



Learn Master Strategy with

STRATEGIC
ศูนย์พัฒนาทางคณิตศาสตร์

Executive Interview

คุณประพันธ์ อัสวารี

กรรมการผู้อำนวยการใหญ่

บริษัท จัดการและพัฒนาทรัพยากรน้ำภาคตะวันออก จำกัด (มหาชน)



อีสท์วอเตอร์....ปฏิวัติองค์กรสู่มืออาชีพ

หากจะถามว่าการบริการจัดการน้ำกับการบริหารจัดการองค์กร อย่างไหนยากกว่ากัน?

“คุณประพันธ์ อัสวารี” กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ บริษัท จัดการและพัฒนาทรัพยากรน้ำภาคตะวันออก จำกัด(มหาชน) หรือ อีสท์วอเตอร์ คงตอบทันทีว่า ทั้ง 2 งานเป็นภารกิจที่หนักพอๆ กัน เพราะตลอดระยะเวลา 15 ปีที่อีสท์วอเตอร์เปิดดำเนินการเพื่อทำหน้าที่จัดหาน้ำดิบให้พอเพียง รองรับความต้องการที่เพิ่มมากขึ้นจากโครงการเขตอุตสาหกรรมภาคตะวันออก หรือ อีสเทิร์นซีบอร์ด องค์กรแห่งนี้คือหน่วยราชการดี ๆ นี้เอง

การเข้ารับหน้าที่พ่วงค์กรสู่วิสัยทัศน์ ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการน้ำอย่างครบวงจร ซีอีโอมือฉมังอย่างคุณประพันธ์ จึงต้องลงมือยกเครื่ององค์กร โดยเริ่มต้นจากการสร้างคนให้มีความรอบคอบคิดในการทำงานใหม่เพื่อตอบโจทย์ธุรกิจในอนาคตที่ต่างจากในอดีตอย่างสิ้นเชิง

อีสท์วอเตอร์ในช่วงแรกๆ ที่คุณประพันธ์เข้ามาดู มีความเป็นราชการ 100 เปอร์เซ็นต์ คนส่วนใหญ่ถูกครอบงำโดยความคิดของผู้บริหารระดับสูง ลูกน้องรอนายสั่งอย่างเดียว ส่วนงบประมาณด้านการพัฒนาบุคลากรในแต่ละปีมีเพียงน้อยนิด 1 ล้านบาทเศษ ซึ่งเมื่อเทียบกับยอดขายได้ถือว่าน้อยมาก แค่เห็นระบบบริหารจัดการคร่าวๆ คุณประพันธ์ก็รู้ว่านี่คือความท้าทายครั้งใหญ่อีกครั้งหนึ่งในชีวิตที่เขาต้องใช้สติในการจัดการองค์กรแห่งนี้ให้แข็งแกร่งและอยู่ได้อย่างยั่งยืนในระยะเวลาที่จำกัด ซึ่งก่อนลงมือปฏิวัติองค์กร คุณประพันธ์เสนอบอร์ดขอเพิ่มงบในการพัฒนาบุคลากรจาก 1 ล้านบาทเป็น 10 ล้านบาททันที จากนั้นก็ค่อยๆ ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรให้คนอีสท์วอเตอร์ให้มีความเป็นมืออาชีพมากขึ้นเป็นลำดับ



คุณประพันธ์มองว่า คนเป็นเรื่องที่สำคัญที่สุด องค์กรจะขับเคลื่อนไปข้างหน้าได้ดีหรือไม่ดี ไม่ได้ อยู่ที่ลูกค้าเยอะไหม หรือว่าเงินเข้าเยอะไหม แต่ขึ้นอยู่กับคนในองค์กรนั้น เพราะถ้าคนไม่เข้มแข็ง ไม่เป็นมืออาชีพ ปัญหาต่างๆ ก็จะตามมาแล้วความยั่งยืนขององค์กรก็จะไม่เกิด เพราะฉะนั้นตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา 3 ปีเศษ คุณประพันธ์จึงเน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างมาก

การออกคำสั่งคงไม่สามารถจัดการกับวัฒนธรรมเก่าแก่ที่ฝังรากลึกอยู่ในองค์กรแห่งนี้ได้ คุณประพันธ์จึงเลือกใช้กลยุทธ์ในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้วยการเปิดโลกทัศน์ ให้โอกาสพนักงานได้ไปดูงานทั้งในและต่างประเทศ เพราะเขาเชื่อว่าเมื่อทุกคนเห็นโลกกว้างขึ้น กรอบความคิดในการทำงานจะเปลี่ยนโดยอัตโนมัติ ดังสุภาษิตที่ว่า “สิบปากว่าไม่เท่าตาเห็น ถ้าเราไปดูงานแล้วกลับมาเล่าให้พนักงานฟัง ทุกคนก็จะรับรู้ข้อมูลได้ไม่เท่ากับเขาไปดูเอง ไปศึกษาเปรียบเทียบกับตัวเอง

“ชื่อบริษัท คือ การจัดการนำภาคตะวันออก แล้วเราจะอยู่อย่างนั้นตลอดชาติหรืออย่างไร เพราะวันหนึ่งก็ต้องถึงจุดอิมตัว แล้วองค์กรนี้จะเป็นอย่างไร ??..”

ประโยชน์ๆ ที่ คุณประพันธ์หยิบยื่นถามผู้บริหารและพนักงานอีสท์วอเตอร์ ไม่เพียงกระตุ้นความคิดของผู้บริหารและพนักงานเท่านั้น แต่ยังกระตุ้นให้เกิดพลังในการสร้างองค์กร พร้อมกันนั้นยังให้มุมมองว่า “วันนี้เราต้องยอมรับว่า น้ำคือชีวิต น้ำไม่ได้มีความสำคัญเฉพาะองค์กรอีสท์วอเตอร์เท่านั้น แต่น้ำมีความสำคัญกับทุกองค์กร ทุกชีวิต ที่ผ่านมามีอีสท์วอเตอร์อาจจะ โชคดีแต่วันนี้เราต้องเตรียมพร้อมที่จะขยายการดำเนินการออกไปในพื้นที่อื่นๆทั้งในประเทศและต่างประเทศ” ซึ่งนั่นคือเป้าหมายใหม่ที่ ซีอีโออีสท์วอเตอร์ บอกทีมงานทุกคนให้เตรียมพร้อมก้าวเดินไปด้วยกัน

คุณประพันธ์บอกว่า อีสท์วอเตอร์ค่อนข้างได้เปรียบที่องค์กรไม่ใหญ่มากมีพนักงานรวมทั้งหมดประมาณ 300 คน และยังมีปัจจัยหนุนในเรื่องฐานการเงินที่ดี และคนส่วนใหญ่ขององค์กรก็มีพื้นฐานการศึกษาที่ใกล้เคียงกัน การปรับเปลี่ยนต่างๆ จึงไม่ยากมากนัก

ขั้นแรก คุณประพันธ์จึงจัดการปลดล็อกการทำงานแบบแบบไซโล ให้มีการทำงานที่ประสานกันมากขึ้น โดยมีผู้นำเป็นแบบอย่างในการสร้างวัฒนธรรมการสื่อสารกับพนักงาน เพราะถ้าไม่สื่อสารกับพนักงานแล้วจะคาดหวังว่าระดับผู้อำนวยการ หรือระดับรองอื่นจะสื่อสารก็คงเป็นไปได้ คุณประพันธ์ย้ำเสมอว่า ทุกข้อมูลต้องพยายามสื่อสารให้ถึงพนักงานคนสุดท้ายขององค์กรไม่ว่าจะเป็นเรื่องผล



ประกอบการ เรื่องอะไรต่างๆ ที่เกิดขึ้นในบริษัท เราจะพยายามสื่อลงไปให้ได้มากที่สุด ซึ่งก็สร้างความรู้สึกลึกซึ้งให้กับพนักงาน

วิธีคิดของคุณประพันธ์ค่อนข้างแตกต่างจากผู้บริหารอื่นการต่อยอดกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยังไม่ใช้วิธีฝึกอบรม แต่เลือกกระตุ้นพนักงานด้วยกิจกรรมและโครงการพิเศษต่างๆ ยกตัวอย่างโครงการทดสอบความรู้ด้านภาษาอังกฤษ ในช่วงแรกๆ องค์กรจ้างครูภาษาอังกฤษมาสอน ก็มีพนักงานแค่กลุ่มเล็กๆ ที่เข้าร่วม เพราะทุกคนให้เหตุผลว่างานเยอะแต่พอบอกองค์กรจะจัดทดสอบความรู้ภาษาอังกฤษ พนักงานตั้งแต่ระดับผู้อำนวยการไปจนถึงคนข้างล่างสุด ตื่นตัวอ่านหนังสือ ดูทีวี เร่งพัฒนาตัวเองกันยกใหญ่ ทั้งๆ ที่เป้าหมายโครงการไม่ได้วางไว้ว่า พนักงานแต่ละคนต้องทำคะแนนให้ผ่านเกณฑ์มาตรฐานเท่าไร แต่ทุกคนก็สปีดตัวเองเพราะเกรงว่าจะก้าวไม่ทันคนอื่นๆ ในที่สุดแล้ว โครงการนี้ นอกจากจะทำให้รู้ว่าพนักงานขององค์กรมีความรู้ภาษาอังกฤษระดับไหนแล้วยังสร้างพฤติกรรมใฝ่เรียนรู้ให้กับพนักงานด้วย

ที่อีสทัวเตอร์จะส่งเสริมให้พนักงานพัฒนาตัวเอง โดยจะให้เห็นนโยบายเลยว่าหัวหน้าต้องสนับสนุนพนักงานที่มีการพัฒนาตัวเอง ถ้าพนักงานที่จบปริญญาตรีแล้วชวนขยับไปเรียนต่อปริญญาโทจนสำเร็จ จะต้องขยับตำแหน่งหน้าที่การทำงานให้เขา เพราะถ้าหัวหน้าไม่สนใจ คนเหล่านี้ก็จะไปหาที่ทำงานใหม่ ทำให้องค์กรสูญเสียทั้งบุคลากรที่มีคุณภาพและงบประมาณในการสร้างคน

ดังนั้นนอกจากการพัฒนาพนักงานให้มีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้นแล้ว ที่อีสทัวเตอร์ยังให้ความสำคัญกับการดูแลพนักงานให้อยู่กับองค์กรไปพร้อมๆ กันด้วย ซึ่งคุณประพันธ์บอกว่าเขาจะเน้นหลักใหญ่ 3 เรื่อง 1.การสื่อสาร 2.ทีมเวิร์ค และ 3.การดูแลลูกน้อง

ผู้บริหารที่เข้ามาประชุมในห้องทำงานคุณประพันธ์ นอกจากเนื้อหาในการทำงานปกติแล้ว คุณประพันธ์จะให้เขาเล่า 3 เรื่องนี้ให้ฟัง เพราะถือว่าตรงนี้เป็นเรื่องใหญ่และเป็นนโยบายที่ประกาศชัด ถ้าผู้บริหารสื่อสารผิดก็เท่ากับทำโจทย์ข้อสอบผิด แล้วจะให้คำตอบถูกได้อย่างไร และถ้าผู้บริหารเก่งคนเดียวคนอื่นไม่เก่งด้วยถึงวันหนึ่งก็ตายเพราะไม่มีทีมงานซัพพอร์ต

นอกจากนั้นในเรื่องการดูแลลูกน้อง หัวหน้าจะต้องรู้ตั้งแต่วันแรกที่รับพนักงานคนนั้นเข้ามาว่าจะวางอนาคตเขาในองค์กรอย่างไรแล้วเปิดโอกาสให้เขาได้พัฒนาตัวเองและเติบโตขึ้น เพราะที่อีสทัวเตอร์ต้องการพนักงานที่คืบขึ้นมาแล้วอยากมาทำงานเพราะรู้สึกว่างานสนุก ทำทาย มีอนาคต



Learn Master Strategy with

เพื่อให้แนวความคิดกับพฤติกรรมของพนักงานไปในแนวทางเดียวกัน คุณประพันธ์จึงจัดแบ่งพนักงานออกเป็นกลุ่มๆ มีทั้งระดับผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชา พนักงาน ให้ไปทำกิจกรรมร่วมกัน และให้ทุกคนถอดหมวก ถินอยู่ร่วมกัน 3 คืน 4 วัน เพื่อส่งเสริมการทำงานเป็นทีมเวิร์ค ปรากฏว่าพอลกลับมาคนของอีสท์วอเตอร์ให้ความร่วมมือในการทำงานกันมากขึ้น จากเดิมที่ต่างคนต่างทำงาน แพนกใครแพนกมัน

“ถ้าทีมเวิร์คไม่เกิดแล้วองค์กรจะเอาพลังมาจากที่ไหน”

“แต่ถ้าเมื่อไรที่คนข้างล่างสุด ไล่ขึ้นมาจนถึงข้างบนสุด มีทิศทางและเป้าหมายเดียวกัน การขับเคลื่อนองค์กรก็จะไม่ธรรมดา แต่จะเป็นไปในลักษณะก้าวกระโดด ไปเป็นขบวน” คุณประพันธ์กล่าว

นี่คือเหตุผลที่ คุณประพันธ์หยิบกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หลากหลายรูปแบบมาใช้ในการสร้างอีสท์วอเตอร์ให้เป็นทีมเวิร์คที่แข็งแกร่ง เป็นองค์กรรัฐที่สามารถแข่งขันกับเอกชนได้แบบสบายๆ

.....