

Best Practices : สายงานระบบท่อส่งก๊าซธรรมชาติ ปตท.

QA NEWS ฉบับนี้นำเสนอสรุปบทเรียนที่ได้รับ และปัจจัยแห่งความสำเร็จ ที่ได้จากการศึกษาวิเคราะห์กระบวนการในการจัดการข้อร้องเรียนเพื่อสร้างความผูกพันกับลูกค้า ของสายงานระบบท่อส่งก๊าซธรรมชาติ (GTM) บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ที่ได้กล่าวถึงกระบวนการต่างๆ ไปแล้วในฉบับที่ 434 และฉบับที่ 435 และนำเสนอแนวปฏิบัติที่ดีในด้านกระบวนการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ของ GTM

การจัดการข้อร้องเรียนอย่างยั่งยืนเพื่อสร้างความผูกพันกับลูกค้า (จบ)

แนวปฏิบัติในการจัดการข้อร้องเรียนเพื่อสร้างความผูกพันกับลูกค้าของ GTM ประกอบด้วยกระบวนการหลัก 4 กระบวนการ คือ 1) กำหนดแนวทางแก้ไขปัญหาย่างบูรณาการ 2) สื่อสารให้ลูกค้ามีความมั่นใจในการแก้ไขปัญหา 3) มอบหมายความรับผิดชอบและติดตามผล และ 4) วิเคราะห์และกำหนดมาตรการป้องกันเชิงรุกสรุปบทเรียนที่ได้รับ และปัจจัยแห่งความสำเร็จได้ ดังนี้

บทเรียนที่ได้รับ

ทุกองค์กรต่างตระหนักดีถึงความสำคัญของลูกค้า แต่อาจละเลยสิ่งที่จะเอื้อยดก่อนที่สุดสำหรับลูกค้า คือ **เสียงสะท้อนของความไม่พึงพอใจ** เพราะตัวชี้วัดขององค์กรมุ่งที่จะวัดเพียงความพึงพอใจ โดยลืมไปว่าความไม่พึงพอใจแม้จะมีเพียงไม่ถึง 1% ก็อาจส่งผลให้ความพึงพอใจลดลงไปได้มากกว่าหลายเท่าตัวสำหรับ GTM ผู้บริหารเน้นย้ำเสมอว่า ลูกค้าเท่านั้นที่ทำให้ห้องค์กรอยู่ได้ การส่งมอบผลิตภัณฑ์ให้แก่ลูกค้าแต่ละรายต้องลงทุนสูงทั้งเทคโนโลยีและองค์ความรู้ การสูญเสียลูกค้าจึงเป็นความสูญเสียอย่างมหาศาลขององค์กร ดังนั้น การที่จะทำให้ลูกค้ามีความผูกพันต่อองค์กรจึงเป็นสิ่งสำคัญ การสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า จึงต้องทำไปพร้อมกับการลดความไม่พึงพอใจ

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

1. การสร้างวัฒนธรรมคิดบวก

องค์กรที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศมองข้อร้องเรียนเป็นโอกาส ไม่ใช่อุปสรรค เพราะถ้ามองเป็นอุปสรรคพนักงานจะทำทุกวิถีทางเพื่อปิดบัง ไม่แก้ปัญหาลูกค้า GTM เริ่มด้วยการทำให้พนักงานรู้จักบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบในงานของตน การเพิ่มความผูกพันกับลูกค้าเป็นวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ถ่ายทอดสู่พนักงานทุกระดับ ให้เกิดความคิดริเริ่มแผนงานและแนวทางในการตอบสนองลูกค้า มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ Performance Based Payment ให้รางวัลยกย่องชมเชยแก่พนักงานที่มีความ

ทุ่มเทและมีผลงานโดดเด่นด้านลูกค้า เมื่อมอบหมายแล้วก็ต้องเสริมอาวุธให้ผู้ปฏิบัติ GTM ทบทวนข้อมูลด้านลูกค้าอยู่เสมอเพื่อปรับปรุงแผนการพัฒนาศักยภาพพนักงานและผู้บริหาร ครอบคลุมถึงพนักงานใหม่ ให้เกิดการปลูกฝังในบุคลากรทุกระดับ ที่ขาดไม่ได้คือผู้บริหารระดับสูง กำหนดให้ตั้งแต่ระดับผู้จัดการฝ่ายขึ้นไปต้องมีแผนการเข้าเยี่ยมเยียนลูกค้าด้วยตนเองทุกปี เรียกว่า VPVC หรือ Vice President Visit Customer เพื่อสื่อสารและเป็นแบบอย่างให้พนักงานเห็นความสำคัญในการปฏิบัติต่อลูกค้า

เป้าหมายหรือตัวชี้วัดขององค์กรก็ไม่ได้มุ่งลดจำนวนข้อร้องเรียนที่ลดลงเพียงอย่างเดียว เพราะข้อร้องเรียนเป็นข้อมูลที่มีประโยชน์ต่อการปรับปรุงบริการให้ดียิ่งขึ้น หากตั้งเป้าหมายลดข้อร้องเรียน ก็จะทำให้ไม่มีข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการปรับปรุงและอาจเกิดวิธีการไม่ถูกต้องมากมายที่พนักงานใช้ในการลดข้อร้องเรียน GTM ปลูกฝังให้ทุกคนตระหนักและเข้าใจความสำคัญของข้อร้องเรียน โดยให้หัวหน้าของการวัดผลไปที่ความไม่พึงพอใจในปัจจุบันต่างๆ ในกระบวนการจัดการปัญหาและข้อร้องเรียนของแต่ละกลุ่มลูกค้า เพื่อนำประโยชน์แท้จริงสู่องค์กร

2. การจัดการอย่างเป็นระบบ

วิธีการจัดการข้อร้องเรียนอย่างเป็นระบบ คือ ข้อร้องเรียนที่เข้ามาจากทุกช่องทาง ต้องมีแนวทางที่ชัดเจนในการตอบสนองหรือส่งต่อไปยังผู้รับผิดชอบวิเคราะห์หาสาเหตุ แก้ไขปัญหา และติดตามเรื่อง ข้อสำคัญคือ ต้องมีการกำหนดระยะเวลาในการตอบกลับหรือแก้ไขทุกข้อร้องเรียน ข้อมูลสารสนเทศทั้งหมดต้องเก็บมารวมศูนย์ไว้ และทำสรุปรวมแต่ละเดือนให้ผู้บริหารรับทราบ เป็นกลไกไปสู่การปรับปรุงคุณภาพขององค์กรโดยรวม

ระบบการจัดการข้อร้องเรียน (Complaint Management System) ของ GTM เป็นส่วนหนึ่งของระบบการจัดการความสัมพันธ์ลูกค้า (Customer Relationship Management: CRM) ที่พัฒนา

จากงานที่ต่างคนต่างทำ มาเป็นการจัดการแบบข้ามสายงาน และพัฒนาไปสู่กระบวนการแบบออนไลน์ กลายเป็นนวัตกรรมแบบใหม่สำหรับการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า ความเป็นระบบดังกล่าวจะส่งผลดีกับลูกค้าหรือผู้ร้องเรียนเป็นลำดับแรก แล้วเป็นห่วงโซ่มายังองค์กรและคู่ความร่วมมือ ที่จะเก็บเกี่ยวข้อมูลดังกล่าวมาวิเคราะห์ เพื่อนำไปส่งเสริมต่อไป

การขับเคลื่อนกระบวนการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง

ด้วยการมุ่งเน้นการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศของสายงานระบบ ท่อส่งก๊าซธรรมชาติ (GTM) ภายใต้แนวคิด Operation Excellence และการขยายตัวอย่างรวดเร็วของธุรกิจก๊าซธรรมชาติ ขณะที่บุคลากรจำนวนหนึ่งซึ่งเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถและความเชี่ยวชาญในระบบท่อส่งก๊าซ และทำงานกับ GTM มาตั้งแต่เริ่มเดินท่อก๊าซเส้นแรกจะทยอยเกษียณอายุงาน เป็นแรงผลักดันให้ GTM ต้องให้ความสำคัญกับการถ่ายทอดและจัดเก็บองค์ความรู้จากบุคลากรที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญดังกล่าวให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร เพื่อรักษาความเป็นเลิศในการปฏิบัติการให้คงอยู่ต่อไป

วิธปฏิบัติที่เป็นเลิศในเรื่องการจัดการความรู้ของ GTM คือ การขับเคลื่อนกระบวนการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง โดยมีการกำหนดทิศทางที่ชัดเจน มีขั้นตอนในการปฏิบัติการ กำหนดผู้รับผิดชอบ ติดตามประเมินผล และมีการปรับปรุงตลอดเวลา ทำให้การจัดการความรู้เกิดประสิทธิผลต่อองค์กร กระบวนการจัดการความรู้ของ GTM กำหนดเป็นขั้นตอนได้ดังนี้

1. การสร้างความเข้าใจในทิศทางร่วมกัน (KM Envision)

GTM เริ่มต้นจากการอบรมเรื่อง KM ทั้งผู้บริหารและพนักงาน โดยจ้างผู้เชี่ยวชาญเข้ามาให้ความรู้ร่วมกับพนักงานกลุ่มเป้าหมาย และในช่วงเริ่มต้นได้ส่งคณะกรรมการที่ขับเคลื่อนไปศึกษาจากผู้ทำระบบ KM ของหน่วยงานต่างๆ เพื่อเป็นการเรียนรู้ลัด ได้ข้อสรุปว่า GTM ต้องคิดเองทำเองเนื่องจากสภาพแวดล้อมขององค์กรไม่เหมือนใคร ทั้งสินค้า บริการ การประกอบธุรกิจ และการบริหารจัดการ รวมทั้งสำนักงานที่ต้องกระจายออกไปครอบคลุมแนวท่อทั้ง 9 พื้นที่

2. กำหนดโครงสร้างและกลยุทธ์ในการขับเคลื่อน (KM Business Framework)

เพื่อให้การขับเคลื่อนกระบวนการจัดการความรู้เป็นไปอย่างมีระบบ GTM ให้ความสำคัญตั้งแต่การคัดเลือกทีม เลือกคน โดยกำหนดให้มีทีมข้ามสายงานเป็นตัวแทนจากฝ่ายต่างๆ ผู้ที่ถูกคัดเลือกจะมีคุณลักษณะที่โดดเด่นในแต่ละด้าน ซึ่งเมื่อนำเอาองค์ประกอบที่โดดเด่นของแต่ละคนมารวมกันแล้ว จะได้ทีมขับเคลื่อนที่เปี่ยมไปด้วยพลัง และมีชั้นเชิง

3. การแก้ไขปัญหาอย่างยั่งยืน

การแก้ไขข้อร้องเรียนต้องตั้งเป้าหมายว่าจะทำอะไรไม่ให้เกิดปัญหาเกิดขึ้นอีก ต้องมีกลไกในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากบทเรียนที่ได้รับ นำข้อมูลสารสนเทศมาทบทวนเพื่อออกแบบวิธีการทำงานใหม่ไม่ให้เกิดความผิดพลาดซ้ำอีก และขยายผล ยกกระดับมาตรฐานการทำงานทั่วทั้งองค์กร สำหรับกระบวนการจัดการข้อร้องเรียนก็ต้องมีระบบทบทวนตัวเองและปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเช่นกัน

โครงสร้างคณะทำงาน KM ของ GTM แบ่งเป็น 3 ระดับ คือ

1. Steering Committee ประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูง มีหน้าที่กำหนดนโยบาย ทิศทาง ผลักดันการบริหารจัดการความรู้ให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน และให้การสนับสนุนทรัพยากรในการดำเนินงาน

2. Implementation Team เป็นกลุ่มคนที่ขับเคลื่อนอย่างจริงจัง ประกอบด้วยตัวแทนจากส่วนงานต่างๆ มีหน้าที่ในการวางแผน ระยะสั้นและระยะยาว จัดทำระบบสารสนเทศ และเครื่องมือต่างๆ มาใช้จัดการองค์ความรู้ รวมถึงกำหนดจัดกิจกรรมกระตุ้น จูงใจ ประชาสัมพันธ์ ติดตามผล และรายงานผลต่อ Steering Committee

3. 8 Core Communities of Practice (8 Cop) ซึ่งคัดเลือกจากผู้บริหารระดับส่วนและพนักงานที่เกี่ยวข้อง ทำหน้าที่ตรวจสอบ ความรู้ วิเคราะห์ ตรวจสอบ กลั่นกรองความถูกต้องขององค์ความรู้ นำความรู้มาสังเคราะห์ให้เหมาะสมกับการใช้งาน รวมถึงกำหนด Best Practices ปรับปรุงแก้ไของค์ความรู้ให้ทันสมัย ซึ่งประกอบด้วยกลุ่มที่สะท้อนองค์ความรู้หลักที่สำคัญ 8 Cop กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ เป็นกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในองค์ความรู้หลักทั้ง 8 กลุ่มของ GTM โดย คณะทำงานและผู้บริหารของ GTM ได้กำหนดองค์ความรู้หลักของสายงานระบบท่อร่วมกันที่จะช่วยให้ GTM บรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมได้อย่างยั่งยืน

ทีม Steering และทีม Implementation ร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ แผนงานเริ่มต้น และกลยุทธ์ในการขับเคลื่อน KM ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของ GTM ในการมุ่งสู่ “การเป็นผู้นำที่สืบทอดปฏิบัติการที่เป็นเลิศ” ตั้งแต่ปี พ.ศ.2549 โดยกลยุทธ์ที่สำคัญในการขับเคลื่อน KM คือ กลยุทธ์บริหารการเปลี่ยนแปลง และความมุ่งมั่นและปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างโดยผู้นำ ส่วนการขับเคลื่อนสู่การปฏิบัติประกอบด้วยกลยุทธ์หลัก 2 ด้านคือ ด้านคนและด้านเทคโนโลยี ในช่วงเริ่มต้นของการขับเคลื่อน KM จะเน้นที่ด้านคน (80%) เพื่อสร้างวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้เกิดขึ้นปรับเปลี่ยนทัศนคติและเห็นความสำคัญของ KM แต่ในอนาคตเมื่อบุคลากรส่วนใหญ่มีวัฒนธรรม KM เกิดขึ้นแล้ว จะนำเทคโนโลยีมาใช้มากขึ้น เพื่อให้เกิดการต่อยอด นำความรู้ไปใช้ จนกลายเป็น Best Practice

(ต่อฉบับหน้า)