

ถอดรหัสนายจ้างในดวงใจ "ปตท.เคมิคอล" สร้างสุขขององค์กรคู่พัฒนาคนตรงแผนธุรกิจ



การรูก้าวกำเงินกว่า 60,000 ล้านบาทไปลงทุน ในต่างประเทศ ในขณะที่องค์กรอื่นยังโกลาหลกับวิกฤตมาบตาพุด พร้อมประกาศโดยรายได้เพิ่มกว่าแสนล้านบาทในปี 2552 จากปี 2553 ที่ผลประกอบการอยู่ที่ 83,962 ล้านบาท ไม่เพียงแต่ทำให้บริษัท ปตท.เคมิคอล จำกัด (มหาชน) (PTTCH) โดดเด่นในแง่ของ ธุรกิจ

แต่ในด้านของการบริหารจัดการองค์กร การสร้างคนของ ปตท.เคมิคอล ก็เป็นที่สนใจของผู้คน เพราะก่อนหน้านี้ องค์กรแห่งนี้ก็ได้รับการโหวตให้เป็น Top employers of choice หรือนายจ้างในดวงใจ ในการสำรวจข้อมูลในโครงการ Thailand's Top Graduates Employers ของบริษัท ควอลิตี้ โพรไฟล์ส์ จำกัด

เมื่อมีโอกาสได้นั่งคุยกับซีอีโอก็พบว่า องค์กรแห่งนี้ แม้จะเพิ่งก่อตั้งได้ไม่กี่ปี แต่ด้วยวิสัยทัศน์ของผู้บริหารที่ไม่ได้มองอนาคตของ ปตท.เคมิคอลแค่ประเทศไทย การพัฒนาองค์กรและพนักงาน จึงเป็นไปอย่างเข้มข้น

ฉะนั้น จึงไม่ใช่เรื่องแปลก ที่องค์กร แห่งนี้เติบโตแบบก้าวกระโดด แม้ช่วงวิกฤต ก็สามารถกระโจนขึ้นจากปากเหวได้อย่างง่ายดาย

"วีรศักดิ์ โฆสิตไพศาล" กรรมการ ผู้จัดการใหญ่ บริษัท ปตท.เคมิคอล จำกัด (มหาชน) (PTTCH) เล่าว่า ปตท.เคมิคอล ดำเนินธุรกิจปีโตรเคมีและเคมีภัณฑ์ครบวงจร หลังจากควบรวมกิจการของบริษัท ปีโตรเคมีแห่งชาติ จำกัด (มหาชน) หรือเอ็นพีซี กับบริษัท ไทยโอเลฟินส์ จำกัด หรือทีโอซี เข้าด้วยกันได้ประมาณ 2 ปี ก็มีการปรับโครงสร้างครั้งใหญ่ เพื่อรองรับกับสิ่งที่มองไปในอนาคต ทำให้โครงสร้างของ ปตท.เคมิคอลในวันนี้ไม่ต่างกับบริษัท ข้ามชาติโดยทั่วไป

เมื่อโครงสร้างลงตัว คราวนี้ก็กลับมาที่เรื่องคน จะทำอย่างไร จะวางแผนอย่างไร

"พนักงานของ ปตท.เคมิคอลส่วนใหญ่จะมีความชำนาญในสายการผลิต ซึ่งถือเป็นจุดแข็งขององค์กร แต่เมื่อองค์กรต้องเติบโต ต้องขยายงานในส่วนอื่น ๆ เพิ่ม จึงจำเป็นต้องพัฒนาพนักงานที่มีอยู่ให้สอดคล้องกับแนวทางของธุรกิจ นั่นคือจะต้องเอาคนมาเสริมให้สอดคล้องกับแผนงาน ซึ่งในการวางแผนธุรกิจ นอกจากจะมองในด้านความคุ้มในเชิงธุรกิจแล้ว ยังต้องมองในแง่ของความยั่งยืนควบคู่กันไปด้วย"

แล้วคนแบบไหนที่ ปตท.เคมิคอลต้องการ

"วีรศักดิ์" บอกว่า นอกจากความรู้ความสามารถในงานสายอาชีพที่สอดคล้องกับการทำงานกับเทคโนโลยีขั้นสูงแล้ว ก็จะต้องมีเรื่องของวัฒนธรรมองค์กรเข้ามาเชื่อมโยง การทำงานใน

ลักษณะรวมกลุ่ม เป็นคนที่ให้เกียรติเพื่อนร่วมงาน มีอะไรแบ่งปันกัน

และที่สำคัญที่สุด ต้องเป็นคนดี

ดังนั้น เพื่อคัดเลือกคนที่พีดกับองค์กรจริง ๆ ซีอีโอจึงเลือกที่จะสื่อสารกับ พนักงานใหม่ตั้งแต่วันแรกที่ก้าวเข้ามาในองค์กรแห่งนี้ว่า องค์กรคาดหวังอะไรจากเขา แล้วสิ่งไหนที่ชอบ สิ่งไหนที่ไม่ชอบ อะไรที่อยากเห็น อะไรที่ไม่อยากเห็น ในขณะเดียวกัน ก็ใช้สังคมภายในบริษัทเป็นตัวหล่อหลอมวัฒนธรรมองค์กรให้กับเลือดใหม่

เมื่อถามถึงปัจจัยที่ส่งเสริมให้ ปตท.เคมีคอลเป็นนายจ้างในดวงใจของคนหางาน

"วีระศักดิ์" หยุดคิดนิตหนึ่งก่อนจะตอบว่า ประการแรก น่าจะเป็นความสำเร็จในแง่ของการดำเนินธุรกิจ เพราะช่วงที่ผ่านมา บริษัทเติบโตเร็วมาก แล้วในช่วงเวลาที่ยากลำบาก มีองค์กรจำนวนมากล้มหายตายจากไป แต่ ปตท.เคมีคอลก็สามารถประคองตัวเองผ่านวิกฤตมาได้ด้วยความร่วมแรงร่วมใจของพนักงาน

ตรงนี้น่าจะเป็นปัจจัยดึงดูดคนเข้าในองค์กร

อีกประการหนึ่ง ปตท.เคมีคอลเป็นธุรกิจที่ผลิตสินค้าขายในประเทศส่วนหนึ่ง อีกส่วนหนึ่งส่งออก โจทย์ข้อใหญ่จึงอยู่ที่ว่า จะทำอย่างไร จึงจะสู้กับบริษัทชั้นนำทั่วโลกได้

ด้วยเหตุนี้ ปตท.เคมีคอลจึงสู้กับคน ทั่วโลกตลอดเวลาว่า องค์กรนี้มีขีดความสามารถในการแข่งขัน

เมื่อประกาศเสียงดังฟังชัดอย่างนี้ พนักงานทุกคนจะทำงานแบบเช้าชาม เย็นชามไม่ได้ เพราะท่ามกลางการแข่งขัน ทุกวัน องค์กรต้องเดินหน้า

"ทุกคนต้องช่วยกันทำงาน ถ้าผลการทำงานออกมาดี ผลตอบแทนก็จะดีตาม ไปด้วย"

สิ่งที่ผู้บริหารสื่อสารและทำความเข้าใจกับพนักงาน เพื่อกระตุ้นเตือนและปลุกพลังพนักงานในองค์กร ถ้าพูดลอย ๆ แรง ขับเคลื่อนคงไม่เกิด ดังนั้น ในด้านผลตอบแทนของบุคลากรในองค์กรแห่งนี้ จึงอยู่ในระดับที่สามารถแข่งขันกับบริษัทชั้นนำได้

ประการต่อมา ที่ "วีระศักดิ์" ย้ำว่า สำคัญมาก นั่นคือการทำให้องค์กรแห่งนี้เป็นบริษัทที่พนักงานเข้ามาทำงานแล้วมีความสุข

ความสุขในที่นี้ คืออะไร

"วีระศักดิ์" แบ่งความสุขภายในองค์กร ปตท.เคมีคอลไว้ 4 เรื่อง คือ Emotional, Social, Physical, Spiritual

"ก่อนหน้านี้ บริษัทมีนโยบาย Happy workplace ทำบ้านหลังนี้ให้มีความสุข และช่วงหลัง ๆ ก็

เอาจริงเอาจังมากขึ้น โดยแต่ละปี ทีมที่จัดกิจกรรม ก็จะแตกต่างกันออกไป เช่น ปีที่แล้วใช้คำว่า สุขภาพดี ชีวิตมีสุข"

"วีรศักดิ์" ย้อนถึงที่มาของกิจกรรมดี ๆ เกี่ยวกับสุขภาพพนักงานให้ฟังว่า ทุก ๆ ปีที่ ปตท.เคมิคอลจะมีการตรวจสุขภาพประจำปีพนักงาน ซึ่งถ้าเป็นบริษัทอื่น ตรวจแล้ว ก็แล้วกันไป แต่ที่นี่มีการวิเคราะห์ต่อ เพราะสิ่งที่พบจากการตรวจสุขภาพพนักงานประจำปี มีทิศทางที่แยลง พนักงานส่วนใหญ่มีปัญหาคอเลสเตรอลสูง เป็นโรคอ้วนกันเยอะ จึงมานั่งคิดกันว่า น่าจะทำอะไรบางอย่าง

"จริง ๆ แล้ว ตรงนี้ไม่เกี่ยวกับเรื่องงาน แต่เป็นเรื่องการใช้ชีวิตของพนักงาน แต่ ผู้บริหารก็เห็นว่า ถ้าพนักงานสุขภาพไม่ดี ก็จะส่งผลกระทบต่องาน จึงได้มีการจัดตั้งกลุ่ม แล้วให้พนักงานที่สนใจสมัครเข้าร่วมแข่งขัน ลดน้ำหนัก ลดคอเลสเตรอล แล้วมีรางวัลเล็ก ๆ น้อย ๆ ให้"

และนอกเหนือจากกิจกรรมเล็ก ๆ ที่เปิดโอกาสให้พนักงานที่สนใจลดน้ำหนักได้ เข้าร่วมแล้ว ที่นี้มีการจัดตั้งชมรม กีฬา สนับสนุนให้พนักงานออกกำลังกายตามความสนใจ เช่น ชีจักรยาน ฟุตบอล วิ่งแอโรบิก

ไม่เพียงเท่านั้น ผู้บริหารยังได้เขียนบทความเกี่ยวกับประโยชน์ของการออกกำลังกาย ลงในวารสารภายใน เพื่อกระตุ้นเตือนพนักงาน เช่น ถ้าอยากจะวิ่ง ให้ทำอย่างไร

"วีรศักดิ์" บอกว่า เวลาผ่านไปได้ระยะหนึ่ง ตัวเลขต่าง ๆ ก็เริ่มลดลงจนน่าพอใจ พนักงานให้ความสนใจออกกำลังกายกันมากขึ้น ในปีนี้จึงมีการขยายผล ทำให้คนที่มาอยู่ในบ้านหลังนี้มีความสุขมากขึ้น โดยตั้งคณะทำงานจากแผนกต่าง ๆ มาทำงานเรื่องนี้แบบจริงจังมากขึ้น

คำว่า Happy workplace จึงเป็นที่มาของกิจกรรมใน 4 มุมมอง

มุมมองแรก สุขภาพกาย หมายถึงการพัฒนาสิ่งแวดล้อมในที่ทำงานให้ดี พนักงานมาทำงานแล้วรู้สึกสบาย เจริญหู เจริญตา สร้างความรู้สึกน่าอยู่มาทำงานมากขึ้น และการส่งเสริมการออกกำลังกาย

มุมมองที่สอง ด้านอารมณ์จิตใจของพนักงาน ที่นี้มีกิจกรรมที่ทำให้พนักงาน รู้สึกสบายใจ เช่น Family Day ให้พนักงานพาลูกหลานมาร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ที่ทำงานได้

มุมมองที่สาม ด้านสังคม ที่ ปตท. เคมิคอลไม่อยากให้ชีวิตพนักงานจำกัด ตัวเองอยู่แค่ที่บ้าน และที่ทำงาน แต่อยากให้มีสังคมข้างนอกด้วย ในแต่ละเดือน องค์กรจึงได้จัดกิจกรรมให้กับพนักงานได้ร่วมกันทำ เช่น เดือนมิถุนายน ในบริษัทมีคนเกิดเดือนนี้กี่คน ก็รวมพลกันไปทำกิจกรรมข้างนอก เช่น ทำบุญตักบาตร ไปบ้านเด็กกำพร้า ไปทำประโยชน์ให้กับชุมชนต่าง ๆ

หรือบางช่วง ก็รับอาสาสมัครเป็น แนวนร่วมไปทำกิจกรรมสังคม เช่น ทาสีโรงเรียน

มุมมองที่สี่ ด้านจิตวิญญาณ ทางบริษัทจะมีกิจกรรมให้พนักงานทำเช่นกัน เช่น จัดไปนั่งสมาธิ ขวนกันไปวัด ไปฟังเทศน์ ฟังธรรม

"วีรศักดิ์" บอกว่า แม้โครงสร้างองค์กรจะมีลักษณะเหมือนองค์กรข้ามชาติ แต่การใส่ใจในรายละเอียดเกี่ยวกับการใช้ชีวิตของพนักงาน ก็ทำให้พนักงานมีความรู้สึกที่ดีกับองค์กร พนักงานรู้สึกว่างค์กรเอาใจใส่

"ผมไม่คิดว่า สิ่งที่พนักงานต้องการเข้ามาทำงานกับ ปตท.เคมิคอล คือเงินเดือน แต่สิ่งที่เขาต้องการนอกเหนือจากนั้น คือมาทำงานแล้วมีความสุข"

คราวนี้มาถึงด้านทักษะการทำงาน ในองค์กรนี้ก็จัดการได้แบบตรงจุด

"การเพิ่มทักษะพนักงาน ที่นี้จะแยกออกเป็น 2 มุม มุมแรก คือทักษะเกี่ยวกับวิชาชีพ เทคนิคการทำงานในสายงานโดยตรง เช่น ถ้าอยู่แผนกบัญชี ก็ต้องเก่งบัญชี ถ้าอยู่ในสายปฏิบัติการ ก็ต้องรู้เรื่องเครื่องจักร และอีกมุมมองหนึ่ง คือความสามารถในการเจรจา การทำงานเป็นทีม"

นี่คือสิ่งที่ "วีรศักดิ์" บอกว่า พนักงานทุกคนในองค์กรแห่งนี้ต้องมี ซึ่งในการพัฒนาบุคลากร โดยเฉพาะระดับผู้บริหาร จะเอกซเรย์คนก่อน ว่าใครเก่งอะไร ไม่เก่งอะไร แล้วอยากให้เขาเก่งอะไร จากนั้นก็ให้มหาวิทยาลัยออกแบบหลักสูตรให้ตรงกับความต้องการ

ในส่วนบุคลากรระดับรองลงมา ก็ปรับหลักสูตรให้สอดคล้องกับคนและทิศทางของธุรกิจ

และด้วยวิธีคิดในเรื่องการลงทุน เรื่องคน แบบฉีดเข้าเส้นเลือดนี้เอง ที่ทำให้คนของ ปตท.เคมิคอลเป็นพลังที่ยิ่งใหญ่ในการขับเคลื่อนองค์กรให้ก้าวไกล