

จากวันวานถึงวันนี้



วิถีสู่ “ความสุข”
ของ ซีพี ออลล์



จากวันวานถึงวันนี้



วิถีสู่ “ความสุข”
ของ ซีพี ออลล์



คำนำ

ถ้าจะกล่าวว่า คนไทยกว่า 60 ล้านคนเป็นลูกค้าของ 7-Eleven โดย 7-Eleven สามารถเข้าให้บริการในทุกหนแห่งของประเทศ พร้อมกับส่งมอบสินค้า บริการ และการจ้างงานที่มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะการให้โอกาส และการพัฒนาบุคลากร

7-Eleven ของประเทศไทยกำลังจะครบ 7,000 สาขาในปี 2556 ซึ่งเป็นอันดับ 3 ของโลก รองจากประเทศญี่ปุ่นและสหรัฐอเมริกา ตำนานการพัฒนารองค์กรและการพัฒนาคนของ 7-Eleven ตามแนวทางการบริหารแบบตะวันออก จึงเป็นมนต์เสน่ห์ และเป็นแนวทางการพัฒนาอีกรูปแบบหนึ่งที่มีคุณค่าในการศึกษา

หนังสือเล่มนี้ ผู้จัดทำใช้เวลาถึง 3 ปีในการศึกษาเอกสาร และสัมภาษณ์ เพื่อทำความเข้าใจแก่นแท้ของ 7-Eleven โดยมีความมุ่งหวังเพื่อจุดประกายการพัฒนาองค์กรและพนักงานให้ทั้ง 2 ฝ่ายมีความสุขอย่างแท้จริง ซึ่งเป็นความสุขของการได้แสดงและพัฒนาศักยภาพของตนเอง

ผู้จัดทำ
พฤษภาคม 2555



สารบัญ

หน้า

บทที่ 1

CP ALL ในวันนี้บทเรียนจากอดีตถึงปัจจุบัน สร้างสรรค์สู่อนาคต

นำเสนอความสำเร็จของ CP ALL ในวันนี้ว่าเกิดขึ้นได้
จากส่วนประกอบด้านใดบ้าง โดยนำเสนอออกมา
โดยสรุปเป็นประเด็นสำคัญๆ

บทที่ 2

ทำไม 7-Eleven คือคำตอบในใจของใครหลายคน

นำเสนอเรื่องเหตุผลที่หลายต่อหลายคนเลือก 7-Eleven
เป็นแบรนด์ในดวงใจ ไม่ว่าจะเป็นในแง่ของร้านอิมสะดวก
ที่ให้ความสะดวกสบายตลอด 24 ชั่วโมง,
ผู้ที่อยากมีกิจการของตัวเองก็เริ่มต้นแฟรนไชส์ของ 7-Eleven
รวมถึงประชาชนทั่วไปที่อยากเข้าร่วมกิจกรรมกับ CP ALL

บทที่ 3

วัฒนธรรมองค์กร ในแบบ CP ALL

นำเสนอวัฒนธรรมองค์กรในแบบฉบับ CP ALL
ซึ่งเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัวไม่เหมือนใคร

บทที่ 4

สร้างคนก่อน สร้างงาน

นำเสนอเรื่องราวและแง่มุมของการให้ความสำคัญกับ “คน”
ซึ่งถือเป็นทุนมนุษย์ที่สำคัญอย่างยิ่งขององค์กรในปัจจุบัน

บทที่ 5

ปัญญาวิวัฒน์ ปัญญาในโลกของการทำงาน

สถาบันการจัดการปัญญาวิวัฒน์ และวิทยาลัยเทคโนโลยีปัญญาวิวัฒน์
นำเสนอการสร้างบุคลากรคุณภาพด้วย

บทที่ 6

เคล็ดลับการบริหารคนแบบตะวันออก

นำเสนอเคล็ดลับการบริหารคนแบบตะวันออกที่ CP ALL
นำมาใช้จนสามารถนำพาองค์กรให้ประสบความสำเร็จอย่างมาก
ในปัจจุบัน รวมทั้งกลยุทธ์การบริหารคนที่จะเกิดขึ้นในอนาคต



สารบัญ

หน้า

บทที่ 7

เมื่อ CP ALL เป็นบ้านหลังที่สอง

นำเสนอเรื่องราวการบริหารในระดับชั้นการทำงานต่างๆ
ให้เกิดภาวะของสังคมแห่งการทำงานที่สร้างสรรค์ มีความสุข และยั่งยืน
รวมทั้งนำเสนอกรณีตัวอย่างที่เกี่ยวข้องในแง่มุมต่างๆ

บทที่ 8

รอยยิ้มของครอบครัว CP ALL คือรอยยิ้มของลูกค้า

นำเสนอผลที่ได้จากการบริหารให้สภาวะการทำงานที่มีความสุข
ทั้งในด้านของบุคลากรในองค์กร ลูกค้า และสังคม

บทที่ 9

อนาคตที่อยู่เคียงข้างกัน

นำเสนอวิสัยทัศน์ และพันธกิจในอนาคตที่ใช้เป็นแนวทางในการบริหารคน
เพื่อให้อยู่เคียงข้างกับองค์กรและสร้างสรรค์งานที่มีประสิทธิภาพ
โดยจุดเริ่มต้นในวันนี้จะกลายมาเป็นความมั่นคงและยั่งยืนขององค์กร
ในอีก 100 ปีข้างหน้า

บทที่ 10

เมื่อให้สังคม สังคมให้มากกว่า

นำเสนอการทำกิจกรรมเพื่อสังคมของ CP ALL ที่ผ่านมา รวมทั้งผล
ย้อนกลับที่เกิดจากการทำ กิจกรรมนั้นๆ โดยมีกรณีตัวอย่างในด้านต่างๆ

บทที่ 11

กรณีศึกษา - ความสุขที่วัดค่าได้

นำเสนอกรณีศึกษาด้วยวิธีการวัดความสุขแบบที่วัดค่าได้

บทที่ 12

กรณีศึกษา - ความสุขที่วัดค่าไม่ได้

นำเสนอกรณีศึกษาด้วยนำเสนอเรื่องราวความสุขในการทำงานจนนำไป
สู่การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ของบุคลากรในระดับชั้นต่างๆ

บทที่ 13

บทสรุปการสร้างองค์กรแห่งความสุขแบบ CP ALL



บทที่ 1

CP ALL ในวันนี้

บทเรียนจากอดีตถึงปัจจุบัน สร้างสรรค์สู่อนาคต
นำเสนอความสำเร็จของ CP ALL ในวันนี้ว่าเกิดขึ้นได้จากส่วนประกอบด้านใดบ้าง
โดยนำเสนอออกมาโดยสรุปเป็นประเด็นสำคัญ

นับเป็นปีที่ 22 แล้วที่ 7-Eleven และ CP ALL ก้าวเดินไปพร้อมกับสังคมไทย เป็นหนึ่งในเพื่อนบ้านที่ดีของเราตลอด 24 ชั่วโมง และจะส่งความสุขเช่นนี้ไปอีกยาวนานตามคำมั่นสัญญาที่องค์กรได้ไว้กับสังคม

ย้อนกลับไปในปี พ.ศ. 2470 นั้น บริษัทเซาท์แลนด์ โอई เริ่มต้นกิจการผลิตและจำหน่ายน้ำแข็งในดัลลัส มลรัฐเท็กซัส ประเทศสหรัฐอเมริกา เมื่อกิจการเริ่มอยู่ตัวจึงได้นำสินค้าอุปโภคบริโภคต่างๆ มาวางจำหน่ายเพิ่มขึ้นเพื่อให้ผู้คนได้จับจ่ายใช้สอย ได้สะดวก พร้อมกับเปลี่ยนชื่อเป็น Tote'm Store ต่อมาในปี พ.ศ. 2489 ได้เปลี่ยนชื่ออีกครั้งเป็น Seven Eleven เพื่อรองรับการขยายกิจการซึ่งไม่จำกัดอยู่แค่น้ำแข็งอีกต่อไป อีกทั้งยังแสดงให้เห็นถึงเวลาในการให้บริการของทุกวันตั้งแต่ 07.00 - 23.00 น.

จากจุดนี้เอง รูปแบบร้าน 7-Eleven จึงเป็นที่นิยมอย่างแพร่หลายจนกลายมาเป็นธุรกิจคอนวีเนียนสโตร์อย่างเต็มรูปแบบ และได้มีการเปลี่ยนชื่อบริษัทเป็นบริษัทเซาท์แลนด์ คอร์ปอเรชั่น

แต่ 7-Eleven จากเมืองดัลลัสนั้น มิใช่อะไรที่เราเห็นอยู่ตามท้องถนนหรือชุมชนบ้านเรา เพราะด้วยพื้นที่ของประเทศที่มีมาก ร้าน 7-Eleven จึงมีขนาดใหญ่ตามไปด้วย ซึ่งด้วยเงื่อนไขของพื้นที่เช่นนี้เองทำให้ เมื่อบริษัทไคโดโยเคโด (หนึ่งในบริษัทค้าปลีกของญี่ปุ่นเวลานั้น) สนใจจะเปิดตลาดคอนวีเนียนสโตร์ในประเทศ จึงได้ส่งคนไปดูงานและได้ทำสัญญาเพื่อเปิด 7-Eleven ขึ้นในปี พ.ศ. 2516 และเปิดสาขาแรกในปี พ.ศ. 2517

ด้วยสถานที่ที่คับแคบกว่าต้นแบบนั้นจึงทำให้ทีมงานชุดก่อตั้งคิดค้นหาวิธีการต่างๆ นานาเพื่อให้ธุรกิจคอนวีเนียนสโตร์แห่งแรกอยู่รอดและเป็นต้นแบบให้กับร้าน โชวห่วยดั้งเดิมปรับเปลี่ยนตัวเองมาร่วมธุรกิจด้วย สิ่งที่พวกเขาค้นพบก็คือตู้แช่ที่สามารถเปิดเติมสินค้าได้จากด้านหลัง และระบบขนส่งสินค้าที่ทยอยส่งชนิดละน้อยๆ ได้โดยไม่ต้องทำสต็อกสินค้าให้ใหญ่โต ด้วยรูปแบบที่พัฒนาให้เข้ากับสังคมเมืองที่มีพื้นที่อย่างจำกัดนี้เอง ทำให้ 7-Eleven ในญี่ปุ่นสามารถเติบโตไปถึง 100 สาขาด้วยระยะเวลาเพียง 2 ปี

ปัจจุบัน 7-Eleven ในประเทศญี่ปุ่นมีสาขาเป็นอันดับ 1 ของโลก รองลงมาคือสหรัฐอเมริกา และประเทศไทย ตามมาเป็นอันดับ 3

7-Eleven ในประเทศไทย

7-Eleven เปิดสาขาแรกในไทยเมื่อวันที่ 1 มิถุนายน 2532 บริเวณหัวถนนพัฒนาพงษ์ บริหารงานโดยบมจ. ซี.พี. เซเวนอีเลฟเวน หรือ บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) ในปัจจุบัน ซึ่งนับถึง พ.ศ. 2555 มีสาขาอยู่ที่กว่า 6,500 สาขา มีลูกค้าเข้าร้านกว่า 6,500,000 คน และในอีก 5 ปีข้างหน้า คาดว่าจะมีอัตราการขยายตัวไปถึง 10,000 สาขา

แม้ว่ารูปแบบการบริหารธุรกิจ 7-Eleven จะมีต้นแบบมาจากสหรัฐอเมริกา ก็ตาม แต่โดยเนื้อแท้แล้วเราจะเห็นได้ว่า 7-Eleven มีกลิ่นอายของความเป็นไทยและตะวันออกอยู่สูง ซึ่งนั่นคือหนึ่งในคุณลักษณะเด่นที่ทำให้ 7-Eleven ขยายตัวได้อย่างรวดเร็ว และ CP ALL สามารถเติบโตได้อย่างมั่นคง นี่คือนวัตกรรมในมุมมองสูง แต่หากเราเจาะลึกลงไปรายละเอียดผ่านสถานการณ์สังคม เศรษฐกิจ การเมือง และกระแสโลกที่เกิดขึ้นในช่วงสองทศวรรษที่ผ่านมา เราจะเห็นว่า 7-Eleven มีหลักในการก้าวเพื่อผ่านอุปสรรคนานัปการไปได้อย่างมั่นคง ซึ่งเราสรุปออกมาได้ดังนี้



แนวคิดการบริหารที่ผสมผสานกันระหว่างตะวันตกและตะวันออก

แม้จะมีรูปแบบการบริหารธุรกิจแบบตะวันตก แต่สิ่งที่มีอยู่อย่างมากมายใน 7-Eleven และ CP ALL ก็คือแนวคิดในการบริหารแบบตะวันออก แนวคิดเหล่านี้ถูกนำมาใช้กับพนักงานซึ่งนั่นคือ 'สิ่งที่มีค่าที่สุดขององค์กร' รวมไปถึงลูกค้า คู่ค้า และสังคมด้วย ทำให้เป็นองค์กรธุรกิจที่มี 'หัวใจ' ที่เด่นอยู่ในจังหวะเดียวกับคนทั้งประเทศ



ปรับเปลี่ยนตัวเองได้อย่างรวดเร็ว

7-Eleven และ CP ALL เคยประสบปัญหาวิกฤติเศรษฐกิจเช่นเดียวกับองค์กรยักษ์ใหญ่อื่นๆ ในภาวะเช่นนั้นหลายองค์กรลดเวลาทำงาน ลดค่าตอบแทน จนไปถึงลดจำนวนพนักงาน แต่องค์กรแห่งนี้ยังคงเดิมไม่เปลี่ยนแปลง พนักงานทุกคนยังคงทำงานและได้รับค่าตอบแทนตามปกติ แต่สิ่งที่เปลี่ยนไปคือพัฒนาโครงสร้างการทำงานขึ้นมาใหม่เพื่อให้เข้ากับภาวะวิกฤติที่เกิดขึ้น จึงทำให้องค์กรที่มีคนจำนวนมากนี้สามารถเดินหน้าต่อไปได้อย่างไม่ต้องลดจำนวนพนักงาน และเติบโตได้อย่างมั่นคง และโครงสร้างเหล่านี้ก็ปรับเปลี่ยนอยู่เสมอเพื่อให้ทันการณืกับกระแสโลกที่เปลี่ยนไป



เคียงข้างสังคม

ตั้งแต่เริ่มก่อตั้ง CP ALL และ 7-Eleven นั้น ปณิธานหลักขององค์กรก็ถือเป็นเพื่อนบ้านที่ดีของทุกคน นั่นหมายถึงทั้งลูกค้า คู่ค้า สังคม และสิ่งแวดล้อม โดยมีกิจกรรมส่งเสริม พัฒนา และช่วยเหลือด้านต่างๆ อยู่อย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ เพราะด้วยความเชื่อที่ว่า เมื่อสังคมรอบข้างเติบโตได้อย่างดี องค์กรก็เติบโตได้อย่างยั่งยืนเช่นกัน



สร้างองค์กรแห่งความสุขในการทำงาน

พนักงานทุกคนหวังจะได้รับค่าตอบแทนอย่างเหมาะสมกับความสามารถและเติบโตขึ้นตามผลงาน ซึ่งนั่น CP ALL และ 7-Eleven ได้ปรับโครงสร้างระบบให้รองรับอย่างเหมาะสมตามการเติบโตขององค์กร แต่อีกสิ่งหนึ่งที่สำคัญไม่แพ้กันนั้นคือการสร้างองค์กรแห่งความสุขในการทำงาน เพราะงานที่ดีนั้นนอกจากจะเกิดขึ้นจากความสามารถแล้วยังต้องมี 'ใจ' ที่ดี พนักงานจึงจะสามารถทุ่มเทและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ให้กับองค์กรได้อย่างเต็มที่



สร้างคนคุณภาพ

นอกจากจากเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานที่มีความสุขแล้ว อีกสิ่งที่องค์กรให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ก็คือสร้างคนที่มีคุณภาพ ทั้งในด้านของการศึกษา อบรม รวมไปถึงบ่มเพาะจิตใจให้เป็นคนดีของสังคม ซึ่งถือเป็นหนึ่งในภารกิจสำคัญขององค์กรที่ให้การสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง

เหล่านี้คือสิ่งที่ทำให้ 7-Eleven และ CP ALL องค์กรที่มีพนักงานร่วมแสนคน สามารถเติบโตไปได้อย่างรวดเร็ว มั่นคง และเป็นรากฐานที่จะก้าวไปสู่อนาคตอย่างยั่งยืน

วันหน้าของ 7-Eleven

แม้ในอีก 5 ปีข้างหน้าเราจะเห็น 7-Eleven ขยายสาขาไปกว่า 10,000 สาขาแล้วก็ตาม แต่สิ่งหนึ่งที่เรายังคงเห็นเช่นเดิมเหมือนที่เคยเป็นมาคือการดูแลพนักงานและสังคม เพราะโดยแนวคิดของผู้นำองค์กรที่ได้วางรากฐานไว้นั้นไม่ใช่การเติบโตขึ้นของเทคโนโลยีหรือเครื่องมือเครื่องไม้ที่ทันสมัยในองค์กร หากแต่เป็นการเติบโตร่วมกันของคนในองค์กรและสังคม ซึ่งถือได้ว่าเป็นแนวทางที่ยั่งยืนที่สุดที่เรามีในขณะนี้ เพราะโดยท้ายสุดแล้ว 'พนักงานก็คือจิตวิญญาณขององค์กร' อยู่นั่นเอง และไม่ว่าในยุคใดสมัยใด มนุษย์ยังเป็นผู้สร้างสรรค์อยู่เสมอ

ในบทต่างๆ นับจากนี้ไป จะทำให้เราได้เห็นว่า CP ALL และ 7-Eleven ได้วางปณิธานที่จะก้าวสู่องค์กรแห่งอนาคตที่ยาวไกลไว้อย่างไร?



บทที่ 2

ทำไม 7-Eleven

คือคำตอบในใจของใครหลายคน

นำเสนอเรื่องเหตุผลที่หลายต่อหลายคนเลือก 7-Eleven เป็นแบรนด์ในดวงใจไม่ว่าจะเป็นในแง่ของร้านอิมสะดวกที่ให้ความสะดวกสบายตลอด 24 ชั่วโมง, ผู้ที่อยากมีกิจการของตัวเองก็เริ่มต้นแฟรนไชส์ของ 7-Eleven รวมถึงประชาชนทั่วไปที่อยากเข้าร่วมกิจกรรมกับ CP ALL

เมื่อ 22 ปีก่อนนี้หากใครพูดถึง 7-Eleven เราก็คงทำหน้างงๆ แล้วถามกลับไปว่าคืออะไร แต่ปัจจุบัน 7-Eleven คือภาพที่คนไทยเกือบทั้งประเทศคุ้นเคย เพราะด้วยจำนวนสาขาที่มีมากมายครอบคลุมเกือบทุกชุมชนและยังขยายตัวเพิ่มขึ้นในทุกปี ทำให้ 7-Eleven กลายเป็นเพื่อนบ้านที่อยู่เคียงข้างเราตลอด 24 ชั่วโมง และเมื่อพูดถึง 7-Eleven เราจะมีภาพจำในหัวผุดขึ้นมาทันที!!

ทำไม 7-Eleven ถึงอยู่ในใจใครต่อใครหลายคน?

เข้าถึงชุมชน

รูปแบบของร้าน 7-Eleven ในเมืองไทยนั้นเป็นลูกผสมระหว่างอเมริกาและญี่ปุ่น ดินแดนที่ให้กำเนิดและดินแดนที่ประสบความสำเร็จ ในการเปิด 7-Eleven แต่ละแห่งจะมีแบบสอบถามให้กรอกถึงกว่า 130 คอลัมน์ ทั้งนี้เพื่อนำมาประมวลผลถึงความเป็นไปได้และอัตราเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น หนึ่งในข้อนี้ก็คือจำนวนประชากร ทั้งนี้เราจึงได้เห็น 7-Eleven เกิดขึ้นในสถานที่ที่มีจำนวนประชากรอยู่ในเกณฑ์ตามกำหนด ไม่ว่าจะเป็นหมู่บ้าน สถานศึกษา สถานที่ท่องเที่ยว บั๊มน้ำมัน ฯลฯ และด้วยความเป็นเมืองที่ขยายตัวอย่างรวดเร็วตลอดเวลานั้นก็ทำให้ 7-Eleven เพิ่มสาขาขึ้นเป็นเงาตามตัว เป็นความสะดวกที่อยู่เคียงข้างกับชุมชนในทุกพื้นที่

สะอาดและปลอดภัย

7-Eleven ในประเทศไทยนั้นมีการตกแต่งร้านแทบจะเหมือนกันในทุกพื้นที่ เว้นเสียแต่จะมีปรับเปลี่ยนไปบ้างตามขนาดของสถานที่ตั้ง และไม่ว่าเราจะเข้า 7-Eleven ที่ไหนทั่วประเทศไทย สัมผัสแรกที่เราจะได้รับก็คือความสะอาดปลอดภัย รวมถึงความปลอดภัยด้วยแสงสว่างที่เพียงพอทั้งในยามกลางวันและค่ำคืน

การจัดสินค้าวางสินค้าของ 7-Eleven ก็เป็นศาสตร์และศิลป์ที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะที่เราจะรู้สึกได้ถึงความสะดวกสบายในการเลือกสินค้า มีการจัดวางเป็นหมวดหมู่ เห็นง่าย หยิบสะดวก และมีสินค้าที่ผ่านมาตรฐานการคัดเลือกกว่า 2,000 รายการ ซึ่งจะหมุนเวียนมาส่งอย่างต่อเนื่อง เราจึงไม่ค่อยเห็นสินค้าบนชั้นวางของพร่องหายไปมากนักเหมือนกับคอนวีเนียนสโตร์เจ้าอื่นๆ และจะมีการปรับเปลี่ยนสินค้าตามรอบหมุนอยู่อย่างสม่ำเสมอ จุดเด่นที่น่าสนใจอย่างหนึ่งก็คือตู้แช่ใน 7-Eleven ได้รับการออกแบบให้มีประตูเปิดด้านหลังเพื่อเติมสินค้า โดยคิดค้นขึ้นเมื่อ 7-Eleven ได้เข้าไปเปิดตลาดในประเทศญี่ปุ่นและพบปัญหาว่าเครื่องดื่มที่แช่อยู่นั้นมีความเย็นไม่สม่ำเสมอเนื่องจากต้องเติมสินค้าทางด้านหน้า จึงนับเป็นคอนวีเนียนสโตร์เจ้าแรกของโลกที่ใส่ใจในรายละเอียดให้กับผู้บริโภคถึงขนาดนี้

ปรับเปลี่ยนได้ตามกระแสความต้องการ

หากเราเข้าไปเดินใน 7-Eleven ของประเทศญี่ปุ่นนั้นเราจะพบว่าสินค้าบางรายการที่เมืองไทยไม่มี และใน 7-Eleven ของประเทศไทยก็มีสินค้าบางรายการที่ต่างประเทศไม่มีเช่นกัน ที่เป็นเช่นนั้นส่วนหนึ่งมาจากการตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคที่เปลี่ยนไปอยู่เสมอๆ ในทุกพื้นที่ จากร้านสะดวกซื้อในอดีตกลายเป็นร้านอัมสเตอร์ดัมตลอด 24 ชั่วโมงในปัจจุบัน สินค้าพร้อมรับประทานก็เพิ่มมากขึ้น หรือในบางสาขาก็มีมุมกาแฟสดไว้คอยบริการลูกค้า หรือบริการอื่นๆ ก็มีรองรับไม่ว่าจะเป็น ชาร์จแบตเตอรี่ต่างๆ ชื้อตั๋วคอนเสิร์ต ตัวเครื่องบิน ชื้อใบสมัครมหาวิทยาลัย หรือแม้แต่การร่วมรับบริจาคในกรณีต่างๆ ความไม่หยุดนิ่งต่อความใส่ใจในกระแสการบริโภคของลูกค้าที่เปลี่ยนไปตลอด 24 ชั่วโมงนี้ทำให้ 7-Eleven กลายเป็นตัวเลือกอันดับแรกๆ ที่ลูกค้าต่างคิดถึงอยู่เสมอ

บริการด้วยมิตรภาพ

การให้บริการของพนักงาน 7-Eleven นั้นถือเป็นอีกสิ่งหนึ่งที่ประทับใจลูกค้าและทำให้อยากกลับมาจับจ่ายอยู่เสมอๆ ตรงจุดนี้เป็นสิ่งที่ทำได้ยากมากเพราะหัวใจในการให้บริการนั้นเชื่อว่าเกิดขึ้นได้กับทุกคน แต่ 7-Eleven ก็มีกระบวนการที่ทำให้พนักงานทุกคนมีความสุขในการทำงานและส่งผ่านความสุขนั้นมายังลูกค้าที่ใช้บริการได้ ซึ่งเรื่องนี้ถือเป็นเรื่องระดับนโยบายขององค์กรที่พัฒนาอย่างต่อเนื่อง

เป็นเพื่อนที่ดีของชุมชน

ในช่วงแรกเริ่มที่เปิดตัวสู่สังคมไทยนั้น เราคงได้ยินข่าวบางกระแสพูดถึงการขยายสาขาของ 7-Eleven นั้นเป็นการผลักไสร้านโชห่วยให้ล้มละลายหายไปจากชุมชน แต่เวลาที่ผ่านมาได้เป็นเครื่องพิสูจน์แล้วว่า 7-Eleven นั้นไม่ได้มีเจตนาที่จะลบคู่แข่งเดิมออกจากสนามการค้า แต่กลับยกระดับร้านโชห่วยและคอนวีเนียนสโตร์เจ้าอื่นๆ ให้มีการพัฒนาตนเองเพิ่มขึ้นเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคที่เปลี่ยนไป นอกจากนี้ยังสนับสนุนกิจกรรมต่างๆ ที่เป็นประโยชน์กับชุมชนอย่างต่อเนื่อง ไม่ว่าจะเป็นศูนย์กลางในการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ เป็นศูนย์กลางในการบริจาคความช่วยเหลือเมื่อพี่น้องชาวไทยในบางพื้นที่ประสบปัญหา ช่วยเหลือองค์กรภาครัฐในกรณีต่างๆ ทั้งนี้ยังรวมไปถึง CP ALL ที่สนับสนุนกิจกรรมอันเป็นประโยชน์กับสังคมอย่างต่อเนื่องและจริงจัง

ปัจจุบันธุรกิจคอนวีเนียนสโตร์มีการแข่งขันกันมากขึ้น แต่ด้วยปัจจัยต่างๆ ที่กล่าวมานี้ยังคงทำให้ 7-Eleven เป็นแบรนด์ในดวงใจของใครต่อใครหลายคน ไม่ว่าจะเป็นฐานะของผู้ที่อยากเข้ามาร่วมงาน ลูกค้า หรือแม้แต่คนที่อยากเป็นเจ้าของกิจการ

เพราะไม่ว่า 7-Eleven จะเกิดขึ้นที่ไหนก็ยังเป็นเพื่อนบ้านที่ดีของทุกชุมชนเสมอ



บทที่ 3

วัฒนธรรมองค์กรในแบบ CP ALL

นำเสนอวัฒนธรรมองค์กรในแบบฉบับ CP ALL
ซึ่งเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัวไม่เหมือนใคร

วัฒนธรรมองค์กรในแบบ CP ALL

แมสโลแกนกล่าวต้อนรับลูกค้าของพนักงานในร้าน 7-Eleven จากเดิมที่เรามักคุ้นหูกับประโยคที่ว่า “เซเว่นอีเลฟเว่น ...สวัสดีค่ะ” จะกลายมาเป็น “เซเว่นฯ อิ่มสะดวก สวัสดิ์ดีค่ะ” ตามยุทธศาสตร์ที่จะเปิดศักราชใหม่ให้คอนวีเนียนสโตร์เป็นเบอร์หนึ่งของเมืองไทยซึ่งกระจายอยู่ทั่วประเทศ ทุกมุมเมืองกว่า 6,500 สาขา (ปี 2555) ปรับโฉมมาเป็นร้านอิ่มสะดวกตลอด 24 ชั่วโมงใกล้บ้านคุณก็ตาม แต่กลิ่นอายการให้บริการที่เป็นมิตร รวดเร็ว และใส่ใจต่อลูกค้าทุกคนไม่เคยเปลี่ยน

น่าสังเกตว่า เมื่อเราเข้าร้าน 7-Eleven ไม่ว่าที่ใด สาขาใด หรือเวลาใดก็ตาม เราจะรู้สึกเหมือนกับเราได้ก้าวเข้ามาในเซเว่นฯ สาขาประจำ หรือเซเว่นฯ ที่เราคุ้นเคยใกล้บ้าน สิ่งเหล่านี้นอกจากสินค้าที่ได้คุณภาพมาตรฐานเดียวกันทั่วประเทศแล้ว หากถามใจผู้บริโภคกว่า 6,500,000 คนที่เข้ามาใช้บริการเซเว่นฯ ทั่วประเทศต่อหนึ่งวันนั้น เราจะพบว่าส่วนใหญ่พึงพอใจกับการให้บริการที่รวดเร็ว ใสใจ และเป็นมิตรกับลูกค้า ซึ่งเป็นเหตุผลสำคัญอย่างยิ่งที่ทำให้แบรนด์ของ 7-Eleven ประทับอยู่ในใจใครต่อใครหลายคน

การบริการที่สามารถดึงดูดลูกค้าให้เข้ามาจับจ่ายในร้านได้เกือบทุกวันนั้น ไซ้ว่าจะเกิดได้เพียงชั่วคืน และคงจะไม่เกิดขึ้นได้ด้วยคำสั่งของหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาเพียงอย่างเดียว แต่เกิดจากการสั่งสมประสบการณ์ นำข้อดีและข้อผิดพลาดในอดีตมาปรับปรุงยกต์ให้เข้ากับเปลี่ยนแปลงของสังคมไทยและสังคมโลกในปัจจุบันและที่ควรจะเป็นไปในอนาคต

5 - 7 - 11 เสาเข็มของวัฒนธรรมองค์กร

พนักงานกว่า 98,000 ชีวิตของ CP ALL ที่ต้องทำงานอยู่ด้วยกันนั้น ย่อมไม่ได้มาจากที่เดียวกัน นั่นคือสิ่งที่เราตั้งข้อสังเกตขึ้นมาว่า การบริหารความต่างของคนจำนวนมากขนาดนี้ให้กลายเป็นหนึ่งเดียวนั้น...ทำได้อย่างไร?

7-Eleven มีแนวคิดในการหล่อหลอมคนด้วยหลักการของ 5 - 7 - 11 จึงทำให้ทุกคนมีภาพที่ชัดเจนในการทำงานซึ่งจะสอดคล้องกับแนวทางที่ผู้บริหารระดับกลางถึงระดับ CEO ร่วมกันวิเคราะห์ข้อมูล ข้อเสนอแนะ ข้อร้องเรียนต่างๆ ที่เคยเกิดขึ้นด้วยใจที่เปิดกว้าง และมีเป้าหมายเพื่อการปรับปรุงไปสู่สิ่งที่ดีกว่าในอนาคต ซึ่ง 5 - 7 - 11 นั้นมีองค์ประกอบดังนี้

5 Principles (Must) - 7 Values (Values) - 11 Leadership (Need)

5 Principles นั้น คือสิ่งที่พนักงานทุกคนจะต้องมี ถือเป็น คุณลักษณะที่จำเป็นซึ่ง ได้กำหนดเป็นตัวย่อสั้นๆ ที่ว่า A. C. I. O. T. ประกอบไปด้วย

Achievement : รักในงานที่ทำนั้นถือเป็นพื้นฐานที่ทุกบริษัททุกองค์กรต้องการจากตัวพนักงานทุกคน เพราะเมื่อความรักในงานเกิดขึ้นในหัวใจแล้ว ไม่ว่าจะงานยาก งานเหนื่อย หรืองานหนักแค่ไหน งานนั้นก็จะสำเร็จได้ตามเป้าหมาย

Customer : บริการลูกค้าเป็นอย่างดีที่สุด หรือง่าย ๆ ก็คือเอาใจใส่กับลูกค้า เพราะในธุรกิจ 7-Eleven นั้น ลูกค้าคือที่มาของรายได้ที่จะเข้ามาสู่องค์กร ความเอาใจใส่ต่อลูกค้าจึงถือว่ามีความสำคัญอย่างยิ่ง ทั้งนี้ทั้งนั้น นิยามในคำว่าลูกค้ายังหมายถึงรวมถึงลูกค้าภายใน นั่นคือการส่งต่องานสู่คนอื่น ๆ ด้วยความใส่ใจอีกด้วย

Integrity : ความรักในคุณธรรมจะเป็นสิ่งที่องค์กรทุกวันนี้ต้องการเป็นอย่างยิ่ง เพราะเมื่อพนักงานมีคุณธรรมในหัวใจแล้ว ปัญหาเรื่องการทุจริต หรือคดโกงก็จะลดน้อยลงหรือไม่เกิดขึ้น ซึ่งจะส่งผลโดยตรงกับบริษัท ทาง CP ALL ได้มุ่งเน้นเรื่องนี้มาตั้งแต่เริ่มต้น และถือว่าเป็นสิ่งที่ต้องการไม่ว่าจะเป็นคนใน Generation ใดก็ตาม

Organization : ความจงรักภักดีคือสิ่งที่หลายต่อหลายองค์กรต้องการ CP ALL ก็เช่นกัน แม้จะถือว่าบริษัทคือผู้มอบปัจจัย 4 ให้กับพนักงาน แต่ในภาคของการปฏิบัติงานนั้นคือความรักองค์กรที่เกิดขึ้นในใจพนักงาน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของผลตอบแทน สวัสดิการ การดูแลซึ่งกันและกัน รวมถึงบรรยากาศในการทำงานที่ดี เหล่านี้นอกจากจะทำให้พนักงานเกิดความรักองค์กรแล้ว ยังรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของร่วมกันอีกด้วย

Teamwork : โลกนี้ไม่มีใครสมบูรณ์แบบหรือเก่งไปซะทุกอย่าง การทำงานเป็นทีมจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะจุดอ่อนของบางคนสามารถชดเชยได้ด้วยจุดเด่นของอีกคนหนึ่ง ทำให้ผลงานในปลายทางมีประสิทธิภาพสูงสุด ในส่วนของ 7 (Values) คือ Values ที่อยากให้เกิดขึ้นกับทุกคนซึ่งร่วมงานกัน เป็นอุดมคติที่ปรารถนาให้เกิดขึ้น แม้ว่าแต่ละคนจะมีไม่ครบ แต่หากทำให้เกิดขึ้นได้จะเป็นผลดีกับทั้งคนทำงานและองค์กร ซึ่งประกอบไปด้วย

-  แกร่ง มีความอดทน อดกลั้น และมีทัศนคติที่ดี
-  กล้า กล้าคิด พูด ทำ ในเชิงสร้างสรรค์และถูกต้อง
-  สัจจะวาจา รักษาคำพูดที่ให้กับผู้อื่น
-  สามัคคี ทำงานเป็นทีม เกื้อกูลกันและกัน
-  มีน้ำใจ ให้ความช่วยเหลือผู้อื่นด้วยความจริงใจ
-  ให้ความเคารพผู้อื่น เคารพในความคิดและให้เกียรติซึ่งกันและกัน
-  ชื่นชมความงามแห่งชีวิต แบ่งเวลาในการทำงาน และใช้ชีวิตอย่างเหมาะสม

และในส่วนของ 11 Leadership ซึ่งเป็นเรื่องของ ภาวะผู้นำ นั้น ได้ยกระดับเป็นเหมือนกับอากาศที่เราใช้หายใจซึ่งสำคัญต่อชีวิตขององค์กร

ถามว่าเหตุใดถึงเป็น 11 Leadership?

จากการเก็บสถิติของ Exit Interview หลายครั้งพบว่า สาเหตุการลาออกของพนักงานนั้นส่วนใหญ่เกินกว่าร้อยละ 50 มาจากหัวหน้า ด้วยความที่หัวหน้างานโดยเฉพาะหัวหน้าสาขา หัวหน้าฝ่าย ต้องทำงานหนักและใกล้ชิดกับลูกน้องเป็นอย่างมากจนบางครั้งก็เกิดการกระทบกระทั่งกันทั้งแบบตั้งใจและไม่ตั้งใจ เมื่อความไม่พอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ได้ถูกปิดปากให้หายไป จึงกลายมาเป็นแผลเรื้อรังในบรรยากาศการทำงาน และในที่สุดผลก็ออกมาในลักษณะของ **คับที่อยู่ได้ คับใจอยู่ยาก** การลาออกจึงเป็นทางเลือกที่ไม่อยากเลือกแต่ก็ต้องเลือก

ภาวะผู้นำ ของคนในระดับหัวหน้า ผู้จัดการ จนถึงระดับบริหาร จึงกลายเป็นเรื่องเร่งด่วนที่ต้องสร้างเสริมให้เกิดขึ้น โดย CP ALL กำหนดไว้ 11 ข้อดังนี้

-  **มีความจริงใจ**
มีจิตใจดี ไม่หลอกใช้ผู้อื่น ส่งเสริมผลงานและผลักดันให้ลูกน้องประสบความสำเร็จ
-  **ไม่อคติ**

เคารพในคุณค่าของผู้อื่น ทั้งในความคิดและการกระทำ ไม่แบ่งชั้นวรรณะ ไม่แบ่งแยกสถาบัน ไม่เจ้ายศเจ้าอย่าง ไม่ดูถูกเหยียดหยามผู้ที่ด้อยกว่า ไม่ยกตนข่มท่าน





ใช้ปิยะวาจา

เป็นผู้ฟังและผู้พูดที่ดี ใช้วาจาสุภาพในการแสดงความเห็น ในการสอนงานและตักเตือนลูกน้อง ควรพูดด้วยความระมัดระวังไม่ให้กระทบผู้อื่น รู้จักใช้คำพูดในเชิงสร้างสรรค์ ชมเชยให้กำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชา หากจะตำหนิข้อผิดพลาดก็ด้วยเหตุผลเฉพาะเรื่อง ไม่ใช้อารมณ์ส่วนตัวสรุปและตีตราประณาม ไม่ใช้วาจาเสียชื่อเสียงและประชดประชัน



อย่าหลงอำนาจ

ไม่ยึดติดกับอำนาจ ตำแหน่งหน้าที่ ไม่หลงตนว่าเป็นใหญ่และถูกต้องแต่เพียงผู้เดียว ไม่กดขี่ข่มเหงผู้น้อย ไม่สั่งงานโดยใช้น้ำเสียงแข็งกระด้าง ไม่บังคับให้ทำในสิ่งที่ไม่ถูกต้อง ให้ลูกน้องเคารพนับถือด้วยพลังแห่งคุณความดี มิใช่เกรงกลัวต่ออำนาจ



เป็นแบบอย่างที่ดี

เป็นแบบอย่างที่ดีทั้งในการประพฤติปฏิบัติตน และการทำงานอย่างเป็นทีม โดยมุ่งความสำเร็จขององค์กร ในภาพรวม ไม่ใช่เฉพาะในหน่วยงานที่รับผิดชอบ มีความขยัน ซื่อสัตย์ ตั้งใจทำงาน มีทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน มีวินัยในตัวเอง ประพฤติปฏิบัติตามหลักทำนองคลองธรรม ให้ลูกน้องนับถือได้อย่างสนิทใจ เมื่อสั่งสอนสิ่งใดก็ทำได้เช่นเดียวกัน



มีความยุติธรรม

ตระหนักถึงความยุติธรรมอยู่เสมอ ไม่ลำเอียงเข้าข้างลูกน้องของตนหรือคนที่ใกล้ชิด ไม่หลงเชื่อคนง่าย ไม่ฟังความฝ่ายเดียว ในการประเมินผลต้องให้คุณให้โทษตามเนื้องานที่เป็นจริงมีเหตุผลสนับสนุนที่สามารถอธิบายให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเข้าใจหรือยอมรับได้



ให้ความเมตตา

ดูแลลูกน้องด้วยความรัก ความเอาใจใส่ ให้ความช่วยเหลือลูกน้องด้วยความเต็มใจ และปรารถนาที่จะช่วยให้ลูกน้องทำงานอย่างมีความสุข แนะนำสั่งสอนลูกน้องด้วยความปรารถนาดี



กล้าตัดสินใจ

ตัดสินใจบนพื้นฐานของหลักการ ข้อเท็จจริง และประสบการณ์ที่สั่งสมมา รวมทั้งสร้างความเข้าใจให้ลูกน้องยอมรับเหตุผลของการตัดสินใจ ไม่รีรอลังเล เพราะกลัวการรับผิดชอบงานจะยิ่งเสียหาย ต้องกล้าคิด กล้าทำ กล้ารับผิดชอบ



อาทรสังคม

มองส่วนรวม ร่วมสนับสนุนและส่งเสริมสังคม ด้วยความรับผิดชอบ โดยการไม่ดำเนินธุรกิจและกิจกรรมที่เป็นภัยต่อสังคม ในขณะที่เดียวกันก็ควรช่วยสร้างสังคมให้เข้มแข็งและมีความสุข



บ่มเพาะคนดี

รู้จักเลือกสรรและสร้างคนดีมีความสามารถให้กับองค์กร ช่วยลูกน้องด้วยการเป็นพี่เลี้ยง ถ่ายทอดความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ รวมทั้งสอนงานให้ข้อมูล ข้อเสนอแนะต่างๆ ที่จำเป็นต่อการเรียนรู้เพื่อพัฒนาลูกน้อง ให้เป็นกำลังสำคัญขององค์กรทั้งในปัจจุบัน และอนาคต



มีใจเปิดกว้าง

เปิดใจรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างกับลูกน้องและผู้ร่วมงานในทุกระดับ พร้อมแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ความรู้ ซึ่งกันและกัน ยินดีที่จะมอบอำนาจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้สัมพันธ์กับความรับผิดชอบอย่างเหมาะสม พร้อมทั้งยอมรับความสามารถที่อาจจะเหนือกว่าของผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่ละอายที่จะขอโทษเมื่อทำผิดและแก้ไขโดยไม่กลัวเสียหน้า สามารถรองรับปัญหาและอารมณ์ของลูกน้องและเปิดใจรับแนวคิดใหม่ๆ ของโลก

จาก 5 Principles ซึ่งเป็นแก่นที่แต่ละคนในองค์กรควรจะมีและสร้างให้เกิดขึ้นกับตนเอง มาถึง 7 Values ที่นำมาประกอบใช้เพื่อช่วยเพิ่มศักยภาพในการพัฒนา จนกระทั่ง 11 Leadership ที่ขาดไม่ได้แม้แต่ข้อเดียวในการที่จะก้าวไปสู่ความสำเร็จในอนาคตนั้น ทั้ง 3 ด้านนี้คือรากฐานในการสร้างวัฒนธรรมที่แข็งแกร่งของ CP ALL แต่รากฐานที่แข็งแกร่งเพียงอย่างเดียวก็ใช้ว่าจะทำให้องค์กรเติบโตไปในอนาคตได้ไกล



ดี เก่ง แกร่ง ต้องผสานเป็นหนึ่งเดียว

ปีที่ผ่านมา CP ALL มีพนักงานรวมทั้งสิ้นกว่า 98,000 คน อยู่ในส่วนของ 7-Eleven ประมาณ 80,000 คน มีการประเมินว่า ในอีก 5 ปีข้างหน้าเมื่อเซเว่นฯ ขยายสาขาไปถึง 10,000 สาขา จะมีคนเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรอยู่ที่ 150,000 คน จากจำนวนพนักงานที่มากเช่นนี้แน่นอนว่าความต่างของแต่ละ Generation ย่อมมีตามมา ดังนั้นวัฒนธรรม Harmony จึงเกิดขึ้น

“เมื่อก่อนเราอาจจะได้ยินคำที่พูดกันบ่อยๆ ว่า แสงจตุรรม สวงจตุรรม นั่นคือการยอมรับส่วนต่างซึ่งกันและกัน ให้คนเปิดใจกว้างมองเห็นคนอื่นว่าย่อมมีความคิดเห็นที่แตกต่างกันซึ่งต้องสงวนตรงนี้ไว้ อย่าหักล้าง อย่าพยายามบังคับคนคนหนึ่งให้เสียจุดยืน แต่ Harmony ของเรา เราให้สูงกว่านั้น คือ ผสมส่วนเหมือน ผสานส่วนต่าง สร้างความกลมเกลียว จุดดนตรีวงเดียวกัน ส่วนที่เราต่างกันยังคงไว้ แต่เราจะใช้ส่วนต่างให้เกิดประโยชน์ได้อย่างไรในการทำงานร่วมกันได้อย่างราบรื่น และเกิดคุณค่าต่อส่วนรวม

ในวงดนตรีจะประกอบด้วยเครื่องดนตรีต่างชิ้นมากมายหลากหลาย แต่ละชิ้นมีเสียงสูงต่ำไม่เท่ากันแต่ผสมออกมาแล้วไพเราะ แต่ถ้าเราทำให้เครื่องดนตรีต่างชิ้นออกเป็นเสียงเดียวกันไม่ไพเราะแน่นอน เหมือนการบังคับให้ทุกคนคิดอย่างเดียวกันเชื่อเรื่องเดียวกันซึ่งเป็นไปไม่ได้ วงดนตรีคือสิ่งที่พวกเราเปรียบเทียบ วงดนตรีเล่นเพลงไพเราะอยู่ที่เราสานกันได้ดี เราจึงเรียกวัฒนธรรมของเราว่า Harmony”

ในฐานะ CEO คุณก่อศักดิ์ ไชยรัศมีศักดิ์ ผู้สนใจในศาสตร์และการบริหารแบบตะวันออกผสมผสานกับศาสตร์ตะวันตกได้เล็งเห็นว่า มิติของคนแม้จะเหมือนกันแต่ก็ย่อมแตกต่างกัน การบังคับให้คนเหมือนกันทั้งหมดนั้นเป็นไปไม่ได้ แต่สามารถใช้พลังของความต่างนั้นมาเป็นพลังมวลรวมได้ โดยเฉพาะองค์กรที่มีคนจำนวนมากอยู่ในนั้นด้วยแล้ว การจะทำให้ทุกคนมาเหมือนกันจึงเป็นสิ่งที่เป็นไปไม่ได้และควรหลีกเลี่ยง

วัฒนธรรม Harmony จึงเกิดขึ้นด้วยการรวบรวมปัญหาและนำมาวิเคราะห์ โดยคณะผู้บริหารและทีมงานทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีส่วนในการตัดสินใจและจัดตั้งเป็นวัฒนธรรมขึ้นมา

การให้ความสำคัญกับเครื่องดนตรีทุกๆ ชิ้นเพื่อให้เพลงออกมาไพเราะ ก็เหมือนกับการให้ความสำคัญกับพนักงานทุกๆ คน เพื่อให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและมีความสุข เพราะบรรยากาศการทำงานที่เต็มไปด้วยความสุขนั้นจะสร้างพลังแห่งการขับเคลื่อนและนวัตกรรมใหม่ๆ ให้เกิดขึ้น

เหล่านี้คือความพิเศษในวัฒนธรรมองค์กรแบบฉบับ CP ALL

กำแพงเมืองจีนไม่ได้สร้างเสร็จในวันเดียว

วัฒนธรรมองค์กรก็เช่นกัน

กลยุทธ์ เพื่อเข้าสู่ใจคน

เมื่อเข้าไปจับจ่ายใน 7-Eleven เราใช้เวลาไม่เกิน 10 นาทีโดยเฉลี่ย ในการเลือกสินค้าและชำระเงิน แน่นอนว่าในใจลึกๆ นั้นเราต้องการเป็นคนพิเศษเมื่อยื่นถือเงินรอจ่ายค่าสินค้าอยู่หน้าเคาน์เตอร์ และเราก็ได้รับการเช่นนั้นเสมอในร้าน 7-Eleven

ลูกค้าทุกคนต้องการ 10 นาทีแห่งความพึงพอใจ แต่ในหนึ่งกะ หรือใน 8 ชั่วโมงนั้น พนักงานหนึ่งคนต้องคอยบริการให้ลูกค้าได้รับความพิเศษอย่างเท่าเทียมกันหลายร้อยคน ซึ่งไม่ใช่เรื่องง่าย ทั้งนี้ยังไม่รวมถึงงานอีกสารพัดอย่างที่ต้อยยืนทำอย่างยาวนานหลายชั่วโมงเป็นงานที่หนักหนาสาหัสเอากการ ฉะนั้นถ้าทีมงานไม่สามัคคีร่วมแรงร่วมใจกันให้บริการอย่างเต็มที่ คุณภาพบริการที่ดีก็ไมอาจเกิดขึ้นได้

กลยุทธ์ “กินข้าวหม้อเดียวกัน” จึงเกิดขึ้น

ภายในร้าน 7-Eleven ทุกสาขาจะมีหม้อหุงข้าว 1 ใบ พนักงานทุกคนจะได้กินข้าวร้อนๆ ฟรีจากหม้อหุงข้าวนี้ตลอด 24 ชั่วโมง โดยซื้อกับข้าวมาแบ่งปันกันเอง แนวคิดง่ายๆ นี้มาจากพื้นฐานของสังคมไทยสมัยก่อน “กินข้าวหม้อเดียวกันก็เหมือนพี่น้องกัน ไม่ควรทะเลาะเบาะแว้งกัน อยู่ร่วมกันอย่างสามัคคี” อีกนัยยะหนึ่งคือระหว่างเวลามื้ออาหารก็คือช่วงเวลาแห่งการผ่อนคลาย แต่ละคนจะได้มีโอกาสปรับสารทุกข์สุกดิบสู่กันและกัน ลดช่องว่างของความขัดแย้ง กระชับความใกล้ชิดให้มากยิ่งขึ้น

นี่คือสิ่งเล็กๆ ภายในวัฒนธรรม Harmony ซึ่งถ้าหากค่อยๆ มองย้อนไปเรื่อยๆ จนถึงต้นทางนั้นเราจะเห็นกระบวนการที่



หลากหลายในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัว โดยมีการผสมผสานเป้าหมายขององค์กรเข้ากับธรรมชาติของคนในแบบเอเชีย ดึงเอาศาสตร์แบบตะวันออกและตะวันตกเข้ามาผสมผสานจนเป็นเนื้อเดียวกัน

แต่ 5 Principles 7 Values 11 Leadership และ Harmony จะไม่ประสบความสำเร็จเลยหากขาดทีมงานที่มีประสิทธิภาพ และทุ่มเทเพื่อให้หลักการต่างๆ เหล่านี้ไปสู่การปฏิบัติจริง

หนึ่งในผู้ร่วมสานแนวคิดให้กลายมาสิ่งที่ทุกคนในองค์กรร่วมใจกันปฏิบัติตามนั่นก็คือ คุณลาวัณย์ เตียหงษากุล รองกรรมการผู้จัดการ

“การหล่อหลอมให้คนเข้าใจวัฒนธรรมองค์กรและปฏิบัติตามเป็นเรื่องที่ต้องใช้เวลาและความพยายามอย่างมาก เนื่องจากเรามีคนจำนวนมากกระจายตัวอยู่ทั่วประเทศไทย ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีทีมงานที่พร้อมทั้งด้านทัศนคติ แรงบันดาลใจ ความเข้าใจ และศรัทธาในวัฒนธรรมองค์กร สามารถเป็นแบบอย่างที่ดี (Role Model) เพราะจุดเริ่มต้นที่ดีต้องมาจากความน่าเชื่อถือในผู้ที่ถ่ายทอดสิ่งต่างๆ ไปสู่คนในแต่ละกลุ่มของ CP ALL ที่มีความหลากหลายทั้งอายุ วุฒิการศึกษา ศาสนา วัฒนธรรมท้องถิ่น

การสื่อสารทำผ่านกระบวนการทางพฤติกรรมที่เราเรียกว่า “พลังทีม” เราเน้นเรื่องการทำให้เห็นด้วยตา คือปฏิบัติจริงจากกิจกรรม มีแบบอย่างชัดเจน และให้รู้ด้วยใจโดยอธิบายเหตุผล ความจำเป็น และสามารถยกตัวอย่างในเรื่องใกล้ตัวที่ทำให้เข้าใจและยอมรับในสิ่งนั้น ทุกครั้งในการจัดกิจกรรมกลุ่ม เราจำเป็น ต้องมีบทสรุปที่ประทับใจและทำให้ทุกคนได้ทบทวนทุกอย่างด้วยภาพแห่งความสุขในการทำกิจกรรม สลับเนื้อหาสำคัญเพื่อทบทวน พร้อมเพลงที่จุดพลังแห่งความอบอุ่น ความกล้า และสร้างแรงบันดาลใจ ซึ่งเปรียบเสมือนการเพาะเมล็ดพันธุ์ที่เราต้องการให้งอกงามในดวงใจของทุกคน”

ในองค์กรที่มีคนเกือบแสนคนและกระจายตัวอยู่ทั่วประเทศไทย ทั้งในเมือง นอกเมือง ริมฝั่งทะเล บนเกาะกว่า 10 เกาะ ซึ่งมีคนหลากหลาย ทั้งด้านวุฒิการศึกษา อายุ ศาสนา วัฒนธรรมท้องถิ่น ทัศนคติ ความเชื่อ สิ่งเหล่านี้มองดูผิวเผินน่าจะเป็นปัญหาความขัดแย้ง ความไม่เข้าใจ แต่ทำไม CP ALL ถึงไม่เกิดปัญหาดังกล่าว และพนักงานก็มีความรักผูกพันต่อกัน

คุณลาวัณย์ เล่าให้ฟังว่า จริงๆ แล้วปัญหาการขัดใจกันก็มีบ้างตามประสาพี่น้อง แต่ก็เป็นเรื่องเล็กๆ น้อยๆ ตามประสาเด็ก เพราะเรามีน้องๆ ที่เป็นเด็กอายุ 18-25 ปี อยู่มาก เวลาทำอะไรไม่สบายใจน้องๆ ก็จะโทรมาหาพี่ๆ มาเคาะระฆังขอความช่วยเหลือ แล้วก็แก้ปัญหามาให้โดยราบรื่น เพราะมีวัฒนธรรมองค์กรที่ดีที่เราเรียกว่า **วัฒนธรรม HARMONY** ที่มีสาระสำคัญคือ “ผสมผสานเหมือน ผสานส่วนต่าง สร้างความกลมเกลียว จุดเด่นตรงเดียวกัน”

สอนให้คนรวมพลังกันเพื่อเป้าหมายเดียวกัน โดยเปิดใจกว้างรับฟังคนอื่น เพราะแต่ละคนมีจุดเด่น หรือความเก่งที่ต่างกัน เราไม่นำความเก่งมาเบ่งทับกัน แต่เราจะผสมผสานความเก่งของแต่ละคนให้ทำงานด้วยกันอย่างมีความสุขและเกิดคุณค่าใหม่ต่อองค์กร

แม้ว่าวันนี้ บริษัทฯมีพนักงานเกือบ 100,000 คน และในทุกๆ วันจะมีสมาชิกใหม่เพิ่มขึ้นจากการขยายสาขา จึงเป็นไปได้เลยที่พนักงานทุกคนจะเข้าใจวัฒนธรรมองค์กรอย่างถ่องแท้ แต่ผู้บริหารตั้งแต่ CEO ลงมา ก็ไม่เคยย่อท้อต่อการเสริมสร้างความรักความเข้าใจ ความผูกพัน ผ่านกระบวนการต่างๆ มากมาย เช่น การประชุม “พลังทีม” การจัดกิจกรรม วารสาร POP UP หน้าจอ Computer CEO ได้ให้ของขวัญชิ้นใหญ่ที่เป็นความท้าทายต่อทีมงาน HR ว่า

“HR ต้องกำหวัใจของคนทั้งองค์กรให้ได้” HR ต้องกำหวัใจของคนทั้งองค์กรให้ได้” หนึ่งในประโยคนี้คือ แรงบันดาลใจที่ทำให้ทีมงาน HR บอกตัวเองว่า

“เราต้องทำได้ ขอเพียงเรารวมพลัง ตั้งต้นที่ตัวเรา เราต้องมีแสงสว่างในตัวเองก่อน
เราจึงจะสามารถส่องแสงสว่างไปในใจคนอื่นได้”

แล้วจะได้อย่างไร? คำตอบก็คือ ใช้หลักคำสอนของพระพุทธองค์ที่ว่า ‘นันทะ’ คือ มูลบทของความสำเร็จทั้งปวง คือ เราต้อง “รัก” และรู้สึกอยากทำงานนั้นตลอดเวลา อยากเห็นความสำเร็จทั้งดงามด้วยความทุ่มเทของทีมงาน

สิ่งสำคัญคือ ทีม HR ต้องรู้เป้าหมายที่ชัดเจน สามารถจินตนาการให้เห็นภาพแห่งความสำเร็จที่ต้องการ ในการรวมตัวกัน 100 - 200 คน ในแต่ละรอบ ทีม HR อยากเห็นทุกคนจะมีความสุข สนุกสนาน หัวเราะ ร่วมกิจกรรม ประกายตาฉายแววแห่งความเข้าใจ และมีพลังที่จะกลับไปทำหน้าที่ของตนเองด้วยความภูมิใจ ทำให้เกิดความมั่นใจ ว่ามีพี่ๆ ที่คอยช่วยเหลือ เชียร์ และปรบมือให้เมื่อน้องๆ ประสบความสำเร็จ สิ่งเหล่านี้เริ่มจากการจินตนาการ จากนั้นทีมงาน HR จึงนำมาช่วยกันคิดและหาวิธีที่จะทำให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งได้สูตรพื้นฐาน 5 ข้อ ดังนี้

1. สร้างทีม
2. สร้างสื่อ
3. สร้างเครื่องมือ
4. สอนคุณธรรม
5. เหนี่ยวนำความคิด

1) สร้างทีมงาน ที่จะเป็นผู้สื่อสารถ่ายทอดข้อมูล โดยทีมนี้ต้อง “รัก” ที่จะทำ ต้องได้รับการฝึกให้มีความพร้อมทั้งด้านทัศนคติ การสื่อสาร และกิจกรรมภาคสนามเชิงพฤติกรรมที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร และสามารถเป็น Role Model ได้

2) สร้างสื่อ ตั้งแต่ชื่อหัวข้อ สื่อการสอน PowerPoint ที่แสดง เนื้อหา วัตถุประสงค์ ต้องร้อยเรียง ลำดับ ข้อมูลที่สื่อสารต้องสอดคล้องราบรื่น น่าสนใจ สีสันสวยงาม ภาพที่สร้างสรรค์ มีพลัง ดูแล้วสบายตา

3) สร้างเครื่องมือ กลุ่มเป้าหมายของทีม HR คือวัยรุ่น ซึ่งมีพลังมากมาย ถ้าให้นั่งฟังก็คงไม่สนุก จึงต้องมีกิจกรรมภาคสนามที่ต้องออกแรง รวมพลัง และมีคุณค่าเชิงความคิดที่เข้าใจง่าย เห็นภาพชัด นำไปปฏิบัติได้จริง

“ยกตัวอย่างโครงการพลังทีม ซึ่งคือหนึ่งในวัฒนธรรมองค์กร เด็กท่องได้อย่างเดียวไม่พอ สมมติเราเล่นเกมเกมหนึ่ง เราจะให้เขาดูว่า เห็นไหมว่าเวลาทำงานหนึ่งให้สำเร็จได้ ทุกคนต้องช่วยกัน ข้อมูลที่ทุกคนไปหามาช่วยให้ทีมตัดสินใจได้ ฉะนั้นเราก็จะบอกเลยว่าตรงกับข้อไหนในวัฒนธรรมขององค์กร เด็กก็จะรู้ด้วยตัวเอง

“ใช้กิจกรรมเป็นตัวสื่อ เป็นกิจกรรมที่ให้ข้อคิด เราเรียกว่าเป็น กิจกรรมที่ทำให้คนเข้าใจได้ง่าย เช่นเล่นเกมแม่ๆ พ่อเด็กเล่นเสร็จเรียบร้อยแล้วเราจะถามว่าได้อะไรจากตรงนี้บ้าง เขาก็จะเข้าใจว่าการเป็นผู้นำไม่ใช่แค่เป้าหมายอย่างเดียวนะ ในฐานะที่เป็นแม่ๆ ก็ต้องดูว่าลูกทีมตามมามากไหม ถ้าลูกทีมตามมาไม่ทันเพราะเราไล่เป้าหมายอย่างเดียวก็เปรียบได้กับการทำงาน เหมือนเราทำงานไม่ได้ตามเป้าแล้วพนักงานลาออกด้วย สอนแบบนี้ทำให้เขาเห็นภาพได้ง่ายขึ้น”

4) สอนคุณธรรม ถือเป็นสิ่งสำคัญมาก ๆ ของบริษัทฯ การสอนคุณธรรมผ่านการเล่านิทาน เป็นการสอนอีกวิธีหนึ่ง ที่คนเข้าใจง่ายและรับได้ง่าย อ่อนโยน งดงาม โดยเฉพาะเรื่องคุณธรรมที่มาจากชาดกต่างๆ หรือเรื่องราวในสมัยพุทธกาล เป็นเรื่องที่ทั้งเด็กและผู้ใหญ่ชอบฟังและทำให้เกิดแรงบันดาลใจ อยากทำความดีได้ง่าย เพราะมีศรัทธาในพระพุทธเจ้าเป็นทุนอยู่แล้ว

5) เหนี่ยวนำความคิด ที่สุดของการสื่อสารสิ่งใดออกไปก็เพื่อต้องการให้ผู้ฟังเรียนรู้ รับรู้ และพร้อมที่จะร่วมมือด้วยความเข้าใจ ดังนั้นการเหนี่ยวนำความคิดจึงเป็นเรื่องสำคัญที่สุดของบทสรุปในการสื่อสาร การเหนี่ยวนำความคิดนั้นที่ทีมงาน HR ใช้วิธีผสมผสานกันระหว่าง ภาพสนุกสนาน หัวเราะ ตลก ที่ผู้เข้าร่วมสัมมนาไม่รู้ตัว สลับกับเนื้อหาที่สอนและบทสรุปสำคัญๆ ที่ต้องการให้จำได้ ร้อยเรื่องประกอบเพลงที่ทำให้ผู้ดูประทับใจ สุขใจ เก็บสิ่งนี้ไว้ในความทรงจำเพื่อเป็นกำลังใจ

ในทุกๆ ครั้งที่มีการสื่อสารเรื่องใดไปก็ตาม จะมีการประเมินความเข้าใจเพื่อรับข้อเสนอแนะและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

ทีมงาน HR จะต้องเดินสายสื่อสารกับพนักงานแต่ละพื้นที่ แต่ละระดับในเนื้อหาที่ต่างกัน แต่มุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน โดยแบ่งทีมออกเป็นหลายๆ ทีม บางวันอาจแยกกันไปถึง 3 - 4 จังหวัด และสอนพร้อมๆ กัน ซึ่งในปีที่ผ่านมาโครงการสร้างพลังทีมได้อบรมในทุกระดับตั้งแต่พนักงานร้าน ผู้จัดการร้าน ผู้จัดการเขต ผู้บริหาร รวมแล้วกว่า 19,000 คน

ทีมที่ทำงานนี้ แม้จะมีงานประจำในหน้าที่มากมาย ทั้งการสรรหาพนักงาน งานสวัสดิการ งานเงินเดือน งานกิจกรรมภายในงานพนักงานสัมพันธ์ แต่ทุกคนถือว่าส่วนนี้เป็นส่วนที่ทุกคนเต็มใจ ภูมิใจ ที่จะทำนอกเหนืองานประจำ ทั้งวันเสาร์ - อาทิตย์ โดยทีมคิดว่านี่คือโอกาสที่บริษัทฯ ได้มอบให้เขาได้ฝึกทักษะ ได้ทำความดี และได้สร้างกำลังใจให้ผู้อื่น ซึ่งถือเป็นกำไรที่พวกเขาได้รับนอกเหนือจากเงินเดือน

การได้เจอกัน ได้พูดคุย รวมพลังกัน จากคนที่มาจากต่างสาขาเป็นจำนวน 100 - 200 คน ทำให้ทุกคนรู้สึกได้ว่า บริษัทเป็นครอบครัวใหญ่ที่อบอุ่น นำความสุขและความทุกข์มาแลกเปลี่ยนกันซึ่งกันและกัน และหาทางช่วยกันแก้ปัญหา

ความประทับใจไม่รู้ลืมของชาว CP ALL ก็คือ ความรักและห่วงใยจาก CEO ทุกครั้งที่มีการประชุมพลังทีมในระดับใดก็ตาม หากคุณก่อกัดดีไม่ติดภาระกิจสำคัญ ก็จะลงมานั่งพูดคุยกับน้องๆ อย่างเป็นกันเองในห้องสัมมนา ตอบคำถามด้วยบรรยากาศที่อบอุ่น เป็นภาพแห่งความประทับใจ พนักงานรุ่นเด็กๆ หลายคนจะเข้ามาขอถ่ายรูป ขอให้เซ็นต์แบงค์ 100 (ซึ่งบางคนอาจจะพกมาแค่ใบเดียว) แล้วก็บอกว่าจะเก็บไว้ไม่เอาไปใช้ บรรยากาศเช่นนี้ที่พี่ใหญ่สุดระดับ CEO ลงมานั่งคุยกับน้องเล็กสุดคงมีไม่มากนักที่จะเห็นคนในองค์กรที่มีพนักงานเป็นแสนคน แต่ที่ CP ALL มีบรรยากาศอย่างนี้เสมอ



คุณก่อศักดิ์ ไชยรัศมีศักดิ์ เคยกล่าวเอาไว้ว่า

ปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งที่จะทำให้องค์กรเติบโตได้อย่างมั่นคงได้หรือไม่นั้น
อยู่ที่ ‘วัฒนธรรมองค์กร’ และเมื่อเราดูจากการสร้างวัฒนธรรมในแบบ CP ALL แล้ว
สิ่งสำคัญอีกอย่างหนึ่งที่จะทำให้ ‘วัฒนธรรม’ กำเนิดเป็นพลังขับเคลื่อน ‘องค์กร’ ได้นั้น
ก็คือการลงมือปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรอย่างจริงจัง ต่อเนื่อง สม่ำเสมอ
ที่สำคัญต้องปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ได้อย่างทันท่วงที
เพราะสิ่งที่จะมาท้าทายความแข็งแกร่งขององค์กรอยู่เสมอๆ นั่นก็คือ
“ความเปลี่ยนแปลง”



บทที่ 4

สร้างคนก่อน สร้างงาน

นำเสนอเรื่องราวและแง่มุมของการให้ความสำคัญกับ “คน”
ซึ่งถือเป็นทุนมนุษย์ที่สำคัญอย่างยิ่งขององค์กรในปัจจุบัน

มีข้อสังเกตที่น่าสนใจอย่างหนึ่งสำหรับวิถีชีวิตและวิถีชีวิตของคนตะวันออกและตะวันตก

คนตะวันออกนั้น ยังชีพด้วยการเกษตร เมื่อถึงฤดูเก็บเกี่ยวจะมีการขนอาสาขอแรงกันของคนในชุมชน หรือที่บ้านเราเรียกว่า ‘ลงแขก’ มาร่วมแรงร่วมใจกันทำงาน สายสัมพันธ์ของคนในสังคมนั้นจึงมีน้ำใจมีความเอื้ออาทรต่อกันอย่างกลมเกลียวเหนียวแน่น

ในฟากตะวันตก อย่างเช่นทวีปยุโรปซึ่งมีภูมิประเทศที่มีมหาสมุทรรายรอบ ชาวยุโรปจึงถนัดในเรื่องของการเดินเรือค้าขายสินค้า แต่การออกเรือแต่ละครั้งนั้นนับว่าต้องทุ่มกำลังกันอย่างสุดตัวทั้งเงินทองและร่างกาย บางครั้งไม่พอก็ต้องกู้หนี้ยืมสินกันมา เพราะการเดินเรือแต่ละครั้งนั้นใช้เวลานาน หากไม่ประสบความสำเร็จ พ่อค้าบางรายถึงกับกลายร่างเป็นโจรสลัดเพราะเป้าหมายสูงสุดคือกำไร

CP ALL และ 7-Eleven แม้จะมีโมเดลทางธุรกิจแบบตะวันตกก็ตาม แต่ในการบริหารจัดการเรื่องทรัพยากรมนุษย์นั้น เน้นไปที่ใช้ศาสตร์แห่งตะวันออก โดยเราจะเห็นได้จากวัฒนธรรมขององค์กร ซึ่งให้ความสำคัญกับคนเป็นอย่างมาก และการให้ความสำคัญกับคนนี้จะต้องอยู่บนพื้นฐานของคุณธรรม จริยธรรม

ในโลกของธุรกิจฝั่งตะวันตกนั้น กำไรคือเป้าหมายสูงสุดขององค์กร วิธีการต่างๆ จึงถูกคิดค้นขึ้นมาเพื่อแสวงหากำไรเป็นที่ตั้ง เมื่อประสบภาวะขาดทุน พนักงานจึงกลายเป็นต้นทุนที่สามารถตัดทิ้งได้โดยไม่ต้องอาลัยอาวรณ์มากนักเช่นเดียวกับเครื่องจักรอื่นๆ

แต่ในการทำธุรกิจแบบตะวันออก สายสัมพันธ์ของคนนั้นใกล้ชิดเปรียบเสมือนดังเครือญาติ การตัดลดคนออกจึงเป็นเรื่องทำยๆ ที่จะดำเนินการเพื่อรักษาชีวิตองค์กร

CP ALL และ 7-Eleven จึงดำเนินธุรกิจไปในแบบที่เรียกว่า ‘กำไรไม่ใช่ทุกสิ่งทุกอย่าง’ เพราะหากบริษัทอยู่ได้โดยละเลยคุณค่าของคนแล้ว องค์กรก็มิอาจเติบโตได้อย่างยั่งยืน เมื่อเป็นเช่นนี้จึงได้สร้างมาตรฐานในสังคมการทำงานของตนเองขึ้น โดยเฉพาะการตระหนักถึงคุณค่าของคนไม่ว่าคนคนนั้นจะอยู่ในระดับตำแหน่งไหนก็ตาม เหล่านี้สะท้อนได้จาก 7 Values อันประกอบด้วย แกร่ง กล้า สัจจะวาจา สามัคคี มีน้ำใจ ให้ความเคารพผู้อื่น และชื่นชมความงามแห่งชีวิต เพื่อให้พนักงานทุกคนมองเห็นคุณค่าของตนเองและเพื่อนร่วมงาน รวมไปถึงลูกค้าและคู่ค้าด้วย ซึ่งเมื่อเรามองเห็นคุณค่าด้านนี้แล้วก็จะเป็นพื้นฐานวิถีคิดในการทำงาน และการทำธุรกิจอย่างยั่งยืนได้อย่างชัดเจนขึ้น

คนดี งานดี องค์กรยั่งยืน

หลักเกณฑ์ในการรับคนเข้าทำงานใน CP ALL นั้นก็เหมือนกับที่หลายองค์กรปฏิบัติคือ เลือกคนที่มีความสามารถตรงกับสายงาน เมื่อได้พนักงานมาแล้วก็จะมีการอบรมหรือเทรนนิ่งต่างๆ เพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงานให้มากขึ้น และที่สำคัญต้องมีการหล่อหลอม ‘หัวใจ’ กันใหม่ โดยเสริมโลกทัศน์ในเรื่องของคุณธรรมจริยธรรมให้แทรกซึมเข้าไปในหัวใจ เพราะเชื่อมั่นเป็นอย่างยิ่งว่า คนดีนั้นจะสามารถส่งผ่านสิ่งดีๆ มาสู่องค์กรและสังคมได้มากกว่าคนเก่ง



การสร้างคนให้มี 'หัวใจที่ดี' เป็นเรื่องที่ทำได้ยากและต้องใช้เวลา แต่ใน CP ALL กำหนดเรื่องนี้เอาไว้ในนโยบายตั้งแต่ก่อตั้งบริษัท และให้ปฏิบัติอย่างจริงจังต่อเนื่อง ซึ่งตลอดระยะเวลาที่ผ่านมาได้ส่งผลที่ดีหลายอย่างกลับคืนให้กับองค์กร ยกตัวอย่างเช่น ในเรื่องของการร้องเรียนการให้บริการของพนักงาน 7-Eleven โดยแต่ก่อนจะมีการร้องเรียนเข้ามามาก แต่เมื่อหัวใจของพนักงานดีและมีความสุขในการทำงานเพิ่มขึ้น ส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพและเกิดการบริการที่ประทับใจกับลูกค้า ไม่มองลูกค้าเป็นแค่คนซื้อของ แต่มองลูกค้าเหมือนกับเพื่อนพี่น้อง เสียงร้องเรียนต่างๆ เหล่านี้ก็ค่อยๆ ลดน้อยลง กลายเป็นเสียงชื่นชมที่เพิ่มมากขึ้นแทน หรืออย่างกรณีล่าสุดที่มีความรุนแรงในการชุมนุมทางการเมืองถึงขั้นปิดพื้นที่เพื่อปราบปราม ร้าน 7-Eleven ในละแวกนั้น ถูกสั่งให้ปิดกิจการชั่วคราวเพื่อความปลอดภัยของพนักงาน แต่พนักงานกลับขอที่จะเปิดร้าน เพราะชาวบ้านมาขอซื้อเนื่องจากไม่สามารถเดินทางออกไปซื้อของกินของใช้ข้างนอกได้ เหล่านี้เป็นส่วนหนึ่งที่ได้จากการสร้างคนในแบบ CP ALL

พนักงาน CP ALL ปัจจุบันมีอยู่ราว 100,000 คน หากสร้างหัวใจที่ดีให้กับพนักงานได้ 80% นั้นเท่ากับว่าจะมีนักประชาสัมพันธ์องค์กรเพิ่มขึ้นถึง 80,000 คนเลยทีเดียว และในจำนวนนั้นก็หมายถึงผู้จะมาร่วมสร้างสรรค์สังคมให้ดีขึ้นอีกด้วย

เปิดโอกาสให้กว้างขึ้น

ในแต่ละปี 7-Eleven ขยายสาขาถึงกว่า 500 แห่งต่อปี การขยายตัวที่รวดเร็วนี้ย่อมต้องการคนที่มีความสามารถร่วมงานอย่างต่อเนื่อง แนวคิดในการสร้างคนที่มีคุณภาพเหมาะสมตรงกับธุรกิจนั้นก่อให้เกิดเป็นสถาบันการศึกษา CP ALL ได้ก่อตั้งสถาบันปัญญาภิวัฒน์ขึ้น ตามแนวคิด 'เรียนรู้อาจประสบการณ์จริง' ให้เยาวชนที่สนใจในด้านธุรกิจได้ศึกษาหาความรู้ทั้งจากในห้องเรียนและในชีวิตการทำงาน เยาวชน

เหล่านี้จะได้เปรียบกว่านักเรียนนักศึกษาทั่วไปตรงที่ได้นำความรู้จากตำรามาใช้ในประสบการณ์การจริงได้อย่างรวดเร็ว เพราะเปิดให้มีการฝึกงานถึง 50% ของชั่วโมงเรียนรวมทั้งหมด

การทำงานที่เรียนไปด้วยทำงานไปด้วยนี้ช่วยให้นักเรียนนักศึกษาได้พบกับสภาพการทำงานจริง รู้จักชีวิตจริง ที่ต้องพบเจอในอนาคต รู้จักแก้ไขปัญหา รู้จักความอดทน ความมุ่งมั่น ความร่วมแรงร่วมใจกันในการทำงาน และยังเป็นการสร้างคุณค่าให้เกิดขึ้นกับตนเอง เมื่อจบมาแล้วถึงแม้จะไม่ได้ร่วมงานกับ CP ALL แต่ประสบการณ์ที่ได้สั่งสมระหว่างเรียนและทำงานมานั้นจะเป็นเครื่องการันตีได้เป็นอย่างดีถึงการเป็นคนคุณภาพที่หลายองค์กรต้องการ

แนวคิดในการสร้างคนดีและคนเก่งให้อยู่ในคนคนเดียวกันนั้น เป็นแนวทางที่หลายองค์กรชั้นนำของประเทศและของโลกในปัจจุบันต่างให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เพราะยังมีคนเหล่านี้อยู่ในองค์กรมากเท่าไรก็เป็นเครื่องยืนยันได้ว่า องค์กรนั้นๆ จะเติบโตอย่างยั่งยืนขึ้นได้ในอนาคต เพราะไม่ว่าเทคโนโลยีใหม่ๆ จะทำให้องค์กรก้าวไปข้างหน้าได้เร็วแค่ไหน แต่ท้ายสุดแล้วจิตวิญญาณขององค์กรก็ยังอยู่ที่ 'คน' เถิดเช่นที่เคยเป็นมา



บทที่ 5

ปัญญาภิวัฒน์

ปัญญาในโลกของการทำงาน นำเสนอการสร้างบุคลากรคุณภาพด้วย
สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์ และวิทยาลัยเทคโนโลยี ปัญญาภิวัฒน์

“ปัญญาภิวัฒน์ สร้างปัญญาพัฒนาเยาวชนไทย”

เป็นสโลแกนที่สะท้อนภาพความตั้งใจและเจตนารมณ์ของคุณก้องศักดิ์ ไชยรัศมีศักดิ์ ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) ได้ชัดเจนที่มุ่งมั่นพัฒนาสังคมและประเทศชาติในด้านการศึกษา

แม้ว่าหลายคนอาจมองว่าเป็นสถาบันการศึกษาที่สร้างคนเพื่อป้อนไปยังร้าน 7-Eleven ที่เติบโตอย่างก้าวกระโดด และกำลังต้องการบุคลากรที่ได้มาตรฐานก็ตาม ซึ่งนั่นเป็นเพียงความจริงแค่เพียงส่วนเดียวเท่านั้น เพราะ CP ALL กำลังป้อนเฉพาะคนดีที่มีความสามารถเข้าสู่ธุรกิจค้าปลีกของไทยไม่ใช่เพื่อ 7-Eleven เพียงอย่างเดียว อีกทั้งคนเหล่านี้จะถูกขัดเกลาด้วยการเอาธรรมมาเป็นส่วนหนึ่งของการเรียนการสอน นับเป็นการสร้างเยาวชนให้เป็นคนดีป้อนสู่สังคมไทย ขณะที่หลักสูตรในการเรียนการสอนก็โดดเด่นและแตกต่างจากระบบการศึกษาที่มีอยู่ในเมืองไทย การสร้างคนในแบบฉบับของปัญญาภิวัฒน์ ถือเป็นการพลิกโฉมหน้าวงการการศึกษาในประเทศไทยก็ว่าได้ มีการดึงเอาจุดเด่นในระบบการศึกษาของต่างประเทศหลายๆ ประเทศมารวมกันไว้ ณ ที่แห่งนี้ภายใต้แนวความคิด “เรียนรู้จากประสบการณ์จริง (Work - based learning)”

DJT Model ดึงจุดเด่น ผสานจุดด้อย

“โดยส่วนใหญ่การเรียนการสอนของสถาบันการศึกษาในภาคธุรกิจของไทยจะได้รับอิทธิพลจากโมเดลธุรกิจของประเทศอังกฤษและสหรัฐอเมริกา ขณะที่การเรียนการสอนของสถาบันแห่งนี้เป็นโมเดลการบริหารในสไตล์ผสมผสานที่หลอมรวมความต่างให้เป็นเนื้อเดียวกัน” คุณพรวิทย์ พัชรินทร์ตนะกุล รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์ กล่าว

“สถาบันเราวางแผนที่จะสร้างโมเดลทางการศึกษาใหม่ดึงเอาจุดเด่นของการศึกษาจากประเทศเยอรมัน - ญี่ปุ่น - ไทย ความโดดเด่นของเยอรมันคือ การศึกษาที่มีภาคปฏิบัติ นวัตกรรม และประสิทธิภาพทางการผลิต มาปรับใช้ ซึ่งในประเทศเยอรมนีประสบความสำเร็จในการนำแนวคิดนี้มาใช้เกือบ 200 ปีแล้วและเยอรมันเองก็เป็นประเทศที่มีอิทธิพลต่อญี่ปุ่น และอีกโมเดลที่น่าสนใจซึ่งเรากำลังศึกษาอยู่คือการนำหลักสูตรการเรียนการสอนในระดับปริญญาตรีของประเทศออสเตรเลียเข้ามาปรับใช้ โดยเมื่อนักศึกษาเรียนในปีที่ 2 ปีย่างเข้าปีที่ 3 มหาวิทยาลัยจะส่งไปทำงานกับบริษัทต่างๆ แล้วกลับมาเรียนต่อในปีที่ 4 จนจบการศึกษา”

โมเดลที่ถูกหลอมรวมกันอย่างลงตัวจะมีการเรียนการสอนแบบ Work Based Learning ที่ปัญญาภิวัฒน์สร้างขึ้นภายใต้ “DJT Model” จะมีทั้ง 1) Work Based Research ซึ่งเป็นวิธีการเรียนการสอนที่เน้นการเรียนปฏิบัติงานจริงหรือฝึกงานตรงกับสาขาวิชาที่เรียนจริงๆ และ 2) Work Based Teaching ซึ่งเป็นการเรียนทฤษฎีในห้องเรียนแบบทั่วไป



D คือ Douche ของประเทศเยอรมนีที่ใช้การเรียนการสอนด้านธุรกิจที่น่าสนใจ แบบโมเดล WIP

-  **W คือ Work Based Learning**
-  **I คือ Innovation**
-  **P คือ Product**

J คือ Japan Model ซึ่งใช้การเรียนการสอนแบบ MIT

-  **Market**
-  **Information**
-  **Technology**

T คือ Thailand Model ซึ่งในประเทศไทยมีรูปแบบการเรียนการสอนด้านธุรกิจแบบ CFR

-  **Creative**
-  **Flexible**
-  **Relax**

ไม่เพียงแต่ด้วยความแตกต่างด้านโมเดลในการเรียนการสอนแล้ว ด้านสาขาวิชาที่สถาบัน การจัดการปัญหาวิวัฒน์เปิดสอนเป็นสาขาที่เชื่อมโยงกับภาคธุรกิจที่นักเรียนสามารถออกไปทำงานได้จริงโดยมีบริษัทในเครือ CP ALL รองรับ ซึ่งรวมถึงร้าน 7-Eleven ที่มีอยู่กว่า 6,500 สาขาทั่วประเทศ โดยมีการแบ่งการเรียนการสอนออกเป็นภาคทฤษฎี 50% และภาคปฏิบัติ 50% โดยมีการจ่ายเบี้ยเลี้ยงในระหว่างเรียนภาคปฏิบัติที่เข้าไปฝึกงานอีกด้วย

คุณพรวิทย์ กล่าวว่า “การเรียนการสอนที่จะใช้เวลาในห้องเรียน 12 สัปดาห์ และต้องไปปฏิบัติงานจริง 12 สัปดาห์ สลับกันไปแบบนี้ตลอดปีการศึกษา ในช่วงแรกที่นักเรียนเข้ามาเรียนใหม่ๆ หลายคนไม่สามารถผ่านมันไปได้ อาจจะหนักสำหรับนักเรียนที่ไม่เคยทำงานมาก่อน เพราะนักเรียนทุกคนต้องทำงานเข้ากะแบบพนักงานทั่วไป วิธีนี้จะทำให้นักเรียนเข้าใจบทเรียนได้มากขึ้น เนื่องจากสามารถนำหลักทฤษฎีไปปรับใช้ในทางปฏิบัติได้ เมื่อเรียนในห้องแล้วไม่เข้าใจ การสัมผัสประสบการณ์จริงจะทำให้นักเรียนได้เห็นภาพและเข้าใจมากขึ้น ขณะเดียวกันก็สามารถนำข้อสงสัยและความรู้ที่ได้จากการฝึกงานจริงไปค้นคว้าหาข้อมูลเพิ่มเติม สอบถามอาจารย์เพื่อต่อยอดได้อีกด้วย” ขณะที่หากมองภาพการศึกษาในประเทศไทยจะเห็นได้ว่าจะมีการส่งนักเรียนหรือนักศึกษาไปฝึกงานจริงในช่วงปี 3 หรือปี 4 ซึ่งบางครั้งการฝึกงานของนักศึกษาเหล่านั้นก็มักจะไม่เชื่อมโยงกับสิ่งที่ได้เรียนในห้องเรียน ขณะที่บัณฑิตที่จบจากรั้วปัญหาวิวัฒน์จะมีทั้งความรู้ในเชิงทฤษฎีและเข้าใจในการปฏิบัติงานจริงอันเป็นเหตุผลสำคัญที่ทำให้บัณฑิตในสถาบันการศึกษาแห่งนี้เป็นที่ต้องการตัวของตลาดค้าปลีกทั่วประเทศ ถึงแม้ว่าสถาบันปัญหาวิวัฒน์จะเปิดดำเนินการมาเพียงไม่นานก็ตาม

สร้างคนจากความต้องการของตลาด

สิ่งที่องค์กรภาคธุรกิจเผชิญในปัจจุบันก็คือ นักศึกษาที่เพิ่งจบการศึกษาและเริ่มต้นสู่วิถีการทำงานจริงมักจะไม่มีความรู้ความสามารถที่จะนำไปปฏิบัติงานจริงได้ ดังนั้นภาคธุรกิจเหล่านั้นจึงจำเป็นต้องมีงบประมาณ ส่วนหนึ่งเพื่อฝึกอบรมให้นักศึกษาได้มีการเรียนรู้การทำงานให้ตรงตามความต้องการในแต่ละแผนก ซึ่งสิ่งเหล่านี้ต้องใช้ระยะเวลาและก่อให้เกิดต้นทุนแก่บริษัท ขณะที่ 7-Eleven เองก็เผชิญกับปัญหาเหล่านั้นมาก่อน อีกทั้งการเติบโตที่ก้าวกระโดดนับตั้งแต่วันที่เข้ามาดำเนินการในเมืองไทย จนขณะนี้ร้าน 7-Eleven มากถึงกว่า 6,500 สาขา และไม่ว่าเราจะก้าวย่างเข้าไปในสาขาเหนือสุดของประเทศ หรือไปไกลถึงร้าน 7-Eleven ที่หาดใหญ่ก็ตาม จะพบว่าทำให้บริการทั้งตัวพนักงานและรูปแบบของสินค้าที่นำมาวางจำหน่ายเป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งหมด นี่เป็นโจทย์ใหญ่มากสำหรับการสรรหาบุคลากรที่ได้คุณภาพและพัฒนาให้มีมาตรฐานเดียวกัน ซึ่งต้องใช้ทั้งเวลา บุคลากร และเงินทุน

ขณะที่ร้าน 7-Eleven สาขาใหม่ๆ ก็มีเพิ่มขึ้นทุกวัน ซึ่งในแต่ละปีหรือ 365 วันมีร้าน เปิดตัวใหม่เพิ่มขึ้นมากถึง 500 สาขา ดังนั้นการสร้างคนคุณภาพของ “ปัญหาวิวัฒน์” จึงสามารถตอบโจทย์ความต้องการที่สุด

“หากมองย้อนกลับไปแล้วสังคมต้องการคนแบบไหน การที่จะมีคนในแบบฉบับที่ต้องการในสังคม ก็คือต้องสร้างคนเหล่านั้นขึ้นมา ในเมื่อสังคมต้องการการคนดี คนที่ทำงานเป็น ดังนั้นวิธีที่ 7-Eleven ดำเนินการก็คือการสร้างคนเหล่านั้นขึ้นมา ภายใต้ระบบการเรียน

การสอนอย่างเป็นรูปธรรมเพื่อที่พัฒนาคนให้เป็นคนดีที่สามารถทำงานได้ตรงกับที่สังคมต้องการ”

คุณพรวิทย์ กล่าวต่อ “เราไม่ได้มีข้อผูกมัดให้บัณฑิตที่เรียนจบเข้าไปทำงานที่ 7-Eleven ตลอดไป เมื่อจบพวกเขาสามารถทำงานที่บริษัทในเครือ CP ALL หรือไปทำงานที่อื่นๆ ก็ได้ตามสะดวก เพราะหน้าที่เราคือสร้างบุคลากรที่เป็นคนดี มีคุณภาพ ตามความต้องการของตลาด แต่ที่ผ่านมามีนักศึกษาที่จบไปทำงานที่อื่นไม่ถึง 10% ขณะที่ไปเรียนต่อประมาณ 40-50% และอีก 50% ก็ทำงานที่ CP ALL ”

“การที่มีนักเรียนส่วนหนึ่งไม่ทำงานกับเรา แม้จะเป็นส่วนน้อยก็ตาม เรามองว่ามันเป็นความผิดพลาดของ CP ALL ที่ไม่ได้ชี้ให้เด็กเหล่านั้นเห็นถึงอนาคตที่พวกเขาจะมีโอกาสเติบโตในแต่ละตำแหน่งได้ที่นี่ ดังนั้นขณะนี้เราจึงจัดกิจกรรม Career Opportunity Day ขึ้นมา โดยให้หน่วยงานบุคคลไปชี้แจงถึงโอกาสการเติบโต ทั้งในส่วนของบริษัท 7-11 ส่วนงานสำนักงาน ส่วนคลังสินค้า รวมถึงบริษัทอื่นๆ ในเครือซีพี ซึ่งมีอยู่มากมาย ซึ่งเราคาดว่าต่อไปบัณฑิตที่เรียนจบจะอยู่กับเราทั้งหมดด้วยความสมัครใจ”

ปัจจุบันปัญญาภิวัฒน์ทั้งระดับอาชีวและอุดมศึกษาแห่งนี้ดำเนินการมาจบจนเป็นเวลากว่า 7 ปี แล้ว เริ่มต้นตั้งแต่การเปิดสอนเพียงระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) พัฒนาต่อยอดมาจนปัจจุบันสามารถเปิดระดับอุดมศึกษาในนามสถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์โดยมีหลักสูตรการเรียนการสอนในระดับปริญญาโท และหลักสูตรระยะสั้น ส่วนระดับอาชีวเราได้จับมือร่วมกับโรงเรียนอาชีวศึกษาทั่วประเทศอีกกว่า 38 โรงเรียน พร้อมทั้งได้เปิดหลักสูตรภาษาจีนที่มีอาจารย์จากมหาวิทยาลัยชั้นนำของจีน อาทิ มหาวิทยาลัยปักกิ่ง และมหาวิทยาลัยชิงหวา บินตรง ฯลฯ ผลัดเปลี่ยนมาถ่ายทอดความรู้สู่นักศึกษาที่นี่

จุดเด่นที่นี่ ที่หาได้ยากจากสถาบันการศึกษาของไทย คือ นอกจากการเรียนรู้ในภาคทฤษฎีที่เป็นไปตามระเบียบของกระทรวงศึกษาธิการแล้ว ยังเป็นสถานที่ที่นักเรียนจะได้เรียนรู้จากผู้ที่มีประสบการณ์จริงและเป็นผู้ที่เชี่ยวชาญจากแต่ละสาขาอาชีพ รวมถึงได้นำความรู้ที่ได้ไปปฏิบัติและทดลองทำงานอย่างจริงจัง นับเป็นการเรียนการสอนที่สอนให้นักเรียนมีกระบวนการคิดที่ครบวงจรอย่างเป็นรูปธรรม ในขณะที่โรงเรียนทั่วไปเน้นเพียงการเรียนการสอนภาคทฤษฎีแต่เพียงอย่างเดียว เมื่อนักเรียนเหล่านั้นเริ่มต้นเข้าสู่ชีวิตการทำงานกลับต้องเริ่มต้นนับหนึ่งในการเรียนรู้ภาคปฏิบัติ เพราะการทำงานจริงนั้นอาจต้องอาศัยความรู้ที่เรียนมาจากตำรา แต่ขณะเดียวกันต้องรู้จักการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ต้องทำงานภายใต้ปัจจัยและแรงกดดันมากมาย ต้องทำงานร่วมกันเป็นทีม ที่ต้องมีทั้งหัวหน้างานและลูกน้อง รู้จักการวางแผนงาน ซึ่งสิ่งเหล่านี้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรมที่โรงเรียนแห่งนี้

ความสำเร็จไม่หยุดอยู่ที่ 7-11 เท่านั้นแต่นั่น “ปัญญาภิวัฒน์” ได้ต่อยอดความรู้โดยการก้าวข้ามจากการให้ความรู้ในโรงเรียนไปให้ความรู้แก่พนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมการผลิตโดยได้เปิดศูนย์การเรียนอมตะนคร ในจังหวัดชลบุรีได้ร่วมมือกับสถานประกอบการต่างๆ ในการพัฒนาหลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาการจัดการโลจิสติกส์ขึ้นเมื่อต้นปี 2553 ที่ผ่านมา ทั้งนี้เพื่อเพิ่มศักยภาพบุคลากรในสายงานโลจิสติกส์ในพื้นที่นิคมอุตสาหกรรม ซึ่งสิ่งเหล่านี้ส่งผลมาจากการหารือร่วมกันผู้บริหารสถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์ และสถานประกอบการ ซึ่งเล็งเห็นตรงกันว่า “ระบบโลจิสติกส์” เป็นต้นทุนสำคัญในภาคธุรกิจที่สามารถบริหารจัดการให้ปรับลดลงได้โดยการให้ความรู้แก่พนักงานและนักศึกษา และมองว่าองค์กรใดสามารถบริหารจัดการโลจิสติกส์ให้มีประสิทธิภาพได้จะส่งผลให้มีขีดความสามารถในการแข่งขันเพิ่มสูงขึ้น ซึ่งการเรียนการสอนในวิธีนี้ส่งผลดีต่อทั้งผู้ประกอบการในภาคอุตสาหกรรมที่ได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถตรงตามความต้องการของตลาดและสามารถทำงานได้ทันที ขณะที่นักเรียนนักศึกษาได้มีงานทำตรงกับสิ่งที่เรียนมา ได้รับความรู้จากผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์ตรงในเรื่องเฉพาะด้านจริงๆ จากการศึกษาและฝึกฝนงานในสภาพแวดล้อมการทำงานจริง โดยผู้ที่จบการศึกษาจะสามารถทำงานได้ทันที ไม่ต้องเริ่มต้นฝึกฝนการทำงานใหม่ ซึ่งเป็นวัตถุประสงค์เดียวกับที่ผู้บริหารบริษัท CP ALL ตั้งปณิธานไว้แต่แรกเมื่อเริ่มต้นก่อตั้งสถานศึกษาแล้ว

จะเห็นได้ว่าการดำเนินการในรูปแบบนี้ถือว่า “win-win” ทั้งนักเรียนและผู้ประกอบการ และความสำเร็จในครั้งนี้มาจากความร่วมมือจากหลายส่วนไม่ว่าจะเป็นสถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์ นิคมอุตสาหกรรมอมตะนครและสถาบันเทคโนโลยีไทย - เยอรมัน และผู้ประกอบการในนิคมอุตสาหกรรม จังหวัดชลบุรี

**“อย่ามองมหาวิทยาลัยเป็นที่เรียนหนังสือ
แต่ให้มองว่ามหาวิทยาลัยเป็นสถานที่พัฒนาบุคลากร”**

คุณพรวิทย์ พัชรินทร์ตนะกุล
รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์



ซึ่งการดำเนินการในรูปแบบความร่วมมือดังกล่าวทำให้ในปัจจุบัน “โรงเรียนปัญญาภิวัฒน์เทคโนโลยี” ระดับอาชีวศึกษามีการเรียนการสอนในสถานศึกษาทั่วประเทศ 58 จุด ทั้งนี้เพื่อให้นักเรียนสามารถเรียนรู้และเข้าถึงการศึกษาได้สะดวกขึ้น เพื่อพัฒนาตนเอง

เป้าหมายอีกประการหนึ่งของสถานศึกษาปัญญาภิวัฒน์ทั้งในรูปแบบของโรงเรียน และสถาบัน คือการมุ่งมั่นสร้าง International Man สู่อุตสาหกรรม เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับโลกยุคใหม่ที่จะไร้พรมแดน เพราะอย่างที่ทราบว่าในอีก 3 ปีข้างหน้าเราจะเข้าสู่สังคมอาเซียนอย่างเต็มรูปแบบ ไม่ว่าจะเป็นสินค้า การบริการหรือผู้คนจะมีการติดต่อค้าขายกันแบบไร้พรมแดนมากขึ้น แน่นอนว่าต้องใช้ภาษาอังกฤษและภาษาหลักในเอเชียเป็นภาษากลางในการสื่อสาร ต้องขายสินค้าให้กับลูกค้าต่างชาติมากขึ้น ซึ่งพฤติกรรมของผู้บริโภคเหล่านั้นก็ย่อมแตกต่างจากผู้บริโภคชาวไทย ขณะเดียวกันการแข่งขันก็ทวีสูงขึ้นตามไปด้วย จะมีธุรกิจต่างชาติในอาเซียนเข้ามาเป็นคู่แข่งกับธุรกิจของไทยอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังนั้นสิ่งที่ CP ALL ดำเนินการอยู่ขณะนี้ คือสร้างบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในระดับนานาชาติให้มากขึ้นในทุกๆ ด้าน ซึ่งไม่ได้เพียงแค่พัฒนาบุคลากรให้ตอบสนองความต้องการในตลาดของไทยเท่านั้นแต่ยังมองไปไกลถึงตลาดอาเซียนและตลาดต่างประเทศ ทั้งนี้เพื่อให้ภาคธุรกิจของไทยมีที่ยืนและสามารถแข่งขันได้ในตลาดโลก

“ปัญญาภิวัฒน์” พิสูจน์ให้ทุกคนเห็นแล้วว่า เป็นสถาบันการศึกษาที่สร้างคนคุณภาพป้อนสู่ภาคธุรกิจ ขณะเดียวกันก็เป็นสถานที่บ่มเพาะคนดีที่สังคมต้องการส่งผลให้ “ปัญญาภิวัฒน์” ในวันนี้เติบโตก้าวเป็น Corporate University อย่างเต็มรูปแบบ พร้อมประกาศเปลี่ยนชื่อจาก “สถาบันเทคโนโลยีปัญญาภิวัฒน์” เป็น “สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์” พัฒนาให้มีคณะต่างๆ เพิ่มขึ้น แต่ขณะเดียวกันก็ยังคงเน้นการเรียนการสอนเชิงปฏิบัติ (Work - based Learning) ตามแบบฉบับของ CP ALL ดังปณิธานในตอนเริ่มต้น

“ปัญญาภิวัฒน์”

เริ่มดำเนินการมาตั้งแต่ปี 2547 เงินลงทุน 350 ล้านบาท

เป้าหมาย

สถาบันการศึกษาชั้นนำในการผลิตบุคลากร ที่เน้นการเรียนรู้ภาคทฤษฎีควบคู่ไปกับภาคปฏิบัติตรงตามความต้องการของภาคธุรกิจในประเทศไทย

แบ่งการเรียนการสอนออกเป็น 2 ระดับ

1) โรงเรียนอาชีวศึกษาปัญญาภิวัฒน์ เดิมเป็นวิทยาลัยอาชีวชนบทบุรี เน้นผลิตบุคลากรป้อนให้กับร้านสะดวกซื้อเซเว่นอีเลฟเว่น

2) สถาบันเทคโนโลยีปัญญาภิวัฒน์ ซึ่งเป็นการต่อยอดจากโรงเรียนอาชีวศึกษาปัญญาภิวัฒน์ โดยนักศึกษาที่จบจากโรงเรียนอาชีวศึกษาปัญญาภิวัฒน์และต้องการเรียนต่อในระดับปริญญาตรีก็สามารถสอบเข้าเรียนต่อในระดับอุดมศึกษาที่นี่ได้ หรือต้องการเข้าศึกษาอุดมศึกษาที่อื่นๆ ก็สามารถทำได้เช่นกัน โดยเปิดสอนใน 3 สาขา

สาขาที่ 1 คือการบริหารการค้าปลีก

สาขาที่ 2 คือการบริหารจัดการเรื่องอาหาร

สาขาที่ 3 คือการบริหารจัดการโลจิสติกส์

บทที่ 6

เคล็ดลับการบริหารคนแบบตะวันออก

นำเสนอเคล็ดลับการบริหารคนแบบตะวันออกที่ CP ALL
นำมาใช้จนสามารถนำพาองค์กรให้ประสบความสำเร็จอย่างมากในปัจจุบัน
รวมทั้งกลยุทธ์การบริหารคนที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

“การบริหาร คือ การทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยมือผู้อื่น
ผู้ปกครองระดับธรรมดา ใช้ความสามารถของตนอย่างเต็มที่
ผู้ปกครองระดับกลาง ใช้กำลังของคนอื่นอย่างเต็มที่
ผู้ปกครองระดับสูง ใช้ปัญญาของคนอื่นอย่างเต็มที่
อ่านคนออก บอกคนได้ ใช้คนเป็น”

ขงเบ้ง (จูกัดเหลียง) ค.ศ. 181 - ค.ศ. 234

ขงเบ้งนับว่าเป็นจอมปราชญ์แห่งยุคเท่าที่โลกนี้เคยมีมา เป็นกุนซือที่ช่วยให้เล่าปี่สามารถพลิกตนเองจากนายกองทหารรับจ้างผู้ไร้แผ่นดินปกครอง มาเป็นเจ้าผู้ครองแคว้นซึ่งมีอาณาเขตเป็น 1 ใน 3 ของประเทศจีน การบริหารของขงเบ้งจึงเป็นหนึ่งในการบริหารแบบตะวันออกที่นำเรื่องคุณธรรมมาใช้ในการบริหารคนและบ้านเมือง จนเหล่าผู้บริหารยุคหลังๆ นิยมนำมาใช้บริหารองค์กรในปัจจุบัน

ในระยะเวลาไม่นานมานี้การบริหารคนแบบตะวันออกที่เน้นในเรื่องของ ‘จิตใจ’ และ ‘คุณธรรม’ เป็นที่ตั้ง หรือ ‘การทำกำไรบนหลักพื้นฐานแห่งคุณธรรม’ จะเป็นเรื่องที่ถูกพูดถึงกันมากขึ้นในแวดวงองค์กรธุรกิจทั้งในระดับประเทศและระดับโลก เพราะผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการทำกำไรอย่างสุดโต่งในบางองค์กรไม่ว่าจะเป็นในด้านของแรงงานหรือพนักงานที่ถูกปล่อยปละละเลย หรือทรัพยากรธรรมชาติถูกทำร้ายจนไม่อาจเยียวยา เรื่องเหล่านี้ก็กลายเป็นบูมเมอแรงกลับมาทำร้ายองค์กรและสังคมอย่างที่แทบจะรับมือ กันไม่ไหว

“การบริหารคนก็คือการทำให้ทรัพยากรทุกชิ้นได้รับการใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ถ้าเป็นการบริหารคนก็ทำให้คนได้โอกาสแสดงฝีมืออย่างสูงสุด รวมถึงการทำให้คนระดับล่างกล้าพูด กล้าแสดงความคิดเห็น

“การจัดการ งานต่างๆ จะสำเร็จหรือล้มเหลวนั้นก็ด้วยการจัดการ โดยเฉพาะต้องมีกลยุทธ์และยุทธวิธีที่เหมาะสม การทำเรื่องต่างๆ ให้สำเร็จได้เรียกว่าการจัดการ ผู้บริหารต้องทำหน้าที่สองส่วนโดยระลึกเสมอว่าต้องใช้ทรัพยากรทุกอย่างให้เกิดประโยชน์สูงสุดหรือไม่ อย่าคิดว่าการบริหารจัดการคือการควบคุม”

คุณก้องศักดิ์ ไชยรัตมีศักดิ์
ประธานเจ้าหน้าที่บริหารบริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน)



การดำเนินงานของ 7-Eleven หรือ CP ALL ก่อนช่วงปีพ.ศ. 2540 นั้นได้ใช้หลักในการบริหารเหมือนกับบริษัทโดยทั่วไป แต่เมื่อเข้าสู่ห้วงวิกฤติเศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงขนาดใหญ่ที่กลายมาเป็นรากฐานสำคัญในปัจจุบันก็เกิดขึ้น

“ในอดีตบริษัทเรามีการประเมินผลงานปีละครั้ง พอมาวิกฤตปี 40 ทุกบริษัทก็ต่างที่จะดิ้นรนเอาตัวรอด CP ALL เองตัดสินใจแล้วว่าจะไม่ปลดพนักงานออก ไม่ลดเงินเดือน และเป้าหมายยังได้ ทำให้เราเกิดแนวคิดในเรื่อง Performance Management System ขึ้นในปลายปี 2542

“เรามีการบริหารผลงานและการประเมินในระดับบริษัท ตลอดจนกระจายวัตถุประสงค์การทำงานลงไปสู่ระดับสายงาน สำนัก และลงมาถึงระดับฝ่ายโดยมีการประเมินผลงานที่มีการสะท้อน KPI กับเป้าหมายหลักที่กำหนด

“ในการกำหนด KPI ขึ้นมาจะต้องมีเป้าหมายมารองรับและขับเคลื่อนโดยผ่านแผนงานเชิงกลยุทธ์ที่เรียกว่า Strategic Initiative สรุปลักษณะๆ เราเริ่มการบริหารผลงานขององค์กรและบุคคลจากการที่ไม่เคยมีตัวชี้วัดจนนำไปสู่การกำหนด Corporate Goal และต่อมาเริ่มต้นบริหารผลงานแต่ละปีโดยการวางแผนกลยุทธ์ มีการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ KPI และ Target และยกระดับโดยการนำเครื่องมือการบริหารจัดการที่เรียกว่า Balanced Scorecard มาใช้ มีการแปลงกลยุทธ์ไปสู่แผนปฏิบัติการหรือแผนการทำงานผ่านการจัดทำแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) ซึ่งครอบคลุมวัตถุประสงค์ทั้ง 4 มุมมอง คือ การเงิน, ลูกค้า, กระบวนการภายใน และการเรียนรู้และเติบโตเพื่อให้มั่นใจว่า วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ถูกถ่ายทอดในแผนที่กลยุทธ์บรรลุผลสำเร็จ บริษัทได้กำหนดให้มีการจัดทำ KPI, Target, แผนงานและแผนปฏิบัติการมารองรับทั้งระดับองค์กรและบุคคล พูดได้ว่าเป็นวัฒนธรรมของการทำงานและบริหารงานให้สำเร็จ

“เมื่อมีการรายงานผลเป็นรายไตรมาส ผลงานของพนักงานที่ได้รับเป็นเกรดจะแปลงมาเป็นค่าคะแนนสะสมเพื่อนำไปสู่การขึ้นเงินเดือน โดยหลักการนี้พนักงานที่มีผลงานดีเลิศอย่างต่อเนื่องก็จะได้รับการขึ้นเงินเดือนเร็วกว่าพนักงานปกติโดยไม่ต้องรอถึง 1 ปี เหมือนกับพนักงานทั่วไป ในขณะเดียวกัน ผลการทำงานเมื่อมีการประเมินเป็นรายไตรมาสจะนำไปสู่การพิจารณาโบนัสให้กับพนักงานเป็นรายไตรมาสเช่นกัน”

คุณจรรยาศักดิ์ ฉวีศักดิ์ ผู้จัดการทั่วไปอาวุโส สำนักกลยุทธ์และระบบงานบุคคล สรุปลักษณะว่า ทางผู้บริหารสูงสุดได้ใช้ TQM (Total Quality Management) เป็นศาสนาในการดำเนินธุรกิจ โดย TQM นี้จะเน้นเรื่องการมีส่วนร่วมทั้งองค์กร ซึ่งสามารถจำแนกรายละเอียดที่ใช้เป็นศาสนาในการบริหารงานภายในองค์กรได้ดังนี้

Total Commitment	ทุกคนร่วมใจ
Teamwork	ทีมงานสามัคคี ภักดีองค์กร
Market in	ตอบสนองความต้องการของลูกค้าอยู่เสมอ
Next Process	หน่วยงานถัดไปคือลูกค้าของเรา
Fact & Data	ใช้หลัก 3 จริง ได้แก่ ข้อมูลจริง สถานที่จริง และ เหตุการณ์จริง
P-C-D-A	จัดการอย่างเป็นระบบ (เรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่อง)
Process Oriented	ใช้กระบวนการและวิธีการที่ถูกต้องเหมาะสม
Standardization	จัดทำมาตรฐานการทำงาน
Prevention	ป้องกันปัญหาไม่ให้เกิดซ้ำ

แต่จุดเด่นของการบริหารคนในแบบ CP ALL นั้นคือการนำศาสตร์ตะวันตกมาเป็นแนวทางเพื่อคงมาตรฐานการบริการและสินค้า และนำศาสตร์ตะวันออกมาใช้เป็นตัวผสมผสานในการทำงาน

“ความโดดเด่นของการบริหารคนของเราตอนนี้ไม่ว่าจะเป็นองค์กร บุคลากร เราใช้ศาสตร์ตะวันตกเป็นเครื่องมือ มีการมอนิเตอร์เป็นไตรมาส แต่เราก็มีการบริหารแบบตะวันออก ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการปกครอง การพูดคุย มีความเป็นพี่เป็นน้อง มีความเกื้อกูลซึ่งกันและกัน ไม่ใช่ว่าเขาทำงานไม่ได้ตามเป้าเราก็ให้เขาออกโดยไม่ให้ออก เราไม่สุดโต่งแบบตะวันตกอย่างนั้น”

นี่คือสิ่งที่ผู้บริหารเน้นย้ำเสมอว่า ปรัชญาตะวันออกช่วยให้คนทำงานรู้สึกรักและผูกพันกับองค์กร เขาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และองค์กรเป็นส่วนหนึ่งของเขา และหัวใจที่สำคัญยิ่งในการบริหารงานแบบตะวันออกที่เหล่าเมธีปราชญ์หลายท่านได้บอกกล่าวมาหลายพันปีก็คือ ‘คุณธรรม’



‘คุณธรรม’ หัวใจแห่งศาสตร์ตะวันออก

คุณธรรม เป็นเสมือนน้ำทิพย์วิเศษที่ช่วยให้ผู้ใดก็ตามที่มีจิตใจตั้งมั่นสามารถฟันฝ่าวิกฤตและค้นพบแนวทางที่ถูกต้องการดำรงอยู่ร่วมกันในสังคมและธรรมชาติได้อย่างยั่งยืน

ผู้นำของ CP ALL หลายคนต่างก็เห็นความสำคัญในข้อนี้ จึงพยายามปลูกฝังคุณธรรมให้เกิดขึ้นในทุกระดับชั้นของการทำงาน โดยเริ่มตั้งแต่ตัวผู้นำเองซึ่งต้องทำตัวเป็นแบบอย่าง

คุณก้องศักดิ์ ไชยศรีมัตกิต (CEO) เล่าให้ฟังว่า เขาจะรู้สึกตะขิดตะขวงใจตัวเองทุกครั้งเมื่อมีผู้ได้บังคับบัญชาหรือลูกน้องเรียกขานด้วยคำว่า ‘ท่าน’ ซึ่งฟังดูแล้วจะเป็นคำนำหน้าที่ทิ้งระยะห่างจากลูกน้องอยู่ไม่น้อย คุณก้องศักดิ์จึงบอกให้ทุกคนเรียกขานกันง่ายๆ แบบไทยๆ ไม่ว่าจะเป็นพี่ น้า อา ลุง หรือถ้าอย่างเป็นทางการก็แค่แนะนำหน้าชื่อว่า ‘คุณ’ ก็พอ เพราะโดยฐานะแล้วคุณก้องศักดิ์ก็คือลูกจ้างขององค์กรเช่นกัน จึงไม่ต่างจากคนอื่นๆ ซึ่งอยู่ในสถานะของลูกจ้างเหมือนกัน เมื่อเจ้านายลดช่องว่างก็ทำให้ลูกน้องอยากเข้ามาใกล้ชิดพูดคุยถึงเรื่องราวต่างๆ อย่างตรงไปตรงมา

‘ทำงานร่วมกันอย่างไม่แบ่งชั้นวรรณะ’

เรื่องเช่นนี้เริ่มต้นขึ้นจากคุณธรรมที่มีอยู่ในใจก่อน แล้วเปลี่ยนแปลงจากตัวเองด้วยความจริงใจ จากนั้นจึงเริ่มถ่ายทอดสู่ผู้อื่น เมื่อปลดระวางชั้นวรรณะออกจากใจได้แล้ว ถึงจะเป็นเวลาปลดระวางชั้นวรรณะในการทำงาน

ทั้งนี้คำว่าคุณธรรมอาจจะฟังดูเป็นคำที่อยู่บนหิ้งซะมากกว่าเมื่อต้องนำมาใช้ในองค์กรธุรกิจที่ท้ายสุดแล้ว

‘การแสวงหากำไรคืออะไร’

แต่หากเรามองอย่างตั้งใจพิจารณาให้ดี ตัวคุณธรรมนี่เองที่จะทำให้เราไม่ตั้งหน้าตั้งตามองหาแต่กำไรหรือความสำเร็จอย่างสุดโต่ง เป็นเหมือนเครื่องห้ามล้อก่อนที่ความทะเยอทะยานจะพาฮึดตะปัดมุ่งหน้าลงเหว

กลับกัน ‘คุณธรรม’ จะเป็นเครื่องคอยกระตุกเตือนให้เราหันมามองเพื่อนร่วมงาน คู่ค้า คู่แข่ง ลูกค้า สังคม และสิ่งแวดล้อมอย่างเป็นมิตร และโอบอ้อมอารีมากขึ้น

“คนที่ทำงานใน CP ALL เราจะดูแลกันด้วยความเอื้ออาทร ใส่ใจ เป็นห่วงเขาสัมผัสได้ถ้าเรารักเขาเขาจะรู้ แต่ถ้าเราลอกใช้เขาอีกไม่นานเขาก็รู้ เมื่อคนเรารักงานรักบริษัท แม้วิกฤตผ่านเข้ามาเขาก็ไม่เสียขวัญ เพราะเขารู้ว่าผู้บริหารระดับสูงจะดูแลพวกเขา ก่อน ห่วงพวกเขาก่อนสิ่งใด ช่วงวิกฤตการณ์เมื่อที่ผ่านมาเรามีร้านหลายๆ แห่งที่เราต้องการจะปิดชั่วคราวเพราะเห็นว่าอันตราย เราไม่ห่วงร้าน เราไม่ห่วงเรื่องรายได้ แต่เราห่วงความปลอดภัยของพนักงาน เราห่วงชีวิตของพนักงานมากกว่าสิ่งอื่นใด แต่พนักงานกลับบอกเราว่าพรุ่งนี้จะเปิดเพราะชาวบ้านแถวนี้มาขอให้เปิด นั่นคือเขารักงาน อยากเปิดด้วยใจที่อยากช่วยเหลือชาวบ้าน ช่วยเหลือสังคม เมื่อสังคมอยู่ได้เราก็อยู่ได้ ถ้าสังคมสลาย 7-Eleven ก็จบ

“เราไม่ได้สอนคน 7-Eleven ว่าลูกค้าคือพระเจ้าเพราะเงินของเขา แต่เราปรารถนารอยยิ้มของลูกค้า ลูกค้ามาแล้วพอใจลูกค้ายิ้มได้ เราเห็นลูกค้าเป็นเพื่อนเราเห็นลูกค้าเป็นญาติเรา คนของ 7-Eleven ต้องมีหัวใจบริการต่อคนหลายล้านคน คนของ 7-Eleven ต้องทำงานเป็นทีมเวิร์ค คนของ 7-Eleven ต้องรู้จักเคารพซึ่งกันและกัน และคนของ 7-Eleven ต้องยึดมั่นคำว่าซื่อสัตย์ บริสุทธิ์ โปร่งใส

“เราสอนพนักงานของเราให้เคารพซึ่งกันและกันเสมอ บางคนออกไปจากที่นี่แล้วต้องรีบกลับมาเพราะเขาไปพบว่าเขาไม่ถูกให้ความเคารพ ไปแล้วไม่อบอุ่น แม้จะได้เงินเดือนมากกว่าก็อยู่ไม่ได้ อยู่ที่นี่เขาไม่ต้องเลยแข้งเลยขาใคร ไม่ใช่งานแย่อะไรก็ได้ด้วยการเอาใจ ถ้าอย่างนั้นองค์กรนี้ก็ไม่ยุติธรรม ความยุติธรรมหมายถึงการลงโทษการให้รางวัล ไม่ต้องเอาใจใคร ไม่ต้องมาบังคับใจ มีความเป็นมนุษย์และให้ความเคารพซึ่งกันและกัน

“การให้ความเคารพนั้นแม้แต่กับคู่ค้าก็ตาม เราก็ต้องเตือนตัวเองตลอดอย่าเผลอไปทำตัวข่มเขา ต้องสุภาพ เพราะทุกคนมีความสำคัญ เราต้องปฏิบัติต่อเขาเหมือนอย่างที่เราต้องการได้รับจากคนอื่น เราทำอย่างนี้มาตลอด ทุกคนอยู่บนมาตรฐานเดียวกัน และต้องไม่มีการปฏิบัติต่อใครเป็นสองมาตรฐาน ไม่ว่าจะเป็นพนักงาน คู่ค้า และลูกค้า”



สิ่งที่คุณก้องศักดิ์กล่าวไว้นี้ถูกบรรจุอยู่ใน DNA ของ CP ALL ตั้งแต่แรกเริ่มก่อตั้งบริษัท และสะท้อนให้เห็นถึงความตั้งใจจริง ซึ่งถูกวางไว้ในรายละเอียดของวัฒนธรรมองค์กร 5 - 7 - 11 โดยจะมีเครื่องมือหลายชนิดในการบ่มเพาะคุณธรรมให้งอกงามขึ้น ในใจคนไม่ว่าจะเป็นโปรแกรมเทรนนิ่งต่างๆ ที่จะสอดแทรกแนวคิดด้วยหลักธรรมะที่เข้าใจง่าย เพื่อผู้อบรมจะได้เห็นภาพและนำไป คิดต่อได้ทันทีและจะมีการทบทวนอยู่เป็นระยะๆ นอกจากนั้นยังเผยแพร่หน่อคุณธรรมออกสู่สังคม รวมถึงมีโครงการ ‘การพัฒนาครู ผู้สอนพระพุทธศาสนา วิถีพุทธกัลยาณมิตร’ โดยร่วมกับกระทรวงศึกษาธิการเปิดอบรมให้ครูผู้สอนพระพุทธศาสนา สามารถถ่ายทอดความรู้ และหลักธรรมให้แก่ลูกศิษย์ได้อย่างถูกต้อง ปัจจุบันมีผู้ผ่านการอบรมไปแล้วกว่า 8,000 คน

เหล่านี้คือการสร้างต้นน้ำที่ดีให้เกิดขึ้นในองค์กร และถ่ายทอดไปสู่สังคม เมื่อสังคมดีประเทศชาติก็จะดีตามไปด้วย ในดวงตา ข้างหนึ่งเรามองเรื่องของ ‘กำไร’ และดวงตาอีกข้างมองเรื่อง ‘คุณธรรมในจิตใจ’ เมื่อนั้นเราจะมองอนาคตที่ยั่งยืนร่วมกันชัดเจนมากยิ่งขึ้น

คนดีและคนเก่ง แนวทางในแบบตะวันออก

‘ลิโป้’ เป็นยอดนักรบคนหนึ่งในยุคสามก๊ก เก่งจนขนาดที่มีคำกล่าวขานกันว่า “ยอดคนต้องลิโป้ ยอดม้าต้องเซ็กเฮว” แต่ความเก่งกาจของลิโป้นั้นก็ไม่ได้นำพาให้ตนเองก้าวไปสู่ความเป็นใหญ่ได้ กลับกันแม้แต่ชีวิตตนเองก็ยังรักษาไว้ไม่อยู่ ทั้งนี้เพราะ ลิโป้เห็นแก่ลาภ ยศ สรรเสริญ จนหันมาติดตามหัวหน้าที่ฆ่าพ่อบุญธรรมนามเต็งหวงจนได้ลงคอเพื่อมาเสวยสุขกับพ่อบุญธรรมคนใหม่ นามตั้งโต๊ะ และไม่นานก็ฆ่าตั้งโต๊ะเพราะติดบ่วงมัวเมาในกิเลสตัณหา ผู้ที่ขาดคุณธรรมเช่นนี้ไม่มีใครอยากได้เป็นพวก แม้จะมีฝีมือ ลายมือเพียงใดก็ตาม ท้ายสุดความเก่งนั้นก็รักษาชีวิตตัวเองไว้ไม่อยู่

ในโลกนี้มีผู้ที่เก่งอย่างลิโป้มากมาย และมีอีกมากมายที่ล้มหายตายจากหรือติดคุกติดตารางจากความเก่งแกมโกงของตนเอง คน ‘เก่งและโกง’ แบบนี้นับวันยิ่งทวีจำนวนเพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ ในยุคที่สังคมเชิดชูคนรวยมากกว่าคนดี เพราะรวยกินได้ทันที แต่ความดีค่อยๆ ซึมซาบ

‘คนโง่สืบทอดโกงยังน้อยกว่า คนเก่งโกงเพียงคนเดียว’

เมื่อไม่กี่ปีมานี้ ผู้ช่วยผู้จัดการธนาคารหนุ่มไฟแรงเพิ่งได้รับรางวัลพนักงานดีเด่นเป็นปีที่ 2 เขาเป็นคนที่ใครๆ ต่างชื่นชม ในความขยันขันแข็ง เข้างานตรงตามเวลา บริการลูกค้าได้อย่างดีเยี่ยมจนเป็นที่ประทับใจ มีอภิยาชัยไมตรีที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน หลายปีตั้งแต่ทำงานมาเขาจะเดินทางด้วยรถเมล์และรถไฟฟ้าตลอด แต่ไม่กี่วันต่อมาเขาถูกจับด้วยข้อหาฉ้อโกง ตรวจสอบแล้วมีทรัพย์สิน ที่ได้มาโดยไม่ชอบเป็นบ้านหรูราคา 30 ล้านบาทหลัง รถยนต์ BMW จำนวน 2 คัน และแคชเชียร์เช็คอีก 300 ล้านบาท!!!

นี่คือตัวอย่างของคนเก่งโกงเพียงคนเดียว!!

หลายปีมานี้สังคมของคนทำงานเริ่มตระหนักและใส่ใจมากยิ่งขึ้นในเรื่องของ ‘คนดีและคนเก่ง’

คุณลาวัณย์ เตียงหงษากุล รองกรรมการผู้จัดการเล่าให้ฟังถึงการคัดเลือกคนในแบบ CP ALL ว่า ใช้วิธีการคัดกรองความสามารถตามสายงาน ดูทัศนคติและความตั้งใจ และวัด EQ เพื่อประเมินวุฒิภาวะว่าจะก้าวหน้าขึ้นในตำแหน่งที่เหนือขึ้นไปได้หรือไม่ เมื่อรับ มาแล้วก็ให้ความยุติธรรมในการทำงาน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องทิศทางการเติบโตก้าวหน้า เรื่องผลตอบแทน รวมทั้งเปิดโอกาสให้ร้องเรียน ความไม่เป็นธรรมในสายงาน เพื่อที่เขาจะได้รับบรรยากาศการทำงานที่ดี

“เราไม่ได้มองว่าพนักงานคือลูกจ้าง แต่พนักงานคือหุ้นส่วน พนักงานเป็นคนที่นำความสำเร็จมาให้เรา หาเงินมาให้เรา ถ้าไม่มีเขาเราก็ทำงานไม่ได้”

“พนักงานอยากได้อะไร? ไม่ใช่แค่เงินเท่านั้น พนักงานอยากได้คำพูดดีๆ อยากได้กำลังใจ อยากได้การแก้ไขปัญหาย อยากได้การแสดงความรักห่วงใย”

ตรงนี้คือสิ่งที่คุณลาวัณย์บอกกับเจ้าของแฟรนไชส์ที่มาเข้าร่วมอบรม

“เจ้าของอยากได้อะไรมากที่สุด? อยากได้แรงงาน อยากได้คนซื่อสัตย์ อยากได้คนขยันทำงาน อยากได้เงินจากลูกค้า ถ้าเขาอยากได้ตรงนี้ต้องรู้ก่อนว่าลูกน้องอยากได้อะไร หนึ่งเงิน สองความสุข สามความมั่นคง สี่เกียรติ ถ้าดูแลเขาอย่างที่ดีด้วยวิธี แบบนี้เด็กก็มีความสุข เมื่อเขามีความสุขเขาก็เริ่มลงทุนกับเรา สิ่งที่เด็กเขาอยากลงทุนกับเราคือหัวใจ ความรัก เขาพร้อมที่จะทำแล้ว



แต่ถ้าทำไม่เป็นเราต้องให้อีกอย่างคือความรู้ สอนงานใกล้ชิดเขา เมื่อเด็กมีทั้งหัวใจและพลังที่จะทำ เด็กก็จะให้ SAVE Q กับลูกค้า เมื่อเด็กให้ SAVE Q กับลูกค้า ลูกค้าก็ให้เงินแฟรนไชส์ จากนั้นก็จะมาสู่ยุทธการเป็นผู้ชนะนิตินันดรซึ่งมี 4 กระบวนท่า ได้แก่

 กระบวนท่าที่หนึ่ง **เปลี่ยนมุมมอง** อย่ามองว่าพนักงานคือลูกจ้าง อย่ามองว่าพนักงานคือคนรับใช้ แต่ถ้าเรามองว่าเขาเป็นหุ้นส่วน คือคนที่มาทำกำไรให้เรา คือคนที่นำโชคมาให้เรา เขาก็จะดูแลเป็นอย่างดี

 กระบวนท่าที่สอง **เปลี่ยนแปลงบุคลิกให้น่าเชื่อถือ** คือการปรับพฤติกรรมของตัวเองให้เป็นผู้ปกครองที่ดี เป็นพี่เลี้ยง เป็นโค้ช โดยเปลี่ยนมุมมองให้เขาทำให้รักลูกน้องเขาได้แล้วก็ต้องไปใช้ในกระบวนท่าที่สาม

 กระบวนท่าที่สาม **สร้างทักษะ** การเพิ่มทักษะในพฤติกรรมที่ดีของตนเองด้วยการกระทำซ้ำบ่อยๆ จนเกิดเป็นความชำนาญ และทำได้อย่างเป็นธรรมชาติ

 กระบวนท่าที่สี่ **ใช้ศิลปะชนะใจ** การเข้าใจ สามารถเข้าถึงทุกคน อย่างไรก็ตาม คนแรกที่ต้องชนะให้ได้ คือ ต้องชนะใจตนเองก่อน ตรงนี้เป็นศาสตร์ที่ CP ALL คิดขึ้นมา

ในเรื่องของคนดีและคนเก่งนั้น คุณลาวัลย์ให้ความเห็นว่า เมื่อองค์กรยุคธรรม ชื่อสัตย์ ไม่เอาเปรียบ ห่วงใยพนักงานอย่างแท้จริง แล้ว เมื่อนั้นพนักงานจะรับรู้ได้ถึงความปลอดภัยที่มอบให้ และจะสามารถเพาะปลูกคุณธรรมให้งอกงามขึ้นในจิตใจได้ในเวลาต่อมา

‘ระหว่างคนเก่งและคนดีจะเลือกใคร?’

ผู้บริหารหลายคนในปัจจุบันนี้ตอบด้วยน้ำเสียงเดียวกันว่า เก่งและดีต้องอยู่ในคนคนเดียวกัน เพราะคนดีแต่ไม่เก่ง สามารถพัฒนาความสามารถได้ แต่คนเก่งถ้าไม่ดี ก็ทำให้องค์กรล่มสลายได้เหมือนกัน

เคล็ดลับการบริหารคนด้วยศาสตร์ตะวันออก

โดยสรุปแล้วศาสตร์ตะวันออกที่ CP ALL นำมาใช้นั้นก็เพื่อปลูกฝัง ‘คุณธรรม’ ให้เกิดขึ้นในจิตใจของคนทำงาน ทั้งนี้ยังรวมไปถึงเรื่องของความยุติธรรม เรื่องของความอ่อนน้อม การให้เกียรติซึ่งกันและกัน การเคารพคุณค่าของผู้อื่น ไม่มัวเมาในความโลภ ลาภ ยศ สรรเสริญ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ โอบอ้อมอารี มีเมตตา รู้จักให้อภัย ฯลฯ สิ่งเหล่านี้ล้วนแล้วแต่ช่วยให้สังคมที่กำลังขับเคลื่อนอยู่บนกำไรและผลประโยชน์อย่างสุดโต่งหันมามองเห็นถึงการอยู่ร่วมกันในฐานะมนุษย์ที่แท้จริง เพราะเมื่อเราตระหนักในสิ่งนี้แล้ว

องค์กร พนักงาน ลูกค้า สังคม และสิ่งแวดล้อม จะเดินเคียงข้างกันเพื่อมุ่งสู่วันหน้าอย่างยั่งยืน



บทที่ 7

เมื่อ CP ALL เป็นบ้านหลังที่สอง

นำเสนอเรื่องการบริหารในระดับชั้นการทำงานต่างๆ
ให้เกิดภาวะของสังคมแห่งการทำงานที่สร้างสรรค์มีความสุข และยั่งยืน
รวมทั้งนำเสนอกรณีตัวอย่างที่เกี่ยวข้องในแง่มุมต่างๆ

คนเรามีเวลาในแต่ละวันเท่ากันคือ 24 ชั่วโมง ใช้เวลาอยู่ในที่ทำงานไม่น้อยกว่า 8 ชั่วโมง ขณะที่บางคนต้องทำงานนอกเวลา ส่งผลให้ต้องอยู่ในที่ทำงานนานถึง 12 ชั่วโมง ต่อวัน มีผู้คนมากมายที่ใช้เวลาอยู่ในที่ทำงานมากกว่าอยู่บ้านเสียอีก ดังนั้นหากจะนิยามความหมายของคำว่า 'ที่ทำงาน' เปรียบเสมือน 'บ้านหลังที่สอง' ของคนทำงานก็คงไม่ใช่เรื่องผิดแปลกอะไร โดยเฉพาะพนักงาน 7-Eleven ที่ต้องทำงานล่วงเวลาด้วยแล้ว การยืนทำงานในระยะเวลานานๆ ของพวกเขากลับไม่ใช่อุปสรรคที่จะมารบกวนการทำงาน แถมยังมีรอยยิ้มคอยต้อนรับลูกค้าตลอด 24 ชั่วโมง พวกเขาทำอย่างไรถึงทำให้บ้านหลังที่สองแห่งนี้มีแต่ความสุข?

CP ALL เปรียบร่างกายคนเป็นเสมือนบ้านแห่งความสุข คนที่อยู่ในบ้านหลังนี้ก็เปรียบเสมือนหัวใจในการขับเคลื่อนร่างกาย ที่ต้องการความรักความเอาใจใส่จากคนในบ้าน ขณะที่ผู้บริหารระดับสูงก็เป็นเสมือนมันสมองที่คอยกลั่นกรองความคิดและตัดสินใจในเรื่องสำคัญ เพื่อให้องค์กรสามารถเติบโตได้อย่างยั่งยืน และการที่พนักงานจะทุ่มเททำงานให้กับองค์กรได้อย่างเต็มที่มีนั้น แนนอนว่าพวกเขาต้องมีความสุขก่อน ต้องอิ่มท้อง ต้องสบายใจ และต้องได้รับการดูแลเป็นอย่างดี และหากเป็นองค์กรขนาดใหญ่ที่มีพนักงานจำนวนมากกระจายอยู่ในทุกภูมิภาคของประเทศด้วยแล้ว การดูแลพนักงานให้ครอบคลุมเป็นเรื่องที่ทำได้ไม่ง่ายเลย ส่งผลให้ปัจจุบัน CP ALL หันมาทำเรื่องความสุขในองค์กรอย่างจริงจัง โดยเริ่มต้นจากการสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้คนรักกันนับตั้งแต่วันที่เริ่มก้าวเดินเข้ามาที่ 7-Eleven ไม่ว่าจะเป็นส่วนของสำนักงานหรือร้านค้าปลีกก็ตาม ความคิดนี้ถูกปลูกฝังลงไปในกลุ่มพนักงานทุกคนว่า "ถ้าพวกคุณไม่รักกัน ทำงานกันแบบตัวใครตัวมัน องค์กรจะละเหวและผลประกอบการจะแย่ลง ซึ่งคุณก็จะไม่มีความสุขและไม่ได้ผลตอบแทนที่ดีต่อไป แม้คุณจะทำบัญชี คุณก็ต้องเข้าใจและรักคนที่อยู่หน้าร้านด้วย เราเป็นทีมเดียวกัน เพราะถ้าไม่มีพวกเขา หรือขายของไม่ได้พวกคุณก็จะไม่มีบัญชีให้ทำ"

การที่ CP ALL จะหล่อหลอมให้บุคลากรที่มีอยู่กว่า 98,000 คนให้มีวัฒนธรรมเดียวกัน พูดจาภาษาเดียวกันนั้นไม่ใช่เรื่องที่จะทำได้ง่ายๆ เนื่องจากร้าน 7-Eleven มีความแตกต่างและหลากหลายของพนักงานทั้งเรื่องพื้นที่การทำงาน บางคนทำงานอยู่บนยอดตอยสูง ขณะที่พนักงานขายอีกหลายคนก็ทำงานอยู่บนเกาะกลางทะเล อีกทั้งยังมีพนักงานและผู้บริหารอีกส่วนหนึ่งที่นั่งทำงานอยู่ที่สำนักงานใหญ่ใจกลางกรุงเทพมหานคร CP ALL จึงดำเนินการโดยกำหนดให้ทุกคนอยู่ภายใต้กรอบและกฎกติกาเดียวกันตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายโดยไม่มีข้อยกเว้น นั่นคือ

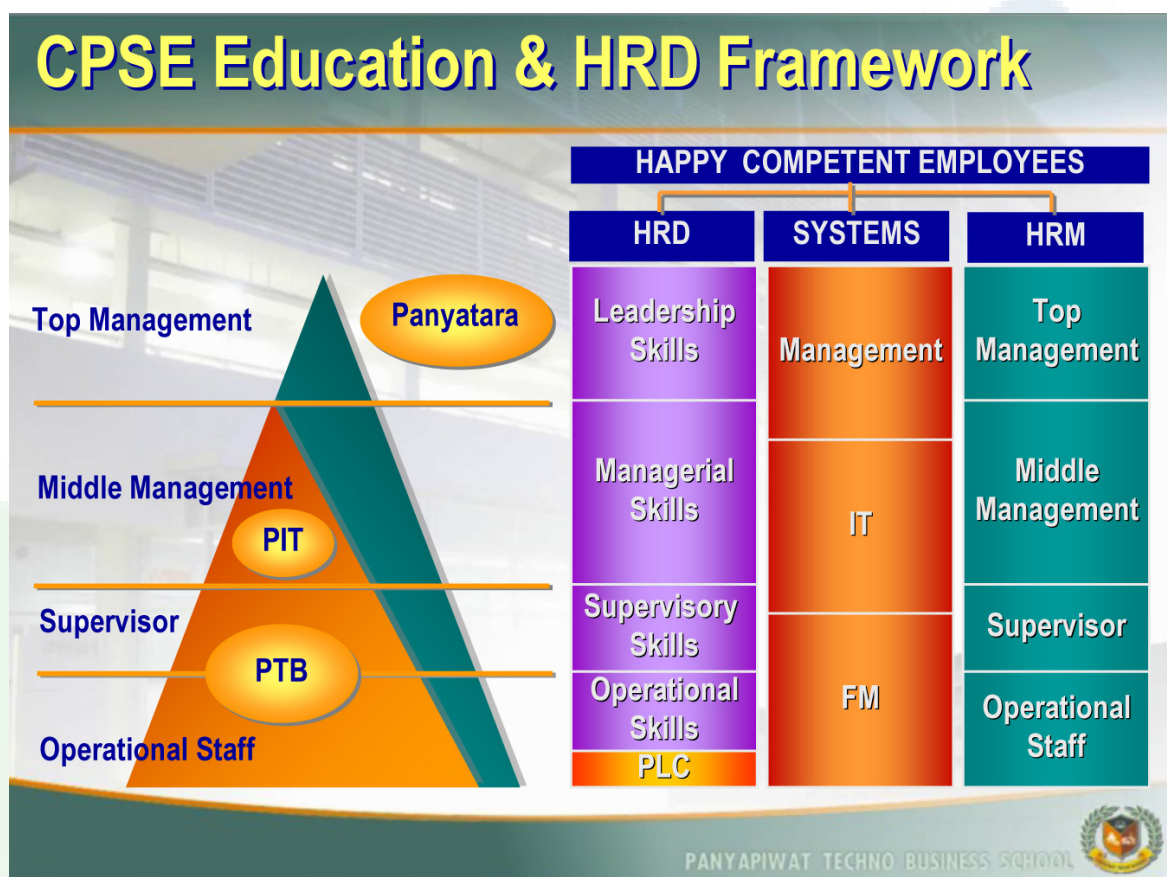
 **Empowerment** หรือการมอบหมายกระจายอำนาจลงไปเพื่อให้ทุกคนได้มีโอกาสคิด ตัดสินใจ โดย Empowerment ที่ดีและมีประสิทธิภาพนั้น ต้องประกอบไปด้วย

-  ให้ Authority ในการตัดสินใจ
-  ให้ความรู้ความสามารถ โดยการฝึกอบรม
-  ให้รางวัลเมื่อทำงานได้ดี
-  ดำหนิตติงเมื่อทำผิดพลาด

 **Leader** รู้จักดูแลคน ให้คนมีความสุขในการทำงาน ภายใต้โครงการพลังทีมที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่องทั้งปี โครงการดังกล่าวนี้เป็นการสร้างเสริมให้คนรู้จักการทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข และมีความพึงพอใจในการทำงาน



การพัฒนาคนอย่างสม่ำเสมอ (Human Resources Development) ตามโมเดลดังต่อไปนี้



ความจริงแล้วบริษัททุกบริษัทก็มีกฎระเบียบอยู่เป็นปกติ แต่กฎส่วนใหญ่เหล่านั้นจะไม่ครอบคลุมถึงผู้บริหารระดับสูง ส่งผลให้มีการเหลื่อมล้ำในองค์กร แต่ทว่ากรอบและกฎกติกาของ CP ALL ใช้ได้กับทุกคนและทุกตำแหน่งซึ่งรวมถึงผู้บริหารระดับสูง ส่งผลให้ได้รับความร่วมมือในการเคารพกฎกติกาขององค์กร และมีการพัฒนาคนได้อย่างเป็นรูปธรรมและชัดเจนมากขึ้น โดย CP ALL จัดให้มีกิจกรรมขึ้นมากมายในแต่ละเดือนเพื่อส่งเสริมขีดความสามารถในแต่ละตำแหน่งอย่างเท่าเทียมกัน ขณะเดียวกันก็มีกิจกรรมที่ให้นักงานทุกระดับมาทำร่วมกันไม่เว้นแม้แต่ผู้บริหารระดับสูง ซึ่งทำให้เราได้เห็นภาพแปลกตาที่ไม่ค่อยพบเห็นบ่อยนัก เมื่อผู้บริหารของ CP ALL มาเล่นสนุกกันระหว่างทำกิจกรรม เพราะเชื่อว่าการที่ผู้บริหารลงมาทำกิจกรรมกับพนักงานนั้นนอกจากจะได้มิตรภาพและการเข้าถึงใจพนักงานแล้ว

ยังได้สอนให้รู้ถึงความสำคัญขององค์กรเพื่อการก้าวเดินไปสู่ความสำเร็จร่วมกัน แม้ว่ากิจกรรมนั้นจะเป็นกิจกรรมเล็กๆ ก็ตาม ขณะที่การพัฒนาคนใช้การฝึกอบรมและทำกิจกรรมเป็นหลัก ซึ่งดูเหมือนจะไม่แตกต่างกับบริษัทอื่นๆ โดยทั่วไป แต่สิ่งที่เพิ่มเติมเข้าไปคือการเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็น และมีการประเมินในทุกๆ ครั้งว่ากิจกรรมที่ได้ดำเนินการไปนั้นพนักงานเข้าใจและเข้าถึงสิ่งที่บริษัท สื่อสารหรือไม่ ตัวอย่างเช่น ผลการสรุปของสำนักทรัพยากรบุคคลรวมครั้งที่ 1/2553 มีผู้เข้าร่วม 152 คน มีพนักงานตอบแบบสอบถามว่าเข้าใจสิ่งที่บริษัท ต้องการสื่อสารมากถึง 90% เช่น ถามว่าท่านเข้าใจทิศทางและเป้าหมายของบริษัทฯ ในปีนี้กี่เปอร์เซ็นต์? ผลจากการตอบคำถามพบว่าพนักงานเข้าใจมากถึง 91.45% และจากคำถามที่ว่า ท่านมั่นใจแค่ไหนที่จะไขว่คว้าโอกาสแห่งความสำเร็จโดยไม่ติดกับดักชีวิต คำตอบพบว่าพนักงานพร้อมที่จะไขว่คว้าโอกาสมากถึง 88.16% และเมื่อพิจารณาในรายละเอียดลึกลงไปจะพบว่า สำนักทรัพยากรบุคคลของ CP ALL ใช้การเล่นเกมส์ เรื่องเล่า และการใช้บทเพลงแบบง่ายๆ เข้ามามีบทบาทในการสื่อสาร เช่น 'บทเพลงเรามีเรา' ที่สื่อถึงมิตรภาพในองค์กร ทำให้ง่ายต่อการเข้าใจและเห็นภาพได้ชัดเจนขึ้น ส่งผลให้ตัวเลขที่ได้จากการสอบถามนั้นสะท้อนความเข้าใจจากการทำกิจกรรมได้เยี่ยม วิธีนี้น่าจะเป็นกรณีศึกษาให้หลายๆ องค์กรนำไปเป็นแบบอย่าง

และนอกจากนี้ตัวเลขดังกล่าวยังสะท้อนให้เห็นว่าหัวใจของคนบ้านหลังนี้พร้อมที่จะก้าวไปข้างหน้า เข้าใจในเจตนารมณ์องค์กร และเมื่อหัวใจพร้อม แขนงอกร่างกายก็สามารถเดินหน้าได้อย่างแข็งแกร่ง



สร้างความสุข 8 ประการ

CP ALL เชื่อว่าความสุขของพนักงานหน้าร้าน 7-Eleven จะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการให้บริการ เมื่อพนักงานมีความสุข ผลงานจะดีขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม อาทิ ยอดขายดีขึ้น ข้อร้องเรียนด้านการบริการไม่มี การผิดพลาดจากการนับเงินผิด การเช็คสต็อกสินค้าถูกต้อง การลางานลดลง สิ่งเหล่านี้เป็นดัชนีชี้วัดที่เป็นรูปธรรมที่สุด ซึ่งแนวความคิดนี้สอดคล้องกับนโยบายการสร้างความสุข 8 ประการตามแนวทางของสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ(สสส.) คือ

1. Happy Body	การมีสุขภาพดี
2. Happy Heart	การมีน้ำใจงาม
3. Happy Relax	การผ่อนคลาย
4. Happy Brain	การเฝ้าหาความรู้
5. Happy Soul	การมีคุณธรรมหรืออัธยาศัย
6. Happy Money	การจัดการรายรับ - รายจ่ายของตนเองได้
7. Happy Family	การมีครอบครัวที่ดี
8. Happy Society	การมีสังคมดี

ปัจจุบัน CP ALL ใช้ความสุขทั้ง 8 ประการเป็นที่ตั้ง พร้อมทั้งค่อยๆ วางแผนนำกิจกรรมที่มีอยู่ และเพิ่มเติมในส่วนที่ขาดหายไป ทั้งนี้เพื่อให้พนักงานมีความสุขครบทั้ง 8 ส่วน

คุณพรวิทย์ พัชรินทร์ตนะกุล รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์ กล่าวว่า “หนังสือการบริหารจัดการรุ่นเก่าระบุไว้ว่าการบริหารจัดการองค์กรนั้นต้องมี 3M เป็นองค์ประกอบ คือ คน (Man) เงิน(Money) และเครื่องจักร (Machine) แต่ผมมองว่า เครื่องจักรเป็นสิ่งที่ควบคุมได้ เงินก็เช่นกัน สามารถบริหารจัดการได้ ขณะที่คนคือสิ่งที่ควบคุมไม่ได้ ถ้าคุณทำงานด้วยใจ คุณจะทำงานมากกว่าเงินเดือนที่ได้รับ ผมเชื่อว่าการทำงานด้วยความสุข ทำในสิ่งที่ตัวเองรัก จะนำไปสู่ความคิดสร้างสรรค์ และผลงานที่ประเมินค่าไม่ได้ เช่นคนที่ไม่มีมือการออกแบบดีก็ทำสิ่งให้ออกแบบ ผลงานที่ออกมาอาจนำไปสู่รายได้มหาศาลเช่นกัน ดังนั้นหัวใจในการขับเคลื่อนองค์กรคือการดูแลคน

“กิจกรรมของ CP ALL มีทั้งกิจกรรมเพื่อสังคมและกิจกรรมเพื่อสร้างความสุขทั้งให้คนในองค์กร เช่น โครงการจุดประกายพรสวรรค์ แนวความคิดคล้ายๆ กับการประกวด Academy Fantasia เราทำโครงการนี้มากกว่า 10 ปีแล้ว เริ่มต้นตั้งแต่การจัดประกวดแยกตามประเภทต่าง เพื่อคัดเลือกรุ่นก่อน จากนั้นก็จะหาครูมาสอน เช่น สอนร้องเพลง สอนวาดภาพ สอนแสดงละคร เพื่อพัฒนาและเพิ่มขีดความสามารถขึ้นไปอีก แน่นอนว่าโครงการนี้ได้รับความสนใจจากพนักงานเป็นอย่างมาก ทุกคนตื่นตื่นที่จะได้ร่วมทำกิจกรรมทั้งผู้แข่งขันและคนดู กิจกรรมนี้ได้ทั้งความสุขในหมวดหมู่ Happy Relax - การผ่อนคลาย Happy Heart - การสุขใจ และ Happy Brain - การเฝ้าหาความรู้”

ซึ่งเมื่อมองลึกลงไปมีความสุขทั้ง 8 ประการจะเห็นได้ว่า ความสุขในบางประการไม่ได้มุ่งเน้นแค่ความสุขในที่ทำงานเท่านั้น แต่ทว่ายังหยั่งลึกลงไปถึงการสร้างความสุขในครอบครัว ความสุขด้านการเงิน และอื่นๆ ซึ่งเป็นการบริหารจัดการในบ้านหลังแรกของพนักงาน แต่ความสุขเหล่านี้มักเชื่อมโยงและส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานในบ้านหลังที่สอง ดังนั้นการสร้างความสุขให้พนักงานในวันนี้ครอบคลุมกว้างไกลไปถึงบ้านหลังที่หนึ่งของพวกเขาโดยยึดหลักความสุข 8 ประการตามแนวทางของ สสส. และนี่เป็นเพียงเสียงสะท้อนความสุขของพนักงานเพียงบางส่วนเท่านั้น

จิตรพล เอ็มอีเอ็ม เจ้าหน้าที่อาวุโสแผนกบุคคล ที่มีประสบการณ์ทำงานบริษัทมากกว่าสิบปี ได้กล่าวว่า “CP ALL เปรียบเสมือนบ้านหลังที่สอง หรือครอบครัวขนาดใหญ่กว่าได้ พวกเราทุกคนต้องใช้เวลาส่วนใหญ่อยู่ที่ทำงาน ดังนั้นจึงต้องทำทุกอย่างเพื่อให้ครอบครัวนี้อยู่อย่างมั่นคงและมีความสุขที่ได้มาอยู่ร่วมกัน เพราะทุกคนมีภาระอยู่ข้างหลังมากมาย ถ้าครอบครัวนี้เติบโตอย่างมั่นคง คนในบ้านอีกหลายคนก็อยู่ได้อย่างมั่นใจด้วยเช่นกัน”

คุณสมปอง บุปผาโท ผจก.แผนกจัดสินค้าศูนย์กระจายสินค้า อายุงานกว่าสิบปี “ความสุขที่องค์กรได้ให้นั้นไม่สามารถเปรียบเทียบเป็นตัวเงิน หรือสิ่งของได้ เพราะเป็นความสุขที่ได้เกิดขึ้นกับครอบครัวและชีวิตความเป็นอยู่ของพนักงาน เช่น กิจกรรมต่างๆ ที่ส่งเสริมให้พนักงานสามัคคีกัน กิจกรรมที่ส่งเสริมให้พนักงานกล้าแสดงออก รวมไปถึงมีสวัสดิการช่วยเหลือครอบครัวพนักงานกรณีเจ็บป่วย ส่วนสิ่งที่พนักงานได้ให้กลับคืนสู่องค์กรคือการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ทำงานอย่างเต็มที่ หรือปฏิบัติตาม ACIOT”

คุณสิริกานต์ สุขสมเนตร์ ผจก.แผนกระบบข้อมูล “ดิฉันเป็นคนหนึ่งที่วางแผนที่จะทำงานอย่างมีความสุขกับองค์กรแห่งนี้ไปจนเกษียณอายุ โดยในระหว่างการทำงานก็จะเรียนรู้งานด้านอื่นๆ เพื่อพัฒนาตนเองและเตรียมตัวรับงานในตำแหน่งใหม่ๆ ต่อไปซึ่งบริษัทฯ มีนโยบาย Job Rotation เป็นการปรับเปลี่ยนหมุนเวียนพนักงานเพื่อเปิดโอกาสให้เรียนรู้งานใหม่ๆ อยู่แล้ว”

การทำงานทุกๆ อย่าง ในทุกๆ บริษัท แน่แน่นอนว่าจะต้องเจอกับอุปสรรค ความเหนื่อยล้าของร่างกาย ไม่มีการทำงานใดที่จะราบรื่น หรือไร้อุปสรรคเลย แต่พนักงานเหล่านั้นจะฝ่าฟันไปได้ก็เพราะพวกเขาทำงานด้วยใจที่มีความสุข ทำในสิ่งที่ตัวเองรัก ภายใต้อากาศแวดล้อมที่อบอุ่น ซึ่งคำพูดของพนักงานของ CP ALL ในข้างต้นเป็นภาพที่สะท้อนความสุขนั้นได้ชัดเจนที่สุด



บทที่ 8

รอยยิ้มของครอบครัว CP ALL คือรอยยิ้มของลูกค้า

นำเสนอผลที่ได้จากการบริหารให้สภาวะการทำงานที่มีความสุข
ทั้งในด้านของบุคลากรในองค์กร ลูกค้า และสังคม

“เราปรารถนารอยยิ้มจากลูกค้าด้วยทีมงานที่มีความสุข”

พนักงานของ CP ALL นั้นถือปรัชญาเดียวกันนี้ในการทำงาน เป็นปรัชญาที่บอกให้เราเห็นภาพว่า ‘ความสุขในการทำงาน’ และ ‘ทีมงานที่มีความสุข’ นั้นเป็นเรื่องแรกๆ ที่ต้องเกิดขึ้นในธุรกิจของบริษัทฯ (ปัจจุบันนำมาใช้อย่างแพร่หลายในทุกๆ องค์กร)

‘ความสุข’ จะเป็นเรื่องของนามธรรม ซึ่งไม่รู้ว่าจะขังดวงวัดอย่างไรให้ออกมาเป็นหน่วยที่เราสามารถเรียกขานได้ว่า ณ ตรงจุดนั้นคือความสุข แต่กับคำที่เป็นนามธรรมจนแทบจะจับต้องไม่ได้นี้เองที่กลายมาเป็นสิ่งที่ทุกคนปรารถนาให้เกิดขึ้นกับตัวเอง กิจกรรมที่ตัวเองทำ และสภาพแวดล้อมที่ตนเองอยู่ โดยเฉพาะกับการทำงานหากเราได้ทำงานอย่างมีความสุขนั้นรับรองได้ว่านอกจากผลดีจะเกิดขึ้นกับตัวเองแล้ว องค์กรที่เราทำงานอยู่ด้วยก็จะได้รับสิ่งที่ดีจากตัวเรา และกระจายไปสู่สังคม

การทำงานอย่างมีความสุขเป็นอย่างไร?

บางคนอาจจะคิดว่าการทำงานอย่างมีความสุขนั้นคือการทำงานที่ได้เงินเยอะๆ ในเวลาอันสั้น เพื่อที่จะนำเงินและเวลาที่เหลือนั้นไปใช้ชีวิตอย่างที่ตัวเองต้องการ ซึ่งก็อาจจะใช่สำหรับบางคน แต่ก็เชื่อว่าทุกคนจะทำได้หมด

บางคนอาจจะคิดว่าทำงานที่ตนเองรักก็คือการทำงานที่มีความสุข แต่จะมีสักกี่คนที่เลือกทำงานที่ตนเองรักได้

ในฐานะผู้ที่เคยก้าวร่ำการทำงานอย่างเอาจริงเอาจังจนสามารถก้าวมายืนในฐานะ CEO ได้นั้น คุณก้องศักดิ์เล่าให้ฟังว่า ความสุขจะเกิดขึ้นจากการทำงานได้ ย่อมต้องปรับวิธีคิดของตนเองซะก่อน เพราะเมื่อวิธีคิดเปลี่ยน วิธีชีวิตก็จะเปลี่ยนตามไปด้วย

การทำงานอย่างมีความสุขในมุมมองของคุณก้องศักดิ์เริ่มจากการปรับมุมมอง 4 ประการ

ประการที่ 1 มองให้เห็นแง่มุมที่ดีของงานที่เราทำ เพราะงานแต่ละงานนั้นไม่ว่าจะมีตำแหน่งเล็กหรือใหญ่ย่อมมีคุณค่าของตัวเอง และเป็นหนึ่งฟันเฟืองในการขับเคลื่อนองค์กร แม้ว่าจะงานเราอาจจะไม่ชอบอย่างเต็มที่ แต่ในงานนั้นๆ ก็มีอะไรแฝงอยู่ให้เราศึกษาและเรียนรู้เพื่อรอโอกาสในการก้าวไปสู่งานที่เราชอบต่อไป

ประการที่ 2 มองให้เห็นแง่ดีของเพื่อนร่วมงาน เพื่อนร่วมงานของเราอาจจะไม่เก่งเหมือนเราหรือด้อยกว่าเรา การมองหาแง่ดีของคนอื่นนั้นช่วยให้มองเห็นคุณค่าในตัวคนคนนั้น และเป็นจุดเริ่มของมิตรภาพ ซึ่งจะช่วยให้การทำงานเต็มไปด้วยบรรยากาศที่อบอุ่น

ประกาศที่ 3 มองว่าการทำงานเป็นหนึ่งเดียวกับวิถีชีวิต อย่าแยกโลกออกเป็น 2 ใบกระโดดไปมา เพราะจะทำให้เราเหนื่อยเกินกว่าเหตุ แต่ให้มองว่าในจังหวะของการทำงานนั้นก็คือจังหวะชีวิตของเราด้วยเช่นกัน เราสามารถหาความสบายใจได้จากการทำงานโดยไม่ต้องรอวันหยุด

ประกาศที่ 4 ให้มองว่าการทำงานไม่ใช่การขายแรงงาน แต่การทำงานคือสร้างคุณค่าให้แก่ชีวิต ถ้ามองในระดับสูงขึ้นไป การทำงานก็คือการปฏิบัติธรรม ขัดเกลาจิตใจ ลดละความโลภ โกรธ หลง เพิ่มเติมความเสียสละ เมตตา และปัญญา ด้วยพื้นฐานแนวคิดนี้เองที่ได้ถูกนำมาถ่ายทอดไปสู่การสร้างความสุขให้เกิดขึ้นในระดับชั้นการทำงานต่างๆ ขององค์กร

สร้างความสุขให้เกิดขึ้นที่ตัวเราแล้วส่งต่อให้คนอื่น

หากเราถามพนักงานในองค์กรยักษ์ใหญ่ระดับโลกว่า ความสุขในการทำงานของคุณคืออะไร? คำตอบที่ได้ส่วนใหญ่จะมี 4 ด้านหลักๆ ก็คือ 1. ให้ผลตอบแทนที่ยุติธรรม 2. บริษัทมีความเจริญก้าวหน้า 3. มีโอกาสเติบโตตามความสามารถ และ 4. บริษัทร่วมดูแลสังคมและสิ่งแวดล้อม ซึ่งทั้ง 4 ด้านนี้ CP ALL มีครบถ้วนภายใต้บรรยากาศการทำงานแบบ Harmony ซึ่งเอื้อให้ทุกคนสามารถแสดงศักยภาพของตัวเองได้อย่างเต็มที่ไม่ว่าจะอยู่ในระดับหรือตำแหน่งไหนก็ตาม

การไม่แบ่งชนชั้นวรรณะในที่ทำงาน ยึดเอาผลงานเป็นที่ตั้งมากกว่าเส้นสาย รับฟังเสียงของทุกฝ่าย ให้มีมิตรภาพในแบบเครือญาติ เหล่านี้คือส่วนหนึ่งของบรรยากาศการทำงานแบบ *‘ผสมส่วนเหมือน ผสานส่วนต่าง’* หรือ Harmony โดยจะให้ความสำคัญขององค์กรนั้นเดินหน้าไปควบคู่กับคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีของพนักงาน

เมื่อพนักงานมีความสุขจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานอย่างไร?

“ถ้าพนักงานมีความสุขเขาก็ไม่ป่วย ไม่สาย ไม่ขาด ไม่ลา บางวันสุขภาพดีแต่ป่วยทางใจก็ไม่อยากมาทำงาน แต่ถ้ามีความสุขตื่นมาอยากแต่งตัวไปทำงาน ถ้าใจคนรักงานแล้วก็อยากมาทำงาน ทำงานด้วยความรู้สึกที่ดี ทำให้ยิ้มแย้มแจ่มใสไปบรรยากาศที่ดี เมื่อคนมีความสุข สมองสีขาวจะทำงานได้ดี เกิดจินตนาการ เกิดความคิดสร้างสรรค์”

คุณลาวัณย์ เตียหงษากุล รองกรรมการผู้จัดการ เล่าให้ฟังว่า การสร้างบรรยากาศการทำงานที่มีความสุขนั้นไม่ใช่เรื่องง่าย แต่ก็ไม่ใช่ยากเกินความสามารถถ้าผู้นำและทีมงานตั้งใจจริง แม้จะใช้ระยะเวลาอย่างยาวนานแต่ถ้าลงมือทำอย่างต่อเนื่องก็สามารถบรรลุผลได้ตามที่คาดหวัง

หลายปีก่อนนี้อัตราการลาออกของพนักงานประจำของบริษัท อยู่ที่ 10% - 14% ต่อเดือน ปัจจุบันอยู่ที่ 3% - 4% ต่อเดือน ซึ่งถ้าเทียบจำนวนการลาออกนี้กับธุรกิจคอนวีเนียนสโตร์ในประเทศนั้นถือว่าน้อยมาก เพราะบางแห่งมีพนักงานลาออกถึง 10% ต่อเดือนนั้นหมายถึง 100% ต่อปีเลยทีเดียว

สาเหตุที่มีคนลาออกจาก CP ALL นั้นส่วนใหญ่มาจาก 3 เรื่องหลักก็คือ เรื่องหัวหน้างาน เรื่องส่วนตัว เรื่องเพื่อนร่วมงาน แม้ว่าอัตราเปอร์เซ็นต์การลาออกนั้นมีจำนวนที่ลดลงก็จริง แต่บริษัท ก็ไม่ได้ นิ่งนอนใจที่จะแก้ไขปรับปรุงทุกเรื่องอย่างจริงจัง เพื่อเพิ่มความสุขในการทำงานให้กับพนักงานโดยแก้กันตั้งแต่วัฒนธรรมขององค์กร จนไปถึงการช่วยเหลือพนักงานในด้านต่างๆ ยกตัวอย่างเช่น เมื่อครั้งอุทกภัยในปี พ.ศ. 2554 บ้านของพนักงานบางคนได้รับความเสียหาย ทางบริษัท ได้ให้เงินช่วยเหลือคนละ 5,000 - 10,000 บาทโดยประเมินจากความเสียหายที่เกิดขึ้นจริง หรือในบางพื้นที่ที่ห่างไกลและค่าครองชีพสูง เช่น เกาะพีพี จะมีบ้านพัก อาหารฟรี ให้พนักงาน

โครงการเคอะระซังเป็นอีกโครงการหนึ่ง ที่สามารถช่วยแก้ปัญหาให้พนักงานได้ โดยทุกสาขาร้าน จะมีสติ๊กเกอร์ที่มีชื่อและหมายเลขโทรศัพท์ที่พนักงานสามารถติดต่อขอความช่วยเหลือ ติดอยู่ด้านหลังร้านใน 7-Eleven ทุกสาขาทั่วประเทศไทย กรณีพนักงานเข้ากะดึกซึ่งเลยช่วงเวลาทำงานของสำนักงานแล้วก็จะมีการตอบรับอัตโนมัติให้พนักงานฝากเรื่องและเบอร์โทรกลับได้ตลอด 24 ชั่วโมง ซึ่งโครงการนี้คุณลาวัณย์บอกว่าสามารถแก้ไขปัญหาระหว่างผู้จัดการร้านและลูกน้องได้ถึง 100%

ในเรื่องส่วนตัวนั้น พนักงานที่ลาออกส่วนใหญ่จะมาจากสาเหตุของการเรียนต่อ เปลี่ยนอาชีพ หรือไม่มีความสุขของการปรับตัวไม่ได้ ส่วนเรื่องการลาออกเพราะเพื่อนงานนั้น ส่วนใหญ่จะรับมือกับงานที่มีความละเอียดซับซ้อนมากไม่ได้

เมื่อปัญหาเหล่านี้ได้รับการแก้ไขด้วยดี ความสุขในการทำงานก็เพิ่มมากขึ้น จนคุณลาวัณย์กล่าวว่า ความสุขที่ CP ALL นั้นเป็นรูปธรรมอย่างเห็นได้ชัด

อย่างแรก คือ พนักงานที่ร้องเรียนในโครงการเคอะระซังมีจำนวนน้อยลงมาก

อย่างที่สอง คือ การโทรเข้ามาร้องเรียนของลูกค้าลดลง จำนวนของลูกค้าที่โทรเข้ามาชมพนักงานร้าน 7-Eleven มีเพิ่มมากขึ้น



“ลูกค้ายังคงร้องเรียนอยู่เป็นเรื่องราวแต่ค่อยลงมาก ที่น่าภูมิใจคือลูกค้าโทรเข้ามาชมเยอะเนี่ยถึงวันละ 5-6 ราย ตั้งแต่มีจรรยาบรรณร้านอัมสเตอร์ดัมเราก็พยายามปลูกฝังพนักงานว่า ลูกค้าคือผู้จ่ายเงินเดือนให้เรา ลูกค้าคือผู้กำหนดทิศทางของการขาย ลูกค้าคือผู้สั่งการให้ยอดขายถ้าดีใจ เราจึงจำเป็นต้องตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าด้วยบริการจากใจ จากทีมงานที่มีความสุข”

โดยปฏิบัติตามจรรยาบรรณ ของพนักงาน 5 ข้อ ดังนี้

- ข้อที่ 1 เราต้องปฏิบัติต่อลูกค้าเหมือนครอบครัวของตัวเอง เวลาที่ครอบครัวเรามาเราจะทักทายยิ้มแย้มแจ่มใสไม่มีตรี
- ข้อที่ 2 ต้องซื่อสัตย์สุจริตต่อลูกค้า อย่างลูกค้าบางรายลืมนเงินไว้ 6-7 หมื่นบาท เด็กดูในกล้อง CCTV เลย์รู้ว่าเป็นของใคร พอลูกค้ามารับก็คืนให้ กระเป๋าสะดวกที่ลืมไว้ก็เก็บคืนหมด ลูกค้าบางรายเข้ามาในร้าน พอออกมาโดนรถเฉี่ยว พนักงานของเราวิ่งออกไปประคองลูกค้าเลย อีกคนเอาผ้าเย็นมาเช็ด อย่างนี้คือใจของเรามีความสุขและอยากให้คนอื่นมีความสุขด้วย
- ข้อที่ 3 เราต้องรักษาความสะอาดของร้านและพนักงาน เพื่อสุขอนามัยของลูกค้า
- ข้อที่ 4 เราเน้นเรื่องการปรับปรุงทุกอย่าง เพื่อให้ลูกค้าพึงพอใจตลอดไป
- ข้อที่ 5 พนักงานทุกคนจะร่วมมือกันในการทำให้เซเว่นฯ เป็นร้านอัมสเตอร์ดัมในดวงใจของลูกค้าตลอดไป

หากเราทำได้ครบ 5 ข้อ ก็จะบรรลุถึงเป้าหมายตามปรัชญาองค์กรที่ว่า

“เราปรารถนารอยยิ้มจากลูกค้าด้วยทีมงานที่มีความสุข”



บทที่ 9

อนาคตที่อยู่เคียงข้างกัน

นำเสนอวิสัยทัศน์และพันธกิจในอนาคตที่ใช้เป็นแนวทางในการบริหารคนเพื่อให้อยู่เคียงข้างกับองค์กรและสร้างสรรค์งานที่มีประสิทธิภาพ โดยจุดเริ่มต้นในวันนี้จะกลายมาเป็นการมั่นคงและยั่งยืนขององค์กรในอีก 100 ปีข้างหน้า

เมื่อวันที่ 1 มิถุนายน พ.ศ. 2532 เสี่ยงประตุ 7-Eleven แห่งแรกที่หัวมุมถนนพหลโยธินพงษ์ตั้งขึ้นเพื่อต้อนรับลูกค้าบนผืนแผ่นดินไทย เป็นหมุดหมายเริ่มต้นก่อนจะก้าวไปสู่กว่า 7,000 สาขาในปี 2556 และจะเดินหน้าไปสู่ 10,000 สาขาในปี 2558 ตามเป้าหมายที่ท่านประธานาธิบดี เจียงจินกั๋ว ได้วางไว้

23 ปีแห่งการเติบโตของ 7- Eleven และ CP ALL ตามวิสัยทัศน์ *‘เราให้บริการความสะอาดกับทุกชุมชน’* และพันธกิจ *‘มุ่งสร้างความผูกพันกับลูกค้าด้วยการสรรหาสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ ภายใต้การบริหารงานแบบ Harmony พร้อมทั้งสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีกับสังคมและชุมชน’* นั้นถือได้ว่าเดินตามแนวทางอย่างตรงเป้าหมายด้วยดีเสมอมา แม้จะมีมรสุมอยู่บ้างจากวิกฤตเศรษฐกิจและการต่อต้านจากสังคมในบางช่วง แต่ในเชิงลึกแล้วหากเจาะในรายละเอียดผ่านความสำเร็จลงไปในนั้นเราจะเห็นถึงกระบวนการในการปรับตัวและปรับปรุงตัวเองของ 7- Eleven ให้ทันต่อกระแสความเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอๆ อีกทั้งยังพร้อมรับอนาคตในวันข้างหน้าได้อย่างทันท่วงที ซึ่งทำให้การเติบโตในด้านธุรกิจนั้นเป็นไปอย่างต่อเนื่องและเข้มแข็ง แต่อีกสิ่งที่ 7- Eleven และ CP ALL ให้ความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่ากันตลอดระยะเวลาที่ถือกำเนิดขึ้นในประเทศไทยมานั้นก็คือ *‘ทุนมนุษย์’*

ทุนที่ต้องรักษาให้ดีที่สุด

ปลายปี 2550 วิกฤตการณ์แฮมเบอร์เกอร์ ความล้มเหลวทางเศรษฐกิจ เกิดขึ้นในสหรัฐอเมริกาจนต่อมาบริษัทผู้ผลิตรายยนต์ยักษ์ใหญ่ของโลกอย่างเจเนอรัล มอเตอร์ส คอร์ปอเรชั่น หรือ GM ต้องประกาศล้มละลายพร้อมกับปล่อยพนักงานทั่วโลกลอยแพนับแสนคน ยังไม่นับรวมถึงบริษัทอื่นๆ ที่พอเข้าขั้นวิกฤตก็เหินเหินของตัวเองทิ้งเพื่อรักษาร่างกายไว้ เหตุการณ์เช่นนี้เกิดขึ้นซ้ำแล้วซ้ำเล่า ในปี 2540 วิกฤตต้มยำกุ้งทำให้บริษัทหลายแห่งในประเทศไทยก็ทำเช่นเดียวกัน พนักงานที่เป็นกำลังหลักของบริษัทจะถูกปลดออกก่อนเพื่อรักษาองค์กรไว้ เป็นสูตรตายตัวของหลายบริษัท แต่มีบางบริษัทสวนกระแสด้วยการคิดบวก ปรับตัวปรับโครงสร้างในการบริหารงานใหม่เพื่อให้พนักงานที่คนฝ่าฟันมรสุมไปพร้อมกันได้

สำหรับ CP ALL วิกฤตเศรษฐกิจในปี 2540 นั้น ผู้บริหารในทุกภาคส่วนร่วมกันระดมสมองเพื่อหาทางออกให้กับพนักงานและองค์กร สิ่งที่ได้ออกมาจากการวิเคราะห์อย่างเคร่งครัดในครั้งนั้นก็คือ *‘ไม่ลดคน ไม่ลดเงินเดือน แต่ปลุกขวัญกำลังใจของพนักงาน ให้ทำรายได้เพิ่มขึ้นลดค่าใช้จ่ายที่ไร้ผลโดยไม่จำเป็น โดยความร่วมมือแรงใจของทุกฝ่ายทุกคน’* ผลปรากฏว่า 7-Eleven สามารถฝ่ามรสุมลูกใหญ่นั้นมาได้ โดยไม่บอบช้ำและไม่ทิ้งใครไว้ข้างหลัง

กลยุทธ์ที่น่าสนใจบางอย่างเกิดขึ้นในช่วงเวลานี้ด้วยมุมมองความคิดเชิงบวก และยังคงใช้เรื่อยมาจนถึงปัจจุบัน กลยุทธ์ที่ว่า ได้แก่ Ant Mission และ Bee Mission



Ant Mission หรือ พันธกิจของมด กิจกรรมกลุ่มย่อยที่เปิดโอกาสให้พนักงานร่วมกันกลุ่มละ 5-7 คนเพื่อนำเสนอแนวคิดใหม่ ๆ ในการลดค่าใช้จ่าย หรือเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้หน่วยงานของตนเอง การรับฟังเสียงพนักงานในลักษณะนี้เป็นการกระตุ้นให้พนักงานมีส่วนร่วมในการคิดแบบสร้างสรรค์เพื่อองค์กรหรือหน่วยงานของตนเอง ทั้งยังฝึกการทำงานร่วมกันเป็นทีม ตัวอย่างหนึ่งที่ได้ออกมาในครั้งนั้นก็คือใบเสร็จอย่างย่อ ใบเสร็จแต่เดิมนั้นจะมีความยาว 11 ซม. เมื่อนำส่วนต่างๆ ที่ไม่จำเป็นออกและย่อลงจะเหลือความยาวเพียง 8 ซม. ซึ่งใบเสร็จนี้ต้องพิมพ์วันละกว่า 2 ล้านใบ เมื่อย่อลงสามารถลดการใช้กระดาษคิดเป็นระยะทางได้ถึง 22,000 กิโลเมตรเลยทีเดียว

ในส่วนของ Bee Mission หรือ พันธกิจของผึ้งนั้น คือการแก้ไขปัญหาหรือหาทางเพิ่มประสิทธิภาพให้องค์กรด้วยการมองจากมุมสูง นั่นคือมาจากมุมมองของผู้บริหาร ผู้บริหารแต่ละคนต้องระดมสมองในหน่วยงานของตนเองเพื่อหากลยุทธ์มาแก้ไขสถานการณ์ที่กำลังเกิดขึ้นกับองค์กร เป็นการวางกลยุทธ์และสั่งการในแบบ Top Down

ทั้ง Bee Mission และ Ant Mission คือกลยุทธ์ในการให้ความสำคัญต่อคนในทุกระดับ เปิดโอกาสให้ร่วมเป็นส่วนหนึ่งในการแก้ไขและเพิ่มประสิทธิภาพให้กับบริษัท นั่นคือเรื่องความศรัทธาใน **‘ทีมเวิร์ค’** ซึ่งถือเป็นหัวใจที่ทำให้องค์กรที่มีพนักงานหลายหมื่นคนสามารถก้าวไปข้างหน้าได้อย่างกระฉับกระเฉง

“เมื่อองค์กรมีคนจำนวนเท่านี้เราทุกคนช่วยกันคิดหรือเปล่า คุณเป็นองค์กรที่มีคนมากแต่คิดว่ามีคนไม่กี่คนอยู่เพียง 5 คน อีกพันคนต้องรอรับคำสั่งหรือรอรับอารมณ์ของ 5 คนนี่ก็ผิดแล้ว ทำแบบนี้เท่ากับองค์กรมีพลังจากมันสมองของคน 5 คนเท่านั้น แล้วบริษัทจะเติบโตไปด้วยอรรถิยาของ 5 คนอย่างนั้นหรือ ผมไม่เชื่ออย่างนั้น ผมเชื่อเรื่องทีมเวิร์ค คนทุกคนมีความคิดและพลังสร้างสรรค์

เรื่องที่สำคัญคือยอมรับทีมเวิร์ค ไม่มีใครมาเป็นฮีโร่ เราให้ความสำคัญเขาแต่ไม่สร้างฮีโร่ เพราะยังไปก็ต้องทำงานร่วมกัน ต้องเคารพสิทธิซึ่งกันและกันและเคารพความสำคัญของแต่ละหน้าที่ สังเกตดูว่าที่นี่เราให้ความสำคัญทุกหน้าที่ ไม่ใช่ว่าหน้าที่นี้ทำเงินเข้าบริษัทเราก็ให้ความสำคัญกับหน้าที่นี้อย่างเดียว ถ้าเป็นเช่นนั้นอีกหลายหน้าที่ก็จะน้อยใจ เพราะถ้าไม่มีหน้าที่อื่นๆ มาสนับสนุนเขาจะเก่งทุกด้านได้อย่างไร ที่นี่เราจึงให้ความสำคัญกับทุกหน้าที่”

คือสิ่งที่คุณก่อตั้ง ซีอีโอ (CEO) เน้นย้ำเสมอมาในเรื่องของการสร้างพลังทีม ให้คุณค่าของทุกคนเสมอกัน ไม่ว่าจะตำแหน่งหน้าที่ใดๆ ก็ตามแต่การจะสร้างพลังทีมให้เกิดขึ้นกับคนจำนวนเรือนหมื่นได้นั้น สิ่งสำคัญอีกอย่างหนึ่งคือต้องสร้างความเป็นชนชั้นและศักดิ์นาให้หมดไป

องค์กรแห่งการกระจายอำนาจ

องค์กรที่มีเจ้านายสั่งการเพียงอย่างเดียวโดยไม่ฟังความเห็นของคนอื่นๆ สั่งการด้วยอำนาจบาตรใหญ่แต่เพียงผู้เดียวนั้น นานวันเข้าเมื่อลูกน้องไม่สามารถแสดงความคิดเห็นได้ หรือแสดงความคิดเห็นแล้วไม่มีใครฟัง ก็จะเข้าข่าย **‘พูดไปสองไพเบี้ย นิ่งเสียตำลึงทอง’** ต่อมาความคิดสร้างสรรค์ที่เคยพองฟูก็จะค่อยๆ แพลบลง พนักงานเหล่านั้นถ้าไม่เผลอตายเสียก่อนก็คงหาองค์กรใหม่ที่เปิดโอกาสให้ตนเองแสดงความคิดสร้างสรรค์ได้อย่างเต็มที่ ส่วนตัวเจ้านายที่ชอบใช้อำนาจเผด็จการ นานวันเข้าก็จะกลายเป็นผู้ที่ปิดหูปิดตาตนเอง สั่งการอะไรลงไปอาจจะไม่ได้ประสิทธิภาพกับองค์กรเต็มที่ หรือร้ายสุดอาจจะเปิดเส้นทางสู่หุบเหวให้กับบริษัทนั้นเลยก็ได้

ในส่วนของพนักงานที่ชอบเป็นทาสนั้นก็มักจะพัวพันอยู่กับความคิดที่ว่า **‘ค่าของคน อยู่ที่คนของใคร’** ซึ่งในความเป็นจริงที่ถูกต้องคือ **‘ค่าของคนอยู่ที่ผลของงาน’** เมื่อคิดแต่ว่าเป็นคนของใคร วันๆ ก็ได้แต่เฝ้าเพียรเอาใจเจ้านายโดยที่ไม่ได้พัฒนาศักยภาพของตนเอง นานวันเข้าก็จะกลายร่างเป็นเสมือนนกฟาก ซึ่งนอกจากจะทำให้องค์กรไม่สามารถเดินหน้าได้อย่างเต็มที่แล้ว ชำร่วยกว่านั้นคือการก้าวขึ้นสู่บันได แขนงเชือกผูกคอตนเอง

คุณก่อตั้ง จึงมีแนวคิดในการประกาศเลิกทาสเพื่อเปิดโอกาสให้ทุกคนแสดงศักยภาพของตนเองให้เต็มที่ สร้างประชาธิปไตยในที่ทำงานให้เกิดขึ้นในทุกระดับของการทำงาน เพื่อสร้างคุณค่าของพนักงานให้เกิดขึ้นตามแนวทาง **‘ค่าของคนอยู่ที่ผลของงาน’** ไม่ใช่อยู่ที่คนของใคร

ทีมเวิร์ค จึงเป็นหัวใจสำคัญของ 7-Eleven และ CP ALL เพราะนอกจากจะช่วยให้พนักงานนับหมื่นคนในองค์กรสามารถเดินหน้าไปพร้อมกันได้อย่างเป็นหนึ่งเดียวแล้ว ยังได้สร้างบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อนำไปสู่นวัตกรรมใหม่ๆ ที่จะนำมาใช้พัฒนาองค์กรและรับมือความเปลี่ยนแปลงในอนาคต และบรรยากาศเช่นนี้เองที่จะสร้างสิ่งที่เรียกว่า **‘การทำงานอย่างมีความสุข’** ให้เกิดขึ้น

แต่บรรยากาศการทำงานที่จะมีความสุขได้นั้น ยังต้องมีความซื่อสัตย์สุจริตเป็นตัวเชื่อมตัวผูกให้ทุกคนรักใคร่กันได้อย่างสนิทใจ เพราะหากปล่อยคนโกงหรือคนทุจริตเกิดขึ้นโดยเฉพาะในระดับหัวหน้าแล้ว นอกจากจะเป็นสนิมบนท่อนโครงสร้างของบริษัทให้ผุกร่อนแล้ว ยังจะทำให้เกิดโรคร้ายแรงที่จะคอยกัดกินจิตใจผู้คนให้ตกต่ำลงไปเรื่อยๆ



‘คนเก่งแต่โกงไม่สามารถยืนอยู่ได้ในระยะยาว แต่คนดีที่ไม่เก่งสามารถพัฒนาตนเองและยึดหยัดได้ยาวนานกว่า’ สิ่งนี้ไม่ใช่แค่เพียง 7-Eleven หรือ CP ALL ที่ต้องการเท่านั้น หากแต่องค์กรชั้นนำในปัจจุบันทั้งของไทยและของโลกก็กำลังเสี่ยงไปในทิศทางเดียวกัน

ไม่ใหญ่ต้องมีรากฐานมั่นคงถึงจะเติบโตได้อย่างยั่งยืน

นับจากวันแรกจนถึงวันที่ CP ALL มีอายุครบ 22 ปีในวันนี้ หากเปรียบเป็นหนุ่มสาวก็ถึงวัยที่ต้องก้าวเดินไปสู่โลกกว้างเก็บเกี่ยวประสบการณ์และความรู้ใหม่ๆ เพื่อพัฒนาตนเองให้เติบโตอย่างมั่นคงและยั่งยืนไปจนถึงอายุ 60-70 ปี หรือถ้าเป็นไปได้ก็คือ 100 ปี

องค์ 100 ปีไม่ใช่เรื่องแปลกสำหรับโลกใบนี้ แต่การจะเป็นองค์กร 100 ปีได้อย่างสง่างามและเติบโตอย่างมั่นคงนั้นไม่ใช่เรื่องง่ายเพราะในทุกวันเวลาที่กำลังเดินหน้านั้น มักนำเอาความเปลี่ยนแปลงและเรื่องที่ไม่คาดฝันมาเสมอ

ถ้าถามว่า CP ALL จะกลายเป็นองค์กร 100 ปีหรือไม่นั้นคงตอบได้ยาก แต่เราได้มีแผนงานและกลยุทธ์เพื่อพัฒนาและรองรับการเติบโตอย่างยั่งยืน

โดยสรุป องค์กรจะอยู่ได้ด้วย 2 แนวทาง แนวทางแรกคือประสบความสำเร็จในเชิงธุรกิจ แนวทางต่อมาคือระบบภายในต้องแข็งแกร่งและปรับตัวได้ทันกาลเสมอ หากเปรียบเป็นต้นไม้ เมื่อกิ่งก้านสาขาเจริญงอกงามจนแตกดอกออกผลได้ดีนั้น ลำต้นและราก ซึ่งน้ำพาสารอาหารและน้ำเลี้ยงก็ต้องแข็งแกร่งเช่นกัน เป็นการส่งเสริมซึ่งกันและกัน

สูตรบำรุงรากและลำต้นเพื่อให้ CP ALL กลายเป็นไม้ที่เติบโตใหญ่จนสามารถฟันฝ่ามรสุมและงดงามได้นั้นมีอยู่หลายสูตรทีเดียว แต่สูตรหลักๆ ที่ใช้อย่างต่อเนื่องมีทั้งหมดด้วยกัน 9 สูตรด้วยกัน ซึ่งประกอบไปด้วย

สูตรที่ 1 Ant Mission พันธกิจของมด กระตุ้นให้พนักงานระดมสมอง เพื่อหาความคิดสร้างสรรค์ในการช่วยเหลือองค์กร

สูตรที่ 2 Bee Mission พันธกิจของผึ้ง เน้นให้ผู้บริหารระดมความคิดเพื่อสร้างโมเดลใหม่ๆ เพื่อมาพัฒนาหน่วยงานตนเอง

สูตรที่ 3 Effective Meeting คือการประชุมอย่างมีประสิทธิภาพ มีการประชุมกันค่อนข้างบ่อย ดังนั้นการประชุมในแต่ละครั้งจึงต้องเน้นให้ตรงตามวัตถุประสงค์และตรงต่อเวลาที่กำหนด เพื่อไม่ให้แต่ละฝ่ายแต่ละหน่วยงานต้องมาเสียเวลาไปกับเรื่องสัพเพเหระมากเกินไป

สูตรที่ 4 PCS หรือ Perfect Communication & Service การสื่อสารและการบริการที่สมบูรณ์แบบ 7-Eleven อยู่ในธุรกิจการให้บริการ ดังนั้นการสื่อสารและการบริการที่มีคุณภาพจึงเป็นเรื่องสำคัญมาก โดยเฉพาะภายในองค์กรที่คนจำนวนมากนั้น การสื่อสารที่ดีและการบริการที่มีคุณภาพสูงสุด(หรือการส่งต่องานภายใน) จะช่วยให้แต่ละหน่วยงานทำงานได้อย่างไม่มีติดขัด ระบบทั้งหมดจะลื่นไหล และเกิดความคล่องตัวสูงขึ้นในองค์กรอย่างเห็นได้ชัด ดังนั้น จึงมีการประชุมทุกเดือนเพื่อให้แต่ละฝ่ายได้มีการประเมิน PCS กันและกัน เป็น กระจุกสะท้อนใบหน้าเพื่อปรับปรุงตนเอง

สูตรที่ 5 คือ 7 ส. จากเดิมที่มี 5 ส. เพิ่มไปอีก 2 ข้อเพื่อความครอบคลุมและพ้องกับ 7-Eleven 7 ส. ที่ว่านี้คือ สะสาง สะดวก สะอาด สุขลักษณะ สร้างนิสัย สวยงาม และสิ่งแวดล้อม เป็นสูตรในการสร้างระเบียบวินัยให้เกิดขึ้นในที่ทำงาน

สูตรที่ 6 Safety ความปลอดภัยของพนักงานและทรัพย์สินของบริษัทถือเป็นเรื่องสำคัญ แต่ไม่ใช่วิธีหวายล้อมคอก หากแต่ต้องป้องกันเพื่อไม่ให้เกิดอันตรายเหตุที่จะนำมาซึ่งความสูญเสียแล้วปิดประตูเส้นทางนั้นให้สนิท

สูตรที่ 7 พัฒนาคุณภาพเลขานุการ หลายคนคิดว่าเลขามักเป็นเพียงแค่ผู้ช่วยผู้บังคับบัญชา แต่โดยลึกๆ แล้วเลขาคือผู้ที่อยู่เบื้องหลังการดำเนินงานของบริษัทให้ราบรื่น ดังนั้น จึงต้องมีการคัดสรรผู้ที่มีใจรักและเห็นคุณค่าในงานเลขานุการ อย่างแท้จริง ขณะเดียวกันก็ต้องมีการอบรมนายเพื่อให้ใช้เลขานุการได้อย่างถูกต้องเหมาะสม เพื่อที่ว่าเลขานุการ จะไม่ได้เป็นแค่ไม้ประดับประจำตำแหน่งเท่านั้น

สูตรที่ 8 ISO 9000 ฉบับ 2000 ระบบที่นำมาใช้รักษามาตรฐานของการทำงานให้มีคุณภาพสม่ำเสมอ เพราะมีหน่วยงานถึง 25 สำนัก แบ่งออกเป็น 150 ฝ่าย มีพนักงานรวมกันกว่า 98,000 คนทั้ง Full Time และ Part Time อีกทั้งยังมีการสลับสับเปลี่ยนงานกันอยู่เรื่อยๆ เพื่อความเหมาะสม ดังนั้นเมื่อคนใหม่เข้ามาแทนที่คนเก่าจะต้องรอบรู้งานเหมือนที่คนเก่าเคยทำได้ ISO 9000 ฉบับ 2000 จึงเป็นเหมือนแม่พิมพ์งานที่มีมาตรฐานสม่ำเสมอ

สูตรที่ 9 TQA หรือ Thailand Quality Award หรือรางวัลคุณภาพแห่งชาติ เดิมต้นแบบมาจากรางวัลคุณภาพแห่งสหรัฐอเมริกา ก่อตั้งโดย Mr. Malcolm Baldrige รัฐมนตรีว่าการกระทรวงพาณิชย์ของอเมริกาในทศวรรษที่ 80 ซึ่งตอนนั้นแพร่หลายไปกว่า 50 ประเทศทั่วโลก TQA ของไทยนั้นถูกบรรจุไว้แผนยุทธศาสตร์การเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ และเป็นส่วนหนึ่งของแผนพัฒนาเศรษฐกิจ



และสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 โดยมีสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ เป็นหน่วยงานหลักในการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน CP ALL ได้ใช้กรอบของ TQA นี้เพื่อเป็นกระจกส่องการทำงานของตนเอง ว่ามีข้อเด่นข้อด้อยตรงไหนที่ควรลดหย่อนตัดทอน เพื่อพัฒนาศักยภาพตนเองให้อยู่ในระดับสากลและโดยรวมแล้วเพื่อมาต่อเติมเต็ม TQM (Total Quality Management) หรือการจัดการคุณภาพโดยรวมขององค์กรให้สมบูรณ์แบบ

ทั้ง 9 หลักสูตรดังกล่าวนี้ สามารถทำให้ CP ALL กลายเป็นไม้ใหญ่ยืนต้นได้อย่างงดงาม แต่ไม้ใหญ่นั้นถ้าอยู่โดดเดี่ยวโดยไม่เอื้ออาทรให้ไม้เล็กอื่นๆ ในสังคมได้เติบโตก็ดูจะเป็นต้นไม้ที่โดดเดี่ยวอยู่ท่ามกลางทะเลทราย ดังนั้นองค์กรและสังคมจึงต้องเติบโตไปพร้อมกันโดยจะแยกขาดกันไม่ได้

CP ALL มีกิจกรรมเพื่อสังคมและสิ่งแวดล้อมมาตั้งแต่ปี 2536 โดยตั้งเป็นปณิธานอันแน่วแน่ไว้ว่า เมื่อ 7-Eleven ไปตั้งในที่ใดต้องทำตัวเป็นเพื่อนบ้านที่ดี และรับผิดชอบต่อชุมชน อีกทั้งยังมีโครงการด้านความรู้ และพัฒนาจิตใจเกิดขึ้นอีกมากมาย อย่างต่อเนื่อง อย่างเช่นด้านพุทธศาสนาจะมีโครงการยกวัดมาไว้ที่เซเว่นฯ หรือในด้านการเรียนรู้จะมีโครงการชุมชนรักการอ่านเพื่อสนับสนุนให้ชุมชนตระหนักถึงความสำคัญของการอ่านอันจะนำไปสู่การพัฒนาตนเองและสังคม โครงการ CSR (Corporate Social Responsibility) การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมของ CP ALL

นอกจากนี้ ยังมีโครงการสร้างคนด้วย DNA ของตนเองโดย โดยเปิดเป็นโรงเรียนปัญญาภิวัฒน์เทคโนโลยี สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์ และสถาบันเทคโนโลยีปัญญาภิวัฒน์ เพื่อเสริมสร้างคนในโลกของการทำงานจริง โดยเน้นการเรียนรู้ทฤษฎีควบคู่กับการทำงานภาคปฏิบัติ (work based learning) เป็นการสร้างคนเพื่อรองรับการขยายตัวในธุรกิจ และสร้างคนที่เห็นคุณค่าของการทำงานในโลกของความเป็นจริง

ทั้งหมดนี้คือการปูทางไปสู่อนาคตของ CP ALL โดยหัวใจสำคัญอยู่ที่ ‘คน’ เพราะไม่ว่าเทคโนโลยีในอนาคตจะก้าวหน้าไปเพียงใด หรือไม่ว่าเวลาจะผ่านไปอีกกี่ศตวรรษ

พนักงานก็ยังคงเป็นจิตวิญญาณขององค์กร เสมอมา ...



บทที่ 10

เมื่อให้สังคม สังคมให้มากกว่า

นำเสนอการทำกิจกรรมเพื่อสังคมของ CP ALL ที่ผ่านม
รวมทั้งผลย้อนกลับที่เกิดจากการทำกิจกรรมนั้นๆ
โดยมีกรณีตัวอย่างในด้านต่างๆ

“จะดีแค่ไหนหากบ้านเมืองของเราเป็นสังคมแห่งความสุขและสมานฉันท์... จะดีแค่ไหนหากพี่น้องไทยทุกคนมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น... จะดีแค่ไหนหากสังคมไทยเป็นสังคมแห่งการอ่านและการเรียนรู้ ฯลฯ ภาพสะท้อนดังกล่าวจะเกิดขึ้นได้อย่างไรหากพวกเราไม่ร่วมมือร่วมใจกัน ในฐานะองค์กรภาคเอกชนที่เติบโตเคียงคู่ชุมชนและสังคมมาเป็นระยะเวลา 2 ทศวรรษ บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) ผู้บริหารร้านสะดวกซื้อเซเว่น อีเลฟเว่น มีความภาคภูมิใจเป็นอย่างยิ่งที่มีส่วนร่วมเป็นพลังขับเคลื่อนเพื่อสร้างสรรค์สิ่งดีให้บังเกิดแก่บ้านของเรา”

นี่คือเจตนารมณ์ของบริษัท ซึ่งเป็นประโยชน์ที่ คุณสุวิทย์ กิ่งแก้ว รองกรรมการผู้จัดการอาวุโส CP ALL กล่าวเปิดการสนทนา

“หนึ่งในพันธกิจหลายๆ ข้อของ CP ALL คือ การมุ่งสร้างคนดีสู่สังคม เพราะเรามองว่าถ้าสังคมไม่ดี สังคมมีปัญหา ธุรกิจก็ไม่สามารถดำเนินไปได้อย่างปกติสุข เราเป็นแค่ส่วนเล็กๆ ที่เข้าไปมีส่วนร่วมในการช่วยเหลือสังคม ต้องช่วยกันคนละไม้คนละมือทำตรงไหนได้เราก็ทำ”

ไม่เพียงแค่นโยบายและคำพูดของผู้บริหารเท่านั้นแต่ภาพการมีส่วนร่วมในการช่วยเหลือสังคมของ CP ALL ได้ดำเนินมาอย่างต่อเนื่อง และมุ่งมั่นอย่างจริงจังและจริงใจ ซึ่งผลงานที่โดดเด่นมากก็คือในด้านการศึกษาและศาสนา เพราะมองว่าการพัฒนาคนดีคืนสู่สังคมนั้นต้องเริ่มต้นปลูกฝังกันตั้งแต่เด็กๆ เพราะเด็กเหล่านี้จะเติบโตเป็นกำลังของชาติ และผู้ที่ขับเคลื่อนเศรษฐกิจของไทยในอนาคต การให้การศึกษาที่ดีไปพร้อมๆ กับการนำธรรมะเข้าไปขัดเกลาจิตใจจะเป็นการหล่อหลอมให้พวกเขาเติบโตสู่สังคมอย่างมีคุณภาพ และจะกลายเป็นพนักงานหรือผู้บริหารที่มีคุณธรรมที่จะมาช่วยพัฒนาสังคมไทยในอนาคต

การพัฒนาคนให้เป็นคนดีไม่ได้จำกัดแค่คนในบริษัทของตัวเองเท่านั้น มีโครงการมากมายที่ให้คนในชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม เพราะมองว่าร้าน 7-Eleven เป็นส่วนหนึ่งของสังคม ถ้าสังคมมีความสุข คน 7-Eleven ก็มีความสุขตามไปด้วย

ยกวัดมาไว้ที่เซเว่นฯ

ท่ามกลางวิถีชีวิตที่เร่งรีบในสังคมเมือง ความวุ่นวายของผู้คนและรถราบนท้องถนน มีความสงบเกิดขึ้นในมุมเล็กๆ ณ ชั้น 11 ซีพี ทาวเวอร์ บนถนนสีลมย่านธุรกิจสำคัญใจกลางของกรุงเทพมหานคร ภายใต้โครงการที่ชื่อว่า ‘ยกวัดมาไว้ที่เซเว่นฯ’

ด้วยตลอดระยะเวลาทั้งสัปดาห์ที่หลายๆ คนอาจวุ่นวายอยู่กับหน้าที่การงานและบริหารจัดการธุรกิจ โครงการนี้ทำให้พนักงานของเซเว่นฯ ผู้บริหาร รวมถึงผู้คนทั่วไปได้ใช้เวลาในช่วงสั้นๆ

สวดมนต์

ฟังธรรมอย่างน้อยสัปดาห์ละหนึ่งครั้งซึ่งจะจัดขึ้นเป็นประจำทุกๆ วันศุกร์เวลา 12.00 - 14.00 น. โดยโครงการนี้เปิดโอกาสให้พุทธศาสนิกชนทั่วไปที่สนใจในเรื่องธรรมะเข้าร่วมฟังได้อย่างไม่จำกัดเพศและวัย



หากลองสังเกตดูเราจะเห็นว่า บนถนนสี่เลนทั้งเส้นนั้นไม่มีวัดตั้งอยู่เลย การดำเนินชีวิตของผู้คนในแถบนี้ก็เต็มไปด้วยความเร่งรีบ โครงการ **‘ยกวัดมาไว้ที่เซเว่น’** จึงเป็นโครงการที่สามารถเติมเต็มสิ่งที่ขาดหายไปของผู้คนแถบนี้ส่งผลให้ในแต่ละวันศุกร์ตอนเที่ยงจะมีพุทธศาสนิกชนหลังไหลเข้ามาฟังธรรมะไม่ต่ำกว่า 300 - 400 คน และบางครั้งที่มีพระชื่อดังมาเทศนาก็จะมีพุทธศาสนิกชนเข้าร่วมสูงสุดถึงกว่า 1,000 คน โดยในจำนวนนี้ส่วนใหญ่จะเป็นผู้คนในละแวกใกล้เคียง รวมทั้งพนักงานบริษัทอื่นๆ บนถนนสายนี้

นับถึงวันนี้กว่า 15 ปีที่โครงการ **“ยกวัดมาไว้ที่เซเว่น”** อันมีพระพุทธศาสนาเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างเกราะคุ้มกัน และสร้างเสริมภูมิคุ้มกันทางด้านจิตใจให้กับผู้คนเรือนแสน เพื่อเป็นแนวทางในการดำรงชีวิตให้แก่พุทธศาสนิกชนได้อย่างถ้วนทั่ว

สนับสนุนให้พนักงานและประชาชนเรียนรู้พระพุทธศาสนา

โครงการที่น่าสนใจอีกโครงการหนึ่งก็คือ การเปิดโอกาสให้พนักงานได้เรียนและสอบธรรมศึกษาโดยนำผลการสอบมาเป็นส่วนหนึ่งในการพิจารณาสวัสดิการให้พนักงาน ทั้งนี้เพื่อสร้างแรงจูงใจให้พนักงานใฝ่ในธรรมะมากขึ้น อาทิ ผู้ที่สอบธรรมศึกษาตรีผ่านมีสิทธิ์เข้าร่วมเดินทางไปดูสังฆนิยสถานในประเทศอินเดียโดยบริษัทจะดำเนินการออกค่าใช้จ่ายให้ 10% ผู้ที่สอบธรรมศึกษาโทบริษัทจะออกค่าใช้จ่ายให้ 20% และใครที่สามารถสอบธรรมศึกษาเอกได้รับวิทยนิตออกค่าใช้จ่ายให้สูงถึง 50% ซึ่งกิจกรรมนี้ได้รับความสนใจจากพนักงานอย่างล้นหลาม ขณะที่พนักงานที่เข้าร่วม กิจกรรมนี้นอกจากจะได้ศึกษาธรรมอย่างแท้จริงแล้ว อีกด้านหนึ่งก็ได้พัฒนาจิตใจของตนเองให้ดีขึ้นด้วย

ขณะเดียวกัน CP ALL ก็ได้รับอนุญาตจาก **“สำนักแม่กองธรรมสนามหลวง”** สังกัดวัดบวรนิเวศวิหาร ให้เป็นสนามสอบธรรมศึกษาในระดับตรี โท เอก ซึ่งเป็นบริษัทเอกชนเพียงรายแรกและรายเดียวที่ได้รับเกียรตินี้ โดยผู้ที่สอบธรรมศึกษาต่างสามารถใช้ศูนย์ของ CP ALL เป็นสถานที่สอบได้ไม่ว่าจะเป็นพนักงานหรือไม่ก็ตาม

ครูผู้สอนธรรมะ

ด้วยเจตนารมณ์ของหลวงพ่ोजรัญ ฐิตธัมโม วัดอัมพวัน จังหวัดสิงห์บุรี ที่ต้องการให้เยาวชนคนรุ่นใหม่ได้เข้าใจธรรมะมากขึ้น จึงมีแนวคิดที่จะนำธรรมะเข้าสู่โรงเรียน แต่การที่จะขยายผลให้ครอบคลุมนักเรียนทั่วประเทศนั้นจำเป็นต้องได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดีจากทางโรงเรียนและครูผู้สอน โครงการฝึกอบรมครูผู้สอนพุทธศาสนาจึงเกิดขึ้นในปีพ.ศ. 2539 โดยได้รับการตอบรับเป็นอย่างดีจากคุณครูวิชาพุทธศาสนาทั่วประเทศ ซึ่งรุ่นแรก CP ALL ได้ส่งครูผู้สอนธรรมะ เข้าไปศึกษาธรรมะอย่างจริงจังที่วัดอัมพวัน เพราะครูคือเรือจ้าง คือแสงสว่างนำทาง หากมีครูดีมีคุณธรรม ย่อมสอนศิษย์ให้เดินทางไปในทิศทางที่ถูกต้อง

ผลจากโครงการนี้ทำให้ครูผู้สอนวิชาพุทธศาสนา สามารถเข้าใจและถ่ายทอดวิชาพุทธศาสนาได้อย่างถูกต้อง สามารถทำสื่อการเรียนการสอนที่เข้าใจง่ายขึ้น สามารถทำให้นักเรียนกลายเป็นที่สนใจของเด็กๆ มากขึ้น

กว่า 15 ปีในการดำเนินงานจวบจนปัจจุบัน ไม่เพียงแต่ครูวิชาพุทธศาสนาเท่านั้นที่เข้าร่วม ยังมีครูวิชาอื่นๆ เข้าร่วมด้วย อาทิ คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ เพราะครูในทุกสาขาสามารถนำธรรมะเข้าไปสอดแทรกในวิชาเรียนได้ จึงไม่ใช่เรื่องแปลกที่โครงการนี้จะได้รับความสนใจจากครูทุกแขนง

CP ALL เติบโตไปพร้อมกับสิ่งแวดล้อม

จากข้อมูลปัจจุบัน(พ.ศ. 2554) พบว่าคนไทยใช้ถุงพลาสติกรวมกันมากถึง 1,800 ล้านต่อวัน ส่งผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมเป็นอย่างมาก ล่าสุดเซเว่นฯ ได้มีการนำร่องใช้ถุงพลาสติกย่อยสลายด้วยแสงอาทิตย์ โดยเริ่มต้นนำร่องในเขตพื้นที่ท่องเที่ยวทางธรรมชาติก่อน ซึ่งมีอยู่ประมาณ 150 สาขา อาทิ เกาะภูเก็ต เกาะสมุย เกาะเต่า และเกาะพีพี เป็นต้น เพื่อช่วยรักษาสภาพแวดล้อมและช่วยลดโลกร้อน พร้อมทั้งวางแผนขยายไปยังพื้นที่อื่นๆ ในอนาคต โดยจะมีการศึกษาความเป็นไปได้ในการนำถุงพลาสติกย่อยสลายทางชีวภาพมาใช้ทุกสาขา หากราคาต้นทุนของถุงชนิดนี้ปรับลดลงมาอย่างสมเหตุสมผล หรือด้วยการสนับสนุนจากภาครัฐ



คุณสุวิทย์ กิ่งแก้ว รองกรรมการผู้จัดการอาวุโส เล่าให้ฟังว่า “การนำถุงพลาสติกย่อยสลายด้วยแสงอาทิตย์มาใช้งาน ทำให้ต้นทุนของบริษัทเพิ่มสูงขึ้นประมาณ 10% ผมอยากให้ประเทศไทยมีเทคโนโลยีที่สามารถผลิตถุงพลาสติกชีวภาพ (Bioplastic) เชิงพาณิชย์ได้ เพราะนอกจากจะช่วยโลกแล้วยังทำให้พืชผลทางการเกษตรมีราคาสูงขึ้นด้วยเนื่องจากวัตถุดิบที่จะนำไปเป็นพลาสติกชีวภาพมาจากมันสำปะหลังและข้าวโพด

นอกจากนี้ ยังได้ลงนามบันทึกข้อตกลงร่วมกับสถาบันสิ่งแวดล้อมอุตสาหกรรม สมาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (ส.อ.ท.) และกรมควบคุมมลพิษ ในการจัดจำหน่ายสินค้าที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม โดยการจัดทำตราสัญลักษณ์สินค้าที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมบนชั้นวางสินค้าที่ได้รับผลจากสิ่งแวดล้อมภายในร้าน 7-Eleven ซึ่งมีสาขากระจายอยู่ทั่วประเทศ ซึ่งจะช่วยในการเผยแพร่และประชาสัมพันธ์สินค้าที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมให้เป็นที่รู้จักในกลุ่มผู้บริโภคมากขึ้น และยังมีส่วนสำคัญในการส่งเสริมให้เกิดตลาดสีเขียวในประเทศไทยต่อไปด้วย

นอกจากนี้ในส่วนของพนักงานประจำสำนักงานใหญ่ ยังมีโครงการตั้งกล่องรับบริจาคถุงพลาสติกที่ใช้แล้ว เพื่อนำกลับไป Recycle ซึ่งสามารถรวบรวมถุงพลาสติกได้ถึงปีละ 180,000 ถุง จากตรงนี้ยังต่อยอดไปสู่ร้าน 7-Eleven ด้วยการให้พนักงานซื้อเชิญลูกค้าที่ซื้อของจำนวนน้อยขึ้นลดการใช้ถุงพลาสติกลง ซึ่งได้รับผลตอบรับที่ดีโดยมีตัวเลขของการลดใช้ถุงพลาสติกอยู่ที่ 19 ใบต่อสาขาต่อวัน หรือกว่า 95,000 ใบต่อวัน”

สร้างสังคมแห่งการเรียนรู้

จากข้อมูลของสำนักงานสถิติแห่งชาติ ที่ได้เปิดเผยผลการสำรวจการอ่านหนังสือนอกเวลาเรียน นอกเวลาทำงานของคนไทย ในปี 2551 พบว่าคนไทยอ่านหนังสือเฉลี่ยวันละ 39 นาที หรือประมาณ 5 เล่มต่อคนต่อปี อัตราการซื้อหนังสือ 2 เล่มต่อคนต่อปี ขณะที่ประเทศเพื่อนบ้านของเราอย่าง สิงคโปร์และเวียดนาม มีอัตราการอ่านเฉลี่ย 40-60 เล่มต่อคนต่อปี ซึ่งถือเป็นตัวเลขที่น้อยมากเมื่อเปรียบเทียบกับประเทศเพื่อนบ้านในภูมิภาคเดียวกัน ดังนั้นโครงการรณรงค์ให้ทุกคนรักการอ่านจึงเกิดขึ้น

CP ALL เป็นอีกหนึ่งองค์กรหนึ่งที่ตระหนักถึงปัญหานี้ และได้จัดทำกิจกรรมที่เน้นสนับสนุนและส่งเสริมด้านการศึกษาและเยาวชน อยากให้เด็กไทยรักการอ่าน โดยได้จัดโครงการประกวดหนังสือดีเด่นรางวัล 7 book awards รวมถึงได้ประสานความร่วมมือกับ 4 องค์กรประกอบด้วย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สมาคมนักเขียนแห่งประเทศไทย สมาคมครูภาษาไทยแห่งประเทศไทย และสมาคมการ์ตูนไทย เพื่อร่วมดำเนิน ‘โครงการค่ายกลัวรรณกรรม’ และ ‘โครงการค่ายเชว่นอ์เลเฟว่นถอตรหัสนักวาดการ์ตูนในฝัน’ เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้เยาวชนไทยที่มีทักษะด้านการเขียน และการวาดการ์ตูน ได้พัฒนาและฝึกฝนตนเอง

“ในการติดตามปัญหาและวิเคราะห์การอ่านของคนไทยนั้น พบว่าหนังสือดี ในตลาดนั้นยังมีอยู่จำนวนน้อยและส่วนใหญ่เป็นหนังสือแปลจากต่างประเทศ นักเขียนที่มีฝีมือก็ขายหนังสือไม่ได้ ไม่มีคนสนใจ เพราะการตลาดไม่ดี หากนักเขียนท่านไหนที่ได้รับรางวัลเชว่นอ์เลเฟว่นถอตรหัส เราจะนำมาขายในร้าน 7-Eleven นับเป็นอีกหนึ่งช่องทางที่เราจะส่งเสริมให้มีหนังสือดี เกิดขึ้นในบ้านเรา”

คุณสุวิทย์ กิ่งแก้ว ได้กล่าวต่อ ถึงปัญหาเรื่องการอ่านของสังคมไทย ตลอดระยะเวลา กว่า 17 ปีที่ 7-Eleven เน้นจัดทำกิจกรรมเพื่อสังคมในทุกภาคส่วนทั้งด้านการศึกษา ศิลปวัฒนธรรม สิ่งแวดล้อม ฯลฯ โดยไม่ได้มองว่าตัวเลขที่ใช้ในการจัดกิจกรรมเหล่านี้เป็นเงินเท่าไร และ CP ALL ก็ไม่ได้เน้นแค่สังคมภายในองค์กรตัวเองเพียงอย่างเดียวแต่เอื้อเฟื้อมาถึงสังคมภายนอก เพราะในความรู้สึกของพนักงานทุกคนแล้ว ลูกคาก็คือญาติพี่น้องในสังคมเดียวกัน ต่างต้องเกื้อกูลซึ่งกัน และเมื่อมอบสิ่งดีๆ ให้กับสังคม สังคมย่อมมอบสิ่งดีๆ คืนกลับมาให้ ซึ่งนั่นมากกว่าคำว่ากำไร



บทที่ 11

กรณีศึกษา - ความสุขที่วัดค่าได้

นำเสนอกรณีศึกษาด้วยวิธีการวัดความสุขแบบที่วัดค่าได้

ความสุขในการทำงานนั้นเป็นเรื่องที่วัดค่าได้ยาก แต่ก็เชื่อว่าจะไม่เห็นผลเป็นรูปธรรม เพราะห่วงโซ่ในสังคมของการทำงานที่มีความสุขนั้นจะร้อยเรียงออกมาให้เราเห็นผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นในที่สุด

7-Eleven และ CP ALL วางโครงสร้างวัฒนธรรมไว้อย่างละเอียดทั้งในเรื่อง 5-7-11 และ Harmony นั้นต่างให้ความสำคัญกับคุณค่าในความเป็นมนุษย์ เมื่อคนทำงานได้รับความเอาใจใส่ทั้งจากเรื่องของความมั่นคงทางด้านการเงิน โอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เปิดพื้นที่เพิ่มเติมความรู้ บรรยากาศและความสัมพันธ์ที่ดีในที่ทำงานตั้งแต่ระดับผู้บริหารจนถึงเพื่อนพนักงานด้วยกันที่ได้มาจากการไม่แบ่งชั้นวรรณะ รับฟังซึ่งกันและกันอย่างจริงใจ ความเอื้ออาทร และการให้เกียรติซึ่งกันและกัน ทั้งนี้ยังรวมไปถึงการกระตุ้นเตือนให้คนทำงานทุกคนตระหนักถึงคุณค่าของตนเองที่มีต่อองค์กร และสังคมรอบข้างอีกด้วย

สิ่งต่างๆ เหล่านี้คือการวางรากฐานของการทำงานที่มีความสุขให้กับพนักงานอย่างจริงจัง จริงใจ และต่อเนื่อง ซึ่งผลแห่งความสุขที่ได้กลับมานั้นก็คือสิ่งดีๆ ที่เกิดขึ้นกับองค์กร ซึ่งเราจะเห็นได้ดังต่อไปนี้



หัวใจการให้บริการ

แต่เดิมนั้นหน่วยงานที่รับการร้องเรียนเรื่องการบริการของพนักงาน 7-Eleven จะต้องรับเรื่องไว้ไม่ขาดสาย ตกเฉลี่ยวันละเกือบสิบราย แต่ปัจจุบันอัตราการร้องเรียนลดลงเหลือเพียง 4 - 5 รายต่อวัน และมีผู้ที่โทรเข้ามาชื่นชมสูงขึ้นในอัตราส่วนที่เท่ากัน



อัตราการลาออกลดลง

เมื่อก่อนอัตราการลาออกจะอยู่ที่ 13%-14% ต่อปีโดยมีสาเหตุหลักๆ มาจาก 3 ทางคือ หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน และตนเอง เมื่อทั้ง 3 จุดนี้ได้รับการคลี่คลาย อัตราการลาออกในปัจจุบันเหลือมาอยู่ที่ 4% - 5% ต่อปี ซึ่งหากเทียบกับธุรกิจประเภทเดียวกันในต่างประเทศที่มีจำนวนการลาออกอยู่ที่ 10% ต่อเดือน ก็ถือว่าเป็นจำนวนที่น้อยมาก



พลังทีม

เมื่อเปิดพื้นที่ให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นต่อผู้บริหารในระดับชั้นต่างๆ และผู้บริหารรับฟังอย่างจริงจังมากขึ้นก็เป็นการกระชับความสัมพันธ์ของคนในให้กลมเกลียวเหนียวแน่น ลดความขัดแย้ง ทำให้ปัญหาของความอึดอัดในองค์กรที่มีคนจำนวนมากนั้นหมดไป กลายเป็นพลังทีมที่พร้อมมุ่งหน้าสู่เป้าหมายด้วยกันอย่างรวดเร็ว

นวัตกรรมใหม่ๆ

เมื่อหลุดจากกรอบความคิดที่จะใช้พลังสมองจากผู้นำองค์กรเพียงอย่างเดียว ความคิดมากมายมหาศาลจากพนักงานก็จะหลั่งไหลมารวมกันให้เลือกหยิบไปใช้ ตัวอย่างง่ายๆ ที่เกิดขึ้นก็คือโบะเสิร์จ 7-Eleven ที่มีขนาดเล็กลง การลดจำนวนถุงพลาสติกที่ใช้ในแต่ละวัน ฯลฯ

จิตอาสา

พนักงาน CP ALL และ 7-Eleven ทุกคนจะได้รับการบ่มเพาะธรรมะในจิตใจ เมื่อจิตใจที่ดั่งอกงามขึ้นก็จะถูกส่งต่อไปยังสังคมการทำงานและชุมชนที่ตัวเองอยู่อาศัย ผลทางด้านนี้สะท้อนออกมาให้เห็นหลายครั้งไม่ว่าจะเป็น การช่วยเหลือหน่วยงานรัฐในการหาผู้กระทำความผิด การตามหาตัวเจ้าของเมื่อเก็บทรัพย์สินได้ การให้ความช่วยเหลือด้านต่างๆ กับผู้คนที่ 7-Eleven ตั้งอยู่

ความเสียหายจากงานลดลง

เมื่อจิตเจียดีผลประโยชน์ส่วนรวมเป็นที่ตั้งแล้ว ความมุ่งมั่นที่จะทำให้ผลงานออกมาดีเพื่อส่งต่อไปยังส่วนต่างๆ ก็เพิ่มมากขึ้น ประสิทธิภาพในการทำงานก็ดีขึ้นเพราะมีจุดมุ่งหมายเดียวกันคือเพื่อให้องค์กรเจริญเติบโต เพราะเมื่อองค์กรก้าวไปข้างหน้าได้ พนักงานก็เจริญก้าวหน้าด้วยเช่นกัน และเมื่อมองภาพเป็นส่วนรวมแล้วการน้อยโง่งเพื่อผลประโยชน์ตนเองก็จะลดลง

เหล่านี้คือผลที่ได้รับจากบรรยากาศการทำงานที่มีความสุข
เป็นผลที่เห็นชัดเป็นรูปธรรม แต่นอกเหนือจากนั้น
ความสุขก็ยังขยายผลไปยังสิ่งที่เราประเมินค่าไม่ได้ นั่นคือ ‘จิตใจ’



บทที่ 12

กรณีศึกษา - ความสุขที่วัดค่าไม่ได้

นำเสนอกรณีศึกษาด้วยนำเสนอเรื่องราวความสุขในการทำงาน
จนนำไปสู่การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ของบุคลากรในระดับชั้นต่างๆ

จะมีสักกี่คนในประเทศไทยที่ไม่รู้จัก 7-Eleven ซึ่งกระจายตัวอยู่ในทุกมุมเมือง ร้านสะดวกซื้อแห่งนี้ขยายตัวกว่า 500 สาขาทั่วประเทศไทยในแต่ละปี และเป็นประตูแห่งโอกาสสำหรับใครต่อใครหลายคนที่กำลังแสวงหาอนาคตให้กับตัวเอง

ประตูแห่งโอกาส

ปัจจุบันสังคมไทย โดยเฉพาะในต่างจังหวัดยังมีประชากรส่วนใหญ่มิรายได้ค่อนข้างน้อย และส่วนใหญ่มีหนี้สินครัวเรือนค่อนข้างมาก ส่งผลให้หนุ่มสาวในวัยทำงานมักจะเดินทางสู่มหานครใหญ่มาทำงานในกรุงเทพหรือเมืองที่มีความเจริญ ทั้งในรูปแบบที่ทำงานไปด้วยเรียนไปด้วย หรือทำงานเพียงอย่างเดียว เพื่อส่งเงินกลับไปให้พ่อแม่ที่บ้าน โดยส่วนใหญ่แล้วจะเข้ามาทำงานที่ต้องใช้แรงงานเนื่องด้วยคนเหล่านี้มีความรู้ที่น้อย ขณะที่องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนในปัจจุบันส่วนใหญ่เปิดรับพนักงานที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือสูงกว่า

หลังจากที่ได้พูดคุยกับพนักงานของ 7-Eleven ในหลายๆ สาขา ทำให้สัมผัสได้ว่า ร้านเหล่านี้เป็นสถานศึกษาชั้นเยี่ยมที่สอนให้พนักงานเรียนรู้การทำงานในโลกแห่งความเป็นจริง เป็นสถานประกอบการที่เต็มไปด้วยโอกาส และเน้นการสอนให้พนักงานเรียนรู้และฝึกปฏิบัติด้วยตัวเอง

พนักงานสามารถเรียนไปพร้อมกับการทำงานไปด้วยกันได้ โดยไม่ต้องรบกวนเงินจากพ่อแม่

7-Eleven สอนให้พนักงานมีความแข็งแกร่งและสามารถยืนอยู่ได้ด้วยขาของตัวเอง แม้ว่าในอนาคตข้างหน้าพวกเขาอาจจะไม่ได้ทำงานที่นี้ก็ตาม แต่วัฒนธรรมองค์กรที่หล่อหลอมให้เป็นคนเก่ง คนดี สามารถดำเนินชีวิตอยู่ในโลกอาชีพได้อย่างสง่างามและมีความสุขจะยังคงติดตัวไปตลอดไม่ว่าจะทำงานที่ใดก็ตาม

คนเราสามารถเรียนรู้ได้ตลอดชีวิต แม้ว่าครอบครัวจะไม่สามารถส่งให้เรียนสูงๆ ได้แต่ก็ใช่ว่าโอกาสและอนาคตจะหมดไปด้วย ดังนั้น จึงไม่ใช่เรื่องแปลกที่พนักงาน 7-Eleven พร้อมทำงานอย่างเต็มที่และมีความสุขกับงานที่ได้ทำให้สมกับโอกาสที่พวกเขาได้รับ

ความสุข ตลอด 24 ชั่วโมง

เสียงทักทายต้อนรับ “สวัสดีค่ะ สวัสดีครับ” ที่ร้าน 7-Eleven ไม่เคยว่างเว้นตลอด 24 ชั่วโมง สร้างความแตกต่างให้กับร้านขายของในोटิตอย่างสิ้นเชิง 7-Eleven เป็นร้านเพื่อชุมชนจริงๆ อยู่ใกล้บ้าน มีพนักงานที่พร้อมมอบบริการจากใจด้วยรอยยิ้ม มีสินค้ามากมาย ตรงใจ ให้เลือกซื้อ มีสภาพแวดล้อมที่ดี และปลอดภัย ซึ่งถือเป็นกรณีศึกษาที่ดีเยี่ยมในการสร้างสรรค์สังคมให้เกิดความสะดวกกับทุกชุมชน ตรงตามวิสัยทัศน์ที่ว่า ‘เราให้บริการความสะดวกกับทุกชุมชน’ นับเป็นกรณีศึกษาที่น่าสนใจยิ่งในโลกการแข่งขันทางธุรกิจที่นับวันจะรุนแรงขึ้นเรื่อยๆ จะเห็นได้ว่าปัจจุบันสินค้าที่มีคุณสมบัติเหมือนกันในหลากหลายแบรนด์ ผู้ผลิตต่างพัฒนาคุณภาพมาใกล้เคียงกัน ในราคาที่ไม่ต่างกัน แต่สิ่งที่จะทำให้ผู้บริโภคอย่างเราๆ เลือกซื้อสินค้านั้นคือ การบริการที่แตกต่างกัน ถือได้ว่าเป็นข้อได้เปรียบและเป็นจุดเด่นที่ 7-Eleven ได้ปฏิบัติมาอย่างต่อเนื่อง

หากผู้ให้บริการท่านใดสามารถเข้าถึงจิตใจของลูกค้าได้ ถือเป็นผู้ได้เปรียบ ดังคำกล่าวของท่านมหาตมะคานธี “ลูกค้าคือผู้มีพระคุณ เป็นบุคคลที่สำคัญที่สุด เขาไม่ได้มาพึ่งเรา เราต่างหากที่ต้องพึ่งเขา เขาไม่ได้มาขัดจังหวะงานของเรา แต่...การรับใช้เขาคือวัตถุประสงค์ของงานเรา...ถ้าไม่มีเขา เราก็คงอยู่ไม่ได้” คำคมนี้แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของงานบริการ ที่สามารถนำมาใช้ได้ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน

การที่จะให้บริการให้เข้าถึงจิตใจลูกค้าได้นั้น ทำได้ต่อเมื่อผู้ให้บริการเต็มเปี่ยมไปด้วยความสุข ผู้เขียนเคยคิดว่าคนที่ทำงานหนัก เรียนหนัก ทำงานไปด้วยเรียนไปด้วย ต้องทำงานเป็นกะ ยึดแอ้มตลอดเวลา พุดตัสต์ตลอดเวลา รองรับการรบกวนผู้คนเป็นพันคนต่อวัน พวกเขาจะมีความสุขในการให้บริการได้อย่างไร?

แต่ความสุขก็เกิดขึ้น ซึ่งสะท้อนออกมาจากใจของพนักงานดังบางข้อความต่อไปนี้

“ที่ผ่านมามีโชคชะตาเล่นตลก ฉันตกงานซ้ำแล้วซ้ำเล่า คิดอยู่เสมอว่าจะมีที่ไหนที่จะต้อนรับฉันอย่างฉันเข้าไปทำงาน ความสุขของฉันเริ่มขึ้นเมื่อเชว่นฯ รับฉันเข้าทำงาน บ้านหลังใหม่ที่ฉันไม่เคยรู้จักมาก่อน แต่วันนี้มันเป็นบ้านหลังที่สอง ที่ทำให้ฉันมีเพื่อน มีเงินเดือน มีความรู้ และรู้จักการให้อภัย ที่นี้แม้จะทำงานหนักแต่สุขใจเสมอที่ได้มาเจอเพื่อนร่วมงาน มาทำหน้าที่ของตัวเอง วันที่ฉันทำเงินสดขาดจากบัญชี ฉันคิดในใจว่านี่คือวันสุดท้ายที่จะได้ทำงานอย่างแน่นอน แต่เชว่นฯยังมอบโอกาสให้ฉันได้แก้ตัว วันนี้ฉันภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของเชว่นฯ และอยากให้อะไรสักอย่างคืนสู่เชว่นฯ บ้าง แต่ฉันก็ไม่มีอะไรจะให้ นอกจากความดีและความซื่อสัตย์”

จำปี แจ่มเรือน (พนักงานร้าน)

“ดิฉันเป็นเด็กต่างจังหวัด ที่เดินทางมาหางานทำในเมืองหลวงเหมือนเด็กต่างจังหวัดทั่วไป ชีวิตต้องขวนขวายและดิ้นรน เคยเดินเข้าไปซื้อน้ำกินในเซว่นฯ อยู่บ่อยครั้ง บางครั้งเดินเข้าไปรับแอร์เย็นๆ ก็บ่อย แต่ไม่ว่าดิฉันจะซื้อของหรือไม่ แต่งตัวแบบไหนเข้ามา ก็ยังได้ยินเสียง “สวัสดีค่ะ” ตลอดจนกระทั่งวันหนึ่งเชว่นฯ ก็เปิดโอกาสให้เด็กที่มีการศึกษาไม่มากได้ทำงานอยู่ในห้องแอร์เย็นๆ

ดิฉันถูกสอนให้สวัสดีทุกครั้งที่มีคนเดินเข้ามาในร้าน งานเริ่มหนักขึ้น ความท้อแท้และอ่อนล้าเริ่มเข้ามา เคยคิดว่าทำไมเชว่นฯ ไม่ปิดให้บริการสักวันให้พนักงานพัก แต่ในความทุกข์และความเหนื่อยล้าย่อมมีความสุขปนอยู่ด้วยเสมอ จากคนที่เคยตื่นสายต้องตื่นแต่เช้า คนที่ไม่เคยอดทนกลายเป็นคนที่ไม่ยอมแพ้อะไรง่ายๆ คนที่ไม่เคยเข้าสังคมกลับเป็นคนที่ยิ้มกว้างตัว รู้จักมารยาท รู้จักเคารพ และให้เกียรติผู้อื่น คนที่ไม่คิดว่าจะได้เรียนต่อกลับได้เรียนต่อในระดับปริญญาตรี วันนี้ดิฉันสามารถส่งเงินกลับไปให้พ่อแม่ที่บ้านได้ แม้จะไม่มากมายแต่เป็นความภูมิใจที่ยิ่งใหญ่ ชีวิตเชื่อว่า จะพบเห็นรอยยิ้มได้ต่างๆ ในสังคมเมือง แต่คุณสมารถพบเห็นได้ที่เชว่นฯ”

สายพิน โอมประพัทธ์ (พนักงานร้าน)

“แม้ว่าจะต้องออกไปบ้างกับการต้องต้อนรับลูกค้า ต้องเจอผู้คนหลากหลายอารมณ์ ต้องสร้างความพึงพอใจให้กับคนมากมาย อีกทั้งงานในร้านที่ต้องยกของ ตรวจเช็ค ทำความสะอาดอีกมากมายสารพัด ต้องต่อสู้ดิ้นรนในสังคมเมืองหลวงที่มีแต่การแก่งแย่งชิงดี แต่ที่เชว่นฯ ไม่เคยทำให้ฉันโดดเดี่ยวเลย ฉันไม่ได้อยู่ตัวคนเดียวในสังคมกรุงเทพฯ แต่ฉันมีเพื่อน มีพี่ มีน้องที่เซว่นฯที่เป็นเสมือนคนในครอบครัว ในวันที่ฉันท้อแท้ฉันยังมีกำลังใจจากทุกคนที่นี่ เราช่วยกันทำงาน คนละไม้คนละมือ ทำให้เชว่นฯ เป็นที่ยอมรับของทุกคน เชว่นฯ เป็นงานที่ฉันภูมิใจแม้จะเหนื่อยและท้อแท้ไปบ้าง แต่จะมีสักกี่คนที่ได้ทำงานอย่างมีความสุข อย่างพวกเรา”

“หย้าแพรก” (พนักงานร้าน)

“ผมเป็นคนหนึ่งที่ทำงาน Part time ที่เชว่นฯ ในเขตภาคตะวันออก เงินเดือนไม่เยอะแต่พอเลี้ยงตัวเองได้ งานที่นี้หนักมากจนถือได้ว่าเป็นกรรมกรในห้างแอร์ก็ว่าได้ แต่ที่นี้มีความต่างตรงมิตรภาพของพนักงาน ทุกคนทำให้ผมรู้สึกอบอุ่น ผมได้รับรอยยิ้มตั้งแต่แรกที่เข้ามาทำงาน เพื่อนร่วมงานเป็นกันเอง มีมิตรภาพ มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ มีความรักและสามัคคี มีความเห็นอกเห็นใจไม่เอาเปรียบเพื่อนร่วมงาน ซึ่งเป็นสิ่งที่หาได้ยากในสังคมปัจจุบัน ทำให้ผมมีความสุขในการทำงานจนบางวันทำงานลืมนเวลากลับบ้านไปก็มี

เชว่นฯ สอนผมให้เป็นคนใจเย็น สุขุมรอบคอบ สอนให้ผมพูดมีหางเสียง เพราะหัวใจหลักของเชว่นฯ อยู่ที่การให้บริการลูกค้า วันนี้ผมภูมิใจมากที่สามารถยืนด้วยสองขาของตัวเอง โดยไม่ต้องรบกวนเงินพ่อแม่ ผมรู้จักประหยัดและอดออมมากขึ้น ผมมีระเบียบวินัยในตัวเองมากขึ้น ผมรู้จักยิ้มและใจเย็นเมื่อลูกค้าต่อว่า วันนี้ผมพร้อมยอมรับทั้งความทุกข์และความสุขที่เชว่นฯ ”

“หมูน้อย” (พนักงานร้าน)

7-Eleven เป็นมากกว่าที่ทำงานของพนักงาน พวกเขา มองว่าสถานที่แห่งนี้เหมือนบ้านหลังที่ 2 ที่คอยให้ความอบอุ่นแก่พวกเขา ในยามที่พวกเขาเจ็บป่วย ท้อแท้ หรือสิ้นหวัง ที่นี่ยังมีพี่ ยังมีน้อง และเพื่อนๆ เป็นกำลังใจ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงมิตรภาพและความเอื้ออาทรที่พนักงานมีให้กันซึ่งส่งผ่านสินค้าทุกชิ้นที่อยู่ใน 7-Eleven นี่เป็นความสุขที่ไม่สามารถวัดค่าได้เป็นเชิงตัวเลข



“ขอให้มีความสุขจากการทำงาน ในขณะที่ทำงาน
มันสุขเสียแล้ว มันไม่ต้องหาความสุขที่หลอกลวงคดโกงที่ไหนอีก
ปัญหามันหมดไป เรามีการงานที่เป็นสวรรค์ ไม่เป็นนรก”

จากหนังสือ “ศิลปะสำหรับการมีชีวิตอยู่ในโลก” ของพุทธทาสภิกขุ



บทที่ 13

บทสรุปการสร้างองค์กร แห่งความสุขแบบ CP ALL

จากทั้ง 12 บทที่ผ่านมา เราคงจะเห็นภาพแล้วว่า CP ALL และ 7-Eleven วางโครงสร้างของตัวเองไปสู่องค์กรแห่งความสุขอย่างไร ทั้งนี้จุดเริ่มต้นมาจากแนวคิดที่ว่า ‘พนักงานคือจิตวิญญาณขององค์กร’ เพื่อให้องค์กรธุรกิจมีจิตวิญญาณที่ดีและเข้มแข็ง จึงจำเป็นต้องใส่ใจดูแลพนักงานในแต่ละระดับขั้นของการทำงานให้ดี ซึ่งในแบบฉบับของ CP ALL และ 7-Eleven เราสามารถสรุปออกมาได้ดังนี้

ให้คุณค่ากับพนักงานทุกคน

มนุษย์เรามีคุณค่าอยู่ในตัวเองด้วยกันทั้งสิ้นไม่ว่าจะอยู่ในระดับไหนของสายงาน การมองเห็นคุณค่าของตัวเองที่มีต่อองค์กรและสังคมก็คือการบ่มเพาะการมองเห็นคุณค่าในคนอื่น และนั่นจะเป็นบ่อเกิดของสายใยแห่งความผูกพันก่อให้เกิดการรวมพลังซึ่งช่วยผลักดันให้องค์กรก้าวไปข้างหน้าอย่างพร้อมเพรียง

ให้ความยุติธรรม

คนทุกคนบนโลกใบนี้ต้องการความยุติธรรมด้วยกันทั้งสิ้น ในสังคมการทำงานถ้าขาดความยุติธรรมเสียแล้ว ปัญหาต่างๆจะตามมาอย่างไม่รู้จบ CP ALL จึงให้ความสำคัญกับความยุติธรรมในระดับนโยบาย ลดการแบ่งชั้นวรรณะ ยกเลิกเส้นสาย วัตถุนิยมของคนด้วยผลงานและความดีแทน เมื่อเป็นเช่นนี้ไม่ว่าใครก็สามารถเติบโตได้ตามความสามารถที่ตนเองมีอยู่

ให้ผลตอบแทนที่ดี

ซึ่งจะมีการประเมินผลเป็นรายไตรมาส หากพนักงานคนไหนทำผลงานได้สำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ก็จะมีมอบคุณค่าเป็นค่าตอบแทนโดยไม่ต้องรอถึงสิ้นปี ตรงนี้มีส่วนอย่างมากที่ช่วยกระตุ้นพนักงานให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ในส่วนของสวัสดิการนั้นก็มีการจัดสรรให้มากกว่ามาตรฐานที่กระทรวงแรงงานกำหนด และยังมีส่วนช่วยเหลือในกรณีที่ประสบภัยพิบัติต่างๆ ทั้งนี้เพราะ CP ALL เชื่อมมั่นเป็นอย่างยิ่งว่า ทรัพยากรมนุษย์ เป็นทรัพยากรที่องค์กรต้องดูแลให้ดีที่สุด



ให้ความใส่ใจ

มีกระบวนการรับฟังเสียงของพนักงานที่หลากหลาย ทั้งในด้านของข้อความและในด้านการพบปะพูดคุย ซึ่งไม่ว่าจะช่องทางการรับฟังเสียงจะมีมากมายแค่ไหนก็ตามแต่ ที่เป็นหัวใจสำคัญเลยก็คือความตั้งใจและจริงใจ ดังนั้นทุกเสียงของพนักงานจะถูกนำมาวิเคราะห์เพื่อใช้ในการแก้ปัญหา ปรับปรุงกระบวนการทำงาน และวางแนวทางในอนาคต ซึ่งเป็นการสร้างเสริมพลังที่มีอีกทางหนึ่ง

ให้ความมั่นคง

เราคงเคยได้ยินกันบ่อยกับประโยคที่ว่า “พนักงานต้องจงรักภักดีต่อองค์กร” แต่สิ่งที่เราไม่ค่อยได้ยินเลยก็คือ “องค์กรต้องมีความจงรักภักดีต่อพนักงาน” ตรงนี้อาจจะฟังดูแปลกๆ แต่เป็นเรื่องจริงที่ควรจะต้องเกิดขึ้นในทุกๆ องค์กร หากเราสังเกตในช่วงวิกฤตเศรษฐกิจให้ดี หลายองค์กรที่เรียกร้องให้พนักงานจงรักภักดีก็กลับลอยแพพนักงานของตัวเองอย่างไม่เหลือเยื่อใย แต่สิ่งที่ CP ALL ทำตรงกันข้าม นอกจากจะไม่ปลดพนักงานแล้ว ยังให้ค่าตอบแทนที่คงเดิม และนำพาพนักงานทุกคนก้าวผ่านวิกฤตไปด้วยกัน ซึ่งนั่นจะทำให้พนักงานยอมมอบใจให้กับองค์กรโดยที่ไม่ต้องเรียกร้อง

เอื้ออาทรต่อสังคม

CSR จะเป็นช่องทางในการประชาสัมพันธ์องค์กรกับสังคมได้เป็นอย่างดีอีกทางหนึ่ง แต่โดยเนื้อหาของ CSR นั้นหาใช่การประชาสัมพันธ์ไม่ แต่คือการลงมือปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง และจริงใจ โดยมีโครงการส่งเสริมสังคมหลากหลายที่ทำมาอย่างต่อเนื่องยาวนาน และจริงใจ เช่นเดียวกับหลายองค์กรชั้นนำของไทย นั่นจึงทำให้ได้รับการยอมรับและร่วมมือจากคนในสังคมทุกภาคส่วน

เปิดโอกาสสำหรับทุกคน

มีการวางโครงสร้างให้คนทำงานสามารถแสดงศักยภาพของตนเองได้อย่างเต็มที่และเติบโตได้ตามความสามารถ โดยไม่จำเป็นว่าจะต้อง มีนามสกุลใหญ่โตหรือจบการศึกษาจากสถาบันชื่อดัง แต่เปิดโอกาสให้ทุกคนพิสูจน์ตัวเองด้วยผลงาน

บ่มเพาะคนดี

มีการสร้างบรรยากาศในการเพิ่มมุมมองแห่งศีลธรรมความดีให้กับพนักงานทุกคนผ่านโครงการต่างๆ ที่จัดอย่างต่อเนื่อง อาทิ โครงการยกวัดมาไว้ที่เซเว่นฯ การให้ความสำคัญที่จะเสริมสร้างคนดีที่เกิดขึ้นในองค์กรและสังคมนั้น ช่วยให้อารยภาพในการทำงานนั้นเต็มไปด้วยมิตรภาพบนพื้นฐานของศีลธรรม



สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง

ให้กำเนิดวัฒนธรรมองค์กรของตนเองจากประสบการณ์ และปฏิธานที่เล็งเห็นคุณค่าของมนุษย์เป็นสำคัญ ทำให้วัฒนธรรมองค์กรนั้นละเอียดในเรื่องของการสร้างและดูแลพนักงานให้มีคุณภาพชีวิตที่ดี เมื่อ CP ALL ขยายใหญ่ขึ้น วัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งนี้ก็เป็เครื่องร้อยเรียงพลังของทุกคนให้ก้าวไปข้างหน้าอย่างพร้อมเพรียงและเคียงข้างกัน

สิ่งเหล่านี้เป็นเพียงโครงสร้างหลักของการสร้างบรรยากาศแห่งการทำงานที่มีความสุขให้เกิดใน CP ALL ซึ่งทั้งหมดทั้งมวลนั้นต้องอาศัยความมุ่งมั่น ตั้งใจ อดทน ทุ่มเท ในระยะเวลาอันยาวนานเพื่อให้ผลลัพธ์งอกงามขึ้น

ความสุขในการทำงานนั้นคือยอดปรารถนาของคนทำงานทั่วโลก หากเราช่วยกันสร้างระบบนิเวศน์แห่งความสุข ขึ้นในองค์กรแล้ว สิ่งดีๆ ก็จะเกิดขึ้นอย่างไม่มีที่สิ้นสุด เปรียบเสมือนกับเราได้ช่วยกันสร้างอากาศบริสุทธิ์สดชื่นที่เราจะหายใจอย่างไรก็ไม่มีวันหมด





ศูนย์สร้างเสริมสุขภาวะองค์กร

10 ถ.พหลโยธิน ซ.3 แขวงสามเสนใน เขตพญาไท กรุงเทพฯ 10400

โทรศัพท์ 02 617 0155 โทรสาร 02 617 0155

www.happy8workplace.com

