

### Best Practices : สายงานระบบท่อส่งก๊าซธรรมชาติ ปตท.

#### การขับเคลื่อนกระบวนการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง (จบ)

QANEWS ฉบับนี้เสนอขั้นตอนของการขับเคลื่อนกระบวนการจัดการความรู้ของสายงานระบบท่อส่งก๊าซธรรมชาติ(GTM)บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ในขั้นตอนการติดตามประเมินผลเพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นขั้นตอนสุดท้าย พร้อมทั้งตัวอย่างผลลัพธ์ที่องค์กรได้รับ สรุปบทเรียนที่ได้รับจากการศึกษาวิเคราะห์กรณีศึกษา และปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้ของ GTM

#### 6. ติดตามประเมินผลเพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Monitoring and Evaluation)

การขับเคลื่อน KM เป็นไปอย่างต่อเนื่อง โดยสายงานระบบท่อส่งก๊าซธรรมชาติใช้การติดตามประเมินผลผ่าน Individual KM และ KM ขยายผล โดย Individual KM เป็นตัวชี้วัดรายบุคคลที่พนักงานทุกคนต้องแบ่งปันความรู้ให้แก่เพื่อนพนักงานและองค์กร อย่างน้อยปีละ 1 เรื่อง และมีการรายงานผลให้พนักงานทุกคนทราบทุกเดือน ส่งผลให้นับตั้งแต่ปี พ.ศ.2550 มีการส่ง Individual KM เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง

ส่วนการติดตาม KM ขยายผล มีการกำหนดเป้าหมายระดับหน่วยงานที่ร้อยละ 50 ของจำนวนพนักงานในหน่วยงานต้อง มี KM ขยายผล กล่าวคือ เมื่อพนักงานส่ง Individual KM เข้ามาในระบบแล้ว นำเอาความรู้ในระบบไปใช้ในการทำงาน หรือ สอนต่อ แล้วเขียนกลับมาบอกว่าใช้แล้วเป็นอย่างไร เช่น หน่วยงาน มีพนักงาน 10 คนเอาความรู้ไปใช้ 5 เรื่อง เป็นต้น เกิดการต่อยอดองค์ความรู้ในระบบโดยอัตโนมัติ และในปี พ.ศ.2554 กำหนดเป้าหมายเป็นร้อยละ 75 ของจำนวนพนักงาน

#### ผลลัพธ์

ผลจากการทำ KM ของ GTM เกิดประโยชน์แก่องค์กรทั้งที่วัดในเชิงมูลค่าได้ และที่ประเมินเป็นมูลค่าไม่ได้ ประโยชน์ที่ไม่สามารถประเมินเป็นมูลค่าได้ เช่น การสร้างวัฒนธรรมองค์กรในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งที่เป็นผู้ให้ (Individual KM) และเป็น ผู้รับและสามารถนำความรู้มาใช้ปรับปรุงงานได้ (KM ขยายผล) นอกจากนี้การที่ GTM กำหนด 8 องค์ความรู้หลักที่สำคัญขององค์กรและเก็บรวบรวมในฐานความรู้ (Knorledge Asset) สร้างความยั่งยืนให้แก่องค์กร เพื่อให้องค์ความรู้สามารถถ่ายทอดจากรุ่นสู่รุ่น และเกิดความรู้ใหม่ที่อวกงยหรือ Best Practice อย่างต่อเนื่อง

ส่วนประโยชน์แก่องค์กรที่สามารถวัดในเชิงมูลค่าได้ มีมูลค่ามากมาย ตัวอย่างเช่น CoP ที่ชื่อว่า Pipeline Network Enhancement หรือการเพิ่มประสิทธิภาพเครือข่ายระบบท่อส่งก๊าซ ซึ่งองค์ความรู้นี้เป็นหนึ่งในความสามารถพิเศษขององค์กร (Core Competency) คือ Pipeline Network Management และสัมพันธ์โดยตรงกับพันธกิจขององค์กร (3CEO) ด้าน Customer, Control, Community, Employee และ Optimize

ภายใต้CoP “Pipeline Network Enhancement” ประกอบด้วย หัวข้อความรู้ย่อย คือ การควบคุมการรับส่งก๊าซอย่างมีประสิทธิภาพ การวางแผนการรับส่งก๊าซให้ได้ตามความต้องการของลูกค้า ในระยะยาว ท่อ/อุปกรณ์และการบำรุงรักษา ผลของการจัดการความรู้ซึ่งนำมาสู่ผลตอบแทนในเชิงเศรษฐกิจแก่ GTM จำนวน 3 เรื่อง คือ การวางแผน Operate Compressor การแก้ไขปัญหา Bottleneck และการตรวจสอบและทำความสะอาดท่อ (Run PIG) เพื่อลด Roughness ของท่อ

การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้เชี่ยวชาญหรือชุมชนนักปฏิบัติประกอบด้วยวิธีการต่างๆ ซึ่งสอดแทรกเข้าไประหว่างการปฏิบัติงานและแก้ไขปัญหาในงาน เช่น การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เรื่อง การ Operate Compressor อาศัยวิธีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ระหว่างการประชุมร่วมกับโรงแยกก๊าซและเขตปฏิบัติการ การประชุมติดตั้งเครื่อง Compressor ตัวใหม่ TPM Focus Improvement Pillar และการประชุม Pipeline Daily Meeting เป็นต้น องค์ความรู้ในหัวข้อต่างๆ จะถูกรวบรวมในรูปแบบที่หลากหลาย เช่น รายงานการประชุม บทความ Video Clip One Page Knowledge และรายงานสรุปผลการศึกษา เป็นต้น โดยมีผู้รับผิดชอบรวบรวมและทำให้เป็นปัจจุบัน

แผนงานต่างๆ กำหนดขึ้นโดยอาศัยองค์ความรู้ที่มาจากการจัดการอย่างเป็นระบบ โดยในปี พ.ศ.2553 แผนงานที่เกี่ยวข้อง

โดยตรงกับหัวข้อความรู้ทั้งสาม คือ

แผนงาน วางแนวทางการ Operate Compressor แบบ Optimization โดยมีเป้าหมายส่งก๊าซด้วย Flow/Fuel = 175 (ผลที่ได้คือ ตั้งแต่เดือนมกราคมถึงเดือนสิงหาคม 2553 ทำได้สูงกว่าเป้าหมายที่ 190)

แผนงาน Debottleneck Pipeline Network 4 Project (โครงการ Looping ท่อ WK#5-BV#25 การเพิ่มความสามารถท่อตะวันตกเพื่อรองรับ M9 การเพิ่มความสามารถของท่อในทะเล 42 การเตรียมพร้อมระบบท่อเพื่อรองรับโรงไฟฟ้า SPP ใหม่)

แผนงาน ติดตามการบำรุงรักษาระบบท่อ (Run Pig) ให้เป็นไปตามแผน

ระหว่างปฏิบัติงาน กระบวนการ KM และองค์ความรู้ที่ได้รวบรวมไว้ถูกนำมาสอดแทรกและใช้งาน เป็นองค์ความรู้ที่นำมาใช้ในการแก้ไขปัญหา จนอาจกล่าวได้ว่า KM เป็นเนื้อเดียวไปกับการทำงาน หรือกลายเป็นวัฒนธรรมในการทำงานไปแล้ว ซึ่งผลประโยชน์จากการจัดการความรู้ใน 3 หัวข้อข้างต้น สร้างมูลค่าทางธุรกิจซึ่งอาจอยู่ในรูปของการลดต้นทุนการดำเนินงาน ลดระยะเวลาการรอคอย หรือลดการสูญเสียโอกาสทางธุรกิจ เป็นต้น โดยมูลค่าสะสมรวมตั้งแต่ปี พ.ศ.2554-2553 ของการปรับปรุงในประเด็นทั้งสามสามารถคิดเป็นมูลค่าเพิ่ม 28 ล้านบาทต่อวัน

**บทเรียนที่ได้รับ**

มีหลายองค์กรที่มีการดำเนินการในเรื่องการจัดการความรู้ แต่มีไม่กี่องค์กรที่สามารถทำให้การจัดการความรู้สร้างคุณค่าให้แก่องค์กรอย่างแท้จริง ส่วนใหญ่มักทำไปตามๆ กันเหมือนแฟชั่น และติดกรอบทฤษฎีมากกว่าเป้าหมายที่องค์กรต้องการจริงๆ หรือเห็นความสำคัญที่มีต่อองค์กร เมื่อเริ่มดำเนินการบุคลากรในองค์กรส่วนใหญ่จะไม่เห็นความจำเป็น ไม่รู้ว่าจะทำไปเพื่ออะไร ดังนั้น หากผู้นำไม่มีทิศทางที่ชัดเจน และมุ่งมั่นที่จะให้มีการสร้างองค์ความรู้ให้เกิดขึ้นในองค์กร การดำเนินการก็จะทำหยุดๆ ไปตามวาระ หรือทำเป็นแค่กิจกรรมที่ไม่มีที่มาที่ไปสำหรับ GTM ผู้นำให้ความสำคัญอย่างจริงจังต่อการจัดการความรู้ขององค์กร และเชื่อมโยงเข้ากับกลยุทธ์ในการพัฒนาองค์กร ที่สำคัญที่สุดคือ เป็นเนื้อเดียวกับกับการปฏิบัติงานประจำวันด้วยการดำเนินงาน

อย่างต่อเนื่อง ไม่ปล่อยให้สะดุด หรือหยุดกลางทาง ทำให้ KM บังเกิดผลทั้งในแง่ของการเพิ่มสมรรถนะขององค์กร และสร้างความภาคภูมิใจให้แก่คนในองค์กรไปพร้อมๆ กับที่ได้มีส่วนร่วมในการถ่ายทอดความรู้ให้แก่เพื่อนร่วมงาน ซึ่งเป็นหนึ่งในการเพิ่มพูนบรรยากาศของความผูกพันในองค์กร

### ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

#### 1. ผู้บริหารที่ทำงานเป็นต้นแบบ

การจัดการความรู้ของ GTM ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารในสายงานเป็นอย่างดี ผู้บริหารมีความชัดเจนในเป้าหมายการทำ KM เพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในทุกๆ กิจกรรม เข้าร่วมแบ่งปันความรู้ในกิจกรรมต่างๆ อาทิ PL-KM Day, KM Individual รวมทั้งเสนอแนะกิจกรรมใหม่ๆ ให้แก่ทีมงานในการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้พนักงานทุกคนให้ความสำคัญกับ KM และร่วมกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง มีใช้ภาระงานที่เพิ่มขึ้น หรือกิจกรรมที่ทำแล้วจบโครงการที่ทำแล้วเดี๋ยวก็เลิก

#### 2. ทักษะที่หลากหลายของทีมงานที่ขับเคลื่อน

ปัจจัยแห่งความสำเร็จอีกประการหนึ่งเกิดจากทีมงานข้ามสายงาน ที่ถูกคัดเลือกมาเป็นคณะทำงาน KM แต่ละคนมีความเชี่ยวชาญ และความถนัดที่หลากหลาย เช่น บางคนเก่งเรื่อง Software บางคนเก่งเรื่องการสื่อสารประชาสัมพันธ์ บางคนเก่งเรื่องเทคโนโลยี ซึ่งทุกคนในทีมไม่เพียงแต่เข้าใจในกระบวนการ KM แต่ยังเข้าใจใน “คน” ของ GTM อีกด้วย เข้าใจวัฒนธรรม ความรู้สึกนึกคิด ทำให้การผลักดัน KM ต้องดำเนินการอย่างมีลูกล่อ ลูกชน มิใช่ทางตำราทำ เพราะ KM เป็นเรื่องของคนไม่ใช่เทคนิค ตัวอย่างเช่น กลยุทธ์ที่ทีมงานใช้ในช่วงแรกเพื่อสร้าง Awareness คือ การเคาะประตูบ้าน เข้าไปพูดคุยอย่างใกล้ชิด ทีมงานจะเดินสายไปทุกเขตปฏิบัติการ การไปเป็นกลุ่มเล็กๆ จะทำให้ได้รับข้อมูลที่เป็นประโยชน์เชิงลึก พุดถึงปัญหาอุปสรรคที่แท้จริงอย่างเปิดเผย นอกจากนี้ ความสำเร็จของการทำ KM ของ GTM ใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดโดยเฉพาะงบประมาณในปี พ.ศ.2553 ใช้งบประมาณในการทำ KM เพียงสามแสนบาท โดยในปีแรกๆ ที่ดำเนินการไม่ได้ใช้งบประมาณเลย

## OBE Corner

Assessments in OBE focus on the students' learning outcomes, that is how much and how well the students have learnt. It implies that students with different abilities will follow different paths to reach their goals and can finish at different times. At this point, the questions raised are when and how often to carry out the assessments in a semester or how many attempts should a student be allowed to show his or her abilities. Moreover, continuous

assessments in OBE approach could help a lecturer determine on

- i. How to achieve the learning outcomes?
- ii. What is the progress of particular students in the class?
- iii. When to assess the students on how much they have learnt?

Noor Al-Huda Abdul Karim and Khoo Yin Yin ; 2013