

วิธีการบริหารจัดการที่ดี (Good Practices): กรณีศึกษาความผาสุกและ ความพึงพอใจของพนักงาน บริษัท อัลลายแอนซ์ รีไฟน์นิ่ง จำกัด

การดำเนินงานขององค์กร

ความเป็นมา

เพื่อตอบสนองความต้องการใช้น้ำมันภายในประเทศที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ถึงระดับกว่า 700,000 บาร์เรลต่อวัน พร้อมทั้งลดปัญหาการพึ่งพาผลิตภัณฑ์น้ำมันสำเร็จรูปจากต่างประเทศ และ ยังส่งผลให้ประเทศสามารถปรับดุลการค้าและลดเงินตราออกนอกประเทศ ดังนั้นในปี พ.ศ. 2539 จึงได้มีผู้ลงทุนสร้างโรงกลั่นน้ำมัน 2 แห่งขึ้นที่ตำบลมาบตาพุด อำเภอเมือง จังหวัดระยอง โรงกลั่นน้ำมันทั้งสองแห่งนี้เป็นโรงกลั่นน้ำมันลำดับที่ 4 และ 5 ของประเทศไทย ตั้งอยู่ห่างกันเพียงแค่ 4 กิโลเมตรเท่านั้น

โรงกลั่นน้ำมันแห่งแรกคือ สตาร์ ปิโตรเลียม รีไฟน์นิ่ง จำกัด (เอสพีอาร์ซี) ใช้เงินลงทุน 1.7 พันล้านเหรียญสหรัฐ เป็นการร่วมลงทุนระหว่างบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) และบริษัท คาลเท็กซ์ (ภายหลังได้ควบรวมกิจการกับบริษัทเชฟรอน) บนเนื้อที่ 1,200 ไร่ มีกำลังการผลิตวันละ 130,000 บาร์เรลต่อวัน โรงกลั่นแห่งนี้มีเทคโนโลยีขั้นสูงในการแตกน้ำมันหนักที่มีคุณภาพต่ำให้เป็นน้ำมันเบาที่มีคุณค่าสูงในเชิงพาณิชย์ ที่รู้จักกันในชื่อ “แคทแครกเกอร์”

โรงกลั่นน้ำมันแห่งที่สองคือ โรงกลั่นน้ำมันระยอง (อาร์อาร์ซี) ใช้เงินลงทุน 2 พันล้านเหรียญสหรัฐ เป็นการร่วมลงทุนระหว่างบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) และบริษัท เชลล์ (ภายหลังได้ขายหุ้นทั้งหมดให้กับบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)) บนเนื้อที่ 800 ไร่ มีกำลังการผลิตวันละ 145,000 บาร์เรลต่อวัน โรงกลั่นแห่งนี้มีเทคโนโลยีขั้นสูง ในการแตกน้ำมันหนักที่มีคุณภาพต่ำให้เป็นน้ำมันเบาที่มีคุณค่าสูงในเชิงพาณิชย์ ที่รู้จักกันในชื่อ “ไฮโดรแครกเกอร์”

โรงกลั่นน้ำมันทั้งสองแห่งนี้มีอุปกรณ์การทำงานที่ทันสมัยที่สุดในทุกด้าน อาทิ คอมพิวเตอร์ควบคุมกระบวนการผลิตขั้นสูง (Advanced Process Control) หน่วยจัดจ่ายผลิตภัณฑ์ ทั้งทางเรือ ทางรถยนต์ ทางรถไฟ และทางท่อ นอกจากนี้ยังมีระบบท่อขนส่งน้ำมันดิบใต้ทะเล ห่างจากชายฝั่งประมาณ 20 กิโลเมตร เพื่อรับน้ำมันดิบจากเรือบรรทุกน้ำมันขนาดใหญ่ เป็นต้น

ผู้ส่งมอบวัตถุดิบ ผลิตภัณฑ์และลูกค้า

ผู้ส่งมอบวัตถุดิบ (น้ำมันดิบ) ให้กับบริษัท เออาร์ซี ไม่ใช่ใครอื่นไกล คือผู้ถือหุ้นของบริษัท อันได้แก่ บริษัทเซฟรอนและบริษัท ปตท. (มหาชน) จำกัด นั่นเอง สาเหตุที่เป็นเช่นนี้ก็เพราะว่า ได้มีการทำข้อตกลงร่วมกันระหว่างบริษัท เออาร์ซีและผู้ถือหุ้นตั้งแต่เริ่มจัดตั้งโรงกลั่นน้ำมัน โดยที่บริษัท เออาร์ซี ต้องซื้อน้ำมันดิบผ่านบริษัทผู้ถือหุ้นเพียงเท่านั้น อย่างไรก็ตาม บริษัท เออาร์ซี สามารถเลือกซื้อน้ำมันดิบจากผู้ถือหุ้นรายใดก็ได้ที่สามารถเสนอราคาและเงื่อนไขที่ดีกว่า

ผลิตภัณฑ์ของบริษัท เออาร์ซี ได้แก่ ก๊าซโพรพิลีน 1.5% ก๊าซหุงต้ม 6.0%

แอฟธาเบา 5.0% รีฟอร์มเมท 6.3% น้ำมันเบนซิน 17.0% น้ำมันเครื่องบิน 11.2% น้ำมันดีเซล 35.2% น้ำมันเตา 15.5% ยางมะตอย 2.1% และกำมะถัน 0.2% เป็นการขายในประเทศ 86% และส่งออกต่างประเทศ 14% โดยการขนส่งทางเรือ 60.2% ทางยนต์ 10.5% ทางท่อ 27.8% และทางรถไฟ 1.5%

ลูกค้าของบริษัท เออาร์ซี ก็คือบริษัทเซฟรอนและบริษัท ปตท. (มหาชน) จำกัด สาเหตุที่เป็นเช่นนี้ก็เพราะข้อตกลงที่ได้ทำไว้เช่นกัน อย่างไรก็ตาม บริษัทเซฟรอนและบริษัท ปตท. (มหาชน) จำกัด ต้องส่งแผนการสั่งซื้อให้กับบริษัท เออาร์ซี ล่วงหน้า หากผลิตภัณฑ์มีมากกว่าแผนการสั่งซื้อของผู้ถือหุ้น บริษัท เออาร์ซี จึงจะสามารถขายผลิตภัณฑ์ให้กับลูกค้ารายอื่นได้

วิสัยทัศน์ของบริษัท เออาร์ซี คือ ผู้ก้าวหน้าโลกในธุรกิจการกลั่นน้ำมัน (A Global Pacesetter) เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ บริษัท เออาร์ซี จะต้อง

- มุ่งเน้นสร้างความเป็นเลิศอย่างไม่หยุดยั้ง
- พัฒนาเป้าหมายและมาตรการต่างๆ อย่างต่อเนื่องโดยยึดเกณฑ์มาตรฐาน

เปรียบเทียบระดับโลก

- บริหารและดำเนินงานโดยใช้รูปแบบภาวะผู้นำที่แสดงคุณลักษณะของโรงกลั่น

ชั้นนำ

พันธกิจ

- การกลั่นน้ำมันดิบเพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์คุณภาพสำหรับประเทศไทยและการส่งออก
- มุ่งมั่นที่จะสร้างผลตอบแทนที่คุ้มค่าต่อสินทรัพย์ทั้งหมดที่เราได้รับมอบหมายให้

ดูแลรับผิดชอบ

- มุ่งเน้น . . .

การสร้างภาพพจน์ในระดับสูงแก่ลูกค้า

ความเป็นเลิศในการดำเนินงาน

ผลงานที่ดีเด่นของทีมงานและบุคคล

การพัฒนาพนักงานให้มีความยืดหยุ่นและมีแรงจูงใจสูงในการทำงาน

การเอื้ออาทรและใส่ใจต่อบุคคลและสิ่งแวดล้อมในเชิงรุก

- การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่ยึดมั่นในการปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
- ค่านิยมหลัก

ความเป็นเลิศ (Excellence) - เออาร์ซี จะบรรลุมาตรฐานความเป็นเลิศในทุกด้านด้วยการมุ่งเน้นคุณภาพ เข้าใจความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า นำแนวคิดและหลักการขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) มาใช้เรียกร้องสิ่งที่ดีที่สุดในทุกกระบวนการและเพื่อบุคลากรขององค์กร จะใช้หลักความยืดหยุ่นในการสร้างและแสวงหาโอกาสที่จะนำไปสู่ ความเป็นผู้นำระดับโลก

ความเป็นมืออาชีพ (Professionalism) - เออาร์ซี จะบรรลุมาตรฐานความเป็นมืออาชีพ ด้วยการสร้างบุคลากรที่มีความรับผิดชอบ และอุทิศตนต่อการทำงานเสมือนหนึ่งเป็นเจ้าของและจะยึดมั่นในหลักของการสร้างพลัง (Empowerment) ควบคู่ไปกับการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง จะสร้างความภาคภูมิใจในงานและจะยึดถือในจรรยาบรรณทางธุรกิจอย่างเคร่งครัด

การทำงานเป็นทีม (Teamwork) - เออาร์ซี จะสนับสนุนและส่งเสริมการผนึกพลังด้วยการทำงานเป็นทีม โดยการเสริมสร้างให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ การท้าทายในเชิงสร้างสรรค์ ความร่วมมือที่จริงจังต่อเนื่อง ความคิดริเริ่มและการสื่อสารแบบเปิดจะส่งเสริมความไว้วางใจและความเป็นหนึ่งภายในทีมด้วยการให้ความเคารพในตัวบุคคลและวัฒนธรรมของกันและกันและกันและด้วยการพัฒนาความรู้และทักษะของแต่ละบุคคล

ความเอื้ออาทรและใส่ใจ (Caring) - เออาร์ซี จะเอื้ออาทรและใส่ใจต่อบุคลากร ต่อชุมชน และต่อสิ่งแวดล้อม โดยการปฏิบัติงานอย่างปลอดภัยและมีความรับผิดชอบ ด้วยการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่มีคุณภาพ การทำความเข้าใจและบริหารความคาดหวัง รวมถึงข้อห่วงใยของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจ เพื่อให้องค์กรจะได้รับความชื่นชม และการยอมรับนับถือ

เป้าหมายการดำเนินธุรกิจ

เป้าหมายการดำเนินธุรกิจของบริษัท เออาร์ซี มุ่งเน้นในส่วนที่ก่อให้เกิดผลสำคัญ (Key Result Areas) 4 ด้าน คือ ความเป็นเลิศทางการผลิต (Operational Excellence) กำไร (Margin) ลูกค้า (Customer) และ พนักงาน (People) โดยมีรายละเอียดดังนี้

ความเป็นเลิศทางการผลิต

- บรรลุการทำงานโดยปราศจากการบาดเจ็บของพนักงานและผู้รับเหมาทุกคน
- รักษาผลการปฏิบัติงานในส่วนของการผลิตให้อยู่ใน Quartile ที่ 1 โดยไม่มีความ

เสี่ยงจากการตัดสินใจที่จะเป็นผลให้สูญเสียโอกาสในการสร้างกำไร (Lost Profit Opportunity)

- ต้นทุนต่ำที่สุด
- ห่วงใยสิ่งแวดล้อม

กำไร

- แสวงหากำไรสูงสุดอย่างต่อเนื่อง

ลูกค้า

- เป็นทางเลือกอันดับแรกของลูกค้า

พนักงาน

- พนักงานเปี่ยมไปด้วยแรงจูงใจ พนักงานมีทักษะและคุณสมบัติเหมาะสมกับงาน

มีการให้รางวัลที่เหมาะสม เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการทางธุรกิจ

วัฒนธรรมการทำงานที่ปราศจากอุบัติเหตุและการบาดเจ็บ

บริษัท เออาร์ซี มีความมุ่งมั่นที่จะป้องกันอุบัติเหตุและการบาดเจ็บในสถานที่ปฏิบัติงาน

ในช่วงเวลาหลายปีที่ผ่านมา บริษัท เออาร์ซี มีความก้าวหน้าอย่างมากในการดำเนินการเพื่อลดอุบัติเหตุและการบาดเจ็บที่เกิดขึ้นกับพนักงานและผู้รับเหมา ในปี พ.ศ. 2548 บริษัท เออาร์ซี ได้เริ่มดำเนินการตามแนวทางใหม่ที่เรียกว่า “การปราศจากอุบัติเหตุและการบาดเจ็บ หรือ Incident and Injury Free (IIF)” บริษัท เออาร์ซี เชื่อว่า การดำเนินงานโดยยึดถือ IIF จะนำมาซึ่งการบรรลุผลการทำงานด้านความปลอดภัยอย่างยอดเยี่ยมและในระดับโลก วิธีการของ IIF มาจากความเชื่อที่ว่า สิ่งเดียวเท่านั้นที่ บริษัท เออาร์ซี จะยอมรับได้เกี่ยวกับความปลอดภัยคือ การไม่ให้เกิดการบาดเจ็บใด ๆ กับผู้ปฏิบัติงาน IIF เป็นแนวทางที่เน้นถึงการดูแลรับผิดชอบความปลอดภัยของตัวเราเอง และดูแลรับผิดชอบความปลอดภัยของคนอื่น ๆ ที่ทำงานกับเรา IIF สร้างวัฒนธรรมความกล้าพูด และแสดงความกังวลห่วงใยเมื่อเราพบเห็นสิ่งที่ไม่ปลอดภัย

ความหมายของ IIF ต่อพนักงานทุกคนในบริษัท เออาร์ซี คือ การเอื้ออาทรและใส่ใจ ตลอดจนการช่วยเหลือซึ่งกันและกันทั้งพนักงานและผู้รับเหมาเหมือนกับเป็นครอบครัวเดียวกัน จะทำทุกวิถีทางที่สามารถทำได้ เพื่อช่วยเหลือกันและกันให้ทำงานอย่างปลอดภัย และเพื่อให้มั่นใจว่า หลังจากเลิกงานในแต่ละกะหรือแต่ละวันแล้ว ทุก ๆ คนจะกลับบ้านไปหาครอบครัว ด้วยความปลอดภัย ในสภาพแวดล้อมของ IIF นี้ ความปลอดภัยเป็นค่านิยม และสร้างมาจากแนวคิดที่จะไม่ยอมให้มีอุบัติเหตุหรือการบาดเจ็บเกิดขึ้น ไม่ว่าจะเป็นระดับความรุนแรงเท่าไรก็ตาม

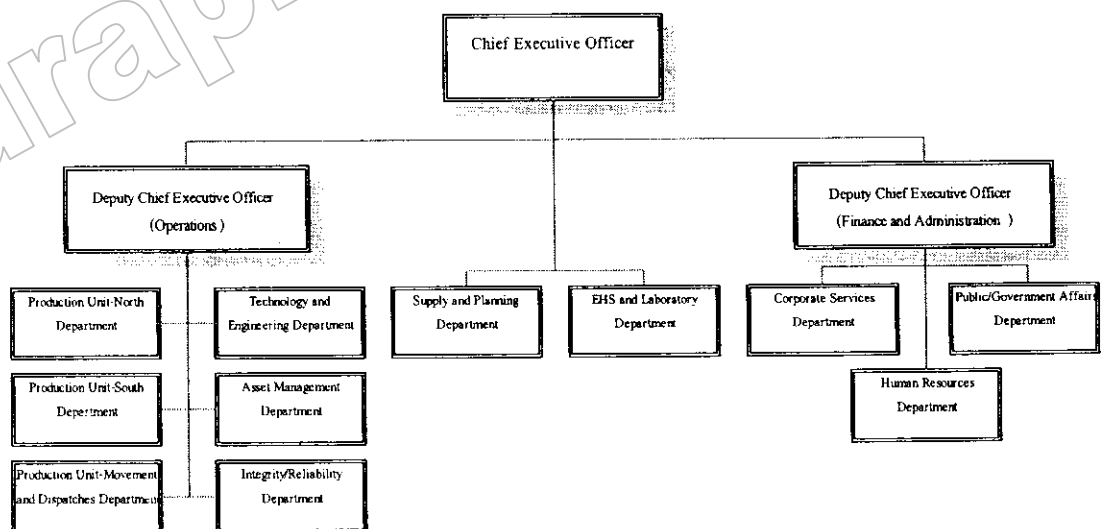
โครงสร้างองค์กร

บริษัท เออาร์ซี ได้แบ่งการบริหารงานออกเป็นฝ่ายต่าง ๆ ดังนี้

1. Top Executive Offices (ฝ่ายผู้บริหารระดับสูง)

- ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร (Chief Executive Officer)
- รองประธานเจ้าหน้าที่บริหาร-การผลิต (Deputy Chief Executive Officer-Operations)
- รองประธานเจ้าหน้าที่บริหาร-การเงินและการบริหารการจัดการ (Deputy Chief Executive Officer-Finance and Administration)

2. ฝ่ายจัดหาและวางแผนธุรกิจ (Supply and Planning Department)
3. ฝ่ายการเงินและการคลัง (Corporate Services Department)
4. ฝ่ายทรัพยากรบุคคล (Human Resources Department)
5. ฝ่ายสิ่งแวดล้อม อาชีวอนามัยและความปลอดภัย และห้องปฏิบัติการทดสอบ (EHS and Laboratory Department)
6. ฝ่ายปฏิบัติการ-หน่วยผลิตเหนือ (Production Unit-North Department)
7. ฝ่ายปฏิบัติการ-หน่วยผลิตใต้ (Production Unit-South Department)
8. ฝ่ายปฏิบัติการ-หน่วยจัดจ่ายผลิตภัณฑ์ (Production Unit-Movement and Dispatches Department)
9. ฝ่ายเทคโนโลยีและวิศวกรรม (Technology & Engineering Department)
10. ฝ่ายซ่อมบำรุง (Asset Management Department)
11. ฝ่ายตรวจสอบความน่าเชื่อถือของอุปกรณ์ (Integrity/Reliability Department)
12. ฝ่ายกิจการสัมพันธ์ (Public/Government Affairs Department)



ภาพที่ 2 โครงสร้างองค์กร

โครงสร้างพนักงาน

พนักงานของบริษัท เออาร์ซี เป็นพนักงานที่โอนมาจาก บริษัท สตาร์ ปิโตรเลียม รีไฟน์นิ่ง จำกัด และ บริษัท โรงกลั่นน้ำมันระยอง จำกัด (มหาชน) และสรรหาเข้ามาภายหลัง ภายใต้การดำเนินงานของบริษัท เออาร์ซี ซึ่งปัจจุบันมีทั้งหมด 620 คน แบ่งเป็น

- กลุ่มผู้บริหารระดับสูง (Leadership Team) ระดับกลาง (Middle Management) และระดับพนักงาน (Staff)

- กลุ่มพนักงานชาวไทย และชาวต่างประเทศ
 - กลุ่มพนักงานสำนักงาน (Day Staff) คือพนักงานที่ไม่ได้ทำงานกับผลิตภัณฑ์โดยตรง และพนักงานฝ่ายผลิต (Shift Staff) คือพนักงานที่ทำงานกับผลิตภัณฑ์โดยตรง
 - กลุ่มเพศชาย และเพศหญิง
 - อายุเฉลี่ย อายุงานเฉลี่ย และระดับการศึกษา
- มีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 1 โครงสร้างพนักงาน

พนักงาน	620 คน
ผู้บริหารระดับสูง	2.26 %
ผู้บริหารระดับกลาง	10.48 %
ระดับพนักงาน	87.26 %
พนักงานชาวไทย	97.58 %
พนักงานชาวต่างชาติ	2.42 %
พนักงานสำนักงาน	57.42 %
พนักงานฝ่ายผลิต	42.48 %
ชาย	75.81 %
หญิง	24.19 %
อายุเฉลี่ย	37 ปี
อายุงานเฉลี่ย	11 ปี
การศึกษาระดับปริญญาเอก	0.1 %
การศึกษาระดับปริญญาโท	32.58 %
การศึกษาระดับปริญญาตรี	65.00 %
การศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี	2.32 %

หมายเหตุ อายุงานเฉลี่ย นับอายุตั้งแต่เป็นพนักงานของบริษัท สตาร์ ปิโตรเลียม รีไฟน์นิ่ง จำกัด หรือ บริษัท โรงกลั่นน้ำมันระยอง จำกัด (มหาชน)

นโยบายและมาตรฐานการดำเนินธุรกิจ

ความสำเร็จของ บริษัท เออาร์ซี ในฐานะผู้ประกอบการธุรกิจนั้นขึ้นอยู่กับชื่อเสียงในการดำเนินธุรกิจอย่างเป็นธรรม และมีพนักงาน ตัวแทน และผู้แทนของบริษัททั้งหลายที่ก่อรูปไปด้วย ศักดิ์ศรีและความซื่อตรง ดังนั้น บริษัทจึงได้กำหนด นโยบายการดำเนินธุรกิจของ บริษัท เออาร์ซี เพื่อชี้ชัดให้เห็นถึงความคาดหวังของบริษัทที่มีต่อพนักงาน ตัวแทน และผู้แทนทุกคน ในการประพฤติปฏิบัติในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจของบริษัทและในการปฏิบัติตามมาตรฐานการดำเนินธุรกิจทั้งหลายที่บริษัทกำหนดไว้

การดำเนินงานตามนโยบายนั้น บริษัท เออาร์ซี ได้จัดทำแผนงานการกำกับดูแลการดำเนินธุรกิจขึ้น เพื่อเน้นการให้ความรู้ความเข้าใจแก่พนักงาน และผู้แทนได้ตระหนักถึงความคาดหวังของฝ่ายบริหารและหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงานเอง นอกจากนี้ คณะกรรมการบริษัท (Board of Directors) ยังได้แต่งตั้งเจ้าหน้าที่กำกับดูแล (Compliance Officer) เพื่อทำหน้าที่ดูแลรับผิดชอบกิจกรรมทั้งหลายภายในบริษัทที่เหมาะสม ตามแผนงานการกำกับดูแลการดำเนินธุรกิจของบริษัท เออาร์ซี

สาระสำคัญของนโยบายการดำเนินธุรกิจของบริษัท เออาร์ซี กล่าวถึงหลักการทั่วไปในการดำเนินธุรกิจ มาตรฐานการดำเนินธุรกิจของบริษัท และสิ่งแวดล้อม สุขภาพและความปลอดภัย

นโยบายคุณภาพ

“ความสำเร็จหรืออีกนัยหนึ่งคือการยืนหยัดอยู่ได้ของธุรกิจนั้น ขึ้นอยู่กับความสามารถของเราในการเป็นทางเลือกอันดับแรกของลูกค้า ดังนั้น นโยบายของเราคือการจัดหาสินค้าและบริการแก่ลูกค้าให้ตรงตามความต้องการและข้อกำหนดที่ได้ตกลงกันไว้ทุกครั้ง ด้วยต้นทุนที่เหมาะสมและปราศจากข้อผิดพลาด

ระบบการบริหารคุณภาพเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะทำให้บริษัทรักษาความได้เปรียบในการแข่งขัน เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ในการเป็นผู้นำในธุรกิจ อีกทั้งเป็นการเสริมสร้างแรงบันดาลใจในการทำงาน และกระตุ้นให้พนักงานทุกระดับขององค์กรมีความร่วมมือ และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ของบริษัท

เรามุ่งมั่นที่จะปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องและกำหนดหลักเกณฑ์ที่เหมาะสมเพื่อวัดผลของการปรับปรุงนั้น

ฝ่ายบริหารของบริษัท เออาร์ซี ให้คำมั่นในการจัดสรรทรัพยากรที่เหมาะสมและเพียงพอ เพื่อให้การดำเนินงานตามนโยบายคุณภาพบรรลุตามวัตถุประสงค์ ”

นโยบายสิ่งแวดล้อม สุขภาพอนามัยและความปลอดภัย

บริษัท เออาร์ซี มีความมุ่งมั่นสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยึดถือสิ่งแวดล้อม สุขภาพอนามัยและความปลอดภัยเป็นค่านิยมหลัก และมีแนวคิดที่จะ ไม่ยอมให้มีอุบัติเหตุหรือการบาดเจ็บเกิดขึ้น ไม่ว่าจะเป็นความรุนแรงหรือความถี่ระดับไหน บริษัท เออาร์ซี มีความเชื่อว่าการบาดเจ็บสามารถป้องกันได้ และสามารถบรรลุเป้าหมายการทำงานที่ปราศจากอุบัติเหตุและการบาดเจ็บได้ แผนการดำเนินธุรกิจและกิจกรรมต่าง ๆ ในกระบวนการผลิตของบริษัท เออาร์ซี คำนึงและพิจารณาถึงแนวทางการพัฒนาแบบยั่งยืนของสภาพสิ่งแวดล้อม สุขภาพอนามัยและความปลอดภัยของชุมชน ตลอดจนพนักงานและองค์กรอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

ฝ่ายบริหารของบริษัท เออาร์ซี ให้คำมั่นในการจัดสรรทรัพยากรที่เหมาะสมและเพียงพอ เพื่อดำเนินงานตามนโยบาย และระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม สุขภาพอนามัยและความปลอดภัย และให้เวลากับบุคคลเสมอในการขยาย “ขอบเขตแห่งอิทธิพล” และเผยแพร่วัฒนธรรมการทำงานที่ปราศจากอุบัติเหตุและการบาดเจ็บ

ระบบการจัดการ

บริษัท เออาร์ซี มีระบบการจัดการที่เรียกว่า ระบบการจัดการของเออาร์ซี (ARC Management System) ที่ใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยจัดแบ่งตามหน้าที่ของงาน ได้ 5 หมวด คือ

- หมวดการผลิต (Refinery)
 - หมวดซ่อมบำรุง (Asset)
 - หมวดสิ่งแวดล้อม อาชีวอนามัยและความปลอดภัย (EHS)
 - หมวดผลิตภัณฑ์ (Hydrocarbon) และ
 - หมวดบริหาร (Administration)
- แต่ละหมวดจะมีโครงสร้างเหมือนกัน ซึ่งประกอบด้วย
- คู่มือการปฏิบัติงาน (Manuals)
 - ขั้นตอนการปฏิบัติงาน (System Procedures)
 - คำอธิบายขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Work Instructions)
 - แบบฟอร์ม (Forms) และ
 - เอกสารอ้างอิงต่าง ๆ (Supporting/Reference Documents)

ระบบการจัดการในแต่ละหมวด จะมีผู้สนับสนุน (Champion) ผู้ซึ่งได้รับมอบหมายให้มีหน้าที่ดูแลและประสานงานกับผู้เกี่ยวข้อง โดยผู้สนับสนุนและผู้เกี่ยวข้องจะประชุมร่วมกันทุก ๆ 6 เดือน เพื่อทบทวนระบบการปฏิบัติงานและคอยคิดตามการปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้การปฏิบัติงานมีความถูกต้องและบรรลุวัตถุประสงค์ของการทำงาน

ระบบการจัดการทุกหมวดจะถูกคณะกรรมการตรวจสอบที่แต่งตั้งโดยประธานเจ้าหน้าที่บริหาร (CEO) ตรวจสอบอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง จุดประสงค์ของการตรวจสอบก็เพื่อให้มั่นใจว่า ระบบการจัดการของบริษัท เออาร์ซี เป็นระบบที่มีประสิทธิภาพ สามารถผลิตผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพสูง มีวิธีการผลิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม รวมทั้งปลอดภัยต่อพนักงาน และชุมชน

ระบบการจัดการของบริษัท เออาร์ซี ที่ได้รับการรับรอง คือ

- ระบบการจัดการคุณภาพ ISO 9001:2000
- ระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม ISO 14001:1996
- ระบบการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัย OHSAS 18001:1999 และ
- ระบบการจัดการห้องปฏิบัติการทดสอบ ISO/IEC 17027:2005

ระบบการตรวจสอบ

บริษัท เออาร์ซี มีการตรวจสอบการปฏิบัติงาน ทั้ง การตรวจสอบภายใน (Internal Audit) และ การตรวจสอบจากภายนอก (External Audit)

ตรวจสอบภายใน คือการตรวจสอบโดยเจ้าหน้าที่ภายในองค์กร (Internal Auditor)

โดยจะทำการตรวจสอบระบบการปฏิบัติงานต่าง ๆ ของบริษัท จากนั้นก็จะรายงาน

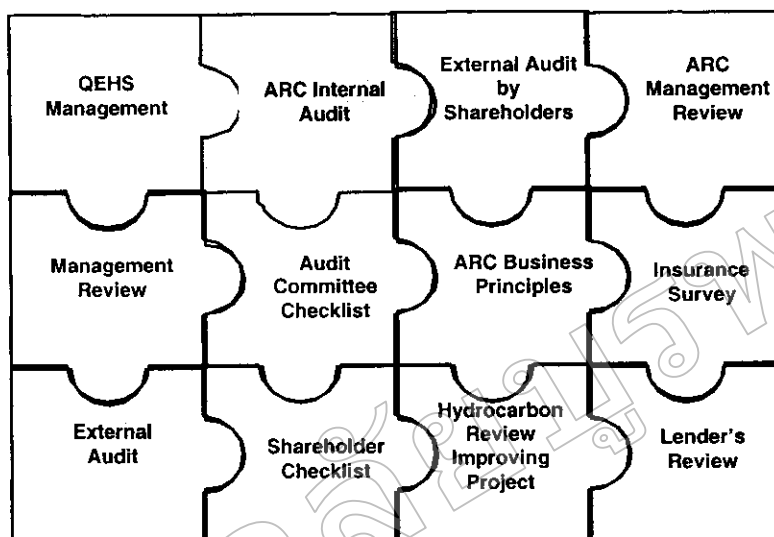
ผลการตรวจสอบและแผนการปรับปรุงแก้ไขต่อคณะกรรมการตรวจสอบ (Audit Committee)

ที่ได้รับการแต่งตั้งจากคณะกรรมการบริษัท การรายงานการตรวจสอบ จะทำเป็นประจำทุกไตรมาส

การตรวจสอบจากภายนอก คือการตรวจสอบโดยเจ้าหน้าที่จากองค์กรอิสระ (External Auditor) โดยจะทำการตรวจสอบและรายงานผลการตรวจสอบต่อผู้บริหารระดับสูงของบริษัท

การตรวจสอบจะทำปีละหนึ่งครั้ง เมื่อไรก็ได้ไม่จำเป็นต้องแจ้งล่วงหน้า องค์กรอิสระที่ทำการตรวจสอบให้กับบริษัท เออาร์ซี ในปัจจุบันนี้คือ Pricewater House Cooper (บริษัท สตาร์ ปิโตรเลียม รีไฟน์นิ่ง จำกัด) และ KPMG (บริษัท โรงกลั่นน้ำมันระยอง จำกัด (มหาชน)) ซึ่งเป็นองค์กรตรวจสอบที่มีชื่อเสียงและเป็นที่ยอมรับอย่างมาก

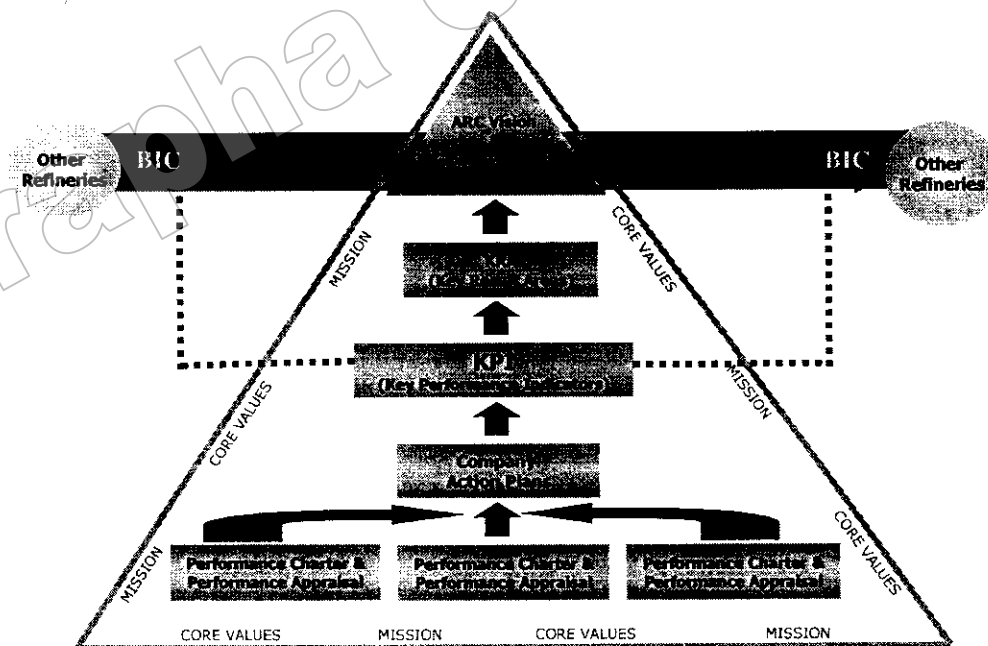
นอกเหนือจากระบบการตรวจสอบการปฏิบัติงานดังที่ได้กล่าวแล้วนั้น บริษัท เออาร์ซี ยังมีการตรวจสอบการปฏิบัติงานอีกหลายระบบ ที่สามารถทำให้มั่นใจว่า บริษัท เออาร์ซี มีการปฏิบัติงานที่ถูกต้องตามเจตนารมณ์ของการดำเนินธุรกิจ



ภาพที่ 3 ความเชื่อมั่นในการดำเนินงานของบริษัท เออาร์ซี (ARC Business Assurance)

ระบบบริหารแผนการดำเนินงาน

การดำเนินงานของบริษัท เออาร์ซี ในการบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร สามารถแสดงด้วยภาพ ดังนี้



ภาพที่ 4 การบริหารการปฏิบัติงานของบริษัท เออาร์ซี (ARC Performance Management)

บริษัท เออาร์ซี มีแนวคิดการบริหารแบบการมีส่วนร่วมของพนักงาน โดยที่ผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางจะร่วมกันกำหนดแผนการดำเนินงานของบริษัทซึ่งประกอบไปด้วย เป้าหมาย (KRA) ดัชนีชี้วัด (KPI) และแผนการทำงาน (Action Plans) จากนั้นก็จะนำแผนการดำเนินงานของบริษัทมาถ่ายทอดสู่ฝ่าย เพื่อให้แต่ละฝ่ายนำไปกำหนดเป็นแผนการดำเนินงานของฝ่าย ทั้งนี้ พนักงานแต่ละคนต้องกำหนดแผนการดำเนินงานของตนเองให้สอดคล้องกับแผนของฝ่ายและบริษัทด้วย

เป้าหมาย ดัชนีชี้วัด แผนการทำงาน ผู้รับผิดชอบ รวมทั้งผลการดำเนินงานจะถูกจัดแสดงไว้ในระบบเว็บไซต์ภายในบริษัท (Internal Web) เพื่อให้พนักงานทุกคนได้เห็นอย่างชัดเจน

ARC Key Performance Indicators (KPI's)

KPI 2006		Target 2006	Actual YTD 2006	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Last Month Data	Updated by
Customer	Customer Deliv.	102 (8.5/mth)	103	7.0	8	8	10	10	10	10	10	10	10	10	Nov-06	Warrapong - SP/35
People	People Survey	*3.00	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	Yearly bas	Prawat - HR/1
Operational Excellence	Safety (TRIR)	0.29	0.30	0	0	1.36	0	0	0	0	0	0	1.4	0	Nov-06	Athit - QS/44
	Lost Profit Opportunities (normalized)	6.0 musd	0.9	-	-	-	-	0.3	-	0.2	-	-	0.1	0.2	Nov-06	Archwit - SP/15
	Reliability	98.6%	98.9	98.4	98.7	98.6	99.8	99.0	98.3	98.5	99.6	99.3	98.6	99.0	Nov-06	Angkana - IR/5
	Costs	10.4 cluedc	10.4	8.8	9.8	10.1	9.8	10.0	10.3	10.2	10.2	10.2	10.3	10.4	Nov-06	Oratha - CF/11
	Energy	0.746	74.1	74.8	72.4	77.5	72.9	74.7	72.7	73.2	75.0	73.5	74.0	74.4	Nov-06	Rattikom - TE/1
	Equivalent Personal Contract	21.1	22.3	24.2	23.1	24.4	21.5	23.0	20.6	22.0	20.3	21.0	23.9	20.9	Nov-06	Varaporn - HR/12
Margin	Commodity Margin	725.5 musd	606.9	24.7	29.1	56.1	82.2	94.9	84.0	59.5	45.3	48.5	44.4	38.1	Nov-06	Archwit - SP/15
	Working Capital (mcsd)	12 mbbls	11.5	11.3	11.4	10.9	10.9	11.7	11.8	11.5	11.6	12.1	10.9	12.2	Nov-06	Kiti - SP/23

Note: * Target for year 2006

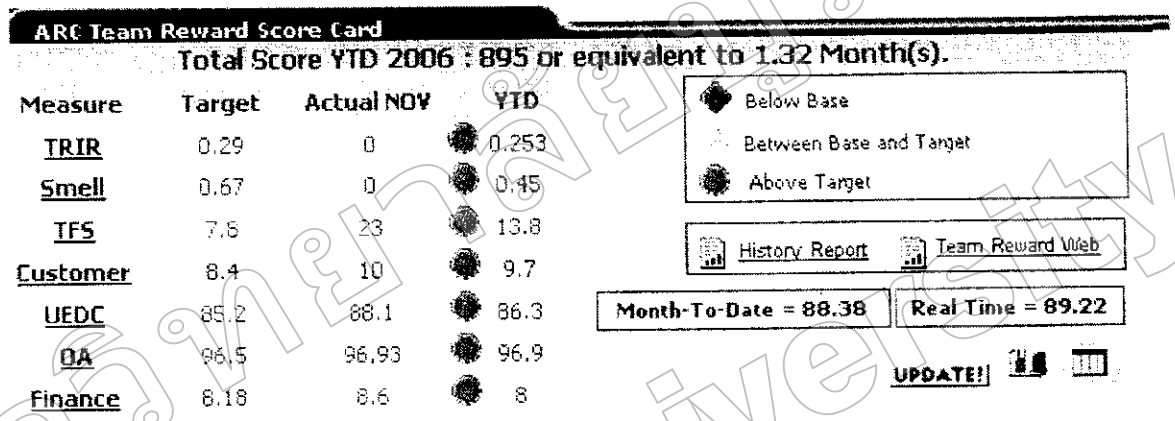
** Result for year 2006 would be measured in Q4

ภาพที่ 5 ดัชนีชี้วัด ปี พ.ศ. 2549 ที่จัดแสดงไว้ในระบบเว็บไซต์ภายในบริษัท

เป้าหมายการดำเนินงานของบริษัท เออาร์ซี บางเป้าหมายจะถูกนำมากำหนดเพื่อจ่ายเป็นโบนัสแบบไม่คงที่ (Variable Bonus) ให้กับพนักงาน ซึ่งบริษัท เออาร์ซี เรียกโบนัสแบบไม่คงที่นี้ว่า “รางวัลที่ได้รับตามผลการปฏิบัติงานร่วมกัน (Team Reward)” โดยที่เป้าหมาย ดัชนีชี้วัด และผลการดำเนินงานทั้งที่เป็นตัวเลขและเครื่องหมายแห่งความสำเร็จจะถูกจัดแสดงไว้ในระบบเว็บไซต์ภายในบริษัทเช่นกัน เครื่องหมายแห่งความสำเร็จของแต่ละเครื่องหมาย มีความหมายดังนี้

สีแดง	หมายถึง	ต่ำกว่าฐาน (ข้อมูลปีที่ผ่านมา)
สีเหลือง	หมายถึง	เป็นไปตามเป้าหมาย
สีเขียว	หมายถึง	สูงกว่าเป้าหมาย

นอกจากนี้ บริษัท เออาร์ซี ยังให้คำนวณจำนวนโบนัสที่คาดว่าจะได้รับจากผลการดำเนินงานในแต่ละเดือนและจัดแสดงไว้ในระบบเว็บภายในบริษัทด้วย เพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจและกระตุ้นพนักงานให้ดำเนินงานไปสู่เป้าหมายและความสำเร็จ



ภาพที่ 6 รางวัลที่ได้รับตามผลการปฏิบัติงานร่วมกัน ที่จัดแสดงไว้ในระบบเว็บภายในบริษัท

ความท้าทายต่อองค์กร

ความท้าทายของบริษัท เออาร์ซี ในฐานะผู้บริหารการปฏิบัติการในรูปแบบพันธมิตรระหว่างโรงกลั่นน้ำมันของบริษัท สตาร์ ปิโตรเลียม รีไฟน์นิ่ง จำกัด และโรงกลั่นน้ำมันของบริษัท โรงกลั่นน้ำมันระยอง จำกัด (มหาชน) สรุปได้ดังนี้

- ต้องผสมผสานและบริหารองค์กรทั้งสองที่มีระบบการทำงานและวัฒนธรรมต่างกัน
- ต้องดำเนินงานหลังจากที่บริษัททั้งสองได้รับผลกระทบอย่างหนักจากวิกฤตเศรษฐกิจ
- ต้องบริหารทรัพยากรบุคคลที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงองค์กร และ
- ต้องบริหารบริษัททั้งสองให้มีความเจริญก้าวหน้าตามความคาดหวังของผู้ถือหุ้น

ความสำเร็จ

การดำเนินงานของบริษัท เออาร์ซี ในฐานะผู้บริหารโรงกลั่นน้ำมัน สตาร์ ปิโตรเลียม และ โรงกลั่นน้ำมันระยองในระยะแรกไม่ติดนัก สาเหตุสำคัญก็เนื่องมาจากการได้รับผลกระทบจากวิกฤตเศรษฐกิจในปี พ.ศ. 2540 ทำให้โรงกลั่นน้ำมันทั้งสองไม่สามารถชำระหนี้คืนให้กับเจ้าหนี้ได้

นอกจากนี้ บริษัท เออาร์ ซี ยังได้ปลดพนักงานที่มีตำแหน่งซ้ำซ้อนจากการรวมองค์กรทั้งสอง จำนวน 103 คน อีกด้วย

ต่อมาไม่นาน ภายใต้การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพของบริษัท เออาร์ซี และการปรับโครงสร้างหนี้ของสองโรงกลั่นฯกับเจ้าหนี้ ทำให้สองโรงกลั่นฯสามารถทยอยใช้หนี้คืนให้กับเจ้าหนี้ และในปี พ.ศ. 2549 โรงกลั่นน้ำมัน สตาร์ ปิโตรเลียม ก็สามารถใช้นี้คืนได้ทั้งหมด (หมายเหตุ สาเหตุที่โรงกลั่นน้ำมันระยองยังใช้นี้ไม่หมดก็เพราะได้กู้เงินเพิ่มเพื่อนำมาใช้ในการขยายโครงการ)

ในส่วนของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับโรงกลั่นน้ำมันทั้งสอง ซึ่งได้แก่ ลูกค้า หน่วยงานราชการ ชุมชน ผู้ถือหุ้น และพนักงาน ก็มีความพึงพอใจกับการบริหารงานของบริษัท เออาร์ซี โดยมีรายละเอียดดังนี้

ลูกค้า - มีความพึงพอใจต่อการให้บริการของบริษัท เออาร์ซี มากกว่า 80 % โดยวัดจาก ความพึงพอใจในภาพรวม การจัดส่งผลิตภัณฑ์ คุณภาพของผลิตภัณฑ์ และการให้บริการตรวจสอบเรือที่ใช้ในการขนส่งผลิตภัณฑ์)

หน่วยงานราชการ - โรงกลั่นน้ำมันทั้งสองได้รับรางวัล สถานประกอบการที่ปฏิบัติตามมาตรการในรายงานการวิเคราะห์ผลกระทบสิ่งแวดล้อมและมีการจัดการสภาพแวดล้อมดีเด่น ประจำปี พ.ศ. 2549 จากสำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

ชุมชน - ให้ความร่วมมือกับกิจกรรมต่าง ๆ ของบริษัท เป็นอย่างดี

ผู้ถือหุ้น - มีความพึงพอใจกับการดำเนินงานของบริษัท เออาร์ซี โดยมอบโบนัสพิเศษให้กับพนักงานทุกคนเพื่อตอบแทนการดำเนินงานที่ประสบความสำเร็จสองปีติดต่อกัน คือในปี พ.ศ. 2548 และ ปี พ.ศ. 2549 และ

พนักงาน - มีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น มีความสุขทั้งกายและใจ คะแนนความพึงพอใจเพิ่มขึ้น และอัตราการลาออกลดลง

วิธีการบริหารจัดการที่ดี: ความผาสุกและความพึงพอใจของพนักงาน

ทรัพยากรบุคคลเป็นทรัพย์สินที่มีคุณค่าและเป็นปัจจัยที่บ่งบอกถึงความสำเร็จของบริษัททั้งในปัจจุบันและอนาคต ด้วยเหตุนี้หนึ่งในสี่ของเป้าหมายการดำเนินธุรกิจของบริษัท เออาร์ซีก็คือ การมีพนักงานที่เปี่ยมไปด้วยแรงจูงใจ มีทักษะและคุณสมบัติเหมาะสมกับงาน และมีการให้รางวัลที่เหมาะสมเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการทางธุรกิจ

เป้าหมายระดับองค์กรดังกล่าวได้ถูกนำมาจัดทำเป็นแผนงานในเชิงกลยุทธ์ของฝ่ายทรัพยากรบุคคลเพื่อสร้างความผาสุกและความพึงพอใจให้กับพนักงาน (Employee Well-Being and Satisfaction) โดยดัชนีชี้วัดที่สะท้อนให้เห็นการใส่ใจต่อความผาสุกและความพึงพอใจของพนักงานคือ ความพึงพอใจของพนักงาน (Morale Survey) และ ความปลอดภัยจากการทำงาน (Safety, Total Recordable Injury Frequency)

ตารางที่ 2 ดัชนีชี้วัดความพึงพอใจของพนักงานและแผนการทำงาน ปี พ.ศ. 2549

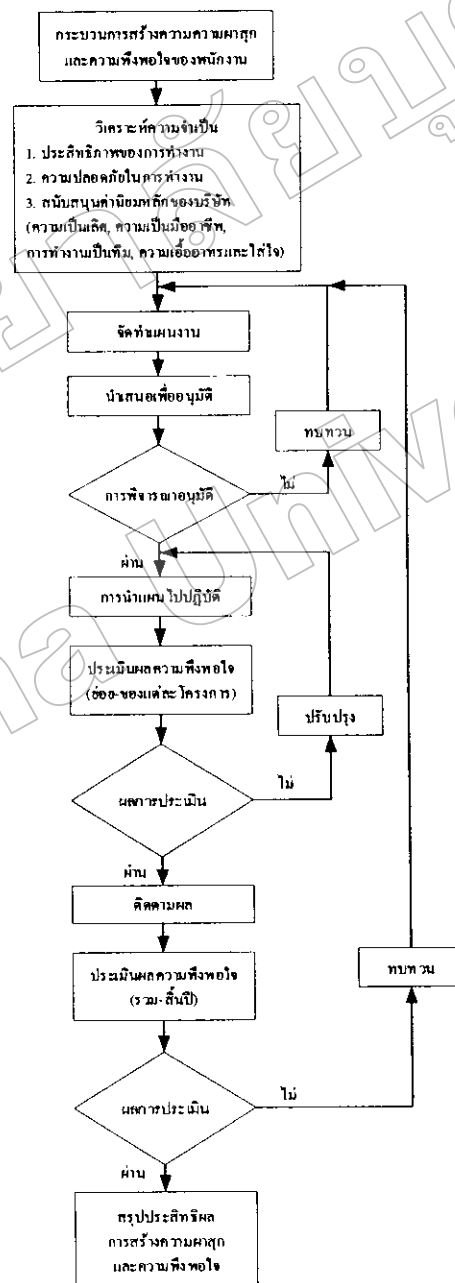
Actions	Accountable	Timing	Status
Main KPI: Morale Survey Index > 3.00			
Theme: Improve knowledge management system within the company			
- Create e-central library system to optimize the utilization of various books in each department.	HR / All Managers	Q2	
- Develop the KM directions for company and ensure staff utilizes KM tool.	HR	Q1	
Theme: Learning & Development is a high priority			
- Develop long term training strategy and identify internal or external resources which are most fit to develop the competencies of ARC staff.	HR	Q2	
Theme: Commitment towards learning & continual improvement			
- Improve the effectiveness of company-wide Knowledge Sharing system.	HR / All Managers	Q2	
Theme: Diversity & Value			
- Review and develop new ARC Core behaviors by incorporating the 7 habits.	HR / LT	Q2	
- Set up 7 habits team to promote and make 7 habits live in ARC.	HR	Q2	

ตารางที่ 3 คำนวณชี้วัดความปลอดภัยจากการทำงานและแผนการทำงาน ปี พ.ศ. 2549

Actions	Accountable	Timing	Status
Main KPI: Safety (Total Recordable Injury Frequency) < 0.29			
Theme: Grow HIF Culture at ARC			
- Continue to build on the culture we started to create in 2005 with some focus on creating increased workplace consistency	All Staff & Contractors	All Year	
Theme: Refinery Safety Standards			
- Initiate, review and implement agree actions in the areas of protective clothing (Nomex), Facial Hair (beards) & Hazard ID (hazardous chemicals)	QS	Q2-Q3	
Theme: Staff Health			
- Review Shareholder best practice for Repetitive Stress Injury (RSI) & implement at ARC if appropriate	QS	Q2-Q3	
Theme: Other EHS Management Programs			
- Implementation the EHS management programs as per ISO 14001 and OHSAS 18001	QS	Q1-Q4	

การสร้างความสุขและความพึงพอใจของพนักงาน

จากการที่ความพึงพอใจของพนักงานและความปลอดภัยจากการทำงานได้ถูกกำหนดเป็นดัชนีชี้วัดการดำเนินงานของบริษัท ดังนั้นผู้ที่เกี่ยวข้องเริ่มตั้งแต่ ผู้บริหาร ฝ่ายสิ่งแวดล้อม อาชีวอนามัยและความปลอดภัย และฝ่ายทรัพยากรบุคคล ได้ร่วมกันดำเนินงานตามนโยบายและเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยใช้กระบวนการสร้างความสุขและความพึงพอใจของพนักงาน ดังนี้



ภาพที่ 7 กระบวนการสร้างความสุขและความพึงพอใจของพนักงาน

กิจกรรมต่าง ๆ ที่บริษัท เออาร์ซี นำมาใช้สร้างความผาสุกและความพึงพอใจให้กับพนักงาน ที่เป็นการบริหารจัดการที่ดี สรุปได้ 10 หัวข้อ คือ

1. การจัดสภาพแวดล้อมในการทำงาน

จากการที่บริษัท เออาร์ซี ถือว่าพนักงานเป็นทรัพยากรที่สำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร บริษัท จึงมุ่งมั่นที่จะดูแลรักษาให้พนักงานมีสุขภาพดีทั้งร่างกายและจิตใจ โดยการจัดให้มีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี ดังนี้

1.1 สถานที่ทำงานและสถานที่อำนวยความสะดวก

บริษัท เออาร์ซี นับได้ว่าเป็นสถานประกอบการที่จัดให้มีสถานที่ทำงานที่มีคุณภาพที่ดีที่สุดแห่งหนึ่งในประเทศไทยและยังมีสถานที่อำนวยความสะดวกเพื่อสวัสดิการที่ดีอีกด้วย เช่น สถานพยาบาลพร้อมเครื่องมือที่ทันสมัย โรงอาหารที่กว้างขวางและถูกสุขลักษณะอนามัย ศูนย์กีฬาและสันทนาการ โดยเปิดให้พนักงานและครอบครัวใช้บริการ โดยไม่ต้องเสียค่าธรรมเนียม ศูนย์กีฬาและสันทนาการเป็นจุดนัดพบสังสรรค์ของบุคลากรในบริษัทและใช้จัดกิจกรรมต่าง ๆ ของบุคลากร

1.2 เครื่องมือและอุปกรณ์ในการทำงาน

บริษัท เออาร์ซี จัดหาเครื่องมือและอุปกรณ์ที่ทันสมัยเพื่อประสิทธิภาพและความปลอดภัยในการทำงาน เช่น จัดหาคอมพิวเตอร์ให้กับพนักงานทุกคนเพื่อใช้ในการทำงาน การสื่อสาร และการเรียนรู้และพัฒนา จัดหารถยนต์ให้กับพนักงานที่เข้าเวร (On Duty) เพื่อใช้ในการเดินทาง ได้ทันทีเมื่อมีเหตุฉุกเฉิน จัดหาชุดอุปกรณ์ป้องกัน (Personal Protection Equipment) ที่มีมาตรฐานและคุณภาพให้กับ พนักงานที่ปฏิบัติงานในพื้นที่ปฏิบัติการ เช่น หมวก แวนดา ถุงมือ รองเท้า เสือ กางเกง และ อื่น ๆ ตามความเหมาะสมของสภาพงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งผ้าที่ใช้ตัดเสื้อและกางเกง บริษัท กำหนดให้ใช้ผ้าที่มีคุณสมบัติทนไฟยี่ห้อ Nomex ซึ่งต้องสั่งซื้อมาจากต่างประเทศและมีราคาสูง (ชุดละ ประมาณ 4,000 บาท)

1.3 บรรยากาศในการทำงาน

บริษัท เออาร์ซี สนับสนุนบรรยากาศในการทำงานตามแนวทางของ Diversity & Inclusiveness (D&I) ที่ได้รับแบบอย่างมาจากผู้ถือหุ้น โดยหลักการคร่าว ๆ ของ D&I คือการยอมรับความแตกต่างของบุคคล และยอมรับความคิดเห็นของบุคคลที่แตกต่าง ดังนั้น บรรยากาศการทำงานแบบ D&I จะสนับสนุนให้พนักงานทุกคนกล้าคิดและกล้าแสดงความคิดเห็น ทำให้เกิดความคิดเห็นที่หลากหลาย ทางเลือกมากมาย ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการทำงานและ การตัดสินใจ ทั้งนี้ บรรยากาศในการทำงานแบบ D&I จะทำให้พนักงานรู้สึกมีความเสมอภาค มีส่วนร่วมในการทำงาน เป็นส่วนหนึ่งของทีม และรับฟังความคิดของผู้อื่น

D&I ดำเนินการโดยคณะกรรมการ (Steering Committee) ซึ่งประกอบด้วย พนักงานที่คัดเลือกมาจากฝ่ายต่าง ๆ จำนวน 9 คน และประธานเจ้าหน้าที่บริหาร (CEO) ซึ่งทำหน้าที่เป็นประธานของคณะกรรมการด้วย โดยคณะกรรมการ D&I ได้ดำเนินการตามแผนการทำงาน ดังนี้

ตารางที่ 4 แผนการทำงานของ D&I ปี พ.ศ. 2548

No.	Action	By	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec
1	D&I workshop	Steering Team												
2	D&I Vision for Year 2005	PE												
3	D&I web launching	PD/5, HR/14												
4	D&I promotion - Stickers, Banners	QS/22												
5	D&I poster roll put week	Steering Team												
6	D&I package development	Steering Team												
7	D&I communication to every departments	Steering Team												
11	Response to D&I feedback and put in web	CF/1, PE												
9	D&I photo contest	PE/41, PS/1C												
10	D&I Logo & Slogan contest	PE/41, PS/1C												
12	Evaluation	Steering Team												

เพื่อให้พนักงานทุกและผู้บริหารทุกคนมีความเข้าใจแนวทางของ D&I คณะทำงานจึงได้จัดทำชุดข้อมูลสำหรับการสื่อสาร (Communication Package) ขึ้นและดำเนินการสื่อสารให้พนักงานทุกฝ่ายเข้าใจ (ชุดข้อมูลสำหรับการสื่อสาร D&I คู่มือภาคผนวก)

1.4 การบริหารแบบยืดหยุ่น

บริษัท เออาร์ซี มีการบริหารความปลอดภัยที่เคร่งครัดมาก สาเหตุก็เนื่องมาจากผลิตภัณฑ์ของบริษัท คือ น้ำมันเชื้อเพลิง หากมีการปฏิบัติที่ไม่ปลอดภัย อาจก่อให้เกิดไฟไหม้หรือระเบิดขึ้นได้ ส่วนการบริหารทรัพยากรบุคคล บริษัท เออาร์ซี ใช้การบริหารคดียืดหยุ่นเพื่อความคล่องตัวและความพึงพอใจให้กับพนักงาน เช่น

- พนักงานไม่ต้องบันทึกเวลาทำงานทั้งเวลาเข้าและเวลาออก
- เวลาพักทานอาหารกลางวัน 1 ชั่วโมง พนักงานสามารถเลือกพักได้ตั้งแต่เวลา

11.30 น. ถึง 13.00 น.

- พนักงานสามารถแต่งกายมาทำงานได้ตามความเหมาะสมกับลักษณะงาน เช่น พนักงานที่ไม่ต้องพบปะกับลูกค้าหรือหน่วยงานราชการ สามารถใส่กางเกงยีนส์ เสื้อยืด และรองเท้าผ้าใบมาทำงานได้

- พนักงานสามารถจัดการประชุมกิจกรรมต่าง ๆ ได้ในเวลาทำงาน เป็นต้น

2. การมีส่วนร่วมของพนักงานผ่านคณะกรรมการ

บริษัท เออาร์ซี จัดให้มีการจัดตั้งคณะกรรมการซึ่งเป็นตัวแทนพนักงานเพื่อดำเนินการประสานงานในเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม อาชีวอนามัยและความปลอดภัย (Environment Health and Safety: EHS) สวัสดิการ (Welfare) และ กีฬา สันทนาการและวัฒนธรรม (Sport Recreation and Culture: SRC) ซึ่งเป็นการส่งเสริมให้พนักงานมีการทำงานเป็นทีม มีส่วนร่วมในการเสนอข้อคิดเห็น และร่วมตัดสินใจในโครงการหรือกิจกรรมที่มีผลต่อ พนักงานโดยตรง

2.1 คณะกรรมการสิ่งแวดล้อม อาชีวอนามัย และความปลอดภัย ประกอบด้วย

ตัวแทนฝ่ายพนักงานที่มาจากการเลือกตั้ง 6 คน และตัวแทนฝ่ายนายจ้าง ที่มาจากการแต่งตั้ง 6 คน เพื่อดูแลเกี่ยวกับ สิ่งแวดล้อม อาชีวอนามัย และความปลอดภัย ทั้งหมดของบริษัท โดยหน้าที่ของ คณะกรรมการ สิ่งแวดล้อม อาชีวอนามัย และความปลอดภัย มีดังนี้

- ประชุมเดือนละ 1 ครั้ง และทำ Safety Walk ไปตามหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อสังเกตการณ์สภาพแวดล้อมในการทำงานตามตารางที่ได้กำหนดไว้

- ส่งเสริมและสนับสนุนโครงการของ สิ่งแวดล้อม อาชีวอนามัยและความปลอดภัย และกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

- อนุมัติกฎระเบียบของสิ่งแวดล้อม อาชีวอนามัยและความปลอดภัย ที่เป็นกฎระเบียบใหม่หรือแก้ไข

- อนุมัตินโยบาย แผนการทำงาน โครงการ ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อม อาชีวอนามัยและความปลอดภัย และกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการป้องกันอุบัติเหตุ การเจ็บป่วย รวมทั้งการกระทำและสภาพการทำงานที่ไม่ปลอดภัย

- เสนอแนะการฝึกอบรมสิ่งแวดล้อม อาชีวอนามัยและความปลอดภัย ที่เหมาะสมให้กับพนักงานทุกระดับและผู้รับเหมา

- ติดตามความก้าวหน้าเรื่องราวต่าง ๆ ของสิ่งแวดล้อม อาชีวอนามัยและความปลอดภัย ที่ได้เสนอแนะ

- เสนอแนะข้อแก้ไขและปรับปรุงเพื่อให้ระบบการจัดการ สิ่งแวดล้อม อาชีวอนามัย

และความปลอดภัย มีประสิทธิภาพมากขึ้น

- จัดเตรียมรายงานการปฏิบัติงานของคณะกรรมการรวมทั้งเสนอแนะของปัญหาที่พบต่อนายจ้างเป็นประจำทุกปี

2.2 คณะกรรมการสวัสดิการ ประกอบด้วย ตัวแทนฝ่ายพนักงานที่มาจากการเลือกตั้ง 10 คน และตัวแทนฝ่ายนายจ้าง ที่มาจากการแต่งตั้ง 5 คน โดยคณะกรรมการสวัสดิการจะประชุม ทุก ๆ 2 เดือน เพื่อเสนอแนะสิ่งที่ เป็นประโยชน์ต่อพนักงานและบริษัท โดยขอบเขตและหน้าที่ของ คณะกรรมการสวัสดิการ มีดังนี้

- ให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อพนักงานและบริษัท ซึ่งจะต้องอาศัยการประสานงาน และความร่วมมือที่ดีต่อกัน โดยให้มีการสื่อสารความเข้าใจทั่วถึงทุกระดับ

- เพื่อเป็นสื่อกลางระหว่างพนักงานและบริษัท โดยรับฟังปัญหาส่วนรวมและประสานงานกับผู้เกี่ยวข้อง เพื่อให้มีแนวทางการแก้ปัญหาอย่างเหมาะสม

- ให้ข้อเสนอแนะ โดยเป็นไปในลักษณะการปรึกษาหารือร่วมกัน ในเรื่องเกี่ยวกับการทำงานอันอาจได้แก่ วิธีการปฏิบัติงาน อุปกรณ์ สภาพแวดล้อมของการทำงาน

- ให้ข้อเสนอแนะ โดยเป็นไปในลักษณะของการปรึกษาหารือร่วมกันในเรื่องเกี่ยวกับค่าจ้าง ประโยชน์ตอบแทน สวัสดิการและการพัฒนาบุคลากร ตลอดจนเรื่องอื่น ๆ เพื่อสร้างสรรค์ ให้เกิดประโยชน์ร่วมสูงสุดระหว่างพนักงานและบริษัท

- คณะกรรมการจะร่วมปรึกษาหารือในลักษณะของหลักการและวิธีปฏิบัติ โดยจะไม่อภิปรายปัญหาเกี่ยวกับเรื่องของคนใดคนหนึ่งโดยเฉพาะ

- ติดตามการดำเนินการในเรื่องต่าง ๆ และแจ้งให้พนักงานทราบ

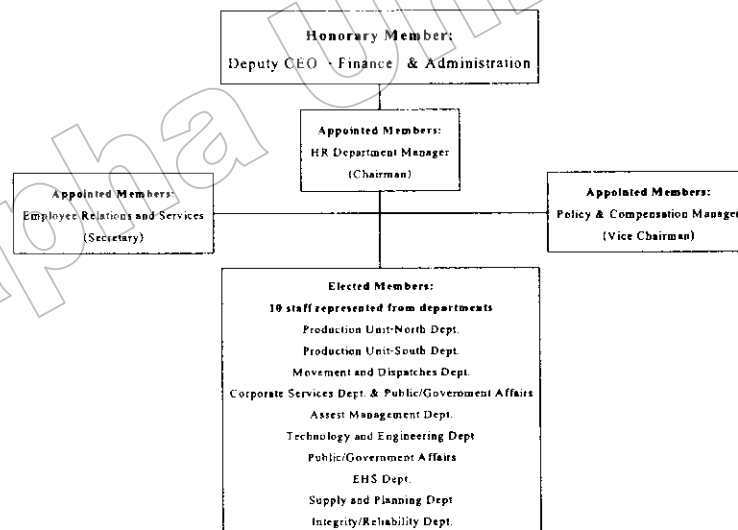
- เสนอข้อคิดเห็น และแนวทางในการจัดสวัสดิการที่เป็นประโยชน์สำหรับพนักงานต่อคณะกรรมการสวัสดิการ

ข้อเสนอแนะที่ได้รับต่าง ๆ ประธานคณะกรรมการสวัสดิการจะทำหน้าที่เสนอต่อผู้บริหารระดับสูงเพื่อพิจารณาอนุมัติ ผลของการพิจารณาอนุมัติจะเป็นอย่างไร ประธานคณะกรรมการสวัสดิการก็จะนำมารายงานให้คณะกรรมการทราบในการประชุมครั้งต่อไป และแจ้งให้พนักงานทุกคนทราบผ่านบันทึกการประชุม

2.3 คณะกรรมการกิตติภาพ สันตนาการ และวัฒนธรรม ประกอบด้วยตัวแทนพนักงานที่มาจากการเลือกตั้งจำนวน 10 คน ตัวแทนฝ่ายนายจ้าง ที่มาจากการแต่งตั้งจำนวน 3 คน และประธานกิตติมศักดิ์ 1 คน โดยคณะกรรมการกิตติภาพ สันตนาการ และวัฒนธรรม จะทำหน้าที่หลัก ๆ 2 อย่าง คือ

- จัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างพนักงานและครอบครัว โดยคณะกรรมการกีฬา สันทนาการ และวัฒนธรรม จะมีการสำรวจความคิดเห็นของพนักงานเป็นประจำเพื่อดำเนินการจัดกิจกรรม ต่าง ๆ ให้เป็นที่พึงพอใจของพนักงาน (แบบสำรวจการจัดกิจกรรม (Activity Survey Form) คู่มือภาคผนวก)

- สนับสนุนการจัดตั้งชมรมตามความสนใจของพนักงาน โดยที่การจัดตั้งชมรมของพนักงานเริ่มจาก พนักงานรวมกลุ่มกัน กำหนดวัตถุประสงค์ และ แผนการดำเนินกิจกรรม จากนั้นก็นำเสนอต่อ คณะกรรมการกีฬา สันทนาการ และวัฒนธรรม เพื่อขออนุมัติจัดตั้งและการสนับสนุนงบประมาณ โดยชมรมที่มีแผนการดำเนินกิจกรรมสอดคล้องกับแนวทางที่ คณะกรรมการกีฬา สันทนาการ และวัฒนธรรม ก็จะได้รับการสนับสนุน งบประมาณทั้งหมด ชมรมทุกชมรมจะมีผู้บริหารระดับสูงเป็นประธานกิตติมศักดิ์ เพื่อการมีส่วนร่วมและการสนับสนุนต่าง ๆ ปัจจุบันนี้ บริษัท เออาร์ซี มีชมรมต่าง ๆ มากกว่า 10 ชมรม เช่น ชมรมฟุตบอล ชมรมปาเป้า ชมรมแบดมินตัน ชมรมเทนนิส ชมรมตะกร้อ ชมรมเปตอง ชมรมกอล์ฟ ชมรมบาสเกตบอล ชมรมจักรยาน ชมรมแอโรบิก ชมรมดนตรี ชมรมแรลลี่ ชมรมเจริญสติ เป็นต้น (แนวทางการจัดทำงบประมาณ (Budget Guideline) และ แบบฟอร์มการทำ งบประมาณ (Budget Template) คู่มือภาคผนวก)



ภาพที่ 7 โครงสร้างคณะกรรมการกีฬา สันทนาการ และวัฒนธรรม

3. การสื่อสารข้อมูลข่าวสาร

บริษัท เออาร์ซี มีนโยบายให้พนักงานทุกคนได้รับทราบข้อมูลข่าวสารรวมทั้งสถานภาพของบริษัทอย่างสม่ำเสมอและรวดเร็ว เช่น บันทึกการประชุมผู้บริหารประจำสัปดาห์ หรือข้อมูล

ข่าวสารต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานจะส่งให้พนักงานทันทีโดยระบบอีเมลล์หรือระบบเว็บไซต์ภายในบริษัท

นอกจากการรับทราบข้อมูลข่าวสารอย่างสม่ำเสมอและรวดเร็วแล้ว บริษัท เออาร์ซี ยังให้ความสำคัญกับวิธีการสื่อสารโดยใช้การสื่อสารแบบสองทางระหว่างฝ่ายบริหารและพนักงาน ซึ่งช่องทางสื่อสารที่บริษัท เออาร์ซี นำมาใช้ มีจำนวน 16 ช่องทาง คือ

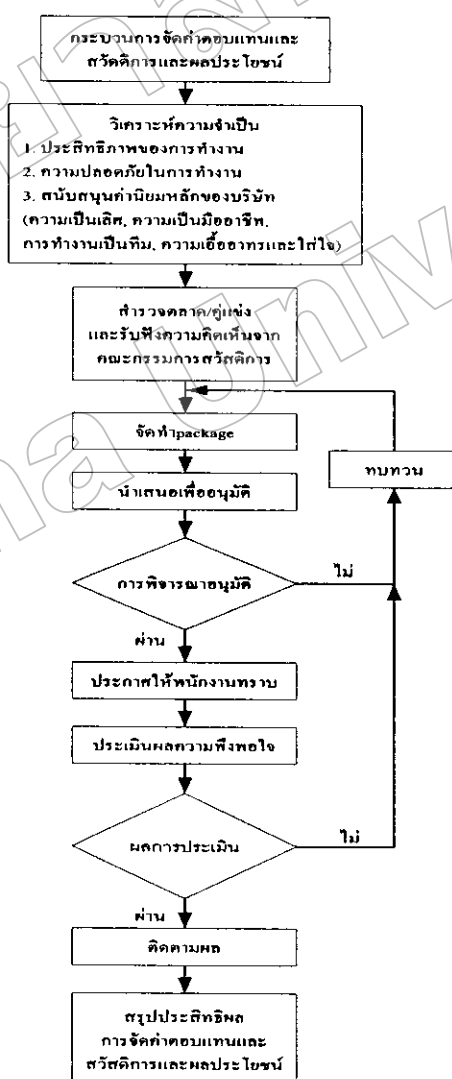
- การประชุมพนักงาน (ทุกไตรมาส)
- การประชุมพนักงาน (วาระพิเศษ)
- การรับประทานอาหารร่วมกันระหว่างพนักงานและผู้บริหาร (Twelve to One Lunch) (ทุกสัปดาห์)

- ผู้บริหารพบปะพนักงานถึงสถานที่ทำงาน (LT Work Site Visit) (ทุกสองสัปดาห์)
- การประชุมผู้บริหารระดับสูง (Leadership Team Meeting) (ทุกสัปดาห์)
- การประชุมผู้บริหารระดับกลางแต่ละฝ่าย (Department Meeting) (ทุกสัปดาห์)
- การประชุมคณะกรรมการสวัสดิการ (ทุกสองเดือน)
- การประชุมคณะกรรมการสิ่งแวดล้อม อาชีวอนามัย และความปลอดภัย (ทุกเดือน)
- การประชุมคณะกรรมการกีฬา สันทนาการ และวัฒนธรรม (ทุกเดือน)
- การสำรวจความพึงพอใจของพนักงาน
- วารสาร (ARC News) (ทุกเดือน)
- กล่องรับฟังความคิดเห็น
- เสียงตามสาย
- คู่มือพนักงาน
- ป้ายประกาศของบริษัท
- เว็บไซต์ภายในบริษัท

4. ค่าตอบแทน สวัสดิการและผลประโยชน์

ฝ่ายทรัพยากรบุคคลจะทำการสำรวจค่าตอบแทน (Remuneration Survey) อยู่เสมอเพื่อเปรียบเทียบการจ่ายค่าตอบแทนของบริษัท กับบริษัทชั้นนำในกลุ่มนิคมอุตสาหกรรมมาบตาพุด และในกลุ่มบริษัทธุรกิจน้ำมันในประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้มั่นใจว่า บริษัท เออาร์ซี เป็นผู้ดำเนินการจ่ายค่าตอบแทนในนิคมอุตสาหกรรมมาบตาพุด และอยู่ในระดับแข่งขันกับบริษัท ธุรกิจน้ำมันในประเทศไทย

นอกเหนือจากคำตอบแทนที่ใจแล้ว บริษัท เออาร์ซี ยังได้จัดสวัสดิการและผลประโยชน์ เพื่อตอบสนองความต้องการอันหลากหลายตามประเภทพนักงานและความเหมาะสม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อแบ่งเบาภาระค่าใช้จ่ายของพนักงานในยามที่ประสบความเดือดร้อนและยกระดับมาตรฐานคุณภาพชีวิตของพนักงานให้มีความสุขทั้งสุขภาพกายและสุขภาพใจ การดำเนินการด้านการจัดสวัสดิการและผลประโยชน์ของบริษัทอยู่บนหลักเพื่อตอบสนองความต้องการของพนักงานเป็นส่วนใหญ่ มีความเสมอภาคและยึดหลักความสะดวกสบายของพนักงานเป็นสำคัญ นอกจากนี้ ยังรับฟังการเสนอข้อคิดเห็นและแนวทางการจัดสวัสดิการและผลประโยชน์ของคณะกรรมการสวัสดิการเพื่อจัดให้สอดคล้องกับความต้องการและความพึงพอใจของพนักงาน โดยมีกระบวนการจัดคำตอบแทน และ สวัสดิการและผลประโยชน์ตอบแทน ดังนี้



ภาพที่ 9 กระบวนการจัดคำตอบแทน และ สวัสดิการและผลประโยชน์

สวัสดิการและผลประโยชน์ตอบแทนที่บริษัท เออาร์ซี จัดให้กับพนักงาน คู่มือภาคผนวก

5. ความเจริญก้าวหน้าในอาชีพ

พนักงานประจำของบริษัท เออาร์ซี ทุกคนจะได้รับการทำแผนพัฒนาขีดความสามารถรายบุคคล (Individual Competency Development Plan: ICDP) โดยหัวหน้างาน (Line Supervisor) จะปรึกษาร่วมกับพนักงานก่อนการจัดทำแผนพัฒนาขีดความสามารถของพนักงาน โดยที่แผนการพัฒนาฯ จะทำทั้งระยะสั้น (1 ปี) และระยะยาว (3-5 ปี)

วัตถุประสงค์ของแผนพัฒนาฯ ระยะสั้นก็เพื่อให้พนักงานทุกคนสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งงานปัจจุบันได้อย่างประสบผลสำเร็จ ส่วนวัตถุประสงค์ของแผนพัฒนาฯ ระยะยาวก็เพื่อพัฒนาให้พนักงานก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งงานที่มีความรับผิดชอบสูงขึ้น โดยที่แผนการพัฒนาฯ จะมีการระบุ ถึงทักษะของตำแหน่งงาน ความสามารถของพนักงานที่ได้รับการประเมินจากหัวหน้างานและแนวทางการพัฒนาเพื่อปิดช่องว่าง (Gap) ระหว่างทักษะของตำแหน่งงานกับความสามารถของพนักงาน เช่น การฝึกอบรม (Training) การฝึกสอนตัวต่อตัว (Coaching) หรือ การเรียนรู้จากการทำงาน (On the Job Training) เป็นต้น (แบบฟอร์มแผนการพัฒนาขีดความสามารถรายบุคคล คู่มือภาคผนวก)

แผนพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานรายบุคคลจะทำให้พนักงานมีโอกาสเจริญก้าวหน้าในอาชีพ นอกจากนี้ นโยบายการสรรหาของบริษัท เออาร์ซี ที่ให้สรรหาจากภายในองค์กรก่อนภายนอก ยังสนับสนุนต่อความเจริญก้าวหน้าทางอาชีพของพนักงานเป็นอย่างมาก โดยการสรรหาจากภายนอกจะต้องมีการชี้แจงและได้รับการอนุมัติจากผู้บริหารระดับสูงก่อนเท่านั้น

นอกจากจะสนับสนุนพนักงานให้มีโอกาสเจริญก้าวหน้าในองค์กรของเออาร์ซี แล้ว บริษัท เออาร์ซี ยังสนับสนุนให้พนักงานเจริญก้าวหน้าในองค์กรของผู้ถือหุ้นอีกด้วย โดยฝ่ายทรัพยากรบุคคลจะทำหน้าที่รวบรวมตำแหน่งงานว่างไว้ในระบบเว็บไซต์ภายในบริษัท เพื่อให้พนักงานได้เห็นอย่างชัดเจน พร้อมกันนี้ฝ่ายทรัพยากรบุคคลและหัวหน้างานยังให้การสนับสนุนด้วยการให้คำแนะนำและคำปรึกษาในทุกขั้นตอนและกระบวนการ

6. การยกย่องและการให้รางวัล (Recognition Award)

เพื่อให้พนักงานที่มีผลงานโดดเด่นมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานตลอดจนแสวงหาแนวทางเพื่อสร้างสรรค์คุณประโยชน์ให้กับบริษัทอย่างไม่หยุดนิ่ง ดังนั้น การยกย่องและการให้รางวัล จึงได้ถูกนำมาใช้กับพนักงานที่สร้างสรรค์คุณประโยชน์ให้กับบริษัท ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการปฏิบัติงาน ความปลอดภัย กีฬา ตลอดจนความห่วงใยที่มีต่อเพื่อนร่วมงาน โดยฝ่ายทรัพยากรบุคคล

จะเป็นผู้จัดทำแนวทางการยกย่องและการให้รางวัล เพื่อให้ทุกฝ่ายนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้องและตรงตามวัตถุประสงค์ โดยรายละเอียดของแนวทางการยกย่องและการให้รางวัล นั้นดูที่ภาคผนวก

7. ความปลอดภัย สุขภาพและอนามัยของพนักงาน

บริษัท เออาร์ซี ให้ความสำคัญกับการบริหารงานด้านความปลอดภัย สุขภาพและอนามัยของพนักงานเช่นเดียวกับการให้ความสำคัญกับคุณภาพ การลดต้นทุน การส่งมอบและเทคโนโลยี ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความปลอดภัยทั่วทั้งองค์กรและไม่มีโรคและการบาดเจ็บอันเนื่องมาจากการทำงาน นโยบายในการบริหารความปลอดภัยจะมีลักษณะในเชิงป้องกันมากกว่าแก้ไข โดยที่บริษัท เออาร์ซี ได้ดำเนินการในหลายวิธีดังนี้

7.1 การดำเนินงานด้านการแพทย์และสุขภาพอนามัย

บริษัท เออาร์ซี มีสถานพยาบาล 2 แห่ง คือที่หน่วยผลิตเหื่อและหน่วยผลิตได้ โดยที่มีแพทย์ประจำสัปดาห์ละ 3 วัน ตั้งแต่เวลา 07.30-16.30 น. พยาบาลประจำตลอด 24 ชม. และมีการจัดเตรียมรถพยาบาลไว้เพื่อรับสถานการณ์ฉุกเฉิน ทั้งนี้ การดำเนินงานด้านสุขภาพอนามัยของพนักงานจะมีลักษณะในเชิงป้องกันมากกว่าแก้ไข โดยมีแผนการทำงาน ดังนี้

No.	Activity	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec
1	First Aid basic health care every day												
2	Daily Ambulance check by security												
3	Stock monitoring & Drug ordering												
4	First aid box inspection												
5	Refresher Training CPR												
6	You health we care												
7	Health promotion (QEHS Week)												
8	Monthly report												
9	Staff Annual check-up												
10	Annual check-up report & Follow up												
11	Medical Annual report												
12	CPR training with Ambulance driver weekly												
13	Participate Friday Emergency exercise												
14	Clinic Health Board												
15	Plan for buying equipment for next year												

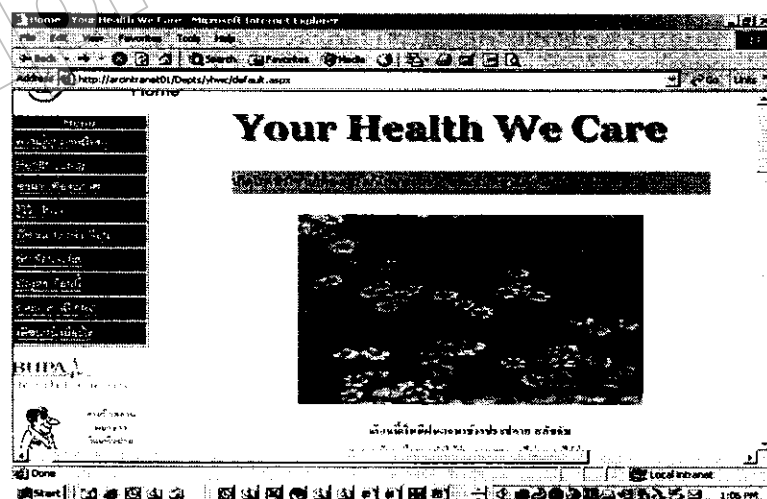
7.2 การฝึกอบรมด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัย

บริษัท เออาร์ซี จัดให้มีการฝึกอบรมหลักสูตรด้านความปลอดภัยให้สอดคล้องตามที่กฎหมายและระเบียบปฏิบัติของบริษัท เออาร์ซี กำหนด เพื่อให้พนักงานและผู้รับเหมามีความรู้และตระหนักในเรื่องของความปลอดภัยในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

7.3 การตรวจและเฝ้าระวังสุขภาพอนามัย

การตรวจเฝ้าระวังและติดตามสุขภาพพนักงาน ก็เป็นสิ่งสำคัญไม่น้อยไปกว่าการตรวจติดตามคุณภาพ สิ่งแวดล้อมในการทำงาน ในทุก ๆ ปี บริษัท เออาร์ซี จัดให้พนักงานของบริษัททุกคนรวมทั้งพนักงานผู้รับเหมาที่ทำงานประจำให้กับบริษัท ซึ่งรวมถึงผู้ประกอบการเข้ารับการตรวจสุขภาพตามโปรแกรมการตรวจสุขภาพที่กำหนดไว้ซึ่งแบ่งตามลักษณะการทำงานที่เสี่ยงต่อการสัมผัสอันตราย เช่น ผงฝุ่นและ ใต้ขอบเหตุการณ์ ลูกเห็บ เติมน้ำมันและควบคุมปืนจั่น และเครื่องยกชนิดต่าง ๆ ปฏิบัติงานได้นำ และอื่น ๆ ซึ่งได้จาก การประเมินสุขภาพอนามัย (Health Risk Assessment) และผลการตรวจติดตามสิ่งแวดล้อมในการทำงาน

นอกจากนั้น ยังจัดให้มีการติดตามดูแลผู้ที่มีผลการตรวจสุขภาพคลาดเคลื่อนจากค่ามาตรฐาน โดยการเข้ารับคำแนะนำจากแพทย์และพยาบาล การเข้าร่วมโครงการออกกำลังกายและการบริโภคอาหารอย่างถูกสุขลักษณะ และตรวจซ้ำเพื่อดูแนวโน้มในอนาคต รวมทั้งการจัดให้มีการให้สุขศึกษาผ่านระบบเว็บไซต์ภายในบริษัทเป็นประจำทุกเดือน โดยใช้ชื่อโครงการว่า สุขภาพท่านเราห่วงใย (Your Health We Care)



ภาพที่ 11 สุขภาพท่านเราห่วงใย ที่จัดแสดงในระบบเว็บไซต์ภายในบริษัท

7.4 สุขศาสตร์อุตสาหกรรม

บริษัท เออาร์ซี ให้ความสำคัญด้านสุขศาสตร์อุตสาหกรรมเป็นอย่างมาก โดยจัดให้มีเจ้าหน้าที่เพื่อคอยดูแลและดำเนินกิจกรรมสำหรับพนักงานที่ปฏิบัติงานในฝ่ายผลิตและพนักงานประจำสำนักงาน ดังต่อไปนี้

- ทำการสำรวจเพื่อหาแนวทางปรับปรุงแก้ไขด้านแสงสว่างในสถานที่ทำงานและสำนักงาน
- ทำการสำรวจระบบระบายอากาศ เพื่อแก้ไขระบบลมพิษจากห้องถ่ายเอกสารต่าง ๆ ในอาคารสำนักงาน
- เก็บข้อมูลระบบระบายอากาศทั่วไปในอาคารสำนักงาน
- การตรวจติดตามการสัมผัสกับอันตรายสำหรับผู้ที่ทำงานเกี่ยวข้องเป็นประจำทุกเดือน
- การตรวจวัดคุณภาพอากาศ เพื่อเฝ้าระวังการสัมผัสสารเคมีในสถานที่ทำงานตามกำหนด 2 ครั้ง นอกจากนั้นยังได้ดำเนินการตรวจเพื่อปรับปรุงแก้ไขตามการร้องขอจากฝ่ายผลิตเป็นระยะ
- จัดหาวัคซีนฉีดให้กับพนักงานและครอบครัวเพื่อป้องกันโรคระบาด
- จัดหาเก้าอี้ที่สามารถปรับให้เหมาะสมกับการใช้งานและถูกต้องตามหลักการยศาสตร์ ให้กับพนักงานทุกคน (ราคาเก้าอี้ตัวละประมาณ 20,000 บาท)
- จัดทำคู่มือการทำงานอย่างถูกหลักสุขภาพและความปลอดภัยในการใช้คอมพิวเตอร์ และ คิดตั้งระบบเตือนเมื่อทำงานเกินเวลาแบบอัตโนมัติที่เครื่องคอมพิวเตอร์ทุกตัว

7.5 สุขาภิบาลอาหาร

การจัดการสุขาภิบาลอาหารเป็นสิ่งสำคัญอีกอย่างหนึ่งที่บริษัท เออาร์ซี ให้ความสนใจ และดำเนินการเป็นระยะ ๆ ดังนี้

- การสำรวจสุขลักษณะของโรงอาหาร บริเวณปรุงอาหาร ที่เก็บอาหาร ที่จำหน่าย และการบริการเสิร์ฟอาหาร รวมทั้งสุขอนามัยของผู้เตรียมและผู้เสิร์ฟอาหารด้วย ผลการสำรวจได้ถูกรายงานต่อผู้เกี่ยวข้อง และทำการแก้ไขทันที
- การตรวจสอบความสะอาดของอาหารและเครื่องครัว โดยใช้เครื่องทดสอบชุดภาคสนามน้ำยา SI Test เพื่อหาปริมาณแบคทีเรียในอาหารว่าอยู่ในระดับที่ รับประทานได้ตามมาตรฐานของกรมอนามัยกระทรวงสาธารณสุขหรือไม่
- การตรวจทดสอบคุณภาพน้ำดื่ม ทั้งจากกระบวนการผลิตของบริษัทเอง และน้ำดื่มจากภายนอกเพื่อวิเคราะห์หาสิ่งเจือปนและเชื้อที่อาจทำให้เกิดโรคโดยห้องปฏิบัติการที่เชื่อถือได้

8. กิจกรรมส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างพนักงานและครอบครัว

บริษัท เออาร์ซี ให้ความสำคัญกับสถาบันครอบครัวเป็นอย่างมาก ดังนั้น บริษัทจึงสนับสนุนงบประมาณและมอบหมายให้คณะกรรมการกีฬา สันทนาการ และวัฒนธรรม เป็นผู้ดำเนินการ โดยมีจุดประสงค์เพื่อส่งเสริมให้พนักงานและครอบครัวได้ทำ กิจกรรมร่วมกันและเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างพนักงานและครอบครัว โดยที่รูปแบบของกิจกรรมจะเปลี่ยนไปเรื่อย ๆ ตามความเหมาะสม เช่น การแข่งขันแรลลี่ครอบครัว วันครอบครัว การแข่งขันกีฬางานเลี้ยงสังสรรค์ประจำปี เป็นต้น

ตารางที่ 12 ตารางการจัดกิจกรรมสำหรับพนักงานและครอบครัว

Activity	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec
Family Rally												
Family Day												
Sport Day												
Year-end Party												

9. กิจกรรมส่งเสริมการทำงานเป็นทีม

กิจกรรมหนึ่งที่เสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานในฝ่ายเดียวกันคือ การเปิดโอกาสให้พนักงานในฝ่ายเดียวกันได้ทำกิจกรรมและสันทนาการร่วมกัน โดยที่บริษัท สนับสนุนงบประมาณ จำนวน 150 เหรียญสหรัฐต่อคนต่อปีโดยที่รูปแบบของการจัดกิจกรรมขึ้นอยู่กับความต้องการของแต่ละฝ่าย เช่น กิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ กีฬาเชื่อมสัมพันธ์ กิจกรรมบำเพ็ญประโยชน์ งานเลี้ยงวันเกิด งานเลี้ยงขอบคุณ งานเลี้ยงสังสรรค์ เป็นต้น

10. การยกระดับมาตรฐานคุณภาพชีวิตของพนักงาน

จากการที่บริษัท ถือว่าพนักงานเป็นทรัพยากรที่สำคัญและมีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จและเจริญก้าวหน้าขององค์กร ดังนั้น บริษัท เออาร์ซี จึงได้ดำเนินการเพื่อยกระดับมาตรฐานคุณภาพชีวิตของพนักงานให้มีความสุขทั้งจากการทำงานและชีวิตส่วนตัว ดังนี้

10.1 สมดุลระหว่างการทำงานและชีวิตส่วนตัว (Work Life Balance)

บริษัท เออาร์ซี สนับสนุนให้พนักงานมีสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิตส่วนตัวอย่างจริงจัง ดังนั้น จึงได้สนับสนุนให้พนักงานเลิกงานตรงเวลาและเดินทางกลับบ้านไปหา

ครอบครัว สังสรรค์กับเพื่อน ๆ หรือออกกำลังกาย หากพนักงานเลิกงานเกินเวลาทำงานมาก ๆ และเป็นประจำ หัวหน้างานและพนักงานจะต้องปรึกษาร่วมกันเพื่อหาทางปรับปรุงแก้ไข

สมดุลระหว่างการทำงานและชีวิตส่วนตัวจะทำให้พนักงานมีความสุขและมีพลังที่จะกลับมาสร้างสรรค์ผลงานดี ๆ ให้กับองค์กรในวันรุ่งขึ้น

10.2 โครงการช่วยเหลือพนักงาน (Employee Assistance Program: EAP)

การที่พนักงานรู้สึกเครียดหรือมีความทุกข์จากปัญหาต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นปัญหาจากการทำงาน ปัญหาครอบครัว ปัญหาส่วนตัว หรือปัญหาสุขภาพ ก็จะส่งกระทบต่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ดังนั้น ฝ่ายทรัพยากรบุคคลจึงจัดให้มีโครงการช่วยเหลือพนักงาน เพื่อให้บริการให้คำปรึกษาต่อปัญหาต่าง ๆ ของพนักงาน

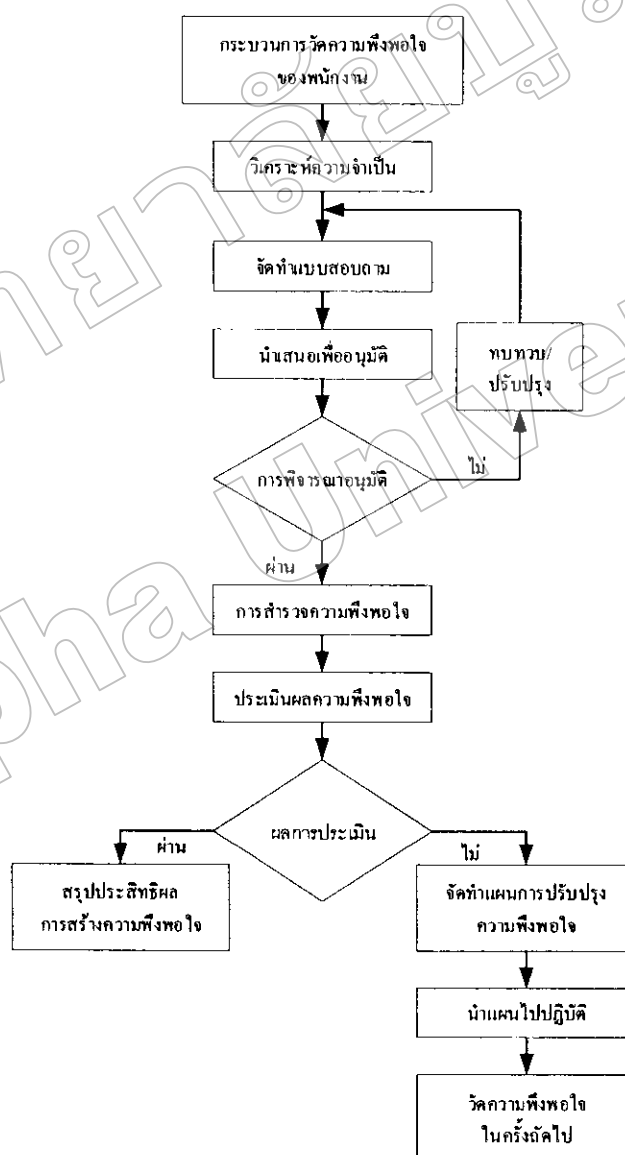
EAP เป็นหน่วยงานภายนอกที่มีนักจิตวิทยาและผู้เชี่ยวชาญคอยทำหน้าที่รับฟังปัญหาและให้คำปรึกษาถึงแนวทางการแก้ไขปัญหาที่ถูกต้อง ทั้งนี้ พนักงานและครอบครัวสามารถติดต่อกับ EAP ได้ทั้งทางโทรศัพท์และทางอีเมลล์ โดยไม่เสียค่าใช้จ่ายใด ๆ ทั้งสิ้น

การตรวจสอบหรือการวัดความพึงพอใจของพนักงาน

เพื่อให้ทราบว่ากิจกรรมต่าง ๆ ที่บริษัท จัดให้แก่พนักงานสามารถตอบสนองความพึงพอใจของพนักงานได้มากน้อยเพียงใดนั้น บริษัท ใช้วิธีการประเมินหลายวิธีประกอบกัน ดังนี้

1. การวัดความพึงพอใจของพนักงาน (People หรือ Morale Survey)

บริษัท เออาร์ซี จัดให้มีการวัดความพึงพอใจของพนักงานในภาพรวมเป็นประจำทุกปี โดยกระบวนการวัดความพึงพอใจของพนักงานบริษัท เออาร์ซี มีดังนี้



ภาพที่ 13 กระบวนการวัดความพึงพอใจของพนักงาน

ฝ่ายทรัพยากรบุคคลจะจัดทำแบบสอบถามและแสดงไว้ในระบบเว็บภายในบริษัทเพื่อให้พนักงานทุกคนได้ทำแบบสอบถามทางอิเล็กทรอนิกส์

การวัดความพึงพอใจของพนักงานบริษัท เออาร์จี จะวัดทั้งหมด 15 เรื่อง ดังนี้

- การสื่อสารภายใน (Internal Communication)
- ปริมาณงาน (Work Loads)
- ความยุติธรรมในการแจกจ่ายงาน (Fairness of Work Distribution)
- บรรยากาศในการทำงาน (Working Climate)
- เงื่อนไขในการทำงาน (Working Condition)
- ความรู้สึกต่อหัวหน้างาน (Feeling about Immediate Supervisor)
- ความชัดเจน (Clarity)
- ชีตความสามารถ (Competency)
- ความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย (Commitment)
- การประเมินผล (Evaluation)
- สวัสดิการและผลประโยชน์ (Welfare & Benefits)
- ระบบและขั้นตอนการปฏิบัติงาน (System & Procedures)
- ความร่วมมือระหว่างฝ่าย (Inter-Department Collaboration)
- ผู้บริหารระดับสูง (Leadership Team)
- การทำงานเป็นทีม (Team Work)

ผลการวัดความพึงพอใจของพนักงานแต่ละฝ่ายจะถูกรายงานต่อผู้บริหารและผู้จัดการฝ่าย หลังจากนั้น แต่ละฝ่ายจะต้องนำผลลัพธ์ที่ได้ไปทบทวน หากผลลัพธ์ที่ได้มีคะแนนต่ำกว่าดัชนีชีวิตของบริษัท ผู้จัดการฝ่ายจะต้องจัดทำแผนการทำงานและดำเนินการตามแผน เพื่อเพิ่มความพึงพอใจให้กับพนักงานในฝ่ายของตนเอง

2. อัตราการลาออก (Turnover Rate)

อัตราการลาออกของพนักงานสามารถใช้ประเมินความพึงพอใจของพนักงาน การวิเคราะห์อัตราการลาออกจะทำความเข้าใจกับเหตุผลของการลาออกที่ได้รับจากการสัมภาษณ์การลาออก (Exit Interview)

ฝ่ายทรัพยากรบุคคลของบริษัท เออาร์จี จัดให้พนักงานที่ลาออกทุกคนได้รับการสัมภาษณ์กับผู้บริหาร โดยที่พนักงานเหล่านั้นสามารถเลือกสัมภาษณ์กับผู้บริหารท่านใดก็ได้ หลังจากการสัมภาษณ์เสร็จแล้ว แบบฟอร์มการสัมภาษณ์การลาออก จะถูกส่งไปยังประธานเจ้าหน้าที่บริหาร หากสาเหตุของการลาออกมีผลกระทบต่อความผาสุกและความพึงพอใจของ

พนักงานของบริษัท ประธานเจ้าหน้าที่บริหารจะแนะนำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องนำไปทบทวน และแก้ไข (แบบฟอร์มการสัมภาษณ์การลาออก คู่มือภาคผนวก)

3. ข้อเสนอแนะของพนักงานผ่านคณะกรรมการสวัสดิการ

ข้อเสนอแนะต่าง ๆ ของพนักงานที่ผ่านคณะกรรมการสวัสดิการสามารถใช้ประเมินความพึงพอใจของพนักงานได้ด้วยเช่นกัน โดยฝ่ายทรัพยากรบุคคลของบริษัท เออาร์ซี จะนำข้อเสนอแนะเหล่านั้นมาดำเนินการและรายงานความก้าวหน้าให้คณะกรรมการสวัสดิการทราบโดยทันที นอกจากนี้ ฝ่ายทรัพยากรบุคคลยังได้จัดทำสรุปข้อเสนอแนะและการดำเนินการ แล้วจัดแสดงไว้ในระบบเว็บไซต์ภายในบริษัทเพื่อเป็นการสื่อสารให้พนักงานทุกคนได้ทราบโดยทั่วกัน

The screenshot shows a web browser window with the address bar displaying "http://www.welfarewfc.com". The page title is "Welfare Committee". The main content area lists several links under the heading "Welfare FAQ (Frequently Asked Questions)":

- Welfare Benefit
- Policy of Welfare Committee
- ARC Welfare Committee Members 2005-2007 (English / Thai)
- ARC Welfare Committee Members 2003-2004
- ARC Welfare Committee Members 2001/1
- ARC Welfare Committee Members 2001
- ARC Welfare Committee Members 1999
- WFC Summary from 2000-2003

Below the links is a small group photo of the committee members and a link to "Minutes of WFC meeting".

The bottom section of the screenshot shows a table titled "WFC Summary Q&A". The table has three columns: Topic, Contents, and Action.

Topic	Contents	Action
Annual Leave	Annual leave entitlement	The duration of annual leave is variable between the company manager staff to an up to 30 days from 1 year to 30 days and 30 days.
Computer Assistance	Computer assistance	The company provides computer assistance, up to 30,000 Baht per employee. The company is fully staffed with staff in quantity to provide. However, with frequent technology, price drops, and many suggested solutions, staff appreciate the company's assistance.
Education Assistance	Education assistance	Education assistance program is available for employees to pursue further education. The company will support the tuition fee of up to 10,000 Baht per employee per year. The company will also support the tuition fee of up to 10,000 Baht per employee per year. The company will also support the tuition fee of up to 10,000 Baht per employee per year.

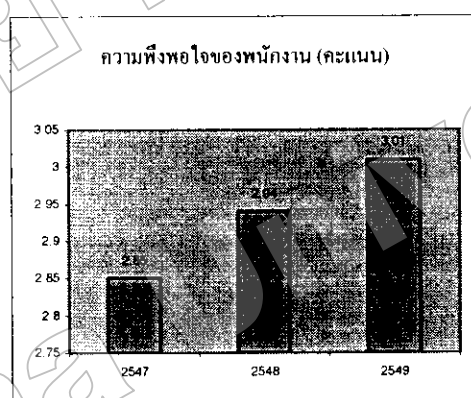
ภาพที่ 14 ข้อเสนอแนะของพนักงานผ่านคณะกรรมการสวัสดิการและการดำเนินการ

4. ข้อมูลสะท้อนกลับ (Feedbacks) ที่ได้รับการประชุมต่าง ๆ

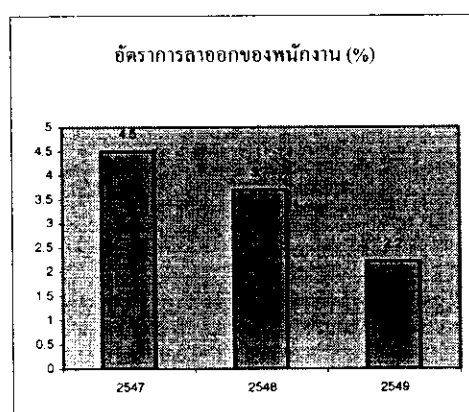
ข้อมูลสะท้อนกลับที่ได้รับจากการประชุมต่าง ๆ ที่ประกอบไปด้วยผู้บริหาร และพนักงาน เป็นการตรวจสอบความพึงพอใจของพนักงานได้เป็นอย่างดี หากข้อมูลที่ได้รับมีผลกระทบต่อความผาสุกและความพึงพอใจของพนักงาน ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องของบริษัท เออาร์ซี จะทบทวนและดำเนินการโดยทันที

ความพึงพอใจของพนักงานบริษัท เออาร์ซี

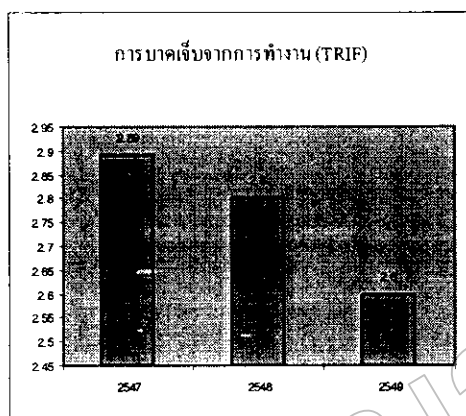
จากการดำเนินการต่าง ๆ ของบริษัท เออาร์ซี ในการสร้างความผาสุกและความพึงพอใจให้กับพนักงาน สามารถกล่าวได้ว่าบริษัท เออาร์ซี บรรลุความสำเร็จ โดยสิ่งที่ใช้สนับสนุนคำกล่าวนี้นี้ คือ ความพึงพอใจของพนักงาน อัตราการลาออกของพนักงาน และ การบาดเจ็บจากการทำงาน และ การใช้บริการของ EAP โดยเปรียบเทียบปี พ.ศ. 2547 - 2549 ดังนี้



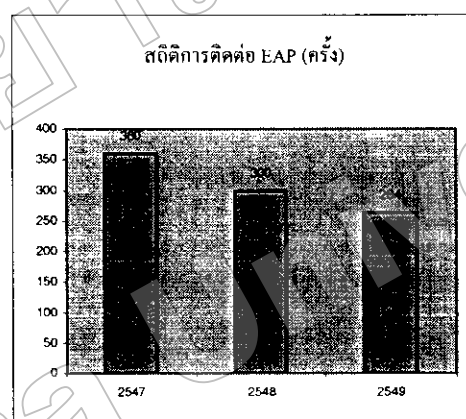
ภาพที่ 15 ความพึงพอใจของพนักงาน ปี พ.ศ. 2547 - 2549



ภาพที่ 16 อัตราการลาออกของพนักงาน ปี พ.ศ. 2547 - 2549

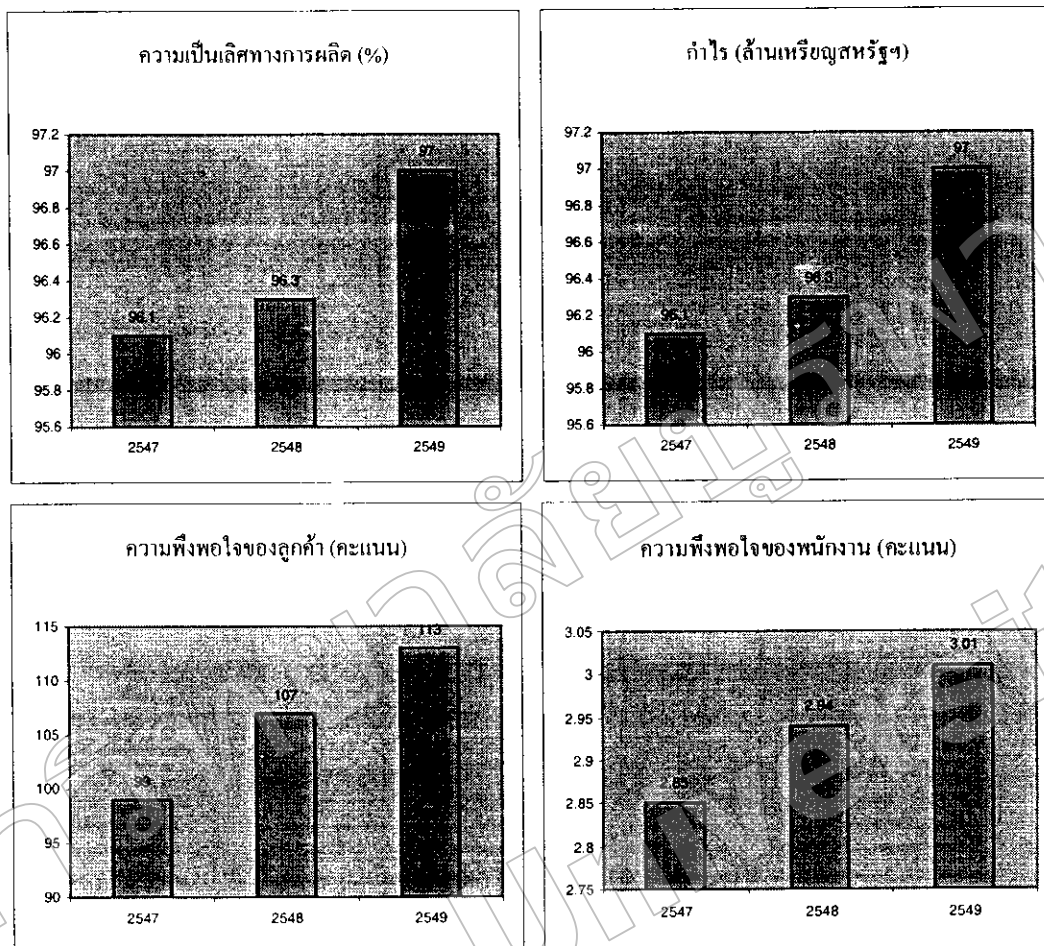


ภาพที่ 17 การบาดเจ็บจากการทำงาน ปี พ.ศ. 2547 - 2549



ภาพที่ 18 การใช้บริการของ EAP ปี พ.ศ. 2547 - 2549

พร้อมกันนี้ ความผาสุกและความพึงพอใจของพนักงาน ได้ส่งผลให้พนักงานสามารถดำเนินงานได้อย่างบรรลุเป้าหมาย โดยสิ่งที่ใช้สนับสนุนคำกล่าวนี้นี้ คือผลการดำเนินงานตามเป้าหมายทางธุรกิจของบริษัท 4 ด้าน ซึ่งได้แก่ ความเป็นเลิศทางการผลิต กำไร ลูกค้า และ พนักงาน โดยเปรียบเทียบการดำเนินงาน ปี พ.ศ. 2547 - 2549 ดังนี้



ภาพที่ 19 ผลการดำเนินงานตามเป้าหมายทางธุรกิจของบริษัท ปี พ.ศ. 2547 - 2549

ปัจจัยความสำเร็จ

1. การสนับสนุนและการใส่ใจของผู้บริหาร

การดำเนินการด้านบริหารงานทรัพยากรบุคคลในเรื่องต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการปรับปรุง การเปลี่ยนแปลงหรือสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ จะไม่สามารถเกิดขึ้นหรือประสบผลสำเร็จได้ หากผู้บริหารระดับสูงไม่ให้ความสำคัญ ความใส่ใจหรือความร่วมมือ จะเห็นได้ว่า ผู้บริหารระดับสูงของบริษัท เออาร์ซี ให้การสนับสนุนในส่วนของการจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ เช่น งบประมาณ เวลา คน สถานที่ และความร่วมมือ เป็นอย่างดี จะเห็นได้จากการที่บริษัท จัดสวัสดิการในหลาย ประเภทหลายรูปแบบเพื่อให้สามารถสนองตอบความต้องการของพนักงานทั้งรายบุคคลและ รายกลุ่ม สร้างความมั่นคงในชีวิตการทำงานให้แก่พนักงาน และชีวิตครอบครัวของพนักงาน แม้ว่า สวัสดิการเหล่านั้นถือเป็นค่าใช้จ่ายที่บริษัทต้องเสียเป็นจำนวนมาก แต่ผลตอบแทนที่ได้รับจะได้ กลับคืนมาทั้งในรูปแบบของตัวเงินที่เป็นกำไรจากการดำเนินงานและในรูปแบบของความร่วมมือ ร่วมใจและความจงรักภักดีของพนักงานที่ไม่สามารถประมาณค่าเป็นตัวเงินได้ ในเรื่องของเวลา และทรัพยากรบุคคลนั้น จะเห็นได้จากการที่พนักงานสามารถจัดการประชุมกิจกรรมได้ในเวลา ทำงาน และกรณีที่ต้องการความช่วยเหลือหรือความเห็นชอบของหัวหน้างานหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง พนักงานสามารถเชิญบุคคลเหล่านั้นเข้าร่วมประชุมเพื่อปรึกษาหารือได้ทันที นอกจากนี้ การที่บริษัท เปิดโอกาสให้แก่พนักงานที่มีศักยภาพและมีความรู้ความสามารถพอเพียงจากทุก หน่วยงานสามารถเป็นประธาน หัวหน้าคณะทำงาน หรือเป็นสมาชิกของคณะทำงานได้โดยไม่ จำเป็นว่าพนักงานคนนั้น จะต้องมียศตำแหน่งในระดับหัวหน้างานจึงจะเป็นผู้นำของคณะทำงานได้ แสดงให้เห็นถึงโอกาสในการพัฒนาตนเองของพนักงานการทำงานเป็นทีมและการประสานงาน ระหว่าง หน่วยงาน โดยยึดประโยชน์ของบริษัทเป็นที่ตั้ง

2. การมีส่วนร่วมของพนักงาน

กิจกรรมต่าง ๆ ทุกกิจกรรมหากพนักงานได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและจัด กิจกรรมด้วยความคิดของพนักงาน พนักงานจะรู้สึกเป็นเจ้าของและรับผิดชอบ

3. ระบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

การสื่อสารเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญในการเสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบริษัทกับ พนักงาน ทำอย่างไรให้สิ่งที่ผู้บริหารต้องการสื่อสารถึงพนักงาน พนักงานทุกคนได้รับและ เข้าใจตรงกัน ซึ่งต้องอาศัยช่องทางในการสื่อสารที่หลากหลาย เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาขึ้นภายในองค์กร แต่กลับเป็นการสร้างความเข้มแข็งและทีมงานในองค์กร

4. การสนับสนุนงบประมาณอย่างเพียงพอ

บริษัท เออาร์ซี ตระหนักถึงความสำคัญของทรัพยากรบุคคลในฐานะเป็นปัจจัยที่สำคัญในการเพิ่มผลผลิตและนำมาซึ่งความเจริญก้าวหน้าขององค์กร บริษัทจึงจัดงบประมาณสนับสนุนอย่างเพียงพอในการจัดสวัสดิการต่าง ๆ ไว้บริการพนักงานรวมถึงครอบครัว ทั้งนี้เพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีความสุข ปราศจากความกังวล เกิดขวัญและกำลังใจที่ดีที่จะทุ่มเท และปฏิบัติงานให้กับบริษัทอย่างเต็มความสามารถ

5. วัฒนธรรม IIF

วัฒนธรรม IIF ได้สร้างความใกล้ชิดและความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน และระหว่างพนักงานด้วยกันเอง ความเอื้ออาทรและความเป็นครอบครัวเดียวกันของวัฒนธรรม IIF ทำให้พนักงานรู้สึกอบอุ่นและมีความสุข

บทเรียนที่ได้รับ

1. การให้ความสำคัญกับความพึงพอใจของพนักงานเช่นเดียวกับความพึงพอใจของ

ลูกค้า

ในการประกอบธุรกิจของบริษัท โดยทั่ว ๆ ไปนั้นจะมุ่งไปที่การตอบสนองความพึงพอใจหรือความต้องการของลูกค้าเป็นสำคัญ แต่สำหรับบริษัท เออาร์ซี ไม่ได้มุ่งไปที่ลูกค้าภายนอกเท่านั้น แต่จะหมายรวมถึงลูกค้าภายในคือพนักงานของบริษัทด้วย บริษัท ตระหนักถึงความพอใจของพนักงานเช่นเดียวกับความพึงพอใจของลูกค้า ดังนั้นจึงได้จัดให้มีการวัดความพึงพอใจของพนักงานและรับฟังเสียงสะท้อนกลับข้อร้องเรียน หรือสิ่งที่ทำให้พนักงานเกิดความไม่สบายกาย ไม่สบายใจโดยผ่านวิธีการการดำเนินงานหรือโครงการในรูปแบบต่าง ๆ ทั้งนี้ข้อมูลหรือความคิดเห็นที่ได้จากพนักงาน บริษัท จะนำมาใช้เพื่อพัฒนาหรือปรับปรุงในเรื่องต่าง ๆ ในทุกส่วนงานที่เกี่ยวข้อง

2. การมีส่วนร่วมของพนักงาน

พื้นฐานที่สำคัญและถือเป็นฐานของความสำเร็จคือ การมีส่วนร่วมของพนักงานทุกระดับ ความสำเร็จของบริษัท จะเกิดขึ้นไม่ได้ถ้าทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องไม่ร่วมแรงร่วมใจและทำงานเป็นทีมเดียวกัน ซึ่งเป็นปัจจัยอีกประการหนึ่งที่ทำให้เกิดความเข้าใจระหว่างฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

3. การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ สร้างให้เกิดความเข้าใจและชัดเจนอุปสรรค ปัญหาได้อย่างทันทั่วถึงก่อนที่จะปัญหาจะขยายวงกว้างกลายเป็นปัญหาใหญ่ ฉะนั้น การสื่อสารในแต่ละระดับในบริษัทจึงเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จได้เป็นอย่างดี

ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น

กิจกรรมต่าง ๆ ที่จัดขึ้นมากมายเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างพนักงานและผู้รับเหมาตามแนวทาง การปราศจากอุบัติเหตุและการบาดเจ็บ ในความหมายของการเอื้ออาทรและใส่ใจ ตลอดจนการช่วยเหลือซึ่งกัน และกันทั้งพนักงานและผู้รับเหมาเหมือนกับเป็นครอบครัวเดียวกัน ทำให้พนักงานทุกระดับประสบปัญหาเรื่องการจัดสรรเวลา ทำให้พนักงานรู้สึกอึดอัด เบื่อหน่าย และไม่มีความสุข ดังนั้น บริษัท จึงควรทบทวนความเหมาะสมของแต่ละกิจกรรมและควรประเมินผลที่ได้รับจากการจัดกิจกรรมนั้นด้วย

แผนงานในอนาคต

1. โครงการ SAP

เป็นที่ยอมรับกันอย่างแพร่หลายแล้วว่าระบบข้อมูลเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดในการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน ไม่ว่าองค์กรจะทำอะไร เก่งอย่างไร ผลผลิตได้ดียังไง แต่ถ้าไม่มีข้อมูลที่แม่นยำหรือมี ข้อมูลมากมาย แต่ไม่สอดคล้องและสนับสนุนการดำเนินงานของบริษัท ก็ไม่เป็นประโยชน์ด้วยเหตุนี้ บริษัท เออาร์ซี จึง ได้นำระบบการวางแผนและจัดการทรัพยากรขององค์กร (Enterprise Resources Planning: ERP) และใช้โปรแกรม SAP เข้ามาใช้กับองค์กร

ERP เป็นระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่มีการสร้างและจัดเก็บข้อมูลในระบบคอมพิวเตอร์ที่เชื่อมโยงเป็นเครือข่ายทั่วทั้งองค์กรด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปเดียวกันที่มีชื่อว่า System Application & Products in Data Processing (SAP Solutions) ซึ่งครอบคลุมเนื้อหาหลัก ๆ 8 ด้านคือ

- ระบบการเงินและบัญชี
- ระบบจัดซื้อ
- ระบบบริหารพัสดุ
- ระบบการขายและการจัดส่ง
- ระบบการบำรุงรักษาโรงงาน
- ระบบโครงการ
- ระบบอุตสาหกรรมสำหรับธุรกิจโรงกลั่นน้ำมัน
- ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล

ขณะนี้การดำเนินงานของโครงการ SAP อยู่ในขั้นตอนของการออกแบบและติดตั้งโปรแกรม คาดว่าจะเริ่มใช้ระบบ ERP อย่างเป็นทางการทั่วทั้งองค์กรได้ในเดือนเมษายน ปี พ.ศ. 2551

2. การยกเลิกการปฏิบัติการในรูปพันธมิตร

เนื่องจาก ผู้ถือหุ้นของบริษัท สตาร์ ปิโตรเลียม รีไฟน์นิ่ง จำกัด และ บริษัท โรงกลั่นน้ำมันระยอง จำกัด (มหาชน) มีแนวทางในการดำเนินธุรกิจที่แตกต่างกัน ดังนั้นจึงได้ตกลงที่จะยกเลิกการปฏิบัติการในรูปพันธมิตร โดยที่โรงกลั่นทั้งสองจะแยกกันอย่างเป็นทางการในเดือนกุมภาพันธ์ ปี พ.ศ. 2552 ด้วยเหตุนี้ ฝ่ายบริหารและฝ่ายทรัพยากรบุคคลจึงต้องดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพในการจัดแบ่ง พนักงานและสรรหามาเพิ่มเติมเพื่อให้ทั้งสองโรงกลั่นฯ สามารถปฏิบัติการได้อย่างราบรื่นหลังจากการปฏิบัติการในรูปพันธมิตรได้จบสิ้นลง

3. การบริหารความปลอดภัย

บริษัทต้องดำเนินการเพื่อขยายขอบเขตแห่งอิทธิพล (Cycle of Influence) ตามแนวทางการปราศจากอุบัติเหตุและการบาดเจ็บ ให้ครอบคลุมถึง พนักงาน ผู้รับเหมา และครอบครัว เพื่อให้บรรลุการทำงานโดยปราศจากการบาดเจ็บอย่างแท้จริง

4. การบริหารสิ่งแวดล้อม

บริษัท ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ในเรื่องการสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องให้แก่ชุมชน หรือสังคมถึงผลกระทบของกระบวนการผลิตต่อสภาพแวดล้อมหรือต่อชุมชน และให้ความร่วมมือกับสำนักงานนิคมอุตสาหกรรมมาบตาพุด และโรงงานต่าง ๆ ในนิคมอุตสาหกรรมมาบตาพุด เพื่อดูแลคุณภาพสิ่งแวดล้อมอย่างต่อเนื่อง

5. การบริหารทรัพยากรบุคคล

เนื่องจากบริษัท มีการขยายโครงการหลายโครงการ ทำให้พนักงานต้องทำงานหนัก ดังนั้นฝ่ายทรัพยากรบุคคลจึงต้องแสวงหาแนวทางในการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงาน เพื่อให้พนักงานมีความพึงพอใจและปฏิบัติงานได้อย่างบรรลุเป้าหมาย