

พนักงาน คือทรัพยากรอันล้ำค่า

คุณจรัส ชูโต สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิตจาก จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ก่อนจะมาร่วมงานกับเครือซีเมนต์ไทย เมื่อเดือนตุลาคมปี พ.ศ. 2509 คุณจรัสเป็นผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการ บริษัทเอสซีซีอินเตอร์เนชั่นแนล ประเทศไทย จำกัด สำหรับตำแหน่งครั้งแรกของคุณจรัสในเครือซีเมนต์ไทย คือหัวหน้าแผนกปฏิบัติการของบริษัทค้าวัตถุดิบก่อสร้าง และได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นเป็นลำดับ จนกระทั่งในปี พ.ศ. 2519 ได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งกรรมการผู้จัดการบริษัทผลิตภัณฑ์และวัตถุดิบก่อสร้าง และในปี พ.ศ. 2522 ได้โอนมาปฏิบัติงานที่บริษัทปูนซีเมนต์ไทยในตำแหน่งผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่ดูแลงานการผลิตซีเมนต์และวัสดุหินไฟ จนถึงปี พ.ศ. 2523 ก็ได้รับความไว้วางใจอย่างสูงจากคณะกรรมการของบริษัทให้ดำรงตำแหน่งผู้จัดการใหญ่สืบแทน คุณสมหมาย สุนทระกุล นับว่าคุณจรัสเป็นผู้จัดการใหญ่คนไทยคนแรกที่เป็น เลือดเนื้อเชื้อไขโดยแท้ของบริษัท ที่สามารถได้ตำแหน่งนี้ภายในขั้นมาสู่ตำแหน่งสูงสุดนี้

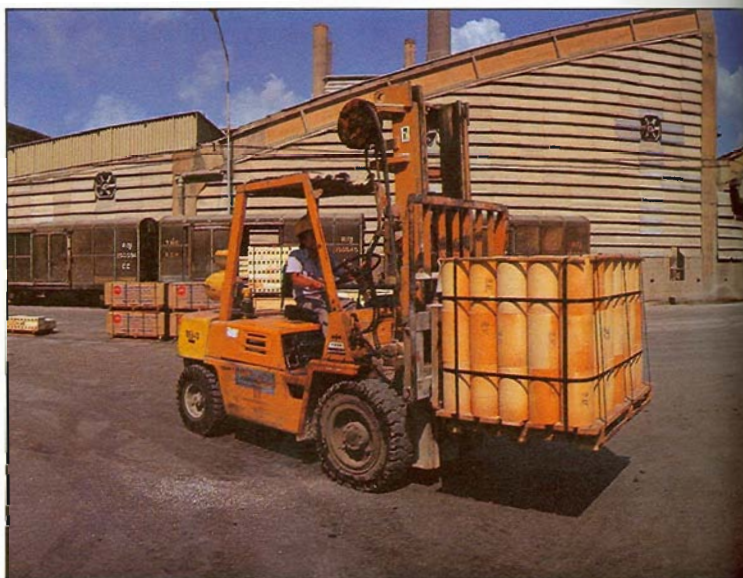
คุณจรัส ได้รับพระราชทานปริญญาบัตรสุภานุบัณฑิตศึกษาศาสตร์ สาขาการบริหารธุรกิจ จากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เมื่อวันที่ 14 กรกฎาคม พ.ศ. 2526 เป็นผู้หนึ่งที่ร่วมก่อตั้งสมาคมการจัดการธุรกิจแห่งประเทศไทยและเคยดำรงตำแหน่งนายกสมาคมมาหลายสมัย ปัจจุบันเป็นกรรมการอำนวยการของสมาคมดังกล่าวด้วย

เมื่อขอให้คุณจรัส เล่าถึงความเป็นมาและบางเหตุการณ์ในอดีตเมื่อครั้งที่เข้ามาร่วมงานกับเครือซีเมนต์ไทยใหม่ ๆ ก็ได้รับคำตอบว่า

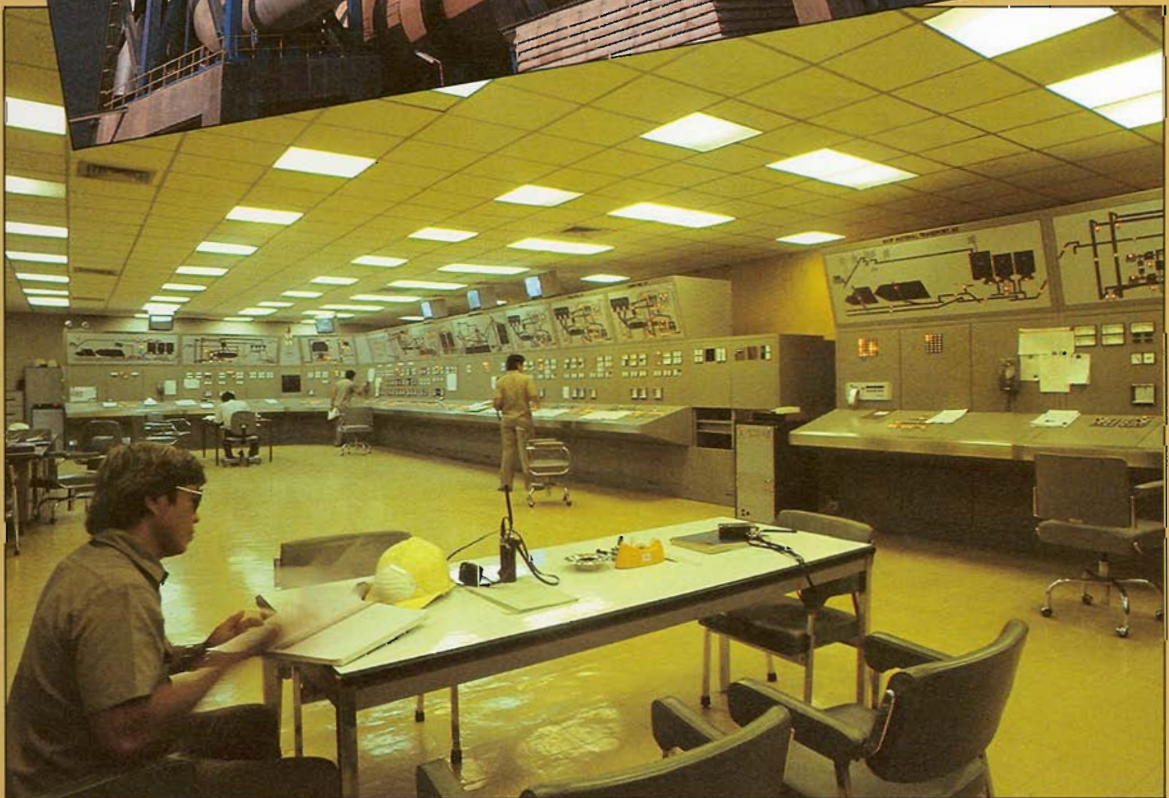
คุณ

อายุส อิศรเสนา ณ อยุธยา ผู้จัดการบริษัทค้าวัตถุดิบก่อสร้างในสมัยนั้น ได้ชวนผมมาทำงานด้วยในตำแหน่งหัวหน้าแผนกปฏิบัติการเมื่อปี พ.ศ. 2509 ตอนนั้นสำนักงานของบริษัทยังตั้งอยู่ที่อาคารของบริษัทปูนซีเมนต์ไทย ถนนเจริญกรุง ตรงเชิงสะพานพิทยเสถียร หน่วยงานที่สำคัญ ๆ ของบริษัทนั้นเดิมทีเดิยวมียเพียงสองด้านคือ การตลาด และการเงิน เมื่อผมเข้ามาก็ได้รับมอบหมายให้เป็นผู้ก่อตั้งหน่วยงานด้านปฏิบัติการขึ้นมาอีกหนึ่งหน่วย โดยใช้ชื่อว่าแผนกปฏิบัติการ ผมใช้เวลาสามเดือนในการจัดทำผังองค์กรและจัดอัตรากำลังคนของแผนกนี้ โดยการรับโอนมาจากแผนกอื่น ๆ ในบริษัทนั่นเอง งานชิ้นแรกของแผนกก็คือการก่อสร้างอาคารสำนักงานของบริษัทที่ปากซอยลิซซา ถนนพหลโยธิน โดยวางศิลาฤกษ์เมื่อวันที่ 20 เดือนมีนาคม พ.ศ. 2510 การก่อสร้างแล้วเสร็จในปลายปี พ.ศ. 2511 และทำพิธีเปิดเมื่อวันที่ 26 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2512

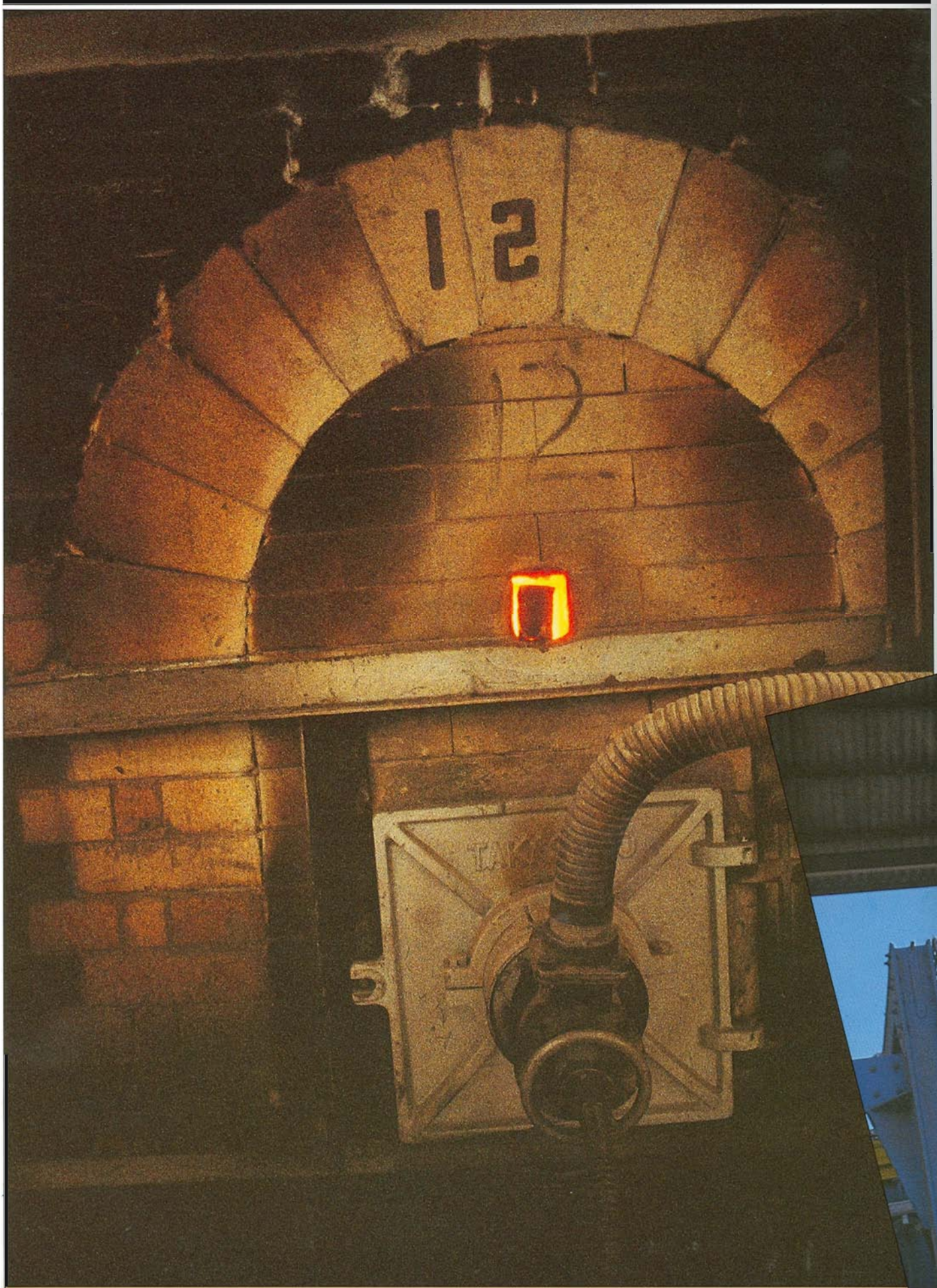
ตอนที่ผมเข้ามาทำงานกับเครือซีเมนต์ไทย เรายังมีโรงงานไม่มากนัก โรงงานปูนซีเมนต์ก็มีที่บางซื่อ ท่าหลวง ส่วนโรงงานที่ทุ่งสงก็เพิ่งแล้วเสร็จ โรงงานกระเบื้องซีเมนต์โยหินมีที่บางซื่อ กับโรงหล่อที่นนทบุรีเท่านั้น ทุกบริษัทในเครือฯ ขณะนั้นทำหน้าที่เป็นผู้ผลิต ส่วนค้าวัตถุดิบก่อสร้างทำหน้าที่เป็นผู้จำหน่าย แต่ละบริษัทมีคณะกรรมการและผู้จัดการของตนเอง มีการทำงานโดยเอกเทศ ต่อมาเมื่อมีการจัดตั้งแผนกปฏิบัติการขึ้นที่บริษัทค้าวัตถุดิบก่อสร้าง ก็ได้รับโอนงานด้านการจัดส่งสินค้าจากบริษัทผู้ผลิตมาดำเนินการทั้งหมด และเมื่อขอบเขตของงานด้านบริการลูกค้ากว้างขวางขึ้น บริษัทจึงได้ยกฐานะให้เป็นฝ่ายปฏิบัติการในเวลาต่อมา



หลังจากทำงานที่ค้าวัตถุดิบก่อสร้างได้ 8 ปีเศษ ผมก็ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นรองผู้จัดการของบริษัทผลิตภัณฑ์และวัตถุดิบก่อสร้าง จนกระทั่งเดือนมีนาคม พ.ศ. 2519 ก็ได้รับแต่งตั้งให้เป็นที่ปรึกษากรรมการผู้จัดการของบริษัทนี้ ซึ่งฐานะของบริษัทในขณะนั้นไม่ค่อยดีนัก เพราะขาดทุนติดต่อกันมาหลายปีเนื่องจากสาเหตุหลายประการเป็นต้นว่า ภาวะการตลาดมีการแข่งขันกันอย่างรุนแรง ทั้งทางด้านปริมาณและราคา ในขณะที่ต้นทุนการผลิตของบริษัทอยู่ในเกณฑ์สูงมาก ประกอบกับการจำหน่ายสินค้าบางชนิดประสบกับการขาดทุนตลอดมาเป็นเวลานาน รวมทั้งปัญหากำลังคนมีมากกว่างาน เราพยายามที่จะแก้ไขปัญหากันอย่างเต็มกำลังความสามารถเป็นต้นว่า ได้ขอร้องให้ทางบริษัทค้าวัตถุดิบก่อสร้างช่วยเหลือด้านการจัดจำหน่าย โดยมีการประสานงานกันอย่างใกล้ชิด และพยายามลดต้นทุนการผลิต สินค้าชนิดใดที่ขาดทุนหรือมีลูกค้าที่ไม่แจ่มใสก็จะยกเลิก ตรงกันข้ามถ้าสินค้าชนิดใดทำกำไรดีก็ส่งเสริมและขยายขอบข่ายของกิจการให้กว้างขวาง



(ซ้าย) โรงงานผลิตวัสดุทนไฟ ท่าหลวง (บน) หม้อไอน้ำที่ 5 และ 6 ของโรงงานปูนซีเมนต์ท่าหลวง (ล่าง) การควบคุมการผลิตปูนซีเมนต์ด้วยระบบคอมพิวเตอร์



เตาเผาของโรงงานเซรามิคอุตสาหกรรมไทย (ขวา) “พนักงานคือทรัพยากรอันล้ำค่ายิ่ง”

ยิ่งขึ้น มีการผลิตผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ออกจำหน่ายเช่น บล็อกประดับพื้น พื้นสำเร็จรูป ฯลฯ และเพิ่มปริมาณธุรกิจทางด้านคอนกรีตผสมเสร็จ โดยการขยายรถบรรทุกเก่าให้กับผู้รับเหมาแล้วซื้อรถบรรทุกใหม่ ๆ ที่มีประสิทธิภาพสูงกว่ามาแทนที่เป็นต้น ทางด้านปัญหาเรื่องคนดำเนินงานก็ได้ใช้วิธีดึงพนักงานใหม่เป็นเวลา 3 ปีติดต่อกันในด้านผลิตภัณฑ์ใหม่ ก็มีการเปลี่ยนแปลงจากการผลิตที่ใช้แรงงานมาก ๆ มาเป็นการผลิตโดยลงทุนในเครื่องจักรที่ทันสมัยและใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ แทน ด้วยวิธีการและแนวนโยบายต่าง ๆ เหล่านี้ก่อปรกับการได้รับความร่วมมือจากพนักงานทุกระดับเป็นอย่างดีจึงทำให้บริษัทสามารถทำกำไรได้ในปีถัดมา”

เนื่องจากคุณจรัส เป็นผู้สนใจในการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ ดังนั้นหลังจากได้รับแต่งตั้งให้เป็นผู้จัดการใหญ่ บริษัทปูนซิเมนต์ไทย คุณจรัสก็ได้นำหลักการนี้มาใช้ด้วย

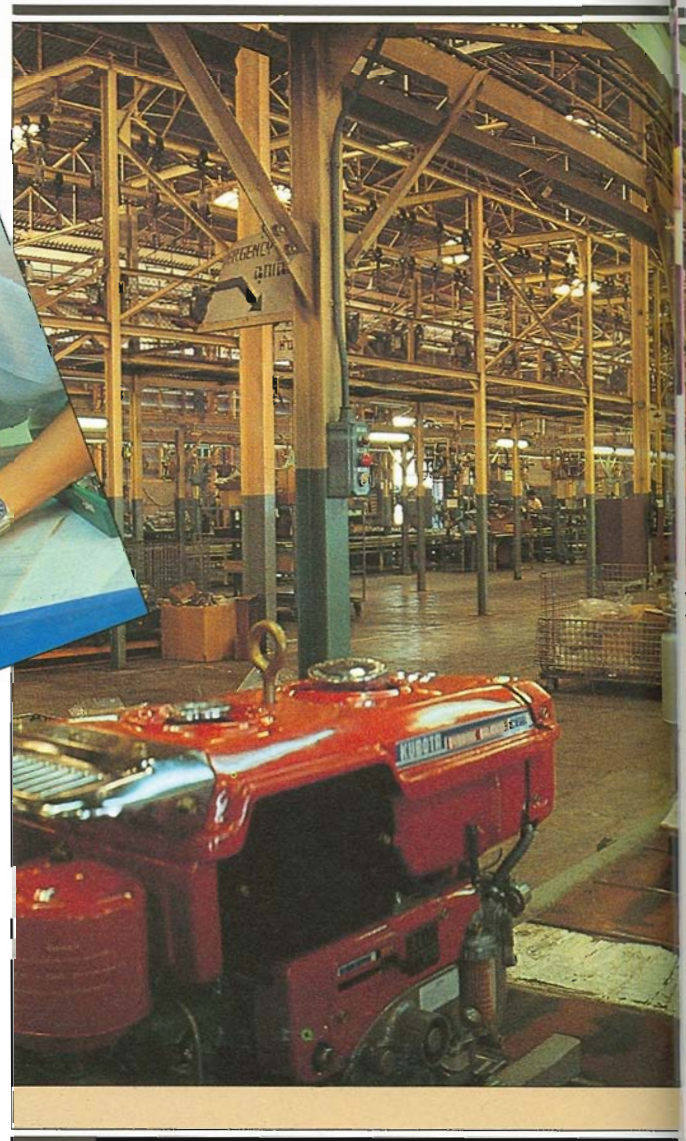
“เมื่อเข้ามารับผิดชอบงาน ผมได้ให้ความสำคัญอย่างมากกับการพัฒนาพนักงานเพราะพนักงานคือทรัพยากรอันล้ำค่าซึ่ง

และเครื่องซิเมนต์ไทยเป็นกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ มีพนักงานกว่าหมื่นคน เรามีเงินทุน มีตลาด มีเครื่องจักร และเทคโนโลยีที่ทันสมัยอยู่พร้อม แต่ทว่าสิ่งที่สำคัญที่สุดก็คือตัวพนักงานของเรา เราจะต้องพัฒนาปรับปรุงเขาให้ดีขึ้นอยู่เสมอ ซึ่งในการพัฒนาคนนี้จะประสบความสำเร็จด้วยดีได้ก็ด้วยความร่วมมือจากพนักงานระดับบริหาร และผู้บังคับบัญชาทุกคน เป็นกำลังสำคัญในอันที่จะช่วยกันถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์เพื่อพัฒนาพนักงานในทุกระดับขั้นที่ลดหลั่นกันลงไป เพราะในเรื่องความรู้เกี่ยวกับธุรกิจเครื่องซิเมนต์ไทยนั้น ผมเชื่อว่าไม่มีใครที่จะสามารถถ่ายทอดได้ดีเท่าคนของเราด้วยกัน และผมเองก็ได้แสดงเจตนาอมณอยู่ตลอดเวลาให้พนักงานเห็นว่าบริษัทต้องการที่จะเติบโตด้วยคนของเราเองมากกว่าที่จะนำเอาบุคคลภายนอกมาช่วยเหลือยกเว้นเฉพาะกรณีที่มีความจำเป็นจริง ๆ เท่านั้น



พนักงานบริหารส่วนใหญ่ของเราล้วนมีความคิดอ่านที่น่าสนใจ มีความชำนาญและความสามารถในหน้าที่การงาน แต่ไม่เคยได้รับการฝึกอบรมในเรื่องของการจัดการ เราจึงได้จัดหลักสูตรฝึกอบรมขึ้นเป็นพิเศษเพื่อพัฒนาให้เขาเหล่านั้นมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นและมีความรอบรู้ในทุก ๆ ด้าน”

หลักสูตรที่คุ้นหูที่สุดถึงก็คือ “โครงการพัฒนาพนักงานบริหารระดับสูง” โดยบริษัทได้ติดต่อมหาวิทยาลัยแคลิฟอร์เนีย-เบอร์กเลย์ ซึ่งเป็นมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียงดีเด่นในสหรัฐอเมริกา เป็นผู้จัดหลักสูตรด้านการจัดการระดับสูงให้ และต่อมามหาวิทยาลัยแห่งนี้ได้เชิญศาสตราจารย์ผู้ทรงคุณวุฒิจากมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียงอื่น ๆ เช่นมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด แสตนฟอร์ด และเพนซิลวาเนีย สเตท ร่วมเป็นผู้บรรยายด้วย โครงการดังกล่าวจัดขึ้นที่จังหวัดเชียงใหม่ติดต่อกันมาเป็นเวลา 3 ปีแล้ว โดยเน้นหนักเรื่องการตลาด การผลิต การเงิน พฤติกรรมมนุษย์ และเทคนิคการตัดสินใจ ใช้เวลาในการฝึกอบรมทั้งก่อนและขณะเข้าร่วมโครงการทั้งสิ้นประมาณครึ่งปี เพราะต้องมีหลักสูตรที่เตรียมการเพื่อรองรับด้วยเช่นหลักสูตรภาษาอังกฤษ โดยคณาจารย์จากสถาบันเทคโนโลยีแห่งเอเชีย



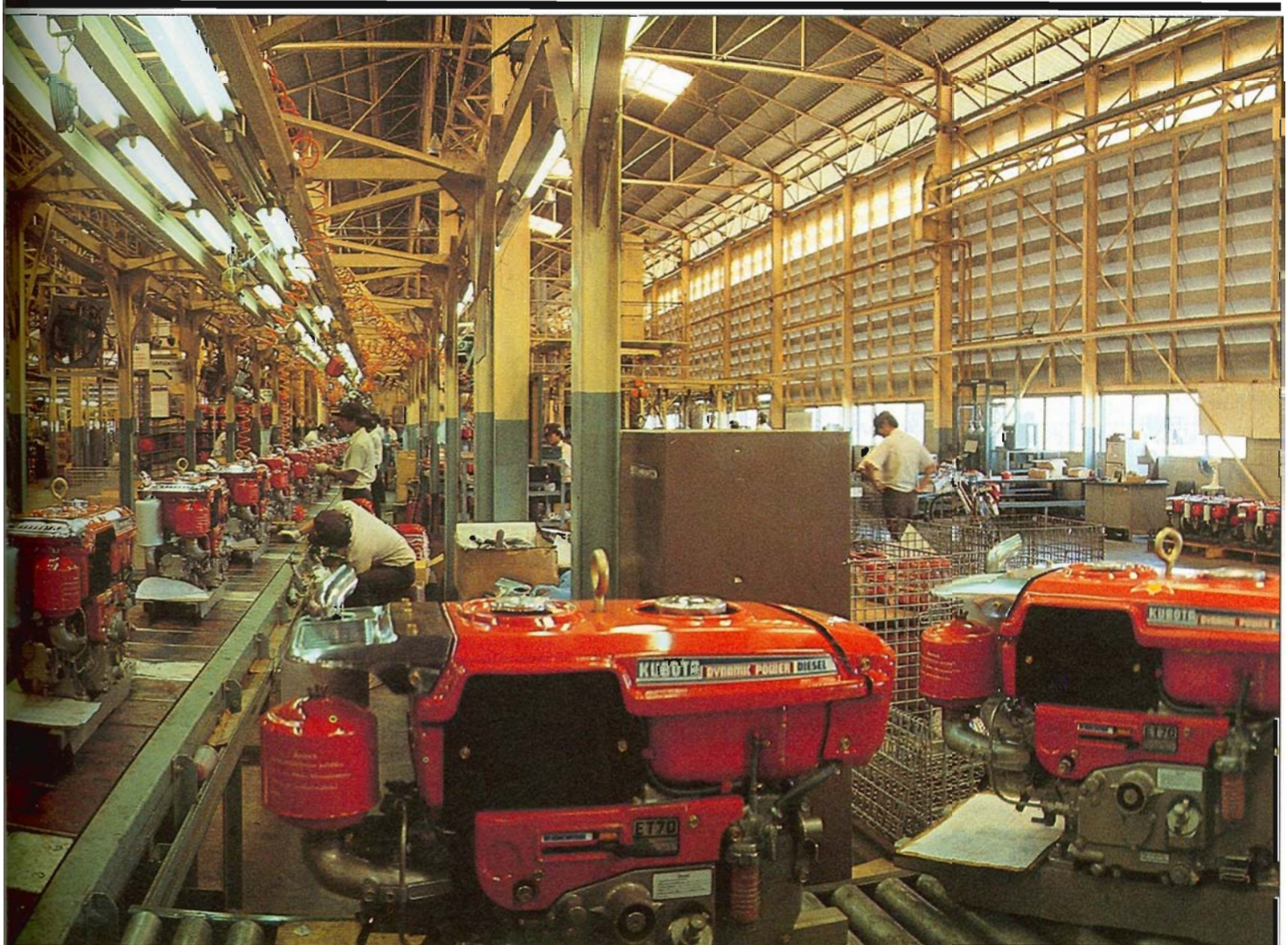
หลักสูตรด้านการเงิน และการตลาด ฯลฯ โดยคณาจารย์จาก จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ เป็นต้น

“หลังจากจบหลักสูตรการฝึกอบรมแล้ว ก็จะมีการติดตาม ประเมินผลผู้ผ่านการอบรม ซึ่งผลของการประเมินพบว่าประมาณ ร้อยละ 30-40 ของพนักงานบริหารระดับสูงเหล่านี้ เริ่มต้นเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานอย่างเห็นได้ชัดเช่นทำงานเร็วขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้น ใช้จิตวิทยาในการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา มากขึ้น นอกจากนี้ยังพบว่าหลังจากที่ผ่านการอบรมใน โครงการนี้แล้ว การประสานงานระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ เป็นไป อย่างราบรื่น รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นด้วย นับว่าเป็น ผลพลอยได้ที่มิประโยชน์มหาศาล และถ้าผู้ใดสามารถนำความรู้ ที่ได้รับจากการอบรมมาใช้พัฒนาปรับปรุงการทำงานได้ดีขึ้น เราก็จะเลื่อนตำแหน่งหน้าที่การงานและความรับผิดชอบของเขา ให้สูงขึ้นด้วย

เป็นโชคดีของผมที่มีโอกาสผ่านงานทางด้าน การตลาด การผลิตและการบริหาร ซึ่งในแต่ละด้านช่วยให้ผมได้ศึกษา เรียนรู้เรื่องราวเกี่ยวกับคนมามากพอสมควร จึงคิดว่าจำเป็น

อย่างยิ่งที่จะต้องปรับปรุงการติดต่อสื่อข้อความระหว่างบริษัท กับพนักงานและระหว่างบริษัทกับบริษัทในเครือซิเมนต์ไทย ของเราให้ใกล้ชิดกันมากยิ่งขึ้น

การดำเนินงานที่สอดคล้องกับแนวความคิดนี้มีหลายประการ เช่นการจัดตั้งคณะจัดการในลักษณะที่ประกอบขึ้นด้วยตัวแทน จากบริษัทต่าง ๆ ซึ่งน่าจะเป็นแนวทางปฏิบัติต่อไป เพราะ พนักงานในแต่ละบริษัทมักจะคิดถึงแต่เฉพาะตัวเองและบริษัท ที่ตัวเองทำงานอยู่ ไม่ค่อยให้ความสนใจต่อชาวคราวและความเคลื่อนไหวที่เกิดขึ้นในบริษัทอื่น ตัวอย่างเช่นพนักงาน บางคนอาจยังไม่ทราบว่าโรงงานของบริษัทอื่นในเครือฯ ด้วยกัน ตั้งอยู่ที่ไหน มีกี่โรงงาน เป็นต้น ด้วยเหตุนี้เราจึงจัดให้มีการ เดินทางไปเยี่ยมชมการปฏิบัติงานของโรงงานต่าง ๆ ภายในเครือฯ โดยเริ่มที่พนักงานระดับบริหารก่อน เพื่อให้เขามีโอกาสได้รู้จัก และเข้าใจในหน้าที่การงานซึ่งกันและกันดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ ยังได้จัดให้มีการผลัดเปลี่ยนหมุนเวียนตำแหน่งสำหรับพนักงาน ระดับบริหารระหว่างบริษัทต่าง ๆ ด้วยวิธีนี้พนักงานบริหาร



(ซ้าย) ร่วมปรับซาวหัวรีดเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต (บน) ภายในโรงงานของบริษัทสยามคูโบต้าดีเซล

จะมีโอกาสเรียนรู้และมีความชำนาญชำนาญในกิจการและงานประเภทต่าง ๆ มากขึ้น รวมทั้งมีโอกาสที่จะได้นำเอาหลักการในการบริหารออกมาใช้ปฏิบัติตลอดจนมีประสบการณ์กว้างขวางยิ่งขึ้น

“ผมคิดว่าวิธีนี้ให้ผลตอบแทนที่คุ้มค่า บริษัทต่าง ๆ ในเครือฯ ของเรามีผลงานดีขึ้นอย่างเห็นได้ชัดในปัจจุบัน อย่างน้อยกระบวนการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวนี้ก็ทำให้เจ้าหน้าที่ของเราสามารถปรับปรุงการปฏิบัติงานของเขาให้ดีขึ้นได้เป็นอันมาก”

สำหรับแนวทางใหม่ ๆ ในอนาคตของปูนซิเมนต์ไทย ผู้จัดการใหญ่คนปัจจุบันได้ให้ทัศนะว่า

“เราจะขยายงานออกไปสู่ทิศทางการใหม่ นอกเหนือไปจากธุรกิจอุตสาหกรรมดั้งเดิมซึ่งเกี่ยวกับวัสดุก่อสร้าง โดยจะหาช่องทางลงทุนใหม่ ๆ ในโครงการที่ใช้เทคโนโลยีสูง และสามารถดำเนินต่อไปได้ในระยะยาว และเป็นประโยชน์ต่อประเทศชาติ โดยส่วนรวม ซึ่งขณะนี้ได้เริ่มต้นก้าวเดินไปสู่โครงการสำคัญ ๆ หลายโครงการแล้ว อย่างเช่นอุตสาหกรรมกระดาษ อุตสาหกรรมเครื่องยนต์ดีเซลเพื่อการเกษตร อุตสาหกรรมยางรถยนต์ อุตสาหกรรมไปแตส และอุตสาหกรรมแปโตรเคมี เป็นต้น และคงจะมีการลงทุนในธุรกิจประเภทอื่น ๆ ตามมาอีกในอนาคตข้างหน้า และผลของการขยายตัวอย่างรวดเร็วนี้ทำให้เราต้องเตรียม “คน” ที่จะไปบริหารกิจการนั้น ๆ ไว้ให้พร้อมอยู่เสมอด้วย ซึ่งหมายความว่าตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงสุดหรือตำแหน่งสำคัญรองลงมาของบริษัทหรือกิจการนั้น ๆ ควรเป็นเจ้าหน้าที่จากเครือซิเมนต์ไทย”

นอกจากความรุ่งเรืองของกิจการแล้ว สิ่งที่คุณจารึกได้ให้ความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่า ก็คือความมุ่งมั่นที่จะสร้างสรรคความเจริญให้กับสังคมโดยส่วนรวม ด้วยความเชื่อมั่นว่า วิสาหกิจใด ๆ ก็ตามจะคงความไพบูลย์อยู่ตลอดไปได้ก็ต่อเมื่อการเติบโตของวิสาหกิจนั้นได้พัฒนาควบคู่ไปพร้อม ๆ กับความเจริญก้าวหน้าของชุมชนและสังคมที่ได้เป็นสมาชิกอยู่

“ผมคิดว่าปูนซิเมนต์ไทยควรต้องเข้าไปมีบทบาทต่อการสร้างสรรคสังคมโดยส่วนรวมให้มากยิ่งขึ้น เราเป็นบริษัทของคนไทย ดังนั้นจึงเป็นเรื่องสำคัญสำหรับเราที่จะต้องเข้าไปมีส่วนในการพัฒนาประเทศ และชีวิตความเป็นอยู่ของคนไทย อารังไว้ซึ่งศิลปวัฒนธรรมของชาติไทย รวมทั้งการสนับสนุนการศึกษาของเยาวชนไทยด้วย

นอกจากนี้เรายังพยายามอย่างยิ่งที่จะมีบทบาทในกิจกรรมเพื่อพัฒนาบ้านเมืองในด้านอื่น ๆ พนักงานบริหารของเครือซิเมนต์ไทยหลายคนได้เข้าไปมีส่วนร่วมอย่างสำคัญในคณะกรรมการและสถาบันต่าง ๆ ของรัฐบาล เช่น คณะกรรมการร่วมภาครัฐบาลและเอกชนเพื่อแก้ไขปัญหาทางเศรษฐกิจ สมาคมอุตสาหกรรมไทย สมาคมการจัดการธุรกิจแห่งประเทศไทย ฯลฯ และได้ให้ความสนับสนุนการจัดสัมมนาที่สำคัญ ๆ ต่าง ๆ ในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ รวมทั้งมีบทบาทสำคัญในสถาบันวิชาชีพที่มีส่วนเกื้อหนุนความเจริญของสังคมด้วย ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้คือส่วนหนึ่งของนโยบายด้านการช่วยกันสร้างความน่าอยู่ให้กับสังคม ของเครือซิเมนต์ไทย”

