



Learn Master Strategy with



## Executive Interview

คุณวีรศักดิ์ โฆสิตไพศาล

กรรมการผู้จัดการใหญ่ บริษัท ปตท.เคมิคอล จำกัด (มหาชน)

*เอ็กซ์เรย์คนในองค์กร ก่อนให้ยา เพื่อการพัฒนาองค์กรแห่งความสุข...*

**ปตท. เคมิคอล** เอ็กซ์เรย์ทุกชีวิตก่อนสร้างสุข-เติมพลังสมอง

ด้วยวิสัยทัศน์และพันธกิจที่ต้องการก้าวขึ้นเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมเคมีและเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม บริษัท ปตท.เคมิคอล จำกัด(มหาชน)(PTTCH) จึงเน้นการลงทุนเรื่องคนเป็นหัวใจสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร

"คุณวีรศักดิ์ โฆสิตไพศาล" กรรมการผู้จัดการใหญ่ บริษัท ปตท.เคมิคอล จำกัด (มหาชน)( PTTCH) ได้บอกเล่าถึงกลยุทธ์ในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรแห่งนี้ไว้อย่างน่าสนใจ

ปตท. เคมิคอล ดำเนินธุรกิจปิโตรเคมีและเคมีภัณฑ์ครบวงจร หลังจากควบรวมกิจการของบริษัท ปิโตรเคมีแห่งชาติ จำกัด (มหาชน) หรือ เอ็นพีซี กับบริษัท ไทยโอเลฟินส์ จำกัดหรือ ทีโอซี เข้าด้วยกันได้ประมาณ 2 ปี ก็มีการปรับโครงสร้างครั้งใหญ่ เพื่อรองรับกับสิ่งที่มองไปในอนาคต เมื่อโครงสร้างลงตัว กลับมาที่เรื่องคนว่าจะทำอย่างไร จะวางแผนอย่างไร

พนักงานของปตท.เคมิคอลส่วนใหญ่จะมีความชำนาญในสายการผลิต ซึ่งถือเป็นจุดแข็งขององค์กรที่ต้องรักษาไว้แล้วพัฒนาทักษะงานด้านอื่นๆเข้ามาเสริมเพื่อตอบโจทย์องค์กรที่โตขึ้นและให้สอดคล้องกับแนวทางของธุรกิจในอนาคต ซึ่งคุณวีรศักดิ์ บอกว่า คนของปตท.เคมิคอล นอกจากความรู้ความสามารถในงานสายอาชีพที่แน่นปึกแล้ว ในเรื่องของการทำงานเป็นกลุ่ม เป็นทีม ให้เกียรติเพื่อนร่วมงาน มีอะไรแบ่งปันกัน ยังถือเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่พนักงานทุกคนต้องมี



ดังนั้น ในการคัดเลือกคนที่พิตกับองค์กรจริงๆ ซีอีโอจึงเลือกที่จะสื่อสารกับพนักงานใหม่ตั้งแต่วันแรกที่ก้าวเข้ามาในองค์กรแห่งนี้ว่า องค์กรคาดหวังอะไรจากเขา แล้วสิ่งไหนที่ชอบ สิ่งไหนที่ไม่ชอบ อะไรที่อยากเห็น อะไรที่ไม่อยากเห็น ในขณะที่เดียวกันก็ใช้สังคมภายในบริษัทเป็นตัวหล่อหลอมวัฒนธรรมองค์กรให้กับเลือดใหม่

พลังอันยิ่งใหญ่ของคนปตท.เคมีคอล เกิดจากอะไร??

คุณวีรศักดิ์ บอกว่า ปตท.เคมีคอล เป็นธุรกิจที่ผลิตสินค้าขายในประเทศส่วนหนึ่ง อีกส่วนหนึ่งส่งออก โจทย์ข้อใหญ่จึงอยู่ที่ว่าจะทำอย่างไรจึงจะสู้กับบริษัทชั้นนำทั่วโลกได้ ด้วยเหตุนี้ ปตท.เคมีคอลจึงสู้กับคนทั่วโลกตลอดเวลาว่า องค์กรนี้มีขีดความสามารถในการแข่งขัน และเมื่อประกาศเสียงดังฟังชัดอย่างนี้ พนักงานทุกคนจะทำงานแบบเช้าชาม เย็นชามไม่ได้ เพราะท่ามกลางการแข่งขัน ทุกวันองค์กรต้องเดินหน้า ทุกคนต้องช่วยกันทำงาน เพราะถ้าผลการทำงานออกมาดี ผลตอบแทนที่ทุกคนจะได้รับก็จะดีตามไปด้วย

สิ่งที่น่าสนใจอีกประการหนึ่งในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ในองค์กรแห่งนี้ คือ การนำแนวคิดของ Happy workplace มาใช้ในสร้างสมดุลการทำงานกับการใช้ชีวิตของพนักงาน โดยแต่ละปีจะมีธีมในการจัดกิจกรรมที่น่าสนใจแตกต่างกันออกไป เช่นในปี 2552 ใช้คำว่า สุขภาพดี ชีวิตมีสุข

คุณวีรศักดิ์ เล่าย้อนถึงที่มาของกิจกรรมดีๆ เกี่ยวกับสุขภาพพนักงานให้ฟังว่า ทุกๆ ปีที่ปตท.เคมีคอล จะมีการตรวจสอบสุขภาพประจำปีพนักงาน ซึ่งถ้าเป็นบริษัทอื่นตรวจแล้วก็แล้วกันไป แต่ที่นี่มีการวิเคราะห์ต่อ เพราะสิ่งที่พบจากการตรวจสอบสุขภาพพนักงานประจำปีมีทิศทางที่แยกลง

พนักงานส่วนใหญ่มีปัญหาคอเรสเตอรอลสูง เป็นโรคอ้วนกันเยอะ จึงมานั่งคิดกันว่าน่าจะทำอะไรบางอย่าง ซึ่งตรงนี้จริงๆ แล้ว ไม่เกี่ยวกับเรื่องงานแต่เป็นเรื่องการใช้ชีวิตของพนักงาน แต่ผู้บริหารก็เห็นว่าถ้าพนักงานสุขภาพไม่ดีก็จะส่งผลกระทบต่องาน จึงได้มีการจัดตั้งกลุ่ม แล้วให้พนักงานที่สนใจสมัครเข้าร่วมแข่งขันลดน้ำหนัก ลดคอเรสเตอรอล แล้วมีรางวัลเล็กๆ น้อยๆ ให้ จากกิจกรรมเล็กๆ นี้เองที่ก่อให้เกิดพลังร่วมและกิจกรรมต่างๆ เกี่ยวกับสุขภาพตามมาอีกมากมายไม่ว่าจะเป็นการตั้งชมรมกีฬาต่างๆ อาทิ ชมรมขี่จักรยาน ฟุตบอล วิ่ง แอโรบิค ฯลฯ

นอกจากนั้นยังมีการรวมกลุ่มทำกิจกรรมเพื่อสังคม ทำกิจกรรมให้บ้านหลังนี้ของเรามีความสุข ซึ่งคำว่า “ทำบ้านหลังนี้ให้มีความสุข” ผู้บริหารปตท.เคมีคอล มองไปใน 4 ด้านหลัก



## Learn Master Strategy with

มุมมองแรก ความสุขทางกาย หมายถึง การพัฒนาสิ่งแวดล้อมในที่ทำงานให้ดี พนักงานมาทำงานแล้วรู้สึกสบาย เจริญหู เจริญตา สร้างความรู้สึกน่าอยู่มาทำงานมากขึ้น บ้านหลังใหม่บนอาคารเอ็นเนอริยีคอมเพล็กซ์ จึงถูกออกแบบตกแต่งอย่างสวยงามทันสมัย ที่มากกว่านั้นผู้บริหารยังสนับสนุนกิจกรรมออกกำลังกายทุกประเภท

มุมมองที่สอง ด้านอารมณ์จิตใจของพนักงาน ที่มีกิจกรรมที่ทำให้พนักงานรู้สึกสบายใจ เช่น Family Day เปิดโอกาสให้พนักงานพาลูกหลานมาร่วมกิจกรรมต่างๆ ที่ทำงานได้

มุมมองที่สาม ด้านสังคม ที่ปตท.เคมิคอลไม่ยอมให้พนักงานจำกัดตัวเองอยู่แค่ที่บ้านและที่ทำงาน แต่อยากให้มีสังคมข้างนอกด้วย ในแต่ละเดือนองค์กรแห่งนี้จึงพยายามจัดกิจกรรมให้กับพนักงานได้ร่วมกันทำ เช่น ทำบุญวันเกิดร่วมกัน โดยบริษัทจะมีการสำรวจว่าในแต่ละเดือนในบริษัทมีคนเกิดเดือนเดียวกันกี่คนก็จะนัดรวมพลกันไปทำกิจกรรมข้างนอก ทำบุญตักบาตร ไปเลี้ยงอาหารบ้านเด็กกำพร้า ไปทำประโยชน์ให้กับชุมชนต่างๆ หรือบางช่วงก็รับอาสาสมัครเป็นแนวร่วมไปทำกิจกรรมสังคม เช่น ทาสีโรงเรียน

มุมมองที่สี่ ด้านจิตวิญญาณ ทางบริษัทก็มีกิจกรรมให้พนักงานทำเช่นกัน เช่น จัดไปนั่งสมาธิ ชวนกันไปวัด ฟังเทศน์ ฟังธรรมะ

คุณวีรศักดิ์ บอกว่า แม้โครงสร้างองค์กรจะมีลักษณะเหมือนองค์กรข้ามชาติ แต่การใส่ใจในรายละเอียดเกี่ยวกับการใช้ชีวิตของพนักงานก็ทำให้พนักงานมีความรู้สึกที่ดีกับองค์กร พนักงานรู้สึกว่างองค์กรเอาใจใส่ โดยเขาจะไม่คิดว่าสิ่งที่พนักงานต้องการในการเข้าทำงานกับปตท.เคมิคอล คือ เงินเดือน แต่สิ่งที่เขาต้องการนอกเหนือจากนั้น คือ มาทำงานแล้วมีความสุข

ความน่าสนใจของกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของปตท.เคมิคอล มิใช่อยู่ที่การใส่ใจลงไปรายละเอียดการใช้ชีวิตของพนักงานที่ก่อให้เกิดความจงรักภักดีของพนักงานต่อองค์กรเท่านั้น แต่ที่นี่ยังโดดเด่นในแง่ของการพัฒนาทักษะการทำงาน ที่ต้องยอมรับว่าเป็นกลยุทธ์ที่เหนือชั้น

ทั้งนี้ เคล็ดลับในการเติมพลังสมองให้กับพนักงานว่า ที่ปตท.เคมิคอล มองการเพิ่มทักษะพนักงานเป็น 2 ด้าน ด้านแรกคือ ทักษะเกี่ยวกับวิชาชีพ เทคนิคการทำงานในสายงานโดยตรง เช่น ถ้าอยู่แผนกบัญชีก็ต้องเก่งบัญชี ถ้าอยู่ในสายปฏิบัติการก็ต้องรู้เรื่องเครื่องจักร และอีกด้านหนึ่ง คือ ความสามารถในการเจรจา การทำงานเป็นทีม ซึ่งพนักงานทุกคนในองค์กรแห่งนี้ต้องมีทั้ง 2 ส่วน ดังนั้น ในการพัฒนาบุคลากรแต่ละระดับของปตท.เคมิคอล โดยเฉพาะผู้บริหาร องค์กรแห่งนี้จะเอ็กชเรย์คนก่อนว่า ใครเก่งอะไร ไม่เก่งอะไร แล้วอยากให้เขาคนนั้นเก่งอะไร จากนั้นก็ให้มหาวิทยาลัยออกแบบหลักสูตรให้ตรงกับความต้องการ



## Learn Master Strategy with

ในส่วนบุคลากรระดับรองลงมาก็จะปรับหลักสูตรให้สอดคล้องกับคนและทิศทางของธุรกิจ วิธีคิด การลงทุนเรื่องคนแบบฉีดเข้าเส้นเลือด ทำให้งบประมาณที่ลงไปในการจัดอบรมสัมมนาไม่สูญเปล่าเหมือนในหลายๆ องค์กร และจุดนี้เองที่ทำให้ปตท.เคมีคอลโดดเด่น แม้ต้องเผชิญหน้ากับวิกฤตระลอกแล้วระลอกเล่าก็ยังขยายปีการลงทุนไปในต่างประเทศได้อย่างสง่างาม

