

# วิวัฒนาการด้านการบุคคล SCG

บทนำ

กำเนิดอุดมการณ์ 4

บทที่ 1 “คน” กลยุทธ์หลักสู่ความสำเร็จ

บทที่ 2 จากตอกบัตรมาสู่คู่คิดธุรกิจ

บทที่ 3 คัดสรร “คนเก่ง-คนดี”

คิदनอกกรอบ งานแตกต่าง สรรหาแตกต่าง

บทที่ 4 พัฒนาบุคลากรต่อเนื่อง

SCG Learning Center ตักศิลาค่าอันันต์

บทที่ 5 ผลตอบแทนที่เป็นธรรม

บทที่ 6 ผูกพันมั่นคงดังครอบครัวใหญ่

บทที่ 7 สวัสดิการจากเริ่มต้นจนเกษียณ

บทที่ 8 แรงงานสัมพันธ์แนบแน่น

บทที่ 9 ความมุ่งมั่นในการจัดการทรัพยากรมนุษย์

บทที่ 10 เติบโตด้วยวัฒนธรรมที่ดี

บทที่ 11 นวัตกรรมนำการบุคคลก้าวหน้า

บทสรุป

## บทนำ

100 ปี

ตัวเลข บวกค่าบอกระยะเวลาครั้งนี้ ไม่ว่าจะเทียบเคียงกับอายุผู้คน พืชสัตว์สิ่งของ องค์กรกิจการ หน่วยงาน ล้วนบ่งถึงความหมายเดียว

นั่นคือ ความยั่งยืนยาวนาน มั่นคง แข็งแกร่ง

สำหรับองค์กร คำว่า 100 ปี ทำให้นึกถึง “ตำนาน” ของการก่อร่างสร้างฐาน จากจุดเริ่มต้นเล็กๆ เติบโตเป็นขั้นเป็นตอน แต่ละจังหวะก้าวผ่านทั้งช่วงดีร้าย เผชิญปัญหามากมาย เอาชนะอุปสรรคนานา มีการปรับปรุงพัฒนา สะสมความรู้เสริมด้วยประสบการณ์

ทั้งนี้ ปัจจัยที่ได้รับการยอมรับตลอดมาว่าเป็นฟันเฟืองสำคัญที่สุดในการขับเคลื่อนสู่ความต่อเนืง ยาวนานยั่งยืนระดับ 100 ปี คือ

คุณภาพพนักงาน

“คุณภาพ” ซึ่งมีที่มาจากระบบบริหารจัดการงานบุคคลที่ผู้บริหารระดับสูงหยิบยกประเด็นผลสาน กับประสบการณ์ที่สะสมมา ปรับปรุงพัฒนายาวนาน เป็นระบบที่สามารถอธิบายที่มาที่ไปในทุกเรื่อง

สำหรับเอสซีจี การบริหารจัดการงานบุคคลไม่ได้เป็นเพียงงานธุรการตามความหมายที่เข้าใจกัน ทั่วไป

หากเป็นการทำงานในฐานะคู่คิดทางธุรกิจของกิจการ เริ่มตั้งแต่การคัดเลือก สรรหาพนักงานที่มี ความรู้ความสามารถ เป็นคนเก่งคนดี ให้ความรู้ อบรมพัฒนา ดูแลประหนึ่งคนในครอบครัวเดียวกัน เกิด ความผูกพันมุ่งมั่นทำหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย เพื่อตอบโจทย์ความต้องการของทุกหน่วยธุรกิจ ทั้งในห้วง เวลาหนึ่งๆ และระยะยาว

นอกจากการทำงานภายใต้หลักคิดที่ว่า งานบุคคลมีหน้าที่หลัก 3 ประการ คือ ให้คำปรึกษา (Advise) ช่วยเหลือ (Assist) และ บริการ (Service) แล้ว การบริหารงานบุคคลของเอสซีจีมีจุดเด่นที่ความ ต่อเนื่องและจริงจังของผู้นำทุกยุคสมัยและการให้ความสำคัญกับการปรับปรุงทุกส่วนของระบบ

ดร.จิรายุ อิศรางกูร ณ อยุธยา ประธานกรรมการ เอสซีจี ให้ความเห็นว่า พัฒนาการ 100 ปีนับจาก การก่อตั้ง จุดสำคัญอยู่ที่ความจริงจังในการทำตามระบบ

“ทั้งระบบเป็นระบบที่ต่อเนื่องและจริงจังในทุกส่วน เริ่มตั้งแต่รับคน การพัฒนาคนให้ขึ้นมาตามกำลังความสามารถ มีการประเมินงาน ในองค์กรขนาดใหญ่มีตำแหน่งที่คนบริหารด้วยดี จากนั้นเมื่อเขาเลื่อนขึ้นหรือเกษียณมีคนอื่นขึ้นมาทดแทน จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาตลอดเวลา ฉะนั้นความจริงจังในการทำตามระบบคือเรื่องสำคัญที่สุด” ดร.จิรายุกกล่าว

ความเปลี่ยนแปลงไม่ได้ถูกนำมาใช้ทันทีเพียงชั่วข้ามวัน หรือภายในห้วงเวลาสั้นๆ แต่ต้องผ่านการทบทวน ทดลองทำซ้ำ เปลี่ยนแปลงแก้ไขนับครั้งไม่ถ้วน

จนกระทั่งพบว่าเป็นทั้งการสร้าง เสริม รักษา ต่อยอด ทุกๆ เรื่องล้วนเป็นตัวอย่งรูปธรรมของการเชื่อมั่นในคุณค่าของบุคลากร นำสู่การสร้างรากฐานของการเป็นองค์กรคุณภาพ ซึ่งมีองค์ประกอบหลักสำคัญคือ มีบุคลากรที่ซื่อสัตย์ มีคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณในการทำงานสูง ส่งผลทำให้เกิดความมั่นคงแข็งแกร่ง ยั่งยืนยาวนานขององค์กรตลอดมา

## กำเนิดอุดมการณ์ 4

1. ตั้งมั่นในความเป็นธรรม
2. มุ่งมั่นในความเป็นเลิศ
3. เชื่อมมั่นในคุณค่าของคน
4. ถือมั่นในความรับผิดชอบต่อสังคม

-----

อุดมการณ์ 4 ซึ่งเอสซีจียึดถือเป็นหลักในการดำเนินธุรกิจนั้น หากสืบสาวกันไปแล้วอาจกล่าวได้ว่ามีรากฐานมาตั้งแต่เมื่อครั้งพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 6 ได้ทรงมีพระบรมราชโองการโปรดเกล้าฯ ให้ก่อตั้งบริษัทขึ้น ด้วยพระราชประสงค์ที่จะพัฒนาคนไทยให้เริ่มดำเนินกิจการอุตสาหกรรมหนักเพื่อช่วยนำประเทศไปสู่ความเจริญก้าวหน้าในอนาคต ในปี 2456 มีพระบรมราชโองการโปรดเกล้าฯ ให้เจ้าพระยามหาเสนาฯ เป็นผู้ดำเนินการจัดตั้งบริษัท ซึ่งได้ขอให้ข้าราชการชั้นผู้ใหญ่อีกหลายท่าน ได้แก่ พระยาอรรถการประสิทธิ์ พระยาสิงหเสนี พระยาวิบูลย์ราชสมบัติ พระมนตรียุวนกิจและหลวงสวัสดิ์เวียงไชย มาร่วมดำเนินการจัดตั้ง โดยในระยะแรกให้พระคลังข้างที่เข้าร่วมถือหุ้นในสัดส่วนครึ่งหนึ่งของหุ้นทั้งหมด

จากจุดเริ่มต้นดังกล่าว รวมไปถึงการที่คณะผู้ก่อตั้งบริษัทเป็นข้าราชการชั้นผู้ใหญ่ที่ทำงานรับใช้ใกล้ชิดสถาบันกษัตริย์ ทำให้การดำเนินงานของเอสซีจีถูกหล่อหลอมอยู่ภายใต้หลักคุณธรรมและจริยธรรมมาตั้งแต่วันแรก ถึงแม้ว่าจะมีผู้จัดการใหญ่เป็นชาวต่างชาติก็ตาม

จนกระทั่งในปี 2517 คุณบุญมา วงศ์สวรรค์ ได้รับแต่งตั้งให้เป็นกรรมการผู้จัดการ (ปี 2517-2519) นับเป็นคนไทยคนแรกที่ดำรงตำแหน่งนี้หลังจากที่เอสซีจีมีผู้บริหารสูงสุดเป็นชาวต่างชาติมาว่าครึ่งศตวรรษ คุณลักษณะเด่นที่ทำให้คณะกรรมการบริษัทตัดสินใจตั้งคุณบุญมาเป็นกรรมการผู้จัดการนั้น นอกจากในด้านความสามารถที่เป็นที่ยอมรับจากประวัติการรับราชการที่กระทรวงการคลัง จนเกษียณอายุในตำแหน่งสูงสุดคือ ปลัดกระทรวงการคลังและยังได้รับการแต่งตั้งให้เป็นรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง ใน สมัยรัฐบาลศาสตราจารย์สัญญา ธรรมศักดิ์ สิ่งที่สำคัญมากอีกประการหนึ่งคือ ความเป็นคนมีคุณธรรมเป็นเลิศ

ดังที่ ดร.อำนาจ วีรวรรณ อดีตรองนายกรัฐมนตรี ผู้ซึ่งเคยเป็นผู้ได้บังคับบัญชาของคุณบุญมาที่กระทรวงการคลัง ได้เขียนเอาไว้ในหนังสือ “อำนาจ วีรวรรณ เล่าเรื่องสมมติในอดีต” ซึ่งเป็นหนังสืออัตชีวประวัติของตนเองว่า “ใครก็ตามหากเคยผ่านงานมากับท่านล้วนกล่าวว่า เป็นเสียงเดียวกันว่า จะหาผู้นำที่

มีคุณสมบัติเป็นทั้ง ‘นายที่ดี’ และ ‘ครูที่ดี’ อย่างท่านยากนัก ไม่เพียงแต่ระดับผู้ได้บังคับบัญชา แม้แต่ผู้นำประเทศไม่ว่าเป็นใครล้วนต้องรับฟังความคิดเห็นของท่านก่อนตัดสินใจทำการใด ด้วยความเชื่อมั่นว่าเป็นข้อเสนอแนะที่ไม่มีผลประโยชน์แอบแฝง”

อีกสิ่งหนึ่งที่แสดงให้เห็นถึงคุณธรรมของคุณบุญมาได้เป็นอย่างดีก็คือ ในช่วงที่คุณบุญมาเป็นกรรมการผู้จัดการ เอสซีจีนั้นเป็นช่วงที่ประเทศไทยได้รับผลกระทบจากวิกฤติการณ์น้ำมัน ที่ราคาน้ำมันปรับตัวสูงขึ้นอย่างมาก จนส่งผลกระทบต่อค่าครองชีพ ทำให้เกิดสภาพแรงงาน มีการเรียกร้องและนัดหยุดงานเกิดขึ้นเป็นประจำ

คุณบุญมาได้เขียนบันทึกข้อความมอบให้กับประธานกรรมการสภาพแรงงานเมื่อวันที่ 9 มีนาคม 2519 ที่กระทรวงมหาดไทย ด้วยข้อความว่า “คณะกรรมการของบริษัท ให้คำยืนยันได้ว่า เมื่อถึงเวลา คือ มีเหตุผลที่จะพิจารณาปรับค่าครองชีพให้ และฐานะของบริษัทอำนวย คณะกรรมการจะพิจารณาปรับให้เอง ถึงแม้ว่าจะไม่มีการเรียกร้อง” พร้อมทั้งลงนามท้ายบันทึก

บันทึกข้อความประวัติศาสตร์แผ่นนี้เองที่เป็นที่มาของนโยบาย Give Before Demand ที่ยังคงสืบทอดมาจนถึงทุกวันนี้

คุณลักษณะเช่นนี้ของคุณบุญมายังเป็นเสมือนสิ่งตอกย้ำอุดมการณ์ที่เอสซีจีปฏิบัติสืบทอดกันมา ให้ปลูกฝังเข้าไปในคนเอสซีจีชัดเจนยิ่งขึ้น เพราะผู้นำองค์กรยึดมั่นและนำมาใช้เป็นหลักในการปฏิบัติตลอดเวลา

“นี่คือหน้าที่สำคัญประการหนึ่งของผู้บริหารสูงสุดหรือผู้นำองค์กร ประเด็นแรกคือค่านิยมหลัก อันที่สองคือผู้นำ ที่ต้องปฏิบัติตามค่านิยมหลักอันนี้ คือถ้าพูดเฉย ๆ และไม่ปฏิบัติตามประเดี๋ยวเดียวค่านิยมหลักนี้ก็หายไป หรือว่ามีแต่พูดกันด้วยวาจาแต่ไม่มีผลในทางปฏิบัตินะครับ แต่ว่าเนื่องจากว่า ภายใต้นี้ผู้นำคือคุณบุญมา และคุณบุญมาเอาจริง มีอะไรที่ต้องตัดสินใจก็จะต้องทำตามค่านิยมหลักเหล่านี้ โดยเฉพาะในเรื่องของความเป็นธรรมกับทุกคนที่เกี่ยวข้อง มันก็เลยค่อย ๆ สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดี”  
ดร.จิรายุ อิศรางกูร ณ อยุธยา ประธานคณะกรรมการ เอสซีจี กล่าว

## ก่อเกิดอุดมการณ์ 4

ในช่วงนั้นเอสซีจียังไม่ได้มีรวบรวมอุดมการณ์เอาไว้อย่างชัดเจน จนกระทั่งในยุคที่คุณจรัส ชูโต เป็นกรรมการผู้จัดการ (กุมภาพันธ์ 2523-มกราคม 2528) จึงได้มีการรวบรวมและสรุปออกมาจนเป็น อุดมการณ์ 4 ที่ใช้มาจนถึงทุกวันนี้

ผู้ที่มีบทบาทในการรวบรวมอุดมการณ์ 4 ในครั้งนั้นคือ คุณพารณ อิศรเสนา ณ อยุธยา ซึ่งในเวลา นั้นเป็นผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่อาวุโส-การบริหารกลาง เอสซีจี ก่อนที่จะได้รับการพิจารณาจากคณะกรรมการ ให้ขึ้นมาเป็นกรรมการผู้จัดการใหญ่ต่อจากคุณจรัสที่เกษียณอายุไปในปี 2528

คุณพารณเข้าทำงานที่เอสซีจีหลังจากเก็บเกี่ยวประสบการณ์การทำงานจากเชลล์แห่งประเทศไทย ซึ่งเป็นบริษัทข้ามชาติที่มีระบบการบริหารจัดการมาตรฐานระดับโลก และขณะทำงานที่เอสซีจีในยุคที่คุณ สมหมาย ฮุนตระกูล เป็นกรรมการผู้จัดการ ก็ได้มีโอกาสไปบริหารบริษัทสยามคูโบต้า ดีเซล จำกัด ซึ่งเป็น กิจการที่เอสซีจีร่วมทุนกับคูโบต้า ประเทศญี่ปุ่น จึงมีโอกาสได้เรียนรู้หลักการบริหารงานของญี่ปุ่นเพิ่มเติม และที่นี้เองที่จุดประกายให้คุณพารณเกิดความคิดที่จะรวบรวมอุดมการณ์หรือปรัชญาการทำงานของ เอสซีจีขึ้น

“ผมทำงานกับคูโบต้า เขาก็มีอุดมการณ์ของเขา เขาก็เรียก Philosophy ปรัชญาการทำงาน ผมอยู่ เชลล์ก็มีปรัชญาการทำงาน บริษัทข้ามชาติเขาจะมีปรัชญาการทำงาน เป็นอุดมการณ์การทำงาน ผมก็ว่า ปูนฯ ก็น่าจะมีอุดมการณ์” คุณพารณ กล่าว

คุณพารณเริ่มทำอุดมการณ์ขึ้นครั้งแรกที่สยามคูโบต้า ดีเซล โดยนำอุดมการณ์ของคูโบต้ามาปรับ ให้เหมาะสมกับบริบทของสังคมไทย ซึ่งเปรียบเสมือนเป็นการประเดิมก่อนที่จะมาทำอุดมการณ์เอสซีจีใน เวลาต่อมา

เมื่อคุณพารณย้ายกลับมาที่เอสซีจีในยุคที่คุณจรัส ชูโต เป็นกรรมการผู้จัดการ ก็ได้ นำ แนวความคิดนี้ไปเสนอกับคุณจรัส ซึ่งได้รับความเห็นชอบด้วยดี เนื่องจากคุณจรัสเองมีประสบการณ์ ทำงานมาจากเอสโซ่ ที่เป็นบริษัทข้ามชาติในธุรกิจน้ำมันเช่นเดียวกับเชลล์และมีอุดมการณ์การทำงาน ของ บริษัทเช่นกัน

เมื่อคุณพารณเข้าปริญญาคณฤฎยา ซึ่งในเวลานั้นได้เกษียณอายุจากเอสซีจีแล้ว แต่ยังคงเป็น กรรมการบริษัท ได้ให้คำแนะนำให้ตั้งคณะทำงานขึ้นเพื่อศึกษาปรัชญาการทำงานของบริษัทต่างชาติใน

ประเทศไทยมาเป็นตัวอย่าง อาทิเช่น เซลล์ เอสซีและไอบีเอ็ม จากฝั่งโลกตะวันตก รวมถึงฝั่งตะวันออก อย่างคุโบต้าด้วย จากนั้นจึงได้รวบรวมหลักปฏิบัติของเอสซีจีที่ได้ประพฤตีสืบต่อกันมาและเป็นปัจจัยให้ บริษัทประสบความสำเร็จเจริญรุ่งเรืองมาตลอด รวมทั้งได้สำรวจทัศนคติและแนวความคิดของพนักงาน ทั่วไป เพื่อถ่วงดุลการพิจารณาในการดำเนินธุรกิจของเครือฯ ออกมาได้เป็นอุดมการณ์ 4 ข้อด้วยกัน จากนั้น คุณบุญมาได้แต่งข้อความเป็นภาษาอังกฤษ โดยเรียงลำดับอุดมการณ์ตามพยัญชนะต้นที่ขึ้นต้นด้วยอักษร A B C และ D ซึ่งคุณหญิงโสภร วงศ์สุวรรณ ภรรยาคุณบุญมาได้แปลเป็นภาษาไทยให้สละสลวยและจดจำ ได้ง่าย จึงได้สลัลำดับอุดมการณ์ 4 ตามข้อความภาษาไทยและใช้มาจนถึงปัจจุบัน

“ท่านแก่ final ทุกอย่าง ภาษาอังกฤษเป็นของคุณบุญมา final ภาษาไทยเป็นของคุณหญิงโสภร ต้องยกประโยชน์ให้ท่าน ภาษาอังกฤษผมสู้ท่านไม่ได้ ท่านนักเรียนอังกฤษ ผมนักเรียนอเมริกาไม่มีทาง ผม เป็นเอ็นจิเนียร์ด้วย ท่านนี้ภาษาอังกฤษเนี่ยบเลยและภาษาไทยคุณหญิงโสภรก็เก่งกว่าผมเยอะ” คุณ พารณ กล่าว

#### อุดมการณ์ 4 นั้น ประกอบด้วย

##### ตั้งมั่นในความเป็นธรรม - Adherence to Fairness

เอสซีจี ถือว่าในการดำเนินธุรกิจ การประกอบธุรกิจนั้นต้องคำนึงถึงผลประโยชน์ 3 ฝ่าย คือ ผลประโยชน์ของผู้ใช้สินค้าและบริการ ให้ใช้สินค้าที่ดี ได้รับประโยชน์สูงสุดทั้งคุณภาพและราคา ผลประโยชน์ของพนักงาน ให้พนักงานได้รับผลประโยชน์และมีความเป็นอยู่ที่ดี ค่าจ้าง เงินเดือน สวัสดิการ ต่างๆ ต้องให้ดีตามควรแก่สภาพของพนักงานแต่ละระดับและผลประโยชน์ของเจ้าของบริษัท ได้รับ ผลตอบแทนการลงทุนในอัตราที่เหมาะสม ผลประโยชน์ของสามฝ่ายต้องสมดุลกันบริษัทจึงจะอยู่ยืนยาว และยั่งยืน

อุดมการณ์ข้อนี้ตั้งอยู่บนรากฐานของคุณธรรม จริยธรรม อันสืบเนื่องต่อมาตั้งแต่เมื่อครั้ง ผู้ดำเนินการก่อตั้งบริษัท โดยคุณอุทัย คันธเสวี ซึ่งย้ายจากเอสซีแอสตันดาร์ด (ประเทศไทย) มาทำงานที่ เอสซีจีในช่วงที่คุณบุญมาเป็นกรรมการผู้จัดการ และทำงานอยู่ในฝ่ายการบุคคลกลางมาโดยตลอดภายใต้ ผู้บริหารสูงสุดถึง 5 คนด้วยกัน (ตั้งแต่คุณบุญมา วงศ์สุวรรณจนถึงคุณชุมพล ณ ลำเลียง) จนกระทั่ง เกษียณอายุในตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักงานบุคคลกลางเมื่อปลายปี 2540 กล่าวว่ “อาจารย์บุญมาบอก

ว่า พนักงานของปูนซีเมนต์ทั้งอดีตและต่อมาในอนาคตต้องมีคุณธรรม จริยธรรม โดยจริยธรรมและคุณธรรมนำไปสู่อีกเรื่องหนึ่งคือบรรษัทภิบาล ถ้าไม่มีจริยธรรมและคุณธรรมในตัวพนักงานแล้ว ก็มีบรรษัทภิบาลไม่ได้ บรรษัทภิบาลมีจากคุณธรรมของพนักงานแต่ละคนก่อน”

### **มุ่งมั่นในความเป็นเลิศ - Dedication to Excellence**

เอสซีจีมุ่งกระทำทุกอย่างด้วยความตั้งใจให้เกิดผลที่ดีกว่าเดิม

คุณอมเรศ ศิลาอ่อน อดีตผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่อาวุโส ในยุคคุณพารณ ได้เคยบรรยายเรื่องอุดมการณ์ของเอสซีจี ในการสัมมนา ABC เมื่อเดือนมิถุนายน 2528 ว่า “เครือซีเมนต์ไทยมีความจำเป็นที่จะต้องดีกว่าคนอื่นในด้านคุณภาพสินค้า และในด้านบริการ เพราะเราต้องเสียภาษีเต็ม เราเสียเปรียบคู่แข่งในด้านภาษีการค้าและภาษีอื่นๆ วิธีเดียวที่จะสู้เขาได้ คือเราต้องสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลการทำงานให้มากกว่า คุณภาพดีกว่า แน่นอทนกว่า บริการต้องเหนือกว่า คนของเราต้องเหนือกว่า เราต้องใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยกว่า ต้องทำอะไรที่นำหน้า ต้องอยู่ข้างหน้าคู่แข่งทุกรายสองสามก้าวตลอดเวลา ถ้าไม่อย่างนั้นเราอยู่ไม่ได้”

### **เชื่อมั่นในคุณค่าของคน - Belief in the Value of the Individual**

เอสซีจียึดถือตลอดมาว่า พนักงานเป็นสมบัติที่มีค่าที่สุด ความเจริญรุ่งเรืองตราบเท่าทุกวันนี้ เป็นเพราะพนักงานที่มีความรู้ความสามารถ มีคุณธรรม ทำให้เป็นสิ่งที่ถือปฏิบัติตลอดมา ถึงการคัดสรรคนเก่ง-คนดีเข้ามา มุ่งมั่นพัฒนาให้พร้อมรับมือสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ขณะเดียวกันก็สร้างความผูกพันทางใจให้พนักงานรักบริษัท เกิดความมั่นใจที่จะทำงานเพื่อความมั่นคงทั้งแก่ครอบครัวและบริษัทในอนาคต

“ทุกอย่างที่เราทำ จะเห็นได้ว่าสะท้อนให้เห็นความเคารพในศักดิ์ศรีของพนักงานในฐานะบุคคล บริษัทฯ ทำหลายอย่างที่พยายามสร้างเสริมสมรรถนะของพนักงานทุกคน และสะท้อนให้เห็นว่าองค์กรของเราแคร์กับคนเราแค่ไหน”



## ถ้อยมั่นในความรับผิดชอบต่อสังคม - Concern for Social Responsibility

เครือซีเมนต์ไทยตั้งเจตนารมณ์ตั้งแต่แรกเริ่มว่าจะดำเนินธุรกิจโดยคำนึงถึงหน้าที่และความรับผิดชอบต่อที่มีต่อสังคมส่วนรวมและประเทศชาติ รวมถึงการประพฤติตนเป็นพลเมืองดี ทำประโยชน์ให้แก่สังคมและทุกชุมชนที่เครือฯ ดำเนินธุรกิจอยู่

ฉะนั้น อุดมการณ์ 4 จึงเป็นสิ่งเชื่อมพนักงานเอสซีซีทุกคนเข้าด้วยกัน เป็นค่านิยมหลักขององค์กรที่ผู้บริหารระดับสูงคอยๆ สร้าง ขณะที่ผู้นำต้องปฏิบัติตามค่านิยมหลักนี้เช่นเดียวกัน ซึ่งหมายถึงว่าถ้าเพียงพูดอย่างเดียวแต่ไม่ปฏิบัติตาม หรือพูดด้วยวาจาแต่ไม่มีผลในทางปฏิบัติ ค่านิยมหลักก็จะหายไป

### บททดสอบอุดมการณ์ 4

คุณค่าหลักหรืออุดมการณ์ที่ดีต้องสามารถทดสอบได้ในทุกสถานการณ์ ไม่ว่าจะเป็นช่วงเศรษฐกิจดีหรือเศรษฐกิจเติบโตสูง หรือช่วงเผชิญวิกฤติ องค์กรมีปัญหาก็คือต้องทดสอบได้

เอสซีซียึดถืออุดมการณ์ 4 เป็นคุณค่าหลักที่อยู่ในพื้นฐานการทำงานของพนักงานทุกระดับทุกคน สำคัญถึงขนาดที่ว่า เมื่อจะทำการใดๆ หากไม่แน่ใจถึงความถูกต้องสมควร ให้พิจารณาว่าสิ่งที่จะทำนั้นสอดคล้องกับอุดมการณ์ 4 หรือไม่

ตัวอย่างหนึ่งที่พิสูจน์ให้เห็นถึงหลักปฏิบัติดังกล่าวคือ โครงการก่อสร้างหอเผาไร้ควัน (Enclosure Ground Flare) ที่โรงงานมาบตาพุด ของกลุ่มปิโตรเคมี

คุณชลธรัฐ ญาณารณพ กรรมการผู้จัดการใหญ่ เอสซีซี เคมิคอลส์ (พฤศจิกายน 2548-ปัจจุบัน) เล่าว่า ในอดีต อุตสาหกรรมปิโตรเคมีส่วนใหญ่ใช้ระบบเผากำจัดด้วยหอเผาความดันสูง ซึ่งมีเสียงจากการฉีดไอน้ำแรงดันสูงในท่อ เกิดเปลวไฟขณะเผาไหม้ มีรังสีความร้อน บางครั้งก็เป็นเขม่าดำ หรือเป็นแสงออกมา ตอนกลางคืน ชาวบ้านเห็นมีแสง รู้สึกกลัว จึงแจ้งมาทางโรงงาน ต้องการให้ไม่มีแสง ไม่มีควัน

เอสซีซี เคมิคอลส์จึงได้ศึกษาโครงการก่อสร้างหอเผาไร้ควันขึ้น โดยหอเผาไร้ควันใช้หลักการเคลื่อนที่ของอากาศที่เกิดจากความแตกต่างของอุณหภูมิแทนการใช้ไอน้ำแรงดันสูง ทำให้ลดเสียงดังจากไอน้ำ เกิดการเผาไหม้ที่สมบูรณ์กว่า ไม่มีควัน และเปลวไฟจะเกิดขึ้นภายในห้องเผาไหม้ ทำให้ไม่มีแสงสว่างและความร้อนออกสู่บรรยากาศ

โครงการนี้ เอสซีจีใช้เงินลงทุน 300 ล้านบาท ผลที่ได้ต่อบริษัทในด้านการดำเนินงานเหมือนเดิม แต่ที่สำคัญคือ ความรู้สึกของชาวบ้านดีขึ้น คนในชุมชนมั่นใจมากขึ้น

“บอร์ดอนุมิตินันท์ไม่ถามสักคำ บอกว่าเป็นการลงทุนเพื่อสิ่งแวดล้อม เพื่อสังคม ไม่ประเมินเรื่อง คู้มไม่คู้ม ไม่มีบรรทัดนี้เลย” คุณชลนัฐ กล่าว

โครงการดังกล่าว ดำเนินการในเดือนกันยายน 2554 แล้วเสร็จในเดือนพฤศจิกายน 2555  
กรณีเช่นนี้เป็นเพียงตัวอย่างหนึ่งของการดำเนินงานโดยยึดหลักอุดมการณ์ 4 ของเอสซีจี ซึ่งเป็น ปัจจัยสำคัญที่สุดที่ส่งผลให้การดำเนินงานเติบโตก้าวหน้า ยืนยาวมาได้ถึง 100 ปีและได้รับการยอมรับนับ ถิ่นในสังคมวงกว้างตลอดมา

## บทที่ 1

### “คน” กลยุทธ์หลักสู่ความสำเร็จ

“พนักงานคือทรัพยากรอันล้ำค่ายิ่ง”

คุณจรัส ชูโต

หนังสืออนุสรณ์ 70 ปี

-----

“ผมเชื่ออย่างแน่วแน่โดยบริสุทธิ์ใจว่า คนเป็นสมบัติที่มีค่าที่สุดขององค์กร  
เราก็ต้องพัฒนาคนให้เป็นคนดีและเก่ง ก็ทำมาตลอด  
และก็มี ความภูมิใจ ที่สร้างคนดีและเก่งขึ้นมามากมาย”

คุณพารณ อิศรเสนา ณ อยุธยา

รายการ วาระประเทศไทย ปี 2

-----

“คุณพารณย้ำว่าองค์กรใด ถ้า CEO ไม่เล่นเรื่องคน ... จบ”

คุณอุทัย คันธเสวี ผู้อำนวยการสำนักงานการบุคคลกลาง ปี 2536-2540

นับจากก่อตั้งภายใต้ชื่อบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด(ส.ช.) ในปี 2456 เริ่มต้นจากการเป็นผู้ผลิตปูนซีเมนต์รายเดียวในประเทศไทย จนถึงปัจจุบัน ที่รู้จักทั่วไปในนาม เอสซีจี ซึ่งได้รับการยอมรับอย่างสูงถึงการบริหารจัดการแบบมืออาชีพ

หากเปรียบเทียบเอสซีจีที่เป็นครอบครัวใหญ่ ครอบครัวนี้มีหัวหน้าครอบครัวแตกต่างกันไปตามกาลเวลานับจาก

“นายห้างเล็ก” Mr. Oscar Schultz เป็นคนเอาจริงเอาจัง

“นายห้างทูน” Mr. Erik Thune เป็นผู้ที่มีความสามารถในการบริหารงานให้สำเร็จด้วยความเรียบง่าย

“นายห้างสูง” Mr. Carsten Friis Jespersen เป็นผู้นำที่เข้มงวด

“นายห้างเหม” Mr. Viggo Fred Hemmingsen เป็นผู้ที่มีความเมตตา มีความห่วงใยในความ เป็นอยู่ของพนักงาน

คุณบุญมา วงศ์สุวรรณค์ เป็นผู้ยึดถือกฎเกณฑ์เป็นหลักอย่างเคร่งครัด

คุณสมหมาย สุนทรระกูล เป็นนักธุรกิจการค้า

คุณจรัส ชูโต เป็นนักจัดการสมัยใหม่

คุณพารณ อิศรเสนา ณ อยุธยา เป็นผู้ให้ความสนใจกับพนักงานมาก โดยเฉพาะเรื่องจิตใจ

คุณชุมพล ณ ลำเลียง เป็นทั้งพ่อค้า นักวางกลยุทธ์ อ่านเกมขาด มองทุกอย่างทะลุ

คุณกานต์ ตระกูลสุน เป็นคนติดดิน เก่ง ขยัน ชอบเรียนรู้ เข้ากับพนักงานได้ดี

ความสำเร็จของเอสซีจีในช่วงเวลาที่ผ่านมา เป็นผลจากการมุ่งมั่นทุ่มเทของผู้บริหารระดับสูงทุกยุคสมัย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การเน้นให้ความสำคัญกับ “พนักงาน” ซึ่งด้านหนึ่งอยู่ในฐานะ “กลยุทธ์” ทำให้บริษัทบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้

**กลยุทธ์: นำเข้าผู้มีประสบการณ์จากภายนอก**

Mr. V.F. Hemmingsen ผู้จัดการใหญ่ เริ่มงานกับบริษัทเมื่อปี 2482 ช่วงเวลาดังกล่าว ชาวต่างชาติได้รับความเคารพยำเกรงจากคนไทยมาก กระนั้น เขาได้เรียนรู้จากวิศวกรชาวเดนมาร์กที่เดินทางมาถึงหลังเข้าทำงาน 1 สัปดาห์

“เมื่อใดก็ตามที่มีคนงานมาหา และพยายามบอกวิธีทำอะไรบางอย่าง ผมจะรับฟังเสมอ” Mr. Hemmingsen กล่าว

“ถ้าคนคนนั้นสามารถรวบรวมความกล้าที่จะเข้ามาหา นั่นหมายความว่า เขาต้องเชื่อจริงๆ ว่าสิ่งที่ได้เรียนรู้จากประสบการณ์น่าจะเป็นประโยชน์บ้าง”

“นายห้างเหม” จดจำเรื่องนี้จนขึ้นใจ หลายต่อหลายครั้งที่มีประสบการณ์ตรงได้พบว่าเป็นประโยชน์ ขณะที่ก็มีคนจำนวนมากขอหาประสบการณ์ด้วยตนเอง เขาบอกว่า “การเรียนรู้จากประสบการณ์ของคนอื่นๆ เสียค่าใช้จ่ายน้อยกว่า”

นับจากหลังสงครามโลกครั้งที่ 1 เนื่องจากสินค้านำเข้าจากต่างประเทศมีราคาแพงคนไทยจึงเริ่มหันมาใช้สินค้าที่ผลิตในประเทศมากขึ้น รวมถึงปูนซีเมนต์ที่มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับ ห้วงเวลานั้นกล่าวได้ว่าไม่มีคู่แข่ง ทำการตลาดได้ง่าย

คุณพารณ อิศรเสนา ณ อยุธยา อดีตกรรมการผู้จัดการใหญ่ (ปี 2528-2535) เล่าว่า ช่วงเวลาที่จอมพลสฤษดิ์ ธนะรัชต์ เป็นนายกรัฐมนตรี คณะกรรมการบริษัททราบข้อมูลว่า จอมพลสฤษดิ์ ได้จัดตั้งบริษัทค้าขายวัสดุก่อสร้างขึ้น โดยมีเป้าหมายเป็นตัวแทนจำหน่ายปูนนำเข้าจากต่างประเทศ คณะกรรมการบริษัทปูนซีเมนต์ไทยเกรงว่าจะมีปัญหา จึงไปจดทะเบียนตั้งบริษัทค้าวัสดุก่อสร้างกับกระทรวงพาณิชย์

“พอตั้งบริษัทได้ ก็เอาคนปูนที่มีประสบการณ์ด้านการผลิตเป็นส่วนใหญ่ไปเป็นกรรมการผู้จัดการทำไปๆ กรรมการปูนซีเมนต์เห็นว่า ทำไม่ได้การณ์ เพราะคนมีแบ็คกราวนด์ผลิต เป็นคนละพวกกับคนขาย” คุณพารณท้าวความหลัง

ประเทศไทยเวลานั้น ไม่มีมหาวิทยาลัยใดสอนวิชาบริหารธุรกิจ ขณะเดียวกันคนไทยที่ได้รับการศึกษาสูงจากเดิมที่มึนน้อย ก็มีเพิ่มขึ้น เพราะผู้ที่มีฐานะดี ส่งลูกไปเรียนเมืองนอกค่อยๆ ทอยยกกลับมา

อีกด้านหนึ่ง บริษัทข้ามชาติ เช่น เซลล์ เอสโซ่ คาลเท็กซ์ ดีเวลอปบราเธอร์ มีผู้บริหารเป็นชาวต่างชาติ ซึ่งค่าจ้างแพง มีค่าใช้จ่ายสูง ทั้งเรื่องการเดินทางของครอบครัว ค่าเช่าบ้าน ค่าใช้จ่ายเรื่องคนเฝ้าบ้าน คนขับรถ ฯลฯ บริษัทข้ามชาติจึงเปลี่ยนนโยบายจ้างคนไทยมากขึ้น เช่น เซลล์ นิยมจ้างผู้จบการศึกษาจากมหาวิทยาลัยเคมบริดจ์ อ็อกซ์ฟอร์ด อิมพีเรียลคอลเลจ ฯลฯ

คุณพารณเล่าว่า คณะกรรมการบริษัทปูนซิเมนต์ไทย มีการประชุม จากนั้นอนุมัติให้ไปเชิญคนไทยที่ได้รับการศึกษาดี ได้รับการอบรมพัฒนา มีประสบการณ์ธุรกิจด้านการปฏิบัติหลายๆ มาจากบริษัทน้ำมันข้ามชาติให้มาร่วมงาน

“คนอยู่บริษัทน้ำมัน เขาจะย้ายไปตลอด ทุก 2 ถึง 3 ปีย้าย เพราะฉะนั้นคนอยู่บริษัทน้ำมันจะมีประสบการณ์และความรู้กว้างขวางในเรื่องการขายการตลาดและการจัดส่งสินค้า ทุกคนที่เชิญมาได้เรียนเอ็มบีเอจากไหน เรียนรู้จากประสบการณ์ มีการ Cross-Posting” คุณพารณกล่าว

ผู้ได้รับการทาบทามและเป็นผู้บริหารระดับสูงของบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด ในเวลาต่อมา ประกอบด้วย คุณอายุส อิศรเสนา ณ อยุธยา เดิมเป็นผู้จัดการฝ่ายการตลาดของบริษัทเชลล์ ประเทศไทย เคยไปทำงานที่อังกฤษ เข้ามาเป็นกรรมการผู้จัดการ บริษัทค้าวัสดุก่อสร้าง จำกัด

จากนั้นคุณอายุส ได้ชักชวนคุณจรัส ชูโต ซึ่งเคยดูแลเรื่องซัพพลายเชน ของเอสซี ตาม ด้วยคุณอมเรศ ศิลลาอ่อน ซึ่งทำงานด้านการตลาดที่เชลล์ และเคยไปทำงานทั้งที่ฟิลิปปินส์และออสเตรเลีย มาร่วมงาน

เมื่อมองด้านการบริหารจัดการ บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด ขณะนั้น เน้นสั่งการจากข้างบน (Top Down) เมื่อผู้บริหารจากบริษัทน้ำมันเข้ามาทำงาน ได้เปลี่ยนวัฒนธรรมของบริษัทค้าวัสดุก่อสร้าง ไม่ต่างจากบริษัทข้ามชาติ

มีการตั้งคณะจัดการ (Management Team) รับฟังข้อมูลทั้งจากข้างบนสู่ข้างล่างและข้างล่างขึ้นสู่ข้างบน จัดทำคู่มือบริหารจัดการ คู่มือด้านบัญชีการเงิน คู่มือด้านบุคคล คู่มือสิ่งต่างๆ ทำเป็นขั้นเป็นตอน

“วัฒนธรรมองค์กรเขาเปลี่ยน จัดกระบวนการให้เป็นแบบอินเตอร์ไปเลย” คุณพารณกล่าวถึงสิ่งที่เกิดขึ้นในช่วงดังกล่าว

สิ่งที่เกิดขึ้นเป็นบทเรียนสำคัญ ถือเป็นจังหวะก้าวแรกของการให้ความสำคัญกับเรื่องบุคลากรในฐานะเป็นกลยุทธ์ ตอบโจทย์วัตถุประสงค์และเป้าหมายที่บริษัทตั้งไว้ในห้วงเวลานั้น

อาจกล่าวได้ว่า ช่วงปี 2510-2523 บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด “เติมเต็มส่วนที่ขาด” ด้วยการชักชวนคนไทยผู้มีความรู้ความสามารถเข้ามาร่วมงานอย่างต่อเนื่อง เช่น คุณพารณ อิศรเสนา ณ อยุธยา คุณชุมพล ณ ลำเลียง โดยทั้งสองคนต่อมาได้ขึ้นสู่ตำแหน่งสูงสุด เป็นกรรมการผู้จัดการใหญ่

ผู้บริหารระดับสูงคนอื่นๆ ที่มาจากบริษัทข้ามชาติ เช่น คุณฉัตรภา บุนนาค คุณอุทัย คันธเสวี คุณฉายศักดิ์ แสง-ชูโต คุณสมบุญ รัชชวาลย์ คุณประมนต์ สุธีวงศ์ ขณะเดียวกันยังมีคุณสิงห์ ตังทตส์สวัสดิ์ มาจากภาครัฐ คือ กระทรวงการคลัง ซึ่งทุกคนล้วนมีบทบาทอย่างสูงต่อความสำเร็จก้าวหน้าของบริษัทในเวลาต่อมา

### **กลยุทธ์: สร้างหลักยึด**

ปี 2516 ประเทศไทยเผชิญปัญหาสำคัญ 2 เรื่อง คือ การเมืองในประเทศและวิกฤติการณ์น้ำมัน

ผลกระทบทางการเมือง คือ การประกาศให้ปูนซีเมนต์เป็นสินค้าควบคุม แสดงให้เห็นข้อเท็จจริงที่ว่า สภาพทางการเมืองและเศรษฐกิจในขณะหนึ่งๆ กระทบต่อการดำเนินงานได้ตลอดเวลา

ส่วนราคาน้ำมันเป็นต้นทุนหลักในการประกอบการของทุกธุรกิจเพิ่มสูงขึ้นมาก ทำให้ค่าครองชีพสูงขึ้น พนักงานจึงเรียกร้องค่าจ้างเพิ่ม ส่งผลให้ช่วงปี 2517-2519 เป็นช่วงเวลาพนักงานนัดหยุดงานมากที่สุดในประวัติศาสตร์ไทย

เอสซีจีเองก็มีประกาศหยุดงานบ่อยครั้ง ทั้งที่บางชื่อและท่าหลวง

คุณบุญมา วงศ์สุวรรณ กรรมการผู้จัดการ ในขณะนั้น ได้ออกมาเน้นย้ำถึงหลักการดำเนินธุรกิจของบริษัทที่ว่า ธุรกิจต้องตั้งมั่นในความเป็นธรรม จะโอนเอนไปตามกระแสของเศรษฐกิจและการเมืองไม่ได้

ปี 2519 พนักงานโรงงานแก่งคอยนัดหยุดงาน มีการปิดล้อมโรงงาน ถึงขนาดที่ต้องใช้เฮลิคอปเตอร์นำอาหารไปส่งให้บรรดานายช่างซึ่งทำงานอยู่ที่นี่ รวมถึงมีการเผาหุ่นของผู้จัดการใหญ่

คุณอุทัย คันธเสวี อดีตผู้อำนวยการสำนักงานการบุคคลกลาง (ปี 2536-2540) เล่าให้ฟังว่า คุณบุญมาได้ทำหนังสือถึงคณะกรรมการแรงงานสัมพันธ์ ระบุชัดถึงแนวทางการบริหารการทำธุรกิจต้องมีความสมดุล โดยเปรียบเทียบว่า การทำธุรกิจของเอสซีจีเหมือนนั่งบนเก้าอี้สามขา

ขาที่หนึ่งหมายถึงผู้ลงทุน ผู้ถือหุ้น คือการเงิน ขาที่สองหมายถึง ผู้ใช้สินค้า ผู้บริโภค และขาที่สามคือพนักงาน

“ท่านบอกว่าถ้าเรานั่งบนเก้าอี้นี้ ถ้าขาหนึ่งขาใดเอียงเราก็ก้ม อุปมาเหมือนธุรกิจล้มอย่างนั้น” คุณอุทัยกล่าว

อีกเรื่องที่คุณบุญมาอย่าสอมา เจนกลายเป็นสิ่งที่ปลูกฝังตลอดมา คือ พนักงานเครือข่ายซีเมนต์ไทย ต้องมีคุณธรรม จริยธรรม เพราะถ้าไม่มีคุณธรรม ไม่มีจริยธรรมแล้ว ทำอะไรก็ไม่สำเร็จ

### **กลยุทธ์: สร้างหลักสูตรพัฒนาคน**

ยุคแรกๆ การทำงานของเอสซีจี มีลักษณะเป็น Manufacturing Oriented วิศวกรที่มีอาวุโสสูง ซึ่งเรียกกันภายในว่า “นายช่าง” มีอำนาจเต็มในการสั่งการ โรงงานแต่ละแห่งดูแลตัวเอง

ช่วงที่คุณจรัส ชูโต เป็นกรรมการผู้จัดการ (ปี 2523-2527) ก่อนหน้านั้น เอสซีจีมีการส่งพนักงานไปเรียนที่เบิร์กเลย์ และฮาร์วาร์ด ต่อมาได้เปลี่ยนแนวทาง เป็นเชิญอาจารย์จากต่างประเทศมาสอนพนักงานระดับจัดการ โดยเฉพาะวิศวกร เพื่อให้มีความรู้เรื่องการบริหารธุรกิจ และการเงิน เป็นที่มาของหลักสูตร MDP - Management Development Program มีคุณสิงห์ ตังทตสวัสต์ ผู้อำนวยการฝ่ายการเงินและวางแผน ในขณะนั้น เป็นหัวแรงใหญ่ในการเชิญคุณณาจารย์จากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์มาสร้างหลักสูตรให้เรียนรู้

มีการจัดสัมมนาครั้งแรกระหว่างวันที่ 4-22 สิงหาคม 2523 ที่โรงแรมรินคำ จังหวัดเชียงใหม่ โดยมีผู้บริหารระดับผู้อำนวยการฝ่าย ผู้อำนวยการโรงงาน ผู้จัดการส่วนหรือเทียบเท่า รวม 26 คนเข้าร่วมสัมมนา มีค่าใช้จ่ายทั้งสิ้น 1.4 ล้านบาท

นอกจากนั้น ยังมีเป้าหมายที่ตั้งไว้ว่า จะสร้างและโปรโมทคนในให้เป็นผู้บริหารระดับสูง (Promotion from within) โดยความคิดแรกๆ คือ สร้างหลักสูตร Business Sense Development ทำให้พนักงานมีประสบการณ์ ความรู้เกี่ยวกับธุรกิจที่ทำอยู่อย่างกว้างขวาง

ภายใต้ความรับผิดชอบของคุณฉัตรภา บุณนาค ซึ่งดูแลงานด้านบุคคลของบริษัทในฝ่ายธุรการและการเงิน เกิดการหมุนเวียนพนักงานในลักษณะที่เป็น Cross-Functional ขึ้น เช่น ให้ฝ่ายการตลาดไปดูแล



การผลิตให้วิศวกรไปดูแลเรื่องการตลาด หรือฝ่ายบุคคลไปทำงานการเงิน เป็นต้น ซึ่งประโยชน์ที่ได้ก็อีกเรื่องหนึ่ง คือ เครือข่ายความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานต่างแผนกต่างบริษัทที่ดีขึ้นกว่าเดิม

ในยุคของคุณจรัส ชูโต ยังมีการตั้งคณะกรรมการบุคคล หรือ Management Development Committee (MDC) ถือเป็นนวัตกรรมสำคัญที่สุดของงานบุคคลที่เกิดขึ้นในประเทศไทย ที่แสดงให้เห็นถึงวิสัยทัศน์ก้าวไกลของผู้บริหารระดับสูงของเอสซีจี

ความสำคัญของคณะกรรมการบุคคลคือ ทำให้เกิดความโปร่งใส เป็นธรรมในทุกเรื่องที่เกี่ยวข้องกับพนักงาน ไม่ว่าจะเป็นการขึ้นเงินเดือน พิจารณาค่าตอบแทน การแต่งตั้ง โยกย้าย การปรับระดับ การฝึกอบรม ฯลฯ

### **กลยุทธ์: คู่คิดธุรกิจ**

นับจากเผชิญวิกฤติเศรษฐกิจปี 2540 นำสู่การปรับโครงสร้างองค์กรครั้งใหญ่ ก่อนวิกฤติ เอสซีจีดำเนินธุรกิจหลากหลายมากมาย มีถึง 13 ประเภท มีบริษัทในเครือกว่า 300 บริษัท

การปรับโครงสร้างองค์กร พิจารณาธุรกิจที่ขยายและกระจายมากจนเกินไป โดยจัดแบ่งเป็น 3 ประเภทตามศักยภาพในการแข่งขันและโอกาสในอนาคต ประกอบด้วย Core Business, Potential Core Business และ Non Core Business

ปี 2543 บริษัทตัดสินใจขายธุรกิจที่ไม่ใช่ธุรกิจหลักครั้งหนึ่งจากทั้งหมด 43 บริษัท ให้แก่หุ้นส่วนต่างชาติ รวมมูลค่าการขายประมาณ 50,000 ล้านบาท

บทบาทที่เปลี่ยนไปอย่างชัดเจนที่สุดของงานบริหารบุคคล ณ เวลานั้น คือ กลายเป็นคู่คิดธุรกิจ หรือ Business Partner มากขึ้น เป็นไปตามนโยบายที่ว่า เมื่อมีการปรับฐาน เปลี่ยนแปลง ไม่ได้มุ่งลงทุนด้านใดด้านหนึ่งโดยเฉพาะ แต่กระจายความเสี่ยงในการลงทุนแทน

คุณอุทัย อดีตผู้อำนวยการฝ่ายการบุคคลกลาง กล่าวว่า ในกรณีที่เป็นธุรกิจครอบครัว ฝ่ายบุคคลมักตามผู้นำหรือเจ้าของมากกว่าการเป็นคู่คิด สิ่งที่เปลี่ยนไปคือต้อง “มีส่วนร่วม” มากขึ้น

“HR ลำพังอยู่ด้วยตนเองไม่ได้” คุณอุทัยกล่าวถึงบทบาทของ HR

คำว่า “ตาม” เช่น เมื่อเกิดปัญหาเรื่องแรงงาน ฝ่ายบุคคลต้องเรียนรู้ให้ดี ต้องเจตจำนงเรื่องกฎหมาย ต้องสร้างทักษะในวิชาชีพเพื่อช่วยแก้ไข ความหมายสำคัญของการเป็นคู่มือธุรกิจคือ การทำงานจัดการบุคคล ไม่ได้ทำแค่งานธุรการเหมือนการรับรู้เดิมๆ ในอดีต แต่เป็นหน่วยงานสำคัญ ทำให้ธุรกิจเดินไปได้

ฝ่ายบุคคลต้องเรียนรู้ธุรกิจแต่ละประเภท ลักษณะของธุรกิจ ทั้งแง่บวกแง่ลบ เช่น หากเปิดโรงงานใหม่ก็เตรียมคน พัฒนาทักษะเพื่อให้สามารถทำงานนั้นๆ หรือหากวันดีคืนดี ธุรกิจบอกว่าต้องปิดโรงงาน ก็ต้องช่วยหาทางแก้ปัญหา พนักงานจำนวนมากจะถ่ายเทไปที่ไหน

“คือทำให้ผู้จัดการธุรกิจรู้สึกว่ามีปัญหาแล้วฝ่ายสามารถช่วยได้ และเป็นที่ต้องการ ถ้าขาดผู้จัดการธุรกิจก็รู้สึกวุ่นวายจริงๆ ไม่ใช่ไม่มีก็ได้” คุณอุทัยกล่าว

ภารกิจล่าสุด คือ เน้นเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม เป็นตัวอย่างที่ดีของการบริหารงานบุคคล ที่ต้องเป็นคู่มือธุรกิจ ตามความคิดและความต้องการของกรรมการผู้จัดการใหญ่ให้ทัน

ทั้งนี้ หลักของ Innovation หมายถึง การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ 3 เรื่องหลัก ประกอบด้วย Products and Services Innovation, Process Innovation และ Business Model Innovation รวมทั้งเมื่อมองในมุมธุรกิจ ต้องสร้างประโยชน์เชิงพาณิชย์

การได้ผลลัพธ์ข้างต้น พนักงาน เป็นองค์ประกอบสำคัญที่สุด ซึ่งในที่นี้ หมายถึง การมี Innovative People รวมถึง Innovative Leader ในองค์กร และเมื่อรวมกับเป้าหมายการเป็นผู้นำตลาดอาเซียน บทบาทของหน่วยงานด้านการบุคคลสำหรับการตอบโจทย์ดังกล่าว จึงทั้งมีความสำคัญและมากเป็นเท่าทวี

คุณอุทัยกล่าวว่า ลักษณะงานบุคคลของเอสซีจีมีเรื่องต้องใกล้ชิดกับกรรมการผู้จัดการใหญ่มาก เรียกว่า บบอบบอบ ฉะนั้นการเรียนรู้ จึงไม่ได้แค่เพียงการส่งงานธรรมดาๆ แต่ได้จากสไตล์การทำงาน และแนวคิดของผู้บริหารทุกๆ คน

คุณสิงห์ ตังทตสวัสดิ์ อดีตรองกรรมการผู้จัดการ บริษัทเยื่อกระดาษสยาม จำกัด ซึ่งลาออกจากบริษัทเมื่อปี 2539 เพื่อไปดำรงตำแหน่งกรรมการและผู้จัดการตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ย้ำว่าในความเป็นจริง งานบุคคลจะได้ผลก็ต่อเมื่อผู้จัดการไม่ว่าระดับไหนต้องทำงานใกล้ชิดกับกรรมการผู้จัดการใหญ่

“ถ้าสองคนเดินคนละทิศ หรือซีอีโอไม่เห็นด้วย ไม่สนับสนุน บุคคลก็เหนื่อย ขณะเดียวกัน บุคคล  
ต้องทำนโยบายที่ดีรวมถึงนำไปปฏิบัติได้จริง” คุณสิงห์กล่าว

## บทที่ 2

### จากตอกบัตรมาสู่คู่คิดธุรกิจ

“บริษัทนี้เป็นประโยชน์ต่อประเทศชาติ เพราะว่าเรามีวัตถุประสงค์สร้างที่จะใช้โดยไม่ต้องซื้อจากต่างประเทศ แต่นอกจากนี้ ก็มีประโยชน์ในด้านจัดการ ความจริงได้พิสูจน์ว่า ในเมืองไทย บริษัทใหญ่ ๆ ตั้งได้ และดำเนินการได้เป็นผลสำเร็จ ซึ่งจะเป็นตัวอย่างและเป็นการแสดงให้เห็นว่า ถ้าเราตั้งใจจะทำอะไร ก็ต้องทำได้”

พระราชดำรัสพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว

เมื่อครั้งเสด็จพระราชดำเนินมาเป็นองค์ประธานในงานฉลองครบรอบ 50 ปีบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด

-----

นับจากก่อตั้ง เอสซีซีมีธุรกิจหลักคือ ผลิตปูนซีเมนต์เพื่อใช้ในประเทศ ยุคแรกๆ พนักงานส่วนใหญ่ทำงานด้านการผลิต ด้านการพนักงานใช้วิธีที่ไม่ต่างจากบริษัทอื่นทั่วไปที่ฝากอยู่กับแผนกบัญชี เพราะเป็นผู้จ่ายเงินเดือนพนักงาน

ทุกๆ วัน วันละ 4 ครั้ง คือ เข้างานเช้า พักเที่ยง หลังทานข้าวเที่ยงเสร็จและเลิกงาน พนักงานซึ่งมีอยู่ 2 แบบ คือ พนักงานประจำรายเดือนและพนักงานจ้างชั่วคราวแบบเป็นกะ ต้องเข้าไป “ตีเบอร์” ใน “ห้องเบอร์” ซึ่งส่วนใหญ่อยู่ใกล้ห้องบัญชี เป็นการบันทึกเวลาการทำงาน ห้วงเวลานั้น งานบุคคลถือว่ายังไม่ได้รับความสนใจ ไม่ให้ความสำคัญ

ภายใต้แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล ซึ่งมี 4 ระดับที่ต่อเนื่องกันไป นับจาก หนึ่ง-สร้างรากฐาน (Foundation) ให้แข็งแกร่ง สอง-เสริมสร้างความรู้ความสามารถ (Capability) สาม-เป็นหนึ่งในกลยุทธ์ (Strategy) และสี่-ตอบทุกโจทย์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Return to Order)

การบริหารงานบุคคลของเอสซีจีแสดงถึงวิวัฒนาการของแนวคิดดังกล่าวอย่างชัดเจน เพราะมีทั้งตัวอย่างพัฒนาการภายใต้เหตุการณ์สถานการณ์จริงเกิดขึ้นมากมาย

### หนึ่ง-สร้างรากฐาน

เริ่มตั้งแต่ก่อตั้งเอสซีจี ผู้จัดการใหญ่เป็นชาวเดนมาร์กจากบริษัท F.L. Smidth ผู้ขายเครื่องจักรมาตลอดกว่าครึ่งศตวรรษ

ผู้จัดการใหญ่คนแรกชื่อ Mr. Oscar Schultz ดำรงตำแหน่งตั้งแต่ปี 2457-2468 ที่พนักงานชอบเรียกว่า “นายห้างเสือ” เพราะเป็นคนเข้มงวดเอาจริงเอาจัง ซึ่งเหมาะกับการบริหารงานในระยะแรกเริ่ม

เป็นที่รู้กันดีว่า “นายห้างเสือ” ชอบพนักงานที่ขยันขันแข็ง หนักเอาเบาสู้ ถ้าใครเลี้ยงงานจะถูกดุแรงๆ กระนั้น ก็ยังเป็นที่รักของพนักงานเพราะทำงานจริงจัง ใครทำงานถูกใจก็มีรางวัลพิเศษให้ทุกครั้ง พนักงานจึงทั้งรักทั้งเกรง

เมื่อ “นายห้างเสือ” เดินทางกลับเดนมาร์ก Mr. Erik Thune สมุหบัญชี ได้รับความไว้วางใจเลื่อนตำแหน่งขึ้นเป็นผู้จัดการใหญ่ บริหารกิจการเป็นเวลาถึง 10 ปีเต็ม

ปี 2478 บริษัทได้แต่งตั้ง Mr. C.F. Jespersen วิศวกรโยธา ซึ่งมาทำงานตั้งแต่ปี 2468 เป็นผู้จัดการใหญ่แทนจนถึงปี 2502 รวมทั้งต่อสัญญาเป็นที่ปรึกษาไปอีก 1 ปี

Mr. Jespersen เป็นคนรูปร่างสูง เห็นได้ชัดแต่ไกล พนักงานจึงเรียกกันว่า “นายห้างสูง” วิศวกรซึ่งเคยร่วมงานบุกเบิกโรงงานท่าหลวงแล้วว่า “นายห้างสูง” เป็นคนโสด รักการทำงานมาก เรียกว่าหายใจเป็นงานตลอด 24 ชั่วโมง บ่อยครั้งที่ออกมาตรวจงานตอนกลางคืน ทำให้พนักงานต้องกระตือรือร้นตื่นตัวอยู่เสมอ ส่งผลให้โรงงานปูนซิเมนต์ท่าหลวงเป็นโรงงานที่มีระเบียบวินัย และมีประสิทธิภาพสูงสุดตลอดมา

“นายห้างสูง” เป็นผู้จัดการใหญ่นานถึง 24 ปี ห้วงเวลานั้นกิจการของบริษัทปูนซิเมนต์ไทยขยายไปอย่างกว้างขวางบริษัทในเครือมีการเพิ่มประเภทสินค้าใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง

ผู้ดำรงตำแหน่งแทนและเป็นผู้จัดการใหญ่ชาวต่างประเทศคนสุดท้าย คือ Mr. V.F. Hemmingsen ซึ่งร่วมงานกับบริษัทในตำแหน่งสมุหบัญชีตั้งแต่ปี 2482 โดยปีที่เขาเริ่มทำงานมีชาวยุโรปรวม 7 คน บริษัทผลิตปูนซิเมนต์ได้เพียงวันละ 200 ตัน ทำกำไรได้ประมาณปีละ 500,000 บาท อีกด้านหนึ่ง ด้วยเหตุที่อยู่มานาน จึงรักเมืองไทยเสมือนบ้านที่สอง อีกทั้งยังพูดและเขียนภาษาไทยได้อย่างคล่องแคล่ว

ด้วยเป็นคนเมตตา โอบอ้อมอารี ห่วงใยความเป็นอยู่ของพนักงานอย่างมากตลอดมา พนักงานทุกคนจึงให้ความเคารพรักและเรียกว่า “นายห้างเหม” อย่างสนิทสนม

ทั้งนี้ ตลอดระยะเวลาของการเป็นผู้บริหารสูงสุด ได้ส่งเสริมสนับสนุนสนใจเรื่องความเป็นอยู่ของพนักงาน จนเป็นที่กล่าวขานเลื่องลือว่า เครือซีเมนต์ไทยให้สวัสดิการพนักงานอย่างดียิ่ง

### **กำเนิดหน่วยงาน-คู่มือบุคคล**

ปี 2515 ด้านการบริหารในภาพรวม “นายห้างเหม” นำความก้าวหน้าและความแปลกใหม่เข้ามาหลายเรื่อง เช่น นำคอมพิวเตอร์เข้ามาใช้ในการวางแผนและการบัญชี จัดตั้งบริษัทค้าวัสดุก่อสร้าง เพื่อทำหน้าที่จัดจำหน่ายสินค้ากว่า 2,000 รายการที่มีในขณะนั้น รวมทั้งปรับปรุงการขนส่งให้รวดเร็ว มีระบบงานคล่องตัวขึ้น เกิดประสิทธิภาพ และประหยัด ถือเป็นกาเปิดยุคใหม่ของการบริหารจัดการ นอกจากนี้ บริษัทยังเปิดตัวสู่สาธารณะมากขึ้นด้วย เช่น ออกวารสารถึงผู้ถือหุ้น เชิญสื่อมวลชนไปเยี่ยมชมโรงงานที่ทุ่งสง

ช่วงที่ “นายห้างเหม” เป็นผู้จัดการใหญ่นี้เอง ภายใต้การเสนอแนะของคุณชุมพล ณ ลำเลียง ซึ่งเป็นผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่-การเงินในขณะนั้น เป็นผู้โน้มน้าวให้คุณจุฬา สนิทวงศ์ ณ อยุธยา ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายธุรการ ตั้งฝ่ายบุคคลขึ้น โดยแต่งตั้งคุณฉัตรภา บุณนาค ผู้เคยมีประสบการณ์งานด้านนี้ จากที่เคยเป็นพนักงานของบริษัทเอสโซ่สแตนดาร์ด ประเทศไทย จำกัด มารับหน้าที่ดังกล่าว

“สมัยนั้น ผู้จัดการใหญ่เป็นฝรั่ง ผมถามว่าการบุคคลดูแลยังไง เขางงๆ หน่อย ก็เขารู้จักทุกคน ดูแลยังไง เขาก็ดูแล มีแผนการบุคคลหรือเปล่า มี มี Time Keeper ห้องเบอร์ ผมก็บอกว่าเราน่าจะมีการบุคคลนะ” คุณชุมพลกล่าว

### **มาตรฐานเงินเดือน ระบบแรกของงานบุคคล**

เรื่องใหญ่และเป็นเรื่องสำคัญที่เกิดขึ้นในปี 2515 คือ การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการบริหารของบริษัทปูนซีเมนต์ไทย และบริษัทในเครือ ซึ่งประกอบด้วยบริษัทกระเบื้องกระดาศไทย จำกัด บริษัทผลิตภัณฑ์และวัสดุก่อสร้าง จำกัด และบริษัทเหล็กสยาม จำกัด เดิมแต่ละบริษัทดำเนินกิจการแบบอิสระ การบริหารทำโดยคณะกรรมการ ซึ่งวางนโยบายและกำหนดเป้าหมายเอง

คณะกรรมการบริษัทปูนซีเมนต์ไทยขณะนั้นเห็นว่า ลักษณะดังกล่าวทำให้มีหลายเรื่องซ้ำซ้อน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การประสานงานทำได้ยาก ควรปรับปรุงให้คล่องตัวขึ้น โดยรวมศูนย์การบริหารและควบคุมไว้ในที่เดียวกัน แล้วกระจายออกไปตามสายงานของแต่ละบริษัท

นอกจากนี้ ยังเห็นว่า ควรมีการวางแผนระยะยาวร่วมกัน เพื่อให้ทุกกิจการดำเนินธุรกิจสอดคล้องกัน เพื่อตอบโจทย์ดังกล่าว จึงจัดรูปแบบใหม่เป็น “เครือซีเมนต์ไทย” โดยมีบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด เป็นบริษัทแม่

จุดที่เกี่ยวกับงานบุคคลโดยตรง คือ นับจากก่อตั้งเอสซีจีไม่ต่างจากบริษัททั่วไปที่งานบุคคลอยู่กับฝ่ายบริหารและบัญชี เหตุเพราะเป็นผู้จ่ายเงินเดือน โดยแต่ละแผนกเมื่อขาดพนักงานก็ว่าจ้างเอง จากนั้นจึงส่งเอกสารยืนยันไปให้แผนก Payroll บันทึกเพื่อจ่ายเงินเดือน

การทำงานใช้วิธีบันทึกเวลาที่ห้องทำงานของฝ่ายบริหารและบัญชีของแต่ละบริษัท ที่รู้จักกันในชื่อ “ห้องเบอร์” โดยพนักงานมี 2 แบบ คือ พนักงานประจำรายเดือน และพนักงานจ้างชั่วคราวเป็นกะ อย่างไรก็ตาม คุณชุมพลกล่าวว่า เงินเดือนของทั้ง 4 บริษัทไม่ได้เป็นมาตรฐานเดียวกัน การขึ้นเงินเดือนพนักงานทั่วไป ไม่มีการประเมินผล ขึ้นอยู่กับผู้บังคับบัญชาเสนอ การขึ้นเงินเดือนผู้บริหารระดับสูง ผู้จัดการใหญ่เป็นผู้อนุมัติ

"ตอนนั้นการบุคคลไม่เหมือนกันเลย เรียกชื่อก็ไม่เหมือนกัน เงินเดือนก็ไม่เหมือนกัน ทั้งหมดนี้ไม่ได้เรียกว่าระบบ" คุณชุมพลกล่าว

การทำงานของฝ่ายบุคคลช่วงแรกๆ แนวคิดหลัก คือ ทำอย่างไรให้มีระบบ เริ่มจากนำข้อปฏิบัติประกาศต่างๆ รวบรวมทำให้เกิดความชัดเจน จากนั้นทำคู่มือการบุคคล ตามด้วยการเน้นสร้างระบบเรื่องพนักงาน เช่น สภาพการจ้าง มีการศึกษากฎหมายแรงงานสัมพันธ์ แยกพนักงานบังคับบัญชาออกจากสหภาพ เป็นต้น

### **ตั้งฝ่ายการบุคคลกลาง**

ปี 2518 มีการตั้งฝ่ายการบุคคลกลางโดยคุณพารณ อิศรเสนา ณ อยุธยา ได้รับแต่งตั้งเป็นผู้อำนวยการคนแรก หน่วยงานดังกล่าวเปลี่ยนชื่อเป็นสำนักงานการบุคคลกลาง ตั้งแต่ปี 2536

คุณพารณเล่าว่า คุณบุญมา วงศ์สุวรรณค์ อดีตกรรมการผู้จัดการ (ปี 2517-2519) บอกให้ไปหาผู้  
เหมาะสมมาเป็นผู้จัดการบุคคลเครื่องซีเมนต์ไทย

“ผมไปหาเท่าไรก็ไม่พบเพราะไม่ได้เตรียมคนไว้จะมีได้อย่างไร ท่านนี้สักพักก็บอกว่าคุณนั่นแหละ  
เป็น” คุณพารณกล่าว

ลักษณะการบริหารงานบุคคลก่อนหน้านั้น เน้นเรื่องค่าตอบแทน สวัสดิการต่างๆ อาทิ จัดสร้าง  
บ้านพักให้พนักงานอยู่อาศัย ให้อุปกรณ์เงินโดยเสียดอกเบี้ยอัตราต่ำและผ่อนชำระระยะยาว ตั้งกองทุนให้กู้  
เพื่อบรรเทาความเดือดร้อนที่เกิดขึ้นโดยไม่คาดหมาย ให้เงินช่วยเหลือเรื่องการสมรสและการมีบุตร ฯลฯ

แม้ไม่เคยเรียนวิชาการบริหารธุรกิจ ไม่เคยจบ MBA ไม่เคยเรียนการบริหารงานบุคคล แต่  
ประสบการณ์การทำงานกับบริษัทข้ามชาติอย่างเจนเนอรัล อิเล็กทริก และบริษัทเชลล์แห่งประเทศไทย ซึ่ง  
บริหารโดยวิธีการสมัยใหม่ เคยอยู่ในบรรยากาศการบริหารงานแบบ Modern Business คุณพารณได้  
พยายามนำความรู้ดังกล่าวมาปรับใช้กับภูมิสังคมของคนไทย

หลักฐานสำคัญแสดงถึงแนวทางการดูแลพนักงานของเอสซีจี ระหว่างปี 2517-2519 คือ  
ลายมือเขียนของคุณบุญมา อดีตกรรมการผู้จัดการ ซึ่งระบุว่า นโยบายการดูแลพนักงาน คือ Give before  
Demand – การให้โดยไม่ต้องเรียกร้อง และ Common Man Has No Common Sense - ต้องใช้ตรรกะ  
ไม่ใช่สามัญสำนึกต่างๆ ไปในการทำงาน

วลีทั้งสองนี้ ล้วนเป็นรากฐานสำคัญของการบริหารจัดการงานบุคคลของเอสซีจีนับจากนั้นเป็นต้น  
มาจนถึงปัจจุบัน

อนึ่ง การบริหารจัดการภายในฝ่ายการบุคคลกลางยุคแรกๆ แบ่งความรับผิดชอบตามประเภทของ  
งานที่เกี่ยวข้องเป็น 6 ด้านประกอบด้วย ด้านบริหารค่าจ้างและกำลังพล ด้านจ้างงานและพัฒนาพนักงาน  
ด้านปฏิบัติการงานบุคคล ด้านวางแผนบุคคลและผลตอบแทน ด้านระบบงานบุคคล และด้านพนักงาน  
สัมพันธ์



## จุดเริ่มคณะกรรมการบุคคล

ภาพค้ำขึ้นของพนักงานไม่ว่าอยู่ในอุตสาหกรรมใด ทำธุรกิจใด ยุคสมัยใด ฝ่ายบุคคลเน้นตามผู้นำเป็นหลัก ยิ่งถ้าไม่ใช่ธุรกิจบริหารจัดการแบบมืออาชีพ เป็นกิจการครอบครัว ฝ่ายบุคคลมักทำตามคำสั่งผู้นำ หรือเจ้าของอย่างเคร่งครัด

แต่เอสซีจี มีแนวทางเรื่องบริหารจัดการบุคคลแตกต่างจากความคิดข้างต้นอย่างเห็นได้ชัด รูปธรรมชัดเจน คือ การตั้งคณะกรรมการบุคคล (Management Development Committee - MDC) ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดตามอุดมการณ์ 4 ที่ว่า เชื่อมมั่นในคุณค่าของคน

ก่อนตั้งคณะกรรมการบุคคล การจัดตั้ง “คณะกรรมการ” ครั้งแรก เป็นโครงการขยายงานที่ไม่ใช่กิจการร่วมทุน ในอดีต โรงงานที่มีอยู่เดิม มีคำสั่งผู้จัดการใหญ่ลงมาก็ทำได้เลย

โครงการดังกล่าวเป็นโครงการสร้างหม้อเผาที่ 3 และ 4 ที่โรงงานทุ่งสง และหม้อเผาที่ 5 และ 6 ที่โรงงานท่าหลวง ยุคที่มีคุณสมบัติ สุนทรerule เป็นกรรมการผู้จัดการ (ปี 2519-2522)

คณะกรรมการประกอบด้วยตัวแทนจากหลายฝ่าย ทั้งฝ่ายการตลาด ฝ่ายผลิต ฝ่ายวิศวกรรม ฝ่ายการเงิน ฝ่ายวิเคราะห์โครงการเป็นเลขานุการ ประธานคณะคนแรกคือ คุณบุญเติม อมาตยกุล ซึ่งตำแหน่งสุดท้ายก่อนเกษียณ เป็นผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่-เทคนิคและโครงการ และกรรมการผู้จัดการบริษัทท่อส่งก๊าซธรรมชาติไทย จำกัด

ช่วงที่คุณสมบัติ เป็นกรรมการผู้จัดการ และคุณพารณ เป็นผู้อำนวยการฝ่ายการบุคคลกลาง มีพัฒนาการด้านการบุคคลที่มีนัยสำคัญในเวลาต่อมาอยู่ด้วย คือ ด้านการผลิต เอสซีจีเป็นบริษัทแรกๆ ที่นำเรื่อง Productivity Improvement เช่น TQC เข้ามาใช้

ทำให้เกิดวัฒนธรรมใหม่ในการทำงาน จากเดิมเป็นรูปแบบ นายสั่ง ลูกน้องทำตามกลายเป็น ลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วม ได้รับการดูแลในฐานะผู้มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรมากขึ้น เป็นก้าวแรกของการพัฒนาบุคลากร โดยมีมาตรฐานการทำงานระดับนานาชาติเป็นเป้าหมาย

สำหรับ คณะกรรมการบุคคล เกิดขึ้นจากแนวคิดของผู้บริหารระดับสูง ที่มีคุณจรัส ชูโต อดีตกรรมการผู้จัดการ (ปี 2523-2527) เป็นหัวแรงใหญ่ที่ว่าหากต้องการทำให้การดูแลบริหารจัดการบุคคลง่ายทุกฝ่ายต้องมีส่วนร่วม ต้องทำให้เป็นสมบัติของส่วนรวม รวมทั้งต้องทำแบบเปิดเผย

MDC ชุดแรก มีกรรมการผู้จัดการใหญ่ ของบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด เป็นประธาน และ กรรมการผู้จัดการใหญ่ของกลุ่มธุรกิจ เป็นกรรมการ มีผู้อำนวยการสำนักงานการบุคคลกลาง เป็น เลขานุการ

ยุคแรก MDC เริ่มด้วยกลุ่มผู้บริหารสูงสุดเท่านั้น เหตุเพราะมีหลายบริษัท รวมทั้งในอดีตกรรมการ ผู้จัดการบริษัทส่วนใหญ่ยังถือว่าตัวเองบริหารงานเป็นเอกเทศ (หนังสืออนุสรณ์ 70 ปี)

ปัจจุบันคณะกรรมการบุคคล มี 3 ชุด คือ ระดับเครือข่าย ระดับกลุ่มธุรกิจ และระดับบริษัท/โรงงาน/ ฝ่าย

คณะกรรมการบุคคลกลุ่มธุรกิจ ประกอบด้วย กรรมการผู้จัดการใหญ่ของกลุ่มธุรกิจเป็นประธาน และกรรมการผู้จัดการของบริษัทต่าง ๆ ในสังกัดกลุ่มธุรกิจเป็นกรรมการ มีผู้อำนวยการสำนักงานการ บุคคลกลุ่มธุรกิจเป็นเลขานุการ ทำหน้าที่ดูแลพนักงานจัดการ พนักงานบังคับบัญชาและพนักงานวิชาชีพ ของแต่ละกลุ่มธุรกิจ

คณะกรรมการบุคคลบริษัท/โรงงาน/ฝ่าย ประกอบด้วย กรรมการผู้จัดการของบริษัท/ผู้จัดการ โรงงาน/ผู้อำนวยการฝ่าย เป็นประธาน และผู้จัดการในระดับถัดมาเป็นคณะกรรมการ และผู้จัดการส่วน การบุคคลบริษัทเป็นเลขานุการ ดูแลพนักงานระดับบังคับบัญชาและพนักงานวิชาชีพและพนักงาน ปฏิบัติการของแต่ละบริษัท

หน้าที่หลักของคณะกรรมการบุคคลทั้ง 3 ระดับ คือ ดูแลพนักงานทุกคนทุกระดับอย่างใกล้ชิด เน้น ให้เกิดความเป็นธรรมในทุกเรื่อง ตั้งแต่การสรรหา การคัดเลือก การพิจารณาผลตอบแทน สิทธิประโยชน์ สวัสดิการ การเลื่อนระดับเลื่อนตำแหน่ง ฯลฯ

โดยสิ่งสำคัญที่สุดคือ การพิจารณาทุกเรื่องของคณะกรรมการ ใช้มติแบบ “เป็นเอกฉันท์” หากมีผู้ ไม่เห็นด้วย ต้องโน้มน้าวให้คณะกรรมการทุกคนเห็นด้วยทั้งหมด หากไม่สามารถทำเช่นนั้น การพิจารณา เรื่องนั้นๆ ก็มีอันตกไป

คุณพิพัฒน์ กาญจนวิโรจน์ อดีตผู้อำนวยการสำนักงานการบุคคลกลาง (มกราคม 2541-เมษายน 2542) กล่าวไว้ว่า ภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการบริหารงานบุคคล นับจากอดีตที่ผ่านมาจนถึง ปัจจุบัน ไม่ว่าจะเกิดเรื่องใด ทุกเรื่องมีการสื่อสารอธิบายและชี้แจงให้เข้าใจลงมาเป็นลำดับ

คณะกรรมการทุกระดับต้องทำหน้าที่ถ่ายทอดสิ่งที่ได้รับฟังจากคณะกรรมการชุดใหญ่ให้กรรมการผู้จัดการของบริษัทต่าง ๆ ในสังกัดกลุ่มธุรกิจ ผู้อำนวยการฝ่าย ถ่ายทอดลงไปตามลำดับชั้น จนถึงพนักงานระดับปฏิบัติการ จากการประชุมที่มีเป็นประจำอย่างน้อยเดือนละครั้ง

“พนักงานรัฐสถานการณ์ของเครือข่ายดีและพนักงานของเครือข่ายก็ไม่คิดว่าบริษัทจะทำให้เขาเดือดร้อนเรื่องไหนที่จะทำออกมาให้เดือดร้อนก็จะมีการอธิบายและชี้แจงจนเข้าใจ คือเวลาที่มีมติหรือมีการดำเนินการอะไรของระดับสูง เรามีกฎหรือข้อบังคับว่าต้องมาถ่ายทอดให้ระดับรองๆ ลงไปทราบ” คุณพิพัฒน์กล่าว

ระยะต่อมา ยังเคยมีการแยก MDC เป็น 3 ชุด คือ MDC-T ดูแลด้านการผลิตและเทคนิค MDC-M ดูแลด้านการตลาด การขาย และ MDC-P ดูแลงานวิชาชีพอื่นๆ ปัจจุบัน ยุบรวมเหลือเพียงคณะเดียว ซึ่งประชุมเรื่องบุคคล และเรื่องธุรกิจเป็นหลัก

คณะกรรมการบุคคล เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนงานบุคคลของเอสซีจีตลอดมา ความสำเร็จของแนวคิดดังกล่าว ได้ถูกนำไปใช้กับสถาบันทั้งภาครัฐและเอกชนจำนวนมาก

### **สอง-เสริมสร้างความรู้ความสามารถ**

นับจากก่อตั้งเป็นต้นมา กล่าวได้ว่า เอสซีจีเป็น Manufacturing หรือ Production Oriented สินค้าส่วนใหญ่ที่ผลิต มีปูนซีเมนต์ วัสดุก่อสร้าง เช่น กระเบื้องมุงหลังคา เหล็ก ซึ่งขณะนั้นแทบไม่ต้องใช้ความรู้เรื่องการตลาดเพราะผลิตเท่าไรก็ขายหมด

ในยุคที่ Mr. V.F. Hemmingsen เป็นกรรมการผู้จัดการ คณะจัดการของบริษัทเห็นพ้องต้องกันว่าพนักงานทุกคนที่ทำงานในบริษัทไทยควรพยายามพัฒนาทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ แม้การเรียนการสอนภาษาอังกฤษช่วงสงครามทำได้ค่อนข้างยากลำบาก ขณะเดียวกันก็มีความเชื่อด้วยว่าชาวยุโรปเองควรเรียนรู้ภาษาไทยให้มากขึ้นด้วยเพื่อให้เข้าใจคนไทยดีขึ้นและบริษัทสนับสนุนเรื่องนี้มาตลอด

ปี 2515 มีโครงการจัดสอบ และส่งพนักงานไปเรียนต่อปริญญาโทบริหารธุรกิจ (MBA) ยังต่างประเทศ ตามด้วยการตั้งโครงการ Campus Recruitment ครั้งแรกในช่วงปี 2518 รวมถึงริเริ่มแนวคิดปรับสัดส่วนพนักงานใหม่ จากเดิม ส่วนใหญ่รับวิศวกร เพิ่มการรับผู้จบปริญญาตรีและปริญญาโทสาขาอื่น เช่น บัญชีการเงิน การตลาด สร้างรากฐานมืออาชีพเฉพาะด้าน

ปี 2519 หลังจากคุณสมหมาย สุนทรระกูล รับตำแหน่งกรรมการผู้จัดการ เอสซีจีขยายกิจการออกไปในอุตสาหกรรมหลายประเภท เช่น จัดตั้งบริษัททวโลหะไทย ร่วมลงทุนในบริษัทสยามคูโบต้า ดีเซล ลงทุนในบริษัท เอส.ซี.จี.คอร์ปอเรชั่น เอส.เอ. เป็นต้น จากนั้น ยังมีการคัดเลือกหัวหน้างานที่มีความคิดสร้างสรรค์จำนวนหนึ่ง ไปดูงานที่ญี่ปุ่น เกาหลีใต้ และได้หวัน เพื่อเพิ่มประสบการณ์ในการทำงานซึ่งทำให้พนักงานมีกำลังใจมากขึ้น รวมทั้งรู้สึกภูมิใจกับการที่บริษัทเห็นความสำคัญ

ปี 2523 คณะจัดการที่มีคุณจรัส ชูโต เป็นกรรมการผู้จัดการ มีความคิดริเริ่มหลักสูตรพัฒนาบุคลากร ทั้งนี้ คุณสิงห์ ตังทตส์วัตดี ผู้อำนวยการฝ่ายการเงินและวางแผน ในขณะนั้น กล่าวว่า หลักสูตรดังกล่าวกำหนดให้พนักงานระดับผู้จัดการซึ่งอยู่ที่โรงงานและสำนักงานใหญ่ เรียนรู้วิชาบริหารธุรกิจ เป็นที่มาของโครงการ MDP และ BCD ในเวลาต่อมา

“ผู้บริหารของปูนส่วนใหญ่สมัยนั้นเป็นวิศวกรเกือบหมด ท่านบอกว่าผู้บริหารสำคัญๆ ถ้าอ่านงบการเงินไม่เป็นและไม่รู้เรื่องธุรกิจก็ลำบาก” คุณสิงห์กล่าว

มีการตั้งศูนย์ฝึกอบรมเครื่องซีเมนต์ไทย เป็นความคิดริเริ่มของคุณจรัส ซึ่งเคยเป็นนายกสมาคมการจัดการธุรกิจแห่งประเทศไทยมาก่อน โดยหน้าที่หลักของศูนย์ คือจัดฝึกอบรมให้พนักงานทั้งเครื่อง เน้นความรู้ด้านการบริหารจัดการทั่วไป ขณะที่ความเชี่ยวชาญด้านการผลิต ไม่ว่าจะเป็นปูนซีเมนต์ กระดาษ เทคนิคในโรงงาน ให้สายการบังคับบัญชาโดยตรงเป็นผู้ดูแล จากนั้นไม่นาน มีการมอบหมายเพิ่มเติมให้ศูนย์ดังกล่าวรับผิดชอบหลักสูตรและเนื้อหาวิชาใน MDP และ BCD ในเวลาต่อมา

การปฏิบัติตามแนวทางดังกล่าว ถือเป็นรากฐานสำคัญ เป็นก้าวแรกของความพยายามสร้างคนแบบ Promotion from within เป็นศัพท์ทางกลยุทธ์สำคัญที่เกิดขึ้นในช่วงดังกล่าวและใช้มาจนถึงปัจจุบัน

หลังจากวางรากฐานมาพอสมควร งานด้านบุคคลได้ทำหน้าที่เป็นหน่วยงานหลักตั้งแต่การคัดเลือก สรรหา ฝึกอบรม พัฒนาทั้งในส่วนของแต่ละหน่วยงานและภาพรวมของทั้งองค์กร มีรูปธรรมชัดเจน ตั้งแต่คุณพารณ อิศรเสนา ณ อยุธยา เป็นกรรมการผู้จัดการใหญ่ ในปี 2528

ดังที่กล่าวมาแล้วว่า เอสซีจีเป็น Production Based วินัยในการทำงานจึงเป็นเรื่องสำคัญ ขณะเดียวกันช่วงเวลาบริหารจัดการของคุณพารณ มีการขยายธุรกิจต่อเนื่อง บริษัทไม่ต่างจากครอบครัวใหญ่ จุดสำคัญจึงอยู่ที่ต้องทำงานให้เหมือนเป็นครอบครัวเดียวกันให้ได้

เป็นที่มาของการใช้ Motto หรือคำขวัญที่ประกาศใช้เป็นประจำทุกปี อาทิ “ทำงานเสมือนหนึ่งคนในครอบครัวเดียวกัน” และ “วินัยคือปัจจัยแห่งประสิทธิภาพ”

คุณอุทัย คันธเสวี อดีตผู้อำนวยการสำนักงานการบุคคลกลาง (ปี 2536-2540) กล่าวว่า คุณพารณ เป็นวิศวกรใหญ่ แต่มีบุคลิกอ่อนโยน เข้ากับพนักงาน และติดตามระบบงานได้ดี จากการเป็นผู้ดำเนินการฝ่ายการบุคคลกลางคนแรกของเครือซิเมนต์ไทย เป็นกรรมการผู้จัดการใหญ่คนแรกที่เป็นฝ่ายบุคคลมาก่อน จึงรู้เรื่องและให้ความสำคัญกับเรื่องบริหารงานบุคคลมาก

คุณอุทัยกล่าวว่า สิ่งที่เรียนรู้จากคุณพารณ และเป็นเรื่องที่เน้นย้ำเสมอ คืองานบุคคลต้อง “ถึงลูกถึงคน”

“HR ไม่ใช่ทำงานอยู่แต่ในออฟฟิศและปล่อยให้เรื่องต่างๆ เป็นไปอย่างที่ไม่ควรจะเป็น HR ต้องลงไปถึงลูกถึงคน ถึงพนักงาน และเรียกว่าทำติดดิน นี่เป็นสิ่งที่ HR ยังคงทำอยู่ ซึ่งได้มาจากท่าน ไม่อย่างนั้นเราก็ไม่คิดว่าต้องไปทำอย่างนั้น”

คุณอุทัยกล่าวว่า ทุกครั้งที่ออกไปเยี่ยมลูกค้าและพนักงานต่างจังหวัด นอกจากคณะจัดการแล้ว คุณพารณจำเพาะเจาะจงเสมอว่าต้องมีฝ่ายบุคคลตามไปด้วย โดยมีภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายชัดเจน คือ ให้ไปเยี่ยมพนักงาน ดูทุกเรื่องทั้งเรื่องการทำงาน ที่พัก ความเป็นอยู่ ฯลฯ

เหตุการณ์สำคัญเกิดขึ้นช่วงที่มีปัญหาแรงงานครั้งใหญ่ที่โรงงานแก่งคอย คุณพารณเดินทางไปด้วย เมื่อถึงที่หมายก็บอกให้ฝ่ายบุคคลไปหาแม่บ้านของพนักงาน ซึ่งก็คือภรรยาของสมาชิกสหภาพทั้งหลายให้มารวมกลุ่มกัน จากนั้นก็จ้างครูภายนอก มาสอนอาชีพ

“ทำสองอย่างเป็นหลัก คือเย็บเสื้อผ้า และทำอาหาร ปรากฏว่าเป็นอาชีพได้จริงๆ บางแห่งทำสวนครัว สหภาพก็ไม่มาเรียกร้อง ต้องใช้เวลาทำสวนครัว นั่นเป็นเรื่องมหัศจรรย์มาก คือเข้าถึงพนักงาน อันนี้ได้ไปถึงกันครัว” คุณอุทัยกล่าว

สิ่งที่เกิดขึ้น คือ “ได้ใจ” พนักงาน จากนั้นปัญหาแรงงานของบริษัทก็สงบ สาเหตุสำคัญมาจากการที่พนักงานรู้ว่าบริษัทดูแลจริงจัง รวมทั้งให้จริง เป็นการให้ก่อนเรียกร้อง ด้านการบุคคลเป็นตัวอย่างสอนว่าไปทำงานที่ไหนต้องคิดเสมอว่า ทำให้พนักงานที่นั่นๆ เป็นพวกเดียวกันให้ได้ก่อน ไม่เช่นนั้นคิดทำอะไรก็ไม่สำเร็จ กลายเป็นคติประจำใจทั้งของการบุคคลและพนักงานบังคับบัญชาทุกคนที่ต้องย้ายไปทำงานที่อื่นว่า ต้องทำให้มีที่มของตนเอง เข้ากับคนให้ได้

เอสซีจีช่วงเวลานี้มีการขยายกิจการ ทั้งในรูปแบบเทคโนโลยี และร่วมทุน (Joint Venture) ทำให้เกิดการเรียนรู้มากมาย ทั้งความรู้ใหม่ๆ ที่ได้จากพันธมิตรต่างประเทศ กระนั้นอีกด้านหนึ่ง บริษัทต้องบริหารจัดการพนักงานบริษัทอื่นๆ ที่เพิ่มขึ้นมาให้อยู่ในมาตรฐานเดียวกันด้วย ระบบบริหารงานบุคคลของเอสซีจีช่วงนี้จึงขยาย และเติบโตอย่างสูงในแบบที่ไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน

คุณบัณฑิต หิรัญวิวัฒน์กุล อดีตผู้จัดการสำนักงานทรัพยากรบุคคล บริษัทเคมีภัณฑ์ซีเมนต์ไทย จำกัด (พฤษภาคม 2542-พฤษภาคม 2546) ผู้เชี่ยวชาญเรื่องระบบค่าจ้าง กล่าวว่า ช่วงดังกล่าวมีความท้าทายเกิดขึ้นด้วย จากเหตุที่เศรษฐกิจเติบโตสูง กิจการทั้งในและต่างประเทศขยาย ทำให้ความต้องการวิศวกรมีมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เป็นที่ทราบกันดีโดยทั่วไปว่า เอสซีจีเป็นที่รวมของวิศวกรเก่งๆ มากที่สุด

ปัจจัยสำคัญ คือ จะทำให้พนักงานเหล่านั้นอยู่กับบริษัทนานๆ ได้อย่างไร วิธีการที่ใช้ คือ การขึ้นเงินเดือนในอัตราสูงและคิดเป็นเทอม เทอมละ 4 ปี ซึ่งถือเป็นบริษัทเดียวในประเทศไทยที่ใช้วิธีนี้

“สมัยก่อนวิศวกรเก่งๆ เขาไปอยู่เชลล์ เอสโซ่ คาลเท็กซ์ พวกนี้เป็นบริษัทฝรั่งให้เงินเดือนสูง เงินเดือนวิศวกรขึ้นเป็นเทอม สมมุติเริ่มต้นที่ 7,500 บาท ขึ้น 25% ไป 4 ปี” คุณบัณฑิตกล่าว

มีการกำหนด Road Map หรือแผนการพัฒนากุศลกรทุกระดับชัดเจนขึ้น เช่น พนักงานระดับบริหารต้องรับการอบรมปีละ 10 วัน พนักงานระดับปฏิบัติการปีละ 7 วัน สิ่งเหล่านี้ทำให้เกิดความเป็นเนื้อเดียวกัน

วิธีการข้างต้น นอกจากทำให้พนักงานทำงานกับบริษัท 4 ปี เมื่อครบกำหนด ความรู้ความสามารถก็ใช้คำว่า “สูงอม” เต็มที่ รายได้ไม่น้อยหน้าใคร ตำแหน่งหน้าที่ก็พัฒนาขึ้นมาเรื่อยๆ ทำให้ตัดสินใจทำงานกับบริษัทอย่างต่อเนื่อง

นอกเหนือจากการพัฒนาพนักงานในสายงานต่าง ๆ สำนักงานการบุคคลกลางเอง มีหลักสูตรสร้างพนักงานบุคคลให้เป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านทั้งเรื่องระเบียบข้อบังคับ อัตราค่าจ้าง ประเมินค่างาน แรงงานสัมพันธ์ โดยผู้เชี่ยวชาญแต่ละด้านแต่ละคนจะเป็นผู้แก้ปัญหาให้กับบริษัทในเครือ ส่งผลให้บุคลากรด้านงานการบุคคลของเอสซีจีมีคุณสมบัติเด่นคือ รู้ลึก รู้จริง

ความเป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะ แสดงให้เห็นชัด จากเรื่องสามารถกำหนดบทบาทหน้าที่ ระหว่าง Line Manager กับฝ่ายบริหารงานบุคคลได้ชัดเจน ซึ่งใช้เป็น “คัมภีร์” ในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลตลอดมา

คุณเทพ วงษ์วานิช อดีตกรรมการผู้จัดการ บริษัทไทยพลาสติกและเคมีภัณฑ์ จำกัด (มหาชน) (มีนาคม 2539-มกราคม 2549) กล่าวว่า ยุคแรกๆ ฝ่ายบุคคลของเอสซีจีทำตัวเหมือน “เกสตาโป” คือ มุ่งแต่จะจับว่าพนักงานคนใดทำผิดกฎระเบียบแล้วลงโทษ เช่น คอยดูว่าพนักงานโกงเรื่องตอกบัตรหรือไม่ ทำให้พนักงานกลัวการบุคคล

คุณเทพชี้ประเด็นสำคัญให้เห็นว่า วิธีการดังกล่าวส่งผลให้เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นเช่น ปัญหาแรงงาน บริษัทมักไม่ได้ข้อมูลอะไรเลย ไม่รู้ว่าเกิดอะไรขึ้น

“บริษัทต้องให้การบุคคลเป็นสตาฟ เข้ากับพนักงานได้และมีฟีดแบ็กกลับมา” คุณเทพกล่าว

ทั้งนี้ สำหรับเอสซีจี Line Manager หมายถึง ผู้บังคับบัญชาโดยตรง ไม่ว่าจะเป็นผู้จัดการแผนก ผู้จัดการฝ่าย ผู้อำนวยการ กรรมการผู้จัดการ มีหน้าที่ เป็น Line Owner หมายถึง การเป็นเจ้าของสายงานนั้นๆ เป็นผู้ดูแลพนักงาน ต่างจากองค์กรอื่นๆ ส่วนใหญ่ให้ฝ่ายบุคคลเป็นคนดูแล

คุณกิติ มาติลกโกวิท ผู้อำนวยการสำนักงานการบุคคลกลาง (กุมภาพันธ์ 2553-ปัจจุบัน) กล่าวว่า ในอดีต Line Manager คือ วิศวกร วิศวกรเป็น Core Employee เป็นพนักงานที่เป็นหัวใจสำคัญของบริษัท พนักงานสายอื่นๆ เช่น รัฐศาสตร์ บัญชี สังคมศาสตร์ ศิลปศาสตร์ เป็นหน่วยงานสนับสนุน

“สำคัญที่สุดคือต้องเข้าใจบทบาทตรงนี้ก่อน ก็คือ Line เป็นลูกค้า ถ้าบริการดี ช่วยเหลือ ให้คำแนะนำที่ดี เขาจะเห็นว่าเรามีคุณค่า เรื่องการบุคคลเป็นสิ่งที่ทำให้เขาเชื่อเราได้ ความสำคัญที่ทำได้คือการสร้างเครดิตกับลูกค้า”

คุณยุพา บัชรธา อดีตผู้จัดการสำนักงานการบุคคล บริษัทผลิตภัณฑ์หลังคาซิเมนต์ไทย จำกัด (มกราคม 2542-ธันวาคม 2542) กล่าวว่า สำหรับเอสซีจี ฝ่ายบริหารบุคคล เป็น Function หน้าที่หลักคือ ให้คำปรึกษา (Advise) ช่วยเหลือ (Assist) และบริการ (Service)

ตัวอย่างขยายภาพข้างต้น สมมุติมีกรรมการผู้จัดการบริษัทหนึ่ง ผลประกอบการขาดทุนบอกว่าจะกระโดดตึกให้เสียชีวิตเพราะทนความอับอายไม่ไหว ชั้นแรก ฝ่ายบุคคลเข้าไปให้คำปรึกษาว่า กรรมการผู้จัดการเสียชีวิตไปก็ไม่ได้ทำให้บริษัทมีกำไร หรือทำให้ผลขาดทุนหายไป การตัดสินใจเช่นนั้นจึงไม่มีประโยชน์ แต่กรรมการผู้จัดการไม่ยอม โดยคิดว่าชื่อเสียงต้องมาก่อน ไม่ว่าจะอย่างไรต้องกระโดดตึกให้ได้

ขั้นที่สอง ช่วยเหลือ การบุคคลติดต่อสถานีดับเพลิง แจ้งว่ากรรมการผู้จัดการกำลังจะกระโดดตึก จึงขอพุกมาเพื่อรองรับแต่เมื่อกระโดดจริงไม่ลงพุก กลับตกบนถนนแล้วเสียชีวิตจริง ๆ

ขั้นที่สาม หน้าที่การบุคคล คือ บริการ โทรหามูลนิธิ เช่น ป่อเต็กตึ้งให้มาเก็บศพ

“ทั้งหมดนี้ ทำให้เห็นชัดว่า บริษัทฯ ช่วยเหลือ และบริการ คืออะไร ตัดสินใจคืออะไร กรรมการผู้จัดการเป็นคนตัดสินใจ เขาต้องรับผลในการตัดสินใจผิดเอง” คุณยุพากล่าว

ยุคแรกๆ การแยกหน้าที่บทบาทยังไม่ชัดเจน การกำหนดดังกล่าว ถือเป็นกรวางรากฐานที่สำคัญ แสดงให้เห็นถึงหน้าที่และความรับผิดชอบที่แตกต่าง ทำให้การบริหารจัดการบุคคลเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

“HR ที่นี้จะเรียกว่าทำงานสบายก็ได้ เพราะ Line Manager รู้เรื่องหมด การบริหารคน Line Manager แทบทั้งนั้น การบุคคลมีหน้าที่เพียงแค่ 3 อย่างคือ Advise Assist และ Service แต่การตัดสินใจเป็นเรื่องของ Line” คุณยุพากล่าว

### **สาม-บุคลากร : ในฐานะเป็นกลยุทธ์**

นับจากปี 2515 เป็นต้นมา คณะจัดการปรับปรุงพัฒนาองค์กรในภาพรวม ขณะเดียวกันได้ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคลมาตลอด เริ่มจากการตั้งฝ่ายบุคคลขึ้นเป็นครั้งแรกจากนั้นมีการรวมงานบัญชี การเงิน และเทคโนโลยีเข้ามาอยู่ในแผนกเดียวกัน รวมทั้งนำคอมพิวเตอร์เข้ามาใช้ ทำให้พนักงานต้องเรียนรู้ ศึกษา ปรับตัวให้คุ้นชินกับความแปลกใหม่

คุณชุมพล ณ ลำเลียง อดีตกรรมการผู้จัดการใหญ่ (ปี 2536-2548) กล่าวว่า เมื่อปี 2516 มีการให้ทุนเรียนต่อต่างประเทศ คัดเลือกโดยการทดสอบ ทั้งนี้ คุณสมบัติเบื้องต้นของผู้สมัครประกอบด้วย อายุไม่เกิน 28 ปี ต้องผ่านการสอบข้อเขียนและสัมภาษณ์เป็นภาษาอังกฤษ เป้าหมายหลักอยู่ที่การสรรหาพนักงานไปเรียนต่อด้านบริหารธุรกิจ ปีแรก มีผู้ผ่านการสอบเพียง 5 คน ได้แก่ คุณสบสันต์ เกตุสุวรรณ คุณอวิรุทธ์ วงศ์พุทธพิทักษ์ คุณเอกภพ เสตะพันธ์ คุณเอนก ตันคณิต คุณวิวรรณ์ ลีตินันท์พันธ์

เป็นความจริงว่า เอสซีจีมี “คนเก่ง” ร่วมงานจำนวนมาก แต่การคัดเลือกและสรรหาในอดีต ไม่ได้เน้นความรู้เรื่องบริหารธุรกิจและภาษาอังกฤษเป็นสำคัญ ทำให้หลังสอบไปแล้ว 3 ปี เกิดการ “ขาดช่วง” ของผู้สมัครและผู้ผ่านการสอบ บริษัทจึงริเริ่มโครงการ Campus Recruitment ทั้งนี้เพื่อสรรหาบุคลากรเพื่อเติมเต็มเป้าหมายในอนาคต



“รุ่นที่ 2 มีคุณดุสิต นนทะนาคร คุณชลาลักษณ์ บุนนาค รุ่นที่ 3 เริ่มชูดกันหม้อ มันไม่มี ซัพพลายหมดแล้ว ตอนนั้นเป็นความจำเป็นของ Campus Recruit เพราะต้องหาคนที่ไปเรียนต่อได้” คุณชุมพลกล่าว

คุณสิงห์ ตังทตส์วัตต์ ให้ความเห็นว่า การส่งพนักงานไปเรียนและฝึกอบรมต่างประเทศนับเป็นฟันเฟืองหนึ่งของกลยุทธ์ โดยเอสซีจีได้ประโยชน์ 3 ทางด้วยกัน หนึ่ง – ทางตรง พนักงานได้ความรู้ สอง - เปิดตัวให้ภายนอกรู้จักว่าเอสซีจีเป็นใคร และสาม- ได้เครือข่ายสายสัมพันธ์ ซึ่งเกิดผลชัดเจนในเวลาต่อมา โดยเฉพาะช่วงที่บริษัทข้ามชาติ สนใจเข้ามาลงทุนในเมืองไทย แต่ไม่พร้อมที่จะลงทุนคนเดียว

มาถึงช่วงปี 2536 ซึ่งเป็นช่วงขาขึ้นของเศรษฐกิจไทย ขณะนั้นเอสซีจีอยู่ในยุคขยายกิจการ ธุรกิจเติบโตสูง มีทั้งการเทคโอเวอร์ ทำกิจการร่วมทุนมากมาย มีการลงทุนในต่างประเทศ เช่น จีน สหรัฐอเมริกา เม็กซิโก อิตาลี ฟิลิปปินส์ อินโดนีเซีย โดยในประเทศก็มักเป็นตัวเลือกแรกๆ ของบริษัทข้ามชาติที่ต้องการหาพันธมิตรธุรกิจ

ช่วงนี้ การบริหารงานบุคคลได้วางรากฐานให้พนักงานหลายเรื่อง ทั้งการให้ความรู้และการฝึกอบรม มีการขยายหลักสูตร ABC - Abridged Business Concept ลงไปสู่พนักงานปฏิบัติที่มีอายุงานไม่เกิน 2 ปี หลักสูตร BCD - Business Concept Development สำหรับพนักงานระดับหัวหน้างานที่มีอายุการทำงาน 5 ปี

กำหนดหลักเกณฑ์เรื่องการส่งพนักงานไปทำงานกับบริษัทร่วมทุน ดูแลพนักงานโอนย้าย การปรับโอนค่าจ้าง ฯลฯ ทั้งหมดนี้ สะท้อนข้อเท็จจริงที่ว่า ช่วงเวลาดังกล่าวเป็นช่วงที่บริษัทส่งพนักงานออกจากเครื่องไปทำงานภายนอกมากที่สุด

ด้านการจัดการภายใน ช่วงเวลาดังกล่าว บริษัทเริ่มจัดระบบให้ดียิ่งขึ้น มีการทำเรื่อง Position Classification ซึ่งต่อมาใช้คำว่าเป็น Job Level กำหนดระดับสถานะ หน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงานชัดเจนขึ้น เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ พนักงานระดับผู้เชี่ยวชาญ พนักงานระดับบริหาร นอกจากนั้นยังนำระบบ Performance Based Management มาใช้ในกระบวนการพิจารณาขึ้นเงินเดือน ค่าตอบแทน การปรับตำแหน่ง ฯลฯ

คุณชุมพล อุดิตรกรมการผู้จัดการใหญ่ กล่าวถึงระบบ Performance Based Management ที่นำมาใช้ว่า เริ่มแรกใช้ Vitality Curve ซึ่งประเมินพนักงาน แล้วจัดทำเป็นกราฟรูประฆังคว่ำก่อน เมื่อใช้ไป

ระยะหนึ่ง พบว่า มีข้อโต้แย้งมากมาย เพราะต้องมีส่วนหนึ่งผลการประเมินออกมาไม่ดี อย่างไรก็ตาม หลังจากทดลองใช้เป็นเวลานาน พบว่า สัดส่วนการประเมินไม่เปลี่ยนแปลง ทำให้ยังคงใช้วิธีเดิมมาตลอด รวมถึงต้องประเมินจากผลงานหลายๆ ปี ไม่ใช่เพียงปีเดียว

“พนักงานถามว่า ของเราพอรับมาก็เก่ง ฝีมือก็ดีทุกคน ทำไมจึงบอกว่าพวกนี้ใช้ไม่ได้ จากประสบการณ์ที่ทำมาก็คือ วิธีนี้พอใช้ได้ ยุ่งยากน้อยที่สุด”

“การดูผลงานต้องดูหลายปี ปีหนึ่งก็ไม่แฟร์กับเขา นอกจากดูหลายปีแล้ว ต้องดูผลงานจากหลายผู้บังคับบัญชาด้วย” คุณชุมพลกล่าว

นอกจากนั้น ในห้วงเวลาเดียวกันนี้เองยังมีการนำความคิดและกระบวนการประเมินศักยภาพพนักงาน ที่ไม่ได้เน้นแค่เรื่องผลงาน (Performance) เพียงอย่างเดียว แต่ให้ความสำคัญกับศักยภาพ (Potential) ที่จะสร้างการเติบโตให้กับองค์กรมาใช้ด้วย

อย่างไรก็ตาม สิ่งที่เกิดขึ้นจริงในยุคนั้น สามารถเทียบได้กับการนั่งรถไฟเหาะตีลังกา เพราะมีทั้งรุ่งเรืองเฟื่องฟู กลายเป็นตกต่ำแย่มากๆ ก่อนกลับไปรุ่งเรืองอีกครั้ง

วิกฤติเศรษฐกิจปี 2540 ถือเป็นความท้าทายยิ่งใหญ่สำหรับงานบริหารบุคคล มีกิจการอื่น ๆ ต้องปิดตัวลงมากมาย การเลิกจ้างพนักงานเกิดขึ้นทั่วประเทศ ขณะที่เอสซีจีขณะนั้นกู้เงินจากสถาบันต่างประเทศจำนวนมาก ยอดหนี้พุ่งขึ้นเป็นสองเท่า แต่เหตุการณ์ดังกล่าวเป็นบทเรียนสำคัญแสดงถึงคุณสมบัติความรู้ความเข้าใจเรื่องการบริหารธุรกิจ ที่สั่งสมมาจากการพัฒนาในห้วงเวลาก่อนหน้านี้เป็นอย่างดี

ในเวลานั้นเอสซีจีก็กล่าวได้ว่าเป็นองค์กรขนาดใหญ่เพียงแห่งเดียวที่ไม่มีการเลิกจ้างพนักงานเลย คุณชุมพล ให้เหตุผลว่า เนื่องจากปัญหาแท้จริงไม่ได้อยู่ที่เงินเดือนพนักงาน เพราะคิดเป็นสัดส่วนน้อยมาก เมื่อเทียบกับค่าใช้จ่ายอื่นๆ

“ค่าแรงเราไม่ใช่ประเด็นสำคัญสำหรับความเป็นอยู่ของธุรกิจนั้นๆ วิกฤติปี 2540 เรามีปัญหาหนักที่ฐานะการเงิน” คุณชุมพลกล่าว

ขณะที่เมื่อมองจากตัวธุรกิจล้วนๆ ไม่ได้รับผลกระทบมากขนาดนั้น บริษัทยังมีการใช้กำลังการผลิตสูง 70-80% รวมทั้งด้วยอัตราแลกเปลี่ยน การส่งสินค้าไปขายยังต่างประเทศบางแห่งบางรายการ เมื่อแปร

เป็นเงินไทยได้ราคาดีกว่าที่ขายในประเทศ เป็นปัจจัยประกอบการตัดสินใจสำคัญที่สุดสำหรับกรณีไม่มีการเลิกจ้าง

อีกตัวอย่างหนึ่งสิ่งที่เกิดขึ้นและแสดงให้เห็นว่า พนักงานดำรงสถานะเป็นกลยุทธ์สำคัญสำหรับองค์กรในสถานการณ์ที่แตกต่าง ในที่นี้คือ การบริหารภายใต้วิกฤติ

คุณกิติ มาติลโกวิท ผู้อำนวยการสำนักงานการบุคคลกลาง เข้าความว่า เรื่องแรกๆ ที่เอสซีจีทำในเวลานั้นคือ การสื่อสาร มีจดหมายภายในจากกรรมการผู้จัดการใหญ่ว่า จะพยายามทุกวิถีทางเพื่อปกป้องกิจการ และบริษัทยืนยันว่าไม่ปลดพนักงานออกแน่นอน แต่ทั้งนี้ทุกคนต้องช่วยกัน

“พูดอย่างนี้แล้วพนักงานรู้สึกมั่นคงปลอดภัย เพราะข้างนอกมีข่าวปลดคนออกทุกวัน เมื่อหายห่วงบริษัทให้นโยบายก็ทำงานด้วยความรู้สึกสบายใจ เมื่อบริษัทไม่เอาคนออก ขออะไรก็ได้ เป็นตรรกะ” คุณกิติกล่าว

ช่วงปี 2540-2543 เป็นช่วงปรับโครงสร้างธุรกิจ ส่งผลโดยตรงต่อการมองภาพธุรกิจในอนาคต โดยบริษัทยุบเลิกบางธุรกิจ ยุบเลิกบริษัททั้งในและต่างประเทศ ยุบเลิกบริษัทร่วมทุน หรือโอนย้ายพนักงานไปให้กับพันธมิตรร่วมทุนมากกว่า 60 บริษัท จากนั้น คงเหลือธุรกิจ 5 สาขา ประกอบด้วย ซีเมนต์ วัสดุก่อสร้าง กระดาษ ปิโตรเคมีและจัดจำหน่าย พนักงานซึ่งเดิมมี 37,000 คน เหลือเพียง 16,900 คน

สำหรับเอสซีจี ฝ่ายบุคคลเริ่มการเป็นคู่คิดธุรกิจให้เห็นเป็นรูปธรรมชัดเจนหลังวิกฤติเศรษฐกิจปี 2540 แนวคิดหลักมาจากเมื่อมองเห็นว่า ธุรกิจเริ่มซบเซาไม่เหมือนเดิมก็ต้องปรับฐาน เปลี่ยนแปลง ไม่มุ่งลงทุนด้านใดด้านหนึ่งเพียงด้านเดียว ต้องกระจายความเสี่ยงในการลงทุน ฝ่ายบุคคลก็ต้องเรียนรู้ธุรกิจจากนั้นก็เตรียมพนักงานที่เหมาะสมกับธุรกิจนั้นๆ

จากเดิมที่เคยเรียนรู้เฉพาะศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับงานที่รับผิดชอบอยู่ เมื่อธุรกิจขยาย มีความหลากหลายมากขึ้น การสรรหา คัดเลือก พัฒนาให้ความรู้และทักษะ เพื่อให้ทำงานในแต่ละธุรกิจได้จึงมีความสำคัญ และหมายความว่า ฝ่ายบุคคลต้องช่วยขยายขอบข่ายการเรียนรู้ออกไปด้วยและเริ่มเข้ามาเป็น “คู่คิดธุรกิจ” มากขึ้น

พัฒนาการสำคัญอีกเรื่องที่เกิดขึ้นช่วงเดียวกัน คือ กระบวนการสร้างผู้สืบทอด (Succession Plan) เป็นไปตามคำกล่าวที่ว่า องค์กรใดๆ ก็ตาม หากลูกน้อง “แก่” น้อยกว่าหัวหน้า อนาคตย่อมแน่นอน ลูกน้องหรือผู้จะขึ้นมาเป็นผู้สืบทอดแทนต้องแก่กว่า เพื่อที่จะทำให้บริษัทเจริญเติบโตต่อเนื่อง

ภายใต้วิธีการคัดเลือก และสรรหาคนเก่ง คนดี เข้าสู่กระบวนการอบรมพัฒนา เรียนรู้ สร้างเสริมประสบการณ์จากการหมุนเวียน เปลี่ยนหน้าที่ความรับผิดชอบ ให้ได้รับผิดชอบงานที่ทำพาสมาเสมอ  
รูปธรรมที่เกิดขึ้นจริง คือ ผู้บริหารรุ่นเดียวกับคุณชุมพล ณ ลำเลียง รวม 7 คน เมื่อขอเกษียณก่อนครบกำหนดทั้งหมด ทุกตำแหน่งมีพนักงานระดับบริหารรุ่นใหม่ขึ้นมาแทน ไม่มีปัญหาสะดุดช่วงเปลี่ยนถ่าย  
สิ่งที่เกิดขึ้น นอกจากเป็นตัวอย่างชัดว่า เอสซีจีเตรียมคนไว้เป็นอย่างดีแล้ว ยังแสดงให้เห็นว่าพนักงานจงรักภักดีสูง มีความผูกพันที่ดีต่อบริษัท

### **สี่ -ตอบใจทย์ขององค์กร**

หลังวิกฤติเศรษฐกิจปี 2540 แนวคิดเรื่องบริหารจัดการบุคคลของเอสซีจีเปลี่ยนแปลงจากเดิมชัดเจน โดยเริ่มมุ่งเน้นการเป็นคู่มือของหน่วยธุรกิจ เพื่อตอบสนองพันธกิจและวิสัยทัศน์มากขึ้น

ภายใต้งานหลักของ HR-Human Resource การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลมีเป้าหมายหลักคือทำให้ธุรกิจดำเนินไปได้ ฝ่ายบุคคลต้องรู้ว่าทรัพยากรที่จะมาช่วยอยู่ตรงไหน ต้องรู้และเข้าใจธุรกิจ สร้างพนักงานให้ตอบใจทย์นั้น

ภายใต้วิสัยทัศน์ว่าจะเป็น ASEAN Business Leader ในปี 2558 ฝ่ายบุคคลของเอสซีจีต้องปรับตัวเพื่อรองรับเรื่องประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community: AEC) ทั้งรุกและรับ

โดยบริบทต่างๆ ที่บริษัทปฏิบัติตัวเอง นอกจากการเตรียมตัวเข้าไปลงทุนในต่างประเทศในภูมิภาคอาเซียน ยังมีการสนับสนุนพนักงานให้เก่งพร้อมทั้งเรื่องงาน และมนุษยสัมพันธ์ ถ่ายทอดเทคโนโลยีและหลักการบริหาร สร้าง Teamwork ใหม่ ที่สำคัญที่สุด คือ สร้างวัฒนธรรมการทำงานที่เรียกว่า “คนเอสซีจี” ให้มีแนวคิดในทิศทางเดียวกัน

ทั้งนี้ ภายใต้พันธกิจ Innovative Workplace of Choice และ Regional Market Leader แสดงให้เห็นชัดเจนว่า ความท้าทายเบื้องหน้า แตกต่างจากอดีตมากพอสมควร แต่ก็เห็นได้ชัดอีกเช่นกันว่า อนาคตของบริษัทขึ้นอยู่กับความสามารถในการปรับตัว เปลี่ยนแปลง รวมถึงคุณภาพของบุคลากรเป็นสำคัญ

วิวัฒนาการปรากฏให้เห็นทั้งในส่วนของการปรับวัฒนธรรมใหม่ให้สอดคล้องกลมกลืนกับวัฒนธรรมหลักที่มีอยู่เดิม การสอดแทรกกลยุทธ์เข้าสู่กระบวนการทำงานประจำ ทำให้เกิดความเคยชินตามด้วยการสร้างผลผลิต ซึ่งได้แก่สินค้าและบริการตอบใจทย์วัตถุประสงค์และเป้าหมายหลัก

ความท้าทายของพันธกิจใหม่ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับงานบริหารทรัพยากรบุคคล ผูกพันกับ 2 คำหลัก คือ Innovation และ Go Regional

เรื่อง Innovation นอกจากการปรับวัฒนธรรมองค์กร เน้นสื่อสารความคิดเรื่อง SCG People ที่มี 2 คุณสมบัติสำคัญคือ Open กับ Challenge ควบคู่ไปกับอุดมการณ์ 4 แล้ว การปรับสิ่งแวดล้อมรวมถึงการสื่อสารภายใน เพื่อให้เกิดบรรยากาศการสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่องก็มีความสำคัญ

หากมองย้อนไปในอดีต จะพบข้อเท็จจริงประการหนึ่งที่ว่า เอสซีจีทำธุรกิจในลักษณะกิจการยุโรป ที่มาดำเนินกิจการในตะวันออก ผู้จัดการใหญ่เป็นผู้ชี้นำทางทุกอย่าง ไม่แต่เพียงเอสซีจีเท่านั้น แต่เป็นบริษัทในเครือด้วย เป็นไปตามความเห็นของคุณสมหมาย สุนทระกุล อดีตกรรมการผู้จัดการ (ปี 2519-2522)

“ผมรู้สึกแปลกใจในวันแรกๆ ที่มาร่วมงาน เมื่อพบว่าพนักงานของเราไม่ค่อยกล้าแสดงความคิดเห็น จึงได้จัดประชุมกับผู้บริหารระดับสูงหลายต่อหลายครั้ง ชี้แจงให้เห็นว่า หากเรามีจุดมุ่งหมายแน่วแน่ว่าจะขยายงาน และกระจายประเภทผลิตภัณฑ์ของเครือออกไปแล้ว เราจะต้องอาศัยความคิดริเริ่มจากพนักงานของเราทุกๆ คนเป็นสำคัญ”

ขณะที่ Open คือ ต้องเปิดใจรับฟัง เปิดกว้างต่อโอกาสต่างๆ ทำงานร่วมกับลูกค้า ทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงาน ส่วน Challenge เป็นเรื่องต้อง Challenge งาน Challenge ตัวเอง Challenge ความสำเร็จเดิมๆ เพื่อวิ่งไปข้างหน้า เป็นสองเรื่องที่ต้องไปด้วยกัน และเป็นความท้าทายใหญ่หลวง เพราะตรงข้ามกับภาพเดิมๆ ในบริษัท

การนำ Open และ Challenge มาใช้ ย่อมทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงกับงานบริหารทรัพยากรบุคคลทั้งระบบ เริ่มจากพนักงานใหม่ ตั้งแต่กระบวนการคัดเลือก สรรหา ที่ต้องสอดแทรก สร้างบททดสอบเกี่ยวกับคุณสมบัติเรื่องความคิดสร้างสรรค์

ความเปลี่ยนแปลง ยังขยับสู่เรื่องการให้ทุนศึกษาต่อ ขยายไปสู่หลักสูตรอบรมและพัฒนาพนักงานทุกระดับที่มีอยู่เดิม มีการปรับรายละเอียดเนื้อหาทั้งที่เกี่ยวกับผู้บริหารระดับสูง (MDP) ผู้บริหารระดับกลาง (BCD) และพนักงานระดับปฏิบัติการทั่วไป (ABC) และการพิจารณาเงินเดือนและผลตอบแทนด้วย

ภายใต้หัวข้อเรื่อง Innovation เครื่องชี้วัดสำคัญคือการเพิ่มขึ้นของผลิตภัณฑ์และบริการมูลค่าเพิ่มสูง (High Value Added Products & Services) ซึ่งมีเป้าหมาย ให้มีสัดส่วน 50% ของยอดขายโดยรวมของเอสซีจี ภายในปี 2558 ส่งผลโดยตรงต่อการให้ความสำคัญกับงบประมาณด้านการวิจัยและจำนวนนักวิจัยล้วนเป็นโจทย์ใหม่และโจทย์ใหญ่ที่ต้องอาศัยกระบวนการ “คิดใหม่ ทำใหม่” ของการบริหารงานบุคคล

เรื่อง Go Regional ก็เช่นเดียวกัน ทีมงานด้านบุคคลเคยมีประสบการณ์ทั้งกระบวนการมาแล้ว เมื่อครั้งมีนโยบายขยายกิจการไปยังต่างประเทศ ก่อนวิกฤติเศรษฐกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งกลุ่มประเทศอาเซียน อาทิ ฟิลิปปินส์ เวียดนาม อินโดนีเซีย กัมพูชา ฯลฯ โดยมีข้อมูลครบถ้วน ทั้งจำนวนแรงงานมืออาชีพ จำนวนนักศึกษาสาขาวิชาที่ต้องการในมหาวิทยาลัยชั้นนำต่างๆ

ส่งผลให้ระบบบริหารจัดการบุคคลปัจจุบันทำงานเชิงรุกมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการ “สร้างแบรนด์ เอสซีจี” ให้เป็นที่รู้จักในสังคมการศึกษาชั้นนำของอาเซียน วิธีการคือ ตระเวนไปตามมหาวิทยาลัยสร้างความรู้จักพาอาจารย์จากทุกประเทศในอาเซียน มาทำความรู้จักเอสซีจีในประเทศไทย นอกจากนี้ ในภาพรวม มีการจัดทำ Medium Term Plan ของสำนักงานการบุคคลกลางซึ่งสนับสนุนตอบโจทย์เป้าหมายของทุกหน่วยธุรกิจในเครือ

ภายใต้การเติบโตตามแนวทาง Go Regional เมื่อปี 2554 เอสซีจีมีพนักงานคนไทยไปทำงานต่างประเทศ 212 คน โดยจะมีพนักงานกลับมาและต้องส่งไปใหม่ปีละประมาณ 10-20 คน เป็นหน้าที่ของฝ่ายบุคคลต้องดำเนินการในเรื่องเหล่านี้

เรื่องประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) ยังมีความท้าทายจากเรื่องการเคลื่อนย้ายแรงงานฝีมือ ด้วย โดยกลุ่มประเทศอาเซียน 10 ประเทศ ได้จัดทำข้อตกลงร่วมกัน (Mutual Recognition Arrangements : MRAs) ด้านคุณสมบัติในสาขาอาชีพหลัก เพื่ออำนวยความสะดวกในการเคลื่อนย้าย นักวิชาชีพ แรงงานเชี่ยวชาญ หรือผู้มีความสามารถพิเศษได้อย่างเสรี

ข้อตกลงดังกล่าวกำหนดครอบคลุม 7 อาชีพ ได้แก่ วิศวกร (Engineering Services) พยาบาล (Nursing Services) สถาปนิก(Architectural Services) นักสำรวจ (Surveying Qualifications) นักบัญชี (Accountancy Services) ทันตแพทย์ (Dental Practitioners) และแพทย์ (Medical Practitioners)

จุดที่เกี่ยวข้อง คือ วิศวกรกับนักบัญชี คุณกิติ มาติลลโกวิท ผู้อำนวยการสำนักงานการบุคคลกลาง ให้ข้อมูลว่า เอสซีจีมีวิศวกรมากอยู่ใน 3 อันดับแรกของประเทศ ร่วมกับบริษัท ปตท.จำกัด (มหาชน) และ

การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ส่วนนักบัญชีมีประมาณ 700-800 คน โดยทั้งสองอาชีพ เป็นทั้งโอกาส คือ มีคนเก่งจากประเทศอื่นๆ มาร่วมงาน และเป็นอุปสรรคคือ บริษัทต่างชาติมาซื้อตัวพนักงานไปทำงานก็ได้

“สิ่งที่ต้องทำคือสร้างบรรยากาศให้พนักงานผูกพันกับองค์กร และสร้างโอกาสที่จะนำคนต่างชาติเหล่านี้เข้ามาทำงานกับเรา” คุณกิติกล่าว

ตัวอย่างที่หยิบยกมาข้างต้น แสดงให้เห็นชัดเจนว่า การที่เอสซีจีดำรงสถานะเช่นทุกวันนี้ ก็ด้วยการที่ทุกองคาพยพของฝ่ายบุคคลได้ปรับบทบาท ทำหน้าที่เป็นคู่คิดที่ดีของธุรกิจมาตลอด บวกกับแก่นซึ่งเป็นหลักยึดของพนักงานเอสซีจีทุกคน คือ เชื่อมั่นในคุณค่าของคน ซึ่งเป็นข้อหนึ่งในอุดมการณ์ 4 ระบบบริหารจัดการงานบุคคลทุกระดับได้ปรับตัวตามสถานการณ์ภายนอกและเป้าหมายขององค์กรตลอดเวลา ทำให้ได้มาซึ่งบุคลากรคุณภาพเป็นปัจจัยที่มีนัยสำคัญยิ่งต่อการเจริญเติบโตของบริษัท

## บทที่ 3

### คัสสรร “คนเก่ง-คนดี”

เคยมีผู้กล่าวว่า “อนาคตขององค์กรหรือบริษัทจะเป็นอย่างไร ให้ดูจากพนักงานใหม่ที่เพิ่งเข้าทำงานวันนี้”

ประโยคดังกล่าวตีความได้ว่า หากองค์กรต้องการประสบความสำเร็จยั่งยืนยาวนาน คุณแจสำคัญคือพนักงานต้องมีคุณภาพ

โดยพื้นฐาน เอสซีจีมีความเชื่อมาตลอดว่า ความเก่งต้องอยู่คู่กับความดีจึงจะสามารถสร้างความเจริญเติบโตร่วมกันระหว่างองค์กร พนักงาน และสังคมรอบข้างได้อย่างยั่งยืน

นิยามของ “คนเก่ง” คือ คนที่มีความรู้ความสามารถปฏิบัติภารกิจสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างสร้างสรรค์ มีความคิดริเริ่มใหม่ๆ และมุ่งมั่นพัฒนาทุกองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องให้เกิดผลดีขึ้นเสมอ ส่วนความดีนั้นเป็นคุณลักษณะพื้นฐานประการหนึ่งของทุกคน

อีกด้านหนึ่ง ความหมายโดยทั่วไป Talent หรือ คนเก่ง หมายถึงพนักงานระดับ “หัวกะทิ” แต่สำหรับเอสซีจีถือว่าพนักงานทุกคนเป็น Talent มาตั้งแต่ต้น เพราะผ่านกระบวนการสรรหาและคัดเลือกที่เข้มข้น

ตามด้วยการเข้าสู่กระบวนการอบรมพัฒนา ทำให้คนเก่งสามารถทำงานได้ดี รวมทั้งเป็นคนดี มีการปลูกฝังแนวคิดเรื่องจริยธรรม คุณธรรมในการทำงาน คุณค่าหลักขององค์กร ควบคู่กับการเสริมสร้างความรู้ความสามารถอื่นๆ

จากนั้นก็เป็นที่ของบริษัท ที่ต้องทำให้พนักงานผ่านกระบวนการดูแลอย่างเป็นธรรมชาติไม่ให้เกิดความรู้สึกว่าค่าของคนอยู่ที่คนของใคร แต่เป็นค่าของคนอยู่ที่ผลของงานอย่างแท้จริง

นับจากจุดเริ่ม การสรรหาพนักงานของเอสซีจีใช้วิธีการ ซึ่งกล่าวได้ว่าเป็น “เชิงรุก” มาตลอด จากนั้นจึงเข้าสู่การคัดเลือกโดยระบบ “คณะกรรมการ” เป็นผู้ตัดสินใจขั้นสุดท้าย ทุกขั้นตอนเน้นเรื่อง “ตั้งมั่นในความเป็นธรรม” และ “เชื่อมั่นในคุณค่าของคน” เป็นไปตามหลักของ “อุดมการณ์ 4” ของเอสซีจี



## ยุคแรก : ต້องแก่ง

นับจากก่อตั้งบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัดสินใช้ เมื่อปี 2456 เป็นต้นมา ผู้บริหารและวิศวกรกว่า ร้อยละ 90 เป็นชาวยุโรป ปี 2483 คนไทยคนแรกได้รับการแต่งตั้งเป็นผู้บริหาร ปี 2484 วิศวกรไทยคนแรก ได้รับการว่าจ้างให้เข้ามาร่วมงาน

ช่วงเวลานั้น จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีอาจารย์ชาวยุโรปหลายคน ผู้จัดการโรงงานชาวไทยติดต่อ อาจารย์ Bruntley ชาวสวิสคัดเลือกนิสิตดีเด่นของคณะวิศวกรรมศาสตร์ในแต่ละปี แนะนำให้มาสมัครงาน ที่บริษัท

แนวทางดังกล่าวดำเนินไปด้วยดี ส่งผลให้บริษัทได้วิศวกรไทยฝีมือเยี่ยมที่พิสูจน์ได้ว่าทัดเทียมกับ เพื่อนร่วมงานชาวยุโรปมาร่วมงาน ต่อมาได้เริ่มว่าจ้างนักบัญชีจากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยด้วย

พ.ศ. 2510 บริษัทปูนซีเมนต์ไทยและบริษัทในเครือฯ ว่าจ้างคนไทยที่จบการศึกษาระดับปริญญา จากมหาวิทยาลัยเข้ามาเป็นวิศวกรและนักบัญชีประมาณ 150 คน ในจำนวนนี้บางคนจบการศึกษาจาก สหรัฐอเมริกาและยุโรป

ไม่นานนัก ชาวยุโรปลดเหลือเพียง 3 คน หนึ่งในจำนวนนั้น เป็นการจ้างชั่วคราวในโครงการขยาย กำลังการผลิต

บัณฑิตวิศวกรรมศาสตร์จากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยยุคแรกๆ ที่เข้ามาร่วมงานกับบริษัทเช่น คุณ ทวี บุตรสุนทร จบการศึกษาด้านวิชาเครื่องกล เกียรตินิยมอันดับหนึ่ง เหรียญทอง

ขณะเดียวกัน ยุคนั้นมีแนวคิดเรื่องการนำความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการสมัยใหม่เข้ามาใช้มากขึ้น แต่พนักงานส่วนใหญ่เป็นวิศวกร คณะกรรมการบริษัทจึงเชิญชวนผู้มีความรู้ความสามารถและมี ประสบการณ์สูงที่ได้รับการยอมรับมาจากองค์กรหรือบริษัททั้งในและต่างชาติเข้ามาร่วมงาน

ในจำนวนนี้ จากบริษัทเชลล์แห่งประเทศไทย จำกัดมี คุณอายุส อิศรเสนา ณ อยุธยา คุณพารณ อิศรเสนา ณ อยุธยา และคุณอมเรศ ศิลาอ่อน บริษัทเอสโซ่ สแตนดาร์ด ประเทศไทย มีคุณจรัส ชูโต คุณฉัตร ภา บุนนาค และคุณฉายศักดิ์ แสง-ชูโต บริษัทลิเวอร์ บราเธอร์ ประเทศไทย มีคุณเสนาะ นิลกำแหง บริษัท เงินทุนหลักทรัพย์ทีเอสไอ คือ คุณชุมพล ณ ลำเลียง และคุณสิงห์ ตังทัดสวัสดิ์ จากกระทรวงการคลัง เป็นต้น

## คัดคนเก่ง ด้วยวิธีการแตกต่าง

เอสซีจีเป็นบริษัทไทยรายแรกๆ ที่กำหนดมาตรฐานใหม่ในการรับสมัครพนักงานคือ คุณสมบัติของผู้สมัครเข้าทำงานวุฒิปริญญา นับจากปี 2525 เป็นต้นมา ระบุว่า ผู้จบปริญญาตรีทุกสาขา ต้องได้เกรดเฉลี่ยสะสมไม่ต่ำกว่า 2.7 โดยบริษัทส่วนใหญ่ขณะนั้นกำหนดเกรดเฉลี่ยระหว่าง 2.0-2.5

มีที่มาและคำอธิบายแนวคิดเรื่องการตั้งเกรดเฉลี่ย 2.7 หลากหลาย เช่น เป็นเพราะมาตรฐานของมหาวิทยาลัยไทย รวมทั้งมาตรฐานรายวิชาไม่เท่าเทียมกัน จึงกำหนดเกรดเฉลี่ยสูงๆ ไว้ก่อน

เกรดเฉลี่ย 2.7 เป็นกำแพงระดับหนึ่ง เพื่อลดการฝาก แต่ก็ยังมีข้อโต้แย้งอยู่บ้าง เช่น เมื่อครั้งคุณเทพ วงษ์วานิช อดีตกรรมการผู้จัดการ บริษัทไทยพลาสติกและเคมีภัณฑ์ จำกัด (มหาชน) เป็นผู้อำนวยการฝ่ายการตลาด เอสซีจี ช่วงปี 2526 บอกว่าเห็นด้วยกับการกำหนดเกรด 2.7 สำหรับการรับวิศวกร แต่ไม่เห็นด้วยสำหรับการรับพนักงานการตลาด เหตุผลเพราะเรื่องเก่งอย่างเดียวไม่พอ พนักงานต้องเข้าสังคม ต้องเข้ากับคนได้ดี

คุณชุมพล ณ ลำเลียง ผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่ในขณะนั้น กล่าวว่าคนที่คะแนนไม่ถึงมี 2 ประเภทคือ ไม่เก่งกับไม่ขยัน ไม่เก่งคือเรียนเกรดไม่ถึง คนทำกิจกรรมไม่ถึง 2.7 แสดงว่าไม่ขยัน ถ้าขยันและติดต่องานด้วยต้องทำได้ 2.7

“คุณชุมพลบอกว่า ถ้าอย่างนั้นทำไมไม่เอาเซลส์แบบที่ต้องการเลย แต่เรียนเก่งขึ้นมาอีกนิด” คุณเทพกล่าว

การรับคนทั้งเก่งและดีเป็นนโยบายของเอสซีจีตลอดมา คุณธัญรวิรัตน์ โพธานันท์ Head of Executive Briefing Center & External Relations สำนักงานการบุคคลกลาง ซึ่งมีประสบการณ์ด้านการสรรหาบุคลากร กล่าวว่า ในกระบวนการคัดเลือก เกรดหรือผลการศึกษาเป็นแค่การกรองขั้นหนึ่ง จากนั้นก็จะดูเรื่องบุคลิกภาพ ทักษะคนดี ความสนใจ คุณสมบัติเฉพาะของคน SCG เช่น จรรยาบรรณ จริยธรรม คุณธรรม 4 และ Open & Challenge

“คนเก่ง” ดูได้ไม่ยาก แต่ “คนดี” เป็นสิ่งที่อยู่ในตัว ดูค่อนข้างยาก

วิธีพิจารณา “คนดี” ยุคแรกๆ ใช้การสัมภาษณ์ด้วยคำถาม เช่น อยู่ที่บ้านทำอะไร ช่วยพ่อแม่ทำงานหรือไม่ หรือขณะเรียนที่มหาวิทยาลัยทำอะไรบ้าง เป็นการสอบถามถึงความรับผิดชอบที่มีต่อตัวเอง

ต่อครอบครัว ต่อสังคม รวมถึงทัศนคติ มุมมองต่างๆ ซึ่งอาจบอกได้ส่วนหนึ่ง ต่อมามีการพัฒนาและจัดทำ เป็นแบบทดสอบประเมินผลเพื่อใช้ประกอบการสัมภาษณ์

คุณธัญฉวีรัตน์ เพิ่มเติมว่า การสัมภาษณ์ ต้องสามารถกระเพาะความเป็นตัวตนของผู้สมัครออกมา ให้ได้ กรรมการสัมภาษณ์จึงต้องได้รับการฝึกฝนให้สามารถใช้คำถามเชิงพฤติกรรมเพื่อเจาะลึกลงไปว่าเป็น อย่างไร เพราะแต่ละกลุ่มธุรกิจหรือแต่ละวิชาชีพต้องการพนักงานที่มีคุณสมบัติแตกต่างกัน

“เช่น ปีโตเรเคมีต้องการเด็กใหม่ไฟแรง กล้าพูด กล้าแสดงความคิดเห็น กล้าโต้ตอบ มีความมั่นใจ แต่บางธุรกิจหรือในงานขายอาจต้องการคนที่มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ อุดหนุน มี Service Mind ชยัน และมี ความกระตือรือร้น เป็นต้น” คุณธัญฉวีรัตน์กล่าว

### **เน้นความเป็นธรรม – ไม่มีเส้นสาย**

คุณพิพัฒน์ กาญจนวิโรจน์ อดีตผู้อำนวยการสำนักงานการบุคคลกลาง (มกราคม 2541-เมษายน 2542) กล่าวว่า พนักงานเอสซีทีทุกคนสามารถภูมิใจได้ว่าเข้าด้วยความสามารถของตนเอง

คุณยุพา บัณฑิตา อดีตผู้จัดการสำนักงานการบุคคล บริษัทผลิตภัณฑ์หลังคาซีเมนต์ไทย จำกัด (มกราคม 2542-ธันวาคม 2542) กล่าวว่า เมื่อครั้งคุณพารณ อิศรเสนา ณ อยุธยา ดำรงตำแหน่งกรรมการ ผู้จัดการใหญ่เคยตั้งคำถามในที่ประชุมคณะกรรมการบริษัทว่า เอสซีทีจะรับเด็กฝากจากกรรมการบริษัท เข้าทำงานหรือไม่ และคณะกรรมการได้ข้อสรุปว่า ไม่มีข้อยกเว้น

“เป็นความภูมิใจที่ว่า การรับเด็กเราฟรีเลย ไม่ต้องกลัวผู้ใหญ่คนโน้นจะฝาก กล่าวได้เต็มปากว่า คนปูนซีเมนต์ไทยเข้ามาในระบบคุณธรรม ไม่ใช่ระบบอุปถัมภ์”

สำหรับพนักงานระดับปริญญาตรี เมื่อผ่านการคัดเลือกขั้นต้น ขั้นตอนต่อไปคือ การสัมภาษณ์ เป็น หน้าที่ของคณะกรรมการอย่างน้อย 4-5 คน

คณะกรรมการสัมภาษณ์ ประกอบด้วย กรรมการผู้จัดการบริษัท หรือผู้อำนวยการ ผู้บริหารสูงสุด ของหน่วยธุรกิจ มีผู้จัดการแผนกซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรง รวมถึงต้องมีผู้จัดการฝ่ายบุคคลหรือตัวแทน ในฐานะผู้เชี่ยวชาญเฉพาะเข้าร่วมในคณะกรรมการด้วย

ยุคแรก มีคุณทวี บุตรสุนทร อดีตรองผู้จัดการใหญ่ เป็นหัวหน้าแรงคัดเลือกพนักงานฝ่ายผลิต คุณ อมเรศ ศิลาอ่อน อดีตผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่ คัดเลือกพนักงานทางด้านการตลาด การบริการและบริหารทั่วไป

คุณบัณฑิต นิรัญวิวัฒน์กุล อดีตผู้จัดการสำนักงานทรัพยากรบุคคล บริษัทเคมีภัณฑ์ซีเมนต์ไทย จำกัด (พฤศจิกายน 2542-พฤษภาคม 2546) ให้ข้อมูลว่า ส่วนใหญ่การสัมภาษณ์ทำทั้งวัน และผู้บริหาร

ระดับสูงต้องอยู่ตลอดทั้งวันด้วย ทำให้บ่อยครั้งมีคำถามว่า เหตุใดผู้บริหารระดับสูงจึงต้องใช้เวลากับงานบุคคลเป็นเวลานานขนาดนี้ คุณบัณฑิต นำความเห็นที่คุณทวี เคยให้ไว้มาอธิบาย

“คุณทวีเคยให้เหตุผลว่า ถ้ากรรมการยกกระสอบได้ 100 กิโลกรัมก็สามารถสัมภาษณ์คนยกกระสอบ 100 กิโลกรัมมาอยู่ด้วย แต่ถ้าให้กรรมการยกได้ 10 กิโลกรัมมาสัมภาษณ์ก็จะรับคนยกกระสอบได้แค่ 10 กิโลกรัมเช่นกัน”

ปัจจุบัน การคัดเลือกพนักงานเข้าทำงานเทียบกับเมื่อ 30-40 ปีที่แล้วเปลี่ยนแปลงน้อยมากคือยังคงมีคณะกรรมการสัมภาษณ์เพราะถือว่าการสัมภาษณ์เป็นหัวใจในการคัดเลือก ยิ่งกว่านั้นหลังจากใช้ระบบคณะกรรมการ “เด็กฝาก” หรือ “ใช้เส้น” ก็ไม่มีอีกเลย

คุณกิติ มาดิลกโกวิท ผู้อำนวยการสำนักงานการบุคคลกลาง (กุมภาพันธ์ 2553-ปัจจุบัน) กล่าวว่า คุณสมบัติสำคัญสำหรับการคัดเลือกซึ่งยังไม่เปลี่ยนแปลง คือ ทักษะในการสื่อสาร เพราะเอสซีจีถือหลักการทำงานเป็นทีม แม้จะเกียรตินิยมอันดับหนึ่งเหรียญทอง ถ้าสื่อสารไม่ได้ในช่วงสัมภาษณ์ 20-30 นาทีก็ไม่ผ่าน

“คนที่จะเข้ามาทำงานที่เอสซีจีได้ต้องพูดจากับคนรู้เรื่อง” คุณกิติกล่าว

คุณธัญวรรรัตน์ เน้นย้ำ จุดสำคัญที่สุด และเป็นกติกาที่กำหนดมาตั้งแต่ต้น คือ ความเห็นของคณะกรรมการสัมภาษณ์ต้องเป็นเอกฉันท์ หากมีความเห็นแย้ง ต้องชี้แจงให้ได้ว่าเพราะเหตุผลใด และแม้ชี้แจงแล้ว ถ้ากรรมการทุกคนยังไม่เห็นพ้องต้องกัน ก็จะไม่รับได้ ทั้งหมดนี้ ตอกย้ำให้เห็นว่า เอสซีจีไม่มีระบบฝาก

“ถ้าเกรดถึงเกณฑ์ก็ไม่ต้องฝาก เกรดไม่ถึง ถึงแม้จะฝากก็เข้าไม่ได้ การคัดเลือกเป็นการสัมภาษณ์โดยคณะกรรมการ สัมภาษณ์แต่ละครั้ง กรรมการเปลี่ยนตลอด แล้วแต่ใครจะรับเชิญเป็นกรรมการ และกรรมการเป็นคนะ ไม่ใช่คนเดียว” คุณธัญวรรรัตน์กล่าว

### เปลี่ยนจาก “รอรับ” เป็น “รุก”

ปี 2518 เอสซีจีมีการสรรหาพนักงานใหม่เชิงรุก โดยคุณกานต์ ตระกูลสุน กรรมการผู้จัดการใหญ่ (มกราคม 2549-ปัจจุบัน) ให้ความว่า ปีนั้นฝ่ายบุคคลเดินทางไปรับสมัครที่มหาวิทยาลัยชั้นนำ ทำให้เกิดความต่อเนื่องของการมีพนักงานผู้มีความรู้ความสามารถสูงร่วมงานตลอดมา ขั้นตอนเป็นการรวบรวมข้อมูลจากนั้นจึงเรียกสัมภาษณ์ต่อไป

“เรียกว่าบริษัททำได้ดีตั้งแต่อดีตแล้ว” คุณกานต์กล่าว

ยิ่งกว่านั้น นับจากปี 2545 เป็นต้นมา เอสซีจีตั้งเป้าหมาย “เป็นทางเลือกแรก - First Choice of Career” ของนิสิตนักศึกษาผู้มีความรู้ความสามารถโดดเด่น เพื่อบรรลุเป้าหมายดังกล่าว บริษัทได้จัดทำโครงการต่างๆ ทั้งในลักษณะการเสนอโอกาสทางอาชีพและประสบการณ์การทำงานให้ โครงการแรก คือ Cementhai Career Choice (CCC) ปัจจุบันเปลี่ยนชื่อเป็น SCG Career Camp เป็นแนวทางการสรรหาบุคลากรเชิงรุก วิธีการคือ ประชาสัมพันธ์และรับสมัครนิสิตนักศึกษาชั้นปีสุดท้ายจากมหาวิทยาลัยชั้นนำทั่วประเทศรุ่นละประมาณ 60-70 คนร่วมโครงการ ซึ่งจัดขึ้นที่ศูนย์พัฒนาและฝึกอบรมท่าหลวง จังหวัดสระบุรี ระยะเวลา 2 วัน 1 คืน

ผู้ผ่านการคัดเลือก จะได้รับการทดสอบบุคลิกภาพ ทดสอบภาษาอังกฤษ ร่วมกิจกรรมทำงานเป็นทีม ทำเกมธุรกิจ ฯลฯ มีโอกาสได้ทำความรู้จักกับธุรกิจต่างๆ มีโอกาสสอบถามและเรียนรู้จากประสบการณ์จริงของรุ่นพี่ที่ทำงานในเอสซีจี เป็นโครงการหนึ่งของการเตรียมความพร้อมให้นิสิตนักศึกษาก่อนเริ่มชีวิตการทำงาน

คุณภาณุวัฒน์ ตรังคานุวัฒน์ ผู้จัดการ HR Strategy & Integration สำนักงานการบุคคลกลาง กล่าวว่า โครงการนี้ จะมีกระบวนการประเมินความสามารถ ทักษะ และพฤติกรรมโดยพนักงานที่ได้รับมอบหมายให้เป็นผู้ประเมิน จากนั้น ทำการคัดเลือกเป็นกลุ่ม A (Super Star) “กลุ่มนี้นอกจากทำได้ คิดต่อยอดได้แล้ว ยังมี Vision ไปถึงข้างหน้า สามารถสร้างงานใหม่ๆ ได้ด้วยตัวเอง ถ้าได้แบบนี้ถือว่าประสบความสำเร็จมาก” คุณธัญฉวีรัตน์กล่าว ส่วนกลุ่ม B (High Standard) และ กลุ่ม C (Average) โดยดูตามปัจจัยต่างๆ รวมทั้งคะแนนภาษาอังกฤษ กลุ่ม A จะได้รับการติดต่อเชิญให้สัมภาษณ์เพื่อบรรจุเป็นพนักงานเป็นลำดับแรก ส่วนกลุ่ม B และ C จะได้รับการติดต่อตามความต้องการของแต่ละหน่วยงานต่อไป

ภาพความคืบหน้าของโครงการดังกล่าว เห็นได้จากการที่ปัจจุบันพนักงานของเอสซีจีมาจากหลากหลายสถาบันทั่วประเทศ พนักงานส่วนใหญ่มีเกรดเฉลี่ยสะสมค่อนข้างสูง เป็นผู้มีความรู้รอบตัว พร้อมตอบสนองนโยบายของบริษัทในทุกสาขาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง

### **รุกก่อน ได้ก่อน**

ภายใต้ยุคแห่งการแข่งขัน การพยายามเชิญชวนนิสิตนักศึกษาที่มีความรู้ความสามารถเข้าร่วมงานกับบริษัทเพียงอย่างเดียวย่อมไม่เพียงพอ เอสซีจีจึงริเริ่มโครงการ Excellent Internship ขึ้น

คุณธัญฉวีรัตน์ กล่าวว่า Excellent Internship มุ่งรับนักศึกษาชั้นปีที่ 3 จากมหาวิทยาลัยต่างๆ ทั่วประเทศ ประมาณรุ่นละ 200 คน มาฝึกงานภาคฤดูร้อนกับบริษัทต่างๆ ในเอสซีจี เป็นการเตรียมความพร้อมก่อนจบปี 4 โดยเรียนรู้การทำงานจริง มีพนักงานปัจจุบันเป็นพี่เลี้ยงคอยสอนงาน ให้คำแนะนำแบบตัวต่อตัว

นอกจากความรู้ในงานแล้ว ก็มีการให้ความรู้พื้นฐานทางธุรกิจ และการทำกิจกรรม CSR ซึ่งน้องๆ จะเสนอโครงการมาเอง ส่วนบริษัทสนับสนุนค่าใช้จ่ายทั้งหมด เป็นการปลูกฝังค่านิยมเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมให้กับน้องๆ อีกทางหนึ่ง ปลูกฝังแนวคิดเรื่องบรรษัทภิบาล จริยธรรมในการทำงาน ซึ่งนอกจากเป็นการส่งเสริมพัฒนาให้มีคุณภาพแล้ว ยังนำไปใช้เป็นแนวทางสำหรับการทำงานต่อไปได้อีกด้วย

“เพราะสิ่งที่เรียนกับการทำงานไม่เหมือนกัน จะได้เลือกถูกกว่างานที่น้องๆ คิดว่าจะมาทำ สรุปแล้วใช้ตัวเขาใหม่” คุณธัญฉวีรัตน์กล่าว

ที่สำคัญเมื่อฝึกเสร็จ ก็จะมีโอกาสนำเสนอโครงการใหม่ๆ หรือข้อเสนอแนะที่พบเห็นจากการฝึกงาน ส่วนเมื่อน้องจบปี 4 แล้วจะมาทำงานกับเอสซีจีหรือไม่ ไม่ได้มีข้อผูกมัดอะไร ถ้าอยากทำงานกับเอสซีจีก็ยินดี อย่างน้อยก็ได้สร้างคนเก่งและคนที่มีจริยธรรมให้กับสังคม ซึ่งจะเป็นอนาคตของชาติต่อไป

มีโครงการมอบ “ทุนเรียนดีเยี่ยม” มาตั้งแต่ปี 2537 เน้นส่งเสริม ให้กำลังใจนิสิตนักศึกษาที่มีผลการเรียนดีเยี่ยมของแต่ละสถาบัน รวมถึงมีการรับผู้จบปริญญาโทด้านบริหารธุรกิจ (MBA) จากมหาวิทยาลัย Top Ten ในสหรัฐอเมริกาและสถาบันการศึกษาชั้นนำในยุโรป เข้ามาเป็นพนักงาน โดยสนับสนุนค่าใช้จ่ายทางการศึกษา รวมทั้งได้รับการดูแลเหมือนกับนักเรียนทุนของเอสซีจี

### “ต่อเนื่อง” นำสู่ “แข็งแกร่ง”

ความแตกต่างสำคัญเรื่องหนึ่งของนโยบายคัดเลือกและสรรหาพนักงานของเอสซีจีจากบริษัทอื่นๆ ในประเทศคือ ไม่ว่าสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในจะเปลี่ยนแปลงดีร้ายอย่างไรก็ตาม บริษัทเปิดรับพนักงานอย่างต่อเนื่อง ยกเว้นก็เพียงช่วง 2-3 ปีหลังวิกฤติเศรษฐกิจปี 2540 กระนั้นก็ไม่ได้ลดงบประมาณเรื่องการพัฒนาบุคลากรแต่อย่างใด

ช่วงทศวรรษที่ผ่านมา เอสซีจีรับพนักงานใหม่ปีละประมาณ 600-800 คน เป็นเกียรตินิยมอันดับหนึ่ง จากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์และสถาบันอื่น

นำอื่นๆ ประมาณ 100-140 คน เกียรตินิยมอันดับสอง 200-300 คนขึ้นไป นักศึกษาที่มีเกรดเฉลี่ยสะสม 2.7-3.25 อีกประมาณร้อยละ 30-40

เอสซีจีมีนโยบายคงอัตราส่วนการรับพนักงานด้วยคือ แม้ขยายธุรกิจ ก็ขยายอย่างมีแผน ด้านหนึ่ง เพื่อไม่ให้เกิดภาวะสูญญากาศเรื่องการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล ส่วนอีกด้านหนึ่งเป็นการสานต่อ วัฒนธรรมองค์กรให้มั่นคงต่อเนื่อง เพราะโดยปกติในแต่ละปี เอสซีจีรับพนักงานใหม่ราวร้อยละ 10 และมี พนักงานเกษียณอายุประมาณร้อยละ 10 เช่นเดียวกัน

### **หลอมรวมเป็นหนึ่งใน**

เมื่อผ่านกระบวนการคัดเลือกและสรรหาทั้งหมดที่กล่าวมาแล้ว พนักงานใหม่ทุกคนก็จะเข้าสู่ กระบวนการปฐมนิเทศ (Orientation) ที่ปัจจุบันรู้จักกันในชื่อ SCG Ready Together

ความแตกต่างเรื่องแรก คือ พนักงานใหม่ทั้งหมดเข้าร่วมรับการปฐมนิเทศพร้อมกัน ต่างจากอดีตที่ แต่ละแผนกรับพนักงานกันเอง ปฐมนิเทศกันเองต่างวันต่างเวลา

เรื่องที่สอง การปฐมนิเทศ ใช้เวลาถึง 22 วัน ช่วงดังกล่าวพนักงานไม่ต้องทำงาน เริ่มต้นและปิดท้ายโดยกรรมการผู้จัดการใหญ่ ซึ่งจะมาเล่าเรื่องอุดมการณ์ 4 วัฒนธรรมองค์กร ความรู้เกี่ยวกับบริษัท การทำงาน จรรยาบรรณ บรรษัทภิบาล ฯลฯ

คุณกานต์ ตระกูลฮุน กรรมการผู้จัดการใหญ่คนปัจจุบัน ให้ความเห็นว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นเรื่อง ที่มีความสำคัญมาก

“บางคนคิดว่าวัฒนธรรมองค์กรไม่ใช่เรื่องใหญ่ แต่ผมคิดว่าเป็นเรื่องใหญ่ครับ ไปเพื่อพูด 4 บรรทัด เท่านั้นเอง 4 Core Values คือ ตั้งมั่นในความเป็นธรรม มุ่งมั่นในความเป็นเลิศ เชื่อมมั่นในคุณค่าของคน และถ้อยมั่นในความรับผิดชอบต่อสังคม”

มีพนักงานรุ่นพี่มาให้ความรู้เกี่ยวกับธุรกิจของทั้งเครือ และกรณีศึกษาต่างๆ โดยล่าสุด มีวิชาที่ต้อง ศึกษาถึง 134 หลักสูตร โดยวิทยากร ซึ่งส่วนใหญ่เป็นผู้บริหารระดับสูงของเอสซีจี

### **สรรหาคนพันธุ์ใหม่**

คุณชจรเดช แสงสุพรรณ กรรมการผู้จัดการใหญ่ บริษัทเอสซีจี ดิสทริบิวชั่น จำกัด (กุมภาพันธ์ 2550-ปัจจุบัน) กล่าวว่า แต่ละยุคสมัย ความต้องการด้านบุคคลของเอสซีจีแตกต่างกัน เช่น ช่วงปี 2520-

2530 เน้นเรื่องสินค้า ภาคอุตสาหกรรม เน้นควบคุมต้นทุน ขณะเดียวกันก็ต้องผลิตให้มีคุณภาพดี คุณสมบัติของพนักงานโรงงาน พนักงานขายในบริษัทเป็นแบบหนึ่ง

วิกฤติปี 2540 เอสซีจีประสบปัญหา ลักษณะของบริษัทเป็นอีกแบบหนึ่ง ขณะที่ช่วงหลังปี 2552-2553 เป็นช่วงจังหวะที่ดีของการขยายงาน โดยเฉพาะการขยายไปในอาเซียนคุณสมบัติของพนักงานก็เป็นอีกแบบหนึ่ง

“การดูเรื่องคน การวางแผนเรื่องคน ต้องคู่ไปกับธุรกิจ” คุณชจรเดชกล่าว

ภายใต้วิสัยทัศน์ล่าสุด Go Regional และเน้นเรื่อง High Value Added Products & Services สำหรับเรื่องแรก มีการจัดตั้งคณะทำงานเพื่อประสานงานด้านบริหารจัดการงานบุคคลในประเทศต่างๆ ขึ้น ทั้งฟิลิปปินส์ อินโดนีเซีย เวียดนาม มีการนำระบบในประเทศไทยไปใช้ ทำให้เกิดความร่วมมือ การแบ่งปัน ข้อมูล ฟิงพาอาศัย ดูแลกันและกันอย่างดี

ส่วนเรื่องที่สอง ส่งผลให้กระบวนการคัดเลือก มีการทดสอบเรื่องความคิดสร้างสรรค์และคุณสมบัติที่เกี่ยวข้องมากขึ้น นอกจากนั้น ภายใต้กลยุทธ์ Go Regional ยังมีความท้าทายอื่นเกิดขึ้นด้วยคือ นอกจากต้องโน้มน้าวให้พนักงานคนไทย ซึ่งส่วนใหญ่ไม่ชอบออกไปต่างแดนให้ตัดสินใจไปอยู่ต่างประเทศแล้ว การทำให้นักศึกษาประเทศเพื่อนบ้านอาเซียนให้มาสมัครทำงาน ถือเป็นโจทย์ใหม่และโจทย์ใหญ่เช่นกัน

แนวทางที่สำนักงานการบุคคลกลางทำไปแล้ว ก็คือ เชิญผู้บริหารการศึกษา เช่น อธิการบดี คณบดี รวมทั้งนักศึกษากลุ่มเป้าหมาย จากมหาวิทยาลัยต่างๆ ทุกประเทศมาดูงานในประเทศไทย ไม่ว่าจะเป็นที่สำนักงานใหญ่บางชื่อ ที่โรงงานของทุกธุรกิจในเครือ สถาบันที่ได้รับเชิญ เช่น โฮจิมินห์ ยูนิเวอร์ซิตี สานอย ยูนิเวอร์ซิตี จากเวียดนาม เทคโนโลยีมะนิลา จากฟิลิปปินส์ ยูนิเวอร์ซิตี ออฟอินโดนีเซีย จากอินโดนีเซีย ยูนิเวอร์ซิตี ออฟ พนมเปญ จากกัมพูชา เป็นต้น

ความพยายามดังกล่าว ทำให้สถาบันการศึกษาในอาเซียนรู้จักเอสซีจีมากขึ้นเป็นผลจากการได้รับ ประสพการณ์ตรง ได้รับข้อมูลจากเรื่องราวในสิ่งพิมพ์ของสถาบันต่างๆ ส่งผลโดยตรงต่อการรับรู้ เกิดความสนใจ อยากทำงานกับเอสซีจี



## คตินอกกรอบ งานแตกต่าง สรรหาแตกต่าง

ธุรกิจเคมีภัณฑ์นอกจากเป็นกลุ่มธุรกิจที่ทำรายได้ และกำไรเป็นสัดส่วนสูงสุดของเอสซีจีหลายปีติดต่อกันแล้ว ยังเป็นกลุ่มธุรกิจที่มีแนวคิดเกี่ยวกับบุคลากรหลายเรื่องแตกต่างจากกลุ่มธุรกิจอื่นๆ ในเครืออย่างยิ่ง

“พอเด็กเข้ามา บอกว่าน้องวิดพื้น 10 ทีก่อนแล้วค่อยคุยกัน ผู้หญิงสก็อตจัมพ์ บางคนงเลย แต่คนที่เข้ามา คือ ไซ่นี้คือกรรมวิธี กลุ่มอื่นคงไม่มี มันสนุก มีอะไรต่างๆ นี่คือวิธีรับคน ไม่มีในตำรา ดูอารมณ์ก่อน ว่าคุมอารมณ์ได้ไหม” คุณบัณฑิต หิรัญวิวัฒน์กุล อดีตผู้จัดการสำนักงานทรัพยากรบุคคล บริษัทเคมีภัณฑ์ซิเมนต์ไทย (พฤศจิกายน 2542-พฤษภาคม 2546) เล่าถึงการสัมภาษณ์พนักงานใหม่ของกลุ่มเคมีภัณฑ์ ซึ่งเป็นตัวอย่างหนึ่งของการคตินอกกรอบ ตอบโจทย์องค์กรชัดเจนที่สุด

ปี 2528 คณะกรรมการเอสซีจี ลงมติเข้าสู่ธุรกิจเคมีภัณฑ์ โดยมีคุณอภิพร ภาษวรินทร์ คุณชลณัฐ ญาณารณพ ซึ่งปัจจุบันเป็นกรรมการผู้จัดการใหญ่ บริษัทเอสซีจี เคมิคอลส์ และคุณสมชาย หวังวัฒนาพานิช ผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่-ปฏิบัติการ เป็นทีมบุกเบิก

ภายใต้หลักการทำงานแบบ “เอสซีจี” ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรหลัก คือ มุ่งมั่นในความเป็นเลิศ เน้นทำสิ่งที่ดีกว่าตลอดเวลา สิ่งที่เกิดขึ้นทั้งอดีต ปัจจุบัน กระทบอนาคต เกิดจากการลงมือปฏิบัติจริง

ช่วงเริ่มต้นของกลุ่มเคมีภัณฑ์ ด้วยลักษณะซึ่งแตกต่างจากธุรกิจหลักเดิมมากเพราะเป็นอุตสาหกรรมที่ซับซ้อน ใช้เทคโนโลยีสูง มีความเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว ทั้งราคาวัตถุดิบ และความต้องการของลูกค้าด้วย วิธีการคัดเลือกพนักงานจึงแตกต่างจากส่วนกลางพอสมควร หลักพื้นฐานเหมือนกัน คือดูเรื่องวิชาการ แต่เพิ่มเรื่อง อารมณ์ เข้าไปด้วย

คุณบัณฑิต กล่าวว่า การรับพนักงานใหม่ การทดสอบเริ่มจากถามเรื่องวิชาการ 2-3 ข้อ ผู้สมัครคนไหนฟังแล้ว ดูงงๆ ก็ไม่รับ เพราะเท่ากับความรู้พื้นฐานไม่ดี

การสัมภาษณ์ โดยพื้นฐาน แต่ละกลุ่มธุรกิจต่างกัน แต่กลุ่มเคมีภัณฑ์มักใช้คำถามแรงๆ เพื่อดูว่าสามารถรับความกดดันได้แค่ไหน

“ดูว่าซักสีหน้าหรือเปล่า ถ้าซักสีหน้าคุณอยู่กับเราไม่ได้แล้ว บางคนพอถามบอกว่า ทำไมที่พูดแบบนี้ หน้านี้เลย แบบนี้ไม่เอา เพราะเขาได้รับความกดดันไม่ได้ เพราะเมื่อเข้ามา เวลาถูกลูกค้าต่อว่า หน้ากว่านี้ และเวลาเราโต้ตอบกัน ก็ได้ตอบกันจริงๆ แต่พอเลิกก็คือเลิก” คุณบัณฑิตกล่าว

คุณสุภาพร จันทรจำเริญ ผู้อำนวยการทรัพยากรบุคคล สำนักงานทรัพยากรบุคคล บริษัท เอสซีจี เคมิคอลส์ จำกัด (มิถุนายน 2554- ปัจจุบัน) กล่าวว่า หลักการคัดเลือก ใช้คณะกรรมการ และต้องมีมติเอกฉันท์เหมือนกัน โดยกลุ่มเคมีภัณฑ์จะมีกรรมการที่เป็นหลักตลอดอย่างน้อย 1 คน รวมทั้งผู้ที่จะเป็นกรรมการสัมภาษณ์รุ่นต่อไป ต้องมานั่งดูด้วย

“การสัมภาษณ์เป็นทักษะ คล้ายๆ คนทำงานทอผ้าพอเอามือจับตรงนี้บูบ ไอเค ผ้าสุกแล้ว เขาจะให้มาเรียนรู้สร้างเป็นรุ่นๆ ไป” คุณสุภาพรกล่าว

นอกจากการคัดเลือกแล้ว แนวทางเรื่องค่าตอบแทนก็แตกต่าง ปกติระเบียบปฏิบัติของเอสซีจีระบุว่า หากเป็นผู้มีประสบการณ์จากที่อื่นมาสมัคร เงินเดือนเริ่มต้น คือ เงินเดือนเดิม ทอนสองในสาม

คุณบัณฑิต ขยายความว่า ทอนสองในสาม หมายถึง สมมติมีประสบการณ์ 3 ปี เงินเดือนเริ่มต้นเท่ากับเงินเดือนทำงานในเอสซีจี 2 ปี

“หลักคิดของกลุ่มเคมีภัณฑ์ บอกว่าสภาพการณ์เปลี่ยน วิธีคิดก็ต้องเปลี่ยน องค์กรต้องการแบบพร้อมใช้งาน จึงให้แบบสุดๆ คนอื่นพัฒนามาให้แล้ว ยังทอนเขาสองในสาม เป็นธรรมเนียม ใครจะมาอยู่กับคุณ” คุณบัณฑิตกล่าว

แนวคิดและวิธีการข้างต้น แสดงถึงความยืดหยุ่น และความมีอิสระของการทำงานบุคคลภายใต้ธุรกิจที่แตกต่างของเอสซีจี โดยพิจารณาจากสภาพความเป็นจริงของธุรกิจเป็นหลักผ่านการคัดเลือก จะไปอยู่แผนกไหน ทำงานอะไร ก็มีกระบวนการคัดเลือกที่ไม่เหมือนใคร โดยเมื่อรับพนักงานแล้ว มีเลี้ยงอาหารที่โรงงาน

คุณชลนัฐ ญาณารณพ กรรมการผู้จัดการใหญ่ เอสซีจี เคมิคอลส์ (พฤศจิกายน 2548-ปัจจุบัน) กล่าวว่า การคัดเลือกพนักงานดูจากบุคลิก แยกออกเป็น 2 แบบ แบบหนึ่ง ไปอยู่ฝ่ายการตลาด คุณสมบัติหลักคือ คล่อง มีจิตใจพร้อมให้บริการ อีกแบบคือ มีวินัย เจ้าระเบียบ สะอาด เพราะโรงงานเน้นเรื่องความปลอดภัย

“คือบริหารเหมือนโรงเรียนประจำ การบริหารคือรุ่นพี่ปกครองรุ่นน้อง” คุณชลณัฐกล่าว

### **ภารกิจเปลี่ยน วิธีคิด วิธีทำงานเปลี่ยน**

ภายใต้วัฒนธรรมใหม่ Open and Challenge มีโครงการแรกๆ ซึ่งเกิดจากความคิดสร้างสรรค์ร่วมกันของพนักงานเคมิกอลส์ คือ Idea Plus

Idea Plus มีจุดเริ่มต้นจากการสำรวจความเห็นพนักงาน ส่วนใหญ่เห็นว่า บริษัทมีคนเก่งจำนวนมาก สะสมความรู้มากมาย แต่กลับมีสินค้าใหม่ๆ ความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ ออกมาจำกัด ไม่เต็มที่ โดยคำตอบที่ได้รับตรงกันคือ ทุกคนงานเยอะ ทำให้ไม่มีเวลาคิด

เพื่อแก้ปัญหานี้ บริษัทสรรูปให้มีช่วง Idea Time ขึ้น เป็นการให้ความสำคัญกับ “เวลาคิด” ทุกเย็นวันศุกร์เป็นเวลา 2 ชั่วโมงตั้งแต่บ่าย 3 โมง ถึง 5 โมงเย็น โดยกำหนดว่า ไม่ใช่ชั่วโมงทำงาน ให้พนักงานได้รวมกลุ่มกันคิด จากนั้น นำความคิดที่ได้กลับมาคุยเพิ่มเติมหลายๆ รอบ เพื่อให้ตกผลึก สร้างสินค้า บริการ หรือกระทั่งโมเดลธุรกิจใหม่

อีกด้านหนึ่ง ภายใต้วิสัยทัศน์ใหม่ ยกตัวอย่างกลยุทธ์ Innovation ที่ตั้งเป้าหมาย HVA-High Value Added Products & Services ร้อยละ 50 ภายในปี 2558 ทำให้ทุกกลุ่มธุรกิจต้องคิดต่าง ต้องเปลี่ยนทั้งวิธีคิด และวิธีทำงาน

ส่วนของเอสซีจี เคมิคอลส์ คุณสุภาพรกล่าวว่า เรื่องแรกๆ ที่ทำ คือ ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม เพื่อสามารถสร้างคุณค่าให้กับลูกค้ามากขึ้น ขณะเดียวกันยังคงเน้นพื้นฐานหลักของอุตสาหกรรม เพราะบริษัทแข่งขันในตลาดโลก แข่งกับบริษัทชั้นนำที่ใหญ่กว่าทั้งหมด ต้องสร้างวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญเรื่องคุณภาพ ต้นทุน เน้นเรื่อง R&D และความปลอดภัยอย่างต่อเนื่อง

“สุดท้าย ยังเป็นเรื่องของคนอยู่ ความปลอดภัย พุดทุกวันทุกเวลา ทำให้รู้สึกว่าจะไม่กล้าทำอะไรที่ไม่ปลอดภัย” คุณสุภาพรกล่าว

นอกจากวัฒนธรรม โครงสร้างองค์กรก็สำคัญ เอสซีจี เคมิคอลส์ ปรับเป็น Market Facing Organization จัดกลุ่มที่ต้องไปหาลูกค้าเป็น 3 กลุ่ม เพราะขายสินค้า 3 แบบ ไม่เหมือนกัน คุณสมบัติของพนักงานก็ไม่เหมือนกัน

กลุ่มแรก Basic ขายสินค้า Commodity ซึ่งต้องศึกษาเรื่องลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย คุณภาพที่ต้องการ เน้นขายสินค้าให้ได้ราคาดี กลุ่มนี้ การรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าเป็นเรื่องสำคัญ

กลุ่มที่สอง Compound and Formulation ขายสินค้า HVA แบบที่ต้องทำงานร่วมกับลูกค้า สร้างความสำเร็จพร้อมลูกค้า ต้องเข้าใจลูกค้าลึกซึ้ง ช่วยพัฒนาสูตรใหม่ๆ ตอบโจทย์ช่วยธุรกิจ เพื่อช่วยเสริมงานในภาพรวม มีการจัดตั้งหน่วยงาน Market Opportunity Analysis ศึกษาโอกาสเรื่อง HVA ด้วย

“กลุ่มนี้ ใช้เวลาขายสั้น ใช้เวลาพัฒนายาว แต่ Commodity เวลาขายยาว และต้องรักษาความสัมพันธ์ จึงต่างกัน” คุณสุภาพรกล่าว

กลุ่มที่สาม สินค้าสำเร็จรูป Fabricated Business เช่น หน้าต่างวินเซอร์ ท่อต่างๆ เดิมขายแบบ B to B (Business to Business) ปัจจุบันเปลี่ยนเป็น B to C (Business to Consumer) มากขึ้น

วิธีการทำงานก็เปลี่ยนเป็นแบบ Matrix Management โดยเป้าหมายเดิมพนักงานแต่ละคนต้องทำงานของตนให้ประสบความสำเร็จ ก็เปลี่ยนใหม่เป็น เน้นทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

“ฉะนั้น ลูกค้าก็จะเป็นหลัก คนที่เข้ามาเกี่ยวข้องก็มีหลายหน่วยงาน ตั้งแต่ Operation การขาย เข้ามาตลอดทั้งกระบวนการ” คุณสุภาพรกล่าว

การเปลี่ยนแปลงข้างต้น ล้วนเกี่ยวข้องกับฝ่ายบุคคล ที่ต้องมีระบบรองรับ ทั้งระบบการสรรหา คัดเลือก การพัฒนา และการประเมินผล โดยทั้งหมด ทำภายใต้โครงการ Re-Engineering Products and Development Process

นับจากอดีตจนปัจจุบัน เอสซีจีต้องเผชิญการเปลี่ยนแปลงต่อเนื่องมากมาย การบริหารของเอสซีจี เคมิคอลส์ เป็นตัวอย่างหนึ่ง ที่ทำให้เห็นความสำคัญของความสามารถในการบริหารจัดการความเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เป็นการเปลี่ยนแปลงที่ไม่ได้ทำลายของดีที่มีอยู่แต่เดิม แต่เป็นการผสมผสานระหว่างของเก่ากับของใหม่ที่ทำให้เกิดประโยชน์ต่อทุกส่วนขององค์กรได้อย่างลงตัวในที่สุด

## บทที่ 4

### พัฒนาบุคลากรต่อเนื่อง

ภายใต้อุดมการณ์ 4 คือ มุ่งมั่นในความเป็นเลิศ จะเกิดขึ้นจริงได้ ปัจจัยสำคัญสนับสนุน คือ คุณภาพของพนักงาน เอสซีจีจึงให้ความสำคัญอย่างสูงตลอดมากับการฝึกอบรมพัฒนาพนักงานทุกระดับ สอดคล้องกับความคิดของผู้บริหารระดับสูงสุด ดังความเห็นของคุณพารณ อิศรเสนา ณ อยุธยา อดีต กรรมการผู้จัดการใหญ่ (ปี 2528-2535)

“ผมเชื่อว่า ใครก็ตามที่เป็นหัวหน้าใหญ่ในองค์กร ต้องใช้เวลาส่วนใหญ่พัฒนาคน ให้เป็นคนเก่ง และดี มีความสามารถที่จะเรียนรู้ได้ด้วยตัวเอง เรียนรู้กันเป็นทีม จนเป็นนิสัยไปเรียนรู้ไปตลอดชีวิต” คุณพารณกล่าว

พื้นฐานการอบรมของเอสซีจี แบ่งความรู้เป็น 3 ประเภท คือ ความรู้ทางธุรกิจ ความรู้ในงานและความรู้เกี่ยวกับการบริหารทั่วไป พนักงานได้รับการพัฒนาความรู้ทั้ง 3 ประเภทอย่างต่อเนื่อง และเหมาะสมกับระดับและตำแหน่งงาน

#### ยุคแรก - เน้นฝึกอาชีพ

ยุคแรกๆ ของการทำธุรกิจ เอสซีจีต้องการใช้ช่างจำนวนมาก วิธีการสรรหาและคัดเลือกทำโดยไป จองช่างถึงโรงเรียน เช่น ช่างกลปทุมวัน แต่ก็ยังไม่เพียงพอต่อความต้องการ

ด้วยเล็งเห็นความจำเป็นของช่างฝีมือ 4 แขนง ประกอบด้วย ช่างปรับ ช่างไม้ ช่างปูนและช่างเหล็ก เพื่อสนองความต้องการของโรงงาน ตั้งแต่ ปี 2497 บริษัทได้เริ่มโครงการทดลองฝึกสอนช่างฝีมือขึ้น รับ บุตรของคนงานที่มีอายุมากกว่า 16 ปีบริบูรณ์ เข้าเป็นนักเรียนฝึกหัดในแขนงช่างต่างๆ โดยให้ช่างฝีมือที่เป็นลูกจ้างของบริษัทอยู่แล้ว ทำหน้าที่ฝึกสอน และแนะนำการปฏิบัติงาน รวมทั้งมีวิศวกรช่วยควบคุม และ ให้ความรู้ด้านวิชาการแต่ละแขนง

โครงการฝึกสอนดังกล่าว กำหนดเป็นหลักสูตรระยะเวลา 3 ปี ระหว่างการเป็นนักเรียนฝึกหัด บริษัทจ่ายค่าจ้างให้ด้วย ทั้งนี้ ทุกปลายปีมีการสอบไล่ ผู้ผ่านการสอบไล่จะได้เลื่อนชั้นฝึกหัด และได้รับ ค่าจ้างสูงขึ้นตามลำดับ

เมื่อผ่านการสอบไล่ปีสุดท้าย นักเรียนจะได้เข้าทำงานเป็นลูกจ้างประเภทคนงานฝีมือกับบริษัท เป็นเวลาไม่น้อยกว่า 1 ปี โครงการดังกล่าวทำให้บริษัทได้คนงานช่างฝีมือ ซึ่งเป็นคนไทยทำงานประจำเป็นจำนวนมาก

### **พัฒนาผู้บริหารให้รู้เรื่องบริหารธุรกิจ**

นับจากปี 2510 เป็นต้นมา เอสซีจีเปิดรับผู้บริหารระดับจัดการที่มีความรู้ภาษาอังกฤษดีและมีประสบการณ์สูง ทั้งจากองค์กรในประเทศและบริษัทข้ามชาติเข้าร่วมงานอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตาม การเรียนรู้ส่วนใหญ่เป็นเรื่องเกี่ยวกับการผลิต นอกจากนั้น แม้มีการส่งพนักงานไปศึกษาเพิ่มเติมยังต่างประเทศ แต่ด้วยงบประมาณที่มีจำกัดแต่ละปีจึงมีผู้ได้รับโอกาสจำนวนน้อย ไปเรียนได้ช่วงสั้นๆ คือ 4-6 เดือน

การพัฒนาพนักงานอย่างจริงจัง เริ่มตั้งแต่ช่วงที่ คุณจรัส ชูโต เป็นกรรมการผู้จัดการ (ปี 2523-2527) ด้วยเห็นว่า พนักงานระดับบริหารของบริษัทส่วนใหญ่มีความคิดอ่านน่าสนใจ มีความชำนาญและความสามารถในหน้าที่การงาน แต่ไม่เคยรับการฝึกอบรมเรื่องการจัดการ จึงจัดหลักสูตรพิเศษเพื่อพัฒนาให้รอบรู้ทุกๆ ด้าน ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

คุณสิงห์ ตังทตสวัสดี อดีตผู้อำนวยการฝ่ายการเงินและวางแผน สายการเงิน ช่วงปี 2523 กล่าวว่า โครงการพัฒนาผู้บริหารระดับสูงของเอสซีจีซึ่งเกิดขึ้นเป็นครั้งแรกในช่วงเวลานั้น มีชื่อเป็นภาษาอังกฤษว่า Management Development Program (MDP) โดยมอบให้ University of California, Berkley มหาวิทยาลัยชั้นนำจากสหรัฐอเมริกาเป็นผู้จัดหลักสูตร

“คุณจรัสบอกว่า ผู้บริหารสำคัญๆ ไม่รู้เรื่องธุรกิจ ลำบาก ผู้บริหารต้องอ่านงบการเงินเป็น วิเคราะห์งบการเงินออก ไม่ต้องลงบัญชีเป็นก็ได้ เพราะเขาต้องรับผิดชอบ” คุณสิงห์กล่าว

เนื้อหาวิชาที่สอนเน้นทั้งเรื่องการผลิต การตลาด การเงิน การบุคคล บัญชี ผู้เข้าเรียนเป็นระดับผู้จัดการโรงงาน ทั้งที่เป็นวิศวกรและไม่ใช่วิศวกร เป็นผู้อาวุโสรุ่นเดียวกันเข้าอบรม ทำให้ทุกคนรู้วาทะขององค์กรมีอะไรที่เกี่ยวข้อง มีหน่วยงานใดบ้างที่ทำงานสัมพันธ์กัน เป็นการเตรียมความพร้อมเพื่อที่จะเติบโตเป็นผู้บริหารระดับสูงของเอสซีจีต่อไป

ขณะนั้นมีรวม 6 บริษัท มีผู้เข้าอบรมรวมแล้วครั้งละประมาณ 20-30 คน ทั้งนี้ นอกจากการมองเห็นภาพรวมของทั้งบริษัท ความเข้าใจ เรียนรู้ธุรกิจของหน่วยงานอื่นๆ แล้ว สิ่งที่ได้จากการเข้าอบรม คือ การสร้างเครือข่ายและความสัมพันธ์แน่นแฟ้นยิ่งขึ้น

สำหรับ MDP จนถึงปัจจุบัน หลักสูตรดังกล่าวมีความร่วมมือกับหลายสถาบัน อาทิ Wharton School, University of Pennsylvania และล่าสุด ร่วมกับ Duke Corporate Education พัฒนาหลักสูตรใหม่ ทั้งนี้ คุณสมบัติหลักของผู้ร่วมโครงการ คือ คัดเลือกพนักงานที่มีศักยภาพหรือพนักงานระดับจัดการที่สามารถใช้ภาษาอังกฤษได้ดี (คะแนน TOEIC 700 ขึ้นไป)

นอกจากนั้น ยังมีการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางด้วย โดยจำลองแบบจาก MDP มาทำเป็นหลักสูตรภาษาไทย เรียกว่า Business Concept Development (BCD) ซึ่งเป็นการสอน โดยผู้บริหารระดับสูงของบริษัทร่วมกับอาจารย์จากมหาวิทยาลัยในประเทศ เช่น มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ในส่วนของบริษัท ระยะแรก ผู้สอนหลัก คือ หัวหน้าส่วนงานต่างๆ เช่น หลักสูตรเกี่ยวกับการเงิน ผู้สอนหลัก คือ คุณสิงห์ ตังทัตสวัสดิ์ หลักสูตรเกี่ยวกับงานการบุคคล ผู้สอนหลัก คือ คุณอุทัย คันธเสวี ผู้อำนวยการฝ่ายการบุคคลกลางในขณะนั้น หลักสูตรเกี่ยวกับการตลาด ผู้สอนหลัก คือ คุณดุสิต นนทะนาคร อดีตกรรมการผู้จัดการ บริษัทกระจกสยามการ์เดียน จำกัด ซึ่งเกษียณอายุการทำงานเมื่อปี 2548 เป็นต้น

คุณสิงห์ กล่าวว่า การเรียนการสอน MDP ยุคแรกๆ แต่ละห้องมีพนักงาน 30 คน แบ่งเป็นกลุ่มๆ ละ 5 คน โดยมีตัวอย่างให้ทำกรณีศึกษา สถานที่ส่วนใหญ่ใช้ภายนอก เรียกว่าเป็น Residential Seminar เริ่มต้นที่เชียงใหม่ จากนั้นมีการจัดที่หัวหิน ชะอำ พัทยา ภูเก็ต ฯลฯ การอบรมแต่ละครั้งใช้เวลาประมาณ 3-4 สัปดาห์

“หลักสูตร MDP นี้ ครอบคลุมห้ามไปจนกว่าจะสุดสัปดาห์ ถ้าขับเลยห้ามโทรศัพท์ นอกจากนั้นผู้บังคับบัญชารับรู้ว่าจะใครมาเข้าอบรม ดังนั้นต้องวางแผนว่าใครจะรับผิดชอบช่วงที่เขาไม่อยู่ ไม่ใช่วิ่งเข้าวิ่งออกในเวลาเรียน อันนี้ถือว่าซีเรียสมาก”

ขณะที่ฝ่ายการบุคคลกลาง ซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบภาพรวมทั้งหมด จะทำหน้าที่สังเกตการณ์ เป็นแมวมอง ทำให้ได้ข้อมูลผู้บริหารแต่ละคน ทั้งเรื่องการทำงาน ความสนใจในการเรียน อุปนิสัยในการทำงานรวมกับคนอื่น รวมทั้งจุดเด่นจุดด้อย

มีการอบรม หลักสูตร Abridged Business Concept (ABC) ให้แก่พนักงานบังคับบัญชาในระดับต้น และ หลักสูตร Mini ABC สำหรับพนักงานระดับปฏิบัติการ เพื่อเพิ่มความสามารถสำหรับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งที่มีความรับผิดชอบสูงขึ้น โดยเน้นให้ความรู้เรื่องแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับหน่วยงานหลักในการดำเนินงานขององค์กร ทั้งการผลิต การตลาด การเงิน กฎหมายธุรกิจ และการจัดการงานบุคคล ทั้งในมุมมองวิชาการและแนวทางที่เอสซีจีใช้

มีโครงการ Advanced Management Program (AMP) ส่งผู้บริหารระดับสูงไปเรียนที่ Harvard University ปีละ 2 คน ในอดีตเรียน 14 สัปดาห์ ต่อมาลดลงเหลือ 9 สัปดาห์ ผู้ไปเรียนต้องไปเรียนจริงๆ ดังนั้น สิ่งที่ต้องทำ คือส่งงานทั้งหมดให้พนักงานระดับรองลงมา ก่อนไปต้องมีการมอบหมายให้รับผิดชอบ ไปเรียนอย่างเดียว มีโครงการ Executive Development Program (EDP) เพื่อพัฒนาทักษะด้านการบริหารงานให้กับพนักงานที่เคยผ่านหลักสูตร MDP มาแล้ว

ทั้งนี้ EDP เป็นหลักสูตรพัฒนาทักษะด้านการบริหารจัดการธุรกิจ เพื่อเติมเต็มช่องว่างระหว่าง MDP ที่มุ่งเน้นพัฒนาพนักงานผู้บริหารระดับต้น ให้ความรู้ด้านต่างๆ ลึกซึ้งและ AMP ที่ปัจจุบัน เอสซีจี ส่งผู้บริหารระดับสูงไปอบรมที่ Harvard University ปีละ 8 คน เพื่อให้มีมุมมองในการบริหารที่กว้างขึ้น และมีโอกาสได้แลกเปลี่ยนความคิดกับผู้บริหารระดับโลก

ยิ่งกว่านั้น ภายใต้วิสัยทัศน์ของการเป็นผู้นำตลาดในอาเซียนและการมีพนักงานที่ทำงานอยู่ต่างประเทศจำนวนมาก ปัจจุบันเอสซีจีได้ออกแบบหลักสูตรนานาชาติ ทั้ง ABC และ BCD และนำไปใช้จริงแล้ว โดยมีมาตรฐานเดียวกันกับที่ใช้ในประเทศไทย

อีกด้านหนึ่ง ด้วยความผูกพันของพนักงานด้วยกันเอง ช่วงที่คุณสมหมาย สุนทรerule เป็นกรรมการผู้จัดการ (ปี 2519-2522) ที่โรงงานทุ่งสง คุณกานต์ ตระกูลสุนทร กรรมการผู้จัดการใหญ่ (ปี 2549-ปัจจุบัน) ซึ่งมีความเชื่อเรื่องประโยชน์ขององค์ความรู้ ได้จัดหาโปรแกรมสอนวิชาไฟฟ้าให้กับหัวหน้างานในแผนกจำนวน 5 คน ให้สลับสับเปลี่ยนกันเอง ศึกษาหลักสูตรซ่อมเครื่องปรับอากาศกับกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน แก้ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นประจำ ทำให้งานภายในองค์กรก้าวหน้าไปอย่างราบรื่น



## โยกย้ายหมุนเวียน ทำจริง หลากหลาย

กล่าวได้ว่า เอสซีจีเป็นบริษัทไทยรายแรกๆ ที่พัฒนาพนักงานด้วยวิธีการสับเปลี่ยนโยกย้าย ตำแหน่งหน้าที่ทั้งในบริษัทเดียวกัน และข้ามไปอยู่บริษัทอื่นในเครือ (Rotation) ด้วยมองว่าการที่พนักงาน จะมีความรู้ และมีความก้าวหน้าได้นั้น ต้องเรียนรู้งานหลายอย่าง โดยมีคณะกรรมการบุคคลเป็นผู้ พิจารณา จากนั้นผู้บังคับบัญชาเป็นผู้รับเรื่องการพัฒนาต่อ

ในอดีตการ โยกย้ายหมุนเวียนงาน เป็นแบบ 4 บวกลบ 1 คือเป็นไปได้ระหว่าง 3-5 ปี แต่สำหรับ พนักงานที่มีศักยภาพจำนวนไม่น้อยจะเกิดขึ้นทุก 2 ปี เพราะมีที่ใหม่ๆ ให้เข้าไปเรียนรู้อยู่ตลอด ทั้งนี้ คุณ กานต์ ตระกูลฮุน ยกตัวอย่างให้เห็นภาพ

“สังคมไทยยังเหมือนเดิมคือ มีครูกับศิษย์ ถ้าสอนได้เราก็คือเป็นครู แต่กว่าจะสอนได้ต้องเชี่ยวชาญก่อน ต้องมีความรู้เพิ่มเติม เมื่อสอนแล้วเขารับงานได้ ทำงานเองได้ เราก็คือเป็นอิสระ” คุณกานต์กล่าว

ประโยชน์ที่ได้ คือ เพิ่มความสามารถ เพิ่มความรู้ ทำให้เกิดทักษะรอบด้าน ทำให้ไม่ยึดติดกับ วิธีการ หรือรูปแบบการทำงานแบบใดแบบหนึ่ง รวมทั้งเพิ่มความสามารถคิดค้นวิธีการทำงานใหม่ๆ ได้ อย่างต่อเนื่อง

การโยกย้ายหมุนเวียนงานครั้งแรกๆ ในเอสซีจีเกิดขึ้นในยุคของคุณสมหมาย สุนทรตระกูล เป็น กรรมการผู้จัดการ คุณชลาทัศน์ บุณนาค อดีตกรรมการผู้จัดการ บริษัทสยามมิชลิน จำกัด กล่าวว่ ช่วงเวลานั้น คุณชุมพล ณ ลำเลียง ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่-การตลาดทำเรื่องโยกย้ายหมุนเวียน งานแบบที่ไม่เคยมีใครคิดถึงมาก่อน

โดยให้วิศวกรโรงงานเปลี่ยนตำแหน่งไปอยู่ฝ่ายขาย ให้ผู้อำนวยการฝ่ายขายไปอยู่โรงงาน เมื่อ วิศวกรโรงงานไปทำงานฝ่ายขาย วิศวกรโรงงานที่ถูกย้ายก็รู้ปัญหาของฝ่ายขาย ฝ่ายขายไปอยู่โรงงานก็รู้ ปัญหาของโรงงาน ให้เข้าใจภาพรวม รู้ปัญหาทั้งหมด

“คุณชุมพลถือว่าทำงานเป็นทีม ลูกน้องมี มันทำได้ไม่แข็ง” คุณชลาทัศน์กล่าว

นอกจากวิศวกรกับฝ่ายขายแล้วยังมีการโยกย้ายการทำงานของฝ่ายบัญชีกับโรงงาน ซึ่งนอกจาก ถือว่าเป็นการอบรมพัฒนาแล้ว ยังเพิ่มความรู้ของพนักงานด้วย

สำหรับพนักงาน ในข้อเท็จจริง ความยากลำบากของการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานมีหลายเรื่อง ทั้ง ต้องทำงานหนักและเรียนรู้อย่างหนัก เพราะส่วนใหญ่เป็นการย้ายข้ามสายงาน ต้องทำงานที่แตกต่างจาก ความรู้และประสบการณ์ที่เคยมี เช่น บุคคลย้ายไปการเงิน การเงินย้ายไปโรงงานผลิต ฯลฯ รวมถึงการต้อง ทำงานกับผู้บังคับบัญชาซึ่งแตกต่างกัน ต้องเรียนรู้ที่จะทำงานกับผู้บังคับบัญชาให้ได้

ทั้งนี้ การโยกย้ายเท่าที่ผ่านมาของเอสซีจี กล่าวได้ว่า มีปัญหาน้อยมาก สาเหตุหลักเพราะความเชื่อมั่น ความเชื่อถือที่มีต่อกันของพนักงาน รวมถึงระบบการประเมินศักยภาพของฝ่ายบุคคล ที่เน้นเรื่อง CA (Capability & Acceptability) ที่ทำให้ทุกครั้งที่ทำตามระบบดังกล่าว ทุกอย่างจึงดำเนินไปอย่างราบรื่น

### นักเรียนทุนเอ็มบีเอ

เอสซีจีจัดทำโครงการให้พนักงานไปศึกษาต่อระดับปริญญาโทด้านการบริหารธุรกิจ (MBA) ในต่างประเทศครั้งแรกเมื่อปี 2516 คุณชุมพล ณ ลำเลียง อดีตกรรมการผู้จัดการใหญ่ ให้ข้อมูลว่า คุณสมบัติคือ ผู้สมัครต้องอายุไม่เกิน 28 ปี สอบข้อเขียนเป็นภาษาอังกฤษ เช่น ความรู้ทางธุรกิจ คอมพิวเตอร์ จากนั้นสัมภาษณ์เป็นภาษาอังกฤษ

“ตอนนั้นตั้งข้อสังเกตว่า เรามีพนักงานที่มีความรู้เกี่ยวกับธุรกิจและภาษาอังกฤษดีเยี่ยมคนเดียว จึงควรมีระบบส่งคนไปเรียน” คุณชุมพลกล่าว

นักเรียนทุนรุ่นแรก คือ คุณสบสันต์ เกตุสุวรรณ คุณอวิรุทธ์ วงศ์พุทธพิทักษ์ คุณเอนก ตันคณิต และคุณวิวรรณ์ จิตินันทพันธุ์ รุ่นที่ 2 มี คุณดุสิต นนทะนาคร และคุณชลาลักษณ์ บุนนาค

ยุคแรกๆ ของนักเรียนทุน ผู้ผ่านการสอบและได้ทุนต้องสมัครกับมหาวิทยาลัยที่ต้องการเข้าไปเรียนเอง โดยบริษัทมีจดหมายรับรองตามไปภายหลัง ยืนยันรับผิดชอบเรื่องค่าใช้จ่ายต่อมา ยกเลิกการสัมภาษณ์ ให้เป็นหน้าที่ของมหาวิทยาลัย พนักงานที่ได้รับการคัดเลือกสามารถขอหนังสือรับรองจากบริษัทได้ เมื่อมีมหาวิทยาลัยรับเข้าศึกษาแน่นอนแล้ว

การให้ทุนของบริษัทขยายไปสู่สาขาด้านวิศวกรรมในปี 2523 ต่อมาประมาณปี 2535 เอสซีจีได้ให้กิจการต่างๆ ส่งพนักงานไปศึกษาต่อทางด้าน Science & Technology ในสาขาวิชาที่พนักงานปฏิบัติงานอยู่ เพื่อเสริมสร้างศักยภาพด้านเทคโนโลยีการผลิตและวิศวกรรมให้ก้าวหน้าและเพิ่มความสามารถในการแข่งขันให้ดียิ่งขึ้น

ตัวอย่างนักเรียนทุนที่ได้กลับมาเป็นผู้บริหารระดับสูงของเอสซีจีในเวลาต่อมา เช่น คุณสบสันต์ เกตุสุวรรณ อดีตผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่อาวุโส ธุรกิจวัสดุก่อสร้าง คุณอวิรุทธ์ วงศ์พุทธพิทักษ์ อดีตผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่-การเงินและบริหารกลาง คุณชลาลักษณ์ บุนนาค กรรมการบริหาร มูลนิธิซิเมนต์ไทย และ คุณดุสิต นนทะนาคร อดีตประธานหอการค้าไทย

รวมทั้งคณะกรรมการปัจจุบัน ได้แก่ คุณกานต์ ตระกูลฮุน กรรมการผู้จัดการใหญ่ เอสซีจี คุณพิชิต ไม้พุ่ม กรรมการผู้จัดการใหญ่ เอสซีจี ซีเมนต์ คุณอารีย์ ขวลิตชีวินกุล กรรมการผู้จัดการใหญ่ เอสซีจี ผลิตภัณฑ์ก่อสร้าง และคุณรุ่งโรจน์ รั้งวิภาส กรรมการผู้จัดการใหญ่ เอสซีจี เปเปอร์

### ศึกษาจากระบบระดับโลก

ในปี 2485 เอสซีจีได้ตั้งฝ่ายผลิตเหล็กกล้าขึ้น โดยสร้างเตาถลุงเหล็กทดลองที่บางซื่อ 1 เตาและทำ หลวง 1 เตา สามารถผลิตเหล็กถลุงได้เตาละ 3-4 ตัน วันละ 3-4 ครั้งหรือวันละ 24 ตันโดยประมาณ ด้วย เตาถลุงที่ผลิตขึ้นเอง ใช้ถ่านไม้เป็นเชื้อเพลิงตามแบบของสวีเดน

ต่อมาได้แยกออกมาตั้งบริษัทเหล็กสยาม จำกัด ในปี 2509 โดยกิจการเหล็กหล่อเป็นแผนกหนึ่งใน บริษัทใหม่ เมื่อกิจการขยายตัวเป็นลำดับทั้งการผลิตและการควบคุมคุณภาพ คณะกรรมการบริษัทจึง พิจารณาแยกกิจการออกมาตั้งบริษัทนวลโลหะไทย จำกัด เมื่อปี 2520 โดยมอบหมายให้คุณฉายศักดิ์ แสง-ชูโต เป็นกรรมการผู้จัดการ

ขณะนั้นมีระบบการจัดการที่เรียกว่า Total Quality Management หรือ TQM เป็นที่นิยม โดย บริษัทแรกที่น่าระบบนี้มาใช้ในประเทศไทยคือ บริษัทไทยฮีโน่ มอเตอร์ส ประเทศไทย แต่ไม่ได้ทำเต็ม รูปแบบ

TQM เป็นเครื่องมือบริหารจัดการมีต้นกำเนิดจากญี่ปุ่น ทั้งนี้ ความแตกต่างสำคัญระหว่าง การทำงานของญี่ปุ่นกับสหรัฐอเมริกา หรือยุโรปคือ เมื่อคิดทำอะไรก็ตาม อเมริกักับยุโรปเป็นแบบ Top Down ตัดสินใจจากข้างบนลงมาให้ทำเลย แต่ใช้เวลาในการผลิตค่อนข้างมาก

ขณะที่ญี่ปุ่นใช้เวลาตัดสินใจนาน แต่การผลิตใช้เวลาสั้น เพราะทุกคนรู้เรื่องหมด เมื่อเอสซีจี เรียนรู้แบบนี้ก็นำ TQM มาใช้

ปี 2522 หลังจากเป็นโรงงานแห่งแรกในประเทศไทยที่ติดตั้งเครื่องจักรอัตโนมัติในการผลิตชิ้นส่วน อะไหล่รถยนต์และเครื่องยนต์ นวลโลหะไทยนำระบบกลุ่ม QC หรือที่เรียกว่ากลุ่มคุณภาพ เป็นบริษัทไทย แห่งแรกที่น่าระบบนี้เข้ามา

คุณชายศักดิ์ แสง-ชูโต ซึ่งขณะนั้นเป็นกรรมการผู้จัดการ บริษัททวโหละไทย จำกัด ซึ่งได้รับมอบหมายให้ไปศึกษางานควบคุมคุณภาพ กล่าวว่า หัวใจของ QC คือ เป็นกิจกรรมที่ทำให้พนักงานทุกคนใช้สมองมากกว่าแรงงาน

“การทำงานในบริษัทไม่ว่าโดยฝ่ายจัดการหรือนายช่างคอยไปดับไฟอยู่เรื่อย เดียวตรงนี้มีปัญหา ตรงนั้นก็มีปัญหา จะไม่มีเวลาคิดเรื่องแผน” คุณชายศักดิ์กล่าว

โดยพื้นฐาน ปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงานบางเรื่องแค่เก็บข้อมูลมาแก้ปัญหาที่เพียงพอ เพราะง่ายไม่ซับซ้อน ปัญหาที่ใช้เครื่องมือ QC ส่วนใหญ่ เป็นปัญหาเรื้อรังไม่สามารถแก้ไขเป็นเวลานาน ซึ่งต้องใช้ทักษะในการวิเคราะห์หาสาเหตุที่แท้จริงด้วยเครื่องมือและวิธีการที่ซับซ้อนขึ้น

ส่วนสำคัญของ TQM คือกระบวนการ PDCA (Plan-Do-Check-Act) คือ เมื่อมีการวางแผน (Plan) แล้ว มีการปฏิบัติ (Do) แล้วก็ต้องมีการตรวจสอบ (Check) ว่ามี Variance เกิดขึ้นอย่างไร มีความผิดพลาดอย่างไร เกิดกระบวนการทำให้ถูกต้อง จากนั้นก็หมุนวงล้อ PDCA หลายๆ รอบ พิสูจน์ว่าวางแผนถูกต้องหรือไม่ ใช้ข้อมูลได้ถูกต้องเพียงใด

คุณกานต์ ตระกูลสุน กรรมการผู้จัดการใหญ่ กล่าวถึง “แก่น” ของ TQM ว่า ในความเป็นจริงไม่ใช่หลักการแปลกใหม่ เป็นกรอบการทำงานในชีวิตประจำวัน เป็นการใช้ข้อมูลเป็นหลัก ไม่ใช่อารมณ์หรือความรู้สึกนึกคิด

“หลักของ TQM ทุกคนรู้อยู่แล้ว เพียงแต่เวลาทำงานจริงๆ มีตรงนี้อยู่ในใจไหม ส่วนใหญ่ที่เจอ คือ ข้อมูลยังไม่ครบ หาข้อมูลค่อนข้างน้อย” คุณกานต์กล่าว

นอกจากนั้น TQM ต้องนึกถึงลูกค้าตลอดเวลาด้วย เพราะถ้าองค์กรไม่นำลูกค้าเป็นที่ตั้งก็จะไปไม่รอด การทำเพื่อบริษัทและส่งผลถึงลูกค้าด้วยจึงจะเกิดประโยชน์

### **อบรมพัฒนาเพิ่มศักยภาพ**

นโยบายหรือแนวทางการพัฒนาพนักงานของเอสซีจี เริ่มจากอุดมการณ์ในการดำเนินธุรกิจ ที่เชื่อมั่นในคุณค่าของคน เชื่อว่าพนักงานทุกคนมีข้อดีในตัวและสามารถพัฒนาได้

คุณธัญฉวีรัตน์ โปธานันท์ Head of Executive Briefing Center & External Relations สำนักงานการบุคคลกลาง กล่าวว่า แนวทางหลักที่ใช้ เน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จากกระบวนการคัดสรรคนเก่ง-

คนดีเข้ามาร่วมงาน สิ่งที่ต้องปลูกฝัง คือ แนวคิดเรื่องของจริยธรรม คุณธรรมในการทำงาน พยายามหล่อหลอมพนักงานให้เป็นไปตามแนวทางดังกล่าว

เมื่อพนักงานมีคุณสมบัติแบบที่ต้องการ ขึ้นต่อมาก็คือ ต้องพัฒนาให้เก่งขึ้น จากนั้นเปิดโอกาสให้เจริญเติบโต ทำให้ได้รับโอกาสเท่าเทียมกัน ทำให้ได้ใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ เต็มกำลังความสามารถ

การพัฒนายุคแรกๆ เกิดขึ้นตั้งแต่ต้นปี 2509 เมื่อหม่อมหลวงเดช สนิทวงศ์ กรรมการบริษัทในขณะนั้น เดินทางไปชักชวนคุณอายุส อิศรเสนา ณ อยุธยา ซึ่งเป็นผู้จัดการฝ่ายการตลาดของเชลล์ สำนักงานใหญ่ที่ลอนดอนมาร่วมงานตำแหน่งผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่เอสซีจีในเดือนมิถุนายน

จากนั้นประมาณเดือนเศษๆ คุณอายุสได้รับมอบหมายให้ไปเป็นกรรมการผู้จัดการ บริษัทค้าวัตถุก่อสร้าง จำกัด ซึ่งก่อตั้งขึ้นเมื่อปี 2505 ทำหน้าที่เป็นผู้จัดจำหน่ายสินค้าทั้งหมดของเครือ ทั้งในและต่างประเทศ

คุณอมเรศ ศิลาอ่อน อดีตผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่ กล่าวว่า เรื่องสำคัญที่คุณอายุสเป็นผู้วางรากฐานตั้งแต่แรกและยังใช้มาตลอด คือ การฝึกอบรมพนักงาน โดยผลักดันให้ตั้งศูนย์ฝึกอบรมพนักงานขึ้นเมื่อปี 2511 โดยมีคุณเสนาะ นิลกำแหง กรรมการบริษัทค้าวัตถุก่อสร้าง จำกัด ซึ่งได้ร่วมเป็นหนึ่งในบรรดาผู้ก่อตั้งสมาคมการจัดการธุรกิจแห่งประเทศไทย ดำรงตำแหน่งเป็นผู้อำนวยการศูนย์ฝึกอบรมพนักงาน

“เทรนนิ่งเป็นวิธีการหนึ่งที่จะทำให้ทุกคนพูดภาษาเดียวกัน เป็นเรื่องที่ทำมาตลอด” คุณอมเรศกล่าว

### **สร้างเสริมเพิ่มค่า**

ความคิดที่ยังรากลึกของการบริหารจัดการของเอสซีจี คือ คุณค่าของพนักงานเป็นเรื่องสำคัญมาก เมื่อเทียบกับธุรกิจที่เน้นการผลิต ใช้เครื่องจักรเป็นหลัก แต่เครื่องจักรมีแต่เสื่อมราคา ยิ่งใช้ยิ่งเสื่อมราคา ขณะที่พนักงานมีแต่เพิ่มราคา ไม่มีเสื่อมราคา ยิ่งใช้ยิ่งเพิ่มราคา

โดยพื้นฐาน “ราคา” ของพนักงานเพิ่มทุกปีๆ ละ 6% (อัตราการเงินเดือนปลายปี) ฉะนั้นถ้าบริษัทไม่พัฒนาพนักงานให้ทำงานได้ดีขึ้นเท่ากับขาดทุน 6% นอกจากนั้นยังให้อีก 2% (งบประมาณด้านพัฒนาบุคลากร) ในการเพิ่มมูลค่า เพราะฉะนั้นการทำงานที่เอสซีจี พนักงานได้เพิ่มทั้งมูลค่าและราคา

คุณธัญฉวีรัตน์ โพธานันท์ Head of Executive Briefing Center & External Relations สำนักงานการบุคคลกลาง กล่าวว่า เพื่อให้ได้รับประโยชน์สูงสุด ฝ่ายการบุคคลมีการจัดทำ Training Road Map เหมือนเป็นเส้นทางที่วางไว้สำหรับการพัฒนาพนักงานแต่ละคน รวมถึงกำหนดด้วยว่า ทุกๆ ปี พนักงานต้องเข้ารับการอบรมกี่วันทำงาน โดยให้ถือเป็นส่วนหนึ่งของการทำงาน เช่น 10 วันทำงาน สำหรับพนักงานจัดการและพนักงานระดับบังคับบัญชา และ 7 วันทำงานสำหรับพนักงานระดับปฏิบัติการ

สำหรับเอสซีจีการพัฒนาบุคลากรเป็นนโยบายหลักที่สำคัญ ทำมาต่อเนื่อง เป็นเวลานาน และทำอย่างจริงจัง แม้ช่วงวิกฤติใหญ่ ปี 2540 ที่มีการปรับโครงสร้างองค์กรครั้งใหญ่ นอกจากประกาศชัดว่า ไม่มีนโยบายลดพนักงานแล้ว งบประมาณพัฒนาก็ไม่ถูกตัด การฝึกอบรมต่างๆ มีเหมือนเดิม

คุณธัญฉวีรัตน์กล่าวว่า ช่วงดังกล่าว โรงงานใดที่ปิดไม่มีการทำงาน ก็ให้พนักงานเข้ารับการฝึกอบรม รูปธรรมของประโยชน์ที่ได้รับคือ เมื่อเศรษฐกิจดีขึ้น เอสซีจีมีความพร้อม กลับมาได้เร็วกว่าคนอื่น

“เพราะคนของเรา well-trained เดินต่อได้ทันที ขณะที่คนอื่นต้องไปจ้างคนหาคน ไปได้ที่หลัง” คุณธัญฉวีรัตน์กล่าว

### Empowerment

อีกวิธีการหนึ่งที่เอสซีจีใช้มาตลอดในการพัฒนาศักยภาพพนักงานคือ มอบหมายให้ทำโครงการใหม่ๆ ทำโครงการที่ยากกว่าเดิม รับผิดชอบมากกว่าเดิม หรือมีมูลค่าการลงทุนสูงให้พนักงานรับผิดชอบเต็มกำลัง เพื่อให้ได้แสดงศักยภาพเต็มที่

ตัวอย่างเช่นกรณีของคุณอวิรุทธ์ วงศ์พุทธพิทักษ์ อดีตผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่ เอสซีจี (มกราคม 2542- สิงหาคม 2545) ซึ่งหลังจากจบการศึกษาได้เข้าทำงานกับบริษัท ในตำแหน่งผู้ตรวจสอบบัญชี บริษัทกระเป๋องกระดาษไทย จำกัด ในเดือนสิงหาคม 2512 ตามด้วยการย้ายไปเป็นนักบัญชี ที่บริษัทปูนซิเมนต์ไทย เดือนกรกฎาคม 2516 คุณอวิรุทธ์ ผ่านการสอบเป็นนักเรียนทุนรุ่นแรก ไปเรียนต่อ MBA สาขา Accounting Information System ที่มหาวิทยาลัยนิวยอร์ก สหรัฐอเมริกา

เมื่อเรียนจบกลับมาทำงานในตำแหน่งเดิม จากนั้นในเดือนกุมภาพันธ์ 2520 จึงย้ายไปทำงานกับคุณชุมพล ณ ลำเลียง ผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่ ในตำแหน่งนักวิเคราะห์ ส่วนวิเคราะห์โครงการ

เดือนสิงหาคมปีเดียวกันนั่นเอง ขณะที่อายุ 29 ปี คุณอวิรุทธ์ ได้รับมอบหมายให้ไปเป็นผู้จัดการฝ่ายการเงิน บริษัทสยามคราฟท์ จำกัด หน้าที่ความรับผิดชอบไม่ต่างจากประธานเจ้าหน้าที่บริหารด้านบัญชีการเงิน หรือ CFO ในปัจจุบัน

คุณอวิรุทธ์กล่าวว่า งานแรกที่ได้รับมอบหมาย คือ ปรับปรุงระบบ MIS จากนั้นเมื่อได้รับแต่งตั้งให้เป็นผู้จัดการฝ่ายการเงินเต็มตัว ภารกิจหลัก คือ ทำให้แน่ใจว่า บริษัทมีสภาพคล่องมีเงินใช้ ไม่สะดุด ทั้งระยะสั้นและระยะยาว ปรับปรุงระบบรายงานทางการเงิน เพื่อให้สามารถรับมือเหตุการณ์ได้

“ก็พยายามบาลานซ์เรื่องการใช้เงิน เพราะไม่ลงก็ไม่ได้อะไรลงไปก็มีปัญหาเรื่องฐานะการเงิน เป็นบทบาทที่ต้องช่วยดูแล” คุณอวิรุทธ์กล่าว

2 ปีต่อมา เดือนกันยายน 2522 คุณอวิรุทธ์ ได้รับมอบหมายให้ไปเป็นรองผู้จัดการทั่วไป บริษัทเซรามิคอุตสาหกรรมไทย จำกัด ซึ่งเดิมชื่อ บริษัทรอยัลเซรามิก เอ็กซ์พอร์ต เป็นการเปลี่ยนชื่อหลังจากเอสซีจีเข้าไปเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่

ก่อนหน้านั้น ผลประกอบการของบริษัทรอยัลเซรามิก เอ็กซ์พอร์ต ขาดทุนมาตลอด เจ้าหนี้รายใหญ่ คือ บรรษัทเงินทุนอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย ได้เข้าไปดูแล รวมทั้งยังมีเจ้าหนี้อื่นๆ เช่น ธนาคารกรุงเทพ ธนาคารกสิกรไทย ธนาคารไทยพาณิชย์ ฯลฯ โดยเอสซีจีได้รับการเชิญจากกลุ่มเจ้าหนี้ให้ช่วยเข้าไปดูแล โดยสุดท้าย ทำการซื้อขายโอนกิจการ มารับบริหารจัดการเช่นกรณีของบริษัทสยามคราฟท์

หลังจากนั้น ได้รับแต่งตั้งให้เป็นกรรมการผู้จัดการและอยู่ในแวดวงธุรกิจดังกล่าวถึง ปี 2538 จึงกลับไปเป็นผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่ การเงินและบริหารกลาง เอสซีจีและเกษียณอายุก่อนกำหนด เมื่อปี 2546 ในตำแหน่งกรรมการผู้จัดการใหญ่ บริษัทซิเมนต์ไทยหรือพเพอร์ตี (2001) จำกัด (มหาชน) และยังคงเป็นที่ปรึกษาของบริษัทในช่วง 5 ปีต่อมา

นอกจากนั้น ยังมีตัวอย่างของคุณชลณัฐ ญาณารณพ กรรมการผู้จัดการใหญ่ บริษัท เอสซีจี เคมิคอลส์ (พฤศจิกายน 2548-ปัจจุบัน) ที่เริ่มงานกับเอสซีจี ตั้งแต่เดือนเมษายน 2523 ในตำแหน่งวิศวกรฝ่ายโครงการขยายกำลังการผลิต

คุณชลณัฐ เป็นหนึ่งในผู้ร่วมบุกเบิกธุรกิจปิโตรเคมีที่บริษัทไทยโพลีเอทิลีน กับทีมที่มีคุณอภิพร ภาษวิธน์ กรรมการผู้จัดการในขณะนั้นเป็นหัวหน้า ผู้ร่วมงานคนอื่นๆ อาทิ คุณสมชาย หวังวัฒนาพานิช ซึ่งปัจจุบันเป็นผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่-ปฏิบัติการ บริษัทเอสซีจี เคมิคอลส์ (มิถุนายน 2554-ปัจจุบัน)

คุณชลนัฐ กล่าวว่า โครงการดังกล่าวเป็นโครงการลงทุนมูลค่าประมาณ 700 ล้านบาทเหรียญสหรัฐฯ ซึ่งกล่าวได้ว่าเป็นโครงการลงทุนสูงที่สุดนับจากก่อตั้งบริษัทเป็นต้นมา กระนั้น ก็เป็นเรื่องที่รับรู้ เรียนรู้ และเป็นเรื่องคุ้นชินของพนักงานเอสซีจีมาตลอดว่า พนักงานทุกคนจะได้รับงานและความรับผิดชอบที่มากกว่าอายุ โดยมีแนวคิดคือ เร่งให้เป็นผู้ใหญ่เร็วที่สุด ให้พนักงานมีโอกาสตัดสินใจเอง ยิ่งโครงการใหญ่ ยิ่งเปิดโอกาสให้พนักงานอายุน้อยร่วมทำงาน

“เป็นการสร้างคน เพราะเคมีคอลส์ลงทุนหนักที่สุด ถ้าไม่ไว้ใจคนไม่รู้ว่าจะเดินหน้าได้อย่างไร” คุณชลนัฐกล่าว

### SCG Development Framework

ปัจจุบันงานด้านการพัฒนาบุคลากร อยู่ภายใต้การดูแลของ SCG Human Capital Institute สำนักงานการบุคคลกลาง ซึ่งรวม SCG Learning Center ด้วย ส่วนงานพัฒนาวิชาชีพและบริหารทั่วไป ประกอบด้วยศูนย์อบรมการตลาด ศูนย์อบรมกลุ่มซีเมนต์ สังกัดศูนย์ส่งเสริมคุณภาพงาน

ทิศทางของ SCG Human Capital Institute สำนักงานการบุคคลกลาง ซึ่งรับผิดชอบด้านการพัฒนาพนักงาน เน้นการมองภาพใหญ่ แปลงนโยบายหรือหลักสูตรต่างๆ ออกมาเป็น Execution มุ่งพัฒนาพนักงานไปสู่เป้าหมายขององค์กร

ในส่วนของนโยบาย เอสซีจีถือว่าการพัฒนาพนักงานเป็นการลงทุนในระยะยาว เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ การพัฒนาต้องทำ ทุกวิชาชีพ ทุกระดับ และทุกคน โดยเน้นส่งเสริมให้พนักงานเรียนรู้ด้วยตนเอง ขณะเดียวกันการพัฒนาต้องทั้งเพียงพอ ต่อเนื่อง และสอดคล้องกับ Competency ของพนักงาน

ทั้งนี้ เอสซีจีได้กำหนดกรอบการพัฒนาพนักงานทุกระดับอย่างชัดเจน ในลักษณะของ SCG Development Framework ซึ่งแสดงให้เห็นถึงขั้นตอนการพัฒนาของพนักงานทุกคน แต่ละช่วงอายุงาน ตัวอย่างเช่น พนักงานระดับปฏิบัติการต้องเข้ารับการอบรมหลักสูตร ABC-Abridged Business Concept เมื่อก้าวขึ้นอยู่ระดับหัวหน้างาน อายุงาน 6-10 ปี ต้องอบรมหลักสูตร BCD-Business Concept Development เมื่อเป็นระดับผู้จัดการ อายุงาน 12-16 ปีต้องอบรมหลักสูตร MDP-Management Development Program



ขณะที่ผู้บริหารระดับสูงของกลุ่มธุรกิจ ต้องเข้ารับการอบรมเพื่อการพัฒนา 2 หลักสูตร คือ EDP- Executive Development Program และ AMP-Advanced Management Program ตามลำดับ ทั้งนี้ นอกจากความรู้ทางวิชาการซึ่งบรรจุอยู่ในหลักสูตรทั้งหมดที่กล่าวข้างต้น ในทุกช่วงระยะเวลาที่กำหนดข้างต้น พนักงานทุกระดับยังต้องได้รับการพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำ (Leadership Skill) ด้วย

ทั้งนี้ปี 2555 เอสซีจีแถลงตัวเลขงบลงทุนด้านบุคลากรประมาณ 1,300 ล้านบาท มีทั้งให้ทุนศึกษาต่อ อบรม e-Learning ไปดูงานต่างประเทศ หลักสูตรฝึกอบรมทั้งในประเทศและต่างประเทศ มีงบวิจัยและพัฒนา (R&D) อีก 2,000 ล้านบาท แสดงให้เห็นว่า การให้ความสำคัญในด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ กับการพัฒนาพนักงานไม่แตกต่างกัน

### ตอบโจทย์ภารกิจและพันธกิจ

ภายใต้วิสัยทัศน์ปัจจุบัน บทบาทหลักคือการสร้างรากฐานเรื่อง HVA ตามกลยุทธ์สนับสนุนการเป็น Innovative Organization และสนับสนุนกลยุทธ์การปรับเปลี่ยนธุรกิจ ต้องปรับตัวเพื่อรองรับเรื่องประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community: AEC)

การเตรียมตัวเพื่อตอบโจทย์การเปลี่ยนแปลง เอสซีจีตั้งผู้บริโภคนเป็นหลัก ทำทั้ง 2 ส่วนคือ Hard Side และ Soft Side เพราะมองว่า การทำทั้งสองเรื่องควบคู่กัน จะทำให้เกิดพลังมหาศาล

Hard Side คือ เรื่อง R&D ในอดีต เอสซีจีผลิตสินค้าดี คุณภาพดี ส่งให้ลูกค้า แต่ไม่เคยออกแบบเครื่องจักรเอง ไม่ค่อยคิดเรื่อง Branding ปัจจุบัน ทุ่มเทเรื่องดังกล่าวมากขึ้น ใช้งบประมาณ 1,300 ล้านบาทในการทำเรื่องดังกล่าว

ส่วน Soft Side คือ สร้างองค์กรนวัตกรรม ด้วยการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม เน้นให้เกิดขึ้นจากระดับบนสุด

คุณธัญฉวีรัตน์ กล่าวว่า ความเปลี่ยนแปลงทั้ง 2 เรื่องจะเกิดขึ้นได้ก็จากพนักงาน สิ่งที่ทำระยะแรกเป็นเรื่องปลูกฝังให้พนักงานใฝ่เรียนรู้ ช่วงแรกใช้วิธีกระตุ้นให้อ่านหนังสือเกี่ยวกับ Innovation ทำเรื่อง Book Brief อ่านหนังสือแล้วเล่าให้คนอื่นฟัง มีการทำ Knowledge Management สะสมรวบรวมไว้โดยใช้โปรแกรม I Will Learn

มีการทำเรื่อง Think out of the Box โดยนำเครื่องมือเรียกว่า Thunderbolt Thinking เข้ามาใช้ เพื่อให้พนักงานหลุดจากวิธีการคิดแบบเดิมๆ

ส่วนการปรับเปลี่ยนธุรกิจ มีการทำงานของคณะสนับสุนนต่างๆ โดยมีกรรมการผู้จัดการใหญ่เป็นประธาน คณะทำงานนี้นอกจากหน้าที่ปกติแล้ว ยังต้องสร้างสรรค์เรื่อง การจัดกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้มีบรรยากาศหรือสนับสุนนทิศทางในอนาคตขององค์กร

สำหรับกลยุทธ์ที่ 2 คือ Go Regional ซึ่งกล่าวได้ว่าเป็นเรื่องใหม่ สำนักงานการบุคคลกลางได้วางรากฐานเรื่องความเข้าใจวัฒนธรรมการทำงานกับต่างประเทศ โดยร่วมมือกับสถาบันเอเชียศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ให้ความรู้เกี่ยวกับประเทศในภูมิภาคที่เป็น Strategic Country เช่น เวียดนาม กัมพูชา อินโดนีเซีย และฟิลิปปินส์

งานสำคัญที่เกิดขึ้น คือ Go Regional Day ซึ่งนำทุกประเทศที่เข้าไปลงทุนมาแสดงนิทรรศการ ให้รายละเอียดเรื่องการลงทุนในแต่ละประเทศ มีการสานสัมพันธ์กับทูตแต่ละประเทศ ผู้นำหรือพันธมิตรในแต่ละประเทศที่มาร่วมงานและเปลี่ยนความคิดเห็น

อันเป็นตัวอย่างการเสริมสร้างบรรยากาศหรือความรู้แบบไม่เป็นทางการ เป็นตัวอย่างรูปธรรมเรื่องหนึ่งของกระบวนการพัฒนาพนักงาน นอกเหนือไปจากการ In-House Training เป็นการตอบสนองนโยบายที่ชัดเจน เป็นไปตามแนวคิดการสร้างนวัตกรรม รวมทั้งมีความร่วมมือกับหลายหน่วยงานหลายฝ่าย ทำให้เกิดผลตอบใจที่ถูกต้องครบถ้วน

-----

## ตักศิลาตำนานันต์

ภายใต้อุดมการณ์ 4 เชื้อมั่นในคุณค่าของคน เอสซีจีถือว่าการลงทุนฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน เป็นเรื่องสำคัญ เป็นการลงทุนระยะยาว

คุณยุพา บัชรธา อดีตหัวหน้าศูนย์อบรมพนักงานเครือซิเมนต์ไทยในยุคแรก (กรกฎาคม 2519-กรกฎาคม 2525) ซึ่งเกษียณอายุเมื่อปี 2542 กล่าวว่า เอสซีจีตั้งศูนย์อบรมพนักงานครั้งแรกในช่วงที่ “นายห้างเหม” Mr. V.F. Hemmingsen เป็นกรรมการผู้จัดการ เป็นศูนย์อบรมกลางซึ่งไม่ขึ้นอยู่กับบริษัทใด บริษัทหนึ่ง การตั้งศูนย์อบรมมาจากความคิดของคุณเสนาะ นิลกำแหง กรรมการบริษัท

“ท่านรู้ดีว่าปูนซิเมนต์เราใหญ่พอสมควร ก็ควรมีโรงเรียนของตัวเอง ไม่ใช่ส่งไปฝึกอบรมภายนอก” คุณยุพากล่าว

ทั้งนี้ ก่อนหน้านั้น การพัฒนาพนักงานใช้วิธีพี่สอนน้อง และ On The Job Training ไม่ได้ตั้งหน่วยงานรับผิดชอบ เมื่อมีแผนตั้งศูนย์อบรมจึงส่งคุณสมัคร์ เจริญรัตน์ ผู้บริหารคนหนึ่งไปดูงานศูนย์ฝึกอบรมทั่วโลก จากนั้นประกาศรับพนักงาน 2 ตำแหน่งเพื่อทำงานในศูนย์ โดยศูนย์อบรมพนักงานเครือซิเมนต์ไทยแห่งแรก ตั้งอยู่ที่ตึก บคส. (บริษัทค้าวัสดุก่อสร้าง จำกัด) ถนนพหลโยธิน

### ยุคแรก เน้นความต้องการองค์กรเป็นหลัก

ในอดีต การฝึกอบรมเทียบได้กับเด็กเล่นในบ้าน นอกจากคนภายนอกไม่รู้จักแล้ว พนักงานเองไม่มุ่งมั่นเรื่องการฝึกอบรมสักเท่าไร เรียกว่า ต้องมีสิ่งจูงใจมากมายให้พนักงานเข้าอบรม

ยุคแรกๆ การอบรมเป็นแบบเปิดห้องสอน (Classroom Training) หลักสูตรมีไม่มาก เรียกได้ว่าเป็นหลักสูตรที่เน้นทำตามความต้องการหรือนโยบายขององค์กรเป็นหลัก เช่น เรื่องกฎระเบียบต่างๆ ความปลอดภัย QC ฯลฯ ไม่ใช่เน้นตามวิชาชีพ หรืองานที่พนักงานรับผิดชอบ เพราะ Line Manager เห็นว่าสามารถอบรมพนักงานเองได้

## แยกตามงานและวิชาชีพ

ศูนย์ฝึกอบรมเครื่องซีเมนต์ไทยเดิม ทำงานสนับสนุนสำนักงานการบุคคลกลาง ทั้งนี้ ในองค์กรธุรกิจทั่วไป การบุคคล ทำหน้าที่ดูแลการสรรหา รักษาพนักงาน โดยการพัฒนาพนักงานถือเป็นส่วนหนึ่งของงานการบุคคล

ปี 2528 คุณอมเรศ ศิลาอ่อน ผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่ขณะนั้น ขออนุมัติจากคณะกรรมการที่มีคุณพารณ อิศรเสนา ณ อยุธยา เป็นกรรมการผู้จัดการใหญ่ (ปี 2528-2535) จัดตั้งศูนย์ฝึกอบรมการตลาดขึ้น เพื่อสนับสนุนฝ่ายผู้แทนจำหน่าย เน้นอบรมพัฒนาผู้แทนขาย นักการตลาด ธุรกิจ และพนักงานซึ่งทำงานสนับสนุนการขายของเครื่องทั้งหมด

วัตถุประสงค์หลัก เพื่อช่วยดูแลและพัฒนาพนักงานให้ทันกับการเติบโตในห้วงเวลานั้น เป็นหน่วยงานแยกจากการบุคคลชัดเจน หลักการคือ ใช้ผู้เชี่ยวชาญวิชาชีพเป็นหลัก ผู้จัดการศูนย์คนแรก คือ คุณปราโมทย์ ศาสตราวหา

### Training Roadmap

คุณอริยรัตน์ สุภาพงษ์ อดีตหัวหน้าศูนย์ฝึกอบรมการตลาด (มกราคม 2533-กันยายน 2536) กล่าวว่า ระบบที่ศูนย์ฝึกอบรมการตลาดจัดทำ มีการพัฒนาจนเป็นมาตรฐานใช้กับพนักงานทุกระดับ ทุกแผนก คือ Training Roadmap – แนวทางการฝึกอบรม โดยเริ่มต้นใช้กับฝ่ายผู้แทนขาย ขยายตรง ขยายสู่ผู้ทำงานการตลาด และธุรกิจงานขายในฝ่ายการตลาดของเครื่องทั้งหมด

การฝึกอบรมผู้แทนขาย ฝ่ายผู้แทนจำหน่ายในเวลานั้น มีชื่อเสียงโด่งดังเป็นที่ยอมรับกันทั่วไปว่าเป็นระบบที่ทำให้พนักงานทุกคนทำงานภายใต้มาตรฐานเดียวกัน มีความรู้และเก่งทุกทาง

การอบรม มีตั้งแต่เรื่องวิธีขับรถ การรับรองลูกค้า การทานอาหาร การบริการ ฯลฯ เป็นไปตามแนวคิดที่ว่า เมื่อเรียนรู้สิ่งใดต้องรู้ให้ลึก ขณะที่บริษัทเปิดโอกาสให้พนักงานได้คิดได้ทำโครงการต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ในภาพรวม

“ข้างนอกชื่นชมและอยากทำให้ได้เหมือน ผู้แทนขายปูนนี้อย่างกับพนักงานเสิร์ฟ สามารถเสิร์ฟอาหารได้ถูกต้อง ดูโหงวเฮ้งลูกค้าก็เป็น” คุณอริยรัตน์กล่าว

หลังจากศูนย์ฝึกอบรมการตลาดดำเนินการระยะหนึ่ง เอสซีจีปรับโครงสร้างองค์กรรวมเป็นกลุ่มธุรกิจ มีกลุ่มซีเมนต์ กลุ่มวัสดุก่อสร้าง แต่ละกลุ่มมีผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่แต่ละด้านดูแลในแต่ละกลุ่มธุรกิจ คุณทวี บุตรสุนทร ผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่รับผิดชอบงานสายซีเมนต์และวัสดุทนไฟ เห็นว่าควรรวม 2 หน่วยงานที่ดูแลการฝึกอบรม คือ ศูนย์ฝึกอบรมการตลาดและงานพัฒนาพนักงาน สำนักงานการบุคคล เข้าด้วยกัน จัดตั้งเป็น ศูนย์อบรมกลุ่มซีเมนต์ ในเดือนตุลาคม 2536

### งานขยาย เกิดความครบถ้วน สมบูรณ์แบบ

คุณอริยรัตน์ สุภาพงษ์ อดีตหัวหน้าศูนย์ฝึกอบรมการตลาด (ปี 2533) ผู้จัดการศูนย์อบรมกลุ่มซีเมนต์ (ปี 2536) และเกษียณก่อนกำหนดในปี 2542 ในตำแหน่ง ผู้จัดการพัฒนาวิชาชีพและบริหารทั่วไป ศูนย์ส่งเสริมคุณภาพงาน กล่าวว่า โดยทั่วไป การฝึกอบรม แบ่งเป็น 2 ส่วนใหญ่ คือ งานวิชาการ กับงานปฏิบัติ ทั้งนี้ การพัฒนาพนักงานที่ทำกันอยู่ คือ งานปฏิบัติ เพราะการฝึกอบรมมาจากความคิดของผู้บังคับบัญชา หรือเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น จากนั้นจึงไปจ้างอาจารย์หรือวิทยากรเข้ามาสอนเพื่อให้พนักงานทำงานดีขึ้น

ศูนย์อบรมของบริษัทปูนซีเมนต์ไทยเน้นทั้งวิชาการและปฏิบัติ คือ ปูพื้นฐานวิชาการทั้งหมดของการฝึกอบรม แนวคิดสำคัญคือ ไม่ได้มองว่าการฝึกอบรมคือการซื้อวิชามาเรียน ดังนั้น พนักงานทุกคนควรได้รับการฝึกอบรมมาตรฐานเดียวกัน และควรเรียนรู้จากประสบการณ์ในเครื่อง ใช้ความรู้ที่เกิดในเครื่องสอน

“ที่บอกว่าเราเป็นคนดี คนเก่ง ก็ถูกใช้งานตรงนี้ คือถ่ายทอดสู่รุ่นต่อไป” คุณอริยรัตน์กล่าว

ต่อมาแนวคิดเดียวกันนี้ถูกขยายไปใช้กับทุกกลุ่มธุรกิจ โดยใช้โมเดลคล้ายๆ กันแต่ส่วนที่เป็นวิชาการไม่ได้คัดลอก เพราะแต่ละธุรกิจมีความต้องการฝึกอบรมไม่เหมือนกัน พนักงานขายกลุ่มกระดาษกับกลุ่มซีเมนต์ต้องการความรู้คนละทาง ผู้แทนจำหน่ายไม่เหมือนกัน สินค้าไม่เหมือนกัน จากนั้นแต่ละธุรกิจนำไปปฏิบัติเอง

นอกจากนั้น ในช่วงเวลาดังกล่าว ยังมีนโยบายสำคัญที่สนับสนุนงานด้วยคือ ให้ Line Manager มีส่วนร่วมในการฝึกอบรมด้วย ภาพที่ปรากฏ คือ ผู้อำนวยการทุกโรงงาน หัวหน้าส่วนทุกสายงานเข้ามาเป็นที่ปรึกษา เริ่มตั้งแต่สร้างหลักสูตร มองไปข้างหน้า วางแผนร่วมกัน เป็นวิทยากร รวมทั้งประเมินผลที่ได้รับจากการฝึกอบรม

ผลจากนโยบายดังกล่าว ทำให้ศูนย์อบรมกลุ่มซีเมนต์เติบโตขึ้นเรื่อยๆ เริ่มขยายสู่การอบรมด้านเทคนิคเพิ่มขึ้น มีการอบรมด้านผลิตและเทคนิค วิชาชีพบัญชี มีการทำ Training Roadmap ให้กับทุกอาชีพของพนักงานในกลุ่มซีเมนต์ จากนั้นจึงต่อยอดสู่กลุ่มธุรกิจอื่นๆ

### **สู่เส้นทางมืออาชีพที่แท้จริง**

เมื่อทุกกลุ่มธุรกิจมีศูนย์อบรมกลุ่มซีเมนต์เป็นที่ปรึกษาให้คำแนะนำ ทำให้พนักงานทุกคนทุกตำแหน่งทุกอาชีพมี Training Roadmap ประจำตัว ตั้งแต่เริ่มเข้าทำงาน เติบโตเป็นผู้บังคับบัญชา ถ้ายังอยู่ในสายอาชีพนั้นๆ แนวทางหลักมาจากการที่บริษัทคิดว่าพนักงานควรได้รับความรู้เรื่องใด จากนั้นให้ศูนย์อบรมให้ความช่วยเหลือในการพัฒนาพนักงาน

เพื่อให้การฝึกอบรมมีประสิทธิภาพสูงสุด ศูนย์ฝึกอบรมได้จัดทำระบบ Training Information System เพื่อเก็บประวัติการฝึกอบรมของพนักงานทั้งเครือข่ายซึ่งมีมากกว่า 36,000 คน ภายใต้ระบบดังกล่าว หลังจากกำหนด Training Roadmap โปรแกรมสามารถคัดแยก ตามหมวดหมู่ที่ต้องการ เช่น ค้นหาพนักงานตั้งแต่อายุงาน 0-6 เดือน ว่ามีใครบ้างที่ต้องได้รับการอบรม รวมทั้งต้องไม่เคยผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรนี้มาก่อน

ในอดีตมีการจัดทำแผนฝึกอบรมประจำปีทุกปี ปีละครั้ง พร้อมทั้งจัดทำคู่มือการฝึกอบรมว่า แต่ละปีจะฝึกอบรมอะไร จากนั้นส่งไปให้ผู้จัดการแต่ละแผนกเลือก เมื่อเลือกเสร็จแล้วศูนย์ฝึกอบรมก็จะสรุปทำเป็นข้อมูลประจำปีว่า พนักงานแต่ละแผนกเข้าฝึกอบรมหลักสูตรใด รวมทั้งคิดค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมด้วย

ในยุคแรกๆ ของการสร้างระบบฝึกอบรม มีผู้บริหารจำนวนมากให้ความช่วยเหลือแนะนำ เป็นทั้งผู้ให้โอกาสและสนับสนุนเต็มกำลังให้โครงการก้าวหน้าจนประสบความสำเร็จ ไม่ว่าจะเป็นคุณจักรวรรดิ บัณฑิตรัตน์ ผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่ ดูแลงานด้านการผลิต คุณอานนท์ ปวีณวัฒน์ ผู้จัดการศูนย์ส่งเสริมคุณภาพงาน คุณเหรียญ พรวรรณวิสัย หัวหน้าส่วนพัฒนาระบบการตลาด คุณอุดม ศิริพานิช ผู้อำนวยการฝ่ายบริการและพัฒนาระบบการตลาด ฯลฯ

### **จากอบรมฟรี เปลี่ยนเป็นต้องจ่ายเงินเข้าเรียน**

คุณยุพา อดีตหัวหน้าศูนย์อบรมพนักงานเครือซีเมนต์ไทย ในยุคแรก กล่าวว่า การคิดค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมเกิดขึ้นหลังจากศูนย์อบรมพนักงานพัฒนาปรับปรุงเรื่อยมา กระทั่งมีการรวมการฝึกอบรมทั้ง

ของสำนักงานการบุคคลกลาง ศูนย์ฝึกอบรมการตลาด และศูนย์ฝึกอบรมของกลุ่มธุรกิจเข้าด้วยกัน ตั้งเป็น SCG Learning Center นโยบายบริหารจัดการเปลี่ยนไป เป็นกิจการธุรกิจ เป็น Business Unit อย่างหนึ่ง

“คือคุณต้องเลี้ยงตัวเองได้ด้วย ไม่ใช่เป็นของตายที่อย่างไรพนักงานต้องมาเข้าอบรม” คุณยุพากล่าว

สำหรับค่าใช้จ่าย แนวทางคือคิดเป็นค่าใช้จ่ายทั้งปี เรียกเก็บจากทุกบริษัทตามจำนวนพนักงาน ไม่ว่าจะส่งเข้าเรียนจริงหรือไม่ ต้องเสียเท่ากัน หมายความว่า ถ้าไม่ส่งพนักงานเข้าอบรม เท่ากับบริษัทขาดทุน

แม้ต้องจ่ายเงิน มีค่าใช้จ่าย ระยะเวลา มีทั้งแบบบางคนเข้าอบรมเพราะไม่ยอมทำงาน บางคนไม่ยอมเข้าเลย บางคนผู้บังคับบัญชาไม่ยอมให้เข้า หรือคนที่ควรมาแต่ผู้บังคับบัญชาไม่ส่งพนักงานเข้าอบรม เพราะกลัวไม่มีคนทำงาน ศูนย์ฝึกอบรม จึงต้องพยายามทำความเข้าใจ เปลี่ยนทัศนคติของผู้บังคับบัญชา รวมถึงต้องทำให้เห็นเป็นรูปธรรมว่า เมื่อเข้ารับการฝึกอบรมแล้วพนักงานเก่งขึ้นอย่างไร ช่วยหน่วยงานอย่างไร หมายความว่า ต้องทำงานหนักทั้งสองด้าน

“เราต้องทำทั้งสองทาง ต้องพะเน้าพะนอผู้เข้าอบรม ต้องเอาอกเอาใจ อาหารต้องอร่อย อาหารเบรค ต้องดี วิทยากรต้องดี ต้องติดตามผลการฝึกอบรมกับผู้บังคับบัญชาว่าเมื่อพนักงานมาฝึกอบรมแล้ว ก่อนและหลังฝึกอบรมมีอะไรเปลี่ยนแปลงไปไหม” คุณยุพากล่าว

### **กำหนดหลักเกณฑ์ สร้างมาตรฐาน**

ในโลกของความเป็นจริง มักมีเรื่องตรงข้ามเกิดขึ้นเสมอ เช่น เรื่องใดที่กำหนดเป็นมาตรฐานก็จะมีเรื่องนอกมาตรฐาน มีคนดีก็ต้องมีคนไม่ดี มีคนเรียกร้อยก็ต้องมีคนเกเร

การอบรมพัฒนาก็เช่นเดียวกัน เพราะมีปัญหาอยู่เช่นกัน โดยพนักงานร้องเรียนว่าไม่ได้อบรมอบรมน้อย ทั่วๆ ที่จริงๆ แล้ว ขึ้นอยู่กับผู้บังคับบัญชา แนวทางการแก้ไขคือ จะทำอย่างไรให้ผู้บังคับบัญชาร่วมด้วยช่วยสนับสนุน

คุณอริยรัตน์ อดีตผู้จัดการศูนย์อบรมกลุ่มซีเมนต์และผู้จัดการพัฒนาวิชาชีพและบริหารทั่วไป ศูนย์ส่งเสริมคุณภาพงาน กล่าวว่า คุณทวี บุตรสุนทร ผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่ ได้ให้คำแนะนำว่าควรกำหนด

เป้าหมายว่า พนักงานแต่ละคน แต่ละปีต้องอบรมกี่วัน ถ้าไม่ได้อบรมต้องถือว่าเป็นความผิดของ  
ผู้บังคับบัญชา

“อย่างน้อยต้องปล่อยให้ไปอบรมบ้าง ไม่ใช่ใช้งานอย่างเดียว” คุณอริยรัตน์กล่าว

จากการแบ่งพนักงานเอสซีจีเป็น 3 ระดับ คือ ระดับจัดการ บังคับบัญชา และปฏิบัติการ เดิม  
กำหนดระยะเวลาการอบรมของแต่ละระดับเป็น 10 วัน 10 วัน และ 7 วัน ตามลำดับ ทุกสิ้นปี  
ผู้บังคับบัญชาทุกหน่วยงานต้องรายงาน ว่า ส่งพนักงานฝึกอบรมมากน้อยแค่ไหน

ปัจจุบัน การฝึกอบรมเน้น Competency Based คือ พิจารณาตามความจำเป็นของพนักงานแต่ละ  
คนแทน โดยดูจาก Core Competency กับ Functional Competency จากนั้นก็จะทำการประเมิน โดย  
เปรียบเทียบกับ IDP - Individual Development Plan เป็นแผนการพัฒนาที่ตกลงร่วมกันระหว่าง  
ผู้บังคับบัญชากับพนักงาน และดำเนินการไปตามแผนนั้น

### **อบรมต่อเนื่อง ไม่ขึ้นกับภาวะเศรษฐกิจ**

หากคิดตามความเป็นไปแห่งยุคสมัย การอบรมของเอสซีจี มี 2 แบบ คือ

หนึ่ง - Job Need หลักสูตรประเภทที่ไม่ว่าอยู่ในยุคไหนสมัยใดก็ต้องเรียน สิ่งที่เปลี่ยนแปลงคือ  
รายละเอียดในหลักสูตร

สอง - Policy Need หรือ Problem Need จัดหลักสูตรไปตามนโยบาย หรือปัญหาต่างๆ ในช่วง  
นี้ๆ

คุณอริยรัตน์ กล่าวว่า จุดที่สำคัญไม่แพ้กัน คือ ไม่ว่าสภาพเศรษฐกิจเป็นอย่างไร เป็นนโยบายว่า  
เอสซีจีไม่ลดการฝึกอบรมพัฒนา เป็นนโยบายของผู้บริหารระดับสูงตลอดมาว่า แม้ช่วงเศรษฐกิจตกต่ำ ก็  
ยังควรพัฒนาพนักงานให้พร้อมรับยุคสมัยที่จะตามมาให้ได้

ช่วงวิกฤติเศรษฐกิจ เนื้อหาและหลักสูตรการอบรมพัฒนาเหมือนเดิม เปลี่ยนเฉพาะสถานที่และสิ่ง  
อำนวยความสะดวก เช่น ในอดีตจัดภายนอก ใช้โรงแรมเป็นหลัก มีอาหาร 7-8 รายการ ช่วงเศรษฐกิจไม่ดี  
จัดที่สำนักงานใหญ่บางชื่อ อาหารเปลี่ยน บางช่วงจากบุฟเฟต์เป็นข้าวกล่องก็มี



ปัจจุบัน เศรษฐกิจภาพรวมดี ผลประกอบการของบริษัทดีเยี่ยม ก็ยังใช้แนวทางดังกล่าวอยู่ ด้วยต้องการให้อยู่ในสำนึกว่าพนักงานช่วยกันได้ ลดค่าใช้จ่ายได้ และเพิ่มการฝึกอบรมได้ด้วย

คุณชาวลิต เอกบุตร ผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่-การเงินและการลงทุน (มกราคม 2554-ปัจจุบัน) กล่าวว่า บริษัทโดยทั่วไป หากสถานการณ์ปกติ ผลประกอบการของบริษัทดี การพัฒนาพนักงานเป็นเรื่องที่ทุกแห่งทำได้ มีแต่ช่วงเวลายากลำบากจึงสามารถเห็นความแตกต่าง สิ่งที่เกิดขึ้นจริงคือ หลายแห่งไม่สามารถดูแลพนักงาน หรือตัดทอนงบประมาณการดูแลส่วนนี้

“ของเราดูแลเรื่องอย่างนี้ดี ทำให้คนทั่วไปรวมทั้งพนักงานเห็นความตั้งใจของบริษัท” คุณชาวลิตกล่าว

ตัวอย่างข้างต้น แสดงถึงกระบวนการพัฒนาพนักงานของเอสซีจี ด้วยความเชื่อมั่นในคุณค่าของคน ที่ถือว่าการลงทุนในการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานเป็นเรื่องสำคัญ อย่างไรก็ตาม ผลที่จะได้รับขึ้นอยู่กับความสนใจด้วยว่าจะสามารถนำความรู้ ทักษะ ที่ได้จากการฝึกอบรมไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ หรือไม่เพียงไร

“คุณพารณบอกว่าการฝึกอบรมเหมือนแหล่งน้ำ คุณเอาขันมาตักก็ได้ น้ำไปขันเดียว เอาปี๊บมาตักก็ได้ไปปี๊บเดียว เอาหมากก็ได้ไปสองถัง เพราะว่าเราให้เหมือนๆ กัน พาไปแหล่งน้ำเหมือนกัน แล้วแต่ว่าคุณเอาภาชนะอะไรไปตัก” คุณยุพากล่าว

## บทที่ 5

### ผลตอบแทนที่เป็นธรรม

ในโลกแห่งความเป็นจริง มีหลายปัจจัยที่ทำให้พนักงานทุ่มเททำงานให้กับองค์กร ซึ่งนอกจากความผูกพันเสมือนหนึ่งคนในครอบครัวเดียวกันแล้ว หนึ่งในปัจจัยอื่นๆ ย่อมหนีไม่พ้นเรื่องการบริหารเงินเดือน ค่าจ้าง ผลตอบแทน และการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นธรรม

#### โครงสร้างพนักงาน

คุณพิพัฒน์ กาญจนวิโรจน์ อดีตผู้อำนวยการสำนักงานการบุคคลกลาง (มกราคม 2541-เมษายน 2542) กล่าวว่า นับจากปี 2500 เป็นต้นมาเอสซีจี แบ่งพนักงานเป็น 3 ระดับ คือ พนักงานทั่วไป พนักงานรายเดือนอาวุโส และพนักงานจัดการ

แต่การแบ่งกลุ่มพนักงานดังกล่าวเริ่มชัดเจนขึ้นตั้งแต่ปี 2530 โดยบริษัทจำแนกประเภทพนักงานใหม่เป็น 3 ประเภท คือ

หนึ่ง - พนักงานจัดการ ถือว่าเป็นพนักงานระดับสูง รับผิดชอบในการกำหนดนโยบายบริษัท รวมทั้งกำกับดูแลให้มีการปฏิบัติตามนโยบาย

สอง-พนักงานบังคับบัญชาและพนักงานวิชาชีพ เป็นพนักงานระดับกลางรับผิดชอบในการวางแผนควบคุม ปฏิบัติงาน และปรับปรุงงานให้เป็นไปตามนโยบาย ขอบเขต และเป้าหมายที่กำหนด

สาม-พนักงานปฏิบัติการ เป็นพนักงานที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานตามแผนที่ได้กำหนดไว้ หรือตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา

#### ดูแลค่าจ้างและผลตอบแทนบนหลักของความเป็นธรรม

หลักการบริหารงานบุคคลของเอสซีจี ซึ่งใช้มาตลอด นับจากมีการตั้งหน่วยงานการบริหารงานบุคคลเพื่อรับผิดชอบงานอย่างชัดเจน โดยเน้นการออกแบบเรื่องเงินเดือน ค่าจ้าง ผลตอบแทนที่คำนึงถึงความเป็นธรรม 3 ด้านเสมอ และเป็นหลักที่ต้องตั้งคำถามก่อนลงมือปฏิบัติทุกครั้ง ไม่ต่างจากการนำอุดมการณ์ 4 มาใช้ เมื่อต้องการทำอะไรใดๆ

คุณบัณฑิต หิรัญวิวัฒน์กุล อดีตผู้จัดการสำนักงานทรัพยากรบุคคล บริษัทเคมีภัณฑ์ซิเมนต์ไทย จำกัด (เมษายน 2541-พฤษภาคม 2546) ให้รายละเอียดว่า ความเป็นธรรม 3 ด้าน ประกอบด้วย ข้อหนึ่ง – ความเป็นธรรมภายใน (Internal Equity) เป็นธรรมทั้งต่อพนักงานและต่อบริษัท คนที่ทำงานมากกว่าต้อง

ได้รับผลตอบแทนมากกว่าคนทำงานน้อยกว่า ดังนั้น ถ้าเรื่องที่กำลังทำไม่ก่อให้เกิดความเป็นธรรมภายในห้ามทำเด็ดขาด

คุณบัณฑิตกล่าวต่อไปว่า ข้อสอง คือ ความเป็นธรรมภายนอก (External Equity) ไม่ใช่ดูแลแต่ภายในพอไปดูภายนอกปรากฏว่าล้าหลัง ต้องมั่นใจว่าการบริหารค่าจ้างของบริษัทอยู่ในระดับชั้นนำเมื่อเทียบกับบริษัทภายนอก เพราะคำว่าล้าหลังหมายถึงดูแลไม่ดี

“เรื่องเงินเดือน เรื่องค่าจ้าง ต้องแน่ใจว่าไม่ตกตลาด ตรงนี้ทำอย่างเข้มแข็งมาก ถ้าตกตลาดเมื่อไรไม่ยอม” คุณบัณฑิตกล่าว

ส่วนข้อสาม ความเป็นธรรมเป็นรายบุคคล (Individual Equity) เริ่มจากความเท่าเทียมภายใน ตัวอย่างเช่น การตั้งเงินเดือน พนักงานใหม่ ยังไม่มีประสบการณ์ทุกคน ได้รับเงินเดือนเริ่มต้นเท่ากันหมด ไม่มีแบ่งแยกตามเกรด ปริญญาที่ได้รับ สถาบันการศึกษา

ส่วนพนักงานที่มีประสบการณ์มาแล้วโดยพื้นฐานจะคำนวณค่าประสบการณ์ให้สองในสาม คือ สมมติเงินเดือนเริ่มต้นเท่ากับ 10,000 บาท หากรับผู้มีประสบการณ์ทำงานมาแล้ว 3 ปี เมื่อคิดประสบการณ์ให้คิด 2 ปี ถ้าคิดว่าเงินเดือนขึ้นปีละ 6% เท่ากับได้  $10,000 + 6\%$  คูณ 2 ปี

หลักสำคัญเรื่องการจ่ายค่าจ้างและผลตอบแทน คำนวณตามค่าของงาน ในทางปฏิบัติจะมีการวิเคราะห์งาน กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบชัดเจนโดยจัดทำเป็น Job Description (JD) มีการประเมินค่างาน และการจัดกลุ่มงาน ซึ่งเริ่มใช้ในช่วงที่คุณสมหมาย ฮุนตระกูล เป็นกรรมการผู้จัดการ (ปี 2519-2522)

ด้านความเท่าเทียมภายนอก โดยทั่วไป บริษัทจะสำรวจค่าจ้างและผลตอบแทน ร่วมกับองค์กรชั้นนำ เช่น ปตท. ปูนซิเมนต์นครหลวง สหยูเนี่ยน เครือเจริญโภคภัณฑ์ เป็นประจำทุกปี จากนั้นจะนำผลการสำรวจมาเป็นข้อมูลในการพิจารณาปรับโครงสร้างของบริษัทให้เหมาะสมและสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นๆ ได้

ทั้งนี้ นโยบายค่าจ้างและค่าตอบแทนของเอสซีจีกำหนดว่า เราอยู่ในระดับชั้นนำของตลาดแต่ไม่ใช่ที่หนึ่งของตลาด โดยจ่ายอยู่ในอัตรากลุ่มบริษัทชั้นนำ หรืออยู่ที่เปอร์เซ็นต์ไทล์ 75 ของตลาด ด้วยเหตุผลหลักมาจากความสามารถในการจ่ายมากกว่า ซึ่งจะแตกต่างกันไปตามการแข่งขันในแต่ละอุตสาหกรรม

ในประเด็นความเท่าเทียมระหว่างบุคคล คุณพิพัฒน์ กาญจนวิโรจน์ อดีตผู้อำนวยการสำนักงานบุคคลกลาง กล่าวว่า การจ่ายค่าจ้างและผลตอบแทน ใช้หลักพิจารณาตามความสามารถของบุคลากร โดยดูจากหลายปัจจัย เช่น ผลการปฏิบัติงาน ศักยภาพของพนักงานแต่ละคน เป็นต้น ซึ่งมีผลโดยตรงต่อการขึ้นค่าจ้างและการจ่ายเงินรางวัลประจำปีตามผลการประเมินแต่ละบุคคล

ความแตกต่างที่เป็นรูปธรรมอีกเรื่องหนึ่ง คือ ไม่ได้ใช้ผลการปฏิบัติงานปีเดียว แต่นำผลการปฏิบัติงานย้อนหลัง 3-5 ปีมาใช้ในการประเมิน ร่วมกับผลการประเมินศักยภาพ มีผลต่อการปรับค่าจ้าง

เนื่องจากการเลื่อนระดับ เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง รวมทั้งการปรับค่าจ้างเป็นกรณีพิเศษหากเป็นบุคลากรที่มีความสามารถสูง

คุณบัณฑิต กล่าวว่า การขึ้นค่าจ้างประจำปี ยึดหลัก Merit Increase ทำแบบไม่หือหวา อยู่ที่ประมาณ 6-7% ขึ้นอยู่กับอัตราการเติบโตของธุรกิจไปอีก 5-10 ปีข้างหน้า ผลการดำเนินธุรกิจ และสถานะเศรษฐกิจในภาพรวม เช่น อัตราค่าครองชีพสภาวะเงินเฟ้อ เป็นต้น รวมทั้ง ในขณะที่บริษัทมีเครื่องมือการบริหารค่าจ้างที่เรียกว่า Special Adjustment (SA) ให้เป็นกรณีพิเศษในระหว่างปี โดยพิจารณาเป็นรายบุคคล และเป็นเครื่องมือสำคัญในการรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์กร

“เงินเดือนเมื่อให้แล้วจะเอาคืนไม่ได้ ถ้าน้อยไปเขาอยู่ไม่ได้ ต้องให้พอ แต่ไม่หือหวา” คุณบัณฑิตกล่าว

### ประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยระบบคณะกรรมการ

คุณกิติ มาดิลกโกวิท ผู้อำนวยการสำนักงานการบุคคลกลาง (กุมภาพันธ์ 2553–ปัจจุบัน) กล่าวว่า ปัจจัยที่สำคัญที่สุด มีนัยยะที่สำคัญสูงสุดของการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลของเอสซีจี แสดงถึงความโปร่งใสและเป็นธรรม ที่มีต่อพนักงานทุกคน ทุกระดับอย่างเท่าเทียมกัน คือ การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานด้วยระบบคณะกรรมการ ข้อดีคือ มีความเป็นธรรม หมายถึงชีวิตการทำงานของพนักงานไม่ได้ขึ้นกับผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว แต่มีคนอื่นคอยดูแล

“เราไม่มีระบบเก่าแก่ที่จะมาเป็นคนบอกว่าคุณโต ไม่โต ได้แค่นี้ เรามีคณะกรรมการบุคคลคอยดูแล เพื่อให้ชีวิตของพนักงานทุกคนได้รับการดูแลอย่างเป็นธรรม” คุณกิติกล่าว

คณะกรรมการบุคคลถ้าเป็นระดับบริษัท มีกรรมการผู้จัดการเป็นประธาน มีผู้จัดการที่ขึ้นตรงกับกรรมการผู้จัดการเป็นกรรมการ ดูแลพนักงานปฏิบัติการ พนักงานบังคับบัญชาและพนักงานวิชาชีพระดับต้น

ระดับธุรกิจมีกรรมการผู้จัดการใหญ่ของธุรกิจเป็นประธาน มีกรรมการผู้จัดการบริษัทในกลุ่มธุรกิจเป็นกรรมการ ดูแลผู้บริหารระดับกลาง

คณะกรรมการบุคคลชุดใหญ่หรือที่เราเรียกว่า Management Development Committee หรือ MDC มีกรรมการผู้จัดการใหญ่ เอสซีจี เป็นประธาน และ กรรมการผู้จัดการใหญ่ของกลุ่มธุรกิจเป็นกรรมการ เป็นผู้ดูแลผู้บริหารระดับสูง

คุณกิติ เพิ่มเติมทำให้เห็นภาพชัดขึ้นว่า ทั้งการสับเปลี่ยนหมุนเวียน โยกย้ายพนักงาน ทุกคนที่ได้เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ล้วนผ่านการพิจารณาเห็นชอบจากผู้บริหารระดับสูงทั้งหมด รวมทั้งยึดหลักการ

บริหารค่าจ้างและผลตอบแทนให้สอดคล้องกับผลการปฏิบัติงาน ดูผลการเติบโตในอาชีพ พิจารณาจาก ศักยภาพและสมรรถนะของพนักงานเป็นหลัก

### **ระบบการประเมินของเอสซีจี**

คุณพิพัฒน์ อดีตผู้อำนวยการสำนักงานการบุคคลกลาง กล่าวว่า ระบบการประเมินมี 3 รูปแบบ คือ ประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance) ประเมินศักยภาพ (Potential) และประเมินสมรรถนะ (Competency)

เริ่มจากพนักงานต้องได้รับการประเมินผลสำเร็จของการปฏิบัติงานเป็นรายบุคคล เปรียบเทียบกับ แผนงานประจำปีตกลงกันได้ล่วงหน้ากับผู้บังคับบัญชา รวมถึงปัจจัยอื่นๆ อาทิ วิธีการทำงานและ พฤติกรรมของพนักงานที่ต้องนำมาพิจารณาประกอบ

การประเมินผลสำเร็จของการปฏิบัติงานทำปีละ 2 ครั้งและนำผลไปใช้ในการขึ้นค่าจ้างประจำปี ที่ ผ่านมาบริษัทนำ Bell Curve มาเป็นเครื่องมือในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน คุณพิพัฒน์ กล่าวต่อไปว่า รูปแบบที่ 2 ประเมินศักยภาพ ถือว่า สำคัญอย่างมากต่อการเติบโตขึ้นเป็นผู้บริหารระดับสูง ในอนาคต เน้นประเมินด้านคุณธรรมและจริยธรรม

ปัจจัยหลักเป็นการพิจารณาคุณลักษณะทั่วไป เน้นให้ความสำคัญ 3 เรื่อง คือ การยึดมั่นใน อุดมการณ์เอสซีจี การประกอบธุรกิจอย่างมีจริยธรรม รวมถึงการประพฤติปฏิบัติในฐานะพนักงานอย่าง สุจริตและมีคุณธรรม

ทั้งนี้ หากผลการประเมินคุณลักษณะทั่วไป 3 เรื่องข้างต้น ผลออกมาว่า อยู่ในระดับ “ไม่ เหมาะสม” ไม่จำเป็นต้องประเมินปัจจัยอื่น ๆ ที่เหลือ ไม่ว่าจะเป็นความเป็นผู้นำ/การสร้างทีมงาน ความมี วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ทางธุรกิจ ความสามารถทำงานในสภาวะกดดัน ความยืดหยุ่นและการปรับตัว รวมทั้ง คุณสมบัติด้านการจัดการ และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านต่อไปอีก

“ในกลุ่มนี้ถ้าวัดแล้วไม่ดี ไม่ต้องประเมินต่อ แปลว่าคนนี้ไม่มีศักยภาพที่จะเจริญในนี้ เดียวนี้ก็ยังไม่ อยู่ ไม่มีที่อื่น” คุณพิพัฒน์กล่าว

ส่วนการประเมินสมรรถนะ (Competency) เป็นการประเมินสมรรถนะของพนักงานตามที่กำหนด ไว้ทั้งในด้านของ Core และ Functional Competency มีการขยายผลที่ได้รับไปสู่การออกแบบเรื่องการสรรหา คัดเลือกและอบรมพัฒนาพนักงาน ตอบโจทย์ความต้องการของหน่วยธุรกิจ

### **ระบบการประเมินศักยภาพพนักงาน**

คุณบัณฑิต อดีตผู้จัดการสำนักงานทรัพยากรบุคคล บริษัทเคมีภัณฑ์ซีเมนต์ไทย จำกัด กล่าวว่า เอสซีจีมีเครื่องมือในการประเมินศักยภาพพนักงาน คือ CA ซึ่งใช้มาตั้งแต่ยังไม่มีคำว่า Talent โดย C ย่อ

มาจาก Capability หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติงาน ส่วน A ย่อมาจาก Acceptability หมายถึง การยอมรับจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา

“CA ต้องมีสองเรื่องคู่กัน เก่งจนกาจแต่ไปที่ไหนเดือดร้อนทุกหย่อมหญ้า คุณไม่ได้ไปแน่นอน” คุณบัณฑิตกล่าว

ภายหลังการประเมินศักยภาพและจะนำมาประกบคู่กับผลการปฏิบัติงาน จะได้พนักงานเป็น 4 กลุ่ม ประกอบด้วย

1. กลุ่มที่พนักงานมีศักยภาพ ผลการปฏิบัติงานโดดเด่น ทั้ง C และ A สูง ถือเป็น กลุ่ม Fast Track ที่จะได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งเป็นกลุ่มแรก (High Potential)
2. กลุ่มที่พนักงานมีศักยภาพสูงแต่ผลการปฏิบัติงานยังไม่โดดเด่น ซึ่งอาจเป็นเพราะยัง ไม่ได้รับมอบหมายงานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ (High Normal)
3. กลุ่มที่มีผลการปฏิบัติงานดี ความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งงานปัจจุบัน แต่ยังไม่พร้อมสำหรับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง (Normal)
4. กลุ่มที่ผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันยังไม่น่าพอใจ พนักงานไม่มีศักยภาพที่จะเติบโตในอนาคต จำเป็นต้องพัฒนาและปรับปรุงให้ดีขึ้น (Need Improvement)

#### วางแผนอนาคต

คุณบัณฑิต กล่าวว่า ในช่วงที่คุณอุทัย คันธเสวี เป็นผู้อำนวยการสำนักงานการบุคคลกลาง (มกราคม 2525-ธันวาคม 2540) และมีคุณยุพา บัวธรา เป็นผู้ช่วยผู้อำนวยการนั้น สำนักงานการบุคคลกลาง ได้คิดค้นเครื่องมือเพิ่มเติม ใช้ผลจากการประเมินสรุปแยกแยะว่า พนักงานคนใดเหมาะกับลักษณะงานประเภทใดมีความคิดเรื่องการแบ่งเป็นงานรุกหรืองานรับ เป็นหลักคิด ว่าพนักงานคนนี้เก่ง หรือไม่เก่ง น่าจะอยู่งานรุกหรืองานรับ

มีความพยายามหาหลักในการประเมินว่า ถ้าน้องๆ มีบุคลิกลักษณะเช่นนี้ น่าจะเหมาะกับงานรุก ถ้ามีบุคลิกลักษณะอย่างนี้เหมาะกับงานรับ เหตุผล ก็คือ การประเมินผลงานแทนที่จะให้คุณให้โทษอย่างเดียว ควรรู้จักถึงขนาดที่ว่าพนักงานแต่ละคนเหมาะกับงานด้านไหนด้วย

“ที่ผลงานเขาไม่ดี ไม่ใช่ว่าไม่เก่ง แต่อาจไม่รู้ว่าจะทำอะไรที่เหมาะสมอยู่ตรงไหน”

คุณบัณฑิตกล่าวว่า ข้อมูลสำคัญมากๆ เรื่องหนึ่งคือ ผลลัพธ์โดยตรงที่ได้จากการประเมินผลงาน ทำให้องค์กรทราบว่า แต่ละฝ่ายมี Talent อยู่ที่ไหน มีระดับ High Potential, High Normal, Normal และ

Need Improvement อยู่เป็นสัดส่วนเท่าใด ประเด็นสำคัญอยู่ที่ว่า ทุกจุดต้องมี High Potential ถ้าไม่มี ต้องรีบสร้าง

“เพราะกลุ่มนี้เป็นพลังขับเคลื่อนสำคัญ จึงต้องเช็คทุกจุดว่ามีหรือไม่ เพราะปกติ Normal มีอยู่แล้ว ทั้งหมดนี้เป็นการสร้างความต่อเนื่องในการบริหารงาน”

ทั้งนี้ ในความเป็นจริง คณะกรรมการบุคคลของเอสซีจีมีการประชุมทุกเดือน และมีประชุมใหญ่ปีละ 3 ครั้ง เพื่อพิจารณาผลการทำงานและศักยภาพของพนักงานแต่ละคน รวมถึงเรื่องคนรับช่วงงานแทน (Successor)

“การ Implement ระบบการบริหารงานบุคคลของเอสซีจี เราจะใช้เวลาคิดอย่างรอบคอบระบบที่จะ Implement หากเห็นว่าจะมีผลกระทบกับพนักงาน เราจะยังไม่ดำเนินการจนกว่าจะศึกษาให้ถี่ถ้วน และ Simulate จนแน่ใจว่าจะไม่เกิดผลกระทบ และที่สำคัญต้องสื่อสารให้พนักงานทุกคนเข้าใจ”

### **ดูแลตลอดชีวิต**

เรื่องเงินเดือน ผลตอบแทน โบนัส ซึ่งเกิดขึ้นในช่วงชีวิตวัยทำงานปกติแล้ว เอสซีจียังมีนโยบายการช่วยเหลืออย่างชัดเจนในประเด็นเดียวกันนี้แก่พนักงานเกษียณอายุด้วย ตามแนวคิดที่ว่า พนักงานกลุ่มนี้ไม่มีรายได้ประจำจากการทำงานแล้ว ต้องใช้ชีวิตอย่างไม่มีงานทำ ก็ควรได้รับการดูแลให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีอย่างต่อเนื่องหลังจากเกษียณอายุ โดยการวางแผนด้านการเงิน การดูแลสุขภาพ รวมทั้งการส่งเสริมให้มีกิจกรรมร่วมกันหลังเกษียณอายุโดยจัดตั้งเป็นชมรมข้างปุน

จากรายละเอียดที่นำเสนอมาทั้งหมดข้างต้น ส่งผลโดยตรงต่อความรู้สึกผูกพันที่พนักงานเอสซีจีมีต่อองค์กร อัตราการลาออกของพนักงานอยู่ในระดับต่ำเมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นๆ

ทั้งนี้ ภายใต้อุทิศความคาดหวังขององค์กร ซึ่งมีเป้าหมายการปฏิบัติงานที่กำหนดล่วงหน้าอย่างชัดเจน การบริหารจัดการค่าตอบแทน และการประเมินผลงานที่มีประสิทธิภาพสูง นอกจากส่งผลโดยตรงต่อการพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงานทุกระดับแล้ว ยังส่งผลให้ธุรกิจบรรลุเป้าหมายที่วางไว้อย่างต่อเนื่องราบรื่น

-----

## บทที่ 6

# ผูกพันมั่นคงตั้งครอบครัวใหญ่

หน้าที่หลัก หรืออาจใช้คำว่าเป็นความท้าทายของการบริหารงานบุคคลยุคทุกสมัยคือ การทำให้พนักงานผูกพันกับองค์กร รู้สึกว่าได้รับการดูแลอย่างดี ทั้งถึงเสมอภาค อบอุ่นเป็นกันเองเหมือนเป็นครอบครัวเดียวกัน

คุณสาธิต ยินดีพิท Head of HR Tools & Systems สำนักงานการบุคคลกลาง กล่าวว่า เรื่องความผูกพันของพนักงาน (Employee Engagement) เอสซีจี มองในมุมมองขององค์กรซึ่งจะแตกต่างจากเรื่องการสร้างความพึงพอใจให้แก่พนักงาน (Employee Satisfaction)

“มุมมองของบริษัท มาจากนโยบายเรื่องแรงงานสัมพันธ์ ‘ทำให้โดยไม่ต้องเรียกร้อง’ (Give before Demand) คือ เรื่องที่บริษัทคิดและสามารถทำได้เลย ซึ่งถ้าทำแล้วพนักงานเห็นด้วย ก็จะส่งผลทำให้ทุกคนรู้สึกผูกพัน ส่วนเรื่องความต้องการของพนักงาน สิ่งที่พนักงานต้องการ อยากได้โน่นอยากได้นี้ บริษัทอาจตอบสนองได้ไม่เต็มที่” คุณสาธิตกล่าว

แนวทางพื้นฐานคือ ทำให้พนักงานมีกิจกรรม ผูกพันกันระหว่างพนักงานกับองค์กร รวมทั้งพนักงานด้วยตนเองในแต่ละหน่วยงาน ไม่ว่าจะเป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กร ไปจนถึงเรื่องสุขภาพ ทำให้พนักงานรักองค์กร อยู่กับองค์กรนานๆ

### 6 เรื่องที่ต้องทำ

คุณมนัญญู สวรรค์คุณากร อดีตผู้อำนวยการสำนักงานการบุคคลกลาง (พฤษภาคม 2542-มกราคม 2553) กล่าวว่า ในอดีตพนักงานการบุคคลเน้นดูแล กฎ ระเบียบ กติกา ถ้าพนักงานทำผิดก็ลงโทษ แต่การบริหารงานบุคคลยุคปัจจุบันต้องใช้วิธีคิดใหม่ เน้นว่าทำอย่างไรให้พนักงานรักองค์กร ผูกพันกับองค์กร

“ผูกพัน หมายถึง จงรักภักดี สร้างประโยชน์ มององค์กรเป็นหลัก” คุณมนัญญูกล่าว

แน่นอนว่าสิ่งเหล่านี้ไม่ได้เกิดขึ้นเอง เป็นไปไม่ได้ที่จะบอกหรือสั่งให้พนักงานรักองค์กร คุณมนัญญูกล่าวว่า หน้าที่ดังกล่าวเป็นของการบุคคล ต้องดูให้ออกว่าอะไรเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความผูกพัน รู้ว่าองค์กรต้องทำอย่างไรให้เกิดสภาพเช่นนั้น

ขณะที่มุมมองของบริษัท มีเรื่องที่ต้องทำ 6 เรื่อง ทั้งหมดเป็นสิ่งที่สามารถทำได้โดยผ่านทางผู้บังคับบัญชา หรือระบบต่างๆ ขององค์กร



คุณสาธิตกล่าวว่า เรื่องแรก คือ การสื่อสารทิศทางขององค์กรต้องชัดเจน (Clarity of Company Direction) เริ่มตั้งแต่ผลประกอบการ เรื่องสำคัญๆ ขององค์กร ต้องถ่ายทอดลงไปจนกระทั่งถึงพนักงานทุกคนที่หน้างานให้ทราบ การสื่อสารในหน่วยงาน ทิศทาง วิสัยทัศน์ต้องชัดเจน การมอบหมายงานของผู้บังคับบัญชาแก่ลูกน้องต้องชัดเจน

เรื่องที่สอง บทบาทของผู้บังคับบัญชา (Leadership Roles & Responsibility) กล่าวคือ ผู้บังคับบัญชาต้องแสดงบทบาทของผู้บังคับบัญชา ในเอสซีจีได้วางแนวคิดการดูแลลูกน้องทุกคนว่าเป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา และผู้บังคับบัญชา หรือ Line Manager ต้องทำหน้าที่เป็น HR Manager ด้วย

“ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ดูแลลูกน้องตั้งแต่เข้างาน เขาเป็นคนสัมภาษณ์เข้ามา จากนั้นก็ต้องสอนงานให้คำปรึกษาแนะนำ ต้องพัฒนา ใครหย่อนอะไรต้องเติมให้เขา สารทุกข์สุกดิบหัวหน้าก็ต้องดูประเมินผลงานก็ต้องทำ อะไรที่เป็นเรื่องใหม่ ที่ไม่เคยทำ ผู้บังคับบัญชาต้องเริ่มทำให้เป็นตัวอย่างก่อน (Role Model)” คุณสาธิตกล่าว

เรื่องที่สาม Empowerment เป็นเรื่องของผู้บังคับบัญชาเช่นเดียวกัน ต้องให้ลูกน้องมีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ สามารถทำงานโดยตัดสินใจได้เองระดับหนึ่ง พนักงานจะภาคภูมิใจว่าเป็นผลงานของเขาเอง เพราะเป็นเจ้าของงาน ทำให้เกิดความทุ่มเทในการทำงาน ซึ่งจะส่งผลให้ผลงานออกมาดี

เรื่องที่สี่ เป็นเรื่องการให้รางวัลและการยอมรับ (Rewards & Recognition) คุณสาธิตกล่าวว่า การบุคคลกับ Line Manager ต้องหารือกันอย่างละเอียดรอบคอบ ถึงระบบการให้ผลตอบแทน โบนัสและรางวัลที่เป็นธรรม สามารถแข่งกับภายนอกได้หรือไม่ ส่วนการยอมรับ ยกย่อง ชมเชย ต้องทำให้เห็นในวงกว้าง โดยหยิบยกสิ่งที่คุณกานต์ ตระกูลฮุน กรรมการผู้จัดการใหญ่ทำเป็นประจำมาเป็นตัวอย่าง

“คนไทยไม่ค่อยชมซึ่งกันและกัน ก็ต้องฝึก คุณกานต์เป็นคนแรกเลย เวลาเมื่อผลประกอบการของเอสซีจี บริษัทไหนช่วยให้ผลประกอบการโดยรวมของเอสซีจีดีขึ้น คุณกานต์จะเชิญให้ขึ้นขึ้นโชว์ตัวเรียกที่ทุกคน นั่นคือเวลาชมต้องชมต่อหน้า ชมในที่แจ้ง ในที่ประชุม นี่คือ Recognition เรื่องนี้ต้องฝึก” คุณสาธิตกล่าว

เรื่องที่ห้า ความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Development) เมื่อพนักงานทำดีและได้รับรางวัลแล้ว ก็ต้องสามารถเจริญเติบโตด้วย สำหรับ มุมมองในเรื่องนี้ของเอสซีจี คือ พนักงานทุกคนสามารถเติบโตไปเป็นกรรมการผู้จัดการใหญ่ได้ เรื่องนี้ มีตัวอย่างโดยคุณมนูญ ธรรม์คุณากร

“คุณกานต์พูดบ่อยๆ เวลาจับพนักงานใหม่ เวลาปฐมนิเทศมีน้องๆ ถามอยู่เสมอว่าเขาจะเติบโตเป็นอะไรได้ในเอสซีจี คุณกานต์ก็บอกว่า มาแทนผมได้ คือทุกคนเติบโตไปพร้อมกับองค์กร” คุณมนูญกล่าว

พนักงานจะเติบโตได้ ผู้บังคับบัญชาต้องดูแลลูกน้อง ต้องดูแลเรื่องการพัฒนาทุกคนอย่างต่อเนื่อง  
ทั้งองค์กร

เรื่องที่หก คุณภาพชีวิตในการทำงาน (Quality of Work Life) มีหลายเรื่อง ปัจจุบันที่เน้นหลักๆ คือ สุขภาพ มีการดูแลเรื่อง Proactive Health Care มีโปรแกรม Fit for Work - Fit for Life ทดสอบสมรรถภาพ และแนะนำในเรื่องต่างๆ มีคลินิกที่มีแพทย์ผู้เชี่ยวชาญจากโรงพยาบาลชั้นนำ มาให้คำปรึกษาในแง่การ ป้องกันสุขภาพ ขณะเดียวกันผู้บังคับบัญชาก็ต้องดูแลลูกน้อง ในเรื่องอื่นๆ อาทิเช่น สภาพแวดล้อมในการทำงาน เครื่องมือ อุปกรณ์ที่ใช้ในการทำงาน ทำงานหนักเกินไปหรือไม่ กำลังพลเพียงพอหรือไม่ การบุคคล เองก็ต้องดูแลในเรื่องระบบงานต่างๆ ที่ทำให้พนักงานรู้สึกทำงานอย่างมีความสุข ไม่ว่าจะป็นสวัสดิการ ต่างๆ สิ่งอำนวยความสะดวก สถานที่ออกกำลังกาย เป็นต้น

โดยพื้นฐาน เมื่อพนักงานเกิดความผูกพันกับองค์กรแล้ว สิ่งที่เกิดขึ้นตามมาและถือว่าเป็น ความสำเร็จ ยึดโยงกับอักษร S 4 คำ ประกอบด้วย Stay ทำให้พนักงานทำงานกับองค์กรเป็นเวลานาน Say พนักงานพูดถึงสิ่งที่ดีของบริษัท และ Strive เกิดการทำงานอย่างทุ่มเท จากนั้นจึงเกิด Sustain เติบโต อย่างยั่งยืน

“สิ่งเหล่านี้ไม่ได้เกิดขึ้นง่ายๆ แต่สร้างได้” คุณมนัญญกล่าว

### วัยต่าง ความคิดต่าง

ด้วยความแตกต่างของยุคสมัย สภาพการทำงานเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา นอกจากนั้น สัดส่วน เรื่องอายุของพนักงานระดับปฏิบัติการ ระดับบังคับบัญชา และระดับจัดการ กลายเป็นความแตกต่างที่มี นัยสำคัญ

ช่วงเวลานี้กล่าวได้ว่าเป็นรอยต่อของรุ่นต่อรุ่นที่ Generation ต่างกัน ความผูกพันกับองค์กรของคน รุ่นใหม่แตกต่างจากคนรุ่นก่อน เป็นความผูกพันที่ต้องศึกษาเรียนรู้และเร่งปิด Gap ให้อยู่ร่วมกันได้ใน องค์กร

“โจทย์ที่ทำหาคือ ทำอย่างไรให้เขาผูกพันกับองค์กร” คุณกิติ มาดิลกโกวิท ผู้อำนวยการ สำนักงานการบุคคลกลาง (กุมภาพันธ์ 2553-ปัจจุบัน) กล่าว

คุณอำนวย อภิชัยนันท์ Head of HR Customers Support สำนักงานการบุคคลกลาง กล่าวว่า ใน องค์กรเอสซีจีปัจจุบัน ความแตกต่างในกลุ่มพนักงานมีส่วนผสมอยู่ด้วยกัน 3 รุ่น ตั้งแต่ Baby Boomer (ทางทฤษฎี คือผู้เกิดระหว่างปี 2489-2507) Generation X (ปี 2508-2522) และ Generation Y (ปี 2523- 2533)

คุณสมบัติหลักของ Baby Boomer คือ ทำงานแบบหามรุ่งหามค่ำ ทุ่มเทเต็มที่ คิดอย่างเดียวว่า ทำเพื่อองค์กร มีความจงรักภักดีกับองค์กรสูง รวมทั้งถ่ายทอดแนวคิดและวิธีปฏิบัติมาสู่ Generation X ซึ่งปัจจุบันเป็นกลุ่มพนักงานส่วนใหญ่ และขณะนี้ก็เริ่มมีส่วนผสมของ Generation Y เข้ามามากขึ้น

สิ่งที่เกิดขึ้นระหว่าง Generation คือ ความไม่เข้าใจซึ่งกันและกัน มีช่องว่างระหว่างกัน ตัวอย่างเช่น ผู้บังคับบัญชาสไตล์ Generation X และ Baby Boomer จะบอกว่่าน้องๆ ทุกคนต้องทำงานเพื่อองค์กร ต้องทุ่มเท อย่าคิดมาก องค์กรจะดูแลทุกอย่างเอง ส่วน Generation Y คิดตรงข้าม คือ น้องๆ ต้องการอิสระในความคิดและการทำงาน พี่ๆ ต้องการอะไรให้บอกมา ส่วนวิธีการทำงานเป็นเรื่องของน้องๆ เอง เปิดเพลงไปทำงานไปหรือเดินเล่นไปมาก่อน แต่เมื่อนำงานมาส่ง ผลงานก็โอเค เป็นสไตล์คนรุ่นใหม่

“ถ้าผู้บังคับบัญชาไม่เข้าใจก็จะรู้สึกว่าจะไม่อยู่ในบรรทัดฐานเดิมที่เคยเป็น” คุณอำนวยการกล่าว

### **ทำงานเหมือนพี่น้อง ครอบครัวยุคเดียวกัน**

สำหรับแนวคิดการดูแลพนักงานให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีและมีความสุขในการทำงาน เอสซีจีได้แบ่งการดูแลพนักงานเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

หนึ่ง - พนักงานเข้าใหม่ ภารกิจหลักคือ ต้องการดูแลน้องๆ ให้อยู่กับบริษัทอย่างมีความสุข วิธีการคือ ใช้ระบบพี่เลี้ยง โดยคัดเลือกจากพนักงานที่มีทัศนคติที่ดี เป็นตัวแทนของบริษัท มีการอบรมเรื่องบทบาท มอบคู่มือพี่เลี้ยงเพื่อใช้เป็นแนวทางการดูแล รวมทั้งมีงบประมาณสนับสนุนค่าใช้จ่ายการดูแลน้องเลี้ยงปีละ 5,000 บาท

“พนักงานใหม่บางคนในช่วงแรกอาจมีปัญหาในการทำงานไม่กล้าคุยกับผู้บังคับบัญชา หรือมีปัญหาเกี่ยวกับเพื่อนร่วมงาน พี่เลี้ยงก็เป็นอีกทางเลือกหนึ่งในการปิดช่องว่างและทำให้ทุกคนเข้าใจกันมากขึ้น รวมทั้งระบบพี่เลี้ยงก็เป็นอีกช่องทางหนึ่งในการปลูกฝังแนวคิดอุดมการณ์ 4 และจรรยาบรรณ ทำให้ทุกคนเข้าใจวัฒนธรรมองค์กรของเอสซีจี และอยู่กับองค์กรได้ดี” คุณอำนวยการกล่าว

สอง - พนักงานที่ผ่านการทำงานมาระยะหนึ่ง ทั้งงานและประสบการณ์เริ่มอยู่ตัวแล้ว พนักงานกลุ่มนี้ บริษัทเน้นดูแลเรื่อง สิทธิประโยชน์ ผลตอบแทนและสวัสดิการต่างๆ ที่มีการปรับปรุงให้อยู่ตลอดเวลา เพื่อให้พนักงานรู้สึกถึงความมั่นคงในการทำงาน

“พนักงานกลุ่มนี้เราใส่เรื่อง Wealth Management เข้าไป ให้ความรู้และเน้นย้ำกับทุกคนว่าจะเริ่มออมตอนใกล้เกษียณอายุ มันไม่ทัน ควรเริ่มออมตั้งแต่อายุ 30-35 ปีขึ้นไป คือจะออมอย่างไร เก็บเงินสะสมอย่างไร วิธีการลงทุนมีอะไรบ้างเป็นการวางแผนด้านการเงินระยะยาว เพื่อให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีหลังเกษียณอายุ (Post Retirement Program)” คุณอำนวยการกล่าว

สาม - พนักงานอาวุโส ส่วนใหญ่อายุ 45-50 ปีขึ้นไป เริ่มมองอนาคตของตนเองตอนเกษียณอายุแล้ว พนักงานกลุ่มนี้ ครอบครัวยังหลักปักฐาน มีลูกหรือลูกเข้าโรงเรียนแล้ว บริษัทจะเน้นการให้คำปรึกษา การวางแผนชีวิตหลังเกษียณอายุ เช่น เรื่องวางแผนการออม การลงทุนเพื่อความมั่นคงหลังเกษียณและการดูแลสุขภาพ เพื่อให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีต่อเนื่องเหมือนเดิม

นอกจากนั้น บริษัทยังมีการตั้งชมรมอดีตพนักงานระดับจัดการขึ้นเรียกชื่อว่า “ชมรมช้างปูน” และมีชมรมย่อยๆ เช่น ชมรมไผ่ธรรมชาติ ชมรมท่องเที่ยว ชมรมกีฬา เพื่อให้พี่ๆ อดีตผู้บริหารของเอสซีจีได้มีโอกาสพบปะสังสรรค์ระหว่างกัน และยังเป็นการรักษาความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหารรุ่นพี่ที่เกษียณอายุไปแล้วกับรุ่นน้องที่ทำงานอยู่ปัจจุบัน โดยมีการจัดกิจกรรมต่างๆ เป็นประจำทุกปี ปีละประมาณ 3-4 ครั้ง โดยมีกิจกรรมใหญ่ คือ ไปต่างจังหวัดครั้งละ 4-5 วัน เยี่ยมโรงงานตามภาคต่างๆ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงการให้ความสำคัญ และสะท้อนถึงความผูกพันระหว่างกัน ไม่ต่างจากสมาชิกในครอบครัวเดียวกัน

โดยพื้นฐานลักษณะงานส่วนใหญ่ของเอสซีจีมีบรรยากาศการทำงานเอื้อต่อการสร้างความผูกพันระหว่างพนักงานด้วยกัน ระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงาน รวมถึงผู้บริหารกับพนักงานทั่วไปด้วย

ธุรกิจของเอสซีจีที่มีโรงงานอยู่เป็นจำนวนมาก ต้องมีการก่อสร้าง ใช้พนักงานจำนวนมากทำงานร่วมกัน ภาพที่เห็นชัดเจนนับจากอดีตจนถึงปัจจุบันคือ พนักงานของเอสซีจีส่วนใหญ่ เป็นคนขยันขันแข็ง ทำงานแบบอาบเหงื่อต่างน้ำ หามรุ่งหามค่ำ ยิ่งกว่านั้น ยังเข้ากันง่าย มีความเป็นกันเอง

ขณะที่พนักงานระดับผู้บังคับบัญชา มีการประชุมคณะกรรมการ และการถ่ายทอดข้อมูล/ข่าวสารจากการประชุมมาเป็นลำดับ สะท้อนให้เห็นถึงภาพการพูดคุยปรึกษาหารือ ทั้งเพื่อการปรับปรุงพัฒนาแก้ไขปัญหาต่างๆ ขององค์กร ทำให้เกิดความผูกพันระยะยาวตลอดมา

ในส่วนการทำงานของพนักงาน การนำระบบคุณภาพต่างๆ เช่น Total Quality Management หรือ TQM นำเรื่อง Quality Control Circle (QCC) มาใช้ กล่าวได้ว่าเป็นการสร้างความผูกพันในกลุ่มพนักงานเช่นกัน

หลักพื้นฐานของ TQM เน้นการให้พนักงานทุกคนทุกระดับใช้ความคิดในการทำงานมากกว่าใช้แรงงานอย่างเดียว เน้นการประชุมระดมสมอง หยิบยกประเด็นที่เป็นปัญหาขึ้นมาแล้วทำการแก้ไขปรับปรุงคุณภาพงานให้ดีขึ้นเรื่อยๆ

หลังจากนำ TQM มาใช้ มีการปฏิบัติอย่างจริงจังทำให้เกิดประสิทธิภาพสูง ส่งผลให้ได้รับรางวัลทั้งระดับชาติและระดับสากล มีการจัดงานฉลองความสำเร็จ โดยให้ครอบครัวของพนักงานทุกระดับมาร่วมงาน ทำให้เกิดความผูกพันระยะยาวกับบริษัท นอกจากนั้น ยังจัดกิจกรรมอื่นๆ เช่น แข่งขันกีฬาภายในเป็น

ประจำ จัดให้ชมภาพยนตร์ด้วยกัน โดยเข้าโรงภาพยนตร์ทั้งโรง ซื้อตั๋วให้ในราคาพิเศษ รวมทั้งนำครอบครัวไปได้

คุณมนัญญู สรรค์คุณากร อดีตผู้อำนวยการสำนักงานการบุคคลกลาง กล่าวว่า สิ่งที่เกิดขึ้นทั้งหมดทำให้เห็นภาพว่า องค์กรกับครอบครัวพนักงานไม่ได้ตัดขาดจากกัน ส่งผลทำให้เกิดความผูกพันขององค์กรกับครอบครัวพนักงาน

“ความผูกพันจะเกิดขึ้นได้หมายถึงองค์กรต้องเห็นเขาอยู่ในสายตา เหมือนอยู่ในครอบครัวเดียวกัน ซึ่งจะทำให้เกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน รู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน”

### **ตรวจเช็คต่อเนื่อง เพื่อความสมบูรณ์แบบ**

คุณอำนาจ Head of HR Customers Support กล่าวว่า บริษัทจะสำรวจเรื่องความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร หรือ Engagement Survey เป็นประจำทุกปี จากนั้นก็นำข้อมูลไปจัดทำแผนงานปรับปรุงพัฒนาให้ตอบโจทย์ตรงความต้องการและแก้ไขให้ตรงจุด

นอกจากการสำรวจเป็นทางการโดยหน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรงแล้ว คณะกรรมการบุคคลของแต่ละธุรกิจ/บริษัทยังให้ความสำคัญตรวจเช็คข้อมูลเป็นประจำ โดยมีการประชุมคณะกรรมการบุคคลประจำทุกเดือน มีการรายงานข้อมูลการดูแลพนักงานต่อที่ประชุมให้ทราบทุกด้าน เมื่อมีสิ่งที่คุณเหมือนผิดปกติเกิดขึ้น คณะกรรมการบุคคลจะสั่งการให้ติดตามตรวจเช็ค และดำเนินการแก้ไขทันที

“เช่น ถ้ามีตัวเลขรายงานว่าคนลาออกเยอะ คณะกรรมการก็จะบอกให้ไปเช็คดูว่าเป็นอย่างไร สาเหตุเกิดจากอะไร จะมีวิธีแก้ไขอย่างไร จะแก้ด้วยเรื่องค่าตอบแทน หรือด้วยเรื่องบรรยากาศในการทำงาน ซึ่งเป็นงานที่การบุคคลต้องประสานงานกับทุกฝ่าย ต้องทำงานแบบ Cross Function ร่วมมือกัน”  
คุณอำนาจกล่าว

ความสนใจ การเอาใจใส่และการให้ความสำคัญอย่างสูงของคณะกรรมการบุคคลกับเรื่องดังกล่าว มีตัวอย่างที่เป็นรูปธรรมในเรื่องการจัดปฐมนิเทศหลักสูตร SCG Ready Together ซึ่งบริษัทใช้เวลากับพนักงานเข้าใหม่เกือบ 1 เดือนเต็ม ให้ทุกคนมาใช้ชีวิตอยู่ร่วมกัน ให้เข้าใจวัฒนธรรมขององค์กร สร้าง Networking ระหว่างกันในเอสซีจี ก่อนที่จะเริ่มชีวิตการทำงานจริงในองค์กร และภายหลังการจบหลักสูตร แต่ละรุ่น ทีมผู้จัดหลักสูตรจากสำนักงานการบุคคลกลางก็จะมีการสำรวจข้อมูลและความเห็นเพิ่มเติมว่า น้องๆ คิดเห็นอย่างไร และที่สำคัญคือการติดตามผลว่า น้องๆ เหล่านี้ยังอยู่กับองค์กรหรือลาออกไปมากน้อยเพียงใด และอยู่ในช่วงอายุงานใด รวมทั้งวิเคราะห์สาเหตุและหาแนวทางแก้ไขทันที

สถิติล่าสุด ระบุว่า การลาออกจากงานของพนักงานเข้าใหม่อายุงาน 6 เดือนถึง 1 ปีลดลงและเปลี่ยนเป็นช่วง 3-4 ปี คุณธวัชธีร์รัตน์ โปธานันท์ Head of Executive Briefing Center & External

Relations สำนักงานการบุคคลกลาง กล่าวว่า สาเหตุสำคัญมาจากการลาไปเรียนต่อปริญญาโท ซึ่งส่วนใหญ่ระบุว่า ต้องเป็นผู้มีประสบการณ์ทำงานมาแล้วไม่ต่ำกว่า 3 ปี

คุณธวัชธีรรัตน์กล่าวว่า สำนักงานการบุคคลกลาง ยังมีการสำรวจเรื่องบรรยากาศการทำงานด้วยว่ามีปัญหาหรือไม่ ถ้ามี สาเหตุมาจากอะไร ล่าสุดมีความคิดที่ว่า ผู้บังคับบัญชา หรือฝ่ายบุคคล สอบถามหลังพนักงานใหม่ทำงานครบ 6 เดือนด้วยว่า รู้สึกอย่างไร พอใจกับงานที่ทำหรือไม่ ส่วนเรื่องค่าตอบแทนนั้น บริษัทได้วางระบบการบริหารค่าตอบแทนสำหรับพนักงานเข้าใหม่โดยใช้โปรแกรมเร่งอัตราค่าจ้างในช่วง 3 ปีแรก (Accelerated Special Adjustment)

### **BCM กับมาตรฐานสวัสดิการใหม่**

ช่วงอุทกภัยปลายปี 2554 ต่อเนื่องถึงต้นปี 2555 เอสซีจีได้รับผลกระทบไม่น้อยกว่าบริษัทอื่นๆ จากการรวบรวมข้อมูลพบว่า โรงงานที่มีอยู่เสียหายมากกว่า 20 แห่ง พนักงานมากกว่า 3,000 ครอบครัวเดือดร้อน หน่วยงานดังกล่าวประเทศไทยและสังคมไทยคุ้นเคยมากขึ้นกับคำว่า BCM-Business Continuity Management หรือการบริหารจัดการธุรกิจอย่างต่อเนื่องในภาวะวิกฤติ

BCM เป็นการออกแบบและเตรียมความพร้อมเพื่อรับมือสถานการณ์ที่ไม่คาดคิด เช่น ไฟไหม้ น้ำท่วม แผ่นดินไหว วิกฤติทางการเมือง ฯลฯ โดยแนวคิดของคณะกรรมการกับฝ่ายบุคคลในขณะนั้นคือ ต้องทำให้พนักงานปลอดภัย และไม่ต้องกังวลเรื่องครอบครัวด้วย เพราะถ้าพนักงานกังวลกับครอบครัวก็ยิ่งทำงานไม่ได้ จากนั้นเมื่อพนักงานและครอบครัวปลอดภัย ก็จะดูแลลูกค้า เสร็จจากดูแลลูกค้า ก็จะดูแลสังคมและชุมชนที่เดือดร้อน ช่วยบริษัทในภาพรวม ลักษณะเป็นขั้นเป็นตอน

ในส่วนที่เกี่ยวกับพนักงานโดยตรง ช่วงมหาอุทกภัย เอสซีจีอนุญาตให้พนักงานที่สำนักงานใหญ่หยุดงานชั่วคราว โดยสามารถทำงานจากที่บ้านได้ จัดตั้งศูนย์ประสานงานให้ความช่วยเหลือ มี Call Center ให้พนักงานโทรแจ้งขอความช่วยเหลือ เช่น จัดหาที่พักที่ปลอดภัยให้ในช่วงที่น้ำยังไม่ลด

บริษัทเช่าที่พักและโรงแรมรวม 12 แห่ง ทั้งในกรุงเทพฯ พัทยา และจังหวัดใกล้เคียง จำนวนกว่า 1,100 ห้อง ให้แก่พนักงานและครอบครัวพักฟรี จัดหากระสอบทรายจำนวนกว่า 100,000 ใบ ให้พนักงานจัดหาที่จอดรถกว่า 10,000 คัน มีสวัสดิการเงินกู้ช่วยเหลือฉุกเฉินปลอดดอกเบี้ย เดิมวงเงินคนละ 50,000 บาท เพิ่มเป็น 70,000 บาท จนถึงสูงสุดที่ 120,000 บาท

อันเป็นที่มาของการเกิดภาพพนักงานนับพันอาสาสมัครเป็นทีมกู้ภัย แสดงให้เห็นถึงความผูกพันที่มีต่อกัน ผลัดเปลี่ยนหมุนเวียนเข้าไปช่วยเหลือเพื่อนพนักงานที่ประสบภัยอย่างเร่งด่วนต่อเนื่องตลอดช่วงเวลาดังกล่าว

## ความผูกพันตลอดชีวิต

ตัวอย่างหนึ่งที่แสดงให้เห็นถึงความผูกพันของพนักงานและบริษัทที่มีต่อกันเมื่อครั้งเผชิญวิกฤติเศรษฐกิจ ปี 2540 เป็นคำกล่าวกับคณะกรรมการของคุณชุมพล ณ ลำเลียง อดีตกรรมการผู้จัดการใหญ่ (ปี 2536-2548) จากความทรงจำของคุณมนูญ สรรค์คุณากร อดีตผู้อำนวยการสำนักงานการบุคคลกลาง

“บ้านเราเหมือนเคยเป็นเศรษฐี มีลูกสิบคน อยู่ในหมู่บ้านที่มีสิบหลัง เป็นหนึ่งในสิบหลัง เรามีบ้านฝรั่งอยู่ตรงนี้ บ้านญี่ปุ่นอยู่ตรงนี้ บ้านสเปน บ้านฝรั่งเศส อยู่ในหมู่บ้านเดียวกัน วันดีคืนดีบ้านเราถูกไฟไหม้หมด หมดเนื้อหมดตัวทรัพย์สิน ไม่มีเหลือเลย”

“ถามว่าถ้าจะอยู่ครบกันทั้งสิบสองคนเราตายพร้อมกันหมด ก็พอดีฝรั่งเศสมาขอลูกเราไปเลี้ยงสองคน ญี่ปุ่นขอลูกเราเลี้ยงสองคน อเมริกันขอลูกเราไปเลี้ยงสองคน เราก็จะเหลือลูกไว้เลี้ยงสี่คน”

“พ่อแม่รู้สึกอย่างไร ตอนนั้น รันทมมาก น้ำตาตกต้องยกลูกให้คนอื่น แต่ถามว่าจำเป็นไหม จำเป็นนั่นเป็นสิ่งที่คุณชุมพลพูดกับพนักงานทั้งหมด”

หลังวิกฤติเศรษฐกิจมีเรื่องราวต่างๆ เกิดขึ้นมากมาย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การปรับโครงสร้างธุรกิจ ทั้งนี้ ในมุมของการบริหารงานบุคคล เอสซีจีมีนโยบายที่ชัดเจนในการแก้ปัญหาเรื่องนี้โดยไม่มีทางเลือกจ้างพนักงานเลยแม้แต่คนเดียว แต่ใช้วิธีลดสัดส่วนการถือหุ้น และโอนย้ายพนักงานให้ไปร่วมงานกับบริษัทร่วมทุน

ขณะที่ผู้บริหารระดับสูงตั้งแต่ระดับกรรมการผู้จัดการขึ้นไป พร้อมใจกันลดเงินเดือนลงร้อยละ 25 เป็นเวลา 1 ปี

คุณชลนัฐ ญาณารณพ กรรมการผู้จัดการใหญ่ บริษัทเอสซีจี เคมิคอลส์ จำกัด (พฤศจิกายน 2548-ปัจจุบัน) กล่าวว่า ช่วงเวลานั้น มีการจัดกิจกรรมสันหนากการ เพื่อลดความเครียดในการทำงาน มีการจ้างตลกมาแสดง มีผู้บริหารระดับผู้จัดการใหญ่ของธุรกิจขึ้นไปร้องเพลง เป็นความตั้งใจกระตุ้น และดูแลเรื่องขวัญกำลังใจของพนักงาน

“ต้องการสื่อว่า ไม่ต้องทำตัวเป็นไข้เหมือนเศรษฐกิจที่เป็นอยู่ ทำใจสบายๆ เพื่อคิดแก้ปัญหาให้ได้ดีกว่า” คุณชลนัฐกล่าว

## บทที่ 7

### สวัสดิการจากเริ่มต้นจนเกษียณ

ภายใต้ อุดมการณ์ 4 ข้อ 3 เชื้อมั่นในคุณค่าของคน เอสซีจีให้ความสำคัญต่อคุณค่าของพนักงาน โดยถือว่าเป็นสมบัติที่มีค่าที่สุด โดยบริษัทพยายามคัดสรรบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและมีคุณธรรมเข้ามาร่วมงาน ให้การฝึกฝน พัฒนา ดูแลอย่างดีด้วยสวัสดิการ และผลตอบแทนตามสมควร

ตัวอย่างที่แสดงให้เห็นว่า บริษัทดูแลพนักงานด้วยความจริงใจมาตลอด เช่น ปี 2503 บริษัทปูนซีเมนต์ไทยร่วมกับบริษัทในเครือ คือ บริษัทกระเบื้องกระดาศไทย จำกัด บริษัทผลิตภัณฑ์และวัสดุก่อสร้าง จำกัด และบริษัทค้าวัสดุก่อสร้าง จำกัด ซื้อที่ดิน เนื้อที่รวม 172 ไร่เศษ ที่ตำบลลาดยาว อำเภอบางเขน เป็นโครงการบ้านจัดสรรให้ลูกจ้างของบริษัทประมาณ 500 หลังคาเรือน แบ่งซื้อพร้อมบ้านรายละเอียด 1 หลัง ให้ผ่อนชำระเป็นรายเดือน หรือรายงวดที่มีการจ่ายค่าจ้างเป็นระยะเวลา 10 ปีโดยไม่เสียดอกเบี้ย

ภายในปี 2508 ลูกจ้างที่จองซื้อพร้อมตัวบ้านได้รับการจัดสรรครบทุกราย รวมถึงจัดให้มีคณะกรรมการหมู่บ้านและประธานเป็นผู้ดูแลความเรียบร้อย

ที่โรงงานท่าหลวง บริษัทจัดสรร 1 ใน 4 ของที่ดิน สร้างบ้านให้ทำนองเดียวกัน มีการสร้างโรงเรียนที่ทำหลวงสำหรับลูกหลานพนักงาน จ้างครู 32 คน เพื่อดูแลเด็กนักเรียนประมาณ 600 คน สร้างตลาดสด และโรงภาพยนตร์ สร้างร้านค้าและขายผ่อนส่งให้แก่เจ้าของบ้าน มีระบบกำจัดขยะมูลฝอยทันสมัย เป็นที่เดียวในประเทศไทย ณ เวลานั้น

“คุณจะได้สังเกตเห็นฝนป่าเรียงรายไปด้วยเสาอากาศทีวี เป็นเครื่องพิสูจน์ว่าทุกบ้านมีโทรทัศน์ บางคนอาจลงทุนซื้อเสาอากาศทีวีก่อนซื้อเครื่องรับโทรทัศน์ด้วยซ้ำ ทั้งนี้เพื่อไม่ให้เหนื่อยหน้าเพื่อนบ้าน” Mr. V.F. Hemmingsen อดีตกรรมการผู้จัดการกล่าวถึงสภาพความเป็นอยู่ของพนักงานโรงงานท่าหลวงในห้วงเวลานั้น

ปี 2505 ความต้องการปูนซีเมนต์ภาคใต้ขยายตัวเพิ่มขึ้น แต่ยังคงมีราคาสูงเพราะค่าขนส่งจากภาคกลางสูง คณะกรรมการบริษัทตัดสินใจตั้งโรงงานผลิตปูนซีเมนต์ขึ้น หลังจากเปรียบเทียบความเหมาะสม ในที่สุดสรุปได้ที่ทุ่งสง จังหวัดนครศรีธรรมราช

ด้วยสภาพท้องถิ่นขณะนั้นที่ขาดแคลนสาธารณูปโภคสำคัญแทบทุกอย่าง รวมถึงการขาดแคลนแรงงานระดับฝีมือ ความไม่คุ้นเคยกับคนท้องถิ่น ขณะที่การทำงานต้องการระเบียบวินัยมากพอสมควร จำเป็นต้องมีทีมงานจากกรุงเทพฯ ลงไปส่วนหนึ่ง



เพื่อให้แน่ใจว่า พนักงานทั้งหมด ไม่ว่าจะเป็นนายช่าง หัวหน้างาน และพนักงานระดับปฏิบัติการ ต่างๆ ได้รับการดูแลอย่างดีที่สุด นอกจากการสร้างหมู่บ้านพนักงานย่อมๆ บริษัทยังจัดให้มีแพทย์ประจำ โรงงาน โรงพยาบาลพร้อม โดยเฉพาะการระมัดระวังโรคมาเลเรีย ซึ่งมีอยู่แพร่หลายในท้องถิ่น

มีการกำหนดว่า พนักงานประจำทั้งหมดจะต้องปลอดจากโรคดังกล่าว วิธีการที่ทำได้ จัดยา ป้องกันมาเลเรีย 1 เม็ดพร้อมน้ำ และให้ทุกคนกินยาต่อหน้าพนักงานการเงิน ที่ทำหน้าที่จ่ายค่าจ้างให้เป็น ประจำทุกสัปดาห์

พนักงานสามารถลาป่วยโดยได้รับค่าจ้างไม่เกินปีละ 45 วันทำงานปกติ และสามารถสะสมวันลาป่วยได้ พนักงานหญิงสามารถลาคลอดได้ไม่เกิน 90 วันทำงานปกติโดยได้รับค่าจ้างเต็มจำนวน

พนักงานทุกคนสามารถลาหยุดพักผ่อนประจำปีโดยได้รับค่าจ้างเต็มจำนวน อายุงานครบ 1 ปี ลาพักผ่อนประจำปีได้ 7 วัน อายุงาน 5-10 ปี ลาได้ 14 วัน อายุงานมากกว่า 10 ปีขึ้นไป ลาได้ 21 วัน

การลาไปรับราชการทหาร 60 วันแรกได้รับค่าจ้างเต็มจำนวน ถัดจากนั้นได้รับค่าจ้างครึ่งหนึ่งของ อัตราจ้างที่ได้รับตามปกติ จนกว่าจะถูกปลดจากประจำการ

การลาอุปสมบท ลูกจ้างที่ทำงานกับบริษัทมาแล้วติดต่อกันไม่น้อยกว่า 3 ปีขึ้นไปและยังไม่เคยอุปสมบทมาก่อน หากประสงค์จะอุปสมบท อนุญาตให้ลาอุปสมบทได้ไม่เกิน 120 วัน โดยให้ได้รับค่าจ้างไม่เกิน 90 วันในระหว่างอุปสมบทและอนุญาตให้ลูกจ้างแต่ละคนลาอุปสมบทได้เพียงครั้งเดียวในระยะเวลาที่ทำงานอยู่กับบริษัท

ลูกจ้างที่เข้าทำงานเป็นกะ บริษัทพยายามจัดให้ลูกจ้างประเภทนี้ ได้เข้าอยู่ในบ้านพักของบริษัท เพื่อสะดวกต่อการเข้ามาปฏิบัติงานยามวิกาล

กำหนดให้ลูกจ้างได้รับเงินรางวัลเมื่อสิ้นปีตามจำนวนซีเมนต์ที่ผลิตได้ในปีนั้นๆ เงินจำนวนนี้ แบ่งเป็นเงินรางวัลสุขภาพส่วนหนึ่ง สำหรับส่วนที่เหลือแบ่งจ่ายให้แก่ลูกจ้างทุกคนที่ทำงานกับบริษัท มาแล้วเกิน 1 ปี คือประมาณร้อยละ 75 จ่ายให้ลูกจ้างทุกคนได้รับเท่าๆ กัน ที่เหลืออีก 25% แบ่งให้ตาม อัตราส่วนของอัตราค่าจ้าง อายุการทำงานและจำนวนวันที่มาทำงานในปีนั้นๆ

สนับสนุนให้ลูกจ้างทุกคนออมทรัพย์ โดยให้ฝากเงินสะสมไว้กับบริษัทได้ไม่เกินร้อยละ 25 ของเงิน รายได้ที่ได้รับและบริษัทจ่ายดอกเบี้ยสมทบเข้ากับเงินฝากสะสมของลูกจ้างด้วยในอัตราใกล้เคียงกับ ดอกเบี้ยที่บริษัทต้องเสียให้แก่ธนาคารเมื่อเบิกเงินเกินบัญชี

ปีที่ 50 ของการก่อตั้ง บริษัทปูนซีเมนต์ไทยยังได้เสนอขายหุ้นในบริษัทค้าผลิตภัณฑ์ก่อสร้าง จำกัด ให้แก่ลูกจ้างจำนวนประมาณ 200 คน เป็นผู้ถือหุ้นบริษัทดังกล่าว

## ปรับให้เหมาะกับความเป็นจริง

ปี 2506 ที่เอสซีจีอายุครบ 50 ปี มีพนักงานรวมประมาณ 1,800 คน นอกจากการจ่ายค่าจ้างเงินเดือนในอัตราที่เหมาะสม คณะจัดการในขณะนั้นได้ออกแบบสิทธิประโยชน์และสวัสดิการที่เหมาะสม ทำให้พนักงานดำเนินชีวิตได้อย่างราบรื่น มีความสุข

จากนโยบายเรื่องเงินเดือน ขณะนั้นบริษัทไม่ได้เน้นการจ่ายค่าแรงในอัตราต่ำสุด ทั้งนี้ พนักงานทุกคนได้รับการดูแลเป็นรายบุคคล พนักงานซึ่งทำงานดีมีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีตามสมควร ช่วยเหลือเกื้อกูลครอบครัว รวมทั้งสามารถพุ่มเฟิยได้บ้างในบางครั้งบางโอกาส

คุณพิพัฒน์ กาญจนวิโรจน์ อดีตผู้อำนวยการสำนักงานการบุคคลกลาง (มกราคม 2541-เมษายน 2542) กล่าวว่า ด้วยเป็นกิจการผลิตปูนซีเมนต์ ซึ่งใช้วิศวกรและผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านเป็นหลัก การขึ้นเงินเดือนมักเกิดขึ้นบ่อยๆ เช่น ทุกครั้งที่ขยายโรงงาน หน่วยงานที่ทำหน้าที่ขยายก็จะได้เงินเดือนขึ้นจำนวนมาก

ยุคที่คุณบุญมา วงศ์สุวรรณ เป็นกรรมการผู้จัดการ (ปี 2517-2519) มีความคิดว่า ไม่ถูกต้องนักที่ให้เป็นเงินเดือนขึ้นไปแล้วขึ้นไปตลอดชีวิต ทั้งๆ ที่งานที่ทำคือขยายโรงงานอาจมีเพียงครั้งเดียว จึงเปลี่ยนแปลงวิธีการ

“คุณบุญมาบอกว่า นับจากนี้เราจะขึ้นเงินเดือนน้อย เปลี่ยนเป็นใครทำดีก็ให้เป็นเงิน คล้ายๆ โบนัสไปเลย แนวทาง คือ คนไหนทำดีก็ได้เงินเยอะแทนการขึ้นเงินเดือน” คุณพิพัฒน์กล่าว

ช่วงเวลานั้น มีประกาศคณะปฏิวัติเรื่องการคุ้มครองแรงงาน แนวทางที่เอสซีจีใช้ ทั้งเรื่องเงินเดือนและสวัสดิการคือ ต้องเหนือกว่ากฎหมาย ดีกว่าที่กฎหมายระบุไว้ เป็นเรื่องยึดถือปฏิบัติมาตลอด

จนกระทั่งมีการปรับโครงสร้างพนักงานใหม่ คิดตามสภาพการจ้าง แบ่งเป็น 3 กลุ่ม คือ พนักงานจัดการ (พนักงานบริหารระดับสูง) พนักงานบังคับบัญชาและพนักงานวิชาชีพ (พนักงานรายเดือนอาวุโสและพนักงานบริหารระดับต้น) พนักงานระดับปฏิบัติการ (พนักงานรายเดือนและรายชั่วโมง) แต่ละกลุ่มมีหน้าที่ความรับผิดชอบต่างกัน มีการกำหนดเรื่องเงินเดือน สวัสดิการ และสิทธิประโยชน์ที่ได้รับใหม่ให้แตกต่างกัน

กล่าวได้ว่า การบริหารงานบุคคลของเอสซีจีเกี่ยวกับเรื่องค่าตอบแทน สิทธิประโยชน์ และสวัสดิการต่างๆ ก้าวอย่างมั่นคงไม่มีสะดุด จนถึงช่วงวิกฤติเศรษฐกิจปี 2540 ฐานะการเงินของบริษัทย่ำแย่ภาระหนี้เพิ่มขึ้นเท่าตัว คือจากหนึ่งแสนล้านบาทเป็นสองแสนล้านบาท เป็นผลจากการลอยตัวค่าเงินบาท

พนักงานสาหัสถึงขนาดที่ว่าบางเดือนแทบไม่สามารถจ่ายเงินเดือนพนักงานที่มีประมาณ 36,000 คนในขณะนั้น

ด้านพนักงาน มีสิ่งไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อนหลายเรื่อง เช่น หยุดขึ้นเงินเดือน ชะลอโบนัส เดิมอายุงานเกิน 10 ปีขึ้นไปได้โบนัส 3 เดือน ต่ำกว่านั้นได้ 2 เดือนครึ่งหรือสองเดือน ปีดังกล่าวก็ชะลอหรือหยุดผู้บริหารระดับสูงพร้อมใจกับปรับลดเงินเดือนร้อยละ 25

คุณชุมพล ฌ ลำเลียง อดีตกรรมการผู้จัดการใหญ่ (ปี 2536-2548) เคยกล่าวกับคุณอุทัย คันธเสวี อดีตผู้อำนวยการสำนักงานการบุคคลกลาง (มกราคม 2536-สิงหาคม 2540) ว่า สภาพตอนนั้นเหมือนจมน้ำ แต่เขามั่นใจว่า อีกไม่นานเอสซีจีจะกลับมาแข็งแกร่งกว่าเดิม เพราะพนักงานมีความรู้ความสามารถ มีศักยภาพสูงขึ้น เมื่อเศรษฐกิจในภาพรวมดีเหมือนเดิม เอสซีจีจะฟื้นตัว รวมถึงก้าวไปข้างหน้าได้เร็วกว่าคนอื่น

“เราใช้ภาษาอังกฤษว่าเราจะ Emerge Stronger ใฝ่ขึ้นมาแล้วต้องดีกว่าเดิม” คุณอุทัยกล่าว

เหตุการณ์ดังกล่าว เป็นจุดเริ่มต้นสำคัญของการเปลี่ยนแปลงเรื่องเงินเดือน สวัสดิการ รวมทั้งผลประโยชน์อื่นๆ ที่เกี่ยวกับพนักงาน ซึ่งทำที่สุดแล้ว สามารถสรุปว่า เป็นการทำให้สิ่งที่ดีอยู่แล้วดีขึ้น และเหมาะสมมากขึ้นไปอีก

### **สวัสดิการตลอดชีวิต**

สำหรับพนักงานทั่วไป ในฐานะลูกจ้าง สิ่งที่ถูกกังวลมากที่สุดเรื่องหนึ่ง คือ ความสามารถในการทำงานที่อาจลดน้อยถอยลง หรือขาดหายไประหว่างการทำงาน เช่น การเจ็บป่วย เรื่องดังกล่าวเอสซีจีดูแลพนักงานเป็นอย่างดี

ด้วยคุณค่าหลักคือเชื่อมั่นในคุณค่าของคน ซึ่งก็คือพนักงาน บริษัทจัดให้มีสถานพยาบาลให้บริการแก่พนักงานทุกระดับ โดยแพทย์และพยาบาลจากโรงพยาบาลรามาริบัติ

ทั้งนี้ นอกจากเรื่องค่าใช้จ่ายเพื่อรักษาพยาบาลซึ่งอยู่ในสวัสดิการแล้ว เอสซีจียังดูแลต่อเนื่อง เรื่องการลา ดูแลช่วยเหลือเรื่องการทำงานขณะอยู่ระหว่างการพักฟื้นด้วย

สวัสดิการอื่นๆ ที่บริษัทมีให้แก่พนักงานเกษียณอายุ เช่น ปีที่เกษียณจะได้รับเงินสะสมเป็นกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ (Provident Fund) ซึ่งบริษัทตั้งขึ้นตั้งแต่ปี 2538 จะเป็นเงินก้อนหนึ่งที่จะให้ดำเนินชีวิต กับอีกก้อนหนึ่งคือ เงินชดเชยต่างๆ ตามกฎหมายแรงงาน

นอกจากนั้น บริษัทยังมองเรื่องคุณภาพชีวิตหลังเกษียณด้วย โดยคุณอำนาจ อภิชัยนันท์ ผู้จัดการ HR Customers Support สำนักงานการบุคคลกลาง กล่าวว่า สำหรับผู้บริหารที่มีรถยนต์ประจำตำแหน่ง

บริษัทจะพิจารณาขายได้ในราคาข้อตกลงที่เช่าไว้ ดูแลเรื่องชื่อประกันสุขภาพต่อเนื่องไม่ต่างจากที่เคยได้รับ

มีชมรมข้างป่วน ให้นักงานเกษียณสมัคร มีการจัดกิจกรรมให้พบปะสังสรรค์ปีละ 3-4 ครั้งๆ ละ 4-5 วัน ไปยังโรงงานตามภาคต่างๆ โดยบริษัทรับผิดชอบค่าใช้จ่ายส่วนใหญ่

ด้วยสวัสดิการที่ออกแบบมาอย่างครบถ้วน สมบูรณ์แบบ ซึ่งเกิดจากความคิดพื้นฐาน คือ ทำให้โดยไม่ต้องเรียกร้อง (Give before Demand) รวมถึงรู้และเข้าใจความต้องการในภาพรวมอย่างชัดเจน ล้วนเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้พนักงานทุกคนของเอสซีจีทุ่มเทแรงกายแรงใจทำงานอย่างเต็มที่ตลอดมา

## บทที่ 8

### แรงงานสัมพันธ์แนบแน่น

โดยทั่วไปว่า คำว่า แรงงานสัมพันธ์ หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง ซึ่งตั้งอยู่บนพื้นฐานของการทำงานร่วมกันตามข้อตกลงที่เรียกว่า “สภาพการจ้าง”

ย้อนกลับไปในอดีตก่อนที่เรื่องการบริหารจัดการแรงงานของเอสซีจี จะได้รับการยอมรับอย่างสูง เช่นปัจจุบัน สามารถใช้คำกล่าวที่ว่า เส้นทางไม่ได้โรยด้วยกลีบกุหลาบ ต้องผ่านปัญหาและอุปสรรคตามรายทางมาพอสมควร

สิ่งที่เกิดขึ้นและมีนัยสำคัญอย่างยิ่ง คือ การประกาศใช้พระราชบัญญัติแรงงาน ครั้งแรกเมื่อปี 2500 ส่งผลให้เกิดสหภาพในเอสซีจี 4 แห่ง ในเวลาใกล้เคียงกัน ประกอบด้วย

12 กุมภาพันธ์ ก่อตั้งสหภาพปูนซิเมนต์บางซื่อ

18 กุมภาพันธ์ ก่อตั้ง สหภาพกรรมการปูนซิเมนต์ไทยท่าหลวง

22 พฤษภาคม ก่อตั้ง สหภาพไทยซิเมนต์

25 ธันวาคม ก่อตั้ง สหภาพกรรมการท่าลาน

หลังจากมีสหภาพ สิ่งที่เกิดขึ้นตามมา เป็นไปตามวัตรปฏิบัติทั่วไป คือ มีการเรียกร้องช่วงแรกๆ สหภาพใหญ่ที่สุดคือ สหภาพกรรมการปูนซิเมนต์ไทยท่าหลวง สระบุรี มักเป็นแกนนำ ส่วนใหญ่เป็นเรื่องค่าตอบแทนต่างๆ เงินเดือน สวัสดิการ เบี้ยเลี้ยง เช่น ค่าเช่ากะ ฯลฯ มีเรื่องเรียกร้องเรื่อยๆ

การผลัดงานครั้งแรกในประวัติศาสตร์ของบริษัท เกิดขึ้นช่วงต้นปี 2500 สาเหตุเกิดจากความเข้าใจผิดบางประการระหว่างลูกจ้างกับบริษัท ผลเสียหายนับว่าไม่ร้ายแรง ไม่นานทั้งสองฝ่ายสามารถปรับความเข้าใจทำความตกลงกันได้ ความสัมพันธ์ระหว่างลูกจ้างกับนายจ้างกลับคืนเข้าสู่สภาพปกติด้วยดีเช่นเดิม

ปี 2508 จอมพลสฤษดิ์ ธนะรัชต์ นายกรัฐมนตรี ประกาศยกเลิกพระราชบัญญัติพรรคการเมือง นอกจากนั้น ประกาศยกเลิกสหภาพแรงงานด้วย พร้อมทั้งมีคำสั่งว่า ถ้ามีปัญหาแรงงานให้สั่งปิดโรงงานทันที ผู้ขัดขืนมีโทษจำคุก

## บริหารยากขึ้น เพราะกฎหมาย

วันที่ 16 เมษายน ปี 2515 มีการตราพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงานออกมา สาระสำคัญอยู่ที่การคุ้มครองสิทธิพื้นฐานของลูกจ้าง เช่น เรื่องเวลาทำงานต่อวัน ค่าจ้างขั้นต่ำ การกำหนดวันลา ฯลฯ ซึ่งกฎหมายฉบับนี้ใช้มาจนถึงปัจจุบัน

ปี 2517-2518 ที่เรียกกันว่า ยุคประชาธิปไตยเบ่งบาน คนไทยแทบทุกสาขาอาชีพได้แสดงออกถึงความต้องการเสรีภาพในรูปแบบของการเรียกร้องต่างๆ บ่อยครั้ง กรณีพิพาทแรงงานและการนัดหยุดงานมีประมาณ 400-500 ครั้งต่อปี กล่าวได้ว่าสูงสุดอย่างที่ไม่เคยปรากฏมาก่อน

คุณสุรพันธ์ ปุสเสด็จ ซึ่งทำงานด้านการบุคคลตั้งแต่ปี 2517 และเกษียณก่อนกำหนดในปี 2545 ขณะดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักงานการบุคคลและส่งเสริมคุณภาพงาน บริษัทเยื่อกระดาษสยาม จำกัด กล่าวว่า ปี 2518 มีปรากฏการณ์สำคัญซึ่งส่งผลกระทบต่อการบริหารแรงงานของพนักงานทั้งเอสซีจีในเวลาต่อมา คือ การเกิดขึ้นของสหภาพแรงงานผลิตภัณฑ์และวัสดุก่อสร้างเครือซิเมนต์ไทย

แนวทางการก่อตั้งเกิดจากการรวมกิจการทุกอย่างที่เป็นวัสดุก่อสร้างเข้าด้วยกัน ภายหลังจากตั้งขึ้นแล้วก็เกิดระบบสมาชิก โดยสมาชิกของสหภาพแต่ละแห่งถือว่าเป็นสมาชิกของสหพันธ์นี้ทั้งหมด

สิ่งที่ตามมา คือ ทำให้พลังในการยื่นข้อเรียกร้องแข็งแกร่งขึ้น

“พอตั้งขึ้นสมาชิกเดิมของแต่ละแห่งก็สังกัดสหภาพใหม่ เพราะเมื่อก่อนคุณตั้งมีห้าร้อยคนก็ยื่นได้ แต่เฉพาะบริษัทคุณ แต่พอตั้งเป็นสหภาพของเครือก็อิงเป็นวัสดุก่อสร้างหมด ปูนซีเมนต์ก็เป็นวัสดุก่อสร้าง เหล็กสยามก็เป็นวัสดุก่อสร้าง ดังนั้นพอเกิดเหตุการณ์อะไรขึ้น ทุกสหภาพเรียกร้องได้พร้อมกันมีข้อเรียกร้องเกิดขึ้นมากกว่าเดิมหลายเท่า” คุณสุรพันธ์กล่าว

## สร้างบรรทัดฐานใหม่

ปี 2519-2520 คณะจัดการของเอสซีจี ร่วมกับคุณฉัตร บุนนาค อดีตผู้อำนวยการฝ่ายการบุคคล กลาง ออกแบบรูปแบบแรงงานสัมพันธ์ของเอสซีจีขึ้น โดยกำหนดว่า หลักการของแรงงานสัมพันธ์ ควรมีลักษณะอย่างไร ซึ่งแตกต่างชัดเจนกว่าที่อื่น

คุณสุรพันธ์ กล่าวว่า สิ่งที่ถูกเผยแพร่ในชื่อ นโยบายแรงงานสัมพันธ์ ประกอบด้วย

1. ฝ่ายจัดการต้องเป็นผู้นำในการบริหารแรงงานสัมพันธ์ ความแตกต่างชัดเจน คือ บริษัทอื่นๆ ขณะนั้น ผู้นำคือสหภาพ
2. บริษัทจะรักษาคุณภาพของ 3 ฝ่าย คือ ผู้ถือหุ้น สังคมและพนักงาน

คุณสุรพันธ์ กล่าวว่า เอสซีจีถือว่าในการประกอบธุรกิจ ต้องคำนึงถึงผลประโยชน์ 3 ฝ่าย คือ ผลประโยชน์ของพนักงาน ผลประโยชน์ของเจ้าของบริษัท และผลประโยชน์ของผู้ใช้สินค้าและบริการ ประเด็นสำคัญที่สุด อยู่ที่ผลประโยชน์ของสามฝ่ายต้องสมดุลกัน บริษัทจึงจะอยู่ยืนยาวและยั่งยืน

“อาจารย์บุญมา [คุณบุญมา วงศ์สุวรรณ อดีตกรรมการผู้จัดการ (ปี 2517-2519)] ถามว่า เราจะประสานผลประโยชน์อย่างไร ก็คืออย่าให้ใครมาก ต้องพอดีๆ เวลาเราเจรจาภาพจะอ้างเรื่องนี้ ผมให้คุณเยอะก็ต้องขึ้นราคาสินค้า สังคมก็เดือดร้อน ผู้ถือหุ้นก็ได้ส่วนแบ่งน้อยลง ขณะเดียวกัน ถ้าให้ผู้ถือหุ้นมากพนักงานก็ได้น้อยลง คือเรื่องเงินถ้าเราไปโหลดจุดไหนมาก อีกสองจุดก็ได้น้อยลง”

ผลประโยชน์ของพนักงาน คือ เรื่องค่าจ้าง เงินเดือน สวัสดิการต่างๆ ต้องให้ดีตามควรแก่สภาพของพนักงานแต่ละระดับ ผลประโยชน์ของผู้บริโภคและผู้ให้บริการคือได้ใช้สินค้าที่ดี ราคาพอสมควร ผลประโยชน์ของเจ้าของคือ ต้องได้รับเงินลงทุนคืนอย่างดี

หากให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งมากเกินไป เช่น ให้เจ้าของมากเกินไป ผลก็คือต้องขายของราคาแพงขึ้น หรือจ่ายเงินเดือนพนักงานน้อยลง ซึ่งอาจหาพนักงานไม่ได้ พนักงานอยู่น้อยลง หรือคนอาจไม่ซื้อถ้าจ่ายให้พนักงานมากเกินไป ฉะนั้นในการดำเนินธุรกิจต้องคำนึงถึงผลประโยชน์ของสามฝ่ายนี้ให้สมดุล

3. บริษัทถือเป็นหน้าที่ และความรับผิดชอบต่อที่จะดูแลค่าจ้างผลตอบแทน และสวัสดิการให้เหมาะสมสม่ำเสมอ โดยพนักงานไม่ต้องเรียกร้อง

คุณพิพัฒน์ กาญจนวิโรจน์ อดีตผู้อำนวยการสำนักงานการบุคคลกลาง (มกราคม 2541 - เมษายน 2542) กล่าวว่า ช่วงปี 2519 คุณบุญมา วงศ์สุวรรณ ได้ทำหนังสือขึ้นฉบับหนึ่งให้กับสหภาพแรงงานและคณะกรรมการแรงงานสัมพันธ์ ระบุว่า “คณะกรรมการของบริษัทให้คำยืนยันได้ว่า เมื่อถึงเวลา คือ มีเหตุผลที่จะพิจารณาปรับค่าครองชีพให้และฐานะของบริษัทเอื้ออำนวย คณะกรรมการของบริษัทจะพิจารณาปรับให้เองถึงแม้ว่าจะไม่มีการเรียกร้อง”

คุณมณูญ ธรรม์คุณากร อดีตผู้อำนวยการสำนักงานการบุคคลกลาง (พฤษภาคม 2542- มกราคม 2553) กล่าวว่า แนวคิดในการดูแลพนักงานของเอสซีจี มีรากฐานมาจากการทำงานเหมือนคนในครอบครัวเดียวกัน ทำให้โดยไม่ต้องเรียกร้อง (Give before Demand) ถือเป็นรากฐานการบริหารจัดการเรื่องแรงงานที่สำคัญตลอดมา

หมายความว่า บริษัทจะดูแลเรื่องค่าจ้างเงินเดือน ของพนักงานให้ครบถ้วนสมบูรณ์ วิธีการทำโดยสำรวจเทียบกับบริษัทชั้นนำอื่นๆ ทั้งในอุตสาหกรรมเดียวกันและต่างอุตสาหกรรม ล่วงหน้าทุกๆ ปี

“พนักงานไม่ต้องกังวลเรื่องอื่นใด หน้าที่สำคัญมีเรื่องเดียว คือ ทำงานให้เต็มที่” คุณมณูญกล่าว

สอดคล้องกับความเห็นของคุณกิติ มาติลโกวิท ผู้อำนวยการสำนักงานการบุคคลกลาง (กุมภาพันธ์ 2553-ปัจจุบัน)

“หลายองค์กรที่มีปัญหาแรงงานเพราะเขารอให้พนักงานทนมัไหวและมาเรียกร้อง เป็นการเพาะนิสัยว่าต้องร้องขอจนถึงจะได้ แต่เอสซีจีให้ก่อนร้องขอ” คุณกิติกล่าว

#### 4. บริษัทจะปฏิบัติต่อพนักงานด้วยความเป็นธรรม

โดยพื้นฐาน พนักงานมีสิทธิเลือกว่าจะเป็นสมาชิกสหภาพหรือไม่ด้วยตนเอง หลักการข้อนี้หมายความว่าพนักงานทุกคนไม่ว่าจะเป็นสมาชิกสหภาพหรือไม่ สิทธิที่ได้รับเท่าเทียมกัน ไม่มีความแตกต่าง

“แนวคิดของเอสซีจี คือ สำหรับพนักงาน ถ้าได้ต้องได้ทุกคน” คุณสุรพันธ์กล่าว

นอกจากนั้นเพื่อให้เกิดความเป็นธรรมในทุกๆ เรื่อง ตั้งแต่การคัดเลือก การพิจารณาค่าตอบแทน การประเมินผลงาน การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง จึงได้กำหนดให้การดูแลพนักงาน ทำโดยใช้ระบบคณะกรรมการบุคคลในทุกระดับพนักงาน

ภายใต้แนวคิดข้างต้น ดังที่ทราบแล้วว่า เอสซีจีจัดแบ่งพนักงานเป็น 3 ระดับ คือ พนักงานจัดการ พนักงานบังคับบัญชาและพนักงานวิชาชีพ และพนักงานปฏิบัติการ เพื่อแสดงความโปร่งใส เป็นธรรม มีการจัดทำคู่มือข้อบังคับให้แก่พนักงานแต่ละระดับ

คู่มือแต่ละเล่มจะมีข้อมูลอยู่ 2 ลักษณะ อย่างแรกเป็นข้อบังคับตามกฎหมายแรงงาน เช่น ชั่วโมงการทำงานต่อสัปดาห์ ฯลฯ อย่างหลัง เป็นข้อมูลที่อาจมีการเปลี่ยนแปลงบ่อย เช่น เบี้ยเลี้ยง เงินช่วยเหลือ วิธีขอเงินช่วยเหลือ ฯลฯ

#### 5. พนักงานทุกคนมีสิทธิร้องเรียนขอความเป็นธรรมจากบริษัท

#### 6. การเจรจากับสหภาพต้องแยกเจรจา

ขึ้นอยู่กับว่าการเรียกร้องมาจากบริษัทใด คณะจัดการจะเจรจากับต้นสังกัด ไม่ได้เจรจารวมในนามเครือ สาเหตุที่ต้องการแยกเจรจา เพราะโดยพื้นฐาน ธุรกิจของแต่ละบริษัทแตกต่างกัน คู่แข่งคนละกลุ่ม สภาพการจ้างแต่ละแห่งจึงแตกต่าง อย่างไรก็ตาม วิธีดังกล่าวทำให้ฝ่ายจัดการเหนื่อยมาก เพราะมีทีมเดียวแต่ต้องไปเจรจาทั้งปี

“ประเด็นอยู่ที่คุณเป็นพนักงานของใคร เช่น คุณเป็นพนักงานท่าหลวง อย่างมาอ้างว่าคุณเป็นพนักงานของเครือ คุณเป็นตัวแทนของพนักงานท่าหลวงเท่านั้น เพราะฉะนั้นเรายินดีแยกเจรจา เช่น ซีแพค



เรียกร้อง ก็ไปเจอจากบชีแพคอย่างเดียว คุณต้องให้เงินเดือนแบบชีแพค ไม่ใช่ให้เงินเดือนแบบโรงงานเหล็กสยาม ที่ผลิตเหล็ก” คุณสุรพันธ์กล่าว

7. บริษัทต้องการให้พนักงานยึดบริษัทเป็นที่พึ่ง มากกว่าร่วมกับสหภาพแรงงานในการทำงาน และบริษัทจะดูแลพนักงานเปรียบเสมือนบุคคลในครอบครัวเดียวกัน

### แก้ปัญหาโดย “ให้ใจ” เน้นสื่อสาร

กล่าวได้ว่าในอดีต เอสซีจีเผชิญปัญหาแรงงานบ่อยครั้ง สาเหตุหลักมาจากลักษณะการเป็นโรงงาน มีพนักงานจำนวนมาก ความต้องการหลากหลาย แต่บริษัทก็สามารถบริหารจัดการแก้ปัญหาได้ ล่วงมาตลอด

ตัวอย่างเช่น ปี 2519 เกิดปัญหาแรงงานขึ้นที่โรงงานแก่งคอย ขณะที่ตัวแทนฝ่ายบุคคลเจรจากับสหภาพแรงงาน คุณพารณ อิศรเสนา ณ อยุธยา ซึ่งขณะนั้นเป็นผู้อำนวยการสำนักงานการบุคคลกลางให้ ชักชวน ภรรยาของสมาชิกสหภาพรวมกลุ่มกัน จากนั้นก็จัดหาครูภายนอกมาสอนอาชีพ เช่น ตัดเย็บเสื้อผ้า ทำสวนครัว ทำอาหาร และภายหลังเป็นอาชีพได้จริงๆ ทำให้ในเวลาต่อมา สมาชิกสหภาพไม่มีเวลามาเรียกร้องต้องใช้เวลาทำสวนครัว หรือทำอาชีพเสริมอื่นๆ

อีกตัวอย่างหนึ่ง เป็นเรื่องกรณีพิพาทแรงงานของบริษัทสยามมิชลิน จำกัด ซึ่งขณะนั้นเอสซีจีเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ คุณมนูญ สรรค์คุณากร ซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบในการแก้ปัญหา กล่าวว่า ฝ่ายบุคคลเน้นกลยุทธ์สำคัญ 2 เรื่อง คือ ปฏิบัติการเชิงรุกและการสื่อสารสอดประสานกัน

เริ่มจากการแบ่งคณะทำงานเป็น 3 กลุ่ม กลุ่มแรกเน้นทำเรื่องกลยุทธ์อย่างเดียว กลุ่มที่สองทำเรื่องสื่อสาร ส่วนกลุ่มที่สามทำเรื่องเจรจาต่อรองอื่นๆ

“กลยุทธ์คือจะทำอย่างไรต่อไป จะเจรจาหรือไม่ จะให้หรือไม่ ถ้าให้ ให้แค่ไหน” คุณมนูญกล่าว

ด้านการสื่อสาร คุณมนูญกล่าวว่าสิ่งสำคัญคือทุกครั้งที่มีการเจรจาระหว่างผู้นำสหภาพกับบริษัท บริษัทต้องสื่อสารข้อมูลทั้งหมดให้พนักงานทราบก่อนผู้นำสหภาพแถลง วิธีการคือประชุมหัวหน้างาน จากนั้นแจกเอกสารสรุปการเจรจา ให้หัวหน้างานเป็นผู้แจ้งพนักงานในสังกัดทราบ ผลที่ได้คือ พนักงานทุกคนได้รับข้อมูลข่าวสารเดียวกัน ได้รับก่อนสหภาพแถลง ซึ่งสามารถหลีกเลี่ยงการให้ข้อมูลผิดเพี้ยน หรือไม่ครบถ้วน

“แนวคิดหลักคือทำงานเพื่อไปสูเป้าหมายที่ต้องการให้ได้ มิเช่นนั้นจะเป็นการแก่งแย่งอย่างเดียว ในอนาคตพนักงานจะไม่เชื่อถือบริษัทเลย บริษัทต้องบอกให้ชัดเจนว่าจุดยืนคืออะไร ขึ้นต่อไปคืออะไร และสุดท้าย คิดว่าจะเป็นอย่างไ” คุณมนูญกล่าว

ยังมีตัวอย่างการใช้การสื่อสารโดยตรงแก้ปัญหาแรงงาน กรณีบริษัทผลิตภัณฑืกระดาษไทย จำกัด (มหาชน) เมื่อครั้ง คุณสมบุญ รัชวาลย์ เข้าไปรับตำแหน่งกรรมการผู้จัดการ เมื่อ ปี 2531

สหภาพ ซึ่งเข้มแข็งมากอยู่แล้ว ตั้งทำว่าจะสไตรค์ในเดือนพฤษภาคม มีข้อเรียกร้องต่างๆ เช่น ขอขึ้นเงินเดือนร้อยละ 8 คณะจัดการแก้ปัญหาโดยเรียกประชุมหัวหน้างานทุกฝ่ายรวมประมาณ 70 คน แจ้งสถานการณ์ของบริษัทให้ทราบ ให้ข้อมูลว่าจะเกิดความเสียหายมากน้อยแค่ไหน พร้อมขอคำแนะนำในการแก้ปัญหาซึ่งได้รับความเห็นมากมาย

กฎหมายแรงงาน ระบุว่า ในการเจรจา ผู้นำสหภาพ มีอำนาจเต็มในการตัดสินใจด้านลูกจ้าง ซึ่งก่อนหน้านั้น บริษัทให้ผู้آنวยการฝ่ายบุคคลเข้าไปเจรจา แต่ไม่มีอำนาจในการตัดสินใจ นอกจากนั้นด้วยความล่าช้าของกระบวนการด้านตุรการ ประกาศของบริษัทจึงออกมาล่าช้า ข้อมูลที่ต้องการสื่อสารจึงออกมาจากทางสหภาพ ก่อนและไม่ครบถ้วนสมบูรณ์

การเจรจาครั้งต่อมา คุณสมบุญเข้าไปเป็นตัวแทนฝ่ายนายจ้างเองและให้บรรดาหัวหน้างานส่วนใหญ่ร่วมประชุมด้วย ขณะที่กรรมการฝ่ายสหภาพ เข้าประชุมประมาณ 7-8 คน ขณะประชุมเรื่องใดที่ตัดสินใจได้ เช่น โรงอาหารไม่ดี ห้องน้ำไม่สะอาด ตัดสินใจในที่ประชุมได้เลย

ส่วนเรื่องใหญ่ เช่น ขอขึ้นเงินเดือนร้อยละ 8 ต้องผ่านการอนุมัติจากคณะกรรมการจึงต้องรอก่อน นอกจากนั้น คณะจัดการดำเนินการตามนโยบายที่มีมาตลอด คือ ทำให้โดยไม่ต้องเรียกร้อง (Give before Demand) ด้วย เมื่อประชุมเสร็จทุกอย่างก็จบ สหภาพเรียกชุมนุมอีกไม่ได้ เพราะพนักงานทุกคนได้รับข้อมูลทุกเรื่องแล้ว

### Line Manager = HR Manager

นวัตกรรมในอดีตที่สำคัญ ซึ่งมีผลอย่างมากกับการจัดการปัญหาแรงงานของเอสซีจีคือ การให้ Line Manager เป็น HR Manager

Line Manager หมายถึงผู้บังคับบัญชาโดยตรงของพนักงานแต่ละคน ซึ่งเป็นผู้ตัดสินใจเรื่องรับพนักงาน ขึ้นเงินเดือน ลงโทษพนักงาน ฯลฯ

ดังนั้น หากมีปัญหาเรื่องแรงงาน ก็คือ เป็นปัญหาระหว่าง Line Manager กับสหภาพ ส่วนหน้าที่หลักของผู้บริหารฝ่ายบุคคลคือ Advise, Assist และ Support หากกระบวนการต่างๆ เข้าไปช่วย ในการเจรจา Line Manager เป็นผู้ตัดสินใจขั้นสุดท้าย

## นวัตกรรมสำคัญ : Counter Demand

ปี 2525 เกิดข้อพิพาทแรงงานที่บริษัทเหล็กสยาม จำกัด ขณะนั้น นอกจากดำรงตำแหน่งผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่แล้ว คุณชุมพล ณ ลำเลียง อดีตกรรมการผู้จัดการใหญ่ (ปี 2536-2548) ยังได้รับความไว้วางใจจากคณะกรรมการบริษัท ให้ดำรงตำแหน่งกรรมการผู้จัดการ บริษัทเหล็กสยามด้วย

เมื่อสหภาพมีการยื่นข้อเรียกร้อง สิ่งที่เกิดขึ้นหลังจากนั้น ถือเป็นเหตุการณ์ครั้งแรกในประเทศไทย เมื่อฝ่ายนายจ้างยื่นข้อเรียกร้องกลับ ซึ่งศัพท์เทคนิคใช้คำว่า Counter Demand

หลังจากต่างฝ่ายต่างยื่นข้อเรียกร้อง กรมแรงงานขณะนั้นไม่สามารถตัดสินได้ เรื่องจบลงโดยต่างฝ่ายต่างถอนข้อเรียกร้อง กลับไปใช้สิ่งที่มีอยู่เดิมทั้งหมด

คุณชุมพล ณ ลำเลียง อดีตกรรมการผู้จัดการใหญ่ กล่าวว่า แนวคิดหลักของ Counter Demand เป็นการทำให้ถอย ไม่ใช่เพื่อได้ เหมือนให้มีไฟมาต่อรองกัน ไม่อย่างนั้น เท่ากับฝ่ายหนึ่งมีแต่ได้ ไม่มีจุดแลกกันเลย นอกจากนั้น ในความเป็นจริงการสร้าง Counter Demand บริษัทอยู่ในฝ่ายได้เปรียบ เพราะเห็นความต้องการของแรงงานแล้ว

“การเจรจาต่างฝ่ายต่างถอยบ้าง เริ่มต้นด้วยไม่มีจุดถอยไม่สำเร็จแน่นอน Counter Demand เพื่อให้มีอาวุธให้แลกกันได้ เรามีสิบข้อ เราก็หัวชนฝาอย่างน้อยสัก 5 ข้อ” คุณชุมพลกล่าว

กรณีคล้ายคลึงกัน เกิดขึ้นเมื่อครั้ง บริษัทแซงส์ ซึ่งในอดีตชื่อ Armitage Shanks เป็นบริษัทของอังกฤษ ผู้ผลิตสุรภัณฑ์คอตโต้ โรงงานอยู่แถวดอนเมือง พนักงานทั้งหมดเป็นสมาชิกสหภาพแรงงานมีปัญหาลดเวลา

เมื่อสหภาพยื่นข้อเรียกร้องมา บริษัทก็ยื่นข้อเรียกร้องกลับ โดยเขียนข้อบังคับในการทำงานขึ้นมาใหม่ 1 ฉบับ ในที่สุดพนักงานยอมตามข้อเรียกร้องทั้งหมด

ทั้งนี้ สหภาพแรงงานของเอสซีจีเกิดขึ้นมากที่สุด ในช่วงระหว่างปี 2528-2530 ปัจจัยสำคัญมาจากการขยายธุรกิจ และทำกิจการร่วมทุนจำนวนมาก ส่งผลให้เกิดสหภาพที่ตั้งขึ้นเองและสหภาพที่มีอยู่จากพันธมิตรร่วมทุนมาเป็นสมาชิกมากขึ้น

สหภาพแรงงานเริ่มลดบทบาทและลดจำนวนลงช่วงระหว่างปี 2538-2540 เป็นผลจากปัญหาเศรษฐกิจ พนักงานส่วนใหญ่เห็นภาพรวมของสิ่งที่เกิดขึ้นจริง จึงไม่สนับสนุนเมื่อสหภาพใดๆ ทำการเรียกร้อง ขณะที่การบริหารจัดการภายในเอง ผู้บังคับบัญชาตามสายงานทำหน้าที่ได้ดี ทั้งการสื่อสารทำความเข้าใจกับพนักงาน รวมถึงการดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีอยู่ให้สามารถทำงานได้ดี

แนวทางการบริหารจัดการแรงงานสัมพันธ์ที่ดีส่งผลโดยตรงต่อความผูกพันที่พนักงานมีต่อบริษัท โดยเฉพาะอย่างยิ่งนโยบายทำให้โดยไม่ต้องเรียกร้อง แสดงถึงจุดเริ่มต้นที่มาจากความคิดต้องการดูแลพนักงานของบริษัทเอง ไม่ใช่เพราะพนักงานต้องการแล้วจึงทำ และทั้งหมดนี้เป็นเครื่องตอกย้ำอย่างดีถึงการปฏิบัติตามแนวทางหลักที่บริษัทยึดมั่นมาตลอดตามอุดมการณ์ 4 คือ ตั้งมั่นในความเป็นธรรมและเชื่อมั่นในคุณค่าของคน

## บทที่ 9

### ความมุ่งมั่นในการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ในฐานะบริษัทซึ่งเน้นการประเมินผลงานเป็นหลักมากกว่าความสัมพันธ์ส่วนตัว ภายใต้วัฒนธรรมการบริหารจัดการแบบมืออาชีพซึ่งบรรดาผู้บริหารจะได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งอย่างเป็นธรรม รวมทั้งมีระบบการพัฒนาบุคลากรทุกระดับอย่างต่อเนื่องทำให้พนักงานทุกคนมีโอกาสก้าวหน้าตามสายวิชาชีพ

ความสำเร็จที่ได้รับการยอมรับทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร ทำให้เอสซีจีได้รับรางวัลพระราชทานของสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี Thailand Corporate Excellence Awards ในหมวด Commitment to Human Resource Management ต่อเนื่อง 11 ปีติดต่อกันตั้งแต่ปี 2544–2555 งานประกาศเกียรติคุณองค์กรดีเด่นดังกล่าวนี้ จัดโดยสมาคมการจัดการธุรกิจแห่งประเทศไทย (TMA) ร่วมกับสถาบันบัณฑิตบริหารธุรกิจศศินทร์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ดำเนินการโดยสำรวจความคิดเห็นและจัดอันดับความเป็นเลิศขององค์กรในสาขาต่างๆ จากผู้บริหารระดับสูงขององค์กรชั้นนำที่มีรายได้สูงสุด 1,000 บริษัทระดับแนวหน้าของประเทศไทย (TMA HR 2001)

บรู๊คือภาพที่คนภายนอกพนักงานเอสซีจีล้วนทำงานกับบริษัทเป็นเวลานาน นอกจากนี้ ยังมีภาพว่าผู้บริหารระดับสูงจำนวนมากของบริษัทอื่นๆ ในประเทศไทยล้วนเคยทำงานกับเอสซีจี ทั้งหมดนี้ เป็นภาพสะท้อนความสำเร็จเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท

เส้นทางด้านความเป็นเลิศเรื่องทรัพยากรบุคคลใช้ว่าจะมีแต่รอยยิ้ม ช่วงปี 2540 เอสซีจีต้องขายบริษัทจำนวนมากออกไป รวมถึงการให้พนักงานเกษียณอายุโดยสมัครใจ พนักงานกว่า 10,000 คนหายไปจากระบบการจ่ายเงินเดือน หรือเท่ากับร้อยละ 30 ของพนักงานรวมที่เคยมีอยู่

ที่มีความรู้ความสามารถยอดเยี่ยมจำนวนมากด้วยความที่เป็นบริษัทใหญ่ เป็นที่รวมของพนักงานเอสซีจียังคงต้องเผชิญปัญหาการถูกดึงตัวพนักงานตลอดเวลา ความเปลี่ยนแปลงข้างต้น ส่งผลให้การบริหารจัดการยืดหยุ่นมากขึ้นด้วย เห็นได้จากอายุเฉลี่ยของผู้บริหารระดับสูงเดิมอยู่ที่ 58 ปี ลดลงเหลือน้อยกว่า 50 ปีในช่วง ปี 2544 สิ่งที่เกิดขึ้นเป็นผลจากนโยบายการบริหารจัดการของเอสซีจี ซึ่งให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลโดยการตั้งงบประมาณไว้สูงมากสำหรับวัตถุประสงค์ดังกล่าว โดยให้มีการฝึกอบรมและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้พนักงานเป็นมืออาชีพและเป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านอย่างแท้จริง

ทั้งนี้ จุดเน้นหลักของการฝึกอบรม คือ ให้พนักงานได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เรียนรู้และเตรียมพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในโลกและสัมผัสกับนวัตกรรมใหม่ๆ นอกจากนั้นพนักงานยัง

ได้รับการอบรมเรื่องการบริหารจัดการคุณภาพ (TQM) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร ส่งเสริมการอบรมหลักสูตรเรื่องความปลอดภัย รวมทั้งการรักษาสิ่งแวดล้อม

กรอบการพิจารณามุ่งไปที่คุณค่าของการเป็นครอบครัว โดยเอสซีจีถือได้ว่าเป็นองค์กรแรกๆ ของประเทศไทย ที่กำหนดเรื่องจรรยาบรรณในการทำงานเป็นลายลักษณ์อักษร นอกจากนี้ ยังกำหนด “คุณค่าหลัก” ในชื่อที่รู้จักกันภายในว่า “อุดมการณ์ 4” ซึ่งประกอบด้วย ตั้งมั่นในความเป็นธรรม มุ่งมั่นในความเป็นเลิศ เชื่อมมั่นในคุณค่าของคน และถือมั่นในความรับผิดชอบต่อสังคม ทั้งหมดนี้ ไม่ได้เป็นเพียงตัวอักษรที่เขียนไว้อย่างโก้หรูเท่านั้น แต่ยังนำไปใช้ในชีวิตจริงได้ด้วย

“ครอบครัวเอสซีจี” มีลักษณะเฉพาะที่เห็นเด่นชัด จากภาพรวมการผู้จัดการใหญ่ที่เดินทางไปเยี่ยมพนักงานทั่วประเทศ และใช้เวลาพูดคุยกับพนักงานตามโรงงานต่างๆ ซึ่งเป็นการไปในฐานะพี่น้องมากกว่าการเป็นพนักงาน ความเป็นสมาชิกในครอบครัว ยังสะท้อนให้เห็นหลังจากเกษียณอายุไปแล้ว อดีตพนักงานระดับจัดการขึ้นไปจะได้รับเชิญ ให้เข้าร่วม “ชมรมช้างป่วน” เพื่อรักษาความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างพี่น้องให้ได้มีโอกาสพบปะสังสรรค์ และขอรับคำปรึกษาแนะนำ ซึ่งนำไปสู่ความเป็นครอบครัวที่แข็งแกร่ง

การเดินทางของบรรดาผู้บริหารระดับสูงไม่ได้จำกัดเพียงการไปเยี่ยมพนักงานเท่านั้น แต่ยังไปพบปะพูดคุยสังสรรค์กับผู้แทนจำหน่าย ชีพพลายเออร์ ในลักษณะที่ไม่ต่างจากการเป็นครอบครัวเดียวกันด้วยความสัมพันธ์ใกล้ชิดทั้งกับบริษัท ยาวตลอดถึงทุกห่วงโซ่ ทำให้เกิดคุณค่าของความผูกพัน ความมั่นคงและความสัมพันธ์ที่ยั่งยืนและยาวนาน

ภายใต้คุณค่าหลัก “เชื่อมมั่นในคุณค่าของคน” เอสซีจีให้ความสำคัญสูงสุดกับพนักงาน ด้วยความคิดที่ว่า พนักงานเป็นทรัพย์สินที่มีค่าสูงสุด ซึ่งได้มาจากการรับสมัครบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถโดดเด่น อบรมอย่างจริงจังเข้มข้น จากนั้นก็พยายามเต็มที่ ที่จะรักษาให้อยู่กับองค์กรนานๆ ด้วยระบบการสนับสนุนที่แข็งแกร่ง และกระบวนการให้รางวัลที่หลากหลาย

เอสซีจีตระหนักดีว่าการจัดการทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพ คือ ต้องมีคนที่เหมาะสม ในสถานที่ที่เหมาะสมกับทักษะที่ใช้การได้จริงๆ นั่นจึงเป็นเหตุผลสำคัญที่ต้องตัดสินใจให้ถูกต้องตั้งแต่จุดเริ่มต้น โดยพื้นฐาน เอสซีจีจะค้นหาผู้สมัครที่เป็น “คนเก่ง-คนดี” จากนั้นก็มีการออกแบบโปรแกรมที่สามารถดึงดูดพนักงานกลุ่มเป้าหมาย ทั้งระดับปริญญาตรีและสูงกว่าให้ตัดสินใจเข้าร่วมงาน

นิยามของคำว่า คนเก่ง หมายถึง ความเก่ง 4 ประการ ได้แก่ “เก่งงาน” ทำงานได้สำเร็จ “เก่งคน” ทำงานเป็นทีม “เก่งคิด” คิดอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ พัฒนาปรับปรุงงานตลอดเวลา และ “เก่งเรียน” มีความกระหายที่จะเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา

ส่วนคนที่ หมายถึง “ประพฤติดี มีน้ำใจ ใฝ่ความรู้ คู่คุณธรรม” โดยต้องเป็นคนมีน้ำใจ ใฝ่หาความรู้ มีความวิริยะอุตสาหะ มีความเป็นธรรม เห็นแก่ส่วนรวม รู้หน้าที่ในงาน ในครอบครัว และในสังคม มีทัศนคติที่ดี มีวินัย และมีสัมมาคารวะ มีเหตุผล รวมถึงการรักษาชื่อเสียงของตนเองและของบริษัทอย่างต่อเนื่อง

ภายใต้ทรัพยากรที่มีมากมายทั้งของบริษัทเองและเครือข่าย เอสซีจีสามารถพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรมที่หลากหลาย สนับสนุนให้พนักงานทุกระดับสามารถสร้างประสิทธิผลและประสิทธิภาพการปฏิบัติงานสูงกว่าเดิม โดยเน้นจำเพาะเจาะจงลงไปในเรื่องงานและความก้าวหน้าในสายอาชีพของแต่ละบุคคล มีการปรับปรุงโปรแกรมฝึกอบรมของพนักงานอย่างต่อเนื่องผ่านระบบการประเมินผลจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งในภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ

ช่วง 2 ทศวรรษที่ผ่านมา โปรแกรม Management Development Program (MDP) ซึ่งเชิญคณาจารย์จาก Wharton School, University of Pennsylvania มาสอน ได้ช่วยเปิดมุมมองของผู้บริหารจากหน่วยงานต่างๆ ให้ได้ทั้งความรู้ความเข้าใจ พัฒนาทักษะ และเสริมสร้างความเข้มแข็งในมุมมองเรื่องการบริหารจัดการทั้งในระยะสั้นและระยะยาวมากขึ้น ทั้งนี้นอกจากประสิทธิภาพในความเป็นมืออาชีพของแต่ละบุคคลที่เพิ่มขึ้นแล้ว ผู้เข้าร่วมโปรแกรมยังมีโอกาสเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ส่งผลให้การทำงานเป็นทีมและการประสานงานระหว่างหน่วยงานต่างๆ ดีขึ้นด้วย

ในปี 2547 ขณะที่บริษัทจำนวนมากกำลังเผชิญอยู่กับปัญหาอัตราการลาออกสูงและพนักงานมีความภักดีต่อองค์กรต่ำ เอสซีจียังคงทำงานอย่างหนักในการคัดสรร ดึงดูด สร้างแรงจูงใจ และรักษาพนักงานเอาไว้ด้วยการลงทุนอย่างหลากหลายในการพัฒนาบุคลากร ซึ่งหมายความว่า พนักงานเอสซีจีไม่ได้รับเพียงแค่ว่าจ้างเงินเดือนเท่านั้น

กุญแจสำคัญของความสำเร็จ มาจากหนึ่งในคุณค่าหลักขององค์กร “เชื่อมั่นในคุณค่าของคน” แน่นนอน นั่นเป็นจุดเริ่มต้น ซึ่งต้องตามมาด้วยความมุ่งมั่นอย่างแรงกล้าและความเต็มใจที่จะทำให้บรรลุมาตรฐานที่สูงนี้

นอกเหนือจากเส้นทางการพัฒนาพนักงานที่ชัดเจนแล้ว การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งก็เป็นความท้าทายเช่นกัน และไม่สามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้เพียงชั่วข้ามคืน จุดที่เอสซีจีแตกต่างจากบริษัทอื่นๆ ก็คือ นับจากเริ่มทำงาน พนักงานทุกคนจะได้รับการปลูกฝังเรื่องอุดมการณ์ 4 ตั้งมั่นในความเป็นธรรม มุ่งมั่นในความเป็นเลิศ เชื่อมั่นในคุณค่าของคน และถ้อยมั่นในความรับผิดชอบต่อสังคม

นอกจากนั้น เอสซีจียังให้ข้อมูลแนวทางการบริหารจัดการธุรกิจกับผู้มีส่วนได้เสียทั้งหมด ซึ่งรวมถึงพนักงานของบริษัทด้วย โดยบรรจุไว้ในคู่มือจรรยาบรรณพนักงานเอสซีจี หลักจริยธรรมเหล่านี้เป็นส่วนสำคัญยิ่งของวัฒนธรรมองค์กรที่เอสซีจีมีอยู่ โดยมีผู้บริหารระดับสูงเป็นแบบอย่าง

ทุกๆ กิจกรรมที่เอสซีจีจัดขึ้น ไม่เพียงแต่มุ่งมั่นในการเพิ่มความสามารถของพนักงานเท่านั้น แต่ยังตั้งเป้าเสริมสร้างคุณธรรมในตัวพนักงานด้วย ทั้งนี้ เป็นเรื่องค้ำชูของพนักงาน กับการเปิดหรือปิดกิจกรรมใดๆ นอกจากเรื่องความก้าวหน้าของทักษะและผลงานแล้ว ผู้บริหารระดับสูงทุกคนยังเน้นย้ำเรื่องความเป็นเลิศด้านคุณธรรมและจริยธรรมด้วย

การฝึกงานช่วงฤดูร้อนถือเป็นอีกโปรแกรมหนึ่งที่มีความสำคัญ โดยเป็นการคัดเลือกนักศึกษาที่มีคุณสมบัติเป็น “คนเก่ง-คนดี” ให้ได้ทำงานร่วมกับผู้มีประสบการณ์ระดับมืออาชีพของแท้ ในหลากหลายด้านของการดำเนินธุรกิจ ซึ่งยังรวมถึงการทำงานเป็นทีมและความคิดสร้างสรรค์ นอกจากนี้ นักศึกษาที่ชนะ Business Game ที่จัดขึ้นระหว่างโปรแกรม จะได้รับรางวัลเดินทางไปยังบริษัทร่วมทุนของเอสซีจีที่อยู่ต่างประเทศ และในช่วง 2 ปีที่ผ่านมา มีนักศึกษาประมาณ 40 คนได้รับการบรรจุเป็นพนักงานของบริษัทในเวลาต่อมา

เอสซีจีให้โอกาสการทำงานที่น่าดึงดูดใจ สำหรับนักศึกษาปริญญาตรีจบใหม่จากมหาวิทยาลัยชั้นนำของประเทศ ผ่านโปรแกรม SCG Career Camp โดยจะมีการทดสอบความสามารถและความชำนาญ ทั้งเรื่องทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ (TOEIC) การทดสอบบุคลิกภาพ การทำงานเป็นทีม การแนะนำด้านอาชีพ และการอภิปรายกลุ่ม ทั้งนี้ แต่ละปีจะมีผู้ผ่านการคัดเลือกเข้าร่วมงานประมาณ 100 คน

นอกจากนี้ เอสซีจียังมีโปรแกรม Transferred Fee สำหรับผู้สมัครที่จบการศึกษาจากมหาวิทยาลัย Top 10 เป็นโปรแกรมที่พยายามชักชวนผู้จบการศึกษาปริญญาโทจากมหาวิทยาลัยชั้นนำ ทั้งในสหรัฐอเมริกาและยุโรปเข้าร่วมทำงานกับเอสซีจี โดยบริษัทจะเป็นผู้จ่ายค่าเล่าเรียนแก่ผู้จบ MBA โดยได้รับการปฏิบัติเหมือนกับเป็นนักเรียนทุน

ด้านหนึ่ง มีการมองว่า การพัฒนาบุคลากรที่เอสซีจีเป็นการลงทุนเพื่อสร้างความได้เปรียบของการแข่งขันในระยะยาว

ความมุ่งมั่นนี้บรรลุได้โดยผ่านการมอบหมายงานที่ท้าทายหรืองานโครงการให้แก่พนักงาน การตั้งกลุ่มคณะทำงานเป็นทีมลักษณะ Matrix การศึกษาดูงานและการโยกย้ายพนักงาน เพื่อพัฒนาทักษะและได้รับประสบการณ์ในการทำงานเพิ่มขึ้น

นอกเหนือจากการฝึกอบรมและพัฒนาแก่พนักงานทุกระดับและทุกหมวดหมู่ งาน ทั้งเรื่องการจัดการการตลาด การขาย การบริหารงานบุคคล ทั้ง Management Development Program (MDP) แก่ผู้บริหารระดับสูง Business Concept Development (BCD) สำหรับผู้บริหารระดับกลาง และ Abridged Business Concept (ABC) ของพนักงานใหม่แล้ว เอสซีจียังได้นำ Competency-Based Management มาใช้เพื่อให้เกิดการพัฒนาต่อเนื่อง และสนับสนุนกลยุทธ์ธุรกิจของบริษัท โดยเฉพาะอย่างยิ่ง



ความสามารถในการระบุความเชี่ยวชาญที่จำเป็นต้องมีสำหรับงานที่เฉพาะเจาะจง ทำให้พนักงานตระหนักถึงความคาดหวังของบริษัทสำหรับแต่ละตำแหน่งงาน ขณะเดียวกันก็ได้สร้างกรอบการพัฒนาพนักงานเพื่อให้ได้ความสามารถซึ่งเป็นที่ยอมรับ

ต่อมาในปี 2549 เอสซีจีเป็นองค์กรเดียวที่ได้รับรางวัล Thailand Corporate Excellence Awards ในสาขา Commitment to Human Resource Development รวมถึงรางวัล Overall Corporate Excellence หรือ ความเป็นเลิศขององค์กรโดยรวม 6 ปีติดต่อกัน ความสำเร็จนี้ย่อมไม่ใช่เกิดขึ้นโดยบังเอิญ แต่มีการเชื่อมโยงแนบแน่นกับข้อเท็จจริงที่ว่า เอสซีจีทำแบบนี้มาตลอด อย่างสม่ำเสมอ และจะยังคงทำต่อไป (TMA HR 2006)

เบื้องหลังความสำเร็จโดดเด่นของเอสซีจี มักเกิดจากการที่พนักงานมีแรงผลักดันที่สม่ำเสมอ ความจงรักภักดี ความผูกพันต่อองค์กร และความมุ่งมั่น เป็นปัจจัยสำคัญยิ่งที่ทำให้บริษัทเติบโตก้าวหน้าและสามารถก้าวข้ามผ่านวิกฤตที่เกิดขึ้นในระดับโลกและระดับประเทศมาได้

การทุ่มเทพลังกายพลังใจแบบหามรุ่งหามค่ำไม่หลับไม่นอนของพนักงาน พร้อมการสนับสนุนแบบไม่มีที่ติขององค์กรเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งที่ทำให้ธุรกิจเติบโตอย่างมั่นคงและต่อเนื่องในทิศทางที่กำหนด โดยวิสัยทัศน์ของคณะกรรมการ ท่ามกลางความท้าทายยิ่งใหญ่ทั้งคู่แข่งที่เก่งฉกาจและสถานการณ์แวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไม่รู้จักจบ

เพื่อให้สามารถรับมือกับสถานการณ์ใดๆ เอสซีจีส่งเสริมค่านิยมขององค์กรและวางแผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคล เพื่อให้พนักงานกว่า 38,000 คนที่ทำงานหลากหลายมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน โดยบริษัทจัดให้พนักงานทำงานโดยพิจารณาจากความสามารถและศักยภาพตามความต้องการทางธุรกิจ ทั้งนี้เพราะเอสซีจีเชื่อมั่นมาตลอดว่า การทำธุรกิจต้องดำเนินการตามหลักจริยธรรม ทำให้คณะกรรมการและพนักงานทุกระดับยึดมั่น และปฏิบัติตามแนวทางของอุดมการณ์ 4 ในการทำธุรกิจอย่างต่อเนื่อง

การทำธุรกิจกับเอสซีจีนั้น ลูกค้าทุกคนสามารถรู้สึกถึงความจริงใจของพนักงาน บริษัทได้พัฒนาจรรยาบรรณของการทำงานจนแข็งแกร่ง ผลที่ได้คือ ภาพของความโปร่งใส รวมถึงความสุภาพอ่อนน้อม ผสานกับความมั่นใจและความภาคภูมิใจที่พนักงานมีต่อองค์กร ซึ่งเป็นเรื่องโดดเด่นเห็นชัด

แม้มีพนักงานเก่งๆ ประสบการณ์สูง รวมทั้งมี "Hard Skill" จำนวนมากในองค์กร แต่พันธกิจล่าสุดของเอสซีจี คือ การเป็นองค์กรนวัตกรรม ซึ่งเรื่องนี้ต้องใช้มากกว่าความเก่งและ "Hard Skill" ในแบบที่เอสซีจีมีอยู่ ดังนั้น การปรับใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งเพื่อให้เกิด "Soft Skill" ที่ต้องการ

มีโปรแกรมฝึกอบรมและพัฒนาหลายรายการได้รับการออกแบบมาเพื่อตอบสนองความต้องการของพนักงานทุกระดับ จากทักษะพื้นฐานสู่การฝึกอบรมขั้นสูงเรื่องการ Coaching สำหรับผู้บริหาร โดยวิทยากรที่มีชื่อเสียงระดับนานาชาติ พนักงานทุกคนล้วนเป็นฟันเฟืองสำคัญของธุรกิจและสมควรได้รับโอกาสในการพัฒนาที่เท่าเทียมกัน โดยไม่มีข้อจำกัดเรื่องสัญชาติและประเทศที่ทำงาน นอกจากนี้ เอสซีจี ยังส่งเสริมการแลกเปลี่ยนและการแบ่งปันความรู้ และตัวอย่างการปฏิบัติงานแบบมีอาชีพที่ดีที่สุด เผยแพร่ผ่านระบบเครือข่ายภายในองค์กร

ในแง่ขององค์กรธุรกิจ เอสซีจีไม่ได้เป็นแค่พลเมืองดีเท่านั้น แต่ในช่วงทศวรรษที่ผ่านมายังเป็นผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์มากมาย ทั้งในการทำงานกับภาคเอกชน ภาครัฐ การมีประสบการณ์การทำงานกับเอสซีจีเหมือนผ่านการศึกษาระดับปริญญาโท โดยไม่ต้องมีใบปริญญา

ปี 2551 เอสซีจีได้รับรางวัล Thailand Corporate Excellence Awards 2008 สำหรับความสำเร็จในการจัดการทรัพยากรมนุษย์และนวัตกรรม ที่มีความโปร่งใสและเหมาะกับบริษัทในภาพรวม พนักงานขององค์กรที่มีอายุ 95 ปีแห่งนี้ ได้หลอมรวมความใส่ใจและความคิดดั้งเดิม แปรสภาพเป็นรากฐานที่มั่นคงสำหรับบริษัทที่อยู่ในกลุ่มองค์กรชั้นนำของประเทศไทย ปีนี้ บริษัทฯ ได้รับรางวัล Human Resource Management Excellence Awards เป็นปีที่ 7 ติดต่อกัน และได้รับรางวัล Innovation Excellence Awards ติดต่อกันเป็นปีที่ 3 (TMA HR 2008)

ในปีเดียวกันนี้ เอสซีจีได้รับรางวัล Thailand ICT Excellence Awards 2008 ประเภทเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารดีเด่นแห่งปี สาขา Knowledge Management ซึ่งจัดเป็นครั้งแรกในประเทศไทย โดย TMA ร่วมกับเนคเทค ซอฟต์แวร์พาร์ค และวิทยาลัยนวัตกรรม มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

โดยเอสซีจีได้รับเลือกให้เป็นองค์กรส่งเสริมการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ที่มีระบบบริหารการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศที่เป็นเลิศ รวมทั้งมีการถ่ายทอดวิธีการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารดีเด่น

นับจากปีแรกที่ก่อตั้งเมื่อปี 2456 โดยพระบรมราชานุญาตให้ทำกิจการผลิตปูนซีเมนต์สำหรับโครงการสาธารณูปโภค หลายทศวรรษที่ผ่านมา เอสซีจีขยายไปจากเดิมมากมาย ปัจจุบันมี 5 ธุรกิจหลัก ประกอบด้วย SCG Cement, SCG Building Materials, SCG Paper, SCG Chemicals และ SCG Distribution บริษัทขายสินค้าทั้งในประเทศและทั่วโลก ในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของวิสัยทัศน์ที่ตั้งเป้าเป็นผู้นำของอาเซียนในปี 2558 เอสซีจียังคงขยายการลงทุนไปทั่วทั้งภูมิภาค โครงการใหญ่ล่าสุด ซึ่งสอดคล้องกับกลยุทธ์ "Go Regional" เช่น โรงงานปูนซีเมนต์ในกัมพูชา และโรงงานบรรจุภัณฑ์กระดาษในเวียดนาม

แม้ต้องเผชิญความท้าทายของวิกฤติ การชะลอตัวของเศรษฐกิจทั่วโลก ราคาน้ำมันและต้นทุนค่าขนส่งที่เพิ่มขึ้น รายได้จากการส่งออกลดลงเป็นผลจากเงินบาทแข็งค่า ความไม่แน่นอนของการเมืองในประเทศ รวมทั้งปัจจัยอื่นๆ ซึ่งส่งผลต่ออุตสาหกรรมก่อสร้างในภาพรวม แต่ด้วยการวางแผนอย่างรอบคอบ และการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ ทำให้บริษัทผ่านช่วงเวลาที่ยากลำบากมาได้อีกครั้ง ไม่ต่างกับที่เคยทำได้มาตลอดในช่วงเกือบหนึ่งศตวรรษของการดำรงอยู่ โดยเอสซีจีสามารถทำรายได้รวมกว่า 267,737 ล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 4 จากปีก่อนหน้า

การขึ้นๆ ลงๆ เป็นวัฏจักรของทุกธุรกิจ แต่สำหรับเอสซีจี ซึ่งมีประสบการณ์ผ่านร้อนผ่านหนาวมามากมาย รวมถึงการยึดโยงกับความรับผิดชอบต่อสังคม ด้วยความทุ่มเทของพนักงานและความมุ่งมั่นเรื่องนวัตกรรม ทำให้ยังคงรักษาตำแหน่งผู้นำองค์กรธุรกิจในประเทศไทย ในทุกภาคส่วนและยังคงเป็นคู่แข่งหลักในภูมิภาคอาเซียนในปัจจุบันและอนาคตด้วย

คุณกานต์ ตระกูลสุนทร กรรมการผู้จัดการใหญ่ มีความคิดที่ชัดเจนอย่างยิ่งว่า การลงทุนเรื่องบุคลากรไม่ใช่ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน แต่เป็นการลงทุนในระยะยาวที่คุ้มค่า ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทั้งกับผู้ถือหุ้น ตัวพนักงานเอง และผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายรวมถึงความก้าวหน้าของประเทศด้วย

ถ้อยแถลงเรื่องคุณค่าหลักของบริษัท หรืออุดมการณ์ 4 แสดงให้เห็นชัดว่าเอสซีจีให้ความสำคัญเรื่องศักยภาพของพนักงานทุกคนและเชื่อมั่นในคุณค่าของแต่ละคน บริษัทตระหนักดีว่าพนักงานเป็นสินทรัพย์ที่มีค่าที่สุด ซึ่งมีผลโดยตรงต่อการเจริญเติบโตและความเจริญรุ่งเรืองทั้งของบริษัทและพนักงานแต่ละคน สำหรับเอสซีจีการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลไม่ได้เป็นข้อผูกมัด แต่นำสู่ผลประโยชน์ร่วมกันของทุกคนที่เกี่ยวข้อง

ด้วยวิสัยทัศน์และปรัชญาการดำเนินธุรกิจที่ระบุไว้ว่า ต้องการเป็นสถานที่ทำงานแห่งนวัตกรรม เปี่ยมด้วยบรรยากาศที่เปิดกว้างและมีพลัง เอสซีจีได้เพิ่มงบประมาณสำหรับการวิจัยและพัฒนา ซึ่งเป็นไปตามความตั้งใจที่จะเป็นหน่วยงานด้านวิจัยและพัฒนาใหญ่ที่สุดในประเทศไทย รวมถึงนวัตกรรมจากเอสซีจีที่จะมีมากขึ้นๆ เป็นตัวอย่างแสดงชัดว่า พนักงานทุกคนสามารถแสดงคุณค่าความสามารถได้อย่างเต็มที่

ปี 2553 คงไม่มีรางวัลความเป็นเลิศขององค์กร 2 ประเภทใดเชื่อมโยงใกล้ชิดมากกว่าเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับนวัตกรรมอีกแล้ว เพราะจากการได้รับรางวัล Human Resource Management Excellence Awards เป็นปีที่ 10 ติดต่อกันและรางวัล Innovation Excellence Awards เป็นปีที่ 6 ติดต่อกัน ทำให้อาจสรุปเป็นสมการง่ายๆ ได้ว่า นวัตกรรมบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีค่าเท่าเทียมกับนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ (TMA HR 2010)

แต่แน่นอนว่านวัตกรรมไม่ใช่เรื่องที่สร้างขึ้นได้ง่าย ดังนั้น ต้องเริ่มจากสร้างรากฐานทางปัญญา ซึ่งจะเกิดขึ้นได้จากการวางแนวทาง วางแผนอย่างรอบคอบ รวมถึงการสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้สอดคล้องไปกับเป้าหมาย

การวางรากฐานวัฒนธรรมที่เน้นความคิดที่จะบุกเบิกสิ่งใหม่ๆ ปฏิบัติกรอบเดิมๆ ทำให้ เอสซีจีเป็นองค์กรนวัตกรรมอย่างแท้จริง ความมุ่งมั่นดังกล่าวไม่เพียงแต่ทำให้องค์กรสามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ ตอบโจทย์ความต้องการอย่างตรงจุดเท่านั้น ยังทำให้บริษัทมองเห็นความต้องการในอนาคตด้วย

ความสำคัญของเรื่องดังกล่าวแสดงให้เห็นชัดเจน จากการประกาศลงทุนเพิ่มเติมถึงกว่า 6,000 ล้านบาทในช่วง 5 ปี เพื่อรักษาอัตราการเติบโตระยะยาวแก่ทั้ง 5 กลุ่มธุรกิจที่ดำเนินกิจการอยู่ในปัจจุบัน

ตำแหน่งผู้นำของเอสซีจีในอาเซียนยังคงก้าวหน้าต่อไป เน้นการขยายสู่ภูมิภาค ทั้งนี้ในปี 2555 รายได้จากการขายในภูมิภาคอาเซียนและการดำเนินธุรกิจในต่างประเทศเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 19 ของรายได้รวมจากที่เคยอยู่ที่ร้อยละ 5-6 โดยมีพนักงานชาวต่างชาติ 9,803 คน หรือร้อยละ 25 ของจำนวนพนักงานทั้งหมด ในจำนวนนี้เป็นพนักงานคนไทยที่ไปปฏิบัติงานประจำต่างประเทศ 224 คน และมีแผนส่งพนักงานคนไทยไปทำงานต่างประเทศเพิ่มขึ้น บริษัทต้องพัฒนาและเตรียมความพร้อมให้พนักงาน ในการส่งไปปฏิบัติงานประจำต่างประเทศ เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานในต่างประเทศของทั้ง 5 กลุ่มธุรกิจ ได้แก่ SCG Cement, SCG Building Materials, SCG Paper, SCG Chemicals และ SCG Distribution ขณะเดียวกันยังต้องเร่งพัฒนาพนักงานชาวต่างชาติ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานแทนพนักงานคนไทยได้ในอนาคต (ข้อมูลตัวเลขจาก MTP 2013-2017 น.วางแผนกลาง และ กำลังพล ณ 1 ก.ย. 55 รายงาน MDC ใหญ่ เดือน ก.ย.)

## บทที่ 10

### เติบโตด้วยวัฒนธรรมที่ดี

วัฒนธรรมองค์กรเกิดมาจากค่านิยมหรือความเชื่อ สืบทอดเป็นมาตรฐานพฤติกรรมที่สมาชิกในองค์กรพึงใช้ หรือให้คุณค่าในการปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน และกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องนอกองค์กร ยึดถือปฏิบัติจนเป็น DNA ขององค์กร

วัฒนธรรมองค์กรเอสซีจีเดิม นับจากยุคของ Mr. C. Friis Jespersen อดีตผู้จัดการใหญ่ย้อนขึ้นไปเป็นแบบ Authoritarian คือสั่งการให้ทำ ภาพที่พนักงานทุกระดับคุ้นชิน คือ เมื่อ Mr. Jespersen ไปทำงานที่โรงงานท่าหลวง ซึ่งไม่มีบ้านพัก จะนอนที่เรือนพักรับรอง “บ้านงู” และเมื่อกลับบางซื่อก็นอนในเรือเดินทางไปๆ มาๆ บางซื่อ-ท่าหลวง เป็นประจำ กล่าวได้ว่าเป็นฝรั่งที่ทำงานหนักมาก

“การทำงานหนัก พุ่มเท ทำงานแบบหามรุ่งหามค่ำ” กล่าวได้ว่า เป็นคุณสมบัติสำคัญของ “คนปูน” ตลอดมา

ที่ผ่านมา เอสซีจีเป็น Manufacturing Oriented นอกจากนั้น แทบทุกโครงการที่เกิดขึ้นในยุคสมัยหนึ่งๆ ใช้เงินลงทุนสูง นับจากการสร้างโรงงานผลิตปูนซีเมนต์ โรงงานกระดาษ โรงงานเซรามิก รวมทั้งล่าสุด โรงงานปิโตรเคมี ต้องใช้เงินลงทุนระดับแสนล้านบาท

การตัดสินใจใช้วิธี Top Down ผู้บังคับบัญชาระดับสูงเป็นผู้สั่งการและรับผิดชอบเองทั้งหมด ส่งผลให้พนักงานมีระเบียบวินัยสูง ในอดีต วิศวกรทุกคนจะถูกเรียกว่า “นายช่าง” แบ่งระดับตามหมวกที่ได้ เช่น สีทอง สีเงิน ฯลฯ

“ต้องเรียกนายช่างถ้าไม่เรียกโกรธ เพราะคำว่านายช่างเป็นยศของเขา” คุณกิติ มาติลลโกวิท ผู้อำนวยการสำนักงานการบุคคลกลาง (กุมภาพันธ์ 2553-ปัจจุบัน) กล่าวถึงวัฒนธรรมที่ถ่ายทอดมาอย่างแข็งแกร่งในยุคหนึ่งของเอสซีจี

ส่วนวัฒนธรรมย่อยสะท้อนจากการแต่งกายของพนักงานได้ด้วย ย้อนหลังไปประมาณ 10 ปี พนักงานเอสซีจีจะสวมเสื้อแบบเดียวกัน คือ เสื้อซาฟารีสีเทากระเป๋าคู มองจากภายนอกทำให้คิดว่าเป็นองค์กรอนุรักษ์นิยม

กระนั้น จากการที่พนักงานเอสซีจียึดโยงกับอุดมการณ์ 4 เป็นเหมือนคัมภีร์ในการทำงาน ไม่ว่าจะมีการกีดกัน พนักงานทุกคนมุ่งมั่นทำเต็มที่ให้ประสบผลสำเร็จกล่าวได้ว่า กลายเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่ง

## วัฒนธรรมย่อย : ดูแลพนักงานเหมือนพี่น้อง

การดูแลพนักงานของเอสซีจี สะสมบ่มเพาะจนกลายเป็น “วัฒนธรรม” เช่นเดียวกัน ซึ่งเกิดขึ้น ส่งต่อแบบรุ่นสู่รุ่นตลอดมา เป็นแบบที่ดูแลน้อง ถ้ายกต่อกันมาว่าทุกระดับดูแลกันหมด

คุณกานต์ ตระกูลฮุน กรรมการผู้จัดการใหญ่ (ปี 2549-ปัจจุบัน) กล่าวว่า ในอดีต ปกติโรงงานหนึ่งๆ พนักงานส่วนใหญ่วุฒิการศึกษาค่อนข้างต่ำ ยกตัวอย่างตำแหน่งวิศวกร ถ้าเป็นโรงงานขนาดใหญ่จะมี 6-7 คน ทำให้แต่ละคนต้องรับผิดชอบทั้งเรื่องการบริหารและเรื่องเทคนิคไปพร้อมๆ กัน รวมถึงมีการหมุนเวียนไปทุกส่วนงาน ซึ่งแต่ละแห่งมีรุ่นพี่ช่วยดูแลให้คำปรึกษาอย่างดี เป็นส่วนสำคัญในการสร้างความสัมพันธ์และสร้างเครือข่าย

“แต่ละที่มีรุ่นพี่มาดูแลอย่างดี เห็นชัดว่ารอคอยเรา ช่วยเป็นที่เลี้ยง กินข้าว คุยเล่าเรื่องเก่าๆ เป็นอย่างนั้นหมด ไปอยู่จะรู้จักคนทั้งหมดเลย” คุณกานต์กล่าว

คุณชลนัฐ ญาณารณพ กรรมการผู้จัดการใหญ่ บริษัทเอสซีจี เคมิคอลส์ จำกัด (พฤศจิกายน 2548-ปัจจุบัน) กล่าวว่า ความมีวินัย เน้นประสิทธิภาพในการทำงาน เป็นหลักในการบริหารจัดการของเอสซีจีเสมอมา นโยบายของคณะกรรมการ มีผลอย่างยิ่งต่อการปลูกฝังวัฒนธรรม ทำให้ผู้บริหารระดับสูงกับพนักงานใกล้ชิดมากขึ้น เริ่มจากช่วงที่คุณพารณ อิศรเสนา ณ อยุธยา เป็นกรรมการผู้จัดการใหญ่ ให้เปลี่ยนคำตอบที่ใช้กับบรรดานายช่างมาตลอดทุกยุคทุกสมัยก่อนหน้านั้น

“บอกว่าต้องเปลี่ยนจากครับพี่เป็นพี่ครับ ถ้าครับพี่ สั่งจะชอบหรือไม่ชอบก็ทำ พี่ครับ ผมมีความคิดอย่างนี้จะทำอย่างไร” คุณชลนัฐกล่าว

แนวคิดเดียวกันนี้สืบเนื่องมาตลอด จนถึงช่วงที่คุณปราโมทย์ เตชะสุพัฒน์กุล เป็นกรรมการผู้จัดการใหญ่ เอสซีจีซีเมนต์ ได้ขอให้พนักงานในธุรกิจซีเมนต์เล็กเรียกนายช่าง ให้เรียกพี่แทน

สิ่งที่เป็นจุดเด่นอย่างมาก เป็นแบบอย่างที่ยากต่อการเลียนแบบหรือทำตามในเวลาสั้นๆ คือ ภาพของความเป็นธรรม โปร่งใส เป็นองค์กรที่บริหารจัดการบุคคลด้วยระบบคุณธรรม จากการดูแลพนักงานด้วยระบบคณะกรรมการบุคคล ตั้งแต่ระบบการคัดเลือก การปรับตำแหน่ง ปรับค่าตอบแทน โดยทุกเรื่องต้องได้รับมติเป็นเอกฉันท์ ทั้งหมดส่งผลให้พนักงานเอสซีจีมีความรักองค์กรสูง

## ความท้าทายมาพร้อมความเปลี่ยนแปลง

18 สิงหาคม 2547 ภายใต Theme งาน Innovation – Change for Better Tomorrow โดยมี คุณชุมพล ณ ลำเลียง อดีตกรรมการผู้จัดการใหญ่ (ปี 2536-2548) ทำสิ่งที่ไม่ใช่ภาพคุ้นชินของพนักงานเอสซีจี

มาก่อนคือ ถือปิ่นยิงเลเซอร์ไปสู่ว่าน่าหมาย ถือเป็นก้าวแรกและก้าวสำคัญของการตอกย้ำให้ความสำคัญ เรื่อง Innovation ว่าในอนาคตนับจากนี้ เอสซีจีจะขับเคลื่อนไปด้วยกลยุทธ์ที่แน่นอน

ปีต่อมามีการสื่อสารเพิ่มเติมเรื่อง Inno-People และ Inno-Leader และทำเรื่อง Brand ใหม่จาก เครือซิเมนต์ไทย เป็น เอสซีจี (SCG) เพื่อให้เกิดรูปธรรมความเปลี่ยนแปลงชัดเจน

คุณกิติ มาติลโกวิท ผู้อำนวยการสำนักงานการบุคคลกลาง กล่าวว่า วัฒนธรรมดั้งเดิมของเอสซีจี มาจากการเป็นโรงงาน ทุกอย่างพลาดไม่ได้พนักงานต้องปฏิบัติตามคำสั่งผู้บังคับบัญชาอย่างเคร่งครัด เพราะมีประสบการณ์มากกว่า การเติบโตมาจากการลงมือทำเอง เมื่อมีปัญหา ก็เหมือนกับทำสิ่งที่เกิดขึ้น เป็นประจำ

“เหมือนกับเป็น Specialist รู้ทุกเรื่อง ถู้อะไรรู้ทุกอย่าง” คุณกิติกล่าว

เมื่อเป้าหมายต้องการเป็น Innovative Organization การตัดสินใจต้องเป็น Bottom Up ผู้บังคับบัญชาต้องเปิดใจรับฟังความเห็นผู้ใต้บังคับบัญชามากขึ้น

Know-How ต่างๆ เดิมกรณีมีพันธมิตรร่วมทุน ใช้วิธีซื้อสิทธิบัตรเพื่อการผลิต จากนั้นบริษัทจ่าย ค่าธรรมเนียม จากนั้น ต้องคิดค้นเอง มีการทำ R&D มากขึ้น เป็นเจ้าของทรัพย์สินทางปัญญา (Intellectual Property) เองให้มากขึ้น

คุณมนัญญา ธรรม์คุณากร อดีตผู้อำนวยการสำนักงานการบุคคลกลาง (พฤษภาคม 2542-มกราคม 2553) กล่าวว่า กระบวนการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม ระบุว่าต้องมี Inno-People หมายถึงพนักงานเอสซีจีนับ จากนี้ ต้องมีคุณสมบัติ 5 ประการ คือ Open Minded เปิดใจกว้าง ผู้บังคับบัญชาต้องฟังลูกน้อง เพื่อน ร่วมงานต้องฟังกัน Think out of The Box ต้องคิดนอกกรอบ หาวิธีการใหม่ เทคโนโลยีใหม่ คิดค้น กระบวนการทำงานใหม่ๆ Assertive ต้องกล้าคิด กล้าแสดงออก Risk Taking กล้าเสี่ยง กล้าตัดสินใจ ใน อดีต เมื่อพนักงานทำผิดพลาดเหมือนถูกขึ้นบัญชีว่าไม่ได้เติบโตอีก ภายใต้วัฒนธรรมใหม่คือ ต้อง เปลี่ยนไป ทำผิดเป็นการเรียนรู้ ไม่ใช่ลงโทษ และ Eager to Learn ใฝ่รู้

“โดยเฉพาะน้องที่เพิ่งเข้ามา ทำผิดเยอะๆ ยิ่งดี เพราะเสียหายน้อย ถ้าใหญ่โตเป็นระดับกรรมการ ผู้จัดการทำเสียหาย หมดตัวเลยนะ” คุณมนัญญากล่าว

ขณะที่ระดับผู้นำก็ต้องเป็น Inno-Leader ที่ต้องมีคุณสมบัติ 3 เรื่อง คือ Lead Change ชักนำ ลูกน้องให้สร้างการเปลี่ยนแปลง Support Change เป็น Facilitator เน้นเป็นโค้ช ไม่ใช่ Boss ชี้นำอย่าง เดียว และเป็น Role Model เป็นแบบอย่างให้ลูกน้องยึดถือ เคารพและปฏิบัติตาม เป็นบทบาทและหน้าที่ ของหัวหน้า ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

คุณพิมพ์ใจ หวังเกียรติ ผู้อำนวยการสำนักงานพัฒนาองค์กร (ปี 2551-ปัจจุบัน) กล่าวว่า กระบวนการปรับวัฒนธรรมนวัตกรรม วิธีแรกๆ มีการทำนิยามแจก มีคู่มือ ปิดโปสเตอร์ ทำอยู่ประมาณ 2 ปีประเมินออกมาแล้วพบว่า ไม่ได้ผลตามเป้าหมาย สรุปได้ว่า การสื่อสารเป็นคำ พนักงานจำไม่ได้ รู้ว่าดี แต่เป็นแบบรู้ผ่านๆ วัฒนธรรมเดิมยังไม่เปลี่ยน นอกจากนั้น แต่ละกลุ่มธุรกิจได้สร้างวัฒนธรรมองค์กรของตัวเองขึ้นมาตั้งแต่ช่วงหลังวิกฤติการณ์การเงินปี 2540 ทำให้คนค่อนข้างสับสน

### สู่การปรับเปลี่ยนด้วยวิสัยทัศน์

ช่วงเวลาดังกล่าวธุรกิจของเอสซีจียังคงดำเนินไปด้วยดี ไม่มีปัจจัยใดที่กดดันชัดเจนให้ต้องเปลี่ยนแปลง อย่างไรก็ตาม ปัจจัยภายนอกเริ่มส่งผลเป็นลำดับ เช่น ต้นทุนพลังงานที่สูงขึ้น การเติบโตของจีนและอินเดีย ความแตกต่างของพฤติกรรมผู้บริโภคในช่วงอายุต่างกัน ความตื่นตัวด้านสิ่งแวดล้อม การเปลี่ยนแปลงรวดเร็วของเทคโนโลยี โดยเฉพาะอย่างยิ่งอินเทอร์เน็ตที่มีบทบาทมากขึ้น ฯลฯ

คำถามสำคัญและท้าทายอย่างยิ่งที่มีต่อคุณกานต์ ตระกูลสุน ซึ่งเข้ารับตำแหน่งเป็นกรรมการผู้จัดการใหญ่ในปี 2549 คือจะนำพาองค์กรให้เติบโตต่อไปอย่างยั่งยืน และพร้อมรับมือกับการแข่งขันที่รุนแรง รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วในอนาคตได้อย่างไร ขณะที่คนในองค์กรยังไม่รู้สึกถึงความจำเป็นในการปรับเปลี่ยน หลังพลิกฟื้นจากวิกฤติเศรษฐกิจปี 2540 เอสซีจีมีฐานะทางการเงินแข็งแกร่งจากยอดขายและผลประกอบการที่เติบโตมาอย่างต่อเนื่อง

การประกาศกลยุทธ์นวัตกรรมเป็นเพียงก้าวแรกของการเปลี่ยนแปลง ในปี 2550 คุณกานต์และคณะกรรมการเอสซีจีได้ประกาศวิสัยทัศน์เอสซีจี (SCG Vision 2015) เน้นการมุ่งสู่การเป็น ASEAN Sustainable Business Leader ในปี 2558 โดยสร้างองค์กรให้เป็นแบบอย่างที่ดีในด้านบรรษัทภิบาลและการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Role Model in Corporate Governance and Sustainable Development) และเป็นองค์กรนวัตกรรมที่น่าร่วมงานด้วย (Innovative Workplace of Choice) ซึ่งมีกลยุทธ์หลักที่เป็นแกนสำคัญคือ Innovation และ Go Regional

คุณพิมพ์ใจ หวังเกียรติ ผู้อำนวยการสำนักงานพัฒนาองค์กร กล่าวว่า วิสัยทัศน์ เป็นสิ่งที่มีความสำคัญด้านบริหารจัดการ เป็นแรงดึงให้คนเอสซีจีออกจากกรอบแนวคิดเดิม และร่วมกันทำสิ่งต่างๆ เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่วางไว้ เป็นเหมือนบทบาททดสอบที่ช่วยเตรียมคนเอสซีจีให้มีความพร้อมในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต



## บทบาทของ HR

ในขณะที่แต่ละกลุ่มธุรกิจได้นำวิสัยทัศน์ไปจัดทำเป็นแผนกลยุทธ์ Medium Term Plan หน่วยงานการบุคคลทั้งในส่วนกลางและในธุรกิจก็ได้จัดทำแผนงานเพื่อสนับสนุนเรื่องการเป็น Innovative Workplace of Choice กับ Regional Leader

“ถ้า HR อ่านวิสัยทัศน์นี้แล้วไม่รู้ว่าจะทำอะไร ก็จบเลย” คุณมนัญญู ธรรม์คุณากร อดีตผู้อำนวยการสำนักงานการบุคคลกลางกล่าว

ความท้าทายประการหนึ่งในเรื่อง Go Regional นี้คือ ต้องเข้าใจบริบทความแตกต่างของพนักงานที่นับจากนี้มีชาวต่างประเทศมากขึ้น ช่วงอายุต่างกันมากขึ้น มีเรื่องต้องทุ่มเทความพยายามยกระดับองค์กรให้ก้าวสู่ระดับโลก ขณะที่ยังต้องสืบทอด สานต่อ รวมทั้งรักษาวัฒนธรรมหลักที่เป็นรากเหง้าให้คงอยู่

สิ่งที่เกิดขึ้น มีผลต่อการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมเดิม เมื่อลงลึกในรายละเอียด ส่งผลต่องานบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลในภาพรวม ทำให้เกิดการคิดนอกกรอบทั้งกระบวนการ ตั้งแต่เรื่อง คุณสมบัติของพนักงานใหม่ กระบวนการสรรหาคัดเลือก เปลี่ยนแบบทดสอบ ปรับหลักสูตรการอบรมพัฒนาทั้งระดับพนักงานระดับปฏิบัติการ พนักงานวิชาชีพ และพนักงานจัดการ ทั้งพนักงานที่อยู่ในประเทศ และทำงานต่างประเทศมีการเปลี่ยนแปลงทั้งหมด

## ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงผ่าน OD

การเปิดตัวองค์กรนวัตกรรม การประกาศวิสัยทัศน์ และการปรับภาพลักษณ์ของแบรนด์เอสซีจีใหม่ ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขนานใหญ่ในเอสซีจี ด้วยความเป็นองค์กรขนาดใหญ่ที่ทุกภาคส่วนต่างกระตือรือร้นที่จะทำงานเพื่อตอบโจทย์ทิศทางที่ฝ่ายจัดการให้มา จึงเป็นหน้าที่ของหน่วยงานพัฒนาองค์กร (Organization Development) ที่ตั้งขึ้นมาใหม่ทั้งในส่วนกลางและกลุ่มธุรกิจ ในการช่วยวางกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงองค์กรในภาพรวมและเชื่อมโยงงานต่างๆ ให้สอดคล้องไปในทางเดียวกัน

คุณพิมพ์ใจกล่าวว่า “ก่อนตั้งหน่วยงาน OD เราเคยมีการรวมกลุ่มกันอย่างไม่เป็นทางการ คือไม่มีคำสั่งแต่งตั้ง แต่ผู้ใหญ่รับรู้ เราเรียกตัวเองว่า Inno-Activist เริ่มจาก 5 คนแล้วขยายเป็นเกือบ 20 คน จากหลายหน่วยงาน ทุกหน่วยธุรกิจ ใช้เวลาในงานบ้าง นอกงานบ้าง มาช่วยกันตีโจทย์ว่า Innovative Workplace แปลว่าอะไร และเราจะสร้างเอสซีจีให้เป็นอย่างนั้นได้อย่างไร สุดท้ายได้ Innovative Workplace Model ออกมาซึ่งเราใช้เป็นแนวทางในการทำงานพัฒนาองค์กรต่อมา”

กลยุทธ์การพัฒนาองค์กรของเอสซีจี เริ่มต้นด้วยการทำความเข้าใจเรื่องวัฒนธรรมองค์กรให้ตรงกันก่อน ตามด้วยการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อให้ช่วยปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กร และให้มีความสามารถใน

การรับมือกับความท้าทายของธุรกิจในอนาคต จากนั้นจึงกลับมาทบทวนโครงสร้าง ระบบงาน และ กระบวนการทำงานต่างๆ ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น

“หลังวิกฤติต้มยำกุ้ง แต่ละกลุ่มธุรกิจจะบริหารงานแบบ Decentralized มาก ต่างคนต่างสร้าง เอกลักษณ์และวัฒนธรรมองค์กรของตนเอง ภาษาที่ทุกกลุ่มมีเหมือนกันคือตัววัด EBITDA on Operating Assets ซึ่งเป็นเป้าหมายเพื่อพลิกฟื้นธุรกิจให้กลับมาแข็งแกร่งอีกครั้ง พอประกาศเรื่อง Innovation เราก็ เน้นเรื่อง Inno เป็นหลัก กลายเป็นว่าการเน้นย้ำเรื่องอุดมการณ์ 4 ไม่เข้มข้นเหมือนก่อนวิกฤติ ดังนั้นพอ ประกาศวิสัยทัศน์ซึ่งครอบคลุมหลายเรื่อง รวมทั้งเปิดตัวแบรนด์เอสซีจี ซึ่งมีการระบุคุณลักษณะของแบ รนด์อีก 5 ประการ ทำให้ช่วงนั้นมีคำศัพท์เกี่ยวกับคุณสมบัติพึงประสงค์ของคนเอสซีจีออกมาจำนวนมาก คนเริ่มสับสน เราจึงต้องมาตั้งต้นด้วยการทำความเข้าใจเรื่อง Culture ที่ต้องการให้ตรงกันก่อน”

ปี 2551 มีการตั้งโครงการทำเรื่อง Culture Refinement ที่มงานจากหน่วยงานต่างๆ ทั้งส่วนกลาง และกลุ่มธุรกิจช่วยกันตกผลึก สรุปวิธีคิดและวิธีการทำงานของพนักงานในภาพรวมว่าต้องเป็นอย่างไร ตั้งแต่เรื่องอุดมการณ์ 4 คนเก่ง-คนดี วัฒนธรรมองค์กรของแต่ละกลุ่มธุรกิจ รวมทั้ง Inno-People & Inno-Leader ให้สอดคล้องกับแบรนด์เอสซีจี และไปในทิศทางเดียวกันกับวิสัยทัศน์ที่ประกาศออกมาก่อนหน้านี้

ข้อสรุปที่ได้คือ พนักงานเอสซีจี หรือ “SCG People” ต้อง Open & Challenge ยึดมั่นและปฏิบัติตาม อุดมการณ์ 4 มีการให้ความหมายของนิยามที่กว้างและครอบคลุม เพราะไม่สามารถอธิบายโดยใช้ ข้อความสั้นๆ เพียงอันหนึ่งอันเดียว

“วัฒนธรรมขององค์กรที่มีประวัติศาสตร์ยาวนานอย่างเอสซีจี จะต้องสะท้อนตัวตนที่เป็นจุดแข็ง ขององค์กร นั่นคืออุดมการณ์ 4 บนจริยธรรมในการทำธุรกิจ รวมทั้งต้องสนับสนุนภาพลักษณ์ของแบรนด์ และเป้าหมายทางธุรกิจในอนาคตตามที่กำหนดไว้ในวิสัยทัศน์ ซึ่งทั้งอุดมการณ์ 4 และ Open & Challenge จะตอบโจทย์ทั้งหมดนี้สำหรับเอสซีจี”

“ส่วนหนึ่งคือเราต้องยึดมั่นและปฏิบัติตามอุดมการณ์ 4 เพราะนี่คือตัวตน เป็นตัวเราหลายๆ ทำให้ ประสบความสำเร็จตั้งแต่อดีตถึงปัจจุบัน และนำพาเราไปสู่อนาคต ถ้าเอาหลักการของการพัฒนาอย่าง ยั่งยืน (Sustainable Development - SD) มาเทียบกับอุดมการณ์ 4 ของเรา จะพบว่าเป็นมิติเดียวกัน เรียกว่าเป็นอะไรที่คลาสสิก มาก น่าภูมิใจที่ผู้บริหารของเราประกาศใช้มาตั้งแต่ก่อนตะวันตกจะนำเรื่อง SD มาเผยแพร่อีก”

“ขณะเดียวกันนอกจากอุดมการณ์ 4 เราต้องเตรียมพร้อมสำหรับการแข่งขันและความ เปลี่ยนแปลง ก็จะมีอีกมิติหนึ่งคือ Open เปิดใจรับฟัง เปิดกว้างต่อโอกาสต่างๆ ทำงานร่วมกับลูกค้า ทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงาน ให้เกียรติและยอมรับความแตกต่างหลากหลาย ใฝ่เรียนรู้ กล้ายอมรับความ ผิดพลาดของตนเอง ส่วน Challenge เป็นเรื่องของการทำงานทั้งงานตัวเอง และความสำเร็จเดิมๆ เพื่อวิ่ง

ไปข้างหน้า กล้าคิด กล้าแสดงความคิดเห็น กล้าตัดสินใจและลงมือทำโดยไม่ต้องรอสถานการณ์บังคับ  
ดังนั้น Open และ Challenge เป็นสิ่งที่ต้องวิ่งไปด้วยกัน” คุณพิมพ์ใจกล่าว

### ใช้วิธีการที่เหมาะสมที่สุด

สิ้นปี 2551 ทีมงานผู้รับผิดชอบสรุปเรื่องวัฒนธรรมได้ ขณะกำลังระดมสมองคิดว่า จะปรับใช้จริง  
อย่างไร ก็เกิด “วิกฤติแฮมเบอร์เกอร์” ขึ้น

จากสถานการณ์ที่มีวิกฤติเข้ามาอีกครั้ง พนักงานทุกคนทุกระดับต่างมุ่งมั่นเรื่องฝ่าฟันให้ผ่านวิกฤติ  
ทุกฝ่ายเน้นทำงานของตนเองก่อน การสื่อสารเรื่องวัฒนธรรมใหม่ จึงไม่น่าจะเป็นเรื่องหลักในช่วงเวลา  
ดังกล่าว

วิธีการปรับใช้จริงจึงเน้นที่การสื่อสารในวงกว้าง เป็นการสื่อสาร “แบบเนียนๆ” ใสเข้าไปในการ  
สื่อสารของฝ่ายจัดการ เช่น การให้โอวาทต้นปี และใช้การประสานงานภายใน แทรกเรื่อง Open และ  
Challenge เข้าไปในเรื่องต่างๆ รวมทั้งเชื่อมโยงเข้ากับการทำงานในชีวิตประจำวัน เพื่อให้เกิดความ  
ต่อเนื่อง และเป็นไปตามกรอบเวลาที่วางไว้เดิม

อีกวิธีการหนึ่ง ทำเป็น Storytelling ให้พี่ๆ เช่นกรรมการผู้จัดการของบริษัทต่างๆ ยกตัวอย่าง  
เรื่องราวที่เคยทำในอดีตแล้วสอดคล้องกับเรื่อง Open และ Challenge นำประสบการณ์จริงมาถ่ายทอด  
เพื่อให้พนักงานมั่นใจว่า นั่นคือ “ตัวตน” ของเอสซีจีจริงๆ

ในส่วนของบทบาทของผู้นำ ทีมงานพัฒนาองค์กรได้ขยายผลการพัฒนาภาวะผู้นำที่เรียกว่า C-  
Leader หรือ Leadership Coaching ซึ่งออกแบบให้เข้ากับโจทย์ทางธุรกิจของแต่ละบริษัท เพื่อช่วยให้พี่ๆ  
ปรับบทบาทจากการเป็นเจ้านายผู้ออกคำสั่ง เป็น Facilitative Leader หรือ Coach ให้กับน้องในทีม และ  
ช่วยสร้างบรรยากาศแบบ Open ที่เปิดใจรับฟังกันและกัน รวมทั้งเปิดโอกาสให้น้องได้แสดงความคิดเห็น  
มากขึ้น ตัวอย่างข้างต้น แสดงให้เห็นถึงความเปลี่ยนแปลง ณ ห้วงเวลาหนึ่งๆ ที่มีผลต่อการปรับวัฒนธรรม  
องค์กร หากเทียบองค์การกับการเป็น “คนๆ หนึ่ง” ความเปลี่ยนแปลงใดๆ ที่เกิดขึ้น เปรียบได้กับปัจจัย  
ภายนอก ส่งผลก็เฉพาะทำให้ เสื้อผ้าหน้าผม เครื่องแต่งกายเปลี่ยน รูปแบบการแสดงออกอาจเปลี่ยนไป  
บ้าง เช่น จากเคร่งขรึมสำรวม เป็นเปิดเผย เป็นกันเองมากขึ้น

สิ่งที่ไม่เปลี่ยนแปลงแน่นอน คือ “ตัวตน” หรือวัฒนธรรมหลัก ซึ่งกล่าวได้ว่าเป็น “แก่น” ของความ  
เป็น “ปูนซิเมนต์ไทย” หรือ เอสซีจี ตั้งแต่อดีตจวบจนปัจจุบัน คือ อุดมการณ์ 4 ที่อยู่ในตัวพนักงานทุกคน  
ตลอดมา เสมือนรากของต้นไม้ใหญ่อายุ 100 ปีที่ยังเล็ก ทำให้ลำต้นมั่นคงไม่โคลนแคลน กระนั้น คุณ  
กานต์ ตระกูลฮุน กรรมการผู้จัดการใหญ่ กล่าวว่า ยังคงมีความท้าทายเรื่องการสร้างวัฒนธรรมองค์กรของ  
เอสซีจีอยู่ต่อไป

“ทำอย่างไรที่องค์กรจะเป็นองค์กรที่ Smooth มากๆ ได้ คือ ตะนัดเดียว มันลื่นของมันไปได้ตลอด ไม่ต้องออกแรงมาก” คุณกานต์กล่าว

เพื่อบรรลุเป้าหมายข้างต้น สิ่งที่ต้องทำคือ ต้องปลูกฝัง ผู้นำองค์กรทุกระดับต้องทุ่มเทเวลาลงไป เพราะไม่ใช่สิ่งที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ ต้องใส่ใจที่จะทำให้เกิดขึ้น และเมื่อมีวัฒนธรรมองค์กรที่ดีแล้ว เรื่องอื่นๆ ก็จะตามมาอย่างง่ายดาย

## บทที่ 11

### นวัตกรรมนำการบุคคลก้าวหน้า

ภายใต้สภาพทั่วไปอันเป็นสากล สิ่งที่คุณในวงการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลต้องเผชิญทุกเมื่อเชื่อวัน ล้วนอยู่ภายใต้อักษร 5 ตัว คือ CRUDE

C - Complexity การบริหารงานบุคคลให้ประสบความสำเร็จไม่่ง่าย เป็นเรื่องสลับซับซ้อน

R - Rarity ต้องตระหนักเสมอว่า การขาดแคลนคนเกิดขึ้นอยู่เสมอ ผู้รับผิดชอบต้องมีแผนเป็นรูปธรรม มีแผนสำรอง เห็นว่าจุดไหนขาดต้องรีบเติม เพราะการทำธุรกิจรอไม่ได้ โอกาสมาถึงแต่ไม่มีพนักงานจะทำอย่างไร

U - Uncertainty ความไม่แน่นอนมีตลอดเวลา โดยเฉพาะลูกค้า องค์กรจะอยู่กับที่ตลอดเวลาได้อย่างไร ฝ่ายบุคคลต้องกระตือรือร้นตอบสนองความต้องการอย่างรวดเร็วตลอดเวลา

D - Diversity มีความหลากหลาย พนักงานแต่ละยุคต่างกัน เปลี่ยนไปตามอายุ ฝ่ายบุคคลต้องบริหารจัดการให้ได้

E - Eco System ทุกองค์ประกอบต้องช่วยเหลือเกื้อกูลกัน

นับจากก่อตั้งเมื่อปี 2456 เป็นต้นมา พัฒนาการด้านบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลของเอสซีจีแสดงให้เห็นถึงความสามารถในการตอบสนองภารกิจตามแนวคิดข้างต้นตลอดมา มีนวัตกรรมของวิธีการกระบวนการ นำสู่ผลลัพธ์ที่สร้างประโยชน์สูงสุดแก่พนักงานและบริษัท โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ได้กลายเป็นมาตรฐาน เป็นบรรทัดฐาน ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางในวิชาชีพ ถูกนำไปใช้ในวงกว้าง

นวัตกรรม ซึ่งเป็นผลจากความคิดสร้างสรรค์ของคณะผู้บริหาร ทีมงาน และพนักงานที่เกี่ยวข้องประกอบด้วย

#### อุดมการณ์ 4

ด้วยความตั้งใจที่ต้องการเห็นบริษัทเป็นบริษัทของคนไทยที่ดี มีจิตสำนึกของการบริหารงานบุคคลที่ดี มีหลักเกณฑ์ได้รับการยอมรับต่อไปในอนาคต เอสซีจีประกาศใช้ “คุณค่าหลัก” ภายใต้ชื่อ อุดมการณ์ 4 ประกอบด้วย

1. ตั้งมั่นในความเป็นธรรม

2. มุ่งมั่นในความเป็นเลิศ
3. เชื่อมมั่นในคุณค่าของคน
4. ถือมั่นในความรับผิดชอบต่อสังคม

จวบจนปัจจุบัน อุดมการณ์ 4 เป็นคุณค่าหลักที่อยู่ในพื้นฐานการทำงานของพนักงานเอสซีจีทุกระดับทุกคน เมื่อจะทำการใดๆ หากไม่แน่ใจว่า ถูกต้องสมควรหรือไม่ ให้คิดถึงว่าสิ่งนั้นสอดคล้องกับอุดมการณ์ 4 หรือไม่

ดร.จิรายุ อิศรางกูร ณ อยุธยา ประธานกรรมการเอสซีจี กล่าวว่า อุดมการณ์ 4 เป็นสิ่งเชื่อมพนักงานทุกคนเข้าด้วยกัน เป็นค่านิยมหลักขององค์กรที่ผู้บริหารระดับสูงค่อยๆ สร้าง ขณะที่ผู้นำต้องปฏิบัติตามค่านิยมหลักนี้เช่นเดียวกัน ซึ่งหมายความว่า ถ้าพูดอย่างเดียว ไม่ปฏิบัติตาม หรือมีแต่พูดด้วยวาจา แต่ไม่มีผลในทางปฏิบัติ ค่านิยมหลักก็จะหายไป

#### **คณะกรรมการบริหารงานบุคคล**

คณะกรรมการบริหารงานบุคคล (Management Development Committee) หรือชื่อย่อว่า MDC มีหน้าที่หลักคือ ดูแลพนักงานของเอสซีจี เกิดขึ้นครั้งแรกในช่วงที่คุณจรัส ชูโต เป็นกรรมการผู้จัดการ

MDC มีกรรมการผู้จัดการใหญ่เอสซีจี เป็นประธาน และกรรมการผู้จัดการใหญ่ของกลุ่มธุรกิจเป็นกรรมการ มีผู้อำนวยการสำนักงานการบุคคลกลางเป็นเลขานุการ

คุณมนัญญา สรรค์คุณากร อดีตผู้อำนวยการสำนักงานการบุคคลกลาง (พฤษภาคม 2542- มกราคม 2553) กล่าวว่า โดยพื้นฐาน คณะกรรมการบริหารงานบุคคลของเอสซีจี มี 3 ชุด คือ คณะกรรมการบุคคลระดับเครือข่าย คณะกรรมการระดับกลุ่มธุรกิจ และคณะกรรมการระดับบริษัท/โรงงาน/ฝ่าย

คณะกรรมการบุคคลกลุ่มธุรกิจประกอบด้วย กรรมการผู้จัดการใหญ่ของกลุ่มธุรกิจเป็นประธาน และกรรมการผู้จัดการของบริษัทต่างๆ ในสังกัดกลุ่มธุรกิจเป็นกรรมการ มีผู้อำนวยการสำนักงานการบุคคลกลุ่มธุรกิจเป็นเลขานุการ ทำหน้าที่ดูแลพนักงานจัดการ พนักงานบังคับบัญชาและพนักงานวิชาชีพของแต่ละกลุ่มธุรกิจ

คณะกรรมการบุคคลบริษัท/โรงงาน/ฝ่าย ประกอบด้วย กรรมการผู้จัดการของบริษัท/ผู้จัดการโรงงาน/ผู้อำนวยการฝ่าย เป็นประธาน และผู้จัดการในระดับถัดมาเป็นคณะกรรมการ และผู้จัดการส่วนการบุคคลบริษัทเป็นเลขานุการ ดูแลพนักงานระดับบังคับบัญชาและพนักงานวิชาชีพและพนักงานปฏิบัติการของแต่ละบริษัท

คณะกรรมการบุคคลทั้ง 3 ระดับ มีหน้าที่หลัก คือ ดูแลพนักงานทุกคนทุกระดับอย่างใกล้ชิด เน้นให้เกิดความเป็นธรรมในทุกเรื่อง ตั้งแต่การคัดเลือก สรรหา พิจารณาผลตอบแทน สิทธิประโยชน์ สวัสดิการ เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ฯลฯ

“เราไม่ยอมให้หัวหน้าคนใดคนหนึ่งมาดูแลลูกน้องคนเดียว ต้องเข้าคณะกรรมการเพื่อความยุติธรรม” คุณมนัญญูกล่าว

โดยสิ่งสำคัญที่สุด คือ การพิจารณาทุกเรื่องของคณะกรรมการบุคคลใช้มติแบบ “เป็นเอกฉันท์” หากมีผู้ไม่เห็นด้วย ต้องโน้มน้าวให้คณะกรรมการทุกคนเห็นด้วยทั้งหมด หากไม่สามารถทำเช่นนั้น การพิจารณาเรื่องนั้นๆ ก็มีอันตกไป แนวทางดังกล่าวเป็นการปลูกฝังความเชื่อมั่นเรื่องการบริหารงานบุคคล ด้วยระบบคุณธรรม โปร่งใส จากระดับสูงสุดถึงหัวหน้างานในระดับล่างตลอดทั้งองค์กร

“เราสื่อสารแบบถึงลูกถึงคน คือ ผู้บังคับบัญชาต้องประชุมลูกน้องเป็นประจำอย่างน้อยเดือนละครั้ง ก็นำสิ่งที่ประชุมมาไปเล่าต่อ เพราะฉะนั้นจะครอบคลุมทั้งหมด ถ้าเราออกเป็นสารฉบับเดียว ข้อความมันตาย เป็นอยู่แบบเดียว พนักงานก็อาจไม่อ่าน” คุณยุพา บัณฑิต อดีตผู้จัดการสำนักงานการบุคคล บริษัทผลิตภัณฑ์หลังคาซิเมนต์ไทย จำกัด (มกราคม 2542-ธันวาคม 2542) กล่าว

การมีคณะกรรมการบริหารงานบุคคล เป็นสิ่งที่ทำมาตลอดระยะเวลากว่า 40 ปีที่ผ่านมา จนกลายเป็นหนึ่งในวัฒนธรรมองค์กรที่สำคัญและทรงคุณค่าที่สุดเรื่องหนึ่งของการบริหารงานบุคคลของ เอสซีจี

### Management Development Program (MDP)

โครงการพัฒนาผู้บริหารระดับสูงของเอสซีจี (Management Development Program-MDP) เกิดขึ้นจากความคิดของ คุณจรัส ชูโต อดีตกรรมการผู้จัดการ เมื่อปี 2523 ที่ต้องการสร้างหลักสูตรถาวร เพื่อใช้ในการพัฒนาอบรมผู้บริหารระดับสูง โดยมอบความไว้วางใจให้ University of California, Berkley เป็นผู้จัดหลักสูตรและสอนเป็นภาษาอังกฤษ

ปี 2551 สำนักงานการบุคคลกลาง ได้เปิดหลักสูตรการอบรมใหม่ เรียกว่า Executive Development Program (EDP) พัฒนาทักษะด้านการบริหารงาน ให้กับพนักงานระดับ ๑2 ๑3 ที่เคยผ่านหลักสูตร MDP มาแล้ว

EDP เป็นหลักสูตรพัฒนาทักษะด้านการบริหารจัดการธุรกิจ เพื่อเติมเต็มช่องว่างระหว่าง MDP ที่มุ่งเน้นพัฒนาพนักงานผู้บริหารระดับต้น ให้มีความรู้ด้านต่างๆ ลึกซึ้ง และ Advance Management Program (AMP) ที่ เอสซีจีส่งผู้บริหารระดับสูงไปอบรมที่ Harvard University เพื่อให้มีมุมมองในการบริหารที่กว้างขึ้นและมีโอกาสได้แลกเปลี่ยนความคิดกับผู้บริหารระดับโลก

## Give Before Demand

เป็นรากฐานในการบริหารจัดการด้านแรงงานที่สำคัญ เกิดจากคุณค่าหลัก 2 เรื่อง ในอุดมการณ์ 4 คือ ตั่งมั่นในความเป็นธรรมและเชื่อมั่นในคุณค่าของคน

คุณอุทัย คันธเสวี อดีตผู้อำนวยการฝ่ายการบุคคลกลาง (สิงหาคม 2525-ธันวาคม 2540) กล่าวว่า นโยบาย Give before Demand หรือทำให้โดยไม่ต้องเรียกร้อง ซึ่งเป็นบรรทัดฐานของการดูแลแรงงานในเวลาต่อมา เกิดขึ้นเมื่อพนักงานเอสซีจีที่โรงงานแก่งคอยนัดหยุดงานครั้งใหญ่ คุณบุญมา วงศ์สุวรรณ กรรมการผู้จัดการในขณะนั้น ทำหนังสือฉบับหนึ่งให้กับสหภาพแรงงาน อีกฉบับให้กับคณะกรรมการแรงงานสัมพันธ์ เป็นข้อความเดียวกันระบุว่า

“คณะกรรมการของบริษัทให้คำยืนยันได้ว่า เมื่อถึงเวลา คือมีเหตุผลที่จะพิจารณาปรับค่าครองชีพให้และฐานะของบริษัทเอื้ออำนวย คณะกรรมการของบริษัทจะพิจารณาปรับให้เองถึงแม้ว่าจะไม่มีการเรียกร้อง” คุณอุทัยกล่าว

เป็นการเน้นย้ำถึงการที่บริษัทจะปฏิบัติต่อพนักงานด้วยความเป็นธรรม โดยดูแลเรื่องค่าจ้างเงินเดือนของพนักงานให้ครบถ้วนสมบูรณ์ พนักงานจึงไม่ต้องกังวลเรื่องอื่นใด หน้าที่สำคัญมีเรื่องเดียวคือทำงานให้เต็มที่

## Counter Demand

Counter Demand เป็นศัพท์เทคนิคที่ใช้ในแวดวงแรงงาน หมายถึง เมื่อมีปัญหาด้านแรงงานฝ่ายลูกจ้างยื่นข้อเรียกร้อง และมีฝ่ายนายจ้างยื่นข้อเรียกร้องกลับ

คุณพิพัฒน์ กาญจนวิโรจน์ อดีตผู้อำนวยการสำนักงานการบุคคลกลาง (มกราคม 2541-เมษายน 2542) กล่าวว่า Counter Demand เกิดขึ้นครั้งแรกในประเทศไทย ดำเนินการโดยบริษัทเหล็กสยาม จำกัด บริษัทในเครือเอสซีจี ในปี 2525 ขณะนั้น สหภาพพนักงานบริษัทเหล็กสยาม นัดหยุดงาน คุณชุมพล ญ ล้ำเสียง ซึ่งเป็นกรรมการผู้จัดการบริษัท ตัดสินใจยื่นข้อเรียกร้องกลับ

“สมัยนั้นเขาเข้าใจกันว่าการเรียกร้องนั้นทำได้แต่เฉพาะสหภาพแรงงาน หรือเฉพาะพนักงาน เมื่อคุณชุมพลให้แนวทางมา เรายื่นข้อเรียกร้องกลับ ทุกคนกึ่งหมดผู้แทนของพนักงานสหภาพบอกว่าเขาเป็นตัวแทนพนักงานมาเรียกร้อง ไม่สามารถรับข้อเรียกร้องของบริษัทได้ จนในที่สุดต่างฝ่ายต่างถอน ก็ยกเลิกกันไป สมัยนั้นไม่เคยมีใครทำ เป็นครั้งแรกของเรา” คุณพิพัฒน์กล่าว



ต่อมาไม่นาน เอสซีจีได้ใช้ Counter Demand อีกครั้ง เมื่อมีปัญหาแรงงานกับบริษัท Armitage Shanks ผู้ผลิตสุษภัณฑ์จากอังกฤษ ซึ่งเป็นบริษัทร่วมทุน เกิดเหตุการณ์ทำนองเดียวกัน แต่ครั้งนี้ นอกจากยื่นข้อเรียกร้องแล้ว ฝ่ายบุคคลของเอสซีจีได้เขียนข้อบังคับในการทำงานขึ้นมาใหม่ 1 ฉบับ สุดท้ายพนักงานที่ยังทำงานอยู่ตกลงตามข้อเรียกร้องใหม่ทุกข้อ และถึงปัจจุบันสถานการณ์แรงงานในเอสซีจีเรียบร้อยราบรื่นมาตลอด

### Total Quality Management

พนักงานเอสซีจีมี Total Quality Management (TQM) เป็นเครื่องมือหลักในการทำงานและทำธุรกิจ ในช่วงที่คุ้นเคยหมาย ศูนย์ตระกูล เป็นกรรมการผู้จัดการ โดยเริ่มต้นใช้ที่บริษัททวโลหะ จำกัด

ภายใต้แนวคิดของ TQM ทุกการทำงาน มีอักษร 4 ตัว ที่พนักงานต้องคิดถึงคือ กระบวนการ PDCA (Plan-Do-Check-Act) นั่นคือ เมื่อมีการวางแผน (Plan) แล้ว มีการปฏิบัติ (Do) แล้วต้องตรวจสอบ (Check) ว่ามี Variance เกิดขึ้นอย่างไร มีความผิดพลาดอย่างไร แล้วก็เกิด Corrective Action

มีระบบ KAIZEN ซึ่งถือเป็นการกำหนดมาตรฐานคือ พรุ่งนี้จะต้องดีกว่าวันนี้ จากนั้นก็ทำ PDCA รอบใหม่ สิ่งเหล่านี้ มีการทำเป็นอัตโนมัติจนกลายเป็น DNA ในการทำงาน of พนักงานทุกคนทุกๆ วัน

สำหรับการทำงานในโรงงานในอดีต ฝ่ายจัดการหรือนายช่างมักใช้เวลาส่วนใหญ่ในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าที่เกิดขึ้น ทำให้ไม่มีเวลาคิดเรื่องแผนเพื่อก้าวไปข้างหน้า

คุณชายศักดิ์ แสง-ชูโต อดีตกรรมการผู้จัดการ บริษัททวโลหะไทย จำกัด (ปี 2520-2525) กล่าวว่า ภายใต้ระบบบริหารคุณภาพ TQM มีการนำระบบ Quality Control Circle (QCC) มาใช้โดย เน้นการให้พนักงานทุกคน ใช้สมองมากกว่าแรงงานและเป็นกระบวนการสำคัญของการสร้าง Innovation ที่มีประสิทธิผล เพราะเกิดจากคนทำเป็นคนคิด สร้างสรรค์วิธีการใหม่ เพื่อให้งานดีกว่าเดิม

“งานของกลุ่ม QCC กล่าวได้ว่าเป็นงานที่ Innovate คือ มองให้เห็นปัญหาแล้วหาทางแก้ ปรับปรุงคุณภาพงานของตัวเองให้ดีขึ้นตลอดเวลา นอกจากนั้น ยังเป็นพื้นฐานของการสร้าง Learning Organization เพราะองค์กรเรียนรู้ใหม่ตลอดเวลา ทำให้เกิดประโยชน์มหาศาล” คุณชายศักดิ์กล่าว

### SCG Career Camp

ครั้งแรกๆ ใช้ชื่อ Cementhai Career Choice (CCC) เป็นวิธีการสรรหาและคัดเลือกพนักงานใหม่ของเอสซีจีแตกต่างจากวิธีเดิมๆ ที่ผู้จบการศึกษามาสมัครที่บริษัท เปลี่ยนเป็นการออกไปรับสมัครถึงมหาวิทยาลัย

ผู้ผ่านการคัดเลือกในรอบแรกจะมาเข้าค่ายเป็นเวลา 2 วัน 1 คืน ที่ศูนย์ฝึกอบรมและพัฒนาท่าหลวง โดยมีรูปแบบการคัดเลือกที่ออกแบบพิเศษเฉพาะ เช่น เล่นเกม ทำแบบทดสอบทั้งเรื่องทัศนคติ บุคลิก และแบบทดสอบทางจิตวิทยา ฯลฯ

ข้อมูลทั้งหมดข้างต้นจะถูกบันทึกและเก็บรวบรวม ผู้ผ่านการคัดเลือกขั้นที่ 2 จะได้รับการติดต่อให้มาสัมภาษณ์ โดยคณะกรรมการรวม 6 คน ประกอบด้วยกรรมการผู้จัดการ ผู้อำนวยการฝ่ายและ Line Manager หรือผู้บังคับบัญชาโดยตรง การรับเข้าทำงานใช้มติแบบเป็นเอกฉันท์

### HR Day

ในแต่ละปีบริษัทหรือองค์กรธุรกิจในประเทศไทย สนใจนำพนักงานเข้าศึกษาดูงานบุคคลของเอสซีจี ปีละไม่ต่ำกว่า 4,000-5,000 คน นอกจากนั้น การบริหารจัดการงานบุคคลยังได้รับรางวัล HR Excellent ซึ่งจัดโดยสมาคมการจัดการธุรกิจแห่งประเทศไทย หรือ TMA เป็นเวลา 11 ปีติดต่อกัน (ปี 2544 – 2555)

สำนักงานบุคคลกลางจึงเกิดความคิดที่จะจัดงาน HR Day ขึ้น เพื่อนำเสนอรายละเอียดวิธีการทำงานด้านบริหารงานบุคคลของเอสซีจีสู่สาธารณะเป็นครั้งแรก โดยเปิดให้ผู้สนใจทั่วไปเข้าชมงานฟรี จัดงานที่ศูนย์ประชุมแห่งชาติสิริกิติ์เมื่อปี 2549 โดยมีคุณอานันท์ ปันยารชุน อดีตนายกรัฐมนตรีเป็นองค์ปาฐก แนวคิดหลักที่นำเสนอเป็นเรื่อง Go Regional งานซึ่งจัดเพียงวันเดียวมีผู้เข้าชมประมาณ 4,000 คน

งานดังกล่าวไม่มีการจัดขึ้นในปี 2550 และ 2551 เนื่องจากวิกฤติ “แฮมเบอร์เกอร์” ต่อมาในปี 2552 มีการจัดงานใหญ่อีกครั้ง ภายใต้ชื่อ Thailand Top Leaders Forum : Leading Human Capital in Challenging Times มีผู้บริหารในแวดวงเศรษฐกิจและธุรกิจของประเทศเข้าร่วมงาน เช่น ประธานอาวุโสหอการค้าไทยและสภาหอการค้าแห่งประเทศไทย ประธานสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย กรรมการผู้จัดการใหญ่ ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ผู้ทรงคุณวุฒิจากคณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ร่วมอภิปรายและแลกเปลี่ยนประสบการณ์เรื่องการบริหารทรัพยากรบุคคลในภาวะที่ท้าทาย งานดังกล่าวนี้จัดขึ้นที่สำนักงานใหญ่เอสซีจี บางซื่อ

### HR as a Tool for SCG Brand

ภายใต้กลยุทธ์ Go Regional ความท้าทายเรื่องหนึ่ง นอกจากการโน้มน้าวให้พนักงานคนไทย ซึ่งคุ้นชินไม่ชอบการออกไปทำงานต่างแดน ตัดสินใจไปอยู่ต่างประเทศแล้ว การเชิญชวนชาวต่างประเทศ ซึ่งอยู่ในประเทศเพื่อนบ้านให้มาสมัครทำงานกับบริษัท เป็นทั้งโจทย์ใหม่และโจทย์ใหญ่ที่ท้าทายอย่างยิ่ง

สำนักงานบุคคลกลาง เป็นกลไกในการช่วยสร้างแบรนด์เอสซีจี โดยเชิญผู้บริหารการศึกษา เช่น อธิการบดี คณบดี รวมทั้งนักศึกษากลุ่มเป้าหมาย จากมหาวิทยาลัยต่างๆ ทุกประเทศมาดูงานใน

ประเทศไทย ไม่ว่าจะเป็นโฮจิมินห์ ยูนิเวอร์ซิตี ฮานอย ยูนิเวอร์ซิตี เทคโนโลยีมะนิลา ยูนิเวอร์ซิตีออฟ อินโดนีเซีย ยูนิเวอร์ซิตี ออฟ พนมเปญ ฯลฯ

การดำเนินงานดังกล่าวทำให้สถาบันการศึกษาต่างๆ ในเอเชียรู้จักแบรนด์เอสซีจีมากกว่าเดิม ทั้งจากการมีประสบการณ์ตรงและการเขียนเรื่องในสิ่งพิมพ์ของมหาวิทยาลัย ช่วยส่งผลกระทบต่อการรับรู้และทำให้เกิดความสนใจอยากมาทำงานกับเอสซีจีมากขึ้น

### SCG READY TOGETHER

เป็นการเปลี่ยนแปลงแนวทางการปฐมนิเทศพนักงานใหม่ ซึ่งจากเดิม แต่ละแผนก แต่ละธุรกิจต่างคนต่างจัด เปลี่ยนเป็นจัดร่วมกันทุกกลุ่มธุรกิจเป็นรุ่นๆ ไป

การปฐมนิเทศของเอสซีจีเริ่มต้นโดยกรรมการผู้จัดการใหญ่ให้โอวาทเป็นคนแรกและเป็นผู้กล่าวปิดงาน โดยเน้นเรื่องคุณค่าหลัก วัฒนธรรมองค์กร พันธกิจและวิสัยทัศน์ รวมถึงให้ กรณีศึกษาต่างๆ

ตลอดระยะเวลาเกือบ 1 เดือน พนักงานใหม่เข้ารับการปฐมนิเทศเต็มเวลา โดยจะมีการให้ข้อมูลความรู้ เกี่ยวกับภาพรวมของเอสซีจี โดยปีล่าสุด มีวิทยากรมาให้ความรู้หลักสูตรต่างๆ ถึง 134 หลักสูตร

### R&D Specialist Track

เอสซีจีมีการเปลี่ยนแปลงการรับนักวิจัยเข้าทำงานใหม่ ตั้งแต่วิธีสัมภาษณ์ วิธีการทำงาน การจัดการเรื่องเงินเดือน ผลตอบแทน การประเมินผล และความก้าวหน้า ขณะที่บริษัทได้ให้ความสำคัญ โดยลงทุนอย่างต่อเนื่อง

คุณมนัญญู สรรค์คุณากร กล่าวว่า วิธีสัมภาษณ์เปลี่ยนจากบริษัทสัมภาษณ์ผู้สมัคร เป็นผู้สมัครเป็นคนสัมภาษณ์ว่าบริษัทมีโครงการอะไรให้ทำบ้าง

วิธีการทำงาน ไม่กำหนดเวลาทำงาน ไม่มี Office Hour ไม่กำหนดเรื่องการแต่งกาย ตั้งอัตราเงินเดือนในอัตราสูงสุดเพื่อดึงดูดให้เข้ามาร่วมงานกับบริษัท รวมทั้งแรงจูงใจอื่นๆ

ขณะเดียวกัน การวัดผลงานไม่ได้ขึ้นอยู่กับผลสำเร็จของโครงการ โครงการอาจล้มเหลวได้ แต่ต้องมีข้อมูลหรือรายงานแสดงให้เห็นถึงความคืบหน้า

“การเติบโตของเขาต้องเปลี่ยน พวกนี้เขาไม่สนใจ จ1 จ2 จ3 หรือ บ1 บ2 บ3 แต่เขาสนใจว่าเมื่อเขาทำวิจัยแล้ว จะได้ไป Present ที่ไหน ไปลง Publication ที่ไหน แล้วเขาจะมีหน้ามีตาแค่ไหน นั่นคือ Recognition ในสังคมที่เขาต้องการ” คุณมนัญญูกล่าว

## e-HR, e-ISO 9000 และ e-Action Plan

ปลายปี 2544 เอสซีจีเริ่มศึกษาเกี่ยวกับโครงการ e-HR โดยมีแนวคิดที่จะเพิ่มขีดความสามารถ และประสิทธิภาพระบบบริหารงานบุคคล โดยอาศัยเทคโนโลยีที่ทันสมัย จึงได้ว่าจ้างบริษัท IT ONE ทำการวิเคราะห์โครงการและได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการในปี 2545

จากนั้นจึงได้ดำเนินการสั่งซื้อโปรแกรมคอมพิวเตอร์จากบริษัท PeopleSoft และว่าจ้างบริษัท IT ONE เริ่มดำเนินการตั้งแต่เดือนกันยายน 2546 สิ้นสุดโครงการในเดือนตุลาคม 2547

สำนักงานการบุคคลกลางเอสซีจี เป็นบริษัทไทยรายแรกที่นำระบบ e-HR มาใช้ โดยเป้าหมายสูงสุดคือ การเป็น Paperless System ในเกือบทุกเรื่อง

นอกจากนั้นเอสซีจียังเป็นบริษัทแรก ที่ได้รับ e-ISO 9000 สำหรับงานบุคคล รวมถึงงานบริการด้านการรักษาพยาบาลพนักงานและครอบครัวด้วย

สำนักงานการบุคคลกลางยังนำระบบ e-Action Plan มาใช้ในการวางแผนและติดตามผลการปฏิบัติงานประจำปี เป็น Paperless System บริหารจัดการเรื่องการทำงานของพนักงานแต่ละคนทุกคนในสำนักงานการบุคคลกลางตลอดทั้งปี โดยในระบบมีรายละเอียดของทุกแผนงานตลอดทั้งปี ผู้รับผิดชอบในแต่ละแผน ความสำเร็จของแผน โดยเป้าหมายที่วางไว้ในอนาคตจะเชื่อมโยงกับระบบการประเมินผลการอบรมพัฒนาประจำปีด้วย

## KM – Knowledge Management

ปี 2551 เอสซีจี ได้รับรางวัล Thailand ICT Excellence Awards 2008 ประเภทเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารดีเด่นแห่งปี สาขา Knowledge Management ซึ่งจัดเป็นครั้งแรกในประเทศไทย โดย TMA ร่วมกับเนคเทค ซอฟต์แวร์พาร์ค และวิทยาลัยนวัตกรรม มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ในฐานะเป็นองค์กรส่งเสริมการจัดการความรู้ (KM) ที่มีระบบบริหารการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศที่เป็นเลิศ รวมทั้งมีการถ่ายทอดวิธีการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารดีเด่น

## SCG Career Click

คุณกิติ มาติลโกวิท ผู้อำนวยการสำนักงานการบุคคลกลาง (กุมภาพันธ์ 2553-ปัจจุบัน) กล่าวว่า เพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานได้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ผ่านการโยกย้าย หมุนเวียนงาน ซึ่งจะช่วยเพิ่มพูนประสบการณ์และส่งเสริมการเรียนรู้ ฝ่ายจัดการ เอสซีจีได้อนุมัติให้ใช้ระบบประกาศตำแหน่งงานว่างภายใน หรือ SCG Career Click

“พนักงานสามารถคลิกเปลี่ยนงานได้ตามความสมัครใจ เพื่อลดความซ้ำซากจำเจของงานเดิมที่ทำอยู่” คุณกิติกล่าว

SCG Career Click เป็นช่องทางสนับสนุนให้พนักงานมีโอกาสได้ปฏิบัติงานในตำแหน่งหรือสายงานที่สนใจ โดยสมัครจากตำแหน่งงานที่ประกาศใน SCG Intranet ทั้งนี้ คุณกานต์ ตระกูลสุนทร กรรมการผู้จัดการใหญ่ (มกราคม 2549-ปัจจุบัน) กล่าวถึงประโยชน์ของการย้ายงาน ดังนี้

“ก่อนจะถึงตำแหน่งปัจจุบัน ผมย้ายงานมาสิบกว่าครั้ง ทำให้ได้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ รวมถึงโอกาสในการทำงานร่วมกับพี่ๆ เพื่อนๆ และน้องๆ ที่ต่างทุ่มเทให้กับภารกิจที่ได้รับมอบหมายจนเป็นผลสำเร็จ ซึ่งเสริมให้เราแกร่งขึ้น และสามารถพัฒนาตัวเองขึ้นเป็นลำดับ”

## บทสรุป

หากมีคำถามว่า สิ่งใดคือปัจจัยความสำเร็จของเอสซีจี ย่อมมีเพียงคำตอบเดียว นั่นคือ

### “คุณภาพของพนักงาน”

ภายใต้ความคิดที่มีตลอดมาทุกยุคสมัยของบริษัทที่ว่า พนักงานเป็นทรัพยากรที่มีค่าสูงสุด

นอกจากนั้น ยังมีคุณสมบัติสำคัญคือ เมื่อเทียบกับเครื่องจักร เครื่องจักรมีแต่เสื่อมราคา ยิ่งใช้ยิ่งเสื่อมราคา แต่คนยิ่งใช้ยิ่งเพิ่มราคา

“คนมีแต่เพิ่มราคาไม่มีเสื่อมราคา เครื่องจักรมีแต่เสื่อมราคา ยิ่งใช้ยิ่งเสื่อมราคา คนยิ่งใช้ยิ่งเพิ่มราคา คนเป็นทรัพย์สินที่มีค่าที่สุด เพราะไม่มีการเสื่อมราคา มีแต่เพิ่มราคา”

กระนั้น การจัดการเรื่องพนักงาน ไม่ว่าจะเป็นอดีตเมื่อ 100 ปีที่แล้ว 50 ปีก่อน หรือกระทั่งทุกวันนี้ ล้วนไม่ใช่เรื่องง่าย

ไม่ใช่เรื่องง่าย ที่จะสรรหา คัดเลือกคนเก่ง-คนดี ที่มีศักยภาพเข้ามาร่วมงาน เพราะในความเป็นจริง พนักงานที่มีคุณสมบัติ ตอบโจทย์ความต้องการของบริษัทได้สมบูรณ์แบบครบถ้วนมีจำกัด ทุกคนมีโอกาส และทางเลือกมากมายหลากหลาย

ด้วยเหตุนี้เอง การสร้างภาพลักษณ์สู่ภายนอกเพื่อนำเสนอให้เห็นว่า เอสซีจีเป็นบริษัทที่ประสบความสำเร็จ เป็นมืออาชีพ มีการบริหารจัดการที่ดี ผลประกอบการดีเยี่ยม กิจกรรมมั่นคงและดำเนินงานตามหลักบรรษัทภิบาล ล้วนมีความสำคัญ เพราะสิ่งเหล่านี้เป็นปัจจัยอันดับต้นๆ ของพนักงานในการเลือกองค์กรเพื่อร่วมงาน

ไม่ใช่เรื่องง่าย ที่จะดูแลให้พนักงานทุกคนทุกระดับ เจริญก้าวหน้า ด้วยความโปร่งใส เทียบธรรม ซึ่งจะเกิดขึ้นได้ ด้วยระบบที่มีความยุติธรรม สามารถอธิบายทุกขั้นตอนของการตัดสินใจ สร้างความภาคภูมิใจทั้งกับตัวพนักงานเองและครอบครัว

“ตอบคำถามว่า ทำไมพนักงานจึงอยู่ได้นาน ก็เพราะวัฒนธรรมของเรา เรามีคณะกรรมการ ไม่มีระบบเก่าแก่ ไม่มีเก้าอี้ที่เป็นคนบอกว่าคุณโต ไม่โต คุณได้แค่นี้ เราใช้คณะกรรมการดูแลคน ชีวิตการทำงานไม่ได้ขึ้นกับเจ้านายเพียงคนเดียว แต่มีคนอื่นคอยดูแลด้วย ชีวิตเราได้รับความเป็นธรรม” คุณกิติ มาดิลกโกวิท ผู้อำนวยการสำนักงานการบุคคลกลาง (กุมภาพันธ์ 2553-ปัจจุบัน) กล่าว

ไม่ใช่เรื่องง่าย ที่องค์กรใดจะสร้างกระบวนการให้ความรู้ พัฒนาทักษะ เพิ่มศักยภาพของพนักงานทุกคน ทุกระดับ ได้อย่างต่อเนื่องในระยะยาว ซึ่งเกิดขึ้นได้ด้วยความสามารถในการทำความรู้จักพนักงานทุกคนเป็นรายบุคคล ทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ รู้ข้อมูลจุดแข็งจุดอ่อน ให้คำปรึกษาอย่างครอบคลุมทั้งเรื่องงานและทุกๆ เรื่อง

โดยเฉพาะอย่างยิ่งภายใต้ปัจจัยที่มีนัยสำคัญอย่างยิ่งในปัจจุบันคือ ความแตกต่างของสัดส่วนพนักงานกลุ่มอายุที่แตกต่างกัน ภารกิจสร้างการเจริญเติบโต ขณะเดียวกันก็พร้อมร่วมทุกข์ร่วมสุขไปกับองค์กร

ไม่ใช่เรื่องง่าย ที่จะรักษาพนักงานที่มีศักยภาพสูงให้อยู่กับบริษัทเป็นเวลานาน แต่ด้วยวิธีการที่เอสซีจีใช้ตลอดมา ได้แก่ การพิจารณาผลตอบแทน การประเมินผล โดยใช้ระบบคณะกรรมการบุคคล นโยบาย Give Before Demand การสื่อสารกับพนักงานทุกระดับอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ เหล่านี้ทำให้เกิดความเชื่อมั่น ใจกว้างว่าทุกเรื่องราว บริษัททำอย่างเปิดเผย ตรงไปตรงมา ส่งผลต่อการสร้างความผูกพันแนบแน่นระหว่างพนักงานด้วยกันและความผูกพันที่พนักงานมีต่อบริษัท

ปัจจัยต่างๆ ข้างต้น ส่งผลให้เกิดภาพวัฒนธรรมบริษัทที่แข็งแกร่ง ภาพของพนักงานเอสซีจีที่ปรากฏต่อสายตาคนภายนอกคือ เป็นคนเก่งคนดี มีวินัย ทุ่มเททำงานเต็มที่ มีความผูกพันต่อบริษัทอย่างสูง

เครือข่ายเมเนจไทย หรือ เอสซีจี ที่สามารถประสบความสำเร็จดังเช่นทุกวันนี้ เป็นผลรวมของการผลักดัน ให้คำแนะนำช่วยเหลือของกรรมการผู้จัดการใหญ่ตั้งแต่อดีตจวบจนปัจจุบัน เป็นความต่อเนื่องของผู้นำจากการที่ทุกคนเป็นหลักสำคัญของการบริหารงานบุคคล

ผสมกับระบบคณะกรรมการ ทั้งด้านธุรกิจ ซึ่งสร้างการเจริญเติบโตต่อเนื่องและคณะกรรมการด้านบุคคล ที่เน้น “ระบบคุณธรรม” ทำให้เกิดความโปร่งใส เป็นธรรมกับพนักงานในทุกๆ เรื่อง รวมไปถึงความรู้ความสามารถของพนักงานด้านการบุคคล

คุณอุทัย คันธเสวี อดีตผู้อำนวยการฝ่ายและผู้อำนวยการสำนักงานการบุคคลกลาง (ปี2525-2540) กล่าวว่า พนักงานด้านการบุคคลต้องมีคุณสมบัติที่สำคัญ 3 ประการ เพื่อให้เป็นพันธมิตรรับช่วงต่อจากกรรมการผู้จัดการและคณะกรรมการ ซึ่งประกอบด้วย

หนึ่ง - พนักงานการบุคคลต้องมีความรู้ในวิชาชีพคือการการบริหารงานบุคคลเป็นอย่างดี มีความเป็นมืออาชีพ เพราะในอดีต ไม่มีการเรียนการสอนวิชานี้ในมหาวิทยาลัย ปัจจุบันที่มี ส่วนใหญ่เป็นหลักทฤษฎี เป็นเรื่องกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

“ที่สำคัญคือต้องมีประสบการณ์จากการทำงานจริงเก็บเป็นองค์ความรู้ เวลาไปคุยกับคนอื่น เขาก็อยากคุยต่อ อยากถาม อยากได้รับคำแนะนำ และใช้ให้เป็นประโยชน์ หาก HR ไม่มีวิชาชีพที่แน่นพอ เราก็แนะนำใครไม่ได้” คุณอุทัยกล่าว

สอง - การบุคคลอยู่ตามลำพังไม่ได้ ต้องเป็นคู่คิดธุรกิจ (Business Partner)

พนักงานการบุคคลต้องเรียนรู้ธุรกิจ ติดตามความเคลื่อนไหวของธุรกิจ ต้องรู้ว่าอะไรจะเกิดขึ้น เพื่อสามารถเตรียม สรรหา พัฒนา จากนั้นเมื่อส่งบุคลากรไปแล้วก็ต้องติดตามต่อด้วยว่าพนักงานมีความสุขหรือไม่

สาม - การบุคคลต้องมีความสามารถในการเก็บความลับ เพราะการบริหารจัดการบุคลากรเป็นเรื่องความลับ ต้องมีความสามารถดังกล่าวจนเป็นที่วางใจได้ของผู้บังคับบัญชาทุกระดับ

“การบริหารจัดการคนเป็นเรื่องลับเฉพาะตัว เป็นเรื่องส่วนบุคคล คนนี้แต่งงานหรือยัง ลูกเข้าเป็นอย่างไร อยู่ที่ไหน เงินเดือนเท่าไร ผลงานที่ผ่านมาเป็นอย่างไร อนาคตข้างหน้าจะไปทางไหน เรื่อง HR เป็นเรื่องความลับทั้งสิ้น” คุณอุทัยกล่าว

ในช่วงเริ่มต้นของเอสซีจีเมื่อ 100 ปีที่ผ่านมา ด้วยอุตสาหกรรมปูนซีเมนต์ต้องอาศัยผู้มีความรู้เฉพาะด้าน ซึ่งเดิมไม่มีคนไทย จึงต้องอาศัยชาวต่างชาติมาเป็นผู้บริหาร แต่ด้วยวิสัยทัศน์ของคณะกรรมการบริษัทที่เล็งเห็นว่า มีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาบุคลากรไทยให้สามารถขึ้นมาเป็นผู้บริหารระดับสูงได้ เอสซีจีจึงได้มีการพัฒนาบุคลากรมาตลอด ทำให้คนไทยขึ้นมาเป็นผู้บริหารระดับสูงแทนชาวต่างชาติได้ รวมทั้งยังรักษาความต่อเนื่องจากการมีระบบบุคลากรที่ดีจนสามารถพึ่งพาคนไทยได้ทั้งหมด กล่าวได้ว่าเป็นเรื่องน่าภาคภูมิใจอย่างยิ่ง

นอกจากนั้น ภายใต้วัฒนธรรมและคุณค่าหลัก ที่ปลูกฝังมาเป็นเวลายาวนาน ตามอุดมการณ์ 4 เน้นเรื่องตั้งมั่นในความเป็นธรรม มุ่งมั่นในความเป็นเลิศ เชื่อมมั่นในคุณค่าของคน และถ้อยมั่นในความรับผิดชอบต่อสังคม ล้วนเป็นปัจจัยที่มีนัยสำคัญอย่างยิ่ง โดยมีคุณภาพของพนักงาน เป็นรากฐานสำคัญเกิดการสานต่อความสำเร็จที่มีนับจากอดีต ให้ยั่งยืนต่อไปในอนาคต