

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้างความได้เปรียบ ในการแข่งขัน กรณีศึกษา : เครือซิเมนต์ไทย

ABSTRACT

The intensive competition nowadays has forced business organizations to adapt their management. To create competitive advantage in globalization, organization must align between corporate and employee-related strategies while assimilate worker and company behaviors under volatile environments. This study illustrates how Human Resource Management (HRM) enhances and support corporate-level strategy through a case study of Siam Cement Group (SCG) which had already deployed such scheme successfully. It is no longer impossible to align the HR Strategies with the Business Strategies, Strategy to expand to the ASEAN region and Strategy to build innovation, for them to neatly weave into one another. HR Unit needs to be listed in the organization's strategies setting committee making the HR Strategies to align with the company's Business Strategies. Also, line managers in all units have been involved, they participated and joined in the interview's committee to select the right men for the right positions, in their training and development. SCG has long-term business strategy planning as well as long-term HR development planning. Hence the company does not need to wait to get its employees ready for the new assignments. Once the Group has recruited the right people it needs, it will retain its employees by having in place a performance evaluation system and merit system of remunerations. All these will melt into one across the board in the organization until fully integrated. If that happens, it will bring the organization to the higher yield and retain sustainable competitive advantage.

บทคัดย่อ

สัจจุบันการแข่งขันในอุตสาหกรรมต่างๆ มีความรุนแรงมากขึ้น ทุกองค์การจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน เพื่อรองรับกับการแข่งขันที่เกิดขึ้น การที่องค์การจะสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในยุคโลกาภิวัตน์จะต้องมีการสอดประสานกลยุทธ์ธุรกิจและกลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันเพื่อให้ได้พนักงานที่มีทักษะและพฤติกรรมตามที่องค์การต้องการ ดังเช่นกรณีของเครือซิเมนต์ไทย ซึ่งมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานและการบริหารทรัพยากรมนุษย์จนเป็นเนื้อเดียวกันกับกลยุทธ์การสร้างนวัตกรรมและการขยายงานไปในภูมิภาคอาเซียน โดยเริ่มต้นจากการที่หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์เข้าไปเป็นส่วนหนึ่งในการวางแผนกลยุทธ์ธุรกิจ การให้หัวหน้างานในหน่วยงานต่างๆ เข้ามามีส่วนร่วมเป็นคณะกรรมการตั้งแต่การสัมภาษณ์งานเพื่อคัดเลือกคนที่มีสมรรถนะตามตำแหน่งงานที่ต้องการ การฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน โดยเครือซิเมนต์ไทยมีการวางแผนกลยุทธ์ธุรกิจพร้อมกับการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในระยะยาว ทำให้กลยุทธ์ธุรกิจไม่จำเป็นต้องรอคนให้พร้อม เมื่อได้คนที่ต้องการการรักษาคนจะทำโดยการสร้างระบบการประเมินผลที่มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์และจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะและผลงานของพนักงาน สิ่งเหล่านี้แสดงถึงความกลมกลืนขององค์การและคน ซึ่งนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมและสร้างให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

บทนำ

จากสถานการณ์การแข่งขันของตลาดในปัจจุบันที่เป็นไปอย่างรุนแรงและรวดเร็ว องค์การต่างๆ จำเป็นต้องปรับกระบวนการทำงานภายในองค์การใหม่เพื่อการสร้างสรรค์และปรับเปลี่ยนองค์การให้รองรับกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ถือเป็น การเริ่มเปลี่ยนแปลงจากตัวเอง ก่อนที่จะถูกสถานการณ์ภายนอกบังคับให้ต้องเปลี่ยนซึ่งอาจทำให้องค์การนั้นต้องตกไปอยู่ในสถานะผู้ตาม องค์การส่วนใหญ่มักประกอบด้วยหน่วยงานหลักและหน่วยงานสนับสนุน แต่สิ่งหนึ่งที่มักเกิดขึ้นเสมอคือ แต่ละหน่วยงานทำงานไม่ประสานกันอันนำมาซึ่งความขัดแย้ง การสูญเสียโอกาสและทำให้ผลการทำงานลดลง ปัญหาคือทำอย่างไรจึงจะทำให้เกิดการสอดประสานกันระหว่างหน่วยงานเพื่อสร้างคุณค่าเพิ่มได้ การทำให้หน่วยงานต่างๆ ในองค์การทำงานสอดประสานกันและสอดคล้องกับกลยุทธ์องค์การสามารถทำได้โดยเริ่มตั้งแต่ระดับองค์การลงไปยังหน่วยงานต่างๆ พนักงาน จนไปถึงลูกค้า แม้ว่าสิ่งเหล่านี้เป็นเรื่องยาก แต่สิ่งที่ยากมากกว่านั้นคือการรักษาความลงตัวนั้นไว้ (Kaplan & Norton, 2006) ซึ่งการบริหารกลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์ให้สอดประสานกับกลยุทธ์ธุรกิจก็เช่นเดียวกัน หากองค์การสามารถทำให้กลยุทธ์ทั้งสองสอดประสานกันแล้ว จะทำให้ผลการทำงานของพนักงานและองค์การดีขึ้น ซึ่งนำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน (Jackson & Schuler, 1995; Porter, 1985)

กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Strategy)

กลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์เป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์องค์การ โดยกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ไม่ใช่เป็นเพียงเอกสารซึ่งเขียนโดยหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ แต่เป็นปรัชญาที่ออกโดยคณะกรรมการบริหาร (Kearns, 2003) เป็นช่องทางของการทำให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์กับกลยุทธ์ธุรกิจเป็นเรื่องเดียวกันหรืออยู่ในเส้นทางเดียวกัน ส่งเสริมให้เกิดผลสัมฤทธิ์ และมีการใช้กระบวนการบูรณาการเพื่อพัฒนาวิธีปฏิบัติกับทรัพยากรมนุษย์ เช่น การจัดสรรทรัพยากร การพัฒนา การให้รางวัล และแรงงานสัมพันธ์ ทำให้แต่ละเรื่องสนับสนุนซึ่งกันและกัน (Walker, 1992) ซึ่งกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์มุ่งเน้นความตั้งใจที่เฉพาะเจาะจงขององค์การในสิ่งที่ต้องการทำและสิ่งที่ต้องการ

เปลี่ยนแปลง (Armstrong, 2006) ทั้งนี้ Boxall (1996) กล่าวว่า สิ่งสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เช่น ภาวะผู้นำ และการสร้างรูปแบบของแรงงานสัมพันธ์เป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์องค์การ โดย Armstrong (1996) ให้หลักการและแนวคิดของกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยสรุปได้ว่า

1. การกำหนดนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องเกิดความสัมพันธ์หรือเชื่อมโยงกันระหว่างกลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์กับกลยุทธ์องค์การอย่างเป็นระบบมากขึ้นและต้องมีการสอดประสานกันเองของงานย่อยด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์การจึงจะเกิดประโยชน์สูงสุด

2. ความรับผิดชอบในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การจะไม่ได้ผูกขาดอยู่กับหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์อีกต่อไป แต่จะต้องถูกกำหนดให้เป็นเรื่องที่หัวหน้างานด้านต่างๆ (line manager) ต้องเป็นแกนหลักในการดูแลรับผิดชอบ

3. ให้มองคนเป็นสินทรัพย์ (Asset) อย่างหนึ่งที่ควรค่าแก่การลงทุนเพื่อเพิ่มมูลค่า (Value Added) ของคนให้กับองค์การโดยใช้กระบวนการต่างๆ ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

4. ระบบการให้รางวัลต้องให้ตามความสามารถทักษะ และผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน

5. มุ่งให้พนักงานเกิดความผูกพันกับองค์การ (Commitment) และเกิดความไว้วางใจ เพราะผลลัพธ์หรือเป้าหมายสุดท้ายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การคือ การเพิ่มผลผลิต (Productivity) กำไร (Profit) และการมีคุณภาพชีวิตที่ดี (Quality of Work Life)

ดังนั้นกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นวิธีการที่จะทำให้องค์การสามารถตัดสินใจเกี่ยวกับสิ่งที่ตนเองตั้งใจหรือมุ่งมั่น รวมทั้งแผนงานต่างๆ ที่มีความสำคัญโดยครอบคลุมเรื่องของการจ้างสัมพันธ์ การสรรหา การฝึก



อบรมและพัฒนา การบริหารผลการปฏิบัติงาน การให้รางวัล รวมทั้งนโยบายและแนวทางปฏิบัติเรื่องแรงงานสัมพันธ์ ซึ่งที่กล่าวมานี้เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่ต้องมีอยู่ในกลยุทธ์ธุรกิจหรือกลยุทธ์องค์การ การให้ความสำคัญกับการสอดคล้องประสานในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นการที่นโยบายของการบริหารคน ไม่ว่าจะเป็นด้านการบรรจุ การใช้คน การจูงใจ การพัฒนาคนจะถูกผนวกผสมผสานกลมกลืนไปในนโยบายทางธุรกิจ โดยอยู่ในความดูแลของหัวหน้างานทุกคน โดยเฉพาะเป็นงานที่ผู้บริหารระดับสูงต้องให้ความสนใจ เอาใจใส่อย่างใกล้ชิดในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้เกิดขึ้น และองค์การต้องดูแลพนักงานแต่ละคนเหมือนกับการดูแลลูกค้า (Preutthipan & Wutthirong, 2004) ทั้งนี้เพราะทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยหนึ่งในกลยุทธ์การสร้างความสำเร็จได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์การ และเป็นเพียงสิ่งเดียวที่คู่แข่งไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ (Evan & Lindsay, 1996)

การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันโดยการสอดคล้องประสานระหว่างกลยุทธ์ธุรกิจและกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์

การสอดคล้องประสานกัน (Alignment) ระหว่างกลยุทธ์ธุรกิจและกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นวิธีปฏิบัติที่เกิดขึ้นตามสถานการณ์และต้องเกิดจากการรวมกลุ่มกันของกลยุทธ์ทั้งสอง (Guest, 1997) ซึ่งการสอดคล้องประสานกันให้มากที่สุดมีความสำคัญมากกว่าวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practice) (Cappelli & Crocker-Heffer, 1996; Purcell, 1999; Legge, 1995) โดยองค์การควรเริ่มจากการวิเคราะห์ความต้องการของธุรกิจภายในบริบทของตนเอง (วัฒนธรรม โครงสร้าง เทคโนโลยี และวิธีการทำงาน) ถ้ามีข้อมูลเหล่านี้ก็จะบอกได้ว่า องค์การต้องทำอะไรบ้าง ต่อจากนั้นก็ต้องผสมผสานวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุดในแต่ละกระบวนการและพัฒนากระบวนการที่สามารถประยุกต์ใช้ได้เหมาะสม ซึ่งการสอดคล้องประสานระหว่างกลยุทธ์องค์การและกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์จะนำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขัน (Jackson & Schuler, 1995; Porter, 1985)

แนวคิดการสอดคล้องประสาน

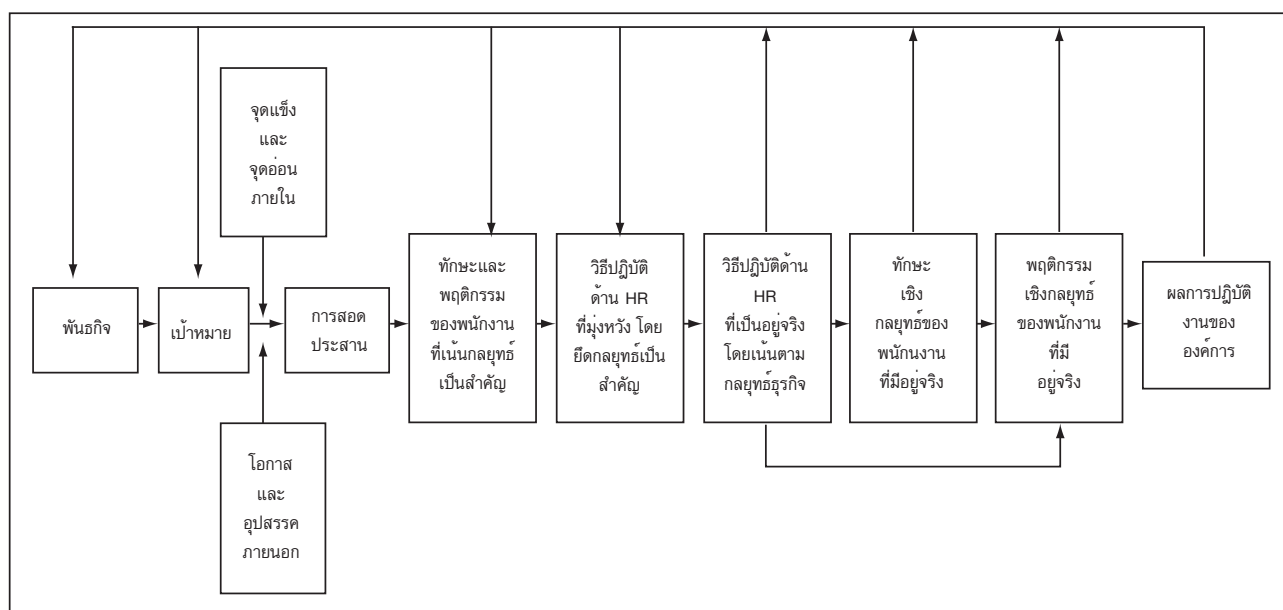
แนวคิดของกลยุทธ์แบบสอดคล้องประสานจัดว่าเป็นหลักสำคัญของกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์องค์การจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องบูรณาการกลยุทธ์ เพื่อให้กลยุทธ์ธุรกิจและกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์สอดคล้องเข้ากัน โดยที่กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์จะช่วยสนับสนุนทำให้กลยุทธ์ธุรกิจประสบความสำเร็จ เป้าหมายก็เพื่อทำให้เกิดกลยุทธ์แบบสอดคล้องประสาน และมีความสอดคล้องระหว่างเป้าหมายนโยบายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์และธุรกิจ (Armstrong, 2006; Labovitz & Rosansky, 1997) ความคิดนี้เกิดจาก Fombrun et al. (1984) ที่กล่าวไว้ว่า บริษัทย่อมต้องเผชิญกับสถานะไร้สมรรถนะหรือสูญเสียถ้าพยายามใช้กลยุทธ์ใหม่ๆ กับโครงสร้างองค์การที่ล้าสมัย เช่นเดียวกันกับบริษัทที่พยายามใช้กลยุทธ์ใหม่ๆ กับระบบบุคลากรที่ไม่เหมาะสม สิ่งที่ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญมากก็คือ การทำให้โครงสร้างองค์การและระบบบุคลากรสอดคล้องเหมาะสมซึ่งกันและกัน เพื่อให้บริษัทสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของกลยุทธ์ Guest (1989) แนะนำไว้ว่า กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นเรื่องของการบูรณาการทั้งสิ้น การบูรณาการจะทำให้มั่นใจได้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้บูรณาการเข้ากับแผนกลยุทธ์ ซึ่งจะทำให้นโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชื่อมโยงกับนโยบายทุกเรื่องในระดับเดียวกันและต่างระดับกัน และผู้บริหารไม่ว่าจะอยู่ในสายการบังคับบัญชาใดก็จะสามารถนำไปปฏิบัติให้เป็นส่วนหนึ่งของงานประจำวัน



แนวคิดของกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์มาจากความเชื่อที่ว่า กลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ต้องบูรณาการกับกลยุทธ์ธุรกิจ หรือกลยุทธ์องค์การ Miller (1989) เชื่อว่าความสอดคล้องนี้จะเกิดขึ้นได้เมื่อความคิดริเริ่มในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตรงกับการตัดสินใจของงานอื่นๆ และตรงกับการวิเคราะห์สถานการณ์ด้านการผลิตและการตลาด สิ่งที่สำคัญก็คือ การกำหนดนิยามปฏิบัติการของคำว่า สอดประสาน (Alignment) ซึ่งการสอดประสานของการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับกลยุทธ์หลักต้นขององค์การ การสร้างตัวเชื่อมโยงที่นำไปใช้ปฏิบัติได้จริงคือ ลักษณะที่สำคัญของกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ Tyson & Witcher (1994) เห็นว่า กลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ควรศึกษาภายใต้บริบทของกลยุทธ์ธุรกิจ โดยองค์การต้องพยายามปรับเปลี่ยนระบบการบริหารคนให้เข้ากับกลยุทธ์องค์การให้ดีที่สุด

รูปแบบของการสอดประสานกัน

การสอดประสานของกลยุทธ์ธุรกิจและกลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์สามารถมองได้เป็น 3 รูปแบบ (Nankervis et al., 1999) คือ ลักษณะการโอนอ่อนตามกลยุทธ์ขององค์การ (Accommodative) รูปแบบนี้คือ กลยุทธ์การบริหารคนจะปรับตามกลยุทธ์ขององค์การ ลักษณะต่างฝ่ายต่างปรับเข้าหากัน (Interactive) คือทั้งสองฝ่ายต่างปรับให้เข้าหาซึ่งกันและกัน และลักษณะเป็นเนื้อเดียวกัน (Fully Integrated) โดยฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จะเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องในการกำหนด และการปฏิบัติตามกลยุทธ์ธุรกิจตั้งแต่ต้น นอกจากการสอดประสานระหว่างกลยุทธ์ธุรกิจและการบริหารทรัพยากรมนุษย์แล้ว วิธีและรูปแบบสำหรับการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องเชื่อมโยงสอดประสานกัน (Stevens, 1995) ดังนั้น องค์การต้องมีการสอดประสานทักษะและพฤติกรรมของพนักงานที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ธุรกิจที่อาจเปลี่ยนแปลงตามสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นตามรูป 1



รูป 1 : แบบจำลองการสอดประสานพันธกิจขององค์การและวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์
(ที่มา: ปรับจาก Wright & Snell, 1998)

จากรูป 1 เป็นการสอดประสานวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้ได้ทักษะและพฤติกรรมที่จำเป็นของพนักงานเข้ากับกลยุทธ์ธุรกิจ จากความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายใน (จุดแข็งและจุดอ่อน) และภายนอก (โอกาสและอุปสรรค) ปัจจัยดังกล่าวจะมีผลต่อพันธกิจ เป้าหมายและกลยุทธ์ธุรกิจ การที่องค์การจะเป็นองค์การที่มี

ผลการปฏิบัติงานสูง (High Performance Organization) ต้องมีการสอดประสานกลยุทธ์ธุรกิจให้เข้ากับกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยองค์การต้องใช้วิธีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HR Practices) คือ การคัดเลือกและเลือกสรร การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทนและแรงงานสัมพันธ์ เพื่อให้ได้

พนักงานที่มีทักษะและพฤติกรรมตามที่ต้องการ ต้องปรับเปลี่ยนวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ให้ตรงตามความมุ่งหวังและสอดคล้องกับกลยุทธ์ธุรกิจ เพื่อนำไปสู่การสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีขององค์กรด้วย ทั้งนี้้องค์การจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ธุรกิจตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป โดยที่วิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้ได้พนักงานที่มีทักษะและพฤติกรรมตามที่ต้องการก็จะต้องมีการสอดคล้องไปกับกลยุทธ์ธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย

Wright & Snell (1998) ได้ชี้ให้เห็นว่า ในสภาพแวดล้อมที่คงที่และคาดคะเนได้ กลยุทธ์สามารถพัฒนาคนให้มีทักษะบางเรื่อง ไม่พัฒนาทักษะที่หลากหลาย และสามารถทำให้คนมีพฤติกรรมบางอย่าง ในขณะที่สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง คาดคะเนไม่ได้ องค์กรอาจพัฒนาระบบทรัพยากรมนุษย์ที่ช่วยให้พนักงานของตนมีทักษะที่หลากหลายสำหรับพฤติกรรมที่จำเป็น ซึ่งสิ่งเหล่านี้นำไปสู่ผลการปฏิบัติงานขององค์กรที่สูงขึ้น ดังนั้น หากองค์กรจะสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้เกิดขึ้นอย่างยั่งยืน จะต้องมีการสอดคล้องกลยุทธ์ธุรกิจและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในลักษณะเป็นเนื้อเดียวกัน ซึ่งบางครั้งกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สามารถใช้ได้กับองค์กรหนึ่งอาจไม่ประสบความสำเร็จในการนำมาใช้กับองค์กรอื่นก็เป็นไปได้เนื่องจากความแตกต่างของปัจจัยต่างๆ ดังที่ได้กล่าวมาแล้ว

กรณีศึกษา: เครือซิเมนต์ไทย

บทความนี้จะนำเสนอกรณีศึกษาของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนของเครือซิเมนต์ไทย (SCG) ซึ่งมีการสอดคล้องกลยุทธ์ธุรกิจและการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้เห็นภาพได้ชัดเจนมากขึ้น โดยเครือซิเมนต์ไทยเป็นกลุ่มธุรกิจอุตสาหกรรมรายใหญ่ที่สุดแห่งหนึ่งของประเทศไทยที่มีอายุเกือบ 100 ปี จากจุดเริ่มต้นในปี 2546 ที่เครือฯ เริ่มตระหนักถึงความสำคัญเกี่ยวกับนวัตกรรม โดยส่วนหนึ่งเป็นไปเพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของเครือฯ ที่ต้องการจะก้าวขึ้นเป็นผู้นำในระดับภูมิภาค อย่างไรก็ตาม จากสถานการณ์การแข่งขันในตลาดในปัจจุบันที่เป็นไปอย่างรุนแรงและรวดเร็ว เครือฯ จึงจำเป็นต้องปรับกระบวนการทำงานภายในองค์กรใหม่ พยายามสร้างนวัตกรรมเพื่อการสร้างสรรค์และปรับเปลี่ยนองค์กรให้รองรับกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป นับตั้งแต่ปี 2547 เป็นต้นมา เครือฯ มีนโยบายปรับเปลี่ยน



องค์กรให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม (Innovative Organization) แล้วทำไมต้อง Innovation คุณกานต์ ตระกูลสุน กรรมการผู้จัดการใหญ่ของเครือซิเมนต์ไทยเคยให้สัมภาษณ์กับวารสาร BrandAge ว่า “วันนี้ธุรกิจเราก็ประสบความสำเร็จและเป็นผู้นำอยู่แล้ว แต่ก็เพราะความเป็นผู้นำนี้แหละ ที่ทำให้เราต้องมี Innovation เพราะผู้นำจะคอยตามคนอื่นอยู่ไม่ได้ เราต้อง Innovative เพื่อสร้างสรรค์และปรับเปลี่ยนตัวเราเองให้รวดเร็ว ต้องทำตลอดเวลาให้อยู่ในสายเลือด...ไม่อย่างนั้นเราจะกลายเป็นผู้ตามโดยไม่รู้ตัว” (จิรพรรณ อัญญะโพธิ์, 2549: 140) นับเป็นการรู้จักที่เริ่มเปลี่ยนแปลงจากตัวเอง ก่อนที่จะถูกสถานการณ์ภายนอกบังคับให้ต้องเปลี่ยน ซึ่งอาจทำให้เครือฯ ต้องตกไปอยู่ในสถานะผู้ตาม การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ธุรกิจที่สอดคล้องกับการปรับเปลี่ยนกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งที่นำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนของเครือซิเมนต์ไทย

วิธีการวิจัย

การทำความเข้าใจการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนของเครือซิเมนต์ไทยในบทความนี้จะใช้วิธีการวิจัย การสัมภาษณ์แบบกลุ่มย่อย (Focus Group Interview) และการทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้องกับเครือซิเมนต์ไทย โดย Berg (2004) แนะนำว่าการสัมภาษณ์แบบกลุ่มย่อยเป็นการให้ผู้วิจัยค้นหาคำตอบจากประเด็นคำถามที่ตั้งไว้ผ่านการอภิปรายเป็นกลุ่ม ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์แบบกลุ่มย่อยโดยแบ่งผู้ถูกสัมภาษณ์ออกเป็น 2 กลุ่ม ซึ่งผู้ถูกสัมภาษณ์จะถูกสอบถามเพื่ออภิปรายการรับรู้เกี่ยวกับแนวทางการดำเนินงานของเครือซิเมนต์ไทยในด้านกลยุทธ์ธุรกิจ การบริหารทรัพยากรมนุษย์

และภาพรวมเกี่ยวกับผลการดำเนินงานขององค์การ ผู้ถูกสัมภาษณ์เป็นพนักงานที่มีอายุงานมากกว่า 3 ปีและมีความรู้ความเข้าใจ รวมทั้งสามารถอธิบายรายละเอียดเกี่ยวกับกลยุทธ์ธุรกิจและกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้เป็นอย่างดี รวมทั้งติดตามความก้าวหน้าของการสร้างนวัตกรรมองค์กรของเครือซิเมนต์ไทยในช่วงปี 2547-2550 อย่างต่อเนื่อง โดยผู้ถูกสัมภาษณ์กลุ่มที่หนึ่งประกอบด้วยผู้จัดการจำนวน 5 คนซึ่งเป็นพนักงานระดับจัดการที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนกลยุทธ์ และกลุ่มที่สองประกอบด้วยผู้จัดการจำนวน 10 คนซึ่งเป็นพนักงานระดับบังคับบัญชาจากหน่วยงานผลิตรายการและขาย ทรัพยากรมนุษย์ วางแผน และบัญชีและการเงิน (จำนวน 2 คนต่อหน่วยงาน) โดยการสัมภาษณ์แบบกลุ่มย่อยเกิดขึ้นในช่วงเดือนมีนาคมถึงเมษายน 2550 การทำความเข้าใจเครือซิเมนต์ไทยในแง่มุมมองของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างลึกซึ้งนั้น ผู้ศึกษาจะทำความเข้าใจเครือซิเมนต์ไทยในองค์กรรวมกล่าวคือ ผู้ศึกษาจะทำความเข้าใจเครือซิเมนต์ไทยใน 2 ระดับคือ ระดับปฏิสัมพันธ์กับภายนอกหรือการปรับตัวของเครือซิเมนต์ไทยต่อสภาพแวดล้อมภายนอกโดยดูจากการวางกลยุทธ์และนโยบายทางธุรกิจของบริษัท (Business Strategy) และระดับปฏิสัมพันธ์ภายในหรือการปรับตัวประกอบภายในองค์กรให้เหมาะสมกับกลยุทธ์ขององค์กร โดยดูจากการกำหนดกลยุทธ์และนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Strategy) การสรุปผลการศึกษาใช้ความคิดเห็นของผู้ถูกสัมภาษณ์ที่ไม่มีข้อโต้แย้งในแต่ละประเด็น โดยระดับปฏิสัมพันธ์กับภายนอกจะใช้บทสรุปจากกลุ่มที่ 1 และระดับปฏิสัมพันธ์ภายในจะใช้บทสรุปจากกลุ่มที่ 2



ผลการศึกษา

เครือซิเมนต์ไทยได้กำหนดแนวทางการดำเนินธุรกิจและแนวคิดเรื่องวัฒนธรรมองค์กร ไว้เป็นวิสัยทัศน์ของเครือฯ (SCG Vision) ดังนี้ (เครือซิเมนต์ไทย, 2550)

“วิสัยทัศน์ของเครือซิเมนต์ไทยคือ ภายในปี ค.ศ. 2015 เครือฯ จะเป็นองค์กรที่ได้รับการยอมรับในฐานะเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมที่น่าร่วมงานด้วย และเป็นแบบอย่างด้านบรรษัทภิบาลและการพัฒนาอย่างยั่งยืน

ในปี ค.ศ. 2015 เครือซิเมนต์ไทยจะเป็นผู้นำตลาดในภูมิภาคที่มุ่งดำเนินธุรกิจควบคู่กับการเสริมสร้างความเจริญก้าวหน้าอย่างยั่งยืนให้แก่อาเซียนและชุมชนที่เข้าไปดำเนินงาน มุ่งสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้า พนักงาน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย ภายใต้คุณภาพการบริหารงานระดับโลก สอดคล้องกับหลักบรรษัทภิบาล และมีมาตรฐานด้านความปลอดภัยสูง อีกทั้งยังมุ่งยกระดับคุณภาพชีวิตและความเป็นอยู่ของผู้คน ด้วยสินค้าและบริการที่มีคุณภาพจากกระบวนการดำเนินงาน การพัฒนาเทคโนโลยี และการสร้างสรรค์นวัตกรรมที่มีความเป็นเลิศ

เครือซิเมนต์ไทยเชื่อมั่นในคุณค่าและศักยภาพของพนักงาน ซึ่งจะทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ในบรรยากาศการทำงานที่เปิดเผย โปร่งใส เปี่ยมด้วยพลังแห่งความกระตือรือร้น โดยพนักงานของเราทุกคนจะยึดมั่นและปฏิบัติตามอุดมการณ์ 4 และจรรยาบรรณของเครือฯ ภายในปี ค.ศ. 2015 เครือฯ จะพัฒนาพนักงานซึ่งมีความหลากหลายทางเชื้อชาติ วัฒนธรรม และประสบการณ์ ให้มีความมุ่งมั่นตอบสนองความต้องการของลูกค้า มีโลกทัศน์ที่กว้างไกล ส่งเสริมให้พนักงานประมาณ 1 ใน 4 ทำงานและพำนักอยู่นอกประเทศไทยโดยครึ่งหนึ่งของพนักงานจัดการระดับสูงต้องมีส่วนร่วมการใช้ชีวิตและการทำงานในต่างประเทศ ทั้งนี้รายได้ร้อยละ 50 ของเครือฯ จะมาจากสินค้าและบริการที่มีมูลค่าเพิ่มสูงซึ่งเป็นผลจากความร่วมมือของพนักงานทุกคน”

จากวิสัยทัศน์ของเครือฯ พบว่า เครือซิเมนต์ไทยมีการปรับกลยุทธ์ธุรกิจเพื่อรองรับกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป โดยมุ่งสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรม และขยายฐานธุรกิจออกสู่ภูมิภาคอาเซียน เพื่อรักษาขีดความสามารถในการแข่งขัน โดยมีการสอดแทรกเรื่องคนในแนวทางเดียวกันกับกลยุทธ์ธุรกิจ ทำให้เครือฯ กำลังเคลื่อนตัวจากการเน้นด้าน

วิศวกรรม (Engineer Base) หรือการเน้นด้านการก่อสร้าง (Construction Base) มาเป็น การเน้นเรื่องคน (People Base) ในอดีตสัดส่วนคนที่รับเข้าทำงานใหม่จะเป็นวิศวกร 70-80% แต่ในปัจจุบันเครือฯ ขยายงานออกไปมาก ทำให้สัดส่วนวิศวกรลดลงมาที่ 60% และรับพนักงานเพิ่มขึ้นทางด้านการตลาด สังคมศาสตร์ บริหารธุรกิจ เศรษฐศาสตร์ บัญชี ซึ่งเป็นการสร้างความหลากหลายของคนมากขึ้น อย่างไรก็ตาม คุณลักษณะในการรับพนักงานทั้งหมดอยู่บนหลักการเป็น “คนเก่งและคนดี” เพื่อให้เป็นไปตามอุดมการณ์ในการดำเนินธุรกิจของเครือฯ ถือเป็นการเชื่อมโยงไปสู่แนวคิดและการแข่งขันในอนาคต การเคลื่อนตัวไปสู่องค์กรที่เน้นเรื่องคน (People Base) เน้นเรื่องความคิดสร้างสรรค์ (Creative Base) และเน้นนวัตกรรม (Innovative Base) เป็นการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรที่จะพัฒนาให้พนักงานมีอิสระทางความคิด

เครือซีเมนต์ไทยสร้างนวัตกรรมโดยอาศัยความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ เทคโนโลยี การจัดการ และนำมาผนวกเข้ากับการส่งเสริมวัฒนธรรมเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรม และนำไปสู่การมีวัฒนธรรมนวัตกรรม (Innovative Culture) ที่สนับสนุนให้พฤติกรรมของคนในองค์กรเปลี่ยนไป “คน” ซึ่งเป็นหัวใจขององค์กรใหญ่แห่งนี้ มีจำนวนทั้งสิ้นประมาณ 23,000 คนทั่วประเทศ การฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานยังคงเป็นเรื่องที่ให้ความสำคัญมากที่สุด ช่วง 2-3 ปีที่ผ่านมา เครือฯ เน้นเรื่อง Innovative Organization & Innovative Culture เพื่อให้เกิดการเตรียมตัวของบุคลากรที่จะต้องออกไปทำธุรกิจในอนาคตนี้ โดยพนักงานเครือฯ ต้องพบกับเรื่องวัฒนธรรมในภูมิภาคที่แตกต่างกัน (Regional Culture) นอกจากนี้เรื่องของกรอบคิด ไม่ใช่พนักงานเท่านั้นที่ต้องคิด แม้กระทั่งผู้นำก็ต้องคิดเรื่องนี้ด้วย ทั้งที่ก่อนหน้านี้คนของเครือฯ มีแนวคิดคล้ายๆ กัน เพราะผู้บริหารระดับสูงเป็นวิศวกรทั้งหมด การจัดประชุมจะเสร็จอย่างรวดเร็ว เพราะทุกคนรู้ เข้าใจ และมีวิธีแก้ปัญหาเหมือนกัน แต่ในปัจจุบันเครือฯ พยายามเปลี่ยนแปลงคุณกานต์ ตระกูลสุนทิตถึงเรื่องนี้ว่า “การกำหนดคณะกรรมการชุดต่างๆ จะพยายามให้ Diversity มากขึ้น เดิมอาจจะละเอียดตรงนี้ ต่อไปอาจจะนำอาร์ตมาเกี่ยวข้อง มีนักบัญชี มีนักรัฐศาสตร์เข้ามาร่วม หรือฟังจากคนนอกมากขึ้น ปัจจุบันวิศวกรหรือช่างของเครือฯ ไม่ได้ทำหน้าที่ตามที่เรียนมาอย่างเดียว หากมีจำนวนมากกลายเป็นผู้ให้บริการหรือให้คำปรึกษากับลูกค้าอย่างใกล้ชิด” (จิรพรรณ อัญญะโพธิ์, 2549: 142)

เครือซีเมนต์ไทยมีการกำหนดกลยุทธ์ธุรกิจที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กรและสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้น เครือฯ มีการปรับกลยุทธ์ต่างๆ ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ภายนอกที่เกิดขึ้น ภายใต้การเป็นองค์กรนวัตกรรม เครือฯ ได้มีการเสริมสร้างความสามารถให้มีวิธีการทำงานที่เทียบได้กับบริษัทชั้นนำในระดับโลก โดยการสร้างพื้นฐานขององค์กรที่เข้มแข็งอย่างแท้จริงซึ่งเป็นการสอดประสานกันระหว่างกลยุทธ์ธุรกิจและกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นคือ



1. การมีผู้นำที่มีความสามารถในการดำเนินธุรกิจและบริหารการเปลี่ยนแปลง เป็น Inno-Leader (Innovative Leader) ที่มีความสามารถทั้งด้านธุรกิจและการดูแลพัฒนาคน โดย Inno-Leader เป็นคุณลักษณะของพนักงานระดับบริหาร ที่เพิ่มความเป็นผู้นำ 3 ประการ ได้แก่ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง และผู้บริหารการเปลี่ยนแปลง ด้วยการทำเป็นแบบอย่างโดยมีรายละเอียดดังนี้

1.1 ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Leader change through vision and values) หมายถึง การกำหนดวิสัยทัศน์หรือทิศทางอนาคตของธุรกิจ หรือหน่วยงานอย่างชัดเจน สื่อสารและส่งผลให้ผู้ร่วมทีมมีความเข้าใจตรงกันว่า การเปลี่ยนแปลงจะช่วยให้องค์กรและพนักงานไปสู่จุดหมายที่ต้องการและนำไปสู่การปฏิบัติในทิศทางเดียวกัน

1.2 ผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง (Facilitate and Support Change) หมายถึง การกระตุ้นและสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ซึ่งนำไปสู่สิ่งใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง โดยการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ ให้เกิดกับพนักงานและสร้างบรรยากาศให้เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมทีมแสดงความคิดเห็น และได้ทดลองทำสิ่งใหม่ๆ ภายในองค์กร



1.3 ผู้นำบริหารการเปลี่ยนแปลงด้วยการทำเป็นแบบอย่าง (Execute Change by being the Role Model) หมายถึง การเป็นแบบอย่างของการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร โดยการลงมือปฏิบัติให้เห็นจริง บริหารการเปลี่ยนแปลงให้บรรลุผลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนทำตัวให้เป็นแบบอย่างที่ดีกับพนักงานในองค์กร และยอมรับผลอันสืบเนื่องจากการเปลี่ยนแปลง

2. มีพนักงานที่มีความรู้ความสามารถทั้งในเรื่องงานและการปรับตัว เป็น Inno-People (Innovative People) ที่เป็นคนเก่ง มีความรู้จริงในงาน โดย Inno-People เป็นคุณลักษณะของพนักงานที่เรียกว่า คนกล้า 5 ประการ ได้แก่ กล้าเปิดใจรับฟัง กล้าคิดนอกกรอบ กล้าพูดกล้าทำ กล้าเสี่ยงกล้าริเริ่มและกล้าเรียนใฝ่รู้ โดยมีรายละเอียดดังนี้

2.1 กล้าเปิดใจรับฟัง (Open Minded) หมายถึง การรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างจากผู้อื่นด้วยความเต็มใจ แสดงความคิดเห็นของตนเองและยินดีปฏิบัติตามความคิดเห็นของผู้อื่นที่ดีกว่าความคิดเห็นของตนเอง

2.2 กล้าคิดนอกกรอบ (Thinking out of the Box) หมายถึง กล้าคิดนอกกรอบ คิดในสิ่งที่แตกต่างจากกรอบความคิดเดิมๆ หรือลึกซึ้งกว่าเดิมได้อย่างรวดเร็ว สามารถนำความคิดไปปฏิบัติ ตลอดจนสามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าที่ไม่เคยพบมาก่อนได้อย่างฉับพลัน

2.3 กล้าพูดกล้าทำ (Assertive) หมายถึง กล้าคิด กล้าพูด กล้าแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างจากคนหมู่มาก กล้าทำ กล้าแสดงออกในสิ่งที่เหมาะสมบนพื้นฐานของประโยชน์ส่วนรวม กล้าตัดสินใจ กล้าเสนอวิธีการทำงานและมุมมองต่างๆ ทำให้งานบรรลุเป้าหมาย ส่งผลถึงตนเองและองค์กรโดยรวม

2.4 กล้าเสี่ยงกล้าริเริ่ม (Risk Taking) หมายถึง กล้าริเริ่ม กล้าเสี่ยงทำในสิ่งใหม่ๆ บนพื้นฐานของข้อมูลที่มีอยู่ และใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ เพื่อให้การเสี่ยงบรรลุผลสำเร็จ หรือความล้มเหลวในอดีตมาประกอบการวิเคราะห์ตัดสินใจอย่างสมเหตุสมผล

2.5 กล้าเรียนใฝ่รู้ (Eager to Learn) หมายถึง การแสวงหาความรู้ใหม่ๆ ไม่อายที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพิ่มเติมเพื่อพัฒนาตนเอง และทีมงานอยู่เสมอ สามารถนำความรู้ที่ได้รับมาประยุกต์ใช้ เพื่อให้เกิดวิธีการทำงานหรือนวัตกรรมใหม่ๆ ตลอดจนพร้อมที่จะถ่ายทอดความรู้ให้ผู้อื่น

3. มีระบบการทำงานที่เป็นเลิศ ซึ่งทำให้เกิดการทำงานอย่างสร้างสรรค์ อยู่บนหลักการของ TQM (Total Quality Management) ซึ่งเป็น แนวทางการบริหารธุรกิจ/พฤติกรรมในการทำงานเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า โดยพนักงานทุกคนต้องใช้หลักวิทยาศาสตร์ (Scientific Approach) โดยใช้ความจริงและข้อมูล (Fact and Data) ในการทำงาน การทำอย่างมีระบบ (Systematic หรือ PDCA) ซึ่งเป็นการประมวลผลการทำงานเป็นรายเดือน รายไตรมาส และรายปี โดยพิจารณาจากการวางแผน (Plan) การปฏิบัติตามแผน (Do) การตรวจสอบผลการปฏิบัติเทียบกับแผน (Check) และการปรับปรุงแก้ไขเมื่อผลลัพธ์ด้อยกว่าแผนหรือจัดทำมาตรฐานการทำงาน หากผลลัพธ์เป็นไปตามแผน (Action) และการทำทั่วทั้งองค์กร (Total) ซึ่งมีวัตถุประสงค์ในการปรับปรุงงานในทุกเรื่อง ทุกหน่วยงานต้องทำและทุกระดับต้องทำ ไม่ใช่เฉพาะวิศวกรเท่านั้น แต่รวมถึงผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง รวมถึงพนักงานทุกคนด้วย ทั้งนี้ TQM เป็นรากฐานอันแข็งแกร่งของการดำเนินงานและต่อยอดให้เกิดนวัตกรรมในด้านสินค้า งานบริการ กระบวนการทำงาน และรูปแบบธุรกิจใหม่ๆ

4. มีความสามารถในการพัฒนาเทคโนโลยีเป็นของตนเอง โดยมีการนำแผนกลยุทธ์ของธุรกิจมาแตกเป็นแผนแม่บทของเทคโนโลยีและแผนงานวิจัยและพัฒนา เพื่อเป็นฐานสำคัญในการสร้างนวัตกรรมด้านสินค้าและบริการ

5. มีโครงสร้างองค์กร ระบบการทำงานและการบริหารจัดการต่างๆ ที่มีประสิทธิภาพและสอดคล้องไปในทางเดียวกันเพื่อสนับสนุนให้การทำงานในส่วนต่างๆ ได้ผลตามต้องการ



ในภาพรวม องค์กรจะเข้มแข็งและก้าวสู่ระดับโลกจะต้องมีวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่งนั่นหมายความว่า คนของเครือฯ ต้องมีความภาคภูมิใจในตัวเอง องค์กร และมีความปรารถนาที่จะเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างความสำเร็จ ซึ่งเครือฯ แสดงให้เห็นความสำคัญของความสำเร็จในการดำเนินการตามกลยุทธ์จะขึ้นอยู่กับพนักงาน ซึ่งพนักงานเครือฯ ต้องเป็นคนกล้า เป็นคนเก่งและคนดี มีจริยธรรม (Ethics) และการบริหารงานภายใต้หลักบรรษัทภิบาล (Corporate Governance) ซึ่งหัวหน้างานทุกระดับจากนี้ไปจะไม่เป็นเพียงผู้จัดการ (Manager) แต่จะต้องเป็นผู้นำ (Leader) ที่มีความเก่งในเรื่องการบริหารและพัฒนาบุคคล เพื่อให้มีการพัฒนาองค์กรในด้านต่างๆ ให้มีความพร้อมและเกิดความสอดคล้องกันของระบบงานและพฤติกรรมต่างๆ ทั้งทั้งองค์กร เป็นผู้นำและเป็นผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นได้จริง ด้วยการทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดี ทั้งนี้เพื่อช่วยสร้างบรรยากาศการทำงานให้เปิดกว้างและเต็มไปด้วยพลัง มีการยอมรับในความหลากหลายทางความคิด ประสบการณ์และวัฒนธรรม

ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้ธุรกิจเครือซีเมนต์ไทยประสบความสำเร็จได้มาจนถึงทุกวันนี้ เป็นเพราะการให้ความสำคัญกับบุคลากรของเครือฯ สิ่งเหล่านี้เป็นผลมาจากการที่เครือฯ

ได้ให้ความสำคัญต่อการสรรหาและการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เครือฯ ถือว่าการพัฒนาบุคลากรเป็นการลงทุนที่จำเป็นและสำคัญยิ่ง โดยมีเป้าหมายที่จะพัฒนาพนักงาน เริ่มตั้งแต่สามารถทำงานได้ดีจนถึงสอนงานและให้คำแนะนำผู้ได้บังคับบัญชาได้ โดยสำนักงานการบุคคลกลางได้กำหนดนโยบายคุณภาพในการบริหารงานคือ มุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศในการพัฒนาคุณภาพบุคลากร และระบบบริหารงานบุคคลอย่างต่อเนื่องให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ทางธุรกิจ และความพึงพอใจของลูกค้า โดยวัฒนธรรมนวัตกรรมของเครือฯ เป็นวัฒนธรรมที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงโดยการสร้างบรรยากาศให้พนักงานทุกระดับ รวมทั้งจัดให้มีการยกย่องและการให้รางวัลแก่พนักงานที่มีส่วนในการพัฒนานวัตกรรมอีกด้วย วัฒนธรรมใหม่ที่กล่าวถึง เป็นวัฒนธรรมที่สนับสนุนให้พนักงานทุกคนมีความคิดสร้างสรรค์ สามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระเนื่องจากเครือฯ เชื่อว่าการสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งนวัตกรรม จำเป็นต้องได้รับความร่วมมือจากพนักงานทุกระดับเครือฯ จึงดำเนินการพัฒนาทุกองค์ประกอบ เริ่มตั้งแต่การสรรหาพนักงานใหม่ กระบวนการรับคนรุ่นใหม่เข้ามาเพื่อเพิ่มความหลากหลายของบุคลากรให้หล่อหลอมรวมกันมากขึ้น การพัฒนาศักยภาพพนักงาน ในขณะที่ระบบการประเมินทั้งระดับบุคคล และระดับธุรกิจ ก็มีการนำปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมเข้าไปร่วมด้วย เพื่อให้กระบวนการจัดการผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) ทั้งหมดสอดคล้องกับการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรม ทั้งนี้รายละเอียดของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนโดยการสอดประสานกลยุทธ์ธุรกิจและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของเครือซีเมนต์ไทยมีดังนี้

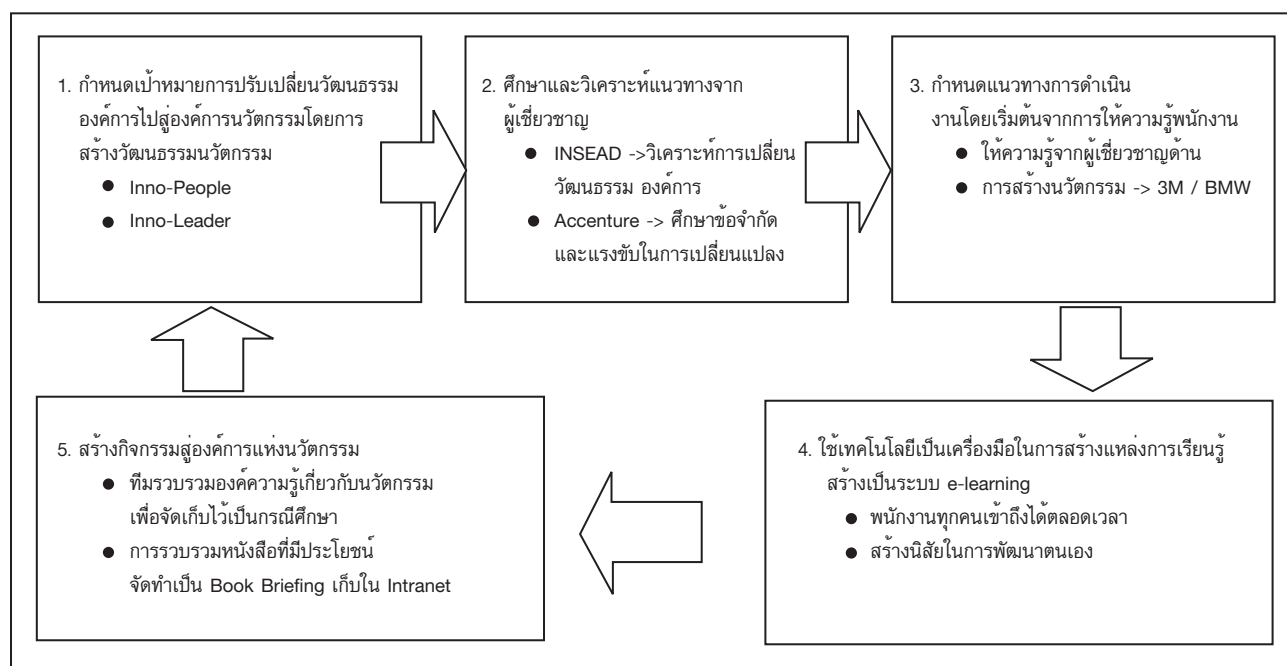
1. การวางแผนเพื่อการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร

เครือซีเมนต์ไทยวางแผนการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมให้มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ กระบวนการทำงาน หรือรูปแบบธุรกิจจากพนักงานเพิ่มขึ้น จากเดิมเครือฯ จะซื้อ Know How จากต่างประเทศ แต่ในปัจจุบัน จากการที่เครือฯ มีการพัฒนาคนอย่างต่อเนื่อง จึงมีการให้ความสำคัญกับการคิดเอง ทำเอง หากมีความรู้เอง เป็นที่มาที่สำคัญของนวัตกรรม ซึ่งเป็นเรื่องของการคิดสิ่งใหม่ๆ การคิดนอกกรอบ การกล้าตัดสินใจ เพราะเครือฯ มีความคิดว่า การคิดแล้วไม่ทำก็ไม่เกิดประโยชน์ มีการเสี่ยงเพิ่มขึ้น นอกจากนี้เครือฯ มีการสอนคนให้มีความคิดใหม่ จากเดิมที่เครือฯ เป็นองค์กรที่เน้นเรื่องของการผลิต คนของเครือฯ จะ “เชื่อผู้นำ” มีการรอ

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน กรณีศึกษา : เครือซิเมนต์ไทย

แนวทางจากผู้บริหารตลอด เพราะพนักงานเครือฯ เชื่อว่าผู้บริหารมีความสามารถ แต่ในปัจจุบัน เทคโนโลยีสารสนเทศช่วยให้พนักงานสามารถค้นคว้าเองได้ จึงมีการมอบการตัดสินใจให้พนักงาน (Empowerment) เพิ่มมากขึ้น สิ่งเหล่านี้เป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการวางแผนระยะยาวในการปรับกลยุทธ์ธุรกิจที่สอดคล้องกันกับกลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์อยู่ตลอดเวลา และมีฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Partner) ที่ดีของผู้บริหาร ทำให้การ

ปรับเปลี่ยนตั้งแต่วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ธุรกิจ กลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์ ตลอดจนกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน รวมทั้งผู้บริหารระดับสูงมีการปรับแนวคิดธุรกิจร่วมกับการคิดเรื่องคน ทำให้ความคิดต่างๆ ที่เกิดขึ้นหล่อหลอมเป็นเรื่องเดียวกันตลอดเวลา ซึ่งถือเป็นการตั้งวัตถุประสงค์ของทรัพยากรมนุษย์ในระดับกลยุทธ์ (Strategic HR Objectives) โดยเครือฯ มีกระบวนการวางแผนเพื่อทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมของคนในองค์กรแสดงดังรูป 2



รูป 2 : กระบวนการวางแผนเพื่อการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรของเครือซิเมนต์ไทย

จากรูป 2 บทบาทของการก้าวอย่างสู่ความเป็นองค์กรนวัตกรรม เครือฯ เริ่มจากการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรใหม่ให้เป็นวัฒนธรรมนวัตกรรมที่สนับสนุนและสร้างบรรยากาศให้พนักงานทุกระดับเป็น Inno-People ซึ่งเป็นความต้องการพื้นฐานในการสร้างคน โดยเครือฯ พยายามใส่เรื่องเหล่านี้เข้าไปตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงลงมา โดยมีการเซ็นสัญญากับ INSEAD ฝรั่งเศส ในการเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร และจ้างบริษัทที่ปรึกษา แอ็คเซนเชอร์มาดูว่า เครือฯ ยังมีข้อจำกัดตรงไหน มีอุปสรรคอะไรบ้าง และมีแรงขับเคลื่อนอะไรที่จะขับเคลื่อนองค์กรได้ ซึ่งคำตอบที่ได้ นอกจากเรื่องนวัตกรรมก็เป็นเรื่องของวัฒนธรรมคนในองค์กร (ผู้จัดการรายสัปดาห์, 2549) ในช่วงแรกฝ่ายทรัพยากรบุคคลเริ่มต้นจากการให้ความรู้พนักงาน

โดยการบรรยายจากผู้เชี่ยวชาญด้านนวัตกรรม เช่น 3M หรือ Christopher Banger ผู้อำนวยการฝ่ายออกแบบของ BMW และอาศัยเทคโนโลยีเพื่อเป็นเครื่องมือสำหรับการสร้างแหล่งการเรียนรู้ที่ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงได้ตลอดเวลา เพื่อปลูกฝังให้เกิดเป็นนิสัยและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง หลายกิจกรรมที่มุ่งสู่องค์กรแห่งนวัตกรรมอย่างเช่น เครือฯ จะมีทบทวนองค์ความรู้เกี่ยวกับนวัตกรรมและวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practice) ขององค์กรภายนอกที่ประสบความสำเร็จ เพื่อจัดเก็บไว้เป็นกรณีศึกษา นอกจากนี้ยังมีการรวบรวมหนังสือที่มีประโยชน์ จัดทำเป็น Book Briefing เก็บไว้ใน Intranet เพื่อเป็น e-learning สำหรับพนักงานทุกคน ซึ่งถือเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการความรู้ เนื่องจากปัจจุบันกำลังเข้าสู่สังคมแห่งความรู้ ความรู้ถือเป็นทรัพยากร

ทางเศรษฐศาสตร์พื้นฐาน และเป็นสังคมซึ่งผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้จะมีบทบาทที่สำคัญ (Drucker, 1998) เครือฯ มีการจัดทำสภาพแวดล้อมและสร้างชุมชนปฏิบัติ (Community of Practice) ที่พัฒนาให้บุคคลเหล่านี้เกิดการเรียนรู้ในงานได้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต ซึ่งวัฒนธรรมองค์การที่เน้นการมีส่วนร่วม และวัฒนธรรมองค์การที่เน้นการปรับตัวมีผลต่อการจัดการความรู้ในองค์การ (พยัต วุฒิมรงค์, 2550) ทั้งหมดนี้เป็น การวางแผนในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับกลยุทธ์ธุรกิจที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบและมีการตรวจสอบผลสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การอย่างต่อเนื่อง

2. การรับสมัครและคัดเลือกพนักงานเพื่อสอดคล้องกับกลยุทธ์ธุรกิจ

กลยุทธ์ธุรกิจของเครือซีเมนต์ไทยมองถึงการเติบโตในระยะยาว ดังนั้น หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์มีการเชื่อมโยงแผนกลยุทธ์ การรับและสร้างคนให้เป็นไปตามแผนธุรกิจควบคู่กันโดยมีการรับสมัครและคัดเลือกพนักงานใหม่ที่มีความหลากหลาย ในอดีตเครือฯ รับพนักงานเฉพาะหัวกะทิจากมหาวิทยาลัย จบการศึกษาแล้วรับทันทีและเครือฯ ก็พัฒนาคนเอง ในปัจจุบันเครือฯ มีการปรับเปลี่ยนโดยการรับ Mid-Career มากขึ้น รับคนมีประสบการณ์มากขึ้น เพราะเป็นการนำเอาคนจากภายนอกมาหลอมรวมกับคนที่อยู่ ดังนั้นเครือฯ จึงเปิดโอกาสให้ผู้สมัครที่มีลักษณะหรือความคิดแตกต่างจากรูปแบบเดิมๆ มากขึ้น ซึ่งการได้พนักงานระดับ Mid-Career จะช่วยให้พนักงานมีความคิดที่แตกต่างและหลากหลายมากขึ้น โดยเครือฯ มีโครงการที่เรียกว่า Transfer Fee หรือค่าใช้จ่ายในการไปเรียนต่างประเทศกับนักศึกษาจากมหาวิทยาลัย Top Ten เช่น Wharton School of the University of Pennsylvania, Kellogg School of Management of the Northwestern University, Harvard, Stanford, INSEAD หรือ MIT โดยเครือฯ จะจ่ายค่าใช้จ่ายในการเรียนทั้งหมดให้ทันที เพื่อรับคนเหล่านี้เข้ามาเพื่อการสร้างนวัตกรรมใหม่ของเครือฯ (พยุงศักดิ์ วิริยะบัณฑิตกุล, 2549: 155)

จากกลยุทธ์การขยายงานไปในภูมิภาคอาเซียน เครือฯ มีการรับคนในภูมิภาคอาเซียนเพิ่มขึ้นทั้งจากประเทศอินโดนีเซีย ฟิลิปปินส์ เวียดนาม กัมพูชา พม่า รวมทั้งรับพนักงานที่เป็นชาวต่างชาติมากขึ้นเพื่อให้เกิดความหลากหลายของพนักงานและสนับสนุนกลยุทธ์ธุรกิจ มีการติดต่อกับมหาวิทยาลัย Harvard หรือมหาวิทยาลัยต่างๆ ให้ส่งนักศึกษา

เอเชียมาฝึกงานกับเครือฯ พอจบก็รับเข้าทำงานทันที นอกจากนี้ในอนาคต องค์การต้องมีการพัฒนาสินค้าและบริการที่เป็น High-Value เครือฯ มีการวางแผนพัฒนาคนล่วงหน้าอีก 10 ปีคือ การรับพนักงานที่จบการศึกษาระดับปริญญาเอกมากขึ้น เพื่อเสริมสร้างทีมวิจัยที่แข็งแกร่งในเครือซีเมนต์ไทยจากเดิมที่เครือฯ ไม่มีการรับพนักงานในระดับการศึกษานี้เลย

3. การฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานเพื่อบรรลุเป้าหมายธุรกิจ

เครือซีเมนต์ไทยเชื่อมั่นในคุณค่าของคน และมองการพัฒนาบุคลากรเป็นเสมือนการลงทุนระยะยาวที่จะส่งผลต่อความสำเร็จและสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรได้ ดังนั้น เครือฯ จึงมุ่งเสริมสร้างขีดความสามารถสูงสุดให้แก่บุคลากรในทุกระดับอย่างเพียงพอและต่อเนื่อง เครือฯ ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเป็นจำนวนมาก เฉพาะ Class Room ประมาณปีละ 500 ล้านบาท ยังไม่นับรวม On the Job Training (OJT) และการส่งคนไปดูงานต่างประเทศ เรียนรู้เครื่องจักร อีกประมาณ 500 ล้านบาท ในส่วนของการฝึกอบรม เครือฯ ได้จัดหลักสูตรให้แก่พนักงานตามความเหมาะสมและความรับผิดชอบ มีทั้งการฝึกอบรมภายในและภายนอก การฝึกอบรมในประเทศและต่างประเทศ ตลอดจนการร่วมมือกับสถาบันภายนอก ได้แก่ Wharton Business School และ Harvard สำหรับหลักสูตรต่างๆ ที่ใช้ในการอบรม มีการปรับปรุงเนื้อหาให้มีความทันสมัยอยู่เสมอ ปริมาณการฝึกอบรมขึ้นกับความจำเป็นเฉพาะบุคคล

คุณมนัญญู สรรค์คุณากร ผู้อำนวยการสำนักงานการบุคคลกลางบมจ.ปูนซีเมนต์ไทย กล่าวถึงการพัฒนาอาชีพและการพัฒนาพนักงานในปัจจุบันว่า “ตอนนี้ที่เราเปลี่ยน Culture เรื่อง Innovation การพัฒนาและฝึกอบรมต้องเน้นไปเรื่อง

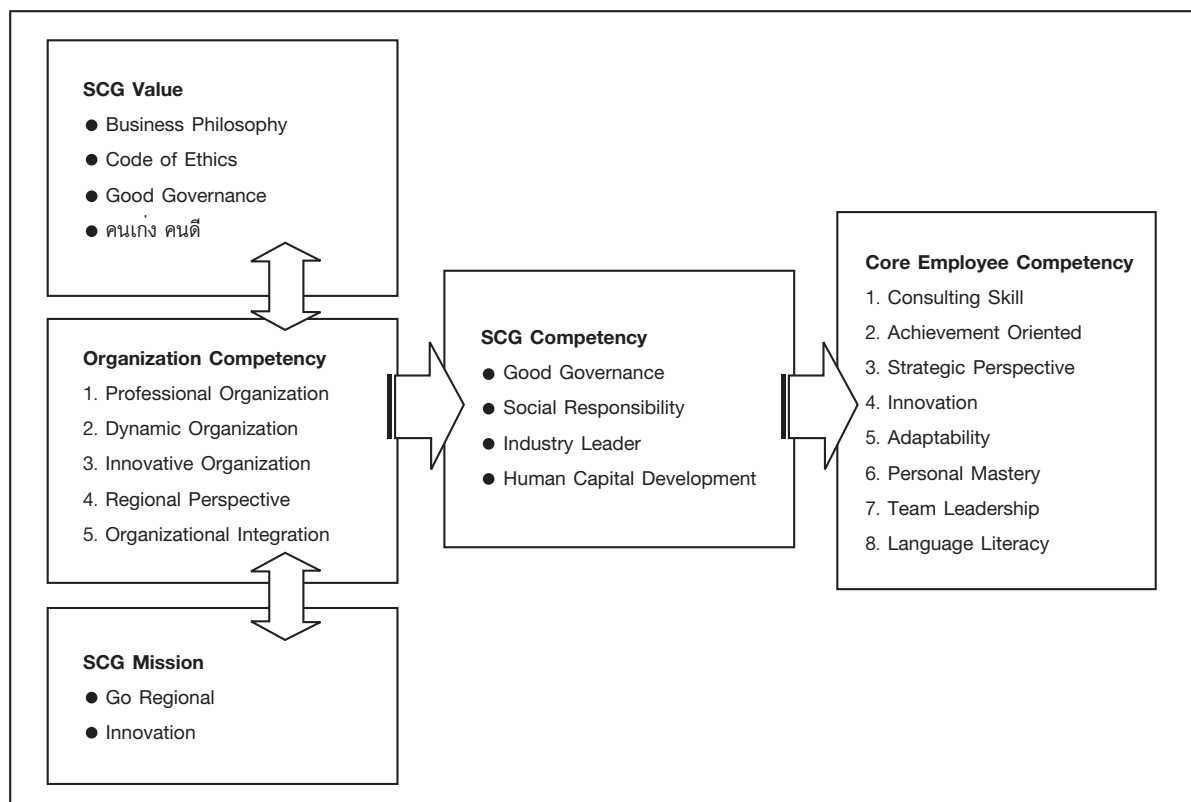


Innovation ทั้งหมด เป็นเรื่องของ High-Value Products and Services รวมทั้ง R&D ตั้งแต่ Operator ไปยัง Top Executive ต้อง Theme เดียวกันหมด ไม่เพียงการ “นำเข้า” ที่เปลี่ยนแปลงไป หากว่าการ “ส่งออก” ก็ไม่เหมือนเดิม Package การไปทำงานต่างประเทศก็ต้องเปลี่ยนเพื่อให้มันดีขึ้น เพื่อให้คนของเราอยากไปทำงานต่างประเทศโดยส่งเสริมให้พนักงานประมาณ 1 ใน 4 ทำงานและพำนักรอยู่นอกประเทศไทย โดยครึ่งหนึ่งของพนักงานจัดการระดับสูงต้องมีส่วนร่วมการใช้ชีวิตและการทำงานในต่างประเทศ” (พูนศักดิ์ วิจารณ์ทิติกุล, 2549: 154-5) สิ่งเหล่านี้ถือเป็นการเปลี่ยนรูปแบบการไปทำงานต่างประเทศและการพัฒนาอาชีพที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ Go Regional ของเครือฯ ที่เห็นได้อย่างชัดเจน

4. การประเมินผลการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ธุรกิจ

Ulrich (1998) กล่าวว่า ความสำเร็จขององค์กรเกิดจากความสามารถเช่น ความเร็ว ความรับผิดชอบ ความสามารถในการเรียนรู้และสมรรถนะของพนักงาน เครือ

ซิเมนต์ไทยมีการสอดประสานระหว่างกลยุทธ์ธุรกิจ กลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์กับสมรรถนะของพนักงาน โดยเครือฯ มีการนำปัจจัยที่เกี่ยวกับนวัตกรรมเข้าไปมีส่วนในการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วย เพื่อให้กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานทั้งหมดสอดคล้องกับการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรม โดยมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) ซึ่งเป็นการประเมินผลสำเร็จของการปฏิบัติงานของพนักงานรายบุคคล เปรียบเทียบกับแผนงานประจำปีที่ได้มีการตกลงกันไว้ล่วงหน้าระหว่างผู้บังคับบัญชาและพนักงาน ทั้งนี้จะมีการพิจารณารวมถึงพฤติกรรมและวิธีการทำงานของพนักงาน ประกอบด้วย การประเมินศักยภาพ (Potential Appraisal) เป็นการประเมินปัจจัยต่าง ๆ ทั้งในด้านของคุณธรรม/จริยธรรม ประกอบกับคุณลักษณะของการเป็นผู้นำและความสามารถในการบริหารจัดการ ทั้งนี้เพื่อคัดเลือกพนักงานที่มีคุณลักษณะความสามารถสูงในการปฏิบัติหน้าที่ความรับผิดชอบในงานปัจจุบันและแสดงความสามารถ ความพร้อมในการที่จะรับผิดชอบตำแหน่งงานที่สูงขึ้นในอนาคต และการประเมินสมรรถนะ (Competency Evaluation) ที่เป็นการประเมินสมรรถนะของพนักงาน โดยสามารถแสดงได้ดังรูป 3



รูป 3 : SCG Competency based Human Resource Management
(ที่มา: เครือซิเมนต์ไทย, 2549)

จากรูป 3 เครือซิเมนต์ไทยมีการนำเอาค่านิยมเรื่อง บรรษัทภิบาล ความเป็นคนเก่ง คนดี สมรรถนะของเครือซิเมนต์ไทยในด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ความเป็นผู้นำ และการพัฒนาทุนมนุษย์ รวมทั้งพันธกิจในการขยายงานไปในภูมิภาคอาเซียนและการสร้างนวัตกรรมเพื่อเพิ่มมูลค่าให้สินค้าและบริการมากำหนดเป็น สมรรถนะ ขององค์การ และสมรรถนะหลักของพนักงานในการเป็นองค์การแห่งนวัตกรรมคือ การสร้างนวัตกรรม การใฝ่รู้หรือความสามารถในการปรับตัว ซึ่งผลที่ได้รับจากการประเมินสมรรถนะ เครือฯ จะนำมาใช้ประโยชน์ทางด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล การสรรหา คัดเลือกและประเมินผลพนักงาน ดังนั้นการประเมินผลต่างๆ จะสะท้อนถึงค่านิยมและเป้าหมายขององค์การ ซึ่งจะนำไปสู่การเพิ่มผลการทำงานขององค์การได้

5. การจ่ายค่าตอบแทนในทิศทางเดียวกันกับกลยุทธ์ธุรกิจ

เครือฯ มีการปรับกระบวนการจ่ายค่าตอบแทนพนักงานที่หลากหลายมากขึ้น เพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ธุรกิจ ในการจ่ายค่าตอบแทน เครือฯ มีการพิจารณารายได้ให้สอดคล้องกับผลการดำเนินงาน ศักยภาพ สมรรถนะตามตำแหน่ง หน้าที่ที่รับผิดชอบและขึ้นอยู่กับแต่ละบุคคลด้วย ทั้งนี้เครือฯ จะมีคณะกรรมการสำรวจและเปรียบเทียบอัตราค่าจ้างและสวัสดิการของพนักงานกับตลาดในอุตสาหกรรมเดียวกัน และมีการสำรวจดัชนีความเคลื่อนไหวทางเศรษฐกิจ ได้แก่ อัตราค่าครองชีพ และอัตราเงินเฟ้อ เพื่อปรับขึ้นเงินเดือนโดยพนักงานไม่ต้องร้องขอ เครือฯ มีการบริหารค่าจ้างและขึ้นเงินเดือนโดยใช้เกณฑ์การให้เงินเดือนโดยดูจากค่าเปอร์เซ็นต์ไทล์ (Percentile) 75% ของกลุ่มบริษัทชั้นนำ ทำให้เงินเดือนของพนักงานไม่สูงและไม่ต่ำจนเกินไป เพื่อให้พนักงานมีคุณภาพชีวิตที่ดี (Quality of Life) แล้วพนักงานก็จะทุ่มเทให้กับงาน ผลงานก็จะออกมาดี แต่โมเดลการบริหารค่าจ้างและการขึ้นเงินเดือนจะขึ้นอยู่กับผลงานของพนักงาน การจ่ายโบนัสจะไม่แน่นอนและแต่ละคนจะได้รับไม่เท่ากัน เป็นการสร้างแรงจูงใจโดยอาศัยหลักที่ว่า “ทำได้ดี” สร้างความกระตือรือร้นให้พนักงาน ดังนั้นพนักงานก็จะมีความตั้งใจเพื่อนำธุรกิจให้เดินไปในทิศทางเดียวกัน คือ Innovative Culture และ Go Regional ภายใต้หลักการการจ่ายค่าตอบแทนตามค่าของงาน (Job Value) การจ่ายผลตอบแทนเทียบกับตลาดแรงงาน (External) และการจ่ายผลตอบแทนตามความสามารถ (Competency)

นอกจากนี้เครือซิเมนต์ไทยยังมีการจ่ายค่าตอบแทน

พนักงานกลุ่มพิเศษ เช่น การจ่ายค่าตอบแทนใหม่ให้กับพนักงานที่จบปริญญาเอกหรือนักวิจัยที่รับเข้ามา ซึ่งการดูแลนักวิจัยต้องเปลี่ยนไปจากพนักงานทั่วไป เครือฯ ต้องแข่งกับสวทช. สถาบันวิจัย หรือบริษัทชั้นนำที่จ้างนักวิจัย เช่น 3M ยูนิลีเวอร์ ดังนั้นเครือฯ มีการเปลี่ยนแปลงการจ่ายค่าตอบแทนในส่วนนี้ใหม่หมด เมื่อก่อนเครือฯ ใช้โครงสร้างเดียวกันหมด พนักงานใหม่ก็จะมีแรงจูงใจ ปัจจุบันเครือฯ มีการปรับค่าตอบแทนสำหรับพนักงานที่จบปริญญาเอกที่ปฏิบัติงานในการวิจัยและพัฒนาสินค้าและบริการใหม่ๆ โดยแยกจากแนวปฏิบัติในการจ่ายค่าตอบแทนสำหรับพนักงานทั่วไป จากเดิมพนักงานที่จบปริญญาตรีสาขาวิศวกรรมศาสตร์มีอัตราค่าจ้างเริ่มต้น 22,000 บาทและปริญญาโทมีอัตราค่าจ้างเริ่มต้น 25,000 บาท แต่การกำหนดอัตราค่าจ้างเริ่มต้นของพนักงานที่จบปริญญาเอกจะไม่ได้เพิ่มขึ้นเป็นขั้นจากระดับปริญญาตรีและโท แต่จะมีโครงสร้างใหม่ที่มีอัตราค่าจ้างเริ่มต้นสูงขึ้นโดยไม่ได้อิงกับโครงสร้างเดิมเพื่อให้พนักงานที่สนใจร่วมงานกับเครือฯ ไม่มีปัญหาเรื่องค่าตอบแทน และค่าตอบแทนจะคิดจากผลงานที่สามารถนำไปผลิตและขายได้



อภิปรายและสรุปผลการวิจัย

ผลจากการทำความเข้าใจเครือซิเมนต์ไทยทั้ง 2 ระดับทำให้ผู้ศึกษาสามารถสรุปได้ว่า เครือฯ เป็นองค์การที่ใช้กลยุทธ์นวัตกรรม และมีรูปแบบการสอดประสานระหว่างกลยุทธ์ธุรกิจและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในลักษณะเป็นเนื้อเดียวกัน (Fully Integrated) โดยเครือฯ กำหนดให้ผู้อำนวยการสำนักงานการบุคคลกลางได้เข้าเป็นส่วนหนึ่งของคณะกรรมการเครือซิเมนต์ไทยและเป็นผู้ที่ร่วมกำหนดกลยุทธ์ธุรกิจตั้งแต่การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การหาแนวทางปฏิบัติจนถึงการกำหนดกลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ธุรกิจ และเป็นผู้ให้คำปรึกษากับผู้บริหารระดับสูงขององค์การ เครือซิเมนต์ไทยได้กำหนดกลยุทธ์ธุรกิจไว้ 2 ประการคือ กลยุทธ์การขายงานไปในภูมิภาคอาเซียน และกลยุทธ์การสร้างนวัตกรรมเพื่อเพิ่มมูลค่าให้สินค้าและบริการ โดยใช้กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เน้นการสร้างควมหลากหลายของพนักงาน การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องตามสมรรถนะองค์การ การมุ่งเน้นวัฒนธรรมนวัตกรรม การบริหารจัดการบุคลากรรุ่นใหม่ที่มีศักยภาพ (Talent Management) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เน้นผลงาน (Performance-based) และให้หัวหน้างานเข้ามามีส่วนในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ทั้งนี้เครือฯ เชื่อมั่นว่าการยกย่องผู้ที่สามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานจะเป็นตัวอย่างและเป็นแรงจูงใจให้แก่พนักงานคนอื่น ๆ จึงจัดการประกวดรางวัล Power of Innovation ขึ้นในปี 2548 ความตื่นตัวของพนักงานเครือซิเมนต์ไทยที่ส่งผลงานเข้าร่วมการประกวดครั้งนี้เกินกว่า 300 เรื่องจากทุกธุรกิจ (ณัฐวัฒน์ หอมจิตต์, 2549: 88-9) ความสำเร็จที่เกิดขึ้นส่งผลกับเครือซิเมนต์ไทยทั้งโอกาสในการสร้างรายได้ การลดรายจ่าย ไปจนถึงการสร้างควมพึงพอใจให้กับลูกค้าและคู่ค้ามากขึ้น สำหรับทีมชนะเลิศเจ้าของผลงาน “กระเบื้องพินาย” ที่ศึกษาแนวโน้มความต้องการระดับโลก แล้วพัฒนาสู่การจำลองหินทราย มาไว้บนแผ่นกระเบื้องเซรามิกเป็นรายแรกของโลก ด้วยเครื่องจักรที่คิดค้นและพัฒนาขึ้นใหม่ ซึ่งได้รับการตอบรับจากลูกค้าอย่างดี จนกลายเป็นสินค้าที่สร้างชื่อเสียงให้กับเครือฯ ในระดับโลกหลังจากถูกส่งขายไปยังประเทศชั้นนำด้านแฟชั่นเช่น ฝรั่งเศส อังกฤษ และอิตาลี ซึ่งโครงการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้าง Inno-People และ Inno-Leader ในองค์การได้อย่างชัดเจน กระตุ้นให้เกิดการคิดค้นประดิษฐ์สิ่งใหม่ๆ ทั้งเรื่องบริการ กระบวนการผลิต และนวัตกรรมสินค้าใหม่ ทั้งนี้จากการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ที่สร้างการสอดประสานกับกลยุทธ์ธุรกิจของเครือฯ ทำให้พนักงานเปลี่ยนแปลงได้ทันกับกลยุทธ์ธุรกิจ นอกจากนี้ทุกกลุ่มธุรกิจเครือฯ นอกเหนือจากธุรกิจผลิตภัณฑ์ก่อสร้างที่สร้างกระเบื้องพินาย ยังสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ เช่น ธุรกิจกระดาษผลิตกระดาษถนอมสายตา (Green Read) สำหรับคนที่ชอบอ่านพ็อกเก็ตบุ๊ก (Pocket Book) หรือ ธุรกิจซีเมนต์ แม้ธุรกิจดังกล่าวจะยังไม่พบสิ่งที่เป็นนวัตกรรมแบบก้าวกระโดด (Breakthrough Innovation) แต่ในแง่ของนวัตกรรมสินค้า (Product Innovation) ก็มีสิ่งที่เรียกว่า นวัตกรรมแบบค่อยๆ เปลี่ยนแปลง (Incremental Innovation) เสริมเพิ่มขึ้นจากเดิม ในปัจจุบันปูนซิเมนต์และคอนกรีตมีนวัตกรรมในแง่ของการประยุกต์ใช้ (Application) หรือว่าลักษณะ (Feature) และหน้าที่ (Function) มากขึ้น เข้ากับความต้องการของผู้ใช้งาน ซึ่งในอดีตไม่มี แต่ก่อนเครือฯ ขายปูนซิเมนต์ก็คือปูนซิเมนต์หรือคอนกรีตปกติ คุณภาพของคอนกรีตก็คือความแข็งแรงตามความต้องการลูกค้า แต่ปัจจุบันเครือฯ มีการเพิ่มเติมนอกเหนือจากเรื่องของความแข็งแรงของคอนกรีตแล้ว ยังมีคุณสมบัติและความคงทนสภาพต่างๆ ด้วย เช่น คอนกรีตทนความสึกกร่อนจากไอน้ำทะเล คอนกรีตสำหรับโรงหมักผลไม้ดองหรือผักดอง



บทสรุปและข้อเสนอแนะ

จากแรงกดดันจากสภาพแวดล้อมภายนอกทั้งด้านการแข่งขัน แนวโน้มของตลาดการก่อสร้างทำให้เครือข่ายซีเมนต์ไทยต้องปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ธุรกิจ โดยวิสัยทัศน์ของเครือข่ายฯ แสดงให้เห็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ธุรกิจเพื่อสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ไม่ใช่เป็นแค่การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ไปตามกลยุทธ์ธุรกิจหรือเป็นการปรับเข้าหากัน แต่มีการผสมผสานกลยุทธ์ทั้งสองเป็นเนื้อเดียวกัน โดยมีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ โครงสร้างและทักษะของพนักงาน ทำให้พนักงานมีพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์ระดับสูง มีความร่วมมือกันและมีพฤติกรรมความสัมพันธ์ระหว่างกัน การบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนของเครือข่ายซีเมนต์ไทย มาจากความสำเร็จของการกำหนดกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ธุรกิจ เกิดจากการที่หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์เป็นส่วนหนึ่งในการวางแผนกลยุทธ์ธุรกิจ นอกจากนี้มีการให้หัวหน้างาน (Line Manager) ในหน่วยงานต่างๆ เข้ามามีส่วนร่วมเป็นคณะกรรมการตั้งแต่การสัมภาษณ์งานเพื่อคัดเลือกคนที่มีสมรรถนะตามตำแหน่งงานที่ต้องการการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน จากผลการศึกษาจะเห็นว่า เครือฯ มีการวางแผนกลยุทธ์ธุรกิจพร้อมกับการวางแผนพัฒนาคนในระยะยาว ทำให้กลยุทธ์ธุรกิจไม่จำเป็นต้องรอคนให้พร้อม หรือต้องปรับกลยุทธ์ธุรกิจหรือกลยุทธ์บริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อพัฒนาคน เมื่อได้คนที่ต้องการ การรักษาคณะจะทำโดยการสร้างระบบการประเมินผลที่มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์และจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะและผลงานของพนักงาน สิ่งเหล่านี้แสดงถึงความกลมกลืนเป็นเนื้อเดียวกันขององค์การและคนในองค์การของเครือข่ายซีเมนต์ไทย

การเข้าใจการสอดคล้องระหว่างกลยุทธ์ธุรกิจและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทำให้องค์การสามารถวางแผนในการเริ่มต้นการจัดการทรัพยากรมนุษย์ว่าควรทำอะไรให้พนักงานในองค์การมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดในปัจจุบันการแข่งขันระหว่างองค์การอยู่บนพื้นฐานของการนำความรู้ที่มีอยู่มาสร้างกลยุทธ์ทางธุรกิจใหม่ๆ เพื่อตอบสนองกับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว การสร้างความสำเร็จในการดำเนินงานมีความสำคัญต่อองค์การมากเนื่องจาก องค์การจะต้องทำการลงทุนในเรื่องเวลา เงินและทรัพยากรบุคคลอย่างมาก หากองค์การไม่สามารถสร้างผลตอบแทนจากการลงทุนที่

เกิดขึ้นได้ องค์การนั้นอาจต้องออกจากธุรกิจนั้นไป อย่างไรก็ตาม การบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันโดยการสอดคล้องกับกลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์กับกลยุทธ์องค์การ ถึงแม้ว่าจะเสียเวลาและเงินลงทุนอย่างมาก แต่หากองค์การสามารถวางแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดี คัดเลือกและเลือกสรรพนักงานที่ตรงตามสมรรถนะองค์การ มีการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานอย่างต่อเนื่องโดยเน้นให้มีความหลากหลายทั้งการเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านระบบ e-learning หรือการเรียนรู้ผ่านการมอบหมายงาน (Assignment) มีระบบการประเมินผลที่สอดคล้องกับเป้าหมายและกลยุทธ์ธุรกิจ และนำผลการประเมินที่ได้ไปใช้ในการจ่ายค่าตอบแทนสำหรับพนักงานที่สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์การที่แท้จริง องค์การนั้นจะได้พนักงานที่มีทักษะและพฤติกรรมสอดคล้องกับกลยุทธ์ธุรกิจ ซึ่งจะมีผลต่อการสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้แก่ลูกค้า และนำไปสู่การสร้างให้เกิดรายได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน



บรรณานุกรม

- เครือซิเมนต์ไทย. 2549, ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลของเครือซิเมนต์ไทย, เครือซิเมนต์ไทย, กรุงเทพฯ.
- เครือซิเมนต์ไทย. 2550, รายงานประจำปี 2549, เครือซิเมนต์ไทย, กรุงเทพฯ.
- จิรพรรณ อัญญะโพธิ์. 2549, 'The Great Brand Reloaded: When Elephant Dancing & Competing With Innovation', *BrandAge*, ปีที่ 7 ฉบับที่ 4, หน้า 138-142.
- ณัฐ วัฒน หอมจิตต์. 2549, 'วัฒนธรรม+ภาพลักษณ์ใหม่', ผู้จัดการ, ปีที่ 23 ฉบับที่ 271, หน้า 88-9.
- ผู้จัดการรายสัปดาห์. 2549, 'ขอวิธีคิด "รับคน" เข้าทำงาน 7 โมเดล', ผู้จัดการรายสัปดาห์. (9-15 มกราคม), Section E.
- พยุงค์กิต วิริยะบัณฑิตกุล. 2549, 'Inno-People: Wind of Change', *BrandAge*, ปีที่ 7 ฉบับที่ 4, หน้า 150-5.
- พยัต วุฒิรงค์. 2550, 'วัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ และ The Competing Values Framework (CVF)', *Chulalongkorn Review*, ปีที่ 19 ฉบับที่ 75, หน้า 5-23.
- Armstrong, M. 1996, *A Handbook of Personnel Management (6th ed.)*, Kogan Page, London.
- Armstrong, M. 2006, *Strategic Human Resource Management: A Guide to Action*, Kogan Page, Philadelphia.
- Berg, B.L. 2004, *Qualitative Research Methods for the Social Science*, Pearson, New York.
- Boxall, P.F. 1996, 'The Strategic HRM debate and the resource-based view of the firm', *Human Resource Management Journal*, vol. 6, no. 3, pp. 59-75.
- Cappelli, P. and Crocker-Heffer, A. 1996, 'Distinctive human resources are firms' core competencies', *Organizational Dynamics*, Winter, pp. 7-22.
- Drucker, Peter F. 1998, *The Coming of the New Organization. in Harvard Business Review on Knowledge Management*, Harvard Business School Press, Boston.
- Evan, J. R. & Lindsay, W. M. 1996, *The Management and Control of Quality (3rd ed)*, West Publishing Co., St. Paul, MN.
- Fombrun, C.J., Tichy, N.M. and Devanna, M.A. 1984, *Strategic Human Resource Management*, Wiley, New York.
- Guest, D.E. 1989, 'Personnel and HRM: can you tell the difference?', *Personnel Management*, January, pp. 48-51.
- Guest, D.E. 1997, 'Human resource management and performance: a review of the research agenda', *International Journal of Human Resource Management*. vol. 8, no. 3, pp. 263-76.
- Jackson, S. and Schuler, R. 1995, 'Understanding human resource management in the context of organizations and their environments', *Annual Review of*

- Psychology, vol. 46, pp. 237-64.
- Kaplan R.S. & Norton, D.P. 2006, *Alignment*, Harvard Business School Publishing, USA.
- Kearns, Paul. 2003, *HR Strategy Business focused, individually centered*, Butterworth, Amsterdam.
- Labovitz, G. and Rosansky, V. 1997, *The power of alignment: how great companies stay centered and accomplish extraordinary things*, John Wiley & Sons, USA.
- Legge, K. 1995, *Human Resource Management: Rhetorics and Realities*, Macmillan, London.
- Miller, P. 1989, ' *Strategic human resource management: what it is and what it isn't*', *Personnel Management*, February, pp. 46-51.
- Nankervis, A. R., Compton, R. L. and McCarthy T. E. 1996, *Strategic Human Resource Management (2nd ed.)*, Nelson, Melbourne.
- Porter, M.E. 1985, *Competitive Advantage*, Free Press, New York.
- Preutthipan, S. and Wutthirong, P. 2004, ' *The impact of customer loyalty on word of mouth under different customer satisfaction levels*', *Sasin Journal of Management*, vol. 10, pp. 84-101.
- Purcell, J. 1999, ' *Best practice or best fit: chimera or cul-de-sac*', *Human Resource Management Journal*, vol. 9, no. 3, pp. 26-41.
- Stevens, J. 1995, *People management in transition. Human Resources Management Yearbook*, AP Information Services, London.
- Tyson, S. and Witcher, M. 1994, ' *Human resource strategy emerging from the recession*', *Personnel Management*, vol. 8, no. 3, pp. 20-23.
- Ulrich, D. interviewed by MacLachlan, R. 1998, ' *HR with attitude*', *People Management*, 13 August.
- Walker, J.W. 1992, *Human Resource Strategy*, McGraw-Hill, New York.
- Wright, P.M. and Snell, S.A. 1998, ' *Towards a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management*', *Academy of Management Review*, vol. 23, no. 4, pp. 756-72.