

เปิดสูตรเด็ด HR เอสซีจี ปตท. ซีพี กสิกรไทย



เอสซีจี ปตท. ซีพี และกสิกรไทย ปัจจุบันถูกยกย่องว่าเป็นโรลโมเดลองค์กรธุรกิจของประเทศไทย เช่นเดียวกับที่ เดล ลีอี วอลมาร์ท ไอบีเอ็ม ได้รับว่าเป็นต้นแบบองค์กรธุรกิจของสหรัฐอเมริกา และของโลก

นั่นหมายรวมถึง "ความเป็นเลิศด้านการจัดการทรัพยากรบุคคล" ของทั้ง 4 องค์กรนี้ด้วย ซึ่งเป็นอีกหนึ่งหัวข้อสัมมนาที่น่าสนใจในงาน Thailand Corporate Excellence Awards 2009 ที่ผ่านมา

วิทยากรรับเชิญก็ล้วนเป็นเบอร์หนึ่งในสายงาน HR ของแต่ละองค์กร หมายถึง สมเกียรติ ศิริชาติไชย รองกรรมการผู้จัดการ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) เนาวรัตน์ บำรุงจิตต์ รองกรรมการผู้จัดการ อาวุโส บริษัท เครือเจริญโภคภัณฑ์ จำกัด พิติพันธ์ เทพปฏิมากรณ

รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ทรัพยากรบุคคลและศักยภาพองค์กร บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) และ กิติ มาติลลโกวิท ผู้อำนวยการสำนักงานการบุคคลกลาง บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)

เวทีนี้ดำเนินการเสวนาโดย ธีระ วีรธรรมสาริต ซึ่งล่าสุดเข้ารับตำแหน่งผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่ ฝ่ายทรัพยากรบุคคลกลุ่มบริษัท ของบริษัท

เบอร์สี่ ยุคเกอร์ จำกัด (มหาชน) มาเป็นเวลา 6 เดือนแล้ว

ระหว่างเอสซีจี กับ ปตท.นั้นอาจมีกลิ่นอายของความเป็น manufacturing เหมือนกัน แต่กับกสิกรไทย และซีพีแล้ว ถือว่าธุรกิจแตกต่างกันอย่างสิ้นเชิง ดังนั้นงาน HR ของทั้ง 4 องค์กรย่อมต้องมีทั้งต่างและคล้ายไม่ว่าจะเรื่องของ จุดโฟกัส ความโดดเด่น ความยากง่าย อุปสรรคและ วิธีการฝ่าฟัน Key Success วิธีการคัดเลือกและพัฒนาคนให้เหมาะกับองค์กรขั้นเทพ แน่นนอนว่าทั้ง 4 องค์กรล้วนโกลืนเดอร์แล้วทั้งสินจึงย่อมต้องมีประเด็นเรื่องความแตกต่าง หรือ diversify ของพนักงาน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องวัย ชาติพันธุ์ ภาษา ฯลฯ

สมเกียรติ ศิริชาติไชย กล่าวว่า ด้วยการแข่งขันที่รุนแรง และพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลง ทำให้กสิกรไทยต้องเปลี่ยนแปลงตัวเองอย่างมากและต่อเนื่อง เช่น การปรับภาพลักษณ์องค์กร การเปิดเกมรุกตลาดรีเทลแบงกิ้ง และเอสเอ็มอี เป็นต้น และทุกภารกิจ HR ล้วนต้องมีส่วนในการขับเคลื่อนทั้งสิ้น จนเรียกได้ว่างาน HR เป็นเนื้อเดียวกับความสำเร็จของธุรกิจได้เลยทีเดียว

"ในเรื่อง HR Strategic Partner ที่หมายถึงการทำงานคนเดียวบ้างคนเดียวใหญ่ กับ Line Manager เราทำได้ดีแล้ว"

ส่วนเรื่อง diversify นั้นเขามองว่าจะเกิดประโยชน์และต่างจาก chaos อย่างมากเพราะในความแตกต่างแต่ทุกคนสามารถเดินไปด้วยกันได้

แต่จำเป็นเหลือเกินที่องค์กรต้องอาศัยแกนหลัก ได้แก่ ค่านิยม หรือวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง

ส่วนเกณฑ์ในการคัดเลือกคนของกสิกรไทยนั้นดู 4 ประเด็น คือ 1. มีความสามารถ หรือ Can Do 2. มีใจ หรือ Will Do 3. ความสามารถไปไกลถึงระดับผู้จัดการ และมีความสามารถในการเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็วหรือไม่ หรือ potential และ 4. ความเข้ากันได้กับองค์กร หรือ Will Fit ซึ่งหมายถึงทัศนคติการทำงานเป็นทีม และ ทำงานด้วยความมุ่งมั่น

เนาวรัตน์ บำรุงจิตต์ บอกว่าในแบบฉบับความเป็นองค์กรธรรมดา ๆ ของซีพีนั้นมีจุดมุ่งหมายในการสร้างคนที่ทำอะไร ๆ ที่ไม่ค่อยธรรมดา เพราะที่ที่สุดความสามารถของคนแบบนี้จะช่วยก่อให้เกิดประโยชน์ต่อแผ่นดิน ต่อประชาชน และต่อประเทศชาติ

โชคดีที่โรลโมเดลองค์กรแห่งนี้ก็คือ ธนินท์ เจียรวนนท์ ซึ่งผู้นำท่านนี้ให้ความสำคัญในการสร้างคนเป็นอย่างยิ่ง ด้วยเหตุผลหากไม่มีคนก็จะไม่สามารถทำอะไรได้เลย

และท่านประธานธนินท์ได้ให้สูตรเพื่อการคัดและพัฒนาผู้ที่เป็นหน่อเนื้อเชื้อไขของซีพีไว้ 5 ข้อ ดังนี้ 1. คนที่ไม่มีความรับผิดชอบจะสร้างความยิ่งใหญ่ไม่ได้ 2. คนที่ไม่เสียสละจะสร้างความยิ่งใหญ่ไม่ได้ 3. คนที่ไม่มีความพยายามจะสร้างความยิ่งใหญ่ไม่ได้ 4. คนที่ใจไม่กว้างพอจะสร้างความยิ่งใหญ่ไม่ได้ และ 5. คนที่ไม่ซื่อสัตย์จะสร้างความยิ่งใหญ่ไม่ได้

ปิดิพันธ์ เทพปฏิมาภรณ์ มีมุมมองว่าเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่าไม่มีสูตรสำเร็จ เรื่องจริงก็คือภารกิจของ HR ของโลกทุกวันนี้ต้องโฟกัสไปยังเป้าหมายคือ Business Success

เขามองว่าความสำเร็จของ ปตท.เกิดขึ้นจากหลายปัจจัย เริ่มจากที่ตัว HR ต้องมีความเข้าใจในธุรกิจ จึงจะเข้าใจถึงความต้องการที่แท้ รวมถึงต้องคิดแผนการทำงานอย่างเป็นกลยุทธ์ มีกระบวนการ HR ต้องทำงานร่วมกับ Line Manager เพราะไม่มีทางที่ HR จะทำสำเร็จได้เพียงลำพัง รวมถึงต้องสร้างความสมานสามัคคีให้เกิดขึ้นระหว่างพนักงานทุกคนในองค์กร คือต้องให้พวกเขาเห็นเป้าหมายเดียวกัน และมีความเข้าใจและเห็นด้วย

" จำเป็นต้องมีกลไกกระบวนการเพื่อทำให้เกิดขึ้นจริง ขณะที่เวลาเป็นอุปสรรคสำคัญต่อเป้าหมายที่แสนจะยิ่งใหญ่ขององค์กรเรา เพราะที่ได้กล่าวมาล้วนเป็นเรื่องของการเปลี่ยนแปลงทั้งสิ้น ซึ่งหากเร่งให้เร็วธุรกิจก็อาจไม่ราบรื่น ดังนั้นต้องอาศัยการสร้างสมดุลให้เกิดขึ้นอย่างดีที่สุดระหว่างทิศทางเป้าหมายของธุรกิจ กับการบริหารความเปลี่ยนแปลง และกับเวลา "

กิติ มาติลลโกวิท กล่าวว่าเอสซีจีมีอุดมการณ์ 4 ข้อ ที่อยู่ในทุกห้วงคำนึงของพนักงานทุกคนและเป็นเรื่องที่ยึดถือจากรุ่นสู่รุ่น ก็คือ หนึ่งตั้งมั่นในความเป็นธรรม สองมุ่งมั่นในความเป็นเลิศ สามเชื่อมั่นในคุณค่าความเป็นคน สี่ถ้อยมั่นในความรับผิดชอบต่อสังคม

เขามองว่าความสำเร็จในเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นพระเอกตัวจริงก็คือ Line Manager ส่วนดารานำยอดเยี่ยมต้องยกให้ CEO เพราะผู้ที่รับผิดชอบในสายงานนั้นๆ จะรู้สึกจริงๆว่าคุณสมบัติของคนแบบไหนกันแน่ที่เหมาะสมที่สุดกับงาน ส่วนผู้นำองค์กรนั้นมีหน้าที่สร้างขวัญกำลังใจ

ขณะเดียวกันที่คนวิชาชีพ HR นั้นต้องพัฒนาตัวเองด้วย สำหรับเอสซีจีใช้วิธี Share Practice ระหว่างคนในสายอาชีพเดียวกัน ธุรกิจ เดียวกันและข้ามธุรกิจ เพราะเชื่อว่าดีกว่าการเรียนรู้จากตำราเสียอีก

เหนือสิ่งอื่นใดงาน HR ที่เอสซีจีเน้นกรรมการผู้จัดการใหญ่ กานต์ ตระกูลฮุน เป็นผู้ที่ลงมือขับเคลื่อนด้วยตัวเอง

ผลองค์กรดีเด่น

สมาคมการจัดการธุรกิจแห่งประเทศไทย ร่วมกับสถาบันบัณฑิตบริหารธุรกิจศศินทร์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้การประกาศผล 8 องค์กรดีเด่นของ ไทยที่คว้ารางวัลพระราชทานสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี " Thailand Corporate Excellence Awards 2009 " จำนวนทั้งสิ้น 8 สาขา ดังนี้

บริษัท ปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) คว้ารางวัลด้านความเป็นเลิศถึง 4 ประเภทได้แก่ ความเป็นเลิศด้านการจัดการ ทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management Excellence) , ความเป็นเลิศด้านนวัตกรรม และการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ (Innovation Excellence), ความเป็นเลิศด้านสินค้า/ การบริการ (Product /Service Excellence) และความเป็นเลิศด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility Excellence)

ส่วนรางวัลความเป็นเลิศด้านการบริหารทางการเงิน (Financial Management Excellence) และรางวัลความเป็นเลิศ ด้านผู้นำ (Leadership Excellence) ได้แก่ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) รางวัลความเป็นเลิศด้านการตลาด (Marketing Excellence) ได้แก่ บริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) และรางวัลความเป็นเลิศด้านการพัฒนาการจัดการขององค์กร (Corporate Improvement Excellence) ได้แก่ บริษัท เจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน)