

Best Practices : สายงานระบบท่อส่งก๊าซธรรมชาติ ปตท.

การสื่อสารเพื่อมุ่งเน้นสู่การปฏิบัติ (จบ)

QA NEWS ฉบับที่แล้วได้นำผลการศึกษาแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศด้านการสื่อสารเพื่อมุ่งเน้นสู่การปฏิบัติของสายงานระบบท่อส่งก๊าซธรรมชาติ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) หรือ Gas Transmission Pipeline (GTM) ซึ่งเป็นองค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award : TQA) ในปี พ.ศ.2553 โดยนำเสนอกระบวนการสื่อสารของ GTM ในช่วงของการสร้างระบบงาน และช่วงการพัฒนาคุณภาพเพื่อสร้างมาตรฐานสากล ฉบับนี้้นำกระบวนการสื่อสารในช่วงหลังจากสองช่วงแรก พร้อมทั้งบทสรุปผลการสื่อสารของ GTM และบทเรียนที่ได้รับมาเสนอ

Phase 3 : ต้นแบบด้านการนำองค์กรและการสร้างจริยธรรม

ในช่วงเวลาของการวางท่อเพื่อรับก๊าซจากแหล่งก๊าซธรรมชาติในประเทศพม่า ต้องผ่านพื้นที่ชุมชนในจังหวัดกาญจนบุรี GTM ได้รับบทเรียนสำคัญจากการต่อต้านของชุมชนในช่วงระยะเวลาร่วมต้น กล่าวคือ แม้ว่าการปฏิบัติงานจะมั่นใจในคุณภาพและความปลอดภัยในระบบมาตรฐานองค์ความรู้และเทคโนโลยีมากเพียงใด แต่การสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยเฉพาะชุมชนที่มีผลกระทบโดยตรงมีส่วนสำคัญยิ่งกว่า เป็นที่มาของการบริหารจัดการงานสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนอย่างเป็นระบบ ซึ่งพัฒนาอย่างต่อเนื่องไปจนถึงการดำเนินการที่เรียกว่าความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (Corporate Social Responsibility : CSR) ซึ่งผู้บริหารระดับสูงของ ปตท. และ GTM ให้ความสำคัญอย่างต่อเนื่อง ด้วยการพัฒนาแนวทางในการปฏิบัติเป็นส่วนหนึ่งของ SPIRIT ซึ่งเป็นค่านิยมขององค์กร นั่นคือ R-Responsibility และสื่อสารว่าคนปตท. ต้องทั้งเก่งและทั้งดีผู้บริหารระดับสูงจะสื่อสารกับทุกคนทุกระดับในองค์กรอย่างสม่ำเสมอในการประชุมทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ รวมถึงการใช้ค่านิยมนี้เชื่อมโยงในการตัดสินใจสำหรับปฏิบัติงานประจำวัน

องค์กรที่เป็นเลิศ นอกจากมีระบบปฏิบัติการที่เป็นเลิศแล้วยังต้องสื่อถึงความมุ่งมั่นที่จะเป็นองค์กรชั้นนำไปสู่ทุกกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กลไกการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพที่สุด คือ การเป็นต้นแบบด้านความรับผิดชอบต่อสังคม และการสร้างจริยธรรมในการดำเนินธุรกิจ เพื่อแสดงความมุ่งมั่นในการเป็นต้นแบบด้านจริยธรรมในการดำเนินธุรกิจ กลุ่ม ปตท. ได้กำหนดแนวทางการปฏิบัติด้านจรรยาบรรณธุรกิจของ ปตท. ในปี พ.ศ.2546 เรียกว่า จรรยาบรรณธุรกิจในการดำเนินธุรกิจของ ปตท. และแนวปฏิบัติที่ดี ซึ่งเป็นการประมวลแบบแผน กำหนดขอบเขตมาตรฐาน ความประพฤติ และพฤติกรรมที่บุคลากรทุกคนของ

ปตท. พึงกระทำในการดำเนินธุรกิจ และการปฏิบัติงาน โดยปฏิบัติงานไปในวิถีทางเดียวกันภายใต้กรอบจริยธรรม คุณธรรม ความซื่อสัตย์ที่สร้างสรรค์ เป็นระเบียบเรียบร้อย เสมอภาค เท่าเทียม เพื่อสร้างรากฐานและรักษาภาพลักษณ์ของ ปตท. ให้เป็นองค์กรที่มีการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน ผู้บริหารของ GTM ได้ใช้แนวทางปฏิบัติดังกล่าวในการสื่อสารถ่ายทอดให้บุคลากรทั้งภายใน ภายนอกได้เข้าใจถึงวิสัยทัศน์ของการ “เป็นผู้นำที่มีการปฏิบัติการที่เป็นเลิศ (Operation Excellence)” จนได้รับรางวัลในด้านความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อมต่างๆ

Phase 4 : บูรณาการสู่การบริหารจัดการที่เป็นเลิศ

ในขณะที่ทั่วโลกมีความต้องการใช้พลังงานมากขึ้น ต้องการความสะดวกสบายในการใช้ชีวิตมากขึ้น แต่แหล่งพลังงานที่สำรวจพบใหม่ๆ มีน้อยลง การขนส่งและปริมาณการใช้เพิ่มความเสี่ยงและผลกระทบต่อชุมชนและสังคมมากขึ้น ระบบการบริหารจัดการท่อส่งก๊าซเพื่อให้มีความปลอดภัยสูงสุด Pipeline Integrity Management System หรือ PIMS เป็นระบบเพื่อลดความเสี่ยงและเพิ่มประสิทธิภาพของการบริหารจัดการท่อให้มีประสิทธิภาพสูงสุด GTM ได้ริเริ่มนำระบบนี้มาใช้ประเมินเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของระบบท่อ ตั้งแต่ปี พ.ศ.2549 ระบบ PIMS มีเกณฑ์กำหนดให้องค์กรต้องลงทุนในอุปกรณ์เครื่องมือการตรวจสอบทดสอบที่ทันสมัย และการลงทุนเปลี่ยนวัสดุเคลือบท่อที่มีประสิทธิภาพสูง มีอายุการใช้งานที่ทนทานมากขึ้น ขณะเดียวกันเพื่อให้ทุกส่วนงานในองค์กรมีการบูรณาการไปสู่ความเป็นเลิศ ผู้บริหาร GTM ได้นำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) มาประเมินองค์กรในปีเดียวกัน

ในช่วงสุดท้ายก่อนเข้าเส้นชัย เปรียบเสมือนการวิ่งมาราธอนที่วิ่งมาเป็นระยะทางไกลผู้วิ่งจะรู้สึกเหนื่อยและท้อ และไม่รู้ว่าจะต้องวิ่งไปอีกไกลเท่าไรว่าจะถึงเส้นชัย การสื่อสารของผู้นำออกจาก

จะดำเนินการผ่านระบบงานแล้ว ยังต้องเป็นการสร้างกำลังใจให้ทั้งทีมทุ่มเทกำลังให้ถึงเส้นชัยให้ได้ สร้างความร่วมมือร่วมใจ ยอมรับ และทุ่มสรรพกำลังเพื่อให้องค์กรเคลื่อนไปด้วยพลังที่มากกว่าเดิม ด้วยแรงขับเคลื่อนที่สูงกว่าเดิม และนั่นหมายถึงการทำงานที่ต้องมีภาระงานและความรับผิดชอบเพิ่มมากขึ้น การจะสื่อให้ทีมงานเข้าใจถึงบทบาทหน้าที่นี้ ผู้บริหารต้องแสดงความจริงใจในการนำทีมด้วยการกระทำที่เป็นต้นแบบ การรับรู้ปัญหาเพียงอย่างเดียวย่อมไม่อาจได้หัวใจของทีมงานมาได้ แต่ผู้บริหารระดับสูงต้องสามารถแสดงให้เห็นว่าได้ร่วมลงมือในการแก้ไขปัญหาเฉพาะเช่นสมาชิกคนหนึ่งของทีม ผู้บริหารระดับสูงของ GTM ได้เลือกใช้กลไกในการสื่อสารที่เรียกว่า Leadership Dialogue คือ การลงไปพูดคุยกับกลุ่มวิศวกรและช่างเทคนิคเพื่อรับทราบปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างแท้จริง แล้วนำปัญหามาแก้ไข พร้อมทั้งนำเสนอแนวทางการแก้ไขในการพูดคุยครั้งต่อไป เพื่อให้ทีมงานสามารถเดินต่อไปได้ เป็นการแสดงให้เห็นถึงความจริงใจของผู้บริหารว่าลงมืออย่างจริงจัง เกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาในระบบการนำ ซึ่งถือว่าได้ใจของทีมงานและมีผลงานมากที่สุดใน Phase สุดท้ายของการเข้าสู่เส้นชัย

การสื่อสารที่มุ่งเน้นการปรับปรุงและบูรณาการนี้ส่งผลให้บุคลากรของ GTM ได้รับรางวัลจากการประกวด Innovation Award ภายในเครือ ปตท. อย่างต่อเนื่อง ขณะเดียวกัน ผลการประเมินของ GTM ในระบบ PIMS มีการพัฒนาตลอดเวลา

กลไกการสื่อสาร

เนื่องจากการสื่อสารผ่านระบบงานและกระบวนการทำงานคือหัวใจหลักของ GTM กลไกในการสื่อสารจึงต้องมีหลากหลายทั้งในระบบงาน และช่องทางการสื่อ จากการศึกษารูปเป็นกลุ่มต่างๆ ตามวัตถุประสงค์ในการใช้งาน ดังนี้

1. สื่อสารเพื่อการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ เครื่องมือในกลุ่มนี้ถือว่าเป็นเครื่องมือในกลุ่มของ Deployment คือ การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ ตั้งแต่เรื่องวิสัยทัศน์ ค่านิยม กลยุทธ์ นโยบาย เครื่องมือที่ GTM ใช้มีหลากหลาย ดังนี้

- การประชุมคณะกรรมการสายงานระบบท่อส่งก๊าซธรรมชาติ (TMMC)
- การประชุมระดับฝ่าย ประจำเดือน ประจำสัปดาห์ ประจำวัน
- การสัมมนาพนักงานประจำปี การสัมมนาลูกค้า การสัมมนาชุมชน
- Target Alignment และ KPI Value Tree

2. การควบคุมและติดตามประเมิน เครื่องมือในกลุ่มนี้ใช้เพื่อสื่อให้เห็นว่ากระบวนการและผลงานเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ เครื่องมือที่ GTM ใช้มีดังนี้

- Dashboard
- ระบบ Audit ต่างๆ เช่น 5ส, QSHE
- ระบบการรายงานผ่านสายงาน

3. การสื่อสารภายใน เครื่องมือเพื่อการติดต่อสื่อสารทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการเพื่อการเรียนรู้ การสร้างสัมพันธ์ และการปรับเข้าหากัน การสร้างบรรยากาศ เครื่องมือที่ GTM ใช้มีดังนี้

- วารสาร โปสเตอร์ นิทรรศการ
- Internet และ Intranet
- โทรศัพท์
- การประชุม
- Forum ต่างๆ
- KM Day, Transnovation Day
- การสัมมนาประจำปี
- Leadership Dialogue

4. การสื่อสารภายนอก ใช้กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อสร้างสัมพันธ์ รับข้อร้องเรียน หรือเพื่อประชาสัมพันธ์ เครื่องมือในกลุ่มนี้ ได้แก่

- การสัมมนากลุ่มต่างๆ
- รายงานประจำปี
- Hotline
- Website และ E-mail

บทเรียนที่ได้รับ

จากการวิเคราะห์วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศของ GTM ในหมวดการนำองค์กร พบว่า การสื่อสารเป็นเครื่องมือที่ทรงอำนาจที่สุดของผู้บริหาร การนำที่จะประสบความสำเร็จได้ต้องอาศัยกลยุทธ์ภายในการสื่อสารให้เกิดผลมากที่สุด สิ่งที่ได้เรียนรู้จากกระบวนการในการสื่อสารของ GTM คือ การสื่อสารไม่ใช่เป็นเพียงแค่การสื่อข้อความผ่านเครื่องมือในการสื่อสารต่างๆ เท่านั้น แต่อาจเป็นการสื่อสารผ่านการกระทำและการตัดสินใจที่สำคัญ มากกว่ารูปแบบของสื่อที่ใช้ บทเรียนสำคัญที่ได้รับอีกประการหนึ่งคือการสื่อสารเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการจูงใจบุคลากรภายในองค์กรด้วย ผู้บริหารระดับสูงจึงต้องตระหนักว่าในแต่ละช่วงของการพัฒนานั้น ควรใช้รูปแบบของการสื่อสารอย่างไร และวิธีการใดจึงจะประสานใจคนในองค์กรได้ดีที่สุด การติดตามประเมินผลจึงเป็นอีกเครื่องมือหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหารได้ตรวจเช็คอยู่เสมอว่าสามารถสื่อสารได้ใจและนำคนในองค์กรหรือไม่ ต้องปรับเปลี่ยนกลไกในการสื่อสารอย่างไรจึงจะเห็นผล การสื่อสารจึงต้องทำอย่างต่อเนื่องจากรุ่นสู่รุ่น เพราะการมุ่งมั่นไปสู่ความเป็นเลิศเป็นการเดินทางไม่มีที่สิ้นสุด ผู้บริหารในแต่ละรุ่นที่ขึ้นมารับช่วงต่อจึงจำเป็นต้องมีความรู้ขององค์กร และเข้าใจการพัฒนาเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากอดีตจนถึงปัจจุบัน เพราะทุกอย่างก้าวต่อไป เป็นความท้าทายสำหรับผู้บริหารทุกคนที่จะต้องมุ่งมั่นนำองค์กรให้พัฒนาไปสู่ระดับที่ดียิ่งกว่า