

Best Practices : สายงานระบบท่อส่งก๊าซธรรมชาติ ปตท.

การจัดการข้อร้องเรียนอย่างยั่งยืนเพื่อสร้างความผูกพันกับลูกค้า (2)

QA NEWS ฉบับนี้นำเสนอกระบวนการในการจัดการข้อร้องเรียนเพื่อสร้างความผูกพันกับลูกค้า ของสายงานระบบท่อส่งก๊าซธรรมชาติ (GTM) บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ต่อจากฉบับที่แล้วซึ่งได้กล่าวถึงกระบวนการแรกการกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหาย่างบูรณาการไปแล้ว กระบวนการต่อไป ได้แก่

2. สื่อสารให้ลูกค้ามีความมั่นใจในการแก้ไขปัญหา

การรับรู้ข้อร้องเรียนและตอบสนองอย่างรวดเร็วถือเป็นด่านแรกของความคาดหวังของลูกค้า จากบทเรียนในอดีต เมื่อลูกค้าส่งข้อร้องเรียนเข้ามาแล้วไม่ได้รับการแจ้งกลับถึงการรับรู้ของหน่วยงาน ความสับสนในการดำเนินการ และกำหนดแล้วเสร็จ ความไม่พึงพอใจก็จะเกิดขึ้น จึงจำเป็นต้องอย่างยั่งยืนที่องค์กรต้องแจ้งวิธีการแก้ไขและผลที่ได้แก่ลูกค้าที่ร้องเรียนเข้ามาให้เร็วที่สุด เพื่อให้ลูกค้ารู้ว่าสิ่งที่ลูกค้าพูดต่อองค์กรถือเป็นเรื่องสำคัญและนำไปดำเนินการปรับปรุงแก้ไขทันที

เริ่มจากการกำหนดเป็นลายลักษณ์อักษรถึงกรอบเวลาในการดำเนินการแก้ไขข้อร้องเรียน ทั้งที่มีความซับซ้อนมาก และซับซ้อนน้อย ว่าระยะเวลาในแต่ละขั้นตอนควรเป็นเท่าไร แก้ไขจนแล้วเสร็จเมื่อไร เพราะการแก้ไขข้อร้องเรียนแต่ละเรื่องมีความยากง่ายต่างกัน บางเรื่องเพียงขอร้องไปยังลูกค้า ทำความเข้าใจให้ข้อมูลที่ถูกต้องก็สามารถจบเรื่องได้ ด้วยผู้รับผิดชอบเพียงคนเดียว แต่บางเรื่องไม่ใช่การทำงานปกติ จำเป็นต้องให้หน่วยงานที่รับผิดชอบประเมินข้อร้องเรียนเพื่อกำหนดแนวทางปฏิบัติให้เหมาะสม โดยปัจจัยที่ต้องคำนึงถึง ได้แก่ ความรุนแรงของปัญหา กลุ่มลูกค้า ค่าใช้จ่าย โอกาสทางธุรกิจที่อาจสูญเสียไป และภาพลักษณ์ขององค์กร คำมั่นสัญญา (Commitment) ที่ GTM มีต่อลูกค้าว่าจะตอบสนองทุกข้อร้องเรียนให้ทันท่วงที ได้ถูกสื่อสารเป็นกรอบเวลาไว้อย่างชัดเจน ดังนี้

ระยะเวลา	การดำเนินการ
ภายใน 24 ชั่วโมง	ผู้รับเรื่องจะต้องแจ้งแนวทางการแก้ไขกลับให้ผู้ร้องเรียนทราบ กรณีเรื่องเร่งด่วนต้องเข้าแก้ไขในทันที เช่น ก๊าซรั่ว

ระยะเวลา	การดำเนินการ
ภายใน 14 วัน	ตอบหนังสือแจ้งแนวทางการแก้ไขปัญหาอย่างเป็นทางการ
ภายใน 30 วัน	แก้ไขข้อร้องเรียนโดย 1 หน่วยงาน จนแล้วเสร็จ
ภายใน 60 วัน	แก้ไขข้อร้องเรียนร่วมกับหน่วยงานอื่นจนแล้วเสร็จ
ภายใน 180 วัน	แก้ไขข้อร้องเรียนโดยการออกแบบระบบงานใหม่ จนแล้วเสร็จ

GTM ยังได้ปรับปรุงช่องทางการรับและแก้ไขข้อร้องเรียนให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยปรับเปลี่ยนการประสานงานภายในจากระบบเอกสารมาเป็นระบบ Online เพื่อลดระยะเวลา และสร้างเครือข่ายเชื่อมโยงช่องทางการรับข้อร้องเรียนต่างๆ เข้าด้วยกัน กำหนดให้พนักงาน GTM ทุกคนสามารถรับเรื่องร้องเรียนได้ หรือหากลูกค้าพบความผิดปกติ ต้องการสอบถามข้อมูล หรือต้องการร้องเรียน สามารถติดต่อส่วนควบคุมการส่งก๊าซ (คช) หรือ Gas Control ซึ่งมีหน้าที่ติดตามเผ้าระวังปริมาณและควบคุมก๊าซที่เปลี่ยนแปลง ผ่าน Hotline 1540 ได้ตลอด 24 ชั่วโมง

ส่วนควบคุมการส่งก๊าซนอกจากเป็นหนึ่งในช่องทางการรับข้อร้องเรียน ยังเป็นศูนย์กลางในการรวบรวมเรื่องร้องเรียนแล้วส่งต่อให้หน่วยงานรับผิดชอบเพื่อดำเนินการแก้ไข วิธีนี้ทำให้ GTM สามารถเปิดช่องทางได้หลากหลายขึ้น ได้รับข้อมูล นำเข้าสู่ระบบ และแก้ไขได้อย่างทันท่วงที

3. มอบหมายความรับผิดชอบและติดตามผล

ระบบการจัดการข้อร้องเรียนของ GTM ไม่ได้จำกัดเพียงแค่ลูกค้า แต่ครอบคลุมไปถึงข้อร้องเรียนจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นด้วย

กรณีของลูกค้าจะเป็นข้อร้องเรียนที่เกี่ยวกับการดำเนินงานที่ไม่เป็นไปตามสัญญา หรือแม้ไม่ผิดสัญญาแต่หากไปกระทบกับการทำงานของลูกค้าก็ให้ถือเป็นข้อร้องเรียน แนวปฏิบัตินี้ใช้เหมือนกันกับข้อร้องเรียนจากผู้ผลิตหรือจากโรงงานแยกก๊าซธรรมชาติ ซึ่งมีข้อตกลงและกรอบการทำงานร่วมกันกับ GTM ด้านผลกระทบต่อมวลชนมีกฎหมายควบคุมอยู่ชัดเจน อาทิ กฎหมายด้านสิ่งแวดล้อม แต่บางเรื่องแม้ไม่ผิดกฎหมายหากมีประชาชนไปร้องเรียนตามสื่อ สุ่มเสี่ยงต่อภาพลักษณ์องค์กร ก็ให้ถือเป็นข้อร้องเรียนเช่นกัน

เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าข้อร้องเรียนได้รับการแก้ไขอย่างมีประสิทธิภาพตามกำหนด เมื่อหน่วยงานใดได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบในการแก้ไขปัญหาให้แก่ลูกค้าหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในกรณีใดก็ตามจะต้องทำหน้าที่พิจารณาข้อร้องเรียน กำหนดผู้แก้ไขปัญหา และติดตามเรื่องจนกว่าปัญหาจะยุติ รวมทั้งการติดตามการดำเนินงานของผู้แก้ไขปัญหา และแจ้งความคืบหน้าให้ผู้ร้องเรียนรับทราบ มีกลไกการประชุมดังนี้

1. ทุกเช้า : การประชุมภายในก่อนปฏิบัติงาน (Pipeline Daily Meeting : PDM)
2. ทุกเดือน : การประชุมคณะกรรมการคุณภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อม (Quality Safety Health and Environment Management Committee : QSHEMC)
3. ทุก 2 เดือน : การประชุมคณะกรรมการด้านลูกค้า (Customer First Transmission Pipeline : CFTM)
4. ทุก 3 เดือน : การประชุมคณะกรรมการคุณภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อมระดับสูง (Quality Safety Health and Environment Management Executive Committee : QSHEMEC)

ข้อร้องเรียนเมื่อได้ดำเนินการแก้ไขแล้วเสร็จ ในหลายกรณีผู้ร้องเรียนอาจไม่ยุติด้วย ด้วยเหตุที่ยังแก้ไขไม่ตรงจุด หรือเป็นเพียงการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า ชั่วครั้งชั่วคราว ผู้ร้องเรียนเองก็เกิดความไม่พึงพอใจเอาไว้ เมื่อปัญหาเกิดขึ้นซ้ำอีก มีการร้องเรียนเข้ามาใหม่ ความไม่พึงพอใจก็ยิ่งเพิ่มขึ้นอีก GTM จึงกำหนดให้มีช่องทางการติดตามและประเมินผลอย่างทันทั่วทั้ง หลังการแก้ไขข้อร้องเรียนแล้วเสร็จหน่วยงานติดตามจะสอบถามความพึงพอใจต่อผลการแก้ไขข้อร้องเรียน ว่าผู้ร้องเรียนพึงพอใจหรือไม่ ถ้าไม่พึงพอใจต้องแก้ไขใหม่ วิเคราะห์ปัญหาที่ใหม่ การสอบถามใช้ 2 ช่องทางหลัก คือ การตอบแบบสอบถามออนไลน์ผ่านเว็บไซต์ และการโทรสอบถามของศูนย์ลูกค้าสัมพันธ์ ปตท. โดยใช้เกณฑ์การให้คะแนนเดียวกัน คือ 1 - 10

GTM ดำเนินการสำรวจความพึงพอใจลูกค้าผ่านพนักงานที่ทำหน้าที่จัดยอดการใช้ก๊าซ ที่ต้องพบปะลูกค้าอยู่เสมอ โดย

กำหนดให้มีการแจกแบบสำรวจแก่ลูกค้าอย่างน้อยไตรมาสละ 1 ราย เพื่อนำข้อเสนอแนะมาปรับปรุงและพัฒนาการบริการอย่างรวดเร็ว ไม่ต้องรอให้ถึงสิ้นปี

4. วิเคราะห์และกำหนดมาตรการป้องกันเชิงรุก

การขจัดปัญหาอย่างยั่งยืนคือการป้องกันไม่ให้เกิดขึ้นซ้ำอีก หลังจากที่ได้ดำเนินการแก้ปัญหาที่ผลและที่เหตุไปแล้ว ต้องพิจารณาต่อว่าปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นมีโอกาสจะเกิดขึ้นในกระบวนการทำงานอื่น และกับลูกค้ารายอื่นๆ หรือไม่ แล้วหาวิธีการ มาตรการป้องกัน หรืออาจถึงขั้นออกแบบปรับปรุงระบบงานใหม่ เพื่อให้แน่ใจว่าจะไม่มีโอกาสพบปัญหานี้ซ้ำอีก

ข้อร้องเรียนที่เกิดขึ้นทั้งหมด ส่วนควบคุมการส่งก๊าซซึ่งเป็นศูนย์เก็บข้อมูลข้อร้องเรียน จะสรุปทางสถิติและจัดทำเป็นรายงานเสนอให้ผู้บริหารทราบทุกเดือน รวมทั้งเสนอในที่ประชุม CFTM ทุก 2 เดือน เรื่องร้องเรียนใดที่พิจารณาว่าเป็นประเด็นสำคัญ จะได้รับการคัดเลือกให้นำไปขยายผล เพื่อใช้ในการออกแบบระบบการทำงานและอุปกรณ์ต่างๆ ไม่ให้เกิดความผิดพลาดซ้ำอีก เรียกว่า Improvement Sharing

นอกจากนี้คณะทำงานจัดการองค์ความรู้ของสายงานระบบท่อส่งก๊าซธรรมชาติ (Pipeline Knowledge Management : PL-KM) จะค้นหาเรื่องที่มีความโดดเด่น น่าสนใจ ไปจัดทำเป็น Lesson Learned เป็นการแบ่งปันบทเรียน เรียกว่า Information Sharing ผ่านระบบการจัดการความรู้ในองค์กร จากความผิดพลาดในอดีต ใช้เป็นความรู้เพื่อนำไปสู่การพัฒนาที่ต่อยอดได้ทั่วทั้งองค์กร รวมถึงคู่ความร่วมมืออย่างเป็นทางการที่เกี่ยวข้อง

การปรับปรุงกระบวนการรับฟังและจัดการข้อร้องเรียน โดยมอบหมายหน่วยงานรับผิดชอบแก้ไขข้อร้องเรียนให้แล้วเสร็จตามกรอบกฎเกณฑ์ที่กำหนด และกำหนดเป็นหนึ่งในตัวชี้วัดของหน่วยงาน ส่งผลให้ตั้งแต่ปี พ.ศ.2550-2552 ความพึงพอใจโดยรวมต่อระบบการรับข้อร้องเรียนในกลุ่มลูกค้ารายใหญ่มีแนวโน้มที่ดีขึ้นด้วยการทบทวนและปรับปรุงกระบวนการรับข้อร้องเรียนอย่างต่อเนื่อง แม้ในปี 2551 ผลความพึงพอใจในกลุ่มลูกค้าอุตสาหกรรมจะปรับลดลง GTM ได้ทบทวนการทำงานผ่านการประชุม CFTM โดยทันที และได้ปรับการติดตามเรื่องให้ถี่ขึ้นเป็นรายวันทุกวันผ่านการประชุมทุกเช้าก่อนทำงาน เพื่อให้สามารถแก้ไขปัญหาได้เร็วขึ้น กอปรกับการหาแนวทางป้องกันและขยายผลไปยังเขตต่างๆ ส่งผลให้ความพึงพอใจของลูกค้าทั้งสองกลุ่มในปี พ.ศ.2552 มีค่าสูงขึ้นจากปี พ.ศ.2551 มาก

(ต่อฉบับหน้า)