



Learn Master Strategy with



Executive Interview

คุณเลอศักดิ์ จุลเทศ

ผู้อำนวยการธนาคารออมสิน

เททั้งใจ ให้ความสำคัญ ตายก็ตายด้วยกัน สุขก็สุขด้วยกัน
ทุกข์ก็ทุกข์ด้วยกัน พร้อมฝ่าฟันไปสู่ความสำเร็จ.....

ธนาคารออมสิน

สร้างสายใยพนักงานส่งผ่านถึงชุมชน

ในบรรดาธนาคารของรัฐ "ธนาคารออมสิน" เป็นองค์กรที่โดดเด่นและน่าสนใจทั้งในแง่ของการเติบโตและการบริหารจัดการองค์กร เพราะแม้ธุรกิจแบงก์พาณิชย์จะเข้าสู่โหมดการแข่งขันที่ดุเดือด แต่แบงก์เก่าแก่อายุเหยียบ 100 ปีอย่างธนาคารออมสินก็ยังสามารถยืนอยู่ได้อย่างมั่นคงและสง่างาม

คนข้างนอกมักจะมองคนออมสินเซย แต่ที่ผ่านมามีเรื่องอะไรที่คนออมสินทำไม่ได้ "คุณเลอศักดิ์ จุลเทศ" ผู้อำนวยการ ธนาคารออมสิน บอกถึงศักยภาพของคนออมสินที่โดดเด่นเป็นพลังขับเคลื่อนองค์กรที่ดีตลอดมา ซึ่งไม่เพียงแต่ทำให้ออมสินสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างรวดเร็วแต่ยังรับมือกับนโยบายรัฐในทุกยุคทุกสมัยได้อย่างทันท่วงที

"องค์กร ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ เป้าหมาย โครงสร้าง คน ข้อมูลข่าวสารและเทคโนโลยี แต่การบริหารจัดการองค์กร ไม่ว่าจะทำอะไรก็ตาม จะต้อง มี "คน" เป็นองค์ประกอบสำคัญ ดังนั้นองค์กรจึงต้องดูแลคนให้ดี ถ้าดูแลคนไม่ดี ไม่ได้ใจพนักงาน การขับเคลื่อนอะไรก็ลำบาก



ธนาคารออมสินเป็นองค์กรเก่าแก่ก็จริง แต่ก็น่าที่ตรงที่ว่าไม่ว่าเศรษฐกิจจะวิกฤตหรือไม่วิกฤต ธนาคารออมสินก็ยังสามารถทำกำไรได้ค่อนข้างคงที่ เพราะโดยวิสัยทัศน์องค์กรไม่ได้กำหนดว่าจะต้องทำกำไรสูงสุดแต่ต้องการเป็นสถาบันเพื่อการออม สถาบันเพื่อการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคมที่เริ่มต้นจากฐานราก พร้อมดูแลสิ่งแวดล้อมและทุกอย่างถูกต้องร่างสร้างกว่า 97 ปี

คนออมสินอาจจะดูไม่อินเตอร์เหมือนองค์กรอื่น แต่คนที่นี้มีความรักความผูกพันกับองค์กรสูง ส่วนหนึ่งอาจเป็นเพราะผู้บริหารเก่า พนักงานเก่าๆ เป็นญาติ เป็นปู่ ย่า ตา ยาย ลุง ป้า น้า อา พอมาถึงรุ่นลูก รุ่นหลานที่เข้ามาทำงานในองค์กรแห่งนี้ ทุกคนจึงพยายามรักษาชื่อเสียงเกียรติคุณของบรรพบุรุษ จึงส่งผลให้องค์กรเดินหน้ามาด้วยดี

คุณเลอศักดิ์ มองว่า คนมีคุณค่า คนมีศักดิ์ศรีต้องการการยอมรับ และสามารถพัฒนาได้ เขาจึงเข้าใจดีว่า คนคือทรัพยากรที่มีค่าที่สุดในองค์กร ในฐานะหัวหน้าเรือใหญ่ในองค์กรแห่งนี้ เขาจึงให้ความสำคัญกับเรื่องของ "คน" เป็นอันดับแรก

ในปี 2552 ออมสินเดินเครื่องกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างเต็มสตรีม ซึ่งนอกจากปฏิบัติการกับระบบการเงินเดือนและเงินโบนัสของคนออมสินให้ทัดเทียมกับสถาบันการเงินอื่นๆแล้วยังได้ไปโรโมตคนภายในให้ขึ้นทำหน้าที่ในตำแหน่งบริหารทั้งระดับผู้ช่วยและรองผู้อำนวยการ หัวหน้าระดับฝ่าย ระดับเขต ระดับภูมิภาค เรียกว่าดึงศักยภาพของคนออมสินมาใช้ประโยชน์ จนสามารถต่อยอดขยายกิจการไปทั่วประเทศในเวลาอันรวดเร็ว

คุณเลอศักดิ์ จะให้ความสำคัญกับคนเก่าเพราะเชื่อว่าคนเหล่านี้มีประสบการณ์ในการทำงาน รู้เรื่องคนวัฒนธรรมองค์กร และอยู่กับออมสินมานาน มีความเข้าใจระบบงานและวิสัยทัศน์ขององค์กรเป็น อย่างดี ที่สำคัญทุกคนรักองค์กร และเพียงช่วงเวลาปีเดียวจากปี 2552-2553 ที่เขาเข้ามาปรับเปลี่ยนองค์กร ออมสินก็ได้รับรางวัลดีเด่นถึง 3 รางวัล

รางวัลหนึ่ง คือ คุณภาพการให้บริการ

รางวัลหนึ่ง คือ การบริหารจัดการ

รางวัลหนึ่ง คือ กิจกรรมเพื่อสังคม/สิ่งแวดล้อม (CSR)



Learn Master Strategy with

รางวัลแห่งความภาคภูมิใจทั้งหมดนี้ คุณเลขศักดิ์ ยกประโยชน์ให้กับ "คนออมสิน" แม้วันนี้ธนาคารออมสินจะมีงานที่ทำทายรออยู่อีกมาก ไม่ว่าจะเป็นการสร้างธนาคารโรงเรียน การขยายสาขา แต่วัฒนธรรมขององค์กรที่หล่อหลอมให้คนออมสินรักองค์กร อยากเห็นองค์กรเติบโต มุ่งมั่นที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ตลอดเวลา จะทำให้องค์แห่งนี้ขับเคลื่อนงานที่ยากได้

ในอดีตปีหนึ่งออมสินจะเปิดสาขาไม่กี่ 10 แห่ง แต่มาในปี 2553 คุณเลขศักดิ์วางนโยบายว่าออมสินต้องขยายสาขาให้ได้ 100 แห่ง พนักงานทุกคนจึงต้องทำงานกันหนักมากขึ้น และพวกเขาก็ทำได้ ทำให้ปัจจุบันออมสินมีสาขาทั่วประเทศถึง 640 แห่ง เฉพาะปี 2553 เปิดไปแล้วเกือบ 50 แห่ง ซึ่งในส่วนของธนาคารโรงเรียนก็มีการขยายสาขาในจำนวนพอๆ กัน ดังนั้น แผนการขยายสาขาออกไปในทุกตำบลของธนาคารออมสินในอนาคตอันใกล้ “คน” จึงเป็น “จิ๊กซอ” สำคัญในการแตกหน่อเติบโตของธนาคารแห่งนี้

ความสำเร็จที่เกิดขึ้น คุณเลขศักดิ์บอกว่า คุ่มยิ่งกว่าคุ่ม เพราะยอดเงินเดือนที่ออมสินปรับให้กับพนักงานนั้น ทำให้ธนาคารออมสินมีค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นเดือนละ 43 ล้านบาทในขณะนั้น แต่ทว่ากำไรของธนาคารออมสินเพิ่มขึ้นอย่างมากมาย ทั้งที่ก่อนปี 2551 ตัวเลขผลกำไรของธนาคารออมสินอยู่ในระดับ 10,000 ล้านบาทต้นๆ พอสิ้นปี 2552 กำไร ของธนาคารออมสินขยับมาอยู่ที่ 15,870 ล้านบาท เพิ่มขึ้นมาเกือบ 4,000 ล้านบาท หรือเกือบ 40 เปอร์เซ็นต์

คุณเลขศักดิ์ อธิบายว่าการบริหารจัดการงานบุคคลต้องเอาใจเขามาใส่ใจเรา ถ้ามีโอกาสทำให้พนักงานอยู่ดีมีสุข มีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การทำงาน ได้รับผลตอบแทนคุ้มกับค่าเหนื่อยที่ต้องทำ เพราะตรงนี้คือหัวใจสำคัญที่จะได้ใจพนักงาน ยกตัวอย่าง การทำธนาคารโรงเรียนหนึ่งแห่งถ้าจะถามว่าพนักงานได้อะไรเพิ่มขึ้นหรือเปล่า ตอบได้เลยว่าไม่มีพนักงานคนใดได้เงินพิเศษเพิ่ม นอกจากภาวะที่เพิ่มขึ้น เพราะทุกคนต้องเข้าไปเป็นพี่เลี้ยงในธนาคารโรงเรียน นอกจากธนาคารสาขาต้องเอาทุนประเดิมไปให้ จัดหาวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ ให้แล้วยังต้องให้พนักงานในสาขาไปสอนงานในธนาคารโรงเรียนด้วย

พนักงานออมสินทุกคนแม้จะไม่ได้ถือหุ้นในรูปของตัวเงิน แต่ถือทุกคนคือหุ้นส่วนสำคัญขององค์กร เพราะทุกคนลงแรง ลงความมุ่งมั่นในการทำงานเพื่อสร้างองค์กรนี้ให้เติบโตใหญ่ คุณเลขศักดิ์เชื่อว่า คนออมสินรู้ว่า ถ้าเขาคิดดี ทำดีเพื่อออมสิน แล้วทำยสุของค์กรดี เติบโต พวกเขาก็มีความก้าวหน้า เติบโตไปเป็นผู้จัดการสาขา ผู้จัดการเขต ผู้จัดการภาค



Learn Master Strategy with

ความน่าสนใจในกลยุทธ์การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารออมสินอีกประการหนึ่ง คือ ที่ออมสินจะมีวัฒนธรรมองค์กรที่ดีตรงที่คนส่วนใหญ่เชื่อผู้นำ เรื่องไหนที่ผู้นำลงไปทำ พนักงานจะไม่ยอมให้แม่ทัพหรือผู้นำตายเดี่ยว ถ้าจะตายก็ตายด้วยกัน สุขก็สุขด้วยกัน ทุกข์ก็ทุกข์ด้วยกัน ยิ่งได้ทีมจากหน่วยนาวิกโยธิน สัตหีบ มาเป็นผู้เทรนนิ่งให้กับผู้บริหาร ยิ่งทำให้ทีมของธนาคารออมสินแข็งแกร่งขึ้น

คุณเลิศศักดิ์ ตัดสินใจเลือกให้ทีมบริหารทุกคนเข้าทำกิจกรรมในหลักสูตรของหน่วยนาวิกโยธิน เพราะเป็นหลักสูตรของผู้บริหารกองทัพ ที่ใช้ฝึกการตัดสินใจของคนเมื่อถึงจุดวิกฤตที่สุดในชีวิต เช่น การกระโดดหอในระดับความสูง 14 เมตร ทุกคนจะกลัวมาก แต่ถ้าต้องตัดสินใจ ตรงนี้จะทำให้เรารู้ว่าเราไว้ใจเขาได้แค่ไหน ซึ่งผู้บริหารธนาคารออมสินสอบผ่านทุกคน นอกจากนั้นในการทำกิจกรรมผู้บริหารทั้งหมดจะต้องดูแลซึ่งกันและกันเหมือนเข้าค่ายลูกเสือ เดินป่าด้วยกัน ทำอาหารด้วยกัน ทำกิจกรรมที่ต้องใช้ความไว้เนื้อเชื่อใจกันจึงจะผ่านไปได้ คนของออมสินจึงเป็นทีมเวิร์คที่แข็งแกร่งที่พร้อมจะฝ่าฟันทุกปัญหา”

กระบวนการพัฒนาบุคลากรและการเติมเต็ม "คุณค่า" ให้กับคนของ "ธนาคารออมสิน" มีการดำเนินการอย่างต่อเนื่องจากรุ่นสู่รุ่น ทำให้วันนี้ของธนาคารออมสินไม่ได้ร่ำรวยแค่ทรัพย์สินแต่ร่ำรวยทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าที่จะช่วยกันนำพาสถาบันการออมแห่งนี้ให้โดดเด่นและอยู่ในใจของคนไทยทั่วประเทศตลอดไป

.....