

รางวัลแห่งความสำเร็จ ส่งต่อ กลุ่ม ปตท. ...สู่ความเป็นเลิศ



มีคนเคยกล่าวไว้ "การก้าวขึ้นเป็นที่หนึ่งนั้นเป็นเรื่องที่ยาก แต่สิ่งที่ยากยิ่งกว่านั้นคือการรักษาตำแหน่งนั้นให้อยู่ได้อย่างยาวนานที่สุด" และวันนี้คำกล่าวนี้อาจกำลังทำลายคน ปตท.

เพราะไม่เพียงรางวัลรัฐวิสาหกิจดีเด่น ปี 2553 ที่เพิ่งได้รับไปหมาด ๆ เมื่อสัปดาห์ที่ผ่านมา แต่ก่อนหน้านี้มีรางวัลแห่งความสำเร็จด้านต่าง ๆ ททยอยเข้ามามากมาย

หนึ่งในนั้นคือการได้รับการโหวตให้เป็น top employers of choice ในการสำรวจข้อมูลใน โครงการ Thailand's Top Graduates Employers ของบริษัท ควอลิตี้ โพรไฟลส์ จำกัด

กระบวนการในการสร้างคนและองค์กรในวันนี้จึงไม่ใช่แค่ตอบโจทย์การก้าวเป็น "Thai Premier Multinational Energy Company" ในอีก 10 ปีข้างหน้า แต่ต้องพัฒนาไปสู่ความเป็นเลิศในทุกด้านเพื่อรักษาฐานความเป็นผู้นำให้อยู่กับ ปตท.ตลอดไป

"ปีติพันธ์ เทพปฏิมาภรณ์" รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ทรัพยากรบุคคลและศักยภาพองค์กร บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) บอกว่า ปตท.ได้รับรางวัลทุกปี โดยเฉพาะในปี 2553 ได้มาไม่รู้ก็รางวัล ตรงนี้เหมือนเป็นเทคนิคของคณะกรรมการต่าง ๆ ที่เห็นใครทำดีก็เอาป้ายไปแขวนโชว์ไว้ว่า องค์กรนี้ทั้งเก่ง ทั้งดี ดังนั้นองค์กรก็ต้องบริหารจัดการอย่างดีที่สุดเพื่อให้อย่างน้อยก็ไม่อยู่ในระดับที่ต่ำกว่าเดิม

ซึ่งกระบวนการสำคัญที่ ปตท.นำมาใช้ในเรื่องการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร คือ การเดินตามแนวทางรางวัลคุณภาพแห่งชาติ หรือ TQA (Thailand Quality Award)

ระบบ TQA เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการบริหารจัดการโครงสร้างองค์กร ตั้งแต่ในภาพของผู้นำ ลูกค้า กระบวนการในการทำงาน ทรัพยากรบุคคล

กระบวนการทำงานในระบบ TQA เมื่อทำเสร็จจะต้องมีการตรวจสอบ และทุก ๆ ริ้วจะมีเรื่องโอกาสที่เกิดจากการตรวจสอบ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ตลอดเวลา

"ผมไม่เชื่อว่ามีองค์กรไหนที่สมบูรณ์แบบ 100 เปอร์เซ็นต์ แม้กระทั่ง ปตท.มาถึงขั้นนี้ได้ เราก็ไม่เคยบอกว่าเราสมบูรณ์แบบทั้งหมด ยังมีเรื่องที่ต้องปรับปรุงอีกมาก และต้องทำอย่างต่อเนื่องตลอดเวลาถึงจะทำให้การเติบโตเป็นไปด้วยดี และมีความมั่นคงในระยะยาว"

วันนี้ ปตท.เริ่มมองการขับเคลื่อนองค์กรในลักษณะการเชื่อมโยงของกลุ่ม โดยใช้ค่านิยมกลางเป็นแนวทางให้ทุกองค์กรเดินไปในทิศทางเดียวกัน นั่นคือคำว่า spirit ซึ่งสามารถแตกออกเป็นตัวอักษรได้ทั้งหมด 6 ตัวประกอบด้วย

S คือ synergy สร้างพลังร่วมอันยิ่งใหญ่

P คือ performance excellence ร่วมมุ่งสู่ความเป็นเลิศ

I คือ innovation ร่วมสร้างนวัตกรรม

R คือ responsibility for society ร่วมรับผิดชอบต่อสังคม

I คือ integrity & ethics ร่วมสร้างพลังความดี

T คือ trust & respect ร่วมสร้างความเชื่อมั่น

ซึ่ง "ปิดพันธ์" บอกว่า โดยส่วนตัวเชื่อว่า คำว่า spirit จะเป็นตัวยึดโยงทำให้เกิดพลังร่วมภายในของกลุ่ม โดยแยกย่อยออกเป็น 2 กลุ่ม

3 ตัวแรกจะเป็นเรื่องของความเก่ง และ 3 ตัวหลังจะเป็นเรื่องของความดี นั้นหมายความว่า คน ปตท.จะต้องเก่งและดีไปพร้อม ๆ กัน

ในช่วง 2 ปีที่ผ่านมา นอกจากการสร้างการยอมรับในคำคำนี้แล้ว กลุ่ม ปตท.ยังได้มีการรณรงค์ทำความเข้าใจและสร้างทัศนคติที่สอดคล้องกับค่านิยมทั้งด้านความเชื่อและการทำงานไปพร้อม ๆ กัน

เพราะสิ่งที่สำคัญที่สุดในการกำหนดค่านิยมในสายตาของ "ปิดพันธ์" คือ การที่พนักงานนำค่านิยมที่มีอยู่ไปประยุกต์ใช้ในชีวิตการทำงานจริง

"ถ้าตั้งค่านิยมแล้วไม่มีใครทำ ไม่มีใครนำไปปฏิบัติก็ไม่มีประโยชน์ ซึ่งตรงนี้ ปตท.เน้นมากกว่าพนักงานทุกคนต้องทำ"

"และสิ่งที่ทำก็ต้องมองเห็นด้วย ที่ชัดเจนตอนนี้คือเรื่องของ synergy แผนงานต่าง ๆ โครงการสำคัญ ๆ มีการร่วมมือกันทำ ช่วยกันเซฟคอร์สค่าใช้จ่าย สร้างโอกาส ใหม่ ๆ ให้กับธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็นการร่วมการบริหารจัดการเรื่องพลังงาน หรือการจัดการห่วงโซ่อุปทานในระบบขององค์กรให้คน เทคโนโลยี, กิจกรรม, ข้อมูลและทรัพยากรที่เกี่ยวข้องกับการเคลื่อนย้ายสินค้าหรือบริการจากผู้จำหน่ายไปยังลูกค้าเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว"

สิ่งเหล่านี้ "ปิดพันธ์" บอกว่า เกิดขึ้นจากคำว่า spirit ทั้งสิ้น

"พอลงมือทำ ทุกคนก็เริ่มเห็นว่าการทำงานร่วมกันได้ประโยชน์อย่างไร คนที่ไม่เข้าใจระยะแรกอาจจะไม่ค่อยได้เข้าร่วมเท่าไร แต่เมื่อโมเมนตัมเกิดทุกอย่างก็เดินไปได้เรื่อย ๆ วันที่ ปตท.จึงมีการสร้างพลังร่วมของพนักงานทั้งเรื่องงานและเรื่องคน พนักงานสามารถเคลื่อนย้ายงานภายใน กลุ่มได้"

"เรื่องของ synergy ที่เห็นได้ชัดอีกปฏิบัติการหนึ่ง คือ การลงโฆษณาประชาสัมพันธ์ปัจจุบันจะไม่ค่อยเห็น ปตท. โดด ๆ แต่จะเป็น ปตท.กรุ๊ป ตรงนี้ถือเป็นการสร้างความเชื่อมโยงธุรกิจ สังคมจะรับรู้ได้ว่า ภายใต้ ปตท.กรุ๊ปมีธุรกิจอะไรอยู่บ้าง หรือการจัดแคมป์สในมหาวิทยาลัยชั้นนำ ก็จะมีแนะนำให้นิสิตนักศึกษารู้จัก ปตท.ทั้งกรุ๊ป"

...ต้องยอมรับว่าเส้นทางการเติบโตของกลุ่ม ปตท.นั้นไม่ได้โรยด้วยกลีบกุหลาบ ยิ่งองค์กรเติบโตมากเท่าไร มีรายได้มากเท่าไร ยิ่งถูกตั้งคำถามจากสังคมมากเท่านั้น แต่องค์กรแห่งนี้ก็ผ่านพ้นขวากหนามต่าง ๆ มาได้ด้วยดีตลอด

"ปิดพันธ์" เปิดใจว่า ปัจจุบันส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากการที่ ปตท.ไม่ได้วางตำแหน่งของตัวเองเป็นรัฐวิสาหกิจ 100 เปอร์เซ็นต์มาตั้งแต่ต้น

ในสมัย "เลื่อน กฤษณกร" เป็นผู้ว่าการ ปตท. ก็ได้มองทิศทางของ ปตท.ไปข้างหน้าค่อนข้างไกล ตรงจุดนั้นถือเป็นแรงผลักดันให้ ปตท.ยกระดับเป็นรัฐวิสาหกิจขั้นดี แลกความเป็นอิสระในการบริหารจัดการโครงสร้างค่าตอบแทนพนักงานกับเป้าหมายในการทำงาน

จากนั้นก็มีการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการทำงาน ก่อให้เกิดการปรับปรุงองค์กรขนานใหญ่ มุ่งไปสู่การทำงานที่ให้ความสำคัญกับลูกค้าเป็นหลัก โดยเป้าหมายการทำงานจะเปรียบเทียบกับบริษัทข้ามชาติตลอด

ในอดีตธุรกิจน้ำมัน ปตท.อยู่อันดับ 3 ใกล้เคียงกับคาลเท็กซ์ แต่วันนี้เราขึ้นมาเป็นที่ 1 เพราะมีกลไกการผลักดันให้ขึ้นมาอยู่ในแถวหน้า

เริ่มจากการเปลี่ยนทัศนคติของพนักงาน เอาเรื่องของ productivity เข้ามาจับ ทำเรื่อง 5 ส. ทำเรื่อง QC (quality

control) ทำให้องค์กรเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

เมื่อถามว่า ความแข็งแกร่งของ ปตท.ในวันนี้จะสื่อสารให้คนรุ่นใหม่ได้รับรู้ได้อย่างไร

"ปีติพันธ์" ออกตัวว่า วันนี้ ปตท.เก่งแต่ก็ยังไม่พอ เพราะได้วางวิชั่นใน 10 ปีข้างหน้าเป็น Thai Premier Multinational Energy Company ซึ่งเป็นเป้าหมายที่ไปไกลและท้าทายมาก เพราะสัดส่วนการลงทุนในต่างประเทศจะเพิ่มขึ้นมากกว่าครึ่งเมื่อรวมทั้งกลุ่ม

เพราะฉะนั้น สิ่งที่สะท้อนให้คนใน ปตท.ฟังตลอดเวลา คือ ความเก่งที่ทุกคนมีอยู่ในวันนี้ต้องมีการพัฒนาขึ้นไปอีก แล้วพัฒนาไปในทิศทางที่องค์กรต้องการ

ตรงนี้เป็นคีย์ที่สำคัญในการทำงาน

"ในช่วง 30 ปีที่ผ่านมา ปตท.เติบโตในประเทศเป็นส่วนใหญ่ แต่มาวันนี้ ปตท. ตั้งเป้าหมายการเติบโตในต่างประเทศ คือ นอกจากจะมีขนาดของธุรกิจที่ใหญ่ขึ้น มียอดขายที่เพิ่มมากขึ้น มีกำไรที่ดีขึ้น ก็ต้องผสมผสานการลงทุนในต่างประเทศเข้ามาด้วย ดังนั้นเรื่องคนจึงต้องดูแลเป็นพิเศษ เพราะ ณ เวลานี้องค์กรยังขาดบุคลากร อีกจำนวนหนึ่ง ทั้งในกลุ่มของผู้บริหาร และกลุ่ม talent ที่ต้องเร่งทำแผนพัฒนาในพื้นที่ที่กำหนดเพื่อรองรับกับทิศทางธุรกิจในอนาคต"

"ทิศทางธุรกิจของ ปตท. คือ เติบโตโดยการไปควบรวมกิจการ เพราะฉะนั้นลักษณะคนที่อาจจะไม่พอ คือ คนที่วิเคราะห์ธุรกิจได้ ประสานงานในภูมิภาคได้ เพราะที่ผ่านมาคนของ ปตท.ส่วนใหญ่เติบโตจากโรงงาน จึงไม่มีทักษะทางด้านนี้ต้องเสริมเข้าไป"

บุคลากรอีกด้านหนึ่งที่มีความสำคัญต่อธุรกิจในอนาคตของ ปตท.อย่างมาก และต้องเร่งเสริมกำลังโดยด่วนนั้นคือ ทีมวิจัยที่จะตอบสนองธุรกิจซึ่งต้องทำทั้งส่วนกลางและในกลุ่ม ปตท. ซึ่งปัจจุบันมีสถาบันวิจัยอยู่แล้วเพียงแต่ขาด

จัดการให้เข้มแข็งขึ้น โดยให้มีการทำงานเชื่อมโยงกับกลุ่มบริษัทในเครือด้วย

สำหรับคนในกลุ่ม talent ด้วยชื่อชั้น ปตท.ที่อยู่ในใจของคนเหล่านี้อยู่แล้ว วันนี้จึงไม่ใช่เรื่องยากที่จะคัดคนดี คนเก่งเข้าสู่องค์กร แต่สิ่งที่ยากกว่านั้น คือ การดูแลคนเหล่านี้ให้อยู่กับองค์กรนาน ๆ

ซึ่ง "ปีติพันธ์" บอกว่า ไม่ได้มีเคล็ดลับอะไร แต่วิธีการป้องกันไม่ให้เลือดไหลออกที่ดีที่สุด คือ การทำให้ทุกคนรักองค์กร

ที่ ปตท. จึงผูกใจคนรุ่นใหม่ด้วยงานที่ท้าทาย และสังคมที่กว้างใหญ่ที่เปิดโอกาสให้ทุกคนได้เรียนรู้งานได้อย่างกว้างขวาง และจัดโครงสร้างค่าตอบแทนที่ทุกคนสามารถดำรงชีวิตอยู่ได้

ที่สำคัญที่นี่มีระบบพี่เลี้ยง ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมเพื่อสร้างประสิทธิภาพสูงสุดให้กับองค์กร

ทั้งหมดคือสิ่งที่เสริมให้ทิศทางของ ปตท.ในวันนี้มีความโดดเด่นทั้งเรื่องของ high performance organization ชัดเจนทั้งเรื่องธรรมาภิบาล และได้รับการยอมรับทั้งเรื่องกิจกรรมสังคมที่ตอบโจทย์การทำธุรกิจในโลกยุคใหม่ได้แบบตรงประเด็น