



คุณประเสริฐ บุญสัมพันธ์

กรรมการผู้จัดการใหญ่ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)



ptt
Group

ความคิดที่ 2:

SPIRIT Transnational

“ความสำเร็จขององค์กรคือ
ความสำเร็จร่วมกัน
ไม่ใช่ความสำเร็จของ CEO
ไม่ใช่ความสำเร็จของผู้บริหาร
ระดับสูงคนเดียว”

ด้วยระยะเวลา 32 ปีนับตั้งแต่ก่อตั้ง ปตท. จำกัด (มหาชน) ไม่เพียงแต่เป็นบริษัทที่เติบโตได้อย่างยิ่งใหญ่และมั่นคงของประเทศแล้ว หากแต่ในไม่ช้านี้ ปตท. จะก้าวสู่เวทีการแข่งขันระดับโลกในฐานะบริษัทพลังงานข้ามชาติของคนไทย

แม้ความยิ่งใหญ่ของ ปตท. จะเล็กลงเมื่อเทียบกับบริษัทพลังงานยักษ์ใหญ่ของโลก แต่ในอีกไม่กี่ 10 ปีข้างหน้าบริษัทสัญชาติไทยอันมีตราสัญลักษณ์โคบเพลิงสีฟ้าแดงนี้ จะเป็นที่รู้จักของชาวต่างชาติในอีกหลายประเทศ

การก้าวข้ามไปสู่เวทีการแข่งขันระดับโลก นั้นถือเป็นความท้าทายครั้งสำคัญของ ปตท. ที่นอกจากจะต้องขยายองค์กรให้แข็งแกร่งแล้วยังต้องเตรียมคนให้พร้อม เพื่อเข้าสู่ระบบการทำงานและการแข่งขันแบบสากล

การปรับตัวขนานใหญ่ในระบบการทำงานนั้นไม่ใช่เรื่องง่ายนัก และยากยิ่งขึ้นหากจะต้องก้าวไปสู่การแข่งขันระดับโลก แต่วันนี้ ปตท. ได้ก้าวไปสู่อนาคตแล้ว

“คน” ในแบบ ปตท. และ “ปตท.” ในวันหน้าจะเป็นเช่นไร ผู้ที่จะฉายภาพให้เราเห็นได้ดีที่สุดก็คือ กรรมการผู้จัดการใหญ่ **คุณประเสริฐ บุญสัมพันธ์**

วัฒนธรรมองค์กรในแบบ ปตท.

“วิธีการทำงานร่วมกันสำหรับคนของเราคือ

ต้องคำนึงถึง SPIRIT

ซึ่งสะท้อนการทำงานว่าต้องทำให้เก่งและทำให้ดี”

วัฒนธรรมองค์กรอย่างเดียว ไม่ได้ช่วยให้ประสบความสำเร็จ ต้องมีองค์ประกอบอื่นๆ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของวิสัยทัศน์หรือเรื่องของกลยุทธ์ต้องดีเสียก่อน แล้วจึงมาถึงเรื่องของวัฒนธรรมองค์กรที่เหนียวรั้งกัน เหนียวรั้งและเชื่อมโยงพนักงาน ให้พนักงานไปในทิศทางตามวิสัยทัศน์และแผนกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ อย่างเช่นกลุ่มบริษัท ปตท. เราก็มีวิสัยทัศน์ในอีก 10 ปีข้างหน้าว่าเราจะ เป็นบริษัทพลังงานข้ามชาติชั้นนำอยู่ใน 100 อันดับแรกของนิตยสารฟอร์จูน

การจะเดินสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้เราต้องบริหารองค์กรให้เป็น High performance Organization เป็นองค์กรแห่งความเป็นเลิศ ต้องคำนึงถึงเรื่อง Corporate Governance และเรื่อง CSR ถึงจะเป็นองค์กรที่มีการเติบโตอย่างยั่งยืนได้ ฉะนั้นเราจะพูดกับพนักงานเสมอว่าต้องเก่งและดีถึงจะทำให้องค์กรอยู่ได้ยาวนาน องค์กรต้องมีขนาดใหญ่เพราะเราจะ เป็นบริษัทข้ามชาติ ถ้าขนาดเล็ก มันข้ามไม่ไหวและไม่มีความน่าเชื่อถือ ฉะนั้นต้องสื่อสารกับพนักงานทุกคนในกลุ่มบริษัท ปตท. ว่าองค์กรของเราต้อง “Big” ต้อง “Long” และต้อง “Strong” กล่าวคือ Big หมายถึงองค์กร

ของเราต้องมีขนาดธุรกิจที่ใหญ่ หลากหลายเป็นที่น่าเชื่อถือ Long หมายถึงองค์กรของเราต้องมี Value Chain ที่ยาว เราทำธุรกิจทั้งต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ เชื่อมโยงกัน เป็นธุรกิจหลังงานครบวงจร และ Strong หมายถึง องค์กรของเราต้องมีความแข็งแรง มีผลการดำเนินงานที่ดีอย่างต่อเนื่อง

หลังจากวิสัยทัศน์และกลยุทธ์แล้ว เราก็มาถึงวัฒนธรรมขององค์กร เนื่องจาก ปตท. มีบริษัทที่อยู่ภายใต้การบริหารงานหลายองค์กร แต่ละองค์กรตั้งมาคนละช่วงเวลา จึงมีกลุ่มพนักงานมีวิถีคิดในการทำงานซึ่งอาจจะต่างไปจากเรา ฉะนั้นก็นั่งคุยกันว่าในฐานะที่ทำงานเชื่อมโยงกันเป็นกลุ่มบริษัท เราก็ต้องมีวัฒนธรรมร่วมกัน กำหนดค่านิยมของกลุ่มโดยใช้คำว่า "SPIRIT" แปลออกมาเป็น

- ตัว S คือ Synergy
- ตัว P คือ Performance Excellence
- ตัว I คือ Innovation
- ตัว R คือ Responsibility for Social
- ตัว I คือ Integrity และ
- ตัว T คือ Trust & Respect

ใน 3 ตัวแรกนั้นคือความเก่ง ส่วน 3 ตัวหลังคือความดี ทั้งเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคม ความซื่อสัตย์ ความไว้วางใจ ซึ่งมันก็มาสอดคล้องในตอนต้นที่เราพูดว่า นอกจากจะเป็น High

performance Organization เป็น Corporate Governance และมี CSR แล้ววิธีการทำงานร่วมกันสำหรับคนของเราที่ต้องคำนึงถึง SPIRIT ซึ่งสะท้อนการทำงานว่าต้องทำให้เก่งและทำให้ดี เราอาจจะเรียกตรงนี้ได้ว่าเป็น PTT WAY เป็นทิศทางที่เราจะเดินไปพร้อมกัน

Generation Gap

ช่องว่างที่มีไว้เติมเต็มความสัมพันธ์

"ในเรื่องของการผสมผสานคนสองรุ่นให้เข้ากันนั้น

ต้องบอกว่า

องค์กรเราใช้วิถีคิดแบบตะวันตกและตะวันออกผสมกัน"

ในปตท. มีคนหลากหลายรุ่นเพราะองค์กร ปตท. มีอายุ 32 ปีก็จะมี generation ต่างๆ ตั้งแต่รุ่นเก่า กลางและใหม่ ที่นี้ทุกคนได้รับทราบวิถีทางที่จะเดินไปสู่เป้าหมายร่วมกันแล้ว สิ่งที่เราจะพัฒนาพนักงานก็คือ เราต้องสื่อสารว่าเราคาดหวังกับเขาอย่างไร ทั้งในระดับผู้นำจะต้องมีคุณลักษณะอย่างไรที่จะประสบความสำเร็จเมื่ออยู่ในองค์กรนี้ พนักงานที่เข้ามาใหม่เรามีความคาดหวังกับเขาอย่างไร เพราะฉะนั้นเรามีเป้าหมายเดียวกันและต้องบริหารความต่างระหว่างรุ่นให้ไปตามเป้าหมายนั้น เช่น เราอยากเห็นผู้นำเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงเพื่อนำเราไปสู่การเติบโต และการนำก็ต้องนำอย่างชาญฉลาด ยกตัวอย่างแบบนี้ แล้วเราก็

สื่อสารกับเขาว่าเราต้องการผู้นำอย่างนั้นะ ต้องการผู้นำที่ Execute งานได้ มีหลายครั้งที่ผู้นำคิดเยอะ วางแผนเยอะ กำหนดทิศทางเยอะ แต่ถึงเวลา Execute ไม่สามารถทำงานให้สำเร็จไปสู่เป้าหมายได้ เราไม่ต้องการเห็นคนระดับผู้นำเป็นอย่างนั้น

ส่วนพนักงานที่เข้ามาใหม่ เขาก็จะรู้แล้วว่าองค์กรในวันหน้าต้องทำธุรกิจข้ามชาติ เราก็คงต้องการเห็นพนักงานที่เรียนรู้เร็วใฝ่รู้ และก็มองสิ่งที่เปลี่ยนแปลงในโลกได้ออก ก็น่าคิดสิ่งใหม่ๆ เราต้องการคนลักษณะนี้ สามารถที่จะทำงานกับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปได้ สามารถช่วยตัวเองได้เยอะ เพราะการไปทำงานต่างประเทศต้องช่วยตัวเองเยอะ ตรงนี้จะมีแผนในการพัฒนา มีการประเมินผล มีการชี้จุดอ่อนจุดแข็ง ทำแผนพัฒนาสับเปลี่ยนโยกย้ายเพื่อให้เขาเป็นในแบบที่เราต้องการ

ถามว่ายังมีปัญหาเรื่อง Generation Gap อยู่ไหม จะบอกว่ามีปัญหาเลยคงไม่ได้ แต่ปัญหาจะน้อยเมื่อเราทำเป้าหมายปลายทางให้ชัด กำหนดวิธีการต่างๆ ให้เป็นที่รับรู้และเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย เพราะฉะนั้นเขาจะรู้ว่าสิ่งที่เราต้องการคืออะไร ถ้าเขาทำงานดีก็จะได้ผลตอบแทนที่ดี มีความก้าวหน้าในองค์กรนั้น ถ้าเขาทำไม่ได้ทำไม่ได้ เขาก็ไม่สามารถที่จะเติบโตในองค์กรนี้ได้ เพราะฉะนั้นสิ่งเหล่านี้ต้องทำให้เกิดความชัดเจน เพื่อทุกคนจะได้มุ่งไปสู่เป้าหมายเดียวกัน

เราผสมผสานความคิดระหว่างตะวันออกกับตะวันตกแต่ไม่ใช่ไปถึงตะวันตกมาก ไม่ใช่คุณไม่ตีให้ออกเลย และเราก็ไม่ถึงขนาดว่ามองทุกอย่างเหมือนกัน ระหว่างคนทำงานเยียมกับคนทำงานเฉลี่ยให้ค่าเท่ากัน ตรงนี้เราไม่ทำเพราะกลัวเขาเสียใจ แต่จะหาจุดตรงกลางที่จะสร้างแรงจูงใจให้เขาทำงานดี สร้างโอกาสสำหรับผู้ที่เข้ามาทำงานใหม่ๆ ฉะนั้นในแต่ละวันเราพยายามให้มีระดับของอายุอยู่ อย่างตำแหน่งรองกรรมการผู้จัดการใหญ่ก็ใช้ว่าอายุเท่ากันหมด จะมีคนที่อายุน้อยกว่าอยู่ในนั้น ระดับฝ่ายระดับผู้จัดการก็เหมือนกันเราต้องแยกคนให้ได้ เมื่อได้คนเก่งอายุน้อยเราก็ต้องแยกออกมาแล้วผสมผสานเข้าไปในอีกกลุ่มหนึ่ง เวลาที่ต้อง Retire ก็จะไม่พร้อมกันซึ่งจะทำให้ไม่ขาดช่วง เปิดโอกาสให้กลุ่มคนที่มีความสามารถได้เติบโต

คนที่พร้อมเคียงข้างการเติบโตในแบบ ปตท.

“เมื่อเราตั้งเป้าว่า ปตท. จะต้องเป็นบริษัทข้ามชาติ ฉะนั้นเด็กที่เข้ามาจะไม่ใช้แค่ทำงานได้เฉพาะเมืองไทย แต่ต้องทำงานในต่างประเทศได้ ต้องมีความคล่องตัว และก็พร้อมเรียนรู้ที่จะปรับตัวเองไปข้างหน้า”

ในอีก 20 ปีเรามีทิศทางชัดเจนอยู่แล้วว่า ต้องเป็นบริษัทข้ามชาติ เราค่อยๆ เปลี่ยนแปลงตัวเองจากผู้นำด้านน้ำมันและแก๊ส มาเป็นองค์กรด้านพลังงานและค่อยๆ เปลี่ยนเป็นบริษัทร่วมธุรกิจ

อย่างสถานบริการน้ำมัน ตอนนี้เราทำเรื่องค้าปลีกเยอะมาก และ
แก้มากขึ้น เรามีภาพชัดอยู่แล้วว่า 10 ปีข้างหน้าขนาดของธุรกิจ
จะมีขนาดไหน ต้องใช้เงินลงทุนเท่าไรแล้วต้องใช้กำลังคนลงไป
ไปสูงสุดที่เราต้องการเท่าไร อย่างเราบอกว่าในอีก 10 ปีข้างหน้า
เราต้องมียอดขายได้ 150,000 ล้านบาทเหรียญสหรัฐ เพื่อที่จะได้เข้าไปอยู่ใน
100 อันดับของนิตยสารฟอร์จูน

ประเทศเราเป็นประเทศนำเข้า เราก็ต้องหาแหล่งพลังงาน
นอกประเทศเพื่อนำเข้าและจำหน่ายออกไป เพราะฉะนั้นเรื่อง
เงินกับเรื่องคนจึงเป็นเรื่องสำคัญมาก ที่จะมารองรับการเติบโตใน
อีก 10 ปีข้างหน้า คนในระดับผู้จัดการขึ้นไปเราจะขาดไปประมาณ
500 คน ส่วนหนึ่งทดแทนคนที่ออกไป อีกส่วนรองรับการขยายงาน
ทั้งในส่วนของปิโตรเคมี โรงกลั่น และงานสำรวจ ซึ่งโดยรวมแล้ว
เราจะขาดคน 18,000 คนในอีก 10 ปีข้างหน้า ดังนั้นพนักงานที่เรา
รับเข้ามาใหม่นั้น ต้องมีคุณสมบัติที่พอดีกับองค์กร มีองค์ความรู้ดี
บุคลิกภาพดี ซึ่งเราจะมีการตลาดสอบในระดับต่างๆ เพื่อให้ได้คนที่
เหมาะสมจริงๆ

เนื่องจากบริษัท ปตท. เป็นองค์กรขนาดใหญ่ที่ประสบความสำเร็จ
ดังนั้นจึงมีคนรุ่นใหม่คุณสมบัติดีที่เราสามารถคัดกรองได้
เป็นจำนวนมาก เมื่อดังเป้าว่า ปตท. จะต้องเป็นบริษัทข้ามชาติ
ฉะนั้นเด็กที่เข้ามาจะไม่ใช้แค่ทำงานได้เฉพาะเมืองไทย แต่ต้อง
ทำงานในต่างประเทศ มีความคล่องตัวและพร้อมเรียนรู้ที่จะปรับ

ตัวเองไปข้างหน้า ฉะนั้นเด็กที่เรารับมาถ้ามีคุณสมบัติเกินไว้
หน่อยไม่เป็นไร และในวันข้างหน้าสัดส่วนตรงนี้จะยิ่งสูงขึ้นทั้ง
ปริญญาโทและปริญญาเอก

ยังมีอีกกลุ่มหนึ่งที่เป็นนักเรียนที่ออกไปมหาวิทยาลัยต่างๆ
ซึ่งเด็กส่วนใหญ่จะเรียนวิศวกรรม เมื่อได้เขามาแล้วเราก็จะเสริม
ในเรื่องพัฒนาการเรียนรู้และภาษาอังกฤษ ปีๆ หนึ่งเราจะคัดเลือก
มาประมาณ 10 คนโดยเราทำแบบนี้มา 5 ปีแล้วก็จะมียุคกลุ่มนี้อยู่
ประมาณ 50 คนซึ่งเรายังต้องการอีกประมาณ 100-200 คน แต่ละ
คนจะใช้จ่ายเงินในการพัฒนาประมาณ 4 ล้านบาท ซึ่งคนกลุ่มนี้จะกลาย
มาเป็นผู้บริหารที่สำคัญของเราในอีก 20-30 ปีข้างหน้า และเขาจะ
มีความผูกพันมากเนื่องจากอยู่กับเรามาตั้งแต่ต้น นี่คือการนำเด็ก
ใหม่มาพัฒนา สับเปลี่ยนหมุนเวียนโยกย้ายเพื่อให้เขาเรียนรู้งาน
ให้เขารู้จักปรับตัวและเข้าใจว่าทิศทางองค์กรจะเดินไป อย่างไร ถ้า
เราทำอย่างนี้ชัดเจนผมก็ไม่คิดว่าจะมีปัญหาเรื่องของ Generation
Gap

ส่วนจะทำงานมีความสุขหรือไม่มีความสุขนั้น อยู่ที่ว่าเขามี
ความคาดหวังกับองค์กรอย่างไร องค์กรได้บอกชัดเจนหรือไม่ว่า
ความคาดหวังขององค์กรต่อตัวพวกเขาเป็นอย่างไร เขาได้รับความ
เป็นธรรมหรือมีโอกาสดูแลคนอื่นหรือไม่ ถ้าเป็นอย่างนั้นเรื่อง
ที่ว่าอยู่กับเราแล้วมีความสุขหรือเปล่าหรือเรื่อง Generation Gap
ของคนรุ่นใหม่กับรุ่นเก่าก็จะมี เพราะเราพูดเรื่องเดียวกัน
เราพูดกันว่า องค์กรเราเป็น High Performance เราทำงานภายใต้

ได้ค่านิยมที่เรียกว่า "SPRIT" เราจะส่งเสริมคนที่ทำงานเก่งและดี มีโอกาสที่จะทำงานทั้งในไทยและต่างประเทศ มีโอกาสหมุนเวียนไปทำงานในบริษัทต่างๆ ในเครือ โอกาสมันหลากหลายก็ขึ้นอยู่กับที่ว่าคนรุ่นใหม่จะมีความสามารถในการทำงานมากน้อยแค่ไหน

องค์กรแห่งความสุขในบ้าน ปตท.

“ทุกปีเราจะมีการทำสำรวจออกมาแล้วมาคิดว่า
มีจุดที่เราต้องปรับปรุงอย่างไร
จุดไหนที่พนักงานมีความสุขน้อยที่สุด
เราก็ต้องแยกกันเป็นสายงาน
เพื่อที่จะได้รู้ว่าอยู่ที่สายงานไหน”

องค์กรเรามีความสุขแล้วหรือยัง เราตอบแทนพนักงานไม่ได้ ตรงนี้ต้องมีการประเมินผลในการทำงาน การวัดผลมีทั้งที่เราวัดเอง และให้คนอื่นมาวัด อย่างการวัดเรื่องความผูกพันของพนักงาน เราก็เอาบริษัทข้างนอกมาลองวัดดูสิว่าเรตติ้งเราดีหรือไม่ พนักงานมีความสุขหรือไม่อย่างไร มีความพึงพอใจต่อการทำงานมากน้อยแค่ไหน ทุกปีเราจะมีการทำสำรวจออกมาแล้วมาคิดว่า มีจุดที่เราต้องปรับปรุงยังไร จุดไหนที่พนักงานมีความสุขน้อยที่สุด เราก็ต้องแยกกันเป็นแต่ละสายงาน เพื่อที่จะได้รู้ว่าอยู่ที่สายงานไหน ตรงนี้ถึงจะเป็นตัวชี้วัดได้ว่าพนักงานเขาคิดยังไงกับองค์กรของเรา

ถ้าจากผลสำรวจผมก็มองว่าเราอยู่ในระดับค่อนข้างดี แต่สิ่งที่เราห่วงมากที่สุดคือความพึงพอใจของลูกค้า ต้องสำรวจความพอใจของลูกค้าด้วยทั้งลูกค้าที่ซื้อทางตรง และซื้อผ่านลูกค้าของเราอีกที หรือสำรวจเรื่องภาพลักษณ์องค์กรของเราต่อกลุ่มนักวิชาการ เอ็นจีโอ ข้าราชการ ผู้ถือหุ้น เพื่อดูว่าเขามองเราอย่างไรแล้วเราก็นำตรงนั้นมาปรับปรุง เพราะฉะนั้นในเรื่องของพนักงานความพึงพอใจเราอยู่ในระดับค่อนข้างดี แต่ก็ต้องปรับปรุงและพัฒนาไปเรื่อยๆ

สิ่งที่ผมห่วงเรื่องการดูแลพนักงานที่เข้ามาใหม่ ที่จะมาเป็นกำลังของเราในอีก 20-30 ปีข้างหน้าไม่ใช่เป็นเรื่อง Gap ของคนไทย ในแต่ละ Generation แต่ผมห่วงเรื่องว่า คนอินเดียทำงานกับคนไทย คนตะวันออกกลางทำงานกับคนไทย คนจีนทำงานกับคนไทย คนเกาหลีทำงานกับคนไทย คนแอฟริกันทำงานกับคนไทย ตรงนี้คือสิ่งที่ห่วง เพราะพอเป็นการทำธุรกิจแบบสากลพนักงานทั้งหมดไม่ได้เป็นคนไทย แต่เราจะผสมผสานกันอย่างไร เพราะการผสมผสานวัฒนธรรมนั้นยากกว่าเรื่อง Generation ที่ต่างกันจะมีเรื่องของอายุ เรื่องของสัญชาติวัฒนธรรมที่ต่างกัน นับถือศาสนาต่างกัน วิธีคิดต่างกัน ซึ่งเป็นเรื่องยาก เพราะว่ามันเริ่มก้าวประสบการณ์เรายังน้อย เรื่องนี้ต้องให้น้ำหนักมากกว่าเรื่อง Generation Gap ของพนักงานคนไทย

เตรียมความพร้อมสู่ก้าวต่อไปในระดับสากล

*“การพัฒนาในวันนี้ เราต้องพัฒนาให้เติบโตอย่างยั่งยืน
ฉะนั้นเวลาที่เราสื่อสารกับพนักงานเราจะบอกว่า
เราไม่ต้องการองค์กร 32 ปี แต่เราต้องการองค์กร 100 ปี”*

สิ่งที่จะทำให้ทุกคนก้าวไปพร้อมกันได้ก็คือ การสื่อสาร เราคาดหวังต่อพนักงานอย่างไร ซึ่งให้เขาเห็นว่าองค์กรอยากจะเป็นไปอย่างไร แล้วเขาควรจะทำตัวแบบไหนที่จะประสบความสำเร็จ มีอนาคต มีความก้าวหน้า หรือถ้าเขาไม่ปฏิบัติตัวอย่างที่องค์กรต้องการเขาจะเติบโตช้าหรืออยู่กับองค์กรยาก ตรงนี้เราต้องพูดกันให้ชัดๆ แต่ทั้งหมดนั้นต้องเกิดการยอมรับและมีส่วนร่วมกัน ไม่ใช่ว่าอยู่ดีๆ มาเขียนว่าองค์กรอยากจะมีวิสัยทัศน์ไปอย่างนี้ อยากจะมีวิธีการทำงานเป็นอย่างไรโดยคนหนึ่งคนใดไม่ได้ สิ่งเหล่านี้ต้องกำหนดยุทธศาสตร์ กำหนดทิศทาง กำหนดเป้าหมายร่วมกันและเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย เมื่อนั้นทุกคนจะเต็มใจปฏิบัติโดยไม่มีข้ออ้างว่าไม่มีส่วนร่วม

เมื่อเรามีพนักงานต่างชาติมากขึ้นเราก็ต้องมี Workshop ร่วมกับคนไทยมากขึ้น เพื่อที่เขาจะได้รักและไม่ต่อต้าน เพราะไม่ได้มีส่วนร่วม ผมว่าหลักนี้ใช้ได้ไม่ว่าจะเป็นสัญชาติอะไร ไม่ว่าจะอายุเท่าไร ถ้าเขาอยู่ในบ้านหลังนี้ เขาต้องการอะไรและบ้านหลังนี้จะเป็นอะไรและกฎเกณฑ์ของการอยู่บ้านหลังนี้อย่างมีความสุข มีกฎเกณฑ์อะไรบ้าง และคนที่ไม่ทำตามกฎเกณฑ์นี้ถูกกระทำตามข้อกำหนดที่ไม่ได้อยู่ที่บ้านหลังนี้อย่างยั่งยืน ฉะนั้นทุกคนต้อง

ปรับตัวเองถ้าอยากอยู่ในบ้านหลังนี้ แต่เราจะไม่เอาวัฒนธรรมเหมือนกับตะวันตกมาใช้คือ เก็บกระเป๋าแล้วออกไปเลยโดยไม่คำนึงถึงความรู้สึกนึกคิดของคน เราต้องประสานกันระหว่างตะวันออกและตะวันตก เพราะองค์กรเราต้องการก้าวไปสู่ธุรกิจระดับสากล เราต้องการเป็น 1 ใน 100 อันดับของนิตยสารฟอร์จูน เราต้องการเป็น Performance Organization ดังนั้นการดูแลคนกับงานต้องสมดุลกัน คนกับงานต้องไปด้วยกัน ถ้าดูแลเฉพาะเรื่องคนแล้วงานไม่ได้ เราก็เป็น High Performance Organization ไม่ได้ เราก็ไม่สามารถเติบโตได้ยั่งยืนเพราะไม่แข็งแกร่ง การพัฒนาในวันนี้เราต้องพัฒนาให้เติบโตอย่างยั่งยืน ฉะนั้นเวลาที่เราสื่อสารกับพนักงาน เราจะบอกที่เราไม่ต้องการองค์กร 32 ปี แต่เราต้องการองค์กร 100 ปี เราบึกบึนไว้ที่ตรงนั้น ฉะนั้นเราต้องอยู่ให้ถึง แม้วันนั้นชีวิตเราจะอยู่ไม่ถึงก็ตามแต่เราต้องปูพื้นฐานให้องค์กรหยุดยืนไปให้ได้

เราพูดกับพนักงานเสมอว่า อย่าไปคิดว่าองค์กรจะไม่มีวันล่มสลาย องค์กรก็เหมือนกับคน มีเกิด แก่ เจ็บ ตาย มีพัฒนาการ รุ่งเรืองและตกต่ำ เราถึงพูดคำว่า S Curve ซึ่งมันมีหลายๆ S Curve ที่จะขึ้นลงตลอดเวลา เทียบกับองค์กรก็คือมันจะตกต่ำแล้วถ้าเอากลับมาได้ก็โตได้ ถ้าเอากลับมาไม่ได้ก็ล้มหายตายจากอย่างองค์กรที่มีความสำเร็จมากๆ มีอายุมากๆ เป็น 100 ปี อย่าคิดว่าองค์กรนั้นไม่ล่มสลาย มีตัวอย่างให้เห็นมาแล้วทั้งในเมืองไทยและต่างประเทศ

เราเชื่อว่า ปตท. วันนี้เป็นองค์กรที่อยู่ในระดับ Top 10 ของเมืองไทย ถ้ามองอีก 20 ปีข้างหน้าจะอยู่หรือเปล่านั้น อยู่ใน Top 10 วันนี้ไม่ได้หมายความว่าอีก 10-20 ปีจะอยู่ แต่เราต้องทำให้อยู่ได้

ปตท. ถือว่าเป็นองค์กรรุ่นหลังๆ ที่เข้ามาแล้วมาแรง อยู่ในแถวหน้า เป็นองค์กรกึ่งรัฐกึ่งเอกชนที่ได้รับการยอมรับมากในฐานะเป็นบริษัทอยู่ในตลาดหลักทรัพย์ และได้รับการยกย่องในระดับต่างๆ ทั้งจากสถาบันและผู้บริหาร ใหม่ๆ เราไม่ค่อยเชื่อว่าใช่หรือเปล่า แต่เราก็ต้องปรับปรุงไปเรื่อยๆ รางวัลที่ได้มาก็ทำให้เราเติบโตตอนนี้เรามีความมั่นใจว่าเราใช่ เราอยู่ Top แนนอนในมิติหรือในตัวชี้วัดต่างๆ เพราะฉะนั้นไม่ใช่เรื่องที่ได้มาโดยบังเอิญแต่ได้มาจากการกระทำ ได้มาจากการมีพัฒนาการและปรับปรุงอยู่ตลอดเวลา และเราเชื่อว่าผู้ที่ผลักดันให้เกิดความสำเร็จก็คือพนักงาน เพราะฉะนั้นความสำเร็จขององค์กรคือความสำเร็จร่วมกัน ไม่ใช่ความสำเร็จของ CEO ไม่ใช่ความสำเร็จของผู้บริหารระดับสูงคนเดียว ไม่ใช่เป็นของคนใดคนหนึ่ง เรามาแชร์ความสำเร็จร่วมกันเพื่อให้ทุกคนมีแรงบันดาลใจ มีความภาคภูมิใจที่จะผลักดันให้องค์กรเติบโตไปข้างหน้า ในบางภารกิจเป็นภารกิจที่เป็นไปไม่ได้แต่เราก็ต้องทำให้เป็นไปได้ ซึ่ง Theme กลยุทธ์ของเราในปีนี้เราใช้คำว่า "Mission Possible" สิ่งที่เราคิดถ้าเรามองในวันนี้มันอาจจะเป็น

ไปไม่ได้ แต่เราต้องท้าทายตัวเอง ฉะนั้นเมื่อเราบอกว่า Mission Possible เราต้องมองให้สูง

อย่างเมื่อสักครู่ผมบอกว่าเราต้องการคนในระดับผู้บริหาร 500 คน ทั้งทดแทนคนเก่าและขยายงานใหม่ เราจะเอามาจากไหน และมีเรื่องสัญญาที่เราจะจัดการอย่างไร ในเวทีที่เราก้าวไปเรามียักษ์ใหญ่อยู่เยอะแยะ อย่าไปคิดว่าบริษัทยักษ์ใหญ่เขาล้มไม่ได้ หรือยิ่งใหญ่กว่าเดิมไม่ได้ บริษัท BP เป็นแบบอย่างได้ชัด ตอนนีเรากำลังแข่งกับเจ้าโลกอย่างนี้ เขามียอดขายประมาณ 400,000 ล้านเหรียญ(สหรัฐ) ในปัจจุบัน อีก 10 ปีจะต้องเพิ่มขึ้นไปอีกเยอะ ถ้าไรของเขาเกือบจะเท่ายอดขายของเราในปัจจุบัน ยกตัวอย่างเช่นนี้ เพื่อให้เห็นว่าเรากำลังแข่งกับเขาอยู่ เมื่อเราบอกว่าเราเติบโตคนอื่นเขาก็เติบโต เพราะฉะนั้นเป็นอะไรที่ท้าทายและให้โอกาสกับพนักงานที่มีความสามารถมาก ซึ่งตรงนี้จะตรงกับความคิดของรุ่นใหม่ๆ ที่จะเข้ามา คนรุ่นใหม่ๆ ขอบอะไรที่ท้าทาย เขาขอบอะไรที่ทำแล้วประสบความสำเร็จ ในระยะต้นเขาจะมองเรื่องเงินมาก เพราะต้องการสร้างตัว ฉะนั้นเงินเดือนช่วงแรกเข้าเขาจะมีความสำคัญ เมื่อเราก้าวไปสู่การเป็นองค์กรข้ามชาติ เราก็มีกำลังที่จะจ่ายคนที่มีความสามารถ มีกำลังที่จะสนับสนุนเขาในการศึกษาต่อไป

มิติต่อไปขององค์กรแห่งความสุข

“ต้องพิสูจน์ตัวเราเองว่าเราของแท้ของจริง เราดีจริง ๆ ไม่ใช่ดีเทียม เก่งจริงไม่ใช่เก่งเทียม เก่งและดีก็ยั่งยืน”

Key Success ขององค์กรสำคัญที่สุด เราต้องสื่อสารสิ่งที่องค์กรต้องการอยากจะเป็น อยากจะเป็นในอนาคตให้กับพนักงานและผู้ที่เกี่ยวข้อง รวมไปถึงต้องได้รับการสนับสนุนจากคนที่อยู่ข้างนอก ลูกค้า คู่ค้า นายธนาคารที่เขาเห็นดีด้วยกับเรา หรือเจ้าของใหญ่ก็คือรัฐบาล เหล่านี้เราต้องสื่อสารให้ได้ว่าเราอยากจะเป็นอะไรแล้วเราต้องได้รับการยอมรับจากเขา ต้องพิสูจน์ตัวเราเองว่าเราของแท้ของจริง เราดีจริง ๆ ไม่ใช่ดีเทียม เก่งจริงไม่ใช่เก่งเทียม เก่งและดีก็ยั่งยืน วิธีทำให้ดีทำอย่างไร ให้พนักงานเขาเข้ามามีส่วนร่วมอย่างไร ฉะนั้นต้องทำให้เกิดการมีส่วนร่วม มีการสื่อสารกันตลอดเวลา ประเมินผลแล้วเอาข้อด้อยที่ควรปรับปรุงมาพัฒนาขึ้น เพราะฉะนั้นทำทุกอย่างต้องไม่มีการหยุดนิ่ง เรามีแผน 5 ปี 10 ปี 20 ปีไว้กันขึ้นไป

สิ่งที่อยากแนะนำอีกอย่างคือเราต้องบริหาร Stake Holder ให้เกิดความเข้าใจเรามากยิ่งขึ้น เพราะฉะนั้นเรื่องการบริหาร Stake Holder สำคัญ ในแผนกลยุทธ์เรามีเรื่องการ Balance Stake Holder ทุกฝ่ายเพื่อให้เราสามารถเติบโตได้อย่างยั่งยืนที่สำคัญ จะเห็นว่า ปตท. ทำเรื่อง Corporate Governance และ เรื่อง CSR ก็เพื่อให้สังคมได้เห็นว่าองค์กรที่ใหญ่อย่างปตท. เราตอบแทนสังคมอย่างไร นอกเหนือจากเงินปันผลที่ส่งไปให้กระทรวงการคลัง นอกจากเงิน

ภาษีที่จ่ายให้กระทรวงการคลัง ส่วนเกินที่เหลือเรายังตอบแทนสังคมในรูปแบบต่างๆ ทั้งเรื่องกีฬา วัฒนธรรม คุณภาพชีวิต เราพูดได้ว่า ปตท. เป็นบริษัทที่มีส่วนร่วมในการรับผิดชอบต่อสังคมมากที่สุดบริษัทหนึ่งในประเทศไทย และเราเป็นบริษัทที่มี Corporate Governance ยอดเยี่ยม เราเป็นบริษัทที่มีการดำเนินงานด้าน CSR ยอดเยี่ยม พนักงาน ปตท. จะมีความสุขหรือไม่มีความสุข อยู่ที่ความคาดหวัง เขาควรจะรู้ว่าสิ่งที่องค์กรต้องการคืออะไร ถ้าเขารู้และเขาทำได้ เขาจะได้รางวัลและผลตอบแทน เขาก็จะมีความสุข แต่ถ้าเขาทำไม่ได้เขาก็ได้ผลตอบแทนน้อยกว่าเพื่อนซึ่งหากเขาทำได้เขาก็มีความสุขได้เช่นกัน



