

Best Practices : สายงานระบบท่อส่งก๊าซธรรมชาติ ปตท.

การขับเคลื่อนกระบวนการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง (3)

QA NEWS ฉบับที่ 436 และ 437 ได้เสนอขั้นตอนของการขับเคลื่อนกระบวนการจัดการความรู้ ของสายงานระบบท่อส่งก๊าซธรรมชาติ (GTM) บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ในขั้นตอนการสร้างความเข้าใจในทิศทางร่วมกัน และการกำหนดโครงสร้างและกลยุทธ์ในการขับเคลื่อน KM รวมถึง Roadmap การขับเคลื่อน KM ของ GTM ไปแล้ว ฉบับนี้เป็นขั้นตอนการวิเคราะห์เพื่อกำหนดองค์ความรู้ที่องค์กรต้องการ การสังเคราะห์องค์ความรู้ กลั่นกรองเพื่อนำไปแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการสร้างระบบสารสนเทศเพื่อจัดการความรู้ ดังนี้

3. วิเคราะห์เพื่อกำหนดองค์ความรู้ที่องค์กรต้องการ (Knowledge Audit) และ
4. สังเคราะห์องค์ความรู้ กลั่นกรอง เพื่อนำไปแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Analyze & Synthesize Knowledge)

สายงานระบบท่อส่งก๊าซธรรมชาติวิเคราะห์เพื่อกำหนดองค์ความรู้ที่สำคัญในเชิงกลยุทธ์ขององค์กร โดยการตั้งคำถามภายในองค์กรจากนั้นคณะทำงาน KM รวมถึงผู้เชี่ยวชาญร่วมกันวิเคราะห์ ระดมสมอง เพื่อให้สามารถกำหนดกรอบความรู้ที่จำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมาย ดังนี้

- ความรู้อะไรบ้างที่องค์กรต้องการ
- ในขณะนี้มีองค์ความรู้อะไรบ้าง
- ความรู้ที่องค์กรยังขาด (ช่องว่างระหว่างองค์ความรู้ที่องค์กรมีอยู่กับที่องค์กรต้องการ)
- มีการถ่ายทอดองค์ความรู้ภายในองค์กรหรือไม่ ด้วยวิธีการอย่างไร
- อุปสรรคในการถ่ายทอดองค์ความรู้ภายในองค์กร หรือ สิ่งที่ทำให้ความรู้ถ่ายทอดได้ไม่สะดวกมีหรือไม่ อย่างไร (คน กระบวนการทำงาน และเทคโนโลยี)

จากคำถามข้างต้น GTM วิเคราะห์องค์ความรู้ที่จำเป็นจากธุรกิจและภารกิจที่ดำเนินการ โดยผู้บริหารสายงานระบบท่อ ซึ่งประกอบด้วยงานหลัก 3 เรื่อง คือ การซื้อ การขนส่ง และการขาย ก๊าซธรรมชาติ โดยการซื้อและการขายมีองค์ความรู้ที่สำคัญ คือ การวัดปริมาณก๊าซที่ถูกต้องแม่นยำ เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นแก่ลูกค้า ด้านการขนส่งก๊าซทางท่อ มีองค์ความรู้ที่สำคัญสองด้าน คือ องค์ความรู้เกี่ยวกับอุปกรณ์ (ประกอบด้วยอุปกรณ์หลัก คือ ท่อ Compressor และระบบ SCADA) และองค์ความรู้เกี่ยวกับการบริหารเครือข่ายในการปฏิบัติการขนส่งก๊าซ นอกจากนี้ยังต้อง

อาศัยองค์ความรู้จากกระบวนการสนับสนุน และกระบวนการด้านความปลอดภัย เพื่อช่วยในการปฏิบัติงานของกระบวนการหลัก ดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ GTM จึงได้กำหนด 8 CoP หรือกลุ่มความชำนาญหลักของสายงานระบบท่อขึ้น ประกอบด้วย Offshore Maintenance, Pipeline Maintenance, Pipeline Operation, Measurement, Compressor, SCADA, Safety, Support รวมถึงกำหนดให้มีกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในองค์ความรู้หลักทั้ง 8 กลุ่ม เพื่อกำหนดความถูกต้องขององค์ความรู้ นำความรู้มาสังเคราะห์ให้เหมาะสมกับการใช้งาน รวมถึงกำหนด Best Practice และปรับปรุงแก้ไของค์ความรู้ให้ทันสมัย

ในแต่ละองค์ความรู้หลักหรือแต่ละ CoPs ผู้เชี่ยวชาญและคณะทำงานจะระดมสมองเพื่อกำหนดองค์ความรู้ย่อยที่สำคัญ และจัดลำดับความสำคัญขององค์ความรู้ย่อยเหล่านั้น ผู้บริหารจะตัดสินใจคัดเลือกโดยอาศัยเกณฑ์การตัดสินใจ อาทิ ความถี่ในการใช้ความรู้ ผลต่อค่าใช้จ่าย การใช้ทรัพยากร และความสอดคล้องสนับสนุนภารกิจขององค์กร เป็นต้น จากนั้นจะกำหนดเป็นองค์ความรู้ย่อยในแต่ละ CoPs การตรวจสอบองค์ความรู้ที่สำคัญ (K-Audit) เพื่อจัดลำดับความสำคัญขององค์ความรู้ย่อย และให้ผู้บริหารตัดสินใจเลือกองค์ความรู้ย่อยที่สอดคล้องกับทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กร และเมื่อผ่านการพิจารณาโดยผู้บริหารแล้วจะถูกรวบรวมในแผนที่ความรู้ (Knowledge Map) ขององค์กรในแต่ละ CoPs

องค์ความรู้หลักทั้ง 8 CoP และองค์ความรู้ย่อยในแต่ละ CoP จะถูกทบทวนเป็นประจำทุกปีโดย KM Steering Team และ KM Implementation Team เพื่อให้องค์ความรู้เหล่านี้สอดคล้องกับทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กรอยู่เสมอ รวมถึงรวบรวมองค์ความรู้ใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์กรเข้ามาสู่ถึงความรู้

(Knowledge Asset) ของ GTM โดยแหล่งความรู้ที่สำคัญของ GTM ประกอบด้วย 4 แหล่งหลัก คือ 1) จากการดำเนินงานด้านคุณภาพภายในองค์กรผ่านกิจกรรมพัฒนาคุณภาพ TPM/QSHE (Suggestion, Accident/Incident, Near Miss, One Point Lesson, Improvement Sheet, Innovation, MP Information) 2) องค์ความรู้ที่เกิดจากประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน (Operation Knowledge) เช่น ข้อมูลจากระบบ Engineering Information System รวมถึงความรู้ที่ตกผลึกจากการประชุมวิเคราะห์ร่วมกันของทีมข้ามสายงานต่างๆ ที่ถูกบันทึกลงในรายงานการประชุม 3) จากการถ่ายทอดองค์ความรู้ในองค์กร (Knowledge Transfer) ในรูปแบบต่างๆ เช่น Individual Knowledge องค์ความรู้ที่รวบรวมโดย 8 CoPs, Education and Training Pillar Training, งาน KM Day กิจกรรม “น้องอยากรู้ พี่อยากเล่า” การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริงหรือ OJT 4) องค์ความรู้จากภายนอกองค์กร ที่ได้จากการเข้าร่วมประชุม อบรม หรือสัมมนา กับองค์กรทั้งในและต่างประเทศ รวมไปถึงการศึกษาดูงาน

เพื่อให้เกิดวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในองค์กร GTM ได้กำหนดเป็น KPI ของสายงานระบบที่นับตั้งตั้งแต่ปี พ.ศ. 2550 จนถึงปัจจุบัน ที่กำหนดให้พนักงานทุกคนต้องแบ่งปันความรู้ของตนเองให้เพื่อนฯ อย่างน้อยปีละ 1 เรื่องต่อคน โดยเขียนความรู้ที่ตนเองถนัด เป็นการนำเอาประสบการณ์ และเทคนิคในการทำงานของแต่ละคนมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และเก็บให้เป็นระบบเพื่อประโยชน์แก่องค์กร โดยมุ่งเน้นความเรียบง่าย ไม่ซับซ้อน โดยการรับความรู้ในทุกรูปแบบเอกสารที่ต้องการส่ง ไม่ว่าจะเป็นการเขียนด้วยลายมือ ถ่ายวิดีโอ จัดทำคู่มือ เป็นต้น

ผลจากการทำ Individual KM ทำให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วม องค์กรสามารถเก็บความรู้และเทคนิคในการทำงานจากประสบการณ์ของพนักงานได้ ทำให้พนักงานรุ่นใหม่สามารถรับรู้ ว่าใครเชี่ยวชาญเรื่องใดในสายงานระบบท่อ เพื่อจะได้สามารถขอความรู้เพิ่มเติมต่อไป

ประสิทธิผลของการปลูกฝังวัฒนธรรม KM เห็นได้จากการทำ Individual KM นับตั้งแต่ปี พ.ศ.2550 พนักงานทุกคนในสายงานระบบท่อมีส่วนร่วมในการแบ่งปันความรู้ 100% และในปี พ.ศ. 2553 มีการส่ง Individual KM ถึง 181% ของจำนวนพนักงาน GTM นั้นหมายความว่าโดยเฉลี่ยพนักงานแต่ละคนจะแบ่งปันความรู้ของตนให้เพื่อนร่วมงาน 1.8 เรื่อง (จาก KPI กำหนดไว้ 1 เรื่องต่อคนต่อปี)

ในปี พ.ศ.2552 ได้ขยายผล KM โดยการกำหนดเป็น KPI ให้พนักงานนำ KM ของเพื่อนไปใช้ ตามด้วยการต่อยอดองค์ความรู้ ในเรื่องเดิมของเพื่อนคนอื่นฯ เรียกว่า “KM ขยายผล” โดย

กำหนดให้พนักงานที่เขียน Individual KM แล้วเลือกเอาความรู้ดี ๆ ไปใช้งาน และเมื่อเอาความรู้ไปใช้ในกระบวนการทำงานจริงแล้ว ให้แจ้งผลการดำเนินการและบันทึกเป็นประวัติว่าความรู้ดังกล่าว เป็นประโยชน์มากน้อยเพียงใด ต้องปรับปรุงหรือไม่ ซึ่งจากการขยายผลนี้ทำให้ความรู้ที่เกิดขึ้นในเขตหนึ่งเป็นประโยชน์ต่อเขตปฏิบัติการที่เหลืออีก 8 เขตได้ผลอย่างทวีคูณ

4.5 สร้างระบบสารสนเทศจัดการความรู้ (Develop KM System)

GTM มีสำนักงานกระจายออกไปครอบคลุมแนวท่อทั้ง 9 พื้นที่ และพนักงานส่วนใหญ่ต้องออกไปปฏิบัติงานในภาคสนาม กลไกหลัก ที่คณะทำงาน KM เร่งดำเนินการ คือ การสร้างระบบการเก็บ และเผยแพร่ความรู้ผ่านระบบคอมพิวเตอร์ มีการพัฒนา Software โดยคณะทำงานเองเพื่อรองรับ KM ในช่วงแรก ให้สามารถถ่ายโอน ข้อมูลความรู้ภายในองค์กร รวมถึงการพัฒนา ระบบ Web Based เพื่อให้พนักงานทุกคนที่อยู่ต่างสถานที่สามารถเข้าถึงและใช้งานได้อย่างสะดวก เป้าหมายของการสร้างระบบสารสนเทศจัดการความรู้มี 3 ประการ คือ

- เพื่อให้เกิดการจัดเก็บองค์ความรู้อย่างเป็นระบบ
 - เพื่อการค้นหาและเรียกใช้ความรู้ได้อย่างสะดวก
 - กระตุ้นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และกระจายความรู้
- นอกจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระบบหลักคือ KM Intranet แล้ว ช่องทางที่สำคัญอื่นๆ ในการส่งเสริมให้เกิด KM ในองค์กร คือ
- Pipeline KM Day ซึ่งเป็นวันแบ่งปันประสบการณ์และความสนุก โดยจัดปีละ 2 ครั้ง ครั้งละ 1 วัน โดยคัดเลือก Individual KM ดีเด่นมานำเสนอ ในงานยังได้เชิญลูกค้ารายสำคัญเข้าร่วมกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์และแลกเปลี่ยนเรียนรู้อีกด้วย
 - จัดเวทีเสวนาแบ่งปันความรู้ระหว่างพนักงาน การจัดอบรมให้ความรู้
 - แลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่าน Small Group ภายใต้การดำเนินงาน TPM
 - GTM - TV
 - 18 CoP (Website ของ ปตท. สำนักงานใหญ่)

การจัดการความรู้ของ GTM มิได้เกิดขึ้นเพียงภายในองค์กร องค์ความรู้ต่างๆ ยังถูกถ่ายทอดไปยังลูกค้า ผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือ ผ่านช่องทางหลักๆ อาทิ การประชุมสัมมนา ร่วมกับลูกค้า และผู้ส่งมอบ การจัดอบรมให้ความรู้ การเรียนรู้ระหว่างการซ่อมบำรุง วารสารก๊าซไลน์ และ CSC Website

(ต่อฉบับหน้า)