

ปฏิวัติวัฒนธรรมองค์กร ร.ฟ.ท. จากระบบอุปถัมภ์สู่ระบบคุณธรรม

เป็นที่ทราบกันดีว่าองค์กรเก่าแก่ย่อมมีวัฒนธรรมที่ฝังรากลึก ไม่เว้นแม้แต่ การรถไฟแห่งประเทศไทย (ร.ฟ.ท.) องค์กรที่มีอายุยาวนานกว่า 111 ปี การจะปรับเปลี่ยนอะไรนั้นจึงไม่ใช่เรื่องง่าย แต่ก็ไม่เกินความพยายามของ "ดร.ศิริพงษ์ พงษ์พันธ์ุ" ผู้อำนวยการฝ่ายการเดินรถ ร.ฟ.ท.

อาจเป็นเพราะโชคชะตา หรือเป็นความบังเอิญที่ ดร.ศิริพงษ์เกิดวันรถไฟ แล้วสอบได้ทุน ก.พ.จึงได้มีโอกาสก้าวเข้ามาเป็น ผู้บริหารการรถไฟฯซึ่งต้องยอมรับว่ามีความท้าทายอยู่มากเพราะมีปัญหาให้ต้องแก้มากมาย

"ในอดีตที่นี้จะเป็นระบบอุปถัมภ์มากกว่าระบบคุณธรรม ค่าของคนอยู่ที่คนของใคร พอเข้ามารับหน้าที่ด้วยความที่เป็นคนรุ่นใหม่ คิดแบบใหม่ เห็นผู้บริหารระดับสูงทำงานมามาก็เก็บเกี่ยวประสบการณ์หยิบข้อดีของคนนี้มาผสมผสานกับคนโน้น ซึ่งต้องยอมรับความจริงว่าหนີการเมืองไม่พ้น แต่จะทำอย่างไรให้หน่วยงานได้รับผลประโยชน์มากกว่าที่นักการเมืองได้รับ"

ร.ฟ.ท.เป็นหน่วยงานที่ค่อนข้างใหญ่ มีพนักงานกระจายอยู่ทั่วประเทศประมาณกว่า 440 สถานี เฉพาะฝ่ายการเดินรถมีลูกน้องกว่า 700 คน การสื่อสารทำความเข้าใจเรื่องต่างๆ จึงค่อนข้างลำบาก "ดร.ศิริพงษ์" จึงต้องเอาเทคโนโลยีมาช่วย ปรับระบบการทำงานใหม่ ทำทุกอย่างให้เป็นหลักการมากขึ้น ส่งข้อมูลข่าวสารผ่านระบบขยายตัวและอินเทอร์เน็ตให้ทุกคนรับรู้ ข้อมูลข่าวสารอย่างทั่วถึงในเวลาที่รวดเร็ว

สิ่งหนึ่งที่นำเสนอใจ คือการนำระบบ คุณธรรมมาใช้ในองค์กร

"หลังจากทำงานไประยะหนึ่ง ทุกคนเห็นว่าไม่มีผลประโยชน์ แม้ว่าจะอายุน้อยก็ได้รับการยอมรับ เพราะทุกคนไม่ต้องมาวิ่งเต้น ไม่ต้องเอาเงินทองมาให้ มีผลงานอะไรเอามาโชว์มาคุยกันได้ตลอดเวลา"

ระบบคุณธรรมในการบริหารงานจึงกลายเป็นภาพลักษณ์ที่ติดตัวผู้บริหารรุ่นใหม่คนนี้มาตลอด ส่งผลให้ความสัมพันธ์กับลูกน้องก็ดีขึ้นเรื่อยๆ แม้แต่ลูกน้องอายุ 50 ปีก็ให้การยอมรับ

ประกอบกับบุคลิกของ "ดร.ศิริพงษ์" เข้ากับคนง่าย ไม่ต้องรอให้ลูกน้องเดินเข้ามาหา แต่จะเดินไปหาลูกน้องตลอดเวลา ทำให้เขารับรู้ปัญหาของการรถไฟในทุกจุด

"ช่วงที่มาใหม่ๆ จะตระเวนไปตรวจงานตามสถานีต่างๆ นอนบ้านพักรับรองที่พนักงานการรถไฟฯไปพักเพื่อเรียนรู้ชีวิตของพวกเขา ว่าเขาอยู่กันอย่างไร ปัญหาอยู่ตรงไหน เขาลำบากกันอย่างไร เขามีความต้องการอะไร เพื่อจะได้แก้ไขให้ถูกที่ต้น"

และข้อมูลเหล่านี้คือจุดเริ่มต้นของการเปลี่ยนแปลงใน ร.ฟ.ท.

"ขั้นแรกเราจะต้องเข้าใจเขาก่อน เมื่อเข้าใจแล้วจึงจะมาคิดต่อว่าจะเปลี่ยนแปลงเขาได้อย่างไร ทุกอย่างคงต้องค่อยเป็นค่อยไป เพราะคนเหล่านี้อายุมากและแบ่งออกเป็นหลายกลุ่ม"

คนกลุ่มแรกพูดอย่างไรก็ไม่เปลี่ยน เพราะอีก 2-3 ปีก็จะเกษียณอายุ

คนกลุ่มที่สองเป็นคนรุ่นใหม่ อยากรับเปลี่ยนแปลง ไม่ชอบระบบอุปถัมภ์

ส่วนคนกลุ่มที่สามยังลังเล รอดูว่ากลุ่มไหนชนะก็จะเห่ไปทางนั้น

ฉะนั้นการทำงานนอกจากเรื่องความโปร่งใส ระบบคุณธรรมแล้ว ยังต้องอาศัยความเข้าใจในเรื่องของงานด้วย

ในช่วงที่ผ่านมามาการรถไฟฟ้ามีข้อมูลมากมายแต่ไม่ได้มีการจัดเก็บข้อมูลที่ดี จึงไม่ค่อยได้ใช้ประโยชน์ ดร.ศิริพงษ์จึงได้ลงไปชี้ให้เห็นความสำคัญของข้อมูลในการใช้เป็นฐานการตัดสินใจเรื่องต่างๆ ภายใน ร.ฟ.ท.

โดยให้สถานีต่างๆ เริ่มเก็บข้อมูลเรื่องรายรับ รายจ่ายทุกเดือน ซึ่งเดิมแต่ละสถานีจะไม่นิยมเก็บตัวเลขเพราะเห็นว่าเป็นเงินหลวง จากนั้นให้แต่ละสถานีบริหาร ตัวเองดูว่ามีกำไรหรือว่าขาดทุนเท่าไร

ซึ่งจริงๆ แล้ว "ดร.ศิริพงษ์" บอกว่า การมีกำไรหรือไม่มีกำไรนั้นไม่ใช่สาระสำคัญ สิ่งที่สำคัญกว่านั้นคืออยากให้ทุกคนตระหนักร่วมกันว่า เพียงแค่สถานีเดียวรายได้แต่ละเดือนยังไม่พอจ่ายเงินเดือนให้กับพนักงานประจำสถานีเลย ดังนั้นในวันที่หนี้สินรถไฟพุ่งสูงกว่า 5 หมื่นล้านบาท และจะพุ่งไปเป็นแสนล้านบาทเร็วๆ นี้พวกเขาจะช่วย ร.ฟ.ท. ได้อย่างไร

ตรงนี้เป็นการสอนให้พนักงานทุกคนได้คิดและตระหนักถึงปัญหาเพื่อหาทางออกร่วมกัน

"ดร.ศิริพงษ์" ยกตัวอย่างสถานีขนาดใหญ่ เดิมค่าน้ำ 150,000 บาท แต่อยู่มาเดือนหนึ่งขยับขึ้นมาเป็น 300,000 บาท ก็ต้องไปดูว่าทำไมค่าน้ำขึ้นมาขนาดนี้ เจ้าหน้าที่ลงไปสำรวจว่าจุดสูญเสียอยู่ตรงไหน เพราะสิ่งเหล่านี้ทำให้รถไฟเสียประโยชน์ซึ่งพนักงานทุกคนต้องช่วยกันดูแลได้

หรือสถานีบ้านหมี่ จังหวัดลพบุรี แค่เปลี่ยนหลอดไฟจากหลอดนีออนเป็นหลอดตะเกียบก็ลดค่าใช้จ่ายได้เดือนละ 2,000 กว่าบาท จากจุดเล็กๆ ที่พนักงานเริ่มที่จะคิด แล้วช่วยกันทำคนละไม้คนละมือก็จะช่วยองค์กรได้มาก

สไตล์การทำงานที่เปิดให้ทุกคนได้คิด ได้สร้างสรรค์งานด้วยตัวเองโดยที่ไม่ไปขีดกรอบว่าพนักงานแต่ละคนจะต้องทำอะไร ถ้าใครอยากทำอะไร ถ้าอยู่ในกรอบที่ถูกต้องก็ทำได้เลย ได้ปลุกพลังของคนรุ่นใหม่ในองค์กรแห่งนี้ให้ลุกโชน เป็นพลังสำคัญของการรถไฟฟ้าที่จะก้าวต่อไปในอนาคต

"ผมอยากให้คนของเราฉลาด มีความรู้ มีประสบการณ์ที่เขาไม่เคยมีมาก่อน ลงค่างกล่าวหาที่ว่าคนรถไฟมีความรู้แค่ 20 เมตร หรือแค่ 2 ข้างทางรถไฟ พอออกนอกรถไฟแล้วไม่รู้อะไรเลย จึงบอกกับพนักงานทุกคนว่า ถ้ามีประชุม อบต. อบจ. หรือประชุมประจำจังหวัด ถ้ามีใครเชิญมาจะต้องไปร่วมประชุม เป็นภาคบังคับ แล้วกลับมารายงานด้วยว่าหน่วยงานต่างๆ ต้องการอะไร เป็นการเปิดตัวเพื่อให้เห็นในสังคมเข้าใจรถไฟมากขึ้น และสร้างความรู้สึกว่าทุกคนเป็นเจ้าของรถไฟจะได้ช่วยกันดูแล และคนรถไฟก็เข้าใจสังคมว่าเขาต้องการอะไร"

แน่นอนว่าการจะปรับเปลี่ยนองค์กรคงไม่สามารถใส่เรื่องนโยบายเพียงอย่างเดียว "ดร.ศิริพงษ์" จึงต้องเดินสายออกไปพูดทำความเข้าใจกับทุกคนทั่วประเทศ ให้พนักงานได้เห็นถึงวิสัยทัศน์มุมมองของผู้บริหารว่าเป็นอย่างไร ที่สำคัญให้ทุกคนได้รับรู้ว่าสถานการณ์ขององค์กรเวลานี้ไม่ปกติ ขาดทุนสะสมหลายหมื่นล้านบาท แล้วคิดว่ารัฐบาลจะให้งบประมาณสบายๆ อย่างนั้นหรือ

"ดร.ศิริพงษ์" มองว่าการสื่อสารข้อมูลให้ทุกคนเข้าใจเป็นหัวใจสำคัญอีกประการหนึ่งในช่วง

ของการเปลี่ยนผ่านขององค์กร ซึ่งวันนี้หลายคนก็เริ่มเข้าใจตัวเลขมากขึ้น คนที่มีความรู้ก็เริ่มนำไปถ่ายทอด

"ผมไม่ได้ให้นโยบายเพียงอย่างเดียวแต่จะตามงานอย่างต่อเนื่อง ทุก 3 เดือนทุกหน่วยงานจะต้องทำข้อมูลของตัวเองมานำเสนอ วันหนึ่งเกิดเหตุการณ์อะไรขึ้น นายสถานีไม่อยู่คนอื่นก็สามารถเข้ามาดูแลงานแทนได้ เพราะรถไฟจะต้องทำงาน 24 ชั่วโมง ข้อมูลของสถานีจะไปรวมที่แขวง จากแขวงก็ไปรวมเป็นข้อมูลระดับเขต จะเป็นภาพรวมในระดับภาคว่าเป็นอย่างไร การจะวิเคราะห์อะไร ตัดสินใจอะไรก็ทำได้ถูกต้อง แม่นยำมากขึ้น"

ขณะนี้การรถไฟฯได้มีการจัดสถานีตัวอย่างในภาคต่างๆ ขึ้น ซึ่งไม่ใช่แค่สถานีสะอาดสวยงามเพียงอย่างเดียว แต่บริการจะต้องดีด้วย ทั้งพนักงานขายตั๋ว พนักงานที่ทำงานบนขบวนรถทุกคนจะต้องเดินไปในทิศทางเดียวกัน

"ที่ฝ่ายการเดินรถจะใส่สีโลแกนใหม่ลงไป นั่นคือบริการด้วยหัวใจ อย่างประทับใจ ทุกคนก็ต้องไปคิดว่าจะทำอย่างไร ทุกครั้งที่ลงพื้นที่ก็จะถามพนักงานว่า ประโยชน์หมายความว่าอย่างไร จากที่ไม่เคยเข้าใจว่าประโยชน์คืออะไร ก็เข้าใจ สามารถตอบคำถามได้ว่าบริการด้วยหัวใจอย่างประทับใจนั้นจะต้องทำอย่างไร"

นี่คือความกล้าของนักบริหารหนุ่มที่จะพลิกโฉมองค์กรจากฝ่ายการเดินรถ ทำให้เชื่อได้ว่าอีกไม่นานเราคงเห็น ร.ฟ.ท.ในรูปแบบที่เปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีอย่างแน่นอน

ที่มา : www.matichon.co.th