

เปิดพิมพ์เขียวความสำเร็จ "แบรนด์ข้าง" ก้าวสู่องค์กรสากลระดับโลก



ต้อง ยอมรับว่า หมวดธุรกิจสินค้าอุปโภคบริโภคในกลุ่มเครื่องดื่มยุคนี้ จะหาคนดี คนเก่ง เข้าร่วมงานนั้นไม่ใช่เรื่องง่ายเลย แต่สำหรับบริษัท ไทยเบฟเวอเรจ จำกัด (มหาชน) ผู้ผลิตเครื่องดื่มแบรนด์ข้างและตราสินค้าที่มีชื่อเสียงอื่น ๆ อีกมากมาย กลับมีคนหนุ่มสาวมืออาชีพรุ่นใหม่กระโดดเข้ามาร่วมเสริมความแข็งแกร่งกัน อย่างมากมาย

จากผลการสำรวจล่าสุดในโครงการ Thailand's Top Graduates Employers ดำเนินการโดยบริษัท ควอลิตี้ โพรไฟล์ส์ จำกัด

บริษัท ไทยเบฟเวอเรจ จำกัด (มหาชน) แห่งนี้ก็เป็นเต็งหนึ่งที่ได้รับการโหวตให้เป็น Top employers of choice หรือนายจ้างในดวงใจของผู้หางาน

ส่วนหนึ่งอาจเป็นเพราะเป้าหมายของ "ไทยเบฟเวอเรจ" องค์กรแสนล้านที่ไม่ได้ฝากอนาคตขององค์กรไว้แค่ตลาดในประเทศ แต่มองไกลไปถึงตลาดในต่างประเทศ จึงเป็นความท้าทายของคนรุ่นใหม่ที่ยากเข้ามาสานฝันร่วมงานกับองค์กรแห่งนี้

อีก ส่วนหนึ่งอาจเป็นเพราะในช่วงที่ผ่านมามีองค์กรแห่งนี้ไม่ได้ดำเนินธุรกิจโดย มุ่งเน้นแต่ผลกำไรแต่เพียงอย่างเดียว แต่ยังได้ให้ความสำคัญกับการดูแลสังคมอย่างต่อเนื่องตั้งแต่อดีตจนถึง ปัจจุบัน ที่สำคัญองค์กร แห่งนี้ไม่เคยหยุดนิ่งกับการเสริมเติมและพัฒนาบุคลากร โดยได้มีการปรับกระบวนการตั้งแต่การดึงบุคลากรที่มีคุณภาพเข้าเสริมทีม และการพัฒนาส่งเสริมบุคลากรลูกหม้อขององค์กร ทั้งนี้เพื่อการปรับกระบวนการดำเนินธุรกิจที่สอดคล้องกับการแข่งขันที่นับวัน จะรุนแรง มากขึ้น โดยหันมาจัดแนวทางการสร้างภาพลักษณ์ที่โดนใจผู้บริโภคในระยะยาว

ซึ่ง ไม่เพียงแค่ว่า "ชาลี จิตจรงพร" อดีตผู้บริหารมืออาชีพของเป๊ปซี่เข้ามาต่อจิ๊กซอว์เติมเต็มกลยุทธ์ด้านการ ตลาดของผลิตภัณฑ์ "ข้าง" ให้สมบูรณ์ขึ้นเมื่อสองปีที่ผ่านมาในตำแหน่งรองกรรมการผู้จัดการ บริษัท ไทยเบฟเวอเรจ มาร์เก็ตติ้ง จำกัด แต่ยังสามารถคว้ารางวัล "แมทริวิ กิจโอธาน" นักการตลาดที่ผ่านประสบการณ์ระดับสากล มานั่งในตำแหน่งผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ เพื่อดูแลการเติบโตของธุรกิจ ในต่างประเทศของบริษัทโดยเฉพาะ

และใน ช่วงกลางปีที่ผ่านมาก็ได้ "มารุต บุรณะเศรษฐกุล" ผู้ช่วยกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ บริษัท ไทยเบฟเวอเรจ จำกัด (มหาชน) เข้ามาดูแลสายงานสนับสนุน เรื่องการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล และการบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กรแบบเต็มตัว

นับเป็นจุดหักเหและการเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญขององค์กรที่ดึงบุคลากรมืออาชีพมาสร้างธุรกิจที่ยิ่งใหญ่สู่สากล

"มารุต" เล่าว่า ไทยเบฟฯเติบโตจากกิจการขนาดเล็กเมื่อสักครึ่งศตวรรษที่ผ่านมา แล้วมีการขยายตัวพัฒนาจนเติบโตเป็น กลุ่มธุรกิจขนาดใหญ่ มียอดขายกว่าแสนล้านโดยตลอด ในช่วงที่ผ่านมาไทยเบฟฯดำรงอยู่ในธุรกิจที่ไม่เพียงแต่มีการแข่งขันสูงที่ ผู้บริโภคมีทางเลือกมากมาย แต่ยังคงอยู่ในกระแสแห่งการเปลี่ยนแปลงของสังคม ดังนั้นสิ่งที่ต้องทำคือ การรักษาและพัฒนาองค์กรให้มีความก้าวหน้า พัฒนาขีดความสามารถในการทำงานเพื่อส่งมอบบริการและสินค้าที่มีคุณภาพสูงสุด ไปสู่ผู้บริโภค

ไทยเบฟฯจึงให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง โดยยึดแนวทางวิสัยทัศน์ของ
ผู้บริหารขององค์กรที่เน้นพัฒนาใน 3 แกนหลัก เป็นแนวทางในการสร้างองค์กร ได้แก่

อันดับแรก การสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรที่มีความเป็นมืออาชีพ (Professionalization) ในทุก ๆ
ด้าน ทั้งด้านบุคลากร การผลิต การขาย การตลาดและการเงิน

อันดับ สอง การยกระดับองค์กรให้มีสินค้าบริการและคุณภาพ
ของคนในระดับพรีเมียม (Premiumization) หมายความว่า
ไม่ว่าจะเป็นสินค้าหรือบริการหรือคนในทุกกระดับขององค์กร
จะต้องมีมาตรฐานที่ สูง อยู่ในระดับแนวหน้า



อันดับสาม การสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรระดับนานาชาติหรือระดับโลก (Internationalization)
โดยการนำสินค้าไปจำหน่ายในตลาดต่างประเทศ ตลอดจนการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศ
เพื่อการขยายธุรกิจในรูปแบบไร้พรมแดน

"ที่ ไทยเบฟฯเราดูแลพนักงานเหมือนเป็นคนในครอบครัวมาโดยตลอด ดังนั้นจะเห็นว่าในช่วงที่
ผ่านมามีการขอความร่วมมือในการดำเนิน การใด ๆ พนักงานจะให้การตอบรับเป็น
อย่างดี ตรงนี้ถือเป็นความได้เปรียบในการสร้างความแข็งแกร่งให้กับองค์กรในการ ดำเนินธุรกิจ
ซึ่งสิ่งที่ไทยเบฟฯต้องพัฒนาต่อเนื่องในวันนี้คือ การให้ความรู้ การพัฒนาทักษะในการทำงาน
ให้กับบุคลากร เพื่อให้ทุกคนมีขีดความสามารถในการแข่งขันเพิ่มขึ้นและเติบโตไปกับองค์กรที่
อยู่ในโลกแห่งการแข่งขันที่กว้างใหญ่มากขึ้น"

"มารุต" บอกเล่าถึงสิ่งที่ต้องพัฒนาเพิ่มเติมให้กับบุคลากรในอนาคตข้างหน้า พร้อมบอกต่อว่า
เป้าหมายของไทยเบฟฯสำหรับการสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรอันดับหนึ่งของคนทำงาน วันนี้
ต้องพัฒนา 3 ส่วนสำคัญไปพร้อม ๆ กันคือ บุคลากร กระบวนการทำงาน และสภาพแวดล้อมใน
การทำงาน

"การที่เรามีพนักงานที่มีทักษะ ความรู้ ความสามารถและมีใจให้กับองค์กร นับว่าเป็นเป้าหมาย
สูงสุดของการพัฒนางานทรัพยากรบุคคลขององค์กร และองค์กรก็ยังคงมีกระบวนการทำงานที่
มีประสิทธิภาพ มีระบบสารสนเทศและเครื่องมือที่ทันสมัย สามารถสนับสนุนให้พนักงานทำงาน
ได้อย่างคล่องตัว และในด้านสถานที่ทำงานก็เป็นองค์ประกอบหนึ่งที่จำเป็นต้องสร้าง
สภาพแวดล้อม ให้น่าอยู่น่าทำงาน เพื่อให้พนักงานมีความสุขในการทำงาน ช่วยเพิ่มความพึง
พอใจและสร้างขีดความสามารถในการทำงานต่อไป ดังนั้นไทยเบฟฯจึงได้เดินหน้าปรับปรุง
สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ควบคู่ไปกับการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรและปรับปรุงกระบวนการ
ทำงาน"

"สำหรับ แนวทางการดำเนินงาน เราทุกคนในองค์กรจะมีหลักการที่ถ่ายทอดมาจากแนวทางการ
ดำเนินธุรกิจของผู้ก่อตั้งองค์กร คือท่านประธาน (เจริญ สิริวัฒนภักดี) ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของ
ความอดทน ความเสียสละ การให้ การทำงานที่คำนึงถึงประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่า
ประโยชน์ส่วนตัว และการให้ความสำคัญกับการให้มากกว่าการได้รับ มีความอ่อนน้อมถ่อมตน

และสุดท้ายคือ การทำงานอย่างมีความสุข ซึ่งถ้าเมื่อไรพนักงานมีความสุข ใจในการทำงาน มีเพื่อนร่วมงานดี มีเจ้านายน่ารัก คุณภาพในการทำงานจะดีตามไปด้วย"

ซึ่งการจะทำให้พนักงานทำงานอย่างมีความสุขนั้น "มาร์ต" บอกว่า ชั้นแรกต้องรู้ก่อนว่าเขาคิดอย่างไร อยากได้อะไร แล้ว วันนี้เขามีความพึงพอใจอะไร ไม่พอใจเรื่องอะไร สิ่งเหล่านี้ต้องสำรวจตรวจสอบตลอดเวลา หรือพูดให้เข้าใจง่าย ๆ ถ้าเปรียบเหมือนการตลาด จะต้องมองพนักงานให้เป็นลูกค้า แล้วดูว่าทำอะไรให้ลูกค้าได้รับสินค้าหรือบริการที่เขาพึงพอใจ และอยากเป็นลูกค้าของเราอย่างต่อเนื่อง สุดท้ายลูกค้าซึ่งในด้านบริหารทรัพยากรบุคคลหมายถึงผู้บริหาร และพนักงานในองค์กรก็จะมีมีความสุขและอยากทำงานร่วมกับองค์กรตลอดไป

และนี่คือหลักการบริหารทรัพยากรบุคคลของไทยเบฟฯที่แตกแขนงออกไปใน 5 เรื่อง เพื่อตอบโจทย์พนักงานและองค์กรไปพร้อม ๆ กัน ประกอบด้วย

- 1.การมีระบบการคัดเลือกบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ ตลอดจนการมีการวางเส้นทาง การเติบโตในการทำงานที่ชัดเจน (Recruitment Excellence)
- 2.การ มีระบบการพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถทั้งที่เกี่ยวข้องกับความรับผิดชอบในปัจจุบัน และโอกาสในการก้าวสู่ความรับผิดชอบใหม่ ๆ ในอนาคต โดยมีการจัดตั้ง ThaiBev Training Center เพื่อรองรับการพัฒนาบุคลากรขององค์กรอย่างเป็นระบบ (Training & Development Excellence)
- 3.การมีระบบผลตอบแทนและสวัสดิการที่ดี สมเหตุสมผลและเป็นประโยชน์ทั้งต่อองค์กรและบุคลากร (Remuneration Program Excellence)
- 4.การ ประเมินผลที่มีประสิทธิภาพบน พื้นฐานหลักคุณธรรมและยุติธรรม มีการประเมินค่าเนื้องานที่เป็นไปตามมาตรฐานสากลและการจัดคนที่เหมาะสมให้มี ความรับผิดชอบตรงกับลักษณะงาน และประเมินผลการทำงานที่มีระบบการให้คุณให้โทษอย่างตรงไปตรงมา (Performance Management Excellence)
- 5.การให้ความสำคัญกับโครงการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกักิจกรรมพนักงานสัมพันธ์ เพื่อสร้างความผูกพันระหว่างพนักงานกับองค์กรในระยะยาว (Employee Engagement Excellence)

"ผมเชื่อว่าสิ่งเหล่านี้รวม ๆ จะทำให้ พนักงานรู้สึกเป็นสุข มีความมั่นคงในการที่จะอยู่ร่วมกัน แล้วมีพลังในการเดินหน้าพัฒนาองค์กรให้เจริญก้าวหน้าอย่างยั่งยืนไปด้วยกัน"

"ท่านประธานให้วิสัยทัศน์ชัดเจนตั้งแต่วันแรกว่า การทำธุรกิจต้องมีเรื่องของผลตอบแทนสังคม เรียกว่าเป็นการให้คืนแก่สังคมในทุก ๆ ด้าน ในฐานะพลเมืองคนหนึ่งของประเทศที่ประสบความสำเร็จในการทำธุรกิจก็ต้องคืนสู่ สังคม ซึ่งวิธีคิดนี้ได้ถูกถ่ายทอดให้กับบุคลากรโดยการเปิดโอกาสให้พนักงานได้มี ส่วนร่วมในการคิดการพัฒนาแล้วสร้างสรรค์ผลงานออกมาอย่างเต็มที่ มีกิจกรรมการกุศลต่าง ๆ ให้พนักงานได้มีส่วนร่วม ไม่ว่าจะเป็นด้านกีฬา ศิลปวัฒนธรรม การศึกษาและสาธารณสุข"

"หากสังเกตในช่วงที่ผ่านมา ผู้บริหารที่มีชื่อเสียงหลายท่านที่เข้ามาร่วมงานกับไทยเบฟฯทุกคน ล้วนแต่มีความสามารถสูง แต่สามารถปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมขององค์กรได้ เพราะไทยเบฟฯ เปิดกว้าง แล้วให้ออกาสทุกคน และทุกอย่างเน้นทำเพื่อสังคม ทำเพื่อส่วนรวม คนที่เข้ามาทำงานจึงรู้สึกศรัทธาในความจริงใจตั้งแต่เริ่มต้นวันที่เข้ามา ร่วมงานที่มากกว่านั้น นโยบายที่นี้ชัดเจนในเรื่องดูแลพนักงานทุกคนให้มีความสุขในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับล่างจนถึงผู้บริหารระดับสูง ผ่านเครื่องมือต่าง ๆ"

และนี่คือสิ่งที่ตอบโจทย์ที่ว่า เพราะอะไรหลายคนจึงอยากมาร่วมงานกับไทยเบฟฯที่ "มารุต" บอกว่า ไม่ได้มีเพียงเท่านี้ แต่องค์กรแห่งนี้ยังได้พัฒนาสร้างระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างต่อเนื่อง อย่างเช่น ระบบการบริหารงานที่เน้นหลักยุทธธรรมเพื่อลดความขัดแย้งในเรื่องการบริหารคน มีการนำระบบการประเมินผลที่เรียกว่าระบบโค้ช (Coach System) มาใช้ในส่วนงานต่าง ๆ เพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้และตอบแทนคืนพนักงานที่ทุ่มเทให้กับ องค์กรอย่างเป็นระบบ

ส่วนเรื่องค่าตอบแทนไม่ต้องห่วง เพราะที่นี่จะสำรวจข้อมูลเรื่องการจ่ายค่าตอบแทนแรงงานในตลาดการจ้างงานของประเทศเพื่อให้ค่าเฉลี่ยของผลตอบแทนของไทยเบฟฯอยู่ในมาตรฐานค่าเฉลี่ยเดียวกับตลาด

สำหรับโบนัส องค์กรแห่งนี้ได้ปรับมาเป็นการจ่ายตามผลการดำเนินงานของพนักงาน ซึ่งช่วยสร้างความยุติธรรมให้เกิดขึ้นกับคนทำงาน ซึ่งหากวัดด้วยสายตาของนักบริหารงานบุคคลอย่าง "มารุต" แล้ว เขาเชื่อว่าคนไทยเบฟฯมีความขยัน อดทน และมุ่งมั่นที่จะทุ่มเทในการสร้างผลสำเร็จให้กับองค์กรแทบทุกคน ซึ่งเป็นความภาคภูมิใจของผู้บริหาร

"มารุต" บอกว่า จากการที่ไทยเบฟฯมีคนที่มีความสามารถเข้ามาร่วมทีมในช่วงที่ผ่านมาทำให้ องค์กรแห่งนี้โดดเด่นขึ้นมาเป็น อย่างยิ่ง เพราะมีคนถึงหลายเจเนอเรชันที่มีจุดแข็งที่แตกต่าง กันออกไป คนเก่าแก่ที่ถือเป็นลูกหม้อและอยู่กับองค์กรมาตั้งแต่ยุคก่อร่างสร้างตัวก็ เป็นกำลังสำคัญในการให้คำปรึกษาที่เป็นประโยชน์ต่าง ๆ เพราะมีประสบการณ์และมุมมองที่ผ่านการทำ ธุรกิจในยุคสมัยที่มีการแข่งขัน อย่างยาวนาน และผู้บริหารรุ่นใหม่ที่เป็นคนรุ่นใหม่เข้ามาเสริมทัพก็จะมีจุดแข็งด้าน ความทุ่มเทตั้งใจในการสร้างผลงาน มีความคิดแบบการบริหารจัดการสมัยใหม่ ที่จะช่วยเสริมการออกแบบกลยุทธ์การขับเคลื่อนองค์กรให้มีประสิทธิภาพ ร่วมกับ ผู้บริหารรุ่นแรก ๆ ที่สุดท้ายแล้วก็มีเป้าหมายเดียวกันคือ การสร้างองค์กรให้เจริญรุ่งเรือง อย่าง ยั่งยืน

ตรงนี้จึงเป็นส่วน ผสมที่ลงตัวในการผลักดันวิสัยทัศน์นำพาบริษัทสัญชาติไทยแห่งนี้ออกไปปัก ธงใน ตลาดโลก เพราะ เป้าหมายของไทยเบฟฯนั้นต้องการเป็นบริษัทอันดับต้น ๆ ในธุรกิจ เครื่องดื่มของโลกในอนาคตอันใกล้ และในช่วงที่ผ่านมาหลังจาก คุณธราปณ สิริวัฒนภักดี กรรมการ ผู้อำนวยการใหญ่ในยุคที่สอง ได้รับมอบหมายให้มาดูแลองค์กรแห่งนี้ การบริหาร จัดการองค์กรก็ปรับเปลี่ยนไปในลักษณะที่ค่อนข้างปรับตัวตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็นด้านการปรับ โครงสร้างองค์กรที่ขับเคลื่อนหมุนอยู่ตลอดเวลา ในส่วนของบุคลากรก็ได้มีการปรับเปลี่ยน หมุนเวียนความรับผิดชอบ เพื่อให้พนักงานได้ทำงานที่แตกต่าง มีมุมมองและประสบการณ์ใน การทำงานที่หลากหลาย โดยเฉพาะในส่วนของผู้บริหารยิ่งต้องมีการสลับเปลี่ยนหมุนเวียนการ ทำงาน เพราะต้องมีความรู้ที่รอบด้านจึงจะสามารถบริหารจัดการได้ดี

นอกจาก นี้ "มารุต" บอกว่า การเดินทางขยายธุรกิจสู่ต่างประเทศนับจากนี้ นอกเหนือจากองค์ความรู้ต่าง ๆ ที่สั่งสมมายาวนานต่อเนื่องแล้ว ยังต้องให้ความสำคัญกับการทำงานด้วยลักษณะความเป็นมืออาชีพที่สอดแทรกตัวตน ขององค์กรที่มีความจริงใจ ทุ่มเทและตั้งใจจะทำงานให้ประสบความสำเร็จ ดังที่ไทยเบฟฯ ได้สร้างหลักการพัฒนาจิตใจความเป็นผู้ให้แก่บุคลากรพนักงาน ให้ รู้จักการแบ่งปันอย่างต่อเนื่อง

เพื่อก้าวสู่เป้าหมายที่ยิ่งใหญ่คือ เป็นสถาบันที่บุคลากรรู้จัก ชื่นชมและอยากร่วมงานด้วย

ทั้ง หมดยคือ เส้นทางความสำเร็จในการพัฒนาองค์กร "ไทยเบฟเวอเรจ" ให้อยู่คู่กับสังคมไทยไปอย่างยาวนาน และกลุ่มสินค้าแบรนด์ต่าง ๆ โดยเฉพาะแบรนด์ "ช้าง" ให้ก้าวสู่การเป็นแบรนด์ระดับโลก