



Learn Master Strategy with

Executive Interview

ทาทาย“คนเก่ง” ด้วย “งาน” และ “โอกาส”



คุณกิติ มาติลกโกวิท

ผู้อำนวยการสำนักงานบุคคลกลาง
บริษัท ปูนซีเมนต์ จำกัด (มหาชน)

ต้องยอมรับว่า เครือซีเมนต์ไทย หรือ เอสซีจี นั้น เชื่อมมันในคุณค่าของคนมาตั้งแต่เริ่มก่อตั้งบริษัท จนได้รับการยอมรับว่าเป็นหนึ่งในองค์กรที่มีการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพอยู่ในระดับแนวหน้าของประเทศ

ความโดดเด่นของการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรแห่งนี้เริ่มตั้งแต่การสรรหาคนเก่งและคนดี เข้ามาร่วมงานภายใต้โครงการ “Drawing Your Career with SCG Career Camp” ซึ่งจัดขึ้นต่อเนื่องทุกปีเพื่อจูงใจผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี จากสถาบันอุดมศึกษาชั้นนำของประเทศ ให้มาร่วมงาน

ซึ่งไม่ต่างจากการสรรหาหัวกระทิในระดับที่สูงขึ้นไป เอสซีจีก็มีโครงการ “Top Ten University Recruitment” แสวงหาผู้สำเร็จการศึกษา ระดับปริญญาโทปริญญาเอก ในหลากหลายสาขาอาชีพ จากมหาวิทยาลัย Top Ten ในต่างประเทศมาเสริมทีมให้แข็งแกร่ง

ในส่วนพนักงาน เอสซีจีก็มีโปรแกรมการพัฒนาที่เข้มข้นและต่อเนื่องที่น่าสนใจมีการปรับปรุงหลักสูตรฝึกอบรมให้ทันสมัยทุกปี

สำหรับพนักงานที่สนใจศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น บริษัทก็มีทุนการศึกษาต่อในระดับปริญญาโทและเอกให้ปีละหลายทุน

ยังไม่พอ เอสซีจียังเปิดโลกทัศน์ของพนักงานด้วยโครงการดูงานในสถานที่ต่างๆ ทั้งในและต่างประเทศมากมายเปิดกว้างให้พนักงานโยกย้ายงานเพื่อยกระดับศักยภาพของพนักงานให้มีความสามารถที่หลากหลาย มีมุมมองในการทำงานที่กว้างขึ้น

ทั้งหมดนี้เกิดจากวิสัยทัศน์ของผู้บริหารระดับสูง ที่มองว่าการพัฒนาบุคลากรคือการลงทุนระยะยาวที่จะส่งผลต่อความสำเร็จ และสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร

วันนี้เอสซีจี จึงได้ชื่อว่า เป็นศูนย์รวมของคนเก่งระดับหัวกระทิของประเทศ

“กิติ มาติลกโกวิท” หรือพี่เบนซ์ ผู้อำนวยการสำนักงานบุคคลกลาง บริษัท ปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) ในฐานะลูกหม้อที่ทำงานด้านการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลให้กับองค์กรแห่งนี้มายาวนาน ให้สัมภาษณ์ว่า ในช่วงที่ผ่านมาเอสซีจีมีแผนในการพัฒนาคนอย่างต่อเนื่องเพื่อนำไปสู่วิสัยทัศน์ขององค์กร ที่คุณกานต์(ตระกูลสุน)ประกาศไว้ว่า ภายใน 2558 เอสซีจีจะเป็นองค์กรที่ได้รับการยกย่องในฐานะองค์กรแห่งนวัตกรรมที่น่าร่วมงานและเป็นแบบอย่างด้านบรรษัทภิบาลที่มีการพัฒนาอย่างยั่งยืน

กลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรจึงต้องดำเนินการเชิงรุก โดยเฉพาะการพัฒนาพนักงานที่มีความหลากหลายทางเชื้อชาติ วัฒนธรรม และประสบการณ์ ให้มุ่งมั่นตอบสนองความต้องการของลูกค้าด้วยโลกทัศน์ที่กว้างไกล



Learn Master Strategy with

จะว่าไปแล้ว ภารกิจของ HR ถ้าเปรียบกับเครื่องยนต์ก็ต้องเร่งเครื่องเต็มที่ในการนำแผนที่วางไว้ไปสู่การปฏิบัติให้เร็วที่สุด

ดังนั้นกระบวนการทำงานของฝ่าย HR ในแต่ละธุรกิจจึงต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบเข้าถึงปัญหาในทุกธุรกิจขององค์กร

ยิ่งเป็นธุรกิจที่มีการขยายการลงทุนไปในต่างประเทศฝ่าย HR จะต้องเข้าไปดูแลอย่างใกล้ชิดเป็นพิเศษ ซึ่งไม่ใช่แค่เพียงเรื่องความเป็นอยู่ของพนักงานเท่านั้น แต่ยังกำหนดยุทธศาสตร์ในการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานอยากไปทำงานในต่างประเทศ

“ในช่วงแรกของการเปิดตลาดในต่างประเทศอาจจะหาคนไปทำงานได้ง่าย แต่พอผ่านไปสักปีสองปีคนที่จะเข้าไปรับไม่ต่อเริ่มไม่ค่อยมี เพราะหลายคนได้เรียนรู้จากคนที่ไปบุกเบิกว่าลำบากอย่างไร”

“ดังนั้นยุทธศาสตร์ในการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานนอกจากผลตอบแทนที่สูงกว่าการทำงานในเมืองไทยแล้วบริษัทอาจจะต้องเข้าไปดูแลครอบครัวของพนักงานที่อยู่เมืองไทยด้วย เพื่อให้คนของเอสซีจีทำงานได้อย่างสบายใจ”

“กิติ”บอกว่า เนื่องจากเอสซีจีให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ต่างๆในการพัฒนาบุคลากรมาก จึงมีแผนที่จะจัดตั้งมหาวิทยาลัยด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขึ้นภายในองค์กร พร้อมกับการพัฒนาศูนย์วิจัยหรือศูนย์ข้อมูลทางด้านทรัพยากรมนุษย์ ควบคู่ไปกับการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรภายในทุกภาคส่วน

“ที่ผ่านมาเอสซีจีอาจจะเน้นดูแลกลุ่มคนที่เป็น Talent มากโดยสร้างระบบดูแลที่สร้างแรงจูงใจแบบหวือหวา แต่ลืมไปว่าจริงๆ แล้วคนเอสซีจีทั้งหมดก็ล้วนแต่มีศักยภาพ

เพราะแต่ละคนก็จะเข้ามาร่วมงานกับเอสซีจีได้ก็ต้องผ่านเกณฑ์การคัดเลือกต่างๆมากมาย

ดังนั้นวันนี้ของเอสซีจีนอกจากจะดูแลกลุ่มคนที่เป็น High potential แล้ว ก็ต้องให้ความสำคัญกับพนักงานที่เหลืออีก 80 %

โดยฝ่าย HR จะเข้ามาดูคนกลุ่มนี้ว่าจะดูแลอย่างไร จะพัฒนาให้คนเหล่านี้มีความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน มีความสุข มีพลังในการทำงานอย่างไร”

“จากประสบการณ์การดูแลพนักงานกลุ่มที่เป็น Talent บางคนในช่วงแรกมีผลงานโดดเด่น แต่พอผ่านไปสักปีหนึ่งกลับไม่ใช่กลุ่ม High potential นั้นหมายความว่า คนที่ไม่ได้เป็น Talent ก็มีโอกาสดำเนินมาเป็นคนในกลุ่ม High potential ได้เช่นกัน ถ้าหากองค์กรให้โอกาส และดูแลเขาเป็นอย่างดี”

และนี่คือสิ่งที่กลุ่มเอสซีจี ได้เรียนรู้และปรับให้สอดคล้องกับความเป็นจริง

“เพื่อแก้ปัญหาเลือดไหลของกลุ่ม Talent บริษัทจึงต้องหันมาใส่ใจพนักงานทุกคนในองค์กรโดยจัดวางระบบดูแลแบบครอบคลุมทุกยูนิตเพื่อเปิดโอกาสให้คนเหล่านี้ก้าวหน้าอยู่ในกลุ่ม Top Twenty ขององค์กร”

“ถ้าเราไม่มีแผนรองรับการสูญเสียบุคลากรในกลุ่ม Talent ทุกครั้งที่ที่มีพนักงานในกลุ่มนี้ลาออก องค์กรก็จะรู้สึกเดือดร้อนทุกครั้งไป เพราะเสียคนเก่งที่มีฝีมือไป

แต่ถ้าองค์กรมีการพัฒนาพนักงานอย่างต่อเนื่ององค์กรก็จะเต็มไปด้วยคนที่เป็น High potential เมื่อมีพนักงานลาออกก็就不用กระทบกับการทำงานมากนัก”



Learn Master Strategy with

“กิติ”บอกถึงยุทธวิธีในการดูแลทุนมนุษย์ขององค์กรในวันนี้ว่า ไม่ได้ทำเพียงการดูแลทุกข์สุขในการทำงานเท่านั้น แต่ต้องหาเวทีผลักดันให้พนักงานโชว์ศักยภาพของตัวเอง เปิดโอกาสให้ทุกคนได้ทำงานอย่างเต็มที่

คีย์หลักจึงอยู่ที่คนหัวหน้างานต้องเปิดโอกาสให้น้องๆ ได้คิดอะไรใหม่ๆ เพราะไม่เช่นนั้น อินโนเวทที่ฟักจะไม่เกิด

“คนของเอสซีจี ทุกคนมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน แต่สิ่งที่ต้องเพิ่ม คือโอกาสในการแสดงฝีมือ เพราะเวลาเท่านั้นทุกคนได้รับการพัฒนาเหมือนกัน แต่บางคนขาดโอกาสในการทำงาน เพราะองค์กรไปโฟกัสที่กลุ่ม Talent ก่อน

บทเรียนที่ผ่านมาทำให้องค์กรต้องคิดใหม่หันไปชำเล็งดูคนอื่น ๆ ที่ไม่ใช่ Talent บ้าง เพราะบางคนอาจจะไม่ใช่ High potential แต่ performance ดี ก็ต้องให้โอกาสคนเหล่านี้ขึ้นมา

แล้วนำ Performance ในการทำงานของพนักงานทุกคนมาเชื่อมโยงกับการปรับเงินเดือนประจำปี”

กลยุทธ์นี้ “กิติ”บอกว่า นอกจากจะทำให้องค์กรได้พนักงานที่มีสมรรถนะในการทำงานสูงขึ้นแล้ว ยังช่วยยกระดับอินโนเวชั่นขององค์กรให้สูงตามขึ้นไปด้วย

แต่อย่างไรก็ตาม ในฐานะผู้เชี่ยวชาญในงาน HR มือหนึ่งของเอสซีจี “กิติ”บอกอีกว่า สิ่งที่ต้องดำเนินการให้แข็งแกร่งเป็นอันดับต้นๆ ในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ คือ การสร้างหน่วยงาน HR ให้มีสมรรถนะรองรับกับธุรกิจในอนาคตขององค์กร

นั่นหมายความว่า ก่อนที่องค์กรจะก้าวสู่ Region คนในแผนก HR ต้องเป็น Region ก่อน

วิธีการผลักดันสมรรถนะของคนในหน่วยงาน HR ให้เป็น Region ผู้อำนวยการสำนักงานบุคคลกลาง บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) ใช้ช่องทางส่งคนในหน่วยงาน HR ไปอยู่ที่ต่างประเทศ ไปสัมผัสชีวิตจริง เรียนรู้ความเป็นอยู่ของพนักงานที่ทำงานในต่างประเทศว่าเขาอยู่กันอย่างไร มีปัญหาอะไร แล้วกลับมาตีชไตน์โยบายให้สอดคล้องกับความสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริง

ที่ต้องทำอย่างนี้ เพราะในแต่ละปีคนของเอสซีจีทั้งคนไทยและชาวต่างชาติที่ทำงานอยู่ในภูมิภาคมีตัวเลขสูงขึ้นเรื่อยๆ และคนเหล่านี้ก็จำเป็นต้องได้รับการดูแลและพัฒนาที่มีประสิทธิภาพอย่างทั่วถึง

ผลึกความคิดในการพัฒนาคนพัฒนาองค์กรของเอสซีจี องค์กรที่เดินทางผ่านร้อนผ่านหนาวมาเกือบ 100 ปี แม้มันไม่ใช่สูตรสำเร็จแต่ก็เป็นองค์ความรู้ที่หลายองค์กรเรียนลัดได้

.....