

# องค์กรแห่งโอกาส

## ‘เซลล์เชื่อมั่นความหลากหลายของคน’

ในโลกของการทำงานยุคใหม่ มักจะเห็นบทบาทของผู้หญิงโดดเด่นอยู่ระดับแถวหน้าในหลากหลายวงการ ตรงนี้ไม่เพียงสะท้อนให้เห็นถึงความสามารถทางด้านการบริหารจัดการที่ทำได้ไม่แพ้ผู้ชาย หากยังทำให้เห็นทัศนคติที่มีต่อผู้หญิงในระดับผู้บริหารกำลังจะเปลี่ยนแปลงไป เพราะหลายองค์กรชั้นนำของโลกเริ่มเปิดกว้าง และให้โอกาสผู้หญิงเป็นผู้นำมากขึ้น

ซึ่งเหมือนกับบริษัท **เซลล์แห่งประเทศไทย จำกัด** ผู้ผลิตธุรกิจน้ำมันหล่อลื่นระดับโลก ก็ให้ความสำคัญต่อความหลากหลาย และเปิดกว้างต่อความสามารถของบุคลากรในองค์กร จึงได้ส่งเสริมบทบาทของพนักงานหญิงให้มีความทัดเทียมกับพนักงานชายทุกด้าน ตั้งแต่พนักงานทั่วไปจนถึงระดับผู้บริหาร

**“วีธรา ตระกูลบุญ”** กรรมการบริหาร ธุรกิจน้ำมันหล่อลื่น บริษัท เซลล์แห่งประเทศไทย จำกัด ซึ่งเป็นหนึ่งในผู้บริหารหญิงที่ทำงานกับเซลล์มากกว่า 5 ปี และก่อนหน้าเธอเคยดำรงตำแหน่ง Marketing Director ให้กับธุรกิจ FMCG (fast moving consumer goods) หรือธุรกิจสินค้าอุปโภคบริโภคทั่วไปในชีวิตประจำวัน เช่น อาหาร, ความงาม ทั้งยังเคยทำการตลาดให้กับเซลล์ในหลาย ๆ ประเทศ ก่อนจะย้ายมาสู่ธุรกิจน้ำมันหล่อลื่นในประเทศไทย

เบื้องต้น “วีธรา” บอกว่า เซลล์เป็นบริษัทที่ให้โอกาสผู้หญิงในการทำงานอย่างเท่าเทียมกับผู้ชาย ตอนตัดสินใจเข้าร่วมงานกับเซลล์มองว่าเป็นความท้าทายในอาชีพ และก่อนที่จะเข้ามาทำงานมีความกังวลมาก เพราะเป็นธุรกิจที่มีแต่พนักงานผู้ชาย และเป็นงานที่มีเรื่องเทคนิคเกี่ยวกับน้ำมันจำนวนมาก เราเองไม่มีพื้นฐานด้านน้ำมันเลย จึงทำให้ต้องเรียนรู้ให้เร็ว ด้วยการเข้าไปเรียนรู้เกี่ยวกับธุรกิจ ผลิตภัณฑ์ และองค์กร

ว่ามีความสำคัญอย่างไร ซึ่งเราเรียนรู้ได้ในระดับหนึ่ง แต่สิ่งสำคัญที่สุด คือ การเรียนรู้การเป็นผู้นำ เพื่อจะมาพัฒนาศักยภาพตนเอง และพัฒนาศักยภาพเพื่อนร่วมงานแต่ละคนด้วย

“โชคดีที่ว่าเชลล์มีค่านิยมหลักชัดเจน (core values) อยู่ 3 ข้อ คือ 1.ความซื่อสัตย์ (honesty) 2.คุณธรรม (integrity) และ 3.การให้เกียรติผู้อื่น (respect for people) ทั้ง 3 ข้อนี้เมื่อมาเชื่อมโยงกับสไตล์การทำงานในองค์กรก็จะกลายเป็นเรื่องการให้เกียรติผู้อื่น ฉะนั้น ต่อให้เป็นผู้หญิง เพื่อนร่วมงานก็จะให้เกียรติ

(people), ความหลากหลาย (diversity) และการมีส่วนร่วม (inclusion) การมีบุคลากรที่มีคุณภาพ มีทัศนคติที่หลากหลาย จะช่วยให้เกิดความคิดในการทำงานเยอะขึ้น และไม่ใช่มีแค่มุมมองเดียว อย่างเช่น ระหว่างผู้หญิงกับผู้ชาย ในส่วนของผู้ชายเวลาทำงานก็อาจจะมุ่งมั่นในสิ่งที่ตนเองอยากทำ แต่บางครั้งอาจลืมเรื่องรายละเอียด ส่วนผู้หญิงจะมีรายละเอียดค่อนข้างมาก ฉะนั้น ถ้าทีมไหนมีการผสมระหว่างชายกับหญิง จะทำให้เห็นรายละเอียดเป็นภาพกว้างมากขึ้น”

ทุกระดับ เห็นได้จากตัวเลขสัดส่วนของคนทำงานผู้หญิงจะใกล้เคียงกับผู้ชาย “ทั้งนั้นอาจเป็นเพราะบริษัทแม่ให้ความสำคัญเรื่องการลดความเหลื่อมล้ำเรื่องเพศ ตอนนี้ผู้บริหารเชลล์ในระดับ 글로벌 70 ประเทศทั่วโลกมีผู้บริหารหญิงราว ๆ 28% ซึ่งยังถือว่าน้อย แต่บริษัทก็มีเป้าหมายภายในปี 2025 จะเพิ่มสัดส่วนผู้บริหารหญิงให้ถึง 30% ส่วนของประเทศไทยในระดับผู้บริหารหญิงมีอยู่ประมาณ 40% นับว่าประเทศไทยโชคดีที่ให้โอกาสผู้หญิง จึงมีผู้นำหญิงค่อนข้างมาก ฉะนั้น การจะหาผู้หญิงเก่งไม่ใช่เรื่องยาก”

“เฉพาะทีมธุรกิจของเรา มีผู้หญิงประมาณ 51% แล้ว มีทั้งที่อยู่ในสายการทำงานด้านเทคนิค, สายการผลิต และการวางแผน ขณะที่บางประเทศก็ไม่ง่ายเลยที่จะหาผู้หญิงเข้ามาทำงานอย่างประเทศฝั่งตะวันออกกลาง จะมีปัญหาเรื่องความปลอดภัยในการทำงานเพราะการเดินทางเป็นความเสี่ยง ผู้หญิงมีบทบาททางสังคมน้อยกว่าผู้ชาย แต่ก็เห็นว่าเขาพยายามจะขับเคลื่อน พร้อมกับให้โอกาสผู้หญิง เพื่อเป็นองค์กรที่ชัดเจนเรื่องการผลักดันผู้หญิง ดังนั้นต่อให้มีอุปสรรคเข้ามาพวกเขาก็อยากจะทำอะไรก็ได้บ้าง”

ที่สำคัญอีกอย่าง คือ “เชลล์” ให้ความสำคัญกับกลุ่ม LGBT อย่างไม่ปิดกั้น ไม่ว่าพวกเขาจะมีเพศสภาพไหนก็ตาม จะถือเป็นการผสมผสานที่ลงตัว ไม่ได้มีการกดดันในการทำงาน และไม่มี การละเมิดเกี่ยวกับเพศสภาพ (No harassment) เพราะองค์กรให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมในการทำงานค่อนข้างชัดเจนใน 3 เรื่อง คือ

หนึ่ง สภาพแวดล้อมการทำงาน มีความเป็นมิตร เพื่อทุกคนจะได้ทำงานอย่างราบรื่น

**จุดเริ่มต้นที่ดีที่ทำให้**  
**การเข้ามาเป็นผู้นำหญิงในองค์กรนี้ไม่ยาก**  
**แต่เราต้องสร้างตนเองให้มีความน่าเชื่อถือ**  
**และต้องเข้าถึงพนักงานทุกระดับให้เร็ว**

ไม่ปิดกั้นการเป็นผู้หญิง ทั้งยังให้โอกาสให้ความช่วยเหลือ และเคารพในความคิดของทุกคน นี่คือจุดเริ่มต้นที่ดีที่ทำให้การเข้ามาเป็นผู้นำหญิงในองค์กรนี้ไม่ยาก แต่เราต้องสร้างตนเองให้มีความน่าเชื่อถือ และต้องเข้าถึงพนักงานทุกระดับให้เร็ว ต้องทำงานให้หนัก เรียนรู้ให้ไว ไม่เข้าใจให้รีบถาม”

“สำหรับเรื่องหลักการบริหารคนในองค์กร เราเชื่อในความร่วมมือกัน เพราะความร่วมมือเป็นส่วนหนึ่งที่ผลักดันองค์กรให้เกิดความสำเร็จ โดยเริ่มจากคน

นอกจากเรื่องความหลากหลาย “วีธรา” ยังบอกว่า เรื่องของช่วงวัย (generation) ก็มีความสำคัญ ทั้งนั้น เพราะเชลล์มีสัดส่วนคนทำงานที่เป็นคนรุ่นใหม่เกือบ 50% ในองค์กร พวกเขามีความคิดใหม่ ๆ และรู้เรื่องดิจิทัลค่อนข้างมาก ซึ่งเชลล์มีการสนับสนุนให้คนทุกรุ่นมีโอกาสในหน้าที่การงานอย่างเท่าเทียมกัน โดยเฉพาะการผลักดันให้ผู้หญิงขึ้นมาเป็นผู้บริหาร ที่สำคัญเชลล์มีความชัดเจนเรื่องการผลักดันผู้นำหญิงตลอด (female leader) ใน



## องค์กรแห่งโอกาส

และมีความรู้สึกปลอดภัยในการทำงาน สอง การให้โอกาส โดยจะต้องผสมผสานระหว่างการทำงานระหว่างผู้หญิงกับผู้ชายที่ดี เพราะทุกครั้งที่มีการเปิดตำแหน่งใหม่ขึ้นมา ผู้หญิงผู้ชายสามารถสมัครได้ ไม่มีปิดกันและหลาย ๆ ตำแหน่งสนับสนุนให้ผู้หญิงสมัคร เพื่อผลักดันให้พวกเธอขึ้นมาเป็นผู้บริหารระดับสูง และพยายามส่งเสริมให้พนักงานมีโอกาสมุ่งสู่ระดับไกลบอลมากขึ้น

สาม การทำงานแบบ agile working ซึ่งเป็นแนวคิดในการทำงานที่พนักงานทุกคนสามารถทำงานอย่างคล่องตัวพูดคุยกันได้ทุกเรื่อง ส่วนเรื่องการจัดสรรที่ทำงาน เซลล์ออกแบบออฟฟิศใหม่ให้เป็นแบบเปิด (open office) โดยผู้บริหารจะนั่งร่วมกับลูกน้องทุกคน ไม่มีแบ่งห้อง ซึ่งแนวทางนี้ทำให้การอัปเดตข่าวสาร และทำให้

เนื้องานเร็วขึ้น มีการใช้เทคโนโลยีสื่อสารกันน้อยลง ซึ่งเป็นปัจจัยที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการติดต่อประสานงานกัน นอกจากนี้ “วีธรา” ยังบอกอีกว่า บริษัทมีการฝึกอบรม (coaching) ประจำทุกเดือน โดยเฉพาะพนักงานฝ่ายขายจะต้องอบรมเกือบทุกสัปดาห์ เพื่อกระตุ้นให้เกิดการทำงานเป็นทีม และได้รับข้อมูล (infomation) จากกันและกันหลายอย่าง เช่น พนักงานมีความท้าทายอย่างไรบ้าง (chalange) กับอาชีพของเขา รวมถึงเส้นทางอาชีพ (career path แต่ละคนเป็นอย่างไร เพราะเซลล์จะมีแบบฟอร์ม IDP (individual development plan) ซึ่งเป็นแบบฟอร์มในระบบที่ทุกคนจะต้องอัปเดตเรื่อย ๆ หรือ 3 ปีผ่านไปอาจจะอยากเปลี่ยนไปลองทำอะไรก็ได้ โดยให้พวกเขาเขียนความต้องการลงในแบบฟอร์ม

“ฉะนั้น เรื่องของการวางแผนเส้นทางอาชีพ (career planing) จึงเป็นเรื่องสำคัญ พวกเขาต้องพูดคุยกันบ่อยครั้ง และต้องคอยช่วยเหลือพนักงาน เช่น มีพนักงานบางคนอยากทำเรื่องความยั่งยืน (sustainability) เพราะเขารักษ์โลกมาก แต่เมืองไทยเรื่องนี้ยังไม่โดดเด่นที่สำคัญ ในต่างประเทศมีโปรเจกต์เรื่องนี้มากกว่า เราจึงต้องพยายามหาวิธีส่งเขาไปต่างประเทศ โดยดูว่าข้อดีของพนักงานเรามีอะไรบ้าง และมีโปรไฟล์แบบไหน เพื่อผลักดันให้เขาไปทำงานตรงนั้นภายใน 2 ปี ดิฉันมองว่าข้อดีของเซลล์ คือ การเป็นองค์กรใหญ่ และการที่พนักงานจะเติบโตจึงไม่ได้จำกัดเฉพาะแค่ประเทศไทย”

“ส่วนเรื่องการเป็นผู้นำธุรกิจน้ำมันหล่อลื่นตลอดระยะเวลา 5 ปีที่ผ่านมา ปัจจัยความสำเร็จล้วนมาจากการสร้าง

ความหลากหลายในองค์กร วัตถุประสงค์จากธุรกิจของเราเติบโตขึ้นเรื่อย ๆ ต่อให้มีสถานการณ์ต่าง ๆ ธุรกิจด้านน้ำมันหล่อลื่นยังคงเติบโตไปได้อีก อย่างช่วงปี 2019 ข้อมูลจากกรมธุรกิจพลังงาน มาตรา 7 ที่วัดการเติบโตธุรกิจน้ำมันหล่อลื่นในประเทศไทย เคยแสดงตัวเลขภาพรวมธุรกิจน้ำมันหล่อลื่นในไทยเป็นศูนย์ ด้วยจากปัจจัยหลาย ๆ อย่าง แต่ธุรกิจของเราสามารถเติบโตถึง 6% ถือว่าอยู่ในระดับที่ดี ทั้งยังเป็นแบรนด์ที่ถูกลอยมือรับ”

“ตรงนี้แสดงให้เห็นว่า แม้จะมีความท้าทายในตลาดโลก แต่ด้านในองค์กรอยู่ร่วมกันได้ ทำงานหนัก มีคิเวิทพี และมีโอเดียดตลอดเวลา ธุรกิจก็จะรอด นอกเหนือจากธุรกิจก็มีการวัดผลความพึงพอใจของพนักงานในการอยู่องค์กรนี้ ซึ่งผลออกมาปีต่อปี คะแนนดีขึ้นเรื่อย ๆ จึงเป็นการประเมินความพึงพอใจรวม ๆ ของพนักงานว่า พวกเขาภูมิใจที่ได้อยู่ในองค์กรนี้หรือไม่ และมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานหรือไม่ เพราะทุกคนที่ทำงานกับเซลล์ เราอยากให้เขามีความภูมิใจในการทำงานกับเซลล์”

เพราะ “เซลล์” มีความเชื่อว่า “คน” คือ ปัจจัยสำคัญที่จะนำธุรกิจไปสู่ความสำเร็จ ดังนั้น “คน” ของเซลล์ไม่ว่าจะมีความหลากหลายในเรื่องใดก็ตาม แต่เมื่อพนักงานทุกคน คือ “เซลล์” พวกเขาจะได้รับการผลักดัน เพื่อก้าวไปสู่ความสำเร็จในวิชาชีพทุกคน



วีรดา ตระกูลบุญ