บทที่ 3

การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด

ประวัติความเป็นมาของบริษัทปูนซิเมนต์ไทย

บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด เป็นบริษัทแม่ของบริษัทในเครือซิเมนต์ไทย ก่อตั้งขึ้นตามพระราชดำริของพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว โดยทรงมีพระบรมราชโองการโปรดเกล้าฯ ให้เจ้าพระยายมราช (ปั้น สุขุม) เสนาบดีกระทรวงนครบาลในขณะนั้นเป็นผู้ดำเนินการจัดตั้ง และจดทะเบียนเป็นบริษัทจำกัดเมื่อวันที่ 8 ธันวาคม พ.ศ. 2456 ด้วยเงินทุนจดทะเบียนครั้งแรก 1 ล้านบาท และมีพระคลังข้างที่ถือหุ้นจำนวนครึ่งหนึ่งของหุ้นทั้งหมด

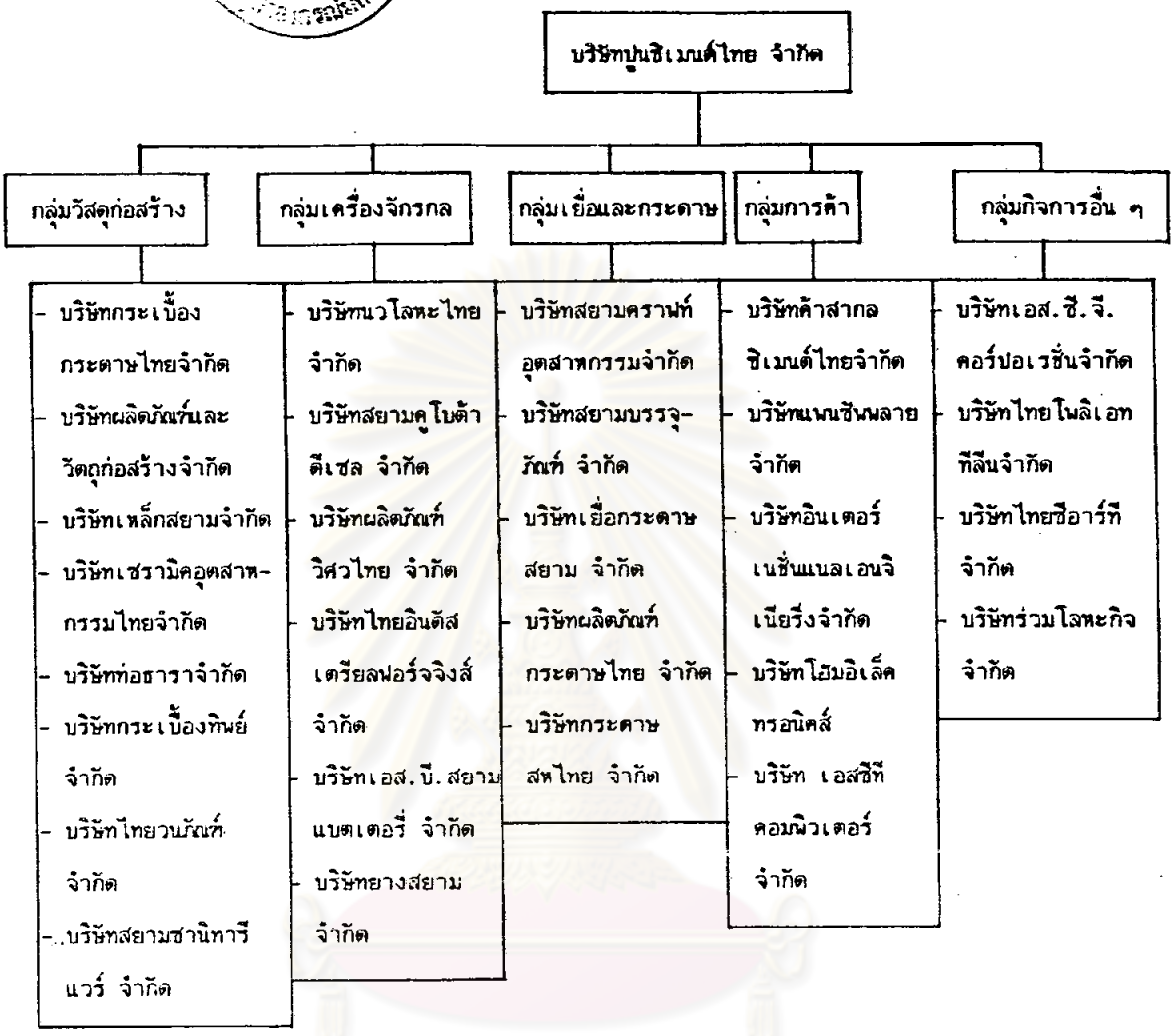
เมื่อดำเนินการมาครบ 25 ปี บริษัทปูนซิเมนต์ไทย ได้ก่อตั้งบริษัทกระเบื้องกระดาษไทย จำกัด ขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2481 ต่อมาได้พัฒนาผลิตภัณฑ์ทางการก่อสร้างขึ้นมาเป็นลำดับ จึงได้ก่อตั้งบริษัทผลิตภัณฑ์และวัตถุก่อสร้าง จำกัด ในปี พ.ศ. 2495 นอกจากนั้นยังได้พัฒนาการผลิตเหล็กและเหล็กกล้ามาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2485 และได้ขยายกิจการให้ญี่ขึ้นจนมาเป็นบริษัทเหล็กสยามในปัจจุบัน บริษัทปูนซิเมนต์ไทย ได้ตัดสินใจดำเนินการในเรื่องสำคัญหลายเรื่อง อันเป็นผลดีต่ออนาคตของบริษัท เช่น ได้โอนงานด้านเหล็กหล่อจากบริษัทเหล็กสยามมาก่อตั้งเป็นบริษัทใหม่ ชื่อ บริษัท นวโลหะไทย จำกัด นอกจากนั้นยังขยายการลงทุนไปยังอุตสาหกรรมประเภทอื่น เช่น เข้าไปบริหารงานบริษัทสยามคราฟท์ จำกัด ก่อตั้งบริษัท เอส ซี จี คอร์ปอเรชั่น จำกัด จัดตั้งบริษัทสยามคูโบต้าดีเซล จำกัด การตัดสินใจของบริษัทปูนซิเมนต์ไทย ที่จะส่งผลไกลที่สุดก็คือ การตัดสินใจเข้าดำเนินธุรกิจการค้าระหว่างประเทศ โดยเปลี่ยนชื่อบริษัทค้าวัตถุก่อสร้าง เป็นบริษัทค้าสากลซิเมนต์ไทย จำกัด เพื่อรับผิดชอบทางด้านการจัดจำหน่ายของเครือซิเมนต์ไทยในต่างประเทศ

ในปี พ.ศ. 2522 บริษัทปูนซิเมนต์ไทยและบริษัทสยามคราฟท์ ได้ขยายกิจการไปสู่อุตสาหกรรมเยื่อกระดาษ โดยร่วมลงทุนในบริษัทเยื่อกระดาษสยาม จำกัดและร่วมลงทุนในบริษัท สยามบรรจุภัณฑ์ จำกัด ซื้อกิจการของบริษัทผู้ผลิตกระเบื้องเซรามิค ซึ่งในปัจจุบันได้เปลี่ยนชื่อมาเป็น บริษัทเซรามิคอุตสาหกรรมไทย จำกัด

ในปี พ.ศ. 2525 และ 2526 เครือซิเมนต์ไทยได้ขยายกิจการออกไปสู่ทิศทางใหม่ ๆเช่น เข้าไปลงทุนในบริษัทยางไฟร์สโตน (ประเทศไทย) จำกัด และต่อมาบริษัทนี้ได้เปลี่ยนชื่อเป็นบริษัทยางสยาม จำกัด ในปี พ.ศ. 2526 บริษัทค้าสากลซิเมนต์ไทย ได้ซื้อกิจการของบริษัทแพนซัพพลายส์ จำกัด และลงทุนในบริษัทอินเตอร์เนชั่นแนลเอ็นจิเนียริง จำกัด นอกจากนี้ยังมีกิจการต่าง ๆ ที่บริษัทปูนซิเมนต์ไทยเข้าไปซื้อกิจการหรือร่วมลงทุนอีกหลายบริษัท

กล่าวโดยสรุปตั้งแต่จุดเริ่มต้นในปี พ.ศ. 2456 จนถึงปัจจุบัน (มกราคม พ.ศ. 2530) บริษัทปูนซิเมนต์ไทย ได้ขยายกิจการไปในธุรกิจอุตสาหกรรมประเภทต่าง ๆ ได้แก่ อุตสาหกรรมวัสดุก่อสร้าง อุตสาหกรรมเครื่องจักรกล อุตสาหกรรรมเยื่อกระดาษ ธุรกิจการค้าระหว่างประเทศ และอื่น ๆ โดยบริษัทปูนซิเมนต์ไทย เข้าไปถือหุ้นและมีส่วนในการบริหารดังภาพที่ 3.1

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาพที่ 3.1 ผังการจัดกลุ่มบริษัทในเครือซิเมนต์ไทย (1 ม.ค.30)

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

กำเนิดเครือซิเมนต์ไทย

เนื่องจากบริษัทปูนซิเมนต์ไทยได้เจริญเติบโตอย่างรวดเร็ว และมีลักษณะงานสลับซับซ้อนจนเกินกว่าที่จะทำงานตามวิธีการดั้งเดิม ซึ่งแต่ละบริษัทมีคณะกรรมการของตนเอง และทำงานกันอย่างอิสระไม่เกี่ยวข้องกัน ทำให้ขาดการประสานงานที่ดี มีแนวทางการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน แต่ละบริษัทขาดการแลกเปลี่ยนข่าวสารข้อมูล ตลอดจนเทคโนโลยีที่เป็นประโยชน์ต่อกัน ซึ่งหากรวมเข้าด้วยกันได้ก็จะเกิดประโยชน์แก่กันและกันเป็นอย่างมาก

ความต้องการในขณะนั้นคือ การประสานความร่วมมือในระดับนโยบาย เพื่อให้การตัดสินใจแต่ละครั้งเป็นประโยชน์ต่อทุกสายงานของทุกบริษัท รวมทั้งบริษัทแม่ คือบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด ด้วย และให้สามารถควบคุมกันได้ ซึ่งจะช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปโดยราบรื่น

อีกเหตุผลหนึ่งคือความต้องการสร้างความแข็งแกร่งให้กับโครงสร้าง ในรูปของกลุ่มบริษัท ซึ่งจะทำให้มีอำนาจต่อรองมากขึ้น เป็นต้นว่า เมื่อบริษัทที่มีขนาดเล็กประสบปัญหาในการขอสินเชื่อ บริษัทใหญ่ก็จะค้ำประกันให้ หรือถ้ากรณีที่บริษัทใหญ่มีเงินหรือสินเชื่อเกินกว่าความต้องการของตนก็จะสามารถให้การสนับสนุนบริษัทเล็ก ในด้านการค้ำประกันหรือให้กู้ยืมได้โดยง่ายหากอยู่ในเครือฯ เดียวกัน และนอกจากนี้ยังจะมีอำนาจในการต่อรองกับผู้ขายวัตถุดิบให้กับกิจการจากทั่วโลกอีกด้วย

การจัดตั้งเครือซิเมนต์ไทย ทำให้ต้องเน้นในเรื่องการฝึกอบรมพนักงานทุกคนทุกระดับให้เขามีโอกาสที่จะพัฒนาตนเอง เดิมทีพนักงานส่วนใหญ่ของปูนซิเมนต์ไทยฯ เป็นช่างเทคนิคเชี่ยวชาญโดยเฉพาะด้านการผลิต ซึ่งบริษัทฯ มิได้ต้องการให้เขาเป็นผู้ผลิตเพียงอย่างเดียวไปตลอดชีวิต แต่ต้องการให้เขามีประสบการณ์อย่างกว้างขวางในฐานะของผู้รู้จักแก้ไขปัญหาและรู้จักตัดสินใจที่ดี ได้มีการนำเอาความคิดเรื่องกลุ่มคุณภาพที่เรียกว่า คิวซีเซอร์เคิล ซึ่งมีลักษณะของการทำงานร่วมกัน ช่วยกันคิด แก้ไขปัญหาด้วยตนเอง ฯลฯ มาทดลองปฏิบัติก็ปรากฏว่าเป็นที่ยอมรับและสนใจอย่างมากในหมู่พนักงาน

โครงสร้างของบริษัท

บริษัทปูนซิเมนต์ไทย ปัจจุบันเป็นบริษัทแม่ของบริษัทใน "เครือซิเมนต์ไทย" ซึ่งมีการแบ่งสายงานออกเป็น 3 สาย คือ สายซิเมนต์และวัสดุทนไฟ สายบริการกลาง สายการเงินและบริหาร และจัดกลุ่มบริษัททั้งหลายในเครือเป็นกลุ่ม ๆ ตามสภาพของธุรกิจ คือ

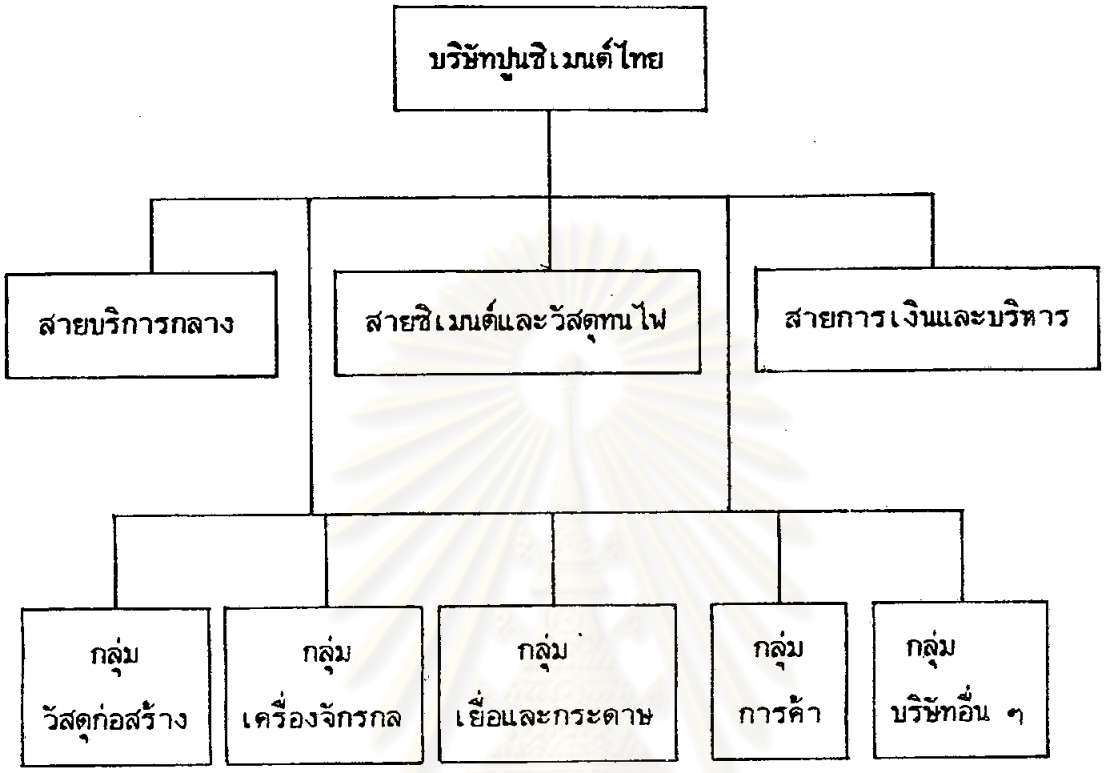
1. กลุ่มวัสดุก่อสร้าง
2. กลุ่มเครื่องจักรกล
3. กลุ่มเยื่อและกระดาษ
4. กลุ่มการค้า
5. บริษัทอื่น ๆ

ในแต่ละกลุ่มก็ประกอบด้วยหลายบริษัท และบริษัทก็มีหลายโรงงาน เมื่อเป็นเช่นนี้ทำให้งานบุคคลของเครือซิเมนต์ไทย ประกอบด้วย 4 ระดับ คือ

1. การบุคคลกลาง
2. การบุคคลกลุ่ม/สาย
3. การบุคคลบริษัท
4. การบุคคลโรงงาน

การบุคคลกลาง อยู่ภายใต้การดูแลของสายการเงินและบริหาร ซึ่งมีผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่อาวุโสเป็นผู้รับผิดชอบการดำเนินงาน

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาพที่ 3.2 โครงสร้างของบริษัทปูนซิเมนต์ไทย

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

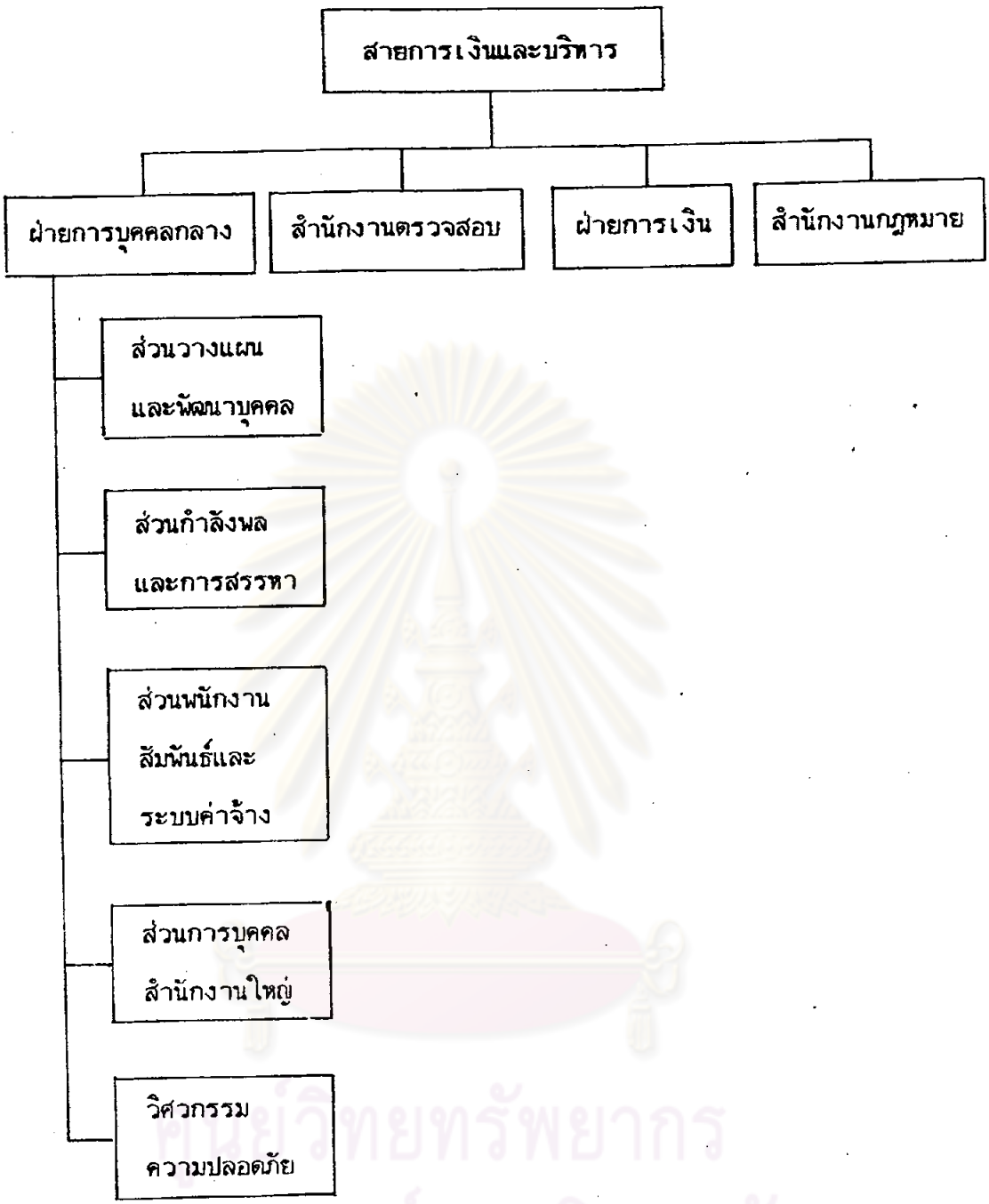
ฝ่ายการบุคคลกลางแบ่งออกเป็น 5 ส่วน คือ

1. ส่วนวางแผนและพัฒนาบุคคล ดูแลพนักงานบริหารระดับสูงของเครือฯ ประมาณ 270 คน (1 ม.ค. 30)
2. ส่วนกำลังพลและการสรรหา ดูแลกำลังพลและการรับสมัครของทั้งเครือฯ
3. ส่วนพนักงานสัมพันธ์และระบบค่าจ้าง ดูแลเรื่องนโยบายแรงงาน เรื่องระเบียบ สวัสดิการ และโครงสร้างค่าจ้างของทั้งเครือฯ
4. ส่วนการบุคคลสำนักงานใหญ่ ดูแลพนักงานซึ่งสังกัดสายการเงินและบริหาร สายบริการกลาง
5. วิศวกรรมความปลอดภัย ให้คำแนะนำช่วยเหลือในเรื่องความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อมในการทำงานแก่หน่วยงานต่าง ๆ

ฝ่ายการบุคคลกลางมีภารกิจหลักในเรื่องการวางนโยบายบุคคลและประสานงานการบริหารงานบุคคลให้เป็นไปโดยเรียบร้อย การบุคคลกลุ่ม/สาย การบุคคลบริษัทหรือการบุคคลโรงงานก็นำนโยบายไปพิจารณาใช้ตามความเหมาะสมของกิจการของตน

ดังนั้นจะเห็นว่าบทบาทความรับผิดชอบของการบุคคลกลาง จะเกี่ยวข้องกับนโยบายและการควบคุม สำหรับการปฏิบัติ การบุคคลกลุ่ม/สาย การบุคคลบริษัทและการบุคคลโรงงานจะนำนโยบายไปพิจารณาใช้ ให้สอดคล้องกับนโยบายของการบุคคลกลาง จึงขอนำการจัดโครงสร้างของฝ่ายการบุคคลกลางซึ่งขึ้นอยู่กับสายการเงินและบริหาร มาแสดงประกอบดังภาพที่ 3.3

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาพที่ 3.3 การจัดโครงสร้างของสายการเงินและบริหาร

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

เป็นที่ทราบกันดีแล้วว่า เครือซิเมนต์ไทยได้ตระหนักถึงความสำคัญอันยิ่งยวดของทรัพยากรบุคคล โดยถือเป็นนโยบายหลักว่าพนักงานคือ ทรัพยากรอันมีค่า นโยบายนี้เป็นที่เด่นชัดมาก ในช่วงที่คุณจรัส ชูโต ได้รับแต่งตั้งให้เป็น กรรมการผู้จัดการใหญ่ (พ.ศ. 2523-2527) และสืบทอดมาจนถึงปัจจุบัน

กว่าที่จะมาถึงวันนี้ นโยบายเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของเครือซิเมนต์ไทย ได้มีการปรับปรุงและพัฒนามาเรื่อย ๆ ตั้งแต่ในอดีต ปัจจุบัน และที่จะเป็นไปในอนาคต ในที่นี้จะนำมากล่าวเปรียบเทียบกับการดำเนินธุรกิจของเครือฯ เป็นยุค ๆ เนื่องจากลักษณะและแนวทางการดำเนินธุรกิจในแต่ละยุคแต่ละสมัยมีความแตกต่างกัน ตามนโยบายของสภาพเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ซึ่งแผนการพัฒนาและฝึกอบรมของเครือฯ จำเป็นต้องจัดให้สอดคล้องและเหมาะสมกับยุคนั้น ๆ

1. ยุคทอง (ก่อนปี 2515)

1.1 ลักษณะและการดำเนินธุรกิจของเครือฯ

ในยุคนั้นเครือซิเมนต์ไทยประกอบด้วย 5 บริษัทด้วยกัน โดยมีบริษัทปูนซิเมนต์ไทย บริษัทกระเบื้องกระดาษไทย บริษัทผลิตภัณฑ์และวัตถุก่อสร้าง บริษัทเหล็กสยาม ในฐานะบริษัทผู้ผลิต และบริษัทค้าวัตถุก่อสร้างในฐานะบริษัทผู้จำหน่าย ตอนนั้นมีการรวมตัวกันเป็นเครืออย่างหลวม ๆ แต่ละบริษัทฯ มีอิสระในการทำงาน ระเบียบและแนวปฏิบัติ การบริหารงานบุคคลแตกต่างกันตามความเหมาะสมของธุรกิจ

การผลิต การขาย เป็นไปอย่างไม่ค่อยจะมีปัญหา เป็นตลาดของผู้ขาย คู่แข่งขันของธุรกิจมีน้อย ส่วนครองตลาดของเครือฯสูงและผลตอบแทนก็สูงด้วยเช่นกัน การทำงานจึงเป็นไปอย่างสบายๆ จะเรียกได้ว่าเป็นยุคทองของเครือฯ คงไม่ผิดนัก

1.2 การพัฒนาและการฝึกอบรม

เนื่องจากบริษัทต่าง ๆ มุ่งเน้นงานใน 2 ด้าน คือปริมาณการผลิตและปริมาณการขาย การบริหารงานบุคคลโดยเฉพาะการพัฒนาพนักงาน บริษัทส่วนใหญ่

ได้ให้ความสำคัญค่อนข้างน้อย การฝึกอบรมของหน่วยงานต่าง ๆ จัดอยู่ในรูปการฝึกอบรมโดยลงมือปฏิบัติงาน หัวหน้างานสอนงานลูกน้อง วิศวกรสอนหัวหน้างาน ซึ่งเป็นลักษณะการอบรมในหน้าที่งาน หรือ การอบรมทางเทคนิค ในรูปแบบภายในครอบครัวเป็นกันเอง แบบง่าย ๆ ไม่มีโครงสร้าง ไม่มีขั้นตอน และไม่ต่อเนื่อง เพราะในสมัยนั้นแนวความคิดทางด้านการพัฒนาและฝึกอบรมด้านการจัดการ ยังไม่ค่อยเป็นที่สนใจกันมากนัก ประกอบกับสถาบันฝึกอบรมภายนอกมีอยู่ 2-3 แห่ง เช่น ศูนย์เพิ่มผลผลิตฯ สมาคมการจัดการแห่งประเทศไทย ศูนย์อบรมกรมแรงงาน เป็นต้น บริษัทใดที่เห็นความสำคัญและมีความจำเป็นก็ส่งไปสัมมนากับสถาบันภายนอกเป็นครั้งคราว ต่อมาบริษัทค้าวัตถุก่อสร้าง (บคส.) เป็นบริษัทที่เริ่มให้ความสนใจและเห็นความสำคัญในการอบรมด้านการจัดการ เพราะเป็นบริษัทการตลาดมีความจำเป็นต้องพัฒนาพนักงานทางด้านการตลาดและด้านการจัดการ เนื่องจากสภาพของงานที่ต้องแข่งขันและต้องมีความคล่องตัว ซึ่งเห็นว่าการพัฒนาและฝึกอบรมพนักงานเป็น เครื่องมือสำคัญที่จะช่วยเสริมสร้างความแข็งแกร่งให้กับพนักงาน ให้มีความรู้ความสามารถพร้อมที่จะรับต่อการขยายงานและการเจริญเติบโตของบริษัท ทาง บคส. โดยคุณจรัส ชูโต ผู้อำนวยการฝ่ายปฏิบัติการ เป็นผู้ริเริ่มและผลักดันให้เกิดศูนย์ฝึกอบรมฯ จึงได้ดำริให้มีการจัดตั้งศูนย์ฝึกอบรมของเครือฯ ขึ้นเป็นครั้งแรกในปลายปี 2511 สถานะของศูนย์ฯขณะนั้นไม่ได้สังกัดบริษัทใดบริษัทหนึ่ง เป็นศูนย์เอกเทศขึ้นกับเครือฯ โดยอยู่ภายใต้การบริหารงานของคณะกรรมการศูนย์ซึ่งประกอบด้วยผู้จัดการ และผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่จากกิจการต่าง ๆ

ในสมัยนั้นการจัดฝึกอบรมของศูนย์ฯ ยังกระทำกันไม่มากนักเมื่อเทียบกับกิจกรรมของศูนย์ฯ ที่ทำอยู่ในปัจจุบัน เนื่องจากเป็นงานใหม่ประการหนึ่ง กับการยอมรับและการให้ความสนับสนุนของเครือฯ จำเป็นต้องใช้เวลา

2. <u>ยุคการเปลี่ยนแปลง (ปี 2516-2522)</u>

2.1 <u>ลักษณะและการดำเนินธุรกิจของเครือฯ</u>

ในยุคนี้บริษัทต่าง ๆ ได้รวมตัวในลักษณะของเครือฯ อย่างจริงจัง ซึ่งเรียกกันว่า "เครือซิเมนต์ไทย" จนถึงปัจจุบัน และมีการบริหารงานเสมือนเป็นบริษัทเดียวกัน การบริหารงานมีลักษณะรวมอำนาจไว้ที่ส่วนกลาง คือหน่วยงานต่างๆรับนโยบาย

และระเบียบปฏิบัติจากส่วนกลาง

ในช่วงนี้ เครือฯ ประสบปัญหาในการดำเนินงานอย่างรุนแรงจากวิกฤติการณ์น้ำมัน ทำให้ราคาต้นทุนการผลิตสูง รัฐบาลควบคุมราคา การแข่งขันมีมากขึ้นทุกกิจการและยังมีปัญหาแรงงานภายในด้วย ทำให้เครือซิเมนต์ไทยต้องประสบภาวะขาดทุนเป็นอย่างมากในปี 2517 จนไม่อาจจะจ่ายเงินปันผลให้แก่ผู้ถือหุ้นได้ในปี 2518 ซึ่งนับเป็นครั้งแรกตั้งแต่ก่อตั้งบริษัทมา ในยุคของการเปลี่ยนแปลงนี้อีกเช่นกัน เครือฯ ได้ทำการขยายงานออกไปอีกหลายกิจการ เช่น บริษัทสยามคราฟท์ จำกัด บริษัทสยามคูโบต้า จำกัด บริษัทค้าสากลซิเมนต์ไทย จำกัด บริษัทเซรามิคอุตสาหกรรมไทย จำกัด และ บริษัท เอส ซี จี คอร์ปอเรชัน จำกัด

2.2 <u>การพัฒนาและฝึกอบรม</u>

ในระยะนี้บริษัทปูนซิเมนต์ไทยขาดกำลังพลบริหารระดับสูง ที่มีความสามารถ เนื่องจากเครือฯไม่ได้พัฒนาและเตรียมกำลังพลไว้ตั้งแต่ในยุคทอง เพราะเป็นยุคที่การดำเนินธุรกิจเป็นไปอย่างง่ายดาย มีผลกำไร ทำให้เครือซิเมนต์ไทยต้องรับพนักงานระดับดังกล่าวจากภายนอกแทนที่จะเลื่อนพนักงานจากภายใน ผลทำให้ขวัญของพนักงานไม่ดี จึงได้เริ่มมีโครงการให้ทุนแก่พนักงานไปศึกษาต่อระดับปริญญาโททางบริหารธุรกิจ ในมหาวิทยาลัยดีเด่นของต่างประเทศขึ้นในปี 2516 เพื่อพัฒนา เตรียม และสร้างกำลังพลที่มีความสามารถของบริษัทเอง และได้ทำต่อเนื่องมาทุกปี

จากวิกฤติการณ์และการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เป็นไปอย่างรวดเร็วนี้ จึงพบว่าเครือฯ ควรจะให้ความสนใจและรีบเร่งในการพัฒนาและฝึกอบรมพนักงานเป็นการใหญ่ เพราะระยะนี้ฝ่ายจัดการเริ่มเห็นความสำคัญของการพัฒนาพนักงานจึงได้ย้ายศูนย์ฝึกอบรมพนักงานเครือซิเมนต์ไทยจากที่เป็นอยู่อย่างเอกเทศมาสังกัดบริษัทปูนซิเมนต์ไทยในกลางปี 2515 เพื่อพัฒนาพนักงานของบริษัทปูนซิเมนต์ไทย ซึ่งมีพนักงานเป็นส่วนใหญ่ของเครือฯ และมีความต้องการมาก และในขณะเดียวกันยังคงเป็นศูนย์กลางในการพัฒนาพนักงานของทั้งเครือฯ ด้วยแนวความคิดในเรื่องการพัฒนาและฝึกอบรมในช่วงนี้ก็เป็นไปในลักษณะทางสายการบังคับบัญชาโดยตรงได้หันมาขอให้ศูนย์ฝึกอบรมฯ เข้าไปมีส่วนร่วมในเรื่องการฝึกอบรมในการปฏิบัติหน้าที่ทางเทคนิค เป็นการจัดอย่างมีโครงสร้างที่เป็นระเบียบมีจุดมุ่งหมาย และใช้ผู้ชำนาญการเป็นวิทยากร ส่วนการฝึกอบรมด้านการจัดการก็มีลักษณะ

เป็นการจัดชั้นโดยเฉพาะในแต่ละครั้งยิ่งขึ้น

3. ยุคการปฏิรูปและฟื้นฟู (ปี 2523-2527)

3.1 ลักษณะและการดำเนินธุรกิจของเครือฯ

3.1.1 บริษัทมุ่งเน้นให้แต่ละหน่วยงานมีกำลังพลที่เหมาะสมต่อปริมาณงานเท่าที่จำเป็นจริง ๆ เท่านั้น

3.1.2 ในปี 2524 บริษัทมีนโยบายที่จะให้เป็น " ปีแห่งการประหยัดอย่างมีประสิทธิภาพ" ปี 2525 บริษัทพยายามที่จะกระตุ้นให้พนักงานทุกคนร่วมกันที่จะทำให้เครือฯ เป็นผู้ผลิตที่มีต้นทุนต่ำสุดภายในปี 2527

3.1.3 ลักษณะและการดำเนินธุรกิจของเครือฯ ในยุคนี้ เริ่มนโยบายการกระจายความรับผิดชอบไปให้หน่วยงานต่าง ๆ

เหตุผลของการกระจายความรับผิดชอบในการฝึกอบรมไปให้หน่วยงานต่าง ๆ

เครือซิเมนต์ไทยเห็นว่าจำเป็นต้องมีการการกระจายความรับผิดชอบในการฝึกอบรมให้หน่วยงานต่าง ๆ เพราะ

- พนักงานระดับประทับบัตรของเครือฯ มีจำนวนมาก ประมาณกว่าร้อยละ 80 ของพนักงานทั้งหมด ถ้าหากจะยังคงให้ศูนย์ฝึกอบรมฯ เป็นผู้จัดการอบรมให้นั้น จะทำให้อัตราการพัฒนาพนักงานในระดับนี้เป็นไปได้ช้า ในขณะเดียวกับการพัฒนาพนักงานระดับสูงก็จะไม่เป็นไปในอัตราที่ควรจะเป็น

- การจัดฝึกอบรมโดยการบุคคลสาย/บริษัท จะทำได้ดีกว่าศูนย์ฝึกอบรมฯเพราะว่าเป็นผู้ที่รู้จักคนในองค์การมากกว่าศูนย์ฝึกอบรมฯ รู้ความต้องการอย่างแท้จริงซึ่งสามารถจัดได้กระชับและตรงเป้าหมาย

- การบุคคลสาย/บริษัท มีโอกาสได้ใกล้ชิดกับพนักงานมากขึ้นสามารถจะเสริมสัมพันธภาพและสร้างทัศนคติของพนักงาน ที่มีต่อบริษัทในทางที่ดี

3.2 การพัฒนาและฝึกอบรม

3.2.1 ในด้านการพัฒนาและฝึกอบรมนั้น บริษัทได้ให้ความสนใจเป็นพิเศษในเรื่องโครงการพัฒนาพนักงานระดับสูง โครงการพัฒนาความรู้ทางธุรกิจ การจัดกลุ่มคุณภาพและหลักสูตรต่างๆ ที่จะนำไปสู่การเพิ่มผลผลิต

3.2.2 แนวความคิดของการพัฒนาและฝึกอบรมในอนาคตจึงมุ่งเน้นที่

ก. บริษัทถือว่าพนักงานเป็นทรัพยากรที่มีค่ามากที่สุด จึงมุ่งที่จะพัฒนาและฝึกอบรมให้พนักงานเป็นผู้ที่มีคุณภาพและมีความสามารถสูง ซึ่งจะเห็นได้จากนโยบายในด้านการพัฒนาและฝึกอบรมในอนาคตที่ได้กำหนดให้การกระจายความรับผิดชอบการจัดการฝึกอบรมพนักงานระดับปฏิบัติการ ให้การบุคคลสาย/บริษัทรับไปดำเนินการเอง

ข. มุ่งให้พนักงานได้มีความรู้ความเข้าใจ และมีสำนึกที่ถูกต้องในการทำธุรกิจ

ค. ให้พนักงานมีโอกาสใช้ความรู้ความสามารถ ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและได้ประโยชน์สูงสุด

ง. บริษัทถือว่าการฝึกอบรมและการพัฒนาเป็นการลงทุน ไม่ใช่ค่าใช้จ่าย บริษัทจึงทุ่มเทงบประมาณในการที่จะ "ลงทุน"พัฒนาพนักงานโดยหวังว่าจะได้ผลตอบแทนจากพนักงานในระยะยาวที่จะทำงานให้กับบริษัทต่อไปในอนาคต

จ. การพัฒนาและฝึกอบรมจะจัดขึ้นตามความจำเป็นเท่านั้น และคัดเลือกคนที่มีความเหมาะสมเข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรม (โดยจะให้การฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานทีละน้อยและต่อเนื่อง)

การพัฒนาพนักงานของเครือซิเมนต์ไทย

เครือซิเมนต์ไทยมีอุดมการณ์ที่สำคัญในการดำเนินธุรกิจที่สำคัญประการหนึ่ง คือ เชื่อมั่นในคุณค่าของคน ด้วยเหตุนี้ เครือซิเมนต์ไทย จึงให้การดูและเอาใจใส่พนักงานอย่างทั่วถึงและจริงจังในทุก ๆเรื่องการพัฒนาพนักงานของเครือซิเมนต์ไทยที่จะกล่าวต่อไปนี้ก็นับว่าเป็นตัวอย่างที่แสดงว่า เครือซิเมนต์ไทยยึดมั่นในอุดมการณ์ในข้อนี้อย่างแน่วแน่ เพราะได้มีการลงทุนกับพนักงานในด้านนี้อย่างทั่วถึงทุกระดับ โดยมีระบบ มีจุดมุ่งหมาย มีขั้นตอนที่ต่อเนื่องและชัดเจน อาจจะกล่าวได้ว่าทุก ๆ หน่วยงานของเครือซิเมนต์ไทยมี

ขั้นตอนที่ต่อเนื่องและชัดเจน อาจจะกล่าวได้ว่าทุก ๆ หน่วยงานของเครือซิเมนต์ไทยมีผู้ดูแลและรับผิดชอบการพัฒนาพนักงานที่แน่ชัด

ในทางปฏิบัติ เมื่อพนักงานได้รับการพิจารณาว่าจ้างให้เป็นพนักงานของเครือซิเมนต์ไทยแล้ว ก็จะได้รับการดูแลเอาใจใส่ในการพัฒนาและฝึกอบรมตั้งแต่แรกเข้าเป็นต้นไป โดยพนักงานใหม่จะได้รับความรู้ความเข้าใจในการเป็นสมาชิกของเครือซิเมนต์ไทย อย่างน้อย จาก 3 ทางด้วยกัน คือ ได้รับการแนะนำให้รู้จักกับกิจการและเรื่องทั่ว ๆ ไปที่พนักงานควรทราบจากหน่วยงานและการบุคคล เช่น เรื่องระเบียบ สวัสดิการ ฯลฯ ได้รับการแนะนำให้รู้จักงานโดยสังเขปจากหน่วยงานต้นสังกัด และจะได้รับการปฐมนิเทศรวมจากส่วนกลาง ซึ่งจัดโดยศูนย์ฝึกอบรมเครือซิเมนต์ไทย เป็นต้น

เมื่อแรกทำงาน พนักงานจะได้รับการฝึกสอนและดูแลจากผู้บังคับบัญชา และผู้ที่มีประสบการณ์ในหน่วยงาน สำหรับการฝึกอบรมที่พนักงานจะได้รับนั้น ในระยะ 1-5 ปีแรก เครือฯ จะมุ่งให้พนักงานได้รับการอบรมในด้าน สายอาชีพ หรือ สายเทคนิค แล้วแต่สาขาอาชีพของพนักงานผู้นั้น พนักงานระดับนี้อาจถือได้ว่าเป็นพนักงานประจำแผนก ซึ่งต้องการได้รับความรู้ในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบอยู่โดยตรงเป็นสำคัญ เพื่อจะให้มีความรู้ความสามารถที่จะปฏิบัติงานที่รับผิดชอบอยู่ให้ได้มาตรฐานที่เครือฯ ต้องการ

ตัวอย่างเช่นเป็นพนักงานขาย หลักสูตรที่พนักงานจะเข้ารับการอบรมจะมีหลายหลักสูตร เช่น หลักสูตรความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการผลิตสินค้า หลักสูตรการปฏิบัติการขาย (ภาค 1,2 และ 3) หลักสูตรพัฒนางานการขาย หลักสูตรการติดต่ออย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนการฝึกปฏิบัติงานที่สำนักงานขายและคลังสินค้า เป็นต้น

หลังจากนั้นพนักงานขายที่ได้รับการพิจารณาว่ามีความสามารถในการพัฒนา ก็จะได้รับการฝึกอบรมในหลักสูตรพัฒนางานการขายชั้นสูง สำหรับหลักสูตรทางด้านการจัดการนั้น พนักงานเหล่านี้ก็จะได้รับการคัดเลือกให้เข้าอบรมในหลักสูตรพื้นฐานการดำเนินธุรกิจ เพื่อต้องการพัฒนาพนักงานให้มีความรู้ทางด้านธุรกิจ และเข้าใจบทบาทของพนักงานที่จะปฏิบัติตัวและปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมในองค์การ โดยหลักสูตรนี้จะให้ความรู้พื้นฐานโดยย่อในด้านต่าง ๆ ตั้งแต่โครงสร้างธุรกิจ การตลาด การผลิต การเงิน การบุคคล โดยใช้เวลารวม 5 วัน

เมื่อพนักงานได้รับการแต่งตั้งให้เป็นพนักงานระดับบังคับบัญชา คือ ระดับหัวหน้าแผนกหรือเทียบเท่า เครือฯ ก็จะเน้นการอบรมด้านการจัดการสำหรับพนักงานระดับนี้มากขึ้น

ตัวอย่างเช่น หลักสูตรทางด้านบังคับบัญชา และยังมีหลักสูตรอีกหลักสูตรหนึ่ง ซึ่งเรียกว่า โครงการพัฒนาความรู้ทางธุรกิจ ซึ่งเป็นหลักสูตรมาตรฐานสำหรับพนักงานระดับหัวหน้าแผนก และหัวหน้าส่วน หลักสูตรนี้มีวัตถุประสงค์คล้ายกับหลักสูตรพื้นฐานการดำเนินธุรกิจแต่จะลงไปในรายละเอียดมากกว่า กล่าวคือ เพื่อให้พนักงานมีความรู้ความเข้าใจในการดำเนินธุรกิจ และปฏิบัติงานโดยมีความสำนึกทางธุรกิจในเรื่องต่าง ๆ เช่น กำไร ขาดทุน ความอยู่รอด ความเจริญเติบโต การใช้ทรัพยากรให้ได้ประโยชน์สูงสุด การเพิ่มผลผลิต ตลอดจนให้รู้จักธุรกิจในแง่มุมต่าง ๆ คือ การตลาด การผลิต การเงิน และคน อันจะเป็นแนวทางช่วยเสริมให้พนักงานปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โครงการพัฒนาความรู้ทางธุรกิจจะใช้เวลารวมทั้งสิ้น 24 วันใน 2 เดือน มีผู้บรรยายทั้งภายในและภายนอกเกือบ 40 คน

โครงการพัฒนาความรู้ทางธุรกิจเริ่มจัดมาตั้งแต่ปี 2525 จนถึงสิ้นปี พ.ศ. 2529 จัดรวมทั้งสิ้น 11 ครั้ง มีผู้เข้าร่วมโครงการประมาณ 410 คน ซึ่งก็ยังมีความต้องการให้จัดต่อไปอีก เนื่องจากหลักสูตรนี้เป็นประโยชน์และสนองความต้องการของเครือฯ ในระยะนี้เป็นอย่างยิ่ง

สำหรับพนักงานบริหารระดับสูงคือระดับหัวหน้าส่วนและผู้อำนวยการฝ่ายนั้นเครือฯ ได้ให้การอบรมด้านการจัดการเป็นพิเศษ ทั้งที่เป็นการจัดอบรมภายใน และที่ส่งไปเข้ารับการอบรมภายนอกทั้งในประเทศและต่างประเทศ

หลักสูตรทางด้านการจัดการ ซึ่งเครือซิเมนต์ไทย จัดให้กับพนักงานระดับนี้ มีทั้งการสัมมนาแบบวันเดียว เรื่องที่กำลังอยู่ในความสนใจ และเรื่องที่น่าสนใจทั่วไป

สรุป การพัฒนาพนักงานถือเป็นนโยบายสำคัญมากเรื่องหนึ่ง ในการบริหารงานบุคคลของเครือซิเมนต์ไทย บริษัทฯเชื่อว่าการพัฒนาและฝึกอบรมเป็นการสร้างทักษะในการปฏิบัติหน้าที่ เมื่อพนักงานมีทักษะแล้วเขาก็จะทำงานอย่างดีและมีประสิทธิภาพ การพัฒนาและฝึกอบรมมีทุกรูปแบบ คือการบรรยายในห้องเรียน การสอนงานหรือ การอบรมโดยลงมือปฏิบัติงาน การหมุนเวียนงาน ฯลฯ โดยมีเป้าหมายทั้งทฤษฎีและภาคปฏิบัติควบคู่กันไป

การแบ่งความรับผิดชอบในการจัดฝึกอบรมของเครือซิเมนต์ไทย

ปัจจุบัน (มกราคม 2530) เครือซิเมนต์ไทยมีหน่วยงานที่รับผิดชอบในการจัดฝึกอบรมพนักงานอยู่ถึง 19 หน่วยงาน กระจายกันไปตามสายและกลุ่มต่าง ๆ หน่วยงานที่รับผิดชอบดังกล่าวมี

ส่วนวางแผนและพัฒนาบุคคล มีศูนย์ฝึกอบรมเครือซิเมนต์ไทย รับผิดชอบในการจัดอบรมตามความต้องการของฝ่ายจัดการ/ตามความจำเป็นของเครือฯ ของพนักงานระดับจัดการ ระดับบังคับบัญชาและวิชาชีพ เป็นศูนย์กลางข้อมูล ให้ความช่วยเหลือและแนะนำแก่หน่วยงานต่าง ๆ ที่ต้องการความรู้ในด้านการฝึกอบรมทั้งในเครือซิเมนต์ไทยและภายนอก

ส่วนการบุคคลสำนักงานใหญ่มีแผนกสวัสดิการและพัฒนาพนักงาน รับผิดชอบในการฝึกอบรมให้กับพนักงานทุกระดับ ตามความจำเป็นของ สายการเงินและบริหาร สายบริการกลาง สำนักผู้ประสานงานกลุ่มวัสดุก่อสร้าง

วิศวกรรมความปลอดภัย รับผิดชอบในการช่วยเหลือ แนะนำ สาย/กลุ่ม/บริษัทต่าง ๆ เรื่องการจัดอบรมด้านความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อม

ศูนย์ฝึกอบรมการตลาด รับผิดชอบในการจัดอบรมด้านการตลาด/การขาย ตามความจำเป็นของสายบริการกลางและเครือฯ

สำหรับสายซิเมนต์และวัสดุทนไฟ กลุ่มวัสดุก่อสร้าง กลุ่มการค้า กลุ่มเยื่อและกระดาษ กลุ่มเครื่องจักรกล จะมีหน่วยงานที่รับผิดชอบ ในการจัดฝึกอบรมให้กับพนักงานทุกระดับ ตามความจำเป็นของแต่ละสาย/กลุ่ม/บริษัท ซึ่งได้แก่ส่วนการบุคคล แผนกการบุคคลหรือการบุคคลโรงงาน เป็นผู้ดูแล

นอกจากนี้ยังมีที่ปรึกษาอาวุโสการบุคคลของกลุ่มวัสดุก่อสร้าง สำนักงานบริหารของกลุ่มการค้า สำนักงานพัฒนาและประสานงานบุคคลของกลุ่มเยื่อและกระดาษ สำนักงานบริหารกลุ่มเครื่องจักรกล ทำหน้าที่จัดฝึกอบรมให้กับพนักงานตามความจำเป็นของกลุ่มและบริษัทต่าง ๆ

ศูนย์ฝึกอบรมเครือซิเมนต์ไทย

เนื่องจากศูนย์ฝึกอบรมเครือซิเมนต์ไทยเป็นหน่วยงานที่มีบทบาทอย่างมากในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของบริษัทปูนซิเมนต์ไทย และรวมไปถึงเครือซิเมนต์ไทยด้วย ดังนั้นจึงขอเล่าประวัติความเป็นมาอย่างย่อ ๆ และภาระหน้าที่ที่กระทำอยู่ในปัจจุบันพอเป็นสังเขป ดังนี้

ศูนย์ฝึกอบรมเครือซิเมนต์ไทย จัดตั้งขึ้นเมื่อปี พ.ศ.2511 ในระยะแรกนั้นไม่สังกัดบริษัทใด มีคณะกรรมการของตนเอง มีตัวแทนจากกิจการต่าง ๆ ในเครือฯ ส่งมาเป็นคณะกรรมการ มีหน้าที่จัดอบรมให้กับกิจการต่าง ๆ และเรียกเก็บค่าใช้จ่ายทำหน้าที่คล้าย ๆ เป็นสถาบันฝึกอบรมเอกเทศแห่งหนึ่ง วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมในตอนนั้นก็เพื่อทำหน้าที่พัฒนาพนักงานของบริษัทปูนซิเมนต์ไทยให้มีความรู้ในเรื่องการขาย เพราะสภาพของธุรกิจในขณะนั้นมีการแข่งขันกันมาก งานของศูนย์ฝึกอบรมฯ ในระยะแรก ๆ จึงเป็นการจัดหลักสูตรทุกประเภท ซึ่งจะมีการอบรมกันตลอดทุก ๆ เดือนหรือสองเดือน

ปี พ.ศ. 2515 ศูนย์ฝึกอบรมฯ ย้ายมาสังกัดบริษัทแม่โดยตรง คือบริษัทปูนซิเมนต์ไทย (จากเดิมที่ขึ้นอยู่กับคณะกรรมการศูนย์ฯ และไม่สังกัดบริษัทใด) การย้ายมาสังกัดบริษัทปูนซิเมนต์ไทยนี้ ทำให้มีการปรับปรุงหลักสูตรได้เด่นชัดขึ้น เพื่อสร้างคนให้ถูกทางและถูกงาน ซึ่งต่อมาได้ปรับปรุงให้เป็นศูนย์ฝึกอบรมเพื่อการจัดการที่ทันสมัยแห่งหนึ่งของประเทศไทยดังปัจจุบัน

ภารกิจหลักของศูนย์ฝึกอบรมเครือซิเมนต์ไทย คือ รับผิดชอบในการกำหนดหลักสูตร และดำเนินการจัดฝึกอบรมในหลักสูตรที่เป็นแนวความคิดทางด้านการจัดการสำหรับพนักงานตั้งแต่ระดับบังคับบัญชาและวิชาชีพ หรือหลักสูตรที่เป็นผลประโยชน์และมีความต้องการร่วมกันของเครือซิเมนต์ไทย ตัวอย่างหลักสูตรที่ศูนย์ฝึกอบรมฯเป็นผู้จัด ได้แก่ ปฐมนิเทศ โครงการพัฒนาความรู้ทางธุรกิจ โครงการพัฒนาพนักงานระดับสูง สำหรับหลักสูตรฝึกอบรมทางด้านหน้าที่และเทคนิค หรือความชำนาญ หน่วยงานหรือกิจการที่รับผิดชอบโดยตรงจะเป็นผู้ดำเนินการ ซึ่งรวมทั้งการจัดฝึกอบรมให้กับพนักงานระดับปฏิบัติการ โดยศูนย์ฝึกอบรมฯ จะให้คำปรึกษาและแนะนำในเรื่องการฝึกอบรมตามที่กิจการขอมา

เกณฑ์การพิจารณาผู้เข้ารับการฝึกอบรม
หลักสูตรประจำของศูนย์ฝึกอบรมเครือซิเมนต์ไทย

หลักสูตร	วัตถุประสงค์	เกณฑ์
โครงการพัฒนาความรู้ทางธุรกิจ	ให้ความรู้ความเข้าใจในการดำเนินธุรกิจ รู้จักหน้าที่ขององค์การ และสามารถปฏิบัติงาน โดยมีความสำนึกทางธุรกิจ	1. หัวหน้าแผนก/เทียบเท่า 2. อายุงานไม่น้อยกว่า 5 ปี
ปฐมนิเทศ	ให้พนักงานใหม่มีความรู้ความเข้าใจความเป็นมา ผลิตภัณฑ์ ระเบียบปฏิบัติ สวัสดิการ และแนวการดำเนินชีวิตในฐานะพนักงานของเครือฯ	1. พนักงานใหม่ของ บปช.-บกด.-บผว.-บลส.-บนล. 2. จบปริญญาตรีขึ้นไป
Supervisory Training	ให้มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการบังคับบัญชา การบริหารงาน และการทำงานร่วมกับผู้อื่น	1. หัวหน้าแผนก/เทียบเท่าของ บปช.-บกด.-บผว.-บลส.-บนล.

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ที่มา : เอกสารประกอบคำบรรยายของศูนย์ฝึกอบรมเครือซิเมนต์ไทย

โครงการพัฒนาพนักงานระดับสูง

โครงการพัฒนาพนักงานระดับสูง จัดขึ้นเพื่อเตรียมพนักงานบริหารระดับสูงของเครือซิเมนต์ไทย ให้มีความรู้ทางการจัดการสาขาอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับสาขาที่อยู่ในความรับผิดชอบโดยตรง เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานในธุรกิจสาขาต่าง ๆ ตามการขยายตัวของเครือซิเมนต์ไทยและเพื่อเตรียมพนักงานบริษัทระดับสูงให้พร้อมที่จะรับหน้าที่ความรับผิดชอบที่สูงขึ้น

โครงการพัฒนาพนักงานระดับสูงนี้มีลักษณะที่ต่างจากโครงการหรือหลักสูตรอื่น ๆ คือได้เชิญสถาบันการศึกษาของมหาวิทยาลัยชั้นนำในสหรัฐอเมริกา เป็นผู้ประสานงานในการจัดโครงการ โดยในการจัดครั้งที่ 1-3 ร่วมมือกับ มหาวิทยาลัยแห่งแคลิฟอร์เนีย (เบอร์คเลย์) ครั้งที่ 4 ร่วมกับ มหาวิทยาลัยนอร์ทเวสเทอร์น และครั้งที่ 5 ได้ร่วมกับ มหาวิทยาลัยแห่งเพนซิลวาเนีย (วิทยาลัยวาตัน)

ผู้เข้าร่วมโครงการฯ จะต้องใช้เวลาเตรียมตัวในการเข้าร่วมโครงการดังกล่าวล่วงหน้านานถึง 7 เดือน เพื่อเพิ่มพูนทักษะในด้านการใช้ภาษา และเรียนรู้วิชาต่าง ๆ ที่จะเป็นประโยชน์ต่อการเรียนรู้ในห้องเรียนจริง ซึ่งจะใช้เวลาติดต่อกันประมาณ 3 สัปดาห์ โดยศึกษาเกี่ยวกับ

- ระบบข้อสนเทศเพื่อการจัดการ
- การจัดการด้านการผลิตและดำเนินงาน
- การจัดการด้านการเงินและควบคุม
- การจัดการด้านการตลาดอุตสาหกรรม
- การจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์
- การจัดการด้านกลยุทธ

โครงการพัฒนาพนักงานระดับสูงจึงเป็นโครงการที่เน้นทักษะด้านการจัดการเพื่อจะขยายความรู้ความสามารถในหลาย ๆ ทาง ทั้งทางด้านสมรรถภาพในการทำงาน และสัมพันธภาพระหว่างบุคคล เพื่อให้ผู้เข้าร่วมโครงการเป็นนักบริหารที่มองกว้าง มองไกล และมองลึก เพื่อจะได้เป็นนักบริหารมืออาชีพ ดังเช่นที่เครือซิเมนต์ไทยมุ่งหวัง

เหตุผลที่เครือซิเมนต์ไทย เลือกสถาบันการศึกษาจากต่างประเทศให้เป็นผู้รับผิดชอบในการสอน รวมทั้งมีการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษนั้น ก็เพื่อให้นักบริหารของ

เครือฯ ได้มีความสามารถที่จะเข้าถึงวิชาการใหม่ ๆ ซึ่งแน่นอนว่า ส่วนใหญ่นั้นมาจากต่างประเทศ รวมทั้งให้มีเครื่องมือที่จำเป็นสำหรับใช้เรียนรู้แนวความคิดใหม่ ๆ เพื่อจะใช้เป็นพื้นฐานในการบริหารต่อไปด้วย

โครงการพัฒนาพนักงานระดับสูงนี้ แม้ว่าจะต้องลงทุนในงบประมาณที่ค่อนข้างสูงในการจัดแต่ละครั้ง (ประมาณ 3-4 ล้านบาท) แต่เครือซิเมนต์ไทยก็ยังเห็นว่าคุ้มค่า เพราะพนักงานทุกคนที่เข้าร่วมโครงการเห็นความสำคัญให้ความเอาใจใส่ ทุ่มเทอย่างเอาจริงเอาจัง และจากการติดตามประเมินผลผู้ผ่านการฝึกอบรม 3 รุ่นแรก พบว่า 30-40 % ของพนักงานระดับสูงเหล่านี้ เริ่มต้นเปลี่ยนแปลงวิธีทำงานอย่างเห็นได้ชัด เช่น ทำงานเร็วขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้น ใช้จิตวิทยาในการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชามากขึ้น และยังพบว่าหลังจากที่ผ่านการอบรมในโครงการนี้แล้ว การประสานงานระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ เป็นไปอย่างราบรื่น รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

<u>การศึกษาในบริษัทปูนซิเมนต์ไทย</u>

ยุพา เกตุรัตน์[2] อธิบายความหมายของการศึกษาว่า มีลักษณะเป็นการเน้นที่ตัวบุคคล ส่วนการฝึกอบรมนั้นมีลักษณะเป็นการเน้นที่งาน และการพัฒนามีลักษณะเป็นการเน้นที่องค์การ ในบริษัทปูนซิเมนต์ไทยเน้นเรื่องงานและองค์การ ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า บริษัทปูนซิเมนต์ไทยให้ความสำคัญต่อการพัฒนาและฝึกอบรมเป็นอย่างมาก แต่ทั้งนี้ก็ไม่ได้หมายความว่า บริษัทฯ ไม่ให้ความสนับสนุนในเรื่องการศึกษาซึ่งมีลักษณะที่ให้ประโยชน์แต่ละบุคคล ดังที่กล่าวข้างต้น ทั้งนี้เพราะบริษัทฯ ถือว่าในด้านการศึกษานั้น เป็นความรับผิดชอบของพนักงาน บริษัทฯ ได้คัดเลือกบุคคลที่คิดว่าได้รับการศึกษามาเป็นอย่างดีแล้ว แต่อย่างไรก็ตามในด้านการศึกษา บริษัทฯ ถือว่าเป็นการส่งเสริมในเรื่องขวัญและกำลังใจ

สำหรับในเรื่องทุนการศึกษา บริษัทฯ ถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรมเพราะการให้ทุนการศึกษา โดยเฉพาะการศึกษาต่อต่างประเทศของพนักงานโดยทุนของบริษัทฯนั้นเป็นการกระทำที่บริษัทฯ มีเป้าหมาย กล่าวคือ เมื่อพนักงานเหล่านี้กลับมาแล้วน่าจะเป็น

---

[2]สัมภาษณ์ยุพา เกตุรัตน์, หัวหน้าส่วนวางแผนและพัฒนาบุคคล ฝ่ายการบุคคลกลาง สายการเงินและบริหาร, 5 กุมภาพันธ์ 2530.

ประโยชน์ต่อบริษัทฯ ในแง่ที่ว่า จะได้เป็นกำลังสำคัญของบริษัทฯ ในการวางแผน และกำหนดนโยบายต่าง ๆ เพราะพนักงานระดับสูง จะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้กว้างผิดกับสมัยก่อนที่เชื่อกันว่าพนักงานควรเป็นผู้ที่มีความรู้เชี่ยวชาญในด้านใดด้านหนึ่ง เช่น การผลิต หรือการตลาด เป็นต้น

สำหรับพนักงานบางกลุ่ม การศึกษาอาจจะเป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องให้การสนับสนุนนอกจากขึ้นอยู่กับแต่ละบุคคลแล้ว เช่น การเรียนภาษาญี่ปุ่นหรือภาษาอังกฤษ บริษัทส่งเสริมให้มีการศึกษา แต่เรียนแล้วต้องนำมาใช้ประโยชน์ในการทำงาน

กล่าวโดยสรุป ในด้านนโยบายการให้การศึกษาของบริษัทปูนซิเมนต์ไทย ก็คือ บริษัทฯ ถือว่าการศึกษาเป็นการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ และการสนับสนุนของบริษัทฯ ก็มีเป้าหมาย คือเรียนแล้วต้องสามารถนำมาใช้ประโยชน์ในงานได้ แต่ถ้าเป็นการขวนขวายหาความรู้ใส่ตัวของพนักงานเองแล้ว บริษัทไม่มีนโยบายจะเข้าแทรกแซงในเรื่องดังกล่าว

สำหรับทุนการศึกษาของบริษัทปูนซิเมนต์ไทยนั้นในแต่ละปีจะให้แก่พนักงานของบริษัทฯ ที่มีคุณสมบัติดังนี้

1. อายุไม่เกิน 30 ปี
2. ทำงานกับบริษัทปูนซิเมนต์ไทยมาแล้วไม่ต่ำกว่า 3 ปี

ส่วนขั้นตอนต่าง ๆ นั้น พนักงานจะต้องดำเนินการเอง ไม่ว่าจะเป็นการสมัครสอบ TOEFL (TEST OF ENGLISH AS A FOREIGN LANGUAGE), GMAT (GRADUATE MANAGEMENT ADMISSION TEST) หรือ GRE (GRADUATE RECORD EXAMINATION) ให้ได้คะแนนตามเกณฑ์ของมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียง 15 อันดับแรกของสหรัฐอเมริกา ซึ่งการกำหนดมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียงอย่างเข้มงวดนี้ ทำให้เป็นอุปสรรคสำคัญที่พนักงานซึ่งคิดว่ามีความรู้ความสามารถพอจะต้องผ่านไปให้ได้ หลังจากนั้นเมื่อมหาวิทยาลัยรับเข้าศึกษาต่อแล้วการพิจารณาของบริษัทฯ ก็อาจจะนำผลงานมาพิจารณาด้วยว่าจะให้ไปศึกษาต่อทางด้านนั้นหรือไม่ เช่น ถ้าผลงานในเรื่องการติดต่อคนไม่อยู่ในเกณฑ์ที่น่าพอใจ แต่พนักงานผู้นั้นจะไปเรียนทางด้านการตลาด บริษัทฯ อาจจะแนะนำ ว่าควรจะไปเรียนในด้านที่เหมาะกับพนักงานผู้นั้นมากกว่า เป็นต้น

เมื่อพนักงานได้ทุนของบริษัทฯ แล้ว พนักงานผู้นั้นจะได้รับเงินเดือน 75% ของเงินเดือนที่ได้รับอยู่และได้รับเบี้ยเลี้ยงตามการประมาณการของมหาวิทยาลัยเหล่านั้น ซึ่งโดยปกติประมาณ 600-700 เหรียญต่อเดือน

สำหรับข้อผูกพัน บริษัทฯได้กำหนดไว้ดังนี้

1. ต้องใช้เวลาทำงานกับบริษัทฯ เป็น 3 เท่าของเวลาที่ไปศึกษา

2. ในกรณีที่ผู้ได้รับทุนไม่ต้องการทำงานกับบริษัทต่อไปจะต้องชดใช้เป็นเงินประมาณสองเท่าของค่าใช้จ่ายที่รับไป

หลังจากพนักงานได้รับทุนไปศึกษาต่อต่างประเทศกลับมาแล้ว บริษัทฯ มีการหมุนเวียนงานให้อีก 2-3 ปี เพื่อศึกษางานในหน้าที่หลักต่าง ๆ ในบริษัทปูนซิเมนต์ไทย ได้แก่ การเงิน การตลาด การผลิต และการบุคคล ในระยะแรกพนักงานเหล่านี้ส่วนใหญ่จะได้รับการแต่งตั้งให้ไปอยู่ในส่วนวางแผนและโครงการ เพื่อจะได้เห็นธุรกิจของเครือซิเมนต์ไทยได้กว้าง หลังจากนั้นจะถูกโยกย้ายไปดูแลทางด้านการตลาด การผลิต และการบุคคล ในระหว่างนี้จะมีการติดตามดูแลความถนัดของแต่ละคน โดยคณะกรรมการด้วย

ในอดีตที่ผ่านมา พนักงานที่ได้ไปศึกษาต่อต่างประเทศของบริษัทปูนซิเมนต์ไทยล้วนแต่ประสบความสำเร็จในหน้าที่การงาน (ร้อยละ 90) ซึ่งบริษัทฯ คิดว่าเป็นการคุ้มค่าอย่างมาก แต่ไม่ได้หมายความว่าพนักงานเหล่านี้จะมีโอกาสก้าวหน้ากว่าพนักงานอื่น ๆ ในแง่ที่เขาเก่งกว่าแล้วจะไปเร็วกว่า ความจริงโอกาสในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งมีเท่ากัน แต่พนักงานเหล่านี้จะมีโอกาสในแง่ที่ว่า ได้เรียนรู้งาน ดูงานมากกว่าเท่านั้น

สำหรับการศึกษาต่อในประเทศ บริษัทฯ เชื่อว่าสามารถจะทำได้ดีกว่าสถาบันการศึกษาในด้านปฏิบัติ แต่ในด้านแนวความคิด สถาบันการศึกษาภายนอกอาจจะทำได้มากกว่า เช่น บริษัทฯมีหลักสูตรซึ่งเทียบเท่ากับหลักสูตรซึ่งจัดโดยสถาบันการศึกษาระดับมหาวิทยาลัยภายในประเทศอยู่แล้ว เช่น โครงการพัฒนาความรู้ทางธุรกิจ หรือโครงการพัฒนาพนักงานระดับสูงของบริษัท

การจัดชมโรงงานในบริษัทปูนซิเมนต์ไทย

วัตถุประสงค์ของการจัดชมโรงงาน คือต้องการให้พนักงานได้รับความรู้ โดยเห็นของจริง[3] มองในแง่ประโยชน์ที่ได้รับแล้วเท่ากับเป็นการเปิดหูเปิดตาให้ทราบว่ากิจการของบริษัทปูนซิเมนต์ไทยเป็นอย่างไร ซึ่งคิดว่าอาจจะได้ประโยชน์ไม่มากเท่าที่ควร เพราะการจัดชมโรงงานนั้นสามารถทดแทนได้ โดยการจัดฉายภาพยนตร์ หรือวิดีโอเทป ซึ่งอาจจะเห็นรายละเอียดได้มากกว่าการจัดชมโรงงานเสียอีก

แต่อย่างไรก็ตาม การจัดให้มีการชมโรงงานมีความจำเป็นสำหรับพนักงานบางประเภท เช่น เจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัย ซึ่งจำเป็นต้องรู้ สถานที่ต่าง ๆของตัวโรงงาน เมื่อเป็นเช่นนี้แล้ว การจัดให้มีการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัย ก็จำเป็นต้องอาศัยการจัดชมโรงงานเข้ามาช่วย โดยอาจจะตั้งเป็นโจทย์ว่าถ้าเกิดสถานการณ์อย่างนั้นแล้วจะแก้ปัญหาอย่างไร เป็นต้น

สำหรับพนักงานระดับสูงในปัจจุบันนี้ไม่ค่อยได้จัด ส่วนใหญ่เท่าที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน มักจะเป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตรการปฐมนิเทศพนักงานใหม่เท่านั้น แต่ในอนาคตอาจจะให้มีการชมโรงงานสำหรับพนักงานระดับสูงก็ได้ เพราะในปัจจุบันนี้กิจการของเครือซิเมนต์ไทยได้ก้าวหน้าและขยายไปในอุตสาหกรรมหลาย ๆ ประเภทซึ่งอาจจะใหม่สำหรับพนักงานบางคน

การหมุนเวียนงาน ในบริษัทปูนซิเมนต์ไทย

ยุพา เกตุรัตน์[4] กล่าวถึงการหมุนเวียนงาน ในบริษัทปูนซิเมนต์ไทยว่ามีอยู่ 2 ประการ คือ

1. ลักษณะงาน เช่น หมุนเวียนจากงานเดิมซึ่งทำเกี่ยวกับการผลิต แล้วไปทำงานด้านการตลาด หรืออาจทำงานเดิมทางด้านการผลิตอาจจะถูกหมุนเวียนไปทำทางด้านการตลาดก็ได้

---

[3] เรื่องเดียวกัน.

[4] เรื่องเดียวกัน.

2. เรื่องสถานที่ เช่น พนักงานระดับหัวหน้าส่วนของโรงงานแห่งหนึ่งอาจจะถูกโยกย้ายไปอยู่โรงงานอีกแห่งหนึ่งก็ได้

การหมุนเวียนงาน ประเภทแรกมีหลักพิจารณาอยู่ 2 ข้อ คือ

1. ลักษณะงานจะต้องมีความใกล้เคียงกัน และเกี่ยวเนื่องกัน เช่น งานที่เกี่ยวกับการตลาด มีความเกี่ยวข้องกับการโฆษณาประชาสัมพันธ์ เป็นต้น

2. ดูความถนัดของแต่ละคนว่ามีความสามารถทางด้านใด ก็พิจารณาโยกย้ายให้ไปรับผิดชอบงานในหน้าที่ที่คิดว่าคน ๆ นั้นจะสามารถทำได้ดี

การพิจารณาโยกย้ายพนักงานนั้น บริษัทปูนซิเมนต์ไทยได้มีการพิจารณาอยู่เสมอ เช่น พนักงานระดับสูงก็จะพิจารณาแต่ละคนทุก ๆ 5 ปี ในระดับล่างก็มีการโยกย้ายในอัตราที่มากกว่า คือจะพิจารณาทุก ๆ 2-3 ปี และการพิจารณาโยกย้ายจะทำอยู่เสมอเพื่อจัดให้พนักงานได้ทำงานที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพมากที่สุด

สำหรับปัญหาในเรื่องขวัญและกำลังใจของพนักงานที่ถูกพิจารณาโยกย้ายนั้น เดิมมีอยู่บ้าง แต่ในปัจจุบัน บริษัทฯ ได้กระทำจนเป็นแบบแผนแล้ว เมื่อเป็นดังนี้พนักงานจึงมีความเข้าใจ ตัวอย่างในสายซิเมนต์และวัสดุทนไฟมีโรงงานอยู่หลายโรงงานที่มีพนักงานเป็นจำนวนมาก การโยกย้ายพนักงานไปอยู่ที่ต่าง ๆ ก็ย่อมมีทางเลือกได้มาก เป็นต้น

ปัญหาเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการทำงานไม่น่าจะเกิดขึ้น เพราะเมื่อหมุนเวียนใครไปอยู่ที่ใหม่ ที่นั่นย่อมมีผู้ที่มีความชำนาญคอยช่วยเหลืออยู่แล้ว ดังนั้นจึงขึ้นอยู่กับระบบและคนมากกว่าบริษัทปูนซิเมนต์ไทย มีระบบดีและคนดีจึงไม่มีปัญหานี้ ถ้าระบบไม่ดี แต่คนดีได้รับการหมุนเวียนไปอยู่ที่ใหม่ อาจจะเป็นผู้ที่แนะนำแก้ไขให้ระบบดีขึ้นก็ได้

ปัญหาเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ การหมุนเวียนพนักงานของบริษัทปูนซิเมนต์ไทย ถือเป็นเจตนาอย่างหนึ่งในการให้พนักงานได้รู้จักกันมากขึ้น เพื่อความร่วมมือในการทำงานให้เกิดประโยชน์ต่อบริษัทมากที่สุด

ปัญหาเกี่ยวกับครอบครัว อาจจะมีบ้าง แต่ต้องดูระบบก่อน เพราะบริษัทไม่สามารถพิจารณาเป็นรายบุคคลได้ จึงเป็นปัญหาที่อาจจะกระทบกระเทือนครอบครัวของพนักงานบ้าง แต่บริษัทจะดูความจำเป็นในการโยกย้ายพนักงานรายนั้นด้วยว่า ต้องกระทำในทันทีหรือไม่ เช่น อีก 3 เดือนลูกชายของพนักงานรายนั้นจะจบ ป.2 แล้วจำเป็นจะต้อง

ย้ายภายในเดือนนี้หรือไม่ เป็นต้น

การหมุนเวียนงานในบริษัทปูนซิเมนต์ไทยกระทำไม่มากนัก กล่าวคือ จะดูเฉพาะคนที่มีโอกาสในการก้าวหน้าสูง โดยเฉพาะใช้มากในระดับกรรมการผู้จัดการ แต่การหมุนเวียนงานนั้น ไม่ได้หมุนเวียนพนักงานไปทำทุกหน้าที่ อาจจะหมุนเวียนไปทำสักหนึ่งหรือสองหน้าที่ไม่จำเป็นต้องครบหมด

กล่าวโดยสรุป การหมุนเวียนงานในบริษัทปูนซิเมนต์ไทย กระทำเพื่อ

1. ต้องการให้พนักงานมีความรู้กว้างขวาง

2. เปลี่ยนงานให้พนักงานที่ไม่เหมาะสมในงานเดิม ได้มีโอกาสทำงานอื่น ซึ่งอาจจะเหมาะสมขึ้น

ในระดับล่างแล้วการหมุนเวียนงานมีวัตถุประสงค์ที่จะเปลี่ยน สิ่งแวดล้อมและใช้ในการแก้ไขคน เพื่อดูว่าคน ๆ นั้นเหมาะสมกับงานนั้นหรือไม่ และที่สำคัญก่อนที่จะโยกย้ายพนักงานไปอยู่ที่ใด บริษัทจะพูดคุยกับตัวพนักงานคนนั้นก่อน โดยจะบอกให้ทราบว่าผู้บังคับบัญชาคาดหวังอะไรและโอกาสที่เขาจะได้รับมีอะไร หลังจากนั้นก็จะติดตามถามไถ่ถึงความรู้สึก ปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ

ในอดีตการหมุนเวียนงานเป็นเรื่องใหญ่มาก พนักงานมักจะมีทัศนคติในแง่ลบ แต่ปัจจุบันนี้กลับเป็นตรงกันข้าม คือ ผู้ที่ไม่ได้รับการพิจารณาโยกย้ายไปทำหน้าที่ในด้านอื่น ๆ หรือย้ายไปทำงานในตำแหน่งอื่น ๆ เลย อาจจะมองตนเองว่ามีจุดบกพร่องอะไรหรือไม่

ความสำเร็จในการหมุนเวียนคนของบริษัทปูนซิเมนต์ไทย เป็นผลมาจากการดูแลคนอย่างจริงจัง การจะโยกย้ายใครนั้น ก็ต้องดูเหตุผล ดูคนที่จะย้าย และมิใช่ว่าครบกำหนดแล้วจะต้องย้าย สิ่งสำคัญคือ ต้องทำความเข้าใจว่า ย้ายเพื่ออะไร

งานที่ได้รับมอบหมายพิเศษในบริษัทปูนซิเมนต์ไทย

ฉัตรา บุนนาค[๕] อธิบายว่า งานที่ได้รับมอบหมายพิเศษ คืองานพิเศษที่นอกเหนือจากงานรับผิดชอบปกติ หรือ งานพิเศษที่ฝ่ายจัดการมอบหมาย ลักษณะการเข้าร่วมกิจกรรมที่เรียกว่า งานที่ได้รับมอบหมายพิเศษ มี 2 ลักษณะ คือ

1. ใช้เวลาส่วนหนึ่งในการดำเนินการและทำงานปกติไปด้วย
2. ใช้เวลาในการดำเนินการเต็มเวลา

ในบริษัทปูนซิเมนต์ไทยมีการมอบหมายงานพิเศษอยู่เสมอ เพราะงานมีอยู่หลายประเภท นอกจากนั้นความรู้ความสามารถของพนักงานในบริษัทปูนซิเมนต์ก็เป็นตัวกระตุ้นในการทำงานพิเศษที่นอกเหนือจากงานรับผิดชอบปกติเช่นกัน

ตัวอย่างของงานที่จัดว่าเป็นงานที่ได้รับมอบหมายพิเศษ ได้แก่คณะกรรมการประสานงานการเพิ่มผลผลิตเครือซิเมนต์ไทย โครงการร่วมลงทุนกับบริษัทต่างประเทศ การสำรวจภาวะค่าจ้าง เป็นต้น

สำหรับประโยชน์ในการที่บริษัทปูนซิเมนต์ไทยคาดหวังจากงานที่ได้รับมอบหมายพิเศษ คือ ต้องการให้พนักงานที่ได้รับมอบหมายได้เรียนรู้งาน และในขณะเดียวกัน บริษัทฯ ก็คาดว่าจะได้ผลงานจากการมอบหมายให้พนักงานไปทำงานพิเศษในแต่ละเรื่อง ด้วยเหตุนี้จึงกล่าวได้ว่า งานที่ได้รับมอบหมายพิเศษ ก็เป็นเทคนิคอย่างหนึ่งในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของบริษัทปูนซิเมนต์ไทย

สำหรับปัญหาที่ว่า พนักงานได้รับมอบหมายให้ทำงานที่ได้รับมอบหมายพิเศษแล้วอาจจะถูกโยกย้ายไปสู่ตำแหน่งใหม่ ซึ่งคล้ายกับการหมุนเวียนงาน ฉัตรา บุนนาค อธิบายว่า งานที่ได้รับมอบหมายพิเศษกับการหมุนเวียนงานมีความคล้ายกันอยู่บ้าง ที่ต้องการให้รู้งานเป็นอย่าง ๆ ไป แต่การหมุนเวียนงานนั้น พนักงานเข้าไปรับผิดชอบเต็มตัวในตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่ง ซึ่งมีลักษณะเป็นทางการ แต่งานที่ได้รับมอบหมายพิเศษนั้นเป็นงานพิเศษ ตำแหน่งยังอยู่ ดังนั้นการเข้าไปรับผิดชอบจึงไม่มากนัก และไม่กำหนดตายตัวว่าจะ

---

[๕]สัมภาษณ์ฉัตรา บุนนาค, ผู้อำนวยการสำนักงานตรวจสอบ สายการเงินและบริหาร, 5 กุมภาพันธ์ 2530.

ต้องอยู่กี่ปี ขึ้นอยู่กับลักษณะงาน งานที่ได้รับมอบหมายพิเศษบางอย่าง เช่น ฝ่ายโครงการและฝ่ายการเงิน เมื่อเสร็จงานที่ได้รับมอบหมายแล้ว อาจจะกลับไปทำงานเดิม แต่งานที่ได้รับมอบหมายพิเศษบางอย่างเมื่อเข้าไปรับผิดชอบแล้ว อาจไม่จำเป็นต้องกลับไปรับผิดชอบงานเดิม

<u>การสอนงานในบริษัทปูนซิเมนต์ไทย</u>

สมบูรณ์ ชัชวาลย์[๑] อธิบายความหมายของการสอนงานว่าเป็นการฝึกอบรม โดยลงมือปฏิบัติที่เป็นคนต่อคน สำหรับในบริษัทปูนซิเมนต์ไทย พนักงานทุกคนจะเกี่ยวข้องกับกระบวนการการสอนงานด้วยกันทั้งสิ้น และอาจไม่เข้าใจด้วยว่าการสอนงานคืออะไร แต่พนักงานเหล่านั้นจะได้รับการสอนงาน โดยที่ตัวเองอาจจะไม่รู้ตัวเลยก็ได้

ในบริษัทปูนซิเมนต์ไทย คนเก่งจะช่วยคนไม่เก่ง หัวหน้าจะช่วยสอนลูกน้อง อาจจะกล่าวได้ว่า มีการสอนงานกันในทุกระดับ เช่น ในระดับผู้จัดการใหญ่อาจจะสอนงานโดยการเสนอผลการดำเนินงานและแถลงแนวนโยบายการดำเนินงานปีละ 2 ครั้งและให้ข้อคิดในการทำงาน หรือนโยบายสำคัญๆ ไปพร้อมกันด้วย นอกจากนี้ในระดับสูง อาจจะสอนงานโดยการเยี่ยมเยียนหน่วยงาน ผู้ใต้บังคับบัญชารองลงมาจะสรุปผลการดำเนินงานของหน่วยงานของตนให้ผู้บังคับบัญชาที่ไปตรวจเยี่ยมฟัง และผู้บังคับบัญชาก็อาจจะชี้แนะการดำเนินงานบางอย่างให้ ในกรณีเช่นนี้อาจถือว่าหัวหน้ากำลัง สอนลูกน้องได้เช่นกัน นอกจากนี้แล้วยังมีวิธีการสอนงานในระดับสูงอีก 2-3 วิธี ซึ่งบางทีถ้ามองเผิน ๆ อาจจะไม่เห็นว่ามีการสอนงานแฝงอยู่ วิธีเหล่านี้ได้แก่

- การประชุมเสนอแผนงานและผลงาน
- การประชุมต่างระดับ
- การฝึกอบรมโดยใช้กรณีศึกษา ส่วนใหญ่จะใช้กรณีศึกษาที่เกิดขึ้นจริงในเครือซิเมนต์ไทย การสอนงานจะเกิดขึ้น โดยการชี้แนะหลักปฏิบัติต่าง ๆ ของเครือฯ และการแก้ไขปัญหาในอดีตที่ทำกันมา เป็นต้น

---

[๑]สัมภาษณ์สมบูรณ์ ชัชวาลย์, ผู้อำนวยการฝ่ายปฏิบัติการ สายบริการกลาง, 5 กุมภาพันธ์ 2530.

เนื่องจากวิธีการของการสอนงาน เป็นแบบคนต่อคนดังกล่าวข้างต้น ดังนั้น ประสิทธิภาพของงานจึงมีมาก ปัญหาว่าผู้ที่ทำหน้าที่คอยสอนงานลูกน้องจะไม่สามารถถ่ายทอดการทำงานให้แก่ลูกน้องได้ ปัญหาข้อนี้สามารถแก้ไขได้โดยพิจารณา จากผลงานที่ออกมา ดังนั้นการติดตามควบคุมดูแลย่อมอยู่ที่หัวหน้าด้วย เพราะคงไม่มีหัวหน้าคนใดที่ต้องการให้ผลงานในฝ่ายที่ตนรับผิดชอบอยู่ไม่ดี นอกจากนั้นระบบการบริหารงานบุคคลของเครือซิเมนต์ไทยก็มีจุดแข็งอยู่หลายข้อ นอกจากจะมีการคัดเลือกคนอย่างพิถีพิถันแล้ว การพัฒนาและฝึกอบรมก็ทำอย่างจริงจัง ปัญหาดังกล่าวจึงไม่น่าหนักใจ

สำหรับปัญหาที่ว่า วิธีการใดจะดีที่สุดในการพัฒนาและฝึกอบรมของบริษัทปูนซิเมนต์ไทย สมบูรณ์ ชัชวาลย์ อธิบายว่าวิธีการใดจะดีที่สุดนั้นคงตอบไม่ได้ เพราะแต่ละวิธีในการพัฒนาและฝึกอบรมก็มีข้อดีข้อเสียด้วยกันทั้งสิ้น การที่วิธีใดจะใช้แล้วได้ผลมากน้อยอย่างไร ก็ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้ที่ทำหน้าที่ทางด้านนี้ว่า จะใช้วิธีใดให้เหมาะสมและได้ผลดี สำหรับบริษัทปูนซิเมนต์ไทยนั้น ที่สามารถเติบโตมาได้จนทุกวันนี้ ก็คงเป็นเพราะปัจจัยหลาย ๆ อย่าง ซึ่งความสำเร็จดังกล่าวส่วนหนึ่งมาจากการจัดการทรัพยากรบุคคลอย่างเหมาะสม ไม่ว่าจะเป็นการรับคน การพัฒนาคน การให้เงินเดือนและค่าตอบแทน สวัสดิการต่าง ๆ นอกจากนี้เครือซิเมนต์ไทยมีกิจการมาก โอกาสที่พนักงานจะมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานก็มีมากขึ้นเป็นลำดับ

<u>กลุ่มคุณภาพ ในบริษัทปูนซิเมนต์ไทย</u>

เอนก ตันคณิต[7] อธิบายว่า กลุ่มคุณภาพ หรือ คิวซี เป็นเทคนิคการบริหารอย่างหนึ่งที่บริษัทปูนซิเมนต์ไทยนำมาใช้ในการพัฒนาพนักงาน โดยมีความเชื่อว่า กลุ่มคุณภาพ เป็นการพัฒนาพนักงานในด้านความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ ความสามัคคี โดยอาศัยความรู้และประสบการณ์ของพนักงานที่มารวมกลุ่มกัน นำไปใช้ในการแก้ไขปัญหาและพัฒนาหน่วยงานของตนเอง

---

[7]สัมภาษณ์ เอนก ตันคณิต, หัวหน้าส่วนปฏิบัติการ ศูนย์คอมพิวเตอร์/สายบริการกลาง, 5 กุมภาพันธ์ 2530.

ความเป็นมาของกลุ่มคุณภาพในบริษัทปูนซิเมนต์ไทยนั้น เริ่มขึ้นจากการที่พนักงานบริหารระดับสูงได้รับแนวความคิดมาจากภายนอก โดยการไปเข้าร่วมสัมมนาในที่ต่าง ๆ และเห็นว่าตรงกับอุดมการณ์ของบริษัทที่เชื่อมั่นในคุณค่าของคน ซึ่งแนวความคิดของกลุ่มคุณภาพนั้นเชื่อว่า ผู้ที่ใกล้ชิดงานย่อมรู้ปัญหาได้ดีที่สุด ดังนั้น จึงเริ่มมีการนำกลุ่มคุณภาพเข้ามาใช้เป็นครั้งแรกที่บริษัทนวโลหะไทย จำกัด ในปี พ.ศ. 2522 โดยนำไปใช้กับพนักงานในโรงงาน ซึ่งปรากฏว่าได้รับความสำเร็จเป็นอย่างดี และมีการรวมกลุ่มของพนักงานเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ เป็น 15 กลุ่ม ในปลายปีนั้น จนกระทั่งปลายปี 2529 ว่ามีกลุ่มคุณภาพที่จดทะเบียนในบริษัทปูนซิเมนต์ไทยอยู่ถึง 1,060 กลุ่ม

หลังจากที่ผู้บริหารระดับสูงเห็นชอบที่จะนำระบบกลุ่มคุณภาพมาใช้ ในบริษัทปูนซิเมนต์ไทยแล้ว ได้มีการตระเตรียมการโดยการส่งวิศวกรไปอบรมให้เข้าใจเกี่ยวกับเรื่องกลุ่มคุณภาพ แล้วอาศัยวิศวกรเหล่านี้ให้การอบรมกับหัวหน้าคนงาน นอกจากนี้ก็ได้เชิญวิทยากรมาให้ความรู้ต่อพนักงาน แล้วจัดตั้งฝ่ายบริหารกลุ่มคุณภาพให้มีคณะกรรมการส่งเสริมกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ ดำเนินการติดตามกิจกรรมอยู่ตลอดเวลา

เมื่อพนักงานมีความเห็นตรงกันว่าจะรวมกลุ่มกันจัดกิจกรรมกลุ่มคุณภาพก็จะไปขอจดทะเบียนกับผู้บังคับบัญชา โดยการแจ้งจำนวนสมาชิก หัวหน้ากลุ่ม รองหัวหน้ากลุ่ม และรายชื่อสมาชิกในกลุ่ม หลังจากนั้นจะทำการเสนอเรื่องที่จะนำมาเป็นหัวข้อในการจัดทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ

เมื่อได้กำหนดหัวข้อเรื่องแล้ว กิจกรรมต่อไปของกลุ่มก็คือ การหาข้อมูล เมื่อได้ข้อมูลมาแล้วก็จะทำการวิเคราะห์ และนำเสนอผลต่อไป โดยปกติแล้วบริษัทปูนซิเมนต์ไทยกำหนดให้มีการเสนอผลงานปีละ 2 ครั้ง คือ กลางปีครั้งหนึ่งและปลายปีอีกครั้งหนึ่ง

อนึ่งกิจกรรมกลุ่มคุณภาพในบริษัทมี 2 ประเภท ประเภทแรกคือ กิจกรรมกลุ่มคุณภาพในโรงงาน ซึ่งเน้นการลดค่าใช้จ่าย ตลอดจนวิธีปรับปรุงการทำงานของเครื่องจักร อีกประเภทหนึ่งคือ กิจกรรมกลุ่มคุณภาพในที่ทำงาน ซึ่งเน้นหนักไปในเรื่องการพัฒนางาน และได้มีการนำมาใช้ในปี 2526 หลังจากกิจกรรมกลุ่มคุณภาพในโรงงาน 4 ปี

ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ

แม้ว่ากิจกรรมกลุ่มคุณภาพจะมีผลดีต่อการดำเนินงานของบริษัทฯ ก็ตาม แต่นับว่ายังมีอุปสรรคอยู่บ้าง ซึ่งพอจะกล่าวได้ดังนี้

1. ในระดับของพนักงานปัญหาที่พบก็คือ พนักงานมักจะคิดว่าเป็นการเพิ่มงานและผลที่ได้ส่วนใหญ่ตกกับบริษัท อีกประการหนึ่งก็คือพนักงานมักจะคิดว่ากิจกรรม กลุ่มคุณภาพทำได้ยาก

2. ในระดับผู้บังคับบัญชา มักจะมองว่ากิจกรรมกลุ่มคุณภาพเป็นการเพิ่มงานและเป็นการลดบทบาทของตัวเองลง กล่าวโดยรวม ๆ ก็คือยังไม่เห็นความสำคัญของกิจกรรมกลุ่มคุณภาพนั่นเอง

การเพิ่มผลผลิตในบริษัทปูนซิเมนต์ไทย

ประสิทธิ์ ตันสุวรรณ[8] อธิบายว่า ในสมัยก่อนบริษัทปูนซิเมนต์ไทยมีคำขวัญที่คอยกระตุ้นเตือนในการทำงานของพนักงานอยู่เสมอ ๆ เช่น "คุณภาพเยี่ยม บริการยอด" และ "วินัยคือปัจจัยแห่งประสิทธิภาพ" เป็นต้น คำขวัญเหล่านี้เป็นเรื่องของการเพิ่มผลผลิต เพราะการเพิ่มผลผลิตนั้น เน้นในเรื่องที่ว่าทำอย่างไรบริษัทจึงจะใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ให้น้อยที่สุด ในการผลิตสินค้าและบริการในระดับที่มีคุณภาพสูงเป็นที่พอใจของลูกค้า

สำหรับปัจจัยที่ทำให้การเพิ่มผลผลิตสูงนั้น ประกอบไปด้วยคนและเทคโนโลยี เทคโนโลยีที่ว่านี้ก็ประกอบไปด้วยฮาร์ดแวร์ คือเครื่องจักร เครื่องยนต์ อุปกรณ์ เครื่องมือต่าง ๆ ซึ่งบริษัทที่ไม่ประมาทต้องแน่ใจว่าเครื่องจักรเครื่องยนต์ที่ตนมีอยู่นั้นมีความทันสมัยเหมาะกับสภาพการณ์ และซอฟแวร์คือ วิธีการต่าง ๆ ซึ่งสำคัญ เพราะมีหลายวิธีที่จะทำให้บรรลุเป้าหมาย บริษัทที่ฉลาดจึงต้องปรับปรุงให้วิธีการดีอยู่เสมอ สำหรับเรื่องคนนั้น ก็มีความสำคัญเช่นกัน เพราะเป็นเบื้องหลังในการดำเนินงาน

---

[8]สัมภาษณ์ ประสิทธิ์ ตันสุวรรณ, ผู้อำนวยการสำนักงานผู้จัดการใหญ่, 18 กุมภาพันธ์ 2530.

การเพิ่มผลผลิต สำหรับบริษัทใหญ่กับบริษัทเล็กไม่เหมือนกัน ผู้ประกอบการเล็กๆ ไม่ค่อยจะให้ความสนใจเรื่องคน เพราะคิดว่า การทำให้ต้นทุนการผลิตต่ำสุดสามารถทำได้โดยการหาเครื่องจักรเป็นส่วนใหญ่ แล้วใช้คนที่มีความรู้ต่ำมาควบคุมเครื่องจักร กล่าวคือ ผู้ประกอบการเล็ก ๆ เมื่อต้องการเพิ่มผลผลิต ก็จะมุ่งไปที่เทคโนโลยีเพราะคิดว่าคนที่มีความสำคัญก็คือตัวเขา ที่จะต้องตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ แต่สำหรับบริษัทใหญ่ เช่น บริษัทปูนซิเมนต์ไทยนี้ มองว่าคนเป็นปัจจัยที่ต้องได้รับการพัฒนา ดังนั้นในส่วนของเครือซิเมนต์ไทยจึงมองเทคโนโลยีควบคู่ไปกับคนด้วย

ในเรื่องการเพิ่มผลผลิตของเครือซิเมนต์ไทยนั้น เนื่องจากมีบริษัทในเครือมากการให้แต่ละบริษัทได้ตระหนักถึงความสำคัญของการเพิ่มผลผลิต จึงนับว่ามีความสำคัญเพราะในยามที่เศรษฐกิจเฟื่องฟู ถ้าบริษัทใดมีต้นทุนต่ำ บริษัทนั้นก็จะมีผลกำไรดีกว่าคู่แข่งขันและในยามที่เศรษฐกิจตกต่ำ ถ้าบริษัทใดมีต้นทุนต่ำก็ย่อมจะยืนหยัดอยู่ได้ดีกว่า

การเพิ่มผลผลิตในเครือซิเมนต์ไทยนั้น ได้กระทำกันอย่างจริงจัง โดยมีการตั้งคณะกรรมการประสานงานการเพิ่มผลผลิตเครือซิเมนต์ไทยขึ้นในปี 2526 โดยมีหน้าที่

1. สร้างความตระหนักในเรื่องการเพิ่มผลผลิต
2. สนับสนุนกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ
3. สนับสนุนในเรื่องความปลอดภัยในการทำงาน

การสร้างความตระหนักนั้นก็เริ่มอบรมให้มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการเพิ่มผลผลิตแก่พนักงานระดับตั้งแต่หัวหน้าแผนกลงไป ส่วนกิจกรรมกลุ่มคุณภาพก่อให้เกิดการทำงานเป็นกลุ่ม สามารถทำให้เกิดการเพิ่มผลผลิตได้ เพราะอาศัยความคิดอ่านของคนหลายคนมารวมกัน และในเรื่องความปลอดภัยในการทำงานนั้น ก็ทำให้เกิดการเพิ่มผลผลิตได้ เพราะความปลอดภัย ป้องกันไม่ให้เกิดอุบัติเหตุในการทำงาน เมื่อไม่มีอุบัติเหตุคนงานจึงไม่ต้องหยุดงาน เมื่อไม่มีการหยุดงาน ก็ไม่ต้องจ้างคนมาทำงานแทน ดังนั้นขวัญและกำลังใจของคนงานก็จะดี

แนวทางของเครือซิเมนต์ไทยในการจัดให้มีการเพิ่มผลผลิต

1. กลุ่มคุณภาพ
2. ความปลอดภัยในการทำงาน
3. กิจกรรม 5 ส ปัจจัยพื้นฐานการเพิ่มผลผลิต

4. ระบบข้อเสนอแนะ

กิจกรรม 5 ส นั้นต้นตำหรับได้มาจากญี่ปุ่น บริษัทสยามคูโบต้าดีเซล จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทในเครือซิเมนต์ไทยได้นำมาใช้ก่อน ความหมายของ 5 ส คือ

1. สะสาง หมายถึง ของที่ไม่ต้องการให้ ขจัดทิ้ง
2. สะดวก หมายถึง ให้จัดของที่ต้องการใช้ให้เป็น ระเบียบ และสามารถหยิบใช้ได้ทันที
3. สะอาด หมายถึง ตรวจเช็ค ด้วยการทำ ความสะอาด เครื่องใช้อุปกรณ์ และสถานที่ทำงาน เพื่อให้สถานที่ทำงานน่าอยู่
4. สุขลักษณะ หมายถึง การดูแลสถานที่ทำงานให้ สะอาด เพื่อ สุขภาพอนามัย และ ความปลอดภัย
5. สร้างนิสัย หมายถึง การสร้างสังคมที่มี วินัย และปฏิบัติตาม กฎระเบียบ อย่างเคร่งครัด

ระบบข้อเสนอแนะ เป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานได้เสนอข้อคิดเห็น อันจะเป็นประโยชน์ในการเพิ่มผลผลิต

โดยสรุปแล้ว การมีคณะกรรมการประสานงานการเพิ่มผลผลิต มีประโยชน์ในแง่ที่เป็นแหล่งข้อมูล ทำให้บริษัทต่าง ๆ ในเครือฯ ไม่ต้องจัดทำกันเอง ในลักษณะต่างคนต่างทำ ซึ่งทำให้ทุ่นแรงไม่ต้องคิดค้นวิธีการใหม่ ๆ

* การจูงใจให้พนักงานมีความสนใจในเรื่องการเพิ่มผลผลิต

1. ให้พนักงานมีส่วนร่วมในการเพิ่มผลผลิต โดยการนำระบบกลุ่มคุณภาพมาใช้ โดยนำหัวข้อมาปรับปรุง ให้เขามีส่วนในการแก้ไข เพื่อให้เกิดความภูมิใจ

2. ให้พนักงานตระหนักว่า มีส่วนได้ส่วนเสียในการดำเนินกิจการของบริษัท เพราะถ้าพนักงานคิดว่าบริษัทใหญ่ การสูญเสียในเรื่องเล็ก ๆ น้อย ๆ คงไม่ทำให้บริษัทกระทบกระเทือนมากนักก็นโยบายการเพิ่มผลผลิตก็จะไม่เกิดผล แต่ถ้าพนักงานตระหนัก ในเรื่องเล็ก ๆ น้อย ดังกล่าว ก็จะช่วยให้บริษัทประหยัดค่าใช้จ่ายได้อย่างมหาศาล เพราะ

ถ้าเศรษฐกิจไม่ดีแล้ว สิ่งเล็ก ๆ น้อย ๆ เหล่านี้สามารถทำให้บริษัทดำเนินกิจการต่อไปได้ แต่บริษัทต้องสร้างความมั่นใจเกี่ยวกับความรู้สึกปลอดภัยในการทำงาน ให้เกิดขึ้นต่อตัวพนักงานให้ได้ เช่น ในเรื่องความพอใจในเงินเดือน ความยุติธรรมที่ได้รับจากผู้บังคับบัญชา เป็นต้น

กล่าวโดยสรุป เครือซิเมนต์ไทย เห็นว่า การเพิ่มผลผลิต จะสำเร็จได้ถ้า

1. ผู้บังคับบัญชาระดับสูงให้ความสนใจ
2. เป็นเรื่องเกี่ยวข้องกับทุกคน
3. ทำอย่างต่อเนื่อง จริงจัง
4. กำหนดวิธีการวัดผลผลิต

<u>ระบบคณะกรรมการที่ดูแลเรื่องคนของบริษัทปูนซิเมนต์ไทย</u>

อุทัย คันธเสวี อธิบายว่า[๑] แนวความคิดเกี่ยวกับระบบคณะกรรมการนี้ สืบเนื่องมาจากในสมัยก่อนนั้นงานที่เกี่ยวกับการบุคคลจะมีลักษณะเหมือนกับว่า บริษัทของใครพนักงานก็จะดูแลกันเอง คือคนดูแลอยู่ในหน่วยงานเดียวกัน ซึ่งมีข้อดีในแง่ที่ว่า สะดวกและรวดเร็ว แต่ข้อเสียก็มีคือ พนักงานดูแลไม่ทั่วถึง เกิดการได้เปรียบเสียเปรียบเพราะคนดูแลปฏิบัติไม่เท่าเทียมกัน คนหนึ่งอาจจะใจดี อีกคนหนึ่งอาจจะมีความเข้มงวดเป็นพิเศษ เป็นต้น

ดังนั้น เพื่อความเสมอภาค เป็นธรรมในกฎเกณฑ์เดียวกัน บริษัทฯ จึงตั้งคณะกรรมการขึ้น เพื่อทำหน้าที่ดูแลเรื่องคนของเครือซิเมนต์ไทยทั้งหมด ให้เป็นไปตาม<u>ระบบคุณธรรมอย่างเคร่งครัด</u> เช่นการคัดเลือกพนักงาน การพิจารณาเลื่อนตำแหน่งงาน การแต่งตั้งโยกย้าย การพัฒนาพนักงาน ฯลฯ

---

[๑]สัมภาษณ์ อุทัย คันธเสวี, ผู้อำนวยการฝ่ายการบุคคลกลาง สายการเงินและบริหาร, 18 กุมภาพันธ์ 2530.

คณะกรรมการดูแลเรื่องคนดังกล่าว อาจจะแบ่งออกได้เป็น 4 คณะ คือ

1. MDC (Management Development Committee) คณะกรรมการชุดนี้จะดูแลพนักงานจัดการของทั้งเครือฯ ซึ่งมีอยู่ประมาณ 270 คน (1 ม.ค. 2530)

2. MDC-T (Management Development Committee-Technical) คณะกรรมการชุดนี้จะดูแลพนักงานระดับบังคับบัญชาและวิชาชีพที่จัดว่าเป็นสายเทคนิค เช่น วิศวกร นักวิทยาศาสตร์ สถาปนิก

3. MDC-P (Management Development Committee-Professional) คณะกรรมการชุดนี้ จะดูแลพนักงานระดับบังคับบัญชาและวิชาชีพที่จัดว่าเป็นวิชาชีพอื่น ๆ นอกจากด้านเทคนิค

4. คณะกรรมการบุคคลของบริษัท/โรงงาน คณะกรรมการชุดนี้ จะดูแลพนักงานทั้งหมดที่ MDC ทั้ง 3 คณะข้างต้นไม่ได้ดูแล ซึ่งโดยทั่วไปจะเป็นพนักงานในระดับที่จบ ปวช./ ปวส. ลงมา

นอกจากนี้ ยังมีคณะ MDC-M (Management Development Committee-Marketing) ดูแลเฉพาะการสัมภาษณ์พนักงานด้านการตลาด

ข้อดีของการใช้ระบบคณะกรรมการดูแลเรื่องคน คือ เกิดความยุติธรรม พนักงานได้รับการดูแลโดยทั่วถึง ทั้งนี้เพราะระบบเก่าอาจจะอาศัยความใกล้ชิดทำให้เกิดการได้เปรียบเสียเปรียบและไม่ทั่วถึง

ข้อเสียของการใช้ระบบคณะกรรมการ

1. เรื่องใดที่เข้าคณะกรรมการมักจะล่าช้า เช่น การเลื่อนขั้นพนักงานไปสู่ตำแหน่งที่ว่าง จำเป็นต้องพิจารณากันในที่ประชุมคณะกรรมการอย่างละเอียดถี่ถ้วน ซึ่งไม่สามารถจะทำในวันเดียวได้ ทำให้เรื่องล่าช้า ขาดความคล่องตัว

2. การตัดสินใจในระดับผู้บังคับบัญชาไม่สามารถกระทำได้ เพราะการตัดสินใจขึ้นกับคณะกรรมการ

เมื่ออำนาจการตัดสินใจไปรวมอยู่ที่บุคคลเพียงกลุ่มเดียว อาจมีปัญหาว่าดีหรือไม่ ในกรณีนี้มีข้อสังเกตเพิ่มเติมว่า อำนาจที่อยู่ในมือของคนคนเดียว กับอำนาจที่ขึ้นอยู่กับคน 10 คนนั้น ความปลอดภัยของอำนาจที่ขึ้นอยู่กับคน 10 คน ย่อมมีมากกว่า เพราะไม่ใช่

ความคิดของคนคนเดียวเป็นการใช้อำนาจหน้าที่ร่วมกัน

ระบบคณะกรรมการกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

คณะกรรมการเป็นที่รวมของผู้บังคับบัญชา ดังนั้น เรื่องราวต่าง ๆ ที่อยู่ในความรับผิดชอบ จึงจำเป็นต้องได้รับการอนุมัติก่อนการพิจารณาข้อเสนอแนะใหม่ ๆ ก็เป็นภารกิจอย่างหนึ่งของคณะกรรมการ เนื่องจากคณะกรรมการมีหน้าที่ดูแลในเรื่องคน ดังนั้นย่อมเกี่ยวพันกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างแน่นอน โดยหลักใหญ่ ๆ แล้วคณะกรรมการจะเป็นคนกำหนดนโยบาย เช่น กำหนดว่า พนักงานใหม่จะต้องมีพี่เลี้ยง คอยให้คำแนะนำในการเรียนงานต่าง ๆ ส่วนวิธีการที่จะไปทำอย่างไรนั้น คณะกรรมการไม่ได้ระบุว่าจะต้องให้การอบรมอย่างนั้นอย่างนี้ จะใช้เทคนิควิธีการอย่างไร เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และสอดคล้องกับนโยบาย

แต่เมื่อมองในแง่ที่ว่า คณะกรรมการเป็นวิธีการในการพัฒนาคนด้วยหรือไม่ คำตอบก็คือใช่ แต่เป็นผลพลอยได้มากกว่า เช่น คณะกรรมการที่ดูแลพนักงานจัดการ (คณะ MDC) ประกอบไปด้วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ ผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่อาวุโส ผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่รวม 8 คนนั้น เวลาที่มีการประชุม ก็อาจจะพิจารณาได้ว่า กรรมการผู้จัดการใหญ่กำลังให้การฝึกอบรม โดยเป็นประธานในคณะกรรมการชุดนั้น การใช้จิตวิทยา การดำเนินการประชุมการทำงานโดยใช้เหตุผล ก็ถือได้ว่ามีการฝึกอบรมเกิดขึ้นแล้ว คณะกรรมการที่ดูแลพนักงานอาวุโสและพนักงานระดับบังคับบัญชาและวิชาชีพ (MDC-T, MDC-P) ทั้ง 2 กลุ่มนั้น ก็เท่ากับเป็นการเปิดโอกาสให้สมาชิกที่เข้ามาอยู่ในคณะกรรมการนั้นได้ฝึกฝนเรียนรู้ในหน้าที่และความรับผิดชอบที่สูงขึ้น ไป (สมาชิกของกลุ่มอาจจะเปลี่ยนไปทุก ๆ ปี)

กล่าวโดยสรุปในขั้นนี้ว่า ระบบคณะกรรมการไม่ใช่วิธีการฝึกอบรมโดยตรง แต่เป็นผลพลอยได้มากกว่า เพราะคณะกรรมการเป็นผู้ที่กำหนดนโยบายให้ผู้รับผิดชอบไปปฏิบัติ ส่วนการที่ผู้รับผิดชอบจะนำไปปฏิบัติอย่างไร โดยวิธีใดนั้นก็ขึ้นอยู่กับปัจจัยอื่น ๆ ที่จะต้องนำไปพิจารณาต่อไป.