

มุมมองคิด ‘ปตท.’

‘เราพัฒนาคนให้เหมือนปลาถูกน้ำ’

นารบริหารบุคลากรในองค์กรขนาดใหญ่อย่าง บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ที่ปัจจุบันมีพนักงานกว่า 4,700 คน ไม่ใช่เรื่องง่าย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคที่เทคโนโลยีกำลังถาโถมเข้ามาเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (disruptive) จนทำให้ธุรกิจพลังงานได้รับผลกระทบ กระทั่งต้องตั้งรับกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในวันข้างหน้า เพื่อมองหาโอกาสในธุรกิจใหม่อย่างเช่น ธุรกิจไฟฟ้า, หุ่นยนต์ และปัญญาประดิษฐ์ (AI) ทั้งนี้เพราะ “คน” ใน ปตท. ส่วนใหญ่เติบโตมากับธุรกิจน้ำมัน และก๊าซธรรมชาติ ความน่าสนใจอยู่ตรงที่ว่า ปตท.จะวางกลยุทธ์ในการบริหารองค์กร พร้อมกับพัฒนาพนักงานใหม่ และก่อให้เกิดการหลอมรวมอย่างแข็งแกร่งอย่างไร

“กฤษณ์ อิ่มแสง” รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ บริหารองค์กรและความยั่งยืน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) บอกว่า ปัจจุบัน ปตท.มีพนักงานรวม 4,700 คน ซึ่งเมื่อเร็ว ๆ นี้ มีการปรับโครงสร้างองค์กรใหม่ เนื่องจากมีพนักงานจำนวน 1,400 คน ต้องย้ายไปทำงานกับบริษัท ปตท.น้ำมัน และการค้าปลีก จำกัด หรือ PTTOR (PTT Oil and Retail Business Company Limited) ที่จัดตั้งเรียบร้อยแล้ว ทั้งยังเตรียมเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ราวต้นปี 2562

“เนื่องจากยังมีพนักงานที่ทำงานภายใต้ ปตท.ที่เป็นบริษัทแม่อีกราว 3,300 คน จะต้องเข้าสู่กระบวนการสร้างและพัฒนาเพื่อให้ถึงจุดหมาย นั่นคือประสบความสำเร็จในการทำธุรกิจ และสิ่งที่พนักงาน ปตท.จะต้อง

มีไว้เป็นพื้นฐาน คือ 1) จะต้องเป็นคนเก่ง ปรับตัวเข้าหาเทคโนโลยีใหม่ ๆ และเรียนรู้โลกอนาคต และ 2) ต้องมีจิตสาธารณะ ซึ่งในข้อนี้ ปตท.ให้ความสำคัญอย่างมาก เพราะ ปตท.ให้ความสำคัญกับทุกส่วนที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับ ปตท.ทั้งหมด”

“อย่างเช่น กรณี 13 ชีวิตหมูป่า อคาเดมี ติดอยู่ในวนอุทยานถ้ำเขาหลวง-ขุนน้ำนางนอน อ.แม่สาย จ.เชียงราย เรามีพนักงาน ปตท.บางส่วนขออาสาเข้าไปช่วยเหลือการกู้ภัยครั้งนี้ด้วย พวกเขารู้ดีว่าคน ปตท.จะต้องตอบแทนบุญคุณของแผ่นดิน และ ปตท.ต้องการคนที่รู้ร้อนรู้หนาวว่าสังคมในขณะนั้นต้องการความช่วยเหลืออย่างไร”

วันที่ 15 สิงหาคมนี้ เป็นต้นไป

“โดย tools นี้จะเป็นการนำหลักจิตวิทยาเข้ามาช่วยในรูปแบบของเกมที่สร้างสถานการณ์ให้พวกเขาแก้ไข ปัญหา ตรงนี้ไม่เพียงจะช่วยให้เรารู้ตัวตนที่แท้จริงของคนคนนั้นว่าเป็นอย่างไร ยังทำให้รู้ถึงขนาดที่ว่าเขาเป็นคนดีหรือไม่ด้วย เพราะในแง่ของการบริหารจัดการคนในภาพรวม เราต้องสร้างคน ปตท.ให้เกิดความเชื่อมโยง เพื่อให้พวกเขามีสารเคมีในตัวที่เหมือนกัน ทำงานอย่างเข้าอกเข้าใจกัน ตรงนี้เป็นสิ่งที่ฝ่าย HR และองค์กรจะต้องไปถึงจุดนั้นให้ได้ และสิ่งที่ ปตท.ทำทุกวันนี้จะต้อง benchmarking กับบริษัทชั้นนำของโลกด้วย”

การทิ้งระเบิดของ ปตท.น้อยมาก

หากไม่ใช่:ไรท์ที่ก่อกวนใหม่จริง ๆ

เรา:พยายามสร้างคนที่มืออยู่เต็ม

ให้สามารถทำอะไรใหม่ ๆ ได้

ส่วนกระบวนการสรรหาพนักงานของกลุ่ม ปตท. “กฤษณ์” บอกว่า เราแบ่งการสรรหาออกเป็น 2 ประเภท คือ เริ่มจากการสรรหาจากภายในองค์กรก่อน วิธีการคือ พิจารณาจากพนักงานเดิมที่มีความสนใจงานด้านอื่น ๆ นอกเหนือจากงานที่รับผิดชอบ ซึ่งหากพิจารณาแล้วพบว่ามีความเหมาะสม สามารถดำเนินการโยกย้ายงานได้ทันที และการสรรหาจากภายนอก โดย ปตท. จะมี tools เข้ามาช่วยพิจารณาตั้งแต่

“นอกจากการสรรหาคนแล้ว ปตท.ยังให้ความสำคัญกับการพัฒนาคนอย่างต่อเนื่อง ปัจจุบัน ปตท.มี 15 สายอาชีพ เช่น นักวิจัย, นักกฎหมาย และนัก CSR เป็นต้น ในแต่ละสายอาชีพจะมีระดับของพนักงานที่แตกต่างกัน การพัฒนา ก็จะแตกต่างกันไปตามระดับด้วยเช่นกัน โดยการจัดทำโปรแกรมเพื่อพัฒนาบุคลากรจะต้องดำเนินการตามยุทธศาสตร์ที่กำหนดโดยฝ่ายบริหาร คือ 1) การทำธุรกิจแบบต้นทุนต่ำที่สุด

และ 2) ต่อยอดจากสิ่งที่มีในปัจจุบัน หรือการนำไปสู่ธุรกิจ new S-curve ของ ปตท.”

“อย่างไรก็ตาม ในการพัฒนาบุคลากร อาจมีพนักงานบางส่วนไม่สามารถพัฒนาตามกลยุทธ์ได้ ตรงนี้เราจึงต้องมีพื้นที่ให้พวกเขาได้ทำงานภายใต้ประสิทธิภาพสูงสุด แต่มีต้นทุนต่อหน่วยต่ำที่สุด ดังนั้น พนักงานที่ผ่านขั้นตอนการพัฒนาต่าง ๆ ตามโปรแกรมจึงมีแนวโน้มว่าจะเข้าไปสู่ธุรกิจใหม่ของ ปตท. ประมาณ 1,500 คน ดังนั้น กระบวนการในการจัดคนจึงต้องตอบโจทย์สิ่งเหล่านี้

“**กฤษฎณ์**” กล่าวอีกว่า อัตราการเทิร์นโอเวอร์ของเราก็น้อยมาก ดังนั้นในกระบวนการทำงาน หากไม่ใช่อะไรที่เกิดขึ้นใหม่จริง ๆ เราจะพยายามสร้างคนที่มีอยู่เดิมให้สามารถทำอะไรใหม่ ๆ ได้

“ปตท.พยายามพัฒนาคนให้เหมือนปลาถูกน้ำในการพัฒนาองค์กร และสำหรับงานใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นจะมาจากโปรเจกต์เบสท์ที่ต้องทำงานกันเป็นทีม และใน 1 ทีม จะต้องเป็นผู้เชี่ยวชาญหลากหลายอาชีพ เพื่อมาทำงานภายใต้โปรเจกต์พิเศษ ยกตัวอย่างเช่น ทีมเอ็กซ์เพรสโซ (Express Solution) ที่ทำงานเสมือนเป็น startup และเข้าไปลงทุนในกองทุน (venture capital) พร้อมทั้งหาโอกาสทางธุรกิจใหม่ให้กับ ปตท. โดยเฉพาะในธุรกิจ new S-curve รวมถึงนวัตกรรมใหม่ ๆ เช่น โรโบติก ซึ่งขณะนี้เรามีทีมเพื่อพัฒนาธุรกิจใหม่ถึง 3 ทีม ที่จะพัฒนาไปเป็น

new S-curve ในขณะที่ธุรกิจที่มีอยู่เดิมจะเน้นที่

▶ มองมุมคิด “ปตท.”

การลดต้นทุนให้ต่ำลง (productivity improve)”

“เนื่องจากแต่ละปีมีพนักงานรีไทร์ประมาณ 100 คน ซึ่งเราคำนวณจากฐานพนักงานที่ 4,700 คน ในขณะนี้ การรีไทร์มีทุกระดับตั้งแต่ซีเนียร์ ไปจนถึงระดับเอ็กเซ็กคิวทีฟ ส่วนในปีนี้จะมียุทธศาสตร์ที่ 97 คน และจะรับเข้ามาใหม่ในอัตรา 1 : 1 ถ้าอะไรที่เกินจากนี้ หากมี new business เกิดขึ้นก็ต้องเพิ่ม area ใหม่เข้ามาเพิ่มเติม คาดว่าเฉลี่ยอยู่ที่ 150 คน เพื่อรองรับการเพิ่มคนขึ้นมา”

ส่วนเส้นทางการเติบโตในอาชีพ (career path) ของพนักงาน “กฤษฎณ์” บอกว่า ปตท.แบ่งพนักงานออกเป็นระดับต้น ระดับกลาง และระดับล่าง ในช่วงเริ่มต้นทำงานจะมีผู้ดูแล คือ นาย พร้อมคณะกรรมการ 15 ชุด ที่มาจากแต่ละธุรกิจ โดยคณะกรรมการ 1 ชุด จะพิจารณาว่าพนักงานแต่ละคนควรเติบโตไปอย่างไรในปีที่ 10 ของการทำงาน

“คณะกรรมการจะพิจารณาว่าพนักงานคนนั้นจะขึ้นสู่ระดับบริหารได้หรือไม่ ซึ่งการใช้เวลาถึง 10 ปี มีการมองว่าช้าเกินไปหรือไม่ เนื่องจากว่าพนักงานจะอยู่ค่อนข้างนาน ยกเว้นในกรณีที่มีตำแหน่งหัวหน้าทีมว่าง เราก็ส่งพนักงานเข้าทดสอบประเมินผลความสามารถในระยะเวลา 6 เดือน หรือ 1 ปี ถ้าเขาไปได้ดี ก็จะทำให้ทำงานแบบเต็มตัวทันที ซึ่งตอนนี้มีจำนวนมากขึ้นเรื่อย ๆ”

“ทุก 1 ปีจะมีการประเมินพนักงาน คุยว่ายังมีช่องว่างอะไรอีกบ้าง ทุกคนจึงต้องสร้างแผนในการพัฒนาตัวเอง แล้วส่งไปยังฝ่าย HR เพื่อดูว่าแต่ละคนควรเพิ่มหลักสูตรในการพัฒนาตัวเองอย่างไรบ้าง ตรงนั้นนอกจากจะเป็นการอุดช่องว่าง และพัฒนาขีดความสามารถเฉพาะบุคคล หรือ IDP (Individual Development Program) เรายังมีระบบแจ้งกลับอีกด้วยว่าจะต้องเรียนอะไรเพิ่มเติม ซึ่งเรามีหลักสูตรที่อบรมทั้งในประเทศ และต่างประเทศมากมาย”

นอกจากนั้น “กฤษฎณ์” ยังเล่าให้ฟังถึงการวาง successor ของ ปตท.ว่า เราให้ความสำคัญกับเรื่องนี้มาก เพราะเราเป็นองค์กรใหญ่ จึงต้องมีขั้นตอนในการเตรียมคนขึ้นมาสืบทอดตำแหน่งบริหารในอนาคตอย่างมีความพร้อม

“เรื่อง successor เป็นขั้นตอนที่ถูกเตรียมไว้ตั้งแต่เมื่อ 10 ปีที่แล้ว เมื่อเทียบกับองค์กรอื่น ปตท.อาจจะค่อนข้างช้า แต่ในทางกลับกัน เรามีระบบดูแล successor เป็นอย่างดี และพร้อมหยิบนำมาใช้อยู่เสมอ หากมีธุรกิจใหม่ ๆ เกิดขึ้น บุคคลเหล่านี้คือผู้บริหารที่เติบโตมาจาก 15 สายอาชีพ และบุคคลเหล่านี้ คือ talent ขององค์กรที่เติบโตขึ้นมาตามลำดับ”

ฉะนั้น เมื่อถามว่าความท้าทายของฝ่าย HR ในขณะนี้คืออะไร ?

“กฤษฎณ์” จึงบอกว่า ผมอยากตั้ง ปตท.ขึ้นมาใหม่ แต่ทุกคนยังคงทำงานเหมือนกับเมื่อก่อนนี้ ตรงนี้เป็นความฝันของผม ซึ่งเคยเล่าเรื่องนี้ให้กับคุณเทวินทร์ วงศ์วานิช CEO คนปัจจุบัน ฟัง ดังนั้น สิ่งที่เราทำวันนี้คือพยายามปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานใหม่ ๆ ให้ดีขึ้นตลอดเวลา

เขาเชื่อเช่นนั้นจริง ๆ



กฤษณ์ อิ่มแสง