

Best Practices : สายงานระบบท่อส่งก๊าซธรรมชาติ ปตท.

การสื่อสารเพื่อมุ่งเน้นสู่การปฏิบัติ (1)

สายงานระบบท่อส่งก๊าซธรรมชาติ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) หรือ Gas Transmission Pipeline (GTM) เป็นองค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award : TQA) ในปี พ.ศ. 2553 จากการศึกษาวิจัยของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ที่ได้ศึกษาวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศที่นำ GTM ไปสู่ความเป็น Operation Excellence Organization ได้แก่ 1) การสื่อสารเพื่อมุ่งเน้นสู่การปฏิบัติ 2) การถ่ายทอดกลยุทธ์สู่ความสำเร็จ 3) การจัดการข้อร้องเรียนอย่างยั่งยืนเพื่อสร้างความผูกพันกับลูกค้า 4) การขับเคลื่อนกระบวนการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง 5) การบริหารสายอาชีพอย่างบูรณาการ และ 6) การออกแบบระบบงาน กระบวนการ และการจัดการกระบวนการทำงานด้วยแนวทาง Operation Excellence QANEWS ฉบับนี้ นำแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศด้านการสื่อสารเพื่อมุ่งเน้นสู่การปฏิบัติของ GTM มาเสนอ

ระบบการนำองค์กร เป็นหัวใจสำคัญที่สุดขององค์กรชั้นนำที่ต้องการไปสู่ความเป็นองค์กรชั้นนำ องค์กรเหล่านี้ไม่เพียงแต่ต้องการผู้นำที่ชี้มาให้ถูกทิศ ดัดลื่นใจได้ถูกทาง แต่ยังสามารถสื่อสารกระตุ้นส่งต่อติดตาม ควบคุม จูงใจที่ทีมงานทั้งหมดภายในองค์กรให้ก้าวตามมาอย่างพร้อมเพรียงกันด้วย การนำองค์กรไปสู่ความยั่งยืนเกิดจากประสิทธิผลของระบบการสื่อสารภายใต้การชี้นำของผู้นำที่ต้องรู้จักใช้เครื่องมือต่างๆ เพื่อสื่อสารทิศทางที่องค์กรต้องการจะไป ทั้งที่เป็นรูปธรรมอย่างเป็นทางการ และอย่างไม่เป็นทางการ ตลอดจนการสื่อสารให้ถูกจังหวะ เพื่อโน้มน้าวให้บุคลากรทุกระดับเข้าใจและเต็มใจที่จะให้ความร่วมมือช่วยขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ รูปแบบการสื่อสารจึงไม่ใช่เป็นเพียงแค่การพัฒนาระบบการสื่อสารหรือการใช้เครื่องมือการสื่อสารที่หลากหลาย แต่อาจเป็นการกระทำหรือการตัดสินใจลงมือทำในเรื่องที่สำคัญต่ออนาคตขององค์กรจากการศึกษา พบว่า กระบวนการสื่อสารของ GTM สะท้อนอยู่ในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับองค์กรในยุคต่างๆ ภายใต้การนำของผู้นำแต่ละรุ่น ดังนี้

Phase 1 : การสร้างระบบงานและกระบวนการ

เมื่อเริ่มก่อตั้งสายงานระบบท่อส่งก๊าซธรรมชาติเป็นช่วงระยะเวลาของความยากลำบากในหลายๆ ด้านเป็นการปฏิบัติงานที่ไม่เคยเรียนรู้หรือมีประสบการณ์มาก่อน และเมื่อวางท่อเส้นแรกเสร็จสิ้นแล้ว มีการตั้งศูนย์ปฏิบัติงานที่ชลบุรี ซึ่งสมัยนั้นมีสภาพพื้นที่ที่ห่างไกลความเจริญ ผู้บริหารระดับสูงจึงต้องสร้างขวัญ กำลังใจ และความผูกพันให้เกิดขึ้นด้วยวิธีการสื่อสารอย่างใกล้ชิด

แสดงถึงความสนใจ เอาใจใส่ และทำความเข้าใจเพื่อให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างมีความสุข การประชุมร่วมกับพนักงานทุกระดับ ปีละ 2 ครั้ง เป็นช่องทางที่เป็นทางการซึ่งผู้บริหารใช้ในการสื่อสารกับพนักงาน แต่หากมีปัญหาอื่นๆ เกิดขึ้นผู้บริหารระดับสูงก็จะมาพบกับพนักงานด้วยตนเองทุกครั้ง รวมไปถึงการพบปะอย่างไม่เป็นทางการ เช่น การจัดกิจกรรมสังสรรค์ให้แก่พนักงาน เดือนละครั้ง หรือสองเดือนครั้งตามโอกาส ทำให้เกิดบรรยากาศที่เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันในการทำงาน และมีความไว้วางใจเชื่อใจว่าผู้บริหารได้ให้ความเอาใจใส่ดูแลอย่างสม่ำเสมอ พนักงานจึงมีความพร้อมที่จะทุ่มเททั้งกำลังกายและกำลังใจในการทำงาน

เมื่อผู้ปฏิบัติงานปฏิบัติงานได้อย่างดีแล้ว ผู้บริหารระดับสูงคนต่อมาจึงได้เริ่มต้นการวางรากฐานคุณภาพให้เกิดขึ้นในองค์กร เนื่องมาจากการปฏิบัติงานทุกขั้นตอนของ GTM ในชีวิตประจำวัน หมายถึง ความปลอดภัย การทำงานผิดพลาด หรือความละเลยเพียงน้อยนิดอาจนำไปสู่การสูญเสียชีวิต และทรัพย์สินอย่างมากมายผู้บริหารจึงต้องสร้างความตระหนักให้เกิดขึ้นกับพนักงานทุกระดับ เริ่มต้นที่การสร้างระเบียบวินัยในการทำงานด้วยการนำระบบพื้นฐานต่างๆ มาใช้เพื่อปูทางให้ไปสู่มาตรฐานระดับโลก มีการนำเครื่องมือต่างๆ เข้ามาใช้ ได้แก่ ระบบ 5ส การควบคุมคุณภาพ กิจกรรมกลุ่มย่อย กิจกรรมข้อเสนอแนะ ระบบความปลอดภัย และระบบการบำรุงรักษาแบบทวิผล โดยดำเนินการทั้งทั้งองค์กร มีการตรวจประเมิน 5สอย่างต่อเนื่องเพื่อคงความเป็นระบบไว้ การปรับปรุงในกระบวนการทำงานแบบค่อยเป็นค่อยไปนี้แม้เป็นการสร้างการยอมรับแต่ไม่ใช่เป็นทางเลือกของผู้ปฏิบัติงาน ผู้บริหารระดับสูงจึงต้อง

สื่อสารสร้างความเข้าใจให้เกิดขึ้น และแสดงความมุ่งมั่น จริงจัง กระทำตนเป็นแบบอย่างในเรื่องระเบียบวินัย สิ่งที่ผู้บริหารระดับสูง สื่อสารกับบุคลากรในองค์กรตลอดเวลา ก็คือ การสร้างคุณภาพ ให้เกิดขึ้นในองค์กรเป็นสิ่งที่ต้องทำ ไม่ทำไม่ได้ เพราะองค์กรไม่สามารถจะอยู่รอดได้ และเนื่องจากในยุคนี้ ปตท. ยังคงมีสถานะ เป็นรัฐวิสาหกิจ แต่ด้วยวิสัยทัศน์ที่ได้วางไว้ ผู้บริหารระดับสูงมุ่ง เน้นให้บุคลากรมีแนวคิดพื้นฐานในเชิงธุรกิจ โดยการสื่อความให้ ปรับเปลี่ยนแนวคิดและพฤติกรรมในการทำงานไม่ใช่การทำตาม คำสั่ง แต่ต้องกล้าคิดกล้าทำ เพื่อสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ที่ดีกว่าอยู่ เสมอ เพราะเป็นทางรอดเพียงทางเดียว

นอกจากการสื่อความแล้ว ยังใช้วิธีการหลากหลายเพื่อปรับ วิธีคิด เช่น การกำหนดให้อ่านหนังสือด้านธุรกิจแล้วมาพูดคุย แลกเปลี่ยนกัน การพาผู้บริหารไปดูงานที่ต่างๆ การจัดฝึกอบรม ในการปรับเปลี่ยนทัศนคติ ใกรเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยเฉพาะระดับ ผู้บังคับบัญชามีการฝึกอบรมที่เข้มข้นเพื่อสร้างแนวคิด และ การบริหารจัดการแบบธุรกิจ สิ่งเหล่านี้เป็นรากฐานสำคัญที่ทำให้ GTM สามารถปรับตัวได้ไม่ยากนักในวันที่บริษัท ปตท. ได้แปรรูป จากองค์กรรัฐวิสาหกิจมาเป็นเอกชนเต็มรูปแบบ

ส่วนสำคัญที่ต้องสื่อไปให้ถึงบุคลากรในสายปฏิบัติการ ทุกระดับ คือ นี่เป็นหนทางเดียวที่องค์กรต้องก้าวไป อาจใช้เวลา แต่จะไม่มีทางเลือกอื่น สิ่งสำคัญที่เห็นได้ชัดคือ ผู้บริหารแต่ละยุค สมัยสื่อสารใจความเดียวกัน คือ การมุ่งมั่นนำองค์กรไปสู่ความ เป็นเลิศ ต้องทำต่อเนื่อง ไม่ใช่ทำเพียงชั่วคราว ชั่วคราว หรือทำ ตามแฟชั่นแล้วก็เลิกทำในที่สุด

Phase 2 : การพัฒนาคุณภาพเพื่อสร้างมาตรฐานสากล

หลังจากที่ได้วางรากฐานคุณภาพให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร แล้ว GTM มีการวางท่อนส่งก๊าซเพิ่มขึ้นแม้ว่าจะมีการงานเพิ่มขึ้น แต่ด้วยการวางรากฐานแนวคิดด้านผลิตภาพ และการบริหารจัดการ แบบธุรกิจที่ต้องคำนึงถึงความคุ้มค่า ทำให้ GTM ไม่มีการเพิ่ม อัตราค่าส่ง และผู้บริหารระดับสูงคนต่อมาก็ได้ต่อยอดจากเครื่องมือ การบริหารจัดการที่ดำเนินการมาสู่การนำระบบมาตรฐานคุณภาพ สากล หรือ ISO เข้ามาในองค์กร ซึ่งเป็นเรื่องใหม่ในขณะนั้นและ ต้องใช้เวลาในการศึกษาเรียนรู้

“แม้จะทำงานมีประสิทธิภาพ แต่เป็นประสิทธิภาพ ที่ยังไม่ชัดเจน เป็นประสิทธิภาพที่เราเข้าใจเอาเอง มันไม่พอ เราต้องทำงานแบบมีมาตรฐานสากล”

การใช้ระบบงานเป็นหัวใจหลักเพื่อสื่อให้คนทั่วทั้งองค์กร เห็นถึงความมุ่งมั่นนี้เป็นกลไกสำคัญที่จะขับเคลื่อนให้ทุกส่วนงาน มุ่งไปสู่ทิศทางเดียวกัน การนำเอามาตรฐานสากล (ISO) ของ ระบบงานมาใช้ เช่น มาตรฐานคุณภาพ มาตรฐานสิ่งแวดล้อม เป็นต้น

เป็นการต่อยอดจากระบบงานเดิมเพื่อสร้างความน่าเชื่อถือของ กระบวนการอีกทั้งเป็นการพิสูจน์ให้เห็นผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นอย่างเป็น รูปธรรมในระยะสั้น การได้รับการรับรองในระบบงานต่างๆ ทั้ง ในระดับประเทศและระดับสากลเป็นเหมือนเครื่องมือพิสูจน์ให้ บุคลากรภายในองค์กรได้เห็นผลงานจากความเพียรพยายาม ร่วมกัน GTM ได้ริเริ่มนำมาตรฐานระบบงานมาใช้ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2539 ได้แก่ มาตรฐานสากลระบบ ISO 9001, ISO 14001, ISO/IEC 17025, OSHAS 18001 จนได้ผ่านการรับรองในทุก ระบบอย่างต่อเนื่อง

การสื่อสารในระยะนี้ จึงต้องไปพร้อมกับการให้กำลังใจและ การบังคับทำ เพราะระบบมาตรฐานเหล่านี้ไม่ใช่เป็นการสมัครใจ แต่เป็นมาตรฐานที่จะพิสูจน์คุณภาพในระดับสากล บางระบบต้องใช้ เวลานานกว่าระบบอื่นๆ แต่ผู้นำต้องสื่อให้คนในองค์กรเข้าใจว่า เหตุใดต้องไปให้ถึง ที่สำคัญคือ ผู้นำต้องไม่ทอดถอนใจเสียก่อน

เมื่อระบบมาตรฐานสากลดำเนินไปได้อย่างราบรื่น ผู้บริหาร ระดับสูงก็ยังไม่หยุดเพียงแค่นั้น ด้วยวิสัยทัศน์ที่ยาวไกลมองเห็นว่า การทำงานได้มาตรฐานยังไม่เพียงพอสำหรับการสร้างองค์กรให้มีความ แข็งแกร่งอย่างยั่งยืน จะต้องทำได้เหนือกว่ามาตรฐาน เป็นที่มาของแนวคิดในการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Operation Excellence) จึงได้นำระบบ Total Productive Maintenance หรือ TPM ตาม แนวทางของ Japanese Institute of Plant Maintenance (JIPM) มาต่อยอดจาก TPM/SM เพื่อให้การทำระบบ TPM สามารถตอบสนองวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กรได้ด้วยการผ่าน กระบวนการถ่ายทอดลงสู่กิจกรรมในแต่ละส่วนงานไม่ใช่เป็นเพียง ระบบการบำรุงรักษาอุปกรณ์เท่านั้น โดยมีผู้บริหารระดับสูง ผลักดันให้มีการดำเนินการอย่างจริงจังจนได้รับรางวัล แม้ว่า การดำเนินการเหล่านี้จะใช้ระยะเวลายาวนาน ต้องใช้ความพยายาม ในการเรียนรู้ และดำเนินการที่ยากยิ่งในสมัยนั้น แต่ในที่สุด ก็บรรลุผล ซึ่งเป็นผลเนื่องมาจากประสิทธิภาพการสื่อสาร คือ การหลอมรวมใจของทีมงานที่จะดำเนินการในระยะยาวให้สำเร็จ

(ต่อฉบับหน้า)

“สำหรับสายงานระบบท่อส่งก๊าซ เราจะมีระบบงาน เป็นตัวขับเคลื่อนไม่ให้เขาอยู่เฉยๆ เราแสดงให้เห็นว่า ถ้าเราอยู่อย่างไม่มี SPIRIT ไม่มีการ Synergy กันก็อยู่ ไม่ได้เพราะเรามีตัววัดตาม Action Plan และผลที่ออกมา ก็แสดงให้เห็น Performance ของหน่วยงานแต่ละหน่วย ถ้าไม่มีแรงผลักดัน มันก็หยุด ถ้าจะเริ่มผลึกใหม่ก็ใช้แรง มากกว่าเดิม ยิ่งถ้าหยุดอยู่กับที่ต้องใช้แรงมหาศาล ถ้าผลึกไปเรื่อยๆ ก็จะไปได้เรื่อยๆ ไม่ต้องใช้แรงมากนัก”