



## Executive Interview

ดร.ดวริต ตัณฑ์ศุภศิริ

ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล บริษัท ลีอกซเลย์ จำกัด(มหาชน)

เปิด “กุศโลบาย” สานสัมพันธ์

คน-องค์กร “กลุ่มลีอกซเลย์”

ทุกอย่างก้าวขอให้พนักงานมีความสุข

.....

หากจะถามว่า วันนี้ บริษัท ลีอกซเลย์ จำกัด(มหาชน) ประกอบธุรกิจอะไร  
คำตอบคงยาวเป็นหน้ากระดาษ

เพราะนับจากปี 1939 ที่ลีอกซเลย์ก่อตั้งขึ้น ได้ขยายการลงทุนไปในธุรกิจต่างๆ มากมาย มีทั้งสายการ  
ขนส่ง พลังงาน โทรคมนาคม และล่าสุดได้รุกเข้าไปในธุรกิจรักษาความปลอดภัย

หลายคนคงสงสัยว่า ในความแตกต่างหลากหลายของธุรกิจ “ลีอกซเลย์” ที่หลายคนมองว่าเติบโตจากธุรกิจ  
ครอบครัวมีกลยุทธ์ในการบริหารจัดการองค์กร บริหารจัดการคนอย่างไรจึงเติบโตและมีชื่อเสียงในทุกวงการ

“ดร.ดวริต ตัณฑ์ศุภศิริ” ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล บริษัท ลีอกซเลย์ จำกัด(มหาชน) บอกเล่าถึงกล  
ยุทธ์ความสำเร็จในการสร้างอาณาจักรธุรกิจที่หลากหลายและยิ่งใหญ่ลีอกซเลย์ว่า ตลอดระยะเวลา 17 ปีที่ทำงาน  
กับองค์กรนี้ สิ่งที่เป็นความโดดเด่นที่เห็นชัดเจน คือ ความสัมพันธ์ของผู้บริหารกับพนักงานที่ผูกพันกันอย่างแนบ  
แน่น

“ลีอกซเลย์อาจจะเป็นธุรกิจที่เติบโตมาจากการบริหารจัดการของคนในตระกูลลำช้า แต่เมื่อเข้าไปอยู่ใน  
ตลาดหลักทรัพย์ มีผู้บริหารจากข้างนอกมานั่งหัวโต๊ะ แต่วัฒนธรรมองค์กรที่ดูแลซึ่งกันและกันก็ยังคงอยู่”

และจุดนี้เองที่ทำให้พนักงานมีความสุขรักภักดีกับองค์กรในระดับที่แตกต่างจากองค์กรยุคใหม่

“คนลีอกซเลย์จะอยู่กันนาน เรียกว่าถ้าไม่ไล่ไม่ออก คนที่เกษียณอายุบางคนมีอายุงานสูงถึง 42 ปี หรือ  
ผู้ใหญ่หลายๆ คนที่ทำงานอยู่ในวันนี้ก็มีอายุงาน 30-37 ปี เด็กรุ่นใหม่อายุงานเฉลี่ย 15-20 ปี”

เมื่อถามถึงเคล็ดลับในการสร้างความจงรักภักดีของคนลีอกซเลย์ “ดร.ดวริต” ไขปริศนาว่า ทั้งหมดเป็นกุศโล  
บายของผู้บริหารที่เข้ามาตั้งแต่ในอดีต ซึ่งหลายเรื่ององค์กรอื่นอาจจะมองว่าเป็นเรื่องเล็กๆ น้อย ๆ แต่ผู้บริหารที่นี้  
เห็นว่าเป็นเรื่องใหญ่และมีความสำคัญมากสำหรับพนักงาน

ยกตัวอย่างการจ่ายเงินเดือนพนักงาน องค์กรอื่นเงินเดือนอาจจะออกทุกวันที่ 30 แต่ที่ลีอกซเลย์จะแบ่งจ่าย  
2 งวด คือ วันที่ 15 และวันที่ 30 ของเดือน เพราะผู้บริหารรู้ว่ามนุษย์เงินเดือนส่วนใหญ่บางเดือนชักหน้าไม่ถึงหลัง  
หากรอจนถึงสิ้นเดือนบางคนอาจจะต้องไปกู้หนี้ยืมสินมาใช้จ่าย





## Learn Master Strategy with

หรืออย่างในช่วงวิกฤตต้องยากยิ่งปี 2540 ภาวะเศรษฐกิจถดถอย องค์กรต่างๆทยอยเลย์ออฟพนักงาน ที่ลือชเลี่ยก็ได้ผลกระทบเหมือนกัน แต่ผู้บริหารเลือกที่จะใช้นโยบายประหยัดค่าใช้จ่ายในส่วนต่างๆ แทน แต่ก็ยังไม่เพียงพอ

มาตรฐานขั้นต่อไปจึงขอปรับลดเงินเดือนพนักงานไล่ลงมาจากผู้บริหารระดับสูง 25 % ผู้บริหารระดับรองลงมา 10 % ส่วนพนักงานระดับปฏิบัติการยังรับเงินเดือนเต็มเท่าเดิม

ที่น่าสนใจ “ดร.ดวริต”บอกว่า ลือชเลี่ยมีนโยบายดูแลพนักงานที่ไม่ใช่ซีดวงแค่ที่ทำงานเท่านั้น แต่ลือชเลี่ยดูแลไปถึงครอบครัวของพนักงานทุกคน เช่น กรณีพนักงานเสียชีวิตทางบริษัทจะเข้าไปดูแลช่วยเหลือคนในครอบครัว ดูว่าภรรยาว่างงานทำอะไร ลูกเรียนจบหรือยัง ถ้าภรรยาไม่มีงานทำก็จะหาตำแหน่งว่างที่เหมาะสมในองค์กรให้ หรือถ้าลูกเรียนจบก็จะรับเข้าทำงานกับลือชเลี่ยทันที

เพราะผู้บริหารมองว่า อย่างน้อยองค์กรก็รู้จักพื้นฐานของครอบครัวคนเหล่านี้ว่าเป็นคนใครอยู่ที่ไหน เรื่องงานจะเก่งหรือไม่เก่งสามารถสอนกันได้ เรียนรู้กันได้ แต่เรื่องของความจงรักภักดีต่อองค์กรเป็นเรื่องสำคัญที่ไม่สามารถสร้างได้ในวันเดียว

ดังนั้นผู้บริหารจึงเน้นย้ำตลอดเวลาว่า จะต้องดูแลพนักงานให้ดีที่สุด

ทั้งหมดคือยุทธศาสตร์การบริหารจัดการองค์กรที่ปฏิบัติต่อเนื่องกันมาอย่างยาวนาน แต่หากจะมองในเชิงทฤษฎี การสร้างสมรรถนะองค์กร ในฐานะที่ทำดัชนีพันธกิจเรื่องนี้ “ดร.ดวริต” มองว่า องค์กรแห่งนี้โดดเด่น 3 ด้าน

ด้านแรก การดูแลพนักงานที่ดี

ด้านที่สอง การจัดโครงสร้างองค์กร

และด้านที่สาม การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีของคนในองค์กรด้วยสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี

แน่นอนว่าวันนี้ลือชเลี่ยยังมีกลิ่นไอของการบริหารจัดการองค์กรในรูปของธุรกิจครอบครัวอยู่แต่ในความ เป็นบริษัทจำกัดมหาชน กระบวนการตัดสินใจต่างๆ จึงต้องทำอย่างมืออาชีพ มีโปร่งใสทุกขั้นตอน

โดยเฉพาะเรื่องการจ่ายผลตอบแทนได้มีการนำเครื่องมือในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์มาใช้ไม่ว่าจะเป็นการจ่ายค่าตอบแทนตามผลของงาน การโปรโมตพนักงานที่มีความรู้ ความสามารถขึ้นมาในตำแหน่งผู้บริหารโดยไม่ต้องรอคิวตามลำดับอาวุโสเหมือนในอดีต

เพราะผู้บริหารที่นี้รู้ว่า ถ้าไม่ดูแลคนเก่ง คนดี ต่อไปคนเหล่านี้ก็จะไม่อยู่กับองค์กร

นอกจากนี้ ลือชเลี่ยยังได้มีการคัดกรองกลุ่ม Talent เพื่อจัดวางคนให้เหมาะสมกับงานในอนาคต เมื่อคนเก่าต้องเกษียณอายุ ก็มีคนรุ่นใหม่พร้อมที่ก้าวขึ้นมาทดแทนได้ทันที

ความท้าทายในการบริหารจัดการองค์กรลือชเลี่ยจึงไม่ได้อยู่ที่การสร้างความรักภักดีของคนในองค์กร แต่กลับไปอยู่ที่การนำเครื่องมือด้าน HR มาใช้ให้เกิดประโยชน์กับองค์กร เพราะพนักงานส่วนใหญ่ยังไม่คุ้นเคย ไม่เข้าใจว่าเครื่องมือต่างๆจะช่วยให้ทุกคนทำงานง่ายขึ้นอย่างไร ดังนั้นทุกอย่างจึงต้องค่อยๆ ปรับ สร้างความรับรู้ในหมู่พนักงานให้เข้าใจตรงกันก่อนจะเปลี่ยนแปลงใดๆ



## Learn Master Strategy with

และความใส่ใจในความก้าวไกลของโลกอย่างต่อเนื่อง เมื่อเฟซบุ๊ก ทวิตเตอร์ เข้ามามีบทบาทในสังคมออนไลน์อย่างยิ่งยวด ล็อกซเลย์ จึงไม่รอช้าที่จะนำสิ่งเหล่านี้มาใช้ให้เกิดประโยชน์กับองค์กร

“จอนนี่วอคเกอร์ยังเดินตลอดเวลา ดังนั้นคนของล็อกซเลย์ก็หยุดไม่ได้ ต้องสร้างเครือข่ายสังคมผ่านเครือข่ายออนไลน์เพื่อตอบใจത്യคนรุ่นใหม่”

“หลายองค์กรพยายามบล็อกไม่ให้พนักงานเล่นอินเทอร์เน็ต เพราะเกรงว่าจะเสียเวลางาน แต่ที่ล็อกซเลย์มองว่า คงไม่มีพนักงานคนใดนั่งทำงานตลอดเวลาตั้งแต่ 8.00 -17.00 น.จึงสื่อสารไปยังพนักงานทุกคนว่าบริษัทมีเฟซบุ๊กและทวิตเตอร์แล้ว หากพนักงานมีอะไรสามารถเข้าไปแชร์ เข้าไปแสดงความคิดเห็นได้ แล้วให้หัวหน้างานเป็นคนกำกับดูแล เพราะจริงๆ แล้วประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานอยู่ที่ผลของงานมากกว่าไม่ได้อยู่ที่เวลาทำงาน”

“ดร.ดวริต”อธิบาย พร้อมบอกว่าล็อกซเลย์แม้จะเป็นองค์กรเก่าแก่ แต่ก็ไม่ยอมตกเทรนด์มีกระบวนการพัฒนาตัวเองอย่างต่อเนื่อง นอกจากจะกระโดดเข้าไปในโซเชียลเน็ตเวิร์คแล้ว องค์กรแห่งนี้ยังมีระบบอินเทอร์เน็ตที่ใช้ในการเติมเต็มความรู้ให้กับพนักงานในลักษณะของโมดูลการเรียนรู้ หยิบองค์ความรู้ต่างๆ ที่มีอยู่ในองค์กรใส่ระบบ

ดังนั้นไม่ว่าคนล็อกซเลย์จะเกษียณอายุหรือลาออกไป องค์ความรู้ต่างๆ ก็ยังอยู่กับองค์กร

ที่มากกว่านั้นยังจัดมุมเด็กจัดหาหนังสือดีๆ ดีวีดีให้กับพนักงานที่สนใจได้หยิบยืมไปอ่าน ไปดูได้สร้างนิสัยใฝ่เรียนรู้ให้กับบุคลากร มีการจัดกิจกรรมมากมายเพื่อสร้างสมดุลในชีวิตการทำงานและชีวิตครอบครัวให้กับพนักงาน ไม่ว่าจะเป็นการเชิญผู้เชี่ยวชาญมาบรรยายเรื่องการดูแลสุขภาพ การจัดการแข่งขันกีฬาภายใน การจัดประกวดร้องเพลง

“การทำงานยุคใหม่จะเน้นเรื่องงานอย่างเดียวไม่ได้ ต้องดูแลพนักงานให้มีความสุขไปพร้อมๆ กันด้วย”

กิจกรรมเล็กๆ เหล่านี้แหละที่ “ดร.ดวริต”บอกว่า เป็นจิ๊กซอว์ที่สำคัญอีกตัวหนึ่งที่ทำให้พนักงานของล็อกซเลย์มีความสุขและรักองค์กรมากขึ้น แม้ต้องเผชิญกับท้าทายรอบด้านก็ตาม

เพราะทั้งหมดคือความใส่ใจคุณภาพชีวิตของผู้นำองค์กรที่อาจหาไม่ได้ในองค์กรอื่น

.....