

ปตท.เคมีคอล พลิกโฉมองค์กรไทยสู่ Global สร้าง "คน" แบบเขย่งก้าวกระโดด



ปลายเดือนกรกฎาคมที่ผ่านมา "อดิเทพ พิศาลบุตร" กรรมการผู้จัดการใหญ่ บริษัท ปตท.เคมีคอล จำกัด (มหาชน) ผู้นำในการดำเนินธุรกิจปิโตรเคมีและเคมีภัณฑ์ครบวงจร ได้ตกลงร่วมทุนเป็นพันธมิตรถือครองหุ้นในบริษัทค็อกนีส โอเลโอเคมีคอลส์ ผู้ผลิตชั้นนำระดับโลกด้านผลิตภัณฑ์โอเลโอเคมีที่ใช้วัตถุดิบหลักจากธรรมชาติจำนวน 50% ดอกยี่วี่สี่ยที่ศึนการก้าวสู่ผู้นำระดับโลกที่ชัดเจนยิ่งขึ้น

ซึ่งไม่ได้ชัดเจนเพียงแค่ธุรกิจที่เติบโตขึ้น แต่ยังพลิกโฉมจากองค์กรไทยสู่ global ในลักษณะ fast going อีกด้วย

"การก้าวสู่บริษัท global การจะไปสร้างคนที่ละคนมันเข้าไม่ทัน ต้องเขย่งก้าวกระโดดแบบโอลิมปิก การก้าวไปทำ M&A จึงเป็นการพัฒนาที่กว้างออกไปใน global เป็นการต่อยอดองค์กร

ไม่เช่นนั้นก็จะมัวทำอยู่แต่ข้างใน ในขณะที่สินค้าของบริษัทส่งออกไปข้างนอกครึ่งหนึ่ง พอทำตรงนี้ก็สามารรถส่งคนของเราไปเรียนรู้ R&D จากเขา marketing networking เขาก็มีอยู่แล้ว บริษัทก็จะไปได้เร็ว"

"อดิเทพ" บอกถึงนโยบายเร่งด่วนที่ต้องอาศัยทักษะโอลิมปิกขับเคลื่อนองค์กรให้ก้าวไปสู่อุตสาหกรรมชั้นนำด้วยการ สนับสนุนผ่านสื่อต่างๆ โดยใช้ knowledge sharing ให้ลูกค้รับรู้ว่ passion for excellence ขององค์กรเป็นอย่างไร ซึ่งที่ผ่านมา ปตท.เคมีคอลได้พัฒนาวัฒนธรรมองค์กรมาระดับหนึ่งเพื่อก้าวสู่ passion for excellence

โดย 3 ปีที่ผ่านมา ปตท.เคมีคอลเริ่มสำรวจความคิดเห็นของพนักงานแล้วสกัดสิ่งที่ดีที่จะทำให้องค์กรอยู่ได้อย่างยั่งยืนในอนาคตออกมาเป็นข้อๆ

ตัวแรกคือ care พนักงานจะต้องมีความรู้สึกเอื้ออาทรระหว่างพนักงานด้วยกันเอง ระหว่างพนักงานกับลูกค้า มีการประชุมร่วมมือกัน รับฟังความเห็นที่แตกต่าง ซึ่งตรงนี้จะทำให้เกิดค้ว่า mutual respect ตามมา

ตัวต่อมาคือ teamwork ซึ่งจะใช้เวลาานซ้สกอรรถรมอนิเตอร์ผลลัษณ์แล้วมี KPI กำกับอีกชั้นหนึ่ง ค้ว่า mastering the challenge จึงเกิดได้ไม่ยากเพราะเมื่อต้องทำอะไรที่ยากๆ จึงต้องมีกระบวนการคิดว่จะทำอะไรที่ดีที่ท้าทาย

หลังจากเซ็ทวิชันขององค์กรเรียบร้อยแล้ว ก็นำวิชันมาเซ็ทกลยุทธ์ องค์กรแห่งนี้ ได้จัดแบ่งทีมย่อยๆ ประมาณ 50 กลุ่มลงไปทำงานด้านต่างๆ โดยแต่ละกลุ่มจะมีคนจากแผนกต่างๆ เข้ามารวมอยู่ในทีมทำงานภายใต้ KPI และวัฒนธรรมเดียวกัน ไม่มีหัวหน้า ทุกคนช่วยกันทำงาน

โดยวิชันขององค์กรแบ่งออกเป็น 2 สาย ด้านหนึ่งคือ ธุรกิจ ปตท.เคมีคอล ตั้งเป้าเป็นผู้นำด้านนวัตกรรมเป็นองค์กรที่ยั่งยืน อีกด้านหนึ่งเรื่องบุคลากร เน้นสร้างการวัฒนธรรมองค์กรซึ่งเซ็ทจากสวนลัษณ์ของพนักงานที่ได้จากการสำรวจแล้วดีไซน์

การสร้าง passion for excellence ดูเหมือนจะเป็นเรื่องที่ทำหายและยิ่งใหญ่มาก แต่ "อดิเทพ" บอกว่เรื่องนี้ไม่ยากเพียงแต่ว่าการทำงานจะต้องเน้นไปที่กระบวนการมากกว่าที่จะดูเรื่อง excellence เพราะถ้าทำตามกระบวนการแล้ว excellence จะมาเอง

การทำงานจะต้องเขียนออกมาว่จะต้องทำอะไร หนึ่ง สอง สาม แล้วกลุ่มที่เอาไปทำจะดีหรือไม่ดีจะไม่เข้าไปดู แต่จะดูที่ผลว่าน่าพอใจแค่ไหน เพราะกระบวนการทำงานเขียนไว้ครบตั้งแต่วันแรก พอจบกระบวนการจะให้ทีมกลับไปทำใหม่อีกครั้งเข้าสู่ระบบ ทบทวน ทำ เช็ก ดู แล้วกลับไปทำใหม่ โปรดัคทิวตี้ก็จะได้รับการพัฒนา วงจักรการทำงานจะหมุน ทุกครั้งที่มีการกลับไปเริ่มใหม่จะมีการประเมินโดยทีมงาน ซึ่งเป็นคนทำงาน ผลลัษณ์ที่เกิดขึ้นก็จะดีขึ้น

พอเครื่องดีมี knowledge อินโนเวทิฟขององค์กรถูกพัฒนา มีกระบวนการ knowledge sharing มีการดีสคัสเป็นกลุ่มจนข้อมูลแตกฉาน

ในหนึ่งกลุ่มจะมีวัฒนธรรม knowledge sharing, care, mutual respect, teamwork ทำงานกันเป็นกระบวนการ อินโนเวชั่นจะมีการต่อยอดขึ้นไปเรื่อยๆ จนกลายเป็น passion for excellence ในที่สุด

แต่อย่างไรก็ตาม ทั้งหมดจะต้องอยู่ภายใต้จรรยาบรรณที่ดี จึงเป็นที่มาของคำว่า integrity ซึ่งเป็น behavior ขององค์กร

เมื่อพูดถึง behavior ขององค์กร ก็ต้องดูที่ value ว่ามีอะไรบ้าง

"อติเทพ" ให้นิยามคำว่า value คือ แบรินด์ที่มองจากข้างนอก คุณค่าในมุมมองของลูกค้า มุมมองของสังคม มุมมองของผู้ถือหุ้น พวกเขาได้ประโยชน์อะไรจากองค์กร

มาถึงตรงนี้คำว่า fairness จึงมีความสำคัญมาก

fairness ในแนวทางของ ปตท.เคมิคอล หมายถึง การค้าขายที่ไม่เอาเปรียบคนอื่น ถ้าจะทำธุรกิจในระยะยาว เป็นพาร์ตเนอร์ชิปกันก็อย่าไปเอาเปรียบเขา ไม่ตีหัวเข้าบ้าน และนี่คือ behavior ที่ได้ถ่ายทอดลงไปถึงพนักงานทุกคน

behavior อีกอันหนึ่งที่องค์กรพยายามสร้างมาอย่างต่อเนื่องนั่นคือ พนักงาน ทุกคนจะต้องรู้จักจริง รู้ลึก และสามารถต่อยอดได้ cocreation networking จึงมีความสำคัญไม่แพ้เรื่องอื่นๆ

"The world is flat แสดงให้เห็นว่า การติดต่อสื่อสารต่างๆ ง่าย มีตลาดใหม่ๆ มีซอฟต์แวร์ที่สามารถเข้าไปค้นหาอะไรก็ได้ เพราะฉะนั้นจะทำทุกอย่างเฉพาะภายในบริษัทไม่ได้ ต้องมี cocreation networking"

เพราะฉะนั้น พนักงานที่ต้องออกไปสัมผัสกับคนข้างนอกจะต้องสะท้อน behavior ที่สำคัญขององค์กร

"อติเทพ" บอกว่า วันนี้ถ้าจะเดินไปตามเทรนด์ธุรกิจไม่เพียงพอแล้ว เพราะถ้าเดินตามเทรนด์ธุรกิจจะเท่ากับเดินตามคนอื่นเขา เมื่อรู้ว่าโลกแคบจะต้องก้าวไปข้างหน้า (beyond) ให้เร็ว ไปหาพาร์ตเนอร์ชิปนำสิ่งที่เป็นประโยชน์มาสร้างความยั่งยืนให้กับองค์กร

ในวันที่โลกเปลี่ยนเร็ว business model design จะเป็นอีกเรื่องหนึ่งที่สำคัญมาก

การเข้าไปถือหุ้นในบริษัทคือกนิส โอลิโอเคมิคอลส์ ซึ่งเป็นซัพพลายเชนในลักษณะ global สิ่งที่เราเห็นทันทีคือ การเพิ่มสมรรถภาพให้กับองค์กร ศักยภาพขององค์กรเปลี่ยนไปทันที ได้พนักงานใหม่เพิ่มเข้ามาอีก 1,000 กว่าคน พูดภาษาเยอรมัน 300 คน พูดภาษามาเลเซีย 300 คน พูดภาษามลายู 300 คน มี R&D เป็นของตัวเอง ตรงนี้จึงเป็นการเพิ่มศักยภาพให้กับคนในองค์กรในลักษณะ fast going จริงๆ

ท่ามกลางเรื่องดีๆ การแสวงหาพาร์ตเนอร์ก็มีข้อควรระวังมาก สิ่งที่ "อติเทพ" เห็นว่าเป็นประเด็นที่ต้องโฟกัส คือต้องไม่ไปเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรที่เขามีอยู่ แต่ต้องเข้าไปบริหารวัฒนธรรมองค์กร

งานยากของ ปตท.เคมิคอลในวันนี้จึงอยู่ที่การบริหารความหลากหลาย ทั้งเรื่องสมรรถนะขององค์กร วัฒนธรรมองค์กร ที่ต้องทำขนานไปกับการดำเนินธุรกิจ

ผู้บริหาร ปตท.เคมิคอลเลือกที่จะให้ ทุกคนเดินไปตามเป้าหมายเดียวกัน มี KPI เดียวกัน ใช้ global networking ในการบริหาร global company ไม่ใช่ต่างคนต่างขาย ต่างคนต่างซื้อของเช่นในอดีต แต่เฮดควอเตอร์จะเป็นผู้สั่งการแล้วบริษัทในมาเลเซียและอเมริกาเป็นผู้ซัพพลายดีมานด์ในประเทศนั้นๆ

"เราไปสั่งเขาอาจจะไม่ฟัง เราควรจะยกย่องเขาแล้วให้เขาบริหารงานภายใต้วิชั่นเดียวกันจะดีกว่า ก่อนดำเนินการใดๆ จึงต้องเรียกประชุมผู้บริหารทั้งหมด แล้วจัดทำแผนกลยุทธ์ไปพร้อมกัน ทำเวิร์กช็อปด้วยกันเพื่อความเข้าใจที่ตรงกันและเดินไปในทิศทางเดียวกัน"

"อติเทพ" ยอมรับว่า การสร้างความยั่งยืนให้กับองค์กรวันนี้ไม่ใช่เรื่องง่าย แม้แนวทางในการต่อยอดธุรกิจของ ปตท. เคมิคอล จะไปได้ค่อนข้างสวย แต่การ ต่อยอดวัฒนธรรมองค์กรในลักษณะ outside in โดยใช้ innovation ก็ต้องทำอย่างเข้มข้นด้วย ไม่เช่นนั้นองค์กรจะไม่สามารถอยู่ได้ในระยะยาว เพราะถ้าทำแค่ inside out เพียงอย่างเดียว คนของเราเก่ง มีความรู้ แต่คนข้างนอกไม่ได้อะไร เงินก็ไม่เข้า ผู้ลงทุนก็ค้าทุกวัน สังคมก็ค้า เพราะฉะนั้นการดำเนินธุรกิจจะต้องบาลานซ์ระหว่างผลประโยชน์ของลูกค้ากับผลประโยชน์ขององค์กร

ซึ่งหลักการเดียวกันนี้ ปตท.เคมิคอลได้นำมาใช้กับการบริหารบุคลากรภายในด้วย

"องค์กรไม่เอาเปรียบพนักงาน พนักงานไม่เอาเปรียบองค์กร เมื่อทุกอย่างอยู่บนพื้นฐานที่ไม่เอาเปรียบกัน ทุกอย่างก็จบ"

behavior จึงถูกถ่ายทอดไปยังพนักงานทุกคนวันแล้ววันเล่า โดยองค์กรหวังว่า เมื่อพนักงานเดินเข้าไปที่ไหนจะมีหมวก one man one look ที่คนในสังคมรับรู้ได้ว่า ไม่ว่า ปตท.เคมิคอลจะไปทำธุรกิจกับใคร ไปค้าขายกับใคร จะไม่มีคำว่า เอาเปรียบกัน