



100 ปี เอสซีจี



“ความมหัศจรรย์” ของ “เอสซีจี”
ไม่ใช่แค่เรื่อง **“ความสำเร็จ”**
หากเป็น **“หนทาง”** สู่ **“ความสำเร็จ”**
องค์ประกอบสำคัญ
ที่อยู่ระหว่างทางคือ **“คน”**

“เอสซีจี” ถือว่า
“คน” คือ **“ทรัพยากร”**
ที่มีค่าที่สุดขององค์กร



100 ปี เอสซีจี





100 ปี เอสซีจี

ร้อยคน ร้อยเรื่องราว 100 ปี เอสซีจี

คำนำโดย กานต์ ตระกูลฮุน

เอสซีจีเริ่มต้นจากพระบรมราชโองการในพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 6 เมื่อ พ.ศ. 2456 เพื่อผลิตปูนซีเมนต์ วัสดุก่อสร้างที่สำคัญในการพัฒนาประเทศในขณะนั้น และได้ขยายการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง ผ่านการเรียนรู้ ปรับตัว และพัฒนาองค์กรทุกด้าน สามารถผ่านพ้นวิกฤต และความเปลี่ยนแปลงต่างๆ มาตลอดระยะเวลา 100 ปี จนได้รับการยอมรับในวงกว้าง ทั้งในระดับประเทศและระดับนานาชาติ

ควบคู่กับการดำเนินธุรกิจตามแนวทางการพัฒนาอย่างยั่งยืน เอสซีจีมุ่งมั่นถ่ายทอดองค์ความรู้และประสบการณ์ที่เป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จให้แก่ทุกภาคส่วน เพื่อร่วมกันพัฒนาประเทศให้เจริญก้าวหน้า ทั้งด้านความเป็นผู้นำในการดำเนินธุรกิจ ด้านการพัฒนาสินค้าและบริการ ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม และด้านการคิดค้นนวัตกรรม และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ

เอสซีจีให้ความสำคัญกับการพัฒนา “คน” ซึ่งถือเป็นทรัพยากรที่มีค่าสูงสุดขององค์กร และเป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนเอสซีจีให้ประสบความสำเร็จ โดยได้วางรากฐานการบริหารจัดการ “งานบุคคล” อย่างทุ่มเท จริงจัง และใส่ใจ มาตลอดระยะเวลา 100 ปีที่ผ่านมา

หนังสือ “ร้อยคน ร้อยเรื่องราวฯ” เล่มนี้ คือความพยายามที่จะบอกเล่าถึงวิถีในการวางรากฐาน “งานบุคคล” ของเอสซีจี ที่เป็นปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จขององค์กร โดยรวบรวมเรื่องราวที่เป็นประโยชน์ อาทิ ปรัชญาพื้นฐานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล วิธีคิดของคนต่างยุคต่างรุ่น การคัดเลือก การพัฒนา การเสริมสร้างความสุขในการทำงาน และการหล่อหลอมสู่วัฒนธรรมองค์กรเดียวกัน

เรื่องราวและเรื่องเล่ามากมายถ่ายทอดผ่านบุคคลที่ล้วนเป็นฟันเฟืองสำคัญในการร่วมขับเคลื่อนให้องค์กรแห่งนี้มั่นคง แข็งแรง แดกกิ่งก้านสาขา และขยายกิจการออกไปในทุกมิติ จนกลายเป็นหนังสือ “ร้อยคน ร้อยเรื่องราวฯ” ที่มีสีสัน มีชีวิตชีวา จากเรื่องจริง จากประสบการณ์จริงในการทำงานที่ “โรงปูน” ยุคแรก เรื่อยมาจนถึงการก้าวข้ามไปสู่ธุรกิจอื่นๆ เรื่องเล่าที่ถ่ายทอดผ่านมุมมองของคนเอสซีจี สะท้อนให้เห็นถึงความทุ่มเทในการดูแลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กระบวนการสร้างองค์กร สร้างวัฒนธรรมเฉพาะตัว โดยมี “คนเอสซีจี” เป็นศูนย์กลาง บอกเล่าผ่านเรื่องราวผ่านประสบการณ์ของผู้คนมากมาย ซึ่งร่วมเป็นส่วนหนึ่งใน 100 ปีแห่งความสำเร็จของเอสซีจี ณ วันนี้

ประสบการณ์ที่ผ่านมาสั่งสมให้คนเอสซีจี เรียนรู้และปรับตัวกับทุกความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น พร้อมสำหรับการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จในวันข้างหน้า เอสซีจีในศตวรรษใหม่ มุ่งมั่นที่จะเป็นผู้นำ ในการสร้างสรรค์นวัตกรรมสินค้า บริการ และกระบวนการทำงานใหม่ๆ เพื่อความเป็นอยู่ที่ดีสมบูรณ์แบบ ภายใต้การรักษาสมดุล ชุมชน และสิ่งแวดล้อม เพื่ออนาคตที่สดใส และยั่งยืนสืบต่อไป ทั้งนี้ความสำเร็จของเอสซีจีมิได้เกิดจากคนเอสซีจีโดยลำพัง แต่ผลสำเร็จนั้น เกิดจากความร่วมมือร่วมใจระหว่างคนเอสซีจี และบุคคลภายนอก ที่ร่วมกันรังสรรค์แนวคิดใหม่ๆ เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ ตลอดจนการบริการ เพื่อเสริมสร้างศักยภาพ และผลักดันให้เอสซีจีไปสู่เป้าหมายเดียวกันให้สำเร็จ

ผมต้องขอขอบคุณ “หนุ่มเมืองจันทน์” และทีมงานมติชน ที่ทุ่มเทสรรค์สร้างหนังสืออันทรงคุณค่าเล่มนี้อย่างยิ่ง ผมมั่นใจว่าเรื่องราวที่ร้อยเรียงนำมาเล่าเอาไว้ในหนังสือเล่มนี้ จะเป็นทั้งบันทึกที่สำคัญสำหรับเอสซีจีและส่งต่อเรื่องราวเกี่ยวกับ “งานบุคคล” ซึ่งไม่มีในทฤษฎี หรือในตำราทั่วไป ให้กับผู้อ่านหนังสือเล่มนี้ นำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างแน่นอน ●



ผมเป็นคนไม่ชอบวิชาประวัติศาสตร์
เพราะไม่ชอบท่องจำปี พ.ศ.
ปีไหนเกิดอะไรขึ้น
...น่าเบื่อ
ไปเที่ยวสถานที่ประวัติศาสตร์ก็เบื่อ
เพราะเห็นแต่ซากหินที่ปรักหักพัง
ไม่เห็นน่าดูอะไรเลย
จนวันหนึ่ง ผมไปทัวร์ประวัติศาสตร์กับ “บินหลา สันกาลาคีรี”
“บินหลา” นำประวัติศาสตร์มาเล่าเรียงใหม่ด้วยลีลานักเขียน
เขาทำให้เรื่องเก่าๆ ที่น่าเบื่อกลายเป็นเรื่องสนุก
ทำให้ซากอิฐซากปูนที่น่าเบื่อหน้ากลับมีชีวิตชีวาขึ้นมา
สิ่งที่ “ไม่มีชีวิต” ก็กลับ “มีชีวิต” อีกครั้งหนึ่ง
จากมนตราของ “เรื่องเล่า”

ผมเชื่อว่าการที่องค์กรธุรกิจหนึ่งมีอายุยาวนานถึง 100 ปี
ฟันฝ่ามรสุมเศรษฐกิจนับครั้งไม่ถ้วน
แต่ยังเติบโตใหญ่ขยายตัวจนกลายเป็นเสาหลักของอุตสาหกรรมไทย
ไม่ใช่เรื่องอุบัติเหตุหรือบังเอิญ
แต่ต้องมี “ที่มา”
เมื่อทีมงานได้สัมภาษณ์ “คน” ของ “เอสซีจี” เกือบ 100 คน เพื่อทำหนังสือ
เล่มนี้ เราก็ได้ค้นพบว่า “กระดูกสันหลัง” ความสำเร็จของเอสซีจี คือเรื่องการบริหาร
จัดการ “คน”
คำว่า “คน” ถ้าเป็นคำนาม หมายถึง “มนุษย์”
แต่ถ้าเป็น “กริยา” คำว่า “คน” จะหมายถึงการเอามือหรือสิ่งอื่นกวนสิ่งต่างๆ
ให้เข้ากัน

คณะผู้บริหารของเอสซีจีมอง “คน” ใน 2 มิติ
เขามอง “คน” เป็น “ทรัพยากร” ที่มีค่ายิ่ง
และขณะที่มีเป้าหมายจะหลอมรวมคนกว่า 47,000 คน ให้กลายเป็นหนึ่งเดียว
เป็นเป้าหมายที่ท้าทายถึงยากที่สุด
แต่ “เอสซีจี” ทำได้

“การบริหารคน” ของเอสซีจีกลายเป็นต้นแบบที่องค์กรต่างๆ ทั้งในเมืองไทยและ
ต่างประเทศอยากเรียนรู้

เพราะทุกคนมองถึงภาพความสำเร็จที่เห็นในวันนี้
ไม่มีใครนึกถึง “วันแรก”
การเริ่มต้นจากสิ่งที่ไม่มี
ต่อให้ยิ่งใหญ่เพียงใดก็มีจุดเริ่มต้นที่ต้องฟันฝ่ากันทั้งนั้น
หนังสือเล่มนี้จึงเป็น “กำลังใจ” ให้กับทุกองค์กรธุรกิจที่มี “ความฝัน” เดียวกัน
ฝันว่าจะทำให้องค์กรของเราเติบโตใหญ่ขึ้น
ด้วยความเชื่อว่า “คน” คือทรัพยากรที่มีค่า
และสามารถ “คน” ทุกคนให้เข้ากันได้

คำว่า “ร้อย” ในหนังสือเล่มนี้ก็เช่นกัน

ในพจนานุกรมจะมี 2 ความหมาย

ถ้าเป็นคำนาม หมายถึง “จำนวนนับ”

แต่ถ้าเป็นคำกริยา หมายถึง การสอดด้วยด้าย

ร้อยเรียงให้เป็นหนึ่ง

“ร้อยคน ร้อยเรื่องราว” คือ การร้อยเรียง “บุคคล” ร้อยเรียง “เรื่องราว”

ให้กลายเป็นตำนานบทหนึ่ง

100 ปี เอสซีจี

หนังสือเล่มนี้เกิดขึ้นจากแนวคิดการทำประวัติศาสตร์ให้สนุกขึ้น

ด้วยมนตราของ “เรื่องเล่า”

เราสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงของเอสซีจีทั้งอดีตและปัจจุบันเกือบ 100 คนเกี่ยวกับเรื่องการบริหารบุคคล

ทุกคนล้วนมีประสบการณ์การบริหารจัดการ “คน” ที่แตกต่างกัน

เรานำ “เรื่องเล่า” ทั้งหมดมาถักทอร้อยเรียงใหม่เพื่อให้ประวัติศาสตร์การบริหารบุคคลของ “เอสซีจี” กลายเป็นประวัติศาสตร์ที่มีชีวิต

เป็นตำราการบริหารจากประสบการณ์จริง

เมื่อองค์กรเอสซีจีประสบความสำเร็จได้ด้วย “คน”

หนังสือเล่มนี้ก็เช่นกัน

ผมขอขอบคุณคุณกิติ มาติลโกวิท ผู้อำนวยการสำนักงานการบุคคลกลาง และทีมงานทุกท่าน

ขอบคุณคุณพรพิมล มฤคทัต ผู้ช่วยผู้อำนวยการอาวุโส สำนักงานสื่อสารองค์กร
ขอบคุณที่เราได้ทำหนังสือเล่มนี้

ขอบคุณที่ประสานงานให้เราได้สัมภาษณ์ทรัพยากรบุคคลที่มีค่าของเอสซีจีทั้งอดีตและปัจจุบัน

ขอบคุณที่ทำให้เราทราบว่าการทำงานให้บุคลากร 47,000 คนรวมกันเป็นหนึ่งเป็นเรื่องจริงที่เกิดขึ้นในโลกใบนี้

ขอบคุณคุณทวี มีเงิน และคุณสมปรารถนา คล้ายวิเชียร ที่เป็น “ฟันเฟือง” หลักที่แท้จริงของหนังสือเล่มนี้

เราใช้เวลากว่า 1 ปี ตั้งแต่วางโครงเรื่อง สัมภาษณ์ และเรียบเรียง

1 ปีกว่าเป็นเวลาที่ยาวนานสำหรับวงการหนังสือ

แต่สั้นมากเมื่อเทียบกับ 100 ปีแห่งความยิ่งใหญ่ของ “เอสซีจี”

ความยิ่งใหญ่ขององค์กรที่เห็นคุณค่าของ “คน”

และเมื่อ “คน” เป็นส่วนสำคัญของหนังสือเล่มนี้ เราจึงอยากให้ “ผู้อ่าน” ทุกคนมีส่วนร่วมในหนังสือ “ร้อยคน ร้อยเรื่องราว 100 ปี เอสซีจี” ด้วย

ตั้งแต่หน้าปกจนถึงเนื้อใน เราแอบซ่อนเรื่องราวและความหมายให้ทุกคนมีส่วนร่วม

ขอให้สนุกกับหนังสือเล่มนี้ครับ

สรกมล อุดุลยานนท์

‘หนุ่มเมืองจันท์’



3 เหลี่ยมความสำเร็จ

เคยเล่น “เกมกระซิบ” ไหมครับ
เกมนี้ “ผู้เล่น” คนแรกจะได้ข้อความยาวๆ จากกรรมการ แล้วกระซิบบอกเพื่อน
คนที่สอง
จากคนที่สอง ไปคนที่สาม
ไล่ไปเรื่อยๆ จนถึงคนสุดท้าย
ความสนุกของเกมจะอยู่ที่ผู้เล่น “คนสุดท้าย” ที่ต้องบอกกับกรรมการและคนดู
ว่า “ข้อความ” ที่เขาได้มานั้นคืออะไร
ส่วนใหญ่จะพูดไม่ตรงกับโจทย์ที่ “คนแรก” ได้ยิน
บางทีก็เป็นคนละเรื่องราวไปเลย
ยิ่งหลายทอด ยิ่งหลายคน
...ยิ่งเพี้ยน...

หนังสือเล่มนี้เกิดขึ้นจากที่ทีมงานลงไปสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับกลางและระดับ
สูง “เอสซีจี” เกือบ 100 คน
เมื่อเราถามผู้บริหารท่านหนึ่ง ว่าได้อะไรจากการทำงานที่ “เอสซีจี” บ้าง
คำตอบที่ได้ คือ “บอกยาก”
เพราะสิ่งที่ได้มาทั้งหมดเป็นการซึมซับผ่านการทำงาน

*“ที่เขียนอุดมการณ์ 4 ตีตผาผนังไว้ เราเห็นว่าหลายๆ บริษัทก็มีอะไรติดไว้เยอะ
แยะหมด แต่มันไม่ฟังก์ชัน ไม่ได้เข้ามาในจิตใจเพราะไม่ได้ทำ แต่ที่เอสซีจีที่เขียนไว้
ถึงแม้จะไม่ได้พูดบ่อย แต่ถ้าทุกคนทำผู้ใหญ่มากก็ฝังอยู่ในตัวเองตลอดเวลาที่ทำมา
30 กว่าปีที่อยู่เอสซีจี สิ่งเหล่านี้ฝังอยู่ในใจ ไม่ว่าจะ เป็น ตั้งมั่นในความเป็นธรรม
มุ่งมั่นความเป็นเลิศ เชื่อมมั่นในคุณค่าของคน ถือมั่นในความรับผิดชอบต่อสังคม
ทุกวันนี้เวลามีคนมาสัมภาษณ์ผม หลักการบริหารของผมมีอะไร ผมยึด 4 ตัวนี้
จริงๆ 4 ตัวนี้ก็ถือว่าเพียงพอแล้ว ครอบคลุมหมดแล้ว”*
ฟังผู้บริหารท่านนี้วันแรก เรายังไม่รู้สึกละไร

จนเมื่อสัมภาษณ์ผู้บริหารของ “เอสซีจี” ไปเรื่อยๆ เรากลับได้ยินประโยคที่คล้าย
คลึงกันจากทุกคน
และนั่นคือ เหตุผลที่ทำให้เรานึกถึง “เกมกระซิบ” ขึ้นมา
เพราะในขณะที่ “เกมกระซิบ” เป็นเกมที่บ่งบอกถึงความผิดพลาดของกระบวนการ
การสื่อสารหลายชั้น หลายขั้นตอน

แต่ในการสัมภาษณ์ผู้บริหารทุกระดับชั้นของ “เอสซีจี” เรากลับพบว่าทุกคนมี
หลักคิดที่ตรงกันอย่างไม่น่าเชื่อ

“วิธีการ” ในการบริหารอาจแตกต่างกัน แต่ “หลักคิด” กลับไม่แตกต่างกันเลย
โดยเฉพาะเรื่อง “อุดมการณ์ 4”

ไม่ใช่การท่องจำ แต่เป็นหลักคิดที่เกิดจากการปฏิบัติจนคุ้นชิน
ยิ่งสัมภาษณ์หลายคน ยิ่งประหลาดใจ

เพราะขนาดการส่งต่อ “ข้อความ” ยังเกิดความผิดพลาดได้ แล้วการส่งต่อปรัชญา
หรือแนวคิดขององค์กรจาก “ผู้นำ” ไปยัง “พนักงาน” ของ “เอสซีจี” กลับไม่ผิดพลาด
เลย

“เอสซีจี” ทำได้อย่างไร

นี่คือ “ความมหัศจรรย์” เรื่องแรกที่เราค้นพบหลังการสัมภาษณ์ผู้บริหาร “เอสซีจี”
เกือบ 100 คน

เพราะการที่ทำให้ผู้บริหารทุกคนเชื่อมั่นในอุดมการณ์และปรัชญาของ “เอสซีจี”
เป็นเรื่องที่น่ามหัศจรรย์อย่างยิ่ง

อะไรทำให้ผู้บริหาร “เอสซีจี” ทุกคนมีหลักคิดที่คล้ายคลึงกัน

ประการหนึ่ง ต้องมาจาก “หลักคิด” นั้นได้รับการพิสูจน์แล้วว่าเป็น “ของจริง”

เพราะต้องยอมรับว่าองค์กร “เอสซีจี” นั้นเต็มไปด้วยผู้บริหารที่มีความรู้และ
ความสามารถ

“คนเก่ง” ย่อมไม่เชื่ออะไรง่ายๆ

แต่ทุกประโยคที่ผู้บริหารให้สัมภาษณ์กับเราถึงหลักคิดและวิธีการทำงานของเขา
แสดงให้เห็นถึงการยอมรับหลักคิดและปรัชญาของ “เอสซีจี” แบบไม่มีข้อกังขา

เขาไม่ได้ท่องจำ แต่ละลายหลักคิดเหล่านั้นไปเป็นการปฏิบัติ

โดยที่บางครั้งเขาไม่รู้ตัวเลย

ประการที่สอง ประสิทธิภาพขององค์กร

องค์กรขนาดใหญ่อย่าง “เอสซีจี” กับบุคลากรหลายหมื่นคนในห้วงเวลายาวนาน
ถึง 100 ปี

ถ้าระบบการบริหารงานไม่มีประสิทธิภาพ การถ่ายทอด “หลักคิด” ที่ยากยิ่งกว่า
“ข้อความ” ใน “เกมกระดาน” ย่อมไม่มีทางเป็นจริงได้

แต่ “เอสซีจี” ทำได้

และทำได้ดีด้วย

“เอสซีจี” ทำได้อย่างไร และอะไรคือเคล็ดลับความสำเร็จของการส่งต่อ
“คบเพลิง” ทาง “ความคิด”

จาก “ผู้นำ” สู่อำนาจ “ผู้บริหาร” และ “พนักงาน”
ส่งต่อตามระดับชั้นได้อย่างไร
และยังส่งต่อ “คบเพลิง” นี้จาก “รุ่น” สู่อำนาจ “รุ่น”
ความสำเร็จของ “เอสซีจี” ในเรื่องนี้ จึงเป็น “ความมหัศจรรย์” เรื่องแรกที่เรา
ค้นพบ

“ความมหัศจรรย์” เรื่องที่สอง คือ เรื่องการสร้าง “DNA” ใหม่ที่แตกต่างจาก
“DNA” เดิม อย่างสิ้นเชิง

“เอสซีจี” หรือเครือซิเมนต์ไทยในอดีต เติบโตมาจากองค์กรที่เชื่อมั่นในเรื่อง
“การผลิต”

...ผลิตสินค้าที่ดีที่สุด

บุคลากรส่วนใหญ่มาจาก “วิศวกร”

“เอสซีจี” ไม่เคยกลัวใครเรื่องการสร้างโรงงานอุตสาหกรรมหนัก เพื่อผลิตสินค้า
ที่ดีที่สุด

มีอยู่ช่วงหนึ่งที่ “เอสซีจี” ขยายธุรกิจจาก “อุตสาหกรรม” ไปยังธุรกิจคอมพิวเตอร์
หรือการค้าแบบซื้อมาขายไป

ตั้งบริษัทเอสซีจี คอมพิวเตอร์

แต่สุดท้ายเขาก็ค้นพบว่า “ความเชี่ยวชาญ” แบบนี้เป็นความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน
ไม่เหมาะกับ “เอสซีจี”

ครั้งนั้น คุณชุมพล ณ ลำเลียง กรรมการผู้จัดการใหญ่ ตัดสินใจยุบบริษัทในเครือ
ด้วยเหตุผลว่าไม่ใช่ทางของเรา

มีคนเคยบอกว่า “DNA” ของ “เอสซีจี” คือ “การผลิต”

คิดแบบวิศวกรที่เชื่อมั่นใน “ระบบ”

แต่แล้ววันหนึ่ง “เอสซีจี” ก็ประกาศ “วิสัยทัศน์” ที่จะปรับตัวครั้งใหญ่เป็น
“องค์กรด้านนวัตกรรม”

ไม่มีใครคิดว่า “เอสซีจี” จะทำได้

เพราะการเหวี่ยงตัวเองจาก “สมองซีกซ้าย” ไปยัง “สมองซีกขวา” ถือเป็น
เปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่

แต่วันนี้ “เอสซีจี” ทำสำเร็จแล้ว

การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรนั้นถือเป็น “เรื่องยาก” อย่างยิ่ง

แต่การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรที่มีอายุยาวนานถึง 100 ปี

และพนักงานกว่า 47,000 คน

ไม่ใช่แค่เรื่องยาก

แต่เป็นเรื่อง “มหัศจรรย์” อย่างยิ่ง

เพราะหมายถึงการฝัง “DNA” ใหม่ที่แตกต่างจาก “DNA” เดิมชนิดสุดขีด

นี่คือ “ความมหัศจรรย์” เรื่องที่สองที่เราค้นพบ

“ความมหัศจรรย์” ของ “เอสซีจี” ไม่ใช่เรื่อง “ความสำเร็จ”

หากเป็น “หนทาง” สู่อำนาจ “ความสำเร็จ”

ทำอย่างไร องค์กรใหญ่นี้จึงสามารถปลูกฝัง “อุดมการณ์ 4” ให้ปักหลัก อยู่ในใจผู้บริหารทุกระดับได้

แค่กระบวนการค้นคิด “อุดมการณ์ 4” ก็ลึกซึ้งและน่าศึกษาอย่างยิ่ง

เช่นเดียวกับวิธีการหย่อนเมล็ดพันธุ์ทางความคิดลงในใจคน

พรวนดิน รดน้ำ ใส่ปุ๋ย จนหลักคิดนี้เติบโต

กระบวนการทำงานขององค์กรขนาดใหญ่ที่มีคนทุกระดับ

เขาทำได้อย่างไร??

“เอสซีจี” นั่นถือว่า “คน” คือ “ทรัพยากร” ที่มีค่าที่สุดขององค์กร

ไม่ได้แค่แค่ “คนเก่ง” เข้ามาในองค์กรเท่านั้น แต่เขายังให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร

ระบบการสร้างคน ระบบการสร้างทีม

การส่งไม้ต่อระหว่างคุณชุมพล ณ ลำเลียง และคุณกานต์ ตระกูลสุน เมื่อ 7 ปีที่แล้วเป็น “ตัวอย่าง” ที่ดียิ่ง

มีการวางแผนล่วงหน้าถึง 3 ปี

และสามารถส่งต่อ “อำนาจการบริหาร” ได้อย่างนุ่มนวล

นอกจากนั้นยังมีระบบการคัดเลือกผู้บริหารที่มอง “คน” ในหลายมิติ

ทั้งผลงานในช่วงที่ผ่านมาจนถึงวันนี้ และศักยภาพในอนาคต

พัฒนาการระบบ HR ของ “เอสซีจี” จึงเป็นเรื่องราวที่ทุกองค์กรต้องการศึกษา เพื่อนำไปเป็นต้นแบบและต่อยอดความคิด

หรืออย่างกรณีการสร้าง “DNA” ใหม่เรื่อง “นวัตกรรม” ก็เป็น “กรณีศึกษา” ที่น่าสนใจมาก

เพราะเป็นตัวอย่างที่บอกให้รู้ว่า “การเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องธรรมชาติ”

และ “ไม่มีอะไรยากเกินกว่าจะเปลี่ยนแปลง”

ถ้ามีใครถามว่า “ความสำเร็จ” ของ “เอสซีจี” มาจากอะไร

ถ้าเป็นวันก่อน มุมมองจาก “คนทำข่าว” อาจวิเคราะห์ได้มากมาย

แต่หลังจากที่เราได้สัมภาษณ์ผู้บริหารของ “เอสซีจี” เกือบ 100 คนในช่วงเวลา เกือบ 1 ปี ความคิดของเราเปลี่ยนไป

เราสรุปได้ว่าความสำเร็จของ “เอสซีจี” ในวันนี้ มีองค์ประกอบที่สำคัญ 3 เรื่อง

เรื่องแรก คือ “ความคิด”

เรื่องที่สอง คือ “คน”

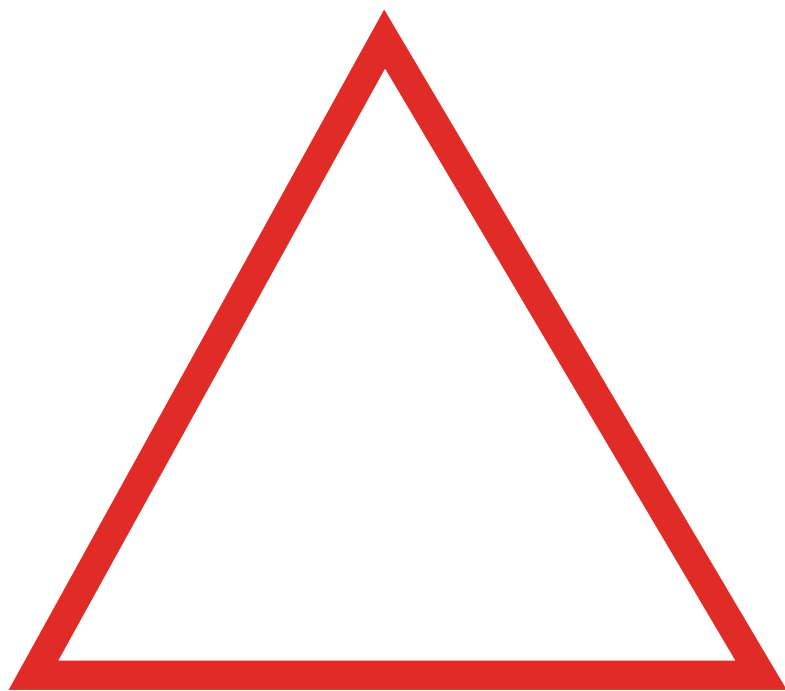
และเรื่องที่สาม คือ “การลงมือทำ”

ทั้งหมดประกอบกันเป็น “เส้น 3 เส้น”

กลายเป็น “3 เหลี่ยมแห่งความสำเร็จ” ของ “เอสซีจี”

และเรื่องราวทั้งหมดของ “3 เหลี่ยม” นี้อยู่ในหนังสือเล่มนี้

ความคิด



คน

การลงมือทำ

เพราะมี “อดีต” จึงมี “ปัจจุบัน”

ถ้า “เอสซีจี” เป็น “ต้นไม้”

“เมล็ดพันธุ์” เริ่มต้นของไม้ใหญ่ที่ชื่อ “เอสซีจี” ก็คือ “ปูนซีเมนต์”

เมื่อปี พ.ศ. 2456 หรือ 100 ปีก่อน พระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัวมีพระบรมราชโองการ โปรดเกล้าฯ ให้ก่อตั้งบริษัทปูนซีเมนต์ไทยจำกัดสินไช้ขึ้น โดยมีพระราชประสงค์จะพัฒนาคนไทยให้เริ่มดำเนินกิจการอุตสาหกรรมหนัก ผลิตปูนซีเมนต์ใช้เอง

เป็นการลดการพึ่งพาการนำเข้าจากต่างประเทศและเพื่อจัดสรรการใช้ทรัพยากรภายในประเทศอย่างคุ้มค่า พัฒนาประเทศไปสู่ความเจริญก้าวหน้าในอนาคต

การจัดตั้งบริษัทมีข้าราชการชั้นผู้ใหญ่เป็นผู้ร่วมก่อตั้งหลายท่าน ได้แก่ เจ้าพระยายมราช พระยาอรรณพประสิทธิ์ พระยาสิงหพวิบูลย์ พระบริบูรณ์ราชสมบัติ พระมนตรีพจนกิจ และหลวงสวัสดิ์เวียงไชย

มีชาวต่างชาติ 2 ท่าน คือ Commander William Lennart Grut และ Mr. Emilio Giovanni Eugenio Gollo

จากจุดเริ่มต้นในการก่อตั้ง โดยจดทะเบียนบริษัทเมื่อวันที่ 8 ธันวาคม พ.ศ. 2456

จากธุรกิจเริ่มต้นอันได้แก่ “ปูนซีเมนต์” ผ่านวันเวลายาวนานจวบจนครบ 100 ปี ในปี พ.ศ. 2556

“เอสซีจี” เติบโต แดกกิ่งก้านสาขา หยั่งรากลึก พร้อมกับเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญในการพัฒนาประเทศไทย แผ่ขยายกิจการออกไปสู่ธุรกิจแขนงต่างๆ

“เอสซีจี” บุกเบิกแนวทางใหม่ในการก้าวออกไปพิสูจน์ให้เห็นถึงศักยภาพของธุรกิจคนไทย จนเป็นที่ยอมรับทั้งในระดับภูมิภาคและในระดับโลก

เส้นทางที่ก้าวผ่านมามากมายมั่นคง และยั่งยืน ผ่านยุคสมัย ผ่านความเปลี่ยนแปลงหลากหลายรูปแบบ มีปัจจัยหรือองค์ประกอบมากมายที่มีส่วนสนับสนุนให้ “เอสซีจี” บรรลุถึงปีที่ 100 ได้อย่างภาคภูมิใจ

เป็น 100 ปี แห่งการก่อร่างสร้างความแข็งแกร่งให้กับองค์กร ควบคู่ไปกับความยึดมั่นในการดำเนินกิจการอย่างโปร่งใส ตรงไปตรงมา มีธรรมาภิบาลเป็นกรอบกำกับทุกจังหวะก้าวที่เติบโตขยายตัวเรื่อยมา

กลายเป็นองค์กรที่โดดเด่นทั้งในด้าน “คุณภาพ” และ “จริยธรรม”

บนความเชื่อและวิถีคิดที่ถ่ายทอดส่งต่อกันมาโดยตลอดนั่นคือ

“บุคคลเจริญได้ด้วยจริยธรรมในการดำเนินชีวิตฉันใด บริษัทก็เจริญได้ด้วยจริยธรรมในการดำเนินธุรกิจฉันนั้น”

“เอสซีจี” พิสูจน์ให้เห็นมาตลอดเส้นทาง 100 ปีว่า นั่นคือความเชื่อที่ถูกต้อง

กว่าที่จะก้าวมาสู่ความสำเร็จ และสร้างความเข้มแข็งด้านจริยธรรมขององค์กรดังที่ปรากฏในวันนี้

หนึ่งในองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดนั่นคือ “คน” หรือบุคลากร ที่พิสูจน์ให้เห็นแล้วในทุกยุคทุกช่วงเวลาว่าเป็นกุญแจไขไปสู่ความสำเร็จ นำทางให้ก้าวข้ามผ่านปัญหาอุปสรรค รวมถึงเปิดประตูสู่อากาศใหม่ๆ

หากไม่มีเรื่องราวในอดีต “เอสซีจี” ก็คงไม่มีวันนี้

และเป็นเพราะมี “คน” นับร้อย นับพัน นับหมื่น มาร่วมกันบุกเบิก พัฒนา รักษา ต่อยอด “เอสซีจี” จึงมีเรื่องราวมาร้อยเรียง บอกเล่า ตลอดเส้นทาง 100 ปีที่เติบโตอย่างมั่นคง

100 ปี ที่แสนมหัศจรรย์ “ระบบ” ของ เอสซีจี



จุดเริ่มต้นของเอสซีจีเมื่อ 100 ปีที่ผ่านมา นั้น เกิดขึ้นเพื่อรองรับการเติบโตการขยายตัวของบ้านเมือง

จนถึงตอนนี้ เอสซีจีได้ขยายตัวขึ้นมากจากเมื่อ 100 ปีก่อน

ผลผลิตมากกว่าเดิมเป็นอันมาก ขณะเดียวกันก็ได้สร้างงานให้คนมีงานทำ สร้างแรงงานคุณภาพ นอกจากประหยัดเงินตราในประเทศแล้วยังแสวงหาเงินตราต่างประเทศด้วยการส่งออกได้อีกด้วย ตลอดจนเป็นต้นแบบด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืน

นี่คือบทบาทของเอสซีจีในช่วง 100 ปีที่ผ่านมา เรียกได้ว่ามีความก้าวหน้าขึ้นเรื่อยๆ

การบริหารในช่วงต้นๆ ผู้บริหารระดับสูงจะเป็นชาวต่างประเทศ แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารที่จะมาบริหารองค์กรอย่างเอสซีจี ต้องอาศัยคนที่มีความรู้มีประสบการณ์ด้านอุตสาหกรรมปูนซีเมนต์จริงๆ

แต่พอเราพัฒนาขึ้นมาเรื่อยๆ คนไทยก็สามารถขึ้นมาเป็นผู้บริหารระดับสูงได้

ซึ่งการจะรักษาความต่อเนื่องได้ ต้องมีการพัฒนาระบบบุคลากรที่ดี เรื่องนี้เป็นสิ่งที่น่าภาคภูมิใจ เพราะเอสซีจีได้สร้างระบบพัฒนาบุคลากรขึ้นมา

ระบบบุคลากรของเอสซีจีถือว่าอยู่ในระดับนำ เพราะมีวิวัฒนาการต่อเนื่องมายาวนาน ฉะนั้นหากมองในแง่วัฒนธรรมและมองในแง่ของการจัดการองค์กร ต้องถือว่ามีรากฐานที่แข็งแรง มั่นคงถาวร

ปัจจัยสำคัญมาจาก ‘ความต่อเนื่อง’ ของ ‘ระบบ’ และทำอย่าง ‘จริงจัง’

เริ่มตั้งแต่การรับคนเข้ามา การพัฒนาคน ประเมินผลงานและพัฒนาคนเหล่านั้นตามความสามารถ

จนกระทั่งเขาสามารถก้าวสู่ตำแหน่งบริหาร

และเมื่อเลื่อนตำแหน่งขึ้นไปเรื่อยๆ หรือเกษียณอายุ ก็ต้องมีคนทดแทนได้ทันที

การพัฒนาคนต้องต่อเนื่องตลอดเวลา การเอาจริงเอาจังในการทำตามระบบ เป็นเรื่องสำคัญที่สุด

จุดนี้ผู้บริหารสูงสุดมีความสำคัญมากๆ



ในช่วงที่ผ่านมา เอสซีจีทำได้อย่างไร โดยเฉพาะในระยะหลังๆ ผู้บริหารองค์กร นับตั้งแต่ คุณบุญมา วงศ์สวรรค์ คุณสมหมาย สุนทระกุล คุณจรัส ชูโต คุณพารณ อิศรเสนา ณ อยุธยา ขึ้นมาจน คุณชุมพล ณ ลำเลียง คุณกานต์ ตระกูลสุน เขาทำกันอย่างไร น่าสนใจทีเดียว

ที่นำมาห้ศรัทธาก็คือ เราสามารถสร้างบุคลากร โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารสูงสุดได้สอดคล้องกับสถานการณ์และความเปลี่ยนแปลงของสังคมในแต่ละช่วงเวลา จนมีคำถามว่าเป็นเรื่องบังเอิญหรือไม่ เรื่องนี้ไม่ใช่เรื่องบังเอิญ ความสำเร็จอยู่ที่ **‘ระบบ’**

‘ระบบ’ สามารถทำให้เรามองเรื่องบุคลากรไปในอนาคตด้วยความเชื่อมั่น ว่าเราออกแบบระมัดระวัง และเตรียมตัวพร้อมเสมอ

”

1

“เรียนรู้” จาก “นายห้างฝรั่ง”

หากมองย้อนกลับไปเมื่อ 100 ปีที่แล้ว
อุตสาหกรรมหนักอย่างปูนซีเมนต์เป็นของใหม่สำหรับประเทศไทย
ไม่แปลกที่ “ปูนซีเมนต์ไทย” ในช่วงต้นต้องเปิดทางให้ผู้เชี่ยวชาญ
ชาวต่างชาติมาร่วมถือหุ้นและบริหาร

ผู้บริหารและวิศวกรในช่วงต้นจึงเป็นชาวยุโรป จนปี พ.ศ. 2483
จึงมีคนไทยคนแรกได้รับการแต่งตั้งให้เป็นผู้บริหารและอีก 1 ปีถัดมาจึงมี
วิศวกรคนแรกที่เป็นคนไทย

ผู้บริหารชาวต่างชาติ คนแรก คือ “Mr. Oscar Schultz” ดำรง
ตำแหน่งตั้งแต่ พ.ศ. 2457-2468 เป็นคนเข้มงวดเอาจริงเอาจังจนพนักงาน
พากันเรียกว่า “นายห้างเสือ”

ส่วนหนึ่งอาจเป็นเพราะอยู่ในช่วงเริ่มก่อร่างสร้างธุรกิจ ผู้นำองค์กร
ในห้วงบุกเบิกจึงต้องเป็นคนเอาจริงเอาจัง

เป็นที่รู้กันดีว่า “นายห้างเสือ” ชอบพนักงานที่ขยันขันแข็ง หนักเอา
เบาสู้ ถ้าใครเสื่องานจะถูกดุแรงๆ กระนั้นก็ยังเป็นที่รักของพนักงานเพราะ
เป็นคนทำงานจริงจัง ใครทำถูกใจมีรางวัลพิเศษให้ทุกครั้ง

เมื่อนายห้างเสือเดินทางกลับเดนมาร์ก “Mr. Erik Thune” หรือ
“นายห้างทูน” สมุห์บัญชีก็ได้รับความไว้วางใจเลื่อนตำแหน่งขึ้นเป็นผู้จัดการ
ใหญ่ โดยทำหน้าที่บริหารนานถึง 10 ปี ตั้งแต่ พ.ศ. 2468-2477

กระทั่ง พ.ศ. 2478 “Mr. Carsten Friis Jespersen” วิศวกรโยธา
ที่ทำงานกับ “เอสซีจี” ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2468 ขึ้นมาดำรงตำแหน่งผู้จัดการ
ใหญ่แทน จนถึงปี พ.ศ. 2502 และได้ต่อสัญญาเป็นที่ปรึกษาอีก 1 ปี

“Mr. Jespersen” เป็นผู้นำที่เข้มงวดและมีรูปร่างสูงใหญ่จนเห็น
ชัดมาแต่ไกล พนักงานจึงเรียกกันว่า “นายห้างสูง”

นายห้างสูงเป็นคนโสดรักการทำงานมากเรียกว่าหายใจเป็นงาน
ตลอด 24 ชั่วโมง บ่อยครั้งที่ออกมาตรวจงานตอนกลางคืน ทำให้พนักงาน
ต้องกระตือรือร้นตื่นตัวอยู่เสมอ ส่งผลให้พนักงานมีระเบียบวินัยและมี
ประสิทธิภาพการทำงานสูง

จากนั้นก็ถึงช่วงเวลาของผู้จัดการใหญ่ชาวต่างชาติคนสุดท้าย
“Mr. Viggo Fred Hemmingsen”



Oscar Schultz



Erik Thune



Carsten Friis Jespersen



Viggo Fred Hemmingsen

เขาดำรงตำแหน่งผู้จัดการใหญ่ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2502-2517

Mr. Hemmingsen เป็นคนประนีประนอม ร่วมงานกับ “เอสซีจี” ครั้งแรกในตำแหน่งผู้ช่วยสมุหบดีตั้งแต่ปี พ.ศ. 2482 เขาจึงรักเมืองไทย เหมือนบ้านหลังที่สอง ทั้งยังพูดและเขียนภาษาไทยได้อย่างแคล่วคล่อง

พนักงานจะเรียกเขาว่า “นายห้างเหม”

นายห้างเหมเป็นคนมีเมตตา โอบอ้อมอารี ห่วงใยความเป็นอยู่ของ พนักงานอย่างมาก พนักงานทุกคนจึงให้ความเคารพรักและสนิทสนมกับ “นายห้างเหม” มากกว่าผู้จัดการใหญ่คนอื่นๆ

“นายห้างเหม” ทำให้ “ระยะห่าง” ระหว่าง “พนักงาน” ที่เป็น คนไทย กับ “ผู้บริหารระดับสูง” ที่เป็นชาวต่างชาติลดลง และมีความ ใกล้ชิดกันมากขึ้น

ความใส่ใจชีวิตความเป็นอยู่ของพนักงานของ “นายห้างเหม” ทำให้ “เอสซีจี” กลายเป็นบริษัทที่ได้รับการกล่าวขวัญเป็นบริษัทที่ให้สวัสดิการ พนักงานดีมาก ในระดับต้นๆ ของเมืองไทย

และหนึ่งในการบริหารยุคใหม่ที่ “นายห้างเหม” นำมาใช้กับ “เอสซีจี” ก็คือ การตั้งหน่วยงาน “ฝ่ายบุคคล” ขึ้นมา

โดยมี คุณไพโรจน์ สนิทวงศ์ ณ อยุธยา ดำรงตำแหน่งผู้จัดการฝ่าย บุคคล (เปลี่ยนมาใช้เป็นตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนักงานการบุคคลกลาง ในเวลาต่อมา) เป็นคนแรกระหว่างปี พ.ศ. 2515-2518

ผู้ที่ร่วมสนับสนุนให้จัดตั้ง “ฝ่ายบุคคล” พร้อมทั้งเสนอให้คุณ ไพโรจน์เป็นผู้ดูแลก็คือ คุณชุมพล ณ ลำเลียง ซึ่งขณะนั้นเป็นผู้ช่วย ผู้จัดการใหญ่ ฝ่ายบัญชีและการเงินนั่นเอง

การยกระดับการดูแลพนักงานขึ้นมาอย่างเป็นกิจจะลักษณะเป็นการ แสดงให้เห็นถึงการให้ความสำคัญกับ “พนักงาน” อย่างมาก

“พนักงาน” ไม่ใช่แค่ “คนทำงาน”

แต่เป็น “ทรัพยากร” ที่มีค่ายิ่งขององค์กร

ในยุคของ “นายห้างเหม” มีการเปลี่ยนแปลงการบริหารงาน และ
ปรับโครงสร้างองค์กรครั้งใหญ่หลายเรื่อง โดยเฉพาะในช่วงท้ายๆ
หนังสืออนุสรณ์ 70 ปี บันทึกไว้ว่า

*“ในยุคนายห้างเหม พ.ศ. 2515 ได้นำความก้าวหน้า ความแปลก
ใหม่เข้ามาหลายเรื่อง เช่น นำคอมพิวเตอร์เข้ามาใช้ในการวางแผนบัญชี
มีการจัดตั้งบริษัทค้าผลิตภัณฑ์ก่อสร้าง จำกัด (พ.ศ. 2505) ซึ่งต่อมา
เปลี่ยนชื่อเป็นบริษัทค้าวัสดุก่อสร้าง จำกัด (พ.ศ. 2507) เพื่อทำหน้าที่
จำหน่ายสินค้ากว่า 2,000 รายการที่มีในขณะนั้น*

*รวมทั้งปรับปรุงการขนส่งให้รวดเร็วมีระบบงานคล่องตัวขึ้น เกิด
ประสิทธิภาพ และประหยัด ถือเป็นกาเปิดยุคใหม่ในการบริหารจัดการ
นอกจากนั้น บริษัทยังเปิดตัวสู่สาธารณะมากขึ้นด้วย เช่น ออกวารสารถึง
ผู้ถือหุ้น เชิญสื่อมวลชนไปเยี่ยมโรงงานที่ทุ่งสง”*

นอกจากนั้น ยังมีการปรับโครงสร้างการบริหารงานครั้งใหญ่
นั่นคือในราวๆ ปี พ.ศ. 2515 มีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการ
บริหารบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด และบริษัทในเครือ ซึ่งประกอบด้วย
บริษัทกระเบื้องกระตาศไทย จำกัด บริษัทผลิตภัณฑ์และวัสดุก่อสร้าง
จำกัด บริษัทเหล็กสยาม จำกัด บริษัททวโลหะไทย จำกัด และบริษัทค้า
วัสดุก่อสร้าง จำกัด

เดิมแต่ละบริษัทดำเนินกิจการเป็นอิสระ การบริหารดำเนินการโดย
คณะกรรมการ ซึ่งวางนโยบายและกำหนดเป้าหมายเอง เกิดความซ้ำซ้อน

“นายห้างเหม” เห็นว่าควรปรับปรุงระบบการบริหารให้คล่องตัวขึ้น
โดยรวมศูนย์การบริหารและควบคุมไว้ที่เดียวกัน แล้วกระจายออกไปตาม
สายงานแต่ละบริษัท

ควรมีการวางแผนระยะยาวร่วมกัน ให้ทุกกิจการดำเนินธุรกิจ
สอดคล้องกันเพื่อตอบโจทย์ดังกล่าว

และนั่นคือที่มาของคำว่า “เครื่องซีเมนต์ไทย” ที่เราคุ่นเคยกันมายาวนาน โดยมีบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด เป็นบริษัทแม่

นอกจากการขยายธุรกิจออกไปอย่างกว้างขวางแล้ว ธุรกิจปูนซีเมนต์ก็เริ่มมี “คู่แข่ง” เมื่อรัฐบาลอนุมัติให้มีบริษัทผลิตปูนซีเมนต์ขึ้นมาอีกบริษัทหนึ่ง

ผู้บริหารต่างชาติส่วนใหญ่รวมทั้งนายห้างเหมชานาญดำเนินการผลิตแต่ไม่เชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการและการตลาด

คณะกรรมการบริหารของเอสซีจีในขณะนั้น จึงเห็นว่าสมควรตั้งผู้บริหารรุ่นใหม่ที่เกี่ยวข้องชาญการบริหารจัดการสมัยใหม่เข้ามาเสริมทัพ

“บุคคลภายนอกที่ถูกเชิญมาร่วมงานกับเอสซีจีชุดแรกมาจากบริษัทต่างชาติ โดยเฉพาะเชลล์กับเอสโซ่ และลีเวอร์ บราเธอร์ส ซึ่งในสังคมธุรกิจของเมืองไทยตอนนั้นมีเพียงบริษัทน้ำมันข้ามชาติที่ถือว่ามีการจัดการที่โดดเด่นและทันสมัยที่สุด”

คุณพารณ อิศรเสนา ณ อยุธยา อดีตกรรมการผู้จัดการใหญ่ เล่าเบื้องหลังการตัดสินใจครั้งนั้น เพื่อปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์องค์กรจาก “การผลิต” มาเน้นเรื่อง “การตลาด” มากขึ้น

การเข้ามาในตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงหรือ “Mid Career” ของคนเหล่านี้ เพื่อตอบโจทย์ด้านการบริหารจัดการ และด้านการตลาดของเอสซีจีในขณะนั้น

ที่สำคัญคนเหล่านี้ไม่ได้มาตัวเปล่า แต่ได้นำวิธีคิด ระบบงานสมัยใหม่จากบริษัทข้ามชาติติดตัวมาด้วย

นี่คือการเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญของเอสซีจี ที่ “เลือดใหม่” ซึ่งเป็น “คนไทย” เริ่มเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารมากขึ้น

ก่อนที่กระแสลมแห่งการเปลี่ยนแปลงจะมาถึงในปี พ.ศ. 2517

2 ถึงเวลา “คนไทย” “บุญมา วงศ์สวรรค์”

นับตั้งแต่ตั้งบริษัทเมื่อปี พ.ศ. 2456 “เอสซีจี” อยู่ภายใต้การบริหารงานของต่างชาติมานานถึง 60 ปี

เหมือน “ต้นไม้” ที่เริ่มเติบโตใหญ่ขึ้น รากหยั่งลงในดินลึกขึ้นเรื่อยๆ ลำต้นก็ยึดตัวขึ้นสู่ท้องฟ้า แผ่กิ่งก้านและใบรับแสงแดดอย่างเต็มที่

วันเวลาแห่งการเปลี่ยนแปลงก็มาถึง

“เอสซีจี” ที่เป็นบริษัทของคนไทย ก้าวมาถึงจุดที่จะบริหารงานโดยผู้บริหารไทย

ไม่ใช่ “ต่างชาติ”

ถึงเวลาที่ “เอสซีจี” จะเป็นบริษัทของคนไทย โดยคนไทย เพื่อคนไทยอย่างเต็มตัวแล้ว

ปี พ.ศ. 2517 คณะกรรมการบริษัท “เอสซีจี” แต่งตั้งคุณบุญมา วงศ์สวรรค์ เป็นกรรมการผู้จัดการใหญ่สืบต่อจากนายห้างเหม

เป็นผู้บริหารสูงสุดคนแรกของ “เอสซีจี” ที่เป็น “คนไทย” (พ.ศ. 2517-2519)

คุณบุญมา เคยดำรงตำแหน่งปลัดกระทรวงการคลังและรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลังในสมัยอาจารย์สัญญา ธรรมศักดิ์ เมื่อปี พ.ศ. 2516 ซึ่งเป็นยุคประชาธิปไตยเบ่งบาน เกิดสภาพแรงงานและมีการประท้วงเกิดขึ้นเป็นประจำ

คุณพารณย์อนรำลึกความหลังในครั้งที่คุณบุญมาเข้ามารับตำแหน่งกรรมการผู้จัดการใหญ่ว่า

“คุณบุญมาท่านไม่รู้เรื่องการทำซีเมนต์ แต่เก่งด้าน Logic (คิดแบบตรรกะ) วันแรกที่มาถึงก็เชิญผู้บริหารทั้งหมดประชุมแล้วบอกว่า ท่านไม่ฉลองปีใหม่ ไม่จัดงานวันเกิด ถ้ามีอะไรประตู่ห้องเปิดเสมอ มาคุยกันได้ตลอด ทำงานเป็นทีม

ท่านกลัวคนจะคิดว่ามาจากระบบราชการ ปีใหม่ต้องเอาของไปให้ที่บ้าน วันเกิดต้องซื้อของไปให้ ท่านจึงไม่รับแขกที่บ้าน มีอะไรให้มาที่ทำงาน”

นอกจากจะไม่ยึดติดกับการทำงานแบบราชการแล้ว คุณบุญมายัง



ประกาศให้รู้ด้วยว่า จะทำงานเป็นทีม และพยายามสร้างความคุ้นเคยกับพนักงานด้วยการเข้าไปร่วมโต๊ะทานอาหารกลางวันในทุกๆ วัน

“พอเที่ยงตรงท่านจะเดินข้ามฝั่งมาทานอาหาร โต๊ะที่คุณบุญมานั่ง ไม่มีใครมานั่งหรอก กลัวท่านถาม และกลัวพรรคพวกจะหาว่าไปประจบสอพลอ

ใครเข้ามาท่านก็เรียกไปนั่งด้วย นานเข้าเรียกบ่อยๆ ชักเหนื่อย พอเก้าอี้ว่างท่านก็จะยกงานไปนั่งด้วย เลยหนีไม่ได้”

แม้จะนั่งในตำแหน่งกรรมการผู้จัดการใหญ่เอสซีจีช่วงสั้นๆ แต่คุณบุญมาได้วางรากฐานความคิดการบริหารจัดการจนเป็นแบบอย่างที่ดี สืบทอดกันจากรุ่นสู่รุ่น ต่อเนื่องยาวนานจนถึงวันนี้

รากฐานหนึ่งที่สำคัญ คือ การตั้ง “ฝ่ายการบุคคลกลาง” ขึ้นมาเมื่อปี พ.ศ. 2518

ต่อมาในปี พ.ศ. 2536 จึงเปลี่ยนชื่อมาเป็น สำนักงานการบุคคลกลาง

นอกจากนี้ คุณบุญมายังเน้นถึง “ความสมดุล” ในการทำธุรกิจ

“คุณบุญมา ย้ำว่าการทำธุรกิจต้องมีความสมดุล เหมือนกับเรานั่งบนเก้าอี้ 3 ขา ซึ่งกลายเป็นตัวอย่างดีมากจนถึงทุกวันนี้”

คุณอุทัย คันธเสวี อดีตผู้อำนวยการสำนักงานการบุคคลกลาง (พ.ศ. 2525-2540) เล่าถึงปรัชญาความคิดของคุณบุญมาซึ่งผ่านมา 37 ปี แนวคิดนี้ก็ยังทันสมัยและมีคนนำไปใช้มากมาย

ทฤษฎี “เก้าอี้ 3 ขา” ของคุณบุญมา ประกอบด้วย

“ขาที่ 1” หมายถึง เจ้าของผู้ลงทุน ผู้ถือหุ้น จะได้ผลประโยชน์ คือ ได้รับเงินปันผลจากการลงทุน

“ขาที่ 2” หมายถึง ผู้ใช้สินค้า ผู้บริโภค ทุกคนต้องได้ใช้สินค้าที่ดี ราคาเหมาะสม

“ขาที่ 3” คือ พนักงาน ทุกคนต้องได้ค่าจ้าง เงินเดือน สวัสดิการต่างๆ ที่ดี ตามผลประกอบการของบริษัท และสถานะของพนักงาน

คุณอุทัยอธิบายเพิ่มเติมว่า ทั้ง 3 อย่างต้องสมดุลกัน บริษัทจึงจะเจริญ ถ้าหากฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งมากเกินไป เช่น ให้เจ้าของมากเกินไป ผลก็คือต้องมาขายของราคาแพงขึ้น จ่ายเงินเดือนพนักงานน้อยลงพนักงานอยู่ไม่ได้ทำให้พนักงานยาก

“ถ้าจ่ายให้พนักงานมากเกินไป บริษัทก็ต้องขายสินค้าราคาแพงคนจะไม่ซื้อ

หรือให้ผู้บริโภคมากเกินไป บริษัทก็ต้องขายของราคาถูก บริษัทจะอยู่ไม่ได้”

เพราะฉะนั้นต้องคำนึงผลประโยชน์ทั้ง 3 ฝ่ายให้สมดุลกัน เหมือนเรานั่งบนเก้าอี้แล้วขาใดขาหนึ่งมันเอียง เราก็ล้ม ธุรกิจก็เช่นกัน

ในช่วงที่มีปัญหาข้อพิพาทแรงงานเมื่อปี พ.ศ. 2519 มีการนัดหยุดงาน พนักงานได้เรียกร้องค่าครองชีพ แต่คุณบุญมายืนยันกับผู้บริหารว่าเราได้ดูแลหมดแล้ว

ก่อนย้ำหลักการที่ว่า ต้องให้ความสมดุลกับทุกคน

“เพราะถ้าให้พนักงานมาก อีก 2 ฝ่ายก็ไม่สมดุล ต้องสมดุลทั้ง 3 ฝ่าย ท่านบอกว่าต้องยึดหลัก เก้าอี้ 3 ขา”

อีกเรื่องหนึ่งที่คุณอุทัยบอกว่าเป็นเรื่องสำคัญที่คุณบุญมาตอบไว้ตอนเป็นกรรมการผู้จัดการใหญ่คือ พนักงานของเอสซีจีต้องมี “คุณธรรม”

“เรื่องนี้ท่านย้ำมาก ถ้าเราไม่มีคุณธรรมทำอะไรก็ไม่สำเร็จ” คุณอุทัยเล่าทิ้งท้าย

คุณพิพัฒน์ กาญจนวิโรจน์ อดีตผู้อำนวยการสำนักงานการบุคคลกลาง (พ.ศ. 2541-2542) เล่าว่าในปี พ.ศ. 2519 คุณบุญมาได้ทำหนังสือฉบับหนึ่งให้กับสหภาพแรงงานและคณะกรรมการแรงงานสัมพันธ์ มีข้อความตอนหนึ่งว่า

“คณะกรรมการของบริษัทให้คำยืนยันได้ว่า เมื่อถึงเวลา คือ มีเหตุผลที่จะพิจารณาปรับค่าครองชีพให้และฐานะของบริษัทอำนวย คณะกรรมการจะพิจารณาปรับให้เอง ถึงแม้ว่าจะไม่มีการเรียกร้อง”

เป็นคำสั้นๆ ที่มีความหมายอย่างยิ่ง

และไม่ใช่เป็นประโยคสวยๆ ที่ใช้เพื่อลดความขัดแย้ง แต่คุณบุญมาได้ย้ำอย่างจริงจังกับฝ่ายบริหารให้ถือเป็นหลักการสำคัญที่ต้องยึดถือ

แม้รูปแบบจะเป็น “การให้” เหมือนกัน แต่ระหว่างการให้เมื่อถูก “กดดัน-ร้องขอ” กับการให้ก่อนที่อีกฝ่ายหนึ่งจะเอ่ยปากขอ นั้นไม่เหมือนกันเลย

“น้ำใจ” กับ “จำใจให้” มีความหมายต่อความรู้สึกของ “ผู้รับ” แตกต่างกันมาก



(ทำเนียบ)

บันทึกข้อความ

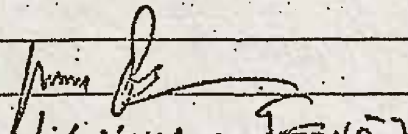
ส่วนราชการ _____

ที่ _____

วันที่ _____

เรื่อง _____

คณบดีคณะครุศาสตร์
ได้ติดต่อมายังข้าพเจ้า เกี่ยวกับการ
จัดโครงการแข่งขันกีฬาสีโรงเรียน
ที่จัดขึ้นที่โรงเรียน "วิเศษวิทยาคม"
จังหวัดขอนแก่น คณะกรรมการ
จัดแข่งขันกีฬาสีโรงเรียน จึงได้แจ้งว่าจะ
ไม่ส่งครูไปแข่งขัน


1. (หม่อมหลวง...) (ตำแหน่ง)

เพื่อส่งเอกสารนี้ให้ท่านที่โรงเรียน
เรียนกีฬา วันที่ 9 มี.ค. 19.
ที่กระทรวงมหาดไทย

3

“สมหมาย ฮุนตระกูล” เรียนรู้สไตล์ “ญี่ปุ่น”

คุณสมหมาย ฮุนตระกูล อดีตนักเรียนญี่ปุ่น ก้าวเข้ามาดำรงตำแหน่ง กรรมการผู้จัดการใหญ่เอสซีจีในปี พ.ศ. 2519-2523 ต่อจากยุคของคุณบุญมา วงศ์สวรรค์

เป็น “สมหมายซัง” รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลังหลายสมัย ซึ่งเป็นที่ยอมรับเรื่องความรู้ ความสามารถ และความเด็ดขาด เข้มแข็ง

คุณสมหมายเข้ามาทำหน้าที่กรรมการผู้จัดการใหญ่เอสซีจี ในช่วงที่นักลงทุนญี่ปุ่นเริ่มพาเหรดเข้ามาลงทุนในเมืองไทย

ช่วงนั้นเอง เอสซีจีก็เริ่มมีโครงการร่วมทุนกับญี่ปุ่นหลายโครงการ แม้ก่อนหน้านั้นเอสซีจีเคยมีผู้บริหารเป็นต่างชาติแต่ก็เป็นแค่การทำงานร่วมกัน ไม่ใช่การลงทุนร่วมกัน

ที่สำคัญในอดีตเป็นการทำงานกับชาวตะวันตก แต่วันนี้คือ “ญี่ปุ่น” นั่นทำให้คนของเอสซีจีต้องปรับเปลี่ยน เรียนรู้ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง สไตล์การทำงานแบบ “ญี่ปุ่น”

คุณอุทัย คันธเสวี เล่าถึงช่วงเวลาดังกล่าว ซึ่งฝ่าย HR ต้องปรับตัวครั้งใหญ่ในการเตรียมบุคลากรเพื่อรองรับกับการร่วมทุนกับญี่ปุ่น

“เราไม่เคยมีประสบการณ์ว่าการทำงานกับชาวญี่ปุ่นต้องทำอะไร สิ่งแรกคือไปหาล่ามแปล เสร็จแล้วก็ต้องเรียนรู้สไตล์ของคนญี่ปุ่นว่าเป็นอย่างไร เขาต้องการแบบไหน แต่ถือว่าเป็นสิ่งที่ดีเพราะได้เรียนรู้ระบบงานที่ดีของญี่ปุ่น จากคนญี่ปุ่นจริงๆ เรียนรู้จากเขาเยอะมาก เราต้องเตรียมคนที่พอจะพูดภาษาญี่ปุ่นได้ ต้องรู้จักกับคนที่เข้ากับต่างชาติได้ เตรียมคนเบื้องต้นได้แค่นั้น เป็นการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า”



การร่วมทุนกับญี่ปุ่นถือว่าเปิดศักราชใหม่ให้กับ HR ในการเตรียมคนสำหรับรองรับนักลงทุนต่างชาติ รวมถึงเป็นจุดที่ทำให้เอสซีจีต้องเตรียมคนไปต่างประเทศ

“ถ้าไม่มีวันนั้น วันนั้นก็ลำบาก”

แม้ว่าจะเป็นช่วงสั้นๆ แค่ 3 ปีกว่า เพราะคุณสมหมายต้องลุกจากเก้าอี้ตัวนี้เพื่อไปเป็นรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลังอีกครั้งในสมัยรัฐบาลของพลเอกเปรม ติณสูลานนท์

แต่คุณสมหมายได้ทิ้งผลงานด้านการบริหารจัดการไว้ให้คนรุ่นหลัง โดยเฉพาะการบุกเบิกการลงทุนร่วมกับญี่ปุ่น ทำให้เอสซีจีรับเอา **“วิธีคิด”** การบริหารจัดการแบบญี่ปุ่นมาใช้ให้เป็นประโยชน์ในเวลาต่อมา

ช่วง 60 ปีแรก บุคลากรของเอสซีจีได้ประสบการณ์อย่างมากในการทำงานร่วมกับ **“ตะวันตก”**

หากแต่ในยุคของคุณสมหมาย เอสซีจีได้ประสบการณ์ใหม่จากการทำงานร่วมกับ **“ญี่ปุ่น”**

ถือเป็นการก้าวกระโดดอีกขั้นหนึ่งของเอสซีจี

และถือเป็นการปูพรมที่คุณสมหมายวางไว้ได้ส่งผลมาถึงการร่วมทุนระหว่างเอสซีจีกับบริษัทร่วมทุนจากญี่ปุ่นในช่วงเศรษฐกิจเฟื่องฟู

ซึ่งเป็นยุคเชื่อมต่อระหว่างคุณพารณ อิศรเสนา ณ อยุธยา กับคุณชุมพล ณ ลำเลียง

4

จรัส ชูโต

กำเนิด “อุดมการณ์ 4”

ในยุคที่**คุณจรัส ชูโต** ดำรงตำแหน่งกรรมการผู้จัดการใหญ่ (พ.ศ. 2523-2527) เอสซีจีเริ่มขยายธุรกิจใหม่เพิ่มขึ้นมากมาย

โดยไม่ได้ตีกรอบตัวเองอยู่เพียงแค่อุตสาหกรรมปูนซีเมนต์ และวัสดุก่อสร้าง เหมือนอย่างที่ดำเนินงานมา

คุณจรัสกล่าวถึงความเปลี่ยนแปลงดังกล่าวไว้ในหนังสืออนุสรณ์ 70 ปี อย่างชัดเจน

“เราขยายงานออกไปสู่ทิศทางใหม่ นอกเหนือไปจากธุรกิจอุตสาหกรรมดั้งเดิมซึ่งเกี่ยวกับวัสดุก่อสร้าง โดยจะหาช่องทางลงทุนใหม่ๆ ในโครงการที่ใช้เทคโนโลยีสูง สามารถดำเนินต่อไปได้ในระยะยาว และเป็นประโยชน์ต่อประเทศชาติโดยรวม”

ด้วยเหตุผลดังกล่าว คุณจรัสจึงมีแนวคิดเรื่องการพัฒนาบุคลากร ด้วยความเชื่อมั่นว่า “พนักงาน” คือ “ทรัพยากร” อันล้ำค่ายิ่ง

“ผมได้ให้ความสำคัญอย่างมากกับการพัฒนาพนักงาน เครือซีเมนต์ไทยเป็นกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ เรามีเงินทุน มีตลาด มีเครื่องจักรและเทคโนโลยีที่ทันสมัยอยู่พร้อม แต่สิ่งที่สำคัญที่สุด คือตัวพนักงานของเรา

เราจะต้องพัฒนาปรับปรุงเขาให้ดีขึ้นอยู่เสมอ ซึ่งในการพัฒนาคนนี้จะประสบความสำเร็จด้วยดีได้ ก็ด้วยความร่วมมือจากพนักงานระดับบริหารและผู้บังคับบัญชาทุกคน เป็นกำลังสำคัญในอันที่จะช่วยกันถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ เพื่อพัฒนาพนักงานในทุกระดับชั้นที่ลดหลั่นกันลงไป” (บทสัมภาษณ์ คุณจรัส จากหนังสืออนุสรณ์ 70 ปี)

คุณจรัสเชื่อว่าธุรกิจของเอสซีจี คนที่รู้ดีที่สุดคือ พนักงานของเอสซีจี

“ผมเชื่อว่าไม่มีใครที่จะสามารถถ่ายทอดได้ดีเท่าคนของเราด้วยกัน และผมเองก็ได้แสดงเจตนารมณ์อยู่ตลอดเวลาให้พนักงานเห็นว่าบริษัทต้องการที่จะเติบโตใหญ่ด้วยคนของเราเอง มากกว่าที่จะนำเอาบุคคลภายนอกมาช่วยเหลือ ยกเว้นเฉพาะกรณีที่มีความจำเป็นจริงๆ เท่านั้น”



การขยายตัวอย่างรวดเร็วในช่วงนั้น ทำให้เอสซีจีต้องเตรียม “คน” ที่จะไปบริหารกิจการนั้นๆ ไว้ให้พร้อมอยู่เสมอด้วย

ซึ่งหมายความว่าตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงสุดหรือตำแหน่งสำคัญ รองลงมาของบริษัทหรือกิจการนั้นๆ ควรเป็นเจ้าหน้าที่จากเอสซีจี

เมื่อ “เข้มทิศ” ชัดเจน การขับเคลื่อนภายในองค์กรจึงเดินหน้า อย่างเต็มที่

คุณอุทัยอธิบายเพิ่มเติมว่า เมื่อเอสซีจีเริ่มขยายธุรกิจ ร่วมลงทุนกับ ต่างประเทศมากขึ้น คำถามที่ตามมาคือ แล้วจะไปหาคนมาจากไหน

“คำตอบ” ของฝ่าย HR นั้นชัดเจนมาก นั่นคือ

“เราต้องสร้างขึ้นมาเอง...”

การสร้างในความหมายที่ว่านั่นก็คือ “คน” ที่มีอยู่แล้วในองค์กรจะถูกพัฒนาให้เก่ง เป็นนักบริหารที่เก่ง ตั้งแต่ผู้จัดการระดับกลาง ระดับสูง เพื่อรองรับกับการพัฒนาและขยายงานในด้านต่างๆ

และเอสซีจีเชื่อว่าในอนาคตประเทศไทยจะก้าวสู่ความเป็นสากลมากขึ้น มีความจำเป็นต้องใช้ภาษาอังกฤษมากขึ้น

ฉะนั้นหลักสูตรที่ใช้พัฒนานักบริหารยุคนั้น คือ “โครงการพัฒนา พนักงานบริหารระดับสูง” ที่เรียกกันว่า “MDP” (Management Development Program)

โปรแกรมนี้เอสซีจีติดต่อกับมหาวิทยาลัยชั้นนำระดับ Top Ten ของ สหรัฐอเมริกา เริ่มแรกเป็น Haas School of Business, University of California, Berkeley ภายหลังเปลี่ยนเป็น The Wharton School of the University of Pennsylvania และ Duke Corporate Education

มหาวิทยาลัยชั้นนำเหล่านี้เป็นผู้ร่างหลักสูตร “MDP” ซึ่งเป็น หลักสูตรที่โด่งดังมากในสมัยนั้น ประสบความสำเร็จอย่างสูง

นอกจากนั้นยังมีโครงการพัฒนาพนักงานระดับกลาง ระดับย่อยลงมา ใช้อาจารย์จากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ สอน เป็นภาษาไทย สร้างผู้บริหารระดับกลางเพื่อต่อยอดขึ้นสู่ระดับสูงต่อไป

หลักสูตร MDP เป็นแนวคิดที่ คุณชุมพล ณ ลำเลียง เสนอให้เริ่มใช้ เพื่อพัฒนาบุคลากร เริ่มปฏิบัติอย่างจริงจังในยุคคุณจรัส และยังคงได้รับการสานต่ออย่างเข้มข้นมาจนถึงทุกวันนี้

นอกจากนี้ อีกหนึ่งกลยุทธ์การสร้างคนของเอสซีจีในยุคนี้คือ การให้ “ทุนการศึกษา”

กลยุทธ์ที่คุณอุทัยมั่นใจว่า ในยุคเดียวกันไม่มีบริษัทไหนกล้าลงทุน ด้านทุนการศึกษาให้กับพนักงานมากเหมือนเอสซีจี

“สมัยนั้นที่อื่นไม่มี เราจะให้ทุนกับพนักงานที่จบปริญญาตรีที่มีศักยภาพ ไปเรียนปริญญาโทใน 2 สาขา ทางด้านวิศวกรรมและบริหารธุรกิจ”

ทุนการศึกษานี้เป็นการให้ทุนไปเรียนต่อที่สหรัฐอเมริกา 2 ปี นักเรียนทุนรุ่นแรกๆ ที่สามารถก้าวมาสู่ผู้บริหารระดับสูงของเอสซีจีคือ คุณสบสันต์ เกตุสุวรรณ กับ คุณอวิรุทธ์ วงศ์พุทธรพิทักษ์ ฯลฯ

มหาวิทยาลัยที่เอสซีจีส่งพนักงานไปเรียนล้วนมีชื่อเสียงระดับโลก ระดับ 1 ใน 10 ของสหรัฐอเมริกาและยุโรป

จนถึงปัจจุบันมีพนักงานของเอสซีจีได้รับทุนกว่า 450 คน

คุณมนัญญู สรรค์คุณากร อดีตผู้อำนวยการสำนักงานการบุคคล กลาง (พ.ศ. 2542-2553) เล่าเพิ่มเติมว่า ในยุคคุณจรัสเป็นเรื่องของการ Development หลังจากที่ว่ารากฐานต่างๆ มันคงพอสมควรแล้ว

เป็นยุคที่การบุคคลกลางทำหน้าที่งานการบุคคลต่างๆ รวมทั้งสร้างหลักสูตรต่างๆ

มีการตั้งศูนย์ฝึกอบรม ส่งหัวหน้างานของเอสซีจีไปดูงานต่างประเทศ เช่น ไปญี่ปุ่นนำ TQM เข้ามาเป็นการพัฒนาตัวระบบ ทั้งการบุคคลและการพัฒนา ที่เรียกว่า “Promotion from within”

“เรื่องนี้เป็นกลยุทธ์สำคัญมากของเอสซีจี และดำเนินการมาจนถึงทุกวันนี้”

ยุคของคุณจรัสได้สร้างรากฐานอันแข็งแกร่งให้กับการบุคคลในหลายๆ ด้าน แต่ก็ถือว่าต้องฟันฝ่าคลื่นลมต่างๆ มากมาย

คุณพารณ ในฐานะที่ดูแลงานฝ่ายการบุคคลในช่วงนั้นเล่าถึงความยากลำบากที่คุณจรัสต้องเผชิญว่า

“คุณจรัสเหนื่อยที่สุด เหนื่อยกว่ายุคคุณบุญมา ซึ่งท่านมีวุฒิภาวะ มีอาวุโสสูง เพราะเป็นรัฐมนตรีมาแล้ว มีผู้ใหญ่สนับสนุน แต่คุณจรัสเป็น

ผู้บริหารมีอาชีพมาจากบริษัทน้ำมัน ยังมีเป้าหมายที่จะเปลี่ยนแปลง
ขยายงาน ก็ทำให้เกิดความไม่เข้าใจ มีแรงต่อต้านพอสมควร

เหตุผลสำคัญที่ทำให้เปลี่ยนแปลงได้สำเร็จ เพราะคุณบุญมาวาง
รากฐานไว้ดี โดยจัดการเรื่องการบุคคล ทำงานเป็นทีม คุณบุญมาเป็นคน
หนึ่งที่อยู่เคียงข้างคุณจรัสมาตลอด”

แต่สิ่งหนึ่งที่ต้องถือว่าเป็น “ผลงาน” ที่ยิ่งใหญ่ซึ่งเกิดขึ้นในยุคของคุณ
จรัสก็คือการผลักดัน “อุดมการณ์ 4” ให้เป็นปรัชญาในการทำงานที่อยู่คู่
กับเอสซีจีมาโดยตลอด

“ตั้งมั่นในความเป็นธรรม มุ่งมั่นในความเป็นเลิศ เชื่อมมั่นในคุณค่า
ของคน ถ่อมมั่นในความรับผิดชอบต่อสังคม”

เป็นชุดอุดมการณ์ที่ คุณบุญมา วงศ์สวรรค์ และคุณพารณ อิศร
เสนา ณ อยุธยา ช่วยกันรวบรวมและสรุปเป็นแนวทางให้ทั้งองค์กรยึดถือ
เดินตามแนวทางนี้ โดยเริ่มต้นในยุคของคุณจรัสด้วยเช่นกัน

นี่คือ แนวทางที่คนเอสซีจีได้รับการปลูกฝังและยึดถือมายาวนาน
จนถึงทุกวันนี้

และอาจเป็นบริษัทของคนไทยบริษัทแรกที่มีการกำหนดอุดมการณ์
ขององค์กรไว้อย่างชัดเจน

ที่สำคัญ “อุดมการณ์” ดังกล่าวไม่ใช่แค่เพียงการท่องจำ

แต่เป็นหลักคิดที่พนักงานทุกคนยึดถืออย่างจริงจัง

คุณพารณเล่าว่า ก่อนหน้านั้นเอสซีจียังไม่ได้มีการรวบรวม
อุดมการณ์เอาไว้อย่างชัดเจน ขณะที่อีกหลายบริษัท โดยเฉพาะบริษัทข้าม
ชาติจะมีอุดมการณ์ที่ชัดเจน เช่นตอนที่ทำงานกับคูโบตาก็มีอุดมการณ์
หรือที่บริษัทเชลล์ก็มีปรัชญาในการทำงาน

“ผมว่าเอสซีจีก็น่าจะมีปรัชญาการทำงาน จนกระทั่งในยุคคุณจรัสเป็น
กรรมการผู้จัดการใหญ่ จึงได้มีการรวบรวมและสรุปออกมาจนมาเป็น
อุดมการณ์ 4 ใช้มาถึงปัจจุบัน”

คุณจรัสจึงเป็นข้อต่อคนสำคัญในการวางพื้นฐานการบริหารงาน
บุคคลเอสซีจีให้เข้มแข็ง จากการบริหารงานบุคคลในยุคที่นายห้างเหมได้
เริ่มต้นเอาไว้ ก่อนที่จะส่งต่อไปยังผู้บริหารเอสซีจีในรุ่นต่อๆ มา

ทั้งเรื่องการสร้างคน สร้างปรัชญา ที่สืบทอดจนถึงวันนี้

5

“พารณ” ตำนานการบุคคล “คนเก่งและดี”

คุณพารณ อิศรเสนา ณ อยุธยา ดำรงตำแหน่งกรรมการผู้จัดการใหญ่
เอสซีจี ระหว่างปี พ.ศ. 2528-2535

คุณพารณเป็นอีกผลผลิตหนึ่งของบริษัทยักษ์ข้ามชาติโดยมาจาก
บริษัทเชลล์ ประเทศไทย เช่นเดียวกับคุณอายุส อิศรเสนา ณ อยุธยา
และคุณอมเรศ ศิลาอ่อน

การเข้ามาของคุณพารณ ถือว่าเป็นจุดเปลี่ยนครั้งสำคัญของ “การ
บริหารงานบุคคล”

เขาเป็นผู้บุกเบิกงานอย่างเต็มตัวด้วยการเข้ามาจัดระบบการบริหาร
การจัดการใหม่ทั้งหมด หลังจากได้รับมอบหมายจากคุณบุญมาให้มาดูแล
งานด้านนี้

เว้นวรรคไปบุกเบิกงานที่สยามคูโบต้าในยุคคุณสมหมาย ก่อนที่คุณ
จรัสจะดึงตัวคุณพารณกลับมาดำรงตำแหน่ง “ผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่” ดูแล
งานด้านการบุคคล

ก่อนจะรับไม้ต่อจากคุณจรัสขึ้นดำรงตำแหน่งกรรมการผู้จัดการใหญ่
ในปี พ.ศ. 2528

นี่คือ รอยต่อสำคัญของการบริหารการบุคคลของเอสซีจีที่เป็นตำนาน
หลายคนบอกว่ายุค “พารณ” เป็นยุคทองของการสร้างคน
บางคนบอกว่า “พารณ” เป็นบิดาของการบุคคลของเอสซีจี

เพราะเมื่อรับไม้ต่อจากคุณจรัส ผู้มีส่วนสำคัญในการวางรากฐาน
งานบริหารบุคคลมาตั้งแต่เริ่มต้น คุณพารณก็เข้ามาดูแลงานด้านนี้อย่าง
จริงจัง

การบริหารงานการบุคคลของ “เอสซีจี” จึงถึงยุคก้าวกระโดด

คุณพารณกล่าวถึงการให้ความสำคัญด้านการบุคคล และได้ลงมือ
ทำงานด้านนี้เต็มที่ในช่วงหนึ่งในตำแหน่งกรรมการผู้จัดการใหญ่ว่า เป็นเพราะ
เขาโชคดีมีคนเก่ง มีคนมีฝีมือในด้านอื่นๆ ช่วยงานอย่างคับคั่ง

“ช่วงที่ผมเป็นกรรมการผู้จัดการใหญ่ ผู้ช่วยผมแต่ละคนเก่งแต่ละ
ด้าน คุณทวี (บุตรสุนทร) เก่งเรื่องการผลิต คุณอมเรศ (ศิลาอ่อน) เก่งเรื่อง
การตลาด คุณชุมพล (ณ ลำเลียง) เก่งเรื่องการเงิน คุณอภิพร (ภาษวัฒน์)



เก่งเรื่องปิโตรเคมี คุณชำนาญ (สุนทรวัฒน์) เก่งเรื่องกระดาษ ถ้าผมลงไปยุ่งกับเขาก็ยุ่งตาย ทำงานเป็นทีมดีกว่า

แต่มีเรื่องหนึ่งที่คนเหล่านี้ไม่อยากทำคือ เรื่องการบุคคล ผมจึงต้องลงมาทำเอง ที่จริงผมเป็นกรรมการผู้จัดการใหญ่เอสซีจี แต่เป็นผู้อำนวยการสำนักงานการบุคคลกลางของเอสซีจีไปด้วยในตัว

ผมไม่ค่อยเก่งเท่าไร แต่มีผู้สนับสนุนที่ดี กรรมการและคุณจรัสก็สนับสนุนเต็มที่”

แม้จะเป็นคำพูดที่ออกจากปากคุณพารณเอง แต่ทุกคนรู้ว่า นี่คือการถ่อมตัวของคุณพารณ

เพราะถึงที่สุดเขาก็สรุปหลักการทำงานจากประสบการณ์ให้ฟังด้วยว่า หากจะไปทำงานที่ไหน ให้จับเรื่องคนก่อนเรื่องงาน จับเรื่องคนเสียก่อนว่า เป็นอย่างไร จับคนเป็นพวกได้ก็ทำงานสำเร็จ ถ้าเอาคนเป็นพวกไม่ได้ ไม่มีทาง

“ผมเชื่อว่า คนมาก่อน ไม่ใช่ธุรกิจ ได้คนดี คนเก่ง กำไรมาเอง”

ช่วงที่เข้าไปบริหารงานในสยามคูโบต้า คุณพารณก็นำวิทยายุทธ์การบุคคลไปใช้ เรื่องแรกที่ทำคือ คู่มือการบริหารบุคคล ทำเตรียมไว้ก่อนโรงงานจะสร้างเสร็จ จึงรู้ข้อมูลทั้งหมดว่า คนที่จะมาทำงานด้วยกันจะเป็นตำแหน่งอะไร จะอยู่ตรงไหน เงินเดือนเท่าไร

นั่นอาจเป็นเคล็ดลับความสำเร็จของคุณพารณในการบุกเบิกสยามคูโบต้า โดยการจัดวางคู่มือบริหารงานบุคคลมาอันดับแรก

อีกจุดหนึ่งที่ต้องกล่าวถึงเกี่ยวกับการให้ความสำคัญกับงานบริหารการบุคคลของคุณพารณชัดเจนที่สุดคือ ผลักดันคณะกรรมการบุคคล (Management Development Committee - MDC) ซึ่งเริ่มบุกเบิกมาตั้งแต่ยุคของคุณจรัส ชูโต

เพราะโครงสร้างของ MDC นี้เองที่สะท้อนให้เห็นว่าเอสซีจีให้ความสำคัญกับ “คน” มากแค่ไหน

ตำนานแรง

เมื่อปี พ.ศ. 2510 คุณพารณตัดสินใจเดินออกจากบริษัทเซลล์ซึ่งเป็นบริษัทข้ามชาติที่มีชื่อเสียงมากที่สุดในสมัยนั้นเข้ามาอยู่ภายใต้ชายคาเอสซีจีหลังจากอยู่ “เซลล์” มานานถึง 12 ปี

คนที่ชักชวนคือ “หม่อมหลวงอุดม สนิทวงศ์ ณ อยุธยา” ซึ่งเป็นกรรมการบริษัท

คุณพารณเล่าว่า หม่อมหลวงอุดมให้คุณดำเกิง (สนิทวงศ์ ณ อยุธยา) ไปทาบถาม บอกว่าขอเชิญทานข้าวกลางวันที่โอเรียนเต็ล แล้วถามว่ามาอยู่ด้วยกันไหม

“ผมไม่ได้ถามว่าจะให้มาทำอะไร ก็ตอบตกลงหอบข้าวหอบของตามมาเลย”

หม่อมหลวงอุดมให้คุณพารณเป็นเลขานุการบริษัทระยะหนึ่ง ทำให้ได้ใกล้ชิดคุณบุญมา วงศ์สวรรค์

เมื่อ Mr. Hemmingsen หมดสัญญาจ้างในตำแหน่งกรรมการผู้จัดการใหญ่ คุณบุญมารับไม้ต่อ

“พอคุณบุญมาเป็นกรรมการผู้จัดการใหญ่ ท่านให้ผมไปหาว่ามีใครบ้างน่าจะเป็นการบุคคลของเอสซีจีได้ ผมก็ไปหา รออยู่หลายวันท่านจึงมาถามว่าหาได้หรือยัง ผมก็บอกว่าหาไม่ได้ เราไม่ได้เตรียมคนมาก่อน ไม่เหมือนบริษัทข้ามชาติเขาเตรียมคนเตรียมอะไรมา สักเดี๋ยwt่านบอกว่าคุณนั่นแหละเป็น อ้าว...ผมเป็นวิศวกร ให้ผมเป็นเนี่ยนะ คุณบุญมาบอกผมว่าคุณเป็นได้”

การเข้ามาดูแลงานด้านการบุคคลของคุณพารณและทีมงานในยุคบุกเบิก ได้นำเอาแนวทางและองค์ความรู้จากบริษัทข้ามชาติเข้ามาพร้อมกับปรับปรุงให้เข้ากับสังคมไทย กระทั่งกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กรของเอสซีจี

“ตอนนั้นคุณฉัตรฯ คุณอำพลศักดิ์ อยู่ด้วยกัน เราพยายามเอาระบบเข้ามาจับ ซึ่งที่เซลล์มีคู่มือการบริหารงานบุคคล คู่มือการบริหารค่าจ้าง คู่มือการบัญชี และอีกหลายเรื่องที่ได้นำเข้ามาปรับใช้กับเอสซีจี

ทำไปเรื่อยๆ ก็ถูกต่อต้านค่อนข้างแรง แต่ระดับบริหารเชื่อว่าเป็นสิ่งที่จำเป็น คุณบุญมากก็เอาด้วย คุณจรัสมาจากเอสโซ่ ก็ใช้ระบบการบริหารบุคคลแบบบริษัทข้ามชาติ ก็มาช่วยกัน

ผมจำได้ผมเคยเชิญผู้ใหญ่ของเอสซีจีไปสัมมนา เรามีที่พักตากอากาศที่ชะอำไปประชุมที่นั่น เอาระดับ Line Manager เขาพวกระดับรองไปคุยกันว่ามีปัญหาอะไร จะปรับเปลี่ยนวิธีไหน ปรีक्षाหารือกันว่าเปลี่ยนแล้วจะเกิดผลที่ดีขึ้นอย่างไร



จำได้ว่า พวก Line Manager ก็ไม่ค่อยพอใจ ฝ่ายการบุคคลเสนออะไรๆ ก็มักถูกเบรก ตกเย็นกินเบียร์คุยกันแต่การบุคคล ขากลับออกจากชะอำเขาสวดการบุคคลจนถึงสะพานพระพุทธยอดฟ้า บ่นว่าจะเข้ามาจัดการอะไรจะมาเปลี่ยนแปลงอะไร เป็นแรงเสียดทานอย่างมาก”

อย่างไรก็ตาม หลังจากการเปลี่ยนแปลง งานบริหารบุคคลที่มีความชัดเจน เป็นธรรม และเป็นระบบเข้ามาทำความเข้าใจร่วมกับทุกๆ ฝ่าย การทำงานร่วมกันระหว่าง Line Manager กับฝ่ายบุคคลก็ค่อยๆ เปลี่ยนแรงเสียดทานให้เป็นการยอมรับและสนับสนุนซึ่งกันและกัน

ความเข้มแข็งของการบริหารจัดการ “คน” ในแบบเฉพาะตัวของ เอสซีจี จึงหยั่งรากลึก เข้มแข็ง และนำไปสู่ความสำเร็จจวบจนถึงปัจจุบัน

MDC | วัตถุประสงค์การบุคคล

คุณพารณเล่าว่า เมื่อกลับมาดูแลการบุคคลต่อ ได้ตัดสินใจตั้งเรื่อง “MDC” (Management Development Committee) หรือ คณะกรรมการบุคคลขึ้น เป็นการสานต่องานที่คุณจรัส ชูโตริเริ่มไว้

“ในสมัยคุณจรัส เราแยกส่วน คือ คุณจรัสบริหารจัดการด้านธุรกิจ ทำด้านธุรกิจอย่างเดียว ประชุมกันเดือนละหน แล้วคนกลุ่มเดียวกันนี้เป็น กรรมการของ MDC”

MDC จึงเปรียบเสมือนกับ “วอร์รูม” ของการบริหารงานบุคคล ของเอสซีจี

“MDC เป็นรอยต่อระหว่างผมกับคุณจรัส มาเข้มแข็งมากตอนที่ผม มาทำอย่างเอาจริงเอาจัง”

ในการประชุมของ MDC นั้น จะไม่คุยเรื่องอื่นเลย จะคุยเรื่องบริหาร คนอย่างเดียว ตั้งแต่พนักงานเข้ามาทำงานในองค์กรจนเกษียณ จะวางแผน เรื่องการพัฒนาคน สวัสดิการ ทุกอย่าง

คุณพารณขยายความอีกด้วยว่า ประชุม MDC ถือเป็นเรื่องสำคัญ ระหว่างประชุมต้องไม่มีอะไรมารบกวน เพื่อที่คณะกรรมการจะได้มีสติ นั่งดูเรื่องคนตลอดทั้งวัน

“เวลาประชุมที่สำนักงานใหญ่ จะตัดโทรศัพท์ไม่ให้ใครมาตาม ปิดห้อง ไม่ให้ใครเข้า ไม่มีการพิมพ์ จดด้วยมือหมดเลยให้คุณยุพา (บัวธรา) เป็น คนจด จดแล้วก็ถ่ายรูปไว้ MDC ทุกคนรับไป ห้ามทิ้งไว้บนโต๊ะต้องใส่ ลิ้นชักล็อกเกอร์ทั้งหมดทุกคน จะไม่มีใครเห็น ไม่รู้ว่า MDC คุยว่าอย่างไร บ้าง การบุคคลจะเก็บเอกสารไว้”

เหตุผลสำคัญคือในการสร้างคน ในการทำ Succession Plan คณะ กรรมการต้องเอาคุณสมบัติของคนมาพิจารณาเปรียบเทียบกัน หากข้อมูล รั่วจะมีคนท้อใจ หรือผิดหวัง

“อย่างการปรับเงินเดือนกลางปี เราไม่อยากจะให้ใครรู้ ถ้ารู้จะอิจฉา กันวุ่นวาย เรื่องการบุคคลนี้ถ้าตกลงกันแล้วหลุดรอดออกไปอาจทำให้ เสียขวัญ เสียเวลา เสียใจ ถ้าไม่รู้ได้จะดีมาก

ที่สำคัญที่สุด ในการประชุม MDC ทุกครั้ง กรรมการผู้จัดการใหญ่ ของทุกธุรกิจเอสซีจี ต้องเข้าร่วมประชุมทุกครั้ง ในฐานะกรรมการ และมีการ

บุคคลสองคน คุณอุทัย คุณยุพา ต้องเข้าประชุมในฐานะเลขานุการคณะกรรมการ MDC

อย่าลืม คนบริหารพนักงานคือ Line Manager ไม่ใช่การบุคคล เป็นคนบริหาร เวลาสื่อสารต้องผ่าน Line Manager ว่าเขาต้องดูแลคนของเขาเอง”

สิ่งที่คุณพารณนำมาใช้ปรับปรุงเรื่องการบริหารงานบุคคล นั่นคือ นำเทคโนโลยีต่างๆ จากอเมริกา จากยุโรป รวมถึงวิธีการของญี่ปุ่นมาใช้ให้เข้ากับภูมิสังคมของคนไทยให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กรของเอสซีจี

“ซึ่งผมคิดว่าไม่เหมือนใครและไม่มีใครเหมือน เรามุ่งเน้นมากไปที่การพัฒนาคนทั่วทั้งองค์กร”

ส่วนแนวทางในการส่งคนไปเรียนต่างประเทศไปเรียนมหาวิทยาลัยในระดับ Top Ten ของอเมริกา อังกฤษ ญี่ปุ่น หรือการคัดเลือกคนเข้าสู่องค์กร คุณพารณใช้กระบวนการที่เรียกว่า Campus Recruitment ส่งคนของเอสซีจีไปคัดเลือกนิสิตนักศึกษาในมหาวิทยาลัยปิด อย่าง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ รวมถึงมหาวิทยาลัยชั้นนำในต่างประเทศด้วย

“ผมไปต่างประเทศเองเดินทางจากกรุงเทพฯ ไปโอซาก้า ไปคัดเลือกตั้งแต่มหาวิทยาลัยระดับ Top Ten ของญี่ปุ่น จากนั้นไปเกียวโต ขึ้นไปโตเกียว ไปฮิโตทชิบาชิ มหาวิทยาลัยไอทีของญี่ปุ่น ไปดูว่าคนไทยมีไหม ไปเชิญเขามาคุยกัน ข้ามไปอเมริกาตั้งแต่ลอสแอนเจลิสไป Caltech (California Institute of Technology) ไปชิคาโก นิวยอร์ก บอสตัน ลอนดอน ไปคัดเลือกนักเรียนไทย ผมจำได้ ทำ 1-2 ปี แล้วก็ไม่ได้ทำต่อ ได้คนมาทำงานที่เอสซีจีหลายคน”

กระบวนการทั้งหมดสะท้อนให้เห็นว่าคุณพารณให้ความสำคัญกับเรื่อง “คน” มากเพียงใด

...“คน” มาก่อน ไม่ใช่ “ธุรกิจ”

และต้องเป็น “คนเก่งและดี” เท่านั้น

กว่าจะเป็น “คนเก่ง 4 - คนดี 10”

คุณประสิทธิ์ ตันสุวรรณ อดีตผู้อำนวยการศูนย์ส่งเสริมคุณภาพงานที่ปรึกษาคณะจัดการ เอสซีจี ด้าน TOM เล่าถึงที่มาที่ไปของนิยามคนเก่ง คนดีว่า คุณพารณอยากได้นิยาม “คนเก่ง” และ “คนดี” เพื่อใช้เป็นหลักการคัดเลือกและพัฒนาบุคลากร

“ตอนนั้นผมเข้ามาใหม่ๆ คุณพารณบอกว่า คุณประสิทธิ์ช่วยอยู่ในคณะทำงานได้ไหม เป็นเลขาให้ผม เอาผู้ใหญ่มาก 10 คน เพื่อบัญญัตินิยามคนเก่ง คนดี”

“คนเก่ง” นั้นนิยามไม่ยาก สรุปออกมาได้ 4 คำคือ

เก่งงาน

เก่งคน

เก่งคิด

เก่งเรียน

แต่พอถึงคำว่า “คนดี” คุณพารณพาคุณประสิทธิ์ไปหาท่านปัญญา นันทภิกขุ วัดชลประทานรังสฤษฎ์ ไปคุยเรื่องคนดีในพุทธศาสนาเป็นอย่างไร

“นิมนต์ท่านมหากาจากวัดบวรนิเวศ แล้วเอาพวกเราไปนั่งฟัง ถามโน้น ถามนี้ เพื่อให้ได้นิยามของเอสซีจี แล้วลากผมไปจุฬาย ไปหาอาจารย์ท่านหนึ่งเป็นบาทหลวง คนดีในนัยของคริสต์เป็นอย่างไร”

สุดท้าย นิยามคำว่า “คนดี” 10 ข้อ คือ

- 1) ต้องมีน้ำใจ
- 2) ใฝ่ความรู้
- 3) มีความวิริยอุตสาหะ
- 4) มีความเป็นธรรมและซื่อสัตย์
- 5) เห็นแก่ส่วนรวม
- 6) รู้หน้าที่ในงาน ในครอบครัว
- 7) ทศนคติดี
- 8) มีวินัยและมีสัมมาคารวะ
- 9) มีเหตุผล
- 10) รักษาชื่อเสียงของตัวเองและของบริษัท

“คุณพารณจะฉกฉวยโอกาสทุกครั้งเพื่อขายสินค้า 2 ตัวนี้ มีเหตุการณ์ครั้งหนึ่งประชุมกันเรื่องอื่น พอถึงช่วงที่คุณพารณกล่าวเปิด ท่านก็บอกมาก่อนเข้าเรื่องผมอยากเล่าเรื่องคนเก่งและดี คนนั่งข้างหน้าก็มองหน้ากัน ทำนองว่า เฮ้ย เอาอีกแล้ว เบื่อจะตายอยู่แล้ว”

พอคุณพารณเห็นก็พูดตักคอตันที “ผมรู้นะว่าคุณนินทาผม” แล้วก็พูดต่อเรื่อง คนเก่งและดี เป็นสิ่งที่ควรจะมี และคนที่เบอร์ดหนึ่งขององค์กรก็ทำเป็นตัวอย่าง

นั่นหมายความว่า กว่าคำว่า “คนเก่งและดี” จะกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กรได้ เบอร์ดหนึ่งขององค์กรต้องทำเป็นตัวอย่าง ต้องทุ่มเทกับการสื่อสารทำความเข้าใจกับพนักงานอย่างต่อเนื่องและอดทน

ถึงวันนี้สิ่งที่คุณพารณทุ่มเท ให้ความเวลาในการผลักดันอย่างจริงจัง ก็ปรากฏผลอย่างชัดเจน

TQM | กลัดกระดุมเม็ดแรก

นอกจากเรื่อง “คนเก่งและดี” แล้ว การนำแนวคิดเรื่อง TQM มาใช้ในเอสซีจี ก็ถือเป็นหนึ่งในผลงานที่คุณพารณภูมิใจ

“ผมจำได้ว่า 8 ปีที่ผมทำงาน ผมส่งคนไปยุโรป อเมริกา เข้ามหาวิทยาลัยระดับ Top Ten เกือบๆ 200 คน ตอนที่คุณชุมพล กู้สถานการณ์วิกฤตเศรษฐกิจมาได้ ส่วนหนึ่งก็ได้นักเรียนทุนกลุ่มนี้มาช่วย ผมส่งคุณประสิทธิ์ ต้นสุวรรณ ไปดูเรื่อง TQM (Total Quality Management) ก่อนใครๆ เป็นบริษัทแรกที่เอามาใช้ ที่ผมเรียก ปฏิญญา TQM เชียงราย

ปฏิญญา TQM เชียงราย เกิดขึ้นเมื่อครั้งที่เอสซีจีจัดประชุมฝ่ายจัดการนอกสถานที่ที่เชียงราย คุณพารณเพิ่งรับตำแหน่งใหม่ๆ และเสนอว่าต่อไปนี่ Total Quality Management เป็นนโยบายขององค์กรที่ทุกคนต้องร่วมมือกันทำให้สำเร็จ

คุณประสิทธิ์และคณะไปทัวร์อเมริกาทั้งทีม ไปเยี่ยมบริษัทที่เขาว่าเก่งเรื่องนี้ เช่น IBM, 3M, Westinghouse จำได้ว่าหลายแห่งเลย แล้วไปโตโยต้าด้วย ตอนนั้นคุณนายศักดิ์ (แสง-ชูโต) นักเรียนญี่ปุ่นจาก Tokyo University ก็หนุนผมอย่างแรง ทุกคนก็ยอมรับหมด อันนี้เป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาบุคลากรให้ทำงานมีประสิทธิภาพสูงสุด”

“TQM” ของญี่ปุ่น คือ ระบบที่ทำอะไรให้ถูกเสียตั้งแต่แรก คนที่สองก็ทำอะไรให้ถูกตามคนแรก คนต่อมาก็ทำถูกตามไปเรื่อยๆ

ไม่ต่างไปจากคำเปรียบเทียบกับว่า หากกลัดกระดุมเม็ดแรกถูก ที่เหลือก็จะไม่มีปัญหา ตรงกันข้าม หากเริ่มกลัดกระดุมเม็ดแรกก็ผิดเสียแล้ว ที่เหลือย่อมผิดตามกันไปทั้งหมดนั่นเอง

“คนญี่ปุ่นเขาเคยเล่าให้ผมฟัง ถ้าคนที่หนึ่งทำถูก คนที่สองรับของทำถูก คนที่สามก็ต้องทำถูกตาม สำคัญที่สุด การพัฒนาจะต้องพัฒนาให้ทั่วทั้งองค์กร ตั้งแต่เบอร์หนึ่ง ลงจนถึงข้างล่างต้องพูดภาษาเดียวกัน

องค์กรขนาดใหญ่อาจใช้เวลาเยอะ พัฒนาทั้งองค์กรจึงไม่ใช่ของง่าย แต่ก็
เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารงานบุคคลเหมือนกัน เพื่อสร้างประสิทธิภาพ”

ในยุคของคุณพารณ ผู้บริหารระดับสูงทุกคนรับรู้ถึง “สัญญาณ” ที่
ชัดเจนของ “เบอร์หนึ่ง”

“คน” สำคัญที่สุด

คำสรุปที่ชัดเจนที่สุดคือคำพูดของ คุณปฐม เปลี่ยนรังษี อดีต
กรรมการผู้จัดการ บริษัทสยามคูโบต้าอุตสาหกรรม จำกัด

“คุณพารณถือว่าบริษัทคือป้ายชื่อ ถ้าป้ายชื่อไม่มีคนทำงาน บริษัท
จะเกิดได้อย่างไร”

คุณพารณเชื่อมั่นในพลังของบุคลากรอย่างยิ่ง

มีคนเคยบอกว่า “มนุษย์” ทุกคนไม่ได้มีแต่แขนและขา

แต่ “มนุษย์” มี “ปีก” ด้วย

เพียงแค่เรามองไม่เห็นเท่านั้นเอง

“ปีก” นั้นชื่อ “ความเชื่อมั่น”

ทุกครั้งที่เรามี “ความเชื่อมั่น” และศรัทธาในสิ่งใดสิ่งหนึ่งอย่าง
จริงจัง

พลังแห่งความเชื่อนั้นจะทำให้เราโยยบินไปสู่เป้าหมายที่ไกลแสน
ไกลและยากลำบากยิ่ง

เมื่อ “เอสซีจี” เชื่อมั่นใน “คน”

“ปีก” นี้จึงนำองค์กรเอสซีจีโยยบินไปสู่เป้าหมาย

...ตลอดมา

เคล็ดลับสโตร์ “พารณ” “เอาใจเขามาใส่ใจเรา”

หนึ่งในเคล็ดลับการบริหารงานบุคคลของ คุณพารณ อิศรเสนา ณ อยุธยา ที่บอกเล่า ถ่ายทอดกันต่อๆ มานั้นคือ การดูแล ใส่ใจ ให้ความสำคัญ ใกล้ชิดผ่านการร่วมทานอาหารกับลูกน้องอย่างสม่ำเสมอ

“เรื่องคนในสมัยผม วิธีการให้ได้ใจพนักงาน ช่วงที่ผมอยู่เซลล์ ผมได้แบบมาจากคนจีน ไปเอาวิธีการของพริธานพาณิชย์ที่ปัตตานี เวลาไปเยี่ยม เขาจะเชิญทานข้าวกลางวันด้วย คนในบริษัททั้งหมดทานข้าวร่วมกันกับแก้วแก่ ทานข้าวคุยกัน ผมว่าแบบนี้ดี ผมก็เลยจัด ตอนผมเป็นกรรมการผู้จัดการใหญ่ จัดที่เรือนรับรองทุกวัน วันไหนผมไม่มี Business Lunch จะเชิญมาวันละ 10 คน ตอนนั้นจำได้มีทั้งหมด 200 คน เขามาทานข้าวกับผม พวกที่อยู่ใกล้ๆ กรุงเทพฯ ก็จะไปทานข้าวกับเขาที่โรงงาน หรือที่ไกลหน่อยก็โรงงานทุ่งสง

เวลาเขามาประชุมที่กรุงเทพฯ จะมีโอกาสนั่งทานข้าวโต๊ะกลมกับผมปีละ 2 ครั้ง ในโต๊ะทานข้าว จะคุยเรื่องลูกเมียเป็นอย่างไร ลูกเรียนถึงไหนแล้ว มีใครเจ็บป่วยคุยกันเรื่องพวกนี้ เรื่องทุกข์สุข เรื่องลูกค้าบ้างอะไรบ้าง คุยกันอย่างครอบครัวเดียวกัน จะพยายามหลีกเลี่ยงเอาธุรกิจมาพูด แต่บางทีก็อดไม่ได้นะ เห็นหน้ากันมีปัญหาธุรกิจ พอพูดเรื่องธุรกิจทุกคนจะเงิบหมด ไปพูดเรื่องอื่นดีกว่า ถ้าพูดเรื่องธุรกิจก็พูดเรื่องเชิงบวก เขาทำดีก็ชมเขาให้เป็นตัวอย่างคนอื่น อย่าไปดูคนบนโต๊ะกินข้าว นี่จบเลย ทำอย่างนั้นติดลบทันที ต้องเอาใจเขามาใส่ใจเรา

เราต้องเอาใจเขามาใส่ใจเรา เขาอยากให้เรา Treat เขาอย่างไรก็เหมือนอย่างเราอยากให้นายทำกับเราอย่างนั้น เราก็ต้องตามดู ต้องเอาใจใส่ลูกน้อง เราเป็นนายต้องเอาใจเหมือนตอนเราเป็นลูกน้อง เอาใจเขามาใส่ใจเรา อย่างที่บอกเขาเป็นพวกให้ได้ ผมพูดอยู่เสมอว่าคุณอยู่กับผม ผมเอาเป็นพวกหมด”

ถึงลูกถึงคน...ถึงครัวพนักงาน

การบริหารงานบุคคลของคุณพารณนั้น ไม่ได้ให้ความสำคัญเฉพาะพนักงาน แต่ยังให้ความสำคัญกับ “ครอบครัวพนักงาน” และคู่ค้า โดยเฉพาะบรรดาเอเยนต์ ผู้แทนจำหน่ายของเอสซีจี

“เรื่องการบุคคลที่ส่วนใหญ่เป็นเรื่องพัฒนาคน ดูแลคน คุณชุมพล เก่งเรื่องการเงิน ติดต่อดังประเทศ งานขายอะไรพวกนี้ สมัยผมเป็น ซีอีโอ ผมเป็นผู้จัดการการบุคคลเอสซีจีเสียมากกว่า ทางธุรกิจผมไม่ได้ทำอะไร ผมไปดูดูแลเรื่องคน ไปดูแลเรื่องผู้แทนจำหน่าย ไปดูแลสารทุกข์สุกดิบของเขา

ผมเอาแบบฝรั่ง เปิดโรงงานให้ลูกให้เมียเขาเข้ามาดูว่าสามีเขาทำงานอะไรบ้าง แล้วก็เอาลูกผู้แทนจำหน่ายไปเข้าคอร์ส Y.M.C.A. เอาลูกพนักงานเข้าค่ายให้เขารู้จักกัน เวลาใหม่ของใหม่ๆ อย่างคอมพิวเตอร์ก็เอามาอบรม

ผมจำได้เลย ผมไปนราธิวาสมีลูกค้ามาแนะนำว่า คอมพิวเตอร์เพิ่งมาใหม่ เอสซีจีช่วยจัดค่ายให้ลูกผู้แทนจำหน่ายหน่อยได้ไหม ผมมาจัดค่ายคอมพิวเตอร์ปรากฏว่าลูกผู้แทนจำหน่ายได้ติดต่อกันทางคอมพิวเตอร์ ตั้งแต่ตอนนั้นมาก็ได้เรียนรู้เรื่องเทคโนโลยีใหม่ๆ

ที่ดีที่สุดคืออะไรู้ใหม่ ผมจัดให้แม่บ้านมาเรียนทำกับข้าว เย็บปัก ถักร้อย ทำดอกไม้กระดาษ สอนจัดดอกไม้ ทำอะไรอีกหลายอย่าง เรียนวันเสาร์วันอาทิตย์ เอาโรงเรียนอาชีวะมาสอน ตอนแรกๆ ผมไปเยี่ยมเขา เอาอาหารข้างนอกมาเลี้ยงอาหารกลางวันอาหารเย็นตามโรงงานต่างๆ ตอนหลังแม่บ้านจัดเป็นชมุ่ๆ สร้างความเบิกบานใจเป็นอย่างมาก ถ้าไม่อย่างนั้นตอนสามีไปทำงานแม่บ้านก็เล่นไพ่ นินทาสามีเกิดแบ่งค่ายทะเลาะกัน สามีก็เลยไม่ถูกกัน อาจลามมาถึงงานด้วย

ดังนั้นทุกปีเปิดโรงงานให้แม่บ้านกับลูกไปดูว่าพ่อทำงานอย่างไร เลี้ยงอาหารกลางวัน เลี้ยงไอติม เวลาที่มีสภากาจะประทัง แม่บ้านจะพูดว่าอย่าไปนั้นกับเขาเลย บริษัทเขาดีกับเราแบบนี้ คือ สร้างความสัมพันธ์กับแม่บ้าน”

6

คิดต่างแบบ “ชุมพล” ความธรรมดาที่ “มหัศจรรย์”

“ผมจะบอกให้ เรื่องการบุคคลไม่มี *Master Plan* หรอก ทำไปทุกปี ต่อไปเรื่อยๆ ปรับปรุงไปเรื่อยๆ พอออกมาถึงได้หน้าตาเป็นอย่างนี้ แต่ทั่วประเทศไทยก็เอาไปใช้เป็นแม่บทหมดนะ”

คนที่พูดเช่นนี้ได้มีเพียงคนเดียว คือ คุณชุมพล ณ ลำเลียง คนที่มอง “เรื่องยาก” เป็น “เรื่องง่าย”

มองเรื่อง “มหัศจรรย์” เป็นเรื่อง “ธรรมดา”

คุณชุมพลเป็นผู้บริหารที่มีบทบาทสำคัญในการตั้ง “ฝ่ายบุคคล” ในยุค “นายห้างเหม”

เป็นคนเริ่มต้นคิดเรื่อง “ฝ่ายบุคคล” ขึ้นมา ก่อนที่คุณพารณจะมา ก้ากับดูแลอย่างจริงจังในช่วงต่อมา

จังหวะที่คุณชุมพลมารับไม้ต่อจากคุณพารณในตำแหน่งกรรมการผู้จัดการใหญ่ตั้งแต่ พ.ศ. 2536-2548 นั้น เป็นช่วงที่งานบริหารการบุคคลเติบโตและแข็งแกร่งยิ่ง

คุณชุมพลบอกกับลูกน้องเสมอว่าคุณพารณทำดีแล้ว พอแล้ว

แต่สิ่งที่เขานำเสนอในช่วงที่เป็น “เบอร์หนึ่ง” ขององค์กร คือ “มุมมอง” ใหม่ที่ทุกคนเห็น แต่ไม่มีใครนึกถึง

หุ้นส่วนธุรกิจ



“คุณชุมพลให้ข้อคิดว่า HR อยู่ในองค์กรด้วยสิ่งเดียว คือทำให้ธุรกิจเดินได้ เป็น **Business Partner**”

คุณอุทัยเล่าถึง “วิธีคิด” ของคุณชุมพล

“**Business Partner**” คือ “หุ้นส่วน” ทางธุรกิจ

คุณชุมพลเสนอให้งานบริหารการบุคคลมองว่า เอสซีจีมีธุรกิจอยู่ 2 ด้าน ด้านหนึ่ง คือ การผลิต การเงิน การตลาด

อีกด้านหนึ่ง คือ “คน”

ถ้า “คน” ที่รับมาไม่ดี ไม่มีการฝึกอบรมให้ดี ให้ผลตอบแทนไม่ดี ไม่มีการวางแผนรับมือกับอนาคต

“ธุรกิจ” ก็ไม่ดี

แต่ถ้าบริหารเรื่อง “คน” ดี “ธุรกิจ” ก็จะได้

“งาน HR ทุกวันนี้ คือ ทำอย่างไรให้ธุรกิจเดินได้ ถ้าทำไม่ได้ก็แค่เสียมียนดี ๆ นี่เอง HR ต้องทำงานเป็น **Partner** ที่ดีของธุรกิจ”

เป็นมุมมองที่นอกจากแสดงถึงความสำคัญของ HR แล้ว ยังทำให้เข้าใจถึงบทบาทหน้าที่ของ HR ได้อย่างแยบยล

คุณอุทัยบอกว่าคุณชุมพลเป็นผู้นำ เป็น “**Leadership**” อีกแบบหนึ่ง สิ่งแรกที่เสนอกับทีม HR ก็คือ ให้ดูเรื่องระบบประเภทพนักงาน

เอสซีจีมีระบบพนักงานเป็นระดับล่างสุดจนถึงสูงสุดคละกันไป คุณชุมพลบอกว่าต้องแบ่งเป็น 3 กลุ่ม มีสภาพการจ้างต่างกัน

1. ระดับจัดการ
2. ระดับบังคับบัญชาและวิชาชีพ
3. ระดับปฏิบัติการ

พนักงาน 3 กลุ่มนี้ มีสภาพการจ้างต่างกันเพราะความรับผิดชอบต่างกัน

“คุณชุมพลบอกให้ทำอย่างนี้ แล้วก็ดีจริงๆ คือ เราบริหารง่ายขึ้น ชัดเจนว่าใครเป็นใคร เราจะตอบแทนอย่างไร เมื่อก่อนก็มีแต่ไม่ชัดเจน เช่น ระดับนี้เป็นหัวหน้า แต่ไม่รู้ว่าหัวหน้าทำหน้าที่บริหาร บริหารอะไร เราจะตอบแทนต่างจากข้างล่างอย่างไร เราจะให้เงินเดือนข้างบนสูงกว่าข้างล่างเพราะเหตุใด ทำไมมีรถประจำตำแหน่ง ตอบไม่ค่อยได้ ถ้าเรามีสภาพการจ้างต่างกัน ตอบได้หมดเพราะความรับผิดชอบขององค์กรต่างกัน”

ทุก “ความสำเร็จ” ต้องมีก้าวแรก

“การทำ HR หรือการบริหารงานบุคคล เริ่มจากระบบแรก คือเอาสิ่งที่ปฏิบัติหรือประกาศทั้งหมด มารวบรวมเป็นเล่ม หลังจากนั้นก็ทำคู่มือการบุคคล

หลังจากนั้นก็มาสร้างระบบเรื่องคน เพราะประมาณปี พ.ศ. 2515 เรารวมเครื่องทั้งหมดที่มีอยู่ตอนนั้นเข้าด้วยกัน ซึ่งการบุคคลไม่เหมือนกันเลย เรียกชื่อก็ไม่เหมือนกัน เงินเดือนก็ไม่เหมือนกัน ทั้งหมดนี้ไม่มีระบบมาก่อน จึงต้องเอาบริษัทที่เหลือมาทำเป็นระบบ แล้วเขียนคู่มือบุคคลขึ้นมา

ก่อนหน้านั้น เรื่องการจ้างงาน การบริหารขึ้นอยู่กับแต่ละหน่วยงาน แต่ละสายบังคับบัญชา ยกเว้นพนักงานจัดการระดับสูง ซึ่งการพิจารณาเงินเดือนจะเสนอกรรมการผู้จัดการใหญ่อนุมัติ แต่ก็ไม่มีระบบประเมินผลขึ้นอยู่กับผู้บังคับบัญชาจะเสนอ

จัดระบบงานบุคคลแล้ว ยังมีงานที่เกี่ยวข้องกับการรับคน การสัมภาษณ์ เรื่องคัดคน เรื่องรับเข้ามาแล้วเริ่มพัฒนา เริ่มวางกฎเกณฑ์ว่าต้องไม่มีเด็ก ผาก มีการสัมภาษณ์โดยคณะกรรมการ

เพราะการรับคนนั้น ต้องรับคนดีเอามากล้นกรอง ถ้าวัตุดิบดีก็พัฒนาได้

หลังจากนั้นก็พูดถึงการจ้างคนดีๆ เข้ามา เริ่มมีการพัฒนา เราเริ่มคิดถึงเรื่องนักเรียนทุน ผมจำได้ว่านักเรียนทุนรุ่นแรกมี**คุณสบสันต์ (เกตุสุวรรณ)** เราต้องเข้าไปช่วยเขาเข้าเรียนให้ได้เพราะว่าไปมหาวิทยาลัยดีๆ ไม่ใช่ง่ายๆ ต้องช่วยกันติดต่อ

ระบบนักเรียนทุนจึงเป็นการยกระดับคนทำงานที่เราต้องการ หลังจากนั้นก็ทำมาทุกปี”



มองคน 2 มิติ

อีกเรื่องหนึ่งที่คุณชุมพลให้แนวคิดกับ HR และกลายเป็นแนวทางปฏิบัติจนถึงทุกวันนี้ นั่นคือ **วิธีมองคนแบบ “2 มิติ”**

“คุณชุมพลบอกเวลาที่เราจะพิจารณาพนักงานต้องดู 2 มิติ

มิติที่ 1 ดูตั้งแต่อดีตถึงปัจจุบัน ดูที่ **‘ผลงานที่ผ่านมา’** ที่เรียกว่า **‘Performance’** ผลงานที่เขาทำมาตั้งแต่อดีตจนถึงวันนี้

มิติที่ 2 ดูอนาคต จากวันนี้ถึงวันข้างหน้าพนักงานคนนี้จะทำอะไร มิตินี้เรียกว่า **‘ศักยภาพ’** หรือ **‘Potential’**

คุณชุมพลบอกว่า HR ต้องมีข้อมูลผลงานหรือ Performance ของพนักงานแต่ละคนส่วนหนึ่ง และมีข้อมูลศักยภาพหรือ Potential อีกส่วนหนึ่ง สองอันประกอบกันเราจะเห็นแต่ละคนมีความสำคัญมีคุณค่า (Value) ต่อองค์กรอย่างไร

คนที่ผลงานเยี่ยมมีศักยภาพสูงคือคนเกรดเอ คนที่ผลงานไม่ค่อยดีมีศักยภาพต่ำคือคนท้ายๆ วิธีนี้จะแบ่งคนออกมา ไม่ใช่แบ่งตามความรักชอบ โกรธ หลง

การประเมินคนด้วย 2 มิตินี้จะเป็นตัวบอก จะ Promote ใคร 2 ตัวนี้ต้องชัด ต้องเข้าคณะกรรมการ

สมมุติในที่ประชุมมี Candidate 10 คน เอาข้อมูลแต่ละคนทั้ง 2 มิติเป็นอย่างไรมาเรียงให้ดู เกือบจะไม่ต้องบอกว่าเอาใครเป็นหัวหน้าในระดับต่อไป ข้อมูล 2 ด้านจะบอกตัวเองหมด”

คุณอุทัยบอกว่าการดูคน 2 มิติ ต้องดูให้นานๆ ไม่ใช่ดูปีเดียว ต้องดูเทรนด์หลายๆปีๆ

“เรื่องนี้เป็นอีกหนึ่งผลงานของคุณชุมพล”

ทำไมต้องเหมือนเดิม

ในเรื่องธุรกิจ เรื่องราวของคุณชุมพลมีสีสันอย่างมาก
ในเรื่องการบริหารบุคคล คุณชุมพลก็สร้างสีสันที่กลายเป็นเรื่องเล่า
ขานกันในองค์กรเช่นกัน
ด้วยวิธีคิดในมุมใหม่ที่ไม่มีใครเคยคิด
คุณพิพัฒน์ กาญจนวิโรจน์ อดีตผู้อำนวยการสำนักงานการบุคคล
กลาง ที่ทำงานการบุคคลในยุคของคุณชุมพล ยังจำได้ดีถึงการแก้ปัญหา
แบบง่าย ๆ ของคุณชุมพล

“เมื่อก่อน เรามีการจัดระดับพนักงานหรือ **PC** (Position Classification) ทางสหภาพแรงงานก็ไปถามกรมแรงงาน (กระทรวงแรงงานในปัจจุบัน) ว่าบริษัทไม่เคยมีการจัดระดับพนักงานแล้วมาจัด ถือว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงสภาพการจ้างหรือไม่ ทั้งอธิบดี ทั้งอะไรต่างๆ แกลงเปรี้ยวออกมาเลยว่าเปลี่ยน

เราก็มาแจ้งคณะกรรมการว่า ทางราชการเขาบอกว่าการจัดระดับพนักงานเป็นการเปลี่ยนแปลงสภาพการจ้าง คุณชุมพลก็บอกงั้นเราเรียกใหม่เรียกว่า **Job Level** หรือ ‘**JL**’ เราไม่เรียกว่า ระดับการจ้างงาน หรือ **PC** เราก็เลยเรียก **JL** ตั้งแต่บัดนั้น คิดขึ้นในที่ประชุม **Job Level** คือระดับของงานมีค่าเท่าไร อันที่จริงก็คือ ระดับการจ้างงานหรือ **PC** นั้นเอง แค่เปลี่ยนคำเรียกนิดเดียวเท่านั้น

ตอนหลังเรามาพัฒนาเพิ่มมาเป็น **PL** (Personal Level) แถมขึ้นมาอีกว่าในงานมีค่าแบบนี้ แต่คนที่ทำ **PL** อาจจะต่ำกว่าตำแหน่งก็ได้ หรืออาจจะสูงกว่าก็ได้ ก็มี **PL** แต่ไม่ใช่เป็นการถาวร พอมี **PL** แล้วก็ปรับให้ตรงกับ **JL** เป็นอีกอันที่อื่นไม่เคยมีมาก่อน บริษัทฝรั่งแท้ๆ ก็มีแค่ **PC** อย่างเดียว เรื่องนี้คุณชุมพลคิด”

อีกเรื่องหนึ่งคือ วิธีการ “Counter Demand” ซึ่งถือเป็นนวัตกรรม “การต่อรอง” เพื่อจัดการปัญหา ตอบสนองข้อเรียกร้องของพนักงานและ สหภาพแรงงานของบริษัท บนหลักการที่ยึดถือมานานตั้งแต่สมัยคุณบุญมา วงศ์สุวรรณค์

นั่นคือทฤษฎีเก้าอี้ 3 ขา (ลูกค้ำ ผู้ถือหุ้น และพนักงาน ต่างได้ ประโยชน์ทั้ง 3 ฝ่าย) และ “ให้ก่อนที่จะร้องขอ” (Give Before Demand)

คุณพิพัฒน์เล่าว่า ในช่วงหนึ่งมีข้อเรียกร้องของพนักงานจากสหภาพ แรงงานของบริษัทแห่งหนึ่งขึ้นมา คุณชุมพลเสนอให้ใช้วิธี “Counter Demand” หรือการเรียกร้องกลับ

เมื่อ “ลูกจ้าง” เรียกร้องได้

“นายจ้าง” ก็มีสิทธิ์เรียกร้องได้เช่นกัน

คุณชุมพลเล่าถึงแนวความคิดเรื่อง Counter Demand ว่า แต่เดิม เอสซีจีก็เหมือนบริษัทอื่นๆ พนักงานเรียกร้องมา ผู้บริหารก็เจรจา ตามข้อ เรียกร้องของพนักงาน

ลงเอยพนักงานก็ได้ตามข้อเรียกร้อง มากบ้างน้อยบ้าง หรือแย่ที่สุด ก็คือ ไม่ได้แต่ไม่เสียอะไร ส่วนการเรียกร้องกลับนั้น พนักงานอาจเสียสิ่ง ที่ได้อยู่แล้ว พนักงานจึงต้องคิดก่อนเรียกร้องว่า เมื่อเรียกร้องแล้วตนก็มี สิทธิ์จะเสีย

นี่คือ “วิธีคิด” ของคุณชุมพล

คุณพิพัฒน์เมื่อได้แนวทางจาก “เบอร์หนึ่ง” ขององค์กร เขาก็ ดำเนินการตาม

“พอคุณชุมพลให้แนวมา ผมก็ไปทำ เวลาพนักงานเรียกร้องค่าครองชีพ เรียกร้องขึ้นเงินเดือน อะไรต่างๆ เราก็เรียกร้องบ้าง”

เช่น บริษัทขอเรียกร้องขอ “ที่พักตากอากาศ” คีน

หรือบริษัทเรียกร่อง “วันพักร้อน” ที่ให้มากกว่ากฎหมายคืบข้าง รวมถึงสวัสดิการที่เอสซีจีเคยให้กับพนักงานสูงกว่ากฎหมายแรงงาน กำหนด ก็ขอปรับลงเหลือเท่ากฎหมายแรงงาน

“เรายื่นข้อเรียกร้อง กรมแรงงานก็ตกใจ นายจ้างเรียกร่องได้อย่างไร ผมก็บอกว่าไม่รู้ แต่เราจะเรียกร่อง ในที่สุดทุกคนกึ่งๆ หมัด พวกผู้แทนสหภาพแรงงานบอกว่า เขาเป็นตัวแทนพนักงานมาเรียกร่อง เขาไม่สามารถมารับข้อเรียกร้องจากบริษัทได้

เจอกลยุทธ์แบบนี้เข้า ทั้งกรมแรงงานและสหภาพแรงงานกึ่งๆ จนในที่สุดสหภาพแรงงานบอกเขาขอถอนก็แล้วกัน ต่างคนต่างถอน ก็ยกเลิกกันไป”

หรืออีกครั้งหนึ่งที่เอสซีจีไปช่วยแก้ปัญหาในบริษัท Armitage Shanks หรือคอตโต้ ในปัจจุบัน ซึ่งพนักงานในบริษัท Armitage Shanks ทั้งหมด เป็นสมาชิกสหภาพแรงงาน มีปัญหาข้อเรียกร้อง ต่อรองกันมาตลอดจนกระทั่งเอสซีจีเข้าไปเทกโอเวอร์ และใช้วิธีจัดการปัญหาแบบ Counter Demand นั่นคือเมื่อสหภาพแรงงานยื่นข้อเรียกร้องมา ทางเอสซีจีก็ยื่นข้อเรียกร้องกลับไป

“เราจำมาจากที่ทำในครั้งนั้น เราเขียนข้อบังคับขึ้นใหม่หนึ่งฉบับ ยื่นข้อเรียกร้องว่าเราจะใช้ข้อบังคับนี้ในการทำงานในการบริหารบริษัท Armitage Shanks กรมแรงงานกึ่งๆอีก ทำไมถึงทำอย่างนี้ ก็สู้กันพักใหญ่ ในที่สุดคนส่วนใหญ่ก็ยอมรับ ยอมตามที่เราเรียกร่อง 100% กรณีนี้เป็นอีกครั้งหนึ่ง ที่เราไปทำ Counter Demand”

วิกฤตพิสูจน์ “คน”

คุณชุมพลรับตำแหน่งกรรมการผู้จัดการใหญ่ได้ 3-4 ปี ก็เกิดวิกฤต “ต้มยำกุ้ง” เมื่อวันที่ 2 กรกฎาคม พ.ศ. 2540

คุณชุมพลเล่าว่า ก่อนเกิดวิกฤตตอนนั้นเราฝึกอบรมพนักงานต่างๆ ไป ไม่ได้เทรนมาเพื่อรับมือวิกฤต แม้แต่ฝ่ายจัดการก็ไม่ได้ฝึกมา เพื่อรับมือวิกฤตเช่นเดียวกัน

“ที่บอกว่าเราอยู่รอดเพราะการทำงานหนักก็มีส่วนบ้าง แต่คิดว่าธุรกิจเรานั้นคงมาตั้งแต่ต้น เรามีฐานที่ดี ที่เราผ่านพ้นมาได้เพราะเราไม่ได้หลอกตัวเองว่ามันจะดีขึ้น หรือแค่อดทน ดูว่ามรสุมจะผ่านไปเองหรือเปล่า แต่เราเริ่มออกไปขายของ เริ่มติดต่อแบงก์”

เหตุการณ์ครั้งนั้นคนหนึ่งที่ยังไม่เคยลืมเหตุการณ์ และจดจำคำพูดของคุณชุมพลในช่วงวิกฤตต้มยำกุ้งเป็นอย่างดี คือ คุณอุทัย คันธเสวี

เขาเล่าว่าวันหนึ่งก่อนเกษียณในปี พ.ศ. 2540 ช่วงนั้นเริ่มหน้ามืดตามๆ กัน คุณชุมพลอยู่กับเขาสองคน คุยกันว่าตอนนี้เราเหมือนจะจมน้ำนะ แต่สักวันหนึ่งเราจะ “Emerge Stronger” คือ โผล่มาจากน้ำ แล้วไม่ได้โผล่ธรรมดา แต่โผล่ขึ้นมาอย่างแข็งแรง

“จริงหรือเปล่าไม่รู้ ดูวันนี้สิ ถอยหลังไป 10 ปี ผมยังนึกว่าคุณชุมพลเขามองได้อย่างไร ถ้าผมจมน้ำโผล่ขึ้นมาไม่ตายก็ดีแล้ว แต่คุณชุมพลบอกว่าไม่ได้ขึ้นมาอย่างเดียว ขึ้นมาแล้วต้องดีกว่าเดิม”

สิ่งหนึ่งที่ทางคณะกรรมการในยุคนั้นทำ ซึ่งเป็นหัวใจในการแก้ปัญหาให้ประสบความสำเร็จคือ การสื่อสารถึงคนทุกระดับอย่างต่อเนื่อง

คุณพิพัฒน์เล่าให้ฟังว่า “พนักงานเข้าใจสถานการณ์ของเอสซีจีดี แต่ไม่คิดว่าบริษัทจะทำให้เขาเดือดร้อน เรื่องไหนที่จะไปกระทบพนักงาน ต้องออกมาชี้แจงให้เข้าใจ เวลาที่มีมติหรือมีการดำเนินการอะไรในระดับสูงเรามีกฎข้อบังคับว่าต้องมาถ่ายทอดให้ระดับรองๆ เข้าใจ เพื่อชี้แจงกับลูกน้องเป็นขั้นๆ”

ช่วงเวลานั้น มีการประชุมคณะกรรมการเอสซีจี ตั้งแต่ระดับสูงสุด คณะจัดการกลุ่มธุรกิจ คณะจัดการบริษัท และต้องบอกเล่าชี้แจงเรื่องมติ ที่ออกมา นำไปอธิบายให้พนักงานเข้าใจ เพื่อที่พนักงานจะได้ไม่ตื่นตกใจ เพราะเชื่อว่าบริษัททำดีที่สุด

เมื่อระบบการสื่อสารภายในองค์กรขับเคลื่อนอย่างมีประสิทธิภาพ จึงไม่เกิดภาวะตื่นตระหนก แต่กลับสามารถรวมใจให้กลายเป็นหนึ่งได้

และเมื่อบริษัทมีโครงการ “Mutual Separation Plan” หรือ Early Retirement เป็นการเปิดทางให้พนักงานเกษียณอายุก่อนกำหนด โดยเป็น ความตกลงสมัครใจร่วมกัน ทั้งฝ่ายพนักงานและบริษัท ถือเป็นโครงการที่ ทำทนายศักยภาพของฝ่าย HR อย่างยิ่ง

“ตอนนั้นมีคนใช้สิทธิ์เข้าโครงการนับพัน ซึ่งบริษัทพิจารณาแล้วว่า ไม่กระทบกับงาน คนที่ทำงานอยู่ในบริษัทเราก็มองแผนเตรียมไว้แล้วว่า ถ้าคนนี้ไม่อยู่แล้วใครจะแทน”

เป็นอีกจุดหนึ่งซึ่งพิสูจน์ให้เห็นความเข้มแข็งของระบบบริหารงาน บุคคลของเอสซีจี แม้ในช่วงที่ต้องเผชิญความท้าทายอย่างเข้มข้น

“ฝ่ายจัดการของเอสซีจีจะมีการประชุมคณะกรรมการบุคคล MDC ทุกเดือน และจัดประชุมใหญ่ นอกสถานที่ปีละ 3 ครั้ง เพื่อพิจารณาผล การทำงานของแต่ละคน หรือศักยภาพของแต่ละคน ดูการปรับค่าจ้าง ปรับเงินเดือนระดับสูง แล้วดูแผน Succession Plan ว่าใครจะแทนใคร ฉะนั้นเวลาคนหายไปจริงๆ ไม่เคยมีปัญหา”

แม้จะมีพนักงานขอใช้สิทธิ์เข้าโครงการจำนวนมาก แต่ด้านหนึ่งก็ เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้บริหารระดับรองๆ ลงมาได้แสดงฝีมือ มีโอกาส ก้าวหน้าในชีวิตการทำงาน

ขณะเดียวกันเอสซีจีก็ไม่เคยหยุดรับคนเข้ามาทำงาน และเปิดรับ อย่างต่อเนื่องทุกปี

เรื่องนี้คุณอวิรุทธ์ วงศ์พุทธพิทักษ์ อดีตกรรมการผู้จัดการใหญ่ บริษัทซิเมนต์ไทยพร็อพเพอร์ตี้ (2001) จำกัด (มหาชน) มือทำงานที่ใกล้ชิดคุณชุมพลมากที่สุด และเป็นคนหนึ่งที่มึบทบาทสำคัญในการช่วยกอบกู้สถานการณ์ให้พ้นจากวิกฤตต้มยำกุ้งแล้วว่า นโยบายการบุคคลอีกเรื่องหนึ่งที่ดูจะสวนกระแสวิกฤตในขณะนั้นก็คือ เอสซีจีไม่หยุดรับคน

เพราะนโยบายของเอสซีจีเชื่อว่าจะต้องผลิตคนมาใช้เอง ถ้าหยุดรับคน หยุดผลิต จะทำให้ขาดตอน และเมื่อถึงวันหนึ่งที่ต้องขยายงานจะเจอกับภาวะขาดคน

“เราทำแบบนี้ ด้านหนึ่งเพื่อช่วยเหลือสังคมช่วยเหลือประเทศชาติ เพราะจุฬาฯ ธรรมศาสตร์ยังรับคน ทุกแห่งยังรับคน สร้างคนเหมือนเดิม ออกมามีงานทำหรือไม่ ไม่รู้ เรื่องนี้เท่ากับเราได้ช่วยคน เป็นนโยบายของคุณชุมพลที่มีคุณค่ามากๆ ใจกว้าง ไม่ได้คิดถึงตัวเองอย่างเดียว”

และด้วยความที่เอสซีจีไม่ซีหนียวในการลงทุนเรื่อง “คน” แม้กระทั่งในช่วงเวลาวิกฤต นั้นทำให้เมื่อภาวะเศรษฐกิจพลิกฟื้น เอสซีจีกลายเป็นองค์กรที่ลุกขึ้นมาตั้งหลักและเดินต่อไปได้โดยไม่สะดุด หรือเสียโอกาสเลย และกลับแข็งแรงยิ่งกว่าเดิมอีกด้วย

“หมุนงาน-สอนงาน” คือ เรียนรู้งาน

อีกเรื่องหนึ่งที่คุณชุมพลทำมาตั้งแต่คุมด้านการตลาด นั่นคือ เรื่อง “Rotation Plan” และ “ระบบ Coaching”

คุณชลาลักษณ์ บุนนาค อดีตกรรมการผู้จัดการใหญ่ บริษัทซิเมนต์ไทยโฮลดิ้ง จำกัด ในยุคคุณชุมพลเล่าว่า การหมุนเวียนผู้บริหารหรือพนักงาน จะมีระยะเวลาหนึ่ง คือ 4 +/- 1 ปี

“ไม่ให้อยู่นานเพราะอยู่นานไม่ดีแน่ 1. จะเป็นเจ้าพ่อเจ้าแม่ 2. ความคิดเห็นใครมาปฏิเสธหมด ไม่ดีแน่ จึงต้องหมุนงาน วิธีนี้สุดยอดเลย”

ประสบการณ์ตรงที่คุณชลาลักษณ์เจอกับตัวเองนั่นคือ ในขณะที่ยังเป็นวิศวกรงานขายอยู่ฝ่ายการตลาด คุณชุมพลจับคุณชลาลักษณ์โยกสลับกับเพื่อนอีกชุดหนึ่งที่อยู่โรงงาน นั่นคือเปลี่ยนพวกคุมตลาดไปคุมโรงงาน เปลี่ยนพวกคุมโรงงานไปดูตลาด จะได้รับปัญหา เพื่อที่จะได้ทำงานร่วมกัน เป็นทีม

“ชะงัดเลยครับ พวกโรงงานจะรับรู้ปัญหาการขาย พวกขายไปอยู่โรงงานจะรับรู้ปัญหาต่างๆ เรื่องแบบนี้เป็นเรื่องที่คนอื่นเขาไม่กล้าทำ นโยบาย Rotation เพื่อแก้ปัญหาหน่วยงานที่ท่านคุมอยู่ วิธีการนี้ใช้ได้ดีมาก

การอยู่นานๆ นั้นบล็อกความคิด ใครมาแตะไม่ได้ ฉันทันทีที่สุด คือ ถ่วงความเจริญ”

ส่วนเรื่อง Coaching คุณชลาลักษณ์เล่าว่า เขาโชคดีที่เป็นลูกน้องใกล้ชิด อยู่ด้วยกันมานาน มีโอกาสได้เรียนรู้ ได้รับการโค้ชจากคุณชุมพลโดยตรง

“ผมจำได้เรื่องหนึ่ง เวลาเราไปทำงานปรับปรุงโรงงาน ก็จะบอกว่า ผมทำโน่น ผมทำนี่ คุณชุมพลก็บอกว่าอย่าใช้คำว่า ‘ผม’ ได้ไหม ให้ใช้คำว่า ‘เรา’ ตอนหลังผมก็เอามาสอนต่อว่า ให้ใช้คำว่าเรา ไม่ใช่ผม เพราะเป็นลูกจ้างเขาต้องใช้คำว่าเรา

เรื่องนี้ผมยึดมาตลอด คำว่าพวกเรานั้นเป็นเกียรติของพวกเรา อย่าคิดว่าเป็นเรื่องเล็ก เป็นเรื่องใหญ่นะ ที่เปลี่ยนจากผมเป็นเรา เพราะเราทำงานเป็นทีม”

ส่งไม้ต่อ “ความสำเร็จ” เหยียบหิมะไร้รอย

การวางแผนเรื่อง “คน” แบบ 2 มิติ ที่คุณชุมพลเสนอไว้ ถูกนำมาใช้ในการวางตัวผู้บริหารทุกระดับ

ไม่เว้นแม้แต่ตำแหน่ง “กรรมการผู้จัดการใหญ่”

การส่งไม้ระหว่างคุณชุมพลกับคุณกานต์จึงเป็นไปอย่างนุ่มนวล

ถือเป็น “สุดยอด” การวางแผนเรื่อง “คน” ของเอสซีจี

ระบบการบริหารงานบุคคลของเอสซีจี ทำให้สามารถวางตัวคนที่จะขึ้น “เบอร์หนึ่ง” ขององค์กรล่วงหน้าถึง 3 ปีครึ่ง โดยไม่มีแรงกระเพื่อมแม้แต่นิดเดียว

คุณกานต์ ตระกูลฮุน กรรมการผู้จัดการใหญ่ เอสซีจี คนปัจจุบัน ซึ่งเป็นผลพวงโดยตรงของระบบ Succession Plan เล่าถึงเรื่องนี้ว่าปี พ.ศ. 2544 เขาขึ้นมาเป็นฝ่ายจัดการ พร้อมคุณปราโมทย์ (เตชะสุพัฒน์กุล) คุณจรเดช (แสงสุพรรณ)

“เรา 3 คนอายุน้อยที่สุด ตอนนั้นก็มีการคุยกันเยอะ ผมก็ได้รับการสอบถามจากบอร์ดหลายๆ ท่านเรื่อง Direction ของเอสซีจี แต่ไม่แน่ใจว่าเป็นการถามความเห็นวิสัยทัศน์ของเราหรือไม่ เป็นการคุยแบบขอพุดๆ

จนกระทั่งประมาณเดือนสิงหาคมปี พ.ศ. 2545 ตอนนั้นอยู่ที่ชะอำ กำลังทานข้าวต้มตอนเช้าอยู่กับคุณชุมพล ท่านบอกว่าบอร์ดประชุมเมื่อเดือนกรกฎาคมสรุปว่าจะเลือกคุณมาเป็นกรรมการผู้จัดการใหญ่”

แต่ที่เหนือชั้นกว่านั้นก็คือ การวางแผนเปลี่ยนทีมบริหารแบบยกชุด

คณะจัดการชุดคุณชุมพล ซึ่งมีทั้งอายุมากกว่าคุณชุมพล 2-3 คน แต่ที่เหลือน้อยเท่ากันหรือน้อยกว่า

แนวคิดของคุณชุมพลก็คือ ต้องการให้ทีมจัดการชุดใหม่อายุน้อยๆ จะได้มีเวลาบริหารงานแบบอยู่ยาว และไร้แรงกดดันจาก “รุ่นพี่”

“ตอนนั้นก็มาดูว่าทีมเรามีใครนอกจากพีโมทย์ (ปราโมทย์) พ็จ้อน (จรเดช) ก็มีชาวลิต (ชาวลิต เอกบุตร) มีชลณัฐ (ชลณัฐ ญาณารณพ) คุณชุมพลให้เวลาเตรียมตัว 3 ปีครึ่ง

พอเดือนตุลาคม คุณอวิรุทธ์ไปโรดโชว์ที่นิวยอร์ก ลอนดอน ยุโรป ให้ผมไปด้วย แต่เรื่องยังเป็นความลับไม่ได้มีการบอกกล่าวใคร แต่ทุกคนเห็นแล้วก็เข้าใจ”

การให้เวลาคุณกานต์ และทีมที่กำลังจะก้าวขึ้นมาพร้อมๆ กัน ได้เตรียมตัวนานถึง 3 ปีกว่ามีค่ามาก เป็นจุดที่คุณกานต์ยอมรับว่า นี่คือแผนงานสำหรับส่ง-รับไม้ต่อ ที่คุณชุมพลออกแบบเอาไว้ได้อย่างสุดยอด

เป็นกระบวนการของคุณชุมพลที่ไม่ต่างไปจาก “จอมยุทธ์” ในนวนิยายกำลังภายใน ที่เมื่อบรรลุเป้าหมาย ภารกิจเรียบร้อยแล้ว ก็พลันจากไปชนิดไม่ทิ้งร่องรอยใดๆ เอาไว้เลย

และเมื่อวันที่คุณชุมพลเกษียณ ปรากฏการณ์ที่แสดงถึงความเป็นสุดยอดของ “ระบบ” และ “ทีมเวิร์ก” ก็เกิดขึ้น

คณะจัดการชุดคุณชุมพล ทั้งคุณอวิรุทธ์ คุณอภิพร คุณสมบูรณ์ คุณสบสันดี คุณดุสิต คุณชลาลักษณ์ คุณเทพ บางคนก็เกษียณอายุ บางคนก็เลือกเกษียณก่อนกำหนดเพื่อแสดงสปิริตเปิดทางให้คุณกานต์และทีมงานชุดใหม่รับไม้ต่อแบบไร้แรงกดดัน

นี่คือปรากฏการณ์ที่สะท้อนประสิทธิภาพของระบบ HR ของเอสซีจีที่ชัดเจนที่สุด

เพราะเป็นการส่งต่อ “อำนาจบริหาร” ที่นุ่มนวลและเนียนสุดๆ มีการวางแผนล่วงหน้าอย่างเป็นระบบ

ให้โอกาสผู้บริหารชุดใหม่เตรียมตัวนานถึง 3 ปีครึ่ง

และยังแสดงให้เห็นถึงสปิริตของ “มืออาชีพ” จากผู้บริหารชุดเก่า ไม่ต้องสอน ไม่ต้องบอก แต่ลงมือทำให้ดู

เหมือนกับ “ความเชื่อ” ของคุณชุมพล

เมื่อผู้สื่อข่าวถามว่า ท่านมีวิสัยทัศน์ต่อเรื่องนี้อย่างไร

คุณชุมพลตอบว่าไม่เคยมีวิสัยทัศน์ ทุกอย่างเกิดจากการปรับปรุงไปเรื่อยๆ ทำไปเรื่อยๆ ทำให้ดีขึ้นเรื่อยๆ

เขาเชื่อว่าเรื่องนี้สำคัญกว่าวิสัยทัศน์

“เพราะสิ่งที่เราทำไม่ดี ไม่เป็นที่ยอมรับ วิสัยทัศน์ก็พาเราไปไม่ได้หรอก สุดท้ายอยู่ที่ทำทุกวัน ของเราทำได้ดีหรือเปล่า

ถ้าเราทำดีจริงๆ ทำแล้วดีจะทำให้เรามีทางเลือกหลากหลาย ฉะนั้นบริษัทที่มีวิสัยทัศน์แต่ไม่เน้นเรื่องการกระทำ จะเลือกถูกอย่างไรก็ไปไม่ถึง”

เหมือนคุณชุมพลจะบอกว่า “วิสัยทัศน์” ที่ดีที่สุดคือ “การกระทำ”

และ “การกระทำ” สำคัญกว่า “คำพูด”

ซึ่งเขาได้ลงมือทำให้เห็นแล้ว

7

กานต์ ตระกูลสุน ณ วัตรกรรม

ในบรรดา “กรรมการผู้จัดการใหญ่” ทั้งหมด คุณกานต์ ตระกูลสุน ถือเป็น “ผลผลิต” ของเอสซีจีอย่างแท้จริง

เขาผูกพันกับเอสซีจีตั้งแต่วัยเด็ก จากเป็นนิสิตฝึกงานที่นี่

เข้าทำงานที่เอสซีจีเป็นที่แรก และที่เดียว

ที่สำคัญคุณกานต์ถือเป็น “ตัวอย่าง” ที่แสดงถึงประสิทธิภาพของระบบการบุคคลของเอสซีจี

เพราะเขาเป็นพนักงานที่มาจากกระบวนการ Campus Recruitment ซึ่งเป็นโครงการเชิญชวนนิสิตนักศึกษาถึงห้องเรียนให้มาสมัครงานที่เอสซีจี

ผ่านระบบพัฒนาบุคลากรมาเรื่อยๆ เปลี่ยนแปลงตำแหน่งถึง 10 ครั้งในเวลา 22 ปี

จนแม้แต่วันที่ก้าวสู่ “เบอร์หนึ่ง” ของเอสซีจี คุณกานต์ก็ยังเป็น “ตัวอย่างแรก” ของกระบวนการ Succession Plan ของฝ่ายการบุคคลที่สมบูรณ์แบบที่สุด

คุณกานต์เล่าว่า เขาผูกพันกับเอสซีจีมาตั้งแต่เด็ก เพราะบ้านอยู่แถวบางซื่อใกล้ๆ สำนักงานใหญ่เอสซีจี

“สมัยเด็กๆ ตกเย็นก็มาเล่นแถวนี้ โตขึ้นก็ใฝ่ฝันอยากทำงานที่เอสซีจี ตอนเรียนปี 2 ผมจึงมาฝึกงานที่นี่ เป็นปี 2 คนเดียว เพราะตอนนั้นเขารับนิสิตปี 3 ไม่ทราบเหมือนกันว่าทำไมเขาจึงยอมให้ผมฝึกงาน”

เสร็จจากฝึกงาน เมื่อเอสซีจีรับสมัครคนเข้าทำงานที่มหาวิทยาลัย คุณกานต์ก็รีบสมัครทันที

“ตอนนั้นสัมภาษณ์โดยการบุคคลล้นๆ แต่ก็แค่เช็คข้อมูลต่างๆ หลังจากนั้นก็เงียบไป ต้องบอกว่าเงียบไปจริงๆ รออยู่เมื่อไรบริษัทจะเรียกตัว พอเรียนจบประมาณเดือนมีนาคม เพื่อนๆ ไปสมัครงาน ผมไม่สมัครที่ไหนมุ่งมาที่นี่ที่เดียว



จนเดือนพฤษภาคมบริษัทเรียกให้มาสัมภาษณ์ครั้งที่ 2 เจอผู้ใหญ่ 3 ท่าน ก็ถามเรื่องเรียนหนังสือเป็นอย่างไร อยู่ที่ไหน ตอนเรียนทำอะไรบ้าง กิจกรรมเป็นอย่างไร ถามเรื่องส่วนตัว เนื่องจากเคยฝึกงานที่นั่นมาก่อนก็ถามเรื่องฝึกงานเป็นอย่างไร บรรยายภาคการสัมภาษณ์ค่อนข้างดี

ด้วย “ความมุ่งมั่น” ที่จะทำงานที่เอสซีจี

ในที่สุดหนุ่มน้อยซึ่งมาเริ่มต้นเป็นนิสิตฝึกงาน กระทั่งกลายเป็นบัณฑิตใหม่ที่ชื่อ “กานต์ ตระกูลสุน” ก็กลายเป็นพนักงานของเอสซีจี

ก่อนจะก้าวขึ้นสู่ตำแหน่ง “กรรมการผู้จัดการใหญ่” เอสซีจี ตอนอายุได้ 50 ปี ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2549 จนถึงปัจจุบัน

คุณกานต์นำเอสซีจีสู่มิติแห่งการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่

“Innovation” คือ เป้าหมาย

เขาประกาศนำพาเอสซีจี ให้เป็น “องค์กรนวัตกรรม”

“Rebranding” บริษัทครั้งใหญ่

เปลี่ยนการเรียกชื่อบริษัทจาก “ปูนซิเมนต์ไทย” เป็น “เอสซีจี” เพื่อรองรับกับทิศทางใหม่ขององค์กร

ทิศทางที่เอสซีจีก้าวไปเป็นองค์กรธุรกิจระดับภูมิภาค

ขยายการลงทุนในประเทศแถบอาเซียน ทั้งอินโดนีเซีย เวียดนาม กัมพูชา ฟิลิปปินส์ และพม่า

นี่คือการพลิกโฉมครั้งใหญ่ที่สุดของเอสซีจีครั้งหนึ่ง

เมื่อ “องค์กร” ขับเคลื่อนด้วย “คน”

การพลิกโฉมองค์กรจึงต้องพลิกมุมมองหรือทัศนคติของบุคลากรในเอสซีจี เป็นภารกิจที่ยากยิ่งสำหรับองค์กรขนาดใหญ่

แต่เรื่องที่ “ยาก” ไม่ได้หมายความว่า “ทำไม่ได้”

เตรียมคนสู่ยุค Innovation

เมื่อมีโจทย์ที่ชัดเจนว่า จะต้องขับเคลื่อนเอสซีจี เข้าสู่ยุคนวัตกรรม สิ่งที่คุณกานต์เริ่มทำได้แก่ สื่อสาร สร้างความเข้าใจและสร้างความเชื่อร่วมกันเสียก่อน

นั่นคือความเชื่อเรื่องการวิจัยและพัฒนาหรือ R&D (Research and Development) เพื่อนำไปสู่นวัตกรรม (Innovation) พร้อมๆ กับการสร้างความเข้าใจต่อความหมายของคำว่า นวัตกรรม ให้มองเห็นตรงกันเสียก่อน

“ในอดีตเราผลิตสินค้าพึ้นๆ มาตลอด จนกระทั่งปี พ.ศ. 2547 เก็บข้อมูล พบว่า 94% เป็นสินค้า Commodity มาตรฐานสินค้าใกล้เคียงกันทั่วโลก เราดีกว่าคู่แข่งตรงที่ต้นทุนถูกกว่า”

สิ่งที่คุณกานต์ค้นพบก็คือ “มูลค่า” ของสินค้าที่เกิดจาก “คุณภาพ” มีน้อยมาก

การสร้างมูลค่าเพิ่มไม่ใช่แค่ “ลดต้นทุน”

ต้องเป็น “นวัตกรรม”

“นวัตกรรม” ทั้งสินค้า วิธีคิดและระบบการทำงาน

เมื่อ Business Model เปลี่ยน วัฒนธรรมองค์กรก็ต้องปรับ

“พอเรา Promote เรื่องนวัตกรรมก็ไปติดต่อบริษัทที่ปรึกษามา 3 ราย รายหนึ่งเสนอว่าต้องทำเป็น 1 2 3 4 5 เรียกว่ากำหนดเลยว่าจะเดินออกจากบ้านต้องก้าวเท้าซ้ายก่อน ผมคุยกับพรรคพวกว่าไม่เอาละ พวกนี้ต้องเรียนรู้ต้องทำเอง”

คุณกานต์เปลี่ยนมาค้นหาแนวทางเรื่องนวัตกรรม โดยใช้วิธีอ่านหนังสือ คัดเลือกหนังสือที่มีคำว่า Innovation ทั้งหมด 30 เล่มใช้เวลา 2-3 ปี ในการศึกษา

“จึงพอมองเห็นว่า หากจะเป็นองค์กรนวัตกรรมแล้วผู้นำจะต้องเป็นอย่างไร วัฒนธรรมองค์กรเป็นอย่างไร เราต้องการวัฒนธรรมองค์กรใหม่ๆ อย่างไรบ้าง”

หลังจากได้แนวทางแล้ว คนแรกๆ ที่เริ่มต้องเปลี่ยนแปลงก็คือ ตัวของคุณกานต์เอง

“ผมเริ่มจากตัวเอง แต่ก่อนเคยผูกเนคไท เดี่ยวนี้ไม่ผูก เมื่อก่อนใส่ชุดซาฟารี เดี่ยวนี้ไม่ใส่ ประเด็นคือ Innovation จะเกิดได้อย่างไร หากทุกอย่างต้องเป็นทางการหมด พิธีการเยอะ Innovation ก็ไม่เกิด”

นั่นเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการ “เตรียมคน” พร้อมกับปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรให้สอดคล้องกับทิศทางการเดินไปสู่องค์กรนวัตกรรม

“ทำอะไรก็ง่ายๆ เดินไปเยี่ยมลูกน้องในโรงงานก็ไม่ต้องต้อนรับ ไปกันแบบง่ายๆ ไม่ทำให้ใครเดือดร้อน ไปเพื่อจะคุยจะเล่าอะไรให้ฟัง เป็นการสร้าง Culture ใหม่”

สิ่งที่คุณกานต์เริ่มทำคือ การทบทวนทำลายกำแพงที่แบ่งกันระหว่างพนักงานทั่วไปกับฝ่ายบริหาร ทำลายความเกรงกลัว ห้างเหิน เพื่อที่จะสามารถพูดคุยกันได้อย่างปกติ

ภาพที่เกิดขึ้นตามมานั้นคือ เวลาคุณกานต์เดินทางไปเยี่ยมที่โรงงานสามารถจับมือพนักงานใหม่ๆ มานั่งคุยกันได้ในบรรยากาศที่ไม่ต้องนั่งเกร็งตัวพนักงานเองก็เรียก “พี่กานต์” ได้อย่างสนิทใจทุกคน

“ผู้ใหญ่อย่าคิดว่าตัวเองสำคัญตลอดเวลา ต้องคิดใหม่ เราต้องเปลี่ยนวัฒนธรรม คืออย่าไปให้ความสำคัญกับบอสหรือเบอร์หนึ่งมากเกินไป”

แต่ทุกการเปลี่ยนแปลงย่อมมี “อุปสรรค”

อุปสรรคที่สำคัญคือ “พี่เก่าๆ” ผู้บริหารทั้งหลาย ซึ่งบางคนก็ยังยึดติดกับความสำคัญของตัวเอง และไม่ง่ายที่จะปรับท่าทีในการพูดคุยสื่อสารกับ “น้องๆ” หรือคนรุ่นใหม่ในองค์กร

คุณกานต์ต้องส่งเสริมให้เกิดความใกล้ชิด เน้นการพูดคุยสื่อสารในทุกระดับ และทำให้ดูเป็นตัวอย่างอย่างต่อเนื่อง

การเตรียมคนด้วยการพูดคุย สื่อสาร สร้างความเข้าใจ นี่เองเป็นพื้นฐานสำคัญในการเริ่มขยับ ปรับและค่อยๆ เปลี่ยนองค์กรที่มีรากฐานความสำเร็จต่อเนื่องมายาวนานนับศตวรรษ

และหากไม่เริ่มต้นจากจุดนั้น เอสซีจีคงไม่สามารถก้าวมาสู่ทิศทาง “นวัตกรรม” ได้ดังเช่นทุกวันนี้

“Open and Challenge” วัฒนธรรมใหม่

องค์ประกอบที่สำคัญประการหนึ่งของการเตรียมความคิดคนในองค์กร เมื่อต้องการเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรใหม่นั้นคือ การทำให้คน “เปิดใจ”

“กระบวนการในการสร้าง Culture อย่างนี้เรียกว่า ‘Open Culture’ ต้องเปิดใจ”

และคุณกานต์ให้ความสำคัญกับการเปิดใจด้วยการเปิด “บทเรียน” จาก “ความผิดพลาด” ของแต่ละคน

นั่นคือ ต้องเริ่มต้นจากความกล้าในการทบทวน วิเคราะห์ ถ่ายทอดข้อบกพร่องเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ แทนที่จะบอกล่าแต่เฉพาะเรื่องความสำเร็จ

หากจะบอกว่า “การวิจารณ์” ตนเองเป็นวัฒนธรรมใหม่ก็คงไม่ผิด และคนทั่วไปอาจนึกไม่ถึงว่า องค์กรขนาดใหญ่อย่างเอสซีจีจะใช้วิธีวิจารณ์ตนเอง

“แทนที่จะพูดแต่เรื่องความสำเร็จ ถ้าเราพูดถึงสิ่งผิดพลาดของเราให้คนอื่นเขาฟัง ก็จะได้เป็นบทเรียนให้กับคนอื่น ผมก็เคยมีกรณีที่ทำพลาดเคยทำให้โรงงานหยุดไปสองวัน เสียเงินตั้งเท่าไร? อันนี้คือความเสียหายก็เอามาแลกเปลี่ยนกันให้ฟังเพื่อเป็นบทเรียน”

เพราะ “ความผิดพลาด” นั้นเป็น “บทเรียน” ที่มีราคาแพง ยิ่งเปิดให้คนได้เรียนรู้ “บทเรียน” นี้มากเท่าไร ค่าเฉลี่ยของ “ราคา” ที่ต้องจ่ายสำหรับบทเรียนนี้ก็ลดน้อยลงเท่านั้น

ในทางกลับกัน การเรียนรู้บทเรียนจากความผิดพลาด จะเป็นภูมิต้านทานให้เกิดความรอบคอบ รอบด้านในการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งเกิดความกล้าที่จะตัดสินใจลงมือทำงาน หรือเปลี่ยนแปลง

“ผมเองเป็นนักปฏิบัติ คนเอสซีจีส่วนใหญ่ก็เป็นนักปฏิบัติ ถ้ามีแต่ทฤษฎีก็มัดแต่คุยกันไม่ได้ปฏิบัติเสียที เราต้องการเรื่องปฏิบัติ ตัดสินใจแล้วลุยเลย แต่ต้องรอบคอบมากที่สุด ไม่ต้องรอจนสมบูรณ์แบบ 100% เวลาไม่ค่อยทำในเรื่องธุรกิจ เมื่อเราเคลื่อนแล้วเกิดอะไรค่อยแก้ไข เรา

เรียกว่า PDCA คือ Plan Do Check Action ถึงจะเวิร์ก ถ้าไม่ตัดสินใจอะไรองค์กรก็จะเสียหายมาก”

นั่นคือ วิธีคิดและวัฒนธรรมใหม่ที่คุณกานต์เชื่อว่า จะผลักดันให้เกิด Innovation อย่างจริงจังและยั่งยืน

นอกจากนี้ ยังจำเป็นต้องกระจายอำนาจตัดสินใจ (Empower) ให้คนรุ่นใหม่ระดับอายุงาน 2-3 ปี ได้มีโอกาสคิดและทำงาน เพื่อจะได้มีประสบการณ์ มีความรู้ แล้วกล้าตัดสินใจ

นี่คือวัฒนธรรมใหม่ที่ส่งผลให้กล้าตัดสินใจ ทั้งยังเป็นการสร้างคนไว้รอการเติบโตในอนาคต

“ในอนาคตน้อยๆ แต่ละคนจะต้องรับผิดชอบธุรกิจไม่ใช่ 1,000 ล้าน ต้องเป็น 5,000 ล้านเป็น 10,000 ล้าน จะทำอะไรให้เขาได้ทั้งในเรื่ององค์ความรู้และการตัดสินใจด้วย บุคลากรในอนาคตจะต้องไม่ต้องมีกรอบมาก อย่างที่เราพูดถึง Open and Challenge”

คุณสมบัติของคนเอสซีจีในยุคแห่งนวัตกรรมต้องเป็นคนที่มีคุณธรรม กระตือรือร้น ต้องมีมุมมองที่กว้าง Adaptive และมีความเป็น Teamwork

นี่คือ บทบาทและความเปลี่ยนแปลงการบุคคลในยุคคุณกานต์ ต่อยอดจากพื้นฐานอันแข็งแกร่ง ที่มีความต่อเนื่องและเป็นระบบออกไปสู่ยุค “Innovation”

ด้วยการปฏิรูปองค์กรให้เป็นองค์กรแบบ “Open and Challenge” เปิดใจให้กว้าง ลดช่องว่าง เพิ่มโอกาสให้แก่คนรุ่นใหม่ ถือว่าเป็นนวัตกรรมใหม่ในด้านการบุคคลเลยทีเดียว

ปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม สู่ DNA เมล็ดพันธุ์ใหม่

ในยุคของคุณกานต์ บนเส้นทางที่ชัดเจนในการก้าวเดินไปบนทิศทางของนวัตกรรม หากแต่คุณค่าหรือวิถีปฏิบัติเดิมๆ ที่ดีและมีประโยชน์ก็ยังคงถูกสานต่อ ปลูกฝังสู่คนรุ่นต่อไปอย่างต่อเนื่อง

โดยเฉพาะคุณลักษณะสำคัญของบุคลากรเอสซีจี ว่าด้วยเรื่องคนเก่งและดี และการทำทุกเรื่องอย่างมีคุณธรรม จริยธรรม

คุณกานต์ให้ความสำคัญกับคน เรื่องความเป็นธรรมกับพนักงาน ให้ความสำคัญเป็นธรรมกับองค์กร ทำงานต้องซื่อสัตย์สุจริต

และที่โดดเด่นคือ เรื่องเอาใจใส่คนทุกระดับ ทุกครั้งมีปฐมนิเทศพนักงานใหม่เขาเป็นคนแรกที่จะพูดกับน้องๆ เพื่อปลูกฝังทัศนคติที่ดี

“จำเป็นต้องลงไปทำ ทำกับน้องใหม่สุดเลย”

การที่จะหว่านเมล็ดพันธุ์ทางความคิด ปลูกฝังค่านิยมบางประการจำเป็นต้องเริ่มทำตั้งแต่คัดสรรกึ่งพันธุ์ที่เหมาะสม หรือตั้งแต่ช่วงเวลาที่ยังเป็น “น้องใหม่” เป็นคลื่นลูกใหม่ขององค์กร

โชคดียี่สิบปีที่คุณกานต์มีโอกาสได้เริ่มต้นอย่างต่อเนื่องมาตั้งแต่ยุคฟื้นฟู หลังวิกฤตเศรษฐกิจปี พ.ศ. 2540

“หลังเกิดวิกฤตเศรษฐกิจเราขายธุรกิจออกไป ซึ่งเราไม่ได้ Lay Off พอรู้ตัวล่วงหน้าว่าจะเป็นกรรมการผู้จัดการใหญ่ ก็นั่งคิดไปเรื่อยๆผมเกษียณปี พ.ศ. 2558 จากปี พ.ศ. 2545 ถึงปี พ.ศ. 2558 ห้วงเวลา 13 ปี จะมีทั้งหมด 13 รุ่นที่จะเกษียณอายุไป จากคน 16,000 คน จะเหลือเท่าไร แต่บริษัทจะต้องเติบโต ฉะนั้นต้องขยายต้องรับพนักงานใหม่เพิ่มขึ้น”

นั่นกลายเป็นจังหวะที่มี “คนใหม่” เดินเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของเอสซีจีเพิ่มขึ้น

และก็เป็นจังหวะที่คุณกานต์และการบุคคลของเอสซีจีได้ถ่ายทอด DNA เรื่องความเป็นธรรม คุณธรรม ควบคู่ไปกับการจัดขบวนทัพคนรุ่นใหม่ก้าวไปบนทิศทางของการเป็นองค์กรนวัตกรรม

“ตอนผมเป็นกรรมการผู้จัดการใหญ่ เราตั้งเป้าหมายว่าในปี พ.ศ. 2558 เราจะมีพนักงานอยู่นอกประเทศไทย 25% แต่วันนี้ปี พ.ศ. 2556 เรามี 30% โดดเร็วกว่าแผน

คนจาก 16,000 คน เพิ่มขึ้นเป็น 47,000 คนแล้ว ของเดิมเป็นเลือดเนื้อเชื้อไขเอสซีจี แต่น้องใหม่เพิ่มอีก 31,000 คน

อีกอย่าง ช่วงนั้นเริ่มที่จะเตรียมเข้าสู่ความเป็นองค์กร Innovation ของ เก้าที่อันไหนดูเชิงซำก็ไมเอา เราต้องการให้องค์กรทันสมัย มีเรื่อง Innovation เรื่อง R&D มีนโยบายไปสู่ภูมิภาคอาเซียน จึงมีการพูดคุยเรื่องนี้ ผมจึงเริ่มมาสอน ในหลักสูตร MDP (Management Development Program) แล้วมาสอน BCD (Business Concept Development)”

สิ่งที่ถูกถ่ายทอดลงไปใน DNA ของบุคลากรเอสซีจี และคุณกานต์เน้นย้ำ มาตลอดนั่นคือ 4 ข้อที่ตกทอดกันมาไม่รู้กี่ทศวรรษ

คือ 4 ข้อที่เป็น Core Value (อุดมการณ์ 4) **“ตั้งมั่นในความเป็นธรรม มุ่งมั่นในความเป็นเลิศ เชื่อมมั่นในคุณค่าของคน และถึมั่นในความรับผิดชอบต่อสังคม”** นั่นเอง

คำถามสำคัญสำหรับคุณกานต์ก็คือ การจะก้าวไปสู่ทิศทางนวัตกรรมก็ดี หรือการที่จะก้าวไปสู่ระดับภูมิภาคนั้น จะเกิดขึ้นได้อย่างไร หากคนของเอสซีจี ไม่ถึงพร้อมซึ่งคุณภาพและยึดมั่นในอุดมการณ์ 4

คำสอนและการถ่ายทอดเรื่องทำธุรกิจอย่างเป็นธรรม จึงกลายเป็นหัวข้อ สำคัญ ไม่ว่าจะเป็นธรรมกับลูกค้า กับคู่ค้ากับซัพพลายเออร์ ฯลฯ

“ผมคิดว่าปัจจัยสำคัญที่เป็นพื้นฐานทางธุรกิจคือ เรื่องอุดมการณ์ 4 และ จริยธรรม ซึ่งสำคัญ ไม่อย่างนั้นไม่สามารถเป็น Guideline ให้เราได้ จะมีปัญหา ตลอด ตรงนี้โกงได้ไหม จ่ายได้โตะได้ไหม บอกสั้นๆ ว่า ไม่ แล้วจบ”

นั่นคือ คำอธิบายที่ชัดเจนของคุณกานต์ต่อประเด็นดังกล่าว เขายอมรับว่า นั่นคือทางเลือกที่ทำได้ยาก ต้องเผชิญกับความลำบาก วิธีนี้เอสซีจีทำงานยาก กว่าคนอื่น 10 เท่า แต่เมื่อยอมลำบาก เมื่อไม่กดบีบคู่ค้า เมื่อไม่จ่ายได้โตะ ฯลฯ นั่นกลับทำให้การลงทุนของเอสซีจีมีค่าใช้จ่ายต่ำกว่าคนอื่น ซึ่งกลายเป็น Key Success ที่สำคัญมาก

“มันรีเทิร์นกลับมาตั้งแต่วันแรก หากโครงการลงทุน 30,000 ล้านบาทหาก ไม่ต้องจ่ายเรื่องที่ไม่ถูกต้อง แค่ 10% แต่ละปีประหยัดได้เท่าไร”

วิธีคิดและวิถีปฏิบัติดังกล่าว กลายเป็นต้นแบบที่ถ่ายทอด ปลูกฝังกันอย่าง เข้มขันในเอสซีจี เป็นหลักการที่เข้มงวดเรื่อง “ความเป็นธรรม” อย่างแท้จริงใน ทุกเรื่องและกลายเป็นกุญแจดอกสำคัญที่ไขเปิดประตูสู่ความสำเร็จได้อย่างยั่งยืน มาทุกยุคทุกสมัย

ร้อยเรื่องราว ผูกพัน สานต่อ 100 ปีที่เข้มแข็งและยั่งยืน

คุณกานต์ ตระกูลฮุน ได้รับโจทย์ที่ทำทายจากคณะกรรมการบริษัท ซึ่งมอบหมายให้มองภาพอีก 10 ปีข้างหน้าว่าเอสซีจีจะเป็นอย่างไร

เป็นความท้าทายที่เริ่มต้นมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2545 ก่อนหน้าที่จะก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งกรรมการผู้จัดการใหญ่ บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) หรือเอสซีจี ในปี พ.ศ. 2549

จวบจนถึงปัจจุบันภาพที่มองไปยังอนาคตถูกแปรเป็นยุทธศาสตร์ขององค์กรได้แล้ว 2 เรื่อง คือ “Go Regional” และ “HVA” (High Value Added Products and Services)

รูปธรรมที่เกิดขึ้น นอกจากยอดขายของเอสซีจีเพิ่มขึ้นถึง 2 เท่า จากกว่า 2 แสนล้านในปี พ.ศ. 2548 เป็นกว่า 4 แสนล้านในปัจจุบันแล้ว ยังมีเรื่องขีดความสามารถในการแข่งขัน เกิดจากศักยภาพของการสร้างเครือข่ายการค้าไปทั่วโลก

จุดที่สำคัญกว่าคือ สินค้า HVA สร้างยอดขายกว่า 30% ให้กับเอสซีจี และเป็นสัดส่วนที่จะเพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ ในอนาคต นอกจากนี้ยังส่งผ่านความสำเร็จของผลประกอบการกลับไปสู่สังคมและประเทศชาติโดยรวม ในรูปของเงินปันผล ภาษีทุกประเภท เป็นสัดส่วนถึง 50% ของกำไรสุทธิ

สิ่งที่คุณกานต์พิสูจน์ให้เห็นสำหรับทิศทางในการสร้างสิ่งใหม่ สร้างนวัตกรรม ทั้งขบวนการของเอสซีจี นั่นคือ การเติบโตอย่างต่อเนื่องและแข็งแกร่ง

การให้ความสำคัญกับการปรับองค์กร การสร้างคนด้วยนวัตกรรม
ยอมทุ่มลงทุนกับงานวิจัยและพัฒนาอย่างจริงจังต่อเนื่อง

“เมล็ดพันธุ์” ที่หว่านลงไปนั้นกำลังผลิดอกออกผล

ไม่ใช่เฉพาะที่มองเห็นเป็นรูปธรรม ได้แก่ รายได้ ผลกำไร การขยาย
เครือข่ายการค้าการลงทุนของเอสซีจีเท่านั้น

แต่ยังสะท้อนผ่านความเข้มแข็งขององค์กร และทรัพยากรบุคคลที่
แข็งแกร่ง มีประสิทธิภาพในทุกมิติ

ทั้งด้านความเก่ง ความดี ก้าวเดินไปอย่างมั่นคงในเวทีการแข่งขัน
ระดับสากล แต่ก็ไม่ทิ้งอุดมการณ์ หรือปรัชญาดั้งเดิมที่สืบทอดกันมาของ
องค์กรแห่งนี้

100 ปีที่ผ่านมา มีเรื่องราวมากมายจากผู้คนมากมายในเอสซีจี
ร้อยเรียงเป็นความรู้ เป็นหลักคิดในการบริหารจัดการ เป็นบทเรียน เป็น
แรงบันดาลใจ ฯลฯ

และยังคงเป็น “ขุมทรัพย์” อันมีคุณค่า ด้วยเรื่องราวอีกมากมายที่
นำมาถ่ายทอดได้ไม่มีที่สิ้นสุด

ไม่ว่าจะมองจากเมื่อ 100 ปีที่ผ่านมา หรือมองไปอีก 100 ปีข้างหน้า
หน้าก็ตาม

ทำงาน “หนัก” ให้มี “ความสุข” ในมุมมองของ “กานต์”

สิ่งที่คุณกานต์ ตระกูลสุน มักพูดถึงหลักในการบริหารคือ หลัก “เมตตากรุณา” และคำอธิบายที่ว่าเพราะเหตุใดเขาถึงทำงานได้มาก ทำงานหนักได้อย่างมีความสุข

“เมตตากรุณาของผมคือ อยากให้เขาได้ดี ให้ลูกน้องได้ดี ที่ผมไปบรรยาย ผมพูดกับเขาตรงๆ ว่าผมเหนื่อยนะ ต้องเตรียมตัว เขากาม 1 นาที แต่ต้องตอบ 4-5 นาที แต่มาพูดเพราะเมตตากรุณา อยากให้เขาได้ประโยชน์ แต่ถ้ามาคุย 2-3 ชั่วโมงกลับไปเหมือนเดิมก็เสียเวลาเปล่า ถ้ามาแล้วอยากให้ได้อะไรกลับไป

เมตตากรุณาคืออยากให้ลูกน้องได้ดี เป็นการสร้างความเชื่อมั่นว่าเราไม่ทำร้ายเขาเด็ดขาด ยอมเสียเวลายอมทุ่มเทกับเขา

เรื่องการสอนงาน พอมีเรื่องเมตตากรุณาอยากให้เขาได้ดีก็มีเรื่องสอนงานตามมา ต้องไม่ปิดบังไม่หวงความรู้ ผมเกิดมาไม่เคยหวงความรู้ใครเลย พยายามส่งเสริมให้ทุกคนคิดอย่างนี้ ถ้าหวงความรู้ องค์กรจะไม่เจริญ เราต้องสอน พอเราสอนน้องๆ ก็ได้ประโยชน์ เรียนรู้เร็ว เราก็จะได้อะไรกับตัวเอง จะมีเวลามากขึ้น ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญเลย

หัวใจของการสอนงานจริงๆ ก็เพื่อตัวเอง แต่สอนแล้วก็ต้องให้อำนาจเขาตัดสินใจ ไม่เช่นนั้นเขาก็กลับมาถามอีก ไม่ไปไหนสักที แต่เมื่อเราให้เขาตัดสินใจเอง เราก็ไม่เสียเวลา มีเวลาให้เราไปเรียนในสิ่งที่มีคุณค่าสูงกว่านี้อีก

ตัวผมเอง เริ่มทำงานตั้งแต่ปี พ.ศ. 2520 พอปี พ.ศ. 2527 ไปเรียนที่มหาวิทยาลัยต่างประเทศ กลับมาปี พ.ศ. 2529 ตอนนั้นคุณอมเรศดูแลงานบุคคลก็จัดสัมมนาเชิญผมไปเป็นวิทยากรเพื่อพูดถึงการคัดเลือกคนและโอกาสการทำงาน มีนักศึกษาประมาณ 80 คน ให้ความพูด 45 นาที เล่าเรื่องประสบการณ์การทำงานในเอสซีจี

นักศึกษาถามเราทำงานอย่างไร ก็ตอบไปว่าตั้งแต่อยู่ทุ่งสง ทำงานหนักขนาดไหน ไปอยู่ท่าหลวงหนักขนาดไหน เข้าทำงานเจ็ดโมงครึ่งถึงสี่ทุ่ม ก็เล่าไปเรื่อยๆ เล่าเรื่องเกิดอุบัติเหตุ ตอนไปอยู่ท่าหลวงมีโรงปูนใหม่เกิดขึ้นยิ่งทำงานหนักขึ้นไปอีก มีฝ่ายผลิตรอยู่ 3 คน ต้องเข้ากะ กะละ 12



ชั่วโมง อยู่ 7 วัน ออกมาพัก 2 วัน แล้วเข้ากะใหม่ วันหนึ่งๆ นอนน้อย
มาก ได้นอน 4-5 ชั่วโมง

พอพูดจบ มีคำถามจากน้องปี 4 มาเลย... พี่รับรู้พี่ทำงานหนัก
มากเลย แล้วจะทำไปทำไมละครับหนักขนาดนี้

ผมอึ้งเลย ตอบไม่ได้ ตอนนั้นเลยตอบไปว่า ผมไม่มีจุดมุ่งหมายว่า
ทำไมต้องทำงานหนักขนาดนั้น แต่ส่วนหนึ่งอาจเป็นเพราะผมสนุก ผมไม่มี
Issue ไม่มีปัญหาการเมือง มีความสบายใจ แล้วก็ทำทุ่มเทไปเรื่อยๆ ไม่ได้
จะไปตั้งเข็มอะไร มาจากภายในมากกว่า สนุก Enjoy ไม่ได้คิดอะไรมาก
นี่คำตอบทั้งท้ายวันนั้น ทำงานเพราะสนุก เพราะออกมาจากภายใน”

บทสรุป

พัฒนาการต่อเนื่อง แข็งแกร่ง จริงจัง

หากจะสรุปภาพรวมพัฒนาการงานบริหารบุคคลในช่วงเวลาที่สำคัญๆ ซึ่งมีลักษณะความโดดเด่นแตกต่างกันในแต่ละยุคแต่ละสมัย

คุณมณูญ สรรค์คุณากร อดีตผู้อำนวยการสำนักงานการบุคคลกลาง (พ.ศ. 2542-2553) ได้สรุปวาระของผลงานของแต่ละท่านไว้อย่างน่าสนใจ ดังนี้

ยุคคุณบุญมา ท่านได้ดูแลพนักงานอย่างดี โดยยึดหลัก Give Before Demand ยุคนี้คุณพารณ ซึ่งดูแลงานการบุคคลได้ช่วยวางรากฐานจัดทำระเบียบกติกาข้อบังคับต่างๆ ซึ่งต้องไปจดทะเบียนกับกรมแรงงานในสมัยนั้น (กระทรวงแรงงานในปัจจุบัน) ตามกฎหมายแรงงานฉบับใหม่

เริ่มพัฒนา Line Manager ให้ดูแลคนจริงๆ ไม่ใช่มอบงานทั้งหมดให้ HR เป็นผู้ดูแล แต่ HR จะทำหน้าที่ Advise และ Service

ยุคคุณสมหมาย ญี่ปุ่นเริ่มเข้ามาลงทุนในเมืองไทย เอสซีจีก็เริ่มมีโครงการร่วมทุนกับญี่ปุ่นหลายโครงการ HR ได้เรียนรู้ระบบงานที่ดีของญี่ปุ่น เปิดศักราชใหม่ของ HR ในการเตรียมคน เพื่อรองรับการลงทุนร่วมกับต่างชาติ

ในยุคคุณจรัส การบุคคลเริ่มทำหน้าที่ต่างๆ ตามระบบและโครงสร้างที่ได้วางรากฐานไว้ และเริ่มวางแผนหลักสูตรการพัฒนาคน มีการตั้งศูนย์ฝึกอบรมเครือซิเมนต์ไทย ให้ทุนการศึกษาพนักงานไปเรียนต่อต่างประเทศ ส่งพนักงานไปดูงานต่างประเทศ

เริ่มพัฒนาหลักสูตรสำหรับผู้บริหาร ที่เรียกว่า Management Development Program : MDP ซึ่งมีผู้เกี่ยวข้องหลายท่าน ทั้งคุณพารณ คุณชุมพล คุณอมเรศ เพื่อพัฒนาคน โดยเฉพาะ Manager หรือผู้บริหารระดับสูงให้รู้จักการจัดการธุรกิจสมัยใหม่ สำหรับผู้บริหารระดับต้นก็จัดหลักสูตร Business Concept Development : BCD เพิ่มขึ้นด้วย

นอกจากนั้น ยังเริ่มปรับปรุงการรับพนักงาน โดยรับ Professional ทางด้าน Marketing ทั้งปริญญาตรี ปริญญาโท รวมถึง MBA จากต่างประเทศเข้ามามากขึ้น และเริ่มมีการทำ Campus Recruitment ซึ่งถือเป็นการวางรากฐานสำคัญในการสร้าง

Talent ของเอสซีจี เพื่อให้บริษัทสามารถเจริญเติบโตได้ด้วยคนภายในเอง หรือที่เรียกว่า Promotion from within

ยุคคุณพารณ เริ่มมี Joint Venture ต่างๆ มีการขยายงาน มีการเทกโอเวอร์กิจการใหม่ๆ ระบบ HR ช่วงนี้ขยายมาก มีการวางรากฐานสำคัญของระบบ HR เช่น การดูแลพนักงานจัดการเอสซีจีที่ส่งไปทำงานในที่ต่างๆ ทำอย่างไรให้คนสามารถ Generate รายได้ หรือลดค่าใช้จ่าย มีการทำ TQM ทั้ง Top Down และ Bottom up ทำให้พนักงานมีความรู้สึกที่ดีในการเข้ามามีส่วนร่วม

ในยุคนี้มีศูนย์กลางของระบบที่เรียกว่า Management Development Committee หรือ MDC เพื่อทำหน้าที่ Generate Policy ทำหน้าที่เป็น Admin เป็น Execution Body ที่จะดูแลพนักงานทั่วทั้งเอสซีจี

ยุคคุณชุมพล ถ้าพูดถึงเรื่องการบุคคล คุณชุมพลวางระบบเรื่องการดูแลคนไว้มากเช่นกัน เช่น การส่งคนไปทำงานในบริษัทร่วมทุนจะมีการดูแลอย่างไร การรับคนจากบริษัทร่วมทุนกลับคืนจะดูแลอย่างไร การ Convert ค่าจ้างต่างๆ ช่วงนี้เป็นช่วงหมุนเวียนคนไปทำงานในกิจการใหม่ๆ ที่เอสซีจีขยายธุรกิจออกไป

อีกทั้งยุคนี้เป็นยุคสร้างคน สร้าง Successor สร้างคนรุ่นหลังให้เก่งกว่ารุ่นก่อนๆ

ในยุคคุณพารณและคุณชุมพลสามารถสร้าง Engagement กับพนักงานได้เป็นอย่างดี เวลาเกิดเหตุการณ์อะไรเกิดขึ้นพนักงานจะเข้าใจดีและให้การสนับสนุน

ยุคคุณกานต์ ซึ่งเป็นคนชอบเรื่องคนอยู่แล้วตั้งแต่อายุโรงงาน เป็น Engineer ที่ให้ความสำคัญเรื่องคนมาตลอด สนับสนุนงาน HR เต็มที่ เป็นยุค Strategy โดยให้ HR เข้าไปมีส่วนร่วมในการกำหนด Vision

Vision ของเอสซีจีกำหนดไว้ว่า ภายในปี พ.ศ. 2558 เอสซีจีจะเป็นผู้นำธุรกิจอย่างยั่งยืนในภูมิภาคอาเซียน โดยมีกลยุทธ์ในการก้าวสู่ Vision 2 ข้อ คือ Go Regional การขยายธุรกิจไปในอาเซียน และ High Value Added Products and Services การ

พัฒนาสินค้าและบริการที่มีมูลค่าเพิ่มด้วยนวัตกรรมหรือ Innovation

ระบบ HR ทั้งหมด ดำเนินไปเพื่อสนับสนุน Vision ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนกระบวนการคัดเลือกคน การสร้าง Career Growth ให้กับพนักงานกลุ่ม Research and Development การออกแบบเรื่องผลประโยชน์ตอบแทนใหม่หมด

เป็นการเอา HR Strategy ไป Link กับ Business Strategy ของธุรกิจอย่างเต็มที่

ในยุคคุณกานต์พัฒนาเรื่อง HR ใหม่ ๆ มาก เช่น ทบทวนเรื่อง MDP ใหม่ การให้ทุนเฟื่องฟูมากที่สุดในยุคนี้ ณ วันนี้ มีนักเรียนทุนทั้ง Engineer และ MBA ไม่ต่ำกว่า 450 คน โดยแต่ละปีไม่ต่ำกว่า 20 คน

นี่คือ พัฒนาการของ HR ในแต่ละยุค เริ่มตั้งแต่การวางระบบต่างๆ แรงงานสัมพันธ์ ระเบียบข้อบังคับการทำงาน ระบบค่าจ้าง ถัดมากก็เป็นยุคของการสร้าง Talent มีการสร้างคนมากขึ้นสอดคล้องกับช่วงที่มีการขยายงาน พอมาอีกขั้น HR ก็มาทำเรื่องนวัตกรรม

งานการบุคคลของเอสซีจีมีวิวัฒนาการอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับสถานการณ์ และรองรับการเติบโตในอนาคตได้อย่างกลมกลืน ไม่มีช่วงใดที่งานการบุคคลต้องสะดุดหยุดชะงักอยู่กับที่เลย

เป็นเรื่องที่ไม่เฉพาะคนเอสซีจีเท่านั้นที่ภาคภูมิใจ แม้แต่คนไทยทั้งประเทศก็อดภูมิใจไม่ได้ ในฐานะที่เป็นบริษัทคนไทยที่ยั่งยืนได้ถึง 100 ปีอย่างมั่นคงแข็งแรง

จิตวิญญาณ**การบุคคล**

ตลอดระยะเวลา 100 ปีของเอสซีจี นับจากจุดเริ่มต้นที่บุกเบิกกิจการ ผ่าน
ช่วงเวลาของการเติบโต พัฒนา วางรากฐาน เรียนรู้จากประสบการณ์

นอกจากจะเป็นความภาคภูมิใจในด้านความสำเร็จขององค์กรขนาดใหญ่
และยั่งยืนในประเทศไทยแล้ว

เอสซีจียังเป็นองค์กรที่อุดมไปด้วยองค์ความรู้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการ
บริหารจัดการงานบุคคล

กว่าจะเดินทางมาถึงหลักไมล์ที่ 100 ปี วิถีปฏิบัติในเรื่อง “คน” ของเอสซีจี
ไม่ว่าจะเป็นการคัดสรร เสาะแสวงหา หลอมรวมความรู้ความสามารถ การลงทุน
การสร้างและพัฒนา ตลอดจนวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในด้านทรัพยากรมนุษย์ ที่ดำเนิน
ต่อเนื่องกันมารุ่นแล้วรุ่นเล่า

ไม่ว่าจะเป็นองค์ความรู้เชิงทฤษฎีการบริหารจัดการจากสถาบันการศึกษา
ชั้นนำในสหรัฐอเมริกา ยุโรป ญี่ปุ่น ฯลฯ

รวมถึงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้สไตล์การทำงาน การบริหารที่แตกต่างจากคู่ค้า
ทางธุรกิจ ดึงข้อเด่น จุดแข็ง จากกิจการร่วมทุนกับองค์กรธุรกิจชั้นนำของญี่ปุ่น
และชาติตะวันตก แล้วนำมาปรับใช้ให้สอดคล้องกับภูมิสังคม รวมถึงสไตล์การ
ทำงานแบบไทย

จนกลายเป็นเอกลักษณ์การบริหารงานบุคคลของเอสซีจี ซึ่งไม่มีใครเหมือน
และไม่เหมือนใคร

ทั้งยังกลายเป็นเคล็ดลับข้อสำคัญในการบริหารจัดการ ไม่ว่าจะเป็นการขยาย
ธุรกิจ จัดตั้งกิจการใหม่ หรือเข้าไปร่วมทุนเพื่อบริหารกิจการไม่ว่าจะเป็นที่ใด ผู้
บริหารของเอสซีจีจะให้ความสำคัญและเริ่มต้นจากการศึกษาข้อมูล วางระบบการ
บริหาร “คน” เป็นลำดับแรกเสมอ

ด้วยความเชื่อมั่นว่า องค์กรจะขับเคลื่อนได้ก็ด้วย “คน” นั่นเอง

องค์ความรู้และแนวทางการบริหารงานบุคคลที่มีเอกลักษณ์ของเอสซีจี นี้เอง
ที่ในระยะเวลาดำเนินมา ก่อให้เกิดระบบอันมีคุณค่าเฉพาะตัว กลายเป็นเบ้าหลอม
ให้ได้มาซึ่ง “คนเก่งและดี” พร้อมกับวิถีคิด วิถีปฏิบัติ ที่มีอุดมการณ์ขององค์กร
อย่างชัดเจน ดำรงอยู่อย่างมั่นคง

กลายเป็น 100 ปีที่ บุกเบิก พัฒนา ทำซ้ำ ปรับปรุง แก้ไข จน “ตกผลึก”
กระทั่งได้มาซึ่งหลักคิดสำหรับการบริหารงานบุคคล ที่มีครบทุกเรื่อง ทุกมิติ
ด้วยถ้อยคำง่ายที่ทำความเข้าใจได้อย่างลึกซึ้งและชัดเจน อาทิ อุดมการณ์ 4
เอาใจใส่ คนเก่งและดี คุณธรรม พี่สอนน้อง ฯลฯ

กลายเป็นองค์ประกอบของ “จิตวิญญาณ การบุคคล” ที่เข้มแข็งมาจวบจน
ปัจจุบัน

รู้ระบบสั่งการ 360 องศา

จาก “Top Down” สู่ “Bottom Up”

BOTTOM UP

นับตั้งแต่ “คุณบุญมา วงศ์สวรรค์” เป็นคนไทยคนแรกที่เข้ามารับช่วงการบริหารเอสซีจี สืบต่อจากผู้บริหารชาวต่างชาติ

ถือเป็นจุดเริ่มของการพลิกโฉมการบริหารจากเดิมอย่างสิ้นเชิง

“นวัตกรรมกรรมการบริหารงานบุคคล” ขึ้นแรกคือ การปรับกระบวนการสั่งการใหม่หมด จากเดิมผู้บริหารชาวต่างชาติที่ใช้วิธี “สั่ง” จาก “บนลงสู่ล่าง” หรือ “Top Down” พนักงานจะรับฟังคำสั่งจากหัวหน้าจากผู้บริหารระดับสูงเพียงอย่างเดียวไม่มีสิทธิ์ออกความคิดเห็น

แต่เมื่อเริ่มมีการแข่งขันกันมากขึ้น กรรมการบริษัทเริ่มมองด้วยสายตายาวไกลให้พนักงานมีส่วนร่วม จึงกลายเป็นระบบ “ล่างขึ้นสู่บน” หรือ “Bottom Up” มากขึ้น ถือว่าเป็นการพลิกจากหน้ามือเป็นหลังมือ

“คุณพารณ อิศรเสนา ณ อยุธยา” อดีตกรรมการผู้จัดการใหญ่ (พ.ศ. 2528-2535) อธิบายเรื่องนี้ว่า

“เมื่อมองด้านการบริหารจัดการเอสซีจี ขณะนั้นเน้นสั่งการจากข้างบน (Top Down) เมื่อผู้บริหารจากบริษัทน้ำมันเข้ามาทำงาน ได้เปลี่ยนวัฒนธรรมของบริษัทวัสดุ ก่อสร้างไม่ต่างจากบริษัทข้ามชาติ มีการตั้งคณะจัดการ (Management Team) รับฟังข้อมูลจากข้างบนลงสู่ข้างล่างและข้างล่างขึ้นสู่ข้างบน จัดทำคู่มือบริหารจัดการ คู่มือด้านบัญชีการเงิน คู่มือด้านบุคคล คู่มือสั่งการต่างๆ ทำเป็นขั้นเป็นตอน”

การเปลี่ยนระบบการสั่งการใหม่แบบกลับหัวกลับหางจากบนลงล่างเป็นการรับฟังความเห็นจากล่างขึ้นบนมากขึ้นเป็นปรากฏการณ์ชนิดพลิกจากหน้ามือเป็นหลังมือเลยทีเดียว

เบื้องหลัง “อุดมการณ์ 4”

ค่านิยมหลักจากรุ่นสู่รุ่น



วัฒนธรรมอันแข็งแกร่งที่ไม่เคยมีใครหรือเหตุการณ์ใดๆ โยกคลอนได้ นั่นคือ ความยุติธรรมและความซื่อสัตย์สุจริตของพนักงานเอสซีจี ทั้งนี้เนื่องจาก “ค่านิยมหลัก” ที่ถูกปลูกฝังถ่ายทอดกันมาจากรุ่นสู่รุ่น ด้วยความแข็งแกร่งและมั่นคง

“สมัยคุณจรัส ผมถูกส่งกลับมาจากคูโบต้ามาอยู่ที่นี้ คุณจรัสกับผมไปตีกอล์ฟ กินข้าวด้วยกันทุกอาทิตย์ คุณจรัสมาจากเอสโซ่ เอสโซ่มีอุดมการณ์ ผมมาจากเซลล์ เซลล์ก็มีอุดมการณ์ ผมมาอยู่คูโบต้าเขาก็มีอุดมการณ์ เอสซีจีก็น่าจะมีอุดมการณ์ ผมปรึกษาคุณบุญมาท่านก็ให้פורมคณะขึ้นมา

ที่จริงอุดมการณ์ของเอสซีจีไม่ได้มาจากไหน มาจากของเก่าๆ ผมเชื่ออย่างนั้น ถ้าดูรูปผู้ก่อตั้ง เจ้าพระยายมราช ยังมีเจ้าพระยา และพระยาอีกหลายคนพวกนี้ดื่มน้ำพระพิพัฒน์สัตยามา น้ำพระพิพัฒน์สัตยาก็มาจากสถาบันกษัตริย์ อุดมการณ์เอสซีจีก็สืบเนื่องจากกรรมกรเก่าๆ เามาปนกับพวกฝรั่งที่เราประพุดติปฏิบัติกันมา ไปค้นคว้าวิจัยมาจากเอสโซ่ เซลล์ ไอบีเอ็ม บริษัทข้ามชาติ รวมทั้งคูโบต้าด้วย เขามีอะไรเอามาดูเป็นตัวอย่าง ทำอย่างไรให้เป็นไทยได้อย่างไร”

คุณพารณอธิบายที่มาที่ไปของอุดมการณ์ 4

จากนั้นได้รวบรวมและกลั่นกรองเป็นปรัชญาในการดำเนินธุรกิจของเอสซีจีเป็นหลักให้พนักงานได้ประพฤติปฏิบัติกันมา ทั้งหมด 4 ข้อ ซึ่งในหนังสืออนุสรณ์ 70 ปี อธิบายถึงอุดมการณ์ 4 ไว้ดังนี้

1. ตั้งมั่นในความเป็นธรรม

Adherence to Fairness

“เอสซีจีถือว่าในการดำเนินธุรกิจต้องคำนึงถึงประโยชน์ 3 ฝ่าย คือ ผลประโยชน์ของผู้ใช้สินค้าและบริการ ให้ใช้สินค้าที่ดีที่สุด ได้รับประโยชน์สูงสุดทั้งคุณภาพและราคา ผลประโยชน์ของพนักงานให้มีความเป็นอยู่ที่ดี ค่าจ้าง เงินเดือนสวัสดิการต่างๆ ต้องดีตามอัตรภาพของพนักงานแต่ละระดับ และผลประโยชน์ของเจ้าของบริษัทได้รับผลตอบแทนจากการลงทุนในอัตราที่เหมาะสม ผลประโยชน์สามฝ่ายต้องสมดุล เหมือนทฤษฎีเก้าอี้ 3 ขาของคุณบุญมา ขาดขาใดขาหนึ่งก็ล้มครืนได้”

2. มุ่งมั่นในความเป็นเลิศ

Dedication to Excellence

“เอสซีจีมีความจำเป็นที่จะต้องดีกว่าคนอื่นในด้านคุณภาพสินค้า เพราะเราต้องเสียภาษีเต็ม เราเสียเปรียบคู่แข่งในด้านภาษีการค้า และภาษีอื่นๆ วิธีเดียวที่จะสู้เขาได้ คือ เราต้องสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานมากกว่า ต้องทำอะไรที่หน้าหน้า ต้องอยู่หน้าคู่แข่งจนทุกรายสองสามก้าวตลอดเวลา ถ้าไม่อย่างนั้นเราอยู่ไม่ได้”

3. เชื้อมั่นในคุณค่าของกคน

Belief in the Value of the Individual

“เอสซีจียึดถือตลอดว่า พนักงานเป็นสมบัติที่มีค่ามากที่สุด ความเจริญรุ่งเรืองตรงบาเท่าทุกวัน นี้ เป็นเพราะพนักงานมีความรู้ความสามารถ มีคุณธรรม ทำให้เป็นสิ่งที่ถือปฏิบัติตลอดมา ถึงการคัดสรรคนเก่งและดี เข้ามา มุ่งมั่นพัฒนาให้พร้อมรับสถานการณ์เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ขณะเดียวกันก็สร้างความผูกพันทางใจ ให้พนักงานรักบริษัท เกิดความมั่นใจที่จะทำงานเพื่อความมั่นคงทั้งครอบครัวและบริษัทในอนาคต”

4. ก้อมั่นในความรับผิดชอบต่อสังคม

Concern for Social Responsibility

“เอสซีจีตั้งเจตนารมณ์ตั้งแต่แรกเริ่มในการดำเนินธุรกิจ โดยคำนึงถึงหน้าที่ความรับผิดชอบต่อสังคมที่มีต่อสังคมส่วนรวมและประเทศชาติ รวมถึงประเพณีวัฒนธรรมเป็นพลเมืองดี ทำประโยชน์ให้แก่สังคมและทุกชุมชนที่ดำเนินธุรกิจอยู่”

คุณอุทัย คันธเสวี อดีตผู้อำนวยการสำนักงานการบุคคลกลาง (พ.ศ.
2525-2540) ขยายความเพิ่มเติมว่า

“อุดมการณ์ 4 ถือว่าเป็นความล้าลึกอย่างมาก

ข้อแรก ตั้งมั่นในความเป็นธรรม ความเป็นธรรมนำไปสู่พนักงาน
ผู้บริหาร ผู้มีคุณธรรม มีจริยธรรม ความเป็นธรรมนำไปสู่จริยธรรมจรรยา
บรรณ

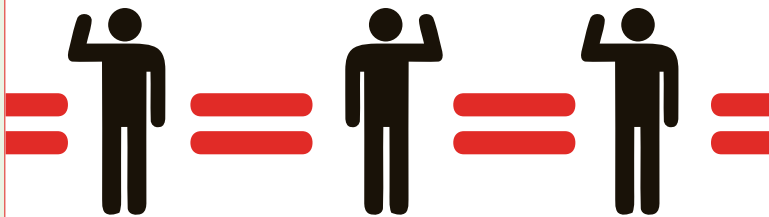
ต่อมา มุ่งมั่นในความเป็นเลิศ ธุรกิจทำอะไรแล้วต้องทำให้ดีที่สุด
อันนี้คือการพัฒนาและมุ่งมั่นไปสู่ความเป็นเลิศ

ข้อสำคัญการบริหารงานบุคคลคือ เชื่อมมั่นในคุณค่าของคน อันนี้
สำคัญเพราะว่าทีม HR ที่อยู่ต่อมาจนถึงทุกวันนี้ต้องยึดถือข้อนี้เป็นหลัก
ถ้าเราไม่เชื่อมั่นในคุณค่าของคนที่เรารับเข้ามาแล้วปล่อยให้ปละละเลย เขา
จะอยู่อย่างไร เขาก็ออกไป เป็นวัฏจักรหมุนเวียนอยู่อย่างนี้ เรามีหลักการ
ว่าเราเชื่อมั่นในคุณค่าของคน เราจะเห็นว่าเขาเป็นคนที่ดีมีความสามารถ
แล้วพัฒนาเขาให้มีความเจริญคู่กับองค์กร นี่คือหัวใจของงาน HR

ข้อสุดท้าย ถิ่นมั่นในความรับผิดชอบต่อสังคม วันนี้เรื่อง Corporate
Social Responsibility : CSR คือความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นเรื่องสำคัญ
มาก เอสซีจีผลักดันมากจนกระทั่งได้รับรางวัลมากมาย ผมยังแปลกใจว่า
ได้ 4 ข้อมาได้อย่างไร ผสมผสานกันอย่างดี และใช้ต่อเนื่องมาจนถึงวันนี้
35 ปีไม่ได้มีการแก้ไขเลย”

เชื่อมั่นในคน...

ให้โอกาสเท่าเทียม



ในอุดมการณ์ 4 ข้อที่ยึดโยงกับ “การบริหารงานบุคคล” คือข้อ 3 “เชื่อมั่นในคุณค่าของคน”

คุณอุทัย คันธเสวี อดีตผู้อำนวยการสำนักงานการบุคคลกลาง ขยายความให้ฟังว่า

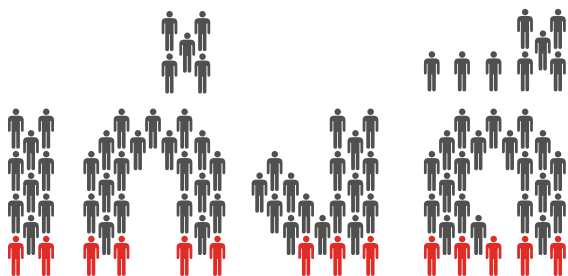
“หมายถึงคนที่เป็นพนักงานทุกคนในเอสซีจี นับตั้งแต่วันที่เข้ามาทำงานในวันปฐมนิเทศ เราบอกพนักงานว่า พนักงานทุกคนสามารถขึ้นเป็นกรรมการผู้จัดการใหญ่ได้

เด็กๆ ฟังแล้วก็หัวเราะ แต่ปรากฏว่ามีคนหนึ่งคือ คุณกานต์ เข้ามาตั้งแต่จบวิศวะใหม่ๆ แล้วเข้ามาอยู่ในระบบของเรา สามารถทำให้เขาขึ้นมาสูงสุดได้ เราให้โอกาสพนักงานเท่าเทียมกัน แต่ว่าคนเราโตไม่เท่ากัน เนื่องจากความสามารถไม่เท่ากันลดหลั่นกันไป แต่เราเปิดโอกาสให้ทุกคน แล้วแต่ละคนก็ไขว่คว้าเอาเองว่าเราจะคว้าโอกาสจะหาโอกาสนั้นพัฒนาตนเองได้อย่างไร

สรุปได้ว่าจวบจนถึงวันนี้และอนาคต เรามั่นใจว่าได้เปิดโอกาสให้ทุกคนเท่าเทียมกัน”

คนเก่งและดี

อิฐก้อนแรกสู่รากฐานการบุคคล



แม้ในยุคที่ผู้บริหารชาวต่างชาติบริหารจัดการเอสซีจี การคัดเลือกคนเข้ามาทำงานในเอสซีจีก็ยึดพิถีพิถันในการคัดเลือกคนเก่งเข้ามาร่วมงานโดยมี “Professor Bruntly” เป็นอาจารย์ชาวสวิสที่สอนคณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย สนับสนุนกับผู้บริหารเอสซีจีในยุคนั้น คอยช่วยมองหาและแนะนำนักศึกษาที่เรียนดีจากคณะวิศวกรรมศาสตร์ เข้ามาสมัครทำงานในเอสซีจี

“Professor Bruntly เป็นคนที่นายห้างสูง และนายห้างเหมเชื่อถือมาก เป็นที่ปรึกษาเอสซีจี ในยุคนั้นหากใครจะมาทำงานที่เอสซีจีถ้า Professor Bruntly ไม่แนะนำแล้วเลิกไปเลย ถ้าอาจารย์รู้จักคนนี้ใหม่ รู้จักแล้วดีไหม ถ้าดีก็โอเค Professor Bruntly คือด่านแรก แกจะเลือกคนเก่ง ต้องเกียรตินิยมอันดับ 1 ถ้าได้อันดับ 2 สมัยนั้นยังถือว่าไกลหรือสิ้นหวังไปเลย”

อลงกฎ ชุตินันท์ อดีตกรรมการผู้จัดการ บริษัทนวลโลหะไทย จำกัด เล่าความหลังการคัดเลือกคนมาทำงานสมัยนั้น

คุณอุทัย คันธเสวี เล่าย้อนถึงยุคแรกๆ ในการคัดเลือกคนเข้ามาทำงานว่า ในห้วงที่การแข่งขันทวีความรุนแรง เอสซีจีต้องการคนเข้ามาจัดระบบการบริหารจัดการสมัยใหม่ และคนที่มีความรู้เรื่องการตลาด จึงเชิญผู้บริหารจากข้างนอกมาร่วมงานบริษัทที่มีการบริหารจัดการทันสมัย ส่วนใหญ่เป็นบริษัทต่างชาติ เช่น เซลล์ เอสซี และลีเวอร์ บราเธอร์ส เป็นต้น

ผู้บริหารที่ถูกเชิญเข้ามาชุดแรก ประกอบด้วย **อายุส อิศรเสนา ณ อยุธยา และอมเรศ ตีลาอ่อน** จากเซลล์ **จรัส ชูโต** จากเอสซี ต่อมา มี **พารณ อิศรเสนา ณ อยุธยา** จากเซลล์ **ฉัตรภา บุนนาค ฉายศักดิ์แสง-ชูโต** จากเอสซี **เสนาะ นิลกำแหง** จากลีเวอร์ **บราเธอร์ส ชุมพล ณ ลำเลียง** จากเงินทุนหลัก ทรัพย์ทิสโก

บุคคลเหล่านี้แม้จะมาจากบริษัทต่างชาติ แต่กลับใช้ชีวิตเรียบง่าย มุ่งมั่นทำงานหนักเพื่อองค์กร ปฏิบัติตัวแบบ **Low Profile** และเป็นแบบอย่างของ

“คนเก่งและดี”

เกรดเฉลี่ยต้อง 2.7

กำแพงป้อม “เด็กฝาก”

2.7^{2.41.71.8}
^{2.52.11.71.8}
^{2.62.32.22.01.51.21.0}

จากเดิมการรับสมัครที่เข้มงวดในมาตรฐานจะมีเฉพาะวิศวกร จนกระทั่งในปี พ.ศ. 2525 จึงได้มีการระบุผู้จบปริญญาตรีที่มาสมัคร ทุกสาขาต้องมีเกรดเฉลี่ยไม่ต่ำกว่า 2.7 เหมือนกันหมด

คุณเทพ วงษ์วานิช อดีตกรรมการผู้จัดการ บริษัทไทยพลาสติกและเคมีภัณฑ์ จำกัด (มหาชน) เล่าให้ฟังว่า

“เกรดเฉลี่ย 2.7 เป็นกำแพงเพื่อลดการฝากเด็กเข้าทำงาน แต่ก็ถกกันว่า 2.7 น่าจะเฉพาะวิศวกร แต่การตลาดไม่น่าจำเป็น แต่ควรจะเน้นความมีมนุษยสัมพันธ์มากกว่า แต่คุณชุมพลตอนนั้นเป็นผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่ก็บอกว่า คนที่คะแนนไม่ถึงมี 2 ประเภท คือ ไม่เก่งกับไม่ขยัน ไม่เก่งคือ เรียนเกรดไม่ถึง คนทำกิจกรรมไม่ถึง 2.7 แสดงว่าไม่ขยัน ทำไมไม่เอาเซลล์อย่างที่ต้องการคือเรียนเก่งขึ้นมาอีกนิด ในที่สุดทุกคน ก็ยอมคุณชุมพล”

ขณะที่ คุณยุพา บัณฑิต อดีตผู้จัดการสำนักงานการบุคคล ผลิตภัณฑ์หลังคาซิเมนต์ไทย กล่าวเสริมว่า

“บางคนต่ำกว่ามาตรฐาน เราบอกว่าเรารับเกรด 2.7 เขาบอกว่าได้ 2.6 ทำกิจกรรมเยอะเลยได้เท่านี้ เราคิดว่าเด็กคนนี้ไม่รู้จักแบ่งเวลา ถ้าเรารับพอถึงเวลาทำงานก็ไปทำกิจกรรม เขาแบ่งเวลาไม่เป็นตั้งแต่เรียน

สมัยเก่าๆ นายห้างเหม ก่อนที่คนไทยจะมาบริหารก็มีคัดเลือกคนเก่งเข้ามาทั้งนั้น นายช่างทวี บุตรสุนทร เกียรตินิยมเหรียญทอง เพราะเรามองว่าคนเก่งคือคนเรียนรู้เร็ว เขาเรียนรู้ในหนังสือได้เขาก็เรียนรู้จากการปฏิบัติได้เหมือนกัน การคัดคนมีคุณภาพเป็นจุดเด่นของเอสซีจี แล้วเราก็มารพัฒนาเขาให้มีคุณภาพมากขึ้น เราเลือกคนเก่งเข้ามาแล้วพัฒนาให้เป็นคนดี”

ระบบที่เป็นธรรม

องค์กรนี้ไม่มีเส้น



ความเป็นธรรมเป็น 1 ใน 4 ข้อของ “อุดมการณ์ 4” ของเอสซีจี แม้แต่การรับสมัครคนเข้ามาทำงาน ต้องเป็นไปด้วยความยุติธรรม ไม่มีเด็กฝาก ไม่มีเส้น พิจารณาจากความรู้ความสามารถล้วนๆ ทุกคนที่เข้ามาต้องมีเกรดเฉลี่ย 2.7 ถือว่าเป็นด่านแรกในการคัดสรรคน

คุณอุทัย คันธเสวี อดีตผู้อำนวยการสำนักงานการบุคคลกลาง (พ.ศ. 2525-2540) เล่าให้ฟังว่า

“เราตั้งกติกาดังแต่ต้น อันนี้เกิดขึ้นในสมัยคุณพารณ ได้รับใบสมัครงานเป็นลูกท่านหลานเธอ คุณพารณบอกว่าจะทำอย่างไรดี เราต้องบอกกรรมการให้รู้ว่าเรามีระบบ จะรับกันง่ายๆ อย่างนี้ไม่ได้ จึงตกลงกันว่าพรุ่งนี้จะมีประชุมบอร์ดใหญ่ ให้ผมไปเล่าวิธีการการรับคนของเอสซีจี ทำเป็นว่าเราไม่รู้เรื่องนี้มาก่อน เต็มกันอย่างดี ว่ากันเป็นฉากๆ แล้วก็ย้ายอยู่นั้นว่าเราไม่รับเด็กฝาก เป็นการบอกกรรมการว่าเราไม่เอาวิธีนี้

ตั้งแต่นั้นมาไม่มีอีกเลย คนรับฝากไม่ใช่ไม่รับ แต่เราเอาเข้าระบบรับเข้ามาแล้วมา Test ตกไปเยอะ ถ้าเขาถาม ก็ว่าไม่ผ่านก็จบ ตอนนี่ระบบเราแข็งแรงมาก

อีกครั้งหนึ่งเป็นตัวอย่างสมัยคุณบุญมา อันนี้คลาสสิกมาก คือ สมัยคุณบุญมาเป็นกรรมการผู้จัดการใหญ่ ลูกสาวท่านจบมาแล้วอยากทำงานในเอสซีจี ท่านก็บอกว่าไปสมัครซิ แล้วก็บอกฝ่ายบุคคลว่า ถ้าลูกสาวท่านไปทดสอบ ถ้าผลออกมาเท่ากับคนอื่น ให้รับคนอื่น นี่เป็นตัวอย่างที่ผมอดเล่าให้น้อง HR ฟังไม่ได้”

ขณะที่คุณพิพัฒน์ กาญจนวิโรจน์ อดีตผู้อำนวยการสำนักงานการบุคคลกลาง (พ.ศ. 2541-2542) ก็เล่าถึงกรณีเด็กฝากในยุคที่เขาเป็นผู้อำนวยการสำนักงานการบุคคลกลางว่า

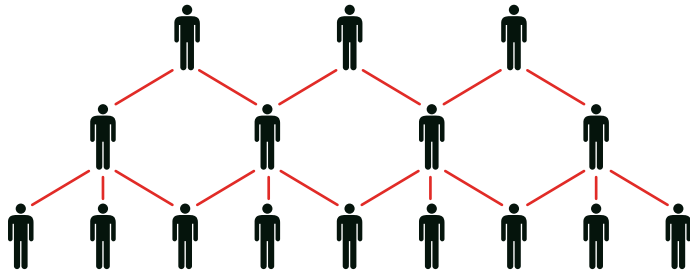
“เคยมีผู้บริหารระดับสูงบริษัทหนึ่งในเอสซีจีรับพนักงานเกรดเฉลี่ยต่ำกว่า 2.7 ทางการบุคคลก็ท้วงไป เขาบอกเขารับผิดชอบเอง คณะจัดการเอสซีจีเกือบจะปลดออก เรียกอย่างไม่เจริญเลยในชีวิตการทำงานอยู่ในเอสซีจีเพราะผิดกฎ”

คุณพารณ อิศรเสนา ณ อยุธยา อดีตกรรมการผู้จัดการใหญ่ เล่าเรื่องในลักษณะเดียวกันว่า

“เรื่องฝากลูกฝากหลานผมกลัวที่สุด ผมเอาระเบียบรับคนเข้าทำงานไปให้บอร์ดเพื่อกันไว้ ว่าต้องได้เกรด 2.7 ต้องผ่านทดสอบอะไรมา การรับคนของเอสซีจีต้องเคร่งครัดแบบนี้”

สื่อสารแบบถึงลูกถึงคน

1 ในกลยุทธ์ฝ่าวิกฤต



การสื่อสารในองค์กรเป็นปัจจัยหนึ่งในความสำเร็จของการบริหาร การจัดการ เฉพาะอย่างยิ่งในห้วงวิกฤต การสื่อสารมีความจำเป็นอย่างยิ่ง เรื่องนี้พิสูจน์มาแล้ว ในช่วงวิกฤตต้มยำกุ้ง โดยผู้บริหารเอสซีจีใช้ระบบ การสื่อสารแบบ “Cascade” หรือเรียกกว่าการสื่อสารแบบ “น้ำตก” ได้ อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้พนักงานเข้าใจสถานการณ์ของบริษัทเป็นอย่างดี **คุณพิพัฒน์ กาญจนวิโรจน์** อดีตผู้อำนวยการสำนักงานการบุคคล กลาง (พ.ศ. 2541-2542) เล่าให้ฟังถึงวิธีการสื่อสารว่า

“พนักงานรู้สถานการณ์ของเอสซีจีดี เขาไม่คิดว่าบริษัทจะทำอะไรให้ เขาเดือดร้อน หากเรื่องไหนที่ทำออกมาแล้วไปกระทบทำให้เขาเดือดร้อน ก็จะชี้แจงให้เข้าใจ เวลาไม่มีมติหรือมีการดำเนินการอะไรของระดับสูง เราจะ มีกฎข้อบังคับว่าจะต้องมาถ่ายทอดให้ระดับรองๆ ลงไปทราบด้วยกันทุกคน เรามีการประชุมคณะกรรมการเอสซีจีซึ่งเป็นชั้นสูงสุด จากคณะกรรมการ เอสซีจี มีคณะกรรมการกลุ่มธุรกิจ ลงมาถึงบริษัทจะมีคณะกรรมการบริษัท ต่ำ ลงมาอีกเรื่อยๆ ในทุกๆ ระดับจะต้องมาเล่าเรื่องของระดับสูงที่มีมติออกมา จะอธิบายชี้แจงข้างล่าง ถามอะไรก็ถามกันตอนนั้น พนักงานจึงเข้าใจ สถานการณ์ต่างๆ ดี รวมถึงการดำเนินการต่างก็เป็นไปด้วยดี ไม่ทำให้มี ความวิตกกังวลในหมู่พนักงาน”

คุณยุพา บัชรรา อดีตผู้จัดการสำนักงานการบุคคล ผลิตภัณฑ์หลังคา ซีเมนต์ไทย กล่าวว่า

“เราจะใช้วิธีแบบน้ำตกหรือเรียกว่า ‘Cascade’ เรามีคณะกรรมการ อยู่ยอดแหลม เราก็มองหนึ่งในคณะกรรมการยอดแหลมลงมาเป็นหัวหน้า อีกยอดแหลมหนึ่ง แล้วก็มีสามเหลี่ยมเล็กๆ เกยกันอยู่

คณะกรรมการใหญ่ซึ่งมี 11 คนก็มีอีก 11 คณะ ที่มีคนพวกนี้มาเป็น Head ของแต่ละคณะ แล้วอีก 10 คณะก็มีคน ของกลุ่มนี้ลงไปเป็น Head ของ 10 คน อันนี้เราเรียกว่า ‘Cascade’ วิธีน้ำตกหล่นๆ กันลงมา เป็นการสื่อสารแบบถึงลูกถึงคน ผู้บังคับบัญชาต้องประชุมลูกน้องเดือนละครั้ง เอาสิ่งที่ข้างบนพูดมาเล่าให้ฟัง แล้วคนนี้ก็ไปเล่าต่อ เล่าต่อกันไปอีก จนครอบคลุมหมดทั้งองค์กร ถ้าเราออกเป็นสาส์นไป พนักงานอาจไม่ได้ อ่าน

การ Cascade ข้อความจะไม่ตาย ข้อความจะค่อยๆ ลงไป เราสามารถปรับเปลี่ยนข้อมูลได้ เราอาจรับเนื้อล่วนๆ มา พอมาถึงลูกน้องอาจต้องเสริมเติมแต่ง ให้เข้าใจยิ่งขึ้น สมมุติเราออกเอกสารฉบับเดียวข้อความ จะตายอยู่ฉบับเดียว”

กรณีการศึกษาที่น่าสนใจคือ กรณีการพิพาทแรงงานของบริษัทสยาม มิซลิน จำกัด ขณะนั้นเอสซีจีถือหุ้นใหญ่ คุณมนูญ สรรค์คุณากร อดีต ผู้อำนวยการสำนักงานการบุคคลกลาง (พ.ศ. 2542-2553) รับผิดชอบ ในการแก้ปัญหาขณะนั้นกล่าวว่า

“ฝ่ายบุคคลเน้นกลยุทธ์สำคัญสองเรื่อง คือ ปฏิบัติเชิงรุกและการ สื่อสารสอดประสานกัน เริ่มจากแบ่งคณะทำงานเป็น 3 กลุ่ม กลุ่มแรกเน้น เรื่องการทำกลยุทธ์อย่างเดียว กลุ่มที่สอง ทำเรื่องการสื่อสาร กลุ่มที่สาม เจรจาต่อรอง ด้านการสื่อสารสิ่งสำคัญคือ ทุกครั้งที่มีการเจรจาระหว่าง ผู้นำสหภาพกับบริษัท บริษัทต้องสื่อสารข้อมูลให้พนักงานทั้งหมดทราบ ก่อนสหภาพแถลง ซึ่งสามารถหลีกเลี่ยงการให้ข้อมูลบกพร่องหรือไม่ครบถ้วนได้ แนวคิดหลักคือ ทำงานเพื่อไปสื่อเป้าหมายที่ต้องการ มิเช่นนั้นจะเป็นการแก่งแย่งอย่างเดียว พนักงานจะไม่เชื่อถือบริษัท บริษัทต้องชัดเจน ว่าจุดยืนคืออะไร ขึ้นต่อไปคืออะไร และสุดท้าย คิดว่าจะเป็นอย่างไรร”

นั่นเป็นอีกตัวอย่างหนึ่ง ที่สามารถแก้ปัญหาได้ด้วยระบบสื่อสารแบบตรงไปตรงมา รวดเร็ว ทัวถึง แม่นยำ

“เอาใจใส่” ตั้งแต่วันแรก

ถึงครอบครัวเดียวกัน



หลักการพื้นฐานสำหรับการ “ได้ใจ” คนทำงานในองค์กรหรือฝ่ายบริหารคือต้อง “ใส่ใจ”

นั่นเป็นหนึ่งในวิถีปฏิบัติของเอสซีจี ที่ทำกันมาอย่างต่อเนื่อง ภายใต้แนวคิดที่มุ่งมั่นในการดูแลเอาใจใส่พนักงานเสมือนหนึ่ง “คนในครอบครัวเดียวกัน” ตั้งแต่วันแรกที่เข้ามาทำงาน จนถึงหลังเกษียณ

คุณอุทัย คันธเสวี อดีตผู้อำนวยการสำนักงานการบุคคลกลาง เล่าถึงวิถีปฏิบัติที่เขาได้เห็นจากการทำงานในช่วงที่**คุณพารณ อิศรเสนา ณ อยุธยา** เป็นกรรมการผู้จัดการใหญ่ว่า

“ทุกครั้งที้ออกไปเยี่ยมลูกค้า พนักงานในต่างจังหวัด นอกจากคณะจัดการแล้ว คุณพารณยังจำเพาะเจาะจงต้องมีฝ่ายบุคคลตามไปด้วย โดยมีภาระชัดเจนคือ ให้ไปเยี่ยมพนักงาน ไปดูว่าเขาทำอะไร บ้านพักหรือบ้านเช่า ค่าเช่าแพงไหม ชีวิตความเป็นอยู่ลำบากอย่างไร ดูแลเรื่องการทำงาน ที่พัก ฯลฯ

พอมีปัญหาแรงงานเกิดขึ้นท่านก็บอกว่า HR ต้องเข้าถึงครอบครัวพนักงาน มีเรื่องที่น่าพูดถึงคือ โรงงานแก่งคอย มีปัญหาแรงงาน ท่านก็ให้ไปหาแม่บ้านของพนักงาน คือภรรยาของสหภาพทั้งหลายมารวมกลุ่มกันแล้วท่านก็จัดสอนอาชีพ ตัดเย็บเสื้อผ้า ทำอาหาร เอาครูช่างนอกมาสอน ปรากฏว่าเป็นอาชีพได้ บางแห่งก็ทำสวนครัว เป็นกิจกรรมที่ช่วยกันในครอบครัว พ่อบ้านต้องมาช่วยแม่บ้านทำสวนครัว เป็นเรื่องอัศจรรย์มาก เป็นเรื่องเข้าถึงครอบครัวเข้าถึงพนักงาน ได้ใจพนักงาน ปัญหาแรงงานเราสงบไปเลย เจียบไปเลย”

การดูแลเอาใจใส่พนักงานยิ่งเห็นชัดเจนเมื่อคราวเกิดวิกฤตต้มยำกุ้ง เป็นความท้าทายสำหรับการบริหารงานบุคคล เพราะกระแสการปิดกิจการ ของธุรกิจต่างๆ เอสซีจีเป็นบริษัทเดียวที่ไม่มีการเลิกจ้างพนักงาน

คุณชุมพล ณ ลำเลียง กรรมการผู้จัดการใหญ่ในขณะนั้น เล่าว่า

“เนื่องจากปัญหาที่แท้จริงไม่ได้อยู่ที่พนักงาน เพราะคิดเป็นส่วน น้อยมากเมื่อเทียบกับค่าใช้จ่ายอื่นๆ ค่าแรงเราไม่ใช่ประเด็นสำคัญสำหรับ ความเป็นอยู่ของธุรกิจนั้นๆ วิกฤตปี 2540 เรามีปัญหาหนักที่ฐานะการ เงิน”

อย่างไรก็ตาม บริษัทต้องหยุดการขึ้นเงินเดือน ชะลอโบนัส ขณะที่ ผู้บริหารระดับสูงพร้อมใจกันลดเงินเดือน 25%

เมื่อคราววิกฤตน้ำท่วมใหญ่ปี 2554 บริษัทมีการทำ BCM - Business Continuity Management เป็นการเตรียมความพร้อมรับมือสถานการณ์ วิกฤตต่างๆ ที่ทำให้พนักงานปลอดภัยและไม่ต้องกังวลในช่วงน้ำท่วมใหญ่ อนุญาตให้พนักงานสำนักงานใหญ่หยุดงานชั่วคราว โดยสามารถทำงานที่ บ้านได้

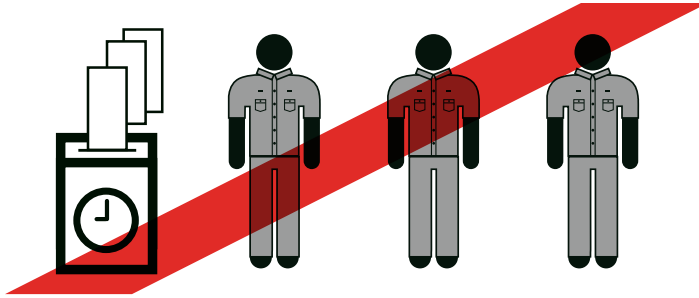
จัดศูนย์ประสานงานให้ความช่วยเหลือ มี Call Center ให้พนักงานโทร แจ้งขอความช่วยเหลือ บริษัทเช่าที่พักและโรงแรม 12 แห่งทั้งในกรุงเทพฯ พัทยา และจังหวัดใกล้เคียง จำนวนกว่า 1,100 ห้อง ให้แก่พนักงานและ ครอบครัวที่พักฟรี จัดหากระสอบทรายกว่า 100,000 ใบ จัดหาที่จอดรถกว่า 1,000 คันให้พนักงาน มีสวัสดิการเงินกู้ช่วยเหลือฉุกเฉิน ปลอดดอกเบี้ย เดิมวงเงินคนละ 50,000 บาท ปรับเพิ่มอีกเป็น 70,000 บาท จนสูงสุด 120,000 บาท

เหตุการณ์ครั้งนั้นได้สะท้อนให้เห็นความห่วงใย เอาใจใส่ของเอสซีจีที่ มีต่อพนักงานเป็นอย่างดี

ภายหลังเกษียณ ก็มีชมรมข้างป่วน ให้เป็นที่ได้พบปะกันเป็นประจำ มี กิจกรรมต่างๆ ร่วมกัน จัดกิจกรรมพบปะสังสรรค์กันเป็นประจำ

เลิกตอกบัตร-เลิกซาฟารี

ยืดหยุ่นรับการเปลี่ยนแปลง



จุดเด่นที่สุดของ HR เครื่องเอสซีจี นั่นคือ การบริหารงานบุคคล ที่ยืดหยุ่น สลัดวิธีคิดจากกรอบเดิมๆ แค่ Coach ให้รู้ทางด้านเทคนิค ระเบียบกติกาก่อน หลักการจัดการเรื่องคน ซึ่งเป็นแค่พื้นฐาน แต่ HR ของเอสซีจีรู้ดีหน้ากว่าด้วยการนำไปสนับสนุน และไปเชื่อมต่อกับธุรกิจได้หมด แต่จะทำอย่างนี้ได้ ต้องหลุดจากกรอบเดิมๆ ไม่ใช่เป็นฝ่ายคอยจับผิดพนักงานเหมือนในยุคเก่าๆ

คุณมนูญ สรรค์คุณากร อดีตผู้อำนวยการสำนักงานการบุคคลกลาง เล่าว่า

“การคิดนอกกรอบอันหนึ่งคือ เรื่องเลิกตอกบัตร ผมเคยอยู่โรงงานมานาน ตอกบัตรวันละ 4 ครั้ง Suffer มาก พบว่าบางครั้งมานั่งหลับ กินข้าวเที่ยงเสร็จมานั่งรอ เพราะเวลาตอกบัตรห่างกันไม่น้อยกว่าครึ่งชั่วโมงบ้าง ยี่สิบนาทีบ้าง คุณกันขนาดนั้น ทดลองกันอยู่หลายเดือน ครบ 6 เดือนประเมินผลกันทีหนึ่ง โชคดีที่คนของเรามีวินัยจึงไม่มีปัญหา ในที่สุดก็กลายเป็น Norm ใหม่

แนวคิดผม คูน้อยที่สุดคือคูนมากที่สุด ยิ่งเราคูนมาก คนก็หาช่อง เล็ดลอดมาก ไม่ Productive เป็นการตีกรอบ

อย่างเรื่องเครื่องแบบเมื่อก่อนใครอยากดูสิ่งสารพัดต้องมาเอสซีจีมีซาฟารีเวสต์เต็มไปหมด ใส่เสื้อซาฟารีเต็มไปหมด ตอนหลังเราเลิกเครื่องแบบ แต่เริ่มจากวันศุกร์เป็นวัน DDD คือ Dress Down Day คือวันไม่แต่งเครื่องแบบ แล้วในที่สุดได้ผล ทุกคนชอบเลย หนุ่มสาวมีนัดไปเที่ยวก็รีแล็กซ์ แต่ถามว่างานเสียไหม ก็ไม่เห็นเสียหายอะไร แต่เขากลับมีความรู้สึกดีด้วย ตอนหลังก็เลิกไปโดยปริยายเป็น Norm เป็น Culture ใหม่

Innovation ต้องไม่มีกรอบ อย่างมาประชุม จะนั่งประชุม นอนประชุม หรือกำลังกินก็ได้ อย่างโต๊ะนั่งก็จัดแบบที่คิดอะไรได้ก็หันมาพูดได้ตลอด หรือพร้อมเมื่อไหร่ก็คุยกันได้ตลอดไม่ต้องนัด ทิ้งไปอีก 5 วันเดี๋ยวลืมหมด ไอเดียดีๆ พวกนี้เกิดขึ้นได้ตลอดเวลา อย่าไปปิดกั้นปล่อยให้ลูกน้องมี ไอเดียเยอะๆ เป็นการผลักดันให้เขาเกิด Innovation ตลอด”

ขณะที่ คุณกานต์ ตระกูลสุน กรรมการผู้จัดการใหญ่ กล่าวว่า

“เบื้องต้นที่เราจะปรับองค์กรไปสู่ความเป็น Innovation เราคุยกัน เยอะว่าจะไปทิศทางไหน แต่โดยสรุปแล้วอุดมการณ์ทั้ง 4 ข้อยังอยู่ โดย ต้องบวกเพิ่ม Open และ Challenge เข้าไป Open ต้องเปิด สำหรับพี่ๆ ต้องเปิดรับฟังเรื่องน้องๆ เรามี Training Course เยอะมาก บางครั้งให้ไป เรียนตั้งหลายเดือน ก็เพื่อสอนให้เจียบๆ ให้หยุดพูดและรู้จักฟังลูกน้อง รุ่น พี่ต้องเลิกพฤติกรรมอัดรุ่นน้อง เมื่อทำได้น้องๆ ก็กล้าเข้าไปหา

ส่วน Challenge นั้นเราจะกระตุ้นให้ทุกคนอย่าพอใจกับความสำเร็จ เดิมๆ ต้องพยายามหาสิ่งใหม่ๆ ที่ดีขึ้นเสมอ ถ้ามีข้อมูลใหม่ก็พร้อมจะ เปลี่ยนได้ ทำทลายความคิดตัวเองอยู่เสมอๆ แล้วทุกอย่างจะส่งผลดีกับตัว เขาเองก็องค์กร”

“แม่แบบ” ผู้นำองค์กร

เข้าหลอมอุดมการณ์



ความโชคดีอย่างหนึ่งของเอสซีจีคือ การมีผู้นำองค์กรแต่ละยุคแต่ละสมัยที่มีภาวะความเป็นผู้นำสูง เป็นแบบอย่างให้คนรุ่นต่อๆ มาได้ยึดถือเป็นแนวปฏิบัติ

ตั้งแต่ยุค **คุณบุญมา วงศ์สวรรค์** ซึ่งถือว่าเป็นผู้นำที่มีคุณธรรมสูง โปร่งใสและห่วงใยลูกน้อง

คุณสมหมาย สุนทระกุล อาจเข้ามาทำหน้าที่ผู้นำองค์กรในห้วงเวลาสั้นๆ แต่ก็สร้างผลงานหลายๆ อย่างให้คนรุ่นหลัง โดยเฉพาะการขยายธุรกิจร่วมทุนกับบริษัทญี่ปุ่นชั้นนำ ได้ความรู้ ได้ศึกษาระบบการบริหารจัดการที่หลากหลายมากยิ่งขึ้น

คุณจรัส ชูโต บริหารงานในช่วงเวลาที่ต้องเผชิญแรงเสียดทานจากพนักงานสูง แต่ก็แสดงถึง Leadership สูง เป็นคนเอาใจใส่ด้านการพัฒนาให้โอกาสพนักงาน ทั้งยังวางพื้นฐานด้านการบริหารการจัดการงานบุคคลหลายๆ อย่างเอาไว้ในยุคนี้

คุณพารณ อิศรเสนา ณ อยุธยา เป็นผู้นำองค์กรที่เสริมสร้างความโดดเด่นในด้านการบริหารบุคคลให้กับเอสซีจี จนกลายเป็นองค์กรที่แข็งแกร่ง พร้อมกับปรัชญาการทำงานที่มีคุณค่าอย่าง อุดมการณ์ 4

คุณชุมพล ณ ลำเลียง คือแม่ทัพที่เข้มแข็งเด็ดขาด สามารถพาองค์กรฟันฝ่าความท้าทายในช่วงวิกฤตเศรษฐกิจไทย พร้อมทั้งพลิกฟื้นไปสู่โอกาสใหม่ได้อย่างรวดเร็ว

ขณะที่ **คุณกานต์ ตระกูลสุน** เข้ามารับภารกิจขับเคลื่นองค์กรเอสซีจี ให้ก้าวไปสู่ทิศทางแห่งการเป็นองค์กรนวัตกรรม ก้าวกระโดดไปสู่การแข่งขันทั้งในระดับภูมิภาคในระดับโลก

กล่าวได้ว่า ความสำเร็จของเอสซีจีส่วนหนึ่งผู้นำระดับสูงสุดขององค์กรมีความเป็นผู้นำหรือ “Leadership” สูงจนกลายเป็นที่เคารพนับถือของผู้ใต้บังคับบัญชา

ผู้นำองค์กรแต่ละยุคจะมีจุดเด่นหรือมีสไตล์การบริหารแตกต่างกัน แต่มีจุดร่วมบางอย่างที่เหมือนกัน อาทิ มีชีวิตเรียบง่าย **Low Profile** ไม่ชอบออกงานสังคม มุ่งมั่นทำงาน ทุ่มเทการทำงานให้กับองค์กร

ที่สำคัญ ทุกคนมีความยุติธรรม มีความเป็นธรรมกับพนักงานและทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับคนรุ่นหลังได้ยึดถือปฏิบัติจากรุ่นสู่รุ่นมาจนถึงทุกวันนี้

คุณพารณ อิศรเสนา ณ อยุธยา อดีตกรรมการผู้จัดการใหญ่ ให้ข้อคิดที่ว่า

“สิ่งดีงามทั้งหลายจะเกิดขึ้นได้ ข้างบนต้องเป็น Role Model คณะกรรมการเองต้องเป็น Role Model กรรมการผู้จัดการใหญ่ สำคัญมากๆ ต้องเป็นแบบอย่างที่ดีทำอะไรโปร่งใส สะอาด อย่างผมเป็นกรรมการผู้จัดการใหญ่ ผมเป็นคนเข้าวัด เป็นลูกศิษย์สมเด็จพระสังฆราช ไปวัดไปฝึกสมาธิ คนจะนิทานผมได้อย่างเดียวคือ เป็นคนเข้าวัดเข้าวาเป็นนักบวชอะไรพวกนี้”

คุณมณูญ สรรค์คุณากร อดีตผู้อำนวยการสำนักงานการบุคคลกลาง เล่าถึงกรณีแก้ปัญหาบุคลากรในยุควิกฤตเศรษฐกิจปี 2540 ซึ่งแสดงให้เห็นถึง “Leadership” ของคุณชุมพล ณ ลำเลียง กรรมการผู้จัดการใหญ่ เอสซีจี ในขณะนั้น

มีการพูดคุยกับพนักงานอธิบายถึงเหตุผลที่เอสซีจีต้องลดขนาดองค์กร ต้องขายหุ้นบริษัทร่วมทุนรวมเบ็ดเสร็จเกือบ 60 บริษัท โดยพนักงานให้ความร่วมมือดีมาก ไม่ต่อต้าน ใช้ทั้งหลักการสื่อสารและ Leadership ของผู้นำองค์กร นับเป็นเรื่องการบุคคลที่น่าสนใจมาก

“ผมจำได้ดี ตอนที่คุณชุมพลพูดต่อหน้าพนักงานจัดการทั้งหมด คุณชุมพลบอกว่าบ้านเราเหมือนอยู่ในหมู่บ้านเศรษฐี บ้านเรามีลูกอยู่ 10 คน ในหมู่บ้านก็มีบ้านอยู่ 10 หลัง แต่ละหลังรวยมาก มีทั้งบ้านฝรั่ง บ้านญี่ปุ่น บ้านสเปน บ้านฝรั่งเศส เต็มไปหมด

วันดีคืนดีไฟไหม้บ้าน เราหมดตัวทรัพย์สินไม่มีเหลือ ถามว่าถ้าเราอยู่กัน 12 คน ก็ตายกันหมด ตายกันทั้งครอบครัว พอตีบ้านฝรั่งเศสขอลูกเราไปเลี้ยง 2 คน ญี่ปุ่นขอไปเลี้ยง 2 คน อเมริกันขอไปเลี้ยง 1-2 คน เราก็เหลือลูกที่จะเลี้ยงรวมพ่อแม่แค่ 4 คนที่เหลือยกให้เพื่อนบ้านหมด

ถามว่าพ่อแม่รู้สึกอย่างไร พ่อแม่ร้อนมากที่ยกลูกให้คนอื่น แต่ถามว่าจำเป็นไหม จำเป็น นี่คือนี่ที่คุณชุมพลพูดกับพนักงานจัดการทั้งหมด ทำให้การลดขนาดองค์กรราบรื่น ทุกวันนี้เราทุกคนอยู่รอดปลอดภัย มีความสุขแล้ว บ้างก็ไปเติบโตอยู่ในที่ต่างๆ เจริญก้าวหน้าไปพร้อมกับธุรกิจดังกล่าว”

นั่นคือตัวอย่างของการที่ผู้บริหารระดับสูงของเอสซีจีทำตัวเป็นแม่แบบที่ดีกับพนักงาน จนเป็นปัจจัยหนึ่งของความสำเร็จ

จากหนังสือ “หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในภาคธุรกิจเอกชน กรณีศึกษา การบริหารทรัพยากรมนุษย์เครือซีเมนต์ไทย” สรุปไว้อย่างคมคายว่า

“การที่ผู้บริหารระดับสูงเอสซีจี แสดงบทบาทเป็นแม่แบบ ในการปฏิบัติตามหลักการที่วางไว้ (Role Model of Leadership) ผู้บริหารเอสซีจีและผู้ที่ได้รับแต่งตั้งให้เป็นผู้บริหารในเอสซีจีส่วนใหญ่ จะมีวัตรปฏิบัติ ทั้งในพฤติกรรมส่วนตัวและพฤติกรรมการทำงานที่เป็นไปในแนวทางเดียวกับจรรยาบรรณของเอสซีจี คือ Low Profile / High Productivity”

กล่าวคือ มีชีวิตส่วนตัวเรียบง่าย ไม่ค่อยออกไปมีบทบาททางสังคม แต่ทำงานหนัก มีระเบียบวินัย ซื่อสัตย์สุจริต และทำงานแบบมืออาชีพ

บุคลิกลักษณะเช่นนี้ของผู้บริหาร สอดรับหลักการของบริษัท ขณะเดียวกันก็กลายเป็นเป้าหมายหลอมแม่แบบให้พนักงานที่อยู่ใต้บังคับบัญชายึดถือปฏิบัติตาม

นวัตกรรมการบุคคล



Campus Recruitment

ค้นหาเมล็ดพันธุ์ดีๆ

เอสซีจีเป็นบริษัทแรกๆ ของไทยที่มีกระบวนการรับคนเก่งเข้ามาทำงาน

เริ่มมาตั้งแต่ยุคแรกๆที่ “Professor Bruntly” ที่ปรึกษาเอสซีจียังทำหน้าที่เป็นแมวมองสรรหานิสิตวิศวกรรมศาสตร์จากจุฬาฯ

กระทั่งในปี พ.ศ. 2518 เอสซีจีจึงรุกเข้าไปในรั้วมหาวิทยาลัยค้นหาช่างเผือกอย่างจริงจังและเป็นระบบ เรื่องนี้ **คุณกานต์ ตระกูลสุน** กรรมการผู้จัดการใหญ่ เล่าว่า

“ประมาณปลายปี 2519 หรือ 2520 ทางบริษัทได้ไปที่คณะเพื่อเชิญชวนนักศึกษาให้เข้ามาร่วมงานกับบริษัท เรียกว่า Campus Recruitment ผมก็สมัครที่คณะ แล้วก็มาสัมภาษณ์ ตอนสัมภาษณ์เจอผู้ใหญ่สามท่านก็ถามเรื่องทั่วไป เรื่องเรียนหนังสือเป็นอย่างไรถามเรื่องส่วนตัว สัมภาษณ์อยู่สักชั่วโมงน่าจะได้”

คุณอมเรศ ศิลาอ่อน อดีตผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่อาวุโส กลุ่มวัสดุก่อสร้าง เล่าให้ฟังว่าเพิ่มเติมว่า

“การ Recruit คนอย่างฝ่ายผลิตง่าย เพราะชื่อเสียงเราดี ไปคุยกับอาจารย์ ถามว่านักศึกษาปี 4 คนไหนแววดี คนไหนสนใจทางการค้าอะไรต่างๆ แล้วเราก็ไปชักชวนคนเก่งๆ เข้ามา ระดับ Top Five ของมหาวิทยาลัยต่างๆ ส่วนมากมาที่เราหมด ตอนหลังก็มีการแข่งขันบริษัทอื่นก็เข้าไปรับสมัครบ้าง เราก็ล้วงเข้าไปจนถึงปี 2 พอถึงปี 2 เราขอให้อาจารย์ Identify เรามี Career ว่าใครเหมาะกับเรา ไม่ใช่คนเก่งที่สุด แต่

เป็นคนที่เข้ากับคนได้ ทำงานเป็นทีมได้ เราก็มองไปชนพอปิดเทอมก็ชวนมาฝึกงานกับเรา ก็ได้ทั้งสองฝ่าย เขาก็ได้ดูเราว่าเป็นอย่างไร”

คุณมนัญญา สรรค์คุณากร อดีตผู้อำนวยการสำนักงานการบุคคลกลาง อธิบายเพิ่มเติมว่า

“Campus Recruitment เราทำแบบไป Campus Roadshow มาอีกยุคเปลี่ยนเป็นว่า คุณต้องไปเข้า Camp กับเรา เรียกว่า SCG Career Camp เอา Candidate ที่ยังไม่จบปี 4 ไปกินนอนสองวันในต่างจังหวัด เรามีทดสอบภาษาอังกฤษ มีทดสอบ Innovative Idea ทดสอบบุคลิกภาพ ทักษะคิด ระหว่างเข้ากิจกรรมเราเชิญระดับผู้จัดการของเราไปช่วยดูคอยสังเกต วันที่สองเราจะสัมภาษณ์ พอสัมภาษณ์เสร็จ เราบอกเลยว่าเด็กจะได้หรือไม่ได้งาน เสร็จแล้วเด็กๆ ก็จะไปเรียนต่อ เราจึงมีเด็กเก่งๆ และดีๆ เยอะมาก โดยเฉพาะเกียรตินิยมอันดับ 1 เป็น 100 คนทุกปี

นอกจากบริษัทจะได้ประโยชน์ เด็กก็ได้ประโยชน์ เด็กบางคนแม้ไม่ได้งาน ยังทำหนังสือขอบคุณว่าได้รับรู้จักเพื่อนๆ ต่างสถาบัน เขาได้เรียนรู้กระบวนการสัมภาษณ์ ว่าจะต้องเตรียมตัวอย่างไร”

อย่างไรก็ตาม เมื่อผ่านการคัดเลือกขั้นต้น ด้วยเกรดเฉลี่ย 2.7 ขึ้นต่อไปคือ การสัมภาษณ์ เป็นหน้าที่ของคณะกรรมการอย่างน้อย 4-5 ท่าน

คณะกรรมการที่สัมภาษณ์ประกอบด้วยกรรมการผู้จัดการบริษัท ผู้อำนวยการฝ่าย หรือเทียบเท่า ซึ่งเป็น

ผู้บริหารระดับสูงของกลุ่มธุรกิจ เป็นประธาน
มีผู้จัดการส่วน ซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาเจ้าของ
ตำแหน่งที่สัมภาษณ์โดยตรง และผู้จัดการส่วนอื่นๆ ที่
เกี่ยวข้องเป็นกรรมการ รวมถึงต้องมีผู้จัดการส่วนการ
บุคคลหรือตัวแทน ในฐานะผู้เชี่ยวชาญเฉพาะเข้าร่วม
คณะกรรมการสัมภาษณ์ด้วย

คุณดำริ ตันชีวะวงศ์ อดีตกรรมการผู้จัดการใหญ่
บริษัทซีเมนต์ไทยโฮลดิ้ง จำกัด ในฐานะอดีตประธาน
คณะกรรมการพัฒนาวิชาชีพบุคคล เล่าว่า

“เรามีการเซตวิธีการทดสอบก่อนจะสัมภาษณ์
ว่าควรจะหาหัวข้ออะไรให้เขาตอบแล้วประเมินผล
ออกมาเป็น Guideline ว่าคนนี้น่าจะเหมาะสำหรับ
วัฒนธรรมเรา แล้วกรรมการจะได้ใช้เป็นแนวในการ
สัมภาษณ์ เป็นการสกรีนอีกทีหนึ่ง”

ในยุคแรกๆ กรรมการสัมภาษณ์ ประกอบด้วย
คุณทวี บุตรสุนทร อดีตผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่อาวุโส ดูแล
ด้านการผลิตเป็นหัวเรี่ยวหัวแรงคัดพนักงานฝ่ายผลิต
คุณอมเรศ ศิลาอ่อน อดีตผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่อาวุโส
ดูแลด้านการตลาด จะเป็นหัวเรี่ยวหัวแรงสัมภาษณ์
ด้านการตลาด

จนหลายคนสงสัยว่า ทำไมผู้บริหารระดับสูงต้อง
ให้ความสำคัญในการสัมภาษณ์คัดเลือกคนเป็นพิเศษ

คุณบัณฑิต หิรัญวิวัฒน์กุล อดีตผู้จัดการสำนัก
งานการบุคคล เคมีภัณฑ์ซีเมนต์ไทย เล่าถึงหลักคิด

ในการสัมภาษณ์พนักงาน ซึ่งได้มุ่มมองมาจาก**คุณ
ทวี บุตรสุนทร** ว่า ถ้ากรรมการยกกระสอบได้ 100
กิโลกรัมก็สามารถสัมภาษณ์คนยกกระสอบหนัก 100
กิโลกรัมมาอยู่ด้วย แต่ถ้ากรรมการยกได้ 10 กิโลกรัม
ก็จะรับคนยกได้ แค่ 10 กิโลกรัมมาอยู่ด้วย

นั่นคือคำตอบว่า เพราะเหตุใด เอสซีจีจึงได้แต่คน
เก่งมาร่วมงานทุกปีตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน



MBA

ทุนมหาวิทยาลัยระดับ WorldClass

เอสซีจีเป็นบริษัทแรกๆ ที่จัดสรรทุนการศึกษาอย่างจริงจัง ให้พนักงานสอบเพื่อเพิ่มโอกาสในการเดินทางไปศึกษาต่อในมหาวิทยาลัยระดับ Top Ten สหรัฐอเมริกา ครั้งแรกในปี พ.ศ. 2516

คุณอุทัย คันธเสวี อดีตผู้อำนวยการสำนักงานการบุคคลกลาง กล่าวถึงนโยบายดังกล่าวว่า ในช่วงเริ่มต้นเป็นการให้ทุนทางด้าน Technical ด้าน Engineer เพราะในขณะนั้นเน้นทางด้านการผลิต

ต่อมาเมื่อเห็นว่าความรู้ด้านบริหารธุรกิจจำเป็นมากขึ้น จึงเพิ่มด้าน MBA ขยายทุนให้พนักงานซึ่งสามารถพัฒนาภาษาอังกฤษได้ดี เป็นที่ยอมรับในระดับมหาวิทยาลัย และต้องเป็นมหาวิทยาลัย Top Ten ของสหรัฐอเมริกา พนักงานที่ผ่านเกณฑ์ดังกล่าว เอสซีจีจะให้ทุนสนับสนุนเต็มที่

คุณชุมพล ณ ลำเลียง อดีตกรรมการผู้จัดการใหญ่ให้ข้อมูลว่า

“คุณสมบัติ คือ ผู้สมัครต้องอายุไม่เกิน 28 ปี สอบข้อเขียนเป็นภาษาอังกฤษ เช่น ความรู้ทางธุรกิจ คอมพิวเตอร์ จากนั้นสัมภาษณ์เป็นภาษาอังกฤษ ตอนนั้นตั้งข้อสังเกตว่า ก็ในเมื่อเรามีพนักงานที่มีความรู้ภาษาอังกฤษดีเยี่ยม จึงควรมีระบบส่งคนไปเรียนในมหาวิทยาลัยที่ต่างประเทศ”

นักเรียนทุนรุ่นแรกของเอสซีจีประกอบด้วย **คุณสบสันต์ เกตุสุวรรณ คุณอวิรุทธ์ วงศ์พุทธพิทักษ์ คุณเอนก ตันคณิต คุณวิวัฒน์ สุตินันทพันธุ์**

รุ่นต่อมายังมี **คุณดุสิต นนทะนาคร และคุณชลาลักษณ์ บุนนาค**

คุณสบสันต์ เกตุสุวรรณ อดีตกรรมการผู้จัดการใหญ่ บริษัทปูนซิเมนต์ไทยอุตสาหกรรม จำกัด ซึ่งเป็นอดีตนักเรียนทุนรุ่นแรก เล่าว่า

“ในยุคแรกๆ ของนักเรียนทุน ผู้ที่ผ่านการสอบ และได้ทุนต้องสมัครกับมหาวิทยาลัยที่ต้องการเอง โดยบริษัทมีจดหมายรับรองภายหลัง ยืนยันว่าจะรับผิดชอบค่าใช้จ่าย ต่อมาบริษัทยกเลิกการสัมภาษณ์ ให้เป็นหน้าที่ของมหาวิทยาลัย พนักงานที่ได้รับคัดเลือกสามารถขอหนังสือรับรองจากบริษัทได้ เมื่อมีมหาวิทยาลัยรับเข้าศึกษาแน่นอนแล้ว”

คุณมนูญ สรรค์คุณากร อดีตผู้อำนวยการสำนักงานการบุคคลกลาง อธิบายเพิ่มเติมว่า แต่เดิมาก็เปิดกว้างสำหรับนักเรียนทุนอยู่แล้ว พนักงานสามารถติดต่อสมัครเรียนได้เอง ในยุคต่อมามีการเตรียมความพร้อม มีการคัดคนเก่งภาษาอังกฤษ เตรียมเรื่อง GMAT เตรียมเรื่อง TOEFL

“ที่สำคัญคุณกานต์เดินสายทุกปีไปเยี่ยมมหาวิทยาลัยระดับ Top Ten อย่างต่อเนื่อง เราจึงมีความสัมพันธ์กับสถาบันต่างๆ ทำให้พนักงานมีโอกาสได้ไปเรียนเพิ่มขึ้น ทั้ง Engineer ทั้ง MBA ตรงนี้จะเป็นกำลังสำคัญของเอสซีจี”

และในปี พ.ศ. 2535 ได้ขยายทุนศึกษาต่อทางด้าน Science & Technology ในสาขาที่พนักงานปฏิบัติงานอยู่เพื่อเสริมสร้างศักยภาพด้านเทคโนโลยีการผลิตและวิศวกรรมให้ก้าวหน้า

มีเป้าหมายเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันให้ดียิ่งขึ้น

การลงทุนสร้างคนในลักษณะดังกล่าว ทำให้ในเวลาต่อมา มีนักเรียนทุนที่ได้กลับมาเป็นผู้บริหารระดับสูงของเอสซีจีหลายคน เช่น **คุณสบสันต์ เกตุสุวรรณ** **คุณอวิรุทธ์ วงศ์พุทธพิทักษ์** **คุณชลาลักษณ์ บุนนาค** **คุณดุสิต นนทะนาคร**

รวมถึงคณะจัดการปัจจุบัน ได้แก่ **คุณกานต์ ตระกูลฮุน** **คุณพิชิต ไม้พุ่ม** **คุณรุ่งโรจน์ รังสิโยภาส** **คุณอารีย์ ขวลิตชีวินกุล** เป็นต้น

คุณสิงห์ ตังทตส์สวัสดิ์ อดีตรองกรรมการผู้จัดการบริษัทเยื่อกระดาษสยาม จำกัด (มหาชน) ให้ความเห็นว่า

“สิ่งที่ได้จากการให้ทุนศึกษาต่อต่างประเทศสิ่งแรก ก็เพื่อให้คนของเรามีเพื่อนต่างประเทศ ซึ่งเพื่อนๆ ทุกคนคือผู้บริหารทั้งนั้น เพราะนี่คือหลักสูตรสำหรับคนทำงาน

อีกส่วนหนึ่งคือ เปิดตัวเอสซีจีให้ทั่วโลกรู้จัก ผู้ใหญ่อาจจะไม่บอกชัดเจน แต่ผมอ่านภาพคือเราต้องเปิดตัวให้ทั่วโลกรู้จัก ผลที่เราได้คือ Joint Venture มีบริษัทต่างประเทศสนใจจะลงทุนในเมืองไทย แต่ไม่พร้อมลงทุนคนเดียว

เมื่อคราววิกฤตต้มยำกุ้ง ผู้บริหารในยุคนั้นได้สรรพกำลังและมันสมองจากนักเรียนทุนบริษัทกลุ่มหนึ่งเข้ามาร่วมเป็นที่มงาน นี่คือ ความสำเร็จจากการทุ่มเทให้พนักงานได้รับทุนการศึกษาในต่างประเทศ”



พัฒนาคนต่อเนื่อง ยกมหาวิทยาลัยมาไว้ที่นี่

ในหนังสืออนุสรณ์ 70 ปี บันทึกไว้ว่า ในยุคแรกๆ ของการทำธุรกิจเอสซีจีต้องใช้ช่างจำนวนมาก

วิธีสรรหาที่ทำได้ตรงไปตรงมา นั่นคือ ไปจองช่างถึงโรงเรียน เช่น ช่างกลปทุมวัน เป็นต้น

แต่ก็ยังไม่เพียงพอกับความต้องการ เนื่องจากยังมีความจำเป็นในการใช้ช่างฝีมือ ประกอบด้วย ช่างไม้ ช่างปูนและช่างเหล็ก เพื่อสนองความต้องการของโรงงาน

ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2497 เอสซีจีจึงเริ่มโครงการทดลองช่างฝีมือ ฝึกอบรมคนงานที่มีอายุ 16 ปีบริบูรณ์ เข้าเป็นนักเรียนฝึกหัดในแขนงต่างๆ

โดยช่างฝีมือที่เป็นลูกจ้างบริษัทอยู่แล้ว ทำหน้าที่ฝึกสอน และแนะนำการปฏิบัติงาน รวมทั้งมีวิศวกรช่วยควบคุมและให้ความรู้ด้านวิชาการแต่ละแขนง

โครงการฝึกสอนดังกล่าว กำหนดเป็นหลักสูตรระยะเวลา 3 ปี ระหว่างเข้ามาฝึกหัด บริษัทจ่ายค่าใช้จ่ายให้ด้วย ทั้งนี้ทุกปลายปีจะมีการสอบไล่ ผู้ผ่านการสอบไล่จะเลื่อนชั้นฝึกหัด และได้รับค่าจ้างสูงขึ้นตามลำดับ

เมื่อผ่านการสอบไล่ปีสุดท้าย นักเรียนจะได้เข้าทำงานเป็นลูกจ้างประเภทคนงานฝีมือกับบริษัทเป็นเวลาไม่น้อยกว่า 1 ปี

โครงการดังกล่าวทำให้บริษัทได้คนงานช่างฝีมือซึ่งเป็นคนไทยทำงานประจำเป็นจำนวนมาก

การพัฒนาพนักงานอย่างจริงจัง เริ่มตั้งแต่ช่วงที่ **คุณจรัส ชูโต** เป็นกรรมการผู้จัดการใหญ่ (พ.ศ. 2523-2527) ด้วยเห็นว่าพนักงานระดับบริหารของบริษัทส่วนใหญ่มีความคิดความอ่านน่าสนใจ มีความ

ชำนาญและความสามารถในหน้าที่การงาน แต่ไม่เคยรับการฝึกอบรมเรื่องการจัดการ

จึงจัดหลักสูตรพิเศษ เพื่อพัฒนาให้รอบรู้ทุกๆ ด้านทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

คุณสิงห์ ตังทตสวัสดิ์ อดีตรองกรรมการผู้จัดการบริษัทเยื่อกระดาษสยาม จำกัด (มหาชน) ยกตัวอย่างถึงโครงการพัฒนาพนักงานบริหารระดับสูงของเอสซีจี ซึ่งมีการจัดโปรแกรม Management Development Program (MDP)

โดยมอบหมายให้ Haas School of Business, University of California, Berkeley ซึ่งเป็นมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียงดีเด่นในสหรัฐอเมริกาเป็นผู้จัดหลักสูตรด้านการจัดการระดับสูงนี้ให้

การเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษมีหลักสูตรการผลิต การตลาด การบุคคล บัญชี ผู้เรียนจะเป็นผู้บริหารระดับผู้จัดการโรงงาน ทั้งที่เป็นวิศวกรและไม่ใช่วิศวกร “*ทำให้ทุกคนรู้บทบาทขององค์กรว่า มีอะไรเกี่ยวข้อง มีหน่วยงานใดบ้างที่ทำงานสัมพันธ์กัน เป็นการเตรียมความพร้อมของคนที่จะเป็นกรรมการผู้จัดการใหญ่ในเอสซีจีต่อไป*”

ปัจจุบันหลักสูตร MDP ร่วมมือกับหลายมหาวิทยาลัยชั้นนำของสหรัฐอเมริกา อาทิ The Wharton School of the University of Pennsylvania ล่าสุดร่วมกับ Duke Corporate Education พัฒนาหลักสูตรใหม่ โดยคุณสมบัติของผู้ร่วมโครงการคือ คัดพนักงานระดับจัดการที่มีศักยภาพและสามารถใช้ภาษาอังกฤษได้ดี

นอกจากนั้น ยังมีการพัฒนาผู้บริหารระดับต้น โดยจำลองแบบจาก MDP มาเป็นหลักสูตรภาษาไทย เรียกว่า Business Concept Development หรือ BCD ซึ่งสอนโดยผู้บริหารระดับสูงของบริษัทร่วมกับ มหาวิทยาลัยในประเทศ เช่น จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ เป็นต้น

คุณสิงห์ ตังทตสวัสดิ์ อธิบายถึงโครงการอบรมความรู้ในการบริหารธุรกิจต่อไปอีกว่า

“เอสซีจีสนใจเรื่องการพัฒนาคน เริ่มจะให้ผู้บริหารซึ่งส่วนใหญ่เป็น Engineer ดูแลกิจการสำคัญๆ แต่ถ้าอ่านงบไม่เป็น ไม่รู้เรื่องธุรกิจก็ลำบาก

จึงเริ่มส่งผู้บริหารระดับสูงไปเรียน นายช่างอดุลคนแรก

ผมไม่ได้รับการบอกกล่าวให้จัดเป็นภาคภาษาไทย หากส่งพวกเขาไปถึงโน่นก็จะเหนื่อย หลักสูตรคล้ายๆ Mini MBA ตอนนั้นผมได้รับมอบหมายรับผิดชอบด้าน Finance คุณอุทัยด้าน HR นายช่างดุสิตรับผิดชอบด้านการตลาด เรามีหน้าที่จัดทำโปรแกรมและหาอาจารย์ถึงเวลาพวกเขาทำหน้าที่เป็นติวเตอร์ด้วย

กิจกรรมแบ่งเป็นกลุ่ม คนเรียน 30 คน แบ่งกลุ่มละ 5 คน มีกรณีตัวอย่างให้ศึกษา สถานที่มีหัวหน้าบ้าง เซอ้า พักบ้าง ภูเก็ตก็มี ใช้เวลาอบรมแต่ละครั้งรวมๆ 3 วัน เรียกว่า Residential Seminar เป็นหลักสูตรติวเข้ม ครอบครัวห้ามไปเยี่ยมจนกว่าจะถึงสุดสัปดาห์ ห้ามรับโทรศัพท์ ผู้บังคับบัญชาต้องรับรู้ว่าจะใครมาเข้าอบรม ต้องวางแผนว่าใครจะรับผิดชอบงานช่วงที่เขาไม่อยู่ ไม่ใช่วิ่งเข้าวิ่งออกในเวลาเรียน ถือว่าซีเรียสมาก”

หลักสูตร Abridged Business Concept (ABC) สำหรับพนักงานระดับต้นๆ เพื่อเพิ่มความสามารถในการเลื่อนขั้นตำแหน่งที่มีความรับผิดชอบสูงขึ้น โดยเน้นเรื่องแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับหน่วยงานหลักในการดำเนินงานขององค์กร ทั้งการผลิต การตลาด การเงิน กฎหมายธุรกิจและการจัดการ

โครงการ Advance Management Program หรือ AMP สำหรับผู้บริหารระดับสูงเรียนหลักสูตรระยะสั้นที่ Harvard University เพื่อให้มีมุมมองในการบริหารที่กว้างขึ้น มีโอกาสได้แลกเปลี่ยนความคิดกับผู้บริหารระดับโลก เดิมระยะเวลาอบรม 14 สัปดาห์ แต่ปัจจุบันเหลือ 8 สัปดาห์ เป็นหลักสูตรเข้มข้น ผู้ที่ได้เข้าหลักสูตรนี้จะต้องสอนงานทั้งหมดให้กับผู้บริหารระดับรองลงมารับผิดชอบแทน เพื่อให้ไม่ต้องพะวงกับเรื่องงาน มีโครงการ Executive Development Program หรือ EDP เพื่อพัฒนาทักษะให้กับพนักงานที่เคยผ่าน MDP มาแล้ว

คุณสิงห์ ตังทตสวัสดิ์ กล่าวเพิ่มเติมว่า หลักสูตร AMP มีเจตนาเช่นเดียวกับการเรียน MBA เพื่อให้คนของเอสซีจีมีเครือข่ายเพื่อนต่างประเทศ



อบรมพัฒนา เพิ่มคุณค่าพนักงาน

เมื่อกล่าวถึงการฝึกอบรมพนักงานของเอสซีจีในยุคแรกๆ เริ่มในช่วงที่นายห้างเหม **Mr. Viggo Fred Hemmingsen** เป็นผู้จัดการใหญ่

ในราวๆ ปี พ.ศ. 2509 เอสซีจีเริ่มเชิญคนจากข้างนอกมาร่วมงาน ส่วนใหญ่มาจากบริษัทน้ำมันต่างชาติที่มีองค์ความรู้ด้านการบริหารจัดการและการพัฒนาศักยภาพพนักงาน จึงได้นำ Know-How จากบริษัทต่างชาติที่ทันสมัยมาใช้

คุณอมเรศ ศิลลาอ่อน อดีตผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่อาวุโส กล่าวว่า ความเปลี่ยนแปลงด้านการฝึกอบรมเริ่มต้นและวางรากฐานโดย **คุณอายุส อิศรเสนา ณ อยุธยา** (คนนอกคนแรกๆ ที่มาจากบริษัทข้ามชาติและเข้ามาร่วมงานกับเอสซีจี) และยังใช้มาตลอด นั่นคือ การฝึกอบรมพนักงาน โดยผลักดันให้ตั้งศูนย์ฝึกอบรมครั้งแรก เมื่อปี พ.ศ. 2511

โดยมี**คุณเสนาะ นิลกำแหง** อดีตรองประธานบริษัททีลิวอร์ บราเธอร์ส (ประเทศไทย) เป็นผู้ดูแล

วัตถุประสงค์ที่สำคัญก็คือ เพื่อพัฒนาพนักงานขายของบริษัทให้มีความรู้เรื่องการขาย ต่อมาได้ปรับปรุงเป็นศูนย์ฝึกอบรมเพื่อการจัดการที่ทันสมัยที่สุดแห่งหนึ่งของประเทศไทย

คุณยุพา บัวธรา อดีตผู้จัดการสำนักงานการบุคคล ผลิตภัณฑ์หลังคาซิเมนต์ไทย อธิบายว่า ทันทีที่รับพนักงานเข้ามา จะมีการกำหนดเส้นทางการฝึกอบรม (Roadmap) สำหรับพนักงานทุกคน กำหนดระยะเวลาชัดเจนว่าอย่างน้อย ต้องเข้ารับการฝึกอบรมปีละกี่วันทำงาน

“พนักงานระดับสูงต้อง 10 วัน การฝึกอบรมถือเป็นส่วนหนึ่งของการทำงาน ที่มาของการฝึกอบรมมาจาก 3 ทาง คือ 1. บริษัทต้องการให้พนักงานรู้อะไร 2. หน่วยงานนั้นๆ ต้องการให้พนักงานรู้อะไร 3. ตัวพนักงานเขาทำอะไร อยากรู้อะไรเพิ่ม การอบรมของเราไม่ได้มาจากทางใดทางหนึ่งแต่มาจาก 3 ทาง

คุณค่าพนักงานเป็นเรื่องสำคัญมาก เมื่อเทียบกับธุรกิจที่เน้นการผลิต ใช้เครื่องจักรเป็นหลัก แต่เครื่องจักรมีเสื่อมราคา ยิ่งใช้ยิ่งเสื่อมราคา ขณะที่พนักงานมีแต่เพิ่มราคา

โดยพื้นฐานราคาของพนักงานเพิ่มขึ้นทุกปี ปีละ 6% (อัตราขึ้นเงินเดือนปลายปี) ฉะนั้นถ้าบริษัทไม่พัฒนาพนักงานให้ทำงานดีขึ้นเท่ากับขาดทุน 6% นอกจากนั้นยังให้งบประมาณด้านบุคลากรอีก 2% ในการเพิ่มมูลค่า ฉะนั้นการทำงานในเอสซีจี พนักงานได้เพิ่มทั้งมูลค่าและราคา

กระบวนการฝึกอบรม เราคิดเป็นสเต็ปไม่ใช่ครั้งเดียวพอ ขั้นตอนที่ 1 อบรมเพื่อให้ทำงานได้ก่อน พอได้แล้ว ก็ฝึกอบรมให้ทำงานดีทำงานเก่ง เพื่อสอนคนอื่นได้ เพื่อทำงานแทนนายได้ เราจึงต้องฝึกอบรมเรื่อยๆ เราย้ำเสมอว่า ถ้าผู้บังคับบัญชาไม่ฝึกอบรมลูกน้องให้ทำงานแทนคุณได้ คุณก็ไม่ได้ Promote เพราะ Promote แล้วไม่มีใครทำงานแทนคุณ ฉะนั้นเราปลูกฝังผู้บังคับบัญชาว่า คุณต้องพัฒนาลูกน้อง อย่างกลัวว่าลูกน้องจะแย่งเก้าอี้”

การอบรม การพัฒนาศักยภาพพนักงานเป็นเรื่องที่เอสซีจีให้ความสำคัญมาโดยตลอด แม้ในยามวิกฤตเศรษฐกิจปี พ.ศ. 2540 ที่บริษัทต้องประสบปัญหาทาง



MDC

อาวุธลับ “ความสำเร็จ”

ด้านการเงินแต่งบประมาณฝึกอบรมไม่ถูกตัด

เรื่องนี้มีข้อพิสูจน์ชัดเจน โดยในปี พ.ศ. 2555 เอสซีจี แลกงบประมาณลงทุนด้านบุคลากรประมาณ 1,300 ล้านบาท มีทั้งทุนศึกษาต่อ ไปดูงานในประเทศ และต่างประเทศ หลักสูตรฝึกอบรมทั้งในประเทศและต่างประเทศ e-Learning และมีงบประมาณสำหรับการวิจัยและพัฒนาอีก 2,000 ล้านบาท

คณะกรรมการบุคคล หรือ Management Development Committee หรือ MDC คือสิ่งที่สะท้อนถึงความใส่ใจในเรื่อง “คน” ของผู้บริหารสูงสุดตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน

โดยเฉพาะอย่างยิ่ง **คุณพารณ อิศรเสนา ณ อยุธยา** และ **คุณอุทัย คันธเสวี** ทั้งสองคนถือว่าเป็นกุญแจสำคัญในเรื่องการบุคคลเลยก็ว่าได้

คุณพารณ อิศรเสนา ณ อยุธยา ในฐานะผู้บุกเบิก MDC เล่าให้ฟังว่า

“พูดเรื่องการบริหารงานบุคคล MDC เป็นรอยต่อระหว่างผมกับคุณจรัส แต่มาเข้มแข็งตอนที่ผมทำโดยกรรมการผู้จัดการใหญ่เอสซีจีและกรรมการผู้จัดการใหญ่ของทุกรธุรกิจ ต้องเข้าร่วมประชุมในฐานะกรรมการทุกคน คุณอุทัย คุณยุพาก็ต้องเข้าประชุมในฐานะเลขานุการคณะกรรมการ MDC อย่าลืมคนบริหารพนักงานคือ Line Manager เวลาสื่อสารต้องผ่าน Line เขาต้องดูแลคนของเขา เราพูดเรื่องคนตลอด”

ขณะเดียวกัน **คุณกิติ มาติลโกวิท** ผู้อำนวยการสำนักงานการบุคคลกลาง (พ.ศ. 2553-ปัจจุบัน) กล่าวว่า ปัจจัยสำคัญที่สุด มีนัยสูงสุดสำหรับการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลของเอสซีจี แสดงถึงความโปร่งใสและเป็นธรรม ที่มีต่อพนักงานทุกคนทุกระดับที่ตัดเทียมกันคือการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยคณะกรรมการ

ข้อดีคือ มีความเป็นธรรม หมายถึงชีวิตการทำงานของพนักงานไม่ได้ขึ้นอยู่กับผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว แต่มีคนอื่นคอยดูแล

“เราไม่มีระบบเก่าแก่ที่จะคอยบอกว่า คุณโตไม่ได้ เรามีคณะกรรมการ ชีวิตเราได้รับความเป็นธรรม”

สำหรับคณะกรรมการบุคคล ถ้าเป็นระดับบริษัท มีกรรมการผู้จัดการเป็นประธาน มีผู้จัดการขึ้นตรงกับ กรรมการผู้จัดการเป็นกรรมการ ส่วนคณะกรรมการบุคคลระดับธุรกิจมี President (กรรมการผู้จัดการใหญ่) ของธุรกิจเป็นประธาน มีกรรมการผู้จัดการเป็น กรรมการ ดูแลพนักงานระดับฝ่าย

คุณกิติกล่าวเพิ่มเติมว่า คณะกรรมการบุคคล ชุดใหญ่ที่เรียกว่า MDC ทำหน้าที่ทั้งการสับเปลี่ยน หมุนเวียน โยกย้ายพนักงานทุกคนที่ได้เลื่อนขั้นเลื่อน ตำแหน่ง ล้วนผ่านการเห็นชอบจากผู้บริหารระดับสูง ทั้งสิ้น

รวมทั้งยึดหลักบริหารผลตอบแทนที่สอดคล้องผลปฏิบัติงาน ดูแลการเติบโตในอาชีพ โดยพิจารณาจาก ศักยภาพและสมรรถนะของพนักงานเป็นหลัก

ขณะที่ **คุณดำริ** **ตันชีวะวงศ์** อดีตกรรมการผู้จัดการใหญ่ บริษัทซิเมนต์ไทยโฮลดิ้ง จำกัด ในฐานะ อดีตประธานคณะกรรมการพัฒนาวิชาชีพบุคคล กล่าวเพิ่มเติมว่า เอสซีจีเน้นบริหารเป็นทีม ในเอสซีจีจึงมี ครอบคลุมสาขาวิชาชีพ

เช่น วิชาชีพการตลาด วิชาชีพการผลิต วิชาชีพ การบัญชี วิชาชีพส่งเสริมการผลิต เป็นต้น ซึ่งจะมีการ มอบหมายผู้บริหารระดับสูงดูแลวิชาชีพเหล่านี้

“ผมถูกมอบหมายให้เป็นประธานคณะวิชาชีพ บุคคล เนื่องจากการบริหารบุคคลเราถือเป็นหน้าที่ ของ Line Manager คณะวิชาชีพการบุคคลจึงเชิญ

ผู้บริหารระดับสูงรุ่นใหม่ที่มีศักยภาพในแต่ละ Business Unit เข้ามาเป็นกรรมการวิชาชีพบุคคล

องค์กรประกอบด้วยคนจบใหม่ๆ จนถึงอายุ 50 กว่า ผสมผสานกันเราอยากฟังความคิดเห็นใหม่ๆ เจเนอเรชั่นวาย (Gen Y) เข้ามาระดมความคิดกัน หน่วยงานกลางก็จะรวบรวมเอาประเด็นต่างๆ มากก เกียงกัน ยกตัวอย่างเช่น อัตรา Turnover Rate ของ พนักงานรุ่นใหม่ที่มีการเข้าออกบ่อย ก็จะมีถกเถียง ว่า ทำไม่จึงเป็นอย่างนั้น ควรจะทำอะไร แต่บทบาท Action จะไปอยู่ที่ Line Manager ส่วนบทบาทของเราก็จะดู การคัดเลือกคนว่าจะเอาประเภทไหนเกรดไหน”

นี่เป็นแค่ภาพกว้างในเรื่องการจัดการบริหารงาน บุคคล จึงไม่น่าแปลกใจที่ระบบคณะกรรมการของ เอสซีจีเป็นเครื่องมือที่ทรงประสิทธิภาพที่สุด



Coaching

ระบบพี่สอนน้อง

ทันทีที่ผ่านการสัมภาษณ์พนักงานทุกคนนอกจากจะได้รับการอบรมแล้ว สิ่งหนึ่งที่จะได้รับการดูแลเอาใจใส่คือ ระบบ Coaching

กล่าวคือ ผู้บังคับบัญชาจะทำหน้าที่เป็นผู้ดูแลลูกน้องตั้งแต่เข้ามา เมื่อสัมภาษณ์เข้ามาก็ต้องสอนงาน ต้องพัฒนาด้วยการ Coach เพื่อเติมเต็มในสิ่งที่ลูกน้องยังขาด ดูแลตั้งแต่การทำงาน รวมถึงสารทุกข์สุกดิบต่างๆ รวมทั้งต้องมีการประเมินผลงานอย่างต่อเนื่อง

คุณกานต์ ตระกูลฮุน กรรมการผู้จัดการใหญ่ เล่าถึงความสำคัญของระบบ Coaching อย่างน่าสนใจว่า

“**กุญแจสำคัญในการ Coach ลูกน้อง คือทำอย่างไรที่จะให้เขาเก่งกว่าเราให้ได้** อย่างเราเรียนรู้เรื่องนี้ 10 ปี แต่ต้องทำให้เขาใช้เวลาแค่ 3 ปี แต่ถ้าใช้เวลามากกว่านั้นแยءแล้ว รุ่นน้องรุ่นถัดไปก็แยء เพราะรุ่นน้องควรต้องเก่งกว่าเรา”

คุณกิติ มาติลลโกวิท ผู้อำนวยการสำนักงานการบุคคลกลาง อธิบายความแตกต่างของแต่ละยุคในการสอนงานว่า ในสมัยก่อนอยู่กันอย่างพี่ๆ น้องๆ พนักงานใหม่เข้างาน จะมีพี่ๆ คอยดูแลเป็นที่เลี้ยงเป็นวัฒนธรรมพี่ดูแลน้อง ทั้งในโรงงาน ส่วนกลาง แต่ในปัจจุบันมีคู่มือ ข้อแนะนำต่างๆ เข้ามาช่วยมากขึ้น

ขณะที่ คุณอำนาจ อภิชัยนันท์ Head of HR Customers Support ร่วมยืนยันว่า ภารกิจหลักคือดูแลให้พนักงานที่เข้าใหม่อยู่กับบริษัทนานๆ วิธีการคือ การใช้ระบบพี่เลี้ยง โดยคัดเลือกจากพนักงานที่มีทัศนคติที่ดี เป็นตัวแทนของบริษัท มีการอบรมเรื่องบทบาท

จัดหาคู่มือให้ รวมทั้งมีงบประมาณสนับสนุนค่าใช้จ่ายการทำกิจกรรมร่วมกันระหว่างพี่เลี้ยง-น้องเลี้ยง ส่งผลให้เกิดความผูกพันใกล้ชิดกันมากขึ้น

“พนักงานใหม่บางคนอาจมีความวิตกกังวลในเรื่องงาน หรือไม่กล้าคุยกับผู้บังคับบัญชา หรือมีปัญหาเกี่ยวกับเพื่อนร่วมงาน พี่เลี้ยงเป็นอีกทางเลือกหนึ่งในการสื่อสาร รวมทั้งทำให้เข้าใจวัฒนธรรมองค์กรและอยู่กับองค์กรได้ดี”

คุณสิงห์ ตังทตสวัสดิ์ อดีตรองกรรมการผู้จัดการบริษัทเยื่อกระดาษสยาม จำกัด (มหาชน) ขยายความเรื่อง Coaching ว่าเป็นเรื่องสำคัญและจำเป็นสำหรับพนักงานที่จะต้องเติบโต ก้าวหน้า จะไม่เกิดความรู้สึกลดแต่เดียว

“Coaching สำคัญ เพราะเมื่อคนเรายิ่งโตขึ้น งาน Operation จะลดลง ต้องใช้เวลาวางแผนกำกับดูแลมากขึ้น ต้องมีเวลา ถ้าเรายังทำเหมือนเดิมก็จะไม่มีเวลาเราจึงต้องพยายาม Coach ลูกน้องว่า ถ้าคุณไม่ได้สอนให้ลูกน้องของคุณทำงานเป็น คุณจะไม่ได้ Promote เพราะฉะนั้นต้องห้ามเห็นแก่ตัว ห้ามหวงความรู้ ไม่ถ่ายทอดไม่ได้ ถ้าหวังเติบโตข้างหน้าต้อง Coach ลูกน้องให้ทำงานได้ เพื่อทำงานแทนคุณแล้วคุณจะได้เติบโต”

ระบบ Coaching จึงเป็นทั้งกระบวนการพัฒนาการถ่ายทอด การทำงานจากผู้บังคับบัญชามายังผู้ใต้บังคับบัญชา จากรุ่นพี่สู่รุ่นน้องอย่างต่อเนื่อง



“Rotation”

เรียนรู้งาน รู้ลึก รู้หลากหลาย

การโยกย้ายหมุนเวียนสลับเปลี่ยนงานที่เรียกว่าระบบ “Rotation” ของเอสซีจีนั้น เป็นวัฒนธรรมที่แข็งแกร่ง และดำเนินมาจนกลายเป็นเรื่องปกติ

เป็นเรื่องปกติสำหรับเอสซีจี แต่ยากที่บริษัทอื่น ๆ จะทำได้

เพราะการโยกย้ายแต่ละครั้ง ผู้ที่ถูกย้ายต้องไปเรียนรู้ในงานใหม่ ซึ่งไม่ตรงกับงานที่เคยทำอยู่เดิม อาจต้องเจอปัญหาที่ตัวผู้ถูกย้ายไม่ยอมรับ ต้องเสียเวลาในการปรับตัว ประสิทธิภาพการทำงานอาจไม่ดีเท่าเดิม ฯลฯ

แต่นั้นไม่ได้เป็นอุปสรรคสำหรับคนของเอสซีจี ซึ่งถูกเทรน ถูกสอนให้เป็นคนมีวินัย

ในทางกลับกันสิ่งที่ได้จากการ Rotation กลับคุ้มค่าสำหรับพนักงานที่ถูกโยกย้าย นั่นคือ เพิ่มความรู้ความสามารถ ทำให้เกิดทักษะรอบด้าน ไม่ยึดติดกับวิธีการทำงานรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง ส่วนบริษัทก็ได้คนมีคุณภาพหลากหลายมากขึ้น

การโยกย้ายจะใช้สูตรคิดเป็นแบบ 4(+/-1) ปี นั่นคือ การโยกย้ายอาจเกิดขึ้นได้ในช่วงเวลาระหว่าง 3-5 ปี

แต่สำหรับพนักงานที่มีศักยภาพจำนวนไม่น้อย การโยกย้ายตำแหน่งจะเกิดขึ้นทุก 2 ปี เพราะมีที่ใหม่ ๆ ให้เข้าไปเรียนรู้ตลอด

ระบบ Rotation เกิดขึ้นครั้งแรกๆ ในเอสซีจี ในยุคที่**คุณสมหมาย ฮุนตระกูล** เป็นกรรมการผู้จัดการใหญ่ โดยมี**คุณชุมพล ณ ลำเลียง** เป็นผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่ ฝ่ายการตลาด ซึ่งได้คิดทำเรื่อง Rotation เพื่อ

แก้ปัญหาความขัดแย้งในการทำงานโดยให้อีกฝ่ายหนึ่งได้เรียนรู้งานจะได้เข้าใจปัญหาของอีกฝ่ายการทำงานก็จะราบรื่นมากขึ้น

คุณสิงห์ ดั่งทัตสวัสดิ์ กล่าวเพิ่มเติมว่า เอสซีจีมีระบบ Rotation ที่ดีมาก ความยากอยู่ที่ว่า Rotation ใครไปจนถึงจุดไหน ไปอีกที่หนึ่งเรียกว่าข้ามหัวย คนไปก็ทำงานหนักมาก กว่าจะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ

“อย่างผมอยู่การเงินดีๆ ในที่สุดถูกส่งไปรับผิดชอบกลุ่มกระดาษ...”

ผมคิดว่าส่วนหนึ่งที่ส่งไปข้ามหัวยอย่างนี้ คือ คนอื่นเห็นเราแล้วว่าเราเป็นคนอย่างไร ฉะนั้นการยอมคนที่อยู่หน่วยอื่นข้ามหัวยมา จึงไม่มีแนวต้าน อาจเป็นเพราะยอมรับในฝีมือกันและกัน

ขณะเดียวกันต้องชม HR มีหน้าที่เป็นแมวมองให้คำแนะนำว่า คนนั้นเป็นอย่างไร จุดเด่นของ HR ที่นี้คือมีระบบที่เรียกว่า C&A (Capability&Acceptability) Assessment เน้นเรื่องความสามารถและการยอมรับของฝ่ายที่เกี่ยวข้อง”

คุณกิติ มาดิลกโกวิท ผู้อำนวยการสำนักงานการบุคคลกลาง กล่าวในประเด็นเดียวกันนี้ว่า การที่เอสซีจีอยู่ในธุรกิจหลายธุรกิจ แล้วมีระบบโยกย้ายข้ามไปข้ามมา ทำให้คนได้เรียนรู้และเพิ่มพูนประสบการณ์ใหม่ๆ ไม่เบื่อ นี่คือจุดเด่นของ Career Development



ค้นหา “Super Star”

“ผมไม่เบื่อ ผมทำงานมาเกือบครบ หลากหลาย
ธุรกิจ หลากหลายวัฒนธรรม แต่ละธุรกิจมีวัฒนธรรม
เรียนรู้อะไรเยอะแยะไปหมด”

อย่างไรก็ตาม ตัวอย่างที่ดีที่สุด ในการ Rotation
คือ กรณีของ **คุณกานต์ ตระกูลสุน** ที่ในห้วงเวลา 22
ปี ในฐานะพนักงานบริษัทมีโอกาสได้ย้ายงานมาแล้ว
10 ครั้ง

เฉลี่ยอยู่แต่ละแห่งประมาณ 2 ปี นั่นทำให้เขา
เป็นคนที่มีโอกาสที่เรียนรู้งานมากกว่าคนอื่นๆ กระทั่ง
ได้รับความไว้วางใจให้ดำรงตำแหน่งกรรมการผู้จัดการ
ใหญ่ในที่สุด

การที่เอสซีจีมีระบบการบุคคลที่เข้มแข็ง มีกระ-
บวนการคัดสรรพนักงานใหม่อย่างมีเป้าหมาย มีการ
สร้างคนผ่านกระบวนการฝึกอบรม ผ่านการให้โอกาส
ในการศึกษาต่อ ฯลฯ ทั้งยังเปิดโอกาสให้คนในองค์กร
ได้แสดงศักยภาพของตัวเองอย่างเต็มที่

นั่นก็ทำให้เกิดผลพลอยได้ในการค้นหา “ดาวรุ่ง”
หรือ **Super Star** เข้ามาร่วมงานได้อย่างต่อเนื่อง

คุณสุทัศน์ นำพูลสุขสันต์ อดีตผู้อำนวยการ
สำนักงานการบุคคล เอสซีจี เปเปอร์ เล่าให้ฟังว่า การ
ประเมินศักยภาพบุคลากรในองค์กรจะมีกติกา กำหนด
เอาไว้อย่างชัดเจน

“คนที่มีศักยภาพสูง เราเรียกว่า *High Potential*
บางกิจการแบ่งไว้ 20% ถ้าเรามีหลายๆ คนก็คัดมา
20 คน บางกิจการก็กำหนด 25% บางกิจการก็คัด
มา 25 คน ส่วน 80 คนและ 75 คนที่เหลือตรงกลาง
พวกนี้เสมอกัน คนเหล่านี้พัฒนาได้เติบโตได้เหมือนกัน

เพียงแต่กลุ่ม 20 และ 25 คนแรกเขาสู่อะไร
กว่าคนอื่น มีแววว่าเป็นหัวหน้าได้ในอนาคต การเติบโต
เท่ากับคนอื่นๆ หมด เราพัฒนาเข้มข้นกับพวกที่ออปๆ
เช่น ส่งไปรับผิดชอบงานที่สำคัญๆ ระบบนี้เข้มแข็งมาก
หลังวิกฤตต้มยำกุ้ง สร้างบุคลากรระดับครีမ် เราดูกัน
จริงๆ ในที่ประชุมกรรมการบริหารงานบุคคลทุกระดับ
ดูกันปีละ 3 ครั้ง ดูกันทุกคนเลย”

คุณดาริ ต้นชีวะวงศ์ อดีตกรรมการผู้จัดการใหญ่ บริษัทซิเมนต์ไทยโฮลดิ้ง จำกัด อธิบายเพิ่มอีกว่า ระบบดังกล่าวแตกต่างจากการประเมินผลงานประจำปี ซึ่งเป็นหน้าที่ของ Line Manager แต่เป็นการประเมินผลด้านศักยภาพ โดยหน่วยงานที่มีหน้าที่บริหารต้องคัดเลือกออกมา 20-25% ให้อยู่ในกลุ่มพนักงานที่มีศักยภาพในการเติบโตไปเป็นผู้บริหาร

เช่น พนักงานมี 100 คนต้องสามารถ Identify ออกมาเป็นกลุ่ม 25% แรก ซึ่งเป็นพนักงานที่มีศักยภาพหรือมี Potential คนเหล่านี้จะมีการพัฒนาอีกรูปแบบหนึ่ง รวมถึงการมอบหมายงานที่ Challenge

"High Potential จะมีอยู่ในทุกระดับ แต่ถ้ามองเผื่อไปถึง MDC จะดูระดับผู้บริหารระดับสูงของเอสซีจีขึ้นไป จัดการขึ้นไป คนที่ MDC ดูอาจจะประมาณ 180 คน ในกลุ่มนี้จะคัดเลือกออกมา 25% อยู่ใน List ของ High Potential ซึ่ง MDC จะดูแล สมมุติมีการโยกย้ายก็จะเอาคนเหล่านี้มาดูแลก่อน หากตำแหน่งยังไม่ว่าง ก็อาจจะมอบหมายงานเพื่อให้พิสูจน์ตัวเอง ซึ่งก็จะไปล้อกับ Succession Plan ซึ่งเป็นแผนหาผู้บริหารรุ่นต่อไป"

ในกระบวนการดังกล่าว **คุณบัณฑิต หิรัญวิวัฒน์กุล** อดีตผู้จัดการสำนักงานทรัพยากรบุคคล เคมีภัณฑ์ซิเมนต์ไทย ย้ำว่าข้อมูลสำคัญมากๆ เรื่องหนึ่งคือ ผลลัพธ์โดยตรงที่ได้จากการประเมินผลงานทำให้องค์กรทราบว่ามีแต่ละฝ่ายมี Talent อยู่ที่ไหน มีระดับ High Potential, High Normal, Normal และ Need Improvement อยู่เป็นสัดส่วนส่วนเท่าใด

ข้อมูลดังกล่าวสำคัญมากสำหรับการวางแผนเพื่อเสาะหาและสร้างกลุ่มบุคลากร โดยเฉพาะกลุ่ม High Normal และ High Potential หากยังไม่มี หรือมีไม่พอ ต้องรีบสร้าง เพราะกลุ่มนี้เป็นพลังสำคัญ

ทั้งหมดนี้เป็นกระบวนการหลักเพื่อการสร้างความต่อเนื่องในการบริหาร



DNA “จิตอาสา” รับผิดชอบต่อสังคม

ความโดดเด่นด้านงานบุคคลของเอสซีจี นอกจากจะเป็นที่กล่าวถึงในด้านการวางระบบบริหารจัดการ การคัดสรรและจัดลำดับในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ในทุกระดับให้สอดคล้องกับความต้องการของธุรกิจ หลากหลายประเภท รวมถึงสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ในแต่ละยุค แต่ละช่วงเวลาแล้ว

การสร้างและส่งต่อวัฒนธรรมองค์กรบางประการ ก็แทบจะกลายเป็นคุณลักษณะมาตรฐานของ “คนเอสซีจี” มาตลอดในทุกยุคทุกสมัย

นั่นคือ การประพฤติปฏิบัติของบุคลากรแบบตรงไปตรงมา ควบคู่ไปกับการยึดแนวทางตามอุดมการณ์ 4 ที่ว่า “**ถือมั่นในความรับผิดชอบต่อสังคม**” อย่างสม่ำเสมอ

ไม่ว่าจะเป็นยุคบุกเบิก ยุคก่อร่างสร้างองค์กร หรือในวันที่เติบโตใหญ่ ก้าวไกล ภายใต้การขับเคลื่อนด้วยคนรุ่นใหม่แล้วก็ตาม

นิยามในการเป็น “คนเก่งและดี” ก็ยังคงคู่กับคนของเอสซีจี มาตลอด

ไม่ว่าจะเป็นรับผิดชอบต่อตัวเอง ต่อองค์กร เพื่อนพนักงาน ผู้คนในชุมชนรอบข้าง สังคม ประเทศชาติ รวมถึงการเอาใจใส่ต่อโลกและสิ่งแวดล้อม

คุณพารณ อิศรเสนา ณ อยุธยา อดีตกรรมการผู้จัดการใหญ่ ยกกรณีตัวอย่างการแสดง ความรับผิดชอบต่อสังคมของเอสซีจี ในช่วงหลังปี พ.ศ. 2516 ซึ่งประเทศไทยมีความผันผวนทางการเมืองต่อเนื่อง ประกอบกับภาวะเศรษฐกิจโลกที่กำลังเปลี่ยนแปลง

ถือเป็นช่วงเวลาที่ยากลำบากสำหรับสังคมไทย ส่ง

ผลต่อภาพลักษณ์และความเชื่อถือต่อประเทศไทยพอสมควร

เอสซีจีจึงตัดสินใจทำแคมเปญการประชาสัมพันธ์ครั้งใหญ่ที่เรียกว่า “**เราเชื่อมั่นในอนาคตของประเทศไทย**” (*We believe in the future of Thailand*) เป็นแคมเปญสร้างภาพพจน์ประเทศไทย ลงตีพิมพ์ในนิตยสารชั้นนำของโลกทั้ง โทมัส นิวสวีค และ ฟาร์อีสเทิร์น อีโคโนมิครีวิว

แคมเปญประชาสัมพันธ์ดังกล่าวได้รับคำชมจากบุคคลต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง **ม.ร.ว.คึกฤทธิ์ ปราโมช** อดีตนายกรัฐมนตรี ซึ่งในช่วงดังกล่าวยังเป็นคอลัมนิสต์ในหนังสือพิมพ์ “**สยามรัฐ**” ได้แปลรายละเอียดของแคมเปญพร้อมกับแสดงความชื่นชมต่อบริษัท ที่มีความคิดสร้างสรรค์ และกล้าหาญในการทำแคมเปญดังกล่าว (*ข้อมูลจากหนังสือ “การตลาดเพื่อการเมือง” เขียนโดยมานิต รัตนสุวรรณ*)

การก้าวออกมาแสดงตนเพื่อช่วยเหลือสังคม กลายเป็นอีกหนึ่งคุณสมบัติสำคัญของบุคลากรเอสซีจี ซึ่งถูกถ่ายทอด ส่งสอนและส่งต่อภารกิจในการ “ให้” กลับคืนสู่ผู้ด้อยโอกาสในทุกรูปแบบในเวลาต่อมา

จึงไม่ใช่เรื่องน่าแปลกใจที่นอกจากจะดำเนินกิจกรรมเพื่อสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กร เป็นฟันเฟืองในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจไทยแล้ว พนักงานเอสซีจีอีกนับพัน นับหมื่นคน ยังกระจายออกไปทำหน้าที่ “**จิตอาสา**” ร่วมพัฒนาชุมชน ช่วยเหลือสังคม สร้างสรรค์กิจการเพื่อสิ่งแวดล้อม ฯลฯ

โดยในแต่ละปี มีพนักงานเอสซีจีจากกลุ่มธุรกิจต่างๆ เข้าร่วมทำงานในรูปแบบ ค่ายอาสาเอสซีจี

โครงการพัฒนาด้านชุมชน สิ่งแวดล้อม การศึกษา กีฬา ฯลฯ เป็นจำนวนมาก

เช่นเดียวกับการรวมใจออกช่วยเหลือผู้ประสบปัญหาอันเนื่องมาจากพิบัติภัยทางธรรมชาติในทุกโอกาส

คุณกัญญา หาญศีลวัต กรรมการผู้จัดการ บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย (แก่งคอย) จำกัด เล่าถึงความประทับใจจากประสบการณ์พิบัติภัยน้ำท่วมครั้งใหญ่ของประเทศไทยในปี พ.ศ. 2554 ซึ่งนอกจากจะได้รับความเอาใจใส่ที่เอสซีจีมีต่อพนักงานแล้ว อีกด้านหนึ่งยังประทับใจกับบรรดา **“จิตอาสา”** ซึ่งแทบจะอยู่ใน DNA ของพนักงานเอสซีจีเสียอีกด้วย

“ช่วงน้ำท่วมใหญ่ปี 2554 ผมมีโอกาสได้มาทำงานในส่วนของ Rescue Team ได้เห็นภาพที่คนของเอสซีจียินดีมาเป็นอาสาสมัคร คือทุกคนมีความตั้งใจจริงๆ ที่จะช่วย ช่วยเหลือคนที่เดือดร้อน ทั้งพนักงาน ทั้งครอบครัว และทั้งชาวบ้าน แล้วก็ทุกๆ ที่ที่เข้าไปช่วยนั้น เขาไม่ได้หวังการมีหน้ามีตา หรืออะไรโด่งดังเป็นการปิดทองหลังพระจริงๆ”

กรณีต่างๆ ที่ยังมีตัวอย่างอีกมากมายนั้น สะท้อนให้เห็นถึงการถ่ายทอดและส่งผ่านจิตสำนึกในการรับผิดชอบต่อสังคมของพนักงานเอสซีจี ที่ดำเนินมาอย่างเข้มข้นและต่อเนื่อง

เฉพาะโครงการ **“บันไดโอกาส วาดอนาคต”** ซึ่งเปิดกว้างให้พนักงานเอสซีจีเสนอโครงการเพื่อทำประโยชน์ให้กับสังคม พัฒนาชุมชนหรือให้ความช่วยเหลือโรงเรียน ฯลฯ มีจำนวนพนักงานเอสซีจีมากกว่า

10,000 คนเข้าร่วมดำเนินการในพื้นที่จังหวัดต่างๆ ทั่วประเทศไทย

นั่นตอกย้ำว่า การพัฒนาบุคคลแบบ **“พี่สอนน้อง”** นั้น มิได้หมายความถึงการสอนเรื่องความรู้ในการบริหารจัดการธุรกิจและองค์กรเท่านั้น หากยังสานต่อเจตนารมณ์ที่จะสร้างคนของเอสซีจีให้เป็น **“คนเก่งและดี”** อย่างแท้จริง

คุณลักษณะเฉพาะของคนเอสซีจี หรือ **DNA ด้าน “จิตอาสา”** ยังคงเป็นองค์ประกอบสำคัญในการหล่อหลอมคนและองค์กรให้ก้าวไปข้างหน้าอย่างมั่นคงพร้อมกับความรับผิดชอบต่อสังคมที่ไม่เปลี่ยนแปลงตลอดมา



Succession Plan

ส่งต่อความสำเร็จ

หากจะบอกว่าความสำเร็จการบริหารจัดการคนมีปัจจัยอะไรบ้าง

สำหรับเอสซีจี ต้องบอกว่า “**Succession Plan**” คือหัวใจอันหนึ่ง ซึ่งเป็นการสร้างผู้สืบทอดจากรุ่นสู่รุ่นอย่างต่อเนื่อง

กระบวนการสร้างผู้สืบทอดนั้นต้องเริ่มกระบวนการตั้งแต่ การคัดเลือก การหาคนเก่งและดีเข้ารับการ พัฒนา เรียนรู้ สร้างเสริมประสบการณ์ในหลักสูตรต่างๆ ที่ทางบริษัทได้กำหนดไว้อย่างเป็นขั้นเป็นตอนตามลำดับ

นอกจากนี้ ยังมีกระบวนการในการสร้างคนทดแทนด้วยระบบ “**Coaching**” ระบบพี่สอนน้องให้เรียนรู้งานต่างๆ สามารถทดแทนกันได้ทันที

ระบบนี้มีความเข้มข้นมากถึงขั้นเป็นที่รับรู้กันว่า หากพี่ไม่สามารถสอนน้องให้ทำงานแทนได้ ก็ไม่มีโอกาสได้รับการ Promote ในตำแหน่งที่สูงขึ้น จนนำไปสู่การปลุกฝังว่า “**พี่จะต้องไม่กลัวน้องเก่งกว่า**”

ระบบ “**Rotation**” เป็นอีกกระบวนการหนึ่งในการสร้างผู้สืบทอดตำแหน่ง (*Successor*) ทำให้มีประสบการณ์จากการหมุนเวียนเปลี่ยนหน้าที่ความรับผิดชอบ ทำให้มีโอกาสได้รับผิดชอบงานที่ทำหาย และได้เรียนรู้งานหลากหลาย

กรณีของ **คุณกานต์ ตระกูลฮุน** เป็นกรณีที่เป็นรูปธรรมสำหรับ กระบวนการสร้างผู้สืบทอดตำแหน่งหรือ “**Successor**”

จะเห็นได้จากในห้วงเวลาทำงานในบริษัทเพียง 22 ปีเขามีโอกาสย้ายงานถึง 10 ครั้งแต่ละครั้งต้องเรียนรู้ธุรกิจใหม่ๆ ทำให้ได้เรียนรู้งานธุรกิจเอสซีจีหลากหลาย

รูปธรรม Succession Plan ที่ชัดเจนมากที่สุดคงเป็นช่วงเวลาที่ **คุณชุมพล ณ ลำเลียง** ขอเกษียณจากตำแหน่งกรรมการผู้จัดการใหญ่ก่อนกำหนด โดยเสนอบอร์ดให้เลือก **คุณกานต์ ตระกูลฮุน** สืบทอดการบริหารต่อ

ขณะเดียวกันผู้บริหารในยุคของ**คุณชุมพล**ทั้ง 7 คนก็ตัดสินใจเกษียณก่อนกำหนดไปพร้อมๆ กัน เพื่อเปิดทางให้กับ **คุณกานต์** ได้ตั้งคณะบริหารชุดใหม่เข้ามาทำหน้าที่

แต่ในระหว่างนั้น**คุณกานต์**ได้เข้ามาเป็นคณะจัดการ เพื่อเรียนรู้งานล่วงหน้า และเข้ามาทำหน้าที่นานถึง 3 ปีครึ่ง ซึ่งเป็นเวลาเตรียมตัว เตรียมงานที่มากพอ

เมื่อได้เวลาที่ทีมบริหารชุดเก่าเกษียณอายุงาน ชุดใหม่จึงเข้ามาทำหน้าที่ได้อย่างพอเหมาะพอเจาะ

ดร.สมบัติ กุสุมาลี ได้กล่าวไว้ในหนังสือ “**หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในภาคธุรกิจเอกชน กรณีศึกษา การบริหารทรัพยากรมนุษย์เครือซีเมนต์ไทย**” ตอนหนึ่งว่า การก้าวขึ้นมาของทีมผู้บริหารชุดใหม่ของเอสซีจี เช่น **คุณกานต์ ตระกูลฮุน** ก็คือบุคลากรที่เอสซีจีสร้างขึ้นมา จนถึงเป็นผู้บริหารระดับสูง

ทีมผู้บริหารเหล่านี้คือผู้ที่ซึมซับ สืบทอด และปฏิบัติตามแนวทางของเอสซีจีมาตลอด

ดังนั้นการผลิตซ้ำทางหลักการและอุดมการณ์ของเอสซีจีจึงเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง



พลิกบทบาท “HR”

สู่ยุค Innovation & Go Regional

พลันที่ **คุณกานต์ ตระกูลสุน** เข้ามารับตำแหน่ง
ซีโอไอจาก**คุณชุมพล ณ ลำเลียง**

เขาก็ประกาศวิสัยทัศน์ ด้วยการนำพาเอสซีจีเข้าสู่
ยุคการเป็นองค์กร **Innovation และ Go Regional**

นั่นย่อมาหมายความว่า ทุกองคาพยพจะต้องมีการ
ปรับตัวเพื่อสอดรับกับวิสัยทัศน์ที่องค์กรจะก้าวเดินไป
ข้างหน้า หัวเรือใหญ่ย่อมหนีไม่พ้น HR ที่จะต้องรู้เข้าใจ
และแปลวิสัยทัศน์มาเป็นแนวทางปฏิบัติได้

คุณมนูญ สรรค์คุณากร อดีตผู้อำนวยการ
สำนักงานการบุคคลกลาง กล่าวว่าการประกาศดังกล่าว
ในแง่หนึ่งถือเป็นการเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร หรือ
Change Culture ซึ่งเป็นเรื่องใหญ่มาก

“เรื่องแรกเลยจะต้องทำเรื่อง *Innovation Strategy*
เราจ้าง INSEAD มาสำรวจอะไรที่เป็น Block อะไรที่เป็น
Drive ของเรา เป็นตัว Drive Innovation ซึ่งของ
เรามีเยอะนะ ความมีวินัย ความรักในองค์กร อันนี้เป็น
ตัว Drive ที่ดีมาก

แต่เราก็มีตัว Block คือ ไม่เปิดใจ สั่งการจากข้าง
บนลงล่าง อย่างเดียว”

เมื่อรู้จักจุดอ่อนจุดแข็ง ทำให้เอสซีจีพบว่าต้อง
Change Culture และต้องมี Innovative People ซึ่ง
ต้องมีคุณสมบัติสำคัญ 5 ประการ คือ

1. **Open Mind** เป็นคนเปิดใจรับฟัง ฟังคนอื่น นาย
ต้องฟังลูกน้อง
2. **Think out of the Box** คือ คิดนอกกรอบ ไม่เช่นนั้น
นั้นจะไม่มี Innovative
3. **Assertive** ต้องกล้าแสดงความคิดเห็น คิดแล้ว ฟัง
คนอื่นแล้ว ถ้าไม่กล้าแสดงออกก็ไม่มีความประโยชน์
4. **Risk Taking** คือ ต้องกล้าตัดสินใจ กล้าเสี่ยง
5. **Eager to Learn** คือ ใฝ่รู้ มุ่งหาความรู้จริงๆ เพื่อ

สร้างมุมมองให้กว้างไกล มีข้อมูลหลายๆ จะนำไปสู่
ความคิดใหม่ๆ

นอกจากการปรับวิธีคิดในระดับ Innovative
People แล้ว

บุคลากรในระดับบริหารจัดการ หรือ Innovative
Leader ก็ต้องมีคุณสมบัติอีก 3 ประการ คือ

1. **Lead Change** คือชักนำให้ลูกน้องมีการ เปลี่ยนแปลง
ได้
2. **Support Change** คือ สนับสนุนและถ่ายทอดให้
เกิดการเปลี่ยน ไม่ใช่การออกคำสั่งให้เปลี่ยน
3. **หัวหน้าต้องเป็นต้นแบบ เป็น Role Model** ให้
ลูกน้องยึดถือ

“ระบบ HR ต้องเปลี่ยนหมดเลย การรับคนการ
ออกข้อสอบทั้งหลาย ต้องเกี่ยวข้องกับ Inno หมดเลย
ต้องดู Logic ในการคิด Create ในการตอบ ตอบแล้ว
มีเหตุมีผลน่าเชื่อถือ ต้องเข้าแคมป์ของเรา มีเล่นเกม
การฝึกอบรมก็จะเข้าลักษณะ Innovation หมดเลย”
นั่นคือสิ่งที่**คุณมนูญ สรรค์คุณากร** ชี้ให้เห็นถึงขั้นตอน
ในการขับเคลื่อนเปลี่ยนแปลงในระดับองค์กรที่เกิดขึ้น
พร้อมกับทิศทางใหม่

คุณพิมพ์ใจ หวังเกียรติ ผู้อำนวยการสำนักงาน
พัฒนาองค์กร กล่าวว่า กระบวนการปรับวัฒนธรรม
วิธีแรกๆ มีการทำนิยาม แจกคู่มือ ทำอยู่ประมาณ 2
ปี แล้วพบว่าไม่ได้ผลตามเป้าหมาย

“สรุปว่า การเล่าเรื่องเป็นคำๆ พนักงานจำไม่ได้
รู้ว่ามัน แต่เป็นแบบรู้ผ่านๆ วัฒนธรรมเดิมยังไม่เปลี่ยน
อาจเป็นเพราะยังไม่มีคลาสอบรม นอกจากนั้นการที่
แต่ละ Business Unit ไปสร้างวัฒนธรรมของตัวเอง
ขึ้นมา ทำให้ค่อนข้างสับสนสำหรับข้อมูลการสื่อสาร
เพิ่มเติมใหม่ๆ”

ต่อมาในปี พ.ศ. 2551 มีการทำโครงการ Culture Refinement ตกผลึกสรุปวิธีคิดและวิธีการทำงานของพนักงานในภาพรวมว่า ต้องเป็นอย่างไร ตั้งแต่เรื่องอุดมการณ์ 4 เรื่องคนเก่งและดี รวมทั้ง Innovation ให้สอดคล้องกับแบรนด์เอสซีจี และไปในทิศทางเดียวกับวิสัยทัศน์ก่อนหน้านี

จนกระทั่งได้ข้อสรุป นั่นคือ พนักงานเอสซีจีต้อง **Open และ Challenge**

ส่วนหนึ่งต้องยึดมั่นและปฏิบัติตามอุดมการณ์ 4 เพราะคือตัวตน ทำให้ประสบความสำเร็จตั้งแต่อดีตถึงปัจจุบันและนำพาเอสซีจีไปสู่อนาคต

นอกจากอุดมการณ์ 4 พนักงานเอสซีจีต้องเตรียมพร้อมสำหรับการแข่งขันและความเปลี่ยนแปลง ซึ่งในทางปฏิบัติคือ ต้อง Open เปิดใจรับฟัง เปิดใจกว้างในการทำงานร่วมกับลูกค้า ทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงาน

ส่วน Challenge นั่นคือ การสร้างความท้าทายใหม่ๆ ซึ่งต้องทำทั้งเรื่องงาน ทั้งการพัฒนาตัวเอง ก้าวผ่านความสำเร็จเดิมๆ เพื่อวิ่งไปข้างหน้า

ดังนั้น Open และ Challenge เป็นสิ่งที่ต้องขับเคลื่อนไปด้วยกัน

ส่วนทิศทางในเรื่อง “Go Regional” หรือการก้าวไปเป็นองค์กรในระดับอาเซียนของเอสซีจี ตามคำประกาศของ **คุณกานต์ ตระกูลสุน** นั้น **คุณพิมพ์ใจ หวังเกียรติ** กล่าวว่า ถือเป็นความท้าทายที่จะต้องสื่อสารให้พนักงานเอสซีจีเข้าใจบริบทความแตกต่างของพนักงานที่จะมีชาวต่างประเทศมากขึ้น มีช่วงอายุต่างกันมากขึ้น

นั่นทำให้ต้องทุ่มเทความพยายามยกระดับองค์กรก้าวสู่ระดับโลก ขณะเดียวกันก็ต้องสืบทอดสานต่อร่วมรักษาวัฒนธรรมหลักที่เป็นรากเหง้าขององค์กรให้คงอยู่

คุณมนัญญา สรรค์คุณากร อดีตผู้อำนวยการสำนักงานการบุคคลกลาง มองว่าการผสมผสานระหว่างการเปลี่ยนสู่สิ่งใหม่กับการรักษาอุดมการณ์เดิมนั้น มีผลต่อการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม และส่งผลถึงการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลในภาพรวม

ทำให้เกิดการคิดนอกกรอบทั้งกระบวนการ ตั้งแต่เรื่องคุณสมบัติของพนักงานใหม่ กระบวนการสรรหาคัดเลือก นำไปสู่การเปลี่ยนแบบทดสอบ ปรับหลักสูตรการอบรมพัฒนา ทั้งระดับพนักงานปฏิบัติการ พนักงานบังคับบัญชา และพนักงานจัดการ ทั้งที่อยู่ในประเทศและต่างประเทศต้องมีการเปลี่ยนแปลงทั้งหมด

แน่นอนว่า นั่นเป็นความท้าทายอย่างยิ่ง ดังที่**คุณกานต์ ตระกูลสุน** กรรมการผู้จัดการใหญ่ ให้สัมภาษณ์ไว้กับนิตยสาร Brandage ฉบับเดือนพฤษภาคม พ.ศ. 2555 ว่า

“ยังคงมีความท้าทาย เรื่องการสร้างวัฒนธรรมของเอสซีจีอยู่ต่อไป ทำอย่างไรจึงจะเป็นองค์กรที่ Smooth มากๆ ได้ คือแต่ละชนิดเดี่ยวนั้นสิ้นของมันไปได้ตลอด ไม่ต้องออกแรงมาก เพื่อบรรลุเป้าหมายข้างต้น สิ่งที่ต้องทำคือต้องปลุกฝัง ผู้นำองค์กรทุกระดับต้องทุ่มเทเวลาลงไป เพราะไม่ใช่สิ่งที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ ต้องใส่ใจที่จะทำให้เกิดขึ้น และเมื่อมีวัฒนธรรมองค์กรที่ดีแล้วเรื่องอื่นๆ ก็ตามมาอย่างง่ายดาย”

ทั้งหมดนั่นคือ วิวัฒนาการด้านการบริหารงานบุคคลของเอสซีจี ซึ่งสะท้อนถึงการบริหารจัดการที่ดีที่ยึดมั่นในอุดมการณ์อย่างหนักแน่น ค่านิยมที่ต่อเนื่องยาวนานและจิตวิญญาณองค์กรที่ดี

จิตวิญญาณการบุคคลของเอสซีจี คือกุญแจไขความสำเร็จ ให้องค์กรแห่งนี้มีอายุยืนยาวมาถึง 100 ปี และจะยิ่งแข็งแกร่งขึ้นเรื่อยๆ พร้อมก้าวไปเผชิญความท้าทายใหม่ๆ ได้อย่างมั่นคงและยั่งยืนตลอดไป



1.

คาถา 3 ข้อบริหารงานบุคคล

“

HR ต้องมีคุณสมบัติ 3 เรื่อง คือ

1. ต้องมีความรู้ในอาชีพอย่างดี ความรู้ในอาชีพ คือ การบริหารงานบุคคล ต้องมีประสบการณ์จริงเก็บเป็นองค์ความรู้ ถ้าเราไม่มีความรู้ในวิชาชีพที่แน่นพอ เราก็จะแนะนำใครไม่ได้

2. HR ต้องรู้ธุรกิจ เราต้องรู้ว่าทำธุรกิจอะไรกับใคร ธุรกิจนั้นเขาทำอะไร ธุรกิจนั้นมี Requirement อย่างไร เขาต้องการคนอย่างไร เราจะได้เตรียมคน พัฒนาคนแล้วส่งไปสร้างความเจริญเติบโตให้กับธุรกิจต่อไป

3. งานบุคคลเป็นเรื่องลับเฉพาะตัว ฉะนั้นคุณสมบัติของ HR ต้องเก็บความลับเหล่านี้จนเป็นที่ไว้วางใจของผู้บังคับบัญชาทุกระดับ

”

อุทัย คันธเสวี

อดีตผู้อำนวยการสำนักงานการบุคคลกลาง



2.

ใช้คนเก่งในเรื่องที่เขาเก่ง

“

ผมยึดหลักใช้คนเก่งในเรื่องที่เขาเก่ง แล้วก็ให้โอกาสที่จะพัฒนาเขามากที่สุดคนเก่งๆ จะมีอนาคตไกล มีความก้าวหน้า คือ ต้องรอบตัว อย่างคุณกานต์ไปทำงานทุกๆ ด้าน คนชอบหมดเป็นตัวอย่างที่คุณรักหมด การบุคคลก็ชอบ บัญชีก็ชอบ

จุดเด่นการบุคคลของเอสซีจีที่อยู่มาครบ 100 ปีนั้น ผมคิดว่า เป็นเรื่องการบริหารบุคคล ที่คัดคนเก่ง เลือกคนดี มีการอบรม พัฒนา แล้วก็เลือกมาทุกระดับไม่ผิดหวัง

”

พิพัฒน์ กาญจนวิโรจน์

อดีตรองผู้อำนวยการสำนักงานการบุคคลกลาง



3.

“ห้ามเหยียบ ห้ามหนีบ” ลูกน้อง

“

เรื่องคน ผมไม่สนใจว่าจะเก่งหรือไม่ ได้แบบไหนมากก็ได้ ยิ่งได้คนไม่เก่งผมชอบนะ ผมถือว่า Challenge ถ้าหน่วยงานเราตั้งแต่คนเก่ง หน่วยงานอื่นเหลือคนไม่เก่ง นั่นไม่แพ้หน้าที่เราคือต้องพัฒนา

เดี๋ยวนี้คนยุคใหม่ ไปไหนต้องเอาทีมงานของตัวเองไปด้วย ผมไม่หนีบลูกน้องเด็ดขาด ผมมีหน้าที่สร้างลูกน้องใหม่ที่เอสซีจีจะสอน Leader หรือ Manager ทำอยู่ 2 อย่าง ข้อแรก คือห้ามเหยียบลูกน้อง ข้อสอง คือห้ามหนีบลูกน้อง

”

มนูญ สรรค์คุณากร

อดีตผู้อำนวยการสำนักงานการบุคคลกลาง



4.

เข้มแข็งด้วยระเบียบ ไม่ใช่เผด็จการ

“

ระบบการบริหารงานบุคคลของเอสซีจีค่อนข้างแน่น มีที่มาที่ไป อธิบายได้ ไม่ว่าจะเป็นระเบียบ กติกาต่างๆ คนเอสซีจีไม่ค่อยแตกแถว

ซึ่งต้องมั่นใจระเบียบของเราว่าดีจริง เป็นธรรมจริง เราบอกคนไม่ให้แตกแถว เหมือนเผด็จการใช่ไหม แต่จริงๆ แล้ว เขาเชื่อมั่นในสิ่งที่บริษัทกำหนดขึ้นมา เรามีระเบียบที่แน่น แล้วเราพยายามปลูกฝังคนของเราอย่าแตกแถว

”

ยุพา บัวธรา

อดีตผู้จัดการสำนักงานการบุคคล ผลิตภัณฑ์หลังคาซิเมนต์ไทย



5.

ทำอย่างไรให้ชนะใจคน

“

คือสำคัญของเอสซีจีที่ไม่เหมือนคนอื่นคือ ฝ่ายจัดการ ต้องเป็นผู้นำบริหารไม่ใช่ยูเนี่ยน บริษัทต้องรักษาคุณภาพ 3 ฝ่าย ผู้ถือหุ้น พนักงาน และสังคม

การบริหารบุคคลนั้น แค่ดูค่าจ้าง เงินเดือน หรือพัฒนา ศักยภาพ นั้นเป็นแค่ปลายทาง

วิธี Engage ที่ดีที่สุดไม่ได้แค่พนักงาน ทำลึกลงไปถึงทั้ง ครอบครัว เช่น ช่วงผมอยู่ฟิลิปปินส์ ตอนปิดเทอมแทนที่จะให้พนักงานกลับไทย เราพาครอบครัวไปหา บางคนเมียลูกไปด้วยไปตอนปิดภาคฤดูร้อน ให้ไปเรียนภาษาอังกฤษด้วย เลย มันไม่กีสตางค์ อยู่ที่ว่าจะซื้อใจหรือเปล่า

”

สุรพันธ์ ปุสเส็จ

อดีตผู้อำนวยการสำนักงานบุคคลและส่งเสริมคุณภาพงาน
เยื่อกระดาษสยาม



6.

“คนสร้างได้” สไตล์เคมิกอลส์

“

ปัจจุบันเอสซีจี เคมิคอลส์ ทำรายได้สูงมาก ซึ่งให้เห็นว่าการแข่งขันในด้านธุรกิจอยู่ที่คนอย่างเดียว ไม่เกี่ยวกับเงินมากเงินน้อย เทคโนโลยีดีหรือไม่ดี จุดนี้เราถึงมีความมั่นใจอย่างยิ่งว่า คนสร้างได้ การจะสร้างความเหนือชั้นทางธุรกิจได้อยู่ที่คน

ในกลุ่มเคมิคอลส์ฟอรัม (ภาษาวิธน์) เน้นว่า เวลาสร้างคนต้องสร้างเรื่องจิตใจ เอาเรื่องทัศนคติ เอาเรื่องหลักคิดให้ตรงกันก่อน วิธีสร้างคนจะเน้นก็คือ

- 1) จิตใจที่ใช่เลย
- 2) วิธีทำงานที่เหนือชั้น
- 3) ความรู้ที่แตกฉาน

”

บัณฑิต หรือวิวัฒน์กุล

อดีตผู้จัดการสำนักงานทรัพยากรบุคคล เคมีภัณฑ์ซิเมนต์ไทย



7.

สร้างเอกลักษณ์

“

ธุรกิจกระดาษลงทุนเยอะ ใช้คนเยอะ แต่ผลตอบแทนต่ำ เป็นอย่างนี้ทั่วโลก เพราะฉะนั้นวิธีบริหาร ผู้บริหารก็ต้องมา ปรับหลายเรื่องด้วยกัน แต่สิ่งที่กลุ่มกระดาษประสบความสำเร็จคือ สร้างเอกลักษณ์ของกลุ่มขึ้นมาได้

เราพยายามเอาข้อดี คือ 1) ทำงานหนักแบบไม่บ่นไม่บ่น ทำงานหนักจริงๆ 2) มีวินัยมีความสัมพันธ์ที่ดีกับองค์กร เราเอาสิ่งเหล่านี้มาผสมผสานกันมาใช้ให้เป็นประโยชน์ วัฒนธรรมทำงานหนักเอาจริงเอาจริงยังเป็นอยู่ทุกวันนี้ หลังจากนั้นเรารับคนใหม่ๆ เข้ามาสร้างระบบเทรนนิ่งให้เหมาะสมกับเรา

”

สุทัศน์ น้าพุลสุขสันต์

อดีตผู้อำนวยการสำนักงานการบุคคล เอสซีจี เปเปอร์



8.

ผูกพันกับครอบครัวเดียวกัน

“

เราไม่ได้คิดว่า เราเป็นแค่พนักงาน แต่คิดว่าเราจะทำ
อย่างไรให้คนในโรงงานรู้สึกเป็นมิตรและสบายใจในการ
ทำงานกับเรา ให้เขารู้สึกมั่นใจ ไม่มีอะไรต้องกังวล คิดเหมือน
คนในครอบครัว อะไรที่คิดว่าเขาเดือดร้อน ต้องเอาใจเขามา
ใส่ใจเรา ถ้ารู้ว่าเขาเดือดร้อนเรื่องนี้ ก็ไปช่วยเขาไปดูแลเขา
อันนี้สำคัญมาก ภาษานักเลงเรียกว่าซื่อใจ ต้องซื่อใจให้ได้
เป็นหน้าที่ของ HR ที่ต้องทำให้สำเร็จ

”

ผดุง สิทธิสง่ากุล

อดีตผู้จัดการสำนักงานทรัพยากรบุคคล เอสซีจี ผลิตภัณฑ์ก่อสร้าง



9.

ทำอย่างไรให้ใส่ใจ

“

หากจะให้บอกว่าเรื่องคนเรื่องไหนสำคัญที่สุด ต้องบอกว่าทำอย่างไรให้ได้ใจ ผมคิดว่าเรื่องนี้สำคัญที่สุด หมายความว่า HR จะทำอย่างไรให้คนอยากทำงานกับองค์กร มีความสุข และสร้างผลงานให้กับองค์กร แต่ความยากคือ เรามีคนเยอะ 47,000 กว่าคน ทำอย่างไรให้คนรู้สึกที่เราดูแลให้เขาพอใจและได้ใจเขามา

ถ้าเรามีเจ้านายที่ดี หรือมีนายจ้างที่เป็นบริษัทที่ดี ให้เราได้ทำงานที่เรามีความสุข ให้ผลตอบแทนที่เราอยู่ได้ หรือเอาใจใส่ดูแลสารทุกข์สุกดิบเวลาตกทุกข์ได้ยาก รู้สึกเลยว่าเราผูกพันแล้ว การผูกพันคือการได้ใจ

”

กิติ มาติลกโกวิท

ผู้อำนวยการสำนักงานการบุคคลกลาง



10.

ทัศนียภาพคนให้เจอ

“

เราเชื่อว่าทุกคนมีความสามารถไม่ทางใดก็ทางหนึ่ง ต้องไปหาให้เจอ ต่อให้คนที่เราคิดว่าไม่โอเคเลยก็ตาม คนทุกคนต้องมีจุดเด่นจุดด้อย ต้องเชื่อในการให้โอกาสน้อยๆ ให้เขาได้ลองทำ

ถ้าเกิดทำแล้ว Fail ทำไม่ได้ ก็ต้องดูว่าจริงๆ แล้วอะไรเหมาะกับเขา เราเชื่อว่าทุกคนมีศักยภาพทางใดทางหนึ่ง ซึ่งต้องช่วยกันหาให้เจอ แต่เราจะไม่ Treat เหมือนเขาเป็นน้องไปตลอด

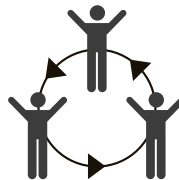
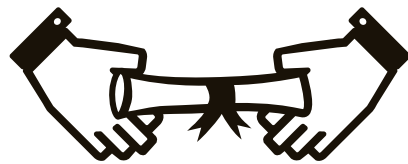
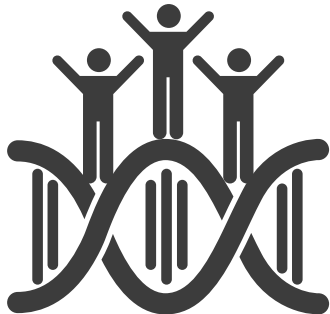
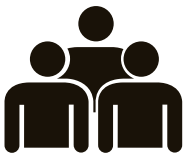
”

พิมพ์ใจ หวังเกียรติ

ผู้อำนวยการสำนักงานพัฒนาองค์กร

HR

innovations



ร้อยเรื่องเล่า
การบุคคล SCG

ตลอด 100 ปีในการบริหารคนของเอสซีจี ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันมีความน่าสนใจในหลายด้าน หลายมิติ

มีผู้คนนับร้อยที่ก้าวขึ้นมาทำหน้าที่บริหารบุคลากรในองค์กรนับพันนับหมื่นคน ในกิจการประเภทต่างๆ ในทำเลที่ตั้งของสำนักงานที่แตกต่างกันไปกระจายอยู่ทั่วประเทศ ทั่วภูมิภาคอาเซียน

นั่นทำให้ผู้บริหารของเอสซีจี นอกจากจะมีหลักในการบริหารคนที่คล้ายๆ กัน ผ่านเป้าหมายจากวัฒนธรรมร่วมกัน ยึดถือในอุดมการณ์เดียวกันแล้ว

อีกด้านหนึ่งก็เต็มไปด้วยความหลากหลาย แตกต่างกันในรายละเอียดวิธีบริหารจัดการ

ปรากฏการณ์ดังกล่าวสะท้อนว่า นโยบายการบริหารงานบุคคลในภาพรวมมีความชัดเจน มีระบบที่แข็งแกร่ง จนสามารถครอบคลุมธุรกิจ ในเอสซีจีได้ ขณะเดียวกันก็มีความยืดหยุ่นและเปิดโอกาสให้ได้ใช้ทักษะของแต่ละบุคคลที่สอดคล้องกับเหตุการณ์และสถานที่ จนนำไปสู่รูปแบบความสำเร็จอย่างหลากหลาย

ภาพสะท้อนจากเรื่องเล่าที่บุคลากรของเอสซีจีย้อนความทรงจำที่ประทับใจในการบริหารจัดการงานบุคคล จึงมีทั้งการปรับเปลี่ยน ประยุกต์เอาเทคนิคความรู้ใหม่ๆ เข้ามาใช้ให้เหมาะสม

ขณะเดียวกัน ผู้บริหารส่วนใหญ่ก็ยังใช้หลักการบริหารที่มีผู้บริหารรุ่นเก่าๆ เคยใช้มา ยึดถือแนวทางที่ผู้บริหารรุ่นก่อนปฏิบัติให้เป็นแบบอย่าง หรือ Role Model

นั่นจึงทำให้การบริหารในเอสซีจีมีครบทั้งหลักการ ปรัชญา ทฤษฎี องค์ความรู้ อันตกผลึกจากประสบการณ์ที่สั่งสมมาอย่างยาวนาน

เรื่องราว เรื่องเล่า ซึ่งเรียงร้อยผ่านการถ่ายทอดของผู้คนหลากหลายรุ่น จากส่วนงานต่างๆ ของเอสซีจี

เหล่านี้คือเรื่องเล่าที่มีทั้งแง่มุมน่าประทับใจ และมากด้วยคุณค่าสำหรับงานบริหารจัดการบุคคล

“กระตุ้นให้คิด” สร้างองค์กรมีชีวิตชีวา

กลินท์ สารสิน



ผมพยายามทำให้องค์กร
มีชีวิตชีวาตลอดเวลา
พยายามหาของแปลกๆ
หรือแนวคิดใหม่ๆ
ให้ลูกน้องดู ให้เขานั่งคิด
ผลลัพธ์จะเป็นอย่างไร
มี Solution อย่างไรบ้าง



ในฐานะที่ดูแลการตลาดสินค้าในเอสซีจีเกือบทุกตัว ดูแลตลาดและลูกค้าทั้งในประเทศและต่างประเทศทั่วโลก คุณกลินท์ สารสิน ผู้อำนวยการสำนักงานธุรกิจสัมพันธ์ เอสซีจี จึงสรุปภาพการทำงานจากประสบการณ์ของเขาเองว่า

เป็นงานที่ละเอียดอ่อน การบริหารจัดการจึงต้องมีศิลปะและบริหารจัดการด้วยความละเอียดละไมและทันสมัยเสมอ

เขาเล่าถึงหลักบริหารคนจากประสบการณ์และความประทับใจในอดีตว่า

“ในการบริหารคนต้อง Coaching หลายๆ ระดับ ทั้งใน Class อบรมพนักงาน และแบบไม่เป็นทางการ ใน Class จำเป็นต้องทำ เพราะจะมีอะไรแปลกๆ ใหม่ๆ ในโลกเกิดขึ้นเสมอๆ การเรียนรู้ Marketing ต่างกับสมัย 10 ปีที่แล้ว ปัจจุบันมีเทคนิคใหม่ๆ ให้ต้องเรียนรู้ แล้วนำมาถ่ายทอดอีกทีหนึ่ง ส่วนการเรียนรู้พนักงาน การสอนพนักงานก็สำคัญ เพื่อให้รู้ตลาดจริงๆ เป็นอย่างไร สิ่งที่อาจารย์สอนมากกว่าที่พบพนักงานเหมือนกันหรือเปล่า ส่วนใหญ่ไม่เหมือนกัน แต่ละประเทศไม่เหมือนกัน หลักการเหมือนกัน แต่การประยุกต์ใช้ไม่เหมือนกัน สำคัญที่สุดคือ ทำอย่างไรให้เหมาะกับเราที่สุด ในขณะที่เดียวกันแต่ครั้งที่ได้ไปเรียนรู้ ได้ประสบการณ์มา ต้องจดจำแล้วมาถ่ายทอด แม้จะเป็นบทเรียนที่ไม่ดีก็มาเล่าให้ลูกน้องฟังว่า ดีเพราะอะไร ไม่ดีเพราะอะไร ไม่ดีคืออะไร ดีคืออะไร”



องค์กรการตลาดซึ่งเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ค่อนข้างเร็วต้องทันสมัยเสมอ คุณกลินท์เล่าถึงกลเม็ดในการบริหารให้ฟังอย่างน่าสนใจ

“ผมพยายามทำให้องค์กรมีชีวิตชีวาตลอดเวลา พยายามหาของแปลกๆ หรือแนวคิดใหม่ๆ ให้ลูกน้องดู ให้เขานั่งคิด ผลลัพธ์จะเป็นอย่างไร มี Solution อย่างไรบ้าง บางเรื่องจะบอก เฮ้ย... เรื่องนี้เป็นอย่างไรช่วยแสดงความคิดเห็นหน่อยสิ แบบไม่เตรียมตัวนะ

ผมพยายามเอาเด็กๆ น้องใหม่ออกตลาดด้วย ออกตลาดบ๊ีบได้เรียนรู้ว่า อาชีพเราเป็นแบบนี้ น้องๆ ว่าไง บางทีชุดแรกๆ จะเกร็งไม่กล้าพูด ไม่กล้าแสดงความเห็นแต่อยู่สักพักก็กล้า เออ...เป็นอย่างนี้ ก็คิดได้เรียนรู้ว่าแต่ละคนคิดไม่เหมือนกัน

ตอนนี้เด็กๆ เขาใช้เฟซบุ๊ก เราเองก็ต้องปรับตัวว่าจะทำอย่างไร หรือคิดให้มากกว่า พยายามเอาการสื่อสารสมัยใหม่มาช่วยปรับปรุงงานให้ทันสมัยขึ้น ผมว่าผมอยู่แป๊บเดียวก็ไปแล้ว อีก 10 ปีที่เหลือ ผมพยายามถ่ายทอดงาน สอนงานให้น้องๆ และต้องทำให้องค์กรมีชีวิตชีวา”

ก่อนจะสรุปว่า ในแง่มุมมองนักการตลาด ต้องทำตัวเป็นหนุ่มตลอด ต้องพยายามปรับตัวให้เข้ากับยุคสมัยตลอดเวลา

การสอนงานในทุกโอกาส ทุกสถานการณ์ ทุกหนทุกแห่ง เปิดใจให้กว้าง เรียนรู้จากของจริง หัดสังเกต บันทึกแล้วนำมาแบ่งปัน ทำตัวให้ทันสมัย นั่นคือ เคล็ดลับความสำเร็จของนักการตลาดอย่าง คุณกลินท์ สารสิน



บริหารลูกค้า ต้องเข้าถึงครัว

ขจรเดช แสงสุพรรณ

“

ต้องเข้าหลังครัวได้
เดินเข้าไปปู้บ
เด็กๆ หน้าร้านก็ต้องทัก
พี่มาแล้ว อะไรอย่างนี้
รักอย่างกับลูกเลย
เพราะเราต้องทำให้
ร้านค้าจะรู้สึกที่เราไม่ได้มา
เฉพาะเวลาขายของ

”

คุณขจรเดช แสงสุพรรณ กรรมการผู้จัดการใหญ่ เอสซีจี ซีเมนต์-ผลิตภัณฑ์ก่อสร้าง เป็นวิศวกรที่ต้องมาทำงานฝ่ายขาย นอกจากจะต้องบริหารพนักงานใต้บังคับบัญชาแล้ว ยังต้องไปช่วยลูกค้าบริหารงานบุคคล ต้องใช้ศิลปะบริหารแบบเก่าแก่ ใช้เทคนิคแบบถึงลูกถึงคน

บางครั้งต้องบุกเข้าถึงกันครัว จนกระทั่งลูกค้าให้การยอมรับ

การเข้ามารับหน้าที่เป็นวิศวกรฝ่ายขายทำให้ได้เจอผู้คน ได้เจอลูกค้า ได้รู้ว่าลูกค้าเป็นอย่างไร มีความต้องการอะไร สิ่งเหล่านี้เองที่คุณขจรเดช สามารถนำมาเป็นประสบการณ์ เป็นบทเรียน และสามารถนำมาถ่ายทอดให้กับคนในเอสซีจีได้เป็นอย่างดี

“เรื่องของงานตลาดงานขายเป็นเรื่องของการมองลูกค้าเป็นหลัก สมัยก่อนถ้าพูดถึงผู้แทนจำหน่ายก็มีสัก 3 เจเนอเรชัน ผมเข้ามาในปี พ.ศ. 2520 ก็เป็นเจเนอเรชันของก่ง ตอนนั้นไม่ใช่เสียนะ เป็นเตี้ยของเตี้ย ช่วงนั้นก็เป็นเรื่อง Relations Management ค่อนข้างเยอะ

เราต้องดูว่า ลูกน้องเราเข้ากับผู้แทนจำหน่ายได้หรือเปล่า คือว่าเวลาเดินไปเยี่ยมผู้แทนจำหน่าย ดูได้เลย ถึงเวลากินข้าว เขาเรียกเรากินข้าวด้วยแสดงว่าโอเคแล้ว เพราะถ้าถึงเวลากินข้าวไม่เรียกกินข้าวด้วย นี่ไม่ได้เรื่องแล้ว

คือต้องเข้าหลังครัวได้ เดินเข้าไปปู้บ เด็กๆ หน้าร้านก็ต้องทัก พี่มาแล้ว อะไรอย่างนี้ รักอย่างกับลูกเลย เพราะเราต้องทำให้ร้านค้ารู้สึกที่เราไม่ได้มาเฉพาะเวลาขายของ”

นอกจากกลยุทธ์สร้างความสัมพันธ์ชนิดบุกได้ถึงหลังครัวของลูกค้าหรือเอเยนต์แล้ว คุณขจรเดชยังเน้นในเรื่องการให้ความช่วยเหลือสนับสนุนเอเยนต์ในทุกๆ ทาง



“แม้ในเรื่องของการบุคคล เราต้องส่งคนไปช่วย เราต้องบอกว่าถ้าคุณไม่ทำอะไรให้ดีขึ้น ลูกน้องหนีไปอยู่ที่อื่นที่ดีกว่า มาว่ากันไม่ได้นะ ดังนั้นต้องเริ่มต้องสอน ต้องให้เขารักงานคนให้อยู่ เรื่องพวกนี้ต้องเข้าไปช่วยเขา ต้องให้ความสนิทสนมหรือความสัมพันธ์เกิดขึ้นจากของจริงๆ ซึ่งแบบนี้ไม่มีเรียนในห้องเรียน แต่เกิดจากการสอนซึ่งกันและกัน รุ่นพี่สอนรุ่นน้อง”

หากจะเรียกว่า เป็นการถ่ายทอดวิทยายุทธให้น้องๆ ในเอสซีจีด้วยกัน ก็คงไม่ผิดนัก และวิธีการของคุณชาเรเดชก็เป็นธรรมชาติ อาศัยการเรียนรู้จากการทำงานเป็นหลัก

“มีอยู่คราวหนึ่ง ผมกลับมาจากภาคตะวันออก เขาบอกว่าเขามีอำเภอที่เราเรียกว่า Weak Area เป็นพื้นที่ขายที่เป็นจุดอ่อนของเรา เราต้องช่วยแล้วจะทำอย่างไรให้ดีขึ้นบ้าง เรามีทีมก็แบ่งเป็น 4-6 ทีม แล้วแต่ละทีมก็ไปนั่งคุยกัน ลูกพี่จะเป็นคนคอยประกบ แต่ละทีมก็จะช่วยกัน จนกระทั่งจุดที่เป็น Weak Area ดีขึ้น

ไม่ได้เรียนอยู่ในห้อง หรือว่าอยู่ในตำราอย่างเดียว ส่วนใหญ่จะ On the Job Training มากกว่า”

ควบคู่ไปกับการถ่ายทอดเคล็ดลับวิชาด้านการขายการตลาดอย่างเข้มข้น คุณชาเรเดชก็ยังมีส่วนที่ปฏิบัติด้วยตัวเองและย้ำกับน้องๆ อยู่เสมอ นั่นคือต้องมีเมตตา

“สิ่งที่ผมจะบอกลูกน้องทุกครั้งที่มีโอกาส ก็คือต้องใช้เมตตาเหนือสิ่งอื่นใด ถ้าเรามีเมตตากับลูกน้อง คิดกับลูกน้องว่าเป็นลูกเป็นหลานเหมือนญาติเรา เราจะ Treat เขาอีกแบบหนึ่ง ถ้าเรามองลูกน้องเราหรือเพื่อนร่วมงานเราเหมือนญาติ เรามีเมตตากับเขา ทุกอย่างก็ง่ายขึ้น”

นั่นคือ ภารกิจของฝ่ายขายซึ่งไม่ใช่แค่ขายสินค้า แต่ยังต้องรู้จักการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า ต้องสร้างทีมไปช่วยลูกค้าในการบริหารจัดการและสอนกันที่หน้างาน ในสไตล์ของคุณชาเรเดช แสงสุพรรณ ●

พี่สอนน้อง...เมตตารรรรม

จักรารุร บัณทุรทุรทุร

“

เรื่องความซื่อสัตย์ ยุติธรรม
ทำกันมาจากข้างบน
นับจากผู้บริหารระดับสูง
ลงมาเลยนะ ต้องเป็น
คนดี นำนับถือ เลือกคน
ได้ดี ใช้คนดี ซึ่งก็มาจาก
อุดมการณ์ 4 นั้นเอง

”

ในฐานะผู้บริหารที่เริ่มงานกับเอสซีจีมาตั้งแต่โรงปูนซีเมนต์ท่าหลวง เมื่อ พ.ศ. 2508 คุณจักรารุร บัณทุรทุรทุร อดีตผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่ บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) ได้เห็นความเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการในด้านการบริหารจัดการหลายๆ ด้าน

สิ่งที่คุณจักรารุร บัณทุรทุรทุร มองว่าเป็นจุดแข็งของเอสซีจีมาตลอดในช่วงที่ผ่านมา นั่นคือ การบริหารคน ซึ่งสามารถรองรับการเติบโตขององค์กรได้อย่างต่อเนื่อง

“เราเชื่อเรื่องการพัฒนาคน บริษัทเชื่อว่าคนพัฒนาได้ ตอนรับเข้ามา อาจจะมีพลาดบ้าง แต่ส่วนใหญ่ดี ก่อนนี้ยังไม่ค่อยมีเรื่องฝึกอบรม รุ่นผมที่เข้ามาแรกๆ จะเป็นลักษณะพี่สอนน้อง เรียนรู้จากการปฏิบัติงาน On the Job Training

ผมเข้ามาสัก 3-4 ปีถึงเริ่มมีฝึกอบรม ใช้ศูนย์อบรมเพิ่มผลผลิต กระทรวงอุตสาหกรรมบ้าง ทำเองบ้างโดยเฉพาะเรื่องเทคโนโลยี ต่อจากนั้นก็เริ่มส่งไปฝึก หรือไปอบรมต่างประเทศ ส่งระดับหัวหน้างานไปดูงาน เรื่อง QC ต่อยอดยกระดับเรื่องการพัฒนาคนเป็น Roadmap เลย”

ควบคู่ไปกับการให้ความรู้ สร้างองค์ความรู้ หลักการสำคัญขององค์กร เรื่องการบริหารด้วยความซื่อสัตย์ยุติธรรม ก็ถูกปลูกฝังต่อเนื่องกันมา

“เรื่องความซื่อสัตย์ ยุติธรรม ทำกันมาจากข้างบน นับจากผู้บริหารระดับสูงลงมาเลยนะ ต้องเป็นคนดี นำนับถือ เลือกคนได้ดี ใช้คนดี ซึ่งก็มาจากอุดมการณ์ 4 นั้นเอง



อย่างจุดแข็งเรื่องธรรมาภิบาล เมื่อก่อนเรากียังไม่มีคำนี้ แต่เราถ่ายทอดกันมาแล้ว เช่น ตอนผมทำงานอยู่สระบุรี นายจะบอกตั้งแต่วันแรกเลยว่า...ไม่มีเขียนเป็นกติกาอะไร แต่ต้องบอกให้คุณรู้ว่า ในระยะ 10 กิโลเมตรรอบโรงงานคุณไม่ควรไปซื้อที่ดินไว้ นี่คือธรรมาภิบาลที่เป็นมา 30-40 ปีแล้ว เขาไม่ได้เขียนเป็นลายลักษณ์อักษร แต่จะรู้กันว่าไม่ควร เพราะเรารู้ว่าโรงงานจะขยายไปทางไหน”

เมื่อสร้างคนด้วยการพัฒนาความรู้ ควบคู่กับการยึดมั่นในความซื่อสัตย์ โปร่งใส มีธรรมาภิบาล นั้นทำให้องค์กรในเอสซีจีมีปัญหาในการบริหารจัดการบุคคลน้อย เนื่องจากใช้หลักการทำความเข้าใจ เอาใจเขา มาใส่ใจเราอยู่ตลอด

“หลักการบริหารหลักๆ ผมคิดว่าเป็นเรื่องเมตตากรุณา ที่ถูกสอนกันต่อๆ มาว่า อย่าไปถือว่าเรามีอำนาจ เราเป็นนายตามระดับของบริษัท เมื่อผมเข้ามาทำงาน มีผู้ใหญ่ท่านสอนก่อนที่ผมจะไปอยู่โรงงานสระบุรี ท่านบอกว่า พระเดชอย่าเพิ่งใช้ ใช้พระคุณก่อน อำนาจนะมีเสมออย่าเพิ่งใช้ พระคุณกับเมตตากรุณาต้องใช้มากๆ”

ด้วยหลักคิดดังกล่าว การดูแลพนักงานจึงเป็นไปเหมือนการอยู่ร่วมกันในครอบครัว ซึ่งลดปัญหาข้อเรียกร้อง การต่อรอง ไม่ว่าจะจะมีหรือไม่มีสภาพแรงงานในโรงงานหรือบริษัทต่างๆ ในเอสซีจีก็ตาม

“ผมชอบนโยบายบริษัทข้อหนึ่ง ซึ่งประกาศชัดเจนว่า บริษัทไม่ขัดขวางการมีสภาพแรงงานเพราะไม่ผิดกฎหมาย แต่บริษัทไม่สนับสนุนให้มีสภาพ ตอนหลังมาชัดเจนขึ้นอีกว่า ถ้ามีปัญหาการทำงานเรื่องการบุคคล ให้ออกไปพูดคุยกับลูกจ้าง ใช้กลไกของกรรมการลูกจ้าง จัดประชุมพบปะพูดคุยกันเป็นประจำ รับฟังปัญหาความต้องการของเขา

ถึงที่สุดก็เป็นเรื่องที่ถ้าบริษัทดูแลดี จัดการสวัสดิการดี พูดแล้วรับปากแล้ว ทำตามที่ตกลง ปัญหาก็น้อย ผมพยายามสื่อให้เขาเห็นว่าสิ่งที่ควรให้ เราก็ตอบให้ แล้วต้องให้ทั่วถึง ไม่ใช่ให้เฉพาะคนที่มาพูดเท่านั้นไม่ได้ ทำอย่างนี้บ่อยๆ ซ้ำๆ เวลาจะเป็นเครื่องพิสูจน์ให้เขาเห็นว่า กติกาของบริษัทดีมาหลายนะ ตอนหลังเขาก็ไม่ค่อยมีปัญหาที่อยู่ด้วยกันได้ดี”



ขยัน ซื่อสัตย์...ใจนักเลง

จำลอง เกกะนันท์

“

นักเลงคือใจกว้าง รั้งฟัง
ความเห็น กล้าได้กล้าเสีย
แล้วก็รักพี่รักน้อง

”

รูปธรรมของการบริหารงานและบริหาร “คน” แบบ ใจถึงใจ ผูกพันกันมากกว่าการเป็นลูกจ้างหรือพนักงาน มีกรณีศึกษามากมายในเส้นทางยาวไกลของเอสซีจี

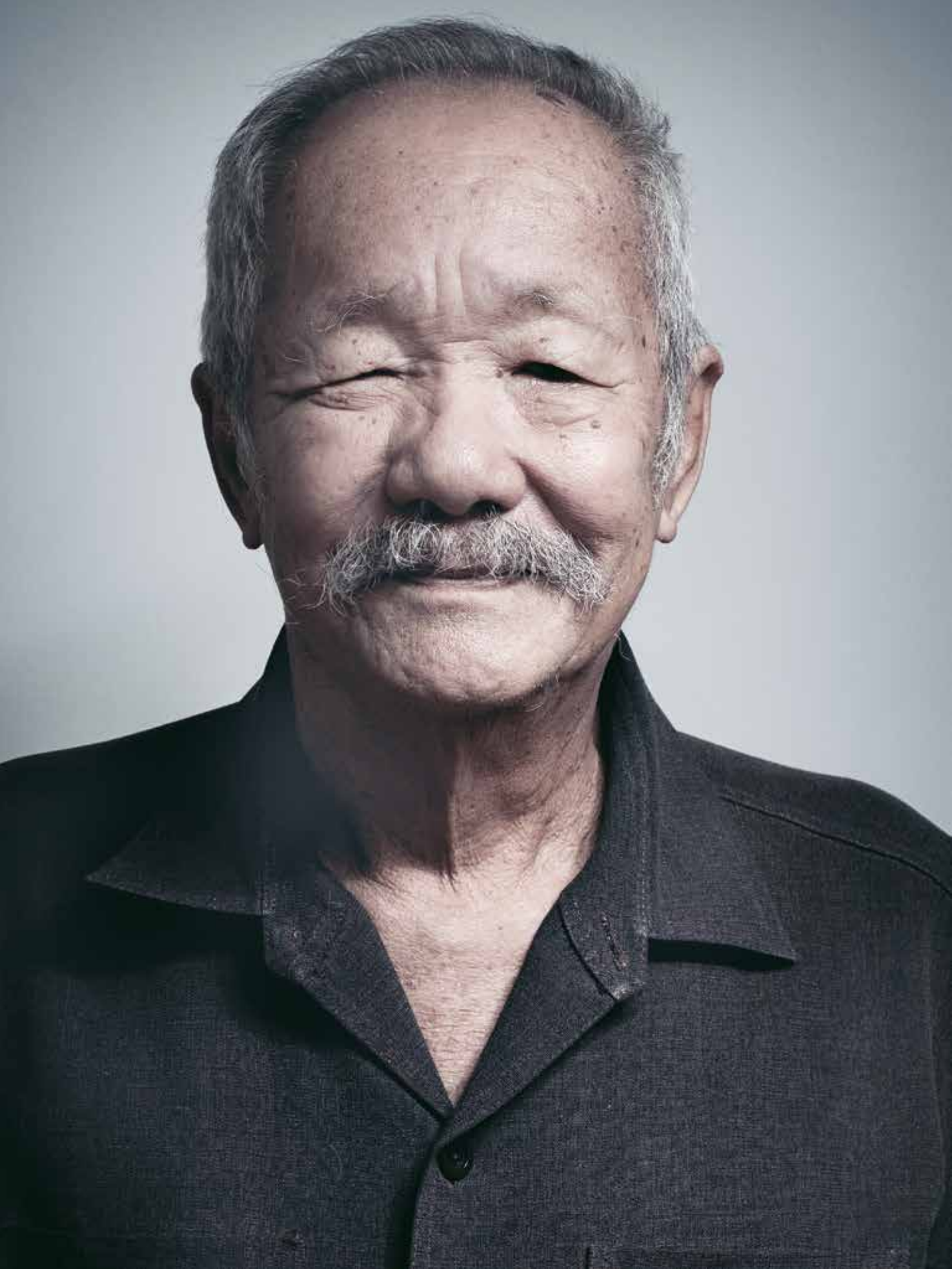
กรณีศึกษาจาก คุณจำลอง เกกะนันท์ อดีตกรรมการผู้จัดการ บริษัทสยามคอมเพรสเซอร์ จำกัด รุ่นบุกเบิกที่ทำงานในยุคเดียวกับ “คุณพารณ อิศรเสนา ณ อยุธยา” ก็เป็นอีกมุมหนึ่ง ที่คนทั่วไปอาจไม่ได้รับรู้ว่าการดูแลและจัดการบุคลากรที่หลากหลายจะเต็มไปด้วยสีสันเช่นนี้

“สไตล์ผมเป็นแบบนักเลงไม่ใช่อันธพาล”

คุณจำลองผู้มีพื้นเพจากฝั่งของคุณแม่เป็น “คนเมืองชล” เล่าถึงสไตล์ของตัวเองอย่างตรงไปตรงมา

“นักเลงคือใจกว้าง รั้งฟังความเห็น กล้าได้กล้าเสีย แล้วก็รักพี่รักน้อง คือเนื่องจากแม่ผมเป็นคนเมืองชล ผมได้อะไรจากทางแม่ผมเยอะ ก็ขนาดกำนันเป๊าะยังบอกว่า พี่จำลองพี่น่าจะมาอยู่ช่วยผม ...ผมบอกไม่หรอกพี่ พี่อยู่ของพี่ไปเถอะ คือเราตรงไปตรงมา แล้วเรารักลูกน้องเรา

ความรักของเราไม่ใช่รักแบบลำเอียงว่า เห็นลูกน้องกูทำอะไรถูกไปหมดไม่ใช่ เขาทำไม่ดีแล้วค่อยสั่งสอนอย่างนี้ไม่ตินะ ต้องยึดถือความเป็นธรรมไม่รังแกเขา เราสอนไปในทางที่ดี ลูกน้องเขาก็รู้ว่า เออ...เราตรงไปตรงมา แล้วอีกอย่างหนึ่งเราไม่เคยไปเบียดบังลูกน้อง ไม่เคยไปให้ลูกน้องต้องทำอะไรผิดๆ เพื่อเรา ไม่เอา เรารักความเป็นธรรม”



ไม่น่าแปลกใจที่คนแบบคุณจำลองจะดูแลเพื่อนพนักงาน ตลอดจนลูกน้องซึ่งเป็นคนเอเชียได้อย่างใกล้ชิด ผูกพัน ให้คุณค่าความสำคัญตามหลักคิดในการบริหารบุคคลขององค์กรไดโนสไตร์ที่ถึงลูกถึงคน

“ผมบอกน้องๆ ว่า ผมยึดถือหลักขยันและซื่อสัตย์ เราซื่อสัตย์ ไม่เอา रिदเอาเปรียบบริษัท ไม่โกงบริษัท ไม่ใช่เอาแต่ประโยชน์ส่วนตัว บริษัทจะเป็นไงช่างมัน ผมบอกว่าเราต้องรักบริษัท อยากทำให้บริษัทเจริญรุ่งเรือง ผมถือว่า เราต้องทำให้บริษัทเจริญ เพราะเราทุกคนอยู่ได้ด้วยรายได้ที่เราได้จากบริษัท เราต้องซื่อสัตย์ต่อบริษัท ผมยึดหลักตามที่พ่อสอน พ่อสอนไว้ว่าขยันและซื่อสัตย์ลูกเอ๋ย นี่คือหลักของผม ขยันและซื่อสัตย์ น้องๆ ก็ จะรู้ว่าเราไม่โกงบริษัท ไม่โกงเวลา ไม่โกงอะไรทั้งนั้น

และเมื่อพนักงานทั้งขยันและซื่อสัตย์ บริษัทก็ปฏิบัติในแบบเดียวกันเสมอมา

ผมไม่เคยเห็นบริษัทเอาเปรียบลูกน้องเลย ตั้งแต่ผมทำงานอยู่ระดับล่างๆ ถึงทำงานระดับเป็นกรรมการผู้จัดการบริษัท ผมไม่เคยเห็นเอเชียเอาเปรียบลูกน้อง เราซื่อสัตย์ครับ เราซื่อสัตย์ต่อประเทศชาติ ด้วยความเชื่อ ด้วยเหตุผลนี้ ผมพร้อมที่จะทำงานให้เอเชีย ตั้งแต่ที่ผมเข้ามาจนผมออก กระทั่งเดี๋ยวนี้ก็ยังเป็นเช่นนั้น” ●

ผมจะเล่าเรื่องแล้วใกล้ชิดเขา

เจริญชัย ประเทืองสุขศรี

“

ผมบอกน้องๆ ว่า
การมาอยู่ที่นี่ อันดับหนึ่งคือ
บริษัทไว้ใจเรา
ให้เรามาดูแลธุรกิจ
คุณต้องเชื่อว่าคุณมีคุณค่า

”

การที่ผู้บริหารรุ่นใหม่สักคนหนึ่งจะได้รับมอบหมายให้มาดูแลบริษัท
ร่วมทุนที่กำลังประสบปัญหาการขาดทุนมาตลอดนั้น ต้องใช้ทุกวิถีในการ
สร้างขวัญกำลังใจให้เพื่อนร่วมงานและลูกน้อง เพื่อพลิกฟื้นบริษัทให้กลับ
มาย่อมไม่ใช่เรื่องง่ายๆ

อย่างไรก็ตาม คุณเจริญชัย ประเทืองสุขศรี กรรมการผู้จัดการ บริษัท
มาบตาพุด แทงค์ เทอร์มินัล จำกัด ก็พิสูจน์ให้เห็นว่า หากมุ่งมั่นและทุ่มเท
ภารกิจนั้นก็เป็นไปได้

คุณเจริญชัยเล่าถึงวิธีบริหารคนในยุคที่ต้องมาพลิกฟื้นบริษัทร่วมทุน
แห่งหนึ่งที่มีหนี้ทิ้งไว้ให้ นั่น จำเป็นต้องปลุกขวัญกำลังใจลูกน้องให้มองเห็น
อนาคตและมีความหวังกับบริษัทแห่งนี้ให้สำเร็จเสียก่อน

“ตอนที่ได้รับมอบหมายให้ดูแลบริษัทแห่งหนึ่งมูลค่านับพันล้านเป็น
ครั้งแรก บริษัทนี้ไม่เคยจ่ายปันผล มีหนี้ติดค้างอยู่ประมาณ 160-170 ล้าน
บาท ดังนั้นสิ่งแรกสุดที่จะต้องทำคือ สร้างขวัญกำลังใจน้องๆ ก่อน ไม่งั้น
ทุกอย่างไปต่อไม่ได้

ผมบอกน้องๆ ว่า การมาอยู่ที่นี่ อันดับหนึ่งคือ บริษัทไว้ใจเรา ให้เรา
มาดูแลธุรกิจ คุณต้องเชื่อว่าคุณมีคุณค่า ไม่ใช่อยู่บริษัทไม่มีคุณค่า น้องๆ
ค่อนข้างดี พอเราพูด ก็ช่วยกันทำ”



นั่นคือสไตล์ที่คุณเจริญชัย เลือกที่จะพูดความจริง เล่าเรื่อง บอกสถานการณ์ แล้วทำงานใกล้ชิดกับลูกน้อง

“สิ่งที่ผมต้องทำคือ เรื่องคน สร้างกำลังใจ กระตุ้นพวกเขาว่า เรายังมีโอกาส แต่ต้องช่วยกันทำ ...บอกเลยผมทำคนเดียวไม่ได้หรอก ช่วยกันทำ เราค่อยๆ ทำให้เป็นจริงขึ้นมา เราอยู่ภายใต้แรงกดดัน ในพื้นที่ที่ผมอยู่ มีสองบริษัท บริษัทหนึ่งมีสตางค์ บริษัทเราไม่มีสตางค์ อัตราจ้างก็ต่างกัน เมื่อแข่งขันเรื่องเงินกับเขาไม่ได้ ก็ต้องมาหาทางว่า ทำอย่างไรให้เขามีความสุข อยากที่จะอยู่กับเรา อันนี้โจทย์หนักเลย”

เมื่อสร้างขวัญกำลังใจให้พนักงานเห็นเป้าหมายในชีวิตแล้ว คุณเจริญชัย จึงค่อยๆ ใช้วิธีพูดคุย คุยแบบเป็นพี่เป็นน้อง ปลูกฝังทัศนคติที่ดี

“ผมจะสอนน้องว่า คุณต้องรู้จักเปิดใจฟังคนอื่น พยายามฟังอาจจะได้อะไรดีๆ พยายามให้โอกาสคนคิด แล้วต้องให้โอกาสเขาตัดสินใจ

สไตล์ผมจะไม่ใช่เป็นทางการ ผมเชื่อว่าระบบเราดีอยู่แล้ว สิ่งที่เราพยายามสร้างคือ สิ่งที่ไม่เป็นทางการ ผสมผสานทั้งระบบบริหารแบบอินเตอร์ และแนวคิดแบบเก่าแก่ เรามีระบบอยู่แล้ว คุณต้องทำเป็นระบบ 1-2-3 ส่วนแนวคิดเก่าแก่ ก็ต้องกล้าได้กล้าเสียกล้าเสี่ยงต้องพยายามให้สมดุล”

คุณเจริญชัยเลือกใช้หลักการบริหารที่ผสมผสานกันอย่างลงตัวระหว่างการบริหารที่มีระบบมาตรฐานกับการบริหารแบบเก่าแก่ คือกล้าได้กล้าเสีย ถึงลูกถึงคน ใกล้ชิดพนักงาน และเปิดใจฟัง จนสามารถสร้างขวัญกำลังใจ พลิกฟื้นบริษัทที่ติดลบให้กลับขึ้นมาผงาดได้ ●

ผู้นำต้องจุมกไว

ชลนัฐ ญาณารณพ

คุณชลนัฐ ญาณารณพ กรรมการผู้จัดการใหญ่ เอสซีจี เคมิคอลส์ เป็นอีกหนึ่งในผู้บริหารธุรกิจเคมิคอลส์ ซึ่งเป็นธุรกิจเดียวที่ได้รับผลกระทบจากวิกฤตต้มยำกุ้งช่วงปี พ.ศ. 2540 น้อยมาก

ขณะเดียวกันยังเป็นกลุ่มอุตสาหกรรมเดียวที่เติบโตรุ่งเรืองสวนกระแสธุรกิจอื่นในเอสซีจี

นั่นเป็นเรื่องน่าสนใจว่า คุณชลนัฐมีวิธีการจัดการเรื่องคนในสถานการณ์ที่แตกต่างกันนั้นอย่างไร

“ตอนนั้นเราคุยกับพนักงานเลย ทุกคนกำลังใจไม่ดี ทั้งประเทศจิตตกหมด เราต้องทำให้เขาไม่ต้องกังวลเรื่องวิกฤต เราคิดว่าธุรกิจเราเป็น *Global Business*

ผมจำได้ว่าเรื่องค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับพนักงาน กิจกรรมพนักงาน ปกติคนอื่นเขาลดกัน ของผมเท่าเดิม ไม่ลด เป็นการสร้างความมั่นใจให้พนักงาน คุยกับพนักงานว่า เรื่องสวัสดิการเราไม่แตะ โดยเฉพาะอย่างยิ่งพนักงานระดับน้องๆ ที่เป็นฝ่ายปฏิบัติการ ผมดูแล้วไม่รู้จะตัดไปทำไม ได้ไม่คุ้มเสีย เศรษฐกิจก็แย่ จิตก็ตก ไปตัดเรื่องนี้ ตัดไปก็ไม่รวย ตัดไปลำบาก บริษัทไม่ได้รวยขึ้นไม่ได้จนลง”

เป็นอีกครั้งหนึ่งซึ่งวิธีคิดในการบริหารงานบุคคลของเอสซีจี สะท้อนอุดมการณ์ 4 เรื่องเชื่อมั่นในคุณค่าของคน เพราะแม้ในช่วงวิกฤต ยังคงให้ความสำคัญกับการดูแลพนักงาน การพัฒนาพนักงานเหมือนเดิม

เมื่อตั้งรับสถานการณ์ สร้างขวัญกำลังใจให้กับพนักงานสำเร็จแล้ว สิ่งก็ตามมาคือ ความร่วมมือกันทำงานที่รับมอบหมายให้บรรลุได้เร็วขึ้น

และเป็นจังหวะดีที่ทิศทางของธุรกิจเคมิคอลส์กำลังเติบโตสวนกระแสกับธุรกิจอื่นๆ ไป

บุคลิกของผู้นำในกลุ่มอุตสาหกรรมที่หมุนเร็วอย่างเคมิคอลส์นั้น คุณชลนัฐบอกว่า ต้องรู้เศรษฐกิจ คือรู้สถานการณ์ก่อนคนอื่น เรียกว่าต้องจุมกไวหน่อย พร้อมปรับตัวรับกับสถานการณ์

“

สไตล์กลุ่มเคมิคอลส์
ทำงานเร็ว
ทุกคนจะทราบข้อมูล
วันนี้คลื่นลูกใหญ่จะมา
เราจะเตรียมการอย่างไร
ลดผลกระทบอย่างไร
เพราะฉะนั้นคนจะรู้
คนก็จะมุ่งที่เรื่องงาน
ไม่พะวงว่าจะเกิดอะไรขึ้น

”



“ช่วงวิกฤต พ.ศ. 2540 เราเตรียมการมาดีเราก็ไม่ตกใจ เมื่อผู้บริหารไม่ตกใจ ผมคิดว่าน้องๆ ก็ไม่ตกใจ แล้วเราสื่อสารให้น้องๆ ทราบว่าอาจจะเป็นอย่างนี้นะ สไตลิ่งกลุ่มเคมีคอลล์ทำงานเร็ว ทุกคนจะทราบข้อมูลวันนี้ คลื่นลูกใหญ่จะมา เราจะเตรียมการอย่างไร ลดผลกระทบอย่างไร เพราะฉะนั้นคนจะรู้ คนก็จะมุ่งที่เรื่องงาน ไม่พะวงว่าจะเกิดอะไรขึ้น

เขาจะมุ่งในสิ่งที่เขาต้องทำ ไม่มาพะวงกับเรื่องที่จะมากระทบเขามากเกินไป แต่ไปเตรียมการรับผลกระทบ

อีกช่วงหนึ่ง พ.ศ. 2550-2551 ตอนนั้นวิกฤตแฮมเบอร์เกอร์ ผมเป็นกรรมการผู้จัดการใหญ่ก็เรียกประชุมพนักงาน แล้วถ่ายทอดวิดีโอทั้งหมดเลย มีปัญหาเศรษฐกิจโลกเกิด Crisis เราจะทำตัวอย่างไร อย่างแรกคือไม่ต้องกลัว เราพูดแบบคนที่เคยเจอมาแล้ว ต้องทำอะไรบ้าง”

ฉะนั้นปัจจัยเรื่องการสื่อสาร สร้างความเข้าใจกับพนักงานและลูกน้อง จึงเป็นอีกเรื่องหนึ่ง ซึ่งคุณชลนัฐเอาใจใส่มาตลอด

จนถึงขนาดสร้างระบบการสื่อสารแบบเฉพาะตัวสำหรับการบริหารงานขึ้นมาเลยทีเดียว

“ตอนนี้ธุรกิจใหญ่ขึ้นมาเป็นเท่าตัว ความใกล้ชิดพนักงานลดลง แต่ผมก็ใช้ไอทีในการพูดคุยกับพนักงาน เรียกว่า CY Communication ทุกสองเดือน แต่ช่วงวิกฤตเรียกว่าทุกเดือน บอกเขาตอนนี้เราทำอะไรได้ วิกฤตเป็นอย่างไร เราทำอะไรได้บ้าง เราจะต้องทำอะไร และสิ่งที่เราทำไปแล้วได้ผลอย่างไรเราคุยบ่อยเลย

CY มาจากคำว่า ชลนัฐ ญาณารณพ ฎีปุ่เนชามาบอกผม โอชอบมากเลย CY Communication ผมก็บอกไม่มีอะไร ก็คุยกับพนักงาน โรงงานเราเยอะขึ้นไม่รู้จะครอบคลุมอย่างไร เดินทางไปเยี่ยมไม่หมด ก็ใช้วิธีอย่างนี้ คุยกัน แล้วถามตอบ เขาก็ไลน์มาเลย ถามมา

เรื่องบางเรื่องก็แชร์เขา เรื่องบางเรื่องอยากจะขอร้องเขา บางเรื่องอยากให้เขาทำ บางเรื่องก็ต้องตอกย้ำ เราก็อาศัยเวทีนี้บอกเขาได้เสมอ”

นี่คือ อีกหนึ่งรูปแบบการบริหารหลากหลายสไตล์สะท้อนถึงการบริหารจัดการแบบรวดเร็ว รุกเร็ว และร่วมสมัยของคุณชลนัฐ นั่นเอง ●

เชื่อใจ...จริงใจ...ไม่มีวาระซ่อนเร้น

ชลาลักษณ์ บุนนาค

“

ถ้าเราทำงาน
ไม่มีวาระซ่อนเร้น
การทำงาน
ก็ไม่มีอะไรยาก

”

คุณชลาลักษณ์ บุนนาค อดีตกรรมการผู้จัดการใหญ่ บริษัทซีเมนต์ไทยโฮลดิ้ง จำกัด เป็นผู้มีการกิจรับผิดชอบในโครงการร่วมทุนกับต่างประเทศเป็นหลัก

นั่นทำให้เขาต้องพบปะ ทำงานร่วมกับบุคลากรที่แตกต่าง หลากหลาย การทำงานร่วมกับผู้คนที่วัฒนธรรมก็แตกต่าง สไตล์การบริหารก็หลากหลาย เขาจึงเป็นบุคคลที่น่าสนใจอย่างยิ่งว่า มีหลักการบริหารอย่างไร จึงสามารถเป็นที่ยอมรับของทั้งผู้ร่วมทุน ลูกค้า และผู้ใต้บังคับบัญชาได้

“เราต้องจริงใจกับเขา แล้วไม่มีวาระซ่อนเร้น ถ้าเราทำงานไม่มีวาระซ่อนเร้นการทำงานก็ไม่มีอะไรยาก

อย่างเอสซีจี เราก็ทราบดีว่า พนักงานเราไม่มีเส้น อันนี้ช่วยได้เยอะ ไม่ว่าลูกตาสีตาสาหรือเจ้าขุนมูลนายเหมือนกันหมด เข้ามาต้องมีฝีมือ แต่เรื่องสำคัญที่สุดคือ ทุกคนไม่มีวาระซ่อนเร้น ไม่มีการกลั่นแกล้ง”

เพราะยึดหลักดังกล่าวมาตั้งแต่เริ่มต้น ทำให้เพื่อนร่วมงาน ตลอดจนลูกค้า ให้ความเชื่อมั่นและไว้วางใจ สามารถปรับตัวทำงานร่วมกับคนในหลากหลายประเทศได้อย่างกลมกลืน

คุณชลาลักษณ์เล่าให้ฟังถึงความประทับใจจากการบริหารงานบุคคล ซึ่งได้รับการยอมรับจากกลุ่มกิจการร่วมทุนอย่างมิชลิน จากฝรั่งเศสด้วยว่า

“มีครั้งหนึ่งมีสเตอร์ฟรองซัว มิชลิน มาเมืองไทย มาเซอร์ไพรส์ในงานปาร์ตี้ที่เราจัด ซึ่งคนก็ทิ้งมากเพราะเกษียณไปแล้ว เขาถามผมว่าชลาลักษณ์ ทำไมสยามมิชลินจึงประสบความสำเร็จ ผมก็บอกว่า Trust



คือ ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน เขาก็แฮปปี้ ผมก็ใช้ Trust มาตลอด ไม่เฉพาะกับกลุ่มกิจการร่วมทุนหรือ Joint Venture และไม่ใช่เฉพาะการทำงานกับลูกน้องผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเท่านั้น คุณมีเพื่อนฝูงครอบครัว สามี ภรรยา ลูก ต้องมี Trust ซึ่งเป็นเรื่องสำคัญที่สุด”

คุณชลาลักษณ์เชื่อว่า การทำงานกับ Joint Venture จะประสบความสำเร็จได้ก็เพราะความไว้วางใจซึ่งกันและกัน พร้อมกับความเป็นธรรมหรือ ยุติธรรม ไม่เอาเปรียบกัน

โดยเฉพาะการไม่เอาเปรียบลูกน้อง ซึ่งเขามีเรื่องประทับใจที่ยังจำได้จนถึงทุกวันนี้

“เวลาสอนเรื่องงานขาย ผมจะบอกไว้เลยว่า คนเป็นหัวหน้าเวลาไปขายของต่างจังหวัด ให้คุยเรื่องนโยบาย คุยเรื่องบริการ อย่าคุยเรื่องราคา ถ้าอย่างนั้นเขาก็รอเรา แล้วลูกน้องเราที่เป็นเซลส์จะหมดความหมาย ผมจะไม่พูดเรื่องราคาเลยนะ ใครมาถามราคาผมบอกไม่รู้ เมื่อไหร่หัวหน้ามาแล้วลดราคาได้ ก็จบ

คุณอายุส อิศรเสนา ณ อยุธยา สอนผมตั้งแต่ปี พ.ศ. 2515 ท่านเป็นผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่ด้านการตลาด ตอนนั้นผมขายเสาเข็มอยู่ มีท่านเจ้าคุณจะสร้างวัดที่อ่อนนุช ท่านก็มาตอนบ่ายๆ ท่านก็มาขอให้ผมลดราคา ผมลดให้สูงสุดแค่ 10% ก็เยอะแล้ว ท่านก็ถามอายุสอยู่หรือเปล่า ท่านก็ไปต่อราคากับคุณอายุส ปรากฏว่าลดให้เท่าไรรู้ไหม 5% น้อยกว่าผมท่านเจ้าคุณก็หัวเสียกลับไป

เสร็จแล้วคุณอายุสก็เรียกไปสอน จำไว้เป็นหัวหน้าเขาต้องขายของแพงกว่าลูกน้อง อันนั้นผมจำแม่นเลย เรื่องอย่างนี้ปฏิบัติแล้ว ทำให้ลูกน้องภูมิใจ ใจใหม่”

กุญแจสำคัญสู่ความสำเร็จในการบริหารงานบุคคลในสไตล์ของคุณชลาลักษณ์ บุณนาค จึงเป็นเรื่องความจริงใจ ไม่มีวาระซ่อนเร้น และต้องมีความเป็นธรรมกับผู้ร่วมทุน ลูกค้า ลูกน้อง แม้แต่คนในครอบครัว ●

ทำงานกับคน ยากกว่าทำงานกับเครื่อง

ชัยยนต์ หะนันท์

1 ในกลุ่ม “นายช่าง” ยุคบุกเบิกของโรงปูนซีเมนต์ ทำหลวงนั้น คุณชัยยนต์ หะนันท์ อดีตกรรมการผู้จัดการ บริษัทผลิตภัณฑ์และวัสดุก่อสร้าง จำกัด เป็นอีกคนหนึ่งที่ได้บันทึกเรื่องราวและประสบการณ์ประทับใจมากมาย เป็นเป้าหมายที่ดีในการทำงานและบริหารจัดการเกี่ยวกับฝ่ายผลิต ซึ่งเป็นหัวใจหลักของเอสซีจี มาตั้งแต่ต้น

แน่นอนว่า ชีวิต “นายช่าง” ที่ดูแลควบคุมลูกน้องในโรงงานไม่ใช่เรื่องง่าย ต้องใช้ศาสตร์และศิลป์ในการจัดการแบบรอบด้าน

ผ่านช่วงเวลาที่ใช้ทำงานต้องพักปีน 3 กระบอก จนกระทั่งระบบต่างๆ ของการทำงานเข้ารูปเข้ารอย คุณชัยยนต์จึงมีเรื่องราวมาถ่ายทอดหลากหลายแง่มุม

แม้จะสารภาพว่าตอนเริ่มต้นนั้น ไม่ถนัดเลยในการทำงานจัดการกับ “คน”

“คือผมนี้ตั้งแต่เด็กมาแล้ว ไม่ชอบเรื่องคน ชอบทำงานกับเครื่อง ยิ่งเครื่องไฟฟ้า เครื่องกลนี่ยิ่งชอบ ตอนทำๆ มาอยู่กับคนมากๆ เข้า จึงรู้ว่า สูตรสำเร็จไม่มีหรอก บางวันเป็นอย่าง ถัดมาอีกวันไม่เหมือนเดิมแล้วเหมือนเพลงเขาบอก ...กัณฑ์ต้องลมหมุนวน...คือบางทีเขาอารมณ์ไม่ดีก็อีกอย่าง แต่เราก็อยู่กันได้

ดังนั้นต้องหาหลักยึด มีหลายหลักก็แล้วแต่ใครจะเลือกใช้ ปรัชญาของใครก็ใช้ได้ทั้งนั้น ทุกอย่างมีข้อดีข้อเสีย แต่เราก็ต้องเอาข้อดีมาใช้ เคยมีพระมาถามว่า ทำไมเธอยังแข็งแรงอยู่ ผมบอกเพราะผมรู้จักมัชฌิมาปฏิปทาครับ เดินสายกลาง รู้จักพอประมาณ

พอประมาณแค่ไหนผมไม่รู้ พอประมาณของคนแต่ละคนไม่เหมือนกัน บางคนต้องออกกำลังวันละหนึ่งชั่วโมง ของผมไม่ต้องถึง แล้วแต่คน มัชฌิมาปฏิปทานี้แหละสำคัญ”

“

ทุกอย่างมีข้อดีข้อเสีย
แต่เราก็ต้องเอาข้อดีมาใช้

เคยมีพระมาถามว่า
ทำไมเธอยังแข็งแรงอยู่
ผมบอกเพราะผมรู้จัก
มัชฌิมาปฏิปทาครับ

เดินสายกลาง
รู้จักพอประมาณ

”



จากบุคลิกที่ดูเหมือนเข้มข้มขุ่นดิน แต่คุณชัยยนต์ได้สืบทอด เรียนรู้ หลักการบริหารคนจากผู้ใหญ่ท่านหนึ่งว่า สิ่งที่ต้องมีควบคู่กันไปในนั้นคือ เมตตาธรรม

“ต้องเคร่งครัดเรื่องกฎระเบียบ เพราะเราอยู่กันหมู่่มาก แต่ก็ต้องมีน้ำใจ บางคนดูดีแต่น้ำใจเขาดีและเขาให้อภัย ผมได้ตัวอย่างจากนายห้างสูง แกเป็นคนดี ผลិតกฎอะไรออกมาทุกคนต้องเคารพ

ครั้งหนึ่งท่านรับคนเข้ามาเป็นหัวหน้าคนงาน ช่างประจบเลยละ ก็เรียกมาใช้ใกล้ชิดเลย มารู้ว่าเขาโดนไล่ออก ทั้งที่เก่ง แต่โดนไล่ออก เพราะอะไร ท่านตั้งกฎไว้ว่าใครเล่นการพนันในโรงงานมีโทษสถานเดียวคือไล่ออก ถึงจะเป็นคนเก่ง แต่กฎต้องเป็นกฎ

ปรากฏว่าไม่นานนายห้างสูงมารู้ว่า คนที่โดนไล่ออกไปจะไม่มีอะไรกิน เลยเอาลูกสาวสองคนมาทำงานเป็น Maid ที่บ้านพักรับรองที่ท่าหลวง จนตอนหลังทำกับข้าวทำอาหารฝรั่งเก่งหมด

นี่คือตัวอย่างที่เราเห็นว่า เออ เป็นคนเด็ดขาด แต่ว่าน้ำใจก็เป็นสิ่งสำคัญ”

เรื่องราวแง่คิดจากประสบการณ์ของคุณชัยยนต์ยังมีวิธีคิดในการเลือก ใช้คนให้เหมาะสมกับงาน อันจะนำไปสู่ความสำเร็จ

“เวลาเลือกคนไปทำงาน อย่าไปเลือกชั้นวรรณะ ต้องดูความเหมาะสมด้วย ถ้าใช้คนกระโห้กโห้กฮากไปเจรจาความเมืองก็เสร็จ เอาคนผอมๆ เกร็งๆ ไปออกแดดก็เสร็จ ต้องดูคนให้ถูกกับลักษณะงานด้วย

ดูคนให้ถูกแล้วก็ต้องใช้เครื่องมือให้ถูกด้วย Put The Right Man On The Right Job แล้วผมเพิ่มอันหนึ่ง At The Right Time จึงจะสำเร็จ”



เรียนลัดสโตร์ญี่ปุ่น

ชาติชาย ลีกุลวิฒนะชัย

“

ผมเริ่มทำทุกวัน
ออกกำลังกายทุกส่วน
แขน ขา เข่า คอ เอว
7 นาที ของญี่ปุ่นจะ
นานกว่านั้น

”

ในบรรดาผู้บริหารของเอสซีจี ซึ่งต่างก็มีสโตร์ แนวคิด วิธีการบริหารจัดการคนแตกต่างกันไปนั้น คุณชาติชาย ลีกุลวิฒนะชัย กรรมการผู้จัดการ บริษัทสยามคราฟท์อุตสาหกรรม จำกัด ยอมรับว่า เขาชื่นชอบและประยุกต์เอาการบริหารแบบญี่ปุ่นมาใช้ได้ผลกับงานในเอสซีจีได้เป็นอย่างดี

โดยเฉพาะการทำกิจกรรมออกกำลังกาย และพูดคุยกับพนักงาน ทุกๆ เช้าก่อนเริ่มทำงาน

“บริษัทส่งเราไปดูงานญี่ปุ่นมาเยอะ ดูแล้วญี่ปุ่นมี Exercise (ออกกำลังกาย) นะ เราก็มองว่าดีมาก แต่คนไทยทำไม่ได้ เพราะคนไทยไม่ใช่ญี่ปุ่น แต่ผมคิดว่าต้องทำ เริ่มแรกผู้นำต้องเริ่มก่อน ต้องมาให้ทัน 07.30 น. ประชุมพร้อมกับเขา เริ่มกับเขา สื่อเรื่อง Morning Talk

สิ่งที่ผมสื่อคือ สิ่งที่ผมทำจะเป็นอย่างไร บริษัทขาดทุนอย่างไร แยกจะมาเยี่ยมโรงงาน เราจะขยายโรงงานนะ ลูกคามีปัญหาอะไร แรกๆ พุดนำเองให้เขาเข้าใจ สื่อข้อความนั่นเอง

ผมเริ่มทำทุกวัน ออกกำลังกายทุกส่วน แขน ขา เข่า คอ เอว 7 นาที ของญี่ปุ่นจะนานกว่านั้น จากนั้นก็สื่อข้อความออกไป แรกๆ พุดเอง หลังจากนั้น เอ้า...วันนี้เชลล์พุด พรุ่งนี้ผลิตพุด มะรีนซ่อมบำรุงพุด

พนักงานทั้งหมดก็เริ่มเข้าใจว่าบริษัทเป็นอย่างไร ทำไรหรือไม่ทำไร มีทิศทางในการที่จะไปแล้ว เราก็เซตทิศทางในการทำงานแล้ว พอเริ่มพุดเริ่มดีนะ มี Momentum ในการทำงาน เห็นเป้าหมายร่วมกัน”



คุณชาติชายยังโดดเด่นในเรื่องการนำเอาเทคนิคการบริหารแบบญี่ปุ่นมาปรับปรุงพัฒนาทั้งเรื่องคนและเครื่องไปพร้อมๆ กัน โดยมีการปรับปรุงการทำงานของเครื่องจักรให้ปลอดภัยมากขึ้น ทำงานง่ายขึ้น พนักงานจะทำงานปลอดภัยมากขึ้น ซึ่งต้องเริ่มจากการทำความสะอาดครั้งใหญ่

“ทำแล้วเห็นผล ทุกอย่างค่อยๆ ดีขึ้น เพราะก่อนหน้านั้นคนก็แก่เครื่องก็เก่า เครื่องอายุหลายสิบปีเลย พอทำความสะอาด ระดมกัน ตั้งแต่ผู้นำ ประธาน ฝ่ายบริหาร มาล้างเครื่องจักรด้วยกัน เฮ้ย ดีขึ้นนะ ทุกคนก็มีขวัญกำลังใจดีขึ้น มีพลังมากขึ้น

จากโรงงานสกปรก มอๆ เริ่มสะอาด ผมทาสีไปเยอะเลย ทาสีพื้นใช้เงินพอสมควรนะ จากเดิมสกปรกดำๆ ทาสีเขียวหมดเลย พอเครื่องจักรสะอาดปั๊บ ซีฟู้่นลงมา น้ำมันรั่ว เราจะเห็นหมดเลย ได้ทั้งสภาพการทำงานที่สะอาดแล้ว ยังเห็นแล้วรอยรั่วได้ง่ายว่ามาจากไหน น้ำมันรั่วแกที่รอยรั่วช่วยลดการสูญเสียได้อีก”

ก่อนจะเฉลยเบื้องหลังความสำเร็จที่เลือกเดินตามแนวทางบริหารสไตล์ญี่ปุ่นว่า นี่คือนี่ที่ทำงานมานานและพิสูจน์แล้วว่า เป็นกลไกช่วยให้ประสบความสำเร็จได้จริงๆ

“ผมชอบและเลือกสไตล์ญี่ปุ่น เพราะญี่ปุ่นทะมัดทะแมง ญี่ปุ่นแยกย่อยผ่านร้อนผ่านหนาวมามาก ผมบอกเสมอปัญหาที่เราเจอ ญี่ปุ่นเจอเมื่อ 50 ปีที่แล้ว เราทำ TQM คนไปดูงานญี่ปุ่นตอนนี้บอกไม่เห็นเขาทำเลย ถามเขาไม่รู้ซักด้วย ก็เพราะเขาทำเมื่อ 80 ปีที่แล้ว ทำจนอยู่ตัว ทำจนเข้าเป้าแล้ว เหมือนปาเกี้ยวต่อยมวยโป่งเดี๋ยวนี้เลย” ●

สนุกกับงาน ใฝ่รู้ อย่าหยุดนิ่ง

เชน ภาไชย

“

ผมชอบทำงานกับคน
คนอื่นเขาบอกเขาเหนื่อย
เขาไม่ถนัด
ผมชอบ

”

จากประสบการณ์ที่ได้ทำงานทั้งในด้านปฏิบัติการ-บริหาร และงานบริหารบุคคล ตั้งแต่ยุคที่ยังเป็นบริษัทของสยาม ต่อเนื่องมาจนกลายเป็นกิจการร่วมทุนฝรั่งเศสในนาม สยามมิชลิน ทำให้ คุณเชน ภาไชย อดีตกรรมการผู้จัดการใหญ่ กลุ่มสยามมิชลิน มีมุมมองและแง่คิดที่ได้ทั้งการบริหารงานสไตล์คนไทยและแบบสากล

มองย้อนกลับไปถึงข้อได้เปรียบและความชอบในการทำงานบริหารบุคคลอันเป็นเรื่องสำคัญของเอสซีจีมาตลอด และนั่นก็เป็นสิ่งที่เขาชื่นชอบมาตลอดด้วย

“ผมชอบทำงานกับคน คนอื่นเขาบอกเขาเหนื่อย เขาไม่ถนัด ผมชอบข้อดีคือเมื่อมี Background ทางฝ่ายปฏิบัติการของโรงงาน ผมว่าช่วยมากๆ เพราะช่วงที่อยู่ในฝ่ายปฏิบัติการ ผมรู้ปัญหาที่เป็นอุปสรรค

ฉะนั้นเวลากำหนดนโยบายด้านบุคลากร จะมองออกว่าอะไรเป็นเรื่องใหญ่เป็นเรื่องสำคัญ ก่อนหน้านั้นฝ่ายบุคคลไม่คุ้นกับงานโรงงาน ก็จะไม่เข้าใจ พอผมเข้ามาร่วมทำ ก็สามารถเสนอแนะหลายเรื่อง ซึ่งเขาก็ฟัง ได้ใช้ประโยชน์จากตรงนั้นอยู่เหมือนกัน”

ขณะที่มุมมองของการเป็นผู้ร่วมบริหารองค์กร เขามีหลักการทำงานที่ต้องการเห็นองค์กรที่มีบรรยากาศในการทำงานสบายๆ แต่คึกคัก กระฉับกระเฉง มีประสิทธิภาพ

“ต้องกระตือรือร้น ไม่ยอมอยู่นิ่ง ใฝ่เรียนรู้ใฝ่พัฒนา ไม่งั้นองค์กรก็ไปไม่ได้ การพัฒนาไม่ใช่พัฒนาทางด้านเทคนิคอย่างเดียว ไม่ใช่เฉพาะเนื้องาน วิธีการทำงาน ต้องพัฒนาจิตใจด้วย ต้องเปิดใจให้กว้าง ต้องทำงานกับคนอื่นได้ ฟังความเห็น ความรู้สึกของคนอื่น และที่สำคัญใจต้องสู้ มีปัญหานิดๆ หน่อยๆ อย่ายอมแพ้ สู้ไม่ได้มาคุยกันปรึกษากัน ทีมงานในองค์กรที่ผมอยากให้เป็นต้องทำงานหนัก แต่ทำงานหนักด้วยความสนุกด้วยความสุข ก็คือหนักกายแต่สบายใจ เป็นองค์กรที่ผมคิดว่าผมอยากอยู่องค์กรอย่างนี้ ก็เลยพยายามสร้างให้เกิดองค์กรอย่างนี้ขึ้นมา”



และจากประสบการณ์ที่ได้เข้าไปรับผิดชอบในกิจการร่วมทุน สยาม มิซลิน เขาก็ยังเอาหลักการดังกล่าวไปประยุกต์ใช้ด้วย

“การทำงานกับทางฝรั่งเศส ทางมิซลินให้การสนับสนุนมาก อยู่ที่พวกเราเองจะกระตือรือร้นอย่างน้อยแค่ไหน ผมได้ประโยชน์จากที่เคยทำ HR มาก่อน รู้ว่าควรจะทำอย่างไรให้ HR มิซลินเชื่อ เพราะหน้าที่ของเขาคือ ต้องเอานโยบาย HR ของฝรั่งเศสมาปรับใช้ที่เมืองไทย เรารู้ว่า เรื่องไหน ทำได้ทำไม่ได้ เรื่องไหนทำไม่ได้ก็ชี้แจงเขา ว่าเมืองไทยเป็นอย่างนี้ สภาพแวดล้อมไม่เหมือนฝรั่งเศส เอามาใช้คงไม่เวิร์ก

มีฝรั่งคนหนึ่งชื่อ มิลาเลียร์ เขามาอยู่เมืองไทยตั้งแต่ตอนเริ่มเลย อยู่ประมาณ 4-5 ปี ก็กลับไป แล้วกลับมาอยู่ใหม่อีก เขามาเล่าให้ฟังว่า ตอนแรกเขามาทำงาน เขางงมากเลย เขาไม่เข้าใจ เพราะสไตล์มิซลิน เวลาทำงานก็โอ้ให้เครียด ทำงานเต็มที่เลย พอเลิกงานค่อยสนุกสนานกัน ไม่เหมือนคนไทยนะ คนไทยทำงานต้องสนุก ทำงานไปต้องสนุกไป ถึงจะได้เนื้องานใช้ใหม่

เขาบอก เออ...วิธีนี้ก็ดี แล้วเขาพยายามไปปรับตัวเอง ไม่เห็นจะต้องเครียดซีเรียสกันตลอด ทำไปพูดเล่นกันก็ได้ อย่างนี้ก็จะยังทำให้ได้ผลงานที่ดี เขาก็ประทับใจ”

และจุดที่น่าประทับใจก็คือ ความร่วมมือของทั้ง 2 ทีมผลักดันให้โรงงานสยามมิซลิน แหลมฉบัง ที่เคยเป็นเพียงโรงงานเล็กๆ ที่มีมิซลินไม่เหลือวแล ปัจจุบันกลายเป็นโรงงานที่ดีที่สุดในโลก เป็นความภูมิใจของทีมงานคนไทยอย่างแท้จริง ●

ความจริงใจ คือสูตรสำเร็จ

ชาวลิต เอกบุตร

“

แม้การบอกความจริงว่า
เขามีจุดอ่อนตรงไหน
จะเป็นเรื่องที่เจ็บปวด
แต่เราต้องทำให้เขาเห็นว่า
เรามีความจริงใจกับเขา
บอกให้เขารู้ตัว
เพื่อพัฒนาปรับปรุงให้ดีขึ้น

”

คุณชาวลิต เอกบุตร ผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่-การเงินและการลงทุน เอสซีจี คือผู้บริหารที่ขลุกอยู่กับคนงานในโรงงาน ขณะเดียวกันก็มีส่วนร่วมในการนำพองค์กรฝ่าวิกฤตการเงินครั้งสำคัญในช่วงปี พ.ศ. 2540

เป็นบุคคลที่มักถูกพูดถึงและยอมรับในความเป็นกันเองกับลูกน้องแทบจะรู้จักลูกน้องเกือบทุกคน

เขาเป็นคนหนึ่งที่อยู่ในทีมงานที่ร่วมแก้วิกฤตต้มยำกุ้ง ทำให้รู้ซึ้งถึงความเอาใจใส่ของบริษัทที่มีต่อพนักงาน และพนักงานเสียสละเพื่อบริษัทเป็นความประทับใจอย่างยิ่งในช่วงเวลาดังกล่าว

“เวลาธุรกิจประสบปัญหาในช่วงวิกฤตเศรษฐกิจ บริษัทค่อนข้างลำบาก แต่ได้เห็นความเอาใจใส่และการดูแลพนักงานเป็นอย่างดี

ในด้านกลับกัน ผมก็ประทับใจคนของเอสซีจี พนักงานส่วนใหญ่เข้าใจและเสียสละเพื่อบริษัทอย่างเต็มที่ โดยเฉพาะวิกฤตปี พ.ศ. 2540 เราจำเป็นต้องปรับโครงสร้างธุรกิจ จำเป็นต้องขายบริษัท พนักงานเก่าบางส่วนต้องแยกตัวออกไป รุ่นพี่จำนวนหนึ่งอาสาสมัครไม่รับเงินเดือนเป็นช่วงเวลาหนึ่ง เป็นความร่วมมือที่น่าประทับใจมาก”

ปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น คุณชาวลิตเชื่อว่า เป็นผลมาจากความจริงใจที่มีให้กัน ทั้งจากบริษัทและพนักงาน

เพราะในช่วงสถานการณ์ปกติ เอสซีจีเป็นองค์กรที่จริงจังในการลงทุนกับบุคลากร และดูแลคนมาตลอด ทั้งในแง่การพัฒนาคน จัดหาโปรแกรมต่างๆ หาหลักสูตรต่างๆ มาอบรม ให้โอกาสพนักงาน



“แม้เวลาลำบาก เราก็ดูแลเรื่องนี้อย่างดีทำให้พนักงานเห็นถึงความตั้งใจของบริษัท หรือแม้แต่หน้าท่วมใหญ่ปี พ.ศ. 2554 เป็นอีกเรื่องหนึ่งที่คนพูดถึงเยอะว่า เราไม่ทอดทิ้งพนักงาน พนักงานก็ไม่ทอดทิ้งเรา รวมทั้งยังออกไปช่วยเหลือคนอื่นด้วย”

ก่อนที่คุณชาวลิตจะย้ำอีกครั้งว่า หลักสำคัญที่จำเป็นในการบริหารงานบุคคล และเอสซีจีใช้มาตลอดคือ เรื่องของความจริงใจ

“เราดูแลคน ดูแลลูกน้องเพื่อนร่วมงาน อะไรต่างๆ ต้องอยู่บนพื้นฐานความจริงใจซึ่งกันและกัน ถ้าเราบอกเขาอย่างหนึ่ง แต่ทำจริงๆ อีกอย่างหนึ่ง หรือคิดอีกอย่างกับเขา สักพักก็เห็น ช่วงเวลาทำงานแค่ 1-2 ปีอาจจะมองไม่ออก แต่ถ้าดูเป็นสิบๆ ปี ผมคิดว่าคนมองออกว่าคนไหนคิดอย่างไร ทำเหมือนที่คิด ทำเหมือนที่พูดจริงหรือเปล่า

เรามีอุดมการณ์ ‘เชื่อมั่นในคุณค่าของคน’ และพยายามพัฒนาคนไปพร้อมๆ กับองค์กรตลอด ทำให้เราทำงานง่าย แล้วทำตามนั้นจริงๆ คนไหนที่ทำได้ไม่ดี ก็บอกความจริงกับเขาตรงๆ ว่าเขามีจุดอ่อน มีข้อที่ต้องปรับปรุงตรงไหน ถ้าเราไม่บอก ถึงเวลาเขาก็จะไม่รู้ว่าทำไมอนาคตเขาถึงไม่ก้าวหน้าไม่เติบโต

แม้การบอกความจริงว่า เขามีจุดอ่อนตรงไหนจะเป็นเรื่องที่เจ็บปวด แต่เราต้องทำให้เขาเห็นว่า เรามีความจริงใจกับเขา การที่เราบอกใครสักคนว่า เขามีจุดอ่อนตรงไหนไม่ใช่เรื่องที่เรหาเหตุผลมากลั่นแกล้งเขา แต่บอกให้เขารู้ตัว เพื่อพัฒนาปรับปรุงให้ดีขึ้น”

ทั้งหมดนี้คือความหมายของการบริหารคนที่ “ต้องจริงใจ” ซึ่งคุณชาวลิตใช้เป็นหลักในการบริหารคนได้อย่างน่าสนใจ ●

“สร้างทีมเวิร์ก” ให้เกียรติทีมงาน

ดำริ ต้นชีวะวงศ์

“

คือไม่ใช่แค่มิ
เป้าหมายของทีม
หรือเป้าหมายของ
ผมคนเดียว
แต่เรามีเป้าหมาย
ขององค์กร

”

คุณดำริ ต้นชีวะวงศ์ อดีตกรรมการผู้จัดการใหญ่ บริษัทซิเมนต์ไทย โฮลดิ้ง จำกัด เป็นอีกคนหนึ่งซึ่งมีโอกาสทำงานด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างต่อเนื่อง

คุณดำริถ่ายทอดมุมมองเกี่ยวกับการทำงานด้านบุคลากรของเอสซีจี ซึ่งต้องประสานจุดเด่น ข้อดี ในกลุ่มคนหลากหลายสาขาวิชาชีพ ไม่ว่าจะเป็นนายช่างวิศวกร นักบัญชี นักบริหาร ฯลฯ

หากท้ายที่สุดแล้วก็สามารถหลอมรวมความสามารถของแต่ละวิชาชีพ จนกลายเป็นทีมเวิร์ก ที่เป็นหนึ่งเดียวกันได้

“เอสซีจีเน้นบริหารเป็นทีม เนื่องจากว่าเรามีบุคลากรแต่ละวิชาชีพครบ แต่ละวิชาชีพก็จะมีสไตล์การบริหารงานที่แตกต่างกันไป เช่น วิชาชีพการบริหาร วิชาชีพการผลิต วิชาชีพการบัญชี วิชาชีพการส่งเสริมการผลิต เป็นต้น

จึงมีรูปแบบให้ผู้บริหารระดับสูงแต่ละหน่วยงานมาเป็นคณะกรรมการ เพื่อช่วยกันคิด แลกเปลี่ยนความเห็น เชิญคนที่มียุ้ยแตกต่างกันมาแลกเปลี่ยนมุมมอง เพราะการบริหารจริงๆ ในแต่ละองค์กรจะมีความหลากหลาย มีตั้งแต่คนอายุจบใหม่ๆ 20 กว่า จนถึง 50 กว่า ผสมผสานกัน

เราก็อยากจะฟังความคิดเห็นของคนในเจเนอเรชั่นต่างๆ แล้วก็ช่วยกันหาวิธีบริหารจัดการ ผสมผสานให้เกิดทีมเวิร์ก”

คุณดำริอธิบายอีกว่า เนื่องจากเอสซีจีมีความหลากหลายของประเภทธุรกิจ และผู้คนก็แตกต่างกัน เช่น ธุรกิจซีเมนต์ เป็นบริษัทเก่าแก่ มีบุคลากรมีอายุค่อนข้างมาก ขณะที่ธุรกิจเคมีคอลส์เป็นธุรกิจที่เกิดขึ้นในช่วงหลัง จึงมีพนักงานเป็นคนรุ่นใหม่เป็นส่วนใหญ่



“การบริหารธุรกิจเคมีคอลส์จะเป็นแบบหนึ่ง การบริหารในธุรกิจซีเมนต์ ก็ต้องอีกแบบหนึ่ง ต้องเอาเสียงสะท้อนเหล่านี้มาพูดคุยกัน รวบรวมปัญหา มาช่วยกันคิดหา Solution จากนั้นเราจะนำเสนอคณะกรรมการ MDC ซึ่งจะ พิจารณานุมัติ แล้วออกเป็นกฎเกณฑ์ต่างๆ สำหรับใช้ร่วมกัน”

อย่างไรก็ตาม เมื่อถามถึงความประทับใจในการทำงานบริหารบุคคล คุณ ดำริยืนยันว่า แม้จะเติบโตมาในสายงานการผลิต คลุกคลีกับงานด้านโรงงาน แต่สิ่งที่เขาให้ความสำคัญเสมอคือ เน้นสร้างทีมงาน ให้โอกาสให้อำนาจตัดสินใจ ตลอดจนช่วยสนับสนุนให้ทีมงานเข้มแข็งในระยะยาว

“ผมชอบที่จะมอบหมายให้อำนาจกับทีมงาน ให้เขามีความรับผิดชอบ ใน กรอบที่เราวางคร่าวๆ เอาไว้ให้ แล้วให้เขามีอำนาจตัดสินใจด้วย เน้นการให้ค่า ปรีกษาหารือกันในหัวข้อที่สำคัญ ถ้าเป็นเรื่องทั่วไป ให้เขาไปตัดสินใจได้ งาน จะได้รวดเร็ว ผมใช้แบบนี้มาเสมอ”

ควบคู่ไปกับการสร้างทีมเวิร์กและทีมงาน คุณดำริยังมองถึงการกำหนด เป้าหมายขององค์กรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

“คือไม่ใช่แค่มีเป้าหมายของทีม หรือเป้าหมายของผมคนเดียว แต่เรามี เป้าหมายขององค์กร ขณะเดียวกันเราจะให้เกียรติคนที่เราเลือกอยู่ในทีมงาน เพราะเขาเป็นผู้บริหารที่ทำให้บริษัทโตขึ้นหรือถดถอยได้ ผมจะบอกพวกเขา ว่า คุณจะทำให้บริษัทนี้เติบโตก็ได้ หรือคุณจะทำให้ตกเหวก็ได้

ดังนั้น ถ้าจะทำให้สำเร็จต้องมาเริ่มตั้งแต่ดูปัญหา วิเคราะห์ปัญหา แล้ว กำหนดเป้าหมาย กำหนด Vision ของบริษัทว่าจะทำอะไรด้วยกัน เซตเป้าหมายแล้วเดินไปด้วยกัน สุดท้ายไม่ได้อยู่ที่ผมคนเดียว ถ้าทุกคนทำได้เป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้ก็เป็นไปได้”

นั่นคือ มุมคิดและการสร้างทีมในสไตล์ของ คุณดำริ ตันชีวะวงศ์ 

ถึงลูกถึงคน “สโตร์เทพ”

เทพ วงษ์วานิช

“

จริงๆ แล้วเราไม่ได้เข้าไป
ปรับเปลี่ยนเขา
เราปรับตัวเรา
ให้เข้ากับเขามากกว่า
เราต้องสร้าง
ทัศนคติคนในเอสซีจี
ว่าเราต้องให้เกียรติเขา

”

ในฐานะ Country Executive Director ที่เวียดนาม คุณเทพ วงษ์วานิช อดีตกรรมการผู้จัดการ บริษัทไทยพลาสติกและเคมีภัณฑ์ จำกัด (มหาชน) ก็มีเรื่องเล่าเกี่ยวกับการบริหารบุคคลที่แตกต่างวัฒนธรรมในอีกมุมหนึ่ง

เป็นความท้าทาย ที่แม้จะมีเอสซีจีเป็นต้นแบบ แต่เขาก็ต้องปรับเปลี่ยนวิธีการให้สอดคล้องกับแต่ละสถานการณ์

ทั้งหลายทั้งปวงย่อมมาจากประสบการณ์อันเชี่ยวชาญที่สะสมมาอย่างยาวนานนั่นเอง

“การบริหารการบุคคลเวียดนามก็คงจะเหมือนกับที่ญี่ปุ่น เริ่มมาลงทุนในเมืองไทย ในสมัยนั้น Culture ไม่เหมือนกัน เวลาเอสซีจีไปก็ต้องไปปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารงานบุคคลในบางเรื่อง ให้เหมาะกับงานในเวียดนาม แต่จริงๆ แล้วเราไม่ได้เข้าไปปรับเปลี่ยนเขา เราปรับตัวเราให้เข้ากับเขามากกว่า เราต้องสร้างทัศนคติคนในเอสซีจีว่าเราต้องให้เกียรติเขา”

ฟังดูเหมือนไม่ใช่เรื่องยาก แต่คุณเทพขยายความว่า กระบวนการต้องเริ่มต้นตั้งแต่การรับคน ซึ่งจะเลือกเอาบุคคลที่มีคุณภาพ

จากนั้นเมื่อได้คนดี คนเก่งแล้ว ก็ต้องดูแลดีเหมือนกับที่ทำในเอสซีจีเมืองไทยด้วย

“แนวความคิดเรื่องการบุคคลของธุรกิจเวียดนาม ผมจะเน้นให้ Line คือ พวกปฏิบัติการพวกฝ่ายผลิตต้องรู้เรื่องการบุคคล ต้องเข้าไปดูแลมากกว่าที่จะให้การบุคคลเป็นคนจัดการ ไม่ว่าจะประเมินผลงาน การลงโทษ เวลามีปัญหาในโรงงาน”

แนวคิดในการดึงอำนาจดูแลบริหารการบุคคลให้มาอยู่ในความดูแลของฝ่ายบริหารจัดการหรือ Line Manager เริ่มต้นมาตั้งแต่เมื่อครั้งที่คุณเทพดูแลงานที่บริษัทสยามซานิทารี จำกัด



“ตอนนั้นผมถูกดึงไปอยู่บริษัทสยามซานิทารีแวร์ ที่นี้สภาพ
แรงงานแข็งมาก มีปัญหาตลอด มีการจ้างที่ปรึกษาฝ่ายบุคคล
แล้วมีฝ่ายบุคคลเจรจากับสหภาพ เวลาเมื่อไหร่การบุคคลจะเป็นคน
จัดการ ไปถึงเราก็เปลี่ยน บอกว่าต่อไปต้องเป็นหน้าที่ของ Line เป็นหน้าที่
ของผู้จัดการ กรรมการผู้จัดการต้องดูแลทำรายงานเอง การบุคคลควร
ทำหน้าที่เป็น Staff เท่านั้น เปลี่ยนใหม่ ผมเป็นคนเจรจากับสหภาพเอง
ตอนนั้นสหภาพขึ้นป้ายดำผมทุกวัน คุยก็แล้ว เสร็จก็แล้ว ผมไม่รู้
จะทำอย่างไร ผมก็ไม่ยอมให้เขียนป้ายดำ จับป้ายโยนทิ้ง เขาไปฟ้องศาล
แรงงาน การบุคคลบอกคุณเทพไม่ต้องไปขึ้นศาลให้การบุคคลไปขึ้น
แทน แต่ผมไม่ยอม ผมต้องไปขึ้นเอง ผมเป็นคนเดียวในเอสซีจีที่ขึ้นศาล
แรงงานประจำ”

ต่อมาเมื่อได้รับคำแนะนำจาก คุณอมเรศ (ศิลาอ่อน) ในขณะนั้นเป็น
ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ ว่าการปกครองต้องยืดหยุ่น คนเป็นนายอย่า
รังแกเด็ก คุณเทพจึงเริ่มปรับทำที่

“แต่หลังจากนั้นผมกับสหภาพก็ดีขึ้นเรื่อยๆ เป็นพวกเดียวกันแล้ว
เข้าอกเข้าใจกัน

ที่เล่าให้ฟังเพื่อจะโยงกับเวียตนามว่า 1. เมื่อเราไปบริหาร ต้องเป็น
เพื่อนเขา โดยเฉพาะการบุคคล ให้เขามีโอกาสที่จะพูดคุยมากกว่าที่จะบอก
ว่านี่เป็นกฎระเบียบจากเอสซีจี ทุกคนต้องทำตามนี้

2. Line Manager ทุกคนต้องเข้าไป Handle การบุคคลเอง ไปคุย
จะได้รู้ว่าพนักงานมีปัญหาอะไร ถ้าเอาแต่กตึกไปคงวุ่นวาย วัฒนธรรม
ไม่เหมือนกัน ส่วนการพัฒนาคนเอาหลักสูตรของเอสซีจีไปทั้งหมด แต่ไป
ปรับให้เข้ากับสังคมของเขา”

นั่นคือสโลว์ลิ่งลูกถึงคนกับการบริหารแบบ “เทพ” ก่อนจะทิ้งท้ายว่า

“การเป็น Leader เป็นผู้นำแต่ละบริษัท แต่ละหน่วยงานบางที่ต้องการ
ผู้นำ ไม่ใช่แค่คนทำงานดีคนทำงานเก่ง สิ่งที่ทางเอสซีจีพยายามทำคือ สอน
เปลี่ยนคนให้เป็น Good Leader” ●

สร้างความเชื่อมั่นให้ความเชื่อใจ

ธนวงษ์ อารีรัชชกุล

“

เมื่อเรา ขึ้นมาเป็นนาย
เป็นผู้บังคับบัญชา
ผมว่า
การเอาใจเขา
มาใส่ใจเรา
เป็นเรื่องสำคัญ

”

ในมุมมองของ คุณธนวงษ์ อารีรัชชกุล ผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่-การบริหารกลาง เอสซีจี นอกจากองค์ประกอบต่างๆ ของการบริหารจัดการ การพัฒนาบุคลากร การดูแลให้พนักงานมีความสุข มีโอกาส มีความก้าวหน้าแล้ว

เขายังเชื่อว่า การสร้างความเชื่อมั่น และแสดงออกถึงความเชื่อใจต่อลูกน้อง และพนักงาน คือปัจจัยสำคัญที่ขับเคลื่อนองค์กรให้ก้าวต่อไปข้างหน้า โดยไม่ติดกรอบความคิดเดิมในอดีต

หลักคิดดังกล่าวพิสูจน์มาแล้วนับครั้งไม่ถ้วนว่า เมื่อเกิดความเชื่อมั่น และได้รับความเชื่อใจ คนของเอสซีจีก็จะก้าวไปทำเรื่องยากๆ ให้ประสบความสำเร็จทุกครั้ง ไม่ว่าจะเป็นการบริหารจัดการองค์กรภายในประเทศ หรือการเริ่มก้าวออกไปเป็นองค์กรระดับภูมิภาคในต่างประเทศก็ตาม

“เราถูกสอน ถูกเทรนเรื่องการตัดสินใจ เมื่อพร้อมก็ทำเลย ไปลุยได้เลย จะช่วยให้รู้สึกที่เรามั่นใจ ถ้าเราเข้าไปประชุม แล้วเราไปนั่งฟังอย่างเดียวก็ไม่ได้เรียนรู้มาก

ผมพยายามจะบอกน้องๆ จะกดดันให้น้อยกว่าวิธีการพูด การนำเสนอ น่าจะมีแนวคิด หลักการประมาณไหน ตอนเรายังเป็นน้องก็เป็นสิ่งเรียนรู้จากนาย ซึ่งช่วยได้เยอะมาก



เมื่อเราขึ้นมาเป็นนาย เป็นผู้บังคับบัญชา ผมว่าการเอาใจเขามาใส่ใจเรา เป็นเรื่องสำคัญ บางครั้งเราแค่เข้าไปคุยกับน้อง ช่วยสร้างความเชื่อมั่น สร้างความเชื่อถือ แล้วก็รับฟังเขาแบบเปิดใจ เปิดให้เขามีโอกาสได้สื่อสาร ให้มีฟีดแบ็กมาหาเรา อันนี้ก็ช่วย

ฉะนั้นผมจะพยายามช่วยสร้างความเชื่อมั่นให้เขา เพราะในอนาคตยังมีความท้าทายอีกมาก

เราอาจจะตระหนักได้ว่า เราทำอะไรมาทำให้เราสำเร็จ ความสำเร็จในอดีตเกิดขึ้นมาได้ยังไง แต่ความท้าทายก็คือ ในอนาคต เราก็คงจำเป็นต้องปรับ ต้องเปลี่ยน เช่น เป้าหมายที่เราจะต้องไปต่างประเทศนั่นคือหนึ่งในความท้าทาย

การบริหารบุคคลจึงไม่ได้โฟกัสเฉพาะเมืองไทยอย่างเดียว ต้องมองทั้งภูมิภาค นี่เองที่เป็นความท้าทายของเรา” ●

อยากได้ทีมงานที่ดีต้องได้ใจก่อน

บทสัมภาษณ์

คุณนพดล แก้วทับทิม Head of Operations-Building Materials และ กรรมการผู้จัดการ บริษัทกระเบื้องหลังคาเซรามิคไทย จำกัด เป็นผู้บริหารที่ใส่ใจรายละเอียดการบริหารคน

ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการดูแลเอาใจใส่ความรู้สึกพนักงานถึงขั้นมีข้อมูลวิเคราะห์สไตล์การทำงาน และรณรงค์ให้ลูกน้องเรียกพี่แทนเรียกนายช่าง เพราะเขาเชื่อในวิธีการทำงานที่ใกล้ชิด ยอมรับซึ่งกันและกัน โดยไม่ควรมีกำแพง หรือสถานะมาขวางกัน

“ความไว้วางใจ ผมว่าเป็นประเด็น ผมว่าเราไปบอกเขา เราไปแล้วให้เขาฟัง ถ้าเขาไม่วางใจเรา ไม่เชื่อใจเรา ก็ไม่มีประโยชน์

ผมรู้สึกว่า ถ้าเราอยากได้ทีมงานที่ดี อย่างแรกเลยคือ ต้องได้ใจเขาก่อน ถ้าเราได้ใจเขาแล้ว หลังจากนั้นเขาจะทุ่มเททำงานให้เรา ในเวลาเดียวกัน เราก็ต้องพิสูจน์ให้เขาเห็นว่า เราเองก็ทุ่มเทไม่น้อยไปกว่าเขา หนักก็หนักด้วยกัน นอนดึกก็นอนดึกด้วยกัน ไม่ทิ้งเขา จะทำให้ได้ใจ”

จะไปให้ถึงจุดนั้นได้ คุณนพดลมองว่า ต้องทลายกรอบประเพณีระหว่างนายกับลูกน้องเสียก่อน

“สมัยก่อน ในเอสซีจีส่วนใหญ่เป็นวิศวกร จะเรียกเรานายช่าง เราก็จะรู้สึกว่า มีช่องว่างระหว่างลูกทีมกับนายช่าง ผมรู้สึกอึดอัด เราไม่นำให้เขาเรียกเรานายช่าง มาเป็นเพื่อนเป็นพี่เป็นน้องกันดีกว่า

จึงมีแคมเปญให้คนหันมาเรียกผมว่าพี่ การที่เขาเรียกเราว่าพี่ ทำให้รู้สึกว่าหรือแลกเปลี่ยนความคิดเห็นได้ เขากล้าเสนอความเห็น แทนที่จะฟังเราอย่างเดียวหรือรอให้เราบอกว่าอะไรถูกอะไรผิด”

“

ถ้าเราอยากได้ทีมงานที่ดี
อย่างแรกเลย คือ
ต้องได้ใจเขาก่อน
ถ้าเราได้ใจเขาแล้ว
หลังจากนั้นเขาจะทุ่มเท
ทำงานให้เรา
ในเวลาเดียวกัน
เราก็ต้องพิสูจน์
ให้เขาเห็นว่า
เราเองก็ทุ่มเท
ไม่น้อยไปกว่าเขา

”



ทบทวนกันว่าวางกันตัวตนและความคิดได้แล้ว คุณนอนหลับต่อไปถึง การวางระบบบริหารจัดการบุคคลว่า

“ได้ใจเขาซะ สำคัญที่สุด นอกเวลางาน อย่างตอนเย็นๆ ไปกินกัน หรือไปทำกิจกรรมร่วมกันสำคัญมาก

ต่อมาต้องให้ทีมงานทุกคนเห็นว่า ตัวเองมีความสำคัญตรงไหน จุด แข็งอยู่ตรงไหน จุดที่ควรพัฒนาอยู่ตรงไหน ผมคิดว่าสองเรื่องนี้ช่วยสร้าง ทีมงานให้แข็งแกร่งได้ รวมถึงเรื่องการสื่อสารที่ต้องบอกเขาว่าทำไมต้อง เป็นทีม เราทำเพื่ออะไร ส่วนเราอยากได้อะไรเป็นภาพสุดท้าย

ข้อสำคัญต้องเชื่อมือและเชื่อใจลูกน้อง ทฤษฎีผมคือ ผมเชื่อว่าทุก คนอยากทำดี อยากทำเต็มความสามารถ เพียงแค่เราสนับสนุนความ สามารถเขาให้สูงขึ้น เราก็จะได้ผลงานจากเขามากขึ้น”

สุดท้ายคุณนอนหลับพักผ่อนขบคิดเรื่องการส่งไม้ต่อหรือสร้างคนเพื่อสืบทอด ความสำเร็จว่า

“สิ่งที่ผมทำมาตลอดคือเรื่อง Succession Plan มุมหนึ่งทำเพื่อ บริษัท คือตำแหน่งสำคัญๆ จำเป็นต้องได้คนที่เหมาะสม ผมพยายาม ผลักดันเรื่องนี้เพื่อจะได้รู้ว่าตำแหน่งนี้ถ้าไม่ใช่คนนี้แล้วจะเป็นใคร ถ้าเรา มองว่าเป็นคนนี้เราก็พัฒนาเขาให้พร้อมไว้ อย่างไรก็ตาม อนาคตอาจจะ เปลี่ยนแปลง แต่ไว้ในมุมมองของเรา เรามองว่าตำแหน่งสำคัญเหล่านี้ควรจะ มีการเตรียมคนเอาไว้”

ด้วยกลยุทธ์การทำงานเป็นทีม ให้ความไว้วางใจ เชื่อมือและเชื่อใจ ลูกน้องคือความสำเร็จในการบริหารคนของคุณนอนหลับ ●

เลือกคนที่ใช่ ปลุกต้นไม้ให้ถูกที่

นิธิ ภัทรโชค

“

เหมือนกับต้นไม้ปลูกผิดที่
ถ้าไปปลูกตรงนี้โตเลย
พอมายปลูกตรงนี้แกร็นเลย
ก็เสียเวลาทั้งต้นไม้
และสถานที่ด้วย

”

จากประสบการณ์การทำงานที่เกี่ยวข้องกับสภาพธุรกิจหลายรูปแบบ **คุณนิธิ ภัทรโชค** ผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่-ตลาดในประเทศ เอสซีจี ซีเมนต์-ผลิตภัณฑ์ก่อสร้าง มีข้อคิดสำคัญที่ได้จากการร่วมเป็นส่วนหนึ่งของเอสซีจีมาอย่างยาวนาน นั่นคือการคัดเลือกบุคลากร การสร้างทีมงาน และต้องพร้อมที่จะเรียนรู้เรื่องการบริหารคนอยู่ตลอดเวลา

คุณนิธิเชื่อว่าสภาพงาน สภาพธุรกิจจะมีความแตกต่างกันไปตามยุคสมัย ไม่ว่าจะเป็นธุรกิจซีเมนต์ วัสดุก่อสร้าง รวมถึงธุรกิจที่แตกแขนงไปหรือธุรกิจที่สนับสนุนงานภาพรวมอย่างเรื่องระบบโลจิสติกส์

“ผมว่าการบริหารคน เป็นเรื่องของการพัฒนาเรียนรู้ สมัยก่อนเราก็มีความรู้ความเข้าใจการบริหารคนขนาดนี้ แล้วก็พัฒนาขึ้นมาเรื่อยๆ เรียนผิดเรียนถูกบ้าง ขณะที่เอสซีจีมีจุดแข็งที่มีอุดมการณ์ที่ชัดเจน เชื่อมมันในคุณค่าของคน

เรื่องคนเรื่องทีมงานเป็นเรื่องที่ให้ความสำคัญ เพราะฉะนั้นจะมีกระบวนการทำให้เราได้เรียนรู้เยอะ ไม่ว่าจะผ่านการฝึกฝนอบรม หรือผ่านการสอนต่อกันมา ให้โอกาสที่จะเข้าไปบริหารจัดการเองด้วย เป็นกระบวนการเรียนรู้สะสมและต้องปรับตลอดเวลา”

นั่นทำให้เอสซีจีให้ความสำคัญกับการคัดเลือกคน การสร้างทีมงานมาตลอด บนความเชื่อที่ว่า หากเป็นคนที่ใช่ เข้ากันได้กับวัฒนธรรม อุดมการณ์ขององค์กร ย่อมเป็นการเริ่มต้นที่ถูกทิศทาง

“เราจึงเน้นมากเรื่องการสัมภาษณ์งาน เราสัมภาษณ์เพื่อดูว่าคนเหมาะกับงานที่เราต้องการหรือเปล่า โดยเราต้องเล่าสภาพงานจริงให้เขาฟังตรงๆ ไม่ต้องปั้นแต่ง สภาพงานจริง ต้องทำอย่างนี้นะ ต้องลงไปอย่างนี้ ต้องเจออะไรบ้าง เช่น งานโลจิสติกส์ต้องลงไปคุมรถบรรทุก ต้องลงไปคุยกับคนขับรถ ลักษณะงานทำก็โหมงถึงก็โหมง ทำวันเสาร์

ไม่ใช่เขาเข้ามาสัมภาษณ์แล้วฟังหูไปหมด พอทำจริงเป็นอีกเรื่องหนึ่งเขาจะผิดหวัง



เราก็ต้องบอกให้เขาเข้าใจสภาพแวดล้อม และต้องบอกจุดแข็งของงานของเรา รวมถึงบริษัทด้วย เช่น ระบบการอบรม การฝึกฝนเป็นจุดแข็ง อย่างนี้ต้องเล่าให้เขาฟัง จะมีกระบวนการสอนตั้งแต่ระดับล่าง ถึงระดับบน บางคนเป็นเด็กเรียน ไม่เคยทำกิจกรรม ไม่เคยลงงานจริง งานที่ต้องลงดินเยอะๆ อาจจะไม่เหมาะกับเขา ดังนั้น อาจจะเริ่มทำงานโดยอาศัยจุดที่เขาเก่ง เขาถนัดก่อน อย่าให้เขากระโดดข้ามในสิ่งที่ตัวเองเป็น”

คุณนิธิอธิบายถึงความจำเป็นในการเลือก “คนที่ใช่” ลึกลงไปอีกว่า หากไม่ทำเช่นนั้น ปล่อยให้ไปก่อน ก็จะได้คนที่อาจไม่เหมาะกับงาน ซึ่งจะทำให้เสียเวลา

“หากเป็นคนที่ไม่ใช่ ซึ่งไม่ได้หมายถึงคนไม่ดีนะ คนที่ไม่ใช่คือคนที่ไม่เหมาะกับเรา ไม่เหมาะกับ Job ไม่เหมาะกับองค์กร ทัศนคติไม่เหมาะสม ไม่ตรงกัน เขาอาจอยู่ที่อื่น เติบโตดีเลย แต่ถ้ามาอยู่กับเราอาจจะเสียเวลา เหมือนกับต้นไม้ปลูกผิดที่ ถ้าไปปลูกตรงนี้ได้เลย พอมายปลูกตรงนี้แกร็นเลย ก็เสียเวลาทั้งต้นไม้และสถานที่ด้วย

ดังนั้นด่านแรกที่เราต้องเลือกคือ เลือกเมล็ดพันธุ์ก่อนว่าเหมาะสมไหม”

และยังฝากหลักคิดที่เป็นเคล็ดลับในการบริหารบุคคล เลือกดู เลือกใช้คนให้ประสบความสำเร็จว่า จะต้องประกอบด้วย 4 ประเด็นหลัก นั่นคือ

“1. ดูองค์กรรมว่ามีลักษณะแท้จริงเป็นอย่างไร 2. ดูงานว่ามีคุณค่าไหม 3. ดูนายว่าเป็นอย่างไร บางทีอยากทำกับองค์กร แต่ถ้านายไม่ได้เรื่อง ก็ต้องคิดดูดีๆ 4. ผลตอบแทนสวัสดิการทั้งหลาย

ต้องมีครบ 4 ตัว หากอยากให้เราใจกับเราเต็มร้อย ก็ต้องย้อนกลับไปดูว่า งานของเขาเป็นอย่างไร นายเข้าใจเขาไหม นายพัฒนาเขาไหม สนับสนุนเขาไหม ดูแลเอาใจใส่เขาไหม ถ้าทำพวกนี้ได้ เขาก็อยากทำด้วย กลับกัน เจอนายด่าลูกเดียว ไม่เคยแนะนำ ไม่เคยพัฒนา ไม่เคยสนับสนุน เวลาเมื่อมีปัญหา ก็โยนลูกน้องหมด อย่างนี้นั่นเอง ไม่อยากทำงานด้วยหรอกครับ”

นั่นคือ หลักคิดเรื่องการทำงานบริหารและคัดเลือกคน ซึ่งเป็นอีกหนึ่งเคล็ดลับในการบริหารจัดการของเอสซีจี ที่คุณนิธิฉายภาพให้เห็นได้อย่างชัดเจน ●

เชื่อมั่นในคุณค่าของคน ตั้งมั่นในความเป็นธรรม

บันลือ กับปนาทแสนยากร

“

เมื่อเราทำสำเร็จ
ผมจะให้ความดีความชอบ
คือยกย่องต่อหน้าคนเยอะๆ
จะชมต่อหน้าที่ประชุม
แต่เวลามีเรื่องตำหนิ
จะตำหนิตัวต่อตัว
ไม่ให้เราเสียหน้า

”

คุณบันลือ กับปนาทแสนยากร อดีตผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่ กลุ่มตลาด และการค้า บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) เป็นอีกคนที่ผ่านการ ทำงานทั้งด้านการตลาดและการผลิต ขณะเดียวกันยังผ่านการบริหาร บริษัทร่วมทุนมาแล้ว

สิ่งที่ประทับใจในช่วงเวลาของการทำงาน นอกจากความท้าทายด้าน ธุรกิจแล้ว ยังเกี่ยวกับงานบริหารพนักงานที่มีความหลากหลายและต่าง วัฒนธรรมการบริหารคน

ซึ่งต้องใช้ความละเอียดอ่อนอย่างยิ่ง

“การบริหารคน ผมถือคติของเอสซีจี 2 ข้อ คือ เราเชื่อมั่นในคุณค่า ของคนและตั้งมั่นในความเป็นธรรม 2 ข้อนี้ ผมว่าเป็นเรื่องสำคัญในการ บริหาร คนเอสซีจีที่ถูกคัดเลือกเข้ามาเป็นคนเก่งทั้งนั้น แต่ว่าเก่งกันคนละ ด้าน บางคนเก่งในด้านการขาย บางคนเก่งด้านการผลิต

ผมก็ใช้วิธีดูคนว่าเหมาะกับงานไหน แล้วใช้คนให้เหมาะกับงานเป็น หลักสำคัญที่ผมยึดถือ แต่ไม่ใช่ว่าไม่เก่งแล้วผมไม่ใช้ ก็ใช้นะแต่ใช้ให้ เหมาะกับงาน”

สำหรับวิธีมองคนว่า คนไหนเหมาะกับงานไหน คุณบันลือจะอาศัย การสัมภาษณ์ การพูดคุย และเฝ้ามอง คอยติดตามหลังจากได้มอบหมาย งานไปแล้ว

“ผมไม่ดูรายละเอียด คือจะให้ความไว้วางใจตลอด แล้วจะดูที่ผลเป็น หลัก



ในช่วงแรกจะตามไปดูห่างๆ ก่อน แต่จะไม่ไปสั่งว่าให้ทำอะไรโน้น
อย่างนี้เพราะอยากให้เขามีความคิดริเริ่ม แบบนี้เราต้องเสี่ยงนิดหน่อย เขา
อาจจะทำได้ แต่ผมบอกเขาเสมอว่า ทำไปเถอะถ้าผิดแล้วไม่ทุจริตผม
จะปกป้องเอง ให้โอกาส คือถ้าผิดแล้วก็มักไม่ผิดอีก จะผิดครั้งเดียว วิธี
นี้ทำให้เขามีความคิดริเริ่มใหม่ๆ ผลงานที่ออกมาก็ใช้ได้”

เคล็ดลับในการทำงานที่คุณบันลือช่า และนำมาใช้เสมอ นั่นคือ การ
ยกย่อง ชื่นชม เมื่อความสำเร็จของงานปรากฏผลออกมา

“สิ่งสำคัญ คือเมื่อเขาทำสำเร็จ ผมจะให้ความดีความชอบ คือยกย่อง
ต่อหน้าคนเยอะๆ จะชมต่อหน้าที่ประชุม แต่เวลามีเรื่องตำหนิจะตำหนิ
ตัวต่อตัวไม่让他เสียหน้า วิธีการนี้เป็นการให้เกียรติแล้วทำให้เขาเคารพ
เราว่ามีความยุติธรรม

นี่คืออุดมการณ์ เชื้อมั่นในคุณค่าของคน คือ ให้งานไปแต่เรารับผิดชอบ
คือถ้าผิดผมรับผิดชอบ แต่เวลาชอบให้เขานำหน้า”

ส่วนความประทับใจการบริหารคนในบริษัทร่วมทุนจากประเทศญี่ปุ่น
คุณบันลือเล่าว่า เป็นความโชคดีที่ไม่มีสภาพแรงงานและสามารถดำเนินงาน
ไปได้ด้วยดี เพราะจะเน้นให้พนักงานมีส่วนร่วมรับรู้ความเป็นไปของบริษัท
มีการประชุมแล้วกระจายข่าวให้พนักงานเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้บริษัทประสบ
ความสำเร็จ

“ผมจะดูแลเรื่องสวัสดิการตลอด จะสั่งการบุคคลว่าให้เกิดความเป็น
ธรรม นี่เป็นอุดมการณ์ข้อที่ 1 ตั้งมั่นในความเป็นธรรม ค่าครองชีพต้องขึ้น
ให้เขาไม่ใช่ไปกักเขาไว้เพื่อให้บริษัทกำไรมากๆ ต้องสมเหตุสมผล พนักงาน
ก็รู้ ไม่จำเป็นต้องเรียกร้อง คือ เราจะให้ก่อน นี่เป็นความสำเร็จอย่างหนึ่ง

ในการบริหารบริษัทร่วมทุน ก็เอาหลักการบริหารของเอสซีจีมาใช้ แต่
ที่สำคัญคือ ผมจะถือว่าพนักงานที่เขาส่งมาเป็นพนักงานของเรา ให้เขารับ
รู้เลยว่าไม่ได้เป็นคนของบริษัท Joint Venture แต่เป็นพนักงานของเรา
เพราะฉะนั้นต้องดูแลผลประโยชน์บริษัทเรา”

ด้วยความเชื่อมั่นในคุณค่าของคน ตั้งมั่นในความเป็นธรรม คือ
หลักในการบริหารคนที่คุณบันลือ ชำนาญการ ประสบความสำเร็จ
ตลอดเส้นทางที่ร่วมงานกับเอสซีจี ●

“ให้” มากกว่าที่ “ขอ”

ปฐม เปลี่ยนรังษี

“

เราให้มากกว่า
ที่กฎหมายกำหนด
แล้วจะมาขอได้อย่างไร
แม้กระทั่งข่าวสารเรายังให้

”

เป็นผู้บริหารรุ่นบุกเบิกที่ผ่านร้อนผ่านหนาวมาตั้งแต่ยุคก่อร่างสร้างตัวผ่านประสบการณ์ในห้วงเวลาที่ประชาธิปไตยและสภาพแรงงานเบ่งบาน

แต่ **คุณปฐม เปลี่ยนรังษี** อดีตกรรมการผู้จัดการ บริษัทสยามคูโบต้าอุตสาหกรรม จำกัด ก็มีแง่มุมที่สนุกสนานมาเล่าย้อนความหลังทั้งจุดแข็งและวิถีปฏิบัติที่ทำให้เอสซีจีเป็นองค์กรที่มีปัญหาเรื่องคน น้อยกว่าหลายๆ องค์กรมากมายนัก

จุดหนึ่งเป็นเพราะการผสมผสานบุคลากรทั้งที่สร้างเองจากภายในและรับเข้ามาได้อย่างกลมกลืน

“ในสมัยก่อน ผู้ใหญ่เน้นเรื่องการไว้เนื้อเชื่อใจคน เราก็คัดเลือกคนด้วยวิธีการแบบของเราเอง พอมาสมัยหลัง เรารู้ว่าเราทำแค่ปูนอย่างเดียวอยู่ไม่ได้แล้ว จำเป็นต้องขยาย เพราะทำแค่กระเบื้องกระดาดฯ ก็ไม่พอแล้ว ก็ไปดึงคนข้างนอกเข้ามาช่วยบ้าง เพราะว่าเราพัฒนาคนข้างในได้ไม่ทัน

จะเอาวิศวะเครื่องกลไปขายของไม่ได้ เมื่อก่อนปูนไม่ต้องขายนี้ทุกคนต้องมาเข้าคิวซื้อตัว เมื่อกิจการขยาย ก็ต้องหาคนมาเสริม โชคดีที่เรามีวัฒนธรรม มีการเรียนรู้ถ่ายทอดกันมาดี”

คุณปฐมเล่าถึงรอยต่อช่วงที่ คุณบุญมา วงศ์สวรรค์ เข้ามาเป็นกรรมการผู้จัดการใหญ่คนไทยคนแรก และช่วงดังกล่าวก็ต้องเผชิญกับการก่อตั้งสภาพแรงงาน มีข้อเรียกร้องต่างๆ นานา

โชคดีที่นโยบายเรื่องผลตอบแทน สวัสดิการ ฯลฯ ถูกวางแผนไว้เป็นอย่างดี จึงผ่านช่วงดังกล่าวมาได้ด้วยจุดแข็งเรื่องการ “ให้” กับพนักงานอย่างเต็มที่



“สมัยคุณบุญมาเป็นช่วงที่เอสซีจีเหนื่อยนะ ผมจำได้ว่าหุ้นเอสซีจีพาร์บาทเดียว ราคาขายไม่ถึงบาท ช่วงนั้นเป็นช่วงที่มีการประท้วงหยุดงานกันทั่วประเทศ ช่วงประชาธิปไตยเบ่งบาน พนักงานของเราไม่มีใครอยากตั้งสหภาพแรงงานนะ แต่ก็มีคนมายุให้ตั้งจนได้ ตั้งแล้วก็ Strike กันจนได้เหมือนกัน ไม่งั้นไม่ทันสมัย Strike กันทั้งบริษัท


ผมเป็นคนหนึ่งที่ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นการจรรยาบรรณ ตอนนั้นผมอยู่ซีแพค เราก็เจรจากันที่กรมแรงงาน เสร็จกันไปเจรจากันมา คุณกันไปคุยกันมา มีตัวแทนฝ่ายสหภาพซีกหนึ่ง ฝ่ายบริษัทซีกหนึ่ง ของกรมแรงงานก็อีกซีกหนึ่ง นั่งคุยกันต่อรองกันไป

ปรากฏว่าที่เขาขออะไรมาทั้งหลายแหล่ เราให้มากกว่าที่กฎหมายกำหนด แล้วจะมาขอได้อย่างไร แม้กระทั่งข่าวสารเรายังให้ คือกฎหมายไม่เคยกำหนดว่าต้องให้ข่าวสารนะ

พูดกันไปพูดกันมา จนถึงเรื่องสวัสดิการตากอากาศ ฝ่ายสหภาพบอกว่า เราสร้างห้องพักน้อยไป เขามาตากอากาศ เขาต้องจับสลากกัน เขาลำบาก สมัยนั้นมีท่าหลวงกับกรุงเทพฯ แล้วเรามีรถบัสนะครบพาเขาไปตากอากาศ แล้วก็รับคนเก่ากลับมา วนเวียนกันอยู่อย่างนี้ ห้องไม่พอต้องจับสลาก ก็คุยกัน

พอรู้เรื่องราว โอ้โฮ ของเรานี้ เงินเดือนก็ได้ เงินตากอากาศก็ได้ บ้านพักยังฟรีอีก จะมาขออะไรอีก คนที่เป็นที่ปรึกษายังคงใจเลย เฮ้ย...รัฐวิสาหกิจยังไม่เคยมีอย่างนี้เลย เลิกๆ จบดีกว่า ก็ได้ขอยุติกันไปในที่ที่สุด”

คุณปฐมย้ำว่า การดูแลพนักงานอย่างเต็มที่ นั่นคือจุดแข็งของเอสซีจีที่ทำมาตลอด

“คนรุ่นเก่าๆ จะบอกเลยว่า เอสซีจีสวัสดิการเขาเป็นเลิศ เงินเดือนอาจจะไม่สูงสุดเท่าใคร แต่สวัสดิการเขาเป็นเลิศ อันนี้เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้คนรักเอสซีจี” 

หมุนเวียนคนแบบมืออาชีพ

ประมนต์ สุธีวงศ์

“

เรากล้าเสี่ยงที่จะ
Rotate คน เพื่อให้มีโอกาส
ไปเรียนรู้ใหม่ อาจต้อง
เสียเวลาบ้าง หรือไม่ลงตัว
บ้าง แต่ในระยะยาวแล้ว
เป็นประโยชน์มาก

”

หากจะหาผู้บริหารระดับสูงที่อธิบายถึงแนวทางการบริหารบุคคลที่สะท้อนความเป็นมืออาชีพของเอสซีจี คุณประมนต์ สุธีวงศ์ ก็เป็นอีกคนหนึ่งที่ทำให้ข้อมูลได้ตรงและชัดเจนมากที่สุด

คุณประมนต์เข้าร่วมงานกับเอสซีจีตั้งแต่ พ.ศ. 2524 มีตำแหน่งเป็นกรรมการผู้จัดการ บริษัทค้าปลีกซีเมนต์ไทย จำกัด กระทั่งปี พ.ศ. 2535 จึงเกษียณในตำแหน่งผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่อาวุโส บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)

คุณประมนต์ชี้ข้อแตกต่างระหว่างการบริหารและพัฒนาบุคลากรในสไตล์ของเอสซีจี เปรียบเทียบกับการบริหารงานของกิจการร่วมทุนหลายๆ แห่งที่มีผู้ถือหุ้นเป็นชาวต่างชาติ ไม่ว่าจะเป็นญี่ปุ่น อเมริกา หรือยุโรปก็ตาม ทำให้เห็นถึงความยืดหยุ่นและเป็นมืออาชีพแบบผสมผสานได้ดี

“บริษัทร่วมทุนเขาเน้นการบริหารงานบุคคล ถ้าจะฝึกอบรมขอให้ฝึกอบรมในเรื่องของทักษะ ในเชิงความรู้เฉพาะทางจริงๆ เขาจะเห็นว่า นาย ก. ถ้าอยู่ในสายการผลิต ก็อยากจะให้รู้เรื่องการผลิตลงลึกจริงๆ ก็คงจะ 80-90% ของเวลาใช้ไปในเรื่องนั้น

ถ้าเทียบกับเอสซีจี พอขึ้นมาเป็นระดับหัวหน้าแผนก หัวหน้าฝ่าย เรา จะเริ่มให้ความรู้ในเรื่องการบริหารจัดการที่กว้างขึ้น ก็จัด 50% ของเวลา อาจจะใช้ไปในเรื่องการฝึกอบรมเพื่อให้มีทักษะอื่นๆ เพิ่มขึ้น ใครอยู่การผลิตก็ต้องไปรู้เรื่องการตลาด การตลาดต้องรู้การเงิน รู้อย่างอื่นด้วย เพื่อจะให้ความรอบรู้อีกกว้างมากขึ้น ตรงนี้จะมีความแตกต่าง”

ก่อนจะสรุปให้เห็นภาพชัดเจนมากขึ้นอีกว่า สไตล์การบริหารของต่างชาติก็มีจุดแข็งจุดอ่อนแตกต่างกันไป

“มิชลินค่อนข้างจะเป็นธุรกิจครอบครัว คือมิชลินเติบโตแบบธุรกิจครอบครัว การควบคุมบริหารก็มาจากครอบครัว ก็จะมีอะไรที่อาจจะไม่เรียกว่าสม่ำเสมอ คือเป็นธุรกิจที่บริหารโดยเจ้าของที่มีอำนาจสูง



เรามีกิจการร่วมทุน การได้ไปทำงานกับเขา เราก็ต้องศึกษาว่าทำงานกับยุโรปเป็นอย่างไร ทำงานกับฝั่งอเมริกันเป็นอย่างไร ต้องรู้อิสต์เขา อย่างถ้าทำงานกับญี่ปุ่น เรื่องวินัยสูงมาก ต้องมาตรงต่อเวลา คุณต้องให้เวลากับบริษัทเต็มที่ 100% ถ้าคนของเราไม่พร้อมที่จะทำอย่างนั้น ก็มีปัญหา ถ้าไปอเมริกา ก็ต่างกัน อเมริกาอาจจะบอกว่าอย่างไรก็ได้ トラバドที่มีผลงาน”

ขณะที่จุดแข็งประการสำคัญและเป็นสไตล์ที่โดดเด่นของเอสซีจี นั่นคือการเป็นองค์กรใหญ่ที่ไม่ใช่ธุรกิจครอบครัว ผู้บริหารจึงถูกสอนถูกสร้างขึ้นมาเพื่อเป็นผู้บริหารมืออาชีพ ทั้งยังสะท้อนผ่านความคงที่ของการใช้นโยบายการบุคคลอย่างสม่ำเสมอ

โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การหมุนเวียนบุคลากรที่เอสซีจีทำและสร้างระบบจนเป็นมาตรฐาน ตลอดจนมีหลักคิดที่น่าสนใจว่า การหมุนย้ายเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่อย่างมืออาชีพ ไม่ใช่เรื่องผิดถูก แต่จะได้ผลกว่า ถ้ากล้าทำและเปิดโอกาสแก่บุคลากร

“ปัญหาของบริษัทในประเทศไทยของเราหลายๆ แห่ง มักจะไม่เห็นคุณค่าของการพัฒนาบุคลากร เรื่องนี้เป็นปัญหาใหญ่ เพราะว่าใครเข้ามาทำงานที่ไหนเก่ง ก็จะทำที่นั่นตลอด เรื่องผลตอบแทนอาจจะดี เพียงแต่เขาไม่มองอนาคตอาจจะไม่ได้สนใจที่จะเปิดโอกาสให้กับพวกที่คิดว่าน่าจะได้รับการเปิดโอกาส

ที่เอสซีจีผมคิดว่า เราดูในเรื่องนี้ค่อนข้างมาก ผมคิดว่าคนที่ควรได้รับโอกาสก็ได้รับโอกาส ก็คงมีขาดตกบกพร่องบ้าง ไม่ใช่ 100% แต่เรากล้าเสี่ยงที่จะ Rotate คน เพื่อให้มีโอกาสไปเรียนรู้ใหม่ อาจต้องเสียเวลาบ้าง หรือไม่ลงตัวบ้าง แต่ในระยะยาวแล้วเป็นประโยชน์มาก

เรื่องการหมุนเวียนคน ความเสี่ยงมี ถ้าไปแล้วเกิดไม่ลงล็อกหรือไม่พอดี ก็มีปัญหา ซึ่งก็ไม่ใช่ไม่มี ผิดฝาผิดตัวมีบ้าง

เราต้องยอมรับว่าไม่มีอะไร 100% คนเราย้ายไปในสถานที่ที่ไม่ลงตัว ไม่ตรงกับบุคลิกลักษณะ ก็ย้ายออก เป็นเรื่องที่เราคิดว่า เป็นเรื่องธรรมดา ไม่ได้เสียหายอะไร

แล้วก็ไม่ได้คิดว่า ถ้าคนลงไปแล้วไม่ประสบความสำเร็จตรงจุดนั้นจะต้องถือว่าเป็นตราบาป เรามองเป็นเรื่องการเปิดโอกาสให้เขาทำที่ใหม่

มีกติกาสัจเจน ใครทำงานอยู่ที่ไหน 3-4 ปีแล้ว เขาจะรู้ว่าต้องมีการหมุนเวียน เป็นระบบที่ยอมรับกันที่สุดในที่สุด”

หลักคิดและจุดแข็งดังกล่าวนี้เองที่ทำให้แม้จะมีบริษัทลูก กิจการในเครือมากมาย แต่เอสซีจีก็หมุนเวียนกระจายคน กระจายการบริหาร พร้อมกับระบบการพัฒนาและการเรียนรู้บุคลากรเข้มแข็งมาถึงทุกวันนี้

สองวัฒนธรรม...สองสไตล์

ประยงค์ หิรัญญะวณิชย์

“

ผมใช้ได้ทั้งสอง Culture คือ Culture ของเอสซีจี เราต้องคัดสรรคนให้ดี ต้องมั่นใจจริงๆ ว่าทำงานนี้ได้ และ Culture มิชลิน ซึ่งเป็นบริษัทที่เอาใจใส่เรื่องคนมาก

”

คุณประยงค์ หิรัญญะวณิชย์ อดีตกรรมการผู้จัดการใหญ่ กลุ่มสยาม มิชลิน เข้ามาร่วมงานกับเอสซีจี ในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการครั้งใหญ่

นั่นทำให้เขามีโอกาสเรียนรู้หลากหลายและกว้างขวาง โดยเฉพาะหลังเหตุการณ์วิกฤตต้มยำกุ้ง เขากลับมาจากการดูแลโรงงานที่อเมริกาเพื่อมาดูแลบริษัทที่เอสซีจีร่วมกับฝรั่งเศส

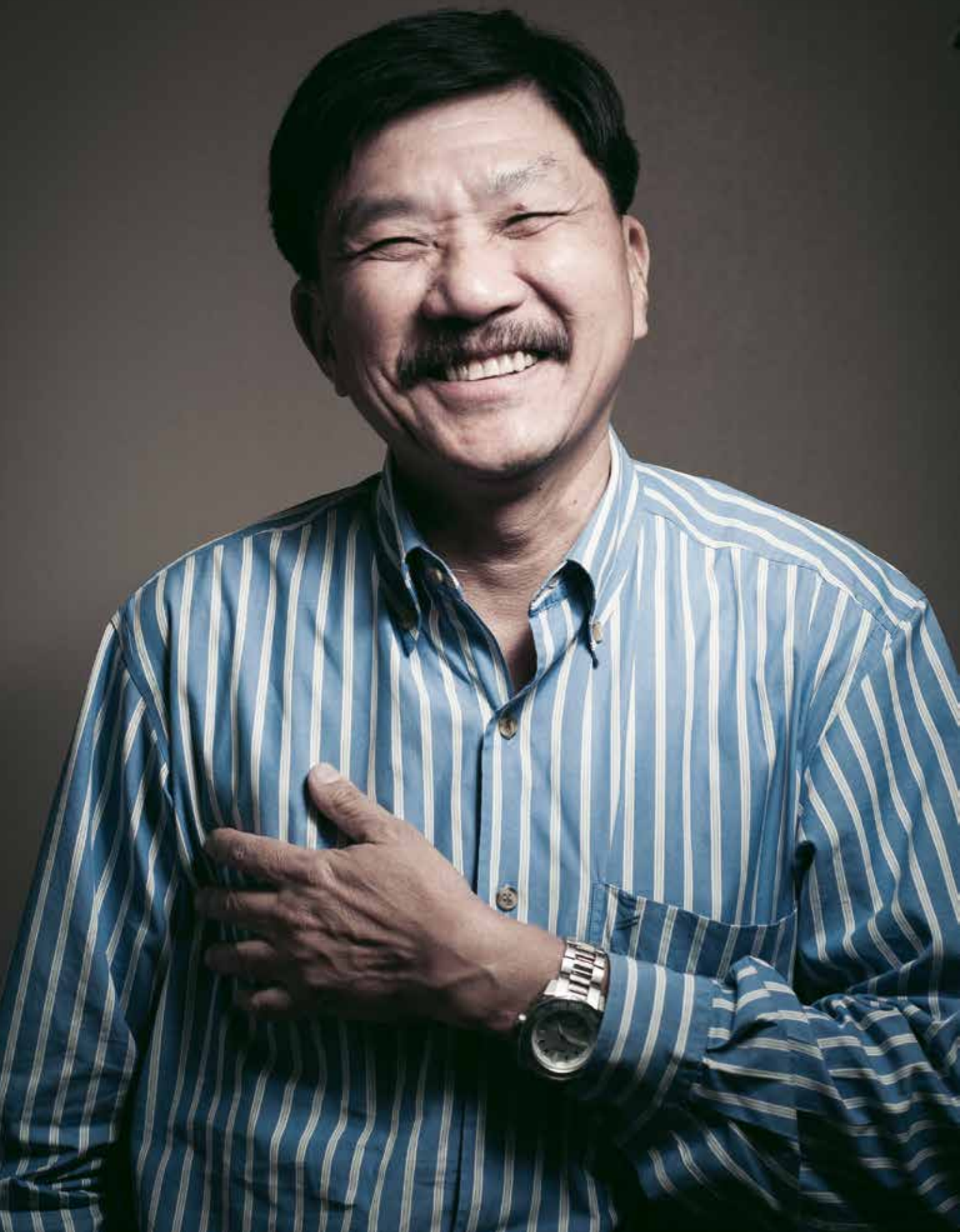
การเข้ามาบริหารจัดการเรื่องคนในช่วงดังกล่าว เต็มไปด้วยเรื่องน่าประทับใจหลายแง่มุม

“ผมโชคดีที่เข้ามาเอสซีจีในช่วงกำลังมีการเปลี่ยนแปลงในเรื่องบริหารจัดการ เพราะเปลี่ยนถ่ายเข้ามาอยู่ในระบบใหม่ที่มีการนำระบบการตลาด การบริหารจัดการสมัยใหม่มาใช้”

สิ่งที่เปลี่ยนอย่างเห็นได้ชัดคือ การรับสมัคร การสรรหาคน ที่มุ่งเน้นว่า ต้องเริ่มที่คนดีก่อน แล้วค่อยสร้างคนให้เก่งขึ้น

“เมื่อตอนผมเข้าบริษัท ผมถูกสัมภาษณ์ วันหนึ่งเรากลายเป็นผู้สัมภาษณ์ เราต้องทำหน้าที่เรา เราต้องคัดสรรคนเก่งกว่าเรามาทำงาน สมัยก่อนคนกลัวที่จะรับคนเก่งกว่า กลัวเขาเข้ามาแล้วจะเก่งกว่าตัวเอง ผมมาเรียนรู้ว่า ถ้าเราเห็นว่าเด็กคนนี้เก่งมีแววจะเก่งกว่าเรา อาจจะเป็นนายเรา อย่างนี้เรารับเลย เพราะเราจะวางแผนข้างหน้าให้บริษัท”

สำหรับประสบการณ์ประทับใจช่วงที่ต้องปรับตัวปรับกลยุทธ์องค์กร เพื่อให้อยู่รอด ช่วงวิกฤตต้มยำกุ้ง พ.ศ. 2540 คุณประยงค์เล่าถึงการเข้ามาดูแลบริษัทร่วมทุนมิชลิน ให้ฟังอย่างน่าสนใจ



“ผมกลับมาจากต่างประเทศ มาดูแลที่มีชลิน ซึ่งเป็นบริษัทหนึ่งในไม่กี่บริษัทที่ทำงานวันเสาร์ เราทำงาน 5 วันครึ่ง ผมสังเกตเห็นว่าไม่เกิด Productivity เราก็เลยปรึกษาหารือพนักงานว่า คุณต้องเสียเวลาเดินทาง ต้องเปิดแอร์ครึ่งวัน คนก็ไม่มีงานทำ ราชการก็ปิด ลูกค้าอาจจะมึนบ้าง เราก็เลยหารือกันทั้งฝ่ายจัดการเรื่องทำงานวันเสาร์ เลิกไปเลย ทำงาน 5 วันพอ”

ปรากฏว่าการหยุดวันเสาร์ช่วยลดค่าใช้จ่าย พนักงานเองก็ลดค่าใช้จ่าย ทุกฝ่ายก็ได้ประโยชน์

กลับกลายเป็นว่าในช่วงวิกฤต สามารถเปลี่ยนแปลงให้เป็นโอกาสได้เนหลายๆ เรื่อง ลดวันทำงานแต่ได้ประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น เปลี่ยนระบบวิธีเก็บหนี้เก็บเงิน การจัดซื้อวัตถุดิบ การบริหารระบบขนส่งสินค้า ฯลฯ

“เราทำเรื่องจัดส่งใหม่ เรามีคนเกือบ 300 คนที่อยู่ใน Operation เรื่องการจัดส่ง เราไม่ได้มีรถเองแต่มีคนดูแลคลังสินค้า แต่หลายอย่างที่เราทำเองไม่ใช่ธุรกิจที่ถนัด เช่น เรื่องการจัดส่งสินค้า ก็เปลี่ยนเป็นหาบริษัทใหญ่ๆ ที่เขาเก่ง Logistics มาทำ แต่มีข้อแม้ว่าถ้าราคาตกลงกันได้ คนของผม คุณเอาไปด้วย คือย้ายเขาไปด้วย ไม่ให้คนตกงาน เราก็บอกให้ดูแลให้ดี เพราะคุณยังค้าขายกับผมอยู่ ส่วนใหญ่ก็อยู่กับเขาจน Retire เรายังก็ใช้คนน้อยลง แต่ได้ประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น”

ท้ายที่สุดคุณประยงค์สรุปหลักคิดที่ได้ผสมผสานการทำงานกับทั้งสไตล์ของเอสซีจี กับสิ่งที่ได้เรียนรู้จากผู้ร่วมทุนอย่างมีชลิน นั่นคือ

“ผมใช้ได้ทั้งสอง Culture คือ Culture ของเอสซีจี เราต้องคัดสรรคนให้ดี ต้องมั่นใจจริงๆ ว่าทำงานนี้ได้ และ Culture มีชลิน ซึ่งเป็นบริษัทที่เอาใจใส่เรื่องคนมาก ให้คุณค่าเรื่องคน เรียนจบอะไรมาต้องทำได้หมด มีชลินบทบาทอยู่ที่การบุคคล ซึ่งผมนำมาใช้ในการบริหารจัดการ”

นี่คือ การแก้ปัญหาในเชิงธุรกิจและการจัดการเรื่องคนที่ Win-Win ทุกฝ่ายด้วยสไตล์การบริหารที่ผสมผสานระหว่างสองวัฒนธรรม ทั้งวัฒนธรรมเอสซีจี และวัฒนธรรมมีชลิน ●

TQM...ให้พอใจแค่วันเดียว พรุ่งนี้ต้องปรับปรุง

ประสิทธิ์ ตันสุวรรณ

“

TQM ระบบนี้
ต้องหาเรื่องปรับปรุง คือ
ถ้าบอกว่าพอใจแล้ว
ให้พอใจแค่วันเดียว
ดูว่ามีทางปรับปรุงหรือเปล่า
ถ้าบอกว่า 5 ขั้นตอนาที
มีทางจะเป็น 6 ขึ้นได้ไหม

”

เอสซีจีถือเป็นบริษัทแรกๆ ของไทยที่นำเอาระบบ TQM (Total Quality Management) ของญี่ปุ่นมาปรับปรุงคุณภาพ มาใช้เป็นกิจกรรมประกอบ การปฏิบัติงานของพนักงาน

คุณประสิทธิ์ ตันสุวรรณ อดีตผู้อำนวยการศูนย์ส่งเสริมคุณภาพงาน บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) คือคนแรกๆ ผู้มีส่วนร่วมบุกเบิกใน การนำเอาระบบ TQM มาใช้จนประสบความสำเร็จ เขาเล่าที่มาที่ไปและ แก่นของ TQM ว่า

“ราวๆ ปี พ.ศ. 2528-2529 มีบริษัทฝรั่งมาประเมินเรื่องการบริหาร จัดการ เขาบอกว่าจุดแข็งของเราคือ 1. มีผู้บริหารทำงานแบบทุ่มเท 2. คนมีวินัย 3. มุ่งสู่ความเป็นเลิศ คือไม่หยุดอยู่กับที่ 4. มีจริยธรรม 5. มีส่วนร่วมในการปรับปรุงงาน

นี่คือจุดแข็งของเอสซีจีเมื่อ 30 ปีที่แล้ว ขณะที่จุดอ่อนคือ 1. ไม่มี แผนปรับปรุงชัดเจน 2. ปรับปรุงหน่วยงานแต่ไม่ปรับปรุงกระบวนการ 3. ไม่มีตัวชี้วัด 4. ยังเป็นระบบเจ้าขุนมูลนาย 5. คนเยอะ

เขาบอกว่า แทนที่จะให้แต่ละหน่วยงานปรับปรุงก็ให้เป็นการปรับปรุง ทั้งระบบ แปลว่ากระบวนการต่างๆ ต้องเชื่อมโยง ไม่ใช่ทำแต่ละจุดแล้ว ไม่รู้จะไปเชื่อมที่ไหน

สุดท้ายเน้นลดต้นทุนแค่นั้นไม่พอ ต้องเน้นความเป็นเลิศทั้งต้นทุน ทั้งคุณภาพ และการส่งมอบ”



หลังจากพบจุดแข็ง-จุดอ่อน และตั้งทิศทางในการปรับปรุงอย่างชัดเจน เอสซีจีจึงตัดสินใจนำเอา TQM มาใช้ โดยมี คุณพารณ อิศรเสนา ณ อยุธยา เป็นผู้ผลักดันคนสำคัญ

คุณประสิทธิ์เล่าถึงจุดเริ่มต้นว่า ไม่ง่ายเลยเช่นกัน สำหรับการนำเอา ความรู้นี้มาจากอาจารย์คาโน ที่ประเทศญี่ปุ่น

“ปี พ.ศ. 2534 เดินทางไปญี่ปุ่น ก็บอกอาจารย์คาโนว่า ต้องการให้ เป็นที่ปรึกษาบริษัทเพื่อทำ TQM แก่ก็ถามกลับว่า ยูประสบความสำเร็จ ตลอด พนักงานอยู่ดีกินดีเงินเดือนอยู่ในระดับ 1 ใน 5 ของเมืองไทย ไบน์สตี สวัสดิการแจ๋ว

อาจารย์คาโนบอกว่า ยูอย่าทำเลย เขาบอกว่าบริษัทจะขยับได้ต้องมีแรงขับไม่อย่างใดก็อย่างหนึ่ง อย่างแรกคือ ต้องมีวิฤต แต่ยูไม่มี สอง Vision ที่ยูจะไปถึงก็ยังไม่ มีหน้าซ้ำคนของยูอยู่ดีกินดี แล้ว TQM ต้องใช้ DATA เป็นการเปลี่ยนวิถีคิด จะเหนื่อย...

แต่ตอนหลังแกก็ยอมทำให้”

และนั่นทำให้เอสซีจีปลูกฝังแก่นความคิดของ TQM มาตลอด

ต้องเน้นลูกค้า

ต้องถือว่ากระบวนการทำงานเท่ากับหรือมากกว่าผลลัพธ์

“องค์กรต่างๆ ในเมืองไทยที่บอกว่าเน้นลูกค้าจริงๆ ไม่ได้ทะลวงแต่ละ Concept ของ TQM ระบบนี้ต้องหาเรื่องปรับปรุง คือ ถ้าบอกว่าพอใจแล้ว ให้พอใจแค่วันเดียว ดูว่ามีทางปรับปรุงหรือเปล่า ถ้าบอกว่า 5 ชั้นต่อนาที มีทางจะเป็น 6 ชั้นได้ไหม ต้องปรับปรุงไปเรื่อยๆ แต่ถ้าปรับปรุงแบบ เล็กๆ น้อยๆ เอาไม่อยู่”

กล่าวโดยสรุป แก่นแท้ TQM คือการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้คุ้มค่า และ ต้องมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เน้นการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดแต่ได้ คุณภาพที่ดีที่สุด ภายใต้ความเชื่อว่า ให้พอใจได้แค่วันเดียว พຼຽงนี้ต้องหา ทางปรับปรุงหรือต้องบอกว่า

“พຼຽงนี้ต้องดีกว่าวันนี้” เสมอ 

“วิกฤต” สร้างคนให้แกร่ง

ปราโมทย์ เตชะสุพัฒน์กุล

บนเส้นทางสู่ความสำเร็จที่ต่อเนื่องยาวนานนับศตวรรษของเอสซีจี มิได้มีเฉพาะเรื่องราวที่สดใส ประสบความสำเร็จ หากยังมีกรณีศึกษาในการบริหารจัดการช่วงที่ต้องต่อสู้ฝ่าฟันด้วยความยากลำบาก

ไม่ว่าจะเป็นความยากลำบากในการบุกเบิกธุรกิจใหม่ๆ การก้าวข้ามวิกฤตในภาวะเศรษฐกิจถดถอย ฯลฯ

คุณปราโมทย์ เตชะสุพัฒน์กุล อดีตกรรมการผู้จัดการใหญ่เอสซีจีซีเมนต์ ถ่ายทอดความประทับใจในการบริหารจัดการช่วงที่เข้าไปดูแลกิจการเหล็กสยามยามาโตะ ซึ่งเอสซีจีร่วมกับญี่ปุ่น และเผชิญสารพัดปัญหา

ด้วยองค์ความรู้กับหลักคิดในการบริหาร โดยเฉพาะการจัดการเรื่อง “คน” ช่วยให้ก้าวผ่านจุดที่ยากลำบากมาได้ด้วยดี

“ช่วงนั้นกิจการมีปัญหาเยอะ ขวัญกำลังใจจึงเป็นเรื่องที่สำคัญมาก เราต้องสื่อสารกันถี่มาก ผมจำได้ว่า ผมเชิญระดับผู้บริหารประชุมบ่อยมาก เพื่อให้สื่อถึงพนักงานว่าสถานะของบริษัทเราเป็นอย่างไร

ต้องพูดความจริงกับเขา เราพูดกับเขาตรงๆ เลยว่า ประสบปัญหาอะไร แล้วเราต้องการกำลังใจและความร่วมมืออะไรบ้าง หลายๆ เรื่องที่เราสามารถจะช่วยให้ ต้องทุ่มเทเสียสละ เพื่อประคับประคองให้บริษัทอยู่รอดได้”

ไม่ใช่เรื่องง่าย แต่ก็ได้รับความร่วมมือร่วมใจเป็นอย่างดี มีภาพของความเสียสละหลายเรื่อง เพราะในขณะที่คนของเอสซีจีกลุ่มอื่นๆ อาจได้รับผลตอบแทนดี มีโบนัส แต่ทีมงานสยามยามาโตะไม่ได้ในช่วงที่บริษัทกำลังขาดทุน

“เราอาจจะขึ้นเงินเดือนได้นิดเดียว เพื่อชดเชยค่าครองชีพ เพราะบริษัทประสบผลขาดทุน ผมบอกให้ทุกคนช่วยกันทำงานหนักมากกว่าปกติ เพื่อให้บริษัทสามารถสร้างผลผลิตที่มีคุณภาพและพัฒนาสินค้าใหม่ๆ ออกมา

เวลาพัฒนาสินค้าใหม่ๆ ก็ต้องทุ่มเทมากกว่าเดิม ทุกคนต้องช่วยกันดูแลว่า อะไรบ้างที่จะช่วยลดต้นทุนได้ เล็กๆ น้อยๆ ในโรงงาน ซึ่งทุกคนก็พร้อมที่จะทำ

เมื่อผ่านจุดดังกล่าวมาได้ มองย้อนกลับไปเราจะเห็นว่าวิกฤตก็เป็นโอกาส โอกาสที่เราจะฝึกคนของเราให้มีขีดความสามารถในการแข่งขันสูง ให้มีความแข็งแกร่ง

ผมคิดว่าวิกฤตสองวิกฤตที่สยามยามาโตะพบ ทั้งวิกฤตการแข่งขันการทุ่มตลาดที่เกิดขึ้น แล้ววิกฤตต้มยำกุ้งได้หล่อหลอมให้คนในองค์กรเป็นคนที่มีความสามารถและแกร่งพอที่จะต่อสู้

“

ในช่วงวิกฤต
เราอยู่กับคน
เราก็ต้อง
เป็นแบบอย่างให้เขา
ลำบากด้วยกัน
เราใช้ชีวิต
แบบเดียวกัน

”



เขาจะรู้จักวิธีการเจรจาต่อรอง รู้จักวิธีการขายสินค้าให้ได้ทั้งปริมาณ ให้ได้ทั้งคุณภาพ รู้จักวิธีการระมัดระวังความเสี่ยงต่างๆ ที่จะเกิดขึ้น เพราะเจอทุกวัน ความเสี่ยงเข้ามาตลอดเวลา”

จุดที่น่าประทับใจสำหรับคุณปราโมทย์ในช่วงเวลาวิกฤตคือเรื่อง “คน” ที่ได้ใกล้ชิด ร่วมทุกข์ร่วมสุขกันอย่างเต็มที่

“ในช่วงวิกฤตเราอยู่กับคน เราก็ต้องเป็นแบบอย่างให้เขา ลำบากด้วยกัน เราใช้ชีวิตแบบเดียวกัน โรงอาหารก็นั่งกินด้วยกัน อยู่เคียงบ่าเคียงไหล่ ทำเหมือนกันหมด แล้วก็สื่อสารให้เขาเข้าใจ

ผมก็เดินโรงงานทุกวันอยู่ใกล้ชิดให้เขาเห็นว่าเราไม่ไปไหน แล้วพร้อมที่ผันฝ่า แล้วช่วยกันอยู่ตลอดเวลา สมัยนั้นผมทำงานอาทิตย์ละ 7 วัน เรียกว่าทางจริง ๆ 6 วัน แต่วันที่ 7 กลับมาบ้านก็ยังคงคิดว่าจะทำอย่างไร ตื่นขึ้นมาคิดแล้ว ต้องช่วยกัน

สิ่งสำคัญที่เราทำให้คนสามารถรวมกันได้ก็คือ 1. เราสื่อสารถึงกันตลอดเวลา 2. เราทำตัวเป็นแบบอย่าง แล้วทำตัวเหมือนๆ กับเขา เช่น เรอบอกว่าเราต้องลดค่าใช้จ่าย เราก็ลด ตัวเราเองก็ต้องลดด้วย เสมอภาคกัน เวลาวิกฤตเราต้องเคียงบ่าเคียงไหล่กันแบบนี้ ซึ่งพนักงานจะเข้าใจ เข้าใจแล้วช่วยกันคนละไม้คนละมือ”

ท้ายที่สุดเมื่อให้สรุปถึงกุญแจแห่งความสำเร็จของเอสซีจี คุณปราโมทย์ยังคงย้ำเรื่องการบริหารคนที่เป็นหัวใจหลักมาโดยตลอด

“ความสำเร็จหลักของงานบุคคล ซึ่งเอสซีจีเอาไปใช้ในทุกที่ในสายตาของผม

1. อุดมการณ์ หรือ Core Value ของเรา เรื่องความเป็นธรรม ความเป็นธรรมนี้กว้างมาก ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องหมด ในส่วนพนักงานต้องให้รับรู้ว่าเขาได้รับความเป็นธรรม การปรับเรื่องสวัสดิการ เราต้องดูแลให้ทั่วถึง เป็นธรรมก็คือว่า ถึงเวลาปรับเราก็ปรับ ไม่ต้องมีการเรียกร้องไม่ให้พนักงานรู้สึกว่าเป็นบริษัทไม่ดูแลไม่เป็นธรรม รวมถึงกระบวนการโปรโมตคนขึ้นมาอยู่ในตำแหน่งที่สูงขึ้นๆ เราใช้ระบบคณะกรรมการ ให้ความเป็นธรรม พิจารณาจากคนที่เหมาะสมจริงๆ

2. ผลงานที่มีอยู่ ผลงานที่เกิดขึ้น

3. การยอมรับของพนักงานภายใน ของผู้บังคับบัญชา ของเพื่อนร่วมงาน เป็นอย่างไร อันนี้คือการให้ความสำคัญในเรื่องระบบดูแลให้เกิดความเป็นธรรม และ 4. สุดท้ายคือ เรามีความเชื่อว่าคนต้องพัฒนา แล้วพัฒนาต่อเนื่องมาเรื่อยๆ เราจะส่งเสริมและสนับสนุนอย่างสม่ำเสมอตลอดวงจรชีวิตของการทำงาน มีการฝึกเป็นระยะๆ ฝึกเรื่องการเรียนรู้ เพื่อเพิ่มทักษะอยู่ตลอดเวลา

เพราะมาจากอุดมการณ์ ‘เชื่อมั่นในคุณค่าของคน’ คนมีค่า ทุกอย่างเดินได้ด้วยคน องค์กรเดินได้ด้วยคน คนเป็นกลไกและตัวจักรสำคัญในการขับเคลื่อนผลักดันให้เกิดความสำเร็จในเชิงธุรกิจหรือในการทำงาน” ●

ครองตน-ครองคน-ครองงาน

เปรม โชติวานิช

“

ครองตน-ครองคน-ครองงาน
3 อย่างนี้เป็นหลัก
เราสร้างคนมาแบบนี้
และที่น่ายกย่องที่สุดคือ
การพัฒนาคน ที่นี้ลงทุน
และให้ความสำคัญ
กับการพัฒนาคนมากจริงๆ
เราถึงมีวันนี้ได้

”

คุณเปรม โชติวานิช อดีตผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่ บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) ซึ่งเข้าร่วมงานกับบริษัทกระเบื้องกระดาศไทย จำกัด ตั้งแต่ พ.ศ. 2509 เคยผ่านงานทั้งในอุตสาหกรรมซีเมนต์ อุตสาหกรรมเหล็ก อุตสาหกรรมกระเบื้อง ฯลฯ มาอย่างโชกโชน

เขาซึ่งประเด็นที่เป็นความประทับใจต่อองค์กรแห่งนี้ว่า หนีไม่พ้นวิถีที่เดินทางตามกระบวนการสร้างการเรียนรู้ให้คน สร้างมูลค่าจากทรัพยากรบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพมาอย่างต่อเนื่อง

“เริ่มจากการสร้าง Corporate Culture หรือวัฒนธรรมองค์กร ‘ตั้งมั่นในความเป็นธรรม มุ่งมั่นในความเป็นเลิศ เชื่อมมั่นในคุณค่าของคน ถือมั่นในความรับผิดชอบต่อสังคม’ ดังนั้นคนที่ได้มาก็จะฝึกเป็นแบบนี้ พัฒนาคนแบบนี้หมด

อย่างพวกผมเป็นวิศวกรถูกส่งไปต่างประเทศ ไปเรียน AMP ในอเมริกาบ้าง บางปีก็จะเชิญอาจารย์เก่งๆ จาก Wharton มาสอนที่เมืองไทย เพราะมาสอนได้ที่หลายคน พัฒนาบุคคลได้เยอะ

ส่วนระดับล่างก็พัฒนาในเรื่องปรับปรุงงานคุณภาพ อบรมเรื่อง QC-Quality Control ระดับปฏิบัติการก็สอนให้รู้จักปรับปรุงงานเล็กๆ น้อยๆ ในหน้าที่ เน้นฝึกกันอย่างหนัก โดยเฉพาะเรื่อง Safety เรื่องความปลอดภัย จนได้รับรางวัลจากอเมริกา แล้วมาฉลองกัน สมัยคุณชวน (หลีกภัย) เป็นนายกรัฐมนตรี ได้รางวัลติดกันหลายปี คือไม่มีอุบัติเหตุ อุบัติเหตุเป็น 0 ติดต่อกัน”



กระบวนการที่เข้มข้นดังกล่าว มาจากพื้นฐานที่เอสซีจีตั้งเป้าหมายว่า จะพยายามสร้างคนให้เป็น “คนเก่งและดี”

“เรื่องนี้เป็นเรื่องหลัก คือเก่งในทางวิชาการ เก่งงาน เก่งคน เก่งทุกอย่าง เน้นให้เป็นคนเก่ง ในขณะที่เดียวกันก็ให้เป็นคนดี เน้นเรื่องคนดีด้วย มีวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งมั่นมาก”

นอกจากผลพวงที่ได้จากการพัฒนาคนให้เก่งและดี ยังส่งต่อไปถึง จิตสำนึกขององค์กรเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมอีกด้วย

“อุดมการณ์ 4 เรายึดถือมาตลอด ยึดตาม 4 อย่างนี้ทำอะไรก็ได้ อย่างปัญหาสิ่งแวดล้อมอะไรต่างๆ เราพยายามจะไม่ให้เกิด เราสร้างมาตรฐานที่สูงและให้ความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐที่เข้าจะมาตรวจสอบ จะมาตรวจเมื่อไหร่ก็ได้ เรายินดีให้มาตรวจได้ทุกเวลา

ยกตัวอย่างเช่น เรื่องฝุ่นปูน วิศวกรของเราจะเก็บตัวอย่างมาตรวจ น้ำเสียก็เหมือนกัน อย่างโรงกระดาษ เรายินดีให้ตรวจทุกเวลา เขาก็มาตรวจเราก็เปิดเผย ไม่ใช่ทำแบบผักชีโรยหน้า เราจริงจังมากในเรื่องเหล่านี้”

คุณเปรมยังฝากข้อคิดในการบริหารงานบริหารคนที่ตกผลึกมาจากการทำงานด้วยว่า เมื่อเลือกได้คนที่เหมาะสม ก็ต้องพัฒนาให้เป็นคนเก่งและดี

ที่สำคัญ คนเก่งและดี ต้องครองตัวให้ดี เป็นแบบอย่างให้กับคนรอบข้างด้วย

“ครองตน-ครองคน-ครองงาน 3 อย่างนี้เป็นหลัก เราสร้างคนมาแนวนี้ และที่นายกัย่องที่สุดคือ การพัฒนาคน ที่นี้ลงทุนและให้ความสำคัญกับการพัฒนาคนมากๆ เราถึงมีวันนี้ได้” ●

จัดการ “คน” เหมือนกลัดกระดุมเม็ดแรก

พญุศักดิ์ ชาติสุทธิผล

“

เหมือนกลัดกระดุมเม็ดแรก
กลัดให้ถูกต้อง
ถ้าเราปล่อยให้เขา
ละเลงกันเอง
ก็จะไปผิดทางเลย
เราก็มองไปข้างหน้า
แต่เราเปิดให้มีอิสระ

”

อีกคนหนึ่งที่มีประสบการณ์หลากหลายในการทำงานกับเอสซีจี คุณพญุศักดิ์ ชาติสุทธิผล อดีตกรรมการรองผู้จัดการ บริษัทสยามยูไนเต็ดสตีล (1995) จำกัด ผ่านทั้งบทบาทสอบในการกู้วิกฤตโรงงานเหล็ก การทำงานในโรงงานปูนซีเมนต์บางซื่อ และสามารถผ่านจุดที่ยากลำบากเหล่านั้นมาได้

แม้จะต้องเผชิญกับภาวะเศรษฐกิจตกต่ำต่อเนื่องจากปี พ.ศ. 2540 และอยู่ในบริษัทที่เป็นโครงการร่วมทุนกับต่างประเทศ

“ตอนนั้นเป็นบริษัท Joint Venture เป็นช่วงที่ไม่ดี ผมเป็นกรรมการเป็นคนไทยคนเดียว นอกนั้นชาวต่างชาติ 8 คน สถานการณ์ค่อนข้างหนักในช่วงนั้น แต่ก็ผ่านพ้นมาด้วยดี

อาศัยหลักที่เราจัดการเรื่องคนได้ดี เป็นจุดแข็งของเรา

เริ่มตั้งแต่ที่เราคัดคนเข้ามา แล้วดูแล ช่วงแรกๆ มีสภาพ ผมก็วางแผนว่า ไม่ควรมีสภาพ แต่เราต้องดูแลเขาก่อน คือถ้าเขาจะมี เราก็ไม่ขัดขวาง แต่เราจะดูแลเขา มีการตั้งเรื่องของคณะกรรมการลูกจ้าง เราก็พยายามวางแผนให้เขา โดยเราก็ดูคนที่เหมาะสม

คือเหมือนกลัดกระดุมเม็ดแรก กลัดให้ถูกต้อง ถ้าเราปล่อยให้เขาละเลงกันเอง ก็จะไปผิดทางเลย เราก็มองไปข้างหน้า แต่เราเปิดให้มีอิสระ เราก็ดู คนไหนมีทัศนคติที่ดี

เมื่อคนของเราเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันแล้ว การฟันฝ่าวิกฤตหรืออุปสรรคก็ไม่ใช่ว่าเรื่องที่เกิดความสามารถ”

เรื่องเล่าของคุณพญุศักดิ์ต่อยอดวิถีปฏิบัติ และแนวทางการบริหารจัดการที่เน้นเอาใจเขามาใส่ใจเรา ดูแลและให้ใจ ให้สิ่งที่ดีแก่คนหรือพนักงานองค์กรเสียก่อน ขัดแย้ง หรือปัญหาที่เหลือน้อยยิ่งกว่าน้อย

“ผมคิดว่าจำเป็นที่จะต้องดูแลให้ดี เช่น เขามีปัญหาเรื่องน้ำดื่ม เรา



เราให้เลย ทำงานเหนื่อยๆ เราต้องให้นะ ผ่านไปสักระยะ เริ่มมีเสียงบ่นว่าน้ำไม่สะอาด หรือเราเห็นว่าไม่สะอาด เราก็แก้ไข ดูแลให้ดี เหมือนตัวเราไปทำงานในนั้น เมื่อได้รับการดูแลแก้ไขปัญหาก็ก็น่ามี ทุกคนก็แฮปปี้ เรื่องรถรับส่งเรื่องอะไรต่างๆ ก็ดูแลกันอย่างดี จนกระทั่งเขามาบอก รถบริษัทน่าจะคนอยากมาทำงาน

นั่นคือบางอย่างที่ได้ ก็ให้มากกว่าที่เขาคิดจะขอ อะไรคือสิ่งที่เขาคิดได้ และเราจะให้อยู่แล้ว ก็ให้ดีกว่าให้เขามาเรียกร้อง"

หลักปฏิบัติที่ดูเหมือนง่ายเช่นที่คุณพญ.ศีกดิ์เล่าให้ฟังนั้น ล้วนเป็นผลพวงมาจากการให้คุณค่าให้ความสำคัญกับคน เอาใจใส่ต่อบุคลากร ซึ่งเป็นแนวทางที่สืบทอดกันมายาวนาน

กลายเป็นมาตรฐานและเป็นความเชื่อขององค์กรไปในที่สุด

“เอสซีจี ให้ความสำคัญกับเรื่องของคน หรือบุคลากรดีมากนะครับ ตอนผมเข้าไปทำงานต้องยอมรับว่าคนรุ่นก่อนๆ นายช่างต่างๆ วางระบบไว้ดี ผมเข้าไปเริ่มงาน เข้าไปเป็นนายช่าง ไม่ต้องตอบบัตร ให้บริหาร ให้ทำก็ทำแบบทุ่มเทเลย เข้าไปทำงาน อยู่เวรอาทิตย์ละกี่วันจำไม่ได้แล้ว ผลัดกันอยู่เวร เสาร์อาทิตย์ผลัดกันอยู่แล้วไปหยุดวันอื่น ทำให้แทบทั้งชีวิตอยู่กับโรงงาน

เมื่อผนวกกับการให้ความสำคัญเรื่องของคน เรื่องการเทรนคน ผมคิดว่านี่คือส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนความเจริญเติบโตของเอสซีจี”

ด้วยมาตรฐานที่คงเส้นคงวาของการบริหารจัดการ และภาพลักษณ์ที่มีธรรมาภิบาล เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม นั่นคือจุดที่คุณพญ.ศีกดิ์มั่นใจว่าจะเป็นจุดแข็งที่ทำให้เอสซีจีเป็นที่ยอมรับไปอีกนานแสนนาน

“ด้วยความที่บอร์ดมีธรรมาภิบาล มีเรื่องของความรับผิดชอบต่อสังคมค่อนข้างสูง คนจะเชื่อถือ ยอมรับ ผมจำได้เลยว่าตอนที่หยุดการผลิตปูนซีเมนต์ที่โรงงานบางซื่อ มีกระแสว่าจะมีการ Lay Off คน ผมและผู้บริหารมั่นใจเลยว่าเหตุการณ์แบบนั้นจะไม่เกิดขึ้น เพราะนี่คือองค์กรที่มองเห็นคุณค่าของคน

เช่นเดียวกับเรื่องการลงทุน ถ้าเอสซีจีได้ประโยชน์ แต่อาจจะเกิดผลกระทบต่อประโยชน์ของประเทศ แบบนี้เอสซีจีไม่เอา หรือถ้างลงทุนไปแล้วเอสซีจีอาจจะไม่ค่อยได้อะไร แต่ว่าประเทศได้ประโยชน์ เป็นการส่งเสริมอย่างนี้ เอสซีจีพร้อมที่จะทำเสมอ” ●

รับฟัง-ปฏิบัติ... เพื่อเปลี่ยนแปลง

พันเทพ สุภาไชยกิจ



การเปลี่ยนแปลง
ไปสู่สิ่งที่ดี
เกิดขึ้นได้จาก
คนในองค์กรนั้นแหละ
การรับฟัง
เป็นเรื่องสำคัญ
เมื่อฟังแล้ว
ต้องลงมือปฏิบัติด้วย



คุณพันเทพ สุภาไชยกิจ กรรมการผู้จัดการ บริษัท ผลิตภัณฑ์กระดาษไทย จำกัด ในเอสซีจี เปเปอร์ เป็นผู้บริหารอีกคนหนึ่งของเอสซีจี ที่ผ่านประสบการณ์ในธุรกิจมาอย่างหลากหลาย ไม่ว่าจะเป็นกิจการค้าปลีก การตลาดผลิตภัณฑ์ซีเมนต์ ธุรกิจผลิตและจำหน่ายยางรถยนต์ ฯลฯ

ในปี พ.ศ. 2552 ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบ บริษัท กระเบื้องกระดาษไทย จำกัด ธุรกิจวัสดุก่อสร้างในตำแหน่งกรรมการผู้จัดการ ก่อนที่จะโยกย้ายมาอยู่ในตำแหน่งปัจจุบัน เมื่อปี พ.ศ. 2555

คุณพันเทพได้ถ่ายทอดประสบการณ์ช่วงเวลาที่บริหารงานในบริษัท กระเบื้องกระดาษไทย ซึ่งเต็มไปด้วยความท้าทาย เนื่องจากธุรกิจวัสดุก่อสร้างมีการแข่งขันสูง ทั้งยังเป็นช่วงที่ต้องเปลี่ยนแปลงกระบวนการผลิต เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ทดแทนกระเบื้องที่มีส่วนผสมใยหินแบบเดิมอีกด้วย

“มีโจทย์ที่ต้องปรับเปลี่ยนผลิตภัณฑ์ ด้านหนึ่งต้องทำความเข้าใจสร้างความเชื่อมั่นกับลูกค้าว่า คุณสมบัติการใช้งาน ความเหนียว ความทนทานยังเหมือนเดิม อีกด้านหนึ่งก็ต้องผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรของบริษัท กระเบื้องกระดาษไทยเอง

ซึ่งพนักงานก็มีความภาคภูมิใจว่าเป็นบริษัทที่มีอายุเก่าแก่ของเอสซีจี เมื่อต้องเจอโจทย์ใหม่ สภาพแวดล้อม รวมถึงการแข่งขันที่เพิ่มขึ้น จึงต้องปรับเรื่องความคิดและเปลี่ยนกระบวนการทำงานกันพอสมควร”

คุณพันเทพ อธิบายว่าปัจจัยสำคัญของการผลักดันการเปลี่ยนแปลงอยู่ที่การจัดกระบวนการทำงานทั้งระบบ พร้อมๆ กับการพัฒนาความรู้ความสามารถ และทัศนคติของคนในองค์กรกระเบื้องกระดาษไทยทุกๆ ระดับอย่างต่อเนื่อง

“เราเดินหน้าพัฒนาสินค้าใหม่ มีผลิตภัณฑ์อื่นๆ เสริมเข้ามา ทั้งบอร์ดผนัง ไม้เทียม แล้วเราก็พยายามจัดแบ่งหน้าที่ให้ชัดเจน เช่น โรงงานท่าหลวง ทำบอร์ด ไม้เทียม โรงงานสระบุรีทำกระเบื้อง โรงงานทุ่งสงทำกระเบื้องกับไม้เทียม ส่วนโรงงานลำปางทำกระเบื้องอย่างเดียว เพื่อให้ชัดเจน ไม่ซ้ำซ้อน และทำได้เต็มประสิทธิภาพ”

คุณพันเทพยังพูดถึงการเสริมทักษะการเป็นผู้นำเข้าไปในทุกส่วนงาน จัดหลักสูตรการอบรม เรียนรู้แลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างผู้รับผิดชอบโรงงานต่างๆ เพื่อปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานใหม่



“เรื่อง Leadership เป็นสิ่งที่ผมให้ความสำคัญ โดยเริ่มที่โรงงานสระบุรี ก่อน เราฝึกและโค้ชเรื่องการเป็นหัวหน้า ฝึกการเป็นผู้นำ ฝึกรับฟังผู้อื่น เสริมทักษะต่างๆ ที่จะเป็นผู้นำ

ทำที่โรงงานสระบุรีแล้วได้ผลดีมาก ก็เริ่มขยายไปทำที่โรงงานอื่นๆ ทั้งที่ทำหลวง ออฟฟิศที่บางซื่อ

ผมจะเน้นเรื่องทักษะการเป็นผู้นำและโค้ชซึ่ง ให้เขาวิธีดูแลน้อง ให้รู้ว่า จะปรับปรุงอย่างไร ที่สำคัญคือต้องเริ่มจากการรับฟังก่อน ผลที่ได้คือ โรงงาน สระบุรีทำงานเป็นทีมเวิร์กมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็ฝ่ายการตลาด หรือฝ่ายโรงงาน ทุกคนพยายามเปลี่ยนตัวเองให้ดีขึ้น”

นอกจากการพัฒนาทักษะด้านผู้นำในแต่ละระดับแล้ว คุณพันเทพ ยังเน้นเรื่อง TQM (Total Quality Management) ซึ่งครอบคลุมทั้งเรื่องการเพิ่มผลผลิต ลดต้นทุน เพื่อให้บริษัทมีกำไรเพิ่มขึ้น โดยเริ่มจากจุดที่ทำได้ง่ายๆ คือ ดูแลสภาพแวดล้อมภายในโรงงาน รักษาความสะอาด ดูแลบำรุงรักษาเครื่องจักร ให้ทำงานได้เต็มที่

จากเรื่องที่คุณเหมือนง่ายๆ เป็นพื้นฐานซึ่งคุณพันเทพเรียกว่า “เก็บเบี้ยใต้ถุนร้าน” กลายเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น และเห็นผลลัพธ์ที่น่าพอใจตามมามากมาย

“สิ่งที่ผมทำคือ เปลี่ยนวิธีการทำงาน จากเดิมที่โรงงานมีปัญหาเปียกและอยู่ตลอกจากการทำงานแบบเดิม แทนที่คุณจะต้องคอยมานั่งทำความสะอาด ลองคิดหาวิธีที่น้ำจะไม่กระเด็นออกมาเปียกเลอะเทอะ ซึ่งทำจริงๆ ก็ทำได้ เมื่อทำแล้วก็ได้ผลที่ดีตามมา

นั่นคือ จากสมัยก่อนต้องเสียเวลาในการทำความสะอาดโรงงานนาน 3-4 ชั่วโมง พอปรับเปลี่ยนวิธี แก้ปัญหาได้ เรามีเวลาเพิ่มขึ้นเพื่อทำการผลิตทันที ลดความสูญเสย ต้นทุนลดลง ผลผลิตเพิ่มขึ้น”

เพียง 1 ปีหลังจากที่คุณพันเทพปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานในบริษัทกระเบื้องกระดาศไทย ปรากฏว่า โรงงานสระบุรี และอีกหลายแห่งได้รางวัล Excellent Awards กันทุกโรงงาน ทั้งยังพร้อมในการปรับปรุงและพัฒนาสินค้าเพื่อแข่งขันได้อย่างเต็มที่

“ผมบอกได้เลยว่า การที่เราทำเรื่องทักษะผู้นำ สร้าง Leadership รวมถึงการทำ TQM ทั้ง 2 เรื่องไม่ใช่แค่มเบญ หรือการรณรงค์ชั่วคราวครั้งชั่วคราว แต่เป็นการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน ทำทั้ง 2 เรื่องเพื่อให้คนของเรามีชีวิตการทำงานที่ดีขึ้น ทำ TQM แล้วเห็นผลในเรื่องการลดต้นทุน กำไรเพิ่มขึ้น”

ก่อนจะฝากหลักคิดทิ้งท้าย อันเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงได้สำเร็จนั่นคือ

“การเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งที่ดีเกิดขึ้นได้จากคนในองค์กร การรับฟังเป็น เรื่องสำคัญ เมื่อฟังแล้ว ต้องลงมือปฏิบัติด้วย ต้องกล้าปรับปรุง กล้าเปลี่ยน และติดตามประเมินผลตลอด จึงจะประสบผลสำเร็จในที่สุด” ●

ต้นเจ้านาย-ดิงลูกน้อง

พิชาติ อัจฉรินทร์เพ็ญ

2 ประเด็นสำคัญที่ คุณพิชาติ อัจฉรินทร์เพ็ญ กรรมการรองผู้จัดการ บริษัทสยามโตโยต้าอุตสาหกรรม จำกัด ผู้บริหารที่ร่วมงานกับเอสซีจีมา ยาวนาน โดยเฉพาะประสบการณ์การทำงานในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมยานยนต์ ประทับใจและเก็บเกี่ยวหลักคิดสำคัญมาจากเอสซีจี ตลอดช่วงเวลาที่ ได้ร่วมงานกันนั่นคือ การจัดการแรงงานสัมพันธ์แบบ **ให้ใจ-ถึงลูกถึงคน** และ เคล็ดลับหลักคิดในการทำงานแบบ **“ต้นเจ้านาย-ดิงลูกน้อง”** ให้ก้าวไปข้างหน้าได้ดียิ่งขึ้น

หลักการง่ายๆ ในการจัดการแรงงานสัมพันธ์ตามสไตล์ของคุณพิชาติก็คือ ให้ไปก่อนที่เขาจะขอ...

“เราไม่ค่อยมีเรื่องปัญหาแรงงาน ไม่ค่อยมีเรื่องสหภาพนานแล้ว เพราะการดูแลชัดเจนมาตั้งแต่สมัยคุณพารณ (อิศรเสนา ณ ออยุธยา) คือดูแลให้ดี ไม่ต้องเรียกร้อง ในอดีตเอสซีจีเคยมีสหภาพแรงงาน เหล็กสยามเคยมี แต่ก็ ผ่อไปเพราะไม่รู้จะเรียกร้องอะไร ไม่มีกิจกรรม

ผมว่าสหภาพต้องเน้นเรื่องการพูดคุยด้วยความจริงใจ เพราะส่วนมากสหภาพที่เกิดแล้วมีปัญหา เพราะคุยกันแล้วคิดว่าบริษัทไม่รับปาก รับปากแบบแกล้งๆ หรือเคยรับปากแล้วไม่ทำให้เขา นั่นแหละจะมีปัญหา”

จนกลายเป็นที่กล่าวขวัญกันว่า องค์กรความรู้หรือ Know How เรื่องสหภาพแรงงานสัมพันธ์นั้น เอสซีจีมีเรื่องราวให้ศึกษาหรือนำไปประยุกต์ใช้ได้มากมายเลยทีเดียว

คุณพิชาติยังเล่าถึงการนำเอาไปใช้กับงานในบริษัทที่เป็นกิจการร่วมทุน (Joint Venture) กับต่างประเทศได้เป็นอย่างดี ชนิดฝ่ายบริหารจัดการของต่างชาติก็ต้องตั้งทั้งกับวิธีการที่คนจากเอสซีจีนำไปใช้

รวมถึงในกิจการบางประเภทที่ต้องใช้เทคนิค ใช้ลูกล่อลูกชนที่เหมาะสมกับสถานการณ์

“อย่างผมเคยไปอยู่ที่หนึ่ง ที่นั่นมีสหภาพ เรามาจากเอสซีจีก็จะใช้วิธีคุยก่อน ตอนเย็นๆ ก็ชวนไปนั่งกินเหล้ามีปัญหาอะไรบ้างคุยกันตรงๆ เขาก็จะพืดแบ็กเข้ามา แล้วเขามองว่าเราเป็นคนมาจากเอสซีจี เขาก็เชื่อถือเราส่วนหนึ่งแล้ว เขาก็จะให้ความเห็นตรงไปตรงมา เราก็มองเห็นตรงไปตรงมา

อันไหนได้ก็ดี อันไหนควรเสนอก็เสนอ อันไหนไม่ควร เราก็บอกเหย้าไม่ได้นะ คือได้ไม่ได้ต้องบอกให้ชัดเจน ผมจะลักษณะนั้น สักพักเขาจะเริ่มเชื่อถือ แต่ถ้า...พืด เออๆ ได้ ไปก่อน แต่พอถึงเวลาแล้วไม่ทำ แกล้งลืมนั่งอย่างนี้อันตราย

“

คอนเซ็ปต์ผมคือ
พยายามต้นนายและ
ดิงลูกน้อง
ด้วยความจริงใจ

”



เพราะฉะนั้นคุณและจริงใจ ในแง่ของการตีลเรื่องปัญหาแรงงานนะครับ นี่คือหัวใจเลย”

หลักคิดการทำงาน การบริหารจัดการที่ตั้งอยู่บนความจริงใจนี้เอง ที่คุณพิชิตนำไปใช้กับการบริหารคนที่เขาเชื่อว่า ช่วยให้งานก้าวหน้าไปได้ ขับเคลื่อนองค์กร ส่งต่อให้คนรุ่นใหม่ได้อย่างเหมาะสม

“ผมอาจจะได้รับการปลุกฝังมาในเอสซีจีนะ พี่รุ่นเก่าๆ สอนมา เรื่องการดูแลคนใช้เวลานี้มาตลอด เพียงแต่ว่าเราทำได้ดีแค่ไหนเท่านั้นเอง

คอนเซ็ปต์ของผมคือ พยายามดันนายขึ้นไป คือถ้าผมมีนายแล้วผมจะวิเคราะห์ว่านายผมมีจุดอ่อนอะไร และผมจะไปเสริมเขา คือถ้านายมี Strength เราไม่ไปแข่ง Strength กับนาย สู้ไม่ได้อยู่แล้ว ถ้านายมีจุดอ่อนแล้วเราไปเสริม ช่วยเขา เขาก็จะเออ...ดี

ในขณะที่เดียวกันก็พยายามดึงน้องๆ น้องคนไหนที่คิดว่าช่วยเราได้ดึงขึ้นมาได้ ผมพยายามจะสร้างน้องใหม่ขึ้นมา แรกๆ น้องๆ ไม่เข้าใจนะ วิธีการหรือคำพูดเราอาจจะรุนแรง รู้สึกว่าเรารุนแรง เราดูนะ แต่จากอยู่กันมาหลายๆ ปี คนจะเข้าใจว่าผมพยายามสอนเขา เพราะผมจะพูดเสมอว่าวันหนึ่งเขาต้องมาแทน คอนเซ็ปต์ผมคือพยายามดันนายและดึงลูกน้อง ด้วยความจริงใจ ทำให้ผมไปไหนก็ได้”

บุคลิกเข้มงวด ค่อนไปทางดุ เฮี้ยบจัดของคุณพิชิตนั้น ได้ตัวอย่างมาจากผู้บริหารรุ่นเก่าอย่าง คุณอมเรศ ศิลาลอ่อน นั่นเอง

“คุณอมเรศเป็นคนระเบียบจัด จัดว่าเป๊ะสมัยนั้น ใครจัดงาน เตรียมงาน ต้องเป๊ะ ต้องไปเตรียมพื้นที่ล่วงหน้า คิวต้องเป๊ะ ผมอาจจะไม่ถึงขนาดนั้น ผมเพียงแค่ปากไวเท่านั้น”

สุดท้าย คุณค่าขององค์กรที่เกิดจากการถ่ายทอด จากรุ่นสู่รุ่น ยังคงเป็นปัจจัยสำคัญที่คุณพิชิตเชื่อว่า นำพาเอสซีจีให้ก้าวมาถึงหลัก 100 ปีได้อย่างสง่างามเช่นนี้

“ผมว่าส่วนที่ทำให้คนเอสซีจีมีคุณภาพ ส่วนหนึ่งมาจากวัฒนธรรมองค์กร ที่สร้างมาตั้งแต่รุ่นเก่าๆ ตั้งแต่สมัยคุณพารณ คุณอมเรศ ทำเป็นตัวอย่าง แล้วคนก็เห็น เริ่มเข้าใจมากขึ้น ในช่วง 20-30 ปีหลัง ผมว่าเรื่องนี้เข้มข้นเรื่อยๆ

แล้วก็เห็นจุดแข็งทำให้คนมีกรอบความคิดเดียวกัน เพราะตัววัฒนธรรมองค์กร ตัวผมเองผมไม่ได้ทำอะไรใหม่เลย หลายเรื่องทำตามของเอสซีจี เรื่องของความโปร่งใส เรื่องของคุณธรรม การดูแลเอาใจใส่ ซึ่งถ้าถามในเอสซีจี เรื่องพวกนี้เป็นเรื่องปกติ ทำกันมานานแล้วนั่นเอง” ●

มีเมตตาธรรมและต้องมีใจ

พิชิต ไม้พุ่ม

“

ต้องคิดว่าพนักงาน
เป็นครอบครัวของเรา
แล้วเราต้องรักเขาจริงๆ
เมื่อรักเขา
ก็ต้องพุ่มพักเขาให้ดี

”

การบริหารงานบุคคลประสบความสำเร็จ มิใช่มีแต่พระคุณเท่านั้น พระเดชก็เป็นสิ่งจำเป็นเช่นเดียวกัน แต่จะให้ครบเครื่องต้องมีทั้งบุญและบูน อยู่ในตัวที่พร้อมจะพลิกแพลงนำมาใช้ได้ทุกที่ทุกเวลา แล้วแต่สถานการณ์

คุณพิชิต ไม้พุ่ม ผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่-ปฏิบัติการ เอสซีจี ซีเมนต์-ผลิตภัณฑ์ก่อสร้าง เป็นอีกคนหนึ่งซึ่งมากด้วยประสบการณ์ครบทั้งด้าน บุญและบูน และนำมาถ่ายทอดกรณีศึกษาที่ยังประทับใจอยู่จนถึงปัจจุบัน

“หลักคิดในการบริหารของผม มาจากตอนที่อยู่โรงอิฐ ตอนนั้นผม เทียวเยอะ กินเยอะ จนวันหนึ่งก็มีคนในโรงงานเห็นผมแล้วคงทนไม่ได้ เขาเอาหนังสือมาวางบนโต๊ะ เป็นเรื่องการทำสมาธิอย่างง่ายๆ ผมก็เลยไป ทำ พอทำแล้วอ้อ...รู้สึกชอบ หลังจากนั้นก็ถือศีลให้ครบทุกข้อ

ประเด็นที่ได้จากธรรมก็คือ ต้องมีใจ ต้องคิดว่าพนักงานเป็นครอบครัวของเรา แล้วเราต้องรักเขาจริงๆ เมื่อรักเขาก็ต้องพุ่มพักเขาให้ดีไม่ว่าจะเป็นเรื่องดูดำดูขาว แต่ในใจต้องคิดว่าจะทำให้เขาดีขึ้นได้อย่างไร จะทำอย่างไรให้เขาอยู่กับเรานานๆ ชีวิตความเป็นอยู่เขาเป็นอย่างไร กินอยู่กันอย่างไร คือ เราต้องดูแล

ส่วนเรื่องการเอาใจใส่พนักงาน ผมอาจจะได้รับอิทธิพลจากพี่กานต์ แก เอาใจใส่พนักงานจริงๆ เหมือนครอบครัวของแก ซึ่งก็ได้ตรงนั้นมา”



คุณพิชิตเชื่อว่า หลักในการบริหารคนนั้น “เมตตา” ต้องมาอันดับแรก
“เมื่อมีใจเมตตาแล้ว จะไปเทกโอเวอร์ใคร อย่างไรไปเทกโอเวอร์โรงงาน
ที่อินโดนีเซีย ใจเราต้องคิดว่าจะไปทำประโยชน์ให้คนอินโดนีเซีย โรงงาน
เขาก็จะไม่เจ๊ง เขาก็มีกินมีใช้ อินโดนีเซียก็ได้ ประเทศไทยก็ได้ ผมมี
ประสบการณ์ถ้าเราคิดไม่ดีแล้วไปทำ หรือคิดเอาแต่ได้ ส่วนใหญ่จะล้ม
เหลวจะไม่ประสบความสำเร็จ”

ประการที่สอง คุณพิชิตเลือกบริหารในสไตล์ติดดิน บนความเชื่อที่
ว่า การทำงานต้องมีมือเปื้อนดิน คือลงมาสัมผัสปัญหาและข้อเท็จจริง ถ้าไม่
เปื้อนดินก็ไม่รู้ข้อมูล ยิ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงหากได้ข้อมูลไม่ถูกต้อง การ
ตัดสินใจก็จะผิด ยิ่งมีตำแหน่งใหญ่ถ้าตัดสินใจผิด ความเสียหายก็จะมาก

“ผมอาจจะอยู่โรงงานมานานจึงใช้หลักการบริหารแบบค่อนข้างติดดิน
เพราะส่วนใหญ่ถ้าไม่รู้ข้อมูลทำไม่ได้ แม้อยู่ในตำแหน่งนี้ยังต้องไปดูโรงงาน
ไปเช็กข้อมูลว่าเป็นอย่างไร ต้องลงไปหาข้อมูลเอง

ยิ่งเป็นใหญ่ ยิ่งต้องรู้เยอะๆ แม้แต่ลูกค้าก็ต้องรู้จักเยอะๆ เอเยนต์คน
นี้เขาชอบอะไรไม่ชอบอะไร คือ ต้องรู้วิธีทำธุรกิจของเขา เขาชอบธุรกิจ
แบบไหน สไตล์การทำธุรกิจแบบนี้กระทบใครบ้าง ต้องรู้”

ด้วยบุคลิกนักเลงนิดๆ แต่ใจถึง จึงไม่แปลกใจที่สไตล์การบริหารของ
คุณพิชิต จะเป็นที่ประทับใจผู้ใต้บังคับบัญชา และมักถูกพูดถึงอยู่เรื่อยๆ
ก่อนที่เจ้าตัวจะสรุปทั้งท้ายสไตล์ของตัวเองว่า

“ผมพูดน้อย พูดไม่ค่อยเก่ง แต่หลักการเรื่องคนก็คือ ต้องเอาใจเขา
มาใส่ใจเรา และต้องทำจริงๆ เป็นหลักบริหารพื้นฐานของเอสซีจีเราเชื่อ
มั่นในคุณค่าของคน และต้องเอาใจเขามาใส่ใจเราเสมอ” ●

ศิลปะบริหาร “คน-องค์กร” ต่างวัฒนธรรม

ไพบูลย์ พงศ์ชัยฤกษ์

“

ทีมเวิร์กก็เป็นเรื่องสำคัญ
การปกครองคนเยอะๆ
ต้องให้เขาเห็นว่า
มีความแฟร์
มีความยุติธรรม
อยู่ในองค์กร

”

คุณไพบูลย์ พงศ์ชัยฤกษ์ อดีตกรรมการผู้จัดการบริษัทผลิตภัณฑ์กระดาษไทย จำกัด ถือเป็นผู้บริหารรุ่นบุกเบิกที่มีโอกาสเข้าไปทำงานในสยามคราฟท์ ยุคแรกๆ ช่วง พ.ศ. 2518 ซึ่งเอสซีจีเข้าไปร่วมกิจการ ทำให้ได้มีโอกาสร่วมแก้ปัญหาการทำงานที่มีวัฒนธรรมแตกต่างกันอย่างสิ้นเชิง

พร้อมกับโจทย์ที่ทำหายนั่นคือ การผสมผสาน หลอมรวมวัฒนธรรมที่แตกต่างกันของบุคลากรในองค์กรให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

“ปัญหาใหญ่ต้องจัดการคือเรื่อง Culture ซึ่งเอสซีจี เราจะมี Culture ว่าเราต้องมีคุณธรรม ต้องแฟร์ ต้องขยันขันแข็ง บริษัทจะดูแลเรา มีความเชื่อมั่นต่อบริษัท เชื่อในสิ่งที่หัวหน้าพูด เชื่อว่าบริษัทมีกำไร พนักงานจะดีพวกนี้เป็น Culture ที่ติดมา

การบริหารพนักงานที่เป็นสมาชิกอยู่ในสภาพแรงงานขึ้นอยู่กับหัวหน้างานค่อนข้างเยอะ ถ้าหัวหน้างานไม่มีแนวคิดทั้งในเรื่องการสื่อสาร การทำความเข้าใจการดูแลลูกน้องดีพอ ก็จะมีปัญหา แต่ถ้าทำได้ดีการบริหารสภาพก็จะไม่มีปัญหา”

จุดที่คุณไพบูลย์เชื่อว่าเป็นหัวใจหลักในการบริหารองค์กรที่มีความแตกต่างทางด้านวัฒนธรรม นั่นคือต้องไปทำความเข้าใจก่อน ต้องแสดงให้เห็นทั้งเรื่องพระเดชและพระคุณ

“ต้องใช้เวลาทำงาน นี้นพุดถึงลักษณะงานผลิตในโรงงานที่มีลูกน้องเยอะๆ แต่งานที่ต้องทำร่วมกับพนักงานระดับสูงระดับวิศวกร ก็อาจจะง่ายหน่อยสำหรับการสื่อสารข้อความ แต่ไม่ใช่ไม่ต้องทำอะไรเลย สำหรับพนักงาน



ระดับล่างการสื่อสารข้อความต้องชัดเจน บางครั้งต้องสื่อบ่อยๆ ทีมเวิร์กก็เป็นเรื่องสำคัญ การปกครองคนเยอะๆ ต้องให้เขาเห็นว่ามีความแฟร์ มีความยุติธรรมอยู่ในองค์กร ซึ่งเป็นเรื่องสำคัญ ภาพอย่างนี้ในเอสซีจีค่อนข้างชัด เรื่องระเบียบวินัยก็ค่อนข้างชัด”

เมื่อก้าวผ่านการหลอมรวมคนที่ต่างองค์กร ต่างวัฒนธรรมแล้ว ยังต้องใช้หลักการบริหารคน โดยคุณไพบูลย์ให้ความสำคัญอย่างมากในเรื่อง Coaching

“ผมคิดว่าเรื่อง Coaching สำคัญที่สุดสำหรับการบริหารคน การสื่อสารข้อความที่ดีก็เป็นการ Coaching อย่างหนึ่ง เพราะว่าเราอาจจะสื่อข้อความเกี่ยวกับธุรกิจ แต่ในขณะที่เดียวกันเราอาจจะสื่อถึงแนวคิดวิธีการทำงาน ประสิทธิภาพของเราเข้าไปด้วย เพราะฉะนั้นการสื่อสารข้อความบวกกับการ Coaching เป็นเรื่องสำคัญ ผมจึงทำเรื่องพวกนี้ค่อนข้างเยอะ”

นอกจากนี้ ยังต้องเลือกวิธีการสอนหรือ Coach ให้เหมาะสม โดยอาจแทรกลงไปในเรื่องงาน บอกเล่าประสบการณ์การทำงาน ซึ่งเป็นสิ่งที่คุณไพบูลย์ลงมือปฏิบัติ สอนงานให้หน่อยๆ อยู่ตลอดเวลา

“เด็กพวกนี้ไฟแรงต้องดูแลทัศนคติ ถ้าไฟแรงวิ่งเข้ารกเข้าพงก็มีปัญหา แต่เราให้ทิศทางแล้วปล่อยให้เขาทำไป มีปัญหาที่โดดเข้าไปช่วยแก้ เหมือนเป็นหัวหน้าทีม สำหรับคนกลุ่มนี้ถ้าไม่มีปัญหาต้องปล่อยให้เขาไปมีกฎเกณฑ์กติกามากนัก”

ทั้งหมดนั้นคือ ศิลปะการบริหารอันซอกซอนและถึงลูกถึงคนทีลึกลงไปในรายละเอียดมุ่งเน้นความสำเร็จมากกว่าวิธีการ ซึ่งเป็นสิ่งที่คุณไพบูลย์ใช้ และประสบผลสำเร็จ ●

“ทีมเพลย์” อาวุธลับบริหารคน

ไพรัช เมฆอาภรณ์

“

ผมจะคลุกคลีกับคนงาน
ที่มีพื้นฐานการศึกษาน้อย
ชีวิตพอมืออยู่มีกิน
เราต้องสร้างสังคมด้วย
ทำแล้วรู้สึกสนุก
บางที่เราไปเน้นทีมสปิริต
จนลืมทีมเพลย์

”

จากบทบาทนักกิจกรรมในมหาวิทยาลัยทำให้ คุณไพรัช เมฆอาภรณ์ อดีตกรรมการผู้จัดการ บริษัทสยามคราฟท์อุตสาหกรรม จำกัด ได้ทำงานกับคนหลากหลาย ซึมซับความรู้ในเรื่องคนมาเป็นอย่างดี

หลังเรียนจบ ในช่วงที่เขาเป็นวิศวกร คุณไพรัชเข้าไปคลุกคลีตีโมง ช่วยแก้ปัญหาทั้งการงาน และปัญหาชีวิตให้กับพนักงานระดับล่างๆ อยู่เสมอ แม้ว่าต่อมาบทบาทการเป็นผู้บริหารของเขาจะเปลี่ยนแปลงไป เขาก็ยังทุ่มเทในเรื่องการสร้างกลยุทธ์การบริหารบุคคลอยู่เสมอ

“ผมชอบเรื่องคน อาจเป็นเพราะชีวิตของผมชอบสังคมนีเพื่อนเยอะ สมัยเรียนหนังสืออยู่วิเศษ จุฬายะ ผมก็เป็นกรรมการเชียร์ที่ต้องดูแลนิสิตปีหนึ่ง ทำให้รู้ว่าเรื่อง Leadership สำคัญ ผมคิดตลอดเวลาคือคนต้องทำงานให้เรา เราไม่ได้ทำได้เอง เพราะฉะนั้นเราต้องดูแลเขาให้เกิดบรรยากาศที่ดี เพื่อให้เขาวางใจเรา เราก็วางใจเขาได้ ต่างฝ่ายต่าง Trust กัน”

คุณไพรัชเล่าย้อนไปถึงตอนที่ลงไปประจำโรงงานปูนซีเมนต์ทุ่งสง จ.นครศรีธรรมราช ยุคที่ยังมีผู้ก่อการร้ายคอมมิวนิสต์ ไม่มีใครอยากไป แต่เขาอาสาไป

นั่นทำให้ได้พบปะผูกพันและร่วมแก้ปัญหาให้กับพนักงานในทุกๆ ระดับ เลยก็น่าได้

“ก็เจอปัญหาเยอะทะเลาะเบาะแว้ง เพราะรายได้น้อย เป็นหนี้เป็นสินละทั้งหน้าที่เป็นประจำ ต้องตัดคะแนนกันออกตลอด เช่น คนที่มาจากกรุงเทพฯ ถึงปีต้องกลับมาเยี่ยมบ้านบ้าง ถนนหนทางลำบาก มารถไฟก็เสียเวลา ปรากฏกลับมาทำงานไม่ทันก็กลายเป็นคนไม่ดีในสายตาหัวหน้างาน ปัญหาต่างๆ แก่ไม่ได้ ผมก็เลยบอกว่าถ้ากลับไม่ทันอีกก็ถือว่าเขาลาปัญหาทั้งหมดไป ได้ความเข้าใจเห็นใจกันมากขึ้น

หรือกรณีพนักงานเป็นหนี้ เล่นแชร์เป็นหนี้กันออกตลอด จนเริ่มเรื้อรังผมไปคุยกับแบงก์ ซึ่งไปเปิดสาขาใหม่ให้กู้ทั้งโรงงาน ผมก็จะตรวจสอบเลย



ทั้งโรงงานใครเป็นหนี้เท่าไร? เรียกพนักงาน เมียหัวหน้างานห้ามปล่อยกู้
อย่าเอาเปรียบกัน เรียกมาคุย ทำความเข้าใจ ตอนกู้เงินแบงก์ก็ให้แพ็ก
กัน 4 คน แล้วประกันกันเอง กู้เงินวงเงินไม่เกิน 30,000 บาท สิ่งแรก
เอาไปใช้หนี้ เหลือก็เอาไปใช้ ทำจนสำเร็จ พนักงานก็ได้ประโยชน์ เงินกู้
นอกระบบก็หายไป พยายามสอนเขาว่า อย่าพยายามผ่อนอะไรต่างๆ ตก
เย็นก็เอาลูกๆ พนักงานมาสอนภาษาอังกฤษ สอนเลข”

ที่คุณไพรัชยอมทำเช่นนั้นก็เป็นเพราะเชื่อในคน ไม่อยากเห็นพนักงาน
หรือลูกน้องมีปัญหา หากช่วยแก้ ช่วยปลดปัญหา ก็จะได้การทำงานที่ดีขึ้น
ยิ่งได้ช่วยเหลือในเรื่องงานและเรื่องชีวิตส่วนตัว ทำให้เกิดความใกล้ชิด
ชิดผูกพัน กลายเป็นสมการด้านบริหารที่นอกเหนือไปจากการสร้าง “ทีม
สปิริต” แล้ว ยังต้องสร้าง “ทีมเพลย์” ควบคู่กันไปด้วย

“ผมเริ่มต้นจากโรงงานทุ่งสง มาอยู่โรงงานบางซื่อ แล้วกลับไปเป็น
ผู้อำนวยการโรงงานทุ่งสง ผมจะคลุกคลีกับคนงานที่มีพื้นฐานการศึกษา
น้อยชีวิตพอมืออยู่มีกิน เราต้องสร้างสังคมด้วย ทำแล้วรู้สึกสนุก บางที่เรา
ไปเน้นทีมสปิริต จนลืมทีมเพลย์... ทีมเพลย์จะทำให้เกิดความสัมพันธ์นอก
งานมากกว่าในงาน ในงานเหมือนมีกำแพง มีหน้ากากคอยกั้นอยู่

อีกจุดหนึ่งที่ผมภูมิใจคือ ทุ่งสงเป็นโรงเดี่ยวในเอสซีจีที่ไม่มี
สหภาพแรงงาน ไม่ว่าจะมีการเคลื่อนไหวที่ไหน ผมก็จะชวนมาคุย ผม
เดินเข้าไปพูดคุยกับพนักงานในกะ บางครั้งแปดโมงเช้าออกสองยาม บาง
ครั้งก็เข้าสองยามออกแปดโมงเช้า ชวนคุยทุกวัน ผมจะใช้วิธีสื่อสารบอก
เขาว่า อย่ามาทะเลาะกัน เขาก็เข้าใจ

ผมคิดว่าความเชื่อถือ หรือ Trust เป็นเรื่องสำคัญ ต้องให้เขาเชื่อเรา
ว่า เราปกป้องเขาได้”

นั่นเป็นเพียงส่วนหนึ่งในการบริหารจัดการเรื่องคนของคุณไพรัช นัก
บริหารที่ชอบเรื่องคนเป็นชีวิตจิตใจ 

ให้เขาสนุกกับงาน ... ยอมรับสิ่งที่เขาคิดเขาทำ

ภาสกร บุรณะวิทย์

“

การที่เขาสนุกกับการทำงาน
มีคนเห็นผลงานของเขา
ยอมรับสิ่งที่เขาคิดเขาทำ
จะทำให้เขาสนุกกับงาน
นี่คือจุดเริ่มต้นเลย

”

คุณภาสกร บุรณะวิทย์ กรรมการผู้จัดการ บริษัทกระเบื้องกระดาศไทย จำกัด มีโอกาสเก็บเกี่ยวประสบการณ์ที่มีคุณค่ามากมาย ในช่วงที่เข้าไปพลิกฟื้นโรงงานกระดาศที่มีปัญหา

ไม่ว่าจะเป็นการรับมือกับพนักงานเสียชีวิต เสียกำลังใจ จนสามารถพลิกสถานการณ์ให้กลับมาเข้มแข็งได้อีกครั้งหนึ่งนั้น ในระหว่างเส้นทางการบริหารคนของเขามีแง่มุมที่น่าสนใจหลายประการ

“ผมว่า ต้องทำให้เขาสนุกกับการทำงาน มีกำลังใจแล้ว ก็รู้ว่านายให้ความสนใจ ให้การยอมรับในสิ่งที่เขาคิดเขาทำ อันนี้เป็นโอกาสให้เขาทำได้ตามเป้าหมายทุกอย่าง สุดท้ายขึ้นอยู่กับขวัญกำลังใจ การที่เขาสนุกกับการทำงาน มีคนเห็นผลงานของเขา ยอมรับสิ่งที่เขาคิดเขาทำ จะทำให้เขาสนุกกับงาน นี่คือจุดเริ่มต้นเลย”

ตัวอย่างที่เป็นรูปธรรมเมื่อเขาเข้าไปดูแลบริษัทเก่าแก่ อยู่ในกลุ่มกระดาศที่กำลังมีปัญหพนักงานขาดขวัญกำลังใจ เขาเรียกประชุมทันที

“ประชุมวันนั้นรู้สึกเขาเจ็บบมาก ไม่ค่อยกล้าออกความเห็น ผมคิดว่าอยู่ที่ทีมเวิร์กและความเป็นหนึ่งเดียว สิ่งที่ต้องทำอย่างแรกคือ สร้างการยอมรับให้เกิดแก่สายตาคนภายนอกและภายใน ตัวที่ชัดเจนที่สุดสำหรับการสร้างการยอมรับก็คือ หารางวัลมาเป็นเป้าหมาย

ต้องตั้งเป้าว่าจะไปให้ถึงรางวัล Prime Minister Award ด้านคุณภาพ จากนั้นก็เขียนว่าเราทำสินค้าอะไร มีจุดเด่นอย่างไรในทุกด้าน เรื่องของการบริหารงาน เรื่องของคน เรื่องของคุณภาพ เรื่องของระบบงาน ส่งไปเขาก็มาตรวจประเมินและซักถาม สุดท้ายเขาตัดสินใจให้เราได้รับรางวัลก็เป็นอีกเรื่องหนึ่งที่พยายามสร้างการยอมรับ”



เมื่อเริ่มต้นแล้วทำได้ สถานการณ์ของบริษัทก็เริ่มดีขึ้น โรงงานอื่นๆ หรือผู้บริหารระดับสูงก็ให้การยอมรับมากขึ้น

“คราวนี้เวลาประชุม พนักงานจะรู้สึกว่าเขาไม่กลัวการประชุม มีอะไรที่จะนำเสนอ กล้าแสดงออก มั่นใจมากขึ้น

สิ่งสำคัญที่สุดในการบริหารคนคือ ต้องเข้าใจ และรับฟัง พยายามให้กล้าพูดกล้าแสดงออก ติงศักยภาพให้เต็มที่ บางคนก็อาจจะเหมาะกับงานบางงาน เราต้องหาจุดของเขา พยายามใช้คนให้ตรงมากที่สุด พยายามใช้ในศักยภาพที่มองเห็น”

คุณภาสกรยังมีเคล็ดลับในการบริหาร “คนเก่ง” ที่เป็นสไตล์เฉพาะตัวด้วยว่า

“ในองค์กร ผมว่าคนเก่งประเมินกันจริงๆ มีราวๆ 10% ฉะนั้นจะทำอย่างไรให้เขาได้แสดงศักยภาพ ได้มีโอกาสหมุนเวียนให้เขาได้นำทีม ในบรรดาคนเก่งที่เรารับมา บางคนเก่งงาน บางคนเก่งคน แต่บางคนก็ไม่กล้าแสดงออก เราต้องยอมรับเขา พยายามดูเขาและ Support เขา

ผมว่าผู้นำในรุ่นต่อไป ต้องเจอกระแสการเปลี่ยนแปลงที่มากกว่าในอดีต เจเนอเรชั่นของคนเปลี่ยน ประสบการณ์ของคนเดิมอาจจะนำกลับมาใช้ไม่ได้ เพราะฉะนั้นต้องรู้จักคนเจเนอเรชั่นนี้เขาคิดอย่างไร ทำอย่างไรให้เขาภูมิใจในการได้ทำ ต้องเข้าใจและศึกษาเจเนอเรชั่นแต่ละเจเนอเรชั่น นี่คือเรื่องที่ผมคิดว่าสำคัญ” ●

ไม่มีความลับสำหรับพนักงาน

ภิญโญ หาญศีลวัต

“

ห้องผมจะเปิดเสมอ
ผมจะมีกล่องใส่ๆ เหมือนกับ
ของกองสลากใส่คำถาม
แล้วหมุนๆ แล้วจับ
กระดาษคำถามขึ้นมา
ผมตอบทุกคำถาม
ไม่มีการคัดกรอง

”

ด้วยบทบาทการเป็นหัวหน้าค่ายอาสาพัฒนาชนบทตั้งแต่สมัยยังเรียน
ปี 1 จนถึงปี 4 ในคณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย สะท้อน
ถึงความชื่นชอบในการทำงานแบบถึงไหนถึงกันของ **คุณภิญโญ หาญศีลวัต**
กรรมการผู้จัดการ บริษัทปูนซิเมนต์ไทย (แ่งคอย) จำกัด ได้เป็นอย่างดี
และเมื่อเข้ามาร่วมงานกับเอสซีจี ทำให้เขากลายเป็นผู้บริหารที่รู้และ
เข้าใจชีวิตความเป็นอยู่ของคนในโรงงานเป็นอย่างดี

การบริหารในสไตล์ของเขา คือ ทำงานร่วมกับลูกน้องแบบถึงไหนถึงกัน
ร้อนก็ร้อนด้วยกัน ทำทุกอย่างเพื่อให้ได้ใจคน

“ผมจะใช้หลักง่ายๆ ทำอย่างไรถึงจะได้ใจคน เพราะผมทำงานค่าย
อาสาในมหาวิทยาลัยตั้งแต่ปีหนึ่งถึงปีสี่ เป็นหัวหน้าค่ายได้สัมผัสคนพอ
สมควร ส่วนใหญ่ไปแถวอีสานได้เห็นชีวิตชาวบ้านว่าเป็นอย่างไร คนงาน
ในโรงงานส่วนใหญ่ก็เป็นคนอีสาน จึงเข้าใจเขาค่อนข้างดี

รวมถึงตอนที่เข้าทำงาน ก็เริ่มตั้งโรงงาน ก็ได้คลุกคลีกับคนงานค่อนข้าง
เยอะ สิ่งที่ทำคือ ทำอย่างไรจะได้ใจคน วิธีของผมคือ ต้องดูพื้นฐาน
ของคนว่าต้องการอะไร ทำอย่างไร เหมือนทฤษฎีของมาสโลว์ เริ่มตั้งแต่
ให้ห้องอิม แล้วสุดท้ายคือการให้การยอมรับ หรือเป้าหมายชีวิตแต่ละคน”

อย่างไรก็ตาม หลักบริหารคนที่คุณภิญโญนำมาใช้ นอกจากคลุกคลี
ใกล้ชิด ซื่อใจกันแล้ว เขายังใช้หลักพุทธศาสนาในการปกครองนั่นคือ หลัก
พรหมวิหาร 4 เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา ด้วย

“คือผมจะมองว่า เวลาที่เขาทำอะไรต้องมีเหตุผลในการกระทำ และ
อาจเป็นเพราะผมเริ่มทำงานตั้งแต่ระดับพนักงานจึงมีโอกาสได้คลุกคลีกับ
คนงาน เปรุนเอง ผสมปูนเอง ชันนอต ชันสกรูเอง เครื่องจักรอะไรก็ทำ
เองหมด เราจึงรู้ว่างานเหล่านั้นหนักหนาอย่างไร ถ้าไม่รู้จะอะไรเลยจะสั่ง
คนไม่ได้ บางงานตั้งเครื่องจักรเสร็จแล้ว ตอนเดินเครื่อง ซึ่งเป็นหม้อบด
ลิกไนต์ เป็นลูกกลิ้งขนาดใหญ่จะต้องไปเข้าสกรู ชันสกรูใน 8 ชั่วโมง อยู่
ในห้องเล็กนิดเดียวอับๆ ร้อนมาก”



เมื่อได้รับรู้ว่างานหนักมาก พนักงานทำงานด้วยความยากอย่างไร เป็นอย่างไร ผู้บริหารจะต้องคิดต่อไปว่า แล้วจะทำอย่างไรให้เกิดความปลอดภัยทำงานสะดวกขึ้น เข้าไปคลุกคลีกับเขา ช่วยหาแนวทางปรับปรุง จุดนั้นเองที่จะทำให้ “ได้ใจคน”

หลักสำคัญอีกประการหนึ่งคือ คุณกัญญาจะเน้นเรื่องการใช้วิธีสื่อสารหลายระดับ สำหรับการบริหารจัดการคนในโรงงาน

“ห้องผมจะเปิดเสมอ ขณะเดียวกันผมจัดแถลงผลทุกไตรมาส มีการสื่อสารแล้วให้ทุกคนซักถาม ผมจะมีกล่องใส่ๆ เหมือนกับของกองสลากใส่คำถามแล้วหมุ่นๆ แล้วจับกระดาษคำถามขึ้นมา ผมตอบทุกคำถาม ไม่มีการคัดกรอง

นั่นคือ พยายามสื่อสารและทำให้โปร่งใส ไม่มีเรื่องต้องปิดบัง เน้นความเข้าใจร่วมกัน ผมบอกว่าทุกเรื่องในบริษัทไม่มีอะไรเป็นความลับกับพนักงาน เพราะพนักงาน คือ “SCG Ambassador” คือเป็นตัวแทนบริษัทในการประชาสัมพันธ์ออกไปข้างนอก คนที่ทำตรงนี้ได้ดีที่สุดคือพนักงาน พนักงานต้องรู้ว่าโรงงานเราทำอะไร เพื่อที่จะไปสื่อสารข้างนอก เพราะพนักงานอาศัยอยู่รอบโรงงาน เขาสามารถบอกกันปากต่อปาก ไม่เช่นนั้น มีเรื่องอะไรขึ้นมา เขาจะอธิบายได้อย่างไรในเมื่อเขาไม่รู้เลย ผมใช้คำว่า Open House หรือ ข้อเท็จจริงทั้งหมดต้องให้พนักงานทราบว่ามีอะไรบ้าง”

และสุดท้ายคือ หลักการบริหารคนที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาคน การสร้างคน สอนงาน การ Coach ให้กับพนักงานทุกระดับและทุกครั้งที่ มีโอกาส ซึ่งเป็นจุดแข็งของเอสซีจีมาโดยตลอด

การบริหารคนในโรงงานอาจจะต้องใช้วิธีที่หลากหลายอันเนื่องมาจากพนักงานมีหลายระดับ แต่หัวใจสำคัญที่สุด สำหรับคุณกัญญา คือ จะทำอย่างไรให้ได้ใจคน เริ่มตั้งแต่การใช้หลักพรหมวิหาร 4 เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา ไปจนถึงการให้ข้อมูลอย่างเปิดเผย โปร่งใส ไม่มีความลับกับพนักงานนั่นเอง ●

ต้องรู้จัก (พนักงาน) ให้มาก

รุ่งโรจน์ รั้งสิโยภาส

“

คำว่ารู้จักคนให้มาก
หมายถึง ต้องรู้จักชื่อ
รู้จักพื้นเพ
เขาเป็นอย่างไร
รู้จักวิธีทำงานของเขา
รู้จักข้อดีข้อเสีย
จุดอ่อนจุดแข็ง

”

คุณรุ่งโรจน์ รั้งสิโยภาส กรรมการผู้จัดการใหญ่ เอสซีจี เปเปอร์ เคยมีประสบการณ์ไปดูแลบริษัทที่เอสซีจีไปลงทุนในสหรัฐ ก่อนที่จะกลับมาดำรงตำแหน่ง CFO ของเอสซีจี แล้วดูแลธุรกิจกระดาษในปัจจุบัน

นั่นทำให้เขาต้องบริหารลูกน้องชาวอเมริกันที่ไม่ค่อยยอมรับเจ้านายชาวต่างชาติ เฉพาะอย่างยิ่งนายจ้างคนไทย

คุณรุ่งโรจน์ถ่ายทอดเรื่องเล่าที่สะท้อนมุมมองการบริหารจัดการคนทั้งสองวัฒนธรรมไว้อย่างน่าสนใจ

“โรงงานที่สหรัฐอเมริกาตอนนั้นมีคนราวๆ 300 คน มี Distribution ราวๆ 100-200 คน รวมทั้งหมดก็ประมาณ 400-500 คน การบริหารคนก็ยากพอสมควร ต้องยอมรับอย่างหนึ่งว่า ทุกชาติเขามีความภูมิใจในชาติของเขา พอมีนายจ้างเป็นคนต่างชาติ ก็ต้องเลือกเหมือนกันว่าจะยอมรับได้หรือไม่ได้ขนาดไหน

ยิ่งสหรัฐอเมริกา ซึ่งเป็นประเทศมหาอำนาจการยอมรับชาติอื่นไม่ใช่เรื่องง่ายๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งไทยด้วย”

เขาจึงต้องเลือกวิธีประยุกต์ในการบริหาร บางอย่างก็ใช้แนวคิดของเอสซีจี แต่หลายอย่างก็นำไปใช้ที่อเมริกาไม่ได้ เพราะการบังคับบัญชาอาจจะต่างกัน

“ที่เอสซีจีพนักงานส่วนใหญ่เรารับมาตั้งแต่เรียนจบ เพราะฉะนั้นเราสร้างทุกอย่าง คือ วัฒนธรรมเป็นของตัวเอง แต่ที่โน่นส่วนใหญ่ผ่านการทำงานที่อื่นมาแล้ว วัฒนธรรมที่เขาเคยชิน ก็ไม่ใช่วัฒนธรรมเอสซีจี เราต้องยอมรับตรงนั้นให้ได้”



คุณรุ่งโรจน์เชื่อว่า การจะสร้างการยอมรับเป็นเรื่องที่ไม่สามารถบังคับกันได้ จุดสำคัญอยู่ที่การทำงานให้ดีที่สุด ดูแลคนให้ดีที่สุด ต้องไปรู้จักพนักงานให้มากที่สุด เข้าใจพนักงานส่วนใหญ่ว่ามีแนวคิดอย่างไร วิธีการทำงานเป็นอย่างไร

“การทำงาน เราทำตามหน้าที่ของเรา ทำให้บริษัทดี ทำให้บริษัทสามารถพัฒนาไปได้ ดูแลพนักงานให้อยู่ได้อย่างมีความสุข

ที่สำคัญคือต้องรู้จักคนให้มาก คำว่ารู้จักคนให้มากหมายถึง ต้องรู้จักชื่อ รู้จักพื้นเพเขาเป็นอย่างไร รู้จักวิถีทำงานของเขา รู้จักข้อดีข้อเสีย จุดอ่อนจุดแข็ง วิธีที่รู้จักเขาดีที่สุด ต้องใช้เวลากับเขาเหมือนอย่างเพื่อน เราจะรู้ว่าเพื่อนคนนี้คบหาเป็นเพื่อนตายกันได้ไหม หน้าที่ของผู้บังคับบัญชาต้องรู้จักลูกน้อง ซึ่งเป็นขั้นๆ ไป คนที่ทำงานโดยตรงกับเรา คนที่ทำงานถัดจากเราไปอีกระดับหนึ่งเราต้องรู้จัก”

เขายังเชื่อในเรื่องการบริหารคนแบบครบวงจร หากเป็นไปได้ควรต้องเริ่มตั้งแต่การรับพนักงาน แล้วต้องพัฒนาให้พนักงานเติบโตก้าวหน้า ดูแลจนกระทั่งจบชีวิตการทำงานกับบริษัทอย่างมีความสุข

“ผมคิดว่าถ้าทำอย่างนั้นได้ ดีที่สุด ช่วงพัฒนาพนักงาน เป็นช่วงที่ให้โอกาสพนักงาน เป็นช่วงที่จัดการกับพนักงานให้เหมาะสมกับงาน เพื่อให้เขาสามารถทำงานได้อย่างเต็มที่ สามารถเติบโตทั้งในแง่ส่วนตัวและในแง่การงาน ให้กำลังใจ ให้การสนับสนุน ให้การดูแล ให้มีโอกาสได้ตัดสินใจ ได้เรียนรู้ในการตัดสินใจ เวลาที่ใช้ส่วนใหญ่ใช้ไปกับการพัฒนาคนอย่างเต็มที่”

ความใกล้ชิด และการได้รู้จักพนักงาน รวมถึงการบริหารแบบครบวงจรดูแล ตั้งแต่การรับเข้ามาและพัฒนาให้โอกาสเติบโต คือ เป้าหมายของการทำงานอย่างมีความสุข ที่คุณรุ่งโรจน์ยึดเป็นแนวทางมาตลอดนั่นเอง



ยกย่องคนดี ทำดีมีรางวัล

วิธี กฤตผล

คุณวิรัช กฤตผล เริ่มทำงานกับเอสซีจีตั้งแต่ พ.ศ. 2509 และทำต่อเนื่องมานานกว่า 30 ปีจนกระทั่งเกษียณในตำแหน่ง ผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่ บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)

ผ่านประสบการณ์ที่หลากหลายไม่ว่าจะเป็นโรงปูนแก่งคอย บางซื่อ ข้ามสายไปตะลุมตุลอุตสาหกรรมเหล็กอีกเป็นเวลายาวนาน

หลักการบริหารคนที่ตกผลึกและนำมาถ่ายทอดกลับเป็นเรื่องที่ดูเหมือนจะง่าย ไม่ซับซ้อนแต่อย่างใดเลย นั่นคือ ยกย่องคนดี ใครทำดีมีรางวัลให้

พร้อมทั้งใส่ใจต่อพนักงาน สวัสดิภาพ สวัสดิการ ในทุกๆ แห่งที่เขาไปร่วมงานด้วย

“ผมย้ายไปเป็นผู้อำนวยการฝ่ายผลิตบริษัทเหล็กสยามปี พ.ศ. 2526 ก็ใช้วิธีคุยกัน ค่อยๆ ปรับแล้วลงไปคลุกคลีกับคนงาน

เดินไปตรวจโรงงานตอนเช้า เดินเสร็จแล้วก็ถามสารทุกข์สุกดิบ แล้วขึ้นมาก็มีประชุม

จนกระทั่งผมได้เป็นกรรมการผู้จัดการ ผมก็เปลี่ยนระบบใหม่ คือทุกครั้งที่มีการเลือกตั้งสหภาพ ผมจะเป็นคนเชิญเขา เขาไม่ต้องมาขอพบ เพราะเขาเลือกตั้งสหภาพ มีกรรมการเสร็จเรียบร้อย ผมให้ฝ่ายบุคคลเชื่อมเลย นัดประชุมมีอะไรก็ว่ากัน

แล้วก็เสนอให้เขาก่อนเลยว่า เรื่องบางเรื่อง อย่างส้วมแตก ท่อน้ำตัน อย่างนี้ ไม่สมควรถึงสหภาพ ผมสั่งการบุคคลไปแล้วทำให้ได้เลย บางจุดที่ไม่สะอาด ผมไปเจอ ผมสั่งหมดเลย ทาสีใหม่ แล้วติดแอร์ให้ ให้ทุกอย่างเรื่องทำบรรยากาศให้เป็นกันเอง ตอนหลังก็เริ่มทานข้าวกับเรา”

นั่นคือ หลักการยื่นให้ก่อนที่จะร้องขอ ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายบริหารกับพนักงานที่แม้จะมีสหภาพแรงงานก็ดำเนินไปอย่างราบรื่น

“

ผมเลี้ยงพนักงานดีได้
ไม่ใช่ทั้งบริษัท
เพื่อเป็นการจูงใจให้คนอื่น
ทำตามอย่าง แล้วถ้าคุณทำดี
คุณก็ได้รางวัลแบบนี้
ผมยกย่องคนดี
ผมให้รางวัลคนดี
ก็ง่ายๆ แค่นี้เอง

”



จากนั้นกลยุทธ์การ “ให้ใจ” ผ่านการให้รางวัล เชิดชูคนดีก็ค่อยๆ มัดใจคนงาน จนสร้างบรรยากาศที่ดีมากขึ้นเรื่อยๆ

“ตอนนั้นผมเริ่มจากให้รางวัลพนักงาน เราเรียกรางวัลพนักงานดีเด่น คือคนที่ไม่ป่วยสายลาขาดเราจะยกย่องเขา ปีที่ 1 ผมก็ให้ของง่ายๆ ผงซักฟอกคนละถุงบ้าง พอปีที่ 2 ของก็ดีขึ้นหน่อย

มีอยู่คนหนึ่ง เขาไม่เคยป่วยสายลาขาดเลย 14 ปีติดต่อกัน สหภาพก็ไปแซวเขา บอกว่าเขาเป็นคนไม่มีญาติ ไม่มีเพื่อน มาทำแต่งงาน ผมก็เลยไปคุยกับเขา เรียกผู้บังคับบัญชาเขามา แล้วคุยกัน

คนนี้เขาคล้ายๆ เป็นมหาเก๋า ต้องชมเขา บอกเขาว่าวันที่ผมแจกรางวัลจะเชิญเขาพูด เขาก็พูด เขาพูดดี คือบอกว่า เขามีญาติอยู่ประมาณ 3-4 คน แล้วเขาทำงานเป็นกะ ฉะนั้นเวลาจะไปเยี่ยมญาติเขาก็ไปเยี่ยมวันที่เขาหยุด เขาก็ไม่ต้องลา แล้วเขาก็มีเพื่อนฝูงเยอะแยะไปหาเพื่อนสังสรรค์กับเพื่อนเหมือนกัน แต่ไปวันที่เขาว่าง ไม่จำเป็นต้องไปวันที่ทำงาน ที่สำคัญเรื่องเจ็บป่วยเขาไม่เคยเจ็บป่วย เพราะเขาออกกำลังกาย เขาฟิตร่างกายเสมอ ดังนั้นเขาก็ไม่เคยป่วย ไม่เคยป่วยสายลาขาด

ผมเลยแจกรางวัลใหญ่ให้เขาไป อะไรอย่างนี้

ต่อมาก็เพิ่ม มีรางวัลหลายประเภท ทำความสะอาด พัฒนาโรงงาน หลังการประชุมเสร็จก็แจกรางวัล ตอนแจกรางวัลเราก็เชิญพวกนี้ขึ้นมาพูด และทุกปีผมก็จัดเลี้ยงโต๊ะจีน ซึ่งก็ไม่ได้ฟุ่มเฟือยหรือจ่ายแพงอะไร

ตอนนั้นโต๊ะจีนนครปฐมโต๊ะละ 500-600 บาท พนักงานดีเด่น พนักงานประพฤติดีทั้งหมดก็ไม่กี่โต๊ะส่วนมากก็ 10 โต๊ะ ก็แค่ 6,000 บาท

ผมเลี้ยงพนักงานดีเด่น ไม่ใช่ทั้งบริษัท เพื่อเป็นการจูงใจให้คนอื่นทำตามอย่าง แล้วถ้าคุณทำดี คุณก็ได้รางวัลแบบนี้ ได้กินโต๊ะจีน ผมยกย่องคนดี ผมให้รางวัลคนดี ก็ง่ายๆ แค่นี้เอง” ●

ให้เกียรติและเปิดโอกาส

ดร.วิไลพร เจตน์จันทร์

ความยากของการบริหารจัดการคนไม่ได้ขึ้นอยู่กับจำนวนหรือปริมาณเท่านั้น หากยังหมายถึงความแตกต่าง หลากหลาย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง หากเป็นแหล่งรวมของคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง

ดร.วิไลพร เจตน์จันทร์ ผู้อำนวยการสำนักงานเทคโนโลยี ซึ่งได้ทำงานในหลายรูปแบบ ทั้งด้านการขาย การตลาด ไปจนถึงการดูแลทีมงานวิจัยและพัฒนา ที่ประกอบด้วยคนเก่ง นักวิจัย ผู้รู้ในระดับดอกเตอร์ เล่าถึงประสบการณ์และกลวิธีในการจัดการได้อย่างน่าสนใจ

“เป็นข้อดีที่ได้หมุนเวียนไปทำงานหลายๆ แบบ อย่างตอนไปคุมเซลล์ เราก็ต้องดูแลลูกค้าใกล้ชิด ไปดูว่าลูกค้าต้องการอะไร ไปคุยว่า เออ...เฮียต้องการอะไร เฮียมองว่าอนาคตสินค้าของเฮียจะไปทางไหน หรือเฮียอยากจะได้อะไรที่เพิ่มขึ้น

จากนั้นก็กลับมาเป็น R&D แล้วไปคุมธุรกิจ Compound ธุรกิจ Compound คือธุรกิจเม็ดพลาสติก

เราก็รู้เลยว่าเวลาที่เรามา R&D นั้นต้องตอบโจทย์ลูกค้าเป็นหลัก ถ้าจะตอบโจทย์ลูกค้าโดยตรงจะต้องทำงานวิจัย แล้วไปสู่การผลิตจริงขายจริง อันนี้สำคัญอย่างยิ่งยวดเลย”

ดร.วิไลพรยังมองด้วยว่า ความเป็นนักวิชาการ เป็นนักวิจัยก็ไม่ได้เป็นอุปสรรคเมื่อต้องไปทำงานขาย งานการตลาด

“เราก็ได้ประสบการณ์ช่วงที่เคยคุมเซลล์มาแล้ว ขึ้นอยู่กับเราขายสินค้าอะไร ถ้าขายสินค้าที่ต่อราคาอย่างเดียว อาจไม่ต้องใช้นักวิจัย แต่ถ้าเกิดขายสินค้าที่ต้องการข้อมูลทางเทคนิค สินค้าที่มีเทคโนโลยีเข้ามาเกี่ยวข้อง คนขายก็ต้องมีความรู้เรื่องวิทยาศาสตร์ เพราะถ้าไม่รู้เรื่องเทคโนโลยีไปขายสินค้าลูกค้า ก็จะไม่รู้เรื่องกัน

อย่างตอนไปคุมเซลล์ ช่วงวิกฤตต้มยำกุ้ง ประเทศไทยตลาดก็ไม่มี ต้องไปขายของต่างประเทศ แล้วเรามาจาก R&D เราไปขายของต่างประเทศ หากเราสามารถสื่อสารทางเทคนิคได้จะทำให้ลูกค้าเข้าใจและยอมรับมากกว่าด้วยซ้ำ”

“

ไม่ว่าเขาจะเป็น ปวส.
ต้องให้เกียรติเขา
เป็นปริญญาตรี
ต้องให้เกียรติเขา
ทุกคนสามารถที่จะ
แสดงความคิดเห็นได้

”



และบนความยากที่คนทั่วไปมองว่า หน่วยงาน R&D วิจัยและพัฒนา ที่ประกอบด้วยนักวิชาการ คนเก่งเยอะๆ นั้นจะบริหารจัดการอย่างไร ดร.วิไลพรก็มีคำอธิบายว่า

“เราจะเริ่มต้นให้ความสำคัญมากๆ ตั้งแต่การรับพนักงาน จะรับด้วยตัวเอง จะสัมภาษณ์ด้วยตัวเองไม่ว่าตำแหน่งไหนก็ตาม คนคนหนึ่งเราใช้เวลาเกือบ 5 ชั่วโมง

เราต้องรู้ก่อนว่า เรามีงานอะไรให้เขาทำ อย่างบอกว่าเป็นนักเคมี นักเคมีมีตั้งสารพัดเคมี เคมีไบโอ เคมีชีวะ เคมีวิเคราะห์ เคมีอินทรีย์ มีตั้งเยอะตั้งแยะ เพราะฉะนั้นต้องเลือกคนที่เหมาะกับงานที่เราต้องการให้เขาทำ

แล้วเวลาที่เรารู้เลือก เราต้องบอกเขาเลยว่า งานที่เราจะให้เขาทำเป็นแบบนี้ เขาจะได้เลือกเรา เพราะหากไม่รู้ตั้งแต่ต้นเขาอาจจะไม่แฮปปี้ ถ้าเราให้เขารู้ตั้งแต่ต้นเขาก็แฮปปี้ เขารู้แล้วว่าเขาจะมาทำอะไร ไม่ใช่várรับคนจบปริญญาเอกเข้ามาโดยจะให้ทำอะไรก็ไม่รู้”

ท้ายที่สุดก็ยังคงเป็นเรื่องของการสร้างบรรยากาศการทำงานให้สนุก ทุกคนทุกระดับความรู้มีส่วนร่วมได้เหมือนกัน จะทำให้เกิดเอกภาพ เปิดใจรับฟัง และนำไปสู่ความสำเร็จ

“จุดหนึ่งคือให้ความเป็นกันเอง ให้เกียรติ เปิดโอกาส ไม่ว่าเขาจะเป็นปวส. ต้องให้เกียรติเขา เป็นปริญาตรีต้องให้เกียรติเขา ทุกคนสามารถจะแสดงความคิดเห็นได้

ไม่ใช่คิดว่าเป็นปริญาเอก เวลาพูดเราฟัง แต่พอเป็นปริญาตรีพูดไม่ฟัง เราต้องปฏิบัติกับเขาให้เหมือนกัน แบบนี้คนปริญาเอกก็กลัวที่จะพูด คนจบ ปวส. ก็กลัวพูด

จุดนี้แหละที่สำคัญ เปิดโอกาสและสร้างบรรยากาศให้กล้าคิด กล้าพูด กล้าทำ

และให้โอกาสทำในสิ่งที่ชอบ ทีนี้ถึงแม้จะเป็นงานที่ยาก ทำท่าย เขาก็เต็มใจทำ” ●

กระจายความรับผิดชอบ... สร้างความสุขในองค์กร

ศานิต เกษสุวรรณ

“

เราต้องทำองค์กรให้
Flat (แบน) ลง
มีผู้บังคับบัญชาน้อยลง
และเปิดให้คน
แสดงศักยภาพมากขึ้น

”

คุณศานิต เกษสุวรรณ กรรมการผู้จัดการ บริษัทปูนซีเมนต์ไทย (ทุ่งสง) จำกัด และ Managing Director-Precast Concrete Business เป็นอีกคนหนึ่งที่ชีวิตการทำงานวนเวียนอยู่กับโรงปูนซีเมนต์มาตลอด

เขาเป็นคนที่พยายามทดลองใช้หลักการบริหารแบบ Empowerment หรือกระจายอำนาจความรับผิดชอบและพยายามสร้างความสุขในการทำงานในองค์กรให้เกิดขึ้น ที่สำคัญเขาเป็นคนที่เชื่อในศักยภาพของคน

คุณศานิตเชื่อว่า คนเราทำได้ทุกอย่างถ้าเขาสามารถปลดปล่อยศักยภาพได้หรือปรับเปลี่ยนค่านิยมที่ฝังตัวได้ คนเปลี่ยนแปลงง่ายที่สุด เขาทำอะไรก็ได้ ถ้าเขาอยากทำ และถ้าเราเปิดโอกาสให้เขา

“ระยะหลังๆ ผมทำเรื่อง Empowerment หรือการกระจายความรับผิดชอบ แต่เดิมโครงสร้างการบริหารคล้ายทหาร มีไลน์การบังคับบัญชาเยอะน้อยๆ รับฟังคำสั่งอย่างเดียว บอกมากี่ทำตาม เมื่อ 40 หรือ 50 ปีก่อน ไม่มีปัญหา แต่สมัยนี้ไม่ได้แล้ว ธุรกิจเปลี่ยนไป รูปแบบไม่เหมือนเดิมแล้ว

เราต้องคิดหารูปแบบการบริหารงาน ต้องปรับตัว เราต้องทำองค์กรให้ Flat (แบน) ลง มีผู้บังคับบัญชาน้อยลง และเปิดให้คนแสดงศักยภาพมากขึ้น”

คุณศานิตค่อยๆ ปรับเปลี่ยนด้วยการทดลอง แบ่งทีมงานเป็นทีมเล็กๆ ทีมหนึ่งมีหัวหน้าคนหนึ่งลูกน้อง 15 คน แล้วให้ดูแลกันเต็มที่ คนที่เป็นหัวหน้าทีมก็แสดงบทบาทเต็มที่ ในทีมก็แบ่งเป็นกรู๊ปๆ คนไหนดูเรื่องอะไรก็แบ่งหน้าที่ ปรากฏว่าสามารถดึงศักยภาพต่างๆ ออกมาใช้ได้มากขึ้นอย่างชัดเจน



“Empowerment ในช่วงแรกๆ นื่องๆ ยังไม่พร้อม เวลาเราบอกนื่อง
สั่งงานนื่อง นื่องแทบจะไม่ได้พูดเลย หน้าที่เราต้องดูแลปรับช่องว่างพวกนี้
ผมมีความเชื่อเรื่องการคุยกัน

ฉะนั้นเราต้องฝึกหัดฟังแล้วให้นื่องได้คุยกัน จับเป็นคู่ๆ ผมเองก็ต้อง
มาดูว่า ผมพูดคนเดียวหรือเปล่า หรือผมฟังคู่สนทนาใหม่ รับฟังแล้ว
พิจารณาใหม่ หรือพันธุมมาจากบ้านแล้ว ดูเป็นแบบฝรั่งแต่จริงๆ เป็นแบบ
ไทยๆ คือต้องทำให้เกิดความสบายใจก่อน”

คุณศานิตเล่าว่า เมื่อกระบวนการกระจายอำนาจ แบ่งความรับผิดชอบ
ถูกขยายวงออกไป ความเข้มแข็งในการทำงานก็จะเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ

เขายังเล่าถึงท้ายถึงการสร้างความสุขในองค์กร ด้วยการสร้างให้ทุก
คนมีความแข็งแรง ทั้งสุขภาพกายสุขภาพใจ

“ต้องรณรงค์ ตั้ง Session พูดคุยมีการสื่อสารแบบสองทาง บางที่
แบ่งเป็นกรู๊ป 30-40 คนไปกินกาแฟพูดคุยกัน แล้วแต่ละระดับจะมีประชุม
ประจำเดือน ต้องใช้เรื่องสื่อสารเยอะ

ถ้ามีอะไรผมต้องร่วมทำด้วยทั้งหมด สุขภาพกายเอาอะไรเอาด้วย
จักรยานเอาอะไรเอาด้วย อย่างจัดงานวิ่ง ผมต้องไปวิ่งด้วย

แล้วเรื่องสุขภาพชีวิตก็มีการเชิญวิทยากรมาแลกเปลี่ยน อาทิ ท่าน
ว.วชิรเมธี คุณจิตินาถ (ณ พัทลุง) มาแลกเปลี่ยนมุมมองชีวิตว่า เขาใช้
ชีวิตอย่างไร ชุมชนอยู่กันอย่างไรร พวกนี้เป็นความสุขของชีวิต ไม่ใช่ที่วัตถุ
สิ่งของเท่านั้น ตอนนี้องค์กรก็มีความสามัคคี เฮ้ไหนเฮ้นั้น Performance
ก็ดีขึ้น ยอดขายก็เข้าเป้า”

ภายใต้ความเชื่อมั่นในศักยภาพของคน คุณศานิต เชื่อว่าคน
เปลี่ยนแปลงง่ายที่สุด เขาจึงเปิดโอกาสให้คน กระจายความรับผิดชอบ
และเปิดใจรับฟัง

เมื่อเปิดใจรับฟัง และพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงการสร้างองค์กรให้อยู่
ด้วยกันอย่างมีความสุข จึงเป็นอีกหนึ่งเคล็ดลับความสำเร็จของคุณศานิต



“ฟัง” สำคัญที่สุด

ศิริระ ศรีสุกรี

“

ส่วนใหญ่ใช้วิธี
พูดคุย รับฟัง
แล้วแก้ปัญหา
ร่วมกัน

”

แม้จะใช้ชีวิตการทำงานนเวียนอยู่กับโรงงานปูนซีเมนต์มาตลอด ต้องเจอลูกน้องหลายระดับตั้งแต่ระดับชาวบ้าน ปวช. ปวส. ไปจนถึงวิศวกร ซึ่งการบริหารจัดการต้องถึงลูกถึงคน

แต่ คุณศิริระ ศรีสุกรี Head of Operations-Cement และกรรมการผู้จัดการ บริษัทปูนซีเมนต์ไทย (ท่าหลวง) จำกัด กลับมีบุคลิกที่นุ่มนวลพร้อมกับกลยุทธ์การจัดการที่น่าสนใจ

เขาเล่าถึงหลักการบริหารคนของเขาที่ใช้มาตลอดชีวิตการทำงาน นั่นคือ “การฟัง”

“ส่วนใหญ่ใช้วิธีพูดคุย รับฟัง แล้วแก้ปัญหาาร่วมกัน ซึ่งเป็นวิธีใช้มาตลอด เวลาเขาวิจารณ์ผมก็เก็บข้อมูล บางครั้งก็ให้คนไปเก็บผมไม่ได้ไปเอง เสร็จแล้วจะสรุปเป็นหน้าๆ เช่น ช่วงแรกๆ เราเป็นที่ชื่นชมของลูกน้องเยอะนะ ผมอยากรู้สาเหตุเหมือนกันว่าทำไม”

นั่นคือ การให้ความสำคัญกับการพูดคุยและ “การฟัง” และสำคัญที่สุดต้องจับประเด็น เพื่อให้เกิดความเข้าใจว่า จะต้องดำเนินการแบบไหนต่อ ขณะเดียวกันคุณศิริระมองว่า บรรยากาศการพูดคุยรับฟังก็มีความสำคัญ

“การได้ฟังในห้องทำงาน ฟังในที่ทำงาน ฟังในวงเหล้า ไม่เหมือนกัน อาจจะต้องผสมผสานหลายๆ อย่าง บางเรื่องคุยในห้องทำงานไม่ได้อะไร ครึบๆ อย่งเดียว ก็หาโอกาสไปกินข้าวเย็นกัน เขาจะพูดให้เราฟังมากขึ้น วิธีนี้ใช้บ่อยใช้ได้ทุกโอกาส ผมว่ามีหลายคนใช้ลักษณะนี้ รุ่นพี่ๆ ที่เข้ามาก่อนผมหลายท่านก็ใช้ลักษณะนี้”



เรื่องที่ต้องคุยในที่ประชุมก็อาจจะต้องการการมีส่วนร่วมของคน แต่
ว่าบางเรื่องที่จะคุยกัน เรารู้มาว่าจะมีคนหนึ่งต้องคำนึงเสียงแข็งแน่แล้ว
เรื่องจะยาว พอคนหนึ่งค้านปุ๊บ สมมุติอีก 5 คนไม่เห็นด้วย สรุปอย่างไร
ก็ตามจะต้องมีคนหนึ่งเสียแน่นอน คนคำนึงเสียงแข็งก็รู้สึกเสียหน้าบ้าง
คือมันมี Loss

ถ้าอย่างนั้นต้องหาจังหวะ ต้องเอาคนที่ Loss คนที่คิดว่าจะไม่เห็น
ด้วย ไปกล่อมเสียก่อน อันที่จริงก็ไม่ได้กล่อมอะไร แต่พูดความจริงอธิบาย
เขาว่าเรื่องจำเป็นต้องเป็นอย่างนั้น ขอความเห็นเขาเห็นว่าควรเป็นอย่างไร
บ้าง อาจจะมีหลายวิธี แต่อย่างน้อยเมื่อเรายอมคุย ยอมรับฟัง แล้วค่อยๆ
อธิบายทำให้เขาเปิดกว้างยอมรับก่อน ก็ง่ายขึ้น”

คุณศิริยังมีแนวคิดด้วยว่า สิ่งที่ช่วยองค์กรทำอะไรได้คือ คนในองค์กร
เพราะฉะนั้นจึงต้องให้ความสำคัญที่เรื่องคน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการซื้อใจ ให้
ความสำคัญ ยอมรับฟังเสียงของเขา ไม่ใช่อำนาจสั่งการแต่เพียงอย่างเดียว

“ผมเชื่อว่าถ้าทำอะไรด้วยใจจะทำได้ดี แล้วประสิทธิภาพจะออกมา
เต็มที่ เราคุยกันให้เข้าใจ คุยถึงเป้าหมายมากกว่า เป้าหมายเรื่องนี้คือ
อะไร ถ้ามีโอกาสเติมแรงจูงใจของเรื่องเข้าไปได้ เขาจะเห็นความสำคัญ
ของเรื่อง จะไปได้ดีมาก

โดยส่วนใหญ่ผมจะสั่งงานน้อยนะ ผมว่าลักษณะประโยคบอกเล่า
หรือคำถามให้ช่วยกันคิด เช่น เรื่องนี้จะเอาอย่างไรดี อะไรประมาณนี้ ถาม
ไปเรื่อยๆ แต่เรารู้ว่า เขาทำได้อยู่แล้ว” ●

“กุญแจ 3 ดอก” บริหารคน

สบสันต์ เกตุสุวรรณ

“

ไม่ว่าผมจะอยู่บริษัทไหน
ผมต้องดูแลพัฒนาคนให้สูงขึ้น
ผมต้องให้ความสำคัญกับคน
เพราะผมเชื่อว่า
ธุรกิจเกิดจากคน

”

ในบรรดาผู้บริหารระดับสูงของเอสซีจี ที่เคยผ่านการบริหารบริษัทในเอสซีจีมาหลายแห่งนั้น คุณสบสันต์ เกตุสุวรรณ อดีตกรรมการผู้จัดการใหญ่ บริษัทปูนซิเมนต์ไทยอุตสาหกรรม จำกัด เป็นอีกคนหนึ่งที่มีบทบาทในการบริหารงานพัฒนาระบบการบุคคล ด้วยการเอาฝ่ายบุคคลมาขึ้นต่อกรรมการผู้จัดการ

ภายใต้แนวความคิดความเชื่อที่ว่า คนจะเป็นกรรมการผู้จัดการต้องรู้เรื่องคน

“เมื่อก่อนการบุคคลเป็นแผนกหนึ่งในส่วนบริหาร ซึ่งประกอบด้วย การบุคคล ธุรการ จัดซื้อ บัญชี รวมทุกอย่างเลย เพราะฉะนั้นการบุคคลไม่ได้ขึ้นตรงกับกรรมการผู้จัดการ ต้องไปผ่านคนกลางก่อน

ปัญหาที่เกิดขึ้นบ่อยๆ ที่ผมเห็นคือ นายบางทีก็ไม่ถนัดเรื่องการบุคคล เพราะฉะนั้นเขาจะมองภาพคนไม่ทะลุปรุโปร่ง ทั้งที่บางเรื่องกรรมการผู้จัดการควรจะต้องรู้ตั้งแต่ต้น

ผมก็เลยดึงเอามาขึ้นตรงกับกรรมการผู้จัดการ ไม่ว่าผมจะอยู่บริษัทไหน ผมต้องดูแลพัฒนาคนให้สูงขึ้น ผมต้องให้ความสำคัญกับคนเพราะผมเชื่อว่าธุรกิจเกิดจากคน เราจะเก่งกว่าคู่แข่งได้วิธีเดียวคือ คนของเราต้องเก่งกว่า เครื่องจักรเรามากกว่าคู่แข่งสู้ได้แบบเดียว ถ้าคนเราโง่กว่าเขาไม่มีทางเลย เพราะฉะนั้นอยู่ที่คน”



การให้ความสำคัญกับการบุคคล เป็นส่วนที่โดดเด่นของเอสซีจี และเป็นเรื่องสำหรับผู้บริหารระดับกรรมการผู้จัดการเข้ามาดูแลด้วยตัวเอง นั่นคือบริหารทั้งธุรกิจและบริหารด้านการบุคคล

“เห็นได้จากการที่ผู้บริหารระดับสูงระดับ Vice President จะลงมาสัมภาษณ์พนักงานใหม่เอง คอนเซ็ปต์คือ ถ้าเรารับคนไม่มีคุณภาพเข้ามา ต้องอยู่กับเราถึง 30 ปี เวลาเข้ามาแล้วออกยากมาก ฉะนั้นเราต้องตัดไฟตั้งแต่ต้นลม”

คุณสมบัติที่ยังกล่าวถึงกุญแจแห่งความสำเร็จหรือ Key Success ในด้านการบริหารคนนั้น ประกอบด้วย 3 ปัจจัยคือ

1) ต้องให้ผลประโยชน์ตอบแทนเป็นเงินชาติพอสมควรเมื่อเทียบกับบริษัทชั้นนำและคู่แข่ง ตลอดจนมี Fringe Benefit ตามสมควร

2) ต้องให้เขามีโอกาสเจริญก้าวหน้าเป็นระยะจากหัวหน้าแผนก เป็นหัวหน้าส่วน เป็นผู้อำนวยการฝ่าย ฯลฯ

3) ต้องสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี ให้น่าอยู่ บางบริษัทให้เงินเดือนสูง ตำแหน่งดี แต่บรรยากาศการทำงานไม่ดี เช่น ไม่มีทีมเวิร์ก ผู้บังคับบัญชาเอาแต่ใจ เป็นต้น เรื่องนี้เป็นไฮไลต์ เป็นเรื่องสำคัญของการทำงานบุคคล”

เป็นกุญแจ 3 ดอกที่นำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารบุคคล ซึ่งคุณสมบัติพิสูจน์ให้เห็นมาแล้ว ●

ทีมเวิร์กต้องสร้างด้วยใจ

สมชาย หวังวัฒนาพานิช

“

เรามองพนักงาน
เป็นคนในครอบครัว
เดียวกัน เป็นพี่ๆ น้องๆ
น้องๆ ระดับข้างล่าง
เรียกเราพี่

”

คุณสมชาย หวังวัฒนาพานิช ผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่-ปฏิบัติการ เอสซีจี เคมิคอลส์ ถือเป็นลูกหม้อรุ่นบุกเบิกในธุรกิจเคมิคอลส์ผู้มีบทบาทสูงอีกคนหนึ่ง

ก่อนที่จะมาร่วมสร้างธุรกิจใหม่ เขาอยู่โรงปูนซีเมนต์ท่าหลวงมาก่อน จึงได้คลุกคลีกับคนงานหลายระดับรวมทั้งผู้รับเหมา จึงทำให้เขาได้รู้จักคนงานเป็นอย่างดีและได้เอาวัฒนธรรมจากโรงปูนมาใช้ที่นี่ก่อนที่จะมีความพยายามสร้างวัฒนธรรมใหม่ในองค์กรแห่งนี้ขึ้น

คุณสมชายเล่าถึงภาพกว้างในการบริหารจัดการของธุรกิจเคมิคอลส์ที่เขาได้ร่วมบุกเบิกกับทีมงานคนรุ่นใหม่ ทำให้ได้มุมมองที่แตกต่างและสนุกสนานพอสมควร

“เอสซีจี เคมิคอลส์ต้องถือว่าเป็นธุรกิจน้องใหม่สุดของเอสซีจี รุ่นบุกเบิกจะโตมาจากโรงปูน เราจึงต้องดึง Culture ที่คุ้นเคยอยู่กับโรงปูนที่เราปฏิบัติอยู่ในสายเลือด เอามาประยุกต์ที่เอสซีจี เคมิคอลส์ด้วย

น้องๆ ทีมงานเราก็รับใหม่หมด ผู้นำของเราก็ค่อนข้างทันสมัย มีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรขึ้นมาใหม่ ที่จะทำให้คนเป็นคนเก่งและดี”

ภายใต้เป้าหมายที่จะสร้าง ดูแลพนักงาน และพัฒนาพนักงานให้เป็นคนเก่งและดี แบบที่เอสซีจีทำกันมา ขณะเดียวกันก็ต้องมีวัฒนธรรมใหม่ที่เหมาะสมสำหรับธุรกิจเคมิคอลส์มีความผันผวนสูง ต้องมีความรวดเร็วในการปรับตัว

“เราสร้างวัฒนธรรมองค์กรเอสซีจี เคมิคอลส์เอง มีทั้งเรื่องการทำงานร่วมกันแบบพี่แบบน้อง ความทุ่มเทในการทำงาน มีความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ การไว้ใจใจกัน แล้วถ่ายทอดให้น้องๆ ทุกรุ่น นั่นคือการสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้ทุกคนมีแนวคิดเดียวกัน มีทิศทางในการดูแลองค์กรไปในทางเดียวกัน

Center for Social Responsibility



เรามองพนักงานเป็นคนในครอบครัวเดียวกัน เป็นพี่ๆ น้องๆ น้องๆ ระดับข้างล่าง เรียกเราพี่”

คุณสมชายย้ำเสมอว่า สำหรับวัฒนธรรมองค์กรใหม่นั้น การสร้างทีมเวิร์กถือว่าสำคัญ และต้องสร้างด้วยใจก่อน เพราะแต่ละคนมาจากแต่ละหน่วยงาน มารวมตัวกัน ในเบื้องต้นต้องทำทุกวิถีทางให้หลอมใจรวมกัน เพื่อให้เกิดทีมงาน ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สำหรับเคล็ดลับวิธีบริหารคนนั้นเขาบอกว่า ต้องขยันสอนงาน ถ่ายทอดความรู้ และเป็นตัวอย่าง นำทางอย่างถูกต้อง

“ผมสอนเลยครับ คือสอนทุกระดับไม่ได้ ผมก็ต้องสอนกลุ่มหัวหน้า หรือ Leader ก่อน สมมุติผมเป็นผู้จัดการโครงการ เพราะฉะนั้นน้องๆ ที่อยู่ระดับล่าง เราก็มักมีเครื่องกล ไฟฟ้า ซีเมนต์ ก็ต้องคุยให้ตรงกันครับว่า เรามีแผนงานอย่างไร เราทำเราวางแผนงานร่วมกัน เพื่อให้เข้าใจตรงกัน มี Commitment ร่วมกัน รับผิดชอบร่วมกัน มีเป้าหมายคือทำอะไรก็ต้องร่วมกันหมดถึงจะทำงานเป็นทีม

เสร็จแล้วตรงนี้เขาก็ต้องไปสร้างทีมงานของเขาให้มีการทำงานร่วมกัน”

ด้วยความมุ่งมั่นต่อเป้าหมาย ทำให้คุณสมชายยอมรับว่า เป็นคนทำงานหนักและทำจริงจังมาตลอด ไม่ว่าจะเป็นช่วงที่อยู่ในโรงปูน หรือโรงงานเคมีคอลล์

“เราต้องใกล้ชิดลูกน้องตลอด ผมทำงานแทบไม่กลับบ้าน อยู่สระบุรี 2-3 เดือนค่อยกลับบ้านทีหนึ่ง อยู่ระยะของบางที 3 เดือนกลับบ้านครั้งเดียว ไปมาลำบากด้วยซีเกียจกลับ พอมีครอบครัวแล้วก็โดนบ่นเหมือนกัน เสาร์-อาทิตย์ก็ไม่เว้น ช่วงแรกเราก็มุ่งมั่นรับผิดชอบทำงานให้ได้เป้าหมาย แล้วสร้างทีมงาน ทีมเวิร์ก

สำหรับตัวผมเองคือ เราทำแล้วเห็นผลงานแล้วสนุก รู้สึกภูมิใจ ตรงนั้นได้ไม่ใช่เราคนเดียวต้องให้คนอื่นด้วย ประทับใจคือ ทุกคนให้ความช่วยเหลือหมด เราทำเป็นทีมจริงๆ”

นั่นคือ หลักการบริหารของคุณสมชายกับชีวิตการทำงานที่เอาจริงเอาจัง พร้อมสอนงานและสร้างทีมเวิร์ก จนประสบความสำเร็จในที่สุด ●

“จับประเด็นให้ได้ จับแก่นให้ได้”

สมบุรณ์ ชัชวาลย์

“

การจับประเด็นให้ได้
จับแก่นให้เป็น คือ
ต้องรู้เป้าหมายอยู่ตรงไหน
คีย์หรือหัวใจคืออะไร
คน เงิน ปัญญา
สามตัวนี้แหละสำคัญที่สุด

”

เป็นอีกหนึ่งในผู้บริหารที่ร่วมบุกเบิกและสานต่อหลักคิด หลักการบริหารที่สำคัญ ไม่ว่าจะเป็น อุดมการณ์ 4 หรือหลักการบริหารที่เรียนรู้เข้าใจได้ง่ายๆ คุณสมบุรณ์ ชัชวาลย์ อดีตกรรมการผู้จัดการใหญ่ บริษัท เยื่อกระดาษสยาม จำกัด (มหาชน) ยังมีหลักคิดที่หล่อหลอมจากการทำงานในเอสซีจีมายาวนาน

โดยเฉพาะเรื่องการจับแก่น จับประเด็นให้ถูกต้องแม่นยำ

“การจดเป็น เป็นเรื่องสำคัญมาก คุณต้องจดให้ได้ใจความโน้ตสั้นๆ ชัดเจน ไม่ต้องยาวหรอก พຽ່งนี้จะทำอะไรก็จดยๆ หน่อยหนึ่ง ตอนนอนไม่ต้องคิดแล้ว

วิธีคิดบริหารคือ เรื่องของการจับประเด็นให้ได้ จับแก่นให้เป็น คือ ต้องรู้เป้าหมายอยู่ตรงไหน คีย์หรือหัวใจคืออะไร คน เงิน ปัญญา สามตัวนี้แหละสำคัญที่สุด”

แก่นหรือประเด็นสำคัญดังกล่าวสะท้อนออกมาผ่านวัฒนธรรมและความสำเร็จของเอสซีจีที่คุณสมบุรณ์เรียกว่า องค์ความรู้สำคัญในการสอนให้คนรู้ว่าต้องทำอะไร

“เงินก็คือผลงาน ผลงานก็จะเกิดจากกลไกการใช้ทรัพยากรบุคคล คนก็ต้องเก่ง เก่งก็ต้องฝึก ฝึกแล้วก็ต้องทำ ไซ้ใหม่ เรียนอย่างเดียวไม่เคยทำ คงทำไม่เป็น นี่เป็นเรื่องที่เป็นแนวคิดของเอสซีจีจากอุดมการณ์ 4”

ตัวอย่างที่ชัดเจนจากยุคที่เข้าไปบริหารธุรกิจกระดาษ และพลิกให้พนักงานตระหนักรู้ เข้าใจถึงคุณค่าของสิ่งที่ทำ ตลอดจนสร้างความร่วมมือร่วมใจการทำงานเพื่อผลประโยชน์องค์กร คุณสมบุรณ์เล่าให้ฟังอย่างน่าสนใจว่า

“กรณีตัวอย่าง เรื่องสอนให้คนรู้จักต้นทุน ตอนอยู่โรงงานกระดาษ ผมก็เดินไปทั่วโรงงาน เห็นคนงานกระตักกระดาษมารองนั่ง กินข้าวกลางวัน ก็เดินไปถาม หนูๆ รู้ไหมแผ่นเท่าไร? ไม่รู้ค่ะ รู้ไหมแผ่นละ 450 นะ



ผมกลับมาถามฝ่ายบัญชีว่า ทำไมไม่บอกพนักงาน เขาบอกเป็นความลับ ผมบอกเสียไม่ใช่ พอเราบอก เขารู้ว่าแผ่นละ 450 พอรู้ก็จะไม่ตั้งตรงนั้น บริษัทจะมีกำไรจ่ายโบนัส เขายินดีร่วมมืออยู่แล้ว จะต้องเป็นความลับอะไร ก็บอกไปสิ เรื่องพวกนี้มีเยอะเป็นเรื่องง่ายๆ แต่ต้องใส่ใจ”

ความรู้ที่เก็บเกี่ยวได้จากการปฏิบัติงานจริง หลักคิดเรื่องการเรียนรู้ ในองค์กรถูกให้ความสำคัญและยกระดับมากขึ้นเป็นลำดับ โดยเฉพาะในระดับบริหาร ซึ่งคุณสมบุรณ์ก็เป็นผู้มีส่วนสำคัญในการสนับสนุนการอบรม และเรียนรู้สำหรับบุคลากรในองค์กรมาอย่างต่อเนื่อง

“การบริหารคน ผมว่าจุดเริ่มต้นคือ การหาคน คัดคน ฝึกคน ต้องทั้ง มีเงิน มีปัญญา บริษัทจึงจะโต กำไรเยอะ อันนี้เป็นข้อดีของเอสซีจี เริ่มตั้งแต่สมัยก่อตั้งบริษัทปูนซิเมนต์ไทย คือสนับสนุนให้คนของเรารู้มากยิ่งขึ้น ไปดูงานต่างประเทศ ไปเรียน ไปอบรมรูปแบบต่างๆ เริ่มมีการส่งคน ไปเรียน MBA

แล้วผมก็เป็นคนคุยกับคุณจรัส ชูโต กรรมการผู้จัดการใหญ่ ผมก็บอก ท่านเรื่องส่งคนไปเรียนปีละ 2 คน แบบนี้อีกก็ปีที่ชาติคงไม่โตหรอก ปีหนึ่ง ส่งไป 2 คนกลับมาก็หายหมด ทำไมไม่เอา Professor จากเมืองนอกมา สอนล่ะ แกบอก เสีย...ดีวะ จากนั้นก็ไปสั่งการขยายรูปแบบการเรียน การ อบรมให้กว้างขึ้น เร็วขึ้น

เพราะเราก็ได้บทเรียนว่า ในช่วงที่กิจการขยายตัว จำเป็นต้องสร้างคน ให้เยอะและหลากหลาย แต่ละธุรกิจก็ไม่เหมือนกัน ฝ่ายตลาดก็ต้องการอย่าง หนึ่ง การค้าขายระหว่างประเทศก็ต้องการคนอีกประเภทหนึ่ง ธุรกิจซีเมนต์ ก็อีกประเภทหนึ่ง ธุรกิจเคมีคอลส์ก็อีกประเภทหนึ่ง เป็นความหลากหลายที่ ผสมกัน จนเป็นวัฒนธรรมการเรียนรู้ของเรามาถึงทุกวันนี้” ●

ดูเลลูกน้อง ต้องรู้จักและรู้จัก

สหมบาย ศิริเลิศสมบัติ

“

ต้องรู้จักเขา
คุณถึงจะรู้ว่า
จะพัฒนาเขาอย่างไร
สเติบโตไปคือพัฒนาแล้ว
ให้เขาทำงานที่เหมาะสม

”

คุณสหมบาย ศิริเลิศสมบัติ รองกรรมการผู้จัดการ บริษัทสยาม มิตรชุย พีทีเอ จำกัด เป็นผู้บริหารอีกคนหนึ่งผ่านการเรียนรู้งานจาก เอสซีจี แล้วสามารถนำกรอบคิดในการบริหารจัดการคนไปสร้างธุรกิจ กิจการใหม่ประสบความสำเร็จในระดับที่น่าพอใจ

แน่นอนว่า พื้นฐานสำคัญมาจากจุดแข็งในวัฒนธรรมองค์กรของเอสซีจี ตั้งแต่ในอดีตที่มีการ “สอนงาน” ถ่ายทอดความรู้ตามลำดับขั้นมานั่นเอง

“ในแง่บุคคลเอสซีจีก็มีลักษณะนี้มาตั้งแต่แรก ในเรื่อง Role Model ของผู้ใหญ่ทั้งหลายที่เป็นต้นแบบมา ผมเป็นเด็กก็ดู ได้ฟังผู้ใหญ่เขาคุย ดูเขาแล้วมานั่งร้องอ้อเป็นอย่างนี้ ผู้ใหญ่เขาอธิบายเบื้องต้นเบื้องหลัง ทำไม่มี Vision อย่างนั้นอย่างนี้ เมื่อไ้ระดับขึ้นไปก็จะเจอผู้ใหญ่ที่ใหญ่ ขึ้นๆ ก็ได้เรียนรู้ ซึ่งอาจจะดีกว่าไปเรียนในชั้นเรียน หรือไป Take Course ข้างนอกด้วยซ้ำ

มาถึงรุ่นเราเองก็ต้องถ่ายทอดต่อ แต่ต้องดัดแปลง ประยุกต์ให้เหมาะสมอีกที”

ดังนั้นเมื่อถูกมอบหมายให้บุกเบิกกิจการใหม่ในธุรกิจเคมีคอลส์ “บริษัทแกรนด์สยามคอมโพสิต จำกัด” เขาจึงใช้หลักคิดในการคัดเลือก คน ตลอดจนขั้นตอนการสอนงาน ถ่ายทอดความรู้ จากผู้นำองค์กรลงไป สู่ฝ่ายปฏิบัติตั้งแต่เริ่มต้น

“ภูมิใจกับบริษัทนี้นะ เขาส่งคนมาให้คนเดียว แต่เราต้องเซตคนต้อง วางกรอบแบบเอสซีจี ให้มีวัฒนธรรม ให้มีความคิดในทิศทางเดียวกัน ช่วง นั้นผมเดินโรงงานเข้าบ่าย เข้าบ่ายคุยกับเด็ก

ไปรเจ็กต์นี้ลงทุนประมาณ 60 ล้านบาทขณะนั้น ทุนจดทะเบียน 60 ล้านบาท เอสซีจีลงทุน 20 กว่าล้านบาท ต้องเปิดรับวิศวกร รวมทั้งเด็ก บางส่วนมาเป็นโพร์แมน รวมแล้วได้สัก 10 คนแล้วไปรับเด็กข้างนอกมา 17-18 คน

และจากเงินลงทุน 60 ล้านบาท ภายใน 3 ปีกว่า สามารถทำยอดขายได้ 1,000 ล้านบาท”



ที่ทำได้นั้น จุดสำคัญย่อมเป็นกลไกการบริหารงานบุคคลที่คุณ
สมหมายเชื่อว่า หากจะประสบความสำเร็จได้ต้องเข้าไปเกาะติด ใกล้ชิด และ
เข้าใจคน บริหารทีมงานได้อย่างลึกซึ้ง

“แนวทางเรื่องการดูแลคนของผม อันดับแรกคือ ต้องรู้จักเขา ถ้าคุณไม่รู้จักเขา เวลาคุยกับเขา คงไม่ได้อะไรในใจเขาเท่าไร ต้องรู้จักเขา คุณถึงจะรู้ว่า
จะพัฒนาเขาอย่างไร จะให้เขาทำงานที่เหมาะสม สืบต่อไปคือพัฒนาแล้ว
ให้เขาทำงานที่เหมาะสม

บางคนเราคิดว่า เขาคูყสนุกร่ำเริง แต่ทำงานขายไม่ได้ เพราะเขาเป็นคน
ใจดี เห็นใครเดือดร้อนก็ช่วย ซึ่งถ้าเป็นคนขายของเห็นคนเดือดร้อนแล้วใจดี
ช่วยเขาตลอดก็แย่เหมือนกัน ต้องมี Give and Take บางที่ต้องได้จากลูกค้า
บ้าง ลูกค้ำได้จากเราบ้าง ลูกค้ำได้จากเราคนเดียวก็ตายเหมือนกัน”

ลึกลงไปมากกว่านั้น ในการบริหารคนและ “ทำความรู้จัก” กับลูกน้อง
ทีมงานในสไตล์ของคุณสมหมาย จะต้องเจาะลงไปอีกว่า เรียนอะไรมา ทำอะไร
มา แม้แต่พื้นฐานครอบครัว พ่อแม่ทำอะไร ขอบงานอดิเรกอะไร กินอาหาร
หรือเล่นกีฬาแบบไหน สามารถใช้สำรวจพฤติกรรมได้ว่า เป็นคนใจร้อน ใจเย็น
รอบคอบ และจะรู้ว่าเหมาะกับงานประเภทไหน

“บางคนก็ถ้วนตดสิ้นใจข้ำ เหมาะกับงานตดสิ้นใจข้ำ แต่บางคนประเภท
เร็ว ถ้างานละเอียดไม่เหมาะ บางที่เราก็ดูจากพฤติกรรม ดูความฉลาดรอบรู้ ดู
จากเพื่อนฝูง การเล่นกีฬา พวกนี้บางที่อ่านได้ เช่น ดีกอล์ฟ บางคนพฤติกรรม
ซื่อสัตย์ ไม่ซื่อสัตย์ พวกนี้เอามาใช้ในการบริหารได้ทั้งนั้น”

สุดท้ายคือ หลักคิดในการสร้างทีม ต่อยอด ผลักดันให้เกิดการพัฒนาทั้ง
บุคคลและตัวงาน ซึ่งคุณสมหมายเชื่อว่า การส่งเสริมให้ผู้บริหารระดับต้นและ
ระดับกลางกล้าคิด กล้าทดลองทำคือสิ่งที่สำคัญ

“กลุ่มหัวหน้างาน เรียนจบปริญญาตรี วิธีบริหารจัดการคือต้องดันให้เขา
ใช้ความรู้ เดินไปในแนวทางที่เป็นวัฒนธรรมองค์กร และต้องพยายามให้เขา
ดูแลน้อง เพราะหน้าที่เขาต่อจากเรา อนาคตเขาจะแทนเรา ต้องสร้างให้เขา
เป็น Leader ที่ดี

นั่นคือ ต้องให้งานที่ทำขายสมน้ำสมเนื้อกับเขา บางทีก็ต้องโยนโจทย์
ยากๆ ซึ่งบางที่เราก็แก้ไม่ตกนะ จะไปคุยกับลูกค้ำอย่างไร มีวิธีไหนให้ปรับ
หรือลดความเสี่ยงในด้านการขาย คุณลองไปหาวิธีมา พวกนี้จะเริ่มไปค้นหา

ยิ่งไปกว่านั้น ถ้าเจอคนเก่ง คุณต้องจับทางหรือหาวิธีที่จะใช้ประโยชน์
จากความเก่งของเขาถูก งดความเก่งหรือชุดหรือดันเอามาใช้ให้ได้ ถ้าเจอเจ้านาย
ที่เฮ้อย่าไปทำๆ อย่างนี้ตายเลย เจออย่างนั้นเด็กที่มีความสามารถก็อยู่ไม่ได้
เดี๋ยวก้ไปหางานอื่น ฉะนั้นต้องไว้ใจ ช่วยไกด์หรือโค้ช ในสิ่งที่คุณต้องการ
แล้วเขาจะหาทางเอง ดึงศักยภาพออกมาใช้ให้เต็มที่ นี่ค้จุดที่จะทำให้องค์กร
ได้ประโยชน์จากความเก่งของคนที่เรามี” ●

เอาใจเขามาใส่ใจเรา

สราวุฒิ สำราญทรัพย์

“

เราอยากให้นายคุยดีกับเรา
ใช่ไหม เราก็บอกลูกน้อง
ที่โรงงานที่เป็นหัวหน้างาน
ตลอดว่า เป็นคุณก็อยากให้
นายคุยดีกับคุณ แล้วทำไม
คุณคุยดีๆ กับลูกน้องไม่ได้

”

หลักการบริหารที่คิดถึงอกเขาอกเราหรือเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีอยู่ในปรัชญาการบริหารทุกระดับสำหรับเอสซีจี แทบจะกลายเป็นคัมภีร์ที่ยึดถือปฏิบัติสืบทอดกันมาจากรุ่นสู่รุ่น

คุณสราวุฒิ สำราญทรัพย์ Managing Director-Marketing Housing Business บริษัทเอสซีจี ซิเมนต์-ผลิตภัณฑ์ก่อสร้าง จำกัด

พูดถึงหลักการบริหารคนของเขาที่ใช้หลัก “เอาใจเขามาใส่ใจเรา” และทำออฟฟิศให้มีบรรยากาศน่าทำงาน เพื่อสร้างความรู้สึที่ดีของพนักงานต่อบริษัท พนักงานอยากมาทำงานและเวลาทำงานจะไม่อยากกลับบ้าน

“เวลาทำงานกับลูกน้อง เรานึกถึงตัวเองด้วยว่า เราอยากได้อะไรมากกว่า เราทำงานเราก็อยากเจริญเติบโต อยากได้สวัสดิการดีๆ ทุกคนอยากได้หมด อยากได้นายที่พูดกับเราดีๆ ผมนึกถึงตัวเองอย่างนี้ตลอด

ผมเตือนลูกน้องตลอดว่า พวกที่เป็นเจ้านาย สักพัก Ego จะสูงขึ้นเรื่อยๆ...ผมก็เตือนตัวเองตลอดถ้าเป็นเรา เราอยากให้นายคุยดีกับเราใช่ไหม เราก็บอกลูกน้องที่โรงงานที่เป็นหัวหน้างานตลอดว่า เป็นคุณก็อยากให้นายคุยดีกับคุณ แล้วทำไมคุณคุยดีๆ กับลูกน้องไม่ได้”

นั่นคือ หลักคิดพื้นฐานเรื่อง “เอาใจเขามาใส่ใจเราตลอด” ที่คุณสราวุฒิได้รับการบอกกล่าวและนำมาถ่ายทอดต่อไปยังลูกน้อง

“สำหรับการบริหารคน เราต้องทำตัวเป็นตัวอย่างที่ดีเพราะจริงๆ แล้วพนักงานก็ดูเรา สิ่งสำคัญคือสิ่งที่เราพูดออกไป ต้องทำให้เห็น อย่างบริหารเซลล์ เราพูดเสมอว่าลูกค้าคือพระเจ้า ก็ต้องทำให้เห็นว่าเราเอาใจใส่ลูกค้า



ไม่ใช่พูดเตือนเรื่องวันเกิดลูกคำ แต่ถึงเวลานายไม่เคยไป ลูกคำมีงาน
เปิดร้านแต่นายไปตีกอล์ฟ ไม่ได้... ผมออกไปงานลูกคำ ลูกน้องก็ต้องตาม
ไป แล้วก็จะได้รู้จักลูกคำ ได้เรียนรู้”

วิธีคิดในการบริหารคนของคุณสรวุฒิที่น่าสนใจอีกประการหนึ่งคือ
เขาอยากให้นักงานมีความสุขในการทำงาน


“ผมพูดเสมอว่า อยากทำที่ทำงานให้นักงานรู้สึกว่ วันจันทร์ก็อยาก
มา วันศุกร์เขาไม่อยากจะกลับ อาจเป็นการพูดเล่นๆ แต่ผมก็ย่ำบ่่อยๆ ทำ
อะไรก็ได้”

ไม่ใช่วันจันทร์เขาไม่อยากจะมา แต่พอถึงวันศุกร์อยากรีบกลับ

เพราะฉะนั้นออฟฟิศจะต้องดี ต้องสวยระดับหนึ่ง เรายอมทำร้าน
กาแฟ ไม่อย่างนั้นไม่รู้เขาจะไปกินกาแฟที่ไหน พอทำให้เขารู้สึกแฮปปี้
อยากจะทำงาน มีความสุขในที่ทำงานมาแล้วก็เอ็นจอยก็อยากมา

เมื่อที่ทำงานก็สวย เพื่อนจะมาเยี่ยมก็กล้าพามา ไม่ใช่ที่ว่าพอเพื่อนโทร
มาบอกเฮ้ยๆ เจอกันที่เซ็นทรัล อยู่มาที่ทำงานเลย...

เมื่อที่ทำงานน่าดู มีร้านกาแฟนั่งคุยกัน เขาก็มีความภูมิใจในที่ทำงาน
แล้วเขาก็รักแบรนด์ รักบริษัทอยากทำอะไรให้บริษัท ความภูมิใจต้องสร้าง
เราอาจจะลืมเรื่องนี้ไป เราอาจจะมองว่าเล็กน้อย”

คุณสรวุฒียืนยันว่า จำเป็นต้องให้ความสำคัญกับบรรยากาศในการ
ทำงาน ให้ความสำคัญกับการจัดการ และผลที่ได้จะน่าพอใจอย่างคาดไม่ถึง
ถึงเลยทีเดียว 

Coaching และให้โอกาส

สิงห์ ตังท์ตสวัสดิ์

“

หากคุณหวังเติบโตข้างหน้า
คุณต้อง Coach
ลูกน้องคุณให้ทำงานได้
ให้ลูกน้องทำงานแทนคุณได้
เพื่อคุณจะได้ไปเติบโต

”

คุณสิงห์ ตังท์ตสวัสดิ์ อดีตรองกรรมการผู้จัดการ บริษัทเยื่อกระดาษสยาม จำกัด (มหาชน) เป็นอีกคนหนึ่งที่ไม่ใช่ลูกหม้อซึ่งเติบโตมากับเอสซีจี ตั้งแต่ต้น

เขาข้ามฟากจากกระทรวงการคลัง เข้ามาร่วมงานกับเอสซีจี เพื่อดูแลทางด้านการเงินและต่อมาก็ถูกมอบหมายงานในด้านต่างๆ

รวมถึงการได้รับโอกาสให้เข้าไปเป็นผู้บริหารในกลุ่มกระดาษ ที่นั่นทำให้เขามีประสบการณ์บริหารจัดการ และพิสูจน์ว่าไม่ได้เก่งเฉพาะเรื่องการเงินเท่านั้น หากการบริหารงานบุคคลก็ไม่ใช่สองรองใคร

เคล็ดลับที่ไม่ได้ซับซ้อนแต่อย่างใดที่คุณสิงห์ใช้มาตลอดก็คือ การมองและเลือกพัฒนาคนให้เหมาะสม ควบคู่ไปกับการให้คำชี้แนะหรือ Coaching จนกระทั่งลูกน้องหรือพนักงานเข้มแข็งด้วยตัวเอง

“เราต้องรู้ว่าพนักงานคนไหนเก่งอะไร บางคนเก่งงานแต่บังคับคนไม่เป็นเลยหรือบังคับคนไม่ได้ บางคนเก่งคนประสานงานได้ แต่ถ้าเชิงวิชาการลึกๆ ไม่เก่ง เราต้องมองว่าใครเก่งงานใครเก่งคน

การบริหารจัดการงานบุคคลก็มีหลายอย่างที่เขาสอบพูดกัน 3R คือ Recruit Retain Reward เรามีระบบฝรั่งที่เรียกว่า Mentor หรือระบบพี่เลี้ยง เมื่อคุณรับเข้ามาแล้วเป็นความรับผิดชอบของคุณ”

แน่นอนว่า การมองคนให้ทะลุก็มีใช้จะถูกต้องทุกครั้ง คุณสิงห์มองว่าในกรณีที่เลือกคนที่ยังไม่เก่งสมบูรณ์ ก็เป็นหน้าที่ที่จะต้องสอนงาน แนะนำหรือพัฒนาเพื่อปิดจุดอ่อนของคนคนนั้น



“ถ้าคุณมองคนนี้พลาด ซึ่งแน่นอนมีโอกาสพลาด เพราะฉะนั้นเป็นหน้าที่ของเราที่จะ Retain เขาให้ได้ ให้เขาทำงานให้ได้”

คุณสิงห์ย้ำว่า เขามักให้ความสำคัญกับเรื่อง Coaching เป็นพิเศษ “ผมจะเน้นเรื่องการ Coaching และให้โอกาสคน ผมจะบอกลูกน้องผมบ่อยๆ ว่า หากคุณหวังเติบโตข้างหน้า คุณต้อง Coach ลูกน้องคุณให้ทำงานได้ ให้ลูกน้องทำงานแทนคุณได้ เพื่อคุณจะได้ไปเติบโต เพราะถ้าคุณบอกคุณหาคนแทนไม่ได้ ถามว่ามีตำแหน่งงานว่างใหญ่ขึ้น ซึ่งสามารถให้คุณไปได้ แต่ถ้าเป็นอย่างนี้จะมีใครกล้าให้คุณขึ้นใหม่

ผมเน้นเรื่องการ Coach โดยคละไปกับ 3 R คือ ถ้าคนเราดี ต้อง Retain แต่ถ้า Retain ไม่ได้ก็ต้องเสียลูกน้องไป เพราะคนอื่นให้เงินเดือนสูงกว่า 3-4 เท่า

ดังนั้นการ Coach จึงมีความสำคัญ ต้องให้เขามีความรู้สึกว่าไม่ได้อยู่คนเดียว Coaching จึงเป็นบทบาทหนึ่ง คนเราเมื่อเติบโตขึ้น งานระดับ Operation จะลดลง จะใช้เวลาเรื่อง Planning กำกับดูแลมากขึ้น ต้องมีเวลา ถ้าเรายังทำอยู่เหมือนเดิมตั้งแต่ต้นจนจบก็ไม่มีเวลา”

ครบเครื่องทั้งในด้าน Coaching ผสานกับกับทฤษฎี 3R คือ Recruit Retain Reward อย่างลงตัว พร้อมกับให้โอกาสทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน นี่คือหลักการบริหารงานบุคคลของ คุณสิงห์ ตังทศสวัสดิ์ 🟠

ไม่เลือกปฏิบัติ

อติสร ประคุณหังสิต

ถือเป็นลูกหม้อรุ่นบุกเบิกขนานแท้กับอีกคนหนึ่งของเอสซีจี คุณอติสร ประคุณหังสิต เรียนจบปริญญาตรี วิศวกรรมศาสตร์ สาขาเครื่องกล ปี พ.ศ. 2505 และเมื่อพ้นจากรั้วมหาวิทยาลัยก็เข้าเริ่มงานในตำแหน่ง “นายช่าง” ประจำโรงงานปูนซีเมนต์ท่าหลวง จ.สระบุรีทันที

จากนั้นจึงเดินทางลงไปประจำโรงงานทุ่งสง จ.นครศรีธรรมราชในปี 2507 ที่นั่นเองที่ได้ใช้วิธีบริหารจัดการทั้งงานโรงงานและบริหารคนอย่างเข้มข้น เก็บเกี่ยวประสบการณ์ นำมาใช้พัฒนา และบริหารบริษัทอีกหลายแห่งของเอสซีจี

จวบจนกระทั่งเกษียณในปี พ.ศ. 2542 ในตำแหน่ง ผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่ บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) ดูแลธุรกิจผลิตภัณฑ์โลหะ หลักคิดสำคัญที่คุณอติสรใช้สำหรับการปกครองดูแล และจัดการงานบุคคลที่ทุ่งสงนั้น มีทั้งความเด็ดขาด ใจนักเลง และต้องปฏิบัติอย่างเท่าเทียมสม่ำเสมอ

“หลักการบริหารที่สำคัญ ผมว่าต้องใช้ความจริงใจ แล้วก็ไม่เลือกปฏิบัติ เพราะว่าถ้าเมื่อเรารักคนใกล้ชิดแล้วให้เขามากกว่าคนอื่นที่ห่างไกลจากตัวเราที่ไม่เข้ามาประจบประแจง ไม่เข้ามาใกล้ชิด แบบนี้ไม่ดี เขาจะมองว่านายเล่นพรรคเล่นพวก

ฉะนั้นการทำตัวให้ลูกน้องนับถือ เป็นเรื่องที่ต้องเอาใจเขามาใส่ใจเรา ผมก็ไม่คิดว่าจะให้ลูกน้องต้องรักทุกคนนะ รักมั่งเกลียดมั่ง ผมก็ไม่ว่าอะไร เรื่องคนเกลียดต้องมี เราไม่ให้เขาแต่เขาอยากได้ เขาก็เกลียดเรา แต่อย่าให้คนดีเขาเกลียดเรา อันนี้สำคัญ

ถ้าเขาเป็นคนดีแล้วเขาเกลียด เราต้องคิดใหม่ว่าเราทำอะไรผิดหรือเปล่า คนที่ไม่ดีเขาเกลียดเป็นธรรมดา แต่คนดีเกลียดเราต้องระวังให้ดี เรามีอะไรผิดต้องไปส่องกระจก”

นอกจากข้อคิดที่น่าสนใจข้างต้นแล้ว คุณอติสรมีย้ำว่า การพูดคุยสร้างความเข้าใจเป็นเรื่องจำเป็นมากที่สุดอีกจุดหนึ่ง และเขาจะเริ่มต้นงานในทุกๆ ที่ด้วยการพูดคุยให้เข้าใจกันเสียตั้งแต่ต้น และพร้อมที่จะเปิดใจรับฟัง

“

ผมก็ไม่คิดว่าจะให้ลูกน้อง
ต้องรักทุกคนนะ รักมั่ง
เกลียดมั่ง ผมก็ไม่ว่าอะไร
แต่อย่าให้คนดีเขาเกลียดเรา
อันนี้สำคัญ

”



“คือผมไปทำงานที่ไหน จะย้ายไปอยู่บริษัทใหม่ ผมบอกเลย ผมมาใหม่ อยากจะมาตั้งกฎกติกาในการทำงาน ผมเป็นกรรมการผู้จัดการ ผมรับผิดชอบทุกอย่าง เรามาคุยกันเรื่องกติกาดีกว่า

ผมต้องการให้คุณพูด ผมอยากฟังพวกคุณพูดเสนอความเห็นแล้วเรา มาเลือกกัน ถ้าวิธีที่คุณเสนอมาดี ผมก็โอเคใช้วิธีคุณนั่นแหละ แต่บางครั้ง ผมว่าของมดดีกว่าของคุณนะ ขอได้มัยทำอย่างพีขอได้มัย จากนั้นถ้าทำสักพักนะมาสะกิดพี พีๆ มันไม่ตื่นนะ เป็นเพราะแบบนี้แบบนี้ ผมโอเคนะ เปลี่ยนได้ นี่บริษัทของเรา ทุกคนเป็นเจ้าของบริษัท เราเป็นเจ้าของบริษัท

บางคนก็ต่อ ผมย้ายไปใหม่ๆ เขาบอกว่า... เขายอมหักไม่ยอมงอ ผม ได้ยิน เขาคงตั้งใจให้ได้ยิน ผมก็จะค่อยๆ คุย บอกเฮ้ยเฮ้ยยอมหักไม่ยอม งออย่าทำเลย เรามาช่วยกันทำงานดีกว่า เรื่องกลัวคนผมไม่กลัวอยู่แล้ว ผมมานี่ไม่กลัวใคร เอาใจเอากัน ถ้าพูดดีแล้วไม่รู้เรื่อง เอาใจเอากัน หลังจากนั้นเขาก็ไม่หือห่านะเพราะเจออย่างนี้เข้า”

ท้ายที่สุด คุณอดิศรเชื่อว่าหลักคิด แนวทางปฏิบัติ หรือปรัชญาองค์กร ที่พยายามสร้าง พยายามถ่ายทอดกันมานั้น คือองค์ประกอบสำคัญที่นำพา เอสซีจีไปสู่ความสำเร็จ ไม่ว่าจะป็นปรัชญา หรืออุดมการณ์ในรุ่นใดก็ตาม

“สมัยคุณพารณ ท่านเป็นคนที่ชอบตั้งปรัชญา คำขวัญต่างๆ อย่าง เช่น อุดมการณ์ 4 ซึ่งผมว่าศักดิ์สิทธิ์นะ

เรื่องคนดีมี 10 ข้อ ที่ผมจำได้แม่น 3 ข้อ คือ มีทัศนคติดี มีเหตุมีผล เห็นแก่ส่วนรวม ผมเขียนไว้ข้างฝาห้องประชุม เวลาประชุมมีเหตุทะเลาะ กันบ้าง ผมก็ชี้ให้ดู ดูซิพวกคุณผ่านข้อไหนบ้าง ทำไมไม่ปรองดองกัน ทำไม ไม่มองที่เหตุผล และเห็นแก่ส่วนรวม

ที่ยกตัวอย่างทุกข้อมีความหมายทั้งนั้น ถ้าพนักงานมีจิตวิญญาณ เห็น เรื่องปรัชญาอยู่ในลมหายใจ ก็ไม่พลาด ที่สำคัญคือเราไม่ได้คิด ไม่ได้ทำ เท่านั้นเองแหละ พุดง่ายแต่ทำยาก เราหายใจเหมือนจิตวิญญาณในปรัชญา ต่างๆ ก็ทำ ทุกลมหายใจเราทำได้มัย ทั้งตัวผมตัวผู้ใหญ่ตัวลูกน้องเองด้วย ยึดมั่นถือมั่นทำจริงหรือเปล่า

หลักยึดกรรมการผู้จัดการใหญ่ทำมาแบบนี้ แล้วก็ได้ผลจริงๆ ไม่ใช่ ว่าเราจะเอาใจผู้ใหญ่ แต่หลักคิดที่ท่านให้มาเป็นประโยชน์กับการบริหาร ใช้แล้วได้ผล” ●

ให้โอกาสแม้แต่คนที่เกลียดผม

อดุล อดุล

“

จะเกลียดจะโกรธแค่ไหน
พวกนี้ก็แค่คั่นๆ
ผมไม่มีอะไรแอบแฝง
ผมตรงๆ ง่ายๆ
เหมือนกันทุกคน
ผมให้โอกาสทุกคน

”

คุณอดุล อดุล อดีตผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่ ธุรกิจกระดาษและบรรจุภัณฑ์ เคยผ่านงานรับราชการที่กองทัพอากาศนานถึง 5 ปีแล้วลาออกมาอยู่การไฟฟ้าฝ่ายผลิตอีก 5 ปี ก่อนจะผันตัวเองเข้ามาร่วมงานกับเอสซีจี

จากที่เคยอยู่ระเบียบวินัยแบบทหาร ใช้ชีวิตสมบุกสมบันและอยู่กันอย่างพี่น้องในช่วงสร้างเขื่อนยันฮี เขาสะสมคุณสมบัติ ทั้งนักบู๊ นักลุยมาใช้ในการบริหารบุคคลที่เอสซีจีอย่างเต็มที่

คุณอดุลรำลึกความหลังให้ฟังว่า

“ผมอาจเป็นคนที่ทำให้ทำงานซ้ำๆ ไม่ได้ ทำแล้วเบื่อ อยู่ต่อไม่ค่อยได้ พอดีมีเพื่อนอยู่ที่นี้ บอกว่าเอสซีจีเขากำลังทำโรงงานที่ทำหลวงสนใจไหม ก็บอกว่าสนใจแล้วมาสมัครวันสุดท้ายเลย

เริ่มงานตอนนั้น ตำแหน่งวิศวกรโรงงานคือความฝันของผม ผมจึงตั้งหน้าตั้งตาทำงาน อะไรที่เราไม่รู้เกี่ยวกับปูนซีเมนต์ต้องรู้ให้ได้ นั่นคือความคิด ผมไม่เคยคิดเลยว่าเมื่อไหร่จะได้เป็นผู้อำนวยการโรงงาน คิดแต่จะทำงานให้รู้และเข้าใจเกี่ยวกับปูนซีเมนต์ให้ถ่องแท้”

แต่สิ่งที่ทำให้เขาอยู่กับเอสซีจีจนเกษียณโดยไม่ออกไปไหนอีกเลย แม้จะมีคนเอาเงินล้านมาซื้อตัว นั่นคือความประทับใจที่ได้รับโอกาส และได้รับความไว้วางใจจากผู้บริหารเอสซีจี

“คือนายให้ความไว้วางใจ เพราะเชื่อว่าเราทำถูก เป็นความรับผิดชอบที่ท่านมอบให้ หัวหน้าบอกเราต้องเชื่อและฟัง เขาให้ความไว้วางใจเมื่อเขามอบความรับผิดชอบแล้วเหมือนมอบขาด ถ้าเราทำผิดพลาด เขารับผิดชอบ เลยทำให้เรารู้สึกว่า เราทำผิดพลาดไม่ได้ เป็นความรู้สึกที่อยากทำงาน ผมทำงานอย่างเดียว ผมสนุก ทำงานสนุกเท่านั้นเอง”



นั่นกลายเป็นหลักคิดที่คุณอดุลก็นำมาใช้และถ่ายทอดต่อ โดยเฉพาะเรื่องการให้ความไว้วางใจและให้โอกาสพนักงาน ไม่ว่าจะเป็นคนทำงานด้วยยากเพียงใดก็ตาม

“หลักการบริหารคือ ให้โอกาสคน เรียกว่ามอบทั้งเงินทั้งอำนาจในการบริหารให้ ใครบอกเด็กคนนี้ซื้อบ๊อง ผมเลือกมาเลย ผมว่าคนใช้ไม่เป็น นั่นแหละคนโง่ ผมจะใช้วิธี Direct Coach เลย ผมชอบทำแบบนี้ สอนน้องเลย สอนกันตรงๆ ให้ลองทำดู ดังนั้นปรัชญาการบริหารคนของผมคือผมจะไม่เลือกคน

อาจเป็นเรื่องที่แปลก ผมจะเลือกคนที่เหลือ คนที่เขาไม่เอา เชื่อไหม คนที่ไม่ถูกเลือก จิตใจจะหดหู่เหมือนเป็น Second Citizen ความรู้สึกอย่างนี้เราเชียร์ขึ้นง่าย บอกให้ทำอะไรก็ทำตาม ถ้าทำแล้วซื่อสัตย์ ทำตามขั้นตอน ไม่มีเสีย มีแต่ดีกับดีเท่านั้น แต่บางคนชอบคนขยันแต่กะล่อน ฉลาดแต่กะล่อน แต่ผมมีปรัชญา คนยิ่งจนตรอกยิ่งใช้เขาง่าย ยิ่งมีรางวัลยิ่งทำกันสุดฤทธิ์”

และคุณอดุลก็พิสูจน์ให้เห็นในเรื่องการให้โอกาสว่า แม้กระทั่งคนที่ไม่พอใจในตัวคุณอดุลเอง เขาก็จะได้รับโอกาสเช่นกัน

“ผมให้โอกาสแม้จะเป็นคนที่เขาไม่ชอบขึ้นหน้าผม คนที่เกลียดผมอย่างเคยมีหัวหน้าส่วนผลิตคนแรก ผมให้เป็นผู้จัดการโรงเยื่อ จนเจ้าตัวแทบซ็อก ที่ผมดูเพราะผมต้องเข้าไปจัดการ แต่จะเกลียดจะโกรธแค่ไหนพวกนี้ก็แค่นั้นๆ ผมไม่มีอะไรแอบแฝง ผมตรงๆ ง่ายๆ เหมือนกันทุกคน ผมให้โอกาสทุกคน เราดูแล้วเราต้องเลือกคนอย่างนี้ ต้องเลือกไม่มีประเด็นอะไร”

นี่คือ การบริหารบุคคลสไตล์เฉพาะตัวของคุณอดุล นักเลงของแท้ใจถึงฟังได้ และจริงใจไม่มีประเด็นแอบแฝง

“ผมชอบคนเก่งกว่า”

อนันต์ เกษเกษมสุข

“

ผมชอบคนเก่งกว่า
ต้องรู้จักใช้เขา
ต้องให้โอกาสเขาทำงาน
ให้เขาโชว์
ผมไม่ปิดกั้นลูกน้อง
ให้เขาโชว์ศักยภาพเต็มที่

”

ความเอาใจใส่ดูแลพนักงานของผู้บริหารเอสซีจี เป็นเรื่องที่ถูกกล่าวถึงต่อเนื่องกันมานาน มิใช่เฉพาะในช่วงชีวิตการทำงานเท่านั้น

แม้เมื่อลาออกจากการเป็นพนักงาน เกษียณอายุ หรือในกรณีที่มีพนักงานที่เข้าโครงการ Early Retire ในช่วงวิกฤตต้มยำกุ้ง ก็ยังได้รับการดูแลใส่ใจจากเอสซีจีเป็นอย่างดี

คุณอนันต์ เกษเกษมสุข อดีตกรรมการผู้จัดการ บริษัทสยามซีแพค บล๊อค จำกัด ถ่ายทอดเรื่องราวในประเด็นนี้ให้ฟังว่า

“ความรับผิดชอบต่อลูกน้อง เราต้องคอยดูว่า เขาจะลำบากอย่างไร คนเคยร่วมงานกันมาต้องแยกทางกัน เราก็รู้สึกเป็นห่วง แต่ปรากฏว่าทุกคนได้ทำงานหมด คือ ยี่ห้อนี่คนเขารับหมด กลายเป็นว่าคนของเราไม่มีปัญหาที่จะไปทำงานที่อื่น ทุกสายงาน ทั้งการผลิต การตลาด งานบุคคล ซอตมาก การบุคคลของเราใครๆ ก็แย่งตัวกัน”

นั่นคือ มุมกลับที่กลายเป็นความภูมิใจสำหรับคุณอนันต์ ที่เอสซีจีสร้างคนเก่งและดี เป็นที่ต้องการ

บนแนวคิดที่เขาเองก็อยากเห็นเพื่อนร่วมงานและลูกน้องมีโอกาสพัฒนาตัวเอง เขาจะยินดีอย่างยิ่งที่คนเหล่านั้น เก่งมากขึ้นๆ กระทั่งเก่งกว่าเขาก็ตาม



“ผมเปิดใจไม่หวงความรู้เวลาสอนงาน บางคนอาจจะกลัวลูกน้องเก่งกว่า ผมไม่กลัว ผมชอบคนเก่งกว่า ต้องรู้จักใช้เขา ต้องให้โอกาสเขาทำงานให้เขาโชว์ ผมไม่ปิดกั้นลูกน้องให้เขาโชว์ศักยภาพเต็มที่
เรื่องนี้เป็นระบบที่ดีมากของเอสซีจี เปิดโอกาสให้เขาฉายแสง ลูกน้องเก่งกว่าเราก็คงไม่ได้หวงอะไร”

คุณอนันต์ยังมองว่า ปัจจัยความสำเร็จในการบริหารงานบุคคลของเอสซีจี นอกจากการเปิดโอกาสให้คนเก่ง และพัฒนาตัวเองให้เก่งมากขึ้นแล้ว ยังมีประเด็นเรื่องความเป็นธรรมที่มาพร้อมโอกาสเสมอ

“การบริหารคนต้องให้ความสำคัญเป็นธรรมทุกเรื่อง นอกจากให้โอกาสแล้ว ต้องให้ความสำคัญด้วย นี่เป็นแนวของคุณพารณ คือต้องเป็นธรรมกับบริษัท เป็นธรรมกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง คือถ้าจะจาก ก็จากกันด้วยดีเพราะเราให้ความสำคัญ”

หลักคิดที่ไม่กลัวคนที่เก่งกว่าย่อมหมายถึง ไม่ปิดกั้น เปิดโอกาสให้ลูกน้องโชว์ศักยภาพอย่างเต็มที่ พร้อมรับฟังและให้ความสำคัญเป็นธรรม นั่นคือ Key Success ในการบริหารคนของอดีตผู้บริหารในเอสซีจีที่ชื่อ คุณอนันต์ เกษเกษมสุข 🍀

สร้างเป้าหมายท้าทายแล้วไปให้ถึง

อนุกุล คงฤทธิ์

“

เปลี่ยนทัศนคติ
ให้เขาเห็นมุมมอง
มีความหวัง
และมองเป้าหมายเดียวกัน
แต่ละคนมียอดเขาเล็กๆ
แต่โน้นยอดเขาของพวกเขา
ทุกคนต้องไปยอดเดียวกัน

”

สำหรับ คุณอนุกุล คงฤทธิ์ Country Director-Philippines และ President, Mariwasa-Siam Ceramics, Inc. ประเทศฟิลิปปินส์ การสร้างความภูมิใจให้กับพนักงานด้วยการ “ตั้งเป้าหมาย” ที่ท้าทายร่วมกัน เพื่อให้ทุกคนต้องช่วยกัน ทำงานเป็นทีม และมุ่งมั่นไปให้ถึงเป้าหมายเดียวกัน คือเทคนิคสำคัญที่ทำให้สามารถบริหารจนสามารถพลิกฟื้นสถานการณ์บริษัทขึ้นมาได้

“ผมเป็นกรรมการผู้จัดการครั้งแรกที่บริษัทสยามไฟเบอร์กลาส จำกัด เราไม่รู้ภารกิจของเราคืออะไร สถานการณ์บริษัทไม่ค่อยดี เวลาประชุมสื่อสารกับพนักงานก็ยาก เขาไม่เข้าใจสถานการณ์บริษัท ไม่เข้าใจว่าที่ผ่านมาเราทำได้หรือไม่ได้ ดีหรือไม่ดี ตัวเลขของเราทำอะไรหรือขาดทุน ผลประกอบการก็ล้า นเป้าหมายคืออะไร

จะทำอย่างไรให้พนักงานรู้สึกที่กำลังจะถึงยอดเขาเดียวกัน ผมลงไปคุยกับพนักงานแต่ละคนเห็นคนละอย่าง บางคนเห็นตั้งหรือชะง่อนผาข้างหน้าตัวเอง แต่ยอดรวมไม่มีใครเห็น ไปคนละทิศละทาง”

คุณอนุกุลจึงเริ่มปรับเปลี่ยนการสื่อสารเพื่อให้พนักงานมองเห็นเป้าหมายที่ท้าทาย และเป็นเป้าหมายเดียวกัน

เช่น หากผลิตเกิน 800 ตัน จะทำกำไรได้ทุกเดือน เขาจึงตั้งแคมเปญเลยว่า จะต้องผลิตและขายให้ได้เดือนละ 800 ตัน

“เป็นภาพให้ทุกคนเห็นชัดๆ ...ทำอย่างไรต้องให้เขา รู้ด้วย ผมสั่งติดบอร์ดขนาดใหญ่ที่คลังสินค้ารายงานยอดขายทุกวัน สินค้าออกจากโรงงานเท่าไร รายงานแล้วทำกราฟที่โรงงานทุกวัน



พอถึงกลางเดือนเห็นแล้วว่ายอดขายยังไม่ถึง 400 ตัน เอาละ ชักลำบาก ตลาดก็บอกว่าเรื่องใหญ่แล้ว ผมก็ประชุมเซลส์ บอกลูกค้าอยู่ไหนไปหามา ต้องให้ได้ 800 ตัน แต่ละคนต้องหามาให้ได้

เดือนต่อมาก็ทำแบบเดียวกัน ตอนนีพนักงานมาดูแลเองเลย แล้วพฤติกรรมก็เปลี่ยน จากเดิมถ้ามีโหลดสินค้าใกล้ 16.30 น. พนักงานไม่ยอมทำงานเพราะใกล้เลิกงาน แต่พอเรามีเป้าออกมาเห็นชัดเจน มีภาพว่าต้องสู้แล้วนะ ใกล้สิ้นเดือนแล้ว เขาก็ยอมทำงานจนค่ำ


นี่คือ เปลี่ยนทัศนคติ เปลี่ยนวิธีการทำงาน ให้เขาเห็นมุมมอง มีความหวัง และมองเป้าหมายเดียวกัน แต่ละคนมียอดเขาเล็กๆ ก็จริง แต่ในยอดเขาของพวกเราคือ 800 ตัน ทุกคนต้องไปยอดเดียวกัน”

และอีกหนึ่งปรัชญาการบริหารของคุณอนุกุลนั่นคือ “อยู่บริษัทให้มีความสุขเหมือนอยู่ที่บ้าน” เป็นหลักการบริหารงานบุคคลของเขาเอง

“ผมยกตัวอย่างกับพนักงานว่า วันหนึ่ง 24 ชั่วโมง นอนไป 8-9 ชั่วโมง เหลืออยู่เกือบ 10 ชั่วโมง อยู่บริษัท 9 ชั่วโมง นับชั่วโมงที่เราอยู่บริษัทมากกว่าที่บ้านอีก แต่พนักงานพอมาทำงาน นานๆ ชักเริ่มไม่เหมือนตอนเริ่มเข้ามาทำงานใหม่ๆ ไม่เหมือนตอนหมั้นฮันนี่มูน พอแต่งงานแล้ว ชักไม่เหมือนเดิม

เอ...ทำไมพนักงานถึงอยากกลับบ้าน แสดงว่าเขาอยู่บริษัทแล้วไม่มีความสุข ผมเปลี่ยนใหม่ ถ้าอยู่ที่บริษัทมีความสุขเหมือนอยู่บ้าน เขาก็อยากอยู่บริษัท ที่บริษัทก็จะดีขึ้นเอง ก็คิดแคมเปญใหม่อยู่บริษัทต้องมีความสุข ต้องมีสิ่งก่อสร้างร่วมกัน

ผมเชื่อว่า ถ้าเขาทำงานแล้วมีความสุข ครอบครัวเขามีความสุข รับประทานได้เลยเขาทุ่มเท 100%”

นั่นคือ สไตล์การบริการเชิงสร้างสรรค์ของคุณอนุกุล มีทั้งความเป็นระบบและความเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา จนสามารถผลักดันงานให้บรรลุเป้าหมายได้ 

“ถึงลูกถึงคน” ทำงานจริงเล่นจริง

อภิพร ภาษวรรณ์

“

ผมไม่ทำงานนั่งโต๊ะ
อย่างเดียว
ต้องลงไปคุยกับลูกน้อง
ไปกินข้าวที่บ้าน
ดูครอบครัวเป็นอย่างไร
สร้างความเป็นกันเอง
มีอะไรก็สามารถพูดคุยกัน
ตรงๆ

”

กลุ่มธุรกิจเคมิคอลส์ถือเป็นกลุ่มธุรกิจใหม่ของเอสซีจี ซึ่งในช่วงเริ่มต้นเป็นโครงการที่ใช้เงินลงทุนมหาศาล ใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย

เป็นธุรกิจที่เชื่อมกันทั่วโลก ต้องติดตามสถานการณ์อย่างใกล้ชิด การทำงานจึงต้องพลิกสไตล์แบบชนิด 360 องศาเลยทีเดียว

คุณอภิพร ภาษวรรณ์ อดีตกรรมการผู้จัดการใหญ่ บริษัทเคมีภัณฑ์ซีเมนต์ไทย จำกัด เป็นผู้บริหารของเอสซีจีที่ได้รับมอบหมายงานที่ทำทนายโดยเฉพาะการทำงานในยุคบุกเบิกนั้นต้องสร้างวัฒนธรรมการทำงานใหม่ทั้งหมดเพื่อให้สอดคล้องกับวงจรธุรกิจ

นักบริหารที่เป็นต้นแบบสไตล์การทำงานแบบถึงลูกถึงคนแล้วว่า สำหรับองค์กรที่เพิ่งสร้างขึ้นใหม่นั้น สิ่งแรกที่จะต้องทำคือ “การเรียนรู้”

“เรื่อง Innovation เราทำตั้งแต่ตอนนั้น เราต้องนำเข้าเทคโนโลยีที่เป็นของแพงที่สุด ก็โยนตำราให้ลูกน้อง เอ้า...ไปค้นมา ไปคิดมา ผิดๆ ถูกๆ ก็ขอให้ทำ ทำแล้วผิดก็กลับมาใหม่ได้ นี่คือปรัชญาในการทำงาน อุปสรรคมีทั้งนั้น ขายก็มีอุปสรรค ผลิตก็มีอุปสรรค มีทุกอย่าง แต่เราต้องให้เขากลับมา เพราะเด็กเราใหม่ทุกคน”

คุณอภิพรเล่าถึงการเริ่มต้นสร้างคนช่วงบุกเบิกธุรกิจได้สนุกมีสีสัน

“ตอนนั้นมีคนมาด้วย 3-4 คนเท่านั้น ที่เหลือต้องรับคนใหม่หมด ซึ่งมีจุดดีคือ เราสามารถสร้างวัฒนธรรมใหม่ให้สอดคล้องกับธุรกิจได้ เพราะเราต้องเริ่มใหม่หมด ยุคบุกเบิกดีตรงที่ทุกอย่างเริ่มจากศูนย์ เราจะผสมผสานนิดๆ ต้องลงไปถึงระดับล่าง ไปโรงงานต้องไปกินข้าวกับลูกน้อง จับมือจอกก็เสร็จไปสังสรรค์กัน กินข้าว คาราโอเกะกัน

สร้างให้เป็นประเพณีเดียวกัน ทำอะไรด้วยกัน ปีนหอกลั่นด้วยกัน ว่ายน้ำด้วยกัน จะได้เป็นทีมสปิริต”



นั่นคือเวลาทำงานก็ทำเต็มที่ หากนอกเวลาก็ใกล้ชิด มีช่วง “เล่น”
ด้วยกัน สร้างทีม สร้างความสัมพันธ์ขององค์กรเกิดใหม่ให้เข้มแข็ง
กลายเป็นสไตล์ที่คุณอภิพรเรียกว่า ทำงานแบบถึงลูกถึงคนที่ทั้งสนุก
และเร้าใจ

“ผมไม่ทำงานนั่งโต๊ะอย่างเดียว ทำงานนั่งโต๊ะไม่เจอคน ต้องลงไป
คุยกับลูกน้องกลางคืนดึกๆ ตื่นๆ เขาเข้ากะกันดึกๆ ตื่นๆ ซ้อมนมไปให้
ลูกน้อง ซื่อใจเขา

เราไปโรงงานไปกินข้าวกับลูกน้องก็รู้ว่า คนนี้เป็นอย่างไร เมียเป็น
อย่างไร คนที่เป็น Senior แล้ว เราจะไปกินข้าวที่บ้าน ดูครอบครัวเป็น
อย่างไร ดูแลลูกดีหรือเปล่า สร้างความเป็นกันเอง จากนั้นเมื่อมีอะไรก็
สามารถพูดคุยกันตรงๆ คนของเราถึงไม่กล้า Strike เพราะเรายุ่งตรงๆ
อย่างนี้”

ด้วยสไตล์การบริหารแบบโหด มั่นส ฮา ฉบับ “อภิพร” ที่ได้วาง
รากฐานวัฒนธรรมและจารีตให้กับธุรกิจเคมีคอลส์ได้อย่างแตกต่าง นอก
กรอบวัฒนธรรมของบริษัทแม่อย่างสิ้นเชิง และประสบความสำเร็จอย่างดี
ธุรกิจเคมีคอลส์เติบโตจนกลายเป็นหนึ่งในธุรกิจหลักของเอสซีจี 🍀

“สร้างคน” ดีกว่า “ซื้อตัว”

อมเรศ ศีลาอ่อน

แม้เอสซีจีจะเริ่มต้นก้าวเดินจากบทบาทของภาคอุตสาหกรรม เต็มไปด้วยบุคลากรคุณภาพโดยเฉพาะในสาย “นายช่าง” และวิศวกร แต่ตลอดเส้นทางของการเติบโต กระทั่งกลายเป็นกลุ่มธุรกิจชั้นนำในอาเซียน ก็เป็นที่ยอมรับในด้านการตลาด รวมถึงการสร้างและพัฒนาบุคลากรด้านการตลาดมาอย่างต่อเนื่อง

คุณอมเรศ ศีลาอ่อน คือคีย์แมนคนสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในมิติด้านการตลาด นับตั้งแต่เข้าร่วมงานในตำแหน่งหัวหน้าฝ่ายขาย บริษัทค้าวัตถุก่อสร้าง จำกัด

ทั้งยังมีบทบาทในฐานะ ผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่-การตลาด บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) กระทั่งเกษียณตัวเองในตำแหน่งสุดท้าย ผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่อาวุโส ดูแลกลุ่มวัสดุก่อสร้าง

เคล็ดลับสำคัญของความสำเร็จในการสร้างคนด้านการตลาดนั้น คุณอมเรศเล่าถึงการคัดเลือก ดึงตัวบุคลากรกันตั้งแต่ที่เริ่มเห็นแววในระดับมหาวิทยาลัย

“เรื่อง Campus Recruitment ผมเป็นคนที่มีความเชื่อมั่นในเรื่องนี้นานแล้ว เดี่ยวนี้ก็ยิ่งเชื่ออยู่ ก็ยิ่งพยายามที่จะให้ S&P ทำอย่างเดียวกัน แนวคิดมาจากไหน ก็จากคนเก่าๆ วิธีของเขาสมัยก่อน พวกนายช่างใหญ่ๆ ทั้งหมด เขาก็ไปหาอาจารย์ในมหาวิทยาลัยซึ่งเป็นเพื่อนเขา เพื่อจะดูว่า นักศึกษาที่ใกล้จบ ใครดี ใครเหมาะกับเราก็ Recruit เข้ามา คล้ายๆ เอมามาฝึกงานก่อน ถ้าเห็นเหมาะสมก็ Recruit เข้ามา แล้วก็ขยายทำให้เป็นระบบมากขึ้น”

นอกจากนี้ ยังมองความแตกต่างในการคัดเลือกคนให้เหมาะสมกับตำแหน่งอีกด้วย

“เรารู้ว่างานด้านการตลาดต้องการคนไม่เหมือนกับทางโรงงาน ไม่ใช่คนเก่งทางช่าง ไม่ใช่คนเก่งทางคำนวณ ไม่ใช่คนเก่งทาง Logic แต่ต้องเป็นคนเก่งเกี่ยวกับคน เข้ากับคนได้ สามารถเจรจากับคนอื่นได้ แล้วก็ควบคุมอารมณ์เป็น

นายช่างบางที่ควบคุมอารมณ์ไม่ค่อยเป็น ฉะนั้นต้องหาคนที่เหมาะสมอย่าลืมว่า ฝ่ายตลาดของเราต้องไปดีลกับผู้แทนจำหน่าย ซึ่งจริงๆ พวกเค้าแก่เขาก็เป็นผู้ใหญ่ คนของเราอย่างเก่งก็เทรนมาสัก 5-10 ปี

“

คนที่ เป็นพนักงาน
ที่มีศักยภาพของเรา
เขามีความรู้สึกว่า
เขาได้รับความเป็นธรรม
เป็นคนที่ จะก้าวหน้า
เป็นคนที่ มีฝีมือ
เป็นคนที่ เก่งของเรา

”



อายุ 30 กว่า แต่ต้องไปตีลกับเค้าแก่อายุ 50 ซึ่งทำงานมา 20 ปีแล้ว แล้วก็ไปเป็นเศรษฐีแล้ว ไปพูดกับเขาให้เขาโน้มน้าวจิตใจทำในสิ่งที่อยากจะทำ เขาทำ ไม่ใช่ของง่าย

เพราะฉะนั้นต้องหา ต้องสร้างคนที่เหมาะสมกับงานนี้ ต้องดูเรื่องบุคลิกภาพ ดูความสามารถในการ Handle คน เรื่องนี้เป็นเรื่องที่เราเน้น”

นโยบายสำคัญอีกเรื่องหนึ่งของเอสซีจีคือ เน้นที่การ “สร้างคน” มากกว่าจะใช้วิธี “ซื้อตัว” หรือดึงคนจากที่อื่นเข้ามา

“เพราะว่า 1.ถึงแม้เราขยายงานเร็ว แต่เราก็มีคนที่เราเทรนไว้มากพอ ก็ไม่มีความจำเป็นที่จะต้องไปคว้าคนจากข้างนอกมา แต่ถ้าเมื่อคุณเป็นบริษัทการเงินที่ตั้งขึ้นมาใหม่ คุณก็ต้องไปแย่งคนมาจากแบงก์จากบริษัทอื่น อันนี้จำเป็น แต่ของเราไม่มีความจำเป็น

อันที่ 2.คือว่าเวลาเอาคนเข้ามา Mid Career จะมีปัญหาเรื่อง Culture Crash วัฒนธรรมไม่เหมือนกัน ซึ่งก็ต้องใช้เวลาในการปรับ แต่ว่าก็ไม่ใช่ไม่มี”

แนวคิดและกลยุทธ์ดังกล่าว คุณอมเรศเชื่อว่าเป็นจุดแข็ง เป็นต้นแบบที่องค์กรอื่นๆ ก็นำไปใช้

“แต่จุดสำคัญคือ 1.ต้องไม่มีการแบ่งฝ่าย 2.คนที่ เป็นพนักงานที่มีศักยภาพของเราเขามีความรู้สึกว่าเขาได้รับความเป็นธรรม เป็นคนที่จะก้าวหน้า เป็นคนที่มีฝีมือ เป็นคนเก่งของเรา นี่คือเรื่องที่ผมคิดว่าเป็นอาวุธลับของเอสซีจี”

ก่อนจะฝากข้อคิดเบื้องหลังความสำเร็จในการบริหารคนว่า จะต้องมีการสร้างคน พัฒนาคน และสร้างทีม

“จุดเด่นที่เราจะต้องพัฒนาคนขึ้นมาในของแต่ละอุตสาหกรรมก็ไม่เหมือนกันนะ ก็ต้องไปจัดให้เข้ากรอบ แต่ในที่สุดแล้วก็มียุสองอย่าง คือ 1. การสร้างคนต้องมีความตั้งใจที่จะสร้างคน ต้องยอมลงทุนไม่ใช่เอากำไรอย่างเดียว เพราะว่าการสร้างคนใช้เงิน ถ้าไม่ยอมลงทุนก็สร้างคนยาก ต้องมีนโยบายที่ชัดเจนในเรื่องการสร้างคน

2. เรื่องการสร้างทีม คุณมีคนเก่ง 5 คนก็เชื่อว่าทำงานร่วมกันได้ แล้วคนที่เป็นหัวหน้า คนที่เป็นผู้ใหญ่ ต้องรู้จักว่าจะทำอะไรจะทำให้คนเก่งทำงานเป็นทีมได้

อย่างทีมฟุตบอลแมนฯ ยู แมนฯ ซิตี้ คนในทีมส่วนหนึ่งเขาฝึกขึ้นมา แล้วไปซื้อคนข้างนอกเข้ามา สิ่งที่ยากคือเอาคนที่ซื้อมาจากข้างนอกกับคนที่ฝึกขึ้นมาเองหล่อหลอมให้เป็นทีมเดียวกัน ยากที่สุด บริษัทก็เหมือนกัน” ●

สอนคนให้คลุกฝุ่น-ติดดิน

อลงกฎ ชุตินันท์

“

จะเทวดามาจากไหน
ก็แล้วแต่ ต้องลงไปคลุกฝุ่น
ในลาน วิศวกรเด็กๆ
สมัยโน้นลงมาหมดทุกคน
เป็นการปลูกฝังความรัก
ในงาน ความรู้อะไรๆ
จะแน่นมาก

”

ไม่เพียงเฉพาะความละเอียดลึกซึ้งในการคัดเลือก สรรหาบุคลากรของ “เอสซีจี” จะเป็นที่เลื่องลือ กระบวนการถ่ายทอดความรู้ หล่อหลอมให้ “คนเอสซีจี” แกร่งจริง ตั้งแต่ต้นทาง ด้วยวิธีการสอนงานกันอย่างเข้มข้น คลุกฝุ่น ก็เป็นเรื่องจริงที่เป็นองค์ประกอบสำคัญของความสำเร็จในองค์กรแห่งนี้

คุณอลงกฎ ชุตินันท์ อดีตกรรมการผู้จัดการ บริษัททวโหละไทย จำกัดผู้เริ่มชีวิตการทำงานตั้งแต่ระดับผู้ช่วยวิศวกรในกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กมาอย่างยาวนาน เล่าถึงความโชคดีที่ได้ร่วมงานกับเอสซีจี แม้ว่าจะไม่ได้เรียนจบในระดับเกียรตินิยมในยุคนั้น แต่ก็ได้ประจักษ์ถึงกระบวนการตรวจสอบ คัดเลือกคนอย่างเข้มงวดและเจาะลึก

“ผมไม่ได้จบเกียรตินิยมอันดับ 1 แต่ก็ถูกเรียกมาสัมภาษณ์ไม่รู้ว่เพราะอะไร รู้แต่ว่าค่าตอบแทนสูงมาก สูงจนกระทั่งคนไม่คิดจะไปไหน เพราะไม่รู้จะไปหาที่ไหนได้ดีกว่านี้”

สิ่งที่สำคัญคือ นโยบายให้คนทุ่มเทกับงาน 100% ทุ่มเททั้งชีวิตจิตใจกับงาน หลังจากเลือกคนที่สมองดี ที่สมประกอบทุกด้าน ผมไม่เรียกว่าสมบูรณ์ แต่เรียกว่าสมประกอบในทุกด้าน

ผมเพิ่งมารู้ทีหลังเมื่อเข้าเอสซีจีแล้ว มีทีมงานไปไล่เช็คประวัติผมกับลูกน้อง นี่คือการละเอียดลออในการคัดคน มาทำงานแล้วลูกน้องรักใหม่ปกครองอย่างไร เรื่องนี้ผมมาได้ฟังทีหลัง โอ้โหเอสซีจีขนาดนี้เลยหรอ”



นอกจากการคัดเลือกคนอย่างเข้มข้นแล้ว การเริ่มต้นทำงาน เรียนรู้ งานก็ดูเดือดไม่แพ้กันในความเห็นของคุณอลงกฎ

“การสอนงานเรื่องนี้เป็น Key Success อีกจุดหนึ่งของเอสซีจี คือ ให้ไปคลุกฝุ่นอยู่ในโรงงาน หลังจากนั้นคือผู้ใหญ่จะใช้เวลาพิจารณาว่าคนนี้เป็นอย่างไร เสร็จแล้วจะเริ่มมอบหมายงานให้ ผมเข้ามาที่แรกถูกส่งให้ไปอยู่ที่โรงงานหล่อเหล็ก ตอนนั้นมีรุ่นพี่อยู่ท่านหนึ่งท่านตั้งใจสอนมากชื่อ พี่อุทัย สอนจริง สอนสาหัสนะ

ได้ผลนะครับ ได้ผลมากที่สุดทีเดียว ที่สำคัญมากๆ คือ ให้ทุกคนลงติดพื้น ไม่ใช่เป็นนายช่างแล้วใหญ่โตสั่งอย่างเดียว ทุกคนต้องลงติดพื้น ต้องลงไปทำงานหน้าเครื่องจักรจริงๆ เหมือนคนงาน”

วิธีการเรียนงานสอนงานของเอสซีจี แม้เป็นผู้บริหารก็ต้องผ่านงานในไลน์การผลิตของโรงงานมาก่อนทั้งสิ้น

“จะเทวดามาจากไหนก็แล้วแต่ ต้องลงไปคลุกฝุ่นในลาน วิศวกรเด็กๆ สมัยโน้นลงมาหมดทุกคน เป็นการปลูกฝังความรักในงาน ความรู้ อะไรๆ จะแน่นมาก”

นั่นเป็นองค์ประกอบสำคัญทั้งในการคัดเลือกคน และการสอนงาน โดยใช้หลักคิดง่ายๆ ว่า การคัดเลือกคนให้ถูกตั้งแต่ต้นสำคัญมาก หากไม่มีก็ไม่ต้องใช้

เมื่อมีครบทั้งองค์ประกอบหลักคือ 1. เงินเดือนจูงใจ 2. สถานะการทำงานมั่นคง 3. มีการเรียนรู้พัฒนาตลอด เอสซีจีจึงมีทีมบุคลากรที่แข็งแกร่งมาโดยตลอด ●

ผู้บริหารขาดความเป็นธรรม ก็ขาด Leadership

อวีรุทธ์ วงศ์พุทธพิทักษ์

ในช่วงเวลาที่คุณชุมพล ฌ ลำเลียง เดินหน้าบุกขยายธุรกิจในฐานะกรรมการผู้จัดการใหญ่ เอสซีจี นั้น

คุณอวีรุทธ์ วงศ์พุทธพิทักษ์ อดีตกรรมการผู้จัดการใหญ่ บริษัทซิเมนต์ไทยหรือพอร์ซี (2001) จำกัด (มหาชน) คือคนทำงานอยู่เบื้องหลัง ดูแลความเรียบร้อยทุกอย่าง

เขาคือคนที่รู้จัก อ่านใจ และรับลูกจากคุณชุมพลได้ทุกจังหวะ สำหรับความคิดในการบริหารคนนั้นก็น่าสนใจไม่น้อย

โดยเฉพาะการเข้าไปบริหารจัดการในบริษัทสยามคราฟท์อุตสาหกรรม จำกัด

“สมัยนั้นสยามคราฟท์ขาดทุนมาก แต่พนักงานก็เรียกร้องโบนัสให้เหมือนธุรกิจอื่นๆ ในเอสซีจี ผมก็เข้าไปอธิบายว่า เราจ้างพวกคุณเสมือนหนึ่งมีโบนัสรวมในเงินเดือนไว้ส่วนหนึ่ง แต่ถ้าจะเอาโบนัสก็ต้องลดเงินเดือนคุณส่วนหนึ่งแล้วเอาไปจ่ายสิ้นปี ก็เป็นโบนัสใช้ใหม่”

นอกจากตัวอย่างในการแก้ปัญหาที่ดูเหมือนจะง่ายในสยามคราฟท์แล้ว คุณอวีรุทธ์ยังได้ประสบการณ์มากมายในการเข้าไปดูแลบริษัทเซรามิคอุตสาหกรรมไทย จำกัด

“พอมาเป็นกรรมการผู้จัดการบริษัทเซรามิคอุตสาหกรรมไทย จำกัด เรามีคนในบริษัทสามสัญชาติด้วยกัน คือ หนึ่งคนเก่าของเขา สองคนที่รับใหม่ และสามคนที่เอาไปจากเอสซีจี

คือมีทั้งคนกินเงินเดือนเอสซีจี คนกินเงินเดือนเก่า และคนที่กินเงินเดือนของบริษัทใหม่ นี่คือการยุ่งยากในการบริหารว่าจะทำอย่างไร”

ท่ามกลางความหวาดระแวง ขัดแย้ง กินแหนงแคลงใจ คุณอวีรุทธ์ประกาศชัดเจนว่า เขาจะไม่เข้าข้างใคร แต่จะเข้าข้างคนที่ทำงานเพื่อบริษัทเท่านั้น

“

ถ้าผู้ใหญ่นั่งหัวโต๊ะ
ให้ความเป็นธรรม
คนที่นั่งรอบโต๊ะ
จะมาจากไหนก็ตาม
สุดท้ายเขาก็จะเห็นว่า
สิ่งที่เราจะต้องทำร่วมกัน
ปักธงไว้คือ
เพื่อผลสำเร็จขององค์กร

”



“ใครทำงานได้ ผมเข้าข้างหมด แต่ถ้ามาจากเอสซีจีแล้วไม่ทำงานก็
สงสัย เพราะผมไม่มีอำนาจไปไล่ออก พวกที่รับใหม่ทำงานไม่ได้ก็เอาออก
พวกคนเก่าไม่สามารถปรับตัวเข้ากับระบบใหม่ได้ ก็หาทางออกให้ หา Exit
ให้คุณด้วยวิธีใดวิธีหนึ่ง”

และกลยุทธ์สำคัญสำหรับการบริหารคน ภายใต้งานเป้าหมายว่า จะทำ
อย่างไรให้คนสามกลุ่มให้เป็นเนื้อเดียวกันนั้น เขาเลือกที่จะใช้ความเป็น
ผู้นำที่เป็นธรรมกับทุกคนทุกฝ่าย แล้วมุ่งเป้าไปที่ความสำเร็จขององค์กร
เป็นที่ตั้ง

“ต้องอาศัยความเป็น Leadership คือ ถ้าผู้ใหญ่หนึ่งหัวโตะให้ความเป็น
ธรรม คนที่นั่งรอบโตะจะมาจากไหนก็ตาม สุดท้ายเขาก็เห็นว่าสิ่งที่เรา
จะต้องทำร่วมกันบ้างจริงไว้คือ เพื่อผลสำเร็จขององค์กร ของบริษัท ไม่ใช่
เพื่อผม และไม่ใช่เพื่อคุณ ไม่ใช่เพื่อคนกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง

Leadership สำคัญที่สุด ต้องสร้าง Trust ความน่าเชื่อถือ และต้อง
สร้างภาพลักษณ์ให้ดีขึ้นด้วย คำว่าภาพลักษณ์คือ เราต้องประพฤติปฏิบัติด้วย
อะไรต่างๆ ที่เขียนไว้ในจรรยาบรรณเอสซีจี อุดมการณ์ 4 คนเก่งและดี
สารพัด ใครจะคิดอย่างไรก็ได้ แต่ถ้าไม่มีการประพฤติปฏิบัติก็ไม่เกิด”

คุณอวิรุทธ์เชื่อว่า จุดชี้ขาดว่าการบริหาร การเป็นผู้นำจะประสบความสำเร็จ
หรือไม่ขึ้นอยู่กับผู้บริหาร ถ้าผู้บริหารขาดคุณธรรม ขาด Leadership
ที่ดี ก็ปิดฉากและกลับบ้านเลย

การทำตัวเป็นแบบอย่างหรือ Role Model คือ หัวใจสำคัญของ
Leadership ขณะเดียวกันต้องมีความน่าเชื่อถือ และความเป็นธรรมกับ
ทุกคนนั่นเอง ●

สร้างคนให้ทำงานแทน

อาทิตย์ ประทุมสุวรรณ

“

เมื่อลูกน้องเราทำงาน
ทดแทนให้เรา
เราก็ต้องให้ความรู้เขามากๆ
พัฒนาเขามากๆ
เขาถึงจะทำงานแทนเราได้

”

คุณอาทิตย์ ประทุมสุวรรณ อดีตกรรมการผู้จัดการ บริษัทกระเบื้อง
กระดาษไทย จำกัด เป็นผู้บริหารเอสซีจีอีกคนหนึ่งที่ให้ความสำคัญกับคน
ให้เวลากับคนค่อนข้างมาก

โดยเฉพาะการใช้เวลาส่วนใหญ่อยู่กับคนงานในโรงงาน สอนงาน
สอนชีวิตตามสารทุกข์สุกดิบ และสร้างตัวตนตัวแทน

“คนคือองค์ประกอบสำคัญที่สุด ที่จะทำให้บริษัทของเราก้าวไปข้างหน้า
หน้าได้ ผมพยายามให้เวลากับคนค่อนข้างมาก ช่วงแรกที่พนักงานเข้ามา
มาแทบไม่ได้ให้ทำงานเท่าไร เราไม่ได้คาดหวังงานจากเขา 2 ปีแรก จะ
เทรนนิ่งเป็นส่วนใหญ่ จะให้หมุนเวียนไปตามหน่วยงานต่างๆ และเทรนนิ่ง
นอกจากนั้นจะดูแลโดยสร้างระบบ Mentor คือให้รุ่นพี่ที่ประสบความสำเร็จ
สำเร็จในการทำงานและนิสัยดี เข้ามาเป็นพี่เลี้ยงให้คำแนะนำ มีปัญหาอะไร
ปรึกษากันบางที่เขาปรึกษาส่วนตัว”

คุณอาทิตย์เล่าด้วยว่า ในฐานะกรรมการผู้จัดการ เขาต้องไปกล่าว
ต้อนรับพนักงานใหม่ทุกครั้ง พร้อมย้ำให้ความสำคัญในการทำงานร่วม
เดียวกัน

“ตอนนั้นส่วนใหญ่มาจากวิศวะจุฬาฯ ทั้งนั้น ผมมักจะพูดกับเขาว่าจบ
อะไรมาไม่สำคัญ ปริญญาที่ได้มาเก็บไว้ที่บ้าน เพราะการทำงานที่ประสบ
ความสำเร็จ ทีมสำคัญที่สุด ทีมเวิร์กสำคัญที่สุด”



คุณอาทิตย์เชื่อว่า ธุรกิจจะประสบความสำเร็จหรือไม่สำเร็จ อยู่ที่คน อันดับแรกคือ ต้องให้ความรู้ โดยผู้บริหารหรือเจ้านายต้องทำหน้าที่นี้

“ในชีวิตการทำงาน ผมจะอยู่โรงงานส่วนใหญ่ ผมจะไม่นั่งโต๊ะทำงาน จะอยู่ไม่กี่ชั่วโมงเฉพาะช่วงเช้า พอไม่มีประชุม ก็จะเดินลงไปโรงงานคุยกับคนโน้นคนนี้ พนักงานก็ดีใจ ผู้อำนวยการมาคุยด้วย คุยเรื่องทั่วๆ ไปถามสารทุกข์สุกดิบ ไม่ได้คุยเรื่องงานอย่างเดียว

เราต้องยอมรับอย่างหนึ่งว่า ในความเป็นผู้นำ ความสำเร็จของผู้นำ ไม่ได้เกิดจากตัวเรา เกิดจากคนอื่น ที่นี้เราจะให้คนอื่นทำงานของเราให้สำเร็จได้อย่างไร นี่เป็นเรื่องสำคัญคือ คนเป็นผู้นำต้องมีทั้งพระเดชกับอำนาจ ที่เอสซีจีใช้พระคุณ

เมื่อลูกน้องเราทำงานทดแทนให้เรา เราก็ต้องให้ความรู้เขามากๆ พัฒนาเขาหลายๆ เขาถึงจะทำงานแทนเราได้ ผมจะพูดกับลูกน้องเสมอๆ ว่า ผมโชคดีที่มีลูกน้องเก่งๆ มาทำงานให้ผม ผมยังไม่เก่งเท่าพวกคุณเลย เพราะรุ่นน้อง คนรุ่นใหม่ต้องเก่งกว่าคนเก่าธุรกิจถึงจะก้าวหน้า

พูดง่ายๆ ถ้าลูกน้องมาแทนเราได้ เราก็โตได้อีก แต่ถ้าเราทำงานคนเดียว เราก็จะไม่ได้ไปไหน อยู่ตรงนั้นตลอด ย้ายไปไหนไม่ได้ ดังนั้นตามหลักของเอสซีจี เราต้องสร้างตัวแทนความสำเร็จหรือ Successor ให้ได้”

ด้วยการบริหารแบบเป็นกันเอง ทำงานแบบไม่หวงความรู้ สร้างคนทดแทนตลอดเวลา นั่นคือ เคล็ดลับการบริหารของ คุณอาทิตย์ ประทุมสุวรรณ 🍀

ถูกกฤตด้วย “สื่อสารทุกระดับ”

อารีย์ ชวลิตชีวินกุล

“

คือเดินไปพูดคุย
ไปอธิบาย
ไปทำความเข้าใจกับเขา
ไปสร้างสัมพันธ์ที่ดี
จนกระทั่งเข้าใจดีว่า
ผมมีเจตนาอย่างไร

”

การสื่อสารเป็น “หัวใจสำคัญ” ของการบริหาร การให้ความสำคัญกับการสื่อสารสู่พนักงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยามวิกฤตนั้นถือเป็นปัจจัยสำคัญสำหรับการแก้ปัญหาหรือคลี่คลายสถานการณ์ได้เป็นอย่างดี

คุณอารีย์ ชวลิตชีวินกุล ผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่-ธุรกิจรีจินอล เอสซีจี ซีเมนต์-ผลิตภัณฑ์ก่อสร้าง เล่าถึงความประทับใจในครั้งที่ถูกส่งไปกอบกู้สถานการณ์ของกิจการกระเบื้องคัมพานา ซึ่งเอสซีจี ถูกขอร้องให้เข้าไปร่วมทุนในกิจการดังกล่าว แม้ว่าจะมีธุรกิจลักษณะเดียวกันอยู่ก่อนแล้วก็ตาม

“ผู้บริหารเดิมต้องการให้ปรับโครงสร้าง จึงมาคุยกับผู้บริหารเอสซีจีให้เข้าไปช่วยร่วมทุนแล้วพลิกฟื้นสถานการณ์ ตอนนั้นรู้สึกว่าคุณพนักงานคัมพานาขวัญกำลังใจไม่มี เนื่องจากกิจการขาดทุน เงินเดือนไม่เคยขึ้นหลายปี โบนัสไม่เคยได้”

สิ่งแรกที่คุณอารีย์เลือกทำในการเดินทางไปพบพนักงานของคัมพานา คือ เริ่มสื่อสาร พูดคุยกับผู้บริหารระดับสูงของบริษัทก่อน สื่อสารกับคีย์แมนสำคัญของบริษัทให้ทราบวัตถุประสงค์ว่า เอสซีจีเข้าไปเพื่ออะไร

“ตอนที่เราร่วมทุนมีข่าวลือเยอะแยะไปหมดเลยว่า เราจะเข้าไปปิดบริษัทใหม่ จะปลดพนักงานออกใหม่ อะไรต่างๆ ซึ่งโทษพนักงานไม่ได้ เป็นเรื่องปกติที่เขาเองก็อยากจะรู้ว่าเข้ามาเพื่ออะไร สิ่งที่ผมมองว่าสำคัญที่สุด คือ ต้องสื่อสารทำความเข้าใจกับพนักงานในองค์กร



ผมบอกถึงวัตถุประสงค์ที่เราเข้าไปคือ ไปช่วยฟื้นฟูธุรกิจของ TGCI (บริษัทไทย-เยอรมัน เซรามิค อินดัสทรี จำกัด (มหาชน))

ประเด็นสื่อสารชิ้นแรกคือ แจ้งวัตถุประสงค์หลักที่ต้องการให้ธุรกิจดีขึ้น ถ้าบริษัทดีขึ้น พนักงานก็จะดีขึ้นด้วย เนื้อหาข้อความหรือ Message ต้องชัดเจน จากนั้นจึงคุยกันเรื่องทางออก วิธีแก้ปัญหา

ต้องทำทั้งขอร้องให้ทุกคนช่วยลดต้นทุนการผลิต โดยการประหยัดพลังงาน ลดของเสีย ปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน ดูแลจุดรั่วไหลต่างๆ เพื่อให้บริษัทแข่งขันได้ในแง่ต้นทุน

ขณะเดียวกันก็ต้องปรับแนวทางการผลิต การดีไซน์ การตลาด การแข่งขันด้านราคาที่เคยเป็นปัญหาในอดีต

แม้ทุกคนจะเข้าใจ แต่ก็ยังมีแรงต่อต้าน คุณอารีย์เล่าถึงการแก้ปัญหาตรงนี้ว่า วิธีจัดการที่เลือกใช้คือ Walk the Talk

“คือเดินไปพูดคุยไปอธิบายไปทำความเข้าใจกับเขา ไปสร้างสัมพันธ์ที่ดี จนกระทั่งเข้าใจดีว่า ผมมีเจตนาอย่างไร เราหวังดีกับองค์กรอย่างไร ต้องค่อยๆ สื่อให้เข้าใจง่ายๆ เมื่อก่อนต่างคนต่างดูเป้าหมายของตัวเอง ตอนหลังไม่ใช่แล้ว พอถึงสิ้นเดือนทุกคนจะโทรถามบัญชีว่าเดือนนี้ EBITDA เท่าไหร่ ภาพเปลี่ยนไปเพราะทุกคนเห็นภาพเดียวกันว่าทุกคนกำลังช่วยให้บริษัทอยู่รอด

ผมเชื่อมั่นในคุณค่าของคน ผมเชื่อว่าทุกๆ คนถ้าเห็นภาพเดียวกัน หวังดีกับองค์กร องค์กรจะเดินต่อไปได้”

ด้วยกลยุทธ์การสื่อสารอย่างมีระบบ เป็นขั้นเป็นตอน การพลิกฟื้นสถานการณ์ก็ประสบความสำเร็จในที่สุด ●

บริหารคนด้วยธรรมะ

โอกาส ธันวาคม

“

เราเหนื่อยกายได้
แต่อย่าเหนื่อยใจ
นี่ก็เป็นหลักธรรมคือ
ถ้าใจนิ่ง
ต่อให้เขาเหนื่อยเท่าไร
กลับมาแล้ว
จะสดชื่นได้เร็ว

”

คุณโอกาส ธันวาคม กรรมการรองผู้จัดการใหญ่อาวุโส บริษัทสยามคูโบต้าคอร์ปอเรชั่น จำกัด เป็นคนหนึ่งที่ใช้หลักธรรมที่ตนเองสนใจมาบริหารลูกน้องที่อยู่ในความดูแล

และยังส่งเสริมพนักงานให้หันมาสนใจธรรมะ มีทั้งทำบุญประจำวัน ประจำสัปดาห์ มีนิมนต์พระมาสอนธรรมะเป็นประจำ เป็นอีกมิติหนึ่งในการบริหารคน

เขาเล่าถึงเรื่องนี้ว่า หลักธรรมที่ใช้ในการทำงานนั้น เรื่องแรกเป็นเรื่องของตัวเอง ใช้หลักไตรลักษณ์ เรื่องอนาคต ไม่มีตัวตน

นั่นคือ ถ้าเป็นผู้บริหารจะเหมือนไม่มีตัวตน ไม่ได้มองที่ตัวเอง ตัดสินใจทำอะไรก็มองในภาพองค์รวมตลอด

“สอดคล้องกับเรื่อง Open & Challenge เราไม่มีตัวตน รับฟังคนอื่น มองในเรื่องของความแตกต่างเป็นสิ่งที่ดี ดังนั้นเราต้องรู้จักบริหารความแตกต่างให้ดี การดึงเอาส่วนที่ดีๆ ของแต่ละคนมารวมกัน แล้วบริหารจัดการให้ดีเท่ากับเราเปิดรับสิ่งใหม่ๆ เปิดรับความคิดเห็นที่กว้างขวาง โดยเฉพาะยุคสมัยนี้เป็นยุคที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ถ้าเรายังเปิดรับสิ่งใหม่ๆ เข้ามาเสริมกับแนวคิดของเราด้วยก็จะทำให้องค์กรเดินไปแล้วทีมเวิร์กก็จะดี

เราเป็นกรรมการผู้จัดการยังลงไปนั่งรถปิกอัพไปขายตลาด ไปติดสติ๊กเกอร์กับลูกน้อง”

การไม่ยึดตำแหน่ง ไม่ยึดติดตัวตนแบบนี้เองทำให้ได้ขวัญกำลังใจจากพนักงาน แม้จะเหนื่อย ต้องลุยกับลูกน้อง แต่คุณโอกาสมองว่าเป็นวิธีที่คุ้มค่า



“เราเหนื่อยกายได้ แต่อย่าเหนื่อยใจ นี่ก็เป็นหลักธรรมคือ ถ้าใจนี้
ต่อให้เขาเหนื่อยเท่าไร กลับมาแล้วจะสดชื่นได้เร็ว เราใช้หลักธรรมดูเรื่อง
ใจ เหน็ดเหนื่อยเพื่ออะไร เพื่อจะพลิกฟื้นบริษัทกลับมา

ถ้าเรานิ่งคนอื่นก็จะไม่หวั่นไหว ก็จะมีคามมั่นใจและไม่วิตกกจริต”

หลักธรรมอีกชุดหนึ่ง ซึ่งคุณโอภาสใช้อย่างสม่ำเสมอ นั่นคือหลัก
พรหมวิหาร 4 เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา

“พอเมตตา อยากรให้ผู้อื่นได้รับสิ่งที่ดีที่มีความสุข เราทำอะไรกับเขา
ด้วยความปรารถนาดี หลักทางพระพุทธศาสนามีอยู่อันหนึ่ง นั่นคือความ
เพียร ถึงแม้งานการต่างๆ สัมมาอาชีพที่เราต้องทำ มีเป้าหมายที่ทำหาย
แต่เป็นหน้าที่เป็นสัมมาชีพ เราก็ต้องมีความมุ่งมั่นมานะพยายาม

คนที่เข้าใจหลักธรรมลึกซึ้ง ต้องเข้าใจคำว่าความเพียร ใครเคยไปนั่ง
สมาธิจะเข้าใจเลยว่า ทั้งปวด ทั้งเมื่อย ทั้งเหน็บ เขาให้เรียนรูว่า นี่คือความ
ลำบาก พอเราทุกข์ เจอสิ่งที่หนักๆ เราจะอยู่ได้ โดยเฉพาะเรื่องความมุ่งมั่น
เป็นเรื่องสำคัญ ผมเองจะเดินสายกลางในจุดที่เหมาะสม”

แนวคิดในการถ่ายทอดหลักธรรมให้แก่พนักงาน ตามเจตนาของคุณ
โอภาส ทำให้เกิดภาพการเข้าแถวของพนักงานตอนเช้า หลังออกกำลังกาย
แล้ว จะมีการสวดมนต์เพื่อเตรียมความพร้อมในการทำงาน นอกจากนี้ ทุก
วันพุธต้นเดือนจะมีกิจกรรมตักบาตร 3 รูป หากเป็นวันพระใหญ่จะมีการ
นิมนต์พระ 9 รูป บางครั้งจะมีพระมาบรรยายธรรมสั้นๆ

และทุกวันพุธสัปดาห์ที่ 3 จะนิมนต์พระมาเชิญชวนพนักงานให้ร่วม
ปฏิบัติธรรม

“การใช้หลักธรรมในการทำงานนั้นในระยะยาวดีจริงๆ เอสซีจีมุ่งหวัง
ให้พนักงานเป็นคนเก่งและดี หลักธรรมสามารถใช้ได้หมด ผมเชื่อว่าถ้า
ทุกคนได้ปฏิบัติธรรมอย่างต่อเนื่อง จะซาบซึ้ง นี่คือนสิ่งที่ตั้งใจว่าทำอะไร
จึงจะปลุกฝังให้พนักงานที่มีความสนใจจริงๆ สามารถที่จะทำ และปฏิบัติ
ธรรมอย่างต่อเนื่อง แล้วก็นำมาประยุกต์ใช้ได้”

นั่นคือ วิถีปฏิบัติแบบไม่ยึดมั่นถือมั่น ไม่มีตัวตน เปิดใจกว้าง และ
ใช้พรหมวิหาร 4 เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา ในการสอนงานลูกน้อง
เป็นเคล็ดลับบริหารเฉพาะตัวของคุณโอภาส ธันวาคม 🍁





100 ปี เอสซีจี

จัดทำโดย	บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) เลขที่ 1 ถนนปูนซิเมนต์ไทย แขวงบางซื่อ เขตบางซื่อ กรุงเทพฯ 10800 โทรศัพท์ 0-2586-3429 โทรสาร 0-2586-5229 www.scg.co.th บริษัท มติชน จำกัด (มหาชน) เลขที่ 12 ถนนเทศบาลนฤมาล ประชาณิเวศน์ 1 แขวงลาดยาว เขตจตุจักร กรุงเทพฯ 10900 โทรศัพท์ 0-2580-0021 ต่อ 2405, 2419 โทรสาร 0-2591-9002 www.matichon.co.th
ที่ปรึกษา	กิติ มาดิลกโกวิท :: พิมพ์ใจ หวังเกียรติ :: สุภาพร จันทร์จำเริญ โอภาส รัชกุลชน :: อำนวย อภิชัยนันท์ :: เทวรินทร์ สมงาม :: ศิระ บุญยภิตา ศันสนะ ด้านตมสถิต :: ไสรัส คล่องเชิงसान :: ประสิทธิ์ นัตรแสงอุทัย สมโชค เทพนาโสมนัสส์ :: วินัส อัครวิสิทธิ์ถาวร :: พรพิมล มฤคทัต
หัวหน้าคณะทำงาน	ยุทธนา จันทครุ
คณะทำงาน	อภิฤดี พัฒนสินะกุล :: วรารัตน์ พรพานิช :: เกรียงไกร อยู่ยีน :: ชัยธัช ดงสาสิ ธนาศักดิ์ ภักดี :: กมล สุรินันท์ :: กิตติมา วงศ์ทองศรี :: ธัญญลักษณ์ พัฒนภิรมย์ เอียรไชย ยักทะวงษ์ :: กรวรรณ อังคนารักษ์ :: ญัฐวัฒน์ หอมจิตต์ นภพรณ พรหมสุนทร :: ญัฐภัทร ดิงสุวรรณ :: ไพโรวิภา วรภักดิ์ วีรัตน์ สาริวัฒน์ :: ปณิตดา ม่วงศิริ :: ตะวันฉาย จันทรานูตร กุลลดา พันธุ์สังข์ :: พิมพ์ลดา ลิ้มหารุ่งเรือง :: ฟ้าอุ้ม เพงศรี ชัชวาล รมไตรรัตน์
ประสานงาน	ทวิ มีเงิน :: หนูเมื่องจันทร์ :: สมปรารถนา คล้ายวิเชียร
บรรณาธิการ	วิริศา สตุติโอ
ออกแบบรูปเล่ม	สามิก มังอรุณ หน้า 120, 122, 124, 135, 141, 144, 156, 159, 162, 168, 177, 186, 192, 195, 198, 201, 204, 207, 210, 216, 219, 222, 225, 231, 234, 237, 240, 243, 249, 255, 261, 264, 267, 279, 285, 291 ชัยชนะ จารุวรรณกร หน้า 49, 112, 138, 150, 165, 288 ศักยะ บุญเสมอ หน้า 114, 116, 171, 183, 189, 246 จเร รัตนะนนทเดช หน้า 118, 128, 130, 153, 228 ถนอมพงศ์ ชัยชนะ หน้า 16, 174, 213, 273 สุภัทรา ศรีทองคำ หน้า 72, 276 สุรพล พวงศรี หน้า 258, 282 วิภัทร พันธุ์รววิกิจ หน้า 36
ช่างภาพ	ครั้งที่ 1 / ธันวาคม 2556 / จำนวน 10,000 เล่ม
ครั้งที่พิมพ์	ฝ่ายงานเตรียมพิมพ์และงานรับจ้างพิมพ์ บริษัท มติชน จำกัด (มหาชน) 12 ถนนเทศบาลนฤมาล ประชาณิเวศน์ 1 แขวงลาดยาว เขตจตุจักร กรุงเทพฯ 10900 โทรศัพท์ 0-2580-0021 ต่อ 2405, 2419 โทรสาร 0-2591-9002
แยกสี	โรงพิมพ์มติชนปากเกร็ด 27/1 หมู่ 5 ถนนสุขาประชาสรรค์ 2 ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี 11120 โทรศัพท์ 0-2584-2133, 0-2582-0596 โทรสาร 0-2582-0597
พิมพ์ที่	ISBN 978-616-91929-0-9

© บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) สงวนลิขสิทธิ์ตามพระราชบัญญัติลิขสิทธิ์ พ.ศ. 2537



รักษ์สิ่งแวดล้อม โดยใช้กระดาษ Green Series



ลดการใช้ต้นไม้ 762 ต้น

ลดใช้ก๊าซ CO₂ 61.65 ตัน

ลดการใช้พลังงานทั้งหมด 753 ยูนิต์

ลดการใช้พลังงานน้ำ 636,404 ลิตร

ลดการใช้พลังงานอื่น 2,641 ตัน

เพราะมี “อดีต” จึงมี “ปัจจุบัน”



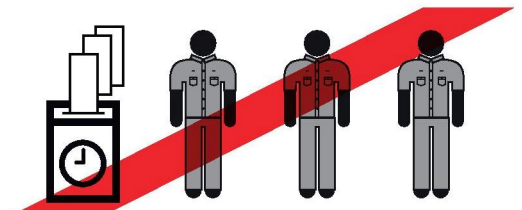
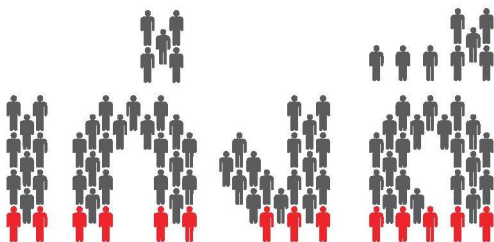
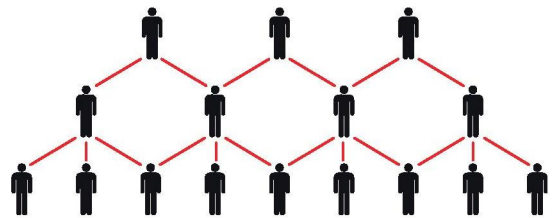
จิตวิญญาณ**การบุคคล**

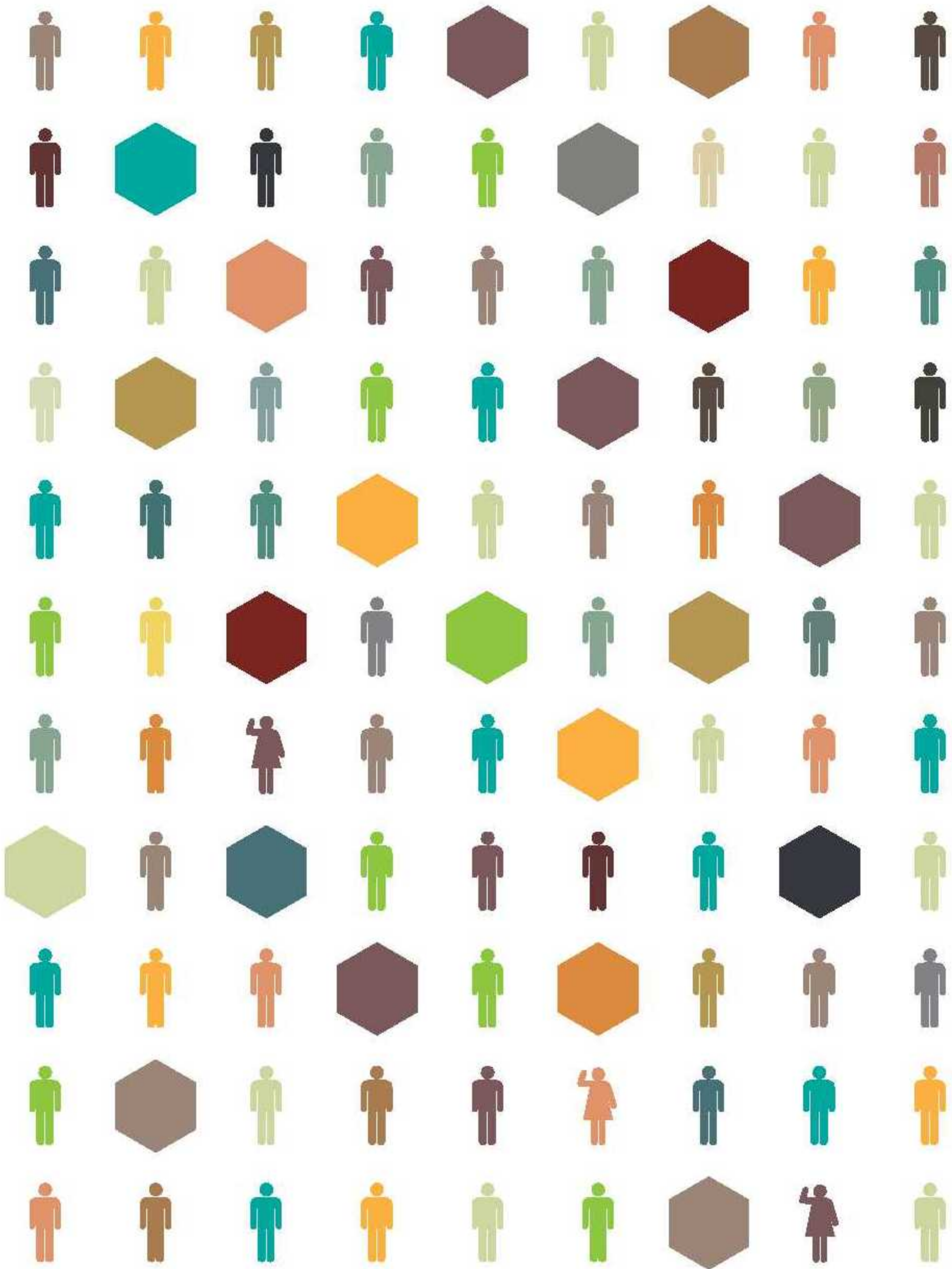
BOTTOM UP

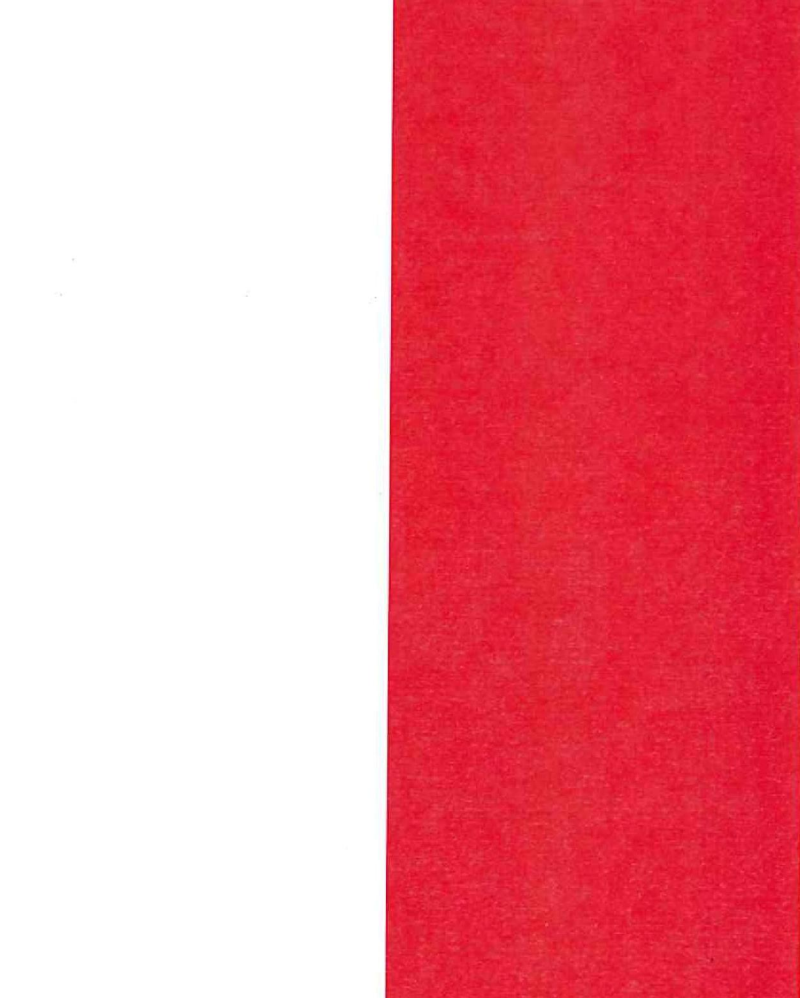
ร้อยเรื่องเล่า
การบุคคล SCG



2.7 2.41.91.8
2.52.11.71.61.41.31.0
2.62.32.22.01.51.21.0







เพราะมี “คน”
นับร้อย นับพัน นับหมื่น
มาร่วมกันวางรากฐาน พัฒนา สร้างสรรค์
สืบทอด ต่อยอด และเป็นต้นแบบ
เอสซีจี จึงมีเรื่องราวมาร้อยเรียง
บอกเล่า ตลอดเส้นทาง
100 ปี ที่เติบโตอย่างมั่นคง

