

Best Practices : สายงานระบบท่อส่งก๊าซธรรมชาติ ปตท.

การถ่ายทอดกลยุทธ์สู่ความสำเร็จ (จบ)

QA NEWS ฉบับที่แล้ว ได้นำเสนอแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศด้านการถ่ายทอดกลยุทธ์ของสายงานระบบท่อส่งก๊าซธรรมชาติ (GTM) บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ที่นำ GTM ไปสู่องค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award : TQA) ในปี พ.ศ.2553 ในส่วนของกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการและการถ่ายทอดกลยุทธ์ไปแล้วฉบับนี้ขอนำเสนอแนวปฏิบัติในส่วนที่เกี่ยวกับการสื่อสารสร้างการยอมรับกลยุทธ์ และการทบทวนผลเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงการดำเนินงาน

3. การสื่อสารสร้างการยอมรับในการผลักดันกลยุทธ์ร่วมกัน

สายงานระบบท่อส่งก๊าซธรรมชาติ ปตท. ใช้การสื่อสารความสอดคล้องระหว่างกลยุทธ์และตัวชี้วัดของแต่ละหน่วยงานด้วยผังเมทริกซ์รูปตัว X ที่ใช้ในการกระจายกลยุทธ์และตัวชี้วัดระดับองค์กรสู่ระดับคณะทำงานข้ามสายงาน (CFT) และหน่วยงานที่เป็นผู้รับผิดชอบในความสำเร็จ สามารถเห็นการกระจายนโยบายไปในแต่ละส่วนงานและเกิดความเข้าใจที่ตรงกันว่าจากวิสัยทัศน์ลงมาที่วัตถุประสงค์เชื่อมโยงไปที่ตัวชี้วัด (KPI) ตัวใดบ้าง เป็นความรับผิดชอบของส่วนงานใดและยังเป็นประโยชน์ในการกระตุ้นเตือนพนักงานที่เกี่ยวข้องทุกคนทุกระดับถึงความรับผิดชอบต่อการปรับปรุงคุณภาพตามตัวชี้วัดที่หน่วยงานได้รับมอบหมายตลอดจนสื่อสารให้คนอื่น ๆ มองเห็น ถือเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างแรงจูงใจ (Motivation System) เป็นแนวทางที่ทำให้เกิดการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ผู้บริหารระดับสูงจึงต้องทำให้พนักงานเห็นถึงผลหรือประโยชน์ที่จะได้รับต้องฉายภาพว่าถ้าไม่เปลี่ยนแปลงเป็นอย่างไร ถ้าเปลี่ยนแปลงแล้วจะเกิดประโยชน์อย่างไร โดยวิธีการต่างๆ เช่น สร้างการยอมรับในระดับกลางก่อน เพื่อสื่อสารถ่ายทอดไปที่พนักงาน โดยอาศัยการประชุมร่วมกันของคณะทำงานระดับต่างๆ

ผลของการถ่ายทอดเป้าหมายในแต่ละระดับ จนเกิดการปฏิบัติจริงในการบริหารงานประจำวัน รวมถึงการส่งต่อถึงระดับบุคคลให้เกิดการปรับปรุงคุณภาพที่หน้างาน สะท้อนกลับโดยตรงมาที่ความมั่นคงยั่งยืนในการดำเนินธุรกิจ โดยมีแนวโน้มการบรรลุกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ยังทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระดับทัศนคติของคนภายในองค์กร เกิดการทำงานเป็นทีมที่แข็งแกร่ง มีระบบที่ดี มีแผนการดำเนินงานที่ชัดเจนในแต่ละกระบวนการ

4. การทบทวนผลเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงการดำเนินงาน

จากการถ่ายทอดกลยุทธ์GTMจะบันทึกKPIทั้งหมดในระบบ COACH ตามมุมมองในแนวคิดของ Balanced Scorecard (BSC) ต่อมาปรับมุมมองตามแนวคิดของ SEPA และถ่ายทอดสู่พนักงานด้วย X-Matrix เพื่อให้การดำเนินงานสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันทั้งองค์กร โดยติดตามผ่านแผนงานและผลการดำเนินงาน ผ่านระบบ QSHE System (Quality, Safety, Healthy and Environment) ที่วางไว้ และมีการประชุมหน่วยงานทุกเดือน จากผลการดำเนินงานสามารถนำไปใช้ในการประชุมคณะทำงานข้ามสายงาน(CFT)เพื่อทบทวนการดำเนินงานหากพบว่าตัวชี้วัดไม่เป็นไปตามเป้าหมาย คณะทำงานข้ามสายงานและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจะวิเคราะห์หาสาเหตุ และแนวทางแก้ไขปรับเปลี่ยนแผนงาน หรือปรับปรุงการทำงานให้ทันที่วงที่ โดยนำเข้าสู่กระบวนการตาม Infinite Loop ที่สามารถวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหา ค้นหาแนวทางแก้ไข และแนวทางการป้องกันปัญหาไม่ให้เกิดซ้ำได้

นอกจากนั้น GTM ยังใช้รูปแบบ Project Management ในการดำเนินแผนปฏิบัติการที่สำคัญ โดยกำหนดให้มีการติดตามความก้าวหน้าทุกเดือน เมื่อสิ้นสุดแผนปฏิบัติการจะมีการจัดทำรายงานสรุป และ Quality and Control Plan

บทเรียนที่ได้รับ

สำหรับองค์กรที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์กรขนาดใหญ่อย่าง GTM การถ่ายทอดกลยุทธ์จากองค์กรแม่ผ่านหน่วยงานระดับธุรกิจ คือ หน่วยงานธุรกิจก๊าซธรรมชาติมาถึงองค์กรเอง ไม่ใช่เรื่องง่ายที่จะหลุดจากวิสัยทัศน์หลัก แต่ด้วยการใช้เครื่องมือที่เหมาะสมในการถ่ายทอดกลยุทธ์ ผนวกกับความแม่นยำในการกำหนดทิศทางและนำองค์กรอย่างมีระบบของผู้บริหาร ทำให้การถ่ายทอด

กลยุทธ์จากองค์กรแม่ คือ บริษัท ปตท. สามารถสื่อสารไปถึงพนักงานทุกระดับได้ทั่วถึง นอกจากนี้จะทำให้คนของ GTM เป็นหนึ่งเดียวกันแล้ว ยังมีความเป็นหนึ่งเดียวกันกับองค์กรแม่ด้วย

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

คณะผู้วิจัยได้สรุปปัจจัยแห่งความสำเร็จในการถ่ายทอดกลยุทธ์ไปสู่ความสำเร็จของ GTM ดังนี้

1. ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในการผลักดันองค์กร

ผู้บริหารระดับสูงถือเป็นภารกิจสำคัญในการรับและถ่ายทอดทิศทางขององค์กรไปสู่พนักงาน เห็นได้จากการมีส่วนร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และค่านิยม (VMV) ของผู้บริหารในเวทีระดับสูงกว่า GTM และถ่ายทอดผ่านช่องทางการสื่อสารที่กำหนดไว้ อย่างหลากหลายทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ รวมถึงการดำรงตนเป็นแบบอย่างด้วยการผลักดันการดำเนินงานสำคัญๆ อาทิ QSHE, TPM, RM, Benchmarking และ TQA โดยเป็นประธานด้วยตนเอง การติดตามและประเมินผลทำอย่างจริงจัง และต่อเนื่อง เพื่อผลักดันพนักงานให้ดำเนินการจนบรรลุผล

2. การให้คุณค่ากับการปรับปรุงและการพัฒนาการทำงาน

GTM มีต้นทุนองค์กร (Organization Capital) ที่ให้คุณค่ากับการปรับปรุงและพัฒนาการทำงานด้วยการนำแนวคิดต่างๆ มาใช้อย่างต่อเนื่องตั้งแต่ปี พ.ศ.2527 ที่ส่งเสริมให้องค์กรคุ้นเคยกับการบริหารงานแบบกลุ่ม (Collectivism Management) ซึ่งเน้นการทำงานเป็นทีม และการมีส่วนร่วมเป็นสำคัญ เมื่อถึงคราวที่ประยุกต์ใช้ TQA ก็สามารถต่อยอดกับระบบการบริหารเดิมได้อย่างชาญฉลาดทำให้เกิดการบูรณาการระบบบริหารจัดการและเครื่องมือต่างๆ ที่มีอยู่ จนได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติในที่สุด

3. การสร้างพลังร่วมระหว่างผู้บริหารและพนักงาน

การที่ผู้บริหารและพนักงาน GTM ทำงานร่วมกันมาอย่างยาวนาน กอปรกับระบบบริหารงานและกิจกรรมต่างๆ เปิดโอกาสให้มีโอกาสพูดคุยกันอย่างสม่ำเสมอ ทำให้เกิดความเข้าใจระหว่างกันมากขึ้น พนักงานจึงทำงานด้วยใจ ไม่ได้ทำงานเพียงเพราะเป็นลูกจ้าง มีเป้าหมายเป็นหนึ่งเดียวกัน ทำให้เกิด Synergy ในการทำงาน เป็นการสร้างพลังร่วมอันยิ่งใหญ่ ที่ประกาศไว้ในค่านิยม SPIRT

การประเมินคุณภาพการศึกษาภายใน ระดับมหาวิทยาลัย

รอบปีการศึกษา 2561

ตามที่มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือได้ดำเนินงานประกันคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เป็นไปตามระบบการประกันคุณภาพการศึกษา มหาวิทยาลัยจึงให้มีการประเมินคุณภาพการศึกษาภายใน ระดับมหาวิทยาลัย รอบปีการศึกษา 2561 ในระหว่างวันที่ 6 - 9 สิงหาคม พ.ศ.2562 ทั้งนี้เพื่อให้ได้ทราบข้อมูลผลการดำเนินงานในรอบปีการศึกษาที่ผ่านมา และเป็นแนวทางในการปรับปรุงพัฒนาการจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัยต่อไป คณะกรรมการประเมิน ประกอบด้วย

- | | | | |
|----------------------|-------------|--|---------------|
| 1. อาจารย์ ดร.สุชาติ | เมืองแก้ว | (มหาวิทยาลัยนเรศวร) | ประธานกรรมการ |
| 2. ผศ.ปรีชา | สะแลแม | (มหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์) | กรรมการ |
| 3. รศ.ดร.ธัญญา | วสุศรี | (มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี) | กรรมการ |
| 4. ผศ.อัจฉรา | สังข์สุวรรณ | (มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ) | กรรมการ |
| 5. รศ.ดร.ศจีมาจ | ณ วิเชียร | (มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ) | กรรมการ |

โดยมีกำหนดการประเมินเบื้องต้น ดังนี้

วันที่ 6 สิงหาคม 2562 (มจพ. กรุงเทพมหานคร)

- เปิดการประเมิน ณ มจพ. กรุงเทพมหานคร
- สัมภาษณ์ผู้บริหารมหาวิทยาลัย กรรมการสภามหาวิทยาลัย ผู้กำกับดูแลตัวชี้วัด และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

วันที่ 7 สิงหาคม 2562 (มจพ. วิทยาเขตระยอง)

- พบผู้บริหาร สัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และเยี่ยมชม มจพ. วิทยาเขตระยอง

วันที่ 8 สิงหาคม 2562 (มจพ. วิทยาเขตปราจีนบุรี)

- พบผู้บริหาร สัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และเยี่ยมชม มจพ. วิทยาเขตปราจีนบุรี

วันที่ 9 สิงหาคม 2562

- คณะกรรมการรวบรวมข้อมูลเพิ่มเติม ณ มจพ. กรุงเทพฯ
- สรุปผลการประเมิน และนำเสนอผลการประเมินด้วยวาจา