

THUMBSUP SCOOP

THUMBSUP SCOOP | ISSUE 3 | JUN 2019



HR MANAGEMENT IN DIGITAL ERA





HR MANAGEMENT IN DIGITAL ERA

THUMBSUP SCOOP

ISSUE 3 | JUN 2019

HR MANAGEMENT IN DIGITAL ERA

HR 4.0 บริหารองค์กรอย่างไร ให้คนรุ่นใหม่อยากร่วมงานด้วย

Editorial

Khajorn Chiaranaipanich – *Editor*

Nutthaya Sutthicharoen – *Writer / Interviewer*

Jenpasit Puprasert – *Writer / Interviewer*

Wittawin Assawanives – *Graphic Designer*

Kritwachara Thetipumporn – *Photographer*

1

“สนุก และ มีส่วนร่วม”

หลักการดูแลพนักงานแบบ Starbucks

2

เราไม่อยากจะเป็นยักษ์ที่อ้วนอ้าย

คุยกับ Sea (Thailand) บริษัทแม่ของ Garena

3

ต้องสร้างเวทีให้คนรุ่นใหม่

ทิศทางรักษาพนักงานสไตล์ SCG

4

‘มิตรผล’ กับความใส่ใจพนักงาน

ที่แคร่มากกว่า ‘ความหวาน’

5

Banpu Heart

หัวใจที่สร้างวัฒนธรรมองค์กร

เชื่อมพนักงานทั่วโลก มีใจเป็นหนึ่งเดียวกัน

“สนุก” และ “มีส่วนร่วม”

หลักการดูแลพนักงานแบบ Starbucks



Writer: Nutthaya Sutthicharoen

Starbucks ร้านกาแฟชั้นนำระดับโลก ที่เรียกว่ารักษามาตรฐานทั้งเรื่องของรสชาติกาแฟ สาขาที่ให้บริการ และมารยาทของพนักงานได้ระดับเดียวกัน และสร้างความประทับใจทุกครั้งต่อการเข้าไปใช้งาน หลายคนอาจจะสงสัยว่าทำไม Starbucks ถึงรักษามาตรฐานแบบเดียวกันได้ วันนี้ทีม Thumbsup ได้พูดคุยกับ คุณมธุรส รักตประจิต Partner Resources ของทาง Starbucks ประเทศไทย ที่จะพาไปไขข้อข้องใจกันค่ะ

วัฒนธรรม Starbucks

คุณมธุรส: จริง ๆ แล้ว Starbucks เป็น People Business Serving Coffee เราก่อตั้งมา 21 ปี ใน 17 July ในไทย เราจะมี การตัดเค้กในร้านทุกปีและเชิญลูกค้ามาเป็นส่วนร่วม และส่งมอบประสบการณ์ร่วมกันระหว่างลูกค้าและพาร์ทเนอร์นะคะ เป็นหลักการเลยว่า สิ่งที่เราจะมอบให้ลูกค้าเป็นเอกลักษณ์ด้านงานบริการ จำนวนร้านมี 380 แห่ง และขยายต่อไปเรื่อย ๆ

การรับคนของเราจะมีขั้นตอนพอสมควร วัฒนธรรมของ Starbucks ค่อนข้างพิถีพิถัน เพราะจะเป็นคนขับเคลื่อนให้องค์กรประสบความสำเร็จและเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เราจะเรียกพนักงานของเราว่า “พาร์ทเนอร์” เราจะมี การทดสอบเรื่องการให้ เซอร์วิสในการสมัครงาน และต้องดูความเหมาะสม ผู้สมัครต้องกระตือรือร้น รักในกาแฟ ใฝ่รู้ เพราะเราจะมี การอบรมต่อเนื่อง ทุก ๆ โฟลชีวนะคะ

การสมัครงานผ่านระบบออนไลน์ รับพนักงานบดคั่วกาแฟ

คุณมธุรส: ตอนนี้ได้กรุ๊ปใหม่เค้าต้องการอะไรที่เร็ว ช่องทางในการรับของเราเนี่ยมีหลายช่องทาง แต่ว่าเราจะมุ่งเน้นไปที่ดิจิทัล ก็จะมีเฟสบุคของเราในการรับคน มีคนติดตาม 3 แสนกว่าคน แอปพลิเคชันไลน์ 5.6 หมื่นคน อินสตาแกรมเพิ่งเริ่มอยู่ที่ 1,000 กว่าคน

สิ่งที่เราทำคือ น้องไม่ต้องส่งเป็น Hard Copy หรือว่ากรอกใบสมัครแล้ว สามารถส่งเป็นออนไลน์ได้ หรือที่ร้านสาขาก็สามารถสแกน QR Code เข้าไปที่ออนไลน์แอปพลิเคชันแล้วกรอกได้เลย หรือถ้าไม่อยากจะเดินเข้ามาถามในร้าน เราก็มีป้ายให้สแกน QR Code แล้วลิงค์ไปที่แอปพลิเคชันได้เลย

อีกอย่างคือ ถ้าคนไหนต้องการเปิดเผยก็สามารถส่งคลิปแนะนำตนเองได้ เราจะมีคำถามแจ้งไว้ในระบบว่าเราอยากรู้อะไรบ้าง เค้าก็จะฟรีเซนต์ตัวเอง บางคนก็แต่งหน้าสวยแนะนำตัวเองด้วย ก็น่ารักดี และสะดวกเราด้วยที่ไม่ต้องโทรสัมภาษณ์ พอเห็นเราก็รู้เลยว่าคนนี้ผ่าน คนนี้ไม่ผ่าน ซึ่งเค้าเองก็ชอบ เพราะได้เวลาเตรียมตัว เพราะถ้าต้องมาเจอเราอาจจะเกร็ง ๆ นิดหน่อย

ถ้าคนไหนผ่านเราก็จะส่งให้ Store Manager เลือกละ ถ้าไม่เหมาะเราก็จะส่งต่อไปที่สาขาอื่น ๆ ก็จะค่อนข้างตัดชั้นตอนคัดเลือกคนไป ทำให้คนรุ่นใหม่สนใจอยากมาสมัครงานกับเรามากขึ้นนะค่ะ ก็เป็นการพัฒนาให้คนรุ่นใหม่รู้สึกว่าจะไม่ได้ใช้วิธีเก่า ๆ แล้วนะ

การรับคนแบบดิจิทัลมีทั่วโลกไหม

คุณมธุรส: วิธีรับคนแบบนี้จะเป็นเฉพาะประเทศไทยเท่านั้นนะค่ะ เพราะการหาคนใน Business นี้ค่อนข้างยากพอสมควร ด้วยจำนวนของคู่แข่งในตลาดที่ค่อนข้างเยอะ เราอยากให้ได้เข้าใจว่าการทำงานของเราคืออะไร แม้จะผ่านการคัดเลือกแล้ว ก็ต้องทดสอบงานอีกครั้งวันเพื่อให้รู้ว่างานจริง ๆ คืออะไร ไม่ใช่แค่แต่งหน้าสวย ชงกาแฟ เราต้องมีการเรียนรู้เยอะมาก เพราะ requirement ของเราอย่างหนึ่งคือน้องต้องใฝ่รู้และชอบในการฝึกอบรม เพราะเราจะมีฝึกอบรมอยู่ตลอด

การที่เราปรับตัวและทำแบบนี้ เพราะต้องการดึงดูดให้เด็กรุ่นใหม่ ที่มีพฤติกรรมทุกอย่างต้องรวดเร็ว กล้าแสดงออก และชอบความท้าทาย มาทำงานร่วมกับเรา

Career Path ที่ปูรากฐานและสร้างทีมเวิร์ค

คุณมธุรส: เรามี Engagement Program ซึ่งพาร์ทเนอร์สามารถใช้ศักยภาพได้หลายอย่าง เช่น เราจะมีการแข่งขันเรื่องเครื่องดื่ม พาร์ทเนอร์สามารถคิดเครื่องดื่มสูตรของเค้าขึ้นมา เราเรียกว่า Barista Signature ถ้าคุณชนะ เครื่องดื่มนั้นจะมาขายที่ร้าน ซึ่งตอนนี้กลายเป็น Core ไปละ ชื่อ Matcha White Chocolate Affogato ชื่อต้องเรียกยาก ๆ หน่อย ไม่งั้นไม่ใช่สตาร์บัค (หัวเราะ) ซึ่งขายแล้วก็อยู่บนบอร์ดตอนนี้

การแข่งขันแบบนี้ก็จะสร้างทีมเวิร์คด้วยนะค่ะ เพราะน้องทุกคนในร้านจะช่วยกันคิดว่าเครื่องดื่มอะไรดี ชิมกันไปชิมกันมา เพื่อที่ว่าร้านเค้าได้ ไม่ใช่แค่น้องที่ได้รางวัล แต่ร้านก็จะได้น้ำด้วย ก็จะใฝ่รู้ได้หลายอย่างไม่ใช่แค่กาแฟ

การเรียนรู้เกี่ยวกับกาแฟที่ยังมีอยู่ อย่างเช่น น้องที่ใส่ Apron ดำ ก็จะมี Apron เขียวด้วย ถ้าเป็น Apron ดำคือการใฝ่รู้เรื่องกาแฟ ก็จะมีการเทรนจนเป็น Coffee master ซึ่งจะจำกัดว่าเป็นกาแฟเฉพาะประเภทหนึ่ง จนเป็น District Coffee Master อันนี้ต้องสอบและแข่งขันนะค่ะ หลังจากนั้นก็จะไปแข่งระดับ Regional ซึ่งก็เคยมี Ambassador ของไทยไปแข่งที่อเมริกาก็ยังทำงานอยู่กับเรา และได้รับตำแหน่งเป็น District Manager ไปแล้วนะค่ะ



สวัสดิการโดดเด่นที่ร้านกาแฟอื่นๆ ไม่มี

คุณมณูร: สวัสดิการพิเศษที่เราให้ ก็จะเป็นเครื่องดื่ม 2 แก้วต่อวัน จะเลือกเมนูใดก็ได้ให้ตัวเอง ทำชิมได้เองเลย เพื่อทดสอบให้รู้ว่าเมนูไหนที่ยังติดขัด หรืออยากทดลองทำเมนูใหม่ ๆ ก็ได้ นอกจากนี้ เรายังมีสวัสดิการลดราคาพนักงาน 30% อะไรก็ได้ในร้าน เฉพาะพาร์ทเนอร์เท่านั้นที่สามารถซื้อสินค้าในราคาพิเศษได้ และก็มีรางวัลโบนัสทั่วไป สำหรับการขายสินค้าภายในร้าน แต่จะมี incentive ของยอดขายด้วย

ส่วนเรื่องของฐานเงินเดือนดีกว่าอยู่แล้ว เรามีเซอร์เวย์ทุกปี กับตลาดทั้งพื้นฐาน เงินเดือน โบนัส incentive ว่าเท่าไรและดูว่าการตลาดเราดีกว่าหรือเปล่า ซึ่งเราปรับทุก 2 ปีนะ ถ้าเปรียบเทียบกับค่าจ้างขั้นต่ำ เราสูงกว่าอยู่แล้ว สูงกว่าเยอะ เราไม่ได้ใช้เรต 15,000 ใช้เรต 14,000 แต่มีสวัสดิการอื่น ๆ มาอontonท็อป

นอกจากนี้เรายังมีวันหยุดวันเกิดซึ่งคงไม่บอกให้ไปทำบุญ เพราะแต่ละคนอาจนับถือศาสนาที่แตกต่างกัน แต่วันพิเศษแบบนี้ ก็เปิดกว้างให้ไปอยู่กับแฟนหรือพักผ่อนกับครอบครัวได้ ที่เหลือก็เป็นวันหยุดตามธนาคาร

5 สิ่งที่ต้องรู้ก่อนมาสมัครสตาร์บัค

คุณมณูร: สำหรับคนที่อยากสมัครงานที่ Starbucks ก็ต้องรู้ใน 5 เรื่องนี้ คือ

1. **Mission & Value** ของสตาร์บัค ซึ่งเราค่อนข้างเน้นเรื่องการบริการและแอปปีเวิร์คเพลส ต้อนรับทุกคนมาเป็นส่วนร่วมของเรา

2. **Human Connection** คือ สามารถมอบประสบการณ์ต่าง ๆ พาร์ทเนอร์สำคัญ มอบประสบการณ์ให้ลูกค้าได้ เรื่องการส่งมอบบริการที่แตกต่าง

3. ทุกคนที่เข้ามาต้องเรียนรู้ประสบการณ์สตาร์บัค ซึ่งเราจะมีความเป็นเอกลักษณ์มากกว่าแบรนด์อื่น ๆ

4. การที่เรามีพาร์ทเนอร์กาแฟและร้านเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้เราแตกต่างจากคนอื่น และพาร์ทเนอร์ถือว่าเป็น Second Place ลูกค้าเป็น Third Place

5. **Engagement** ของพาร์ทเนอร์ที่เรามีอยู่ตลอด กว่าจะไปแข่งขันเค้าต้องฝึกที่นี่ก่อน ทุกคนต้องช่วยกันสอนน้อง ตกรอบก็ไม่เสียใจเพราะเป็นอะไรที่สนุกสนาน





ถ้าเลิกทำงานที่ Starbucks เปิดร้านกาแฟได้ไหมคะ

คุณมธุรส: ได้ แต่ว่าอุปกรณ์หรือ Material จะไม่เหมือนกันนะ เพราะอุปกรณ์หรือสินค้าที่เราใช้ ส่วนใหญ่เรานำเข้าจากต่างประเทศหมด กาแฟอาจจะคนละรสชาติ แม้ว่าเราจะใช้สัดส่วนเหมือนกันก็ตามนะ แต่เปิดได้ค่ะ เราชอบคนเปิดเยอะ ๆ มีคู่แข่งเยอะ พาร์ทเนอร์ยิ่งกระตือรือร้น คู่แข่งมาแล้วนะ คุณยังต้องปรับให้แตกต่าง



“เราไม่อยากเป็น ยักษ์ที่อ้วนอ้าย”

คุยกับ Sea (Thailand)

บริษัทแม่ของกาสิโน

Writer: Jenpasit Phuprasert

Co-Interviewer: Wittawin Assawanives

ชวนฟังคำแนะนำด้านการจัดการบุคลากรจาก รัฐวุฒิ สุวรรณลีลา Head of People Team ของบริษัท Sea (Thailand) บริษัทที่มีบริษัทลูกอย่าง Garena (เจ้าของเกม RoV), AirPay (ให้บริการ E-Wallet) และ Shopee (ให้บริการ E-Commerce) ถือเป็นอีกหนึ่งบริษัทที่มีจิตวิญญาณ Startup แม้จะเข้าตลาดหลักทรัพย์นิวยอร์กไปแล้วก็ตาม

การบริหารธุรกิจของ Sea มีการปรับปรุง-เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอด เพราะว่าอยู่ในช่วง Technology Disruption เทคโนโลยีเปลี่ยน ธุรกิจโมเดลเปลี่ยนไป คนเราก็ต้องเปลี่ยน การบริหารคนก็ต้องเปลี่ยน ปัจจุบัน Sea (Thailand) จึงมีทีมที่เป็นฟังก์ชันที่จะทำการสนับสนุนใหญ่ ๆ 2 ทีม ก็คือ ทีมของรัฐวุฒิที่ดูแลในเรื่องขององค์กรและส่วนของ Garena เป็นหลัก ส่วนอีกทีมหนึ่งจะเป็นทีมที่ดูแลตรงส่วนของ Shopee

โดยให้เหตุผลว่าที่แยกเป็น 2 ทีม เพราะมีโจทย์ว่าเวลาให้บริการพนักงานทุกคน องค์กรจะทำไมยังให้ HR สามารถเข้าถึงเขาได้ง่ายที่สุด ซึ่งการรวมศูนย์ในแบบเดิมนั้น มันไม่เวิร์กอีกต่อไป

แรงบันดาลใจของคนรุ่นใหม่กับองค์กรขนาดใหญ่

คุณรัฐวุฒิ: ผมขอตอบเป็นสองมุมละกัน “มุมมอง” กับ “มุมมองบริษัท” ในมุมมอง เส้นหนึ่งของบริษัทเล็กตอนนั้นผมคิดว่าเวลาที่น้องจะไปทำงานที่บริษัทใดก็ตามจะเล็กหรือจะใหญ่ ทราบไหมว่าตัวเองสุดปลายทางตัวเอง อยากทำอะไร อยากเป็นอะไร จะพัฒนาอะไรบริษัทเล็กข้อดีก็คือว่า ได้สามารถทดลองทำอะไรหลาย ๆ อย่าง เพราะว่าในฟังก์ชันหนึ่งเป็นไปได้อะไรบริษัทเล็ก คนคนหนึ่งต้องทำได้หลากหลายอย่าง ได้ทำกว้าง ได้ทดลองทำอะไรใหม่ ๆ

เส้นหนึ่งของบริษัทใหญ่คือ เป็นบริษัทที่ทำการพัฒนาทดลองอะไรมาแล้ว เพราะฉะนั้นเขาจะมีระบบเข้าไป คุณได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ แต่ว่าทั้งสองอย่างมันเป็นเหรียญคนละด้านกัน ส่วนเส้นหนึ่งของบริษัทเล็กคือ คุณได้ทดลองอะไรหลาย ๆ อย่าง สิ่งที่คุณทำเป็นครั้งแรกที่บริษัทไม่เคยมี แต่สิ่งที่ขาดคือต้องมีไค้มาทำการสอนอะไรต่าง ๆ

แต่ในขณะเดียวกัน เราจะพบว่าบริษัทใหญ่มีการสอนมาแล้ว บางทีมันอาจจะไม่สามารถปรับไปปรับมาได้ ทำให้สิ่งที่เราอยากจะทำนั้นจะต้องคิดมากกว่าแค่ขั้นตอนเดียว ซึ่งบางคนพบว่ามันอาจจะไม่มีอิสระทางความคิดเทียบกับบริษัทเล็ก

ในมุมมองบริษัท สมมติถ้าพูดถึง Sea ผมรู้สึกว่าบริษัทเราเป็นบริษัทที่ใหญ่ แต่ว่าเรายังคงจิตวิญญาณของสตาร์ทอัพ



คือเรายังคงฟังก์ชันย่อย ๆ ไว้ เพราะเราเชื่อว่าเราจำเป็นที่จะต้องกระจายอำนาจการตัดสินใจให้กับน้องให้กับแต่ละแผนก ไม่อย่างนั้นเราไม่สามารถเปลี่ยนแปลงตามตลาดได้ เราเป็นบริษัทที่ใหญ่ขึ้นเพราะว่าเรามีธุรกิจที่มากขึ้นเราเกี่ยวพันกันมากขึ้น เราเข้าตลาดหลักทรัพย์นิวยอร์กไป ทำให้เราได้เข้าถึงแหล่งเงินทุน

“แต่เราไม่อยากจะเป็นยักษ์ที่อ้วนอ้วน เพราะฉะนั้นมาถึงบริษัทเรา ผมยังรู้สึกว่า บริษัทเรายังมีเส้นหนึ่งและก็จุดอ่อนแบบเดียวกับบริษัทเล็ก ก็คือของเรายังทำอะไรตัดสินใจรวดเร็ว คนคนหนึ่งเราคาดหวังว่าทำได้มากกว่า 1 2 3”

เรามีการทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ สิ่งที่จะทำให้เราต่างจากบริษัทเล็กทั่วไป เมื่อเรามีเงินทุน โอกาสการเติบโตของเราจะมี บริษัทจะเติบโตแค่ใดก็ตาม เมื่อเราอยู่ในอุตสาหกรรมที่โตขึ้น บริษัทเรากำลังอยู่ในบริษัทพุ่งขึ้น กำลังโตขึ้น น้องมีโอกาสมากขึ้น

แต่น้องจะไขว่คว้าโอกาสได้มากน้อยแค่ไหน นั่นคือความสามารถของน้อง นั่นคือทัศนคติของน้อง นั่นคือความกล้าของน้องในการที่จะรับสิ่งต่าง ๆ

หลักการบริหารงานฝ่าย HR รับยุคดิจิทัล

นับตั้งแต่วันแรกที่พนักงานเข้ามา บริษัทของเราจะพยายามทำอย่างไรให้ดูแลพนักงานได้ดีที่สุด โดยที่ Policy ของบริษัทเราไม่ได้คงไว้ทุกอย่างให้เป็นอย่างนั้นตลอดไป

หัวใจอันดับแรกเราอยู่ที่ฝั่ง People ฝั่งบุคคล เราเป็น Support Function เราต้องช่วยสนับสนุนองค์กร-ธุรกิจให้มันวิ่งไปได้ จากแต่เดิมการบริหารบุคคล-ของฝั่งผม ทุกอย่างฟังก์ชันรวมศูนย์อยู่ ทำการดูแลต่าง ๆ มันรวดเร็ว เพราะตอนนั้นบริษัทเรายังไม่ใหญ่มาก

พอเราเกิดการขยายตัวมากขึ้น การให้บริการบางอย่างเราอาจจะไม่เร็วเท่า ก็ต้องแตกตัวไป เพราะฉะนั้นก็สำคัญของเรา ก็คือการบริหารคน เราจะดูแลคนอย่างไรให้สามารถเติบโต ทำงาน มีความสุข และเติบโตไปพร้อม ๆ กับองค์กรได้

ประกอบกับบริษัทมี Core Value 5 ข้อ คือ We Serve เราต้องมีจิตใจให้บริการ, We Run, We Adapt ต้องเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว, We Commit มีความรับผิดชอบ และ We Stay Humble มีความอ่อนน้อมถ่อมตน

“เราไม่ได้เป็นระบบลำดับขั้น ทุกคนสามารถพูดคุยกันได้ พวกนี้จะแก่นหลัก ที่เปลี่ยนนโยบาย เรื่องของการกำกับดูแลอะไรต่าง ๆ มันจะเริ่มเปลี่ยนแปลงและปรับตัวตามธุรกิจต่อไป”





ทักษะและสิ่งที่คนรุ่นใหม่ควรมี ในการสมัครงานองค์กรในฝัน

1. Hard Skill

ใครจะทำหน้าที่อะไรก็ตาม ทักษะเบื้องต้นที่ทำให้คุณสามารถทำงานตรงนั้นได้ คุณต้องทำการเรียนรู้และเตรียมพร้อม แต่โลกมันเปลี่ยนแปลงเร็วใช่ไหม สิ่งที่เราเรียนรู้มาจากมหาวิทยาลัย 4 ปี หรือประสบการณ์จากบริษัทเก่า 5 ปี

อะไรก็ตามแต่ เราต้องเรียนรู้ต่อไปเรื่อย ๆ ทักษะเบื้องต้นต้องมี คุณต้องเอาตรงนั้นเป็นฐาน อย่ายึดติด แล้วใช้ในการเรียนรู้ต่อไป

2. Soft Skill

ผมพบว่า เด็กรุ่นใหม่ เป็นเด็กที่เก่ง รู้อะไรรวดเร็ว แต่ว่าทักษะบางอย่างต้องค่อย ๆ บ่มเพาะ ให้เกิดเป็นความชำนาญ ความชำนาญต่างจากความรู้อย่างไร ความรู้ คือสิ่งที่เราทราบได้ทันที

ส่วนความชำนาญ คือ สิ่งที่เราทำเคยทำแล้วใช้เวลาหนึ่งวัน เมื่อคุณชำนาญมากขึ้น คุณอาจจะใช้เวลาทำเหลือแค่ครึ่งวัน นี่คือการชำนาญที่อาจจะต้องใช้ระยะเวลาในการค่อย ๆ บ่มเพาะ

ผมคิดว่าน้อง ๆ ควรจะต้องทำการ Balance ทั้ง Hard Skill และ Soft Skill เพราะบางอย่างคุณได้เร็ว บางอย่างคุณค่อย ๆ พัฒนา ค่อย ๆ มองดูว่า ต่อไปคุณต้องเป็นอย่างไร

3. Leadership

คุณมีความเป็นผู้นำ (Leadership) ได้ตลอด ไม่ว่าคุณจะอยู่ในตำแหน่งตรงส่วนใดก็ตาม ยกตัวอย่างเช่น เวลาเราเป็นน้องในบริษัท ความเป็นผู้นำคือเราสามารถที่จะพัฒนาตัวเอง และบริหารเวลาส่วนตัวและเวลาทำงานได้

“เรารู้ใหม่ว่าหัวหน้าหรือคนที่เป็นที่เนี่ย สั่งงานมา เขาต้องการผลลัพธ์สุดท้ายคืออะไร หรือว่าเราฟังว่าเขาอยากให้เราทำอะไร เป็นกระบวนการ 1 2 3 ส่วนตรงนี้แหละ จากเป็นน้อง เราสามารถนำส่วนตรงนี้ได้”

ถึงแม้เราจะเป็นรุ่นน้อง แต่ถ้าเราสามารถต่อรองกับพี่ได้ เช่น พี่ต้องการอย่างนี้ แต่ผมมีความคิดว่าทำแบบนี้แล้วดีกว่า หรือปรึกษา กับพี่ได้ว่าควรทำหรือไม่ควรทำจุดนี้อย่างไร

แล้วทำไมเราถึงต้องคุย ก็เพราะพอมองที่ปลายทาง เราจะพบว่าสิ่งที่เราคิดทำต่อไปอาจจะส่งผลได้ สมมติว่าเราทำสิ่งใหม่ ๆ แล้วไปกระทบกับส่วนอื่น หรือเราทำตรงนี้เร็วขึ้น คนที่รับงานเขาเป็นอย่างไร เพราะฉะนั้น แม้เราจะเป็นรุ่นน้อง แต่เราก็สามารถมีความเป็นผู้นำ และนำความเป็นผู้นำออกมาใช้ได้

“

**เราไม่ได้เป็นระบบลำดับขั้น
ทุกคนสามารถพูดคุยกันได้
พวกนี้จะเป็นแกนหลัก ที่เหลือ
นโยบาย เรื่องของการกำกับดูแล
อะไรต่างๆ มันจะเริ่มเปลี่ยนแปลง
และปรับตัวตามธุรกิจต่อไป**

- รัฐวุฒิ สุวรรณลีลา

”

ต้องสร้างเวที ให้คนรุ่นใหม่ ทิศทางรักษาพนักงานสไตล์ SCG

Writer: Jenpasit Phuprasert

Interviewer: Nutthaya Sutthicharoen

ไม่เชื่อก็ต้องเชื่อว่าองค์กรขนาดใหญ่อย่าง SCG ซึ่งเป็นผู้นำในด้านวัสดุก่อสร้างและเคมีภัณฑ์มานานมากกว่า 100 ปี มีค่าอายุงานเฉลี่ย (Service Years) ของพนักงานอยู่ที่ 12 ปี และมีอัตราการลาออก (Turn-over Rate) เพียง 4 เปอร์เซ็นต์เท่านั้น

Thumbsup จึงเกิดความสงสัยว่า เพราะเหตุใด SCG จึงสามารถรักษากพนักงานหลากหลายรุ่น (ทั้งรุ่นเก่าและรุ่นใหม่) ไว้ในองค์กรไว้ได้อย่างดี ซึ่งล่าสุดเราได้รับเกียรติจาก 'ยุทธนา เจียมตระการ' ผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่-การบริหารกลาง ของ SCG มาไขข้อข้องใจเกี่ยวกับประเด็น Human Resource (HR) Management ที่เรากล่าวไปข้างต้น

HR SCG ปรับตัวรับยุคดิจิทัลอย่างไร?

ผลกระทบอันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี (Technology Disruption) เห็นชัดเจนว่าดิจิทัลเข้ามามีบทบาทในทุกบริบทของสังคม ไม่ว่าจะเป็นในภาคอุตสาหกรรม หรือส่วนตัวของแต่ละบุคคลก็ตาม เพราะฉะนั้น ถ้ามอง SCG ในบริบทนี้ จะเห็นว่ามีการใช้เทคโนโลยีให้เข้ามามีบทบาทมากขึ้น เริ่มตั้งแต่กระบวนการในการรับสมัครพนักงาน

แต่ละปีที่ผ่านมา มีคนสนใจมาสมัครงาน SCG ค่อนข้างมาก จึงมีเว็บไซต์สำหรับกรอกใบสมัครผ่านทางเว็บไซต์ กระบวนการคัดเลือกพนักงานที่เหมาะสมให้สอดคล้องกับตำแหน่งงานที่ว่าง ก็จะมีการใช้ Teleconference และ AI เข้ามา

คุณยุทธนาเผยว่า เมื่อใช้ AI คัดเลือกพนักงานที่เหมาะสมได้แล้ว ข้อมูลจะถูกส่งต่อไปยังเจ้าของหน่วยงาน ซึ่งเขาก็สามารถเห็นตัวตนของ Candidate ที่เขาคิดว่าเหมาะสมและเห็นตัวได้จากออนไลน์เลย ช่วยให้ประหยัดเวลาและเพิ่มประสิทธิภาพให้กับทั้งสองฝ่าย

หลังจากมีการคัดเลือกแล้ว ก็จะมีกระบวนการตอบกลับซึ่งสามารถทำได้รวดเร็วขึ้น ต่างจากเดิมที่การคัดเลือกพนักงานอาจจะใช้เวลาประมาณสัก 10 กว่าวัน คนที่มาร่วมงานก็จะรู้สึกว่าการใช้เทคโนโลยีทำให้เขาสะดวกสบายมากขึ้น หัวหน้างานก็ได้คนที่ถูกต้องและเหมาะสมกับตำแหน่งงาน SCG ได้มากขึ้น

เครื่องมือที่ HR ใช้ในการฝึกพนักงาน

คุณยุทธนา: กระบวนการในการพัฒนาพนักงานของ SCG เราเรียกว่า Individual Development Plan หรือ IDP เพื่อดูว่าในงานต่าง ๆ ที่พนักงานได้รับมอบหมาย เขาจะต้องจะต้องมีขีดความสามารถอะไรบ้าง แล้วหลังจากนั้นก็มีการทำแผนฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ

ซึ่งสมัยก่อน การทำแผนฝึกอบรม(หรือการฝึกอบรม) เราอาจจะหมายถึงการเข้าอบรมในห้องเรียน ปัจจุบัน SCG ใช้แนวทางพัฒนาแผนแบบ 70:20:10 แบ่งเป็น

- 70 แรก จะเป็นการพัฒนาผ่านการทำงานจริง
- 20 ต่อมา เป็นการพัฒนาผ่านพี่เลี้ยง ผู้เชี่ยวชาญ หรือหัวหน้างาน
- 10 สุดท้าย เป็นการพัฒนาในห้องเรียน

แต่ด้วยเทคโนโลยีที่เข้ามามีบทบาทมากขึ้น เราสามารถนำเสนอทางเลือกในการเรียนหรือพัฒนาพนักงานนำด้หลากหลายรูปแบบมากขึ้น ซึ่งการเลือกพนักงานให้สอดคล้องกับสัดส่วนการพัฒนาตามแนวทาง IDP ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ทำอย่างไรให้พนักงานอยู่กับองค์กรไปนานๆ

คุณยุทธนา: หนึ่งในคำถามสุดคลาสสิก นั่นคือ “อายุเฉลี่ยของพนักงาน (Service year) SCG อยู่ที่เท่าไร” คำตอบก็คือ 12 ปี และอัตราการลาออกอยู่ที่ประมาณ 4 เปอร์เซ็นต์ ซึ่งตัวเลขหลังถือว่าอยู่ในระดับ World Class เพราะหลาย ๆ อุตสาหกรรมมีอัตราการลาออกเกิน 20 เปอร์เซ็นต์

เราถามว่า “ทำอย่างไรให้พนักงานอยู่กับองค์กรไปนานๆ” คำตอบคือพนักงานเองก็อยากจะได้การต่อยอด และที่สำคัญคือเขาอยากเติบโตได้เรียนรู้ ทำให้ SCG สร้างโปรแกรม Internal Startup ขึ้นมาเพื่อบ่มเพาะเจ้าแก๊งค์ใหม่ใน SCG ในชื่อ ‘Hatch-Walk-Fly’ โดยเปิดโอกาสให้พนักงานมารวมตัวกันเป็นทีม ประมาณ 3 คน เปิดให้เขาเข้ามาตั้งคำถามหรือคิดโจทย์ที่มีความสำคัญ อยากทำ หรือเขามี Passion ในประเด็นนั้น ๆ

หลาย ๆ ครั้งทีม Internal Startup ของพนักงาน SCG ได้รับการชื่นชมจากวิทยากรภายนอกว่า เพราะผลงานของเขาเทียบเท่ากับ Startup ที่ทำงานอยู่ข้างนอกเลย อันนี้เราถือว่าเป็นตัววัดที่สำคัญนะครับ เขาอาจจะไม่ได้ไปต่อ หรือไม่ได้เข้าโครงการ เขาจะนำพฤติกรรมใหม่ ๆ นำวิธีคิดใหม่ ๆ มาใช้ในการหาวิธีการทำงานที่ต่างจากเดิม ซึ่งทำให้ได้สินค้าและบริการที่เร็วขึ้น

สวัสดิการสุดเจ๋งที่มีให้แก่พนักงาน

คุณยุทธนา: ผมคิดว่าการเข้าใจบริบทการใช้ชีวิตของคนรุ่นใหม่อันนี้เป็นสิ่งสำคัญ ซึ่ง SCG ไม่ได้มีสวัสดิการที่โดดเด่นขึ้นมาชัดเจนหนึ่งอันขนาดนั้น ผมมองว่าสวัสดิการที่ SCG ให้พนักงานมีจุดแข็งคือ “ความลงตัว”

โดยสิ่งที่ SCG นำเสนอให้กับพนักงานที่จะมาร่วมทำงานด้วย ก็จะมีทั้ง ความเข้าใจในเรื่องการดูแลสุขภาพ เช่น การมี Health Center หรือ Fitness รวมถึงการมีกิจกรรมและชมรมให้ตามความสนใจของพนักงาน ทำให้เขาสร้างชุมชนของตัวเองขึ้นมาได้

“

เมื่อไรก็ตามที่พนักงาน
รู้สึกว่าเขาเป็นส่วนหนึ่ง
ของสังคม เขาก็จะมีส่วน
ร่วมกับองค์กรนั้น

- ยุทธนา เจียมตระการ

”







‘มิตรผล’ กับ ความใส่ใจพนักงาน ที่เคร่งมากกว่า ‘ความหวาน’

Writer: Jenpasit Phuprasert

Interviewer: Nutthaya Sutthicharoen

กว่า 63 ปี ของบริษัทขนาดใหญ่ที่ประกอบอุตสาหกรรมน้ำตาลมาอย่างยาวนานอย่าง ‘มิตรผล’ ที่กำลังเปลี่ยนตัวเองมาเป็นบริษัทด้านนวัตกรรมนั้น เพราะเหตุใด มิตรผลถึงต้องปรับตัวและเปลี่ยนแปลง เพื่อเปิดรับกลุ่มคนหลากหลายวัย (ไม่ว่าจะเป็นคนรุ่นเก่า-รุ่นใหม่) และอยู่ในภูมิภาคต่าง ๆ มากขึ้น

เราได้รับเกียรติพูดคุยกับ ดร.ศราวุธ แสงจันทร์ รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ กลุ่มงานการเงิน และรักษาการประธานเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการกลุ่มบริหาร กลุ่มมิตรผล มาไขคำตอบเกี่ยวกับการบริหารบุคคล หรือ Human Resource (HR) Management ในยุคนี้ มิตรผลดำเนินการอย่างไรบ้าง

ดร.ศราวุธ ระบุว่ามิตรผลมี Agenda ของการบริหารที่ชัดเจนในด้าน HR โดยเริ่มปรับตัวเข้ากับยุคดิจิทัลมากขึ้น

เริ่มพยายามใช้ Social Media หรือสื่อต่าง ๆ ที่เอามาใช้งานได้เป็นเรื่องเป็นราวมากขึ้น อย่างเช่น การใช้กรุปต่าง ๆ เพื่อสื่อข้อความหากัน ไม่ว่าจะใช้ค่ายไหนก็ตาม แล้วแต่บางคนถนัด

แต่ส่วนใหญ่จะรวมกลุ่มในเรื่องของเนื้องาน ใครมีประเด็นอะไรต่าง ๆ ก็จะแลกเปลี่ยนทัศนคติต่าง ๆ กันได้ อย่างงานกลุ่มที่ ดร.ศราวุธ ทำมาก็อย่างเช่น งานนวัตกรรม งานการเงิน งานบริหาร ก็จะมีระดับผู้เกี่ยวข้องเข้าร่วมในกรุปงาน

กรุปงานจะแชร์หลาย ๆ เรื่อง ตั้งแต่เรื่องงานจนถึงเรื่อง of ความรู้ต่าง ๆ หรือสิ่งที่เกิด เช่น โลกเปลี่ยนไปอย่างไร เราก็จะเอามาแชร์กัน

โดยมีตรรกะที่มีการปรับออฟฟิศด้วย โดยทาง ดร.ศรายุธ เล่าว่า สมัยก่อนออฟฟิศจะนั่งกันเป็นบล็อกแบ่งเลย บล็อกสูงเลย ไม่คุยกัน ต่างคนต่างก็มีเขตของตัวเอง

พอถึงยุคที่ต้องคุยกันมากขึ้น ก็ต้องทลายบล็อกนี้ออกไป แล้วให้นั่งเห็นหน้าเห็นตากัน ตอนแรกอาจจะอึดอัด ไม่คุยกันอะไร แต่ตอนหลังก็จะเริ่มมีแนวโน้มคุยกันมากขึ้น ได้มากขึ้น

ขั้นตอนต่อไป เราก็เปิดพื้นที่การทำงานให้เป็นอิสระมากขึ้น แล้วหาเครื่องมือมารองรับพนักงาน เพื่อให้เขาสามารถนั่งทำงานได้จากทุกจุดของตึก รวมถึงสร้างพื้นที่อื่น ๆ เพื่อสนับสนุนพนักงาน เช่น ฟิตเนส ห้องอาบน้ำ หรือห้องครัว เป็นต้น

ส่วนการบริหารงานระหว่างคนรุ่นเก่ากับคนรุ่นใหม่ นั้น ดร.ศรายุธ พบว่าคนรุ่นใหม่กล้าที่จะพูดตรง ๆ เมื่อเทียบกับคนรุ่นเก่าอาจจะเกรงใจกัน ซึ่งทิศทางการบริหารก็คือ พนักงานแต่ละยุคจะต้องยอมรับสิ่งเป็นลักษณะเฉพาะของคนแต่ละรุ่น

“อย่างคนรุ่นใหม่ เขาอาจจะเดินเข้ามาหาผม แล้วบอกเลยว่าพี่เรื่องแบบนี้ควรทำแบบนี้ไหม เราก็บอกว่ามีอะไรเรื่องอะไร ประเด็นอะไร คิดอย่างไร เราก็ต้องฟัง

ก่อน ถ้าเป็นสิ่งที่สามารถนำไปใช้ปรับเปลี่ยนได้ก็ลองให้เขาไปทำดู เพราะว่าไม่ปิดบังความคิด” ดร. ศรายุธ กล่าว

ส่วนพนักงานรุ่นใหม่หลายคนก็ชอบลอง หรือชอบกล้าเปลี่ยนแปลง ดร.ศรายุธ มองว่าเราต้องเข้าถึงพนักงานให้ได้มากขึ้น เปิดรับฟังความเห็น เป็นที่ปรึกษาให้ได้ และช่วยให้เขาทำงานได้รวดเร็วขึ้น

ส่วนแนวคิดที่จูงใจให้คนรุ่นใหม่อยู่กับองค์กรไปนาน ทาง ดร. ศรายุธระบุว่าได้ตั้งโครงการ Mitr Phol Accelerator เพื่อให้เขาเข้ามาระดมไอเดียผลิตสินค้า กิจกรรม หรือแพลตฟอร์มออนไลน์มานำเสนอ ซึ่งบางไอเดียก็ได้ต่อยอดจนได้ผลิตภัณฑ์ใหม่ขึ้นมาเลย

นอกจากนี้ในระดับผู้บริหารระดับกลางถึงระดับสูง ก็จะดึงคนให้ทำงานร่วมกัน ผ่านเครื่องมือใหม่ๆ เช่น Design Thinking หรือ Agile Concept เป็นต้น

เราให้ ดร.ศรายุธ สรุปว่าเสน่ห์ของมิตรผลอยู่ตรงไหน ทาง ดร.ศรายุธ ตอบว่า “ก็เรื่องของโอกาส ให้คนรุ่นใหม่เข้ามา แล้วสามารถพัฒนาตัวเอง พัฒนาองค์กร แล้วต่อยอดให้ตัวเองมี Career Path เติบโตได้ดีขึ้น”



Banpu Heart

หัวใจที่สร้างวัฒนธรรมองค์กร

เชื่อมพนักงานทั่วโลก มีใจเป็นหนึ่งเดียวกัน

คุณเวโรจน์ ลิ้มจรูญ ผู้ช่วยประธานเจ้าหน้าที่บริหาร – ทรัพยากรมนุษย์ บริษัท บ้านปู จำกัด (มหาชน)

Writer: Nutthaya Sutthicharoen

หากเอ่ยถึงกลุ่มธุรกิจพลังงานชั้นนำของเอเชีย บ้านปู (BANPU) ผู้บุกเบิกด้านพลังงานชั้นนำของเอเชีย ดำเนินธุรกิจถ่านหิน ธุรกิจไฟฟ้า และพลังงานที่เกี่ยวข้องอย่างครบวงจร ทั้งในและต่างประเทศมากกว่า 36 ปี

ทีมงาน thumbsup ได้รับเกียรติสัมภาษณ์ คุณเวโรจน์ ลิ้มจรูญ ผู้ช่วยประธานเจ้าหน้าที่บริหาร – ทรัพยากรมนุษย์ บริษัท บ้านปู จำกัด (มหาชน) คุณเกษรา ตั้งวิโรจน์ธรรม ผู้จัดการฝ่ายนักลงทุนสัมพันธ์ บริษัท บ้านปู จำกัด (มหาชน) และคุณชัชวาลล์ วุฒิสิริศาสตร์ เจ้าหน้าที่ฝ่ายกลยุทธ์และพัฒนาธุรกิจ บริษัท บ้านปู อินฟิเนอริจี้ จำกัด ที่ได้ข้อคิดน่าสนใจและตอกย้ำความเป็น BANPU Heart ได้อย่างน่าสนใจเลยทีเดียว

เส้นทางที่ยาวนานของธุรกิจ

ด้วยอายุการก่อตั้งธุรกิจของบ้านปูที่ยาวนานถึง 36 ปี แม้จะไม่ได้ยาวนานเทียบเท่ากับธุรกิจด้านพลังงานรายอื่น ๆ แต่จุดเริ่มต้นของธุรกิจก็มาจากความต้องการที่จะเป็นประชาชนในประเทศไทยมีพลังงานสะอาดและเทคโนโลยีระดับโลก มาหมุนเวียนใช้งานกันภายในประเทศ

คุณเวโรจน์: จุดเริ่มต้นของธุรกิจมาจากจังหวัดลำพูน ซึ่งเป็นภาคเหนือของประเทศไทยที่ “บ้านปู” เจอโอกาส โดยเมื่อวันที่ 16 พฤษภาคม 2526 บริษัท เหมืองบ้านปู จำกัด ได้รับการจดทะเบียนจัดตั้งบริษัท ด้วยทุนจดทะเบียน 25 ล้านบาท โดยบุคคลในตระกูลว่องกุลสกุลกิจและเชื้ออภิญญกุล มี

วัตถุประสงค์เพื่อเข้าทำสัญญาเช่าช่วงการทำเหมือง ถ่านหิน ที่เหมืองบ้านปู (BP-1) อำเภอฝาง จังหวัดลำพูน

จากกรมพัฒนาพลังงานทดแทนและอนุรักษ์พลังงาน เมื่อวันที่ 4 พฤษภาคม 2532 บริษัทฯ ได้รับอนุมัติให้เข้าเป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และเมื่อ วันที่ 29 กรกฎาคม 2536 ได้แปรสภาพเป็นบริษัทมหาชนจำกัด โดยเปลี่ยนชื่อเป็น “บริษัท บ้านปู จำกัด (มหาชน)” (ที่มา : BANPU)

จากนั้น บ้านปูได้มีการลงทุนในเหมืองแร่ และขุดหน้าดิน ให้การไฟฟ้าฝ่ายผลิต หรือ กฟผ. ที่จังหวัดลำปาง และมองทิศทางของโอกาสข้างหน้าว่า หากประกอบธุรกิจนี้แต่ในประเทศไทย โอกาสที่จะขยายได้คงยาก จึงมองหาโอกาสขยายไปในต่างประเทศ จึงเริ่มลงทุนในต่างประเทศ

ปี 1997 บ้านปูจึงเริ่มต้นลงทุนในหลายโครงการที่ต่างประเทศ แต่ไม่ได้ลงมือทำเองทั้งหมด แต่จะเป็นรูปแบบของการลงทุนในประเทศอินโดนีเซีย จากนั้นจึงมีการขยายการลงทุนมากขึ้น ทั้งการเตรียมเรื่องของพนักงาน และลงทุนไฟฟ้าในจีน

ขณะนี้ขยายไปแล้วกว่า 10 ประเทศ คือ ไทย สาธารณรัฐอินโดนีเซีย สาธารณรัฐประชาชนจีน ประเทศออสเตรเลีย สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ประเทศมองโกเลีย สิงคโปร์ ญี่ปุ่น และสหรัฐอเมริกา พนักงานรวมกว่า 6,000 คน แบ่งเป็น คนไทย 480 คน ที่เหลือจะอยู่ในต่างประเทศ

BANPU Heart หัวใจสำคัญของการดูแลพนักงาน

ด้วยความที่บ้านปูมีพนักงานหลายเชื้อชาติและต่างวัฒนธรรม ทำให้บริษัทให้ความสำคัญเรื่องของวัฒนธรรมองค์กร ที่เรียกว่า BANPU Heart เพื่อให้ทุกคนในองค์กรทั้งไทยและต่างชาติ ได้รู้สึกร่วมกันเป็นครอบครัวเดียวกัน รวมทั้งละลายความต่างของเชื้อชาติผ่าน 3 หลักการคือ Passionest, Be Innovative และ Be Committed เพื่อเป็นแกนของการสื่อสารและบอกให้ทุกคนรู้ว่าพวกเราคือครอบครัวเดียวกัน

คุณเวโรจน์: บริษัทมีการปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์เมื่อ 2 ปีก่อน และอยากเป็นผู้นำด้านพลังงานแบบครบวงจร ทั้งด้านเทคโนโลยี นวัตกรรมและธุรกิจแบบยั่งยืน ทำให้ทีมบริหารกลับมามองเรื่องวิสัยทัศน์เป็นสำคัญ เพราะแบรนด์ของเราคือการส่งสัญญาณออกไปด้านนอก ปรับภาพลักษณ์ของแบรนด์ให้มีความทันสมัย คล่องตัว กระฉับกระเฉง จากภาพเดิมของบริษัทที่มีความเหลี่ยม ตอนนั้นเราได้ปรับให้มีความโค้งมน เพื่อความเป็นหนึ่งเดียว

นอกจากนี้ บ้านปูพยายามที่จะสื่อสารออกไปด้านนอกให้มองภาพแบรนด์ของบ้านปู ที่มีความมุ่งมั่นเรื่องนวัตกรรม เทคโนโลยีที่ทันสมัยและยั่งยืน จึงมีการทบทวนเรื่องพฤติกรรมที่จะสะท้อนแบรนด์องค์กรให้ไปถึงวิสัยทัศน์และช่วยกันระดมความคิดจึงออกมาเป็น 3 หลักการ คือ Innovation, Passion และ Commitment และยังมีแตกย่อยออกไป 10 พฤติกรรม เช่น ก้าวล้ำนำหน้า, คิดเร็วทำเร็ว, ปราดเปรี้ยว และเปลี่ยนแปลง เป็นต้น

ทางทีมผู้บริหารจึงสื่อสารเรื่องเหล่านี้ให้พนักงานผ่านการเวิร์คช็อป และกิจกรรมต่าง ๆ เราเริ่มตั้งแต่รับสมัครคน โดยเริ่มตั้งแต่แบบทดสอบ ดูที่ความพร้อมก่อนตั้งแต่ต้นทาง จากนั้นประเมินผลงาน จาก 100 คะแนนในหางาน 70 คะแนนพฤติกรรม 30 คะแนนในระหว่างทางเราจะมีเรื่องเล่าจากผู้บริหารเรื่องต่าง ๆ เพื่อแชร์ประสบการณ์กันจะเริ่มเข้าใจร่วมกันและเห็นว่าเป็นจุดที่พนักงานต้องการปฏิบัติและมีกิจกรรมต่าง ๆ การสื่อสารระหว่างปีและเป็นสิ่งที่เราให้ความสำคัญปลายปีมีเซอร์เวย์เรื่องสุขภาพของวัฒนธรรมองค์กร

สโลแกนเปลี่ยนไม่ได้ ต้องยับยั้งก่อน

ทางด้านของ คุณเกษรา ตั้งวิโรจน์ธรรม และคุณชัชวาลล์ วุฒิสิริศาสตร์ ได้เล่าถึงความรู้สึกของแนวคิดที่ชื่อ BANPU Heart ให้ฟังว่า วัฒนธรรมองค์กรที่วางแผนได้เหมาะสมกับคนทำงานจะช่วยสะท้อนถึงธุรกิจว่ามีความมั่นคงและสร้างความมั่นใจให้แก่พนักงานได้อย่างไร

คุณเกษรา: จากการทำงานที่มากกว่า 12 ปี เกษราู้สึกว่า วัฒนธรรมองค์กรของบริษัทเป็นส่วนสำคัญในการสะท้อนภาพลักษณ์ของธุรกิจที่เราเดินไป ซึ่งที่ผ่านมาค่อนข้าง Dynamic มาก เรื่องของการ Innovate ไม่ใช่เฉพาะ Product อย่างเดียว แต่กลายเป็นหนึ่งในแผนระยะยาวของธุรกิจเลยก็ว่าได้

จากเดิมที่เราจำกัดอยู่ในธุรกิจถ่านหิน หากทำเพียงอย่างเดียวก็จะจำกัดการเติบโตและโอกาสใหม่ ๆ ยิ่งโลกเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา การมองหาโอกาสและขยายธุรกิจไปในกลุ่มต่างๆเป็นสิ่งจำเป็นเพราะการมองหาสิ่งใหม่ๆให้กับธุรกิจย่อมเป็นโอกาสใหม่ในระยะยาว ยิ่งเทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงเร็วเราจึงต้องเปลี่ยนให้เร็วกว่า

ก่อนหน้านี้ มีการสำรวจความคิดเห็นของพนักงานว่า บ้านปูมีวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่งและตรงกับสิ่งที่คาดหวังของพนักงานหรือไม่ เช่น Innovation, Passion และ Technology ยิ่งบริษัทเราเป็นบริษัทที่เน้นในเรื่องเหล่านี้ จึงต้องนำสิ่งเหล่านี้มาร้อยเรียงให้เข้ากับเรื่องแบรนด์ เราจึงต้องการที่จะหาคนรุ่นใหม่มาเสริมทีมเพิ่มอีก 50 คน เพื่อมาเติมเต็มอีก 3 กลุ่มธุรกิจคือ GAS, ถ่านหินและพลังงาน รวมทั้งมองหาเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาเสริมด้านเทคโนโลยีสำหรับพลังงาน

คุณชัชวาลล์: สมัยก่อนธุรกิจพลังงานดูจะเป็นแง่มุมที่ห่างกับผู้คน ตอนนั้นเราก็พยายามที่จะรับนักออกแบบรุ่นใหม่มาช่วยดูแล UX/UI ให้สวยงาม และคนเข้าใจง่ายขึ้น ซึ่งลักษณะการทำงานจะมี 2 กลุ่มคือ Operation และ Support ทุกหน่วยงาน เพื่อรองรับเรื่อง Digital Transformation เป็นสิ่งที่เราเน้นเพราะอยากจะเป็นผู้นำในด้านนี้ เราจึงเริ่มทำการ transform วิธีการทำงานแบบดิจิทัลและรับพนักงานในสายงานที่หลากหลายมากขึ้น





คุณธีรศักดิ์ นุศลศิริศาสตร์ เจ้าหน้าที่ฝ่ายกลยุทธ์และพัฒนาธุรกิจ บริษัท บ้านปู อินฟิเนอริจ จำกัด



คุณเกษรา ตั้งวิโรจน์ธรรม ผู้จัดการฝ่ายนักลงทุนสัมพันธ์ บริษัท บ้านปู จำกัด (มหาชน)

รองรับความต้องการสำหรับคนรุ่นใหม่

“เพราะคนรุ่นใหม่อยากได้ความเปลี่ยนแปลง ความท้าทาย และอยากทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข เทรนด์การทำงานแบบ Work@Home หรือสภาพแวดล้อมตามที่คนกลุ่มนี้ต้องการเป็นอีกสิ่งที่บ้านปูพยายามจะทำ รวมทั้งการตกแต่งออฟฟิศและสิ่งอำนวยความสะดวกที่ทันสมัย ช่วยให้คนรุ่นใหม่รู้สึกอยากผูกพันกับองค์กรไปนาน ๆ”

ถือว่าเป็นแนวคิดที่เอาใจคนที่อยากทำงานในองค์กรที่มั่นคง แต่ไลฟ์สไตล์ไม่เปลี่ยนแปลงมากนัก

คุณชัชวาลล์: ด้วยความที่ผมจบด้านวิศวกรรมพลังงานมา และทำงานในด้านนี้มาตลอด ในขณะเดียวกัน ก็เป็นคนชอบทำโปรเจกต์หลากหลาย เพราะมีความท้าทายและน่าสนใจ ที่นี้ก็มีการขายโปรเจกต์ใหม่ ๆ อยู่เรื่อย ๆ เพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานที่สนใจอยากหาประสบการณ์ได้ทำงานที่ท้าทายตามความสนใจ

ทั้งนี้ ยังมีเรื่องของความเป็นพี่เป็นน้อง ตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูง หัวหน้าหรือหัวหน้าแผนก ก็ไม่ได้มีความเกี่ยงเรื่องชนชั้น และเปิดกว้างเรื่องความคิดเห็นมาก เรียกได้ว่าเป็นการเติมเต็มเรื่องความมีคุณค่าของคน ซึ่งโปรเจกต์ต่าง ๆ มีความสนุกและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นได้ตรงกับผู้บริหารระดับสูงเลย เป็นโอกาสในการแสดงออก ยิ่งคน Gen Y ชอบงานที่ท้าทาย และชอบคนที่รับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน

นอกจากนี้ ยังเปิดโอกาสให้ทำงานร่วมกับพนักงานในอีกหลายประเทศ และหากเราอยากไปทำงานในหลายประเทศก็มอบโอกาสให้เราหมุนไปทำงานในอีกหลายประเทศ ช่วงแรกที่เราไปทำงานต่างประเทศก็กังวลเช่นกันว่าจะทำงานร่วมกัน คนที่มีภาษา และวัฒนธรรมต่างกันหรือไม่ แต่ด้วยแนวคิด BANPU Heart ทำให้มีสิ่งเชื่อมโยงวัฒนธรรมของเราให้ใกล้กันมากขึ้น เราได้เจอเพื่อนหลายประเทศ ทำให้ฮึดดาลดลง และจิตใจสูงขึ้นถือว่าเป็นการกลมเกลียวกันก็สนุก

คุณเกษรา: การทำงานทุกวันผ่านไปเร็วนะคะ อย่างเกะเอง เริ่มต้นจากการทำเรื่องดาต้าเบส กฎหมาย การลงทุน แต่พอทำไปจะมีโครงการใหม่ ๆ และมีมุมมองที่ต้องไปทำงานในหลายฟังก์ชัน และให้เราทำงานกับหลาย ๆ หน่วยงาน มีวัฒนธรรมการโค้ชชิ่ง มีการทราดฟอร์มเปลี่ยนไปเรื่อย ๆ และหลักในการพัฒนาคน และมีคอร์สเรียนให้ตรงไหน ต้องเติมเต็มส่วนไหน จนทุกวันนี้สามารถเทรนกันเองได้ เพื่อให้เห็นว่าน้องมีศักยภาพอย่างไรและรู้สึกอึดอัด ไม่เหมือนผู้ใหญ่ตรวจสอบงาน เพราะที่นี้มีสิ่งใหม่ ๆ มากมาย

จุดหนึ่งที่เราทำ Survey ภายในองค์กรพบว่าสิ่งที่พวกเขาต้องการคือการได้รับโอกาสในการไปทำงานต่างประเทศ รับผิดชอบงานที่มีความท้าทาย และรู้สึกมีคุณค่าในการทำงาน จึงตัดสินใจในการเข้ามาสมัครงานที่นี้ เมื่อรับเข้ามาแล้วเราก็คืออยากที่จะรักษาให้เค้าอยู่กับเรานาน ๆ

เรามีโครงการที่เอื้อให้เขาสะดวกสบาย เรียกว่า Flexible Workplace โดยดูแลส่วนของเวลาเข้าออก (ยืดหยุ่นได้ทุกวัน) เราทำแค่ฟิงเกอร์สแกนมาช่วยเรื่องความปลอดภัยในการเข้า-ออกออฟฟิศ ส่วนเวลาปกติจะทำงานที่ไหนก็ได้ หรือ Work@home ก็ได้ เพราะเราไม่ได้ประเมินพนักงานด้วยเวลาเข้าออก แต่เราดูที่ผลงานและวางใจกัน เพราะไลฟ์สไตล์ของแต่ละคน จะมีความจำเป็นที่ต่างกัน ซึ่งสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ของแต่ละคนเลือกก็ต่างกัน

รายละเอียด Flexible Benefit : เป็นนโยบายที่ต้องใช้ให้คุ้มค่า และมีการแลกเปลี่ยนกันในระดับนั้น ๆ ว่าจะซื้ออะไร บริษัทมีสิทธิ์ให้เลือก 35 รายการ พนักงานหรือทีมสามารถเลือกได้ว่ามีความต้องการใช้งานด้านใด หรือแต่ละแผนกมีความต้องการสวัสดิการอะไร อยากจะนำงบประมาณไปใช้ในด้านใดอย่างเพิ่มโซนกาแฟ อาหารเครื่องดื่ม ของใช้ที่เหมาะสมกับการใช้งานร่วมกันทั้งองค์กร คนแนะนำจะได้รางวัลด้วย หรือเลือกสวัสดิการที่เหมาะสมกับแต่ละบุคคล เช่น ประกันสุขภาพ สำหรับคนในครอบครัว คอร์สออกกำลังกาย ทริปปักผ่อนต่างประเทศ เป็นต้น

รายละเอียด Flexible Workplace : ยืดหยุ่นเรื่องสถานที่การทำงาน เช่น ทำงานนอกสถานที่ มีโซนเฉพาะให้นั่งคลายเครียดหรือโซนที่นั่งสำหรับบุคคลที่ต้องการความเป็นส่วนตัว

คุณเวโรจน์: การที่เรามีแนวคิดแบบนี้ เป็นเรื่องที่ยืนยันว่าเราเชื่อในศักยภาพของพนักงาน ไม่ว่าไปทำงานที่ไหนก็ได้ ผลงานที่ดี และมั่นใจว่าเป็นองค์กรไทยแรก ๆ ที่ทำเรื่องนี้แต่ส่วนใหญ่ชอบมาทำงานที่ออฟฟิศเหมือนบาลานซ์เรื่องของตัวเองมันต้องมีคนชี้แจงทำงานบ้างแต่สุดท้ายผลงานก็เป็นผลสรุปทุกอย่างเพราะบางคนในช่วงเวลานั้นมันต้องมีวินว้างบ้างบางคนก็ต้องมีชีวิตในการทำงาน

เราพยายามเป็นต้นแบบให้ได้ 3 วันต่อเดือน เปลี่ยนเป็น Virtual Office เพราะเราต้องการเป็นผู้นำและทำให้พนักงานได้เห็น รวมทั้งบริษัทมีความมุ่งมั่นเรื่องเมกะเทรนด์คือ Green Energy, พลังงานเข้าถึงคนได้ด้วยราคาถูก เช่น ทำให้ไม่ใช้ไฟจากพลังงานธรรมชาติไม่ได้ หากช่วยลดการใช้พลังงานและผลิตไฟขึ้นมาเองและขายคืนให้ EGAT เป็นการช่วยให้ประชาชนเข้าถึงพลังงานได้แบบประหยัด, Digital Connectivity เอาเทคโนโลยีและดิจิทัลเข้ามาเสริมการทำงาน สามเรื่องนี้จะเห็นว่าองค์กรไปข้างหน้า

ทักษะที่พนักงานรุ่นใหม่พึงมี

แน่นอนว่า การเข้าทำงานในองค์กรขนาดใหญ่ หรือ บริษัทที่มีความโดดเด่นย่อมไม่ใช่เรื่องง่าย เพราะนอกจากจะเรียนจบจากมหาวิทยาลัยแล้ว คุณจะต้องมีศักยภาพ ตั้งใจและรักที่จะทำงานกับคนที่มีความหลากหลายในองค์กรนั้น ๆ ด้วย ซึ่ง คุณเวโรจน์ แนะนำได้อย่างน่าสนใจเลยทีเดียวค่ะ

นอกจากเรื่องของการเรียนแล้ว สิ่งที่คุณนักศึกษาจบใหม่ควรจะมีเพื่อให้ทำงานร่วมกันภายในองค์กรอย่างราบรื่น มีดังนี้

Agility : เป็นความคล่องตัวและยืดหยุ่นในการทำงาน เพราะเราต้องทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานใน 10 ประเทศ และเพื่อสะท้อนวิธีการทำงานแบบ Flash Organization ไม่ต้องมีระดับบริหารเยอะ มีเพียง 4 ระดับเท่านั้น ที่จำนวนผู้บริหารระดับสูงไม่เยอะก็เพื่อช่วยให้ทุกคนสามารถกระจายอำนาจได้เต็มที่ มีหลายโครงการที่ต้องทำงานข้ามสายกับที่เรียนมาและต้องทำงานข้ามประเทศได้ ความยืดหยุ่นและปรับตัวได้ไวจะช่วยในเรื่องการสื่อสารได้ง่ายขึ้น

ความเข้าใจคนอื่น หรือ People Management Skill ถ้าร่วมงานกับคนอื่นไม่ได้เราก็เสียโอกาส เพราะต่อไปคน Gen Y กับ Gen Z จะอยู่กับเทคโนโลยีมากกว่า ดังนั้นเราจึงแก้ปัญหาด้วยการจัดอบรมพนักงาน โดยแบ่งสิ่งที่เขาเก่งมาก ๆ และเกี่ยวข้องกับคนมาร่วมกันพัฒนาแนวคิด เพื่อเป็นหลักสูตรพื้นฐาน ส่วนคนที่ทำงานกับทีมไม่ได้เลย เราก็เน้นเรื่อง Soft Side ให้เยอะขึ้น และสร้างมูลค่าด้านธุรกิจ

Critical Thinking เพราะเราอยู่ในภาวะที่ไม่มีมีความแน่นอน จึงต้องทำให้เขาต้องเป็นคนที่จะเห็นภาพรวมที่สำคัญ และใช้ในการตัดสินใจ ระบบวิธีคิดและประมวลการตัดสินใจ เพื่อวางแผนได้อย่างเป็นระบบและขั้นตอน

Language แม้ว่าเราเปิดกว้างเรื่องภาษาให้หลากหลาย และมีหลักสูตรฝึกฝนภาษาที่สาม แต่สำหรับขั้นตอนการรับคนที่ทำงานที่นี่ต้องผ่าน TOEIC ตามระดับความรับผิดชอบ เพราะด้วยเนื้องานต้องใช้เกณฑ์การสอบมาคัดเลือกในขั้นเริ่มต้น อีกทั้งการทำงานที่นี่ เราไม่สามารถรู้เลยว่า ต้องไปประจำอยู่ในประเทศใด ทำงานร่วมกับใคร ก็จะต้องมีสอนภาษาท้องถิ่นโดยเฉพาะ จะดูเรื่องทักษะที่ประเทศนั้น ๆ ต้องการพนักงานได้เห็น รวมทั้งบริษัทมีความมุ่งมั่นเรื่องเมกกะเทรนด์ คือ Green Energy, พลังงานเข้าถึงคนได้ด้วยราคาถูกลง เช่น ทำให้ไม่ใช้ไฟจากพลังงานธรรมชาติไม่ได้ หากช่วยลดการใช้พลังงานและ

ผลิตไฟขึ้นมาเองและขายคืนให้ EGAT เป็นการช่วยให้ประชาชนเข้าถึงพลังงานได้แบบประหยัด, Digital Connectivity เอาเทคโนโลยีและดิจิทัลเข้ามาเสริมการทำงานกันสามเรื่องนี้จะเห็นว่าองค์กรไปข้างหน้า

คุณเวโรจน์: การทำอย่างนี้ ก็เพื่อให้พนักงานได้หมุนเวียนและมีโอกาสเปลี่ยนไปได้ทุกเรื่อง โลกที่หมุนอย่างรวดเร็วทำให้ต้องพัฒนาคนใหม่เรื่อย ๆ เพื่อให้เติบโต เพราะเรายังไม่รู้ว่าจะขยายไปอีกแค่ไหน ก็ต้องการคนรุ่นใหม่มาเพิ่มเรื่อยๆ ไม่ใช่แค่ข้ามสายงานในประเทศ หากต้องการไปต่างประเทศก็สามารถทำได้เช่นกัน อย่างที่ไทยก็เคยมีคนจากมองโกเลีย มาช่วยทำด้านดิจิทัล หรือคนออสเตรเลียมาช่วยงานในบางแผนก เพราะเรายึดมั่นเรื่องของพัฒนาคนเพราะการให้โอกาสก็เป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด

นอกจากนี้ หากหน่วยงานไหนต้องการพนักงานแบบไหน เราจะเปิดโอกาสให้พนักงานภายในสมัครก่อนและดูว่าอยากทำงานในตำแหน่งอะไร จากนั้นค่อยหาคนใหม่ๆ มาเสริมด้วย เพื่อให้การทำงานในทีมไม่สะดุด และเรามีเงื่อนไขชัดเจนกับหัวหน้าทีมว่า หากพนักงานในทีมของคุณต้องการย้ายสายงาน จะต้องส่งเสริมเขา ไม่ปิดกั้นโอกาส รวมทั้งหัวหน้าต้องปั้นคนใหม่ให้สามารถทำงานได้ด้วย

ทั้งนี้ เป้าหมายที่เราพัฒนาตามยุคใหม่ เพราะต้องการเติบโตอย่างยั่งยืน เน้นเรื่องนวัตกรรมและสร้างคนผ่านวัฒนธรรมองค์กรและทำงานอย่างมีความสุข เป็นเป้าหมายที่เราอยากจะทำต่อไป สำหรับอายุงานของคนที่นี่มากที่สุดคือ 30 ปี เรียกได้ว่าเป็นทีมงานรุ่นแรก ๆ ที่เข้ามาทำงาน กลุ่ม Boomer 12% กลุ่ม Gen X 48% Gen Y 40% โดยตอนนี้กลุ่ม Gen Y เพิ่มขึ้นมาเยอะ ปีที่แล้วเราได้คนกลุ่มนี้มา 70 คนช่วยสร้างทีมให้แข็งแกร่ง ซึ่งเขาสนุก รู้สึกมีคุณค่า ตั้งแต่วิสัยทัศน์ไปจนถึงวัฒนธรรมขององค์กร

คุณเกษรา เล่าเสริมว่า เครื่องมือใหม่ที่เรามีซึ่งที่อื่นยังไม่มี ชื่อว่า HR Global App เป็นฐานข้อมูลของพนักงานทั้งหมดทุกประเทศ เพราะก่อนหน้านี้ เรามี Pain Point เรื่องข้อมูลและดึงความสามารถของคนในองค์กรมาช่วยเรื่องการทำงานได้ไม่เต็มที่ เช่น บางคนอาจจะมีความสามารถหรือความเชี่ยวชาญที่หลากหลาย แต่อยู่กับคนละประเทศ การมีแอปนี้ ทำให้เราทราบว่าพนักงานของเรา มีความสามารถพิเศษด้านไหน เราจะไปดึงให้เขามาช่วยโครงการไหนของเราได้บ้าง เมื่องานสำเร็จก็จะเป็นหนึ่งในไฟล์ของเขาว่าเคยมีส่วนร่วมอะไรในองค์กร เป็นการเก็บ KPI ได้อีกรูปแบบหนึ่ง แม้จะเป็น Project เล็ก ๆ แต่เป็นการวัดความมีส่วนร่วมของวัฒนธรรมองค์กรร่วมกัน และทำให้เขารู้สึกมีคุณค่า



BANPU Heart หัวใจหลักที่เลียนแบบกับไม่ได้

สิ่งที่เราคิดว่า BANPU Heart เป็นสิ่งสำคัญที่ลอกเลียนแบบกันไม่ได้ เพราะเป็นสิ่งที่ต้องสั่งสมกันมานาน ไม่ได้ทำสำเร็จได้ในเวลาสั้น ๆ แต่ต้องมีความร่วมมือร่วมใจกันมาเป็นระยะเวลานาน เพราะสิ่งที่เราสร้างคือหัวหน้งานต้องทำให้พนักงานผูกพันกับทีม ซึ่งการที่หัวหน้งานจะสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับทีมงาน ฝ่ายบริหารของเราก็ต้องมีความสัมพันธ์ที่ดีกับหัวหน้งานก่อน

ดังนั้น ทุกครั้งปีจะมีการถามคนในบริษัทว่ากำลังมีปัญหาอะไรที่อยากปรับเปลี่ยน หรืออึดอัดใจส่วนไหน อยากย้ายไปทำงานส่วนไหนก็ให้มาคุยกัน เพราะบางทีหากเขาอยู่ไม่ถูกที่ถูกทาง ก็อาจจะไม่มีความสุขในการทำงาน เราจึงมีหลักสูตรที่ชื่อ Engaging leader เพื่อดูแลและแก้ปัญหา ก่อนอื่นใดก็ต้องหาปัญหาให้เจอ เพราะเรามีว่า “คน” เป็นกำลังสำคัญที่สุด

หรือเรื่องเล็ก ๆ น้อย ๆ อย่างการแต่งตัว ที่นี้ไม่ได้ซีเรียสว่าจะต้องใส่สูทหรือแต่งตัวเรียบร้อยมาทำงาน ขอแค่แต่งตัว

เหมาะสมก็ทำงานได้แล้ว เพราะเรื่องเล็ก ๆ แบบนี้สามารถสร้างความไว้วางใจและรู้สึกเป็นพี่เป็นน้องได้ง่าย บางครั้งบริษัทก็ต้องใส่ใจในรายละเอียดเล็ก ๆ ที่อาจจะสมเป็นเรื่องใหญ่ได้

เพราะมีน้องที่เคยฝึกงานที่นี่หลาย ๆ คน รู้สึกชอบในวัฒนธรรมองค์กรของเราและกลับมาสมัครงานที่นี่อีก เพราะเขาชอบและคุ้นเคยกับสิ่งที่ทำ จึงเป็นสิ่งที่ทำให้เรามั่นใจว่า BANPU Heart จะเป็นส่วนสำคัญในการผลักดันองค์กรให้เป็นบริษัทในฝันของคนรุ่นใหม่ในอนาคตได้

หลายบริษัทในประเทศไทย พยายามที่จะปรับตัวและภาพลักษณ์เพื่อให้คนรุ่นใหม่สนใจ และอยากเข้ามาทำงานร่วมกันมากขึ้น ส่วนหนึ่งอาจเป็นเพราะกลุ่มคนรุ่นใหม่เหล่านี้ อยากที่จะเป็นนายตัวเอง และไม่ต้องการที่จะทำงานภายใต้คำสั่งของใครแบบในสมัยก่อน ดังนั้น หากฝ่าย HR ขององค์กรใหญ่ที่เป็นด้านแรกขององค์กร เข้าถึงหัวใจของพนักงาน ก็น่าจะสร้างองค์กรที่แข็งแกร่งได้ไม่ยาก



ISSUE 3 | JUN 2019