

ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และการประยุกต์ใช้ในภาคธุรกิจเอกชน



การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เครือซีเมนต์ไทย



คณะอนุกรรมการขับเคลื่อนเศรษฐกิจพอเพียง
สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และการประยุกต์ใช้ในภาคธุรกิจเอกชน



การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เครือข่ายคนไทย

ฉบับนี้จัดทำขึ้นโดย : ๑. ทีมจัดทำ

เมื่อ : ๑๑/๑/๖๖ : ๒. ๓. ๔. ๕. ๖. ๗. ๘. ๙. ๑๐. ๑๑. ๑๒. ๑๓. ๑๔. ๑๕. ๑๖. ๑๗. ๑๘. ๑๙. ๒๐. ๒๑. ๒๒. ๒๓. ๒๔. ๒๕. ๒๖. ๒๗. ๒๘. ๒๙. ๓๐. ๓๑. ๓๒. ๓๓. ๓๔. ๓๕. ๓๖. ๓๗. ๓๘. ๓๙. ๔๐. ๔๑. ๔๒. ๔๓. ๔๔. ๔๕. ๔๖. ๔๗. ๔๘. ๔๙. ๕๐. ๕๑. ๕๒. ๕๓. ๕๔. ๕๕. ๕๖. ๕๗. ๕๘. ๕๙. ๖๐. ๖๑. ๖๒. ๖๓. ๖๔. ๖๕. ๖๖. ๖๗. ๖๘. ๖๙. ๗๐. ๗๑. ๗๒. ๗๓. ๗๔. ๗๕. ๗๖. ๗๗. ๗๘. ๗๙. ๘๐. ๘๑. ๘๒. ๘๓. ๘๔. ๘๕. ๘๖. ๘๗. ๘๘. ๘๙. ๙๐. ๙๑. ๙๒. ๙๓. ๙๔. ๙๕. ๙๖. ๙๗. ๙๘. ๙๙. ๑๐๐.



คณะกรรมการขับเคลื่อนเศรษฐกิจพอเพียง
สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงและการประยุกต์ใช้ในภาคธุรกิจเอกชน
การบริหารทรัพยากรมนุษย์
เครือข่ายซีเมนต์ไทย

จัดทำโดย

คณะอนุกรรมการขับเคลื่อนเศรษฐกิจพอเพียง
สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

ISBN 978-974-9769-62-1

พิมพ์ครั้งที่ ๑ : พฤษภาคม ๒๕๕๐

จำนวน : ๕,๐๐๐ เล่ม

เศรษฐกิจพอเพียง

“เศรษฐกิจพอเพียง” เป็นปรัชญาที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ทรงมีพระราชดำรัสชี้แนะแนวทางการดำเนินชีวิตแก่พสกนิกรชาวไทย มาโดยตลอดนานกว่า ๓๐ ปี ตั้งแต่ก่อนเกิดวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจ และเมื่อภายหลังได้ทรงเน้นย้ำแนวทางการแก้ไขเพื่อให้รอดพ้น และสามารถดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคงและยั่งยืนภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์และความเปลี่ยนแปลงต่างๆ

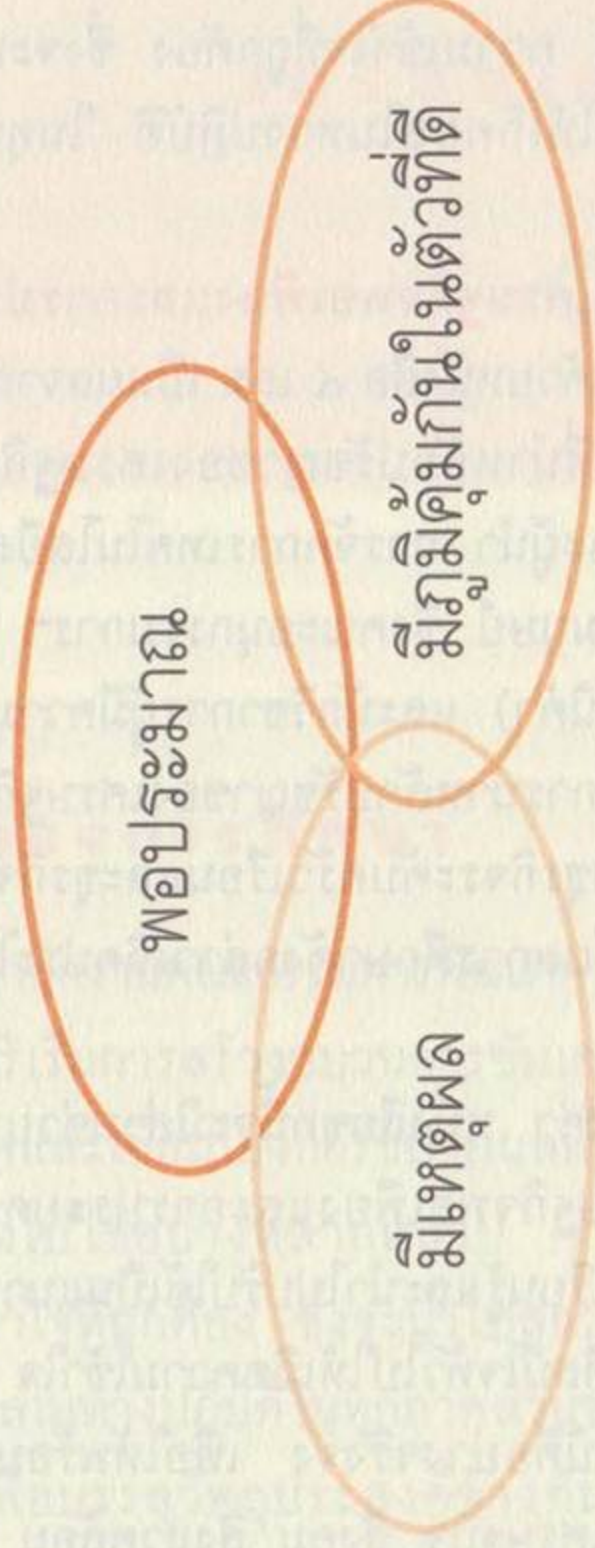
ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

เศรษฐกิจพอเพียง เป็นปรัชญาชี้ถึงแนวการดำรงอยู่และปฏิบัติตนของประชาชนในทุกระดับตั้งแต่ระดับครอบครัว ระดับชุมชนจนถึงระดับรัฐ ทั้งในการพัฒนาและบริหารประเทศให้ดำเนินไปใน**ทางสายกลาง** โดยเฉพาะการพัฒนาเศรษฐกิจเพื่อให้ก้าวทันต่อโลกยุคโลกาภิวัตน์ **ความพอเพียง** หมายถึง ความพอประมาณ ความมีเหตุผล รวมถึงความจำเป็นที่จะต้องมีระบบภูมิคุ้มกันในตัวที่ดีพอสมควรต่อการมีผลกระทบใดๆ อันเกิดจากการเปลี่ยนแปลงทั้งภายนอกและภายใน ทั้งนี้จะต้องอาศัยความรอบรู้ ความรอบคอบ และความระมัดระวังอย่างยิ่ง ในการนำวิชาการต่างๆ มาใช้ในการวางแผนและการดำเนินการทุกขั้นตอน และขณะเดียวกันจะต้องเสริมสร้างพื้นฐานจิตใจของคนในชาติ โดยเฉพาะเจ้าหน้าที่ของรัฐ นักทฤษฎีและนักธุรกิจในทุกระดับให้มีสำนึกในคุณธรรม ความซื่อสัตย์สุจริต และให้มีความรอบรู้ที่เหมาะสม ดำเนินชีวิตด้วยความอดทน ความเพียร มีสติ ปัญญา และความรอบคอบ เพื่อให้สมดุลและพร้อมต่อการรองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและกว้างขวาง ทั้งด้านวัตถุ สังคม สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรมจากโลกภายนอกได้เป็นอย่างดี

ประมวลและกลั่นกรองจากพระราชดำรัสของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว เรื่องเศรษฐกิจพอเพียง ซึ่งพระราชทานในวโรกาสต่างๆ รวมทั้งพระราชดำรัสอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยได้รับพระราชทานพระบรมราชานุญาตให้นำไปเผยแพร่ เมื่อวันที่ ๒๙ พฤศจิกายน ๒๕๔๒ เพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติของทุกฝ่ายและประชาชนโดยทั่วไป

สรุปปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

ทางสายกลาง



เงื่อนไขความรู้
(รอบรู้ รอบคอบ ระมัดระวัง)

เงื่อนไขคุณธรรม
(ซื่อสัตย์สุจริต ขยันอดทน สติปัญญา แบ่งปัน)

นำไปสู่

ชีวิต/เศรษฐกิจ/สังคม/สิ่งแวดล้อม

ก้าวหน้าอย่างสมดุล/มั่นคง/ยั่งยืน

คำนำ

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) โดยคณะอนุกรรมการขับเคลื่อนเศรษฐกิจพอเพียง ได้ริเริ่มการสร้างขบวนการขับเคลื่อนเศรษฐกิจพอเพียง เพื่อสานต่อความคิดและเชื่อมโยงการขยายผลที่เกิดจากการนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ไปประยุกต์ใช้อย่างหลากหลาย รวมทั้งเพื่อจุกประกายให้เกิดความรู้ ความเข้าใจที่ถูกต้อง ซึ่งจะนำไปสู่การยอมรับ และการนำไปประยุกต์ใช้ให้เกิดผลในทางปฏิบัติ ในทุกภาคส่วนของสังคมอย่างจริงจัง

สำหรับชุดหนังสือ **“ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงและการประยุกต์ใช้ในภาคธุรกิจเอกชน”** ชุดนี้ ประกอบด้วยหนังสือ ๔ เล่ม เป็นผลจากการศึกษาบริษัทตัวอย่างในองค์กรภาคธุรกิจที่นำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ไปประยุกต์ใช้ในด้านการจัดการภาวะผู้นำ การจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ การตลาดและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งคณะอนุกรรมการฯ ได้มอบให้สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (นิค้า) และนักวิชาการผู้มีความเชี่ยวชาญในสาขาอาชีพต่างๆ ศึกษาวิเคราะห์การนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ไปประยุกต์ใช้ในธุรกิจทุกระดับ ทั้งธุรกิจระดับครัวเรือนและธุรกิจขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ เพื่อให้ผลการศึกษาดังกล่าวเกิดประโยชน์อย่างแพร่หลาย

สำนักงานฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่า หนังสือชุดนี้จะมีส่วนช่วยเสริมสร้างองค์ความรู้ในหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงและการประยุกต์ใช้ที่เป็นรูปธรรม อันจะเป็นประโยชน์ต่อการเรียนรู้และนำไปปรับใช้เป็นแนวทางในการดำเนินธุรกิจในระดับต่างๆ รวมทั้งผู้ที่สนใจทั่วไปให้เกิดความเข้าใจ เห็นคุณค่า และน้อมนำหลักปรัชญาฯ ไปใช้ปฏิบัติอย่างจริงจัง เพื่อให้พร้อมรับต่อการเปลี่ยนแปลงในทุกด้าน ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม วัฒนธรรม และเทคโนโลยี อันนำมาซึ่งความก้าวหน้าอย่างสมดุล มั่นคง และยั่งยืนสืบไป

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

พฤษภาคม ๒๕๕๐

ก ร ณี ส ึก ข า

การบริหารทรัพยากรมนุษย์

เครือซิเมนต์ไทย



ที่มาของการศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) เสนอให้ริเริ่มการสร้างขบวนการขับเคลื่อนเศรษฐกิจพอเพียง เพื่อสานต่อความคิดและเชื่อมโยงการขยายผลที่เกิดจากการนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงไปใช้อย่างหลากหลาย รวมทั้งเพื่อจุดประกายให้เกิดความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้อง ซึ่งจะนำไปสู่การยอมรับ และการนำไปประยุกต์ใช้ให้เกิดผลในทางปฏิบัติในทุกภาคส่วนของสังคมอย่างจริงจัง

เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ข้างต้น การสร้างขบวนการขับเคลื่อนฯ จะมีขอบเขตการดำเนินงาน 4 ด้าน ควบคู่กันไป ได้แก่ การเชื่อมโยงเครือข่ายการเรียนรู้ การพัฒนาวิชาการและศึกษาวิจัย การสร้างกระบวนการเรียนรู้ และการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างความเข้าใจให้เกิดผลในทางปฏิบัติในทุกภาคส่วนของสังคมอย่างจริงจัง

ในส่วนของการสร้างกระบวนการเรียนรู้เกี่ยวกับหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง มีเป้าหมายหลักเพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ที่หลากหลายและเหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายต่างๆ ให้มีโอกาสดูได้ไตร่ตรองและเรียนรู้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงจากการปฏิบัติ จนสามารถตระหนักถึงประโยชน์และเกิดการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ น้อมนำเอาหลักเศรษฐกิจพอเพียงไปใช้ในการดำเนินชีวิตต่อไป โดยหลักการสร้างรูปแบบกระบวนการเรียนรู้จะเน้นที่การร่วมคิดร่วมทำเพื่อหารูปแบบ ผ่านการหาตัวอย่างที่เป็นรูปธรรมและเหมาะสม ตลอดจนสร้างความพร้อมของแต่ละกลุ่มเป้าหมายให้สามารถนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงไปใช้เป็นแนวทางดำเนินการต่อได้เองอย่างต่อเนื่อง

ในปีงบประมาณ 2547 แผนงานการสร้างกระบวนการเรียนรู้มุ่งหวังที่จะรวบรวมและพัฒนากรณีตัวอย่างการนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงไปใช้ในกลุ่มเป้าหมายต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งกลุ่มธุรกิจเอกชน ทั้งนี้ เพื่อเปิดโอกาสให้เกิดการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนประสบการณ์การนำหลักเศรษฐกิจพอเพียงไปใช้ระหว่างกลุ่มเป้าหมายและภาคีที่เกี่ยวข้อง ดังนั้น จึงได้มีคำริที่จะจัดโครงการศึกษากรณีตัวอย่างของการนำเอาปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงไปประยุกต์ใช้ในภาคธุรกิจเอกชน ในการนี้ การบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ถือเป็นการบริหารจัดการด้านหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการบริหารจัดการองค์กรโดยรวม การศึกษาองค์กรที่มีหลักการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยตั้งอยู่บนหลักวิถีคิดตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง จึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง

องค์กรที่จะใช้เป็นกรณีศึกษา คือ กลุ่มบริษัทในเครือซิเมนต์ไทย ซึ่งเป็นกลุ่มธุรกิจอุตสาหกรรมรายใหญ่ที่สุดแห่งหนึ่งของประเทศไทย เป็นองค์กรชั้นนำที่ประกอบไปด้วย กลุ่มธุรกิจหลัก 5 กลุ่ม และมีบริษัทในเครือหลายบริษัท นับเป็นเวลากว่า 80 ปีที่เครือซิเมนต์ไทยมีส่วนร่วมสำคัญในการเสริมสร้างความแข็งแกร่งให้กับภาคอุตสาหกรรมไทย

โดยเป็นผู้ริเริ่มนำเอาเทคโนโลยีและทักษะความรู้ใหม่ๆ รวมถึงมีความโดดเด่น และมีชื่อเสียงที่ดีในด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างจริงจัง

ข้อมูลเบื้องต้นเครือซิเมนต์ไทย

ก) ข้อมูลเชิงประวัติศาสตร์

พระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว (รัชกาลที่ 6) ทรงมีพระบรมราชโองการโปรดเกล้าฯ ให้ก่อตั้งบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด ขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2456 ด้วยพระราชประสงค์ที่จะให้ประเทศไทยผลิตปูนซิเมนต์ใช้เอง ลดการพึ่งพาการนำเข้าจากต่างประเทศและเพื่อจัดสรรการใช้ทรัพยากรภายในประเทศอย่างคุ้มค่า เครือซิเมนต์ไทยได้ดำเนินธุรกิจมาแล้วกว่า 90 ปี ผ่านช่วงเวลาต่างๆ มากมาย โดยสามารถฉายภาพวิวัฒนาการของเครือซิเมนต์ไทยได้ดังนี้

ช่วงทศวรรษที่ 2450 ถึง 2510 คือช่วงของการก่อร่างสร้างตัว และเติบโตในธุรกิจวัสดุก่อสร้าง โดยมีผลิตภัณฑ์หลักๆ ได้แก่ ปูนซิเมนต์ วัสดุก่อสร้าง และเหล็ก

ช่วงทศวรรษที่ 2510 - 2520 คือช่วงของการซื้อและเข้าครอบครอง (Take over) กิจกรรมอุตสาหกรรมที่มีปัญหา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเข้าครอบครองกิจกรรมอุตสาหกรรมกระดาษและเซรามิกส์

ในปี พ.ศ. 2519 เข้าเป็นสมาชิกในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

ช่วงทศวรรษที่ 2520 - 2530 คือช่วงของการเข้าสู่ธุรกิจอุตสาหกรรมใหม่ๆ โดยผ่านการเป็นผู้ร่วมถือหุ้นในหลายกิจการ (Joint ventures) และยังออกไปทำธุรกิจนอกประเทศ เช่น ในสหรัฐอเมริกา และจีน ฯลฯ

ในปี 2540 ประเทศไทยต้องเผชิญกับวิกฤตทางเศรษฐกิจที่เริ่มต้นมาจากการลอยตัวค่าเงินบาท เครือซิเมนต์ต้องแบกรับไม่เพียงแต่หนี้สิน

ต่างประเทศจำนวนมหาศาล แต่ยังคงเผชิญกับภาวะที่ความต้องการของตลาดที่มีต่อผลิตภัณฑ์ของบริษัทลดลงอย่างรุนแรง

ในปี 2541 เครือซิเมนต์ไทยเริ่มปรับโครงสร้างองค์กรใหม่ (Restructuring) มุ่งเน้นไปที่การจกกลุ่มธุรกิจหลัก (Core business) 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มซิเมนต์ กลุ่มปิโตรเคมี และกลุ่มกระดาษและบรรจุภัณฑ์ ในขณะที่เดียวกันก็ต้องลดบทบาทหรือถอนตัวออกจากธุรกิจที่ พบว่า ไม่มี ความชำนาญหรือไม่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับเครือซิเมนต์ได้

ในปี 2542 การปรับโครงสร้างองค์กรครั้งแรกเสร็จสิ้น ผลที่ได้คือ 3 กลุ่มธุรกิจหลัก 3 กลุ่มธุรกิจที่มีศักยภาพ และการถอนตัวออกจากบางธุรกิจ

ในปี 2543 เครือซิเมนต์ไทยเริ่มพลิกฟื้นฐานะกิจการหลังวิกฤตการณ์

ในปี 2547 เครือซิเมนต์ไทยจัดงาน **“Innovation Change for Better Tomorrow”** ถือเป็นการ **“Kick off”** เพื่อจุดประกาย การเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรเครือซิเมนต์ไทย ให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม พร้อมกับทีมผู้บริหารรุ่นใหม่ที่เน้นยุทธศาสตร์ธุรกิจระดับภูมิภาค

ข) จุดเด่นของเครือซิเมนต์ไทย

เหตุผลที่ผู้วิจัยเลือกเอาเครือซิเมนต์ไทยเป็นกรณีศึกษา เนื่องจาก ความโดดเด่นในประเด็นต่างๆ ดังนี้

❖ **อายุชัยของบริษัท** ปัจจุบัน เครือซิเมนต์ไทยดำเนินธุรกิจมาแล้ว ถึง 91 ปี การอยู่รอดและเติบโตของธุรกิจเอกชนไทยที่ยาวนานเกือบหนึ่ง ศตวรรษถือเป็นประเด็นที่สำคัญประการหนึ่งในเชิงวิชาการโดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในแง่ของ “ความยั่งยืน” (Sustainability) ขององค์กรธุรกิจ

❖ **ขนาดของธุรกิจ** เครือซิเมนต์ไทยเป็นองค์กรอุตสาหกรรม ขนาดใหญ่ชั้นนำของประเทศและบริษัทในธุรกิจหลักมักแสดงบทบาทเป็น “ผู้เล่นหลัก” (Dominant players) ในแต่ละภาคส่วน (Sectors) ของอุตสาหกรรม

❖ **ชื่อเสียงและภาพพจน์ขององค์กร** เครือซิเมนต์ไทยเป็นองค์กรธุรกิจขนาดใหญ่สัญชาติไทยที่ได้รับการยอมรับจากสังคมว่าเป็นองค์กรธุรกิจที่ดำเนินธุรกิจแบบมืออาชีพ เป็นองค์กรที่มีความมั่นคง มีผลประกอบการและผลตอบแทนการลงทุนที่ดี ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ และมีความรับผิดชอบต่อสังคม ดังจะเห็นตัวอย่างที่เป็นรูปธรรมได้จากรางวัลและมาตรฐานต่างๆ ที่บริษัทในเครือซิเมนต์ไทยได้รับเป็นจำนวนมาก เช่น

- ASIA's Best Companies 2003 จากนิตยสาร FinanceAsia

- Thailand's Company Leaders จากนิตยสาร Far Eastern Economic Review

- รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) จากสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

- Thailand Corporate Excellence Awards (2002) จากสมาคมการจัดการธุรกิจแห่งประเทศไทยและสถาบันบัณฑิตบริหารธุรกิจศศินทร์

- SET Awards 2003 จากตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยและวารสารการเงินการธนาคาร

- รางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ จากสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

- รางวัลโรงงานสีขาว จากกระทรวงแรงงาน

- ISO 140001 ระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม จากสถาบันรับรองมาตรฐานไอเอสโอ

❖ **ความเป็นเลิศในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล** นอกจากนี้เครือซิเมนต์ไทยยังมีความโดดเด่นในเรื่องของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ดังจะเห็นได้จากรางวัลและมาตรฐานต่างๆ ที่บริษัทได้รับ เช่น

- อันดับที่ 1 ในด้าน Commitment to Human Resource Management of Thailand Corporate Excellence Awards (2002) จากสมาคมการจัดการธุรกิจแห่งประเทศไทยและศศินทร์

- จากการสำรวจของ “สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย” เกี่ยวกับภาพพจน์และการบริหารงานบุคคลของบริษัทในประเทศไทย เพื่อทำการจัดอันดับบริษัทของไทย พบว่าบริษัทปูนซิเมนต์ไทยเป็นบริษัทที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดในทุกด้าน (หัวข้อที่ทำการสำรวจได้แก่ การเป็นองค์กรชั้นนำที่ดีที่สุดในประเทศ การให้ความสำคัญกับงานบริหารและพัฒนาบุคลากรมากที่สุด การมีบุคลากรที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด การมีหน่วยงานบริหารงานบุคคลที่มีคุณภาพมากที่สุด และความสามารถฝ่าฟันวิกฤตทางเศรษฐกิจได้ดีที่สุด)

- เป็นบริษัทแรกของประเทศไทยที่ได้รับการรับรองระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001: 2000 สำหรับงานการบุคคลครบทั้งระบบ

แนวทางการศึกษา

ผู้วิจัยมีแนวทางการศึกษาวิจัย ดังนี้

❖ ใช้เครือซิเมนต์ไทยเป็นหน่วยในการศึกษา โดยจะเน้นศึกษาแนวทางการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลของเครือซิเมนต์ไทยเป็นหลัก

❖ การเก็บข้อมูลจะใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) ผู้บริหารและบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลของเครือซิเมนต์ไทย ด้วยแบบสัมภาษณ์แบบปลายเปิด (Open-ended questions) ซึ่งแบบสัมภาษณ์นี้พัฒนาขึ้นโดยการบูรณาการเชื่อมโยงระหว่างหลักวิชาการด้านการบริหารจัดการและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human resource management and development) และหลักการของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

❖ หลังจากที่ได้ข้อมูลมาแล้ว ผู้วิจัยจะทำการวิเคราะห์ว่า แนวทางในการบริหารงานทรัพยากรบุคคลของเครือซิเมนต์ไทย สอดคล้องกับแนวพระราชดำริเศรษฐกิจพอเพียงหรือไม่อย่างไร และแนวทางดังกล่าวมีผลกระทบต่อการบริหารจัดการองค์กรโดยรวมอย่างไร เป็นไปตามการคาดการณ์ของเศรษฐกิจพอเพียงหรือไม่

กรอบการศึกษา

ก) ว่าด้วยหลักการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร

ผู้วิจัยได้ทำการทบทวนวรรณกรรมทางด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ พบว่าการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการองค์กร ดังนั้นการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดีจึงต้องเชื่อมโยงไปกับการบริหารจัดการองค์กรที่ดี โดยทั่วไปแล้ว จากการศึกษาวิจัยที่ผ่านมา พบว่า องค์กรธุรกิจเอกชนที่มีการบริหารจัดการที่ดีมักจะมีลักษณะร่วมที่สำคัญประการหนึ่งคือ

❖ เป็นองค์กรที่มี **“หลักการที่ดี”** (Principle-based organization) ซึ่งมักจะสะท้อนออกมาในรูปของ **“วัฒนธรรม ค่านิยม อุดมการณ์ จรรยาบรรณขององค์กร”** กล่าวได้ว่า องค์กรที่ดีย่อมเป็นองค์กรที่มีหลักการที่ดีและบุคลากรทุกระดับขององค์กรยึดมั่นในหลักการเหล่านั้นร่วมกันอย่างเหนียวแน่น

นอกจากนี้ เมื่อศึกษาถึงลักษณะธรรมชาติขององค์กรธุรกิจเอกชนที่สามารถดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืนยาวนาน องค์กรธุรกิจเอกชนเหล่านั้นมักจะมีลักษณะพื้นฐานของการประกอบการสามประการ ได้แก่ 1) เป็นองค์กรที่สามารถอยู่รอดและเติบโตได้ด้วยผลประกอบการที่ดี มีผลิตภาพในการทำงาน (Productive organization) 2) เป็นองค์กรที่มีขีดความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง และการแข่งขันของสภาพแวดล้อมภายนอกได้อย่างยืดหยุ่นและยั่งยืน (Adaptive organization) และ 3) เป็นองค์กรที่มีความชอบธรรมทางสังคม สามารถเป็นสมาชิกส่วนหนึ่งที่ค้ำจุนสังคมที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม และรับผิดชอบต่อคุณภาพชีวิตของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กร (Living organization)

ลักษณะพื้นฐานขององค์กรธุรกิจที่ดีเหล่านี้ย่อมส่งผลต่อการกำหนดแนวทางการบริหารจัดการในทุกด้านขององค์กร สำหรับในด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรก็เช่นเดียวกัน การบริหารทรัพยากรบุคคลก็ควรสะท้อนถึงแนวทางการบริหารจัดการที่สอดคล้องกับลักษณะพื้นฐานขององค์กร ดังนั้น โดยหลักการแล้วการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ควรดำเนินไปบนฐานทางความคิด ดังนี้

❖ ในแง่ของการที่จะต้องสร้างความมั่นใจว่าองค์กรจะสามารถอยู่รอดและเติบโตได้พร้อมไปกับความสามารถที่จะมีผลกำไรในการประกอบธุรกิจได้อย่างเพียงพอ นั้น การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์จะมีบทบาทสำคัญในแง่ของการสร้าง **“ผลิตภาพด้านแรงงาน” (Labour productivity)** ให้เกิดขึ้นภายในองค์กร นั้นย่อมหมายถึงว่า การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์จะต้องทำให้องค์กรเกิดความคุ้มค่าในการลงทุน (Cost-effectiveness) ที่เกี่ยวกับทรัพยากรบุคคลในองค์กร นับที่สำคัญของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงอยู่ที่การใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรได้อย่างไร (Human resource utilization)

❖ ในแง่ของการที่จะต้องสร้างความมั่นใจให้ได้ว่าองค์กรจะมีขีดความสามารถในการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน (Sustained competitiveness) การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์จะมีบทบาทสำคัญในแง่ของการที่จะทำให้องค์กรมีความพร้อมที่จะรองรับปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลง (Responsiveness & Adaptiveness) ดังนั้น การทำให้องค์กรมี **ความยืดหยุ่นพร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขัน (Organizational flexibility)** อย่างยั่งยืน จึงเป็นเป้าประสงค์ที่สำคัญอีกประการของงานด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ นับที่สำคัญ ก็คือการปรับปรุงพัฒนาความรู้ความสามารถของทรัพยากรบุคคลในองค์กรอย่างต่อเนื่อง (Learning and Development) เพื่อเตรียมพร้อมบุคลากรให้มีขีดความสามารถที่จะรองรับการทำงานได้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลง (Employability)

❖ ในแง่ของการที่จะสามารถสร้างความมั่นใจได้ว่าองค์กรจะเป็น
 บริษัทธุรกิจที่มีความชอบธรรมทางสังคม (Social legitimacy)
 สามารถอยู่ร่วมในฐานะที่เป็นสมาชิกส่วนหนึ่งของสังคม ถือเป็นภาระหน้าที่
 สำคัญของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่จะต้องมุ่งเน้นการเสริมสร้าง
 จิตสำนึกและสร้างบรรยากาศให้องค์กรมี**ความรับผิดชอบต่อสังคม**
(Corporate social responsibility) โดยเฉพาะอย่างยิ่งความ
 รับผิดชอบต่อคุณภาพชีวิตของบุคลากรภายในองค์กร (Quality of
 work life) และความรับผิดชอบต่อผลกระทบจากการประกอบธุรกิจของ
 บริษัทที่จะไปมีผลต่อสังคมภายนอก ซึ่งต่อมา แนวคิดเรื่องขององค์กรธุรกิจ
 ที่ยั่งยืนได้ขยายนิยามความรับผิดชอบต่อบริษัทออกไปสู่ความรับผิดชอบต่อ
 สังคม ชุมชน สิ่งแวดล้อม ลูกค้า และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกลุ่มต่างๆ
 (Stakeholders) นับสำคัญสำหรับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์
 ก็คือการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรที่มีชีวิตชีวา (Living organization)
 ที่ใส่ใจในชีวิตของมนุษย์ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

สรุปแล้วบริษัทธุรกิจเอกชนที่ดี ควรมีคุณลักษณะพื้นฐานที่สำคัญ ดังนี้

องค์กรที่ดี	การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อรองรับการสร้างองค์กรที่ดี
เป็นองค์กรที่มีและยึดมั่นในหลักการ (Principle-based organization)	การสร้างบุคลากรที่ยึดมั่นในหลักการ ขององค์กร
เป็นองค์กรที่มีผลผลิตภาพ (Productive organization)	การบริหารบุคลากรให้เกิดผลผลิตภาพ ในการทำงาน
เป็นองค์กรที่มีการปรับตัว (Adaptive organization)	การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง
เป็นองค์กรที่มีชีวิตชีวา (Living organization)	การพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงานและ สร้างจิตสำนึกรับผิดชอบต่อสังคม

ข) ว่าด้วยหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเป็นปรัชญาที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงมีพระราชดำรัสชี้แนะแนวทางการดำเนินชีวิตแก่พสกนิกรชาวไทยมาโดยตลอดนานกว่า 30 ปี ตั้งแต่ก่อนเกิดวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจ และเมื่อภายหลังได้ทรงเน้นย้ำแนวทางการแก้ไขเพื่อให้รอดพ้น และสามารถดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคงและยั่งยืนภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์และความเปลี่ยนแปลงต่างๆ

แนวพระราชดำริเศรษฐกิจพอเพียง¹ เป็นปรัชญาที่ชี้ถึงแนวทางการดำรงอยู่และปฏิบัติตนของประชาชนในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับครอบครัว ระดับชุมชน จนถึงระดับรัฐทั้งในการพัฒนาและบริหารประเทศให้ดำเนินไปในทางสายกลาง โดยเฉพาะการพัฒนาเศรษฐกิจเพื่อให้ก้าวทันต่อโลกยุคโลกาภิวัตน์ ความพอเพียงหมายถึง **ความพอประมาณ ความมีเหตุผล รวมถึงความจำเป็นที่จะต้องมีระบบภูมิคุ้มกันในตัวที่ดีพอสมควร** ต่อการมีผลกระทบใดๆ อันเกิดจากการเปลี่ยนแปลงทั้งภายนอกและภายใน ทั้งนี้ จะต้องอาศัยความรอบรู้ ความรอบคอบ และความระมัดระวังอย่างยิ่ง ในการนำเอาวิชาการต่างๆ มาใช้ในการวางแผนดำเนินงานทุกชั้นตอน และขณะเดียวกันจะต้องส่งเสริมสร้างพื้นฐานจิตใจของคนในชาติ โดยเฉพาะเจ้าหน้าที่ของรัฐ นักทฤษฎี และนักธุรกิจในทุกระดับให้มีสำนึกในคุณธรรม ความซื่อสัตย์สุจริต และให้มีความรอบรู้ที่เหมาะสม ดำเนินชีวิตด้วยความอดทน ความเพียร มีสติปัญญาและความรอบคอบ เพื่อให้สมดุลและพร้อมต่อการรองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและกว้างขวาง ทั้งด้านวัตถุ สังคม สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรมจากโลกภายนอกได้เป็นอย่างดี

สำหรับภาคธุรกิจเอกชน ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงไม่ขัดต่อหลักการทำธุรกิจในภาคธุรกิจเอกชนที่แสวงหากำไร กล่าวคือ การยอมรับการมี**กำไร** **ในระดับพอประมาณ และมีเหตุผล** เพราะหากไม่มีกำไรก็ไม่สามารถดำเนิน

ธุรกิจไปได้อย่างยั่งยืนในระยะยาว ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงไม่อยู่บน
พื้นฐานของการเอารัดเอาเปรียบที่มุ่งผลกำไรสูงสุดเป็นสำคัญโดยไม่
คำนึงถึงผลกระทบที่อาจจะก่อให้เกิดวิกฤตคิดตามมา นอกจากนี้แล้ว
ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ยังชี้ให้เห็นว่า **นักธุรกิจต้องมีคุณธรรม** เช่น
ความซื่อสัตย์สุจริต การแบ่งปันกันในการประกอบธุรกิจ กล่าวคือ นอกจาก
นักธุรกิจจะต้องมีความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้นแล้ว ยังต้องคำนึงถึงผู้มีส่วน
ได้ส่วนเสียอื่นๆ ได้แก่ พนักงาน ผู้บริโภค และสังคมโดยรวม
การรักษาความสัมพันธ์ระหว่างธุรกิจและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่างๆ ทั้งหมดนี้
ถือเป็นหลักสำคัญของการดำเนินธุรกิจบนพื้นฐานของปรัชญาเศรษฐกิจ
พอเพียง

สรุปแล้ว ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง มีหลักพิจารณาอยู่ 5 ส่วน ดังนี้

1) กรอบแนวคิด เป็นปรัชญาที่ชี้แนะแนวทางการดำรงอยู่และปฏิบัติ
ตนในทางที่ควรจะเป็น โดยมีพื้นฐานมาจากวิถีชีวิตดั้งเดิมของสังคมไทย
สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้อย่างยืดหยุ่น และเป็นการมองโลกเชิงระบบ
ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา มุ่งเน้นการรอดพ้นจากภัยและวิกฤต
เพื่อความมั่นคงและความยั่งยืนของการพัฒนา

2) คุณลักษณะ เศรษฐกิจพอเพียงสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับ
การปฏิบัติตนได้ในทุกระดับ โดยเน้นการปฏิบัติตนบนทางสายกลาง และ
การพัฒนาอย่างเป็นขั้นตอน

3) คำนิยาม ความพอเพียงจะต้องประกอบด้วย 3 คุณลักษณะ
พร้อมๆ กัน ดังนี้

❖ **ความพอประมาณ** หมายถึง ความพอดีที่ไม่น้อยเกินไป
และไม่มากเกินไป โดยไม่เบียดเบียนตนเองและผู้อื่น เช่น การผลิตและ
การบริโภคที่อยู่ในระดับพอประมาณ

❖ **ความมีเหตุผล** หมายถึง การตัดสินใจเกี่ยวกับระดับของความพอเพียงนั้น จะต้องเป็นไปอย่างมีเหตุผล โดยพิจารณาจากเหตุปัจจัยที่เกี่ยวข้องตลอดจนคำนึงถึงผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการกระทำนั้นๆ อย่างรอบคอบ

❖ **การมีภูมิคุ้มกันที่ดีในตัว** หมายถึง การเตรียมตัวให้พร้อมรับผลกระทบและการเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นโดยคำนึงถึงความเป็นไปได้ของสถานการณ์ต่างๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคตทั้งใกล้และไกล

4) **เงื่อนไข** การตัดสินใจและการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ให้อยู่ในระดับพอเพียงนั้น ต้องอาศัยทั้งความรู้และคุณธรรมเป็นพื้นฐาน กล่าวคือ

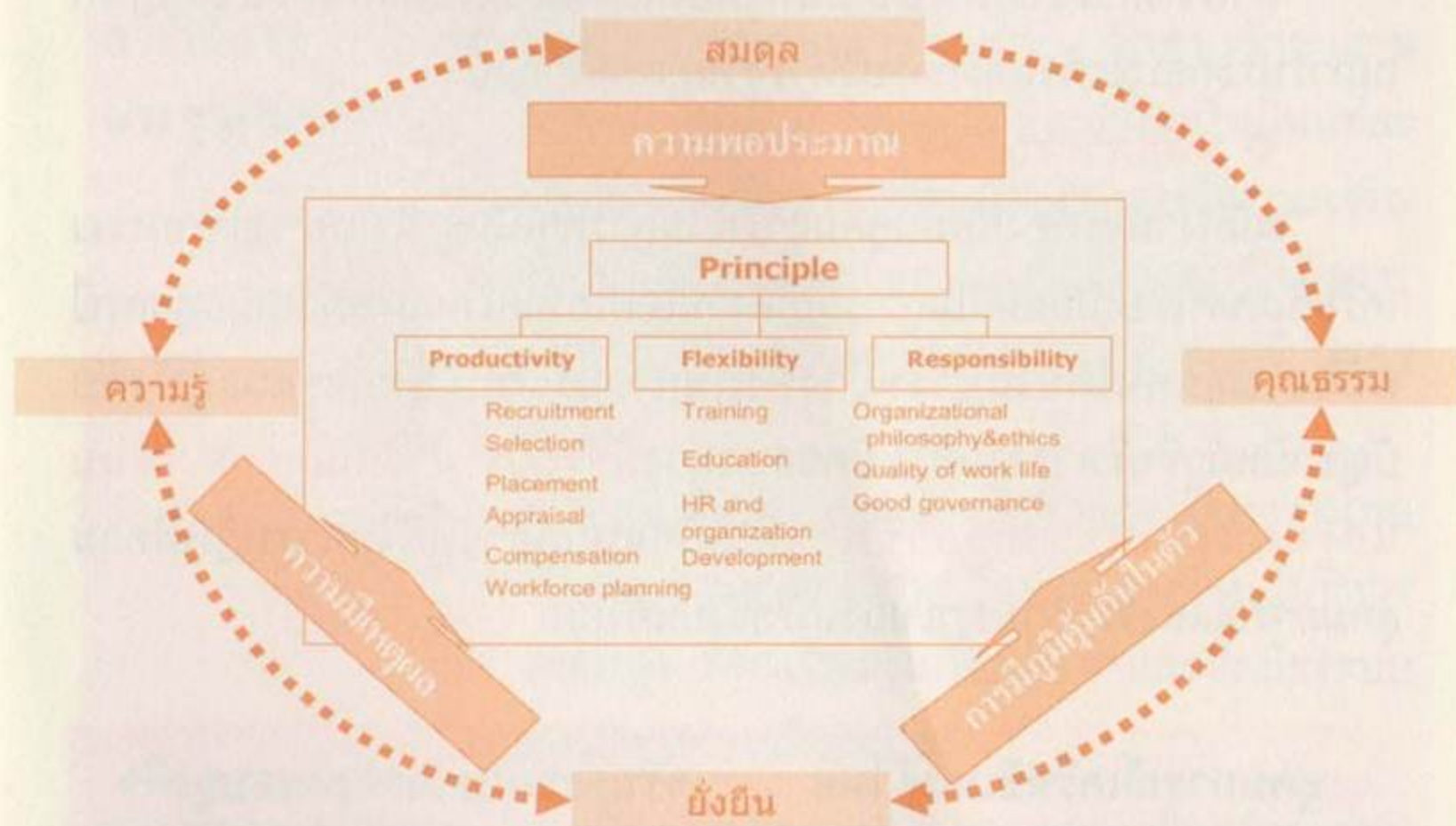
❖ **เงื่อนไขความรู้** ประกอบด้วย “ความรอบรู้” เกี่ยวกับวิชาการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างรอบคอบ “ความรอบคอบ” ที่จะนำความรู้เหล่านั้นมาพิจารณาให้เชื่อมโยงกัน เพื่อประกอบการวางแผน และ “ความระมัดระวัง” ในชั้นปฏิบัติ

❖ **เงื่อนไขคุณธรรม** ที่จะต้องเสริมสร้างประกอบด้วย มีความตระหนักในคุณธรรม มีความซื่อสัตย์สุจริตและมีความอดทน มีความเพียร ใช้สติปัญญาในการดำเนินชีวิต

5) **แนวทางปฏิบัติ/ผลที่คาดว่าจะได้รับ** จากการนำปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้ คือ การพัฒนาที่สมดุลและยั่งยืน พร้อมรับต่อการเปลี่ยนแปลงในทุกด้าน ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม ความรู้ และเทคโนโลยี

ค) บุรณาการกรอบการศึกษา

ผู้วิจัยได้นำเอาแนวคิดการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์มาบูรณาการเข้ากับหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ทำให้เกิดกรอบแนวทางในการศึกษาได้ดังนี้



ข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับหลักการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ของเครือซิเมนต์ไทย

ก) หลักการพื้นฐานในการบริหารงานบุคคลของเครือซิเมนต์ไทย
ฝ่ายจัดการของเครือซิเมนต์ไทยได้กำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติ
ในการประกอบธุรกิจและการบริหารงานบุคคลไว้ดังนี้

❖ หลักการของเครือซิเมนต์ไทย

พนักงานจะต้องยึดมั่นอุดมการณ์ในการดำเนินธุรกิจและจรรยาบรรณ
เครือซิเมนต์ไทยเป็นหลักในการปฏิบัติงานโดยเคร่งครัดและสม่ำเสมอทุกกรณี
พนักงานทุกคนโดยเฉพาะอย่างยิ่งพนักงานระดับผู้จัดการและผู้บริหาร
ปัญหามีหน้าที่บริหารงานที่รับผิดชอบอย่าง**มีจริยธรรม มีหลักการ ระบบ
และแผนงานอย่างมืออาชีพ** เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติตาม
อุดมการณ์และจรรยาบรรณของเครือซิเมนต์ไทย

อุดมการณ์เครือซิเมนต์ไทย

1. ตั้งมั่นในความเป็นธรรม
2. มุ่งมั่นในความเป็นเลิศ
3. เชื่อมั่นในคุณค่าของคน
4. ถือมั่นในความรับผิดชอบต่อสังคม

จริยธรรมในการประกอบธุรกิจ

1. การให้ความเป็นธรรมแก่ผู้มีส่วน
เกี่ยวข้องทุกฝ่าย
2. การหาผลประโยชน์ในทางที่ชอบ
และเปิดเผย
3. การไม่เกี่ยวข้องกับการเมือง
4. การไม่เลือกปฏิบัติ

❖ แนวทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์

เครือซิเมนต์ไทยได้มีการกำหนดแนวทางการบริหารจัดการทรัพยากร
มนุษย์ไว้เป็นหลักการ ดังนี้

การสรรหาพนักงาน	สรรหาพนักงานด้วยระบบการคัดเลือกที่มีประสิทธิภาพและเป็นธรรม เพื่อให้ได้พนักงานที่เป็นทั้ง “คนเก่ง” และ “คนดี” มีคุณภาพสูง และซื่อสัตย์เข้ามาร่วมปฏิบัติงาน
การใช้และ การดูแลพนักงาน	ใช้พนักงานน้อยเท่าที่จำเป็น จัดคนเข้าทำงานให้เหมาะสมกับลักษณะงาน มีแผนโยกย้ายในแต่ละวิชาชีพเพื่อให้โอกาสพัฒนาตนเองและมีความเจริญก้าวหน้าในอาชีพการงาน ทั้งนี้โดยคำนึงถึงการรักษาไว้ซึ่งเทคโนโลยีและความรู้เฉพาะด้านของธุรกิจ ดูแลพนักงานทุกคนอย่างทั่วถึงและเป็นธรรมโดยใช้ระบบคณะกรรมการ ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูง มีการประชุมเป็นประจำและยึดถือระบบความสามารถเป็นหลัก
การพัฒนาพนักงาน	การพัฒนาพนักงานเป็นการลงทุนเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจในระยะยาว พนักงานทุกวิชาชีพ ทุกระดับ ทุกคน จะได้รับการพัฒนาอย่างเพียงพอและต่อเนื่อง ทั้งในเรื่องงานในหน้าที่ความรู้เกี่ยวกับธุรกิจ ตลอดจนการบริหาร และการจัดการตามความเหมาะสมของหน้าที่และความรับผิดชอบของพนักงาน รวมทั้งสร้างจิตสำนึกในเรื่องคุณภาพให้แก่พนักงานทุกคน

การบริหารค่าจ้าง	บริหารค่าจ้างและผลตอบแทนโดยยึดหลักความเป็นธรรมภายใน เหมาะสมกับหน้าที่ ความรับผิดชอบ และสอดคล้องกับความสามารถของพนักงาน เป็นรายบุคคล รวมทั้งสามารถแข่งขันในระดับผู้นำของบริษัทภายนอกที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกันได้ พนักงานควรได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการชี้แจงอย่างสม่ำเสมอและตรงไปตรงมา เพื่อการพัฒนาและปรับปรุงตนเอง
การบริหารจัดการสวัสดิการ	จัดสวัสดิการให้เหมาะสมกับประโยชน์และความจำเป็นของพนักงานส่วนใหญ่ โดยคำนึงถึงความสามารถของบริษัทประกอบด้วย และดูแลปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพสังคม เศรษฐกิจ และความจำเป็นของธุรกิจ
การแรงงานสัมพันธ์	บริษัทดูแลพนักงานในเรื่องต่างๆ ให้เหมาะสมและเป็นธรรมตามระดับความรับผิดชอบอยู่เสมอ โดยไม่ต้องให้พนักงานเรียกร้อง จัดกิจกรรมและสื่อสารความกับพนักงานให้เกิดความเข้าใจที่ดีต่อบริษัทอย่างสม่ำเสมอ
การสร้างบรรยากาศในการทำงาน	ส่งเสริมทุกวิถีทางให้พนักงานทำงานด้วยความปลอดภัยและถูกสุขลักษณะ จัดบรรยากาศและภาวะแวดล้อมในสถานที่ทำงานให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างอบอุ่นเสมือนหนึ่งคนในครอบครัวเดียวกัน เสริมสร้างการทำงานเป็นทีม และสร้างจิตสำนึกให้พนักงานมีวินัยในการปฏิบัติงาน

ผลการศึกษา

ก) ภาพรวมของเครือข่ายนิเทศไทย

จากการศึกษาวิจัยภาคสนามทำให้ผู้วิจัยพบว่าการที่จะทำความเข้าใจเครือข่ายนิเทศไทยในแง่มุมของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างลึกซึ้งนั้น ผู้วิจัยควรศึกษาและทำความเข้าใจเครือข่ายนิเทศไทยในองค์รวม กล่าวคือ ผู้วิจัยต้องทำความเข้าใจเครือข่ายนิเทศไทยใน 2 ระดับ ได้แก่ 1) ระดับปฏิสัมพันธ์กับภายนอกหรือการปรับตัวของเครือข่ายนิเทศไทยต่อสภาพแวดล้อมภายนอก โดยดูจากการวางกลยุทธ์และนโยบายทางธุรกิจของบริษัท (Business strategy) และ 2) ระดับปฏิสัมพันธ์ภายในหรือการปรับองค์ประกอบภายในองค์กรให้เหมาะสมกับกลยุทธ์ขององค์กร โดยดูจากการกำหนดกลยุทธ์และนโยบายการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล (Human resource strategy)

ผลจากการทำความเข้าใจเครือข่ายนิเทศไทยทั้ง 2 ระดับทำให้ผู้วิจัยพบว่าสามารถฉายภาพของเครือข่ายนิเทศไทยได้เป็น 3 ยุค ได้แก่

- 1) เครือข่ายนิเทศไทยยุคก่อนวิกฤตเศรษฐกิจ (ก่อนปี 2540)
 - 2) เครือข่ายนิเทศไทยยุควิกฤตเศรษฐกิจและการพลิกฟื้นวิกฤต (2540 - 2545)
 - 3) เครือข่ายนิเทศไทยยุคหลังวิกฤตเศรษฐกิจ (ตั้งแต่ปี 2546 เป็นต้นไป)
- โดยมีรายละเอียดของ “กลยุทธ์ทางธุรกิจ” และ “กลยุทธ์ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์” ในแต่ละยุค ดังนี้

ช่วงก่อนวิกฤต Pre-crisis (ก่อนปี 2540)	ช่วงวิกฤต Crisis era (2540-2545)	ช่วงหลังวิกฤต Post-crisis era (2546 เป็นต้นไป)
กลยุทธ์ด้านธุรกิจ Business Strategy - ยึดยุทธศาสตร์ที่เน้นสร้างความเติบโตทางธุรกิจเป็นหลัก (Growth Strategy) - ส่งเสริมการผลิตที่ทดแทนการนำเข้า (Import-substituted manufacturing) - เน้นคุณภาพและความเสมอภาค (Quality and fairness)	- ปรับโครงสร้างทางธุรกิจโดยหันมาเน้นธุรกิจหลัก (Back to core business - Restructuring) - เพิ่มการลงทุนในธุรกิจส่งออกและธุรกิจที่มีมูลค่าเพิ่ม (Increase export and value-added) - ส่งเสริมบรรษัทภิบาล (Corporate good governance)	- เน้นทำธุรกิจในระดับภูมิภาค (Go Regional) - เน้นธุรกิจการออกแบบและพัฒนา (Focus on design & development) - ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมและความแตกต่าง (Innovation & Differentiation)
กลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ HR Strategy - สร้างบุคลากรมืออาชีพ (Professionalism) - สร้างตลาดแรงงานภายในและพัฒนาบุคลากรของตนเอง (Internal labour market and promotion from within)	- สร้างบุคลากรที่มีวินัยและมีจิตสำนึก (Self-discipline) - ลดขนาด เพิ่มผลิตภาพ โดยไม่ปลดพนักงานและไม่ลดงบประมาณพัฒนาบุคลากร (Downsize, improve productivity, with not lay-off policy and without reduce HRD cost)	- การบริหารทรัพยากรบุคคลที่เน้นธุรกิจ (More business-oriented) - การบริหารทรัพยากรบุคคลที่เน้นผลงาน (Performance-based) - การบริหารจัดการบุคลากรรุ่นใหม่ที่มีศักยภาพ (Talent management) - สร้างบุคลากรให้คิดเชิงบูรณาการ (Construionism)
การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ HR Management การบริหารทรัพยากรบุคคล มีความเป็นระบบ และมุ่งสร้างบุคลากรมืออาชีพ (Personnel administration: systematic, professional personnel administration)	การบริหารทรัพยากรบุคคล: มอบหมายหน้าที่ ความรับผิดชอบตามลักษณะงาน และสนับสนุนการสร้างพนักงานให้มีความสามารถในหลายด้าน (Human resource management by job design and building multi-skill employees)	การบริหารทรัพยากรบุคคลในรูปแบบใหม่: สร้างองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม/มุ่งให้บริการและเน้นการจ้างงานจากภายนอก/รับบริการจากที่ปรึกษาจากภายนอก/ส่งเสริมระบบ E-HR/ส่งเสริมการจัดการความรู้ ศูนย์ทรัพยากรบุคคล และคณะกรรมการพัฒนาบุคลากรขององค์กรเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติที่ดี (New face of HRM: Innovation organization, HR shared services and outsourcing, External Consultancy, SCG e-HR, Knowledge management, Recruitment center, HR Best Practices Development Committee)

ช่วงก่อนวิกฤต Pre-crisis (ก่อนปี 2540)	ช่วงวิกฤต Crisis era (2540-2545)	ช่วงหลังวิกฤต Post-crisis era (2546 เป็นต้นไป)
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ● เน้นการฝึกอบรม (Massive investment in Training) ● ส่งเสริมการฝึกอบรมและพัฒนา (Conventional T&D) ● ส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรจากภายในองค์กรตามสายงานและอาชีพ (Promotion from within (Systematic career path))	● ปรับเปลี่ยนกระบวนการที่ต้นจากการเรียนรู้จากห้องเรียนไปสู่การเรียนรู้ผ่านกิจกรรมหรือโครงการต่างๆ (Paradigm shift: from classroom-based to activity-based learning, Project-based learning) ● พัฒนาพนักงานและเจ้าหน้าที่ขององค์กรให้มีความสามารถที่หลากหลาย (Developing multi-skill employees)	๑ ส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเอง และการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Self-directed learning/Learning organization) ๒ ส่งเสริมการฝึกอบรมเพื่อการเปลี่ยนแปลง (More transformation training) ๓ ส่งเสริมโปรแกรมเพื่อการเปลี่ยนแปลงและพัฒนา (Change program: C-Pulp, C-CAP, C-ChEPS) ๔ Special track (Mid-career บางตำแหน่งที่ต้องการเป็นพิเศษ) ๕ การสร้างบริษัทเพื่อการเรียนรู้ (Corporate university) ๖ การพัฒนาองค์กร โดยพัฒนาหน่วยงานให้กลายเป็นองค์กรที่สามารถประกอบธุรกิจทำกำไรเลี้ยงตนเองได้ เช่น เปลี่ยนฝ่ายซ่อมบำรุง เป็น บริษัท Plant service (Spin-off & Shared service)
สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ● ยึดอุดมการณ์และจรรยาบรรณของเครือซีเมนต์ไทย (SCG Ideology and ethics) ● เน้นสร้างบรรยากาศที่ปลอดภัยและสมบูรณ์ (Safety and Health) ● มีวินัยและส่งเสริมการเรียนรู้เป็นทีม (Discipline and team learning) ● มีระบบควบคุมคุณภาพผ่านกิจกรรมกลุ่มย่อย (Quality system (Small group activity: ISO, TQM)) ● สร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็นเอกภาพ (Homogeneity)	● โปรแกรมการเตรียมความพร้อมและรับมือกับความเปลี่ยนแปลง (Awareness: change readiness Program) ● เน้นสร้างธุรกิจที่ตอบสนองในด้านการให้บริการอย่างทันทั่วทั้ง (Creating quick response business) ● ส่งเสริมบรรษัทภิบาลในเครือซีเมนต์ไทย (Corporate governance)	๑ สร้างบรรยากาศการทำงานที่สนุกและมีชีวิต (Living & exciting atmosphere) ๒ สร้างบรรยากาศการทำงานที่มีความหลากหลาย (Heterogeneity) ๓ ทำงานเชิงรุก (Proactive) ๔ ส่งเสริมและสนับสนุนการทำกิจกรรมเพื่อสังคม โดยเน้นกลุ่มเป้าหมายที่เป็นเด็กและชุมชน (Corporate social responsibility: focus on youth and community)

ข) เครือชืเมนต์ไทยกับองค์กรสรูปแบบ

จากกรอบแนวทางการศึกษา ผู้วิจัยได้นำเสนอแนวทางการศึกษา ลักษณะรูปแบบขององค์กรที่คื 4 รูปแบบ กล่าวคื 1) เป็นองค์กรที่มีและยึดมั่นในหลักการที่คื (Principle based organization) 2) เป็นองค์กรที่มีผลิตภาพสูง (Productive organization) 3) เป็นองค์กรที่มีความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมได้ (Adaptive organization) และ 4) เป็นองค์กรที่มีชีวิตชีวา รับผิชอบต่อชีวิตทั้งภายในและภายนอกองค์กร (Living organization) ในขณะเดียวกัน การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรที่คืก็ควรจะมีแนวทางที่สอดคล้องกันกับรูปแบบขององค์กร กล่าวคื ควรที่จะมี 1) การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างมีหลักการ (Principle-based HR) 2) การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลิตภาพ (Productive HR) 3) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดการปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Adaptive HR) และ 4) การสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงานและการเป็นสมาชิกที่คืของสังคม (Living HR)

คำถามจึงอยู่ว่าเครือชืเมนต์ไทยมีคุณลักษณะที่สอดคล้องกับรูปแบบองค์กรทั้งสี่แบบข้างคั่นหรือไม่ อย่างไร?

1. องค์กรที่มีและยึดมั่นในหลักการ (Principle-based organization)

ผลจากการศึกษาพบว่าเครือชืเมนต์ไทยมีหลักการที่สำคัญ คื “จรรยาบรรณของเครือชืเมนต์ไทย” ซึ่งประกอบไปคัวย “อุดมการณ์ 4 ประการ” (ตั้งมั่นในความเป็นธรรม มุ่งมั่นในความเป็นเลิศ เชื่อมั่นในคุณค่าของคน ถือมั่นในความรับผิดชอบต่อสังคม) และ “จริยธรรมในการประกอบธุรกิจของเครือชืเมนต์ไทย” (คั้งที่ได้อกล่าวรายละเอียดไว้แล้วข้างคั่น)

ที่น่าสนใจและเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง คืหลักการคังกล่าวของเครือชืเมนต์ไทยมิได้เป็นเพียงหลักการที่คังขึ้นมาลอยๆ (Lip service) แต่จากการศึกษา

พบว่า บุคลากรทุกระดับของเครือซิเมนต์ไทยส่วนใหญ่ยึดมั่นอยู่ในหลักการ
ดังกล่าวนี้ จนกลายเป็นหลักปฏิบัติ วิถีชีวิต หรือวัฒนธรรมการทำงานของ
องค์กร คำถามก็คือว่ามีเหตุปัจจัยอะไรที่ทำให้เครือซิเมนต์ไทยเป็นองค์กร
ที่ยึดมั่นหลักการที่ตนเองประกาศไว้

จากการศึกษาพบว่า มีเหตุปัจจัยแห่งความสำเร็จ 3 ประการสำคัญ
ที่ทำให้บุคลากรของเครือซิเมนต์ไทยยึดมั่นในหลักการ คือ

1) การที่ผู้บริหารระดับสูงของเครือซิเมนต์ไทยแสดงบทบาทเป็น
แม่แบบในการปฏิบัติตามหลักการที่วางไว้ (Role model of Leadership)
ผู้บริหารของเครือซิเมนต์ไทยและผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นผู้บริหารใน
เครือซิเมนต์ไทยส่วนใหญ่จะมีวัตรปฏิบัติทั้งในพฤติกรรมส่วนตัวและ
พฤติกรรมการทำงานที่เป็นไปในแนวทางเดียวกับจรรยาบรรณของ
เครือซิเมนต์ไทย ลักษณะเด่นอีกประการของผู้บริหารของเครือซิเมนต์ไทย
คือ “*Low Profile/High Productivity*” กล่าวคือ มีชีวิตส่วนตัว
ที่เรียบง่าย ไม่ค่อยออกไปมีบทบาททางสังคม แต่ทำงานหนัก มีระเบียบวินัย
ซื่อสัตย์สุจริต และทำงานแบบมืออาชีพ บุคลิกลักษณะเช่นนี้ของผู้บริหาร
สอดคล้องกับหลักการของบริษัท ขณะเดียวกันก็กลายเป็นเข้าหลอมแม่แบบ
ให้กับพนักงานที่อยู่ใต้บังคับบัญชายึดถือปฏิบัติตาม

2) การดำเนินธุรกิจตามหลักบรรษัทภิบาลอย่างเคร่งครัดและเป็น
รูปธรรม โดยมีคณะกรรมการบริษัทฯ ทำหน้าที่เป็นผู้กำหนดนโยบาย กลไก
การบริหาร และระบบการกำกับดูแล เพื่อให้ภารกิจของเครือซิเมนต์ไทย
ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ตรงตามวัตถุประสงค์ที่คณะกรรมการกำหนด
และสอดคล้องกับหลักอุดมการณ์ของเครือซิเมนต์ไทย คณะกรรมการบริษัทฯ
จะมีวาระดำรงตำแหน่งคราวละ 3 ปี และเมื่อครบกำหนดออกตามวาระ
ก็อาจได้รับการพิจารณาเลือกตั้งให้เป็นกรรมการบริษัทฯ ต่อไปได้ โดยมี
“คณะกรรมการบรรษัทภิบาลและสรรหา” ทำหน้าที่สรรหากรรมการแทน
กรรมการที่ครบรอบออกตามวาระ สำหรับคณะกรรมการบรรษัทภิบาลและ

สรรหาจะถูกคัดเลือกจากผู้ทรงคุณวุฒิที่มีพื้นฐานและความเชี่ยวชาญจากหลากหลายอาชีพ มีภาวะผู้นำ วิสัยทัศน์กว้างไกล เป็นผู้มีความรู้และจริยธรรม มีประวัติการทำงานที่โปร่งใสไม่ค้ำพรวัย รวมทั้งมีความสามารถในการแสดงความคิดเห็นอย่างเป็นอิสระ คั้งนั้นระบบการกำกับดูแลของคณะกรรมการอย่างมีประสิทธิภาพเช่นนี้ จึงสนับสนุนให้เครือซิเมนต์ไทยมีหลักบรรษัทภิบาลที่แข็งแกร่งและสามารถดำเนินการให้สอดคล้องกับหลักอุดมการณ์ของเครือฯ ได้อย่างมั่นคง

3) นโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคลของเครือซิเมนต์ไทย ที่เน้นการสร้างบุคลากรของตนเองขึ้นมา ในทางวิชาการ ลักษณะเช่นนี้เรียกว่า “การสร้างตลาดแรงงานภายใน” (Internal labour market) หรือที่ผู้บริหารภายในเครือซิเมนต์ไทยเรียกว่า “การ Promotion from within” กล่าวคือจะมุ่งสรรหาและคัดเลือกผู้จบการศึกษาใหม่ๆ เข้ามา โดยการคัดสรรเอาเฉพาะบุคคลที่มีคุณลักษณะที่เหมาะสมกับเครือซิเมนต์ไทย คือ เป็น “คนดี คนเก่ง”

“คนดี คนเก่ง” ในความหมายของเครือซิเมนต์ไทย

คนดี		คนเก่ง	
1. ต้องเป็นคนมีน้ำใจ	2. ใฝ่หาความรู้	เก่งงาน	ทำงานได้สำเร็จ
3. มีความวิริยะอุตสาหะ	4. มีความเป็นธรรมและซื่อสัตย์	เก่งคน	ทำงานเป็นทีม
5. เห็นแก่ส่วนรวม	6. รู้หน้าที่ในงาน ในครอบครัว	เก่งคิด	ริเริ่มสร้างสรรค์
7. มีทัศนคติที่ดี	8. มีวินัยและมีสัมมาคารวะ		ปรับปรุงงาน
9. มีเหตุผล	10. รักษาชื่อเสียงทั้งของตัวเองและของบริษัท	เก่งเรียน	เรียนรู้งานใหม่ได้ดี

เมื่อได้บุคลากรที่มีลักษณะที่เหมาะสมกับองค์กรมาแล้วก็จะทำการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ภายใต้วัฒนธรรมการทำงานและระบบโครงสร้างการบริหารงานบุคคลตามแบบฉบับของเครือซิเมนต์ไทยสามารถหล่อหลอมบุคลิกภาพของคนซิเมนต์ไทยได้เป็นอย่างดี โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในการบรรจุตำแหน่งงานบริหารที่สูงขึ้น เครือซิเมนต์ไทยไม่มีนโยบายการรับหรือแสวงหาบุคลากรหรือผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกเข้ามา (หรือที่เรียกว่า Mid-career) แต่จะสนับสนุนให้เกิดการเติบโตของบุคลากรภายในองค์กรเอง โดยเน้นเรื่องความสามารถ (Capability) และ การยอมรับ (Acceptability) ของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเป็นสำคัญ การบริหารทรัพยากรบุคคลของเครือซิเมนต์ไทยจะเน้นทั้งผลงาน ความสามารถ และ ความเป็นธรรม มีระบบคณะกรรมการในการพิจารณาการบริหารงานบุคคลสิ่งต่างๆ เหล่านี้ได้สะท้อนให้เห็นถึงหลักการของเครือซิเมนต์ไทยทั้งในเรื่องของ “ความเป็นธรรม” “ความเป็นเลิศ” และที่สำคัญคือ “ความเชื่อมั่นในคุณค่าของคน” ปรากฏการณ์ที่เป็นรูปธรรมชัดเจนในปัจจุบันคือ การก้าวขึ้นมาของทีมผู้บริหารชุดใหม่ของเครือซิเมนต์ไทย เช่น คุณกานต์ ตระกูลสุน ฯลฯ ก็คือบุคลากรที่เครือซิเมนต์ไทยสร้างขึ้นมาจนถึงเป็นผู้บริหารระดับสูง ทีมผู้บริหารเหล่านี้คือกลุ่มคนที่ซึมซับ สืบทอด และปฏิบัติตามแนวทางแบบฉบับเครือซิเมนต์ไทยมาโดยตลอด ดังนั้น การผลิตซ้ำ (Reproduction) ทางหลักการและอุดมการณ์ของเครือซิเมนต์ไทยจึงเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง

2. องค์กรที่มีผลิตภาพ (Productive organization)

ผลจากการศึกษาพบว่าเครือซิเมนต์ไทยเป็นองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมแห่งหนึ่งที่มีผลิตภาพของแรงงานต่อหัว (Labour productivity) ในระดับสูง ดังเช่น มีผู้บริหารระดับสูงของกลุ่มปิโตรเคมีที่กล่าวว่า ระดับผลิตภาพของบริษัทปิโตรเคมีของเครือซิเมนต์ไทยจัดอยู่ในระดับกลุ่มบริษัทชั้นนำของโลก หรือการที่บริษัทในเครือซิเมนต์ไทยได้รับรางวัลระดับโลก เช่น

Deming Application Prize จากสมาพันธ์นักวิทยาศาสตร์และวิศวกรแห่งประเทศญี่ปุ่น ซึ่งถือเป็นรางวัลสูงสุดด้าน Total Quality Management หรือการได้รับรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ รางวัลคุณภาพแห่งชาติ จากสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ รางวัลอุตสาหกรรมดีเด่น ประเภทการเพิ่มผลผลิต จากกระทรวงอุตสาหกรรม เป็นต้น

หัวใจสำคัญขององค์กรที่มีผลิตภาพก็คือการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดการผลิตที่คุ้มค่าและมีประสิทธิภาพสูงสุด รวมถึงการให้ความสำคัญกับการปรับปรุงให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง (Continuous improvement) ในแง่นี้ แนวคิดเรื่องผลิตภาพสอดคล้องกับวัฒนธรรมการทำงานของเครือซิเมนต์ไทยที่เน้นการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด แต่เกิดคุณภาพสูงสุด และการสร้างจิตสำนึกตามแนวคิดการบริหารจัดการคุณภาพ (TQM) ที่เชื่อว่า “พรุ่งนี้ต้องดีกว่าวันนี้” จากประสบการณ์การศึกษาภาคสนามและสัมภาษณ์ ผู้บริหารเครือซิเมนต์ไทยหลายคน อาจกล่าวสรุปได้ว่าเครือซิเมนต์ไทยมีแนวทางในการทำงานแบบเน้น “ของดีๆ ถูกๆ ประสิทธิภาพสูงและพึงตนเอง”

การที่เครือซิเมนต์ไทยเป็นองค์กรที่มีผลิตภาพสูงและบุคลากรของเครือซิเมนต์ไทยมีแนวทางการทำงานที่สอดคล้องเช่นนี้ น่าจะเกิดจากปัจจัยสำคัญดังนี้

1) รากฐานวัฒนธรรมการทำงานตั้งแต่อดีตถึงปัจจุบัน ดังเช่นการสร้างวัฒนธรรมองค์กรในช่วงต้น เนื่องจาก ในยุคแรกของการก่อตั้งบริษัทปูนซิเมนต์ไทย มีการมีการผู้จัดการใหญ่คนแรกเป็นชาวเคนมาร์ก และห้วงเวลาส่วนใหญ่ของประวัติศาสตร์เครือซิเมนต์ไทยอยู่ภายใต้การบริหารงานของผู้บริหารชาวตะวันตก ด้วยเหตุนี้ ทำให้มีผู้ตั้งข้อสังเกตว่าบริษัทปูนซิเมนต์ไทยได้รับอิทธิพลการบริหารงานในสไตล์แบบยุโรป (European style) เป็นอย่างมาก กล่าวคือ การเน้นการทำงานแบบมืออาชีพ เน้นความเรียบง่าย ความประหยัด ความมีวินัย และความ

ข้อสำคัญสุจริต นอกจากนี้ ห้วงแห่งการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่แนวคิดเรื่องของการสร้าง “ผลิตภาพ” เข้ามามีบทบาทในเครือซิเมนต์ไทยอย่างมาก ได้แก่ ในช่วงของทศวรรษ 2520 - 2530 ซึ่งเครือซิเมนต์ไทยใช้กลยุทธ์แบบขยายกิจการให้เติบโต โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การร่วมทุนกับบริษัทญี่ปุ่น ทำให้ได้รับอิทธิพลการบริหารงานแบบญี่ปุ่น เช่น กิจกรรม 5 ส. การทำงานอย่างมีระบบระเบียบวินัย และกิจกรรม TQC (Total quality control) กิจกรรมเหล่านี้เน้นแนวคิดการทำงานเป็นทีมเพื่อแก้ไขปัญหาร่วมกัน การปรับปรุงเพิ่มพูนคุณภาพอย่างต่อเนื่อง และการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า แนวทางการเพิ่มผลิตภาพนี้ถูกนำมาประยุกต์ใช้และปลุกฝังจนกลายเป็นวัฒนธรรมการทำงานภายในเครือซิเมนต์ไทย

2) แนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลของเครือซิเมนต์ไทย เน้นการปลุกฝังให้บุคลากรมีระเบียบวินัยในการทำงาน มีจิตสำนึกในการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า และมีวิถีปฏิบัติที่เรียบง่าย ประหยัด มัธยัสถ์ ไม่ฟุ้งเฟ้อหรูหรา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของเครือซิเมนต์ไทยจะเน้นเรื่องของการใช้จ่ายอย่างคุ้มค่า เน้นการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ไม่ใช่เครื่องมือหรือเทคนิคใหม่ๆ โดยไม่จำเป็น ไม่ว่าจ้างที่ปรึกษาภายนอก (External consultant) โดยไม่จำเป็น แต่จะพึ่งความสามารถของตนเอง ดังเช่น การวิเคราะห์ขีดความสามารถของคนในองค์กร (Competency analysis) การวิเคราะห์ออกแบบงาน (Job redesign) ฯลฯ ฝ่ายทรัพยากรบุคคลของเครือซิเมนต์ไทยจะให้บุคลากรของตนเองได้เรียนรู้ด้วยตนเอง และนำเอาความรู้มาดำเนินงานภายในองค์กรด้วยตนเอง เป็นต้น การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างเต็มประสิทธิภาพถือเป็นวินัยที่สำคัญประการหนึ่งของบุคลากรเครือซิเมนต์ไทย

3) แนวทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของเครือซิเมนต์ไทย จะใช้หลักการเรื่องของ “ความพอประมาณ” ที่ตั้งอยู่บนความเป็นธรรม

ในการดูแลพนักงาน กล่าวคือ จะมีการบริหารค่าจ้างและสวัสดิการแบบเหมาะสมพอดี ไม่มากเกินไปและไม่น้อยเกินไป ดังเช่น การกำหนดอัตราและโครงสร้างค่าจ้างของบุคลากรทุกระดับให้อยู่ในระดับเปอร์เซ็นต์ที่ 75 ของกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมชั้นนำ 10 บริษัทของประเทศ หรือการจัดสวัสดิการให้กับพนักงานก็เป็นไปอย่างเหมาะสม ให้พนักงานเกิดสุขภาพที่ดี และมีความมั่นคงในชีวิต แต่จะไม่ให้อะไรที่ถือเป็นการฟุ่มเฟือยเกินไป และอยู่ในระดับที่บริษัทสามารถจัดให้ได้ บริษัทในเครือซิเมนต์ไทยจะมีคณะกรรมการในการพิจารณาความเหมาะสมในการดูแลพนักงานอย่างเป็นธรรมตลอดเวลา เช่น มีการสำรวจและเปรียบเทียบค่าจ้างและสวัสดิการ มีการสำรวจความเคลื่อนไหวของดัชนีทางเศรษฐกิจ เช่น อัตราค่าครองชีพ อัตราเงินเฟ้อ ฯลฯ แล้วจึงมีการปรับค่าจ้างและสวัสดิการที่เหมาะสมให้ โดยพนักงานไม่ต้องเรียกร้องขอ เป็นต้น การบริหารบนหลักการ “ความเหมาะสมที่เป็นธรรม” เช่นนี้เป็นส่วนหนึ่งของ “ผลิตภาพแรงงาน” ต่อ “ผลิตภาพรวม” ของบริษัทดำเนินไปได้อย่างเหมาะสม โดยไม่ก่อให้เกิดปัญหาทั้งด้านแรงงานและด้านสถานการณ์ทางการเงินของบริษัท

3. องค์กรที่มีการปรับตัว (Adaptive organization)

ผลการศึกษาพบว่า แม้เครือซิเมนต์ไทยจะเป็นองค์กรที่ยึดมั่นในหลักการ เน้นการทำงานอย่างเป็นระบบ ยึดถือจริยธรรมการทำงานแบบมืออาชีพ จนทำให้ดูเหมือนว่าเครือซิเมนต์ไทยจะมีลักษณะการทำงานในแบบที่เน้นความเป็นทางการ เน้นกฎระเบียบตามลักษณะขององค์กรที่มีขนาดใหญ่ (Bureaucracy) แต่ที่น่าสนใจก็คือ เมื่อองค์กรต้องเผชิญกับวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจขนาดใหญ่ในช่วงปี 2540 เครือซิเมนต์ไทยกลับสามารถฟื้นฟู บำบัด และปรับตัวทางธุรกิจได้อย่างรวดเร็ว ข้อมูลที่สามารถสะท้อนความจริงข้อนี้ได้ดียิ่ง จะเห็นได้จากการสำรวจความคิดเห็นของบุคคลทั่วไปเกี่ยวกับภาพพจน์และการบริหารงานบุคคลของบริษัทในประเทศไทยโดยสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย (PMAT)

เมื่อปี 2545 ผลการสำรวจภายใต้หัวข้อที่ว่า “บริษัทที่สามารถฝ่าฟันวิกฤตทางเศรษฐกิจได้ดีที่สุด” นั้น บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด ก็สามารถได้รับคะแนนเฉลี่ยสูงสุดในครั้งนี้ด้วย

สิ่งที่สามารถสะท้อนความสามารถในการยืดหยุ่นปรับตัวของเครือซิเมนต์ไทยอีกประการก็คือการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลา จากตารางที่แสดงให้เห็นถึงเครือซิเมนต์ไทย 3 ยุคข้างต้น ผู้วิจัยได้แสดงให้เห็นถึงการปรับกลยุทธ์ทางธุรกิจของบริษัทให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอกอย่างต่อเนื่อง เช่น ในช่วงที่เศรษฐกิจมหภาคขยายตัว เครือซิเมนต์ไทยก็ได้ใช้กลยุทธ์การขยายกิจการให้เติบโตอย่างรวดเร็ว (Growth strategy) แต่เมื่อเศรษฐกิจมหภาคประสบกับภาวะถดถอย เครือซิเมนต์ไทยก็ใช้นโยบายการปรับโครงสร้างธุรกิจกลับคืนสู่รากเหง้าที่ตนเองชำนาญ (Back to basic) และในปัจจุบัน เมื่อผ่านพ้นห้วงแห่งภาวะวิกฤต เครือซิเมนต์ไทยกำลังอยู่ในช่วงของการปรับตัวขนานใหญ่อีกครั้งหนึ่ง เนื่องจากความเปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจระดับภูมิภาคและธรรมชาติของอุตสาหกรรมที่มีการยกระดับและเปลี่ยนแปลงรูปแบบในการแข่งขันทำให้เครือซิเมนต์ไทยต้องกำหนดกลยุทธ์ธุรกิจระดับภูมิภาคและการสร้างวัฒนธรรมใหม่เพื่อให้เครือซิเมนต์ไทยกลายเป็น “องค์กรนวัตกรรม” (Innovation organization)

ในแง่ของการเป็นองค์กรที่มีการปรับตัวนั้น แนวทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของเครือซิเมนต์ไทยมีบทบาทที่สำคัญเป็นอย่างยิ่ง กล่าวคือ

❖ การที่เครือซิเมนต์ไทยมีนโยบายการสร้างตลาดแรงงานภายในองค์กร (Internal labour market) ทำให้เกิดการสะสมทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นทั้ง “คนดี คนเก่ง” ที่มีการสั่งสมความรู้ ประสบการณ์ และทัศนคติการทำงานแบบสัมาอาชีพ (Professionalism) มาอย่างต่อเนื่อง

จนกลายเป็น “ทุนมนุษย์” ที่มีคุณค่ายิ่ง การสั่งสมทุนมนุษย์อย่างต่อเนื่อง ยาวนาน ทำให้องค์กรเกิด “แก่นความสามารถหลัก” (Core competency) ที่มีค่า ยากต่อการวัดเป็นตัวเลข (Intangible value) ยากที่ใครจะสามารถลอกเลียนแบบได้ และทุนมนุษย์เหล่านี้เองที่ช่วยให้เครือซิเมนต์ไทยสามารถฝ่าฟันจนหลุดพ้นจากภาวะวิกฤตได้อย่างรวดเร็วและไม่ประสบกับภาวะปั่นป่วนวุ่นวายภายในองค์กรในห้วงวิกฤตดังเช่นที่เกิดขึ้นในหลายองค์กร

❖ หลักการเรื่อง “เชื่อมั่นในคุณค่าของคน” ทำให้เครือซิเมนต์ไทยมีชื่อเสียงในเรื่องของการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง จนกระทั่งครั้งหนึ่งมีผู้เรียกขานเครือซิเมนต์ไทยว่าเป็น “มหาวิทยาลัยนักบริหาร” เครือซิเมนต์ไทยถือว่าการพัฒนาบุคลากรเป็นการลงทุนระยะยาวที่บริษัทจะต้องยึดถือเป็นพันธกิจที่จะต้องให้ความสำคัญเป็นอันดับต้นๆ แม้กระทั่งในช่วงที่ต้องเผชิญกับภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจ องค์กรส่วนใหญ่ของประเทศไทยนอกจากจะมีนโยบายปลดพนักงานออกแล้ว ยังลดกิจกรรมและคั้งงบประมาณในด้านการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน แต่สำหรับเครือซิเมนต์ไทย นอกจากจะไม่มีการปลดพนักงานแล้ว ยังคงให้ความสำคัญและไม่ตัดกิจกรรมและงบประมาณการพัฒนาพนักงาน การเชื่อมั่นในคุณค่าของคนเช่นนี้ ส่งผลให้เมื่อองค์กรเกิดภาวะวิกฤต บุคลากรต่างอุทิศตนทุ่มเทร่วมมือกันทำงานอย่างหนัก ประหยัด อดทน และร่วมมือกับฝ่ายจัดการในการผลักดันให้องค์กรหลุดพ้นจากวิกฤตการณ์ ที่น่าสนใจและน่าติดตามต่อไปก็คือ คุณภาพของคนเครือซิเมนต์ไทยที่ได้รับการพัฒนามาอย่างต่อเนื่องจะช่วยให้เกิดการปรับวัฒนธรรมองค์กรไปเป็นองค์กรนวัตกรรมได้สำเร็จรวดเร็วเพียงใด

❖ กล่าวโดยสรุป นโยบายการสร้างตลาดแรงงานภายใน หลักการความเชื่อมั่นในคุณค่าของคน และหลักการการพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างต่อเนื่อง ถือเป็น “การสร้างภูมิคุ้มกันที่ดีให้กับองค์กร” แม้เมื่อองค์กรต้องเผชิญกับภาวะโรคร้าย แต่การที่เครือซิเมนต์ไทยมีภูมิคุ้มกันที่ดี

คือทรัพยากรบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ ขยันอดทน มีวินัย มีศรัทธา และไม่ก่อปัญหาให้กับองค์กร ทำให้องค์กรสามารถ “ฟื้นไข้และฟื้นฟูสุขภาพ” ได้อย่างรวดเร็ว

4. องค์กรที่มีชีวิตชีวา (Living Organization)

ความมีชีวิตชีวาขององค์กรสามารถพิจารณาได้ใน 2 ระดับ คือ 1) การดูแลรับผิดชอบต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรภายในองค์กร (Quality of work life) และ 2) การดูแลรับผิดชอบต่อชีวิตและสังคมภายนอกองค์กร (Corporate social responsibility)

จากการศึกษาพบว่าเครือซิเมนต์ไทยแสดงบทบาทได้ดีทั้งใน 2 ระดับ กล่าวคือ

❖ การสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีในการทำงานของพนักงาน สามารถเห็นได้จากหลักการการบริหารทรัพยากรบุคคลของเครือซิเมนต์ไทยที่กำหนดแนวทางไว้อย่างชัดเจนว่าจะ “ส่งเสริมทุกวิถีทางให้พนักงานทำงานด้วยความปลอดภัยและถูกสุขลักษณะ จัดบรรยากาศและภาวะแวดล้อมในสถานที่ทำงานให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างอบอุ่นเสมือนหนึ่งคนในครอบครัวเดียวกัน เสริมสร้างการทำงานเป็นทีม และสร้างจิตสำนึกให้พนักงานมีวินัยในการปฏิบัติงาน” ดังนั้น บรรยากาศการทำงานภายในเครือซิเมนต์ไทยจึงมีลักษณะที่เทียบได้กับเป็น “ชุมชน” (Community) แห่งหนึ่งที่บุคลากรใช้ชีวิตร่วมกันได้ในช่วงเวลาทำงาน การได้รับรางวัลจากหน่วยงานต่างๆ เช่น รางวัลสถานที่ทำงานน่าอยู่ น่าทำงาน ระดับทอง จากกรมอนามัย รางวัลสถานประกอบการดีเด่น ด้านความปลอดภัย ชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน จากกระทรวงแรงงาน เป็นต้น ล้วนเป็นตัวชี้วัดที่สำคัญถึงคุณภาพชีวิตในการทำงานภายในเครือซิเมนต์ไทย นอกจากนี้ ผู้บริหารเครือซิเมนต์ไทยยุคใหม่ยังได้แสดงทัศนะว่าการทำงานในเครือซิเมนต์ไทยยุควัฒนธรรมนวัตกรรม “จะต้องทำงานด้วยความสนุกและท้าทาย” ดังนั้น การจัดบรรยากาศของสถานที่ทำงานของเครือซิเมนต์ไทยยุคใหม่จึงจะเต็มไปด้วยความแปลกใหม่และมีชีวิตชีวามากยิ่งขึ้น

❖ ความรับผิดชอบต่อสังคม ถือเป็นอุดมการณ์ที่สำคัญข้อหนึ่งของเครือซิเมนต์ไทยที่จะต้อง “ถือนั่นในความรับผิดชอบต่อสังคม” การได้รับรางวัลและมาตรฐานต่างๆ เช่น รางวัลโรงงานสีเขียว จากกระทรวงแรงงาน รางวัลอุตสาหกรรมดีเด่น ด้านการรักษาสิ่งแวดล้อม จากกระทรวงอุตสาหกรรม ISO 140001 ระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม จากสถาบันมาตรฐานไอเอสโอ เป็นต้น ถือเป็นตัวชี้วัดประการหนึ่งของความรับผิดชอบต่อสังคม ด้วยหลักการที่ว่าองค์กรธุรกิจต้องพัฒนาทั้งปัจจัยด้านธุรกิจ ด้านอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม และการสนับสนุนต่อชุมชนควบคู่กันไป เครือซิเมนต์ไทย จึงมีโครงการต่างๆ ที่แสดงถึงความรับผิดชอบต่อสังคม เช่น “โครงการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก” “โครงการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ” “โครงการจัดซื้อที่เป็นมิตรต่อสภาพแวดล้อม” “โครงการโรงงานและชุมชนสีเขียว” เป็นต้น นอกจากนี้ ยังมีหน่วยงาน “มูลนิธิซิเมนต์ไทย” ทำหน้าที่ในด้านการสร้างสรรค์และส่งเสริมกิจกรรมเพื่อสังคม ด้านต่างๆ อาทิ ด้านการศึกษา กีฬา สิ่งแวดล้อม และสาธารณประโยชน์ อย่างจริงจังและต่อเนื่องมาเป็นเวลายาวนาน

คำถามในแง่มุมของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ คือ แม้องค์กรจะถือนั่นในความรับผิดชอบต่อสังคม แต่บุคลากรในเครือซิเมนต์ไทยมีจิตสำนึกรับผิดชอบต่อสังคมด้วยหรือไม่ และเครือซิเมนต์ไทยมีแนวทางในการปลูกฝังอุดมการณ์ความถือนั่นรับผิดชอบต่อสังคมให้กับพนักงานหรือไม่?

จากการศึกษาพบว่าเครือซิเมนต์ไทยมีความพยายามที่จะสร้างจิตสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคมให้แก่พนักงาน เช่น

❖ โครงการโรงงานสีเขียว (Green factory) เป็นโครงการที่สนับสนุนให้มีกิจกรรมที่บุคลากรร่วมทำงานแบบเครือข่ายกับส่วนต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาสิ่งแวดล้อมกับชุมชนรอบข้าง

❖ การสนับสนุนค่ายอาสาพัฒนาเครือซิเมนต์ไทย ซึ่งเป็นกิจกรรมที่พนักงานเครือซิเมนต์ไทยเสียสละเวลาในวันหยุดพักผ่อนประจำปี โดยไม่มี

ค่าตอบแทนใดๆ ออกไปสร้างอาคารเรียนหรือสาธารณประโยชน์ให้กับ
ท้องถิ่นทุรกันดาร

❖ โครงการ “พี่เลี้ยงนักเรียนทุนมูลนิธิเครือซิเมนต์ไทย” สนับสนุน
ให้บุคลากรของเครือฯ มีส่วนร่วมในการเสนอชื่อและสนับสนุนเยาวชน
ที่ยากจนในจังหวัดที่เป็นบ้านเกิดของตนเองเพื่อรับทุนการศึกษาจากมูลนิธิ
เครือซิเมนต์ไทย

บทสรุป

นอกจากผลการศึกษาข้างต้นแล้ว ในแง่มุมเฉพาะด้านการบริหาร
จัดการทรัพยากรมนุษย์ ผู้วิจัยพบว่า เครือซิเมนต์ไทยมี “จุดเด่น”
ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่

❖ การสร้าง “คุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากร” (Quality of
work life) การที่เครือซิเมนต์ไทยมีอุดมการณ์ที่สำคัญประการหนึ่งว่า
“เชื่อมั่นในคุณค่าของคน” ดังนั้น เครือซิเมนต์ไทยจึงได้ย้ำเน้นในการให้
คุณค่า (Value) ของบุคลากร 3 ประการ ได้แก่ 1) การดูแลบุคลากร
อย่างทั่วถึงและเป็นธรรม 2) การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 3) ใส่ใจใน
ความปลอดภัยและสุขภาพของบุคลากร (Safety and Health)

❖ การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง โดยเน้นการสร้างความสามารถ
แบบ “มืออาชีพ” ที่มีสัมมาอาชีพะ (Professionalism) มีจิตสำนึก
ที่มุ่งเน้นคุณภาพ คุณธรรม ความมีวินัย ความมีประสิทธิภาพ และความ
เรียบง่าย

❖ การบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบและมีหลักการ
(Principle-based HR) มีคณะกรรมการบริหารงานบุคคลที่คอย
พิจารณาพิจารณาการดำเนินการบริหารทรัพยากรบุคคลด้วยความเป็นธรรมอย่าง
สม่ำเสมอ

❖ การสร้างตลาดแรงงานภายใน (Internal Labour market) ก่อให้เกิดทุนมนุษย์ที่องค์กรต้องการอย่างต่อเนื่อง และเกิดการปลูกฝัง สืบต่อวัฒนธรรมองค์กร เกิดการบริหาร “ห่วงโซ่การบริหารทรัพยากรบุคคลที่ครบวงจร” (HR value chain) ตั้งแต่การสรรหาคัดเลือกคนรุ่นใหม่ การปรับระดับตำแหน่งที่สูงขึ้นด้วยบุคลากรของตนเอง (Promotion from within) การสนับสนุนบุคลากรที่มีความสามารถ (Potential employee) ให้ได้พัฒนาอย่างต่อเนื่องและใช้ศักยภาพในระดับที่สูงขึ้นอย่างเต็มที่ การจัดสภาพแวดล้อมและบรรยากาศที่เหมาะสมต่อการทำงานโดยเน้น ความปลอดภัยและการมีสุขภาวะที่ดี และมีการดูแลทรัพยากรบุคคลอย่างทั่วถึงเป็นธรรมจนถึงการเกษียณอายุ

บูรณาการ “กรณีศึกษาเครือซิเมนต์ไทย” กับ “หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง”

จากผลการศึกษาข้างต้น จะเห็นได้ว่า ผู้วิจัยศึกษาเครือซิเมนต์ไทย จากแง่มุมของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องกับรูปแบบองค์กร ทั้งสี่รูปแบบ อาจกล่าวในระดับหนึ่งได้ว่าเครือซิเมนต์ไทยมีความโดดเด่นใน ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ช่วยให้องค์กรสามารถ “ยืนหยัดในหลักการทำงานอย่างมีผลิิตภาพ สามารถปรับตัวได้อย่างต่อเนื่อง และ รับผิดชอบต่อชีวิตและสังคม”

อย่างไรก็ตาม คำถามสำคัญของงานศึกษาวิจัยนี้อยู่ที่ว่า “ความโดดเด่นในด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของเครือซิเมนต์ไทย มีความสอดคล้องกับหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงหรือไม่? อย่างไร?”

ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงได้นำเอาข้อมูลแนวทางการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลของเครือซิเมนต์ไทยมาทำการวิเคราะห์และตีความจากมุมมองของหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง แล้วจึงพบว่า สามารถวิเคราะห์ความสอดคล้องของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของเครือซิเมนต์ไทย โดยใช้กรอบคิดตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงได้ ดังนี้

1. “ความพอประมาณ” กับการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลของเครือซิเมนต์ไทย ผู้วิจัยพบว่าเครือซิเมนต์ไทยมีความพอประมาณในมิติต่าง ๆ ของการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล ดังนี้

ความพอประมาณ	ความพอคือ ไม่มากเกินไป ไม่น้อยเกินไป มุ่งผลประโยชน์ระยะยาวมากกว่าระยะสั้น
1. ความพอประมาณในการรับทรัพยากรบุคคล	• รับบุคลากรน้อยเท่าที่จำเป็น จัดคนเข้าทำงานให้เหมาะสมกับลักษณะงาน มีแผนโยกย้ายในแต่ละวิชาชีพเพื่อให้โอกาสพัฒนาตนเองและมีความเจริญก้าวหน้าในอาชีพการงาน ทั้งนี้ โดยคำนึงถึงการรักษาไว้ซึ่งเทคโนโลยีและความรู้เฉพาะด้านของธุรกิจ
2. ความพอประมาณในการบริหารค่าจ้างและสวัสดิการ	• เน้นความสมดุลและการตอบสนองผลประโยชน์ที่เป็นธรรมแก่สามฝ่าย ได้แก่ ผู้ถือหุ้น (ได้รับเงินปันผลที่เป็นธรรม) ลูกจ้าง (ได้รับสินค้าและบริการที่มีคุณภาพในราคาที่ยุติธรรม) และพนักงาน (ได้รับผลตอบแทนและการดูแลที่เหมาะสมและเป็นธรรม) • การกำหนดฐานเงินเดือนไว้ที่ Percentile ที่ 75 ของกลุ่มบริษัทชั้นนำ ทำให้อัตราค่าจ้างพนักงานทุกระดับของเครือซิเมนต์อยู่ในระดับที่ไม่สูงและไม่ต่ำจนเกินไป

ความพอประมาณ	ความพอดี ไม่มากเกินไป ไม่น้อยเกินไป มุ่งผลประโยชน์ระยะยาวมากกว่าระยะสั้น
	● มีการสำรวจค่าจ้างและเปรียบเทียบ (Benchmark) กับกลุ่มบริษัทชั้นนำและกลุ่มอุตสาหกรรมเดียวกันอย่างสม่ำเสมอเพื่อที่จะได้กำหนดฐานค่าจ้างและสวัสดิการที่เหมาะสมและเป็นธรรมให้แก่พนักงาน
3. ความพอประมาณ ในการใช้ทรัพยากร บุคคล	● เมื่อเกิดวิกฤตเศรษฐกิจ บริษัทได้ทำการ “ผนวกผลงานงาน” (Combine job) โดยการวิเคราะห์และออกแบบงานใหม่ให้บุคลากรได้ทำงานในเนื้องานที่กว้างและลึกมากขึ้น (Job enrichment and enlargement) ทำให้บริษัทสามารถลดอัตรากำลังคนลงไปได้โดยไม่สูญเสียปริมาณและคุณภาพของงาน ● ยื่นหยักนโยบาย “การสร้างและใช้ทรัพยากรบุคคลภายใน” (Internal labour market) จึงเน้นการจ้างงานระยะยาว การส่งเสริมให้บุคลากรภายในมีความก้าวหน้าในอาชีพ (Career development and Promotion from within) ● มีนโยบายให้พนักงานได้มีทักษะที่หลากหลาย (Multi-skilled) โดยมีการหมุนเวียนงานเป็นระยะๆ (Rotation) ทำให้พนักงานสามารถทำงานทดแทนกันได้
4. การส่งเสริมให้ พนักงานมีความ สมคูลในการทำงาน	● ส่งเสริมให้พนักงานมีคุณภาพชีวิตในการทำงาน เช่น การมีกิจกรรม 5 ส. การมีศูนย์กีฬาภายในองค์กร การจัดสภาพแวดล้อมของสถานที่ทำงานให้น่าทำงาน ฯลฯ

ความพอประมาณ	ความพอดี ไม่มากเกินไป ไม่น้อยเกินไป มุ่งผลประโยชน์ระยะยาวมากกว่าระยะสั้น
	● ให้ความสำคัญเกี่ยวกับเรื่อง “สุขภาพและความปลอดภัย” (Healthy & Safety) ของพนักงาน ● เครือซิเมนต์ไทยมีความพยายามที่จะสร้างจิตสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคมให้แก่พนักงาน เช่น - โครงการโรงงานสีเขียว (Green factory) เป็นโครงการที่สนับสนุนให้มีกิจกรรมที่บุคลากรร่วมทำงานแบบเครือข่ายกับส่วนต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อไม่ให้เกิดปัญหาสิ่งแวดล้อมกับชุมชนรอบข้าง - การสนับสนุนค่ายอาสาพัฒนาเครือซิเมนต์ไทย ซึ่งเป็นกิจกรรมที่พนักงานเครือซิเมนต์ไทยเสียสละเวลาในวันหยุดพักผ่อนประจำปี โดยไม่มีค่าตอบแทนใดๆ ออกไปสร้างอาคารเรียนหรือสาธารณประโยชน์ให้กับท้องถิ่นทุรกันดาร - โครงการ “พี่เลี้ยงนักเรียนทุนมูลนิธิเครือซิเมนต์ไทย” สนับสนุนให้บุคลากรของเครือฯ มีส่วนร่วมในการเสนอชื่อและสนับสนุนเยาวชนที่ยากจนในจังหวัดที่เป็นบ้านเกิดของตนเองเพื่อรับทุนการศึกษาจากมูลนิธิเครือซิเมนต์ไทย

2. “**ความมีเหตุมีผล**” ในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลของเครือซิเมนต์ไทย ผู้วิจัยพบว่า เครือซิเมนต์ไทยมีความมีเหตุมีผลในมิติค่านต่างๆ ของการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล ดังนี้

ความมีเหตุมีผล	การบริหารจัดการที่มีการพิจารณาและตัดสินใจอย่างมีเหตุผล มีหลักเกณฑ์ คำนึงถึงเหตุปัจจัยที่เกี่ยวข้องตลอดจนคำนึงถึงผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการกระทำนั้นๆ อย่างรอบคอบ
1. ความมีเหตุมีผลในการสรรหาและคัดเลือกคน	● มีคณะกรรมการคัดเลือกพนักงานอย่างเป็นระบบ เพื่อให้มีฉันทามติในการคัดเลือกคนอย่างมีเหตุมีผล และไม่ให้เกิดระบบที่มีอคติ ● การเน้นรับเฉพาะคนดี คนเก่งมีคุณภาพสูงและซื่อสัตย์เข้ามาร่วมปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดการสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การที่เน้นเรื่องของ “คุณภาพและคุณธรรม” (Quality and Fairness) ● ผู้ที่จะผ่านการประเมินความเป็นคนดีคนเก่งที่เหมาะสมสำหรับเครือซิเมนต์จะต้องผ่านกิจกรรม Cement Thai Career Choice โดยนักศึกษาที่สมัครจะต้องสามารถผ่านทั้ง TOEFL, Personality test, Attitude test มีการทำ Case study และมีกิจกรรม Group selection เพื่อเปิดโอกาสให้ทั้งสองฝ่าย คือ องค์กร และ ผู้สมัคร ได้เรียนรู้ซึ่งกันและกันและมีทางเลือกถึงความเหมาะสมที่จะทำงานร่วมกันในระยะยาว (องค์กรมีโอกาสที่จะพิจารณาเลือกคนที่มีความเหมาะสมกับองค์กร และ ผู้สมัครมีโอกาสเลือกว่าองค์กรมีความเหมาะสมกับตนเองหรือไม่)

ความมีเหตุผล	การบริหารจัดการที่มีการพิจารณาและตัดสินใจอย่างมีเหตุผล มีหลักเกณฑ์ คำนึงถึงเหตุปัจจัยที่เกี่ยวข้องตลอดจนคำนึงถึงผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการกระทำนั้นๆ อย่างรอบคอบ
	● เมื่อบริษัทเริ่มกำหนดนโยบาย Innovation และการจะเป็นบริษัทชั้นนำระดับโลก ทำให้มีการเริ่มโครงการ Top-Ten University Recruitment เพื่อสรรหาผู้สำเร็จการศึกษาจากมหาวิทยาลัยชั้นนำในสหรัฐอเมริกาและยุโรปเข้ามาทำงาน
2. ความมีเหตุผลในการบริหารทรัพยากรบุคคล	● การบริหารทรัพยากรบุคคลจะยึดตามหลักอุดมการณ์ขององค์กร (อุดมการณ์ของเครือฯ คือ “ตั้งมั่นในความเป็นธรรม มุ่งมั่นในความเป็นเลิศ เชื่อมมั่นในคุณค่าของคน และถ่อมมั่นในความรับผิดชอบต่อสังคม”) ดังนั้นการบริหารทรัพยากรบุคคลของเครือฯ จะมีหลักการบริหารที่เน้นค่านิยมในเรื่องของ “ความเป็นธรรม ความเป็นเลิศ คุณค่าของบุคลากร และความรับผิดชอบต่อสังคม” ● มีนโยบายการดูแลพนักงานทุกคนอย่างทั่วถึง และเป็นธรรมโดยใช้ระบบคณะกรรมการบุคคล (Management Development Committee - MDC) ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูง (กรรมการผู้จัดการใหญ่เป็นประธาน ผู้จัดการใหญ่ของธุรกิจและผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่เป็นกรรมการ) มีการประชุมเป็นประจำ และยึดถือระบบความสามารถและอุดมการณ์ของเครือฯ เป็นหลัก ● การบริหารและการปรับค่าจ้างของพนักงานจะขึ้นอยู่กับการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ความมีเหตุมีผล	การบริหารจัดการที่มีการพิจารณาและตัดสินใจอย่างมีเหตุผล มีหลักเกณฑ์ คำนึงถึงเหตุปัจจัยที่เกี่ยวข้องตลอดจนคำนึงถึงผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการกระทำนั้นๆ อย่างรอบคอบ
	● การประเมินผลการปฏิบัติงานจะใช้ระบบคุณธรรม (Merit system) คือ ดูทั้ง “ผลงาน” (Performance) “ระดับความสามารถ” (Competencies) และ “ศักยภาพ” (Potential) ของพนักงาน ● มีการจัด Profile กลุ่มพนักงานที่เป็น “Star”, “Work horse”, “Problem child”, “Deadwood” แล้วจึงมีแผนการบริหารและพัฒนาบุคลากรแต่ละกลุ่มเหล่านี้อย่างเหมาะสม ● การปรับระดับขึ้นสู่ตำแหน่งบริหาร จะพิจารณาคุณสมบัติของคู่แข่งชั้น (Candidates) จาก “ขีดความสามารถ” (Capability) และ “การยอมรับของผู้ที่เกี่ยวข้อง” (Acceptability) ดังนั้นผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นผู้บริหารจึงต้องมีทั้งความสามารถและเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย ● มีนโยบายการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ ทำให้มีนโยบาย “ตลาดแรงงานภายใน” ที่ยึดมั่นและเชื่อมั่นในบุคลากรภายในสามารถดำเนินไปได้ ไม่เน้นการจ้างบุคลากรจากภายนอกมาเป็นผู้บริหาร

ความมีเหตุผล	การบริหารจัดการที่มีการพิจารณาและตัดสินใจอย่างมีเหตุผล มีหลักเกณฑ์ คำนึงถึงเหตุปัจจัยที่เกี่ยวข้องตลอดจนคำนึงถึงผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการกระทำนั้นๆ อย่างรอบคอบ
	● การดำเนินธุรกิจตามหลักบรรษัทภิบาลอย่างเคร่งครัด และเป็นรูปธรรม โดยมีคณะกรรมการบริษัทฯ ทำหน้าที่เป็นผู้กำหนดนโยบาย กลไกการบริหาร และระบบการกำกับดูแล เพื่อให้ภารกิจของเครือซิเมนต์ไทย ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ตรงตามวัตถุประสงค์ ที่คณะกรรมการกำหนด และสอดคล้องกับหลักอุดมการณ์ของเครือฯ
3. การใช้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ	● ใช้แนวทางการบริหารแบบคุณภาพโดยรวม (Total quality management) โดยมีหลักในการทำงานที่เน้นการทำงานเป็นทีมคุณภาพ (Quality circle) และมีหลักปรัชญาในการทำงานว่า “พรุ่งนี้ต้องดีกว่าวันนี้” (Continuous improvement) เพื่อส่งเสริมการสร้างประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง ● งานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของบริษัทในเครือฯ ใช้แนวการบริหารที่ใช้ “ทรัพยากรร่วมกัน” (Shared service) กล่าวคือจะให้สำนักงานบุคคลกลางเป็นเสมือนบริษัทที่ปรึกษา (Internal Consultant) ที่รับงานโครงการการบริหารบุคคลของบริษัทในเครือฯ ไปดำเนินการ โดยบริษัทในเครือไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการว่าจ้างบริษัทที่ปรึกษาจากภายนอก และเป็นโอกาสให้สำนักงานบุคคลกลางได้พัฒนาความสามารถด้านการวางกลยุทธ์ และการแก้ปัญหาอย่างต่อเนื่อง

ความมีเหตุผล	การบริหารจัดการที่มีการพิจารณาและตัดสินใจอย่างมีเหตุผล มีหลักเกณฑ์ คำนึงถึงเหตุปัจจัยที่เกี่ยวข้องตลอดจนคำนึงถึงผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการกระทำนั้นๆ อย่างรอบคอบ
	● การเปิดให้บางหน่วยงานของบริษัทเป็น “ศูนย์กำไรที่หารายได้เลี้ยงตนเองได้” (Profit center) เช่น ให้ฝ่ายซ่อมบำรุง ของโรงงานปูนซิเมนต์ ตั้งบริษัท SCI Plant Services เพื่อให้บริการด้านการซ่อมบำรุงเครื่องจักรให้แก่โรงงานอื่นที่อยู่ในบริเวณใกล้เคียง หรือการให้หน่วยทดสอบเครื่องมือวัดของบริษัทตั้งเป็นศูนย์มาตรวิทยา เพื่อรับบริการงานของหน่วยงานจากทั้งของภาครัฐและเอกชน หรือแม้กระทั่งการพัฒนาสำนักงานบุคคลกลาง เป็นหน่วยงานที่รับโครงการที่ปรึกษาด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์และองค์กรสำหรับบริษัทภายนอก (External consultant) ฯลฯ ล้วนแล้วแต่เป็นการทำให้เกิดการใช้ทรัพยากรมนุษย์ภายในบริษัทอย่างเต็มประสิทธิภาพ
4. ความเข้าใจถึงปัจจัยการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อความสำเร็จของธุรกิจ	● การเปลี่ยนแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เคยให้ความสำคัญกับ “ความอาวุโส” (Seniority) (คูที่อายุงาน) ไปเป็นการบริหารแนวใหม่ที่เน้น “การบริหารบุคลากรที่มีความสามารถ” (Talent management) เพื่อให้บุคลากรที่มีความสามารถได้ใช้ศักยภาพอย่างเต็มความสามารถและมีความผูกพัน (Engage) กับองค์กร สอดคล้องกับความมุ่งมั่นที่จะเป็นบริษัทชั้นนำในระดับภูมิภาค

3. “การสร้างภูมิคุ้มกันที่ดี” ในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลของเครือซิเมนต์ไทย ผู้วิจัยพบว่าเครือซิเมนต์ไทยมีการสร้างภูมิคุ้มกันในตนของบริษัทในมิติต่าง ๆ ของการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล ดังนี้

การสร้างภูมิคุ้มกันที่ดี	การเตรียมตัวให้พร้อมรับผลกระทบและการเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคตทั้งใกล้และไกลอย่างเหมาะสม
1. การตระหนักถึงความสำคัญของพนักงานในการแก้ปัญหาของบริษัท	● การที่เครือซิเมนต์ไทยสามารถหลุดพ้นจากภาวะวิกฤตได้อย่างรวดเร็ว ส่วนสำคัญเป็นเพราะความมีคุณภาพ ความมีวินัยและความร่วมมือร่วมใจของพนักงานซึ่งเป็นผลพวงของนโยบายการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง และนโยบายการสร้างคนภายในบริษัท ● แม้กระทั่งในช่วงที่เกิดวิกฤต ปี 2540 บริษัทไม่ลดกิจกรรมด้านการพัฒนาพนักงาน เพราะเชื่อว่าการพัฒนาพนักงานเป็นการเตรียมพร้อมสำหรับการเติบโตของบริษัทในอนาคต แต่การพัฒนาพนักงานจะเปลี่ยนรูปแบบจาก “การฝึกอบรมในห้องเรียน” (Classroom-based) ไปเป็น “การเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ” (Action learning) “การเรียนรู้ด้วยตนเอง” (Self-managed learning) และการสร้าง “องค์กรแห่งการเรียนรู้” (Learning organization) และการสร้างมหาวิทยาลัยในบริษัท (Corporate university)

การสร้างภูมิคุ้มกัน ที่ดี	การเตรียมตัวให้พร้อมรับผลกระทบ และการเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคตทั้งใกล้และไกล อย่างเหมาะสม
2. การเตรียมความพร้อมสำหรับอนาคต	● มีโครงการพัฒนาภาวะผู้นำขององค์กรอย่างต่อเนื่อง Mini ABC (Abridge Business Concept) => ABC => BCD (Mini-MBA) => MDP (Management Development Program ร่วมกับ Wharton School, U. of Penn.) => SMC (Senior Management Conference) => AMP (Advance Management Program โดยส่งผู้บริหารไปอบรมหลักสูตรนี้ที่ Harvard Business School รุ่นละ 2 คน (4 คนต่อปี) ● มีโครงการนักเรียนทุน (Scholarship program) ส่งเสริมให้บุคลากรศึกษาต่อในมหาวิทยาลัยชั้นนำทั้งในและต่างประเทศในด้านการบริหารธุรกิจ (MBA) และสาขาเทคนิคเฉพาะด้าน เช่น ด้านปิโตรเคมี เยื่อและกระดาษ ชีเมนต์ เป็นต้น มีผู้ได้รับทุนศึกษาต่อแล้วทั้งสิ้นประมาณ 270 คน และยังคงทำงานอยู่ในเครือซิเมนต์ไทยจำนวน 220 คน ● มีการวางแผนเตรียมพร้อมบุคลากรที่จะได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งทางการบริหาร (Successor) เป็นการล่วงหน้าประมาณ 3 ปี

การสร้างภูมิคุ้มกันที่ดี	การเตรียมตัวให้พร้อมรับผลกระทบและการเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคตทั้งใกล้และไกลอย่างเหมาะสม
	มีการริเริ่มเตรียมความพร้อมขององค์กรไปสู่อุตสาหกรรมในอนาคต โดยมีโครงการรณรงค์ “Innovation Change for Better tomorrow” ที่มุ่งการเปลี่ยนแปลงและสร้างวัฒนธรรมใหม่ที่เน้น “ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์” (Creativity) เพื่อให้เครือซิเมนต์ไทยกลายเป็น “องค์กรนวัตกรรม” (Innovation organization)

4. **“ความรู้คู่คุณธรรม”** ในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลของเครือซิเมนต์ไทย ผู้วิจัยพบว่าเครือซิเมนต์ไทยมีความรู้คู่คุณธรรมในมิติด้านต่างๆ ของการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล ดังนี้

การส่งเสริมความรู้	สร้างฐานความรู้เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
1. การสะสมทุนมนุษย์	เครือซิเมนต์ไทยตระหนักว่าการทำธุรกิจในอนาคตจะแข่งขันกันที่ “ฐานความรู้และนวัตกรรม” (Innovation) ดังนั้น จึงมีนโยบายด้าน “การบริหารจัดการความรู้” (Knowledge management) เพื่อเก็บสะสม (Capture) แลกเปลี่ยน (Share) และแปลง (Transfer) ความรู้ของพนักงานให้เป็นองค์ความรู้และเกิดการพัฒนาเป็น “แก่นความสามารถหลัก” (Core competencies) ขององค์กร

การส่งเสริมความรู้	สร้างฐานความรู้เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
	● ตั้งคณะพัฒนาวิชาชีพขึ้นมา 5 คณะ (การผลิต การส่งเสริมการผลิต การบริหารทรัพยากรมนุษย์ คำน บัญชี คำนการเงิน และคำนการตลาด) เพื่อรวบรวม “ตัวอย่างการทำงานที่เป็นเลิศ” (Best practices) ใส่ไว้ใน Website และพนักงานสามารถเข้าไปศึกษา ได้ในระบบ Intranet ของเครือฯ ● การจัดตั้งกลุ่ม “ช่างอาวุโส” อันประกอบด้วย บุคลากรของเครือซิเมนต์ไทยที่เกษียณอายุไปแล้ว เป็นเครือข่ายที่สำคัญที่เครือซิเมนต์ไทยสามารถ อาศัยภูมิปัญญาและความสามารถของคนเหล่านี้ได้ เมื่อจำเป็น
2. นโยบายในการ พัฒนาพนักงาน	● เครือซิเมนต์ไทยมีนโยบายว่าการพัฒนาพนักงาน เป็นการลงทุนเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ทางธุรกิจในระยะยาว พนักงานทุกวิชาชีพ ทุกระดับ ทุกคน จะได้รับการพัฒนาอย่างเพียงพอและต่อเนื่อง ทั้งในเรื่องงานในหน้าที่ ความรู้เกี่ยวกับธุรกิจ ตลอดจนการบริหารและการจัดการตามความ เหมาะสมของหน้าที่และความรับผิดชอบของพนักงาน รวมทั้งสร้างจิตสำนึกในเรื่องคุณภาพให้แก่พนักงาน ทุกคน โดยกำหนด งบประมาณการพัฒนาพนักงาน คือร้อยละ 10 ของฐานค่าจ้าง (Basic salary) ต่อปี (ประมาณห้าร้อยล้านบาทต่อปี) และพนักงานควร ได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาประมาณ 10 วันต่อปี

การส่งเสริมคุณธรรม	ความตระหนักในคุณธรรม ความซื่อสัตย์สุจริต มีความอดทน มีความเพียร ใช้สติปัญญาในการทำงาน
1. การเน้นให้พนักงานมีคุณธรรม	● รับบุคลากรที่มีคุณสมบัติที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร คือ เป็น “คนดี คนเก่ง” ในแบบเครือซิเมนต์ไทย ● เน้นสร้างบุคลากรมืออาชีพ มี “สัมมาอาชีพะ” (Professionalism) มีระเบียบวินัยในการทำงาน มีความตรงต่อเวลา และเน้นความมัธยัสถ์เรียบง่าย ● เน้นความซื่อสัตย์สุจริต หากมีการทุจริตแม้เพียงนิดเดียวถือเป็นสิ่งที่บริษัทไม่สามารถยอมรับได้ จะให้พ้นจากสภาพการเป็นพนักงานทันที ● เน้นค่านิยม “คุณภาพและความเป็นธรรม” (Quality and fairness) ในทุกมิติของการทำงาน ● เน้นการทำงานเป็นทีม และการตัดสินใจในรูปแบบคณะกรรมการ เพื่อให้เกิดความรอบคอบและความเป็นธรรมในการตัดสินใจ

ประเด็นที่ควรพิจารณาเพิ่มเติม สำหรับเครือซิเมนต์ไทย

มีข้อที่ควรพิจารณาซึ่งอาจกล่าวได้ว่า หากไม่มีการบริหารจัดการที่ดี ประเด็นต่อไปนี้ อาจกลายเป็น “จุดอ่อน/ข้อจำกัด” ของเครือซิเมนต์ไทย ในอนาคต กล่าวคือ

❖ **“กับดักของความพอประมาณ”** (Trap of Complacency) การที่บุคลากรมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี มีการดูแลอย่างทั่วถึงเป็นธรรม อาจทำให้บุคลากรบางกลุ่มเกิด “ความรู้สึกมั่นคงในชีวิต” (Secure) จนขาดแรงกระตุ้นใจที่จะปรับปรุงพัฒนาการทำงานให้ดียิ่งขึ้น เนื่องจากได้อยู่ในพื้นที่ที่มั่นคงปลอดภัยในชีวิตแล้ว (Comfort zone) สภาวะเช่นนี้

อาจจะทำให้บุคลากรบางส่วนเกิดความรู้สึกว่า “ทำแค่นี้ก็เพียงพอแล้ว” (Complacency) ทั้งๆ ที่อาจจะมีศักยภาพที่จะทำงานให้ได้ดีและมีคุณภาพมากกว่าที่ควรจะเป็น

❖ **“กับดักแห่งความสำเร็จ”** (Trap of success) ของตนเอง การที่เครือข่ายเอ็นซีไทยสามารถหลุดพ้นจากวิกฤตและสามารถกลับมาประสบความสำเร็จในการประกอบธุรกิจได้อย่างรวดเร็วและมีการขยายตัวอย่างต่อเนื่อง จนกลายเป็นองค์กรต้นแบบให้หลายๆ หน่วยงานใช้เป็นกรณีศึกษา อย่างไรก็ตาม สิ่งที่ยังระมัดระวังสำหรับองค์กรที่ประสบความสำเร็จ ก็คือ การที่จะต้องไม่หลงใหลได้ปลื้มกับผลแห่งความสำเร็จที่ผ่านมาจนตกอยู่ในความประมาท

❖ **“กับดักของความเป็นมืออาชีพ”** (Trap of professionalism) สิ่งที่เครือข่ายเอ็นซีไทยมักได้รับคำวิจารณ์ก็คือ การที่บุคลากรส่วนใหญ่ขาดจิตวิญญาณแบบผู้ประกอบการ (Entrepreneurship) ในขณะที่องค์กรมีแนวโน้มที่จะก้าวไปสู่การแข่งขันที่เพิ่มมากขึ้น ประกอบกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่จะรวดเร็วมากขึ้น สภาพทางธุรกิจเช่นนี้ย่อมต้องการบุคลากรที่มีความยืดหยุ่นสามารถปรับตัวและตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วแบบผู้ประกอบการ บุคคลลักษณะเช่นนี้อาจขัดกับบุคลิกภาพแบบ “ลัทธิมืออาชีพ” (Professionalism) ซึ่งเครือข่ายเอ็นซีไทยได้พัฒนาหล่อหลอมบุคลากรของตนเองมาอย่างยาวนาน

❖ **“กับดักของความเป็นทางการ”** (Trap of formality) การยึดในระบบและหลักการมากเกินไป อาจก่อให้เกิดการติดยึดในกฎระเบียบความเป็นทางการ (Bureaucracy) จนกลายเป็นธรรมเนียมปฏิบัติที่มีแนวโน้มที่จะต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Defensive routines) ทำให้องค์กรขาดความยืดหยุ่น เป็นอุปสรรคต่อการปรับตัวเปลี่ยนแปลง

❖ **“กับดักของหลักการ”** (Trap of principle) หลักการที่สำคัญประการหนึ่งของเครือข่ายเอ็นซีไทยคือ “เชื่อมั่นในคุณค่าของบุคลากร

ภายในองค์กร” ดังนั้น จึงก่อให้เกิดนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เน้นสร้างตลาดแรงงานภายใน (Internal labour market) นโยบายนี้มีข้อดีที่ทำให้องค์กรมีทุนมนุษย์ที่มีคุณลักษณะในแบบที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมที่องค์กรต้องการ แต่ในขณะเดียวกันหากไม่มีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ที่อาจทำให้องค์กรขาดคนที่มีแนวคิดแนวปฏิบัติที่หลากหลาย (Monotone/less diversity) ในขณะที่การสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรม (Innovation culture) ต้องการคนที่กล้าคิด ตั้งคำถามท้าทาย และนำเสนอแนวทางที่แปลกๆ ใหม่ๆ แตกต่างหลากหลาย

แนวทางการแก้จุดอ่อน

อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยพบว่า จุดอ่อนและข้อจำกัดที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น เป็นสิ่งที่ผู้บริหารของเครือซิเมนต์ไทยตระหนักคืออยู่แล้ว ดังนั้น จึงมีความพยายามในการดำเนินการแก้ไข โดยมีการริเริ่มแนวทางในการแก้ไขจุดอ่อน ดังนี้

จุดอ่อน	แนวทางการแก้ปัญหาในปัจจุบัน
● ความรู้สึกมั่นคงในชีวิต (Security) ก่อให้เกิด Comfort zone/ Complacency “แค่นี้ก็พอแล้ว”	- เน้นการพัฒนาและสื่อสารให้บุคลากรเห็นความสำคัญของอุดมการณ์ “การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ”
● ความสำเร็จทางธุรกิจที่จะก่อให้เกิด “กับดักแห่งความสำเร็จ” (Trap of success)	- สนับสนุนกิจกรรม TQM ซึ่งเน้นแนวคิดเรื่อง “พรุ่งนี้ต้องดีกว่าวันนี้” อย่างต่อเนื่อง - การบริหารทรัพยากรบุคคลแบบเน้นผลงาน (Performance-based) และการบริหารที่สนับสนุนคนรุ่นใหม่

จุดอ่อน	แนวทางการแก้ปัญหาในปัจจุบัน
	ที่มีความสามารถ (Talent management) และการใช้เกณฑ์ Capability - Acceptability เพื่อการปรับระดับตำแหน่งพนักงาน
● ขาดจิตวิญญาณแบบ Entrepreneurship	- (ยังไม่มีแนวทางที่ชัดเจน)
● ระบบและหลักการอาจก่อให้เกิด Bureaucracy/Defensive routines ขาดความยืดหยุ่นและการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง	- โครงการรณรงค์วัฒนธรรมนวัตกรรม (Innovation) - การจัดโครงการ Change readiness programme
● Internal labour market อาจทำให้ขาดคนที่หลากหลาย (Monotone/less diversity)	- เริ่มมีนโยบายการสรรหาพนักงานแบบ Special track - โครงการ Top ten university recruitment

บทสรุปและข้อสังเกตของผู้จัดทำ

จากการศึกษาวิจัยเรื่องนี้ ทำให้ผู้วิจัยพบว่าหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง เป็นหลักแนวคิดแนวปฏิบัติที่ดีที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้กับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรธุรกิจเอกชน ในกรณีของเครือซิเมนต์ไทยซึ่งเป็นกลุ่มอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ของประเทศก็ได้แสดงให้เห็นแล้วว่ามีความเหมาะสมในการดำเนินการจัดการบริหารทรัพยากรบุคคลหลายประการที่สอดคล้องกับแนวทางของหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการยึดถือหลักการบริหารบุคคลแบบ “ความรู้คู่คุณธรรม” (เน้นรับ “คนดี คนเก่ง”) และการให้ความสำคัญกับ “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่อง” แม้ในบางช่วงที่เครือซิเมนต์ไทยมีการดำเนินธุรกิจแบบ

“ไม่พอเพียง” แต่เมื่อเกิดปัญหาทางธุรกิจจนต้อง “หันกลับมาสู่พื้นฐาน” บริษัทก็สามารถเอาตัวรอดมาได้อย่างรวดเร็ว ส่วนหนึ่งก็เนื่องมาจากการวางพื้นฐานด้านการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลที่ดี มีความพอเหมาะพอดี ไม่ก่อให้เกิดปัญหาแต่กลายเป็นพลังผลักดันทำให้บริษัทฟื้นตัวได้อย่างรวดเร็ว การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของเครือซิเมนต์ไทยจึงเป็นระบบที่เป็นเสมือนภูมิคุ้มกันที่สำคัญของบริษัท

ปัจจุบันการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลของเครือซิเมนต์ไทย ได้มีการปรับปรุงพัฒนาตนเองไปสู่อีกขั้นหนึ่ง ที่มุ่งเน้นการเป็น “หุ้นส่วนทางกลยุทธ์ของธุรกิจ” (Strategic partnership) พร้อมๆ ไปกับ ยุทธศาสตร์ทางธุรกิจของฝ่ายจัดการชุดใหม่ที่ต้องการขับเคลื่อนเครือซิเมนต์ไทยให้กลายเป็นบริษัทระดับภูมิภาค และการสร้างสรรค์วัฒนธรรมนวัตกรรมใหม่ๆ ดังนั้น ก้าวต่อไปของเครือซิเมนต์ไทยจึงเป็นอีกก้าวที่น่าจับตามองและน่าศึกษาต่อไปว่าหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง จะเป็นปัจจัยที่ช่วยเอื้อต่อความสำเร็จในอนาคตของบริษัทหรือไม่? หรือจะเป็นปัจจัยที่จะคอยกำกับมิให้เกิดปัญหาวิกฤตในอนาคตอีกครั้งได้หรือไม่?

นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังมีข้อสังเกตเพิ่มเติมที่ได้รับจากประสบการณ์ การศึกษาวิจัย ดังนี้

❖ **หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงสำหรับภาคธุรกิจเอกชน**
ควรมองแบบ “สัมบูรณ์” (Absolutism) หรือ “สัมพัทธ์” (Relativism)? แนวทางการสร้างทฤษฎีตามหลักแนวคิดทางวิชาการ ของตะวันตกส่วนใหญ่มักมีแนวโน้มที่จะสร้างกรอบความคิดทฤษฎีที่มีลักษณะ แบบลดทอน (Reductionism) คือการจำกัดองค์ประกอบของทฤษฎีให้มี ชุดของปัจจัยที่สัมพันธ์เชื่อมโยงกันจำนวนหนึ่งและตัดปัจจัยที่คิดว่าไม่เกี่ยวข้องกับ ทฤษฎีนั้นออกไป แล้วจึงทำการศึกษาวิจัยชุดของความสัมพันธ์ระหว่าง ตัวแปรเหล่านั้นจนได้ “สูตร ทฤษฎี หรือกรอบความคิด” ที่มั่นใจว่านั่นคือ แบบแผนความสัมพันธ์ที่บุคคลทั่วไปสามารถนำเอากรอบแนวคิดนั้นไปใช้ ศึกษาประยุกต์ได้ทุกที่ทุกเวลาแบบครอบจักรวาล (Universalism) ใน

ทางปรัชญา เรียกลักษณะเช่นนี้ว่าเป็นแนวคิดแบบ “สัมบูรณ์นิยม” (Absolutism) อันเป็นปรัชญาที่เชื่อว่ามีตัวแบบที่คัมมีความถูกต้องสมบูรณ์แบบแบบหนึ่งรออยู่แล้ว (Predetermined model) แต่สำหรับหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงแล้ว ผู้วิจัยเห็นว่ามีความแนวโน้มที่จะคล้อยไปทางหลักปรัชญาตะวันออก ซึ่งจะให้ความสำคัญกับการคิดวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ ที่สัมพันธ์เชื่อมโยงกันแบบองค์รวม (Holistic) และการปรับประยุกต์ใช้ทฤษฎีมักจะมีลักษณะที่การปรับให้เหมาะสมตามกาลและเทศะ (Time and space)

ในทางปรัชญา เรียกลักษณะเช่นนี้ว่าเป็นแนวคิดแบบ “สัมพัทธนิยม” (Relativism) อันเป็นปรัชญาที่ปฏิเสธตัวแบบที่คัมสมบูรณ์แบบที่คัมที่สุดแบบหนึ่ง แต่เชื่อในความหลากหลายตามเวลาและสถานที่ สำหรับผู้วิจัยแล้วเชื่อว่าหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงไม่น่าที่จะเป็นเรื่องซึ่งมีตัวแบบหรือคำตอบที่ถูกต้องสมบูรณ์แบบรออยู่แล้วในทุกสถานการณ์ ไม่มีตัวแบบใดที่จะสามารถกำหนดไว้แล้วว่าหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงสามารถประยุกต์ใช้ได้เพียงแคในภาคส่วนใดส่วนหนึ่งซึ่งมักจะเข้าใจกัน (โดยทั่วไปคนมักจะเข้าใจว่าหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงใช้ได้เฉพาะกับภาคเกษตรกรรมและสังคมชนบท) และไม่ได้มีสูตรสำเร็จตายตัวที่จะชี้วัดว่าอะไรคือความพอเพียงหรือไม่พอเพียง แต่หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเป็นแนวคิดที่ให้คุณค่ากับ “คุณประโยชน์ร่วมกันของมนุษย์” มากกว่า “ตัวแบบที่กำหนดมาก่อนล่วงหน้า” ดังนั้น การทำความเข้าใจในหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงอาจจะไม่เหมาะสมหากจะคัมอยู่บนพื้นฐานของ “ศาสตร์” ตามนัยความหมายของหลักวิชาการแนวจารีต เพราะหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงน่าจะเป็น “ศาสตร์ของชาวบ้าน” (Citizen science) ที่ชาวบ้านทั่วไปทุกระดับสามารถร่วมกันคิด วิเคราะห์ คัมความ นำเสนอ “ความพอเพียง” ในแง่มุมชีวิตของคนแต่ละกลุ่มแต่ละฝ่าย ด้วยเหตุนี้ การที่จะปรับประยุกต์ใช้หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงให้เหมาะสมกับแต่ละกรณีและการพิจารณาถึงความพอเพียงในแต่ละแง่มุมจึงน่าจะอยู่ที่ “กระบวนการของการเรียนรู้

ร่วมกัน” (Collective learning process) ของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องที่จะมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้มุมมองคุณประโยชน์ของแต่ละบุคคล ประเด็นสำคัญอยู่ที่ “กระบวนการ” มากกว่า “ผลลัพธ์” อยู่ที่ “ความเข้าใจร่วมกัน” (Shared meaning) มากกว่า “คำตอบสุดท้าย” ดังเช่น กรณีศึกษาการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของเครือซิเมนต์ไทยนี้ ชี้ให้เห็นว่าหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงสามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้ แม้กระทั่งกับองค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ที่แสวงหากำไร ซึ่งแตกต่างจากความเชื่อโดยทั่วไปแบบเดิมที่เชื่อว่าหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเหมาะสมสำหรับภาคเกษตรกรรม/ชนบทเท่านั้น แม้กระทั่งในระหว่างการศึกษาภาคสนามผู้วิจัยพบว่าในช่วงแรกของการศึกษา ผู้บริหารของเครือซิเมนต์ไทยที่ให้ข้อมูลหลายท่านเชื่อว่าหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเหมาะสมสำหรับภาคเกษตรกรรม/ชนบทเท่านั้น แต่เมื่อได้ “แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน” ทั้งผู้วิจัยและผู้ให้ข้อมูลจึงเกิด “ความเข้าใจร่วมกัน” ว่าสามารถประยุกต์หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงกับองค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ดังเช่นเครือซิเมนต์ไทยได้ อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยต้องการย้ำเน้นว่า ผลจากการศึกษานี้ไม่ได้มีนัยหมายความว่า “หลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบพอเพียง” ของเครือซิเมนต์ไทยจะเป็นตัวแบบที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้อย่างเหมาะสมในองค์กรอื่นๆ เนื่องจาก องค์กรแต่ละแห่งย่อมมีเงื่อนไขปัจจัยที่เกี่ยวข้องที่แตกต่างออกไป ดังนั้น หากบริษัทธุรกิจเอกชนอื่นๆ ต้องการที่จะสร้าง “การบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบพอเพียง” บริษัทนั้นต้องสร้างตัวแบบที่เป็นของตนเอง

❖ **หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงควรมองแบบ “สถิต” (Static) หรือ “มีพลวัตร” (Dynamic)?** ในช่วงแรกที่ผู้วิจัยทำการนำเสนอประเด็นการศึกษาวิจัยให้กับผู้ที่เกี่ยวข้องและบุคคลทั่วไป พบว่าปฏิกิริยาของคนส่วนใหญ่ทั้งที่เป็นบุคลากรภายในเครือซิเมนต์ไทยและบุคคลภายนอกต่างมีความเห็นว่า เครือซิเมนต์ไทยเป็นองค์กรธุรกิจเอกชนที่แสวงหากำไร ดังนั้น

จึงไม่ใช่ “องค์กรที่พอเพียง” แต่เมื่อผู้วิจัยได้นำเสนอและอธิบายแง่มุมและรายละเอียดต่างๆ ที่เกี่ยวกับหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง ความคิดเห็นและมุมมองที่เกี่ยวกับหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงของผู้ที่เกี่ยวข้องจึงเริ่มเปลี่ยนไปและมีความเห็นว่ามีหลายด้านที่การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของเครือซิเมนต์ไทยสอดคล้องกับหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง บทเรียนอันทรงคุณค่าที่ผู้วิจัยได้รับและชวนให้ขบคิดก็คือ มีหลายแง่หลายประเด็นที่เมื่อพิจารณาอย่างผิวเผินแล้วดูเหมือนจะขัดกับหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง แต่เมื่อได้เสวนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น (Dialogue) ก็สามารถชวนให้คิดได้ว่าสอดคล้องกับหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง เช่น ประเด็นเรื่องการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ประเด็นเรื่องการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรม ประเด็นเรื่องการใช้งบประมาณจำนวนมากในการพัฒนาบุคลากรและผู้บริหาร และประเด็นที่ท้าทายอย่างยิ่ง คือ การที่จะก้าวไปสู่การเป็นธุรกิจที่จะแข่งขันในระดับภูมิภาค เป็นต้น ผู้วิจัยเห็นว่าประเด็นต่างๆ เหล่านี้จะสามารถเข้าใจได้อย่างลึกซึ้ง หากใช้หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงศึกษาทำความเข้าใจภาคธุรกิจเอกชนแบบ “พลวัตร” นั่นคือการนิยามความหมายของหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง สำหรับภาคธุรกิจเอกชนไม่ควรมีลักษณะที่จำกัดแคบๆ และหยุดนิ่ง แต่ควรมองในแง่มุมของปฏิสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับบริบททางเศรษฐกิจสังคม การมองแบบมุ่งทำความเข้าใจกับการเคลื่อนไหวคลี่คลายของพลังทางเศรษฐกิจและเทคโนโลยีในอนาคต แล้วจึงกลับมาตั้งคำถามถึงขีดความสามารถ ศักยภาพและหลักการขั้นพื้นฐานขององค์กรว่า “บริษัทต้องการทำธุรกิจไปเพื่ออะไร”

เอกสารอ้างอิง

- 1 สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ
“นานาคำถามเกี่ยวกับปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” 2547



ติดต่อขอข้อมูลเพิ่มเติมได้ที่
กลุ่มงานเศรษฐกิจพอเพียง
สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ
๔๖๒ ถนนกรุงเกษม เขตป้อมปราบ กรุงเทพมหานคร ๑๐๑๐๐
โทรศัพท์ ๐-๒๒๘๐-๔๐๘๕ โทรสาร ๐-๒๒๘๑-๖๑๒๗
website : <http://www.sufficiencyeconomy.org>