

กรณีศึกษา Best Practices : TQA Winner

สายงานระบบท่อส่งก๊าซธรรมชาติ ปตท.

สายงานระบบท่อส่งก๊าซธรรมชาติบริษัทปตท. จำกัด(มหาชน) หรือ Gas Transmission Pipeline (GTM) เป็นองค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award : TQA) ในปี พ.ศ.2553 เป็นองค์กรลำดับที่สี่ที่ได้รับรางวัลนี้ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติได้ศึกษาวิจัยวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศของ GTM สรุปได้ว่า ความสำเร็จของ GTM มาจากปัจจัย 3 ประการที่ทำงานอย่างสอดคล้องกัน คือ ผู้นำ คนในองค์กร และระบบงาน ด้วยผู้นำที่มีบทบาทสูงในการผลักดันองค์กรไปสู่เป้าหมายตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ในแต่ละระยะ คนในองค์กรที่ได้รับการส่งเสริมให้ใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ได้รับความก้าวหน้าในสายอาชีพมีความมั่นคงในชีวิตทำให้คนในองค์กรทุ่มเทกำลังกาย กำลังใจ และกำลังความคิดในการทำงานเต็มความสามารถ และสุดท้ายระบบงานของ GTM ได้รับการออกแบบ ปรับปรุงและพัฒนาตลอดเวลา เพื่อทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพนำไปสู่การปฏิบัติการที่เป็นเลิศ (Operational Excellence) ซึ่งเป็นแนวทางหลักในการบริหารจัดการองค์กร ซึ่งนำไปสู่ TQA ในที่สุด QANEWS จึงขอนำผลการศึกษาวิจัยของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติมาเสนอ

เกี่ยวกับ GTM

สายงานระบบท่อส่งก๊าซธรรมชาติ (Gas Transmission Pipeline : GTM) เป็นส่วนหนึ่งของหน่วยธุรกิจก๊าซธรรมชาติบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ให้บริการขนส่งก๊าซธรรมชาติจากแหล่งก๊าซ ให้แก่กลุ่มลูกค้ารายใหญ่ คือ การไฟฟ้าฝ่ายผลิต และกลุ่มลูกค้าอุตสาหกรรม นับตั้งแต่ปี พ.ศ.2524 เป็นต้นมา โดยสิ่งที่ลูกค้าคาดหวัง คือ การจ่ายก๊าซในระบบได้อย่างต่อเนื่อง 24 ชั่วโมงด้วยปริมาณและคุณภาพตามข้อตกลง GTM จึงกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย พันธกิจ และค่านิยมมุ่งเน้นให้เกิดการพัฒนา ระบบการบริหารงาน โดยกำหนดวิสัยทัศน์ คือ “เป็นผู้นำที่มีการปฏิบัติการที่เป็นเลิศ” มีนโยบายมุ่งสู่การเป็นผู้นำที่มีการปฏิบัติการที่เป็นเลิศด้วยการพัฒนาระบบการบริหารจัดการให้มีคุณภาพด้วยเกณฑ์ TQA การพัฒนาประสิทธิภาพการบำรุงรักษาด้วย TPM (JIPM) และการบริหารความเสี่ยงด้วย Risk Management

เส้นทางคุณภาพของ GTM

นับตั้งแต่วันเริ่มต้นของการวางท่อส่งก๊าซ และขนส่งก๊าซธรรมชาติเพื่อใช้เป็นเชื้อเพลิงในการผลิตกระแสไฟฟ้า การเดินท่อย่อยในการนำก๊าซธรรมชาติไปใช้ในโรงงานอุตสาหกรรม การนำไปใช้สำหรับรถยนต์ ปัจจุบันได้มีการนำไปใช้ในศูนย์ราชการและอาคารต่างๆ ด้วยการนำไปใช้ที่หลากหลายนี้ทำให้ GTM ต้องมีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพสูงด้วยคนที่มีความรู้ความสามารถด้วยเทคโนโลยีระดับสูง ผู้บริหารของ ปตท. ตัดสินใจที่จะลงทุนด้วยเทคโนโลยีที่ดีที่สุด ในสมัยนั้น ซึ่งมีมูลค่ามหาศาล ดังนั้น การบำรุงรักษาเครื่องมื่อ

และอุปกรณ์ต่างๆ เพื่อให้ใช้งานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพและมีอายุการใช้งานที่คุ้มค่า เป็นสิ่งที่คนของ GTM ถือเป็นการกิจที่สำคัญเช่นกัน

ด้วยความมุ่งมั่นต่อความท้าทาย ทุ่มเทการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ทำให้เกิดผลสำเร็จที่น่าภาคภูมิใจ เห็นได้จากการยอมรับของกลุ่มลูกค้าที่เพิ่มจำนวนมากขึ้น ทั้งนี้มาจากการวางรากฐานด้านคุณภาพ นับตั้งแต่วันแรกจนถึงปัจจุบันด้วยการนำเอาเครื่องมือการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพมาใช้ในองค์กร มีผู้บริหารคอยติดตามประเมินผล ทำให้เกิดการต่อยอดในการนำเครื่องมือการบริหารจัดการที่ทันสมัยมาใช้ในองค์กรอย่างต่อเนื่อง

จุดเริ่มต้นของการวางรากฐานคุณภาพของ GTM คือ การสร้างวินัยให้แก่คนในองค์กรโดยการใช้กิจกรรม 5ส ในปี พ.ศ.2527 เพื่อสร้างให้เกิดการทำงานเป็นทีม ตามด้วยกิจกรรม QC เพื่อฝึกวิธีคิดเชิงเหตุผลที่เป็นตรรกะ และใช้กิจกรรมข้อเสนอแนะ (Suggestion) เพื่อให้เกิดการปรับปรุงงาน เริ่มต้นด้วยการฝึกอบรมให้ทุกคนในองค์กรมีความรู้ ความเข้าใจในทฤษฎี และการนำมาปฏิบัติก็มีการกำหนดเป้าหมาย เช่น ทุกส่วนงานต้องทำ QC อย่างน้อย 1 เรื่องต่อปี ซึ่งต่อมาได้พัฒนาเป็น KPI ส่วนกิจกรรมข้อเสนอแนะมีส่วนปลูกฝังให้พนักงานกล้าคิดในสิ่งใหม่ๆ และเป็นจุดเริ่มต้นของการถ่ายทอดความรู้จากปัจเจกบุคคลไปสู่องค์กร เป็นรากฐานของระบบการจัดการความรู้ในปัจจุบัน ในยุคแรกนี้มุ่งเน้นการสร้างจิตสำนึกในเรื่องคุณภาพให้แก่คนในองค์กร โดยเฉพาะเรื่องความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อม ซึ่งเป็นเรื่องสำคัญสำหรับการทำงานในสายงานระบบท่อส่งก๊าซ

ต่อมาในปีพ.ศ.2533เมื่ออุปกรณ์ต่างๆที่ใช้ในระบบท่อส่งก๊าซฯ เริ่มมีมากขึ้น และเนื่องจากการใช้งานเป็นเวลาหลายปี อุปกรณ์บางชิ้นเริ่มมีสภาพเก่า ทำให้ส่วนคุณภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อมของ GTM ซึ่งมีหน้าที่ในการส่งเสริมพัฒนาคุณภาพองค์กร สรรหาเครื่องมือการบริหารจัดการที่เหมาะสมมาใช้ในการทำงาน เริ่มมองหาเครื่องมือในการบำรุงรักษาอุปกรณ์ต่างๆ ให้ใช้งานได้เต็มประสิทธิภาพและไม่มีความเสี่ยงในเรื่องความปลอดภัยในการใช้งาน ได้นำ TPM/SM (Total Productive Maintenance/Self Maintenance) การบำรุงรักษาทีละแบบ ทุกคนมีส่วนร่วมในรูปแบบของ ปตท. มาใช้ ต่อมาได้ปรับเป็น TPM ตามเกณฑ์ของ Japanese Institute of Plant Maintenance (JIPM) ซึ่งตอบสนองวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรผ่านกระบวนการถ่ายทอดสู่เป้าหมายของแต่ละพันธกิจ ผ่านแต่ละกิจกรรมของพนักงานในกลุ่มย่อยที่รวมตัวกันปฏิบัติให้บรรลุตามตัวชี้วัดความสำเร็จที่กำหนดร่วมกัน การนำ TPM/JIPM มาใช้ในองค์กรเริ่มจากการจ้างวิทยากรที่ปรึกษาของญี่ปุ่นเข้ามาให้การฝึกอบรม เมื่อเริ่มปฏิบัติวิทยากรที่ปรึกษาจะเข้ามาประเมินผลเป็นระยะทุกสองเดือน และทุก 2 ปีจะมีการยื่นเสนอขอรับการประเมินจากคณะผู้ตรวจประเมินจากประเทศญี่ปุ่นเป็นลำดับขั้น ซึ่งปัจจุบัน GTM ได้รับ Consistence Award แล้ว

ในปี พ.ศ.2539 ได้นำระบบมาตรฐานสากล ISO เข้ามาดำเนินการในองค์กรไปด้วยพร้อมๆ กัน เริ่มโดยการนำมาตรฐาน ISO/IEC Guide 25 ซึ่งเป็นมาตรฐานว่าด้วยการจัดการคุณภาพของห้องปฏิบัติการทดสอบ/สอบเทียบ จากนั้นขยายไปสู่กลุ่มงานที่ใหญ่ขึ้นด้วยการนำมาตรฐาน ISO 9002 มาใช้เพื่อให้พนักงานส่งมอบสินค้าและบริการที่มีคุณภาพอย่างสม่ำเสมอให้แก่ลูกค้า และระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม ISO14011 เพื่อให้พนักงานมีความตระหนักในการดูแลสิ่งแวดล้อมและการใช้ทรัพยากรธรรมชาติอย่างคุ้มค่าและดำเนินการระบบการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัยตามมาตรฐาน มอก./OHSAS 18001 และยังได้พัฒนาการใช้ระบบนี้ร่วมกับ Risk Based Process Safety เพื่อให้เกิดความปลอดภัยสูงสุดของระบบท่อส่งก๊าซที่มาพร้อมกับประสิทธิภาพการส่งก๊าซ

นอกจากนำมาตรฐานสากลมาใช้แล้ว GTM ยังได้นำวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศของผู้ประกอบการท่อส่งก๊าซของประเทศชั้นนำในโลกมาใช้อีกด้วย เช่น ระบบการบริหารจัดการการบำรุงรักษา ระบบท่อส่งก๊าซผ่านระบบคอมพิวเตอร์ เริ่มใช้จากโปรแกรม PACER-M ต่อมาเปลี่ยนไปใช้ MAXIMO และเปลี่ยนมาใช้ SAP ที่บริษัทชั้นนำทั่วโลกใช้อยู่

เนื่องจากกรวางท่อส่งก๊าซฯ สร้างความกังวลให้แก่ชุมชนที่อยู่ในบริเวณใกล้เคียงเส้นทางท่อ การทำความเข้าใจและการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนจึงเป็นเรื่องที่ต้องทำร่วมไปกับการปฏิบัติงาน ปตท. จึงวางนโยบายเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility : CSR) ควบคู่ไปกับการ

บริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ซึ่ง GTM ปฏิบัติตามนโยบายดังกล่าวมาอย่างต่อเนื่อง

ในปี พ.ศ. 2547 GTM ได้นำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award : TQA) มาต่อยอดการบริหารจัดการ โดยเริ่มส่งผู้บริหารและพนักงานในกลุ่มเป้าหมายไปอบรมอย่างต่อเนื่องจนในปีพ.ศ.2549ได้มีการจัดตั้งทีมงานเพื่อปรับปรุงระบบการบริหารจัดการให้เป็นไปตามเกณฑ์ TQA และส่งรายงานเพื่อขอรับการประเมินเป็นครั้งแรก ทำให้ได้รับรายงานป้อนกลับนำมาปรับปรุงตนเอง GTM ได้นำรายงานดังกล่าวมาเป็นส่วนหนึ่งในการออกแบบระบบการบริหารจัดการใหม่ มีการตั้งกลุ่มทีมงานย่อยที่เป็นทีมงานข้ามสายงาน (Cross Functional Team : CFT) จำนวนหลายทีม เพื่อปรับปรุงตามรายงานป้อนกลับที่ได้รับ ทีมงาน CFT เน้นการทำงานแบบ One Stop Service เช่น Pipeline Daily Meeting (PDM) จะมีการประชุมกันทุกเช้าเพื่อติดตามตัวชี้วัดความสำเร็จของ GTM และตัววัดที่เป็นความคาดหวังของลูกค้า ชุมชน สังคม และดำเนินการแก้ไขทันที ผลการประชุมประจำวันจะนำขึ้น Website ให้ผู้เกี่ยวข้องสามารถเข้าถึงข้อมูลได้ตลอดเวลา CFT ที่มีบทบาทสำคัญนอกจากนี้ ได้แก่ KM Implementation Team (PL-KM) ทำหน้าที่ขับเคลื่อนการจัดการความรู้ Customer First Transmission Pipeline (CFTM) ทำหน้าที่ดูแลลูกค้า

ด้วยการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ทำให้ GTM ได้รับรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ (Thailand Quality Class : TQC) 3ปีซ้อนคือในปีพ.ศ.2550พ.ศ.2551และพ.ศ.2552และปรับปรุงพัฒนาตนเองจนได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติในที่สุดเมื่อปี พ.ศ.2553

จากการศึกษาวิจัยของคณะผู้วิจัย สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ พบว่า ความสำเร็จของสายงานระบบท่อส่งก๊าซธรรมชาติมาจากหลายปัจจัยที่ผ่านการลองผิดลองถูกจนกลายเป็นวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศขององค์กรและปัจจัยเหล่านั้นได้มีการบูรณาการให้การดำเนินการเป็นไปในทิศทางเดียวกันเพื่อนำไปสู่ความเป็น Operational Excellence Organization ซึ่งจะสร้างความแข็งแกร่งให้แก่องค์กรด้วยวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ ดังต่อไปนี้

1. การสื่อสารเพื่อมุ่งเน้นสู่การปฏิบัติ
2. การถ่ายทอดกลยุทธ์สู่ความสำเร็จ
3. การจัดการข้อร้องเรียนอย่างยั่งยืนเพื่อสร้างความผูกพันกับลูกค้า
4. การขับเคลื่อนกระบวนการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง
5. การบริหารสายอาชีพอย่างบูรณาการ
6. การออกแบบระบบงาน กระบวนการ และการจัดการกระบวนการทำงานด้วยแนวทาง Operation Excellence

ฉบับหน้าจะนำแนวปฏิบัติด้านการสื่อสารเพื่อมุ่งเน้นสู่การปฏิบัติของ GTM มาเสนอ