามที่คาดหวังไว้ โดยจัดทำเป็นแผนงาน SCCC KM Roadmap 2015-2020 (ภาพที่ 3) ซึ่งมีรายละเอียดของแผนงานในแต่ละช่วงเวลาดังนี้

ปี 2015-2016 (พ.ศ.2558-2559) - Infrastructure Building/Foundation Building

ช่วงเริ่มต้นของการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ขององค์กร ด้วยการจัดเตรียมโครงสร้างพื้นฐานต่างๆ ให้พร้อมกับการรวบรวมและจัดเก็บองค์ความรู้ เช่น การพัฒนาซอฟต์แวร์สำหรับการจัดเก็บและเผยแพร่องค์ความรู้ ตลอดจนกำหนดกระบวนการและรูปแบบของการรวบรวมและแบ่งปันองค์ความรู้ให้เหมาะสมกับบริบทองค์กร

ปี 2017-2018 (พ.ศ.2560-2561) - Awareness Building

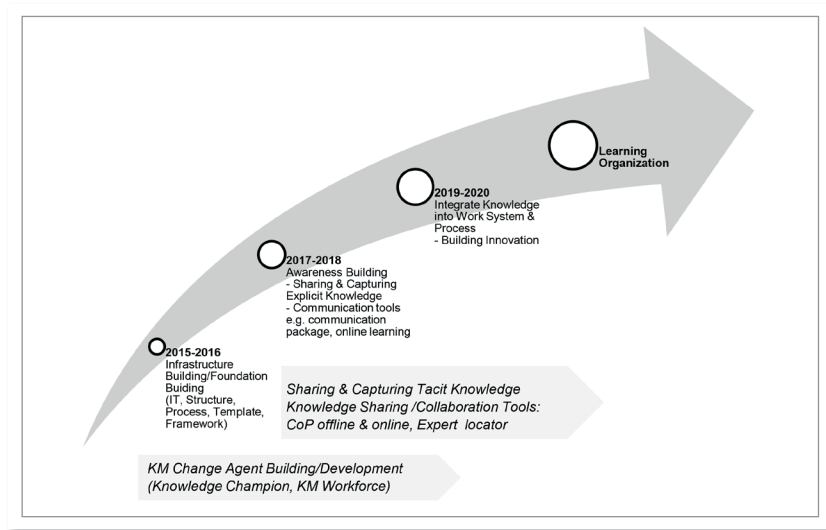
ช่วงของการสร้างความตระหนักและความเข้าใจให้กับบุคลากรเกี่ยวกับความสำคัญของการจัดการความรู้ เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และมีการบันทึกความรู้ (Sharing & Capturing Knowledge) ที่เป็นความรู้ฝังลึกหรือความรู้ที่เป็นทักษะความเชี่ยวชาญจากบุคลากรออกมาจัดเก็บในระบบขององค์กร เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และต่อยอดต่อไป

ปี 2019-2020 (พ.ศ.2562-2563) - Integrate Knowledge into Work System & Process

ช่วงของการบูรณาการการจัดการความรู้ (KM) กับระบบงาน/กระบวนการทำงานขององค์กร ตลอดจนบูรณาการ KM กับ Improvement Tools & Techniques และการค้นหา Best Practice รวมทั้งการผลักดันการต่อยอดองค์ความรู้สู่นวัตกรรม

ปี 2021 (พ.ศ.2564) เป็นต้นไป - Learning Organization

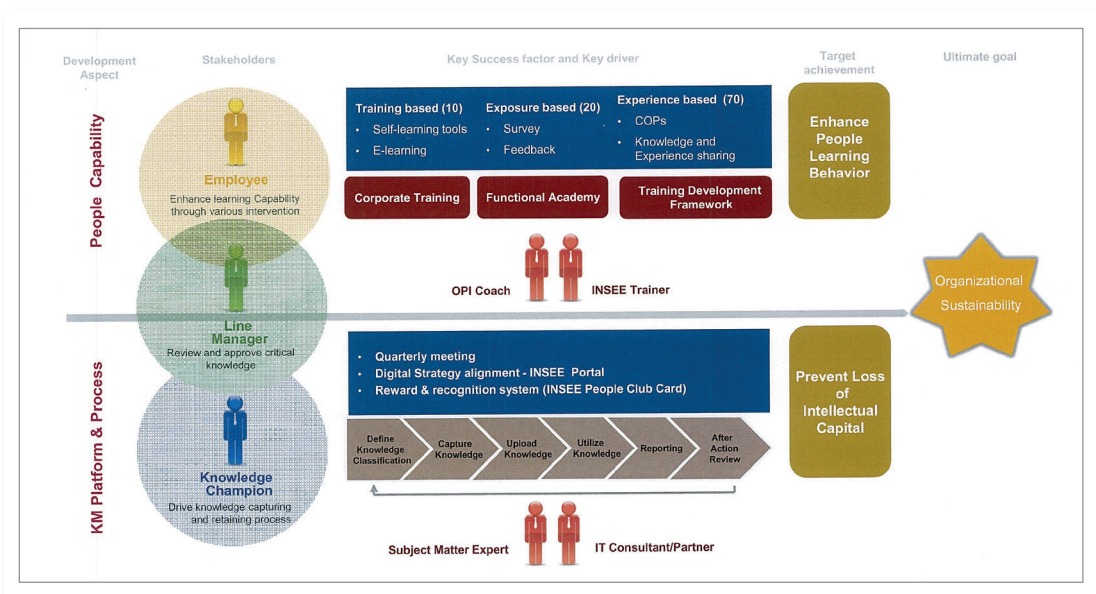
ช่วงที่องค์กรเป็น Knowledge-based Organization และพัฒนาเข้าสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้



ภาพที่ 3 : SCCC KM Roadmap 2015-2020

หลังจากวางแผนการจัดการความรู้ จึงได้กำหนดแนวทางการประยุกต์ใช้ KM ของบริษัท ให้มีความชัดเจนในเชิงการนำไปปฏิบัติยิ่งขึ้น ด้วยการกำหนดเป็น SCCC Knowledge Management Framework (ภาพที่ 4)

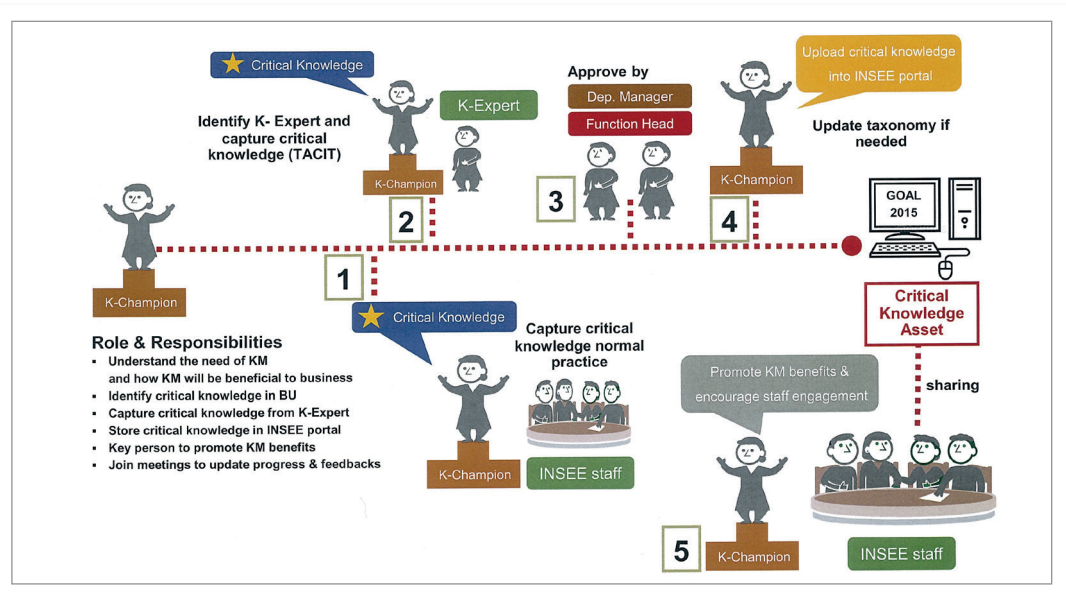
กรอบแนวทางการประยุกต์ KM ในเชิงการปฏิบัติ (SCCC Knowledge Management Framework) ของบริษัท ปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด (มหาชน) แบ่งการดำเนินการเป็น 2 ส่วน ซึ่งจะดำเนินการคู่ขนานกันไป ได้แก่ การพัฒนาความสามารถของบุคลากร (People Capability) และการปรับปรุงกระบวนการและสิ่งอำนวยความสะดวกด้าน KM (KM Platform & Process)



ภาพที่ 4 : SCCC Knowledge Management Framework

บริษัทฯ ได้กำหนดให้มี Knowledge Champion เป็นผู้ขับเคลื่อนการดำเนินงาน KM ขององค์กร ซึ่งจะต้องประสานงานและช่วยส่งเสริมให้เกิดความมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน KM จากระดับผู้จัดการในสายงานต่างๆ ลงไปยังพนักงานระดับปฏิบัติการ โดยได้กำหนดหน้าที่ของ Knowledge Champion (ภาพที่ 5) เพื่อให้การดำเนินการประยุกต์ใช้ KM ในองค์กรมีประสิทธิภาพไว้ดังต่อไปนี้

- ❑ มีความเข้าใจและเห็นความสำคัญของการประยุกต์ KM ขององค์กร
- ❑ สามารถกำหนดองค์ความรู้ที่สำคัญของแต่ละกระบวนการในองค์กร
- ❑ สามารถสกัดความรู้และบันทึกความรู้ (Capture knowledge) ที่สำคัญจากผู้เชี่ยวชาญในแต่ละกระบวนการขององค์กร
- ❑ สามารถจัดเก็บความรู้ที่สำคัญขององค์กรไว้ในคลังความรู้ขององค์กร
- ❑ ส่งเสริมและยกย่องชมเชยบุคลากรที่สำคัญกับการจัดการความรู้
- ❑ มีส่วนร่วมและให้ข้อเสนอแนะเพื่อการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิผลขององค์กร



ภาพที่ 5 : Knowledge Champion Roles & Responsibilities

กระบวนการบริหารจัดการความรู้ขององค์กร

บริษัท ปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด (มหาชน) ได้กำหนดกระบวนการบริหารจัดการความรู้ของ SCCC Group เพื่อการประยุกต์การบริหารจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพขององค์กร ดังนี้



- **Identify** : การกำหนดและระบุองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อบุคลากรในการปฏิบัติงานในแต่ละสายงาน
- **Create / Acquire** : การสร้างและแสวงหาองค์ความรู้ตามที่ได้กำหนดไว้ทั้งในรูปแบบ Explicit และ Tacit Knowledge ร่วมกับบุคลากรในสายงานผู้เชี่ยวชาญ และ Functional Academy
- **Collect / Organize** : การรวบรวมและจัดกลุ่มองค์ความรู้ เพื่อให้สะดวกต่อการจัดเก็บและการค้นหา โดยใช้ระบบ INSEE Wisdom
- **Access** : การกำหนดวิธีการเข้าถึงองค์ความรู้ที่สะดวกและเหมาะสมกับพนักงานแต่ละกลุ่มและสามารถค้นหาได้อย่างสะดวก
- **Use** : การนำองค์ความรู้ไปใช้ประโยชน์ โดยพนักงานนำไปใช้ในการปฏิบัติงานปรับปรุง พัฒนางาน พัฒนางองค์กร สร้างนวัตกรรมใหม่ๆ เป็นต้น
- **Update / Share** : การจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยน เรียนรู้ ในเรื่องที่น่าสนใจเพื่อให้เกิดการ Learn & Share เช่น กิจกรรม CoP, Story Telling

สำหรับการส่งเสริมการดำเนินการจัดการความรู้ขององค์กร ได้กำหนด KPI ด้าน KM ใน concept ของ Shape People, Culture & Leadership โดยกำหนดให้ KPI ด้าน KM เป็น 10% ของ Individual KPI ตลอดจนเน้นการใช้ KM เพื่อการพัฒนาความรู้ของพนักงาน รวมถึงกำหนดให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งใน Leadership Competency ซึ่งเป็นการส่งเสริมให้ระดับบริหารเป็นแบบอย่างของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อีกด้วย

บริษัทฯ มีการสร้างบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing) ให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร ด้วยการใช้กิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่เรียกว่า CoP (Community of Practice) ซึ่งเป็นหนึ่งในเครื่องมือของการขับเคลื่อน KM ให้เกิดขึ้นในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเริ่มตั้งแต่การสร้าง KM Champion เพื่อเป็นกลุ่มคนที่ขับเคลื่อนการดำเนินงาน KM ขององค์กร ตลอดจนมีการวางแผนการจัดกิจกรรม CoP ที่เป็นรูปแบบที่ชัดเจนภายในองค์กร ดังแบบฟอร์ม

กิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing) ด้วยเทคนิคชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice - CoP)							
บริษัท ปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด (มหาชน) หน่วยงานกระบวนการ _____ ผู้จัดทำ _____ วันที่ _____							
ขอบเขต KM (KM Focus Area) _____							
หัวข้อ CoP	ประโยชน์ที่จะได้รับจากหัวข้อ CoP	ผู้เข้าร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้วยวิธี CoP (Practitioner)	ผู้ที่เหมาะสมเป็น (Facilitator)	ผู้ที่เหมาะสมเป็น Knowledge Tainer	การนำความรู้จาก CoP ไปใช้ประโยชน์ต่อ		ช่วงเวลาดำเนินการ
					รูปแบบการจัดทำ	ผู้จัดทำ	

เมื่อมีการวางแผนการจัดกิจกรรม CoP ดังแบบฟอร์มข้างต้นแล้ว จึงมีการจัดกิจกรรม CoP ตามแผน เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนความรู้ และมีการจัดเก็บความรู้ในระบบ KM ขององค์กรต่อไป

นอกจากนี้ยังมีการจัดทำ Guideline การทำกิจกรรม CoP ให้กับพนักงาน เช่น คู่มือ, การ์ด CoP เป็นต้น เพื่อเป็นตัวอย่างและคำแนะนำการทำกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ตามแนวทาง KM ภายในองค์กร เพื่อให้การจัดกิจกรรม CoP ของบริษัท ดำเนินไปด้วย หลักการเดียวกัน แต่ก็สามารถปรับรายละเอียดการดำเนินงานให้เหมาะสมกับบริบทของแต่ละหน่วยงานได้



ภาพที่ 6 : ตัวอย่าง การ์ด CoP



ภาพที่ 7 : ภาพจากการจัดกิจกรรม CoP

การจัดเก็บองค์ความรู้ในระบบ KM ของบริษัท

บริษัท ปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด (มหาชน) มีการจัดทำ Knowledge Portal สำหรับการรวบรวมและจัดเก็บองค์ความรู้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในองค์กรเรียกว่า INSEE WISDOM โดยมีระบบการจัดการสิทธิการเข้าถึงข้อมูล และสามารถตรวจสอบอัตราการเข้ามาใช้งานของพนักงาน รวมถึงกำหนดให้ INSEE Digital เป็นองค์กรที่ดูแลความ update ของ Software & Hardware



ภาพที่ 8 : KM Platform

ประโยชน์ที่ได้รับจากการประยุกต์ใช้ KM เพื่อการปรับปรุงและพัฒนาองค์กร

จากการดำเนินโครงการพัฒนาการจัดการความรู้ขององค์กรปี พ.ศ. 2558-2559 และมีการประเมินผลการดำเนินงานการจัดการความรู้ ภายหลังจากจบโครงการในช่วงต้นปี พ.ศ. 2560 สามารถสรุปประโยชน์ที่บริษัทฯ ได้รับจากการประยุกต์ใช้ KM เพื่อการปรับปรุงและพัฒนาองค์กรโดยสังเขป ดังนี้

- บริษัทใช้ CoP เป็นเครื่องมือแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในองค์กร โดยในปี พ.ศ. 2559 มีการจัดกิจกรรม CoP ของหน่วยงานนำร่องได้ครบตามแผนงานที่กำหนดไว้ ได้แก่หน่วยงาน Maintenance, Refractory, Commercial และ Coach ตลอดจนทุกหน่วยงานนำร่อง มีการขยายผลการดำเนินกิจกรรม CoP ของปี พ.ศ. 2560 แล้วเช่นกัน
- บริษัทมีจำนวนการจัดตั้ง CoP จำนวน KM Content และจำนวนการเข้าใช้ระบบ KM ของบุคลากร ได้ตาม KPI ที่กำหนดไว้
- การดำเนินกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ขององค์กร ผ่านเครื่องมือ CoP ในปี พ.ศ. 2559 ที่ผ่านมา ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของพนักงานในทางที่ดี ทำให้พนักงานเกิดความภาคภูมิใจที่องค์กรให้ความสำคัญ และอยากมีส่วนร่วมในการแบ่งปันความรู้ต่อเนื่อง
- บริษัทเริ่มมีการบูรณาการจัดการความรู้กับกระบวนการทำงานอื่นขององค์กร เช่น เริ่มมีการบูรณาการการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ไปกับกระบวนการฝึกอบรม ด้วยการให้พนักงานที่ไปฝึกอบรมในหัวข้อต่างๆ จะต้องกลับมาแบ่งปันความรู้ให้เพื่อนร่วมงานด้วย เป็นต้น
- การจัดการความรู้ที่บริษัทประยุกต์ใช้ ช่วยส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ในกลุ่มพนักงานทั้งในหน่วยงานเดียวกัน และข้ามหน่วยงาน ทำให้พนักงานมีความเข้าใจซึ่งกันและกันมากขึ้น การทำงานประสานกันจึงมีประสิทธิภาพมากขึ้น
- การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ช่วยลดระยะเวลาการพัฒนาบุคลากรใหม่
- การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สามารถลดและป้องกันการเกิดปัญหาซ้ำๆ เดิมๆ ในการทำงาน
- การจัดการความรู้ ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน
- การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทำให้พนักงานที่ได้รับการถ่ายทอดความรู้มีความเข้าใจการทำงานมากขึ้น จึงลดความผิดพลาด และส่งผลให้สามารถลดต้นทุนการผลิตได้
- การจัดการความรู้ ช่วยรักษาความรู้ที่สำคัญขององค์กรไม่ให้สูญหาย
- บริษัทมีโครงการ INSEE Excellence Award ที่ให้รางวัลเกี่ยวกับการเรียนรู้ของพนักงาน ซึ่งเป็นโครงการที่สามารถต่อยอดไปสู่ Best Practice และนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมองค์กร ทั้งด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการได้

Lessons Learned ในการประยุกต์ใช้ KM เพื่อการปรับปรุงและพัฒนาองค์กร

- ❑ องค์กรต้องมีการกำหนดเป้าหมายในการดำเนินงาน KM ที่ชัดเจน
- ❑ KM ต้องเชื่อมโยงกับ วิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือเป้าหมายขององค์กร
- ❑ องค์กรต้องทำการสื่อสารและสร้างความเข้าใจให้กับบุคลากร เกี่ยวกับการนำ KM มาประยุกต์ใช้
- ❑ KM process ต้องเป็น Systematic approach
- ❑ KM ต้องฝังเข้าไปในระบบงานและกระบวนการทำงาน
- ❑ KM ต้องช่วยแก้ปัญหาหรือทำให้การทำงานง่ายขึ้น ดีขึ้น
- ❑ องค์กรต้องพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานต่างๆ รวมถึงวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการประยุกต์ใช้ KM
- ❑ บุคลากรในองค์กรต้อง “เห็นประโยชน์” และ “อยากทำ” KM

ขอขอบคุณ

ผู้ให้ข้อมูล : บริษัท ปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด (มหาชน)

ผู้เขียน : คุณสุประภาดา โชติมณี

วิทยาการที่ปรึกษาส่วนจัดการธุรกิจเพื่อความยั่งยืน
สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ