

9 องค์การ ความคิด

สู่ปี 2032 เตรียมองค์กรให้พร้อมไปกับคนรุ่น
Post-Generation XYZ



2011-2016 2017 2018-2022 2023 2024 2028 2030 2031 2032



9 องค์การ ความคิด

สู่ปี 2032 เตรียมองค์กรให้พร้อมไปกับคนรุ่น
Post-Generation XYZ



9 องค์การ 9 ความคิด

คู่ปี 2032 เตรียมองค์การให้พร้อมรับคนรุ่น Post-Generation XYZ

ISBN	978-974-225-837-5
สัมภาษณ์ / เรียบเรียง	วรัชย์ รัตนดวงดา
บรรณาธิการ	คำหอม ศรีนอก
บรรณาธิการบริหารร่วม	นายแพทย์ชาญวิทย์ วสันต์ธนารัตน์ ชัยยุทธ ชำนาญเลิศกิจ
ประสานงาน	รัตน์วีดี อนันต์ตานานนท์ สกุลทิพย์ กิริติพันธ์วงศ์ กานินธุ์ คุชรัตน์
ออกแบบปกและรูปเล่ม	รัตติพล บุญทับ
ครั้งที่พิมพ์	ครั้งที่ 1 / สิงหาคม 2553 / จำนวน 2,000 เล่ม
จัดพิมพ์โดย	ศูนย์สร้างเสริมสุขภาวะองค์กร (Happy Workplace) สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) 979 ชั้น 23 อาคารเอส เอ็ม ทาวเวอร์ ถ.พหลโยธิน สามเสนใน พญาไท กรุงเทพฯ 10400 โทรศัพท์ 0-2298-0673 โทรสาร 0-2298-0670 www.happy8workplace.com
พิมพ์ที่	บริษัท เบิร์นโอบีไอโซน จำกัด 333/30-31 หมู่ที่ 9 ต.ดลิ่งชัน-สุพรรณบุรี (340) ต.ละหาร อ.บางบัวทอง จ.นนทบุรี 11110 โทรศัพท์ : 0 2925 6699 โทรสาร : 0 2925 6706



คำนิยาม

ชัยยุทธ์ ช่านญเลิศกิจ

ในปัจจุบัน “ความยั่งยืน” ได้กลายเป็นประเด็นที่หลายองค์กรให้ความสำคัญ ยกกระดับถึงเชิงนโยบาย และวิสัยทัศน์ขององค์กร แต่ทว่าท่ามกลาง “การเปลี่ยนแปลง” ที่ทวีความรุนแรงขึ้น ทั้งที่เกิดจากตัวธุรกิจเอง จากระบบเศรษฐกิจและสังคมทั่วโลก องค์กรจะยังคงยั่งยืนได้ด้วยอะไรนั้น อาจเป็นประเด็นสำคัญที่ท้าทายผู้บริหาร องค์กรในยุคนี้ แน่แน่นอนครับว่าด้วยความสำเร็จในวันนี้ มีอาจหมายถึงการดำรงอยู่ขององค์กรในวันข้างหน้า ดังนั้น หลักการบริหารองค์กรด้วยการสร้างภูมิคุ้มกัน สร้างความแข็งแกร่งขององค์กรอย่างรอบด้าน จึงเป็นสิ่งที่จำเป็น นอกเหนือจาก “กำไร” หรือตัวเลขทางการเงินเพียงอย่างเดียว

“9 องค์กร 9 ความคิด” สู่ปี 2032 ได้ดึงเอาความโดดเด่นของ “ศิลปะ” ในการบริหารคน และการบริหารองค์กรจากบริษัทจดทะเบียนชั้นนำของประเทศไทย ด้วยความท้าทายยิ่งขึ้นของสภาพแวดล้อมในอีก 20 ปีข้างหน้า ซึ่งถึงแม้จะมีความแตกต่างของทั้ง 9 องค์กร ในประเภทอุตสาหกรรมหรือบริการ อายุขององค์กร และจำนวนพนักงานก็ตาม หากแต่ CEO ทั้ง 9

ท่านได้สะท้อนถึงมิติของ “องค์กรที่ยั่งยืน” อย่างชัดเจนด้วยคำว่า **“ประสิทธิภาพ”** อันจะเกิดขึ้นจาก **“พนักงานที่มีทั้งความเก่งและความดี”** ด้วยการให้ความสำคัญในการพัฒนาทุนมนุษย์อย่างจริงจังและจริงใจ ผสานกับหลักการบริหารแบบองค์รวมด้วยความเป็นธรรมกับทุกฝ่าย เชื่อมโยงคุณค่าระหว่าง พนักงาน องค์กร และสังคม อย่างสมดุล ก่อให้เกิดจิตวิญญาณและความสามารถของพนักงาน ซึ่งสิ่งนี้จะ เป็นปัจจัยสำคัญให้องค์กรก้าวผ่านวิกฤตการณ์ต่างๆ ได้อย่างมั่นคง

ท้ายสุดนี้ ขอกล่าวขอบคุณคณะผู้จัดทำ และท่านผู้บริหาร 9 องค์กรชั้นนำ ด้วยความเชื่อของ CEO ทั้ง 9 ท่าน ผู้การดูแลจำนวนพนักงานรวมกว่า 1 ล้านคนนี้ ผมเชื่อว่าเป็นขนาดที่สามารถสร้างการเปลี่ยนแปลง สามารถชี้นำสังคม และสร้างแรงบันดาลใจให้กับอีกหลากหลายองค์กร จากจุดเริ่มต้นของการทำงานอย่างมีความสุข ทั้งเก่งและดีนี่เองจะเป็นรากฐานสำคัญในการสร้างความเข้มแข็งทั้งในเชิงเศรษฐกิจและสังคมในระดับประเทศได้อย่างยั่งยืนครับ



ชัยยุทธ์ ชำนาญเลิศกิจ

กรรมการผู้อำนวยการ สถาบันธุรกิจเพื่อสังคม
และรองกรรมการผู้อำนวยการศูนย์พัฒนาธุรกิจตลาดทุน
ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย



คำนิยม

พ.ว.ชาญวิทย์ วสันต์ธนรัตน์

ต้องขอกล่าวคำว่า “ขอขอบพระคุณ” สำหรับท่านผู้บริหารสูงสุดขององค์กรชั้นนำทั้ง 9 กลุ่มธุรกิจในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยที่ได้ร่วมด้วยช่วยกันถ่ายทอดความคิดเห็นและแนวโน้มในอนาคตของการบริหารคนรุ่นต่อไปในองค์กร จนสามารถบรรจงสร้างสรรค์ให้กลายเป็นหนังสือ “9 องค์กร 9 ความคิด สู่ปี 2032” ได้สำเร็จสมดังปรารถนาของทุกส่วนที่ร่วมกันทำอย่างตั้งอกตั้งใจให้เป็นหนังสือที่มีคุณค่ามากที่สุดเล่มหนึ่ง สำหรับเป็นองค์ความรู้ในการบริหารองค์กรของประเทศไทยต่อไปในอนาคต

การจะนำแนวความคิดของผู้เฝ้าองค์กรขนาดใหญ่ในประเทศไทยมารวบรวมไว้ในหนังสือเล่มหนึ่งไม่ใช่จะเกิดได้บ่อยครั้ง ต้องอาศัยความอดสาหะและมานะเป็นอย่างมากสำหรับคณะผู้จัดทำ และการที่ผู้บริหารจะตอบคำถามเรื่องราวของอนาคตในอีก 22 ปีข้างหน้า โดยเฉพาะเรื่องการบริหารคนในยุคหลัง Generation XYZ ก็ไม่ใช่เรื่องง่ายเช่นกัน ต้องอาศัยการรวบรวมวิเคราะห์ข้อมูลและแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ดังนั้นผู้ที่ตอบคำถามนี้ได้ดีย่อมต้องเป็นผู้นำขององค์กรที่มีวิสัยทัศน์มุ่งสู่การเป็นองค์กร 100 ปี เป็นองค์กร

ที่เตรียมความพร้อมสู่อนาคต มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลง และให้ความสำคัญกับการสร้างคนในองค์กร เป็นองค์กรที่เติบโตอย่างยั่งยืน

ความปรารถนาในการจัดทำหนังสือเล่มนี้มาจากฐานความคิดที่ว่า การจะสร้างองค์กรแห่งความสุขในอนาคตได้นั้น ต้องตระหนักและเข้าใจความคิดของคนรุ่นต่อไปให้มากขึ้น เพราะการเติบโตขึ้นมาในสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว รวมทั้งสังคมโลกที่เล็กลงตลอดเวลา ย่อมจะทำให้ความคิดของคนรุ่นใหม่แตกต่างจากคนรุ่นปัจจุบัน จนบางครั้งยากที่จะคาดเดาคิดของคนในอนาคตได้ และการที่องค์กรจะอยู่รอดและปรับเปลี่ยนได้อย่างทันกาลนั้น จึงจำเป็นต้องเรียนรู้เข้าใจคนในองค์กรให้มากขึ้น หนังสือเล่มนี้จะช่วยให้เห็นความสำคัญของการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นในเรื่องคน อันเป็นหัวใจหลักของการทำธุรกิจในอนาคต เรื่องราวของการสร้างคนสร้างองค์กรในอนาคตขององค์กรชั้นนำทั้ง 9 องค์กร ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการใช้ความคิดเชิงบวกในการบริหารองค์กร การสร้างทีมจากความเชื่อใจซึ่งกันและกัน การเตรียมความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง การคิดใหญ่ การเชื่อในคุณค่าของคน การสร้างวัฒนธรรมบริหารคนในองค์กรที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ รวมทั้งได้เห็นถึงกระบวนการเตรียมแนวคิด เตรียมองค์กรให้เหมาะกับคนรุ่นต่อไป ทำให้สามารถสัมผัสถึงความมุ่งมั่นในการสร้างวัฒนธรรมที่เข้มแข็งขององค์กรด้วยแนวคิดอันหลากหลาย ซึ่งล้วนแล้วแต่มุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งอนาคตอย่างแท้จริง แนวคิดทั้ง 9 รูปแบบจะช่วยให้

องค์กรในประเทศไทยสามารถนำไปปรับใช้ให้เหมาะกับรูปแบบ
วัฒนธรรมของตนเอง เพื่อนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการสร้างคน
เข้าใจคน และรักคน ก่อเกิดเป็นองค์กรแห่งความสุขได้อย่างแท้
จริง

หนังสือเล่มนี้จักก่อเกิดคุณค่าต่อสังคมได้นั้น ทางทีมงาน
ผู้จัดทำ สำนักสับสนุนสุขภาพองค์กร สำนักงานกองทุนสนับสนุน
การสร้างเสริมสุขภาพ และสถาบันธุรกิจเพื่อสังคม ตลาดหลักทรัพย์
แห่งประเทศไทย ต้องขอขอบพระคุณทุกท่านที่นำความรู้ความคิดใน
หนังสือเล่มนี้ไปสร้างสรรค์องค์กรของท่านให้เป็นองค์กรแห่งความ
สุข พวกเราหวังเป็นอย่างยิ่งว่าความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดกับ
องค์กรของท่านหลังได้อ่านหนังสือเล่มนี้ จะช่วยให้สังคมไทย
ของพวกเราน่าอยู่มากขึ้น พวกเราจะรักกันมากขึ้น เราจะมีประเทศ
ไทยที่มีความสุขจนคนทั้งโลกอิจฉา สิ่งเหล่านี้ไม่ใช่ความฝัน แต่
คือความหวังที่ปรารถนาให้เกิดขึ้นมากที่สุด และจะเป็นจริงได้ด้วย
ความร่วมมือแรงร่วมใจกันของพวกเราคนไทยทุกคน ทุกองค์กร

ชาวุทธิ์ วสันต์ธนาวัฒน์

นพ.ชาวุทธิ์ วสันต์ธนาวัฒน์

ผู้อำนวยการสำนักสนับสนุนสุขภาพองค์กร
สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ



สารบัญ

คำนิยม	ชัยยุทธ์ ชำนาญเลิศกิจ	3
คำนิยม	นพ.ชาญวิทย์ วสันต์ธนารัตน์	5
สารบัญ		9
<i>ความคิดที่ องค์กรที่</i>	1 Go to Great คุณกรรณิกา ชลิตอาภรณ์ ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)	11
<i>ความคิดที่ องค์กรที่</i>	2 SPIRIT Transnational คุณประเสริฐ บุญสัมพันธ์ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)	27
<i>ความคิดที่ องค์กรที่</i>	3 Soul of Corporation คุณก่อศักดิ์ ไชยรัศมีศักดิ์ บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน)	47

- ความคิดที่**
องค์กรที่ **4** Prepare for change **63**
 คุณวิเชียร เมฆตระการ
 บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน)
- ความคิดที่**
องค์กรที่ **5** Teamwork & Trust **81**
 คุณปิยสวัสดิ์ อัมระนันทน์
 บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
- ความคิดที่**
องค์กรที่ **6** Purpose with a strong pace **99**
 คุณวีระศักดิ์ โฉมสิตไพศาล
 บริษัท ปตท.เคมิคอล จำกัด (มหาชน)
- ความคิดที่**
องค์กรที่ **7** Growth Together **113**
 คุณอดิเรก ศรีประทักษ์
 บริษัท เจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน)
- ความคิดที่**
องค์กรที่ **8** Believe in the Value of Individual **131**
 คุณกานต์ ตระกูลฮุน
 บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)
- ความคิดที่**
องค์กรที่ **9** Positive Thinking **149**
 คุณบุญเกียรติ โชควัฒนา
 บริษัท ไอ. ซี. ซี. อินเทอร์เน็ตเซ็นแนล จำกัด (มหาชน)

ความคิดที่ 1:

Go to Great

Go to Great

“ถ้าประสบความสำเร็จ
แต่ไม่มีความรับผิดชอบ
ต่อสังคม
เราจะก้าวต่อไปไม่ได้ไกล”

SCB
ไทยพาณิชย์



ไปด้วยกัน ไปได้ไกล

ไปด้วยกัน ไปได้ไกล
ไปด้วยกัน ไปได้ไกล
ไปด้วยกัน ไปได้ไกล
SCB



คุณกรรณิภา ชาติอาทราณ์

กรรมการผู้จัดการใหญ่ ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)



ธนาคารไทยพาณิชย์จำกัด (มหาชน) หรือที่เรารู้จักกันในนาม SCB นับเป็นธนาคารแห่งแรกของคนไทย ซึ่งให้บริการมาอย่างยาวนานถึง 103 ปี หากถอดรหัสในความเป็นยักษ์ใหญ่ในธุรกิจการเงินการธนาคารที่มีอายุกว่าศตวรรษออกมาแล้ว จะเห็นได้ว่า SCB ยังคงกลุ่มผู้ถือหุ้นเดิมไว้อย่างมั่นคง ขณะที่องค์กรมีความยืดหยุ่นสูง มีวัฒนธรรมองค์กรเป็นเลิศ และมีการบริหารจัดการคนและองค์กรที่ตีเลิศ ซึ่งใน 3 ข้อหลังนี้สะท้อนให้เห็นถึงการดูแล “คน” ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะแม้แต่ในช่วงวิกฤตเศรษฐกิจต้มยำกุ้งที่เกิดขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2540 นั้น SCB ยังสามารถนำพาพนักงานทุกคนก้าวผ่านอุปสรรคมาได้โดยไม่ต้องเสียสละใครไว้เบื้องหลัง แจกเช่นเดียวกับที่เคยฟันฝ่าวิกฤตหลายต่อหลายครั้งที่ผ่านมา

ด้วยคำขวัญของธนาคาร “ไปด้วยกัน ไปได้ไกล” จึงสะท้อนถึงเนื้อแท้ของ SCB ได้เป็นอย่างดีถึงการดูแลเอาใจใส่กันและกัน ไม่ว่าจะเป็นคนในองค์กร ลูกค้าและสังคมอย่าง “จริงใจ” จนทำให้ต้นโพธิ์ใหญ่ต้นนี้แผ่กิ่งก้านสาขาเติบโตอย่างยั่งยืนยาวนานนับศตวรรษ

หนึ่งศตวรรษผ่านไป และกำลังก้าวสู่ศตวรรษใหม่ ซึ่งนับเป็นห้วงเวลาแห่งการเดินทางสู่กระแสแห่งความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วทั่วโลกนี้ นับเป็นความท้าทายครั้งสำคัญยิ่งที่องค์กรขนาดใหญ่และมีประวัติอย่างยาวนาน ต้อง

เผชิญ และหากจะก้าวไปสู่ความสำเร็จได้อย่างงดงามนั้น SCB ต้องปรับเปลี่ยนตัวเองเช่นไร เพื่อยังคงความเป็นเลิศไว้ ทำทายกาลเวลา

คุณกรรณิภา ชลิตอาภรณ์ กรรมการผู้จัดการใหญ่จะ เป็นผู้ให้คำตอบ

องค์กรร่วมสมัย ที่ไม่มีวันแก่

“เราต้องเข้าใจผู้บริโภค คู่แข่ง และเมื่อเข้าใจ เราก็ต้องปรับตัวเอง เพื่อสนองตอบการเปลี่ยนแปลง Brand ก็จะไม่มียวันแก่”

ในอนาคตคนทำงานจะใช้เวลาอยู่กับที่ทำงานยาวนานขึ้น ใช้เวลาในแบบที่หลายคนเรียกว่าเป็นบ้านหลังที่ 2 แต่สำหรับดิฉันที่ทำงานถือได้ว่าเป็นบ้านหลังที่ 1 เพราะถ้าลองนับเวลากันจริงๆ เราใช้เวลาอยู่กับที่ทำงานมากกว่าที่บ้าน ดังนั้นสิ่งแรกที่เราต้องทำก็คือ ทำให้พนักงานรักองค์กร รู้สึกว่าองค์กรเป็นของเขา และเขาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรซึ่งตรงนี้เป็นสิ่งสำคัญ ยิ่งพนักงานเด็ก ๆ หรือคนในยุคนี้ด้วยแล้ว พวกเขาต้องการเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรที่ประสบความสำเร็จโดยมีเพื่อนๆ เติบโตก้าวหน้าไปพร้อมกันกับสังคมที่เปลี่ยนแปลง มากกว่าที่จะทำงานแล้วชนะเพียงคนเดียว แต่คนอื่นไม่มีความสุข ดิฉันเชื่อว่า การทำงานแบบมีเพื่อนเยอะ ๆ

ในองค์กรแล้วร่วมกันทำในสิ่งที่อยากทำ จะทำให้มีความสุข และที่สำคัญอีกเรื่องคือ คนเก่งๆ สมัยนี้เขามีความคิดสร้างสรรค์ในแบบของเขา เราต้องเปิดโอกาสให้เขาได้แสดงออก ได้แสดงความคิดเห็นให้อำนาจในการทำงาน

ในการสร้างวัฒนธรรมเพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ขึ้นนั้นเป็นสิ่งที่พูดง่ายแต่ทำยาก ต้องค่อยๆ ทำทีละขั้น อย่างองค์กรที่เก่าแก่ส่วนมากในสมัยก่อนจะใช้วิธีการจัดการคือ รอให้นายสั่ง แต่ตอนนี้ต้องเปลี่ยนแปลงใหม่ คือต้องเปิดโอกาสให้คนรุ่นใหม่ได้ก้าวขึ้นมา แสดงความคิด ความเห็น เพราะถ้ามีคนคิดอยู่เพียงไม่กี่คน ก็ไม่สามารถแข่งขันในตลาดที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้ โดยเฉพาะตลาดการเงินของประเทศไทย ถ้าสังเกตดู ตลอด 10 ปีที่ผ่านมาจะมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมาก เช่น ถ้าเราออกสินค้าตัวใหม่ ภายเวลาไม่ถึง 3 เดือนคู่แข่งก็สามารถตามเราทัน ซึ่งถ้าเป็นสมัยก่อนนี้ 3 ปียังตามไม่ทันกันเลย ฉะนั้นบรรยากาศการแข่งขันเช่นนี้ เราต้องเข้าใจถึงผู้บริโภคอย่างแท้จริง เข้าใจคู่แข่ง และเมื่อเข้าใจก็ต้องปรับปรุงให้รวดเร็วเพื่อสนองตอบการเปลี่ยนแปลง

ในไทยพาณิชย์มีคำพูดหนึ่งที่ว่า “ยิ่งแก่ยิ่งสาว” คำพูดนี้หมายถึง Brand ของธนาคาร เป็น Brand ที่ไม่มีกาลสมัยหรือไม่มีวันแก่ ถ้าคุณรู้จักปรับปรุง Brand ให้สาวอยู่เสมอ เกือบ 10 ปีแล้วที่เราแดงโฉมไทยพาณิชย์ใหม่ให้ลูกค้ารู้สึกว่าเป็นธนาคารที่เข้ากับฉันได้ ไม่ว่าจะอายุ 16 หรือ 60 ก็ให้ลูกค้ารู้สึกว่าธนาคารเราเข้า

สำหรับไทยพาณิชย์ การที่เป็นองค์กรใหญ่เราจะรู้ได้
 อย่างไรว่าพนักงานเดินไปถูกทาง หรือเห็นด้วย ไม่เห็นด้วยกับแนว
 ทางของธนาคารนั้น เราต้องมีการสำรวจความคิดเห็นพนักงาน
 โดยในปีหนึ่งจะทำการสำรวจ 2 ครั้งว่า พนักงานแต่ละแผนก/ฝ่าย
 เขารู้สึกอย่างไรในการทำงาน โดยสำรวจความเห็นตั้งแต่ระดับ
 พนักงานขึ้นไปจนถึงระดับหัวหน้า เมื่อได้ผลสำรวจมาแล้วก็นำไป
 ปรับปรุง ซึ่งในการสำรวจ บางคนอาจจะพูดหรือแสดงความเห็น
 ตามที่หัวหน้าสั่ง แต่ถ้าสำรวจทุก ๆ 6 เดือน หัวหน้าจะสั่งตลอดก็
 คงไม่ใช่ ซึ่งเราต้องดูไปเรื่อย ๆ การทำสำรวจนี้แม้ว่าจะมีค่าใช้จ่าย
 ที่สูง แต่เรามั่นใจว่าเป็นค่าใช้จ่ายที่คุ้มค่า เพราะเป็นการลงทุนที่ทำให้
 ทราบว่าพนักงานจำนวน 20,000 กว่าคนกำลังคิดอะไรอยู่ และจะ
 ทำอย่างไร เพื่อให้พวกเขาพร้อมกันเป็นหนึ่งเดียว เพื่อนำพาองค์กร
 ของเราให้เจริญก้าวหน้า

CSR หนทางแห่งองค์กรยั่งยืน

“ถ้าประสบความสำเร็จ แต่ไม่มีความรับผิดชอบต่อสังคม

เราจะก้าวต่อไปไม่ได้ไกล

เราต้องการให้คนไทยพาณิชย์มีจิตอาสา

เพื่อช่วยเหลือสังคมและทำประโยชน์ให้กับผู้อื่น”

องค์กรใหญ่ที่ประสบความสำเร็จ ถ้าไม่มีความรับผิดชอบต่อ
 สังคมคงไม่สำเร็จถึงขั้นสูงสุด เพราะเราทุกคนอยู่ในสังคมต้องมี

ความรับผิดชอบร่วมกัน คณะกรรมการของไทยพาณิชย์ให้ความสำคัญกับเรื่องนี้มากและพยายามให้พนักงานทั้ง 20,000 คนของธนาคารร่วมเป็นส่วนหนึ่งในการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม

ในเรื่องการทำ CSR ธนาคารให้ความสำคัญใน 3 แนวทางด้วยกัน คือ พัฒนาเยาวชน พัฒนาคุณภาพชีวิตและสิ่งแวดล้อม และสร้างเครือข่ายจิตอาสา เราอยากสร้างให้พนักงานของเรามีจิตอาสา เพราะเวลาอยู่ในสังคมที่มีการแข่งขันสูงๆ บางครั้งจะคิดถึงแต่ตัวเอง เราจึงต้องพยายามสร้างให้เขามีจิตอาสา รู้จักเอาเวลาของตัวเองไปช่วยเหลือสังคมและทำประโยชน์ให้กับผู้อื่นบ้าง เรามีโครงการที่เรียกว่า SCB ชวนกันทำดี เพื่อให้พนักงานของธนาคารร่วมทำกิจกรรมสังคมต่างๆ กับธนาคาร เพื่อให้พนักงานเกิดจิตอาสา

ในวันข้างหน้า ถ้าเราประสบความสำเร็จแล้ว แต่ไม่มีความรับผิดชอบต่อสังคม เราจะก้าวไปไม่ได้ไกล ฉะนั้นจึงกำหนดเรื่องการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม ไว้เป็นส่วนหนึ่งในวิสัยทัศน์ของธนาคาร เราเชื่อว่า ยิ่งเป็นธุรกิจการเงินซึ่งเกี่ยวข้องกับคนหลากหลายและทุกภาคธุรกิจในสังคม ดังนั้น ความรับผิดชอบต่อสังคมยิ่งต้องสำคัญมากๆ และเป็นส่วนหนึ่งที่ต้องทำให้สำเร็จ กิจกรรมจะประสบความสำเร็จต้องควบคู่ไปกับการรับผิดชอบต่อสังคม

คนรุ่นต่อไปกับไทยพาณิชย์

“ต้องเป็นคนที่กำลังคิด กำลังทำ มีความต้องการที่จะประสบความสำเร็จ และที่สำคัญต้องทำงานเป็นทีมได้ มองไปข้างหน้า คิดบวกและมีความรับผิดชอบต่อสังคม”

คนรุ่นต่อไปที่จะเข้ามาร่วมงานกับไทยพาณิชย์ นั้นจะต้องเป็นคนที่มีความ Passion ในการทำงาน กำลังคิด กำลังทำ คิดบวก และทำงานเป็นทีมได้ เราไม่ชอบคนที่เก่งเพียงคนเดียว บางทีเวลาสัมภาษณ์เจอคนเก่งมาก แต่ทำงานได้คนเดียวเราไม่เอา เราต้องการคนที่ทำงานเป็นทีมได้ โดยเฉพาะคนที่อยู่ในตำแหน่งสูงต้องมีภาวะผู้นำ มีทักษะบริหารคน สร้างลูกน้องขึ้นมาได้ เข้ากับคนเป็น มองไปข้างหน้าและมีความรับผิดชอบต่อสังคม สิ่งเหล่านี้คือสิ่งที่เราต้องการ ต้องเก่งและดีด้วย ถ้าเก่งอย่างเดียว แต่ไม่ดีก็ไม่เอา หรือทำงานได้คนเดียวก็ไม่เอา ดังนั้นเชื่อว่า คุณสมบัตินี้เป็นสิ่งที่หลายๆ บริษัทต้องการเช่นกัน แต่ละคนก็เก่งกันคนละแบบ เมื่อทำงานร่วมกันเป็นทีม อยู่ด้วยกันแบบมีความเป็นเพื่อนที่ช่วยเหลือซึ่งกัน เมื่อประสบผลสำเร็จจะมีความภาคภูมิใจมากกว่า และอีกคุณสมบัติที่เราต้องการในตัวของพนักงานของเราคือ ต้องซื่อสัตย์และตรงไปตรงมา ยิ่งเราอยู่ในวงการธุรกิจการเงินปัจจัยเหล่านี้เป็นสิ่งที่สำคัญมาก

Generation Gap ช่องว่างที่เติมเต็มความสำเร็จ

*“การที่จะเอาคนอายุงาน 20 กว่าปี ซึ่งมีประสบการณ์
ทำงานแบบหนึ่ง มาเปลี่ยนให้เขาใช้เทคโนโลยีรุ่นใหม่
ดิฉันมองว่าเป็นเรื่องยาก
แต่ถ้าทำได้จะถือเป็นความสำเร็จมาก”*

ถามว่าธนาคารไทยพาณิชย์มีปัญหาเรื่อง Generation Gap หรือไม่ ตอบได้ทันทีว่า มีแน่นอน ซึ่งถือเป็นเรื่องปกติขององค์กรขนาดใหญ่ เราก็ต้องแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น แล้วพยายามอธิบายสู่กันและกัน คนที่ทำงานมานานอาจจะไม่ทันสมัยแต่เขาจะมีความรู้อีกแบบหนึ่งคือมีประสบการณ์มาก ถ้าเขายอมเปิดโอกาสให้ตัวเองนำเอาเทคโนโลยีใหม่ๆ มาปรับใช้ในการทำงาน เขาจะเป็นคนเก่งกว่าเด็กรุ่นใหม่ที่มีแต่เทคโนโลยี แต่ถ้าคนรุ่นเก่าไม่ยอมรับสิ่งใหม่ๆ เลย และบอกว่าวิธีการทำงานของฉันถูกเสมอก็ไม่ได้ เพราะนั่นก็อาจจะถูกแต่เป็นเมื่อ 20 ปีที่แล้ว แต่สมัยนี้อาจไม่ได้ผลเท่าที่ควร

การแก้ปัญหา Generation Gap คือทั้งคนรุ่นเก่าและรุ่นใหม่ต้องหันหน้าเข้าหากัน ยกตัวอย่างเช่น เรากำลังสร้างวิธีการทำงานรูปแบบหนึ่ง โดยที่ทีมงานนี้มีการเอาผู้จัดการสาขาอายุ 50 กว่าปีมาเป็น Pilot ทดสอบระบบและเขาก็สามารถทำได้สำเร็จ การนำคนรุ่นเก่าที่มีประสบการณ์มาผสมผสานการทำงานด้วยเทคโนโลยีสมัยใหม่นี้ ดิฉันมองว่าเป็นความสำเร็จ สำเร็จมากกว่าที่คนหนุ่มอายุ 30 หรือ

35 ทำได้ด้วยซ้ำ เพราะการที่จะเอาคนอายุงาน 20 กว่าปีซึ่งมีประสบการณ์ทำงานแบบหนึ่ง มาเปลี่ยนให้เขาใช้เทคโนโลยีรุ่นใหม่ ดิฉันมองว่าเป็นเรื่องยาก แต่ถ้าทำได้ จะถือเป็นความสำเร็จมาก เพราะเราสามารถนำมุมมองวิธีคิดของเขา มาถ่ายทอดให้กับคนรุ่นเดียวกันได้สามารถพูดให้คนทำงานรุ่นเด็กกว่าเชื่อหรือทำตามได้ดีกว่าที่ดิฉันพูดซะอีก

คนที่อยู่ในระดับหัวหน้าต้องเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับลูกน้องได้ และต้องมองออกว่าจะพาลูกน้องไปทางไหน เมื่อรู้ว่านำถูกทางแล้ว ก็ต้องรู้ว่าควรเสริมอะไรให้ลูกน้องและร่วมกันลงมือทำ แบบนี้จะช่วยลด Generation Gap ได้ และเวลาที่หัวหน้าสอนลูกน้องต้องไม่ใช่ศัพท์ที่เป็นทฤษฎีอย่างเดียว ต้องพูดในภาษาที่เขาเข้าใจ เป็นกันเอง กับเขาไม่ใช่ภาษาที่อาจารย์สอนลูกศิษย์

สื่อสารให้เข้าใจ... จิ๊กซอว์เชื่อมต่อ Generation Gap

“การที่จะทำให้คนใน *Generation* ที่ต่างกันทำงานร่วมกันได้ เราต้องสื่อสารให้เขาเข้าใจอย่างแท้จริงว่า องค์การต้องเปลี่ยนไปเพราะอะไร เมื่อเข้าใจและเชื่อในเป้าหมายเขาก็จะร่วมมือกันทำ”

สำหรับองค์กรที่อยู่มานานนั้น จะมีคนที่มีอายุงาน 20-30 ปี ที่มีความรักในองค์กรอย่างมาก คนกลุ่มนี้เราต้องสื่อสารกับพวกเขา ให้เยอะที่สุด พอคุณเริ่มต้นโดยการแสดงให้เขาเข้าใจว่าคุณต้องการ

ทำอะไร ทำไมถึงต้องการปรับเปลี่ยนสิ่งนั้นๆ คนเหล่านี้ก็จะเข้าใจ และพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง เพราะเมื่อเขารักองค์กรเขาจะทำทุกอย่างให้องค์กรและจะเข้าใจถึงจุดหมายใหญ่เลยว่าเราเปลี่ยนไปเพื่ออะไร ไม่ใช่ทำเพื่อตัวเองแต่เพื่อให้องค์กรเติบโตก้าวหน้า

การที่จะเปลี่ยนแปลงอะไร เราต้องหากลุ่มผู้นำในการเปลี่ยนแปลง แล้วให้ลงมือทำเป็นตัวอย่าง เมื่อคนอื่นเห็นว่าทำแล้วดี ก็จะเริ่มเปลี่ยนตัวเองไปเรื่อยๆ พอองค์กรดี ก็จะต้องดีต่อตัวเขา เขาต้องได้ผลหลังจากองค์กรได้ดี ไม่ใช่ตัวเขามาก่อน แต่ต้องเป็นแบบชนะทั้งสองฝ่ายต้องช่วยกันทำ ดิจิทัลเชื่อเสมอว่าองค์กรจะดีคือ พนักงานทำได้ดีและพนักงานต้องมีความสุข เพราะเราก็เป็นหนึ่งในพนักงานเหมือนกัน

การที่จะทำให้คนใน Generation ที่ต่างกันทำงานร่วมกันได้ เราต้องสร้างความเข้าใจให้มีต่อกัน และสื่อสารให้เขาเข้าใจอย่างแท้จริงว่าองค์กรต้องเปลี่ยนไปเพราะอะไร เมื่อเข้าใจและเชื่อในเป้าหมายเขาก็จะร่วมมือกันทำ ดิจิทัลโชคดีมากที่อยู่ในไทยพาณิชย์ เพราะคนไทยพาณิชย์รักองค์กรจริงๆ เมื่อชี้ให้เห็นว่าองค์กรจะเจริญขึ้นได้อย่างไรและเขาชอบซึ่งในข้อนี้ เขาก็จะเปลี่ยนแปลงตัวเอง และเป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ง่าย เพราะทุกคนอยากให้องค์กรของตัวเองดีด้วยกันทั้งนั้น

ในอนาคตชีวิตของคนทำงานจะพบกับแรงกดดันมากขึ้น และจะเพิ่มขึ้นในทุก ๆ ปี ดังนั้นเราต้องสื่อให้พนักงานทราบเสมอ การปรับตัวเองให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงภายนอกองค์กรนั้น เราต้องรู้ว่า จะเกิดอะไรขึ้น ไม่เพียงแค่ดู 3 เดือนข้างหน้าหรือปีนี้ แต่เราต้องมีวิสัยทัศน์ที่ไกลขึ้น เพื่อที่จะรู้ว่าเราจะพัฒนาขีดความสามารถเราไปในทิศทางไหน ดิฉันเชื่อว่าวันนี้กับเมื่อ 10 ปีก่อนก็ไม่เหมือนกัน อีก 10 ปีข้างหน้าก็ไม่เหมือนกัน ฉะนั้นเราต้องรู้ว่าเราจะเสริมสร้างความรู้อะไรได้บ้าง และสื่อสารกับพนักงานให้มาก ในปีหนึ่งๆ เราให้ความสนใจเรื่องการสื่อสารเยอะมาก ในไทยพาณิชย์จะมีการสื่อสารกันทุกแนวทางแล้วเราจะไม่หยุดยังความพึงพอใจ ถึงแม้วันนี้จะดี แต่ยังไม่ดีพอ ต้องมีการปรับปรุงไปเรื่อยๆ ให้ดีที่สุด

เมื่อช่วงเหตุการณ์วินวายนายทางการเมืองที่ผ่านมา ดิฉันยกย่องพนักงานของเรามาก เราไม่สามารถหลีกเลี่ยงผลกระทบที่เกิดจากเหตุดังกล่าวได้ แต่ก็ยังสามารถให้บริการกับลูกค้าได้อย่างต่อเนื่อง พนักงานของเราทำงานหนัก ช่วยเหลือองค์กร ช่วยเหลือลูกค้าทุกอย่าง นั่นคือสิ่งที่น่าชื่นชมมาก การที่พนักงานทำสิ่งเหล่านี้ไม่ใช่มาจากคำสั่งเพียงอย่างเดียว แต่เกิดจากพวกเขาเข้าใจ และทำจากใจ เพื่อองค์กร เป็นพลังของการร่วมมือกันของพนักงาน

องค์กรแห่งความสุขในแบบฉบับไทยพาณิชย์

“ เราเชื่อว่า ทุกคนต้องไปด้วยกัน ถ้าไปข้างเดียว
อาจจะไปได้ไม่ไกลตามเป้าหมายที่เราต้องการ วิธีทำคือ
การสร้างความสำเร็จและการสื่อสารที่ดี”

ดิฉันไม่อยากจะพูดว่าไทยพาณิชย์เป็นองค์กรที่มีความสุขขนาดนั้น เราต้องปรับปรุงไปเรื่อยๆ นั่นคือความเป็นจริงที่เป็นอยู่ เราไม่เคยหยุดที่จะพัฒนาตัวเอง ต้องทำไปเรื่อยๆ ตามจุดมุ่งหมายขององค์กร คนของไทยพาณิชย์รักองค์กรและอยากให้องค์กรประสบความสำเร็จเพื่อเขาจะได้เติบโตก้าวหน้าไปด้วยกันกับองค์กร ดังนั้นต้องชี้แนะว่าต้องเปลี่ยนแปลงยังไง เพื่อให้มีสมดุลในทุกๆ ด้าน เราต้องมีความเข้าใจทีมงานแล้วพยายามสื่อสารให้เขาเข้าใจมากที่สุด เมื่อมีอะไรต้องยุติธรรมกับทุกๆ คน ไม่ว่าจะพนักงานหรือบริษัทเราต้องดูแลสองฝ่ายเสมอ องค์กรดีพนักงานต้องดีไปด้วยกันแล้วจะยั่งยืน เราชอบคำขวัญที่ว่า “ไปด้วยกัน ไปได้ไกล” เพราะเป็นคำขวัญที่ใช้ได้กับทั้งคนในองค์กรและลูกค้าภายนอก เราเชื่อว่า ทุกคนต้องไปด้วยกัน ถ้าไปข้างเดียว อาจจะไปได้ไม่ไกลตามเป้าหมายที่เราต้องการ วิธีทำคือ การสร้างความสำเร็จและการสื่อสารที่ดี ความก้าวหน้าของไทยพาณิชย์ คือความก้าวหน้าของพนักงาน ถ้าพนักงานทำอะไรออกมาจากใจ ยิ่งทำให้ไปด้วยกันได้ไกล อะไรที่ทำจากใจจะมีผลออกมาดีกว่า ฉะนั้นการทำความสำเร็จกันจึงเป็นสิ่งสำคัญมาก

การเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นเสมอไม่มีวันสิ้นสุด และจะเป็นสิ่งที่ทำให้การทำงานลำบากขึ้น แต่เป็นสิ่งปกติ ที่จะทำให้องค์กรก้าวไปข้างหน้า ฉะนั้นคนในองค์กรจะต้องรับให้ได้ว่าต้องมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา มีคนถามเหมือนกันว่า ไทยพาณิชย์เปลี่ยนแปลงมาเกือบ 10 ปีแล้วยังปรับเปลี่ยนไม่เสร็จอีกเหรอ ขอดตอบว่า เราไม่มีวันหยุดจะหยุดก็ต่อเมื่อสิ่งแวดล้อมหยุด การแข่งขันหยุด ซึ่งเป็นไปไม่ได้แน่นอน ฉะนั้นจะหยุดไม่ได้ ถ้าต้องการชนะเราต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไม่ใช่ตามการเปลี่ยนแปลง

เมื่อสิ่งแวดล้อมเปลี่ยนไปสู่วิกฤต แล้วต้องพาทุกคนในองค์กรฝ่าไปให้ได้ เราต้องมองให้ออกว่าจุดแข็งจุดอ่อนขององค์กรอยู่ตรงไหน ปรับปรุงจุดอ่อนนั้นและอธิบายให้ทุกคนเข้าใจ ยกตัวอย่างง่าย ๆ ปีที่แล้วเกิดวิกฤตเศรษฐกิจโลก แต่ประเทศไทยได้รับผลกระทบน้อยมาก เราต้องยกย่องให้กับหลายๆ บริษัททั้งบริษัทที่เป็นลูกค้า หรือแม้กระทั่งตัวเราเอง ถ้ามองว่า เป็นเพราะอะไร ก็เพราะเราได้ปรับปรุงไปเยอะมากหลังจากวิกฤตต้มยำกุ้งเมื่อ 10 ปีก่อน ถ้าไม่มีการปรับปรุงให้แข็งแกร่ง วิกฤตเศรษฐกิจปีที่แล้วอาจจะได้รับผลกระทบมากกว่านี้มาก ดิฉันคิดว่าบริษัทก็เหมือนกับคนทำอะไรผิดพลาดต้องเรียนรู้จากความผิดพลาด แล้วอย่าทำผิดซ้ำ ปรับปรุงให้แข็งแกร่งขึ้นไปได้เรื่อยๆ เมื่อปรับปรุงเสร็จแล้วอย่าคิดว่าจะพอ วันนี้อาจไม่ดีพอสำหรับวันหน้าเพราะโลกมันเปลี่ยน เราต้องปรับปรุงตัวเองเป็นก้าวบันไดขึ้นไปเรื่อยๆ

ส่งต่อองค์กรแห่งความสุข

“ต้องทำให้พนักงานรู้สึก ว่า วันจันทร์อยากมาทำงาน
อยากมาเจอเพื่อน งานทำแล้วมีความตื่นเต้นท้าทาย
แบบนี้คือองค์กรที่ประสบความสำเร็จ”

เราใช้เวลาที่ตื่นอยู่กับที่ทำงานจะนั้นนี่คือบ้านหลังแรก
ของเรา กลับไปบ้านก็คือบ้านหลังที่ 2 เพราะเวลาตื่นเราอยู่ที่
บ้านไม่กี่ชั่วโมงก็มาทำงาน ดิฉันคิดว่าต้องทำให้พนักงานทุกคน
รู้สึก ว่าวันจันทร์อยากมาทำงาน อยากมาเจอเพื่อน งานที่ทำสนุก
ทำแล้วมีความตื่นเต้น ท้าทาย แบบนี้้องค์กรถึงจะประสบความสำเร็จ
แต่กว่าจะทำให้ถึงจุดนี้ได้ องค์กรต้องเริ่มต้น เพื่อให้จะให้
พนักงานรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ต้องไปด้วยกันทั้งองค์กร
อย่างคำขวัญของเรา “ไปด้วยกัน ไปได้ไกล”

9 องค์กร
9 ความคิด

ความคิดที่ 2:

SPIRIT Transnational

“ความสำเร็จขององค์กรคือ
ความสำเร็จร่วมกัน
ไม่ใช่ความสำเร็จของ CEO
ไม่ใช่ความสำเร็จของผู้บริหาร
ระดับสูงคนเดียว”



คุณประเสริฐ บุญสัมพันธ์

กรรมการผู้จัดการใหญ่ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)



ptt
Group

ด้วยระยะเวลา 32 ปีนับตั้งแต่ก่อตั้ง ปตท. จำกัด (มหาชน) ไม่เพียงแต่เป็นบริษัทที่เติบโตได้อย่างยิ่งใหญ่และมั่นคงของประเทศแล้ว หากแต่ในไม่ช้านี้ ปตท. จะก้าวสู่เวทีการแข่งขันระดับโลกในฐานะบริษัทพลังงานข้ามชาติของคนไทย

แม้ความยิ่งใหญ่ของ ปตท. จะเล็กลงเมื่อเทียบกับบริษัทพลังงานยักษ์ใหญ่ของโลก แต่ในอีกไม่กี่ 10 ปีข้างหน้าบริษัทสัญชาติไทยอันมีตราสัญลักษณ์โคบเพลิงสีฟ้าแดงนี้ จะเป็นที่รู้จักของชาวต่างชาติในอีกหลายประเทศ

การก้าวข้ามไปสู่เวทีการแข่งขันระดับโลก นั้นถือเป็นความท้าทายครั้งสำคัญของ ปตท. ที่นอกจากจะต้องขยายองค์กรให้แข็งแกร่งแล้วยังต้องเตรียมคนให้พร้อม เพื่อเข้าสู่ระบบการทำงานและการแข่งขันแบบสากล

การปรับตัวขนานใหญ่ในระบบการทำงานนั้นไม่ใช่เรื่องง่ายนัก และยากยิ่งขึ้นหากจะต้องก้าวไปสู่การแข่งขันระดับโลก แต่วันนี้ ปตท. ได้ก้าวไปสู่อนาคตแล้ว

“คน” ในแบบ ปตท. และ “ปตท.” ในวันหน้าจะเป็นเช่นไร ผู้ที่จะฉายภาพให้เราเห็นได้ดีที่สุดก็คือ กรรมการผู้จัดการใหญ่ **คุณประเสริฐ บุญสัมพันธ์**

วัฒนธรรมองค์กรในแบบ ปตท.

“วิธีการทำงานร่วมกันสำหรับคนของเราคือ

ต้องคำนึงถึง **SPIRIT**

ซึ่งสะท้อนการทำงานว่าต้องทำให้เก่งและทำให้ดี”

วัฒนธรรมองค์กรอย่างเดียว ไม่ได้ช่วยให้ประสบความสำเร็จ ต้องมีองค์ประกอบอื่นๆ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของวิสัยทัศน์หรือเรื่องของกลยุทธ์ต้องดีเสียก่อน แล้วจึงมาถึงเรื่องของวัฒนธรรมองค์กรที่เหนียวรั้งกัน เหนียวรั้งและเชื่อมโยงพนักงาน ให้พนักงานไปในทิศทางตามวิสัยทัศน์และแผนกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ อย่างเช่นกลุ่มบริษัท ปตท. เราก็มีวิสัยทัศน์ในอีก 10 ปีข้างหน้าว่าเราจะ เป็นบริษัทพลังงานข้ามชาติชั้นนำอยู่ใน 100 อันดับแรกของนิตยสารฟอร์จูน

การจะเดินสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้เราต้องบริหารองค์กรให้เป็น High performance Organization เป็นองค์กรแห่งความเป็นเลิศ ต้องคำนึงถึงเรื่อง Corporate Governance และเรื่อง CSR ถึงจะเป็นองค์กรที่มีการเติบโตอย่างยั่งยืนได้ ฉะนั้นเราจะพูดกับพนักงานเสมอว่าต้องเก่งและดีถึงจะทำให้องค์กรอยู่ได้ยาวนาน องค์กรต้องมีขนาดใหญ่เพราะเราจะ เป็นบริษัทข้ามชาติ ถ้าขนาดเล็ก มันข้ามไม่ไหวและไม่มีความน่าเชื่อถือ ฉะนั้นต้องสื่อสารกับพนักงานทุกคนในกลุ่มบริษัท ปตท. ว่าองค์กรของเราต้อง “Big” ต้อง “Long” และต้อง “Strong” กล่าวคือ Big หมายถึงองค์กร



ของเราต้องมีขนาดธุรกิจที่ใหญ่ หลากหลายเป็นที่น่าเชื่อถือ Long หมายถึงองค์กรของเราต้องมี Value Chain ที่ยาว เราทำธุรกิจทั้งต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ เชื่อมโยงกัน เป็นธุรกิจหลังงานครบวงจร และ Strong หมายถึง องค์กรของเราต้องมีความแข็งแรง มีผลการดำเนินงานที่ดีอย่างต่อเนื่อง

หลังจากวิสัยทัศน์และกลยุทธ์แล้ว เราก็มาถึงวัฒนธรรมขององค์กร เนื่องจาก ปตท. มีบริษัทที่อยู่ภายใต้การบริหารงานหลายองค์กร แต่ละองค์กรตั้งมาคนละช่วงเวลา จึงมีกลุ่มพนักงานมีวิถีคิดในการทำงานซึ่งอาจจะต่างไปจากเรา ฉะนั้นก็นั่งคุยกันว่าในฐานะที่ทำงานเชื่อมโยงกันเป็นกลุ่มบริษัท เราก็ต้องมีวัฒนธรรมร่วมกัน กำหนดค่านิยมของกลุ่มโดยใช้คำว่า “SPIRIT” แปลออกมาเป็น

ตัว S คือ Synergy

ตัว P คือ Performance Excellence

ตัว I คือ Innovation

ตัว R คือ Responsibility for Social

ตัว I คือ Integrity และ

ตัว T คือ Trust & Respect

ใน 3 ตัวแรกนั้นคือความเก่ง ส่วน 3 ตัวหลังคือความดี ทั้งเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคม ความซื่อสัตย์ ความไว้วางใจ ซึ่งมันก็มาสอดคล้องในตอนต้นที่เราพูดว่า นอกจากจะเป็น High

performance Organization เป็น Corporate Governance และมี CSR แล้ววิธีการทำงานร่วมกันสำหรับคนของเราที่ต้องคำนึงถึง SPIRIT ซึ่งสะท้อนการทำงานว่าต้องทำให้เก่งและทำให้ดี เราอาจจะเรียกตรงนี้ได้ว่าเป็น PTT WAY เป็นทิศทางที่เราจะเดินไปพร้อมกัน

Generation Gap

ช่องว่างที่มีไว้เติมเต็มความสัมพันธ์

"ในเรื่องของการผสมผสานคนสองรุ่นให้เข้ากันนั้น

ต้องบอกว่า

องค์กรเราใช้วิถีคิดแบบตะวันตกและตะวันออกผสมกัน"

ในปตท. มีคนหลากหลายรุ่นเพราะองค์กร ปตท. มีอายุ 32 ปีก็จะมี generation ต่างๆ ตั้งแต่รุ่นเก่า กลางและใหม่ ที่นี้ทุกคนได้รับทราบวิถีทางที่จะเดินไปสู่เป้าหมายร่วมกันแล้ว สิ่งที่เราจะพัฒนาพนักงานก็คือ เราต้องสื่อสารว่าเราคาดหวังกับเขาอย่างไร ทั้งในระดับผู้นำจะต้องมีคุณลักษณะอย่างไรที่จะประสบความสำเร็จเมื่ออยู่ในองค์กรนี้ พนักงานที่เข้ามาใหม่เรามีความคาดหวังกับเขาอย่างไร เพราะฉะนั้นเรามีเป้าหมายเดียวกันและต้องบริหารความต่างระหว่างรุ่นให้ไปตามเป้าหมายนั้น เช่น เราอยากเห็นผู้นำเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงเพื่อนำเราไปสู่การเติบโต และการนำก็ต้องนำอย่างชาญฉลาด ยกตัวอย่างแบบนี้ แล้วเราก็

สื่อสารกับเขาว่าเราต้องการผู้นำอย่างนั้นะ ต้องการผู้นำที่ Execute งานได้ มีหลายครั้งที่ผู้นำคิดเยอะ วางแผนเยอะ กำหนดทิศทางเยอะ แต่ถึงเวลา Execute ไม่สามารถทำงานให้สำเร็จไปสู่เป้าหมายได้ เราไม่ต้องการเห็นคนระดับผู้นำเป็นอย่างนั้น

ส่วนพนักงานที่เข้ามาใหม่ เขาก็จะรู้แล้วว่าองค์กรในวันหน้าต้องทำธุรกิจข้ามชาติ เราก็คงต้องการเห็นพนักงานที่เรียนรู้เร็วใฝ่รู้ และก็มองสิ่งที่เปลี่ยนแปลงในโลกได้ออก ก็น่าคิดสิ่งใหม่ๆ เราต้องการคนลักษณะนี้ สามารถที่จะทำงานกับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปได้ สามารถช่วยตัวเองได้เยอะ เพราะการไปทำงานต่างประเทศต้องช่วยตัวเองเยอะ ตรงนี้จะมีแผนในการพัฒนา มีการประเมินผล มีการชี้จุดอ่อนจุดแข็ง ทำแผนพัฒนาปรับเปลี่ยนโยกย้ายเพื่อให้เขาเป็นในแบบที่เราต้องการ

ถามว่ายังมีปัญหาเรื่อง Generation Gap อยู่ไหม จะบอก ว่าไม่มีปัญหาเลยคงไม่ได้ แต่ปัญหาจะน้อยเมื่อเราทำเป้าหมาย ปลายทางให้ชัด กำหนดวิธีการต่างๆ ให้เป็นที่รับรู้และเป็นที่ยอมรับ ของทุกฝ่าย เพราะฉะนั้นเขาจะรู้ว่าสิ่งที่เราต้องการคืออะไร ถ้าเขา ทำงานดีก็จะได้ผลตอบแทนที่ดี มีความก้าวหน้าในองค์กรนั้น ถ้าเขาทำไม่ได้ทำไม่ได้ เขาก็ไม่สามารถที่จะเติบโตในองค์กรนี้ได้ เพราะฉะนั้นสิ่งเหล่านี้ต้องทำให้เกิดความชัดเจน เพื่อทุกคนจะได้ มุ่งไปสู่เป้าหมายเดียวกัน

ในเรื่องของการผสมผสานคนสองรุ่นให้เข้ากันนั้น ต้องบอกว่า องค์กรเราใช้วิธีคิดแบบตะวันตกและตะวันออกผสมกัน ตะวันตกคือทุกอย่างขึ้นอยู่กับความสามารถ ถ้าคุณดีคุณทำเก่งไม่ต้องคำนึงเรื่องอาวุโสก็เติบโตได้ ถ้าคุณทำไม่ดีไม่มีความสามารถพัฒนาไม่ได้ก็ต้องหางานใหม่นั้นคือวิธีคิดแบบตะวันตก แต่เราไม่ได้คิดแบบตะวันตกขนาดนั้น

เรื่องความสามารถเป็นเรื่องสำคัญ การแยกแยะระหว่างคนทำงานชั้นเยี่ยมกับคนทำงานดีกับคนทำงานเฉลี่ยหรือต่ำกว่าค่าเฉลี่ย เราต้องแยกแยะสิ่งเหล่านั้นให้เกิดกับพนักงาน ถ้าเขาทำดีเขาจะได้ดี แต่เราไม่ไปถึงขนาดว่าถ้าความสามารถคุณไม่ได้ตามที่เรากำหนด ใน 2 ปีเราไล่คุณออก เราไม่ไปถึงขนาดนั้น ฉะนั้นสิ่งเหล่านี้ก็เป็นสิ่งที่ทำให้เขาเห็นแล้วว่ามีความต่าง ฉะนั้นพนักงานที่เข้ามาใหม่ๆ ที่ต้องการความก้าวหน้าก็ต้องทุ่มเทแสดงฝีมือแล้วก็ต้องทำงานไปในทิศทางที่องค์กรอยากเห็นอยากให้เป็น ทั้งในวิธีคิด การประพฤติตัว การปฏิบัติตัวต่อผู้บังคับบัญชา ต่อเพื่อนร่วมงาน เพราะว่าเรามีคู่มือ Corporate Governance มีเรื่องจรรยาบรรณ ซึ่งในนั้นเขียนไว้ค่อนข้างเยอะเกี่ยวกับวิธปฏิบัติในเรื่องลูกค้า เกี่ยวกับเรื่องพนักงาน เกี่ยวกับสังคม เกี่ยวกับประเทศชาติ เกี่ยวกับองค์กร ฉะนั้นเขาเองก็ต้องทำตัวให้สอดคล้องกับสิ่งที่องค์กรอยากให้เป็น และทำงานให้ดีเมื่อนั้นเขาจะได้รับการดูแล

เราผสมผสานความคิดระหว่างตะวันออกกับตะวันตกแต่ไม่ไป
ถึงตะวันตกมาก ไม่ใช่คุณไม่ตีให้ออกเลย และเราก็ไม่ถึงขนาดว่า
มองทุกอย่างเหมือนกัน ระหว่างคนทำงานเยี่ยมกับคนทำงาน
เฉลี่ยให้ค่าเท่ากัน ตรงนี้เราไม่ทำเพราะกลัวเขาเสียใจ แต่จะหาจุดตรง
กลางที่จะสร้างแรงจูงใจให้เขาทำงานดี สร้างโอกาสสำหรับผู้ที่
เข้ามาทำงานใหม่ๆ ฉะนั้นในแต่ละรุ่นเราพยายามให้มีระดับของอายุ
อยู่ อย่างตำแหน่งรองกรรมการผู้จัดการใหญ่ก็ใช้ว่าอายุเท่ากัน
หมด จะมีคนที่อายุน้อยกว่าอยู่ในนั้น ระดับฝ่ายระดับผู้จัดการก็
เหมือนกันเราต้องแยกคนให้ได้ เมื่อได้คนเก่งอายุน้อยเราก็ต้อง
แยกออกมาแล้วผสมผสานเข้าไปในอีกกลุ่มหนึ่ง เวลาที่ต้อง Retire
ก็จะ Retire ไม่พร้อมกันซึ่งจะทำให้ไม่ขาดช่วง เปิดโอกาสให้กลุ่มคน
ที่มีความสามารถได้เติบโต

คนที่พร้อมเคียงข้างการเติบโตในแบบ ปตท.

“เมื่อเราตั้งเป้าว่า ปตท. จะต้องเป็นบริษัทข้ามชาติ
ฉะนั้นเด็กที่เข้ามาจะไม่ใช้แค่ทำงานได้เฉพาะเมืองไทย
แต่ต้องทำงานในต่างประเทศได้ ต้องมีความคล่องตัว
และก็พร้อมเรียนรู้ที่จะปรับตัวเองไปข้างหน้า”

ในอีก 20 ปีเรามีทิศทางชัดเจนอยู่แล้วว่า ต้องเป็นบริษัทข้ามชาติ
เราค่อยๆ เปลี่ยนแปลงตัวเองจากผู้นำด้านน้ำมันและแก๊ส มาเป็น
องค์กรด้านพลังงานและค่อยๆ เปลี่ยนเป็นบริษัทร่วมธุรกิจ

อย่างสถานบริการน้ำมัน ตอนนีเราทำเรื่องค้าปลีกเยอะมาก และ
แก้มากขึ้น เรามีภาพชัดอยู่แล้วว่า 10 ปีข้างหน้าขนาดของธุรกิจ
จะมีขนาดไหน ต้องใช้เงินลงทุนเท่าไรแล้วต้องใช้ง่าลังคนลงไป
ไปสูงสุดที่เราต้องการเท่าไร อย่างเราบอกว่าในอีก 10 ปีข้างหน้า
เราต้องมียอดขายได้ 150,000 ล้านบาทเหรียญสหรัฐ เพื่อที่จะได้เข้าไปอยู่ใน
ใน 100 อันดับของนิตยสารฟอร์จูน

ประเทศเราเป็นประเทศนำเข้า เราก็ต้องหาแหล่งพลังงาน
นอกประเทศเพื่อนำเข้าและจำหน่ายออกไป เพราะฉะนั้นเรื่อง
เงินกับเรื่องคนจึงเป็นเรื่องสำคัญมาก ที่จะมารองรับการเติบโตใน
อีก 10 ปีข้างหน้า คนในระดับผู้จัดการขึ้นไปเราจะขาดไปประมาณ
500 คน ส่วนหนึ่งทดแทนคนที่ออกไป อีกส่วนรองรับการขยายงาน
ทั้งในส่วนของปิโตรเคมี โรงกลั่น และงานสำรวจ ซึ่งโดยรวมแล้ว
เราจะขาดคน 18,000 คนในอีก 10 ปีข้างหน้า ดังนั้นพนักงานที่เรา
รับเข้ามาใหม่นั้น ต้องมีคุณสมบัติที่พอดีกับองค์กร มีองค์ความรู้ดี
บุคลิกภาพดี ซึ่งเราจะมีกาทดสอบในระดับต่างๆ เพื่อให้ได้คนที่
เหมาะสมจริงๆ

เนื่องจากบริษัท ปตท. เป็นองค์กรขนาดใหญ่ที่ประสบความสำเร็จ
ดังนั้นจึงมีคนรุ่นใหม่คุณสมบัติดีที่เราสามารถคัดกรองได้
เป็นจำนวนมาก เมื่อตั้งเป้าว่า ปตท. จะต้องเป็นบริษัทข้ามชาติ
ฉะนั้นเด็กที่เข้ามาจะไม่ใช้แค่ทำงานได้เฉพาะเมืองไทย แต่ต้อง
ทำงานในต่างประเทศ มีความคล่องตัวและพร้อมเรียนรู้ที่จะปรับ

ตัวเองไปข้างหน้า ฉะนั้นเด็กที่เรารับมาถ้ามีคุณสมบัติเกินไว้
หน่อยไม่เป็นไร และในวันข้างหน้าสัดส่วนตรงนี้จะยิ่งสูงขึ้นทั้ง
ปริญญาโทและปริญญาเอก

ยังมีอีกกลุ่มหนึ่งที่เป็นนักเรียนที่ออกไปมหาวิทยาลัยต่างๆ
ซึ่งเด็กส่วนใหญ่จะเรียนวิศวกรรม เมื่อได้เขามาแล้วเราก็จะเสริม
ในเรื่องพัฒนาการเรียนรู้และภาษาอังกฤษ ปีๆ หนึ่งเราจะคัดเลือก
มาประมาณ 10 คนโดยเราทำแบบนี้มา 5 ปีแล้วก็จะมียุคกลุ่มนี้อยู่
ประมาณ 50 คนซึ่งเราต้องการอีกประมาณ 100-200 คน แต่ละ
คนจะใช้จ่ายเงินในการพัฒนาประมาณ 4 ล้านบาท ซึ่งคนกลุ่มนี้จะกลาย
มาเป็นผู้บริหารที่สำคัญของเราในอีก 20-30 ปีข้างหน้า และเขาจะ
มีความผูกพันมากเนื่องจากอยู่กับเรามาตั้งแต่ต้น นี่คือการนำเด็ก
ใหม่มาพัฒนา สับเปลี่ยนหมุนเวียนโยกย้ายเพื่อให้เขาเรียนรู้งาน
ให้เขารู้จักปรับตัวและเข้าใจว่าทิศทางองค์กรจะเดินไป อย่างไร ถ้า
เราทำอย่างนี้ชัดเจนผมก็ไม่คิดว่าจะมีปัญหาเรื่องของ Generation
Gap

ส่วนจะทำงานมีความสุขหรือไม่มีความสุขนั้น อยู่ที่ว่าเขามี
ความคาดหวังกับองค์กรอย่างไร องค์กรได้บอกชัดเจนหรือไม่ว่า
ความคาดหวังขององค์กรต่อตัวพวกเขาเป็นอย่างไร เขาได้รับความ
เป็นธรรมหรือมีโอกาสดูแลคนอื่นหรือไม่ ถ้าเป็นอย่างนั้นเรื่อง
ที่ว่าอยู่กับเราแล้วมีความสุขหรือเปล่าหรือเรื่อง Generation Gap
ของคนรุ่นใหม่กับรุ่นเก่าก็จะมี เพราะเราพูดเรื่องเดียวกัน
เราพูดกันว่า องค์กรเราเป็น High Performance เราทำงานภายใต้

ได้ค่านิยมที่เรียกว่า "SPRIT" เราจะส่งเสริมคนที่ทำงานเก่งและดี มีโอกาสที่จะทำงานทั้งในไทยและต่างประเทศ มีโอกาสหมุนเวียนไปทำงานในบริษัทต่างๆ ในเครือ โอกาสมันหลากหลายก็ขึ้นอยู่กับที่ว่าคนรุ่นใหม่จะมีความสามารถในการทำงานมากน้อยแค่ไหน

องค์กรแห่งความสุขในบ้าน ปตท.

*“ทุกปีเราจะมีการทำสำรวจออกมาแล้วมาดูว่า
มีจุดที่เราต้องปรับปรุงอย่างไร
จุดไหนที่พนักงานมีความสุขน้อยที่สุด
เราก็ต้องแยกกันเป็นสายงาน
เพื่อที่จะได้รู้ว่าอยู่ที่สายงานไหน”*

องค์กรเรามีความสุขแล้วหรือยัง เราตอบแทนพนักงานไม่ได้ ตรงนี้ต้องมีการประเมินผลในการทำงาน การวัดผลมีทั้งที่เราวัดเอง และให้คนอื่นมาวัด อย่างการวัดเรื่องความผูกพันของพนักงาน เราก็เอาบริษัทข้างนอกมาลองวัดดูสิว่าเรตติ้งเราดีหรือไม่ พนักงานมีความสุขหรือไม่อย่างไร มีความพึงพอใจต่อการทำงานมากน้อยแค่ไหน ทุกปีเราจะมีการทำสำรวจออกมาแล้วมาดูว่ามีจุดที่เราต้องปรับปรุงยังไร จุดไหนที่พนักงานมีความสุขน้อยที่สุด เราก็ต้องแยกกันเป็นแต่ละสายงาน เพื่อที่จะได้รู้ว่าอยู่ที่สายงานไหน ตรงนี้ถึงจะเป็นตัวชี้วัดได้ว่าพนักงานเขาคิดยังไงกับองค์กรของเรา

ถ้าจากผลสำรวจผมก็มองว่าเราอยู่ในระดับค่อนข้างดี แต่สิ่งที่เราห่วงมากที่สุดคือความพึงพอใจของลูกค้า ต้องสำรวจความพอใจของลูกค้าด้วยทั้งลูกค้าที่ซื้อทางตรง และซื้อผ่านลูกค้าของเราอีกที หรือสำรวจเรื่องภาพลักษณ์องค์กรของเราต่อกลุ่มนักวิชาการ เอ็นจีโอ ข้าราชการ ผู้ถือหุ้น เพื่อดูว่าเขามองเราอย่างไรแล้วเราก็นำตรงนั้นมาปรับปรุง เพราะฉะนั้นในเรื่องของพนักงานความพึงพอใจเราอยู่ในระดับค่อนข้างดี แต่ก็ต้องปรับปรุงและพัฒนาไปเรื่อยๆ

สิ่งที่ผมห่วงเรื่องการดูแลพนักงานที่เข้ามาใหม่ ที่จะมาเป็นกำลังของเราในอีก 20-30 ปีข้างหน้าไม่ใช่เป็นเรื่อง Gap ของคนไทย ในแต่ละ Generation แต่ผมห่วงเรื่องว่า คนอินเดียทำงานกับคนไทย คนตะวันออกกลางทำงานกับคนไทย คนจีนทำงานกับคนไทย คนเกาหลีทำงานกับคนไทย คนแอฟริกันทำงานกับคนไทย ตรงนี้คือสิ่งที่ห่วง เพราะพอเป็นการทำธุรกิจแบบสากลพนักงานทั้งหมดไม่ได้เป็นคนไทย แต่เราจะผสมผสานกันอย่างไร เพราะการผสมผสานวัฒนธรรมนั้นยากกว่าเรื่อง Generation ที่ต่างกันจะมีเรื่องของอายุ เรื่องของสัญชาติวัฒนธรรมที่ต่างกัน นับถือศาสนาต่างกัน วิธีคิดต่างกัน ซึ่งเป็นเรื่องยาก เพราะว่ามันเริ่มก้าวประสบการณ์เรายังน้อย เรื่องนี้ต้องให้น้ำหนักมากกว่าเรื่อง Generation Gap ของพนักงานคนไทย

เตรียมความพร้อมสู่ก้าวต่อไปในระดับสากล

“การพัฒนาในวันนี้ เราต้องพัฒนาให้เติบโตอย่างยั่งยืน
จะนั่นเวลาที่เราสื่อสารกับพนักงานเราจะบอกว่า
เราไม่ต้องการองค์กร 32 ปี แต่เราต้องการองค์กร 100 ปี”

สิ่งที่จะทำให้ทุกคนก้าวไปพร้อมกันได้ก็คือ การสื่อสาร เราคาดหวังต่อพนักงานอย่างไร ซึ่งให้เขาเห็นว่าองค์กรอยากจะได้ไปอย่างไร แล้วเขาควรจะทำตัวแบบไหนที่จะประสบความสำเร็จ มีอนาคต มีความก้าวหน้า หรือถ้าเขาไม่ปฏิบัติตัวอย่างที่องค์กรต้องการเขาจะเติบโตช้าหรืออยู่กับองค์กรยาก ตรงนี้เราต้องพูดกันให้ชัดๆ แต่ทั้งหมดนั้นต้องเกิดการยอมรับและมีส่วนร่วมกัน ไม่ใช่ว่าอยู่ดีๆ มาเขียนว่าองค์กรอยากจะมีวิสัยทัศน์ไปอย่างนี้ อยากจะมีวิธีการทำงานเป็นอย่างนี้โดยคนหนึ่งคนใดไม่ได้ สิ่งเหล่านี้ต้องกำหนดยุทธศาสตร์ กำหนดทิศทาง กำหนดเป้าหมายร่วมกันและเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย เมื่อนั้นทุกคนจะเต็มใจปฏิบัติโดยไม่มีข้ออ้างว่าไม่มีส่วนร่วม

เมื่อเรามีพนักงานต่างชาติมากขึ้นเราก็ต้องมี Workshop ร่วมกับคนไทยมากขึ้น เพื่อที่เขาจะได้รักและไม่ต่อต้าน เพราะไม่ได้มีส่วนร่วม ผมว่าหลักนี้ใช้ได้ไม่ว่าจะเป็นสัญชาติอะไร ไม่ว่าจะอายุเท่าไร ถ้าเขาอยู่ในบ้านหลังนี้ เขาต้องการอะไรและบ้านหลังนี้จะเป็นอะไรและกฎเกณฑ์ของการอยู่บ้านหลังนี้อย่างมีความสุข มีกฎเกณฑ์อะไรบ้าง และคนที่ไม่ทำตามกฎเกณฑ์นี้ถูกกระทำตามข้อกำหนดที่ไม่ได้อยู่ที่บ้านหลังนี้อาจยั่งยืน ฉะนั้นทุกคนต้อง

ปรับตัวเองถ้าอยากอยู่ในบ้านหลังนี้ แต่เราจะไม่เอาวัฒนธรรมเหมือนกับตะวันตกมาใช้คือ เก็บกระเป๋าแล้วออกไปเลยโดยไม่คำนึงถึงความรู้สึกนึกคิดของคน เราต้องประสานกันระหว่างตะวันออกและตะวันตก เพราะองค์กรเราต้องการก้าวไปสู่ธุรกิจระดับสากล เราต้องการเป็น 1 ใน 100 อันดับของนิตยสารฟอร์จูน เราต้องการเป็น Performance Organization ดังนั้นการดูแลคนกับงานต้องสมดุลกัน คนกับงานต้องไปด้วยกัน ถ้าดูแลเฉพาะเรื่องคนแล้วงานไม่ได้ เราก็เป็น High Performance Organization ไม่ได้ เราก็ไม่สามารถเติบโตได้ยั่งยืนเพราะไม่แข็งแกร่ง การพัฒนาในวันนี้เราต้องพัฒนาให้เติบโตอย่างยั่งยืน ฉะนั้นเวลาที่เราสื่อสารกับพนักงาน เราจะบอกที่เราไม่ต้องการองค์กร 32 ปี แต่เราต้องการองค์กร 100 ปี เราเบิกซองไว้ที่ตรงนั้น ฉะนั้นเราต้องอยู่ให้ถึง แม้วันนั้นชีวิตเราจะอยู่ไม่ถึงก็ตามแต่เราต้องปูพื้นฐานให้องค์กรหยุดยืนไปให้ได้

เราพูดกับพนักงานเสมอว่า อย่าไปคิดว่าองค์กรจะไม่มีวันล่มสลาย องค์กรก็เหมือนกับคน มีเกิด แก่ เจ็บ ตาย มีพัฒนาการ รุ่งเรืองและตกต่ำ เราถึงพูดคำว่า S Curve ซึ่งมันมีหลายๆ S Curve ที่จะขึ้นลงตลอดเวลา เทียบกับองค์กรก็คือมันจะตกต่ำแล้วถ้าเอากลับมาได้ก็โตได้ ถ้าเอากลับมาไม่ได้ก็ล้มหายตายจากอย่างองค์กรที่มีความสำเร็จมากๆ มีอายุมากๆ เป็น 100 ปี อย่าคิดว่าองค์กรนั้นไม่ล่มสลาย มีตัวอย่างให้เห็นมาแล้วทั้งในเมืองไทยและต่างประเทศ

ไปไม่ได้ แต่เราต้องทำหายนตัวเอง ฉะนั้นเมื่อเราบอกว่า Mission Possible เราต้องมองให้สูง

อย่างเมื่อสักครู่ผมบอกว่าเราต้องการคนในระดับผู้บริหาร 500 คน ทั้งทดแทนคนเก่าและขยายงานใหม่ เราจะเอามาจากไหน และมีเรื่องสัญญาที่เราจะจัดการอย่างไร ในเวลาที่เราก้าวไปเรามียักษ์ใหญ่อยู่เยอะแยะ อย่าไปคิดว่าบริษัทยักษ์ใหญ่เขาล้มไม่ได้ หรือยิ่งใหญ่กว่าเดิมไม่ได้ บริษัท BP เป็นแบบอย่างได้ชัด ตอนนีเรากำลังแข่งกับเจ้าโลกอย่างนี้ เขามียอดขายประมาณ 400,000 ล้านดอลลาร์ (สหรัฐ) ในปัจจุบัน อีก 10 ปีจะต้องเพิ่มขึ้นไปอีกเยอะ ถ้าไรของเขาเกือบจะเท่ายอดขายของเราในปัจจุบัน ยกตัวอย่างเช่นนี้ เพื่อให้เห็นว่าเรากำลังแข่งกับเขาอยู่ เมื่อเราบอกว่าเราเติบโตคนอื่นเขาก็เติบโต เพราะฉะนั้นเป็นอะไรที่ทำหายนและให้โอกาสกับพนักงานที่มีความสามารถมาก ซึ่งตรงนี้จะตรงกับความคิดของรุ่นใหม่ๆ ที่จะเข้ามา คนรุ่นใหม่ๆ ขอบอะไรที่ทำหายน เขาขอบอะไรที่ทำแล้วประสบความสำเร็จ ในระยะต้นเขาจะมองเรื่องเงินมาก เพราะต้องการสร้างตัว ฉะนั้นเงินเดือนช่วงแรกเข้าเขาจะมีความสำคัญ เมื่อเราก้าวไปสู่การเป็นองค์กรข้ามชาติ เราก็มีกำลังที่จะจ่ายคนที่มีความสามารถ มีกำลังที่จะสนับสนุนเขาในการศึกษาต่อไป

มิติต่อไปขององค์กรแห่งความสุข

“ต้องพิสูจน์ตัวเราเองว่าเราของแท้ของจริง เราดีจริง ๆ ไม่ใช่ดีเทียม เก่งจริงไม่ใช่เก่งเทียม เก่งและดีก็ยั่งยืน”

Key Success ขององค์กรสำคัญที่สุด เราต้องสื่อสารสิ่งที่องค์กรต้องการอยากจะเป็น อยากจะเป็นในอนาคตให้กับพนักงานและผู้ที่เกี่ยวข้อง รวมไปถึงต้องได้รับการสนับสนุนจากคนที่อยู่ข้างนอก ลูกค้า คู่ค้า นายธนาคารที่เขาเห็นดีด้วยกับเรา หรือเจ้าของใหญ่ก็คือรัฐบาล เหล่านี้เราต้องสื่อสารให้ได้ว่าเราอยากจะเป็นอะไรแล้วเราต้องได้รับการยอมรับจากเขา ต้องพิสูจน์ตัวเราเองว่าเราของแท้ของจริง เราดีจริง ๆ ไม่ใช่ดีเทียม เก่งจริงไม่ใช่เก่งเทียม เก่งและดีก็ยั่งยืน วิธีทำให้ดีทำอย่างไร ให้พนักงานเขาเข้ามามีส่วนร่วมอย่างไร ฉะนั้นต้องทำให้เกิดการมีส่วนร่วม มีการสื่อสารกันตลอดเวลา ประเมินผลแล้วเอาข้อดีที่ควรปรับปรุงมาพัฒนาขึ้น เพราะฉะนั้นทำทุกอย่างต้องไม่มีการหยุดนิ่ง เรามีแผน 5 ปี 10 ปี 20 ปีไว้กันขึ้นไป

สิ่งที่อยากแนะนำอีกอย่างคือเราต้องบริหาร Stake Holder ให้เกิดความเข้าใจเรามากยิ่งขึ้น เพราะฉะนั้นเรื่องการบริหาร Stake Holder สำคัญ ในแผนกลยุทธ์เรามีเรื่องการ Balance Stake Holder ทุกฝ่ายเพื่อให้เราสามารถเติบโตได้อย่างยั่งยืนที่สำคัญ จะเห็นว่า ปตท. ทำเรื่อง Corporate Governance และ เรื่อง CSR ก็เพื่อให้สังคมได้เห็นว่าองค์กรที่ใหญ่อย่างปตท. เราตอบแทนสังคมอย่างไร นอกเหนือจากเงินปันผลที่ส่งไปให้กระทรวงการคลัง นอกจากเงิน

ภาษีที่จ่ายให้กระทรวงการคลัง ส่วนเกินที่เหลือเรายังตอบแทนสังคมในรูปแบบต่างๆ ทั้งเรื่องกีฬา วัฒนธรรม คุณภาพชีวิต เราพูดได้ว่า ปตท. เป็นบริษัทที่มีส่วนร่วมในการรับผิดชอบต่อสังคมมากที่สุดบริษัทหนึ่งในประเทศไทย และเราเป็นบริษัทที่มี Corporate Governance ยอดเยี่ยม เราเป็นบริษัทที่มีการดำเนินงานด้าน CSR ยอดเยี่ยม พนักงาน ปตท. จะมีความสุขหรือไม่มีความสุข อยู่ที่ความคาดหวัง เขาควรจะรู้ว่าสิ่งที่องค์กรต้องการคืออะไร ถ้าเขารู้และเขาทำได้ เขาจะได้รางวัลและผลตอบแทน เขาก็จะมีความสุข แต่ถ้าเขาทำไม่ได้เขาก็ได้ผลตอบแทนน้อยกว่าเพื่อนซึ่งหากเขาจับได้เขาก็มีความสุขได้เช่นกัน





ความคิดที่ 3:

Soul of Corporation

“ เราจะผลิตคนที่รู้ว่า
ชีวิตทำงานสำคัญที่สุด
เพราะคุณค่าของเขาอยู่ที่
ผลงาน
ไม่ใช่อยู่ที่เป็นคนของใคร ”

คุณก่อศักดิ์ ไชยรัศมีศักดิ์

ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน)



all

บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน)

CP ALL PUBLIC COMPANY LIMITED

หากได้อ่านผลงานเขียนของ *คุณก่อศักดิ์ ไชยรัศมีศักดิ์* ประธานเจ้าหน้าที่บริหารบริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) ทั้ง 9 เล่ม เราสัมผัสได้ถึงการบริหารในแบบฉบับของคุณก่อศักดิ์ รวมไปถึงผลึกความคิดที่เป็นประโยชน์ในการนำมาปรับประยุกต์ใช้ให้เข้ากับองค์กร

คุณก่อศักดิ์ได้เล่าถึง “คน” ในมิติต่าง ๆ ไว้ทั้งด้านกว้าง ด้านยาว และด้านลึก ทั้งในแง่ของการบริหาร และการค้นลึกเข้าไปในหัวใจจริงๆ โดยหยิบยกเอาปรัชญาแบบตะวันออก มาเป็นเครื่องฉายภาพ

ภาพ “คน” ในความคิดของคุณก่อศักดิ์จึงมีทั้งรูปทรง แสงเงา และจิตใจ ไม่ต่างจากที่เราเห็นในสังคมบ้านเราและเอเชีย การมอง “คน” จนลึกไปสู่หัวใจจริงๆ นั้น ด้านหนึ่งก็คือการเห็น “คุณค่า” ในความเป็นคนซึ่งสะท้อนให้เห็นจุดเริ่มต้นในการบริหารคนในแบบฉบับของคุณก่อศักดิ์หรืออาจกล่าวได้ว่า ในแบบฉบับของซีพี ออลล์ ได้เป็นอย่างดี

และหากมีโอกาสสักครั้งในชีวิต

การได้นั่งสนทนากับคุณก่อศักดิ์ในเรื่องการบริหารและดูแล “คน” จะยิ่งช่วยเพิ่มความเข้าใจว่า เหตุใดบริษัทขนาดใหญ่ที่มีพนักงานหลายหมื่นคนนั้น ยังคงก้าวไปข้างหน้าได้อย่าง

รวดเร็วและเติบโตอย่างแข็งแกร่งเป็นหนึ่งเดียวกัน

ท้ายที่สุดอาจจะไขข้อสงสัยที่ว่าเหตุใดคุณก่อตั้งจึงเปรียบเปรยเอาไว้ว่า

“พนักงานคือจิตวิญญาณขององค์กร”

ดูแลคนในแบบฉบับซีที ออลล์

“เราเชื่อตามแบบคำไทยที่ว่า ‘คับที่อยู๋ได้คับใจอยู่ยาก’

ดังนั้นจุดใหญ่ที่จะทำให้ทุกคนอยู่แล้วมีความสุข

ก็คือความยุติธรรม”

ปัจจุบัน 7-Eleven มีสาขากว่า 5,500 แห่ง มีลูกค้าเข้าร้านเฉลี่ยวันละ 1,200 คนต่อสาขา เมื่อคูณด้วยจำนวนสาขาจึงเท่ากับมีลูกค้าเข้าร้านทั้งหมดวันละกว่า 6,500,00 คน ในการทำงานที่ปรึกษาขององค์กรที่เราได้วางไว้คือ “เราปรารถนาว่ารอยยิ้มจากลูกค้าด้วยทีมงานที่มีความสุข” ดังนั้นทีมงานทุกระดับต้องมีความสุข เราต้องบริการลูกค้าด้วยหน้าตาและความคิดที่เป็นบวก ลูกค้าจึงจะสัมผัสได้ อาจมีบางครั้งที่ลูกค้าอาจจะพบว่าเด็กใหม่บางคนบริการไม่ดีเท่าที่ควร นั่นคือส่วนน้อย ตรงนี้เราก็พยายามแก้ไข มีวิธีการหนึ่งก็คือให้พวกเขากินข้าวหม้อเดียวกัน เรามีหม้อหุงข้าวอยู่หลังร้าน ข้าวร้อนๆ 24 ชั่วโมง พนักงานก็ไปซื้อกับข้าวมาแบ่งกัน

ให้เขาอยู่กันเหมือนพี่น้อง ให้เขามีความสุข พนักงานในร้านถึงแม้ตำแหน่งจะไม่สูง แต่ต้องถือว่าเป็นส่วนสำคัญที่สุดของเรา ฝ่ายสำนักงานคือผู้ให้การสนับสนุนให้ร้านทำงานสะดวกขึ้น ดังนั้นถ้าจะทำให้พนักงานหน้าร้านมีความสุข เราต้องทำให้องค์กรมีความสุขด้วยจึงจะส่งต่อความสุขไปถึงลูกค้าได้

ความสุขอยู่ที่ใจ เราไม่สามารถบอกได้ว่าดีใจเพราะได้ยศได้ลาภได้สรรเสริญ เพราะสิ่งเหล่านั้นเป็นเรื่องชั่วคราว และเราก็ไม่มีทรัพยากรมากมายที่จะให้ใครได้มากๆ แต่เราเชื่อตามแบบคำไทยที่ว่า “คับที่อยู่ได้คับใจอยู่ยาก” ดังนั้นจุดใหญ่ที่จะทำให้ทุกคนอยู่แล้วมีความสุขก็คือความยุติธรรม เราจะเห็นได้ว่าปัญหาของทุกองค์กรจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อ พนักงานรู้สึกถึงความไม่ยุติธรรม เห็นการปฏิบัติต่อกันอย่างหลวมมาตรฐาน ทุกวันนี้ในซีพี ออลล์ เราจึงปฏิบัติต่อกันอย่างยุติธรรมที่สุดเท่าที่จะทำได้

หลอมรวมคนจำนวนมากให้เป็นพลังหนึ่งเดียว เพื่อมุ่งสู่นาคต

“ไม่ว่าบริษัทจะเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีให้ดีขึ้นอย่างไร
ไม่ว่าพนักงานจะมีทักษะเพิ่มขึ้นมากน้อยแค่ไหน
แต่ผมก็ยังเชื่อเรื่องการทำงานเป็นทีมเวิร์คมีความสำคัญ”

การจะนำองค์กรที่มีพนักงานหลายหมื่นคนไปสู่เป้าหมาย ในอนาคตตามที่ใฝ่ฝันไว้หรือไม่ นั้นขึ้นอยู่กับว่าเราทำงานเช้าชา และเป็นทีมเวิร์คมากแค่ไหน อย่าลืมนะว่าบริษัทประกอบด้วยคน คนยิ่ง มากอยากปล่อยให้กลายเป็นปัญหา ต้องใช้พลังของคนจำนวนมากๆ ให้เกิดประโยชน์

อย่างเมื่อก่อนซีทีโอแอลมีแค่ 10,000-20,000 คนเพราะ มีแค่ 800 สาขา แต่กับวันนี้เรามี 90,000 คน เรายืนยันว่าวันนี้ เราเก่งกว่าวันนั้น หลายคนอาจจะมองว่าคนจำนวนมากเป็นเรื่อง อู้ยอ้าย แต่ถ้าเราทำงานเป็นทีมเวิร์ค การมีคนจำนวนมากก็ไม่ใช่สิ่งที่ น่ากลัว เราจึงสร้างแนวทางที่เรียกว่า Cross Functional ยกตัวอย่าง เวลาที่มีปัญหา เราจะมีการประชุมตัวแทนจากสำนักต่างๆ ทั้งที่เป็นผู้บริหารรุ่นใหม่ ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับสูง ซึ่งมีหน้าที่แตกต่างกันมาร่วมกันคิดและรับปัญหานั้นไปช่วยกัน แก้ เราไม่สามารถจะใช้วิธีการเหมือนเมื่อสมัยผมก่อร่างสร้างตัว 7-Eleven ใหม่ๆ สั่งลงไปแบบ Top Down ได้ เพราะไม่ว่าบริษัทจะ เปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีให้ดีขึ้นอย่างไร ไม่ว่าพนักงานจะมีทักษะ เพิ่มขึ้นมากน้อยแค่ไหน แต่ผมก็ยังเชื่อเรื่องการทำงานเป็นทีม เวิร์คมีความสำคัญ บริษัทจะอู้ยอ้ายหรือไม่อู้ยอ้ายอยู่ที่คุณจัด องค์กรหรือจัดแนวทางในการทำงานร่วมกันอย่างไร



เมื่อองค์กรมีคนจำนวนเท่านี้ เราทุกคนช่วยกันคิดหรือแปลว่าคุณเป็นองค์กรที่มีคนมาก แต่คิดว่ามีคนที่เก่งสุดอยู่เพียง 5 คน อีกพันคนต้องรอรับคำสั่งหรือรอรับอารมณ์ของ 5 คนนี้ก็ผิดแล้ว ทำแบบนี้เท่ากับองค์กรมีพลังจากมันสมองของคน 5 คนเท่านั้น แล้วบริษัทจะเติบโตไปด้วยอัจฉริยภาพของ 5 คนอย่างนั้นหรือ ผมไม่เชื่ออย่างนั้น ผมเชื่อเรื่องทีมเวิร์ค คนทุกคนมีความคิดและพลังสร้างสรรค์

วัฒนธรรม Harmony

ผสมส่วนเหมือนให้ผสานส่วนต่าง

“ในวงดนตรีจะประกอบด้วยเครื่องดนตรีต่างชนิด
มากมายหลากหลาย แต่ละชนิดมีเสียงสูงต่ำไม่เท่ากัน

แต่ผสมออกมาแล้วเพราะ

ถ้าเราทำให้เครื่องดนตรีต่างชนิด

ออกเป็นเสียงเดียวกัน ไม่เพราะแน่นอน

เหมือนการบังคับให้ทุกคนคิดอย่างเดียวกัน

เชื่อเรื่องเดียวกันซึ่งเป็นไปไม่ได้”

เมื่อก่อนเราอาจจะได้ยินคำที่พูดกันบ่อยๆ ว่า “ผสมส่วน
เหมือน สงวนส่วนต่าง” นั่นคือการยอมรับส่วนต่างซึ่งกันแล้วกัน

ให้คนเปิดใจกว้างมองเห็นคนอื่นว่า ย่อมมีความคิดเห็นที่แตกต่างกันซึ่งต้องสงวนตรงนี้ไว้ อย่าหักล้าง อย่าพยายามบังคับคนคนหนึ่งให้เสียจุดยืน แต่ Harmony ของเรา เราให้สูงกว่านั้น คือ "ผสมส่วนเหมือน ให้ผสมส่วนต่าง" ส่วนที่เราต่างกันยังคงไว้ แต่เราจะใช้ส่วนต่างให้เกิดประโยชน์ได้อย่างไรให้ทำงานอยู่ด้วยกัน สร้างความกลมเกลียวจุดดนตรีวงเดียวกันได้

ในวงดนตรีจะประกอบด้วยเครื่องดนตรีต่างชิ้นมากมาย หลากหลาย แต่ละชิ้นมีเสียงสูงต่ำไม่เท่ากัน แต่ผสมออกมาแล้วไพเราะ ถ้าเราทำให้เครื่องดนตรีต่างชิ้นออกเป็นเสียงเดียวกันไม่ไพเราะแน่นอน เหมือนการบังคับให้ทุกคนคิดอย่างเดียวกัน เชื่อเรื่องเดียวกันซึ่งเป็นไปไม่ได้ วงดนตรีคือสิ่งที่พวกเราเปรียบเทียบ วงดนตรีเล่นเพลงไพเราะอยู่ที่เราผสมกันได้ดี เราจึงเรียกวัฒนธรรมของเราว่า Harmony แต่ก่อนที่จะมาถึงคำว่า Harmony ได้นั้น เราจะต้องตอกเสาเข็มที่เป็นค่านิยมก่อน เราจะต้องทำให้ทุกคนคุ้นกับค่านิยมแล้วรับค่านิยมตรงนี้ได้

เรามีค่านิยม 7 ประการ เรามี 11 Leadership โดยกำหนดว่าแบบไหนที่เราอยากให้มีในองค์กร เมื่อทุกคนปฏิบัติจนเคยชินจึงเรียกว่าวัฒนธรรม ไม่ต้องมาถามไม่ต้องมาเถียงกัน เพราะวัฒนธรรมเราเปรียบเสมือนเป็นพื้นบ้าน มีค่านิยมเป็นเสาเข็ม เมื่อเสาเข็มและพื้นบ้านแข็งแรง เสาต่างๆ ที่จะต่อขึ้นไปและรับหลังคา ก็จะอยู่ได้ ดังนั้นพื้นกับเสาเข็มสำคัญที่สุด

การหลอมรวมคนหมู่มาก ให้เดินไปตามค่านิยมตามวัฒนธรรม
 ที่เรามีนั้น อันดับแรกต้องเริ่มจากการไม่ระแวงกัน การไม่ระแวงกัน
 ต้องมาจากคำว่าโปร่งใส ออคังกรที่โปร่งใสไม่มีผลประโยชน์แอบ
 แฝงก็ไม่ต้องมาระแวงกัน ถ้าเปรียบของคังกรเป็นคน ความไม่โปร่งใส
 ก็คือ มะเร็งร้าย เราต้องป้องกันทุกขณะจิตและแน่นอนหัวหน้า
 สูงสุดทั้งหมดก็ต้องทำเป็นตัวอย่าง ถ้าหัวหน้าใหญ่สองสามคน
 คอรัปชั่นเอง คนที่เหลือจะเชื่อได้อย่างไร เราต้องคอยติดตามเฝ้า
 ระวังเรื่องนี้แต่ไม่ใช่มาคอยจับผิดระแวงกัน ช่วยกันสังเกตสิ่งผิด
 ปกติที่มันเกิดขึ้นและช่วยกันกำจัด ปัญหาคอรัปชั่นก็จะหายไป

แต่ถามว่าเมื่อเราขยายงานไปยังต่างประเทศ แล้วนำเอา
 ค่านิยมของเราวัฒนธรรมของเราไปใช้ได้หรือไหม คงต้องตอบว่า
 ไม่มั่นใจ เพราะเมื่อเราไปประเทศนั้นเราก็ต้องเข้าใจคน
 ประเทศนั้นก่อน เข้าใจค่านิยมของเขาว่าพอจะมาปรับเข้ากับ
 วัฒนธรรมแบบนี้ได้ไหม สมมุติว่าเราโซคร้ายไปเจอประเทศโจร
 แล้วคนของเขาคิดแบบโจรทั้งประเทศ เรียกว่ากระหิบริตาก็โง่
 แล้วเราก็อาจจะไปไม่รอด เมื่อเราไปอยู่ประเทศอื่นๆ เราจะเข้าใจ
 คนของเขาได้อย่างต่องแท้หรือไม่ แล้วเราจะปรับคนแบบนั้นให้เข้า
 กับของคังกรแบบเราได้หรือไม่ ก็ต้องตอบว่ายังไม่มั่นใจ

วางรากฐานที่แข็งแกร่ง เพื่อรองรับวิสัยทัศน์ในอนาคต

*“เราจะผลิตคนที่มีชีวิตการทำงานสำคัญที่สุด
เพราะคุณค่าของเขาอยู่ที่ผลงาน ไม่ใช่อยู่ที่เป็นคนของใคร”*

วิสัยทัศน์สำหรับผมหมายถึง ช่องว่างที่จะให้บริษัทมีอาชีพ
อยู่ได้ในอนาคต ดังนั้นสิ่งที่เรากำลังทำอยู่คือการเสริมสร้างบริษัท
ให้แข็งแกร่งทั้งในวันนี้และวันข้างหน้าหรือในอีก 10 ปีก็ว่าได้ ตรงนี้
เราเรียกว่าการเตรียมความพร้อมสำหรับอนาคต

การเตรียมความพร้อมสำหรับอนาคตส่วนหนึ่งของเราคือ
การสร้างคน สร้างการศึกษา เรามีทั้งโรงเรียนทั้งสถาบัน ซึ่งหลาย
สถาบันเราก็จะเรียกว่าเป็นมหาวิทยาลัย เพราะเราสร้างคนโดยให้
เขาทำงานร่วมกับเรียน นักศึกษาของเราจะเข้าใจชีวิตการทำงาน
เข้าใจถึงสถานที่ทำงาน เข้าใจถึงคุณค่าของการทำงาน เพื่อให้
ใจเขาพร้อมที่จะทำงาน ซึ่งในปัจจุบันมีนักศึกษาจำนวนไม่น้อยที่
ใช้ชีวิตอยู่ในรั้วแล้วฝันว่า เมื่อจบจากที่ต่างๆ หรือมีตระกูลใหญ่แล้ว
เข้าทำงานจะต้องใช้เวลาให้น้อยที่สุดเพื่อก้าวไปสู่ตำแหน่งสูงๆ
หลายคนเมื่อเข้ามาทำงานจริงจึงปรับตัวไม่ได้ บางคนทำงาน 3
ปี เปลี่ยนงาน 5 แห่ง กลายเป็นนักหนี เจอปัญหาทีไรจะหนี ฉะนั้น
เราจึงต้องสร้างที่เล่าเรียนตั้งแต่ระดับ ปวช. จนไปถึงปริญญาโท
ให้เรียนไปเข้าใจชีวิตการทำงานไป ลงไปทำงานในหลายๆ หน่วยงาน
ที่มีอยู่ ไม่ว่าจะเป็นหน้าร้านหรือลงปฏิบัติงานด้านคอมพิวเตอร์

ก็ทำไปควบคู่กับการเรียน เราจะผลิตคนที่รู้ว่าชีวิตทำงานสำคัญที่สุด เพราะคุณค่าของเขาอยู่ที่ผลงาน ไม่ใช่อยู่ที่เป็นคนของใคร

เมื่อมาทำเรื่องการศึกษาต้องเพิ่มแรงตัวเองอีกเท่าตัว เหนื่อยมากทั้งที่ไม่มีใครมาบังคับ แต่มันรู้สึกว่าเป็นการเสริมต้นไม้ให้แข็งแรง เป็นไม้ค้ำ เหมือนกับเราต้องทำเสริมให้กับองค์กร เมื่อเป็นไม้ใหญ่ก็กลัวว่าเวลาลมพัดแรงแล้วจะล้มได้ เราก็ต้องทำเพื่อเสริมมัน แต่ผมไม่เคยบอกว่าปีหน้าเปิดสาขาใหม่ 500 แห่งไม่พอ ต้องเปิดเป็น 800 แห่งเลย ไม่เคยมีการเร่งรีบแบบนั้น กลับคิดว่าจะทำอย่างไรเพื่อเสริมต้นไม้ให้แข็งแรง

ในเรื่องการศึกษาผมมองว่า สมอของเราไม่ได้ต่างกันมากนัก ต่างกันที่ใจและทัศนคติ ใจสู้กับใจไม่สู้ ผมว่ามันต่างกันเยอะแล้ว สมอคิดในเชิงตรรกะมันไม่ต่างกันเท่าไร การศึกษาคือ การฝึกแนวคิดให้ไปทางบวก ให้ไปทางสร้างสรรค์สังคม ช่วยกันสร้างงานสร้างชาติ ถ้าคนในชาติไม่ทำงาน เงินก็กลายเป็นกระดาษ เพราะองค์กรมาจากคน ไม่ใช่ใบอนุญาต ไม่ใช่โต๊ะเก้าอี้ ไม่ใช่โน้ตบุ๊ค องค์กรคือคน คนทำให้องค์กรพังก็ได้ ทำให้องค์กรรุ่งก็ได้ เมื่อองค์กรรุ่งมีเงิน เราก็สามารถมีอุปกรณ์เยอะๆ คนเป็นคนสร้างสรรค์มาเกิดตั้งคิดสินค้าใหม่ๆ หรือแม้แต่วางวิสัยทัศน์ว่าเราจะมีโอกาสพัฒนาไปทางไหน มันอยู่ที่คนทั้งนั้น ฉะนั้นเราจึงต้องให้ความสำคัญกับคนก่อน

Generation Gap

ความห่าง ความต่าง ที่เป็นประโยชน์

“เราปล่อยเด็กให้เก่งงาน เราต้องให้เขาทำงานมากๆ เพราะเด็กอายุ 20-30 ปีเขาจะรับกระแสไว เราช้าแล้วก็ต้องเปิดเวทีให้เขา”

วันนี้เรื่อง Generation Gap ในซีพี ออลล์ไม่มีเลย เรากันเองมาก คนที่เด็กกว่าผมมากก็ไม่เรียกผมว่าท่านเพราะไม่ให้เรียก จะเรียกอา เรียกลุงก็ได้ถ้าอยากเรียก หรือถ้าอายุน้อยกว่าไม่มาก ก็อาจจะเรียกพี่

เราปล่อยเด็กให้เก่งงาน เราต้องให้เขาทำงานมากๆ เพราะเด็กอายุ 20-30 ปีเขาจะรับกระแสไว เราช้าแล้วก็ต้องเปิดเวทีให้เขา เมื่อมอบหมายให้ใครรองจากผมไป ผมจะไม่สั่งลูก คิดดูสิครับ ออกเขากเรา เมื่อไหร่ที่เราสั่งลูกแล้วไปทับคำสั่งเขา เขายังจะขยันทำงานให้เราอีกเหรอ มอบหมายงานกับคนที่เรามั่นใจในความสามารถแล้วก็คอยดูผล ถ้าห่วงกลัวว่าเขาจะทำไม่ดี แล้วไปสั่งลูกเขา ไปขัดคำสั่งเขา ต่อไปก็จะมีคนรับงานของคุณ ตรงนี้คือความใจถึง ใจเราถึงใจเขา ยิ่งงานที่ต้องไวกับกระแสก็ต้องยิ่งให้อายุน้อยลงไปทำ

ทุกๆ วันหน้าเราต้องใช้เขาให้ถูกต้อง นั่นคือ ให้เขาติดตามกระแสให้ทัน ส่วนคนที่แก่แล้วแล้วอย่าไปแย่งบทบาทนี้ เราอาจ

จะมีประสบการณ์ชีวิตเยอะกว่า ะมัดระวังมากกว่า มองได้ทั่วกว่า ก็ต้องเป็นพี่เลี้ยงเขา เพราะฉะนั้นในทุกๆ วันหน้าเราต้องใช้ประโยชน์ จากความเป็นฟอร์มสดของเขา และลักษณะของคนที่เราต้องการ คือต้องดีก่อน ถ้าเก่งแล้วตั้งใจจะเอาแต่ประโยชน์เราไม่ชอบ

อีกเรื่องที่สำคัญคือยอมรับที่มเวิร์ค ไม่มีใครมาเป็นฮีโร่ เรา ให้ความสำคัญเขาแต่ไม่สร้างฮีโร่ เพราะยังไงก็ต้องทำงานร่วมกัน ต้องเคารพสิทธิซึ่งกันและกัน และเคารพความสำคัญของแต่ละ หน้าที่ สังเกตดูว่าที่นี่เราให้ความสำคัญทุกหน้าที่ ไม่ใช่ว่าหน้าที่นี้ ทำเงินเข้าบริษัทเราก็ให้ความสำคัญกับหน้าที่นี้อย่างเดียว ถ้าเป็น เช่นนั้นอีกหลายหน้าที่ก็จะน้อยใจ เพราะถ้าไม่มีหน้าที่อื่นๆ มา สนับสนุนเขาจะเก่งทุกด้านได้อย่างไร ที่นี้เราจึงให้ความสำคัญกับ ทุกหน้าที่

เราต้องใส่ใจแล้วต้องให้เวลากับคนรอบข้าง เราจะสนใจคนก่อน ที่จะสนว่าองค์กรทำเงินเท่าไร คนไปทำเงินเราก็ต้องสนใจคนก่อน ยกตัวอย่างเช่น มี Exit Interview ใครจะออกตั้งแต่ระดับกลางขึ้น ข้างบนผมจะต้องสัมภาษณ์ว่าออกทำไม ถ้ามีปัญหาช่วยบอก คับแค้นใจช่วยบอก เราแก้ได้เราจะแก้สำหรับคุณในวันข้างหน้า เพื่อให้คุณอยู่ต่อหรือคุณอาจจะไม่อยู่ต่อ นี่คือการใส่ใจเกี่ยวกับคน ในการจัดประชุมระดับกลาง ผมจะไม่ให้หัวหน้าที่สูงกว่าเขาไป แต่ผมจะไปเอง ทำอย่างนี้เพื่อให้เขาพูดได้เต็มที่ตามผมได้เต็มที่ นั่นคือการให้เวลากับคน

ถามว่าเมื่อเป็นกันเองมาก แล้วประสิทธิภาพในการทำงานของเราจะลดลงหรือไม่ ตรงนี้เรามี TQM นั่นคือ Total Quality Management และ Next Process is Customer งานที่คุณจะส่งไปให้คนข้างหน้า คุณส่งงานต้องส่งงานที่ดี ถ้าไม่ดีก็จะโดนตีกลับมา คุณส่งงานเข้าคุณก็จะทำให้ห้วงโซ่ของงานเสียหายหมด มันจะคุ้มกันเอง มันเฉื่อยช้าลงไปได้ไม่ได้ เมื่อเราอยู่ในบรรยากาศการทำงานที่เป็นกันเอง อยู่ในสำนักงานคุยเล่นไปได้ ฟังเพลงก็ได้ กินขนมก็ได้ แต่งงานก็ต้องเป็นไปตามที่มันควรจะเป็นไป และส่งคุณภาพที่ดีไปให้อีกทอดหนึ่ง

องค์กรต้องนำพาพนักงาน ก้าวผ่านวิกฤตไปพร้อมกัน

“เราสอนพนักงานของเราให้เคารพซึ่งกันและกันเสมอ”

คนที่ทำงานในซีพี ออลล์ เราจะดูแลกันด้วยความเอื้ออาทร ใส่ใจ เป็นห่วง เขาสัมผัสได้ ถ้าเรารักเขาเขาจะรู้ แต่ถ้าเราลอกใช้ เขาก็ไม่นานเขาก็รู้ เมื่อคนเรารักงานรักบริษัท แม้วิกฤตผ่านเข้ามา เขาก็ไม่เสียขวัญ เพราะเขารู้ว่าผู้บริหารระดับสูงจะดูแลพวกเขา ก่อนห่วงพวกเขา ก่อนสิ่งใด ช่วงวิกฤตการเมืองที่ผ่านมาเรามีร้านหลายแห่งที่เราต้องการจะปิดชั่วคราวเพราะเห็นว่าอันตราย เราไม่ห่วงร้าน เราไม่ห่วงเรื่องรายได้ แต่เราห่วงความปลอดภัยของพนักงาน แต่พนักงานกลับบอกเราว่า พรุ่งนี้จะเปิดเพราะชาวบ้านแถวนี้มาขอให้เปิด นั่นคือเขารักงาน อยากเปิดด้วยใจที่อยากช่วยเหลือ

ชาวบ้าน ช่วยเหลือสังคม เมื่อสังคมอยู่ได้เราก็อยู่ได้ ถ้าสังคมสลาย
7-Eleven ก็จบ

เราไม่ได้สอนคน 7-Eleven ว่าลูกค้าคือพระเจ้าเพราะเงินของเขา แต่เราปรารถนารอยยิ้มของลูกค้า ลูกค้ามาแล้วพอใจ ลูกค้ายิ้มได้ เราเห็นลูกค้าเป็นเพื่อน เราเห็นลูกค้าเป็นญาติเรา คนของ 7-Eleven ต้องมีหัวใจบริการต่อคนหลายล้านคน คนของ 7-Eleven ต้องทำงานเป็นที่มั่วรีค คนของ 7-Eleven ต้องรู้จักเคารพซึ่งกันและกัน และคนของ 7-Eleven ต้องยึดมั่นคำว่าซื่อสัตย์ บริสุทธิ์ โปร่งใส

เราสอนพนักงานของเราให้เคารพซึ่งกันและกันเสมอ บางคนออกไปจากที่นี่แล้วต้องรีบกลับมาเพราะเขาไปพบว่าเขาไม่ถูกให้ความเคารพ ไปแล้วไม่อบอุ่น แม้จะได้เงินเดือนมากกว่าก็อยู่ไม่ได้ อยู่ที่นี่เขาไม่ต้องเลียแข้งเลียขาใคร ไม่ใช่งานแยะแล้วอยู่ได้ด้วยการเอาใจ ถ้าอย่างนั้นองค์กรนี้ก็ไม่ยุติธรรม ความยุติธรรมหมายถึงการลงโทษการให้รางวัล ไม่ต้องเอาใจใคร ไม่ต้องมาบังคับใจ มีความเป็นมนุษย์และให้ความเคารพซึ่งกันและกัน

การให้ความเคารพนั้นแม้แต่กับคู่ค้าก็ตาม เราก็ต้องเตือนตัวเองตลอดว่าอย่าแผลงไปทำตัวข่มเขา ต้องสุภาพ เพราะทุกคนมีความสำคัญ เราต้องปฏิบัติต่อเขาเหมือนอย่างที่เราต้องการได้รับจากคนอื่น เราทำอย่างนี้มาตลอด ทุกคนอยู่บนมาตรฐานเดียวกัน และ

ต้องไม่มีการปฏิบัติต่อใครเป็นสองมาตรฐาน ไม่ว่าจะพนักงาน
คู่ค้า และลูกค้า

ทุกวันนี้มีลูกค้าเข้าร้านเรา 6,500,000 คนแล้ว ต่อไปจะเป็น 8 ล้านเป็น 10 ล้าน เมื่อลูกค้าเข้ามาในร้านพนักงานของเราต้องต้อนรับด้วยจิตใจที่ดี ถ้อยที่ถ้อยอาศัยกันทั้งกับลูกค้าและกับพนักงานในร้านด้วยกันเอง นั่นคือสังคมที่เราอยากเห็นในอนาคต

ผมมองแง่บวกว่าอนาคตเราจะดีขึ้นด้วยพลังทั้งหมดของเอกชน เพราะทรัพยากรของชาติจริงๆ แล้วอยู่ในมือของเอกชน เอกชนช่วยกันสร้างชาติ พลังชาติไม่ได้อยู่ที่ข้าราชการการเมือง ไม่ได้อยู่ที่ข้าราชการ ซึ่งจริงๆ ทรัพยากรของเขามีหีบมือเดียว คนก็น้อยงานก็มาก ประเทศจะไปไกลหรือไปไม่ไกล เทคโนโลยีจะรับได้เร็วหรือไม่เร็วก็คือคนส่วนใหญ่ที่อยู่ในภาคเอกชน

ร่วมแบ่งปัน

อยากให้ผู้นำในทุกๆ องค์กรให้ความสำคัญกับลูกทีม ให้โอกาสลูกทีมเข้าร่วมทั้งความคิดและการปฏิบัติ ถ้าเชื่อแบบนี้แล้ว เราจะได้ความคิดได้งานมาจากหลายหัว ซึ่งดีกว่าหัวเดียว เมื่อมีคนมากก็ต้องใช้คนมากให้เกิดประโยชน์ แล้วก็อย่าคิดว่าเจ้าของหรือผู้บริหารสูงสุดนั้นเป็นอัจฉริยะ อย่าคิดเช่นนั้น



ความคิดที่ 4:

Prepare for change

Prepare for change

“ เราต้องให้เขาได้รับ
วัฒนธรรมดี ๆ ที่เราได้สร้าง
ไม่ว่าไปที่ไหนก็จะมี
วัฒนธรรมนี้ติดตัวเขาไป ”



คุณวิเชียร เปรตระการ

หัวหน้าคณะเจ้าหน้าที่ผู้บริหาร

บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน)



อยู่เคียงข้างคุณ

อยู่เคียงข้างคุณ



ในวันที่สถานีโครงข่ายไร้สายแรกเริ่มต้นปักหมุดลงบนผืนแผ่นดินไทยจวบจนถึงวันนี้บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) หรือ AIS ยังคงยืนหยัดในความเป็นผู้นำด้านธุรกิจสื่อสารโทรคมนาคมแบบไร้สาย ของประเทศไทยตลอด 20 ปีที่ผ่านมา โดยในปัจจุบัน AIS มีโครงข่ายสื่อสารไร้สายกว่า 14,000 สถานี ครอบคลุมถึงกว่าร้อยละ 97 ของพื้นที่ทั่วประเทศ และรองรับผู้ใช้งานโทรศัพท์เคลื่อนที่จำนวนมากกว่า 28 ล้านเลขหมาย

การก้าวไปสู่ความเป็นผู้นำเป็นเรื่องยาก แต่การจะรักษาตำแหน่งผู้นำไว้ตลอด 2 ทศวรรษนั้นยากยิ่งกว่าโดยเฉพาะธุรกิจโทรคมนาคมไร้สายที่ความรวดเร็วของการเปลี่ยนแปลงมักจะเข้ามาทดสอบความแข็งแกร่งขององค์กรอยู่เสมอ ๆ

ในด้านเทคโนโลยี ทุกบริษัทสามารถเสริมศักยภาพสู่ความทัดเทียมกันได้ในระยะเวลานับรวดเร็ว หากแต่กับคนทำงานหรือบุคลากรนั้น กลับเป็นเรื่องยากยิ่งที่จะปรับเปลี่ยนตัวเองได้เท่าทันกับเทคโนโลยีที่กำลังเติบโตขึ้นในทุก ๆ เดือน

สำหรับ AIS แล้วการก้าวไปสู่วันข้างหน้า เพื่ออยู่เคียงข้างคุณ ในด้านหนึ่งก็คือการเตรียมพนักงานให้พร้อมรับมือกับเทคโนโลยี สังคม ผู้บริโภค และคู่แข่งที่เปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลา เพราะ "พนักงาน" มีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าเทคโนโลยีอันทันสมัย

การเตรียมพนักงานให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตจึงถือเป็นเรื่องสำคัญที่ *คุณวิเชียร เมฆตระการ* หัวหน้าคณะเจ้าหน้าที่ผู้บริหาร ให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เพราะพนักงานที่มีคุณภาพเพียงหนึ่งคนนั้น สามารถดูแลลูกค้าให้ได้รับบริการที่อุ่นใจได้มากกว่าร้อยคน ซึ่งนั่นคือความมุ่งมั่นที่ว่า

“AIS อยู่เคียงข้างคุณ”

เตรียมพร้อมคนให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง

“เราต้องเตรียมคนที่พร้อมจะเข้าใจระบบสังคม ในอีก 20 ปีข้างหน้า ทุกคนต้องมีความรู้ในหลาย ๆ ด้าน ทั้งในด้านเทคโนโลยี และความต้องการของลูกค้า และต้องเข้าใจโครงสร้างของสังคมในภาพรวม”

เราอยากให้ AIS เป็นที่ 1 ต่อไป แต่จะเป็นได้หรือไม่คงต้องมองกันไปอีก 20 ปีข้างหน้า เราจะเป็นผู้ประกอบการที่แข็งแกร่งต่อไป เราจะเป็นผู้ให้บริการที่มีเครือข่ายเชื่อมโยงไปถึงอนาคตข้างหน้า วันนี้เราได้วางยุทธศาสตร์ไปพอสมควรแล้ว

ในอีก 20 ปีข้างหน้าเป็นช่วงเวลาที่ยาวนาน เทคโนโลยียังคงมีการพัฒนาเร็วหน้าไปมาก ผมเชื่อว่าเราจะต้องมีคนพร้อมจะรองรับนอกเหนือจากต้องเข้าใจเรื่องเทคโนโลยีแล้ว ต้องเข้าใจความ

ต้องการของลูกค้าในอีก 20 ปีข้างหน้าด้วย ซึ่งถ้าดูจากฐานปัจจุบัน ก็คือคนที่เกิดวันนี้หรือตอนนี้เกิดแล้วแต่ยังเป็นเด็ก ๆ อยู่ จนกระทั่งเขาโตขึ้นไปถึงวัยทำงาน นอกจากจะต้องหาคนที่มาเป็นพนักงานแล้ว ลูกค้าเราก็เริ่มจากคนวัยนี้ไปจนกระทั่งวัยผมเกษียณ เป็นสิบ ๆ ปีแล้ว ฉะนั้นย่อมมีความหลากหลายของลูกค้ามากมาย ความต้องการของพวกเขาเชื่อว่า ต้องมีการเปลี่ยนแปลงไปมากทีเดียว ทุกวันนี้เรามีการสร้างโครงข่ายที่เป็น Social Network กันมาก และเชื่อว่าในอนาคตต้องมีมากขึ้นแน่นอน ฉะนั้นความต้องการจะหลากหลายมาก เราต้องเตรียมคนที่พร้อมจะเข้าใจระบบสังคมในอีก 20 ปีข้างหน้า ทุกคนต้องมีความรู้ในหลายๆ ด้าน ทั้งในด้านเทคโนโลยี และความต้องการของลูกค้า และต้องเข้าใจโครงสร้างของสังคมในภาพรวม

ดังนั้นรากฐานของการบริหารงานวันนี้ ต้องสนับสนุนให้ คนรุ่นใหม่เข้ามาทำงานบริหารงานได้มากขึ้น เราต้องยอมรับว่า เมื่อก่อนนี้เราใช้ระบบอาวุโส คือเมื่อถึงวัยหนึ่งต้องขึ้นมาทำงาน แต่ต่อไปจะใช้แค่วุฒิเพียงอย่างเดียวคงไม่ได้ ต้องใช้เรื่องของความคิดด้วย เราเชื่อว่า คนรุ่นใหม่ซึ่งมีความคิดที่แตกต่างออกไปเขาพร้อมที่จะเข้ามาทำ ความพร้อมนี้ต้องอยู่ที่บริษัทได้เตรียมความพร้อมไว้มากแค่ไหน ไม่ใช่ปล่อยให้ไปตามเวลาหรือตามยถากรรม แต่จะต้องสร้างเขาขึ้นมา เมื่อถึงเวลาที่กำหนดไว้ก็ให้เขาทดลองทำงาน ต้องมีแผนงานที่วางไว้ทุกขั้นตอนว่าในกลุ่มคนที่เราเลือกหรือที่เรียกว่า Talent Group ของ AIS และของกลุ่มชินวัตร มีใครบ้างที่พร้อมจะก้าวเข้า

สู่ตำแหน่งในระยะเวลา 5-10 ปีจากนี้ไป เราต้องมีความชัดเจน หลังจากนั้นจะมีการ Coaching และ Training ฝึกอบรมให้ถูกต้องเหมาะสมเพื่อที่จะใช้งานได้ตามช่วงเวลา ทั้งนี้ทั้งนั้นขึ้นอยู่กับว่าแต่ละคนมีพื้นฐานอย่างไรบ้าง ส่วนใหญ่เรามีวิศวกรที่เก่งๆ เยอะมาก แต่ก็ยังไม่มีพื้นฐานทางด้านบริหารหรือทางด้านการเงิน เราก็ต้องไปเสริมตรงนั้น

ในเรื่องของการ Coaching และ Training เราจะใช้บุคลากรทั้งสองแบบ คือผู้อาวุโสในองค์กรและผู้เชี่ยวชาญภายนอก เราจัดหลักสูตรฝึกอบรมร่วมกับกลุ่มที่เป็นพาร์ทเนอร์ และกลุ่มที่มาลงทุนกับเรา อย่างเช่นสิงเทล (Singtel) หรือสิงคโปร์เทลคอมเขามีกกลุ่มลงทุนในภูมิภาคนี้มากกว่า 10 ประเทศ ตั้งแต่สิงคโปร์ ใต้หวัน อินโดนีเซีย มาเลเซีย ออสเตรเลีย ฯลฯ ตรงนี้เราก็นำมาจัดหลักสูตรร่วมกัน นอกจากที่ผู้บริหารจะได้เรียนรู้ทฤษฎี แล้วยังได้ทำงานร่วมกับคนที่ทำงานอยู่ในภูมิภาคนี้ ซึ่งต้องยอมรับว่าวันนี้เราต้องจับกลุ่มอาเซียน ฉะนั้นผู้บริหารนอกจากจะได้ทำงานในประเทศแล้วยังมีโอกาสไปทำงานร่วมกับโอเปอเรเตอร์ผู้ประกอบการในต่างประเทศ ซึ่งเป็นโครงการแลกเปลี่ยนกัน

โปรแกรมนี้สำหรับคนรุ่นใหม่เป็นต้นไป ปัจจุบันได้มีการจัดหลักสูตรร่วมกันกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศ ทั้งที่สิงคโปร์และอินโดนีเซีย เมื่อเขาจบมาแล้วเราก็จะมาดูว่ามีที่ไหนที่เราสามารถส่งเขาไปทำงานได้บ้าง อย่างเช่นเราส่งคนไปออปตัส (Optus) ซึ่ง

เป็นโอเพอร์เรเตอร์ในประเทศออสเตรเลียที่ทางสิงคโปร์เทลคอม ถือหุ้นเป็นส่วนใหญ่ ขณะเดียวกันบางคนก็ไปเทรนนิ่งหรือไปทำงานที่สิงคโปร์ เขาก็มีเจ้าหน้าที่หรือพนักงานของสิงคโปร์เทลคอม มาร่วมงานกับเรา ซึ่งถือว่าเป็นการแลกเปลี่ยนกัน ตรงนี้เป็นตัวอย่างหนึ่งโครงการสร้างคนให้เป็นอินเตอร์เนชั่นนอล

CSR คำที่เชื่อมโยงหัวใจคนรุ่นใหม่

“เราเชื่อว่า

เมื่อสังคมมีความสุขเราจะอยู่ร่วมกันได้อย่างมีความสุข”

ต้องยอมรับว่า วันนี้คนรุ่นใหม่ที่อยู่ในสังคมปัจจุบัน นอกเหนือจากที่จะให้ความสำคัญเรื่องสังคมของการทำงาน แล้วยังคำนึงถึงเรื่องสภาพแวดล้อมและสภาพสังคมที่เขาอยู่ วันนี้โลกมีปัญหามากมายหลายเรื่อง โดยเฉพาะเรื่องสภาพแวดล้อม ปัจจุบันอากาศร้อนมาก เพราะฉะนั้นคนรุ่นใหม่จึงคำนึงถึงสิ่งต่างๆ เหล่านี้มากขึ้น

โครงการ CSR จึงเป็นโครงการที่ทำให้คนเข้าใจว่า องค์กรอย่างเราสามารถที่จะเข้าไปช่วยเหลือสังคม ให้เป็นสังคมที่ดีและน่าอยู่ขึ้นได้ สังคมที่ดีและน่าอยู่ขึ้นนั้นจะเป็นผลตอบกลับมาว่า เราจะได้คนที่อยู่ในสังคมแห่งความสุข จากนั้นเราจะได้ลูกค้าที่อยู่ในสังคมที่ดีและมีความสุข และเราจะได้ผลตอบแทนสู่บริษัทระยะยาว เราเชื่อว่าเมื่อสังคมมีความสุขเราจะอยู่ร่วมกันได้อย่างมีความสุข เพราะฉะนั้นโครงการ CSR จึงเป็นโครงการที่ทำแล้ว

มีผลต่อกับบริษัทในหลายๆ ด้าน และเราเชื่อว่าถ้าทำได้ดีจะส่งผลกระทบในระยะยาว

AIS ทำโครงการ CSR มากกว่า 10 ปี โดยเริ่มต้นจากโครงการเล็กๆ ที่มีชื่อว่าโครงการสานรัก คนเก่งหัวใจแกร่ง โครงการนี้ช่วยเหลือคนด้อยโอกาสในสังคม ซึ่งเป็นเยาวชนที่มีความมุ่งมั่นช่วยเหลือครอบครัว บางคนขาดหรือด้อยโอกาสแต่ก็ไม่ทอดทิ้งที่จะช่วยเหลือทางบ้าน ไม่ว่าจะเป็นการดูแลผู้สูงอายุในครอบครัวตัวเองทั้งที่บางคนเป็นคนพิการก็มี อย่างนี้ถ้าเราพบเราก็จะให้โอกาสด้านการศึกษา ช่วยเหลือเขาจนกระทั่งจบปริญญาตรี ซึ่งวันนี้เรามีเด็กร่วมโครงการกว่า 300 คนที่จบการศึกษาไปแล้วก็มากเมื่อจบแล้วเราไม่ได้บังคับว่าต้องทำงานกับเรา เพราะเรารู้ว่าต้องสร้างประโยชน์ให้สังคม ให้โอกาสกับคนที่ด้อยโอกาสได้มีโอกาสขึ้นมาทำให้เขาเป็นคนดี

ในหลายๆ โครงการเพื่อสังคมเราจะให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมด้วยเสมอ อย่างเช่นโครงการ คนเก่งหัวใจแกร่ง หรือสานรัก คนเก่งหัวใจแกร่ง เราให้คนใน AIS เป็นพี่เลี้ยง นั่นคือมอบหมายให้ว่า ถ้าหากใครรับน้องคนนี้เป็นพี่เลี้ยงดูแล ก็จะต้องมีการไปมาหาสู่พูดคุยกัน มีปัญหาาก็ปรึกษากันได้ ทำให้เขามีส่วนร่วมในการสร้างคนขึ้นมาด้วย ฉะนั้นตรงนี้เองที่ทำให้พนักงานรู้สึกว่าเขามีส่วนช่วยให้สังคมดีขึ้นน่าอยู่ขึ้นช่วยเหลือคนได้ด้วย ไม่ใช่เพียงบริษัท



เปิดช่องทางสื่อสาร เพื่อลดช่องว่าง Generation Gap

“เด็กรุ่นใหม่จะมองเรื่องอายุเป็นสิ่งเล็กน้อย
 ดังนั้นต้องพยายามลดตรงนี้เข้ามาให้น้อยลงที่สุด
 ทำให้เขารู้สึกว่า
 อยู่ที่นี่แล้วมีความสุขและก็เติบโตไปข้างหน้าได้”

ใน AIS มีกระบวนการรับฟังพนักงานค่อนข้างมาก โดยเริ่มจากตัวผมเอง ทุกวันจันทร์ผมต้องไปออกรายการวิทยุภายใน ซึ่งเป็น Internet Radio รับฟังได้ทั่วประเทศ เราจะนำเรื่องต่างๆ มาเล่าให้ฟัง ตอบคำถาม องค์กรเราให้บริการด้านสื่อสารโทรคมนาคม บางทีเกิดเรื่องในหน้าหนังสือพิมพ์ พนักงานต้องไปอ่านข่าวองค์กร จากหน้าหนังสือพิมพ์ เราก็รู้สึกไม่ดีเท่าไร ดังนั้นเราจึงใช้วิธีการเล่าให้ฟังว่าเกิดอะไรขึ้นบ้างในสัปดาห์ที่ผ่านมา แล้วเราจะทำอะไรกันต่อไป ความมุ่งหมาย รวมทั้งข่าวใส่ร้ายโจมตีทางด้านหนังสือพิมพ์ เราก็ถือโอกาสตรงนี้ตอบพนักงานให้ฟัง ดังนั้นเราจึงสามารถแก้ปัญหาเรื่องความรู้สึกไม่ดีที่ถูกสังคมมองหรือสื่อมวลชนมองในบางลักษณะ หรือมีคนกล่าวหาเราไม่ถูกต้องเราก็อธิบายให้พนักงานฟัง เราชู้สึกว่าเขาได้รับความรู้สึกที่ดี ผ่อนคลายเมื่อเขาได้รับคำบอกเล่าจากเราโดยตรง

นอกจากตรงนี้แล้ว ยังมีในส่วนของงานประจำคือ ในหนึ่งปีผมต้องไปทุกๆ สาขาที่วางอยู่ทั่วประเทศ ทั้งภาคใต้ ภาคเหนือ ภาคอีสาน ตะวันตก ตะวันออก ภาคกลาง รวมทั้ง Switching Center

ซึ่งเป็นชุมชนสายที่อยู่ในต่างจังหวัดในตัวเมืองใหญ่ ก็ต้องไปเยี่ยมไปตอบคำถามถึงที่ ไปพบกันแบบเห็นหน้าค่าตา นอกจากนั้นยังรับฟังความคิดเห็นหรือข้อร้องเรียนของพนักงาน เวลาที่มีปัญหาไม่รู้ว่าร้องเรียนกับใครก็มาร้องเรียนให้เราฟัง ซึ่งได้ตั้งพนักงานขึ้นมารับเรื่องโดยเก็บเรื่องนี้ไว้เป็นความลับ และมาตรวจสอบว่าเป็นอย่างไรบ้าง ฉะนั้นตรงนี้เราพยายามที่จะเปิดทุกช่องทาง นอกจากจะอีเมลเข้ามาหาผมได้เองหรือโทรศัพท์มาได้ ใครที่ว่างจะมาพบผมได้ก็ยิ่งดี ประตูปิดเสมอ

ตรงนี้ทำให้เรื่อง Generation Gap น้อยลง แต่ก็ยังมีอยู่บ้างเพราะเราเข้าใจว่า สไตล์หรือวิธีการบริหารงานของผู้จัดการบางคนอาจจะมีลักษณะของผู้ใหญ่บางอย่าง คือพนักงานอาจจะไม่กล้าเข้ามาคุยด้วย รู้สึกหน้าตาเฉยๆ ไม่ค่อยให้ความเป็นกันเอง อันนั้นเป็นแค่ความรู้สึก แต่ถ้ามาสัมผัสจริงๆ แล้วจะเห็นว่าทุกคนได้พยายาม พนักงานหลายคนมีสไตล์เหมือนเป็นผู้ใหญ่สมัยเก่า ซึ่งหาไม่ได้ในหมู่เรา เราก็พยายามปรับเปลี่ยน สิ่งนี้คือการเปลี่ยนแปลงเพราะเรากำลังอยู่ในโลกหรือในยุคที่ต้องเปลี่ยนแปลงให้ได้ เด็กรุ่นใหม่จะมองเรื่องอายุเป็นสิ่งเล็กน้อย ดังนั้นต้องพยายามลดตรงนี้เข้ามาให้น้อยลงที่สุด ทำให้เขารู้สึกว่าคุณนี่แล้วมีความสุขแล้วก็เติบโตไปข้างหน้าได้ แต่ก็ต้องแล้วแต่ยุคแล้วแต่วัยเพราะบาง Generation เขาอาจจะไม่ได้มองตรงนี้เป็นด้านหลักอย่างคนรุ่นใหม่ๆ ย่อมมีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนในอนาคต อยากหาประสบการณ์ในแต่ละที่ไปทุกปี ถามว่าเขาไม่มีความผูกพันองค์กร

ไซโหม บอกว่าไม่ใช่ แต่อย่างน้อยเราต้องให้เขาได้รับวัฒนธรรมดีๆ ที่เราได้สร้าง ไม่ว่าไปที่ไหนก็จะมีวัฒนธรรมนี้ติดตัวเขาไป เพราะเราเชื่อว่า เป็นเรื่องปกติที่คนสามารถเปลี่ยนงานเปลี่ยนองค์กร ถ้าเปลี่ยนแล้วเขารู้สึกดีเขาสบายใจเขาก็อยู่ต่อ เพราะฉะนั้นเราต้องเตรียมความพร้อมให้กับคนหลายๆ แบบหลายๆ ประเภท

คนในรุ่นหน้าที่จะมาเติบโตไปพร้อมกัน

*“ไม่ว่าจะเป็น Generation ไหนหรือลักษณะอย่างไร
ถ้ามีเป้าหมายที่เขาไปได้ถึงโดยวิธีการที่เตรียมไว้ให้
ผมเชื่อว่าความสำเร็จก็เกิดขึ้นได้”*

ในอีก 20 ปีข้างหน้า เราต้องการคนที่เห็นเป้าหมายตัวเองชัดเจน ผมเชื่อว่าคนที่ AIS มีตรงนี้ชัด ไม่ว่าจะเป็นคนแบบไหนคนรุ่นใหม่เรียกว่าสมาชิกสัน จริงๆ เราไปว่าเขาไม่ได้เพราะสังคมเป็นแบบนั้น คือในขณะเดียวกันที่เราขับรถ เราฟังเพลง ฟังเพลงพูดโทรศัพท์ ทุกๆ เรื่องมันเกิดขึ้นพร้อมกันทำให้คนต้องทำหลายๆ อย่างพร้อมกันตลอดเวลา ดังนั้นเราต้องมั่นใจว่าเมื่อเขาทำงานจะเข้าใจเป้าหมายของบริษัทคือ การให้บริการ การให้บริการต้องส่งถึงที่หมายหรือให้บริการลูกค้าอย่างดีที่สุด โดยที่ทุกสิ่งทุกอย่างต้องพร้อม ทั้งพร้อมรับและช่วยกันเสริม ไม่ว่าจะเป็นทีมงานที่ดี ระบบที่ดี เทคโนโลยีที่ดี ไอทีที่ดีเพื่อให้งานทุกอย่างสำเร็จพร้อมกัน ส่วนความมุ่งมั่นก็สำคัญมากไม่ว่าจะเป็น Generation

ไหนหรือลักษณะอย่างไร ถ้ามีเป้าหมายที่เขาไปได้ถึง โดยวิธีการที่เตรียมไว้ให้ ผมเชื่อว่าความสำเร็จก็เกิดขึ้นได้

ส่วนในเรื่องของคนดีมีคุณธรรมจริยธรรมต้องดูกันยาวหลายบริษัทบอกว่า เก่งไม่สำคัญต้องเป็นคนดี คำว่าดีตรงนี้ไม่มีใบประกาศนียบัตรมาบอกว่าดี ต้องทำงานด้วยกันก่อนถึงจะเห็น แต่ในเรื่องความซื่อสัตย์นั้นต้องมีเพราะเป็นเรื่องสำคัญ คุณต้องซื่อสัตย์ต่อหน้าที่ ซื่อตรงต่อการทำงานต่อการทำงานบริการลูกค้า ฉะนั้นถ้ามีตรงนี้แล้วผมเชื่อว่่าก็สามารถแสดงออกมาได้ไม่ยากลำบาก และถ้าองค์กรมีคนแบบนี้เยอะๆ จะช่วยลดปัญหาเรื่องการคดโกง ทำให้ต้นทุนลดน้อยลง เมื่อต้นทุนถูกลงก็สามรถมีผลกำไรที่ดีมีผลตอบแทนให้กับพนักงานได้

เตรียมองค์กรให้พร้อมรับสำหรับวันหน้า

*“พนักงานทุกคนไม่ว่าเป็นคนรุ่นใหม่หรือคนรุ่นเก่าก็ตาม
ถ้ามองเห็นเป้าหมายว่านี่คือสิ่งที่ต้องทำ เราเชื่อว่าทำได้”*

ในธุรกิจที่ต้องแข่งขันสูงแบบนี้ถ้าถามว่า พนักงานของเราเครียดมากไหม ตรงนี้ก็คงมีบ้าง เพราะแต่ละปีเราตั้งเป้าไว้สูงมาก บางปีก็เหมือนจะไม่ได้ตามเป้า แต่โดยภาพรวมทั้งหมดเราสามารถอธิบายผู้ถือหุ้นได้ว่าเหตุใดถึงทำได้เท่านั้นเท่านั้น ไม่ใช่ว่าทำไม่ได้ แต่เราตั้งเป้าหมายไว้สูงเกินไป เมื่อมีการปรับเป้าหมายลงมาในที่สุด

ก็เป็นไปตามนั้น เมื่อปีที่แล้วพนักงานดีใจได้โบนัสกันซึ่งหลายคนคิดว่าไม่ได้แล้ว แต่เราก็พยายามในฐานะที่เป็นผู้บริหารก็พยายามพูดคุยกับผู้ถือหุ้น และในขณะที่เดียวกันก็พยายามทำให้พนักงานทำงานอย่างมีความสุข เป้าหมายเราก็พยายามต่อรองให้ได้ทั้งสองฝ่าย ขณะเดียวกันก็ต้องให้ลูกค้าได้รับบริการที่ดีที่สุดด้วย

สำหรับอนาคตในอีก 20 ปีข้างหน้าั้น เรามีเป้าหมายร่วมกันชัดเจนแล้วว่า บริษัทต้องอยู่ได้จากลูกค้าที่มาใช้บริการ ฉะนั้นถ้าไม่มีลูกค้ารายได้ไม่มา ดังนั้นเราต้องรักษาเป้าหมายตรงนี้ไว้ เมื่อรักษาไว้ได้ผลตอบแทนจะกลับมา พนักงานทุกคนไม่ว่าเป็นคนรุ่นใหม่หรือคนรุ่นเก่าก็ตาม ถ้ามองเห็นเป้าหมายว่านี่คือสิ่งที่ต้องทำ เราเชื่อว่าทำได้ ส่วนจะเป็นการทำโดยกลุ่มคนเล็กๆ หรือกลุ่มคนใหญ่ๆ ก็อยู่ที่เราต้องรวบรวมเข้ามาทำให้ได้ เพราะฉะนั้นการติดต่อสื่อสารให้เขาเข้าใจ ตรงนี้เป็นสิ่งที่เราต้องทำ ยิ่งในอนาคตเราอาจจะแตกตัวเป็น 3 บริษัทย่อยซึ่งแบ่งออกไป ไม่ว่าจะเป็นผู้ประกอบการด้านโครงข่ายแล้วก็ส่งให้ Service Operator เอา Air Time ไปขาย เอาองค์กรต่างๆ เหล่านี้ไปทำประโยชน์โดยมี Application ต่างๆ ขึ้นมา แล้วก็ Content Provider ฟ่วงเข้ามา ถ้าแตกเป็น 3 ด้านนี้ก็ต้องคิดก็เป็น 1 ใน 3 เท่านั้นแล้วก็ทำงานประสานกัน ถึงบริษัทจะเล็กลงแต่รวดเร็ว ว่องไว ตอบสนองลูกค้าได้ตามต้องการ เมื่อมีเป้าหมายร่วมกันแบบนี้ผมว่าน่าจะไปได้

องค์กรแห่งความสุขในแบบฉบับ AIS

“เรามององค์กรแห่งความสุขไว้ว่า
ทุกคนตื่นเช้าขึ้นมาแล้วต้องอยากมาทำงาน”

เรามององค์กรแห่งความสุขไว้ว่า ทุกคนตื่นเช้าขึ้นมาแล้วต้องอยากมาทำงาน ไม่ว่าจะวันนี้จะมีปัญหาอะไรให้แก้ไขเราก็จะร่วมมือกัน ถ้าเป็นอย่างนี้แล้วทุกคนก็อยากเข้ามาทำงานในบริษัท มาแล้วมีบรรยากาศที่ทุกคนได้ใช้ความรู้ความสามารถของตนเองทำงานได้เต็มที่ สามารถแสดงความคิดเห็นได้เต็มที่ เมื่อเนื้องานไม่ถูกต้องสามารถพูดได้ สามารถให้ความคิดเห็นของตัวเองเป็นที่รับฟังของคนทั่วไป แล้วผลงานตัวเองก็จะปรากฏขึ้นมาในขณะเดียวกันเมื่อมีผลงานก็ได้รับผลตอบแทนที่ดี เหมาะสมเป็นธรรม และเขาก็จะเห็นว่าตัวเองมีคุณค่ากับสังคมและประเทศชาติ นั่นคือความสุขของคนทำงาน ผมเชื่อว่ามนุษย์เราก็ไม่ได้ต้องการอะไรมากไปกว่านี้

ในอีก 20 ปีข้างหน้า AIS จะเป็นองค์กรแห่งความสุขอยู่หรือไม่ เราก็อยากเป็นอย่างนั้น จะได้หรือไม่ได้ก็ต้องดูว่าพื้นฐานของเราจะส่งผลอย่างไรในวันหน้า อย่างตอนนี้ก็เริ่มหลายอย่างไม่ว่าจะเป็นโครงการ Success Plan คือคนที่จะมารับช่วงต่อคนที่จะเกษียณอายุลงไปเราก็พยายามทำอยู่ ตรงนี้ถ้าได้ผลดีก็จะมีผลต่อไปภายหน้าได้ และเราก็อยากให้ AIS เป็นสถาบันที่ทุกคน

เมื่อมาทำงานแล้วรู้สึกเหมือนเป็นบ้านหลังที่ 2 ให้ทุกคนทำงานอย่างสบายมีความสุขและทำงานได้ดี ถ้าเป็นเช่นนั้นทุกอย่างจะกลายมาเป็นผลตอบแทนคืนสู่พนักงานได้

9องค์กร
ความคิด





ความคิดที่ 5:

Teamwork & Trust

“การที่จะยกระดับมาตรฐาน
คุณธรรมจริยธรรม
จึงเป็นเรื่องจำเป็น
การใช้สิทธิพิเศษต่าง ๆ
ที่ทำโดยคนไม่กี่คน
จะทำให้เกิดความแตกแยกกัน”



คุณปิยสวัสดิ์ อัมระนันทน์

กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

 **THAI**
Smooth as silk

นับเป็นเวลาครึ่งศตวรรษที่การบินไทย สายการบินแห่งชาติเปิดให้บริการแก่คนไทยและชาวต่างประเทศ

เจกเชนองค์กรที่มีอายุยืนยาวของโลก การบินไทยมียุครุ่งเรืองและซบเซา มีเติบโตและหยุดนิ่ง แต่ไม่ว่าจะมีอุปสรรคเช่นไร การบินไทยก็ยังคงรักษามาตรฐานของการให้บริการที่ดีเยี่ยมตามมาตรฐานสากล และในใจใครหลาย ๆ คนด้วยดีเสมอมา

วันนี้การบินไทยประกาศตัวเองอย่างชัดเจนที่จะเดินหน้ามุ่งสู่ฟ้าใหม่ในอีก 50 ปีข้างหน้าโดยมีเป้าหมายว่าต้องเป็นหนึ่งในสายการบินที่ดีที่สุดในโลก และเป็นองค์กรที่แข็งแกร่งพร้อมรับความเปลี่ยนแปลงได้รวดเร็ว

วันนี้การบินไทยได้เริ่มก้าวสู่ความยิ่งใหญ่อย่างยั่งยืน โดยมีพนักงานทุกคนเป็นหัวใจสำคัญที่จะมาเป็นพลังแห่งการขับเคลื่อน

ผู้ที่จะมาเล่าถึงก้าวแรกแห่งอนาคตในครั้งนี้ได้ดี คงเป็นใครไปไม่ได้นอกจากคนที่ชาวการบินไทยเรียกขานในนาม DD

คุณปิยสวัสดิ์ อัมระนันทน์

เปิดหน้าต่างใหม่การบินไทย

“ความต้องการของลูกค้าเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา มีการแข่งขัน คู่แข่งก็เสนอบริการและผลิตภัณฑ์ที่ดีขึ้นเรื่อยๆ เพราะฉะนั้นถ้าเราไม่สามารถที่จะตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ องค์กรก็ไม่สามารถอยู่ได้อย่างยั่งยืน”

การบินไทยจะมีอายุครบ 50 ปีในวันที่ 1 พฤษภาคม (พ.ศ.2553) เราตั้งเป้าหมายอย่างน้อยทีเดียวเราต้องอยู่ไปอีก 50 ปี ดังนั้นจึงสร้างกลยุทธ์ขึ้นมาเรียก TG 100 Visions คือถ้าจะอยู่ไปอีก 50 ปีองค์กรต้องมีความแข็งแกร่ง มีความยั่งยืน ที่สำคัญต้องตอบสนองความต้องการของลูกค้า เราจะเป็นสายการบินที่ดีที่สุดแห่งหนึ่งของโลก ของเอเชียให้ได้เร็วที่สุด ตรงนั้นคือเป้าหมายสำคัญ

ในการจะบรรลุถึงเป้าหมาย เราต้องมีคุณลักษณะที่สำคัญ 3 ประการ ประการแรกก็คือต้องเป็นองค์กรที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า ความต้องการของลูกค้าเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา มีการแข่งขัน คู่แข่งก็เสนอบริการและผลิตภัณฑ์ที่ดีขึ้นเรื่อยๆ เพราะฉะนั้นถ้าไม่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ องค์กรก็ไม่สามารถอยู่ได้อย่างยั่งยืน

คุณลักษณะที่สำคัญประการที่ 2 คือต้องเป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพ ต้นทุนต้องแข่งขันกับคนอื่นได้ บริการดีผลิตภัณฑ์ดี แต่ต้นทุนสูงแข่งขันไม่ได้ก็อยู่ไม่ได้ หลายสายการบินมีคุณภาพ บริการดีมาก แต่ว่าต้นทุนสูง ก็ไม่สามารถประกอบธุรกิจได้อย่างยั่งยืน และคุณลักษณะที่สำคัญประการที่ 3 คือต้องสามารถเปลี่ยนแปลงตัวเองได้อย่างรวดเร็วถ้าหากสภาพแวดล้อมเปลี่ยน ธุรกิจการบินเป็นธุรกิจที่ได้รับผลกระทบโดยตรงจากปัจจัยต่างๆ ภายนอกซึ่งเห็นได้ตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็นการขยายตัวของเศรษฐกิจโลก เกิดภาวะเศรษฐกิจถดถอย GDP ของโลกลดลง 2 เปอร์เซ็นต์อาจจะทำให้การเดินทางลดลง 10 กว่าเปอร์เซ็นต์

ภูเขาไฟระเบิดก็เป็นตัวอย่างที่เห็นชัดที่สุด โรคระบาดมีผลกระทบต่อการเดินทาง ราคาน้ำมันสูงก็มีผลกระทบต่อธุรกิจการบิน สิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งที่คาดไม่ถึงและเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตลอดเวลา เพราะฉะนั้นถ้าไม่สามารถเปลี่ยนแปลงตัวเองได้อย่างรวดเร็ว ก็ไม่สามารถที่จะอยู่ได้อย่างยั่งยืน เหล่านี้คือคุณลักษณะ 3 ประการที่จะทำให้ธุรกิจการบินอย่างการบินไทย สามารถอยู่ได้อย่างยั่งยืนไปอีกอย่างน้อย 50 ปี

คน คือพลังแห่งการขับเคลื่อน

*“การดูแลคนให้ได้คนดีเข้ามาทำงานให้องค์กรเดินหน้าไปอย่าง
ยั่งยืนและสามัคคีกันจึงเป็นสิ่งที่สำคัญมาก”*

ในคุณลักษณะ 3 ประการที่จะทำให้ให้องค์กรอยู่ได้อีก 50 ปีนั้น
คนเป็นสิ่งที่สำคัญมาก เพราะธุรกิจการให้บริการอย่างการบินไทย
นั้นคนคือสิ่งสำคัญ ไม่ว่าจะบริการลูกค้าบนเครื่องบิน บนภาคพื้นดิน
หรือนักบินต่างมีความสำคัญมาก โดยเฉพาะเรื่องความปลอดภัย
คุณภาพของนักบินเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง ฉะนั้นเรื่องการดูแลคนให้
ได้คนดีเข้ามาทำงานให้องค์กรเดินหน้าไปอย่างยั่งยืนและสามัคคี
กันจึงเป็นสิ่งสำคัญมาก

ปัญหาของการบินไทยอย่างหนึ่งในช่วงหลังๆ ประมาณ 4-5
ปีที่ผ่านมานั้นคือเรื่องความสามัคคี ตรงนี้เราต้องยอมรับอย่าง
ตรงไปตรงมาว่า มีเรื่องของการเล่นพรรคเล่นพวก การปฏิบัติแบบ
2 มาตราฐาน การไม่บังคับใช้กติกากฎเกณฑ์อย่างเข้มงวด ซึ่งทำให้
คุณภาพของคนในบางจุดเริ่มตกลง ในเรื่องความปลอดภัยนั้น
ไม่มีปัญหา แต่ว่าหลายจุดในองค์กรเริ่มมีปัญหาขึ้นมาจากรื่องคน
ในตอนแรกเมื่อคุณภาพตกลงก็ไม่เห็นอะไร ไม่มีผลกระทบ แต่พอ
นานไปสักกระยะหนึ่งเริ่มมีผลกระทบ พอเกิดวิกฤตเศรษฐกิจโลกขึ้นมา
ราคาน้ำมันพุ่งสูงขึ้น ภาวะเศรษฐกิจถดถอย ปัญหาการเมืองใน
ประเทศ ผลกระทบก็เริ่มแรงมาก เห็นได้ชัดเจนว่าความอ่อนแอ
ภายในองค์กรเป็นตัวซ้ำเติมผลประกอบการของบริษัททันที

ตรงนี้เป็นเหตุผลสำคัญ ที่พอบริษัทการบินไทยประสบปัญหาจากภายนอก จากที่เคยมีกำไรก็กลายเป็นขาดทุนทันทีถึง 21,000 ล้านบาทในปี 2551

ปรับปรุงวันนี้เพื่อวางรากฐานอนาคต

*“การที่จะยกระดับมาตรฐานคุณธรรมจริยธรรม
จึงเป็นเรื่องจำเป็น การใช้สิทธิพิเศษต่างๆ
ที่ทำโดยคนไม่กี่คนจะทำให้เกิดความแตกแยกกัน”*

ในกรณีของการบินไทย อันดับแรกสุดที่จะต้องเข้ามาจัดการก่อนก็คือ เรื่องของความสามัคคี เรื่องของมาตรฐานคุณธรรมจริยธรรม ตรงนี้เป็นสิ่งสำคัญที่สุด ปัญหาหลายๆ อย่างที่เกิดขึ้นมาในอดีตก็มาจากปัญหาเรื่องนี้ ก่อนที่ผมจะเข้ามาคนเขาก็บอกว่าเข้ามาบริหารการบินไทยแล้วต้องอย่าลืมนะ เราเป็นบริษัทไทย มีวัฒนธรรมไทย มันต้องมีความเป็นไทยๆ อยู่ ความเป็นไทยๆ คืออะไร คือการที่เราดูแลลูกค้าให้ดี นั่นคือสิ่งที่ถูกต้องและต้องปฏิบัติ เพียงแต่ว่าต้องดูแลลูกค้าทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ไม่ใช่ดูแลเฉพาะคนที่ เป็นเพื่อนเป็นญาติพี่น้อง ที่นี้การปฏิบัติของเราบางที่ผมคิดว่าอาจจะไม่ได้ดูแลอย่างเท่าเทียมกัน คุณดูแลลูกค้าคนนี้ได้มาก ทุกครั้งที่เดินทางได้อัพเกรด สมมุติว่ารู้จักกันดี ลูกค้านั้นเขาก็เดินทางตลอดเวลาแต่เขาก็ไม่ซื้อตั๋วชั้น 1 หรือ ซื้อบิซิเนสคลาส หรืออีโคโนมีเพราะได้อัพเกรดตลอดเวลา แต่ลูกค้าอีก 9 คนไม่

พอใจและเขาไม่บินสายการบินไทย เพราะว่าลูกค้าอีก 9 คนเขาจ่ายเงินเขาก็ไม่ต้องการที่จะนั่งเครื่องบินข้างๆ กับคนที่ไม่ได้ซื้อตั๋วเต็มราคาแบบเขา มันเป็นการดูแลลูกค้าที่เลือกปฏิบัติ ไม่เท่าเทียมกัน มันมีการปฏิบัติในลักษณะนี้อยู่ เอาใจคนบางคน เอาใจผู้ใหญ่ เอาใจผู้ใหญ่ก็มีปัญหาเพราะบางที่เราก็กเอาใจผู้ใหญ่ คนนี้แต่หาว่าไม่ว่าข้างๆ ตรงนี้มีผู้ใหญ่ที่เขาใหญ่กว่านี้อีกด้วยซ้ำ ตรงนั้นก็จะมีความหวั่นมาทันที ฉะนั้นการปฏิบัติต่อลูกค้าอย่างเท่าเทียมกัน มาตราฐานคุณธรรมจริยธรรมจึงเป็นเรื่องสำคัญ

การใช้ประโยชน์จากอำนาจหน้าที่ของตัวเองเล็กๆ น้อยๆ จนถึงเรื่องใหญ่ก็เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นในองค์กรนี้ ทำไปแล้วไม่มีใครเอาผิดทำกันมาเป็นเวลานาน ใครๆ ก็ทำกัน มีพูดกันค่อนข้างเยอะในบริษัทว่า ทำไมจะต้องเลิกทำในเมื่อทำอย่างนี้มาตลอด สิ่งเหล่านี้คือจุดหนึ่งที่ทำให้องค์กรตกต่ำลงมา เพราะฉะนั้นการที่จะยกระดับมาตรฐานคุณธรรมจริยธรรมจึงเป็นเรื่องจำเป็น การใช้สิทธิพิเศษต่างๆ ที่ทำโดยคนไม่กี่คนจะทำให้เกิดความแตกแยกกัน

การบินไทยตอนนี้มีพนักงานราว 25,000 คน และก็มี outsource อีกประมาณ 1,000 คน มีส่วนน้อยเท่านั้นเองที่ปฏิบัติต่อผู้โดยสารอย่างไม่เท่าเทียมกัน คนส่วนใหญ่เขาก็ไม่พอใจ แต่ทำอะไรไม่ได้ แล้วจากการที่คนทำผิดไม่ถูกลงโทษ ทำผิดแล้วยังได้ดีก็เลยทำให้เกิดการบั่นทอนขวัญและกำลังใจของคนที่ยพยายามจะทำความดี ความเสื่อมโทรมจึงมีมากขึ้น เพราะฉะนั้นการปฏิบัติต่อ

ทุกคนอย่างเท่าเทียมกันหรือการยกมาตรฐานคุณธรรมจริยธรรม ต้องสูงขึ้นมา ใครทำผิดต้องได้รับโทษ ใครทำดีต้องได้รับการเชิดชู ต้องได้รับรางวัล ซึ่งเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่ง เพราะฉะนั้นตอนนี้ กติกา กฎเกณฑ์ต่างๆ ต้องมีการนำมาใช้บังคับอย่างเต็มที่ เพราะเรามีตัวอย่างมาแล้วว่าระดับสูงสุดถ้าทำผิดต้องได้รับโทษเหมือนกัน กติกา กฎเกณฑ์บางส่วนอาจจะเป็นช่องโหว่ทำให้เกิดการเอื้อประโยชน์ก็ต้องมีการปรับปรุงแก้ไขไม่ให้เกิดขึ้น ทั้งหลายนี้ผมมองว่ามีความจำเป็นที่ต้องดำเนินการควบคู่กันไป

การโยกย้ายแต่งตั้งในองค์กร ก็เป็นเรื่องหนึ่งที่ทำให้เกิดปัญหาการแตกแยกและก็ทำให้คุณภาพของคนตกต่ำลงมา มีการแทรกแซงจากภายนอกเยอะอย่างไม่น่าเชื่อ เพราะว่าคนในองค์กรนี้ติดต่อกับผู้ใหญ่ คุณผู้ใหญ่เยอะ เพราะฉะนั้นพอมีการแต่งตั้งโยกย้ายก็ขอให้ผู้ใหญ่ช่วยจริงๆ แล้วตัวเองอาจจะไม่เก่งแต่อยากได้ตำแหน่งก็เลยขอให้ผู้ใหญ่มาช่วย ฉะนั้นจะมีการวิ่งเต้นเยอะมาก ยกตัวอย่าง มีคนหนึ่งเขาอยากจะได้ตำแหน่ง เขาก็ไปขอให้ผู้ใหญ่คนหนึ่งมาบอกผม ผมก็คุยดูแล้วไม่เห็นจะได้เรื่องเท่าไร ผมก็เลยตามตรงๆ ว่าทำไมคนนี้เขาถึงคิดว่าสมควรได้รับตำแหน่งที่สูงขึ้น ผู้ใหญ่ท่านนั้นก็บอกว่าเขาอยากได้ตำแหน่งที่สูงขึ้น เขาไม่ได้มีความสามารถหรืออยากได้ตำแหน่งที่สูงขึ้นเฉยๆ ถ้าโยกย้ายแต่งตั้งกันแบบนอกระบบไปไม่รอด เพราะฉะนั้นเรื่องการโยกย้ายแต่งตั้งที่มีความเป็นธรรม ดูจากความสามารถจึงเป็นเรื่องที่สำคัญอย่างยิ่ง เพราะคนส่วนใหญ่ในองค์กรไม่ได้มีพรตมีพวก มี

เพียงคนส่วนน้อยที่ได้ดิบได้ดีจากการวิ่งเต้น ด้วยระบบการแต่งตั้ง
เมื่อก่อนนี้กรรมการบริษัทเข้ามามีบทบาทเยอะมากในการแต่งตั้ง
ผู้บริหารระดับสูง ตอนนีชัดเจนแล้วว่าเป็นเรื่องของฝ่ายบริหาร
ฝ่ายบริหารแต่งตั้งใคร ฝ่ายบริหารก็ต้องรับผิดชอบ นอกจากระดับ
สูงสุดเท่านั้นที่จะไปที่คณะกรรมการบริษัท

การประเมินผลก็เป็นเรื่องที่มีความสำคัญ เพราะถ้าเราต้อง
การแต่งตั้งโยกย้ายให้ได้คนที่เหมาะสมก็ต้องมีระบบการประเมิน
ผลที่เป็นธรรม ชัดเจน และสามารถจับต้องได้ สิ่งที่ไม่น่าเชื่อก็คือว่า
ระบบการประเมินผลอย่างเป็นทางการนี่ไม่มี แผลกมากนะ ผม
เป็นกรรมการการประเมินผลรัฐวิสาหกิจมาตั้งแต่ชุดแรกก็มีการ
ประเมินผลรัฐวิสาหกิจต่างๆ กำหนด KPI ขององค์กร แล้วก็ลดหลั่น
ลงมาสู่ระดับพนักงานในระดับต่างๆ ลงมาถึงข้างล่าง ในกลุ่มของ
พลังงานเขามีระบบการประเมินผลตั้งแต่ข้างบนลงมาถึงข้างล่าง
เป็นเวลานานแล้ว แต่ที่นี้ระบบการประเมินผลไม่มีความชัดเจน
พอ ไม่ชัดเจนแล้วมันก็กำหนดเรื่องความดีความชอบไม่ได้ DD
(กรรมการผู้อำนวยการใหญ่) เป็นคนเดียวที่มี KPI

ตอนที่ผมเข้ามาก็มีการเจรจาเรื่อง KPI ก็มีข้อเสนอว่า
จะเอาแบบไหนดี KPI แบบดั้งเดิมหรือ KPI แบบมาตรฐานสากล
KPI แบบที่ใช้กันมากก็มีเรื่องของกำไร เรื่องของคุณภาพการบริการ
แต่ว่าตัวสำคัญที่สุดคือเรื่องความสามารถในการบริหาร ซึ่งเป็น
เกณฑ์กว้างๆ จริงๆ แล้วก็ถือว่ากรรมการประเมินผลชอบหน้า

เราหรือเปล่า ดังนั้นจึงต้องใช้แบบมาตรฐานสากล มีตัวเลขชัดเจน มีกำไร มีความสามารถในการชำระหนี้ คุณภาพการให้บริการวัดจากองค์กรภายนอก เช่น IATA Gap Survey ในเรื่องของ Sky Trax เกณฑ์ชัดเจนดีกว่า ซึ่งจะเป็นตัวบังคับให้ตัวผมเองทำงานตามเป้าหมายไม่ได้ขึ้นอยู่กับว่า ผู้บังคับบัญชาชอบหน้าหรือไม่ชอบหน้า แบบนี้ปลอดภัยกว่าที่จะทำงานได้อย่างเต็มที่ สิ่งเหล่านี้คือสิ่งที่เราจะต้องปฏิบัติตามและเป็นสิ่งที่จะเป็นประโยชน์สำหรับองค์กร พอ DD ได้ KPI แล้วก็ถ่ายทอดมาสู่ EVP ซึ่งเป็นครั้งแรกที่ EVP ที่ไม่มี KPI ชัดเจน เป็น KPI ที่จับต้องได้ ขณะนี้ก็จะมีการถ่ายทอด KPI ลงสู่ระดับล่างๆ เราต้องเร่งดำเนินการให้เร็วที่สุด จากนั้นก็เชื่อมโยง KPI เข้ากับการให้รางวัลทั้งการขึ้นเงินเดือนและโบนัส ปีนี้ขึ้นเงินเดือน 4 เปอร์เซ็นต์โดยเฉลี่ย เนื่องจากได้กำไร 7,000 ล้านบาท โบนัสครึ่งเดือน แต่เนื่องจากไม่มี KPI วัดการทำงานของแต่ละฝ่าย จึงต้องขึ้นโดยเฉลี่ยกันไป เพราะฉะนั้นตรงนี้เลยไม่มีการเชื่อมโยงระหว่างการทำดีหรือไม่ดีกับผลตอบแทนที่ได้ เราต้องเอามาตรฐานสากลมากำหนดวิธีการประเมินผล ก็จะช่วยให้องค์กรมีความเข้มแข็งมากยิ่งขึ้น ทั้งหมดนี้คือสิ่งที่ผมคิดว่า ต้องเร่งดำเนินการให้เสร็จโดยเร็ว เพื่อให้การพัฒนาบุคลากรในองค์กรนี้ยกระดับขึ้นมา เพราะถ้าทิ้งไว้คุณภาพของการบริหารจัดการก็จะตกต่ำลงไปเรื่อยๆ

ประมวลจริยธรรมของการบินไทย

“องค์กรการบินไทยถือว่าโชคดีมาก
ที่พนักงานส่วนใหญ่รักองค์กร
และยังมีความทุ่มเทกับองค์กร”

ประมวลจริยธรรมขององค์กรมีอยู่แล้ว แต่ก็กว้างๆ และก็สวยหรูดี ทำเสร็จแล้วพิมพ์เสร็จแล้วก็เก็บไว้เฉยๆ ไม่ได้มีผลนำไปสู่การปฏิบัติ ไบปลิทที่นี้เยอะมากเพราะพนักงานมีความอึดอัด มีกรณีของความไม่เป็นธรรมขึ้นมา แสดงให้เห็นว่าองค์กรมีความแตกแยก สิ่งที่ได้ทำไป 2 อย่างก็คือ มีระเบียบในการร้องเรียนขึ้นมา มีการประกาศใช้แล้ว มีขั้นตอนในการร้องเรียนและการเข้ามาตรวจสอบเรื่องราวต่างๆ ที่มีการร้องเรียน อย่างที่ 2 คือกำหนดประมวลจริยธรรมขึ้นมาใหม่ ซึ่งกำลังจะออกเร็วๆ นี้ ถ้าทำผิดประมวลจริยธรรมก็ถือว่ามีความผิดตามวินัยด้วย สิ่งสำคัญก็คือจะมีกระบวนการในการดำเนินการเรื่องความผิดทางวินัยต่อไป

ในเรื่องของการเปิดช่องทางร้องเรียนถือว่าได้ผล เพราะหลังจากนั้นไบปลิทหายเกือบหมด ซึ่งบางเรื่องนำไปสู่การค้นพบการกระทำไม่ถูกต้องหรือการทุจริตที่สำคัญ เมื่อได้ตรวจสอบแล้วว่ากระทำผิดก็ต้องมีการตรวจสอบทางวินัยต่อไป ตรงนี้ผมคิดว่าจะเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญ ที่จะทำให้มาตรฐานคุณธรรมจริยธรรมขององค์กรสูงขึ้นมา แต่คงต้องใช้เวลาสักกระยะหนึ่งโดยมีตัวอย่างเกิดขึ้นแล้วว่าคุณใหญ่ยังไวกียังถูกลงโทษได้ ไม่ใช่เป็นการลงโทษใส่ ออกเฉพาะพนักงานในระดับล่าง

ตรงนี่คือการตอบสนองพนักงานทั้งหมด ตอบสนองคนที่เขาอี้อัดและไม่ได้รับความเป็นธรรม ที่นี่คนอายุมากเยอะนะ เพราะพอผลประกอบการไม่ดีก็ไม่รับพนักงานใหม่ พอไม่รับพนักงานใหม่ คนที่อยู่ก็แก่ลงไปเรื่อยๆ เพราะฉะนั้นคนที่อยู่ที่นี้ค่อนข้างจะอายุมากขึ้นเรื่อยๆ จากการที่ไม่รับพนักงานใหม่ และจะเป็นปัญหาต่อไปในอนาคต เพราะต่อไปจะเกษียณในเวลาใกล้ๆ กันจำนวนมาก

องค์กรการบินไทยถือว่าโชคดีมาก ที่พนักงานส่วนใหญ่รักองค์กรและยังมีความทุ่มเทกับองค์กร ที่ผมพูดมาทั้งหมดนี้ อาจจะทำให้เข้าใจผิดได้ว่าองค์กรนี้แย់ทั้งหมด ไม่ใช่ซะ คนเดียว ยังมีเยอะมาก คนเดียว ที่อยากทำงานคือส่วนใหญ่ ผลการสำรวจพนักงานออกมาชัดเจนว่า 95 เปอร์เซ็นต์รักองค์กร สนุกกับงานที่ทำ ต้องการการทำงานเพื่อองค์กร และไม่ชอบสิ่งที่เห็นอยู่ในองค์กรขณะนี้ ต้องการการเปลี่ยนแปลง ตรงนี่คือเหตุผลสำคัญที่จะทำให้เกิดการพลิกผันและเปลี่ยนแปลง หลากๆ อย่างได้ เพราะคนส่วนใหญ่เขาเบื่อหน่ายกับสิ่งที่เกิด และสิ่งที่เราได้ทำหลายอย่าง ตอนนี่ก็ต้องยอมรับว่ามีผลกระทบต่อผู้บริหาร เช่น ผมไปลดสิทธิประโยชน์ในเรื่องตัวของผู้บริหาร อย่างตัวฟรีในการเดินทางสำหรับตนเองและครอบครัว ตรงนี้มีผลกระทบต่อผู้บริหารแน่นอน แต่ว่ามีแรงสนับสนุนจากระดับล่าง การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ก็เกิดขึ้นมาได้

การบินไทยในอีก 20 ปีข้างหน้า

“ทุกคนต้องได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรมในเรื่องการโยกย้ายแต่งตั้ง การขึ้นเงินเดือน และในเรื่องการทำงานทั้งหลาย คนก็จะมีความสุขกับงาน”

หากมองการบินไทยในอีก 20 ปีข้างหน้า เรื่องการบริการต้องดี ยอดเยี่ยมแน่นอน ฐานะทางการเงินต้องแข็งแกร่ง ต้องมีความมั่นคง ต้องเปลี่ยนแปลงได้เร็วตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป คนก็ต้องเป็นคนที่ดี มีความสามารถ เป็นคนที่มีใจในการให้บริการ ถ้าเขาทำงานที่เกี่ยวกับบริการ เราอยากให้เห็นคนที่คิดได้ มีความคิดสร้างสรรค์ เพราะงานหลายๆ อย่างต้องใช้ความสามารถในการคิด เรียนมาบางทีก็ไม่ได้ใช้ความสามารถในสิ่งที่เรียนมา ขอให้คิดได้เท่านั้นแหละ ยกเว้นในบางเรื่อง ถ้าจะเป็นนักบินคุณก็ต้องฝึกการเป็นนักบิน ซึ่งมาตรฐานในการฝึกยังอยู่ในระดับที่ดีมาก ถ้าคุณทำงานในด้านการให้บริการ เรื่องของจิตสำนึกในการให้บริการก็เป็นสิ่งสำคัญ ภาษาที่ต้องดีด้วย ฉะนั้นทักษะเฉพาะในบางเรื่องต้องมีความสำคัญ แต่ข้อสำคัญที่สุดขอให้เป็นคนดี มีใจในการให้บริการ และการที่จะยกมาตรฐานคุณธรรมในองค์กรก็คือใครทำไม่ดีต้องถูกลงโทษ เพราะปัญหาที่เจอคือ ทำไม่ดีแล้วอยู่ได้เพราะเส้นสาย

ทุกคนต้องได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรมในเรื่องการโยกย้ายแต่งตั้ง ขึ้นเงินเดือนและเรื่องการทำงานทั้งหลาย คนก็จะมีความสุขกับงาน พอได้ทำงานแล้วมีความสุข มีความภูมิใจใน

งานที่ทําก็จะนำไปสู่คุณภาพงานและบริการที่ดีขึ้นด้วย ตอนนี้นักการบินไทยส่วนใหญ่ก็เกือบๆ มีความสุขแล้ว เกือบๆ แต่มันยังไม่เต็มที่ซะทีเดียว

กระบวนการดูแลพนักงาน คือให้ความเป็นธรรมเรื่องโยกย้าย แต่งตั้ง ลดการแทรกแซงจากภายนอกให้เหลือน้อยที่สุด ใครจะได้รับแต่งตั้งอะไรก็เป็นเรื่องความสามารถเท่านั้น เรื่องการฝึกอบรมข้างในก็เป็นสิ่งที่จะต้องตามมา ปฏิบัติงานในเรื่องคุณธรรมจริยธรรมให้ได้

วัฒนธรรมองค์กรที่นี้คือ THAI SPRIT ก่อนที่ผมเข้ามา

T ก็คือ Teamwork

ตัว H ก็คือ Happiness

ตัว A ก็คือ Awakening

ตัว I ก็คือ Inspiration

ซึ่งทั้งหมดนั้นความหมายยังไม่ค่อยชัดเท่าไร และผมก็คิดว่ามันอาจจะไม่สอดคล้องกับสิ่งที่ผมต้องการ ตอนนั้นก็เลยเพิ่มเติมเข้าไปอีก 4 ตัว

ตัว T คือ Teamwork และ Trust

ตัว H Happiness และ Hospitality

ตัว A คือ Awakening และ Accountability

ตัว I ก็แปลว่า Inspiration และ Integrity

ซึ่งจะสอดคล้องกับการยกมาตรฐานคุณธรรมจริยธรรมอย่างไร้ที่เรียนไปแล้ว รวมทั้งการยกคุณภาพการบริการของเราให้ดีเลิศ

เตรียมพร้อมรับความเปลี่ยนแปลงในวันหน้า

*“เราต้องการคนที่มีความสามารถ คนที่สามารถจะคิดได้
มีความคิดสร้างสรรค์ในการที่จะวางแผนไปข้างหน้า”*

ธุรกิจการบินสำคัญที่สุดก็คือ เรื่องความปลอดภัย การรักษามาตรฐานความปลอดภัยให้อยู่ในระดับสูงและระดับโลกเป็นสิ่งที่มีความสำคัญที่สุด คุณภาพบริการก็สำคัญมาก เพราะถ้าเกิดคุณภาพบริการไม่ดีคนก็ไม่ใช้บริการ การวางแผนการจัดการเรื่องการเงินบุคลากร ก็เป็นเรื่องสำคัญมากเช่นกันเพราะธุรกิจการบินอยู่ในสภาพแวดล้อมที่ผันผวนสูง มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

เรากลับมาเรื่องแรกก็คือการปฏิบัติการ นักบินตอนนั้นผมคิดว่าอบรมดีแล้ว การคัดเลือกนักบินมีกติกามาตรการที่เข้มงวดมาก ต้องรักษาให้อยู่ในระดับสูงสุดต่อไป เรื่องการซ่อมบำรุงรักษามาตรฐานต้องอยู่ในระดับที่สูงมาก เพราะฉะนั้นการเตรียมคนที่จะดูแลเรื่องการบำรุงรักษาเครื่องบินก็เป็นสิ่งที่สำคัญมาก ในเรื่องของการบินบริการก็คือลูกเรือ เจ้าหน้าที่ที่อยู่ภาคพื้นดิน ในเรื่องการตลาด ทั้งหมดนี้ก็คือสิ่งที่มีความสำคัญ การฝึกอบรมลูกเรือและพนักงานที่ให้บริการก็เป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างมาก รวมทั้งมีการติดตามประเมินผลค่อนข้างใกล้ชิด ในขณะที่คนในด้านการบริหารส่วนกลางทางการเงิน บุคลากร การวางแผน ในส่วนนี้เราต้องการคนที่มีความสามารถ คนที่สามารถจะคิดได้ มีความคิดสร้างสรรค์ในการที่จะวางแผนไปข้างหน้า ในการที่จะดูแลเรื่องการเงินของการบินไทย

ธุรกิจการบินเป็นธุรกิจที่ใช้น้ำมันมากที่สุด เพราะฉะนั้นน้ำมันเป็นต้นทุน 30-40 เปอร์เซ็นต์ แน่แน่นอนว่าคนที่มีความรู้ในเรื่องการบริหารจัดการน้ำมัน การทำตลาดล่วงหน้าก็เป็นเรื่องที่มีความสำคัญ รายได้ส่วนใหญ่เป็นเงินตราต่างประเทศ หนี้ส่วนใหญ่ก็เป็นหนี้ต่างประเทศ เพราะฉะนั้นคนที่มีความรู้เรื่องการเงินก็เป็นเรื่องที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง คนเหล่านี้เราต้องเตรียมตัวให้พร้อม

องค์กรแห่งความสุขในแบบการบินไทย

เราเชื่อว่า การบินไทยเป็นองค์กรแห่งความสุขได้ในไม่ช้า เพราะในจุดเริ่มต้นคนทั่วไปคืออยู่แล้ว ส่วนที่ทำให้เสียเป็นส่วนน้อยส่วนใหญ่เขามีความรักองค์กร และก็ต้องการเห็นการเปลี่ยนแปลงในการบินไทย คนเก่งๆ มีเยอะไม่ใช่ไม่มีเพียงแต่ว่าอาจจะไม่ได้รับโอกาสให้ทำงานที่ตัวเองต้องการเท่าไร เพราะฉะนั้นพื้นฐานและคุณภาพบุคลากรผมถือว่าดีมากทีเดียวแต่มีปัจจัยอื่นในเรื่องคุณธรรม จริยธรรม เรื่องความแตกแยกเข้ามาแล้วทำให้เกิดปัญหาขึ้น เมื่อปรับอีกนิดเราเชื่อว่าจะเป็นองค์กรที่มีความสุขได้





ความคิดที่ 6:

Purpose with a strong pace

Purpose with a strong pace

“เมื่อเขามีความสุขในการทำงาน
ก็จะทำให้ผลงานออกมาได้ดี
ถ้าเรามีความคิดตั้งต้นว่าจะ
ดูแลเขาอย่างจริงจัง
ผมบอกได้เลยว่า
ผลตอบแทนคุ้มค่าจริง ๆ”



คุณวีระศักดิ์ โปษิตไพศาล

กรรมการผู้จัดการใหญ่ บริษัท ปตท.เคมีคอล จำกัด (มหาชน)

กีฬาโปรดของ คุณวีระศักดิ์ โฆสิตไพศาล คือ การวิ่ง

ข้อดีของการวิ่งที่คุณวีระศักดิ์ค้นพบก็คือ ในแต่ละก้าวที่มุ่งไปสู่จุดหมายนั้นนอกจากจะทำให้ร่างกายแข็งแรงแล้วยังเป็นการฝึกสติและสมาธิไปในตัว ซึ่งถือเป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญอย่างยิ่งในการทำงาน

วันนี้ บริษัท ปตท.เคมิคอล จำกัด (มหาชน) บริษัทของคนไทยซึ่งดำเนินธุรกิจปิโตรเคมีและเคมีภัณฑ์ครบวงจร กำลังเติบโตไปสู่การแข่งขันในระดับสากล

นอกจากบริษัทจะต้องเสริมสร้างศักยภาพด้านต่าง ๆ ให้แข็งแกร่งแล้ว จิตวิญญาณของบริษัทจะต้องเข้มแข็งด้วยเช่นกัน

พนักงานของ ปตท. เคมิคอล ต้องแข่งขันกับกระแสความเปลี่ยนแปลงของโลกธุรกิจที่รวดเร็วและรุนแรงยิ่งขึ้น ดังนั้นจึงต้องมีการเตรียมพร้อมและปรับตัว

ช่วงเวลาของการนำปตท. เคมิคอลออกวิ่งในฐานะกรรมการผู้จัดการใหญ่ของคุณวีระศักดิ์นั้น ทีมพนักงานที่มุ่งไปในทิศทางเดียวกันถือเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องดูแลเพื่อให้ไปสู่จุดหมายปลายทางอย่างพร้อมเพรียง แต่จะดูแลอย่างไรเราคงต้องออกวิ่งและคุยไปพร้อม ๆ กัน



เติบโตอย่างยั่งยืนในแบบ ปตท. เคมิคอล

*“การจะพัฒนาคนต้องสอดคล้องกับธุรกิจในอนาคต
และต้องไปด้วยกัน เพราะฉะนั้นการวางแผนในอนาคต
ไม่ใช่แค่การวางแผนเฉพาะธุรกิจ
แต่ต้องมีการวางแผนเรื่องคนตามไปด้วย”*

การทำธุรกิจอย่างยั่งยืน เราต้องมองการทำงานอย่างสมดุลใน 3 ด้าน ด้านแรกคือต้องประสบความสำเร็จในเชิงธุรกิจ ด้านที่ 2 ต้องเป็นธุรกิจที่ดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม ต้องเป็นธุรกิจที่ไม่สร้างเหตุเดือดร้อนให้กับสังคมสิ่งแวดล้อม ด้านที่ 3 คือเรื่องของสังคม ต้องมีการดูแลและตอบแทนสังคมที่เราอยู่ จะทำมากทำน้อยก็แล้วแต่ เราต้องคืนสิ่งที่เราได้รับจากสังคม คืนสู่สังคมในทิศทางที่เราคิดว่า มีความเหมาะสมและเป็นสิ่งที่เราถนัดที่จะทำ ฉะนั้นเมื่อประกอบกันใน 3 ด้านนี้ธุรกิจก็จะยืนอยู่ได้ในระยะยาว

ในการนำองค์กรก้าวไปข้างหน้าสิ่งสำคัญก็คือ เราต้องมีความสามารถในการคาดการณ์แนวโน้มของอนาคต เมื่อคาดการณ์แล้วเราต้องมองแนวโน้มพฤติกรรมของผู้บริโภคและตลาดในอนาคตว่าเป็นอย่างไร จากตรงนั้นถึงประมวลออกมาว่าสิ่งที่เราทำจะไปทิศทางไหน รูปแบบของธุรกิจควรจะเป็นอย่างไร

อันดับต่อมา การจะพัฒนาคนต้องสอดคล้องกับธุรกิจในอนาคตและต้องไปด้วยกัน เพราะฉะนั้นการวางแผนในอนาคต



ไม่ใช่แค่การวางแผนเฉพาะธุรกิจ แต่ต้องมีการวางแผนเรื่องคนตามไปด้วย การวางแผนเรื่องคนเราต้องรู้ว่าคนของเรามีศักยภาพอะไรและขาดศักยภาพอะไร เราจะเสริมสร้างสิ่งที่เขาขาดได้ไหม เพื่อให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาธุรกิจของเราต่อไปในอนาคต และจะต้องเป็นแผนที่ทำแล้วตอบโจทย์ทั้ง 3 ด้านทั้งในแง่ธุรกิจ สิ่งแวดล้อม และสังคม ซึ่งจะต้องก้าวไปอย่างชัดเจน เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน

กลยุทธ์ในการพัฒนาศักยภาพพนักงาน

*“การทำงานไม่ใช่ทั้งหมดของชีวิต แต่บังเอิญว่า
การทำงานของมนุษย์เป็นส่วนใหญ่ของชีวิต
และถ้าการทำงานส่วนใหญ่ของชีวิต*

*ต้องมาอยู่ในสภาพที่ไม่มีความสุข ชีวิตก็จะเฉา
และเราจะทำอย่างไรให้พนักงานที่ทำงานวันละ 8-9 ชั่วโมง
ทำได้เต็มศักยภาพ เต็มที่เต็มเม็ดเต็มหน่วยและมีความสุข”*

การพัฒนาศักยภาพพนักงานให้ได้อย่างที่เรต้องการ ถือเป็นโจทย์ยากมาก จุดเริ่มต้นคือต้องรักในงานที่ทำและมีความสุขกับการทำงาน เราเชื่อว่าสิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งสำคัญที่จะสามารถดึงศักยภาพในตัวของเขาให้ออกมาใช้ได้อย่างเต็มที่ การพัฒนาคนจะต้องเริ่มตั้งแต่รับคนเข้ามาให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร เมื่อ

ได้คนที่สอดคล้องกับแผนพัฒนาองค์กรแล้ว เราจะทำอะไรให้พนักงานทำงานทุกๆ วันอย่างมีความสุข ฉะนั้นต้องบอกว่าการทำงานไม่ใช่ทั้งหมดของชีวิต แต่บังเอิญว่าการทำงานของมนุษย์เป็นส่วนใหญ่ของชีวิต และถ้าการทำงานส่วนใหญ่ของชีวิต ต้องมาอยู่ในสภาพที่ไม่มีความสุขชีวิตก็จะเฉา และเราจะทำอะไรให้พนักงานที่ทำงานวันละ 8-9 ชั่วโมงทำได้เต็มศักยภาพ เต็มที่เต็มเม็ดเต็มหน่วยและมีความสุข โดยผสมผสานชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัวได้อย่างลงตัว ดังนั้นจึงจำเป็นที่เราต้องทำกิจกรรมหรือแผนงานต่างๆ ให้มันเกิดขึ้นเพื่อเสริมสร้างให้พนักงานพัฒนาศักยภาพและทำงานอย่างมีความสุข

ถ้ามองย้อนไปที่วัฒนธรรมองค์กร โดยสรุปง่าย ๆ ก็คือเราต้องการคนดีและคนเก่ง เรามองว่าเรื่องของคนดีและคนเก่งควรจะเกิดขึ้นในทุกๆ จุดของสังคมไทย และไม่่ว่าจุดไหนจะต้องเรียกร้องคนดีและคนเก่ง คนที่ดีก็คือคนที่ปฏิบัติงานด้วยความตรงไปตรงมาและซื่อสัตย์ และสามารถนำพาบริษัทให้ก้าวไปอย่างความมั่นคงด้วยหลักจริยธรรมอันดี ในเรื่องคนเก่งแน่นอนว่า การทำธุรกิจจะต้องใช้คนที่มีความสามารถด้านต่างๆ ความสามารถในการเรียนรู้ ความสามารถเชิงวิเคราะห์ ความสามารถเชิงวิชาการ ความสามารถในการสื่อสาร ส่วนนี้พนักงานที่เข้ามาต้องกล้าที่จะเรียนรู้ ต้องกล้าเผชิญกับความท้าทาย กล้าที่จะฟันฝ่าอุปสรรค และสามารถทำงานร่วมกันเป็นทีมได้อย่างดี

ทั้งหมดนี้เป็นวิวัฒนาการที่เรายากเห็นและพยายามหล่อหลอมพนักงานให้มีวิวัฒนาการเช่นนั้น

เมื่อได้คนดีและคนเก่งมาแล้ว สิ่งที่เราต้องการต่อไปก็คืออยากให้เราทำงานอยู่กับเรานานๆ เติบโตไปด้วยกันกับองค์กร

ดังนั้นเราจึงมีปรัชญาในการดูแลพนักงานที่ว่าพนักงานทุกคนมีความสำคัญกับบริษัท การที่บริษัทจะแข่งขันกับคู่แข่งได้และเติบโต อย่างยั่งยืนในระยะยาวปัจจัยที่สำคัญที่สุดก็คือพนักงาน เพราะฉะนั้นเราจึงให้ความสำคัญกับพนักงานทั้งหมด แต่พนักงานแต่ละคนก็มีศักยภาพที่แตกต่างกัน ดังนั้นเราจึงต้องปรับรูปแบบการพัฒนาให้แตกต่างกันออกไป สิ่งนี้เราเรียกว่า IDP หรือ Individual Development Plan คือ ในทุกปีตอนที่มีการประเมินผลงาน หัวหน้างานจะต้องเขียนแผนพัฒนาเฉพาะตัวของพนักงานคนนั้นว่าจะต้องไปในทิศทางไหน หรือควรจะได้รับพัฒนาอย่างไร แล้วการพัฒนาจะไม่จำกัดเฉพาะเรื่องของการฝึกอบรม แต่อาจจะเป็นเรื่องดูแลเอาใจใส่จากหัวหน้าไม่ว่าจะเป็นเรื่องการสอนงาน หรือให้งานที่แตกต่างไปจากเดิมเพื่อการพัฒนาตัวเอง โดยต้องเขียนออกมาเป็นแผนงานว่าจะพัฒนาไปทิศทางไหน และจะเสริมอะไรให้เขาได้บ้าง

Generation Gap ความต่างที่นำมาสู่การพัฒนา

“เราต้องเรียนรู้ว่าแต่ละ Generation
มีความแตกต่างกันอย่างไร
เพื่อที่เวลาทำงานเราจะเข้าใจเขามากขึ้น”

Generation Gap ไม่ใช่ปัญหาแต่เป็นเรื่องของความแตกต่างในแต่ละ Generation มากกว่า ปตท. เคมิคอลถึงแม้จะรวมบริษัทเมื่อ 4-5 ปีที่ผ่านมาแต่ด้านอายุการทำงานของพนักงานก็มีตั้งแต่ทำงานมา 20 กว่าปีจนถึงเพิ่งเข้างานเมื่อวาน ว่ากันตามตัวราวก็คือ มีตั้งแต่ Baby boomer Generation X Generation Y และล่าสุดมีทฤษฎี Generation Z ซึ่งในแต่ละ Generation มีจุดแข็งที่แตกต่างกัน ผมคิดว่า ความหลากหลายตรงนี้เป็นข้อได้เปรียบซึ่งทำให้เรามุมมองที่แตกต่างกันไป แต่ที่สำคัญเราจะต้องรู้จักใช้ประโยชน์จากจุดแข็งของแต่ละ Generation

เราต้องเรียนรู้ว่าแต่ละ Generation มีความแตกต่างกันอย่างไร เพื่อที่เวลาทำงานเราจะเข้าใจเขามากขึ้น ซึ่งบางส่วนเราก็ต้องระวัง และบางส่วนนำมาใช้พัฒนาต่อยอดตัวเขาให้ดีขึ้นไป เพราะฉะนั้นจะต้องมีการอบรมเพื่อให้ทุกคนทุกระดับชั้นการทำงานเกิดความเข้าใจว่าเมื่อมี Generation แตกต่างกันเวลาประชุมหรือทำงานร่วมกันจะรู้ว่าแต่ละ Generation แตกต่างกันอย่างไร ควรจะตั้งศักยภาพตรงไหนของเขามาใช้ หรือตรงไหนจะทำให้เกิดความขัดแย้งกัน แต่ในที่สุดผมเชื่อว่าเราสามารถผสานพลังของแต่ละ Generation โดยดึงจุดแข็งของเขามาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดได้



สำหรับ Generation ล่าสุด การที่เราจะเตรียมองค์กรให้พร้อมรองรับเขาได้ต้องรู้ก่อนว่าเขาเป็นอย่างไร คนกลุ่มนี้จะคิดอะไรเร็ว วิเคราะห์เร็ว มีขีดความสามารถในเชิงวิเคราะห์และใช้อุปกรณ์ไอทีได้เก่งแต่เปื้อนอะไรง่าย ขณะเดียวกันก็ชอบความท้าทาย โดยเฉพาะสิ่งยากๆ ที่ไม่เคยมีใครแก้ปัญหามาได้ก่อนจะชอบมาก ดังนั้นเราจึงต้องมอบหมายงานที่มีความท้าทายให้กับเขา แต่ในความท้าทายนั้นเราต้องบอกให้เขาเข้าใจว่า ต้องมีความรู้ความสามารถมากขึ้น ถ้าอยากทำต้องเรียนรู้สิ่งต่างๆ ที่เกี่ยวข้องด้วย เพราะฉะนั้นเขาจะตั้งใจทำงานและอยากเรียนรู้เพิ่มเติม เพราะเมื่อเรียนรู้ตรงนี้ได้ก็จะได้ทำงานท้าทายตามที่เขาชอบ

คนที่พร้อมจะเดินเคียงข้างไปกับอนาคต

“คนที่พร้อมจะมารับการเติบโตของเราในอนาคต ต้องเป็นคนสายพันธุ์ที่ทำธุรกิจข้ามชาติได้”

ไม่ว่าเราจะมองไปไกลไปอีก 20 ปีหรือ 100 ปีข้างหน้า คุณลักษณะของคนที่เราต้องการก็ยังอยู่ในหลักของ คนดีและคนเก่ง แต่ในอนาคตนั้นการเติบโตของธุรกิจจะเป็นการเติบโตนอกประเทศ เราต้องเป็นบริษัทข้ามชาติที่มีความเข้มแข็ง การไปแข่งขันในต่างประเทศนั้นจะยากกว่าการทำธุรกิจในประเทศไทย เพราะฉะนั้น คนที่จะมารับการเติบโตของเราในอนาคต ต้องเป็นคนสายพันธุ์ที่ทำธุรกิจข้ามชาติได้ ไม่ว่าจะเป็นนักบัญชี วิศวกร หรือ

สายงานอาชีพไหนๆ ต้องทำงานร่วมกับชาติอื่นได้ สามารถเข้าใจวัฒนธรรมที่แตกต่างและใช้ภาษาที่สองที่สามได้อย่างคล่องแคล่ว และด้วยศักยภาพที่เรามี ด้วยศักยภาพของคนที่รับเข้ามาใหม่ ผมคิดว่าเราสามารถสร้างจุดนี้ขึ้นมาได้ สิ่งสำคัญคือต้องสื่อสารให้พนักงานเข้าใจและเกิดการปรับตัว เพื่อเสริมสร้างศักยภาพให้ตนเองเพื่อก้าวไปสู่สิ่งที่ท้าทายกว่าในอนาคต

พลิกวิกฤตเป็นโอกาส

“เรามาขึ้นอย่างเข้มแข็งได้ทุกวันนี้ผมบอกได้เลยว่า เพราะพนักงานของเราช่วยกันทำงาน”

ปตท. เคมิคอลเพิ่งผ่านพ้นวิกฤตมาได้ เมื่อไตรมาสที่ 4 ปี พ.ศ. 2551 เกิดวิกฤตซัพพลายทั่วโลก เราเจอปัญหาหมด บริษัทใหญ่ๆ บางบริษัทแทบเอาตัวไม่รอด สำหรับ ปตท. เคมิคอล ที่ต้องพึ่งรายได้จากการส่งออกเยอะก็ไม่ต่างอะไรจากบริษัทที่เขาได้รับผลกระทบ เวลานั้นเราก็มีการปรับเปลี่ยนแผนงานอย่างรวดเร็ว มีการหยิบยกปัญหาต่างๆ ขึ้นมาแล้วก็มองว่าอะไรเป็นสิ่งเร่งด่วนที่ต้องแก้ไขอย่างฉับพลัน ต้องปรับกระบวนการอย่างรวดเร็ว แผนงานที่เคยทำมาก็ต้องทบทวนกันใหม่แล้วก็มาแก้ไข พยายามให้มันเกิดความชัดเจนว่า สิ่งที่ต้องเน้น ณ เวลานั้นคืออะไร เมื่อได้ออกมาเราก็ทำการสื่อสาร การสื่อสารที่นั่นช่วงวิกฤตก็คือ สื่อสารกับพนักงานทั้งหมด ให้ได้รับทราบว่ามันกำลังเกิดอะไรขึ้น

ในโลกนี้ มันกระทบอะไรเราบ้าง ที่สำคัญฝ่ายจัดการกำลังขอร้องให้พนักงานช่วยอะไรบ้าง เราก็สื่อสารเป็นระยะให้พนักงานทราบแล้วผมก็ถือว่าบริษัทนี้โชคดีมาก เราก็ภูมิใจในพนักงานที่เรามี เพราะทุกคนได้ช่วยกันทำให้บริษัท ปตท. เคมิคอล สามารถฟื้นฟ้อุปสรรคมาได้เป็นอย่างดี เรามาเป็นอย่างดีเข้มแข็งได้ทุกวันนี้ ผมบอกได้เลยว่าเพราะพนักงานของเราช่วยกันทำงาน

องค์กรแห่งความสุขในแบบ ปตท. เคมิคอล

“เราเชื่อว่า เมื่อพนักงานมีความสุขก็จะทำงาน
ออกมาได้ดี ฉะนั้นโปรแกรมต่างๆ
จะไม่มีการหยุดนิ่ง ต้องมีการพัฒนาต่อไปเรื่อยๆ
บนหลักการนี้
เพื่อความสุขนั้นจะส่งผลตอบแทนกลับมา
ในรูปแบบผลงานที่ดี”

เมื่อเร็วๆ นี้มีการสำรวจบริษัทที่มีคนอยากเข้าทำงานมากที่สุด บริษัท ปตท. เคมิคอลได้อันดับหนึ่งในประเภทของอุตสาหกรรม ซึ่งเราก็แปลกใจเหมือนกันแต่นั้นคือ เสียงสะท้อนจากภายนอกที่มองเข้ามายังบริษัทของเรา อีกสิ่งหนึ่งที่สะท้อนว่าพนักงานอยากอยู่กับบริษัทของเราไหมก็คือ อัตราการลาออก โดยรวมแล้ววันนี้มีต่ำกว่า 1 เปอร์เซ็นต์และส่วนใหญ่ลาออกไปทำธุรกิจส่วนตัวหรือธุรกิจของครอบครัว ฉะนั้นผมคิดว่าเราเป็นองค์กรที่พนักงานทำงาน

ได้อย่างมีความสุขในระดับหนึ่ง และในอนาคตเราก็ยังเชื่อมั่นว่า
คนทำงานต้องมีความสุข

เวลาเรามองความสุขเรามองอย่างไร ในเรื่องงานต้องมีความ
ท้าทายมีความก้าวหน้า อีกมุมมองหนึ่งเราแยกเป็น 4 ด้าน อันดับ
แรกคือความสุขทางกาย เรื่องของการดูแลสุขภาพเรามีสถานที่ให้
พนักงานออกกำลังกาย อันดับ 2 ในแง่ของอารมณ์คือ การสร้าง
สิ่งแวดล้อมสร้างบรรยากาศและเพื่อนร่วมงานที่ดี อันดับ 3 เป็น
เรื่องสุขภาวะทางสังคม บริษัทต้องประพฤติตัวดีและมีคนยอมรับ
เมื่อพนักงานมาทำงานเขาจะรู้สึกดี อยู่ในสังคมที่รักบริษัทนี้
ยิ่งไปกว่านั้น เราต้องให้พนักงานมีส่วนร่วมในการช่วยเหลือ
สังคม ตอนนี้มีภารกิจตั้งเป็นชมรมอาสาสมัครให้พนักงานลงไปดูแล
ชุมชน ไปช่วยสอนหนังสือในโรงเรียนซึ่งกิจกรรมนี้เกิดขึ้นที่นิคม
อุตสาหกรรมมาบตาพุด เราให้พนักงานไปสอนสิ่งที่เราเก่ง เช่น
ภาษาอังกฤษและวิทยาศาสตร์ อันดับสุดท้ายเป็นเรื่องของจิต
วิญญาณนั่นคือเรื่องของศีลธรรมอันดี เรามีชมรมแนะแนวทางว่า
ทำอย่างไรจิตใจจึงสงบและมีความสุข มีการนั่งสมาธิ

เมื่อดูจากตัวเลขและสถิติต่างๆ แล้วคิดว่าเราทำได้ในระดับ
หนึ่ง แต่ยังไม่พอยังมีอะไรให้ทำอีกเยอะเพื่อให้พนักงานรู้สึกมี
ความสุขกับบริษัท เพราะเราเชื่อว่าเมื่อพนักงานมีความสุขก็จะ
ทำงานออกมาได้ดี ฉะนั้นโปรแกรมต่างๆ จะไม่มีการหยุดนิ่ง ต้อง
มีการพัฒนาต่อไปเรื่อยๆ บนหลักการนี้ เพื่อความสุขนั้นจะส่งผล
ตอบแทนกลับมาในรูปแบบผลงานที่ดี

สำหรับองค์กรอื่นๆที่กำลังก้าวไปสู่อนาคต อาจจะขอฝาก
ว่าอย่าลืมพนักงาน อย่าลืมว่าเขาเป็นคนที่อยากจะทำงานอย่างมี
ความสุข เป็นคนที่อยากมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เมื่อเขา
มีความสุขในการทำงานก็จะทำให้ผลงานออกมาได้ดี ถ้าเรามีความ
คิดตั้งต้นว่าจะดูแลเขาอย่างจริงจังใจผมบอกได้เลยว่าผลตอบแทน
คุ้มค่าจริงๆ และหน้าที่ในการดูแลพนักงานนั้นเป็นสิ่งที่ผู้บริหาร
และส่วนที่เกี่ยวข้องต้องให้ความสำคัญ





ความคิดที่ 7:
Growth Together
Growth Together

“ คนเราต้องเรียนรู้อย่าง
ไม่มีที่สิ้นสุด
ถึงแม้ว่าจะทำงานแล้วก็ตาม ”



คุณอติเรก ศรีประทักษ์

กรรมการผู้จัดการใหญ่ และประธานคณะผู้บริหาร

บริษัท เจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน)

ภายในแผนกอาหารแช่แข็งของซูเปอร์มาร์เก็ตหลายแห่งในต่างประเทศ อาหารสำเร็จรูป และเนื้อสัตว์แปรรูปของบริษัท เจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด(มหาชน) หรือที่เรารู้จักกันในนาม CPF กำลังได้รับความนิยมไม่น้อยหน้าไปกว่าสินค้าจากบริษัท ยักษ์ใหญ่เจ้าอื่น ๆ ทั่วโลก

การรุกเข้าสู่ตลาดต่างประเทศไม่ว่า จะเป็นแถบอเมริกา ยุโรป และเอเชีย ด้วยการลงทุนดำเนินกิจการใน 9 ประเทศ มีสาขาขายใน 18 ประเทศ และส่งผลิตภัณฑ์ออกขาย แล้วกว่า 40 ประเทศทั่วโลก ถือเป็น การเปิดศักราชวิสัยทัศน์แห่งการก้าวไปสู่การเป็น “ครัวของโลก” ตามที่ได้วางไว้อย่างแท้จริง

การประกาศตัวบนเวทีโลก ชนิดเคียงบ่าเคียงไหล่กับบริษัทยักษ์ใหญ่เช่นนี้ นั่น ทำให้เราอดคิดไม่ได้ว่าตลอด 30 กว่าปีที่ผ่านมามี CPF ได้สร้างวัฒนธรรมเช่นไรจนทำให้องค์กรของตนเองก้าวไปสู่การยอมรับในระดับสากล โดยเฉพาะในเรื่องของ “คน” ซึ่งถือเป็นทุนสำคัญอย่างยิ่ง CPF มีวิธีการหล่อหลอมอย่างไรเพื่อให้พนักงานกว่า 60,000 คน สามารถพัฒนาศักยภาพตนเองให้สอดคล้องและเติบโตไปกับวิสัยทัศน์ที่วางไว้ได้

เช่นนั้นแล้ว การได้พูดคุยกับคุณเอดิเรก ศรีประทักษ์ กรรมการผู้จัดการใหญ่และประธานคณะผู้บริหาร ถึงการดูแล

คนและองค์กรให้แข็งแกร่งและเติบโต เพื่อก้าวไปสู่เป้าหมายในอนาคตอย่างยั่งยืนนั้น จึงถือเป็นการเรียนรู้ CPF ได้เป็นอย่างดีอีกทางหนึ่ง ซึ่งในทางกลับกันสำหรับองค์กรธุรกิจแล้วก็เสมือนได้ถามไต่กับตนเองว่า

“เราพร้อมจะก้าว ไปสู่อนาคตแล้วหรือยัง”

ดูแลทุนมนุษย์ให้เข้มแข็งพร้อมกับการสร้างองค์กรที่แข็งแกร่ง

*“เราต้องสร้างอนาคตให้กับผู้ที่มาร่วมงาน
สิ่งนี้เป็นเรื่องสำคัญมาก*

คนเราไม่ว่าจะทำงานในองค์กรไหนก็ตามจะต้องมีอนาคต”

ปัจจุบัน CPF อยู่ในธุรกิจอาหาร ฉะนั้นการมองไกลไปอีก 20 ปีข้างหน้าก็ยังอยู่ในกรอบของธุรกิจอาหารเป็นหลัก เราต้องการเป็นครัวของโลกที่ผลิตอาหารคุณภาพสู่ผู้บริโภคทั่วโลกให้ได้ ในเมื่ออาหารคือปัจจัยหนึ่งที่มีมนุษย์ต้องบริโภคทุกวัน ฉะนั้นความมั่นคงและความยั่งยืนในอีก 20 ปีข้างหน้านี้เราดูแลแล้วไม่ได้เป็นปัญหาสำหรับ CPF

เรื่องสำคัญมาก คนเราไม่ว่าจะทำงานในองค์กรไหนก็ตามจะต้องมีอนาคต เพราะอนาคตของเขาเป็นอนาคตที่จะไปดูแล และสร้างครอบครัวให้เติบโตขึ้นมา ฉะนั้นสิ่งสำคัญที่สุดนอกเหนือจากจะต้องอยู่ให้ถูกธุรกิจ และธุรกิจจะต้องเติบโตอย่างมั่นคงและยั่งยืนแล้วก็คือ ผู้ร่วมงานต้องมีอนาคตร่วมกัน

ตามยุทธศาสตร์ของ CPF ถ้าเราจะสร้างคนซึ่งถือว่าเป็นทุนมนุษย์ที่สำคัญเราต้องสร้างบริษัทก่อน บริษัทต้องเติบโตให้ได้ ฉะนั้นยุทธศาสตร์หลักของบริษัทตลอด 30 ปีที่ผ่านมา คือเราต้องเติบโตขึ้นทุกปี ค่าเฉลี่ยการเติบโตไม่ต่ำกว่า 15 เปอร์เซ็นต์ และด้วยกลยุทธ์ของบริษัท ซึ่งเราอยู่ในธุรกิจอาหารที่เป็นพื้นฐานที่มนุษย์ต้องบริโภค ไม่ว่าจะเป็น เนื้อไก่ เนื้อหมู เนื้อกุ้ง เนื้อปลา หรือไข่ไก่ก็ตาม บริษัทเรามีครบถ้วนตั้งแต่ต้นทางถึงปลายทาง ทั้งเทคโนโลยีในการผลิต ฐานในการผลิตที่มีอยู่ในประเทศไทย และยังขยายฐานในการผลิตครอบคลุมไปอีกเกือบ 10 ประเทศ และยังคงขยายอย่างต่อเนื่อง

โดยเฉพาะกลยุทธ์หลักในหลายปีที่ผ่านมา เราได้สร้างมูลค่าเพิ่มในอาหารโดยทำเป็นอาหารสำเร็จรูป แทนที่จะเป็นเนื้อสัตว์ แล้วให้แม่บ้านนำไปปรุง เราทำอาหารสำเร็จรูปที่แม่บ้านรุ่นใหม่ซึ่งไม่มีโอกาสที่จะปรุงอาหารมากนักมาทานอาหารสำเร็จรูปของเรา ฉะนั้นจะเห็นได้ว่าในช่วงหลังเราเน้นการผลิตอาหารสำเร็จรูปที่พร้อมรับประทานให้กับผู้บริโภค และกระจายช่องทางขายนี้ทั้งใน

เข้ามาใหม่ ๆ ตลอดจนผู้บริหารที่ร่วมปฏิบัติงานกันอยู่

ข้อแรกเป็นเรื่องการยอมรับการเปลี่ยนแปลง เราอยู่ในโลกที่ก้าวไปในอนาคต และอนาคตเป็นสิ่งที่ไม่แน่นอนมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ฉะนั้นต้องสร้างให้คนของเรายอมรับในเรื่องของการเปลี่ยนแปลงให้ได้ เพราะการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นได้ทั้งด้านสังคม การเมือง การแข่งขัน พฤติกรรมผู้บริโภค ทำใจแล้วก็ยอมรับการเปลี่ยนแปลง

ข้อที่ 2 คือ เรื่องของการเรียนรู้ การใฝ่รู้ คนเราต้องเรียนรู้ อย่างไม่มีที่สิ้นสุด ถึงแม้ว่าจะทำงานแล้วก็ตาม ต้องเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง เรียนรู้จากข้อผิดพลาด เรียนรู้จากเทคโนโลยีใหม่ๆ เมื่อเรียนรู้ต้องเอามาแบ่งปัน ฉะนั้นต้องมีการพูดคุยกันเพื่อแบ่งปันความรู้

ข้อที่ 3 คือ ทุกคนต้องมีความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ ตลอดเวลา ความคิดสร้างสรรค์ไม่จำเป็นจะต้องมาจากเบื้องบน เราเปิดโอกาสให้พนักงานทุกระดับมีความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ ได้ เมื่อนำความคิดสร้างสรรค์นั้นไปสู่ภาคปฏิบัติได้แล้ว เราก็จะมีการให้รางวัลหรือให้สิ่งตอบแทนที่ดี เพื่อเป็นการกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ให้เกิดขึ้นในทุกหน่วยงาน

ข้อที่ 4 คือ เราเป็นธุรกิจเอกชน ฉะนั้นต้องทำเพื่อความสำเร็จ ความสำเร็จของเราหมายถึง จะต้องเข้าสู่เป้าหมายทางการ

เงินจะต้องเข้าสู่เป้าหมายทางการตลาดต่างๆ เหล่านี้เราบอกกับทุกคนว่าจะทำอะไรก็ตามต้องทุ่มเทไปสู่ความสำเร็จให้ได้ เพราะความสำเร็จจะตอบแทนในหลายๆ อย่างกลับมา

ข้อที่ 5 คือ มุ่งเน้นให้คนของเราเป็นคนดีและมีคุณธรรมจริยธรรม เพราะถ้าเป็นคนเก่งอย่างเดียว ทำงานเก่งอย่างเดียวแล้วไม่ได้อยู่ในกรอบของคนดีก็ไม่น่าจะใช้ผลสำเร็จที่ยั่งยืน

ข้อสุดท้าย เนื่องจากบริษัทเรามีผู้ใหญ่ซึ่งวางรากฐานมาว่า ทำอะไรก็ตามต้องรู้จักบุญคุณ และรู้จักทดแทนบุญคุณ คนที่มีพระคุณต่อเราต้องคิดถึง ไม่ว่าจะเป็นลูกค้า ไม่ว่าจะเป็นองค์กรอะไรก็ตามที่เข้าไปเกี่ยวข้อง รวมถึงประเทศชาติที่เราอยู่ด้วย เราถือว่าเป็นสิ่งที่ต้องทดแทนบุญคุณ

จากวัฒนธรรมเหล่านี้ซึ่งเรากำลังปฏิบัติอยู่ ผมเชื่อว่า จะสร้างสรรค์องค์กรให้สามารถปรับตัวทันกับโลกที่กำลังก้าวไปสู่อนาคตได้

แก่นแท้ของ CPF WAY คือแนวคิดแบบตะวันออก

“นอกจากเราจะประสบความสำเร็จ
ได้ด้วยการทดแทนบุญคุณแล้ว

เราต้องทำเรื่องที่เราชำนาญและเข้าใจ นำความชำนาญ

และความเข้าใจเหล่านั้นไปสอนไปถ่ายทอดต่อไป”



CPF มีแนวคิดแบบตะวันออกสูงมาก อย่างในเรื่องการ ทดแทนบุญคุณเราสอนคนของเราเสมอว่าอย่าเอาเปรียบคน ต้องยอมเสียเปรียบ เพราะท้ายที่สุดถ้าเราเอาเปรียบเขายังไง เขาก็ต้องรู้ แต่ถ้ายอมเสียเปรียบแล้วรู้จักคบคนที่เหมาะสมถูกต้อง สุดท้ายเราก็จะได้เปรียบ ยกตัวอย่างเช่น เราสร้างผลิตภัณฑ์ออกมา ก็ต้องให้ผู้บริโภคได้ใช้สินค้าแล้วคุ้มค่า เมื่อผู้บริโภครู้สึกได้เปรียบ เขาก็อยากซื้อสินค้าของเราต่อ ตรงนี้เป็นหลักคิดง่ายๆ ในแนวทาง ตะวันออกที่เราปฏิบัติ

ในการค้าแข่งตะวันออก หรือการทำธุรกิจในแนวทางตะวันออก นั้น ผมคิดว่าเรื่องการรู้จักบุญคุณและการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เป็นสิ่งจำเป็น มนุษยสัมพันธ์ที่ดีนั้นไม่ใช่เฉพาะในองค์กรอย่างเดียว องค์กรกับองค์กรก็จำเป็น หน่วยงานต่อหน่วยงานที่ทำงานด้วยกันก็จำเป็น พนักงานที่ทำงานด้วยกันตลอดจนลูกค้าเราก็ต้องมีความสัมพันธ์ที่ดี ซัพพลายเออร์ และธนาคารที่ให้เรากู้เงินก็ต้องมีความสัมพันธ์ที่ดี สิ่งต่างๆ เหล่านี้ต้องมีการปฏิบัติให้เห็นจริง แล้วนำมาเป็นตัวอย่างให้คนรุ่นหลังปฏิบัติต่อ หรือแม้กระทั่งสังคม ภายนอกเราก็ต้องเข้าไปดูแล

ธุรกิจของบริษัทเป็นธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการเกษตร เกี่ยวข้อง กับอาหาร ฉะนั้นเมื่อทำ CSR เราก็ต้องใช้ความรู้ความสามารถที่มีอยู่ไปสอนเกษตรกร ไปสร้างเกษตรกรให้มีรายได้ดีขึ้นให้เข้าสู่ธุรกิจอาชีพที่มีมั่นคงได้ ยกตัวอย่าง เราไปทำโครงการหมู่บ้าน เกษตรกรรมหนองหว่า หรือโครงการหมู่บ้านเกษตรกรรมกำแพง

เพชร เราก็ไปจัดสรรที่ดินที่แห้งแล้งให้เกษตรกรที่ไม่มีที่ทำกิน คนละ 25 ไร่ มีเล้าหมู มีบ้านพัก แล้วกู้เงินธนาคารมาลงทุน จากนั้นทำให้เขาสามารถคืนเงินธนาคารได้ สามารถเป็นเจ้าของที่ดิน เจ้าของโรงเรียน เจ้าของอาชีพ

ธุรกิจเลี้ยงสัตว์ เป็นธุรกิจที่ต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับเกษตรกร เยอะ ยกตัวอย่างเราทำอาหารสัตว์เราต้องซื้อข้าวโพด เราต้องซื้อ ถั่วเหลือง เราต้องไปส่งเสริมสร้างสายพันธุ์ที่ดี ช่วยเกษตรกรที่ปลูก ข้าวโพดปลูกถั่วเหลือง ให้เขามีผลผลิตที่ดีขึ้นต้นทุนต่ำลง และช่วย ซื้อผลผลิต ถือเป็นสิ่งหนึ่งที่เราต้องช่วยเกษตรกรสร้างงานสร้าง รายได้ด้วยการเลี้ยงไก่เนื้อ ไก่ไข่ หรือสุกรก็ตาม ความจริงบริษัท สามารถสร้างฟาร์มขนาดใหญ่ได้ แต่บริษัทไม่ได้ทำเช่นนั้น มีเพียงส่วนหนึ่งสำหรับการส่งออก แต่สำหรับการบินภายใน CPF ได้ส่งเสริมเกษตรกรให้เลี้ยงสัตว์ประมาณ 10,000 ครอบครัวทั่วประเทศให้เขายังคงอาชีพนี้ไว้ ถึงแม้ว่าเขาจะเป็นเกษตรกรราย ย่อยเราก็ต้องคำนึงถึง ให้เขาดำรงอาชีพที่เขาทำอยู่

ระยะหลังเราได้ทำเรื่องการพัฒนาคุณภาพชีวิตในชนบท เพื่อไปช่วยเกษตรกรที่ยากจนกว่านั้น ยกตัวอย่างเช่น โรงเรียน ชนบทตามชายแดนต่างๆ ซึ่งขาดแคลนในเรื่องโปรตีน เราก็เข้าไป ทำโครงการไก่ไข่ให้กว่า 300 โรงเรียนร่วมกับตำรวจตระเวนชายแดน ซึ่งเป็นโครงการของสมเด็จพระเทพฯ ทำให้เขาสามารถเลี้ยงไก่ไข่ 200-500 ตัว ซึ่งนอกจากจะมีไข่ไก่ไว้บริโภคแล้วยังสามารถขาย

ให้ชาวบ้านได้อีกทาง ตรงนี้เป็นโครงการที่ประสบความสำเร็จ
โครงการหนึ่ง และยังมีอีกหลายๆ เรื่องที่เราสอนเสมอว่า นอกจาก
เราจะประสบความสำเร็จได้ด้วยการทดแทนบุญคุณแล้ว เราต้องทำ
เรื่องที่เราชำนาญและเข้าใจ นำความชำนาญและความเข้าใจเหล่านั้น
ไปสอนไปถ่ายทอดต่อไป ทั้งในแง่ที่ให้ผลทางอ้อมกับการ
บริโภคหรือให้ผลในแนวทางอาชีพ

เมื่อเราทำ CSR ไประยะหนึ่งเรารู้สึกว่า พนักงานของเรา
ภูมิใจและเข้าร่วมกิจกรรมหลายๆ อย่างที่เราทำ เพราะในการทำงาน
จริงคนเราใช้เวลาในชีวิตประจำวันอยู่ 2-3 ส่วนใหญ่ๆ ส่วนหนึ่ง
อยู่ที่ทำงาน ส่วนหนึ่งอยู่กับสังคม แต่ผมคิดว่าใน 3 ส่วนนี้ใช้เวลา
อยู่ที่ทำงานมากที่สุด เราจึงคิดอยู่เสมอว่าคนที่มาร่วมทำงานกัน
เมื่อมาแล้วต้องให้เขารู้สึกเหมือนกับว่าบริษัทเป็นบ้านหลังที่ 2
ต้องมีความสุขในการทำงาน ตื่นเข้ามาต้องกระตือรือร้นอยาก
มาทำงาน ทำงานเสร็จขอมไม่อยากจะกลับบ้านเพราะบางครั้ง
ต้องอยู่ดึก อยู่เสาร์อาทิตย์ จิตสำนึกตรงนี้เราต้องสร้างขึ้นมานะ ที่นี้
จะสร้างขึ้นมามีเราต้องคำนึงถึงว่า บริษัทจะต้องเติบโตไปด้วย
เพราะถ้าบริษัทเติบโต เขาก็จะเติบโต บริษัทมีกำไรเราให้เงินเดือน
สูงขึ้น ให้โบนัสให้ผลตอบแทนให้ตำแหน่งที่มากขึ้น พนักงานพอ
มีตำแหน่งสูงขึ้นเงินเดือนที่มากขึ้น ผมคิดว่าเขาก็คงมีความสุขใน
การที่จะทำงานเพราะเป็นความมั่นคงของเขา

Generation Gap หลุมดำ หรือโอกาสทางความสำเร็จ

“อย่างหนึ่งที่เราพยายามจะให้เกิดความเชื่อมต่อ
ระหว่างคนรุ่นเก่ากับคนรุ่นใหม่ก็คือ การใช้ผู้นำสอนผู้นำ
เอาผู้นำของเรามาสอนคนรุ่นใหม่และผู้นำรุ่นใหม่
วิธีนี้เราทำเป็นประจำ

ซึ่งถือว่าเป็นการถ่ายทอดประสบการณ์จริง ๆ
ของคนที่ทำงาานมาก่อนให้คนรุ่นใหม่ได้รู้
และได้สร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้น”

การสร้างบรรยากาศการทำงานโดยรอบให้มีสัมพันธภาพที่ดี
จัดกิจกรรมที่ดีให้เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอก สิ่งเหล่านี้ทำให้คน
ทำงานร่วมกันรู้สึกสนุก รู้สึกมีความสุขกับมัน ฉะนั้นเวลาผู้บริหาร
สั่งงานลงไปในระดับล่าง สั่งงานแล้วให้ปฏิบัติงานมันง่ายขึ้นไป
การสั่งงานต้องให้ผู้รับฟังเขาเต็มใจแล้วอยากทำงานตามคำสั่งนั้น
อย่างเต็มที่เพื่อให้เกิดผลสำเร็จ เราพยายามสอนในประเด็นนี้ ฉะนั้น
เวลาหัวหน้าสั่งงานจะพูดคำเดียวสั้น ๆ ลูกน้องก็จะเต็มใจทำงาน
และเต็มใจทำงานหนักเพื่อให้งานนั้นสำเร็จ ตรงนี้เป็นประเด็น
ที่เราใช้ในการบริหารงาน และเรารู้สึกว่าได้รับความร่วมมือที่ดี
ทุกคนทุ่มเททำงาน เมื่อบริษัทประสบความสำเร็จเขาก็เติบโต
ไปกับบริษัท

อีกสิ่งหนึ่งที่สำคัญมากสำหรับคนรุ่นใหม่คือ เราคำนึงเสมอว่า คนรุ่นใหม่ไม่เหมือนคนรุ่นเก่า คนรุ่นใหม่อยากจะโตเร็ว อยากได้ตำแหน่งสูงเร็ว อยากได้เงินเดือนมากเร็วๆ เราก็ต้องสร้างเวทีให้เขา เวทีเล็กเวทีกกลางเวทีใหญ่เพื่อที่จะให้คนรุ่นใหม่ทำงานอย่างท้าทาย ทำยังไงให้เงินเดือนของเขาก้าวกระโดด 100 เปอร์เซ็นต์ 200 เปอร์เซ็นต์ให้เร็ว เพราะคนที่เข้ามาทำงานใหม่ๆ จบปริญญาตรีเงินเดือน 10,000-20,000 บาท ทำยังไงให้เขามีเงินเดือน 30,000-40,000 บาทให้เร็ว ตรงนี้เราก็ต้องพยายามสร้างเวทีให้เขาให้เขาปฏิบัติจริงในกรอบที่ไม่ใหญ่เกินไป แล้วเราก็จะรู้ว่าแต่ละคนมีประสบการณ์ฝีมืออย่างไร

อีกอย่างหนึ่งที่เราพยายามจะให้เกิดความเชื่อมต่อระหว่างคนรุ่นเก่ากับคนรุ่นใหม่ก็คือ การใช้ผู้นำสอนผู้นำ เราไม่ค่อยใช้อาจารย์จากภายนอกมาสอน ใช้นั่งแต่ใช้น้อย เราใช้วิธีเอาผู้นำของเรามาสอนคนรุ่นใหม่และผู้นำรุ่นใหม่ วิธีนี้เราทำเป็นประจำ ซึ่งถือว่าการถ่ายทอดประสบการณ์จริงๆ ของคนที่ทำงานมาก่อนให้คนรุ่นใหม่ได้รู้ประสบการณ์จริงๆ เป็นจุดที่มีความสำคัญมากและความสำคัญอีกอย่างหนึ่งก็คือ ได้สร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้น เพราะท้ายที่สุดเวลาทำงานเป็นทีมเวิร์คความสัมพันธ์ในทีมเป็นสิ่งสำคัญ

ผมเคยถามพนักงานว่า สถิติของคนที่ออกไปมีเยอะไหม ตรงนั้นเป็นตัวพิสูจน์ว่าคนอยากอยู่กับบริษัทหรืออยากจะทำเรา

ไป ถ้าเราไปรอโมทเขาเร็ว ให้เวทีเขาแสดงออกเร็ว เปอร์เซนต์คนลาออกน้อยมากเท่าที่ทราบมา อาจจะมีออกบ้างแต่ถือว่าน้อย แต่พอได้ตำแหน่งสูงขึ้นมีออกน้อยมาก เพราะเรายินดีให้ผลตอบแทนมากกว่าบริษัทอื่น เราพยายามหาโอกาสให้เขาเติบโตในอนาคต พอเขาเติบโตตำแหน่งเขาก็ขึ้นเงินเดือนเขาก็ขึ้น ฉะนั้นส่วนใหญ่เขาก็จะอยู่กับเรา พออยู่กับเราก็มารู้เทศสร้างความเจริญเติบโตให้กับบริษัทได้

ถามว่า เวลาทำงานเราเหมือนครอบครัวเดียวกันไหม? ส่วนใหญ่ก็เป็นลักษณะนั้นจริงๆ เรามีกฎระเบียบ เราพยายามสร้างบริษัทให้เป็นสากล โดยเฉพาะความเป็นสากลในแง่ของระบบงาน ไม่ว่าจะเรื่องเทคโนโลยี เรื่องการบริการ และการจัดการ หรือในเรื่องสายวิชาชีพเราก็ส่งคนของเราไปดูงานต่างประเทศทุกปี ปีหนึ่ง 50-60 คน ส่งไปตลอดเพราะเราต้องการให้เขาเรียนรู้เทคโนโลยีที่ทันสมัยกับโลก ตรงนี้ก็เป็นแรงจูงใจอย่างหนึ่งที่ทำให้คนอยากอยู่กับเรา อยู่แล้วได้ทั้งความรู้ได้ทั้งประสบการณ์ได้มีโอกาสเรียนรู้ใน ความเปลี่ยนแปลงของโลก เมื่อได้เรียนรู้ก็นำเทคโนโลยีเหล่านั้นกลับมาช่วยสร้างผลผลิตใหม่ๆ ความคิดใหม่ๆ ให้กับบริษัท เพื่อให้องค์กรของเราเป็นองค์กรระดับสากลให้ได้ ฉะนั้นคนของเราจะต้องไปปฏิบัติงานในหลายๆ ประเทศที่เราไปลงทุน

อย่างเราลงทุนในเกือบ 10 ประเทศ เราก็ส่งคนไทยไปบุกเบิก ไปสร้างพื้นฐาน สุดท้ายคนของเราที่ไปก็ได้สร้างความสำเร็จให้เรา

ตลอด ไม่ว่าจะเป็นด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัยกับโลก ไม่ว่าจะเป็นด้วยความรู้ทางด้านธุรกิจ โดยเฉพาะความรู้ที่เราสอนให้บริหารคนให้เป็น ทั้งคนภายในองค์กรและความสัมพันธ์กับภายนอก และสิ่งสำคัญคือ เรื่องของระบบที่จะสนับสนุนในหลายๆ ทางเราก็ช่วยเต็มที่ เมื่อต้องไปแข่งขันในแต่ละประเทศ ส่วนใหญ่เราค่อนข้างจะเป็นผู้นำในประเทศนั้นๆ ที่เราไปลงทุน ตรงนี้เราเชื่อมั่นว่าอยู่ที่การฝึกคน

สำหรับคนที่ จะเข้ามาทำงานกับ CPF ใน Generation หนึ่งนั้นต้องเป็นคนที่เข้าใจธุรกิจบริษัท เข้าใจวัฒนธรรมบริษัท เข้าใจในการที่จะไม่ลืมหาคอบแทนบุญคุณของบ้านเมือง ของสังคม ของสิ่งที่ต่อเนื่องกับตัวเองหรือองค์กร เพราะความคิดแบบไทยๆ ในเรื่องการตอบแทนบุญคุณ น่าจะเป็นประเด็นหลักอันหนึ่งที่จะช่วยสร้างสรรค์จิตใจได้และเป็นจุดเชื่อมต่อในเรื่องของการสร้างสรรค์สิ่งอื่นๆ ผมอยากให้ผู้บริหารรุ่นต่อไปคำนึงถึงเรื่องนี้

องค์กรแห่งความสุขในแบบฉบับ CPF

“องค์กรเป็นเพียงแค่ชื่อเท่านั้น

แต่เมื่อมองเข้าไปภายในองค์กรก็คือ

คนที่ปฏิบัติงานอยู่ ฉะนั้นคนปฏิบัติงานต้องมีความสุข”

ผมมองว่าองค์กรแห่งความสุขก็คือ พนักงานทำงานอย่างมีความสุข ผู้ที่เกี่ยวข้องกับบริษัทมีความสุข และสังคมรอบข้าง

ต้องยอมรับบริษัททั้งในเรื่องสินค้าและภาพพจน์ องค์กรเป็นเพียงแค่อี่ห้อเท่านั้น แต่เมื่อมองเข้าไปภายในองค์กรก็คือคนที่ปฏิบัติงานอยู่ ฉะนั้นคนปฏิบัติงานต้องมีความสุข พนักงานจะมีความสุขเราต้องให้บริษัทเติบโตและมีกำไร พนักงานก็จะมีเงินเดือนขึ้น มีตำแหน่งขึ้น มีฐานะที่มั่นคง และถ้ามีสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ดีผมว่าพนักงานก็มีความสุข แต่นั่นยังไม่พอ เราต้องมองสิ่งที่เกี่ยวข้องกับเราด้วยไม่ว่าจะเป็นลูกค้า คู่ค้า ซัพพลายเออร์ ธนาคาร เราต้องรับผิดชอบให้เขามีความสุขด้วย เราต้องตอบแทนในสิ่งที่เขาควรจะได้ นี่ก็คือเรื่องใกล้ตัว

สิ่งที่ไกลตัวออกไปคือ เราต้องทำให้สังคมที่อยู่รอบตัวเรายอมรับ เพราะมีฉะนั้นเราก็จะอยู่ไม่ได้ อย่างเวลาที่เราไปสร้างโรงงานเราไปทำสิ่งแวดล้อมเสีย หรือทำน้ำเสียให้กับชาวบ้านหรือเปล่า ตรงนี้ถือเป็นหลักเลยที่เราต้องทำดีที่สุดให้กับสังคม แล้วสิ่งที่บริษัทมีความสามารถในเรื่องที่จะช่วยเหลือเจือจานเกษตรกร ช่วยเหลือคนยากไร้เราก็ต้องทำโครงการพวกนี้ขึ้นเรื่อยๆ เพราะมันเป็น ความสุขอย่างหนึ่งที่เราไปสร้างให้เขาเกิดขึ้นได้ และเราก็มีความสุขด้วย ฉะนั้นสิ่งต่างๆ เหล่านี้เป็นสิ่งที่เชื่อมต่อกันให้องค์กรมีความสุข

ผมเชื่อมั่นว่า เราสามารถมีความสุขอย่างยั่งยืนได้ถ้าเรามีวัฒนธรรมที่ดี มีผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ไกล และสร้างกลยุทธ์ที่ถูกต้องในการนำพาเป้าหมายให้ทุกคนในองค์กรปฏิบัติตาม เมื่อเราอยู่ใน

กรอบของวัฒนธรรมที่ดีด้วยผมเชื่อมั่นว่าจะเป็นองค์กรที่ยั่งยืนใน
ระยะยาวได้อย่างแน่นอน

9องค์กร
ความคิด



ความคิดที่ 8:

Believe in the Value of Individual

Believe in the Value of Individual

“ถามว่าระหว่างคนดีกับ
คนเก่งเราจะเลือกใคร
เลือกทั้งสองอย่าง
ดีและเก่งต้องอยู่ในคน
คนเดียวกัน”

คุณกานต์ ตรีภูลออน

กรรมการผู้จัดการใหญ่ บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)



SCG

ปีที่ผ่านมามีหนังสือพิมพ์ The Asian Wall Street Journal หนังสือพิมพ์แนวธุรกิจที่ทรงอิทธิพลในทวีปเอเชีย ได้ตีพิมพ์ผลสำรวจความคิดเห็นการจัดลำดับบริษัทชั้นนำของไทยในโครงการ The Wall Street Journal Asia 200 Ranking 2009 โดยใช้เกณฑ์การพิจารณา 5 ด้านคือ 1. Corporate Reputation 2. Financial Reputation 3. Quality 4. Innovation และ 5. Vision ผลปรากฏว่า บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) หรือที่เราคุ้นเคยในนาม SCG ได้คะแนนรวมในทุกด้านสูงสุด และในปีเดียวกันนี้เองยังได้รับรางวัลยอดเยี่ยมในอีกหลายด้านจากหลากหลายสถาบันทั้งในและต่างประเทศ

ไม่ใช่เรื่องง่ายที่บริษัทยักษ์ใหญ่ซึ่งมีอายุยาวนานถึง 96 ปี จะยังคงความเป็นเลิศในทุก ๆ ด้านท่ามกลางกระแสโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว แต่หากมองย้อนกลับไปในเส้นทางของการก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งผู้นำนั้น เราจะพบว่า SCG ได้วางรากฐานและระบบทุกอย่าง เพื่อปรับเปลี่ยนตัวเองได้ทันกาลและก่อนกาลเสมอ ซึ่งหนึ่งในพลังขับเคลื่อนสู่ความเป็นเลิศที่ SCG เชื่อมมันมาตลอดก็คือ “เชื่อมั่นในคุณค่าของคน” ซึ่งวันนี้ก็ยังคงยึดมั่นเช่นนั้นไม่เคยเปลี่ยนแปลง

สำหรับในวันข้างหน้า SCG จะก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งผู้นำเหนือผู้นำ โดยอาศัยพลังแห่งความเชื่อมั่นในคุณค่าของความ

เป็นคนอย่างโรนั้น คงต้องนับคุณกับ คุณกานต์ ตระกูลฮุน



กรรมการผู้จัดการใหญ่ ผู้ปกครองให้ SCG ก้าวไปสู่องค์กรธุรกิจชั้นนำของอาเซียนให้ได้ในปี 2015

SCG กับวิสัยทัศน์ที่กำลังก้าวไป

*“การเป็นผู้นำได้นั้นจะต้องยั่งยืน
ยั่งยืนในที่นี้หมายถึงทั้ง 3 ด้านได้แก่
ธุรกิจต้องมีผลประกอบการดี ดูแลพนักงานดี
และต้องดูแลสังคมและสิ่งแวดล้อมประกอบไปด้วย
ชัดเจนว่าเราต้องทำธุรกิจด้วยคุณธรรม”*

SCG ขณะนี้มีธุรกิจอยู่ทั้งสิ้น 5 ธุรกิจด้วยกัน โดยเรียงตามขนาดธุรกิจและยอดขายได้ดังนี้ หนึ่งในคือธุรกิจเคมีภัณฑ์มีสัดส่วนประมาณ 40-50 เปอร์เซ็นต์ คาดว่าภายในปีหน้าจะเกินกว่า 50 เปอร์เซ็นต์ อันดับ 2 ตอนนี้เป็นกระดาษ มีอยู่ 20 เปอร์เซ็นต์ของยอดขายทั้งหมด ส่วนซีเมนต์นั้นอยู่ในระดับที่ใกล้เคียงกันอาจจะน้อยกว่าเล็กน้อย ถัดมาคือวัสดุก่อสร้าง สุดท้ายคือเรื่องของการขนส่งสินค้า และการจัดจำหน่าย ทั้งหมดในเชิงของสินทรัพย์ในปีนี้อยู่ในเกณฑ์ 330,000 ล้านบาท

สำหรับยอดพนักงานทั้งหมดนั้นเรามีพนักงานทั้งสิ้น 28,500 กว่าคนในกว่า 150 บริษัทที่เราถือหุ้นใหญ่ ส่วนบริษัทที่เราถือหุ้นน้อยก็ราว 60-70 บริษัท ในจำนวนพนักงานทั้งหมดที่กล่าวมา

ยังมีพนักงานที่อยู่นอกประเทศไทย 3,200 คน คิดเป็นประมาณ 11 เปอร์เซ็นต์เศษๆ เป็นคนไทยประมาณ 200 กว่าคนซึ่งส่วนใหญ่อยู่ในแถบอาเซียนเช่นใน ประเทศเวียดนาม และฟิลิปปินส์ โดยพวกเขาทำหน้าที่สอนงานให้กับพนักงานในภูมิภาค

เราได้วางวิสัยทัศน์เมื่อปลายปี 2006 และประกาศใช้ในปี 2007 โดยกำหนดไว้ว่าในปี 2015 เราจะเป็นผู้นำด้านธุรกิจใภูมิภาคอาเซียน เรากำหนดไว้ในแผนการดำเนินงานเลยว่าจะต้องเป็นอาเซียนและต้องเป็นปี 2015 ก็เพื่อไม่ให้ยาวเกินไปและสามารถจับต้องได้ การเป็นผู้นำได้นั้นจะต้องยั่งยืน ยั่งยืนในที่นี้หมายถึงทั้ง 3 ด้านได้แก่ธุรกิจต้องมีผลประกอบการดี ดูแลพนักงานดี และต้องดูแลสังคมและสิ่งแวดล้อมประกอบไปด้วย ชัดเจนว่าเราต้องทำธุรกิจด้วยคุณธรรม เพราะฉะนั้นเราต้องเสนอสินค้าและบริการที่มีคุณภาพให้กับลูกค้าของเราได้ประโยชน์สูงสุด เพื่อให้เขาได้มีชีวิตที่ดีขึ้น ความสำคัญข้อนี้จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องส่งผ่านสู่พนักงานของเรา ปลุกฝังให้ทุกคนนำไปสู่การปฏิบัติ เพราะพนักงานคือกุญแจสำคัญในการขับเคลื่อนวิสัยทัศน์

กลยุทธ์ในการไปสู่เป้าหมายเรามีสองข้อใหญ่คือ เมื่อเราตั้งเป้าความเป็นผู้นำในอาเซียนแล้วเราจะต้องขยายตลาดของเราจากการเป็นผู้นำธุรกิจในประเทศไทยให้ไปสู่ภูมิภาค จริงๆ ถ้านับยอดขายในแต่ละปีก็เห็นว่าเกือบเป็นอยู่แล้ว แต่เราต้องมองไกลกว่านั้น ปัจจุบันเราส่งออกเยอะมากในภูมิภาคนี้ แต่เราต้องการมากกว่า

นั้นในเรื่องของการยอมรับ เราต้องการให้แบรนด์ของเราเป็นที่ยอมรับของทุกๆ คนในภูมิภาคนี้เหมือนอย่างที่คุณไทยยอมรับเรา การจะเป็นเช่นนั้นได้เราต้องมีการลงทุนในภูมิภาคนี้ เช่น มีโรงงานหรือหน่วยงานต่างๆ เข้าไปก่อตั้งและจ้างพนักงานท้องถิ่น โดยเราต้องมืองค์ความรู้เรื่องท้องถิ่นนั้นๆ เพื่อที่จะได้ตอบสนองความต้องการทั้งของพนักงานและลูกค้าในท้องถิ่น ซึ่งต้องยอมรับว่ามีความแตกต่างกันค่อนข้างมาก ทั้งเรื่องวัฒนธรรมและความต้องการสินค้า หลายปีที่เราได้เข้าไปนั้นก็มีความซับซ้อนอย่างมาก เรามีสินทรัพย์ที่ไปลงทุนในภูมิภาคนี้ับเฉพาะที่เรามีอำนาจบริหารและจัดการอยู่ที่ 23,000 ล้านบาท เนื่องจากในประเทศไทยธุรกิจปิโตรเคมีเพิ่งจะขยายมากๆ จึงมีการลงทุน 60,000-70,000 ล้าน ทำให้ยอดรวมภายในประเทศสูงขึ้น ในส่วนของพนักงานจากเดิมไม่กี่ร้อยคน วันนี้เฉพาะอาเซียนเรามีอยู่กว่า 3,000 คน นอกภูมิภาคอีก 200 กว่าคน ตอนนี้มีออฟฟิศอยู่ในประเทศต่างๆ 22 ประเทศ 34 เมืองใหญ่ด้วยกัน เช่น ลอสแอนเจลิส ฟิลาเดลเฟีย ซิดนีย์ ในจีนมีอยู่ 5-6 เมือง ในเวียดนามมีฮานอย โฮจิมินห์ และที่อื่นอีก

ฉะนั้นเราจึงต้องปลูกฝังพนักงานให้รับทราบว่า เมื่อเรามีวิสัยทัศน์เช่นนี้ต้องเตรียมตัวให้พร้อมรับกับแผนที่วางไว้ จากนี้ไปคนไทยที่อยู่ในภูมิภาคอาเซียนจะทำหน้าที่ใหม่คือ การสอนงาน ถ่ายทอดเทคโนโลยี รวมถึงเรื่องเทคนิคการบริหาร ระบบบัญชีต้นทุนทั้งหมด ซึ่งที่ผ่านมาก็ทำได้ดีมาก

กลยุทธ์หลักข้อ 2 ของเราก็คือ Innovation ซึ่งจะนำไปสู่ HVA (High Value Added Product & Service) ตั้งแต่ดั้งเดิมมาเมื่อไครนิกถึง SCG จะนึกถึงเรื่องสินค้าคุณภาพเป็นส่วนใหญ่ แต่จากนี้ไปจะมีเรื่องของบริการเสริมเข้าไปด้วยและจะไม่หยุดแค่นั้น เราจะเน้นไปที่มูลค่าเพิ่มของตัวสินค้า ซึ่งตรงนี้จะเชื่อมโยงไปสู่แผนการลงทุนด้านงานวิจัยและพัฒนา และเชื่อมโยงเป็นลูกโซ่ทั้งแผนการรับคน เตรียมคน อีกทั้งด้านเทคนิคต่างๆ รวมทั้งวัฒนธรรมที่จะมีการเปลี่ยนแปลงในอนาคตเราต้องเตรียมตัวไว้ล่วงหน้า

Innovation ไม่ได้เกิดมาจากแค่หน่วยงานวิจัยและพัฒนาเท่านั้น แต่ต้องมาจากทุกคนในองค์กรร่วมมือกัน ซึ่งพนักงานของ SCG ในตอนนี้ปรับตัวได้เร็วและแรงมาก ทำให้เกิดนวัตกรรมใหม่ๆ ขึ้นมามากมาย เรายังก็เพิ่มงานวิจัยและพัฒนาขึ้นจากเมื่อปี 2004 ที่มีแค่ 40 ล้านบาทกลายเป็น 1,000 ล้านบาทในปี 6 ปีเพิ่มขึ้น 25 เท่า จำนวนพนักงาน R&D จากเมื่อก่อนนี้ไม่ถึงร้อยคนตอนนี้มี 800 กว่าคน ซึ่งเห็นชัดได้ชัดว่ามูลค่าเพิ่มที่ใส่ลงไปนั้นชัดเจน ทำให้ยอดขาย HVA จากเมื่อปี 2005 แค่ 8,000 ล้านบาทกลายเป็น 56,000 ล้านบาทในปี 2009 เพิ่มขึ้นถึง 700 เปอร์เซ็นต์

วัฒนธรรมที่หล่อหลอมคนในแบบ SCG

*“วัฒนธรรมการทำงานของเราจะยึดมั่นในอุดมการณ์ ๔ คือ
ตั้งมั่นในความเป็นธรรม มุ่งมั่นในความเป็นเลิศ
เชื่อมั่นในคุณค่าของคน และถือมั่นต่อความรับผิดชอบต่อสังคม”*

ในปีนี้ SCG จะมีอายุ 96 ปี แต่เชื่อว่าบริษัทอายุมากแล้วต้องแกก
กลับกันเรามีการ Fresh up ตลอดเวลา ถ้าให้เจาะจงลงไปก็น่าจะเป็น
เรื่องของการลดต้นทุนในการผลิต เรื่องของระบบการทำงานที่ดีมากๆ
และเรื่องของการสร้างมูลค่าเพิ่ม ซึ่งที่ผ่านมาเรามีการพัฒนา
มากกว่าคนอื่น จนพาร์ทเนอร์จากญี่ปุ่นหรือจากที่อื่นๆ ประมาณ 50-60
รายพบว่ากระบวนการทำงานของเราดีมากกว่าของเขาไปใช้

ย้อนไป 4-5 ปีที่แล้วจะเห็นว่า ทำไมเราต้องปรับวัฒนธรรมขึ้น
มา หลายคนพูดถึงคนปุ่นว่า เป็นคนที่ทุ่มเทและมีนิสัยรับฟัง
ผู้บังคับบัญชาค่อนข้างมาก ต้องยอมรับว่าองค์กรเรารับนักเรียน
ที่กำลังจะจบ พอจบมาก็มาอยู่ที่นี้ได้รับการปลูกฝังมาตั้งแต่เข้า
งานใหม่ๆ ฉะนั้นผู้บังคับบัญชาที่เติบโตขึ้นไปก็มักจะได้รับการ
ยอมรับว่ามีฝีมือจริงๆ ลูกน้องจึงมักจะเชื่อมือมาก ในการเชื่อมือ
ก็มีทั้งข้อดีข้อเสีย ข้อดีก็คือมองทุกอย่างไปด้วยกันหมดและไม่มี
ข้อโต้แย้งกับผู้บังคับบัญชา ซึ่งตรงนี้อาจจะไม่เหมาะกับอนาคต
แม้จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จมาแล้วก็ตาม แต่ก็อย่าไป
ดีใจกับความสำเร็จที่ผ่านมา

ความสำเร็จในอดีตที่น่าพาเรามาถึงวันนี้ คงจะไม่ใช้ตัวเดียวกันกับที่จะนำพาเราไปถึงอนาคตได้ ที่ผ่านมามีการปรับตัวที่ดีแต่ จากนี้ไปต้องปรับตัวให้เร็วขึ้นอีกหลายเท่า เรื่องความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ เราต้องคุยกันและจบให้เร็ว คุยกันอย่างเปิดอกจริงๆ ไม่ต้องเกรงใจ เพราะถ้าเกรงใจมันจะห่างและใช้เวลานานกว่าจะจบ

วัฒนธรรมการทำงานของเราจะยึดมั่นในอุดมการณ์ 4 คือ ตั้งมั่นในความเป็นธรรมหรือ Adherence to Fairness มุ่งมั่นในความเป็นเลิศ หรือ Dedication to Excellence เชื่อมมั่นในคุณค่าของคน หรือ Belief in the Value of the Individual ข้อนี้ก็มีคนถามเยอะมากในเรื่องการลงทุนเกี่ยวกับคนในแต่ละปี อย่างปีที่แล้วเราลงทุน 800 กว่าล้าน ส่วนปีนี้เกือบ 1,000 ล้าน วิกฤตเศรษฐกิจเราต้องเพิ่มการลงทุนด้านนี้ไม่ให้ลด ที่เรากล้าลงทุนตรงนี้เพราะเราทำโดยความเชื่อ ไม่ต้องมานั่งวัดเรื่องผลตอบแทนที่จะกลับมา เหมือนกับเราส่งลูกไปเรียนหนังสือโรงเรียนดีๆ ก็เพราะว่าเรามีความเชื่อว่าจะดี แต่แน่นอนว่าต้องมีการตรวจประเมินหลักสูตรทุกหลักสูตรที่พนักงานเข้าไปเรียนอย่างเข้มข้นจริงๆ เพื่อให้หลักสูตรต่อไปดีขึ้นกว่ารุ่นเดิม ข้อที่ 4 คือ ถู่มั่นในความรับผิดชอบต่อสังคมหรือ Concern for Social Responsibility คำนี้เรากำหนดขึ้นมาตั้งแต่ 30-40 ปีที่แล้ว สมัยนี้ที่เรียกว่า Corporate Social Responsibility หรือ CSR ฉะนั้นพอถามถึงเรื่องว่าทำไมเราต้องดูแลสังคม ทำไมเราต้องดูแลสิ่งแวดล้อม เรามอบพนักงานได้เลยว่านี่คือความรับผิดชอบต่อ

เบื้องต้นที่เราจะปรับองค์กรไปสู่ความเป็น Innovation เราคุยกันเยอะว่าจะต้องไปในทิศทางไหน แต่โดยสรุปแล้วอุดมการณ์ทั้ง 4 ข้อนี้จะต้องอยู่ โดยต้องบวกเพิ่มในเรื่องของ Open และ Challenge เข้าไป

Open คือต้องเปิด สำหรับพี่ๆ ต้องเปิดรับฟังเรื่องน้องๆ เรามี Training Course เยอะมาก บางครั้งให้ไปเรียนตั้งหลายเดือนก็เพื่อสอนให้เจียบๆ ให้หยุดพูดและรู้จักฟัง ซึ่งก็ได้ผลมาก พี่ๆ จะได้รับทราบข้อมูลเยอะแยะจากน้องๆ ที่เขากล้าเสนอ เพราะการที่เราอยู่กันมา 30-40 ปีน้องๆ จะมีความเชื่อมือลูกพี่มาก แต่วันนี้เราอยากให้น้องๆ ขึ้นมาแสดงความคิดเห็น รุ่นพี่ต้องเลิกพฤติกรรมอัดรุ่นน้อง เมื่อทำได้ น้องๆ เขาจะรู้สึกดีในการเข้าหาเรา อย่างตอนนี้ผมเดินไปไหนน้องๆ เด็กๆ ก็จะใช้เรียกพี่กันดีสวัสดิศักรับผมตอนนี้อายุ 55 มีน้องอายุ 22 เรียกพี่ ผมแฮปปี้มาก และถ้ามีน้องๆ เข้ามาใหม่ ครบ 100 คนเมื่อไหร่ผมจะเข้าไปสอนเองเพื่อที่จะให้น้องๆ ได้รับสิ่งดีๆ เหมือนที่เราเคยได้รับมา สำหรับ Challenge นั้นเราจะกระตุ้นให้ทุกคนอย่าพอใจกับความสำเร็จในแบบเดิมๆ ต้องพยายามหาสิ่งใหม่ๆ ที่ดีขึ้นอยู่เสมอ ถ้ามีข้อมูลใหม่ก็พร้อมที่จะเปลี่ยนได้ ทำหายความคิดตัวเองอยู่เสมอๆ แล้วทุกอย่างจะส่งผลดีกับตัวเขาเองและองค์กร



Generation Gap บันไดแห่งความท้าทาย

*“แน่นอนว่าเมื่ออายุเปลี่ยนแปลงไป
ความคิดความเห็นจะแตกต่างกัน
ดังนั้นเราจึงมุ่งเน้นในความเป็นพี่เป็นน้อง
ซึ่งพอเป็นพี่น้องใกล้ชิดกันช่องว่างก็น้อยลง”*

ใน SCG มีเรื่องของ Generation Gap น้อยมาก ย้อนกลับไปนิดหนึ่งคือช่วงปี 1997 เกิดวิกฤตเศรษฐกิจขึ้น พนักงานของเราตอนนั้นมีอยู่ใน 140 บริษัทมีจำนวนกว่า 35,000 คน เมื่อเกิดวิกฤตเราขายธุรกิจบางส่วนไปแต่ว่าไม่ได้เลย์ออฟพนักงานเลย

ในปี 2002 เรามีพนักงานน้อยสุดอยู่ที่ 16,000 กว่าคน จากนั้นเราเติบโตในธุรกิจหลักของบริษัทก็ได้จ้างพนักงานเพิ่มขึ้นอีกเป็น 30,000 คน ซึ่งถือว่าเรารับคนเพิ่มขึ้นมาก อย่างระดับปริญญาตรีขึ้นไป ในช่วง 5 ปีที่ผ่านมาเราได้รับโดยเฉลี่ยต่อปี 600 คนได้ บางปีมีถึง 800 คน ส่วนที่ต่ำกว่าปริญญาตรีเยอะแยะเลย เมื่อไม่นานมานี้เราสำรวจพบว่าพนักงานอายุ 50 ปีขึ้นไปรวมทั้งผมด้วยมี 9 เปอร์เซ็นต์ พนักงานที่อายุต่ำกว่า 50 ปีลงมาที่เรียกว่า Gen Y อาจจะมี Gen Z ด้วย ก็อยู่ที่ 61 เปอร์เซ็นต์ แล้วที่เหลือ Gen X 30 เปอร์เซ็นต์

แน่นอนว่า เมื่ออายุเปลี่ยนแปลงไปความคิดความเห็นจะแตกต่างกัน ดังนั้นเราจึงมุ่งเน้นในความเป็นพี่เป็นน้องซึ่งพอเป็นพี่น้องใกล้ชิดกันช่องว่างก็น้อยลง อีกอย่างเราเน้นเรื่องวัฒนธรรม

ใหม่มาหลายปีแล้ว แล้วเรื่อง Open ทำให้น้องๆ กล้าที่จะเห็นต่างกับ
รุ่นพี่ทำให้เกิดความใกล้ชิดกันมากขึ้น

วิธีการก็คือพี่ๆ ต้องปรับตัวที่จะเข้าไปดูแลตั้งแต่ต้นๆ อย่าง
น้องใหม่ที่เข้ามาจะมีระบบพี่เลี้ยง จนรุ่นหลังๆ เข้างานมาเยอะๆ
พอครบ 100 คนที่เราจัดโปรแกรมปฐมนิเทศขึ้นเป็นเวลา 20
วันทำงาน โดยเราจะพาน้องๆ ไปแวะเยี่ยมตามที่ต่างๆ ซึ่งผมจะ
เป็นครูคนแรกเลย ไปสอนเขาเรื่องวิสัยทัศน์และอธิบายความเป็น
มาเป็นไปของทุกบรรทัด

เมื่อเข้ามา 20 วันทำงานแรกๆ นั้นคนที่ดูแลเขาก็คือ
พี่ๆ อาสาสมัคร ซึ่งมีอายุงาน 3-5 ปีพาไปเยี่ยมเยียนรุ่นพี่ใน
โรงงานนั้นโรงงานนี้และสอนการใช้ชีวิตซึ่งถือว่าอบอุ่นมากๆ เมื่อ
อบรมเสร็จเขาก็กลับไปอยู่ในที่ทำงานของตัวเอง ซึ่งก็มีพี่ๆ ดูแล
อีกที 5-6 ปีที่ผ่านมาตัวผมเองและผู้นำในธุรกิจของเราอีก 8 คน
จะคอยเทรนพวกน้องๆ ล่าสุดเรามีเรื่อง Coaching เข้ามาเกี่ยวข้อง
ยกตัวอย่างเช่น กรรมการผู้จัดการใหญ่ธุรกิจเคมีคอลส์ประชุม
มีลูกน้อง 10 กว่าคนเข้าร่วมจะมีการบันทึกเลยว่า บรรยากาศ
ในที่ประชุมเป็นอย่างไรบ้าง มีใจกว้างไหมหรือเครียด เหลือเกิน
ถามคำถามเป็นอย่างไรบ้าง ประชุมคนเดียวหรือเปล่า เรื่องพวก
นี้เราจะเก็บไว้เป็นข้อมูลและนำไปปรับปรุงกันต่อ ซึ่งจะปรับปรุง
ตั้งแต่ระดับผู้นำสูงสุดจนถึงระดับล่าง และต้องทำอย่างต่อเนื่อง
เพราะมีลูกน้องใหม่ๆ เข้ามาทุกวัน ซึ่งน้องใหม่เหล่านี้เนี่ยเองจะมา
ขับเคลื่อนองค์กร

ในจรรยาบรรณของเราที่ระบุไว้ทุกคนมีโอกาสเท่าเทียมกัน
หมด ล่าสุดมีน้องเข้ามาใหม่ 40 คนในวันสัมมนาผมก็บอกกับน้องๆ
ว่าทุกคนมีสิทธิ์เท่ากันหมดที่จะมาขึ้นในตำแหน่งผม เราต้อง
สื่อสารกับเขาเช่นนั้นให้เขาเข้าใจว่า สามารถเติบโตกับที่นี่ได้แน่นอน

เตรียมตัวรองรับ Next Generation ในแบบ SCG

“คนในรุ่นนี้จะให้ความสำคัญในเรื่องของ

ความเป็นธรรมสูงมาก

การดูแลเรื่องสิ่งแวดล้อมจะมาเป็นอันดับหนึ่ง

ตรงนี้องค์กรต้องรู้จักปรับตัวเพื่อรองรับพวกเขา”

คนในยุคต่อไปนั้นจะเชี่ยวชาญมากในเรื่อง Mobile Technology
เขาสามารถทำอะไรหลายๆ อย่างได้พร้อมกัน ซึ่งก็มีทั้งข้อดีและ
ข้อเสีย เขาสามารถเรียนรู้ได้เร็วและสามารถหาข้อมูลได้เยอะมาก
แต่ข้อจำกัดก็คือ การโฟกัสของเขาจะน้อยลงเพราะ ทำอะไรหลาย
อย่างในเวลาเดียวกัน เราต้องให้เขาเรียนรู้ว่าอะไรคือหลัก อะไคือ
รอง และคนในรุ่นนี้จะให้ความสำคัญในเรื่องของความเป็นธรรม
สูงมาก การดูแลเรื่องสิ่งแวดล้อมจะมาเป็นอันดับหนึ่ง พวกเขาจะ
มีความบริสุทธิ์มากๆ ในเรื่องรักษ์โลกเพราะเขาเริ่มเห็นปัญหาของ
โลกจริงๆ ไม่ว่าจะเป็นปัญหาสิ่งแวดล้อม ปัญหาโลกร้อน ตรงนี้องค์กร
ต้องรู้จักปรับตัวเพื่อรองรับพวกเขา อย่างในปัจจุบันเรื่องของ
Social Network จะแรงมาก เมื่อพวกเขาไม่พอใจอะไรก็จะมาโพสต์

บอกกัน ซึ่งในระยะเวลาใดเดี่ยวก็น่าจะมีคนมาแสดงความคิดเห็นว่า เห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วย อย่างองค์กรใดองค์กรหนึ่งไม่รักษาสิ่งแวดล้อม คนกลุ่มนั้นก็ไปโพสต์แล้วไม่นานก็จะเกิดกระแสต่อต้านองค์กรขึ้น ฉะนั้นองค์กรต้องระวังเรื่องนี้ให้ดีสำหรับทักษะ ลึกๆ แล้วน้องๆ รุ่นใหม่จะมีความรอบรู้เยอะแต่อาจไม่ลึกมากพอ ซึ่งเราต้องเสริมให้เขา

อีกประเด็นที่สำคัญก็คือ คุณค่าในการทำงานที่เปลี่ยนไป คนรุ่นเก่าอาจจะมองที่ความมั่นคงแล้วก็อยู่กับองค์กรนานๆ แต่คนรุ่นใหม่อาจจะไม่มองเรื่องนี้ เพราะมองเรื่องความท้าทายมากกว่า เขาจะคอยมองหาสิ่งที่ดีกว่าเมื่อพบก็กล้าที่จะไปในทันที และถ้าจะให้คนรุ่นใหม่ที่อยู่กับเรานานๆ เราต้องเปิดเวทีให้เขา ในวัฒนธรรมเราจึงต้องบวกเรื่องของ Challenge เข้าไปให้เขาได้มีความท้าทายในทุกๆ เรื่อง

อย่างเมื่อไม่นานมานี้ผมได้พบกับน้องๆ อายุ 40 กว่าซึ่งอยู่ในตำแหน่งกรรมการผู้จัดการขนาดย่อม เราแนะนำเขาในเรื่องการใช้ชีวิตเรื่องความซื่อสัตย์สุจริตเพราะเราให้อำนาจในการทำงานเขาเยอะ และเขาก็หวังว่าเขาจะให้อำนาจส่งต่อไปยังน้องๆ รุ่นต่อไปคือ ให้น้องใหม่มีโอกาสสูงสุดเลยที่จะทำอะไรได้อย่างอิสระ เพราะตอนนี้ข้อมูลมหาศาล ไม่เหมือนเมื่อก่อนที่ CEO นั่งอยู่บนหอคอยแล้วข้อมูลจะวิ่งมาหา แต่ปัจจุบันนี้มีมือถือเครื่องเดียวก็สามารถหาข้อมูลได้มหาศาล อย่างน้องๆ ที่ใกล้ชิดกับลูกค้าที่สุด

เราต้องให้อำนาจในการตัดสินใจกับเขา อย่าหวงอำนาจ อีก
 อย่างเป็นกุญแจสำคัญคือการ Coach ลูกน้องทำอย่างไรที่จะ
 ให้เขาเก่งกว่าเราให้ได้ อย่างเราเรียนรู้เรื่องนี้ใช้เวลา 10 ปี แต่ต้อง
 ทำให้เขาใช้เวลาแค่ 3 ปี แต่ถ้าใช้เวลามากกว่าเรานั้นแยแล้ว รุ่น
 น้องรุ่นถัดไปก็จะแย เพราะน้องต้องเก่งกว่าเราตลอด

คนแบบ SCG ในอนาคต

*“ถามว่าระหว่างคนดีกับคนเก่งเราจะเลือกใคร
 เลือกทั้งสองอย่าง ดีและเก่งต้องอยู่ในคนคนเดียวกัน”*

เรื่องการรับคนเข้ามาเราให้ความสำคัญสูงมาก SCG จะมีการ
 หลายกระบวนการในการรับคนเข้ามา รวมทั้งบวกเรื่อง Innovation
 เข้าไปด้วยในแบบสอบถามการประเมิน ฉะนั้นผู้ประเมินจะต้องมี
 มุมมองเรื่อง Innovation อยู่ในอันดับแรกๆ แน่แน่นอนว่าด้วยชื่อเสียง
 ด้วยประวัติที่ดีของเราก็มีน้องๆ สนใจที่จะร่วมงานด้วยเยอะมาก
 ในแต่ละปีจะมีน้องที่เก่งในระดับเฟิร์สคลาสรวมๆ แล้ว 700-800
 คนเข้ามาที่เรา แต่จะไม่ดูที่คะแนนอย่างเดียว เราต้องดูที่การแสดง
 ออกอย่างอื่นด้วย

กระบวนการรับพนักงานของ SCG เริ่มตั้งแต่ตอนที่เขายัง
 อยู่มหาวิทยาลัยปี 3 ปี 4 เรามีแคมป์ให้เขาเข้าร่วมเพื่อสอนใน
 หลายๆ เรื่องทั้งเรื่องความเป็นผู้นำเรื่องความเป็นคนดี จากนั้น

ก็จะมีผู้จัดการธุรกิจของเราเข้าร่วมด้วยเพื่อช่วยดูแลน้องๆ และเพื่อดูว่าน้องคนนั้นเหมาะกับเราหรือไม่ เรื่องนี้สำคัญมาก เพราะถ้าเขาเหมาะก็จะอยู่และเจริญเติบโตไปพร้อมกับองค์กร ส่วนในเรื่องการสอบสัมภาษณ์น้องๆ นั้น เราจะมีการคัดเลือกผู้ที่จะมาสอบสัมภาษณ์น้องๆ โดยเฉพาะ แต่โดยรวมแล้วเราต้องวางไว้ก่อนว่าเราต้องการน้องแบบไหน และโดยเฉพาะเรื่องของการแบ่งชั้นวรรณะต้องไม่มี

ถามว่า ระหว่างคนดีกับคนเก่งเราจะเลือกใคร เลือกทั้งสองอย่างดีและเก่งต้องอยู่ในคนคนเดียวกัน คนที่มาสมัครที่ SCG เป็นคนเก่งทั้งนั้น แต่เราจะมึบทดสอบต่างๆ ให้แสดงออกว่ามีคุณธรรมหรือไม่อย่างไรในปีที่เรามีน้องๆ 200 กว่าคนที่เข้ามาฝึกงาน เราก็คงจะให้พี่ๆ ระดับอาวุโสอายุ 30-40 ปีเป็นคนดูแลอย่างเข้มข้น 2 เดือนเต็ม มาสอนเรื่องการใช้ชีวิตและปลูกฝังเรื่องคุณธรรม ในจำนวน 200 คนนั้นอาจจะเข้า SCG จำนวน 30 คน ที่เหลืออาจจะไปอยู่ที่อื่น แต่เขาจะมีมุมมองในเรื่องของความดีติดตัวไปด้วย

เรามีบททดสอบคุณธรรมหลายอย่าง ถ้าเป็นเมื่อก่อนผมสัมภาษณ์เองก็จะถามว่าเงินเดือนเดือนแรกจะทำอะไร บางคนอาจจะบอกว่าซื้อมอเตอร์ไซด์ เพราะนั่นคือความในใจของเขา แต่บางคนกลับบอกว่าให้แม่ เราก็กถามว่าทำไมคิดอย่างนั้น สักพักเราก็จะรู้ว่าเขาเป็นอย่างไร

เมื่อเข้ามาอยู่ในองค์กรจะเห็นชัดเลย เพราะมีการทดลองงาน แล้วก็มีส่วนที่เป็นตัวอย่าง วันนี้ผมคุยกับน้องๆ ที่ขึ้นมาในระดับกรรมการผู้จัดการหรือหัวหน้าฝ่ายว่าเรามอบอำนาจในการทำงาน ให้เต็มที่แต่ขอให้เน้นเรื่องความซื่อสัตย์สุจริต เพราะเราจะไม่มีการเปรียบเทียบหุ้มหมาคอยจับผิดเรื่องการทุจริต ในเรื่องรายได้เราก็ให้เขาพอเพียงกับตำแหน่ง ฉะนั้นขอให้ยึดมั่นเรื่องความซื่อสัตย์ไว้ และเป็นแบบอย่างให้น้องๆ

ในความเป็นองค์กรแห่งความสุข

“พนักงานคือสิ่งสำคัญที่สุด

ไม่ใช่แค่พูดหรือกำหนดไว้ในนโยบายเท่านั้น

แต่ต้องลงมือทำจริง

ฉะนั้นถ้าจะให้องค์กรเดินทางไปทางไหน ต้องลงมือทำเอง”

ถามว่าวันนี้ SCG เป็นองค์กรแห่งความสุขแล้วหรือยัง ตอบได้ในระดับหนึ่งว่าเป็นครับ แต่ถ้าจะวัดกันจริงๆ ต้องวัดกับตัวพนักงาน ในเรื่องของเงินเดือนเรื่องของสวัสดิการเราให้พนักงาน ได้ดีอยู่แล้วจากนั้นก็มาเสริมในเรื่องอื่นๆ เข้าไป

ที่สำคัญมากข้อหนึ่งก็คือ เรื่องของการมอบหมายงานที่ท้าทาย บางองค์กรอาจจะไม่คิดเท่าไร แต่ความจริงต้องเน้นเรื่องนี้ เพราะโดยสัญชาตญาณมนุษย์ทั่วไปเขาต้องการให้ดีกว่าเก่าเสมอ

เราต้องมอบหมายงานที่พอเหมาะกับเขาและยกขึ้นนิดนึง พอที่เขาจะเติบโตไปได้ ผมเชื่อในโมเดลนี้ ฉะนั้นทำอย่างไรให้เขาทำงาน 3 ปี เหมือนเรียนรู้อะไรมา 10 ปี ขณะเดียวกันเราก็ต้อง Coach เขาด้วย เมื่อเขาทำงานนั้นได้สำเร็จก็จะเป็นความสุขเล็กๆ ในใจเขา

สำหรับองค์กรอื่นๆ อยากฝากไว้ว่าพนักงานคือสิ่งสำคัญที่สุด ไม่ใช่แค่พูดหรือกำหนดไว้ในนโยบายเท่านั้น แต่ต้องลงมือทำจริง ฉะนั้นถ้าจะให้องค์กรเดินไปทางไหน ต้องลงมือทำเอง ต้องลงมือไป สอนไป ผลักดันแล้วก็ใช้เวลากับเขาด้วยตัวเอง ซึ่งทั้งหมดนี้จะนำพาความมั่นคงแข็งแรงให้กับบริษัท ท่านไม่ต้องไปห่วงวิกฤตที่ไหนเลย วิกฤตใดก็ตามที่เกิดขึ้นไม่ว่าจะใหญ่หรือเล็กจะผ่านได้หมด เมื่อพนักงานของท่านมีจิตวิญญาณที่เข้มแข็งก็จะสามารถพาองค์กรไปได้ เรื่องของการดูแลคนสำคัญที่สุด

ความคิดที่ 9:

Positive Thinking

Positive Thinking

“ระหว่างคนดีและคนเก่ง

ผมเลือกคนดี

เพราะคนดีสามารถดูแลบริษัทได้

ไม่โกง แต่คนเก่งอาจจะโกง”



คุณบุญเกียรติ โชควัฒนา

ประธานกรรมการ บริษัท ไอ. ซี. ซี. อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน)

ในช่วงวิกฤตเศรษฐกิจต้มยำกุ้งเมื่อปี พ.ศ. 2540 หลายบริษัทที่ได้รับผลกระทบ ใช้มาตรการรักษาองค์กรด้วยวิธีปลดพนักงานออก แต่สำหรับบริษัท โอ. ซี. ซี. อินเทอร์เน็ตเซ็นทรัล จำกัด (มหาชน) และบริษัทในเครือไม่ได้ทำเช่นนั้น

แม้ว่ายอดขายสินค้าจะเหลือ 6,000 กว่าล้านบาท โดยเฉพาะเครื่องสำอาง เครื่องแต่งกายสุภาพบุรุษสุภาพสตรี จะลดลงจนเกือบหยุดนิ่ง แต่พนักงานหลายพันคนก็ยังคงทำงานและได้รับผลตอบแทนตามปกติ

“ความคิดเชิงบวก”

คือ กุญแจสำคัญที่ *คุณบุญเกียรติ โชควัฒนา* กรรมการผู้อำนวยการในขณะนั้น ใช้ในการบริหารพนักงานและองค์กรในความดูแล

“ไม่กลัว ไม่เหนียว ไม่ท้อ ไม่มีปัญหา ไม่ยาก ไม่เครียด”

กลายเป็นประโยคที่สะท้อนอยู่ในใจของพนักงานหลายคนจนเกิดความร่วมมือร่วมใจกันในการนำพาองค์กรตนเองก้าวข้ามวิกฤตไปได้

ทุกวันนี้ โอ.ซี.ซี กำหนดทิศทางในอนาคตไว้ว่าจะต้องเติบโตขึ้นอีก 10 เท่าในอีก 10 ปีข้างหน้า โดย โอ.ซี.ซี. จะเป็นผู้นำในการทำตลาดต่างประเทศให้กับเครือข่ายทั้งหมดในแถบอินโดจีน เอเชียอาคเนย์ และประเทศจีน

**ความคิดเชิงบวกกับการดูแลพนักงานและบริษัท
ในวันนี้ เพื่อก้าวไปสู่ความยั่งยืนในวันหน้าจะเป็นอย่างไร
ดร.บุญเกียรติ จะเป็นผู้ให้คำตอบ**

คนรุ่นใหม่กับแนวคิดในการทำงาน

*“ถ้าต้องการให้เขาอยู่กับเรานาน ๆ ต้องทำให้องค์กรแข็งแกร่ง
ถ้าจะทำให้แข็งแกร่งเราก็ต้องพัฒนาตัวเอง
ให้เขารู้สึกว่าอยู่ในองค์กรก็มีความสุขได้ไม่ต้องเปลี่ยนงาน”*

จริงๆ คนที่เข้ามาทำงานในองค์กรต้องรู้สึกผูกพันกับ
องค์กรมากพอ แต่คนรุ่นใหม่ที่มาทำงานในองค์กรมีแนวโน้ม
ที่จะรักตัวเองมาก ชอบอยู่ตัวคนเดียวกับคอมพิวเตอร์ ดังนั้นเรา
ต้องฝึกฝนให้เขารักองค์กรและเติบโตเจริญก้าวหน้าไปพร้อมกับ
องค์กร คนรุ่นใหม่ ๆ เมื่อทำงานสักพักหนึ่งก็มักเปลี่ยนงานเพื่อ
หาความก้าวหน้าที่อื่น ความผูกพันก็เลยไม่มี

ถ้าต้องการให้เขาอยู่กับเรานาน ๆ ต้องทำให้องค์กรแข็งแกร่ง
ถ้าจะทำให้แข็งแกร่งเราก็ต้องพัฒนาตัวเอง ให้เขารู้สึกว่าอยู่ใน
องค์กรก็มีความสุขได้ไม่ต้องเปลี่ยนงาน ในอดีตเราจะพบว่า คน
เปลี่ยนงานมากโดยเฉพาะคนที่เรียนมาสูง ๆ อย่างปริญญาโทจะ
เปลี่ยนงานบ่อยเพราะมีความเชื่อว่าเปลี่ยนงานบ่อย ๆ จะเจริญ
เติบโตขึ้น แต่เดี๋ยวนี้บ่อยลงอาจเป็นเพราะบริษัทเรามีภาพลักษณ์

ที่ดีขึ้น คนที่เรียนมาสูงก็อยู่กับเราได้ ตอนนี้คนจบดอกเตอร์ก็มาทำงานกับเราเยอะ มีคนรุ่นใหม่ ๆ เข้ามาทำงานกับเรามากขึ้น ฉะนั้นเราก็ต้องพัฒนาให้เขาเป็นส่วนหนึ่ง ให้มีสิ่งๆ ที่เรียกว่า sense of belonging เขาต้องมีเป้าหมาย เขาต้องรู้ว่าสถานการณ์องค์กรเป็นอย่างไร ส่วนเราก็ต้องพยายามคิดวิธีการไปถึงเป้าหมาย คนจะอยู่ในองค์กรไม่ได้หรอก ถ้าองค์กรไม่มีความเจริญหรือขาดทุนตลอดเวลา ใครจะมารักองค์กรได้อย่างไร ดังนั้นบริษัทต้องทำให้ตัวเองเจริญก้าวหน้าตลอดเวลา เพราะนั่นคือวิถีทางที่จะทำให้คนอยู่กับองค์กร รักองค์กร หรือมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ เมื่อรู้สึกว่า เป็นเจ้าของก็เห็นว่าการมีคุณค่า มีการเจริญเติบโต มีกำไร เงินเดือนขึ้น ตำแหน่งก้าวหน้าขึ้นเรื่อยๆ แต่ถ้าองค์กรนั้นไม่กำไร ไม่เจริญเติบโตก็ไม่สามารถขึ้นเงินเดือนให้เขาได้ ความรักองค์กรก็จะหายไปเองโดยอัตโนมัติ

ในระยะยาวนอกจากต้องฝึกให้พนักงานมี sense of belonging แล้วก็ต้องฝึกให้เขาคิดเป็น คนรุ่นใหม่เดี๋ยวนี้ไม่ค่อยคิดหรือเรียกว่าไม่สนใจเรื่องการคิด เพราะเขาสามารถหาความรู้ได้มากมายในอินเทอร์เน็ต เมื่อรู้เยอะก็กลายเป็นว่าไม่กล้าคิด แต่สิ่งที่จะประเทืองปัญญาของเราได้ก็คือการคิด แล้วผู้บริหารบางคนก็ไม่ได้ต้องการให้คนรุ่นใหม่ ๆ คิด เขาหวังให้ทำงานสำเร็จโดยระบุวิธีการไป ซึ่งเป็นวิธีของคนอเมริกันที่ทำให้คนต้องทำหน้าที่เฉพาะอย่าง คนทำหน้าที่เฉพาะอย่างก็ไม่ต้องคิด เป็น Specialist

คือ เก่งมาอย่างไรก็ทำตรงนั้น แต่ถ้าจะทำให้องค์กรของเรามีผู้บริหารที่จะจรรโลงองค์กรต่อไปในอนาคตอีก 10 ปีหรือ 100 ปี ก็ต้องฝึกให้เขาเป็นนักบริหาร แล้วนักบริหารไม่ว่าจะถูกเทรนมายังไงก็ตามต้องฝึกคิด ไม่ใช่แค่ทำไปตามคำสั่งหรือทำในสิ่งที่ตัวเองรู้ ถ้าจะมาเป็นผู้บริหารต้องเปลี่ยนตัวเองจาก Specialist มาเป็น Generalist

ความคิดเชิงบวกกับการบริหารงานในแบบ ไอ.ซี.ซี.

“การคิดบวกไม่ใช่ว่าเป็นการคิดที่มีเรื่องดี ๆ เกิดขึ้นแล้วเราคิดดี แต่การคิดบวกก็คือว่า แม้แต่เรื่องไม่ดีเราก็สามารถคิดบวกกับมันได้”

ผมชอบถ่ายทอดความคิดเชิงบวกในทุกรูปแบบ ไม่ว่าจะประชุม หรือทำกิจกรรมต่าง ๆ ตัวผมเองก็ต้องทำให้เขาเห็นว่าคุณค่า ความคิด เชิงบวกมันดีต่อตัวเอง ดีต่อคนอื่น และดีต่อองค์กรอย่างไรหลายคนมองว่าการคิดบวกเป็นเรื่องยาก ผมมองว่านั่นเป็นความเชื่อ การคิดบวกไม่ใช่ว่าเป็นการคิดที่มีเรื่องดี ๆ เกิดขึ้นแล้วเราคิดดี แต่การคิดบวกก็คือว่า แม้แต่เรื่องไม่ดีเราก็สามารถคิดบวกกับมันได้ นั่นแหละคือการคิดบวก อย่างเรามีเหตุการณ์บ้านเมืองไม่สงบ เราจะคิดบวกกับเหตุการณ์ บ้านเมืองอย่างไรบางคนมองว่า เป็นอย่างนี้ก็ไม่รู้จะไปทางไหน มองไม่เห็นอนาคต

แบบนี้คิดลบ แล้วคิดบวกคิดอย่างไร ผมก็แนะนำว่าแม้ประเทศไทยจะเป็นอย่างนี้ เรายังมีอีกหลาย ๆ ประเทศที่เลวร้ายกว่าเราเยอะแยะสามารถนับประเทศได้เลยว่าประเทศไหนบ้าง อย่างเวลาที่เห็นภาพโดนเผา เราก็คิดว่าเมื่อถูกเผาไปแล้ว เราก็คสร้างใหม่ได้ สร้างใหม่ อาจจะดีกว่าของเก่าอีก ที่เราคิดลบเพราะว่าเราอยู่กับความเคยชิน ได้รับความได้สม่าเสมอ เราก็คไม่ได้พัฒนาตัวเอง แต่เมื่อได้ทำอะไรที่แตกต่างไปจากเดิมก็จะทำให้เรามีศักยภาพในตัวเองสูงขึ้นแล้วเราก็คจะเก่งขึ้น เมื่อพัฒนาตัวเองได้มากพอแล้ว อาจจะมีธุรกิจที่แตกต่างและใหญ่กว่าเดิมอีก คนคิดบวกต้องคิดแบบนี้ มีพลังมีกำลังใจ ให้กำลังใจกับตัวเองได้ตลอด

ผมสอนพนักงานของเราในเรื่องคิดบวกมา 10 กว่าปีแล้ว แม้วันนี้จะยังมีคนคิดบวกน้อย แต่ก็มีแนวโน้มที่เพิ่มมากขึ้น คนที่คิดบวกจะเข้าใจอะไรง่าย อธิบายอะไรก็เข้าใจ แต่ถ้าคนคิดลบจะคิดว่าทำไม่ได้ไม่รู้จะทำอย่างไร บอกไป 10 อย่าง ทำได้ 10 อย่างเดียว แต่คนคิดบวกบอกไปอย่างเดียวทำได้ 10 อย่างคือ เขาสามารถทำและคิดต่อได้ คนคิดลบบอกอะไรไปก็จะมีติดโน้นติดนี้ ซึ่งมันส่งสัญญาณจากท่าทางการกระทำการพูดของเขาออกมา อย่างถ้าเราบอกว่าให้ทำอย่างนี้ คนคิดลบก็บอกว่าทำทางจะยากแต่คนคิดบวกจะบอกว่าลองดู คนคิดบวกจะเป็นคนที่ไม่กลัว ไม่เหนียว ไม่ห่อ ไม่ยาก ไม่เครียด คนส่วนมากชอบกลัวว่าทำไม่ได้ ทำไม่ได้ เหนียว ทำแบบนี้แล้วเหนื่อยแน่ เราต้องคิดว่า

ไม่เหนียว ไม่ยาก ไม่มีปัญหา บางคนยังไม่ได้ทำปัญหาที่มาแล้ว
เยอะเยาะไปหมด ต้องบอกกับตัวเองว่าไม่มีปัญหา ไม่เครียด
วิกฤตการณ์ปี 2540 หลายคนเครียดเพราะว่าตัวเองสูญเสีย แต่
มันเป็นเรื่องที่ไม่ได้มันมีขึ้นมีลงเป็นอนิจจัง เต็มชีวิตเต็มวัย
มีร้าย ฉะนั้นเวลาที่เราเปลี่ยนแปลงจากสิ่งที่เราเคยชินอยู่เราก็
บอกว่าเครียด แบบนี้เครียดทั้งปี ต้องคิดว่าอะไรจะเกิดขึ้นต้องรับ
ได้หมดและแก้ได้หมด

อย่างบางคนสอนเท่าไรก็ไม่ได้อะไร ไม่ยอมคิดบวก เพราะมี
อดีตเคยเป็นมาอย่างนี้ เป็นอย่างอื่นที่ตรงกันข้ามกับตัวเองก็จะ
ไม่ยอมรับ ส่วนในภาพรวมนั้นเราต้องไม่หวังว่าทุกคนจะร่วมมือ
ถ้าเราคิดแบบนี้ว่าทุกคนในองค์กรร่วมมือกัน เราจะผิดหวังทุกที
เพราะคนในองค์กรไม่เคยร่วมมือกันหมดทุกคน เราต้องคาดหวัง
ว่าแม้แต่ตัวเราเองถ้าเราทำก็จะสำเร็จได้ เมื่อมีคนอื่นมาร่วมด้วย
เราก็ยิ่งสำเร็จนี่คือการคิดบวก แต่ถ้าเราคิดว่าทุกคนต้องมา
ร่วมมือกันนะ ผมบอกได้เลยว่างานนั้นจะไม่สำเร็จเพราะการร่วม
มือพร้อมเพรียงกัน ไม่เคยเกิดขึ้นจริงๆ เพราะฉะนั้นเรารู้แล้วว่า
สัญชาตญาณของมนุษย์คือ ไม่มีทางร่วมมือกันตลอดเวลา จะมีก็แต่
ขัดแย้งกันตลอดเวลา ถ้าเราเป็นคนคิดบวกก็จะคิดว่าแม้จะอยู่ใน
สภาวะของความขัดแย้งก็สามารถทำงานให้สำเร็จลงได้

ผสานความขัดแย้งให้กลายเป็นเรื่องสร้างสรรค์

“ลองสังเกตดูดี ๆ ว่า

ทุกคนทุกองค์กรมีปัญหาหมด

ถ้าเราคิดแต่เรื่องปัญหาเราก็ไม่สามารถพัฒนาไปไหนได้”

เวลาเกิดความขัดแย้ง ก่อนที่เราจะสอนให้พนักงานเขาแก้ไขอย่างไรเราต้องทำเป็นตัวอย่างก่อน คือ เราเห็นกรณีความขัดแย้งแล้วต้องไม่เครียด ต้องไม่โมโห ต้องอยากจะช่วยต้องอยากทำให้ดีขึ้น ต้องแสดงออกให้เขาเห็น อย่างคนที่เห็นเขาเครียดแล้วก็เครียดตามไปด้วยเตี้ยวกัลมั้งทั้งบริษัท แต่ถ้าเขาเครียดแล้วเราไม่เครียดและแนะนำวิธีไม่เครียดให้กับเขา บางคนบอกครั้งเดียวก็ซึมซับได้ แต่บางคนบอกก็หนๆ ก็ยังยืนยันกระต่ายขาเดียวไม่ยอมเชื่อ แล้วองค์กรที่ผมดูแลอยู่ส่วนใหญ่จะเกิดกับผู้นำ ถ้าผู้นำคิดลบองค์กรนั้นจะโตช้ามาก ผมเรียกว่าลุ่มๆ ดอนๆ คุ่มดีคุ่มร้าย ปีหนึ่งดีปีหนึ่งร้าย เมื่อผู้นำคิดลบคนในองค์กรจะค่อยๆ คิดลบตามไปด้วย แล้วองค์กรแบบนี้จะแก้ปัญหาได้ไม่ชัดเจน แก้ปัญหาได้ไม่จบ เพราะมัวแต่จดจ่ออยู่กับปัญหาขององค์กร แล้วไม่คิดต่อว่าจะเดินหน้าอย่างไร แต่ถ้าคิดบวกเมื่อไหร่แม้จะเห็นว่าเป็นปัญหาอยู่แต่ก็สามารถพัฒนาได้ ลองสังเกตดูดี ๆ ว่าทุกคนทุกองค์กรมีปัญหาหมด ถ้าเราคิดแต่เรื่องปัญหา เราก็ไม่สามารถพัฒนาไปไหนได้ มีหลายบริษัทที่ผมเข้าไปดูแลและสามารถทำให้เขาเปลี่ยนวิธีคิดจากลบเป็นบวกได้ เมื่อนั้นองค์กรก็จะโตขึ้นมาก เป็นความสำเร็จในแบบที่ผมชอบพูดว่า your success is my reward ความสำเร็จของท่านคือรางวัลของผม

Generation Gap กับความคิดเชิงบวก

*“ความคิดของคนที่ย้ายมาจากอเมริกา ยังไม่ได้ทำอะไรเลยปลด
คนงานออกก่อนเป็นอันดับแรก
เพื่อที่ผู้บริหารจะได้ไม่ต้องถูกปลด
แต่ถ้าไม่ปลดคนงานต้องคิดว่า
เราจะต้องไปได้ แล้วเราจะเจริญ”*

พูดถึงปัญหาเรื่อง Generation Gap เดี่ยวนี้ไม่ค่อยมีแล้ว
อาจจะมึบ้างแต่ก็ค่อย ๆ เคลียร์ไป บางคนเราก็ขอให้เขาปลด
เกษียณหรือบางคนก็โยกไป ผมไม่ค่อยใช้วิธีการปลดคนงานหรือ
ว่าไล่ออก วิกฤตปี 2540 เราก็ไม่ไล่อคนงานออกซึ่งผมกับพี่ชาย
(คุณบุญยสิทธิ์ โชควัฒนา) ก็คิดตรงกันในเรื่องนี้ทั้งที่ไม่ได้คุยกัน
อย่างเมื่อเร็ว ๆ นี้เกิด Hamburger Crisis บริษัทที่ผลิตสินค้าให้กับ
บริษัทผู้ผลิตรถยนต์ก็ปลดคนงานออกทันที นี่คือนิยามของคน
ที่ย้ายมาจากอเมริกา ยังไม่ได้ทำอะไรเลยปลดคนงานออกก่อนเป็น
อันดับแรกเพื่อที่ผู้บริหารจะได้ไม่ต้องถูกปลด แต่ถ้าไม่ปลดคนงาน
ต้องคิดว่าเราจะต้องไปได้แล้วเราจะเจริญ เมื่อไม่คิดปลดคนงาน
ก็ต้องเริ่มชวนขายมองหาธุรกิจใหม่ เขาก็จะเกิดความคิดใหม่ ๆ
ทำลายสถิติหลาย ๆ อย่างของตัวเอง บริษัทที่เขาคิดบวกเขาจะทำ
Record all time high แทบทุกเดือนทั้งทางด้านการขาย
และการเจริญเติบโต

เตรียมคน เตรียมองค์กร เพื่อรองรับความเปลี่ยนแปลง

“เราเตรียมตัวมาตลอด มายังไงเรารับได้หมด
เราไม่เคยหยุดปรับตัว เราจะไม่มีวันนิ่งๆ
ถึงแม้เราดีเราก็ต้องปรับตัว”

ในการเตรียมคนเพื่อรองรับความเปลี่ยนแปลงนั้น บางทีเราเตรียมมั่งใจๆ ก็ไม่พร้อม แต่เราต้องเชื่อว่าคนของเรามีศักยภาพไม่ว่าจะเกิดอะไรขึ้นต้องฝ่าไปได้ หลายคนชอบมาถามผมว่าเศรษฐกิจจอย่างนี้เราจะสู้เขาอย่างไร เมื่อต่างชาติบุกเข้ามาอย่างนี้เราจะสู้เขาอย่างไร เราเตรียมตัวอย่างไร ผมตอบว่าเราเตรียมตัวมาตลอด มายังไงเรารับได้หมด เราไม่เคยหยุดปรับตัว เราจะไม่มีวันนิ่งๆ ถึงแม้เราดีเราก็ต้องปรับตัว บางคนพอดีบูบิ่งสบายเอ็นจอยไลฟ์แล้วนโยบายของผม พี่ชาย และคุณพ่อ(ดร.เทียม โชควัฒนา) ก็คือต้องปรับตัวตลอดเวลา ไม่ฟุ่มเฟือย มีธยัสถ์ บางบริษัทพอจำรวยแล้วก็เปลี่ยนเฟอร์นิเจอร์ เปลี่ยนการอบรูปเป็นหลุยส์ บางคนก็แจกรถเบนซ์ แจกโบนัส 20 เดือนในช่วงเศรษฐกิจจัดๆ แต่ในบริษัทที่ผมดูแลผมจะไม่แจกจ่ายมาก หรือเวลาได้กำไรมากเราก็จะเอากำไรนั้นมาทำให้บริษัทมีความมั่นคง ผู้ถือหุ้นอาจจะบ่นหน่อยเวลาปันผลจะไม่ปันให้หมดเราจะปันอย่างสมเหตุสมผล ที่เหลือเอาไว้สร้างความแข็งแกร่งให้กับบริษัท นี่คือทิศทางของการใช้เงินอย่างไม่

ฟุ่มเฟือย ไม่ใช่แจกหมด เราเอาส่วนหนึ่งมาเก็บไว้เพื่อดูแลบริษัทให้มั่นคง

เรื่องแบบนี้ผมได้มาจากพี่ชายและคุณพ่อ คุณพ่อจะเป็นคนให้คนเยอะ แต่ว่าเรื่องส่วนตัวจะใช้จ่ายน้อย ถ้าเราว่าเรามีฐานะต้องทำตัวให้ต่ำกว่าฐานะจริงๆ แต่คนไทยเดี๋ยวนี้กลับกัน มีแค่นี้กลับใช้มากกว่า เรื่องเงินกู้นั้นนอกระบบก็ทำให้วิถีชีวิตเปลี่ยนไป

เรื่องวิธิตัดในการใช้จ่ายนี้ถ้าเป็นพนักงานระดับบนๆ ก็พอดูแลได้ อย่างคนไหนถือหลุยส์ วิตตอง เปลี่ยนบ่อยๆ ก็ต้องเขวบ้าง แต่ถ้าวาระดับล่างๆ เดี่ยวนี้บัตรเครดิตเงินนอกระบบมีมากเหลือเกิน มีการปล่อยเงินกู้ง่ายเกินไป บางคนบอกว่ามันทำให้การหมุนเวียนดีขึ้น แต่กลายเป็นว่าได้สร้างนิสัยเสียให้กับคนไทยเยอะแยะ มันทำให้ความนึกคิดของคนเปลี่ยนวัฒนธรรมในการใช้เงินก็เปลี่ยน อย่างเมื่อก่อนมีสิ่งพึงบรรจบให้ครบบาท แต่เดี๋ยวนี้มีสิ่งใช้หลายบาท

I.C.C. สำหรับคนในยุคต่อไป

“ผมเคยเขียนไว้ในหนังสือว่า

ระหว่างคนดีและคนเก่งผมเลือกคนดี เพราะ

คนดีสามารถดูแลบริษัทได้ ไม่โกง แต่คนเก่งอาจจะโกง”

การเตรียมองค์กรให้พร้อมสำหรับเงินเนอเรชั่นต่อไปนั้น

ผมมองว่าอยู่ที่การคัดเลือกคน เมื่อก่อนผมไม่ค่อยคัดคนทำให้ตอนนี้มีปัญหาในเรื่องการสอน อย่างคนนั้นเป็นหลานคนนี้ๆ พอ

เรารับเราก็เชื่อว่าจะสอนเขาได้ แต่สอนด้วยความพยายามด้วยความสามารถก็สอนไม่ได้มาก ตอนนั้นก็เลยเน้นเรื่องการคัดเลือกคนให้มากขึ้น แล้วก็ต้องมอนิเตอร์คนที่เชื่อว่ามีความดีในการคิดบวกให้มาก เพราะคนคิดบวกจะสอนง่ายบอกหนึ่งทำได้ 10 แต่คนคิดลบบอก 10 ทำได้แค่หนึ่ง เราเลยไปเน้นเรื่องการรับคนและต้องจัดคอร์สสอนให้คิด เพราะฉะนั้นคนที่ผมต้องการมาร่วมงานในอนาคตต้องเป็นนักคิด

ในเรื่องคนดีนั้นแน่นอนอยู่แล้ว ผมเคยเขียนไว้ในหนังสือว่าระหว่างคนดีและคนเก่งผมเลือกคนดี เพราะคนดีสามารถดูแลบริษัทได้ไม่โกง แต่คนเก่งอาจจะโกงจริงๆ คนไทยมีวัฒนธรรมที่เป็นคนดีสูงมากเพราะเป็นเมืองพุทธ แต่สังคมตอนนี้เปลี่ยนไปมีสิ่งล่อตาล่อใจเยอะแล้วเราก็ใช้เงินเกินตัว เมื่อใช้เกินตัวก็ต้องหาช่องทางหาเงินมาชำระหนี้ แม้แต่เราบอกว่าเวลาที่มีปัญหาบอกนะเขาก็ไม่มา เขาไปหาทางออกที่ง่ายกว่าไม่ต้องมาคุยกับเราเลยใช้วิธีโกงเอาเลย ถามว่าทำไมต้องโกง เขาบอกว่าเกรงใจ เราเสียดายนะถ้าเขาไม่โกงเราก็สามารถช่วยให้เขาอยู่ต่อได้ แต่เมื่อเขาโกงเราก็ต้องไล่ออกเรื่องโกงนี้ต้องไล่ออกอย่างเดียวไม่มีอย่างอื่นเลย เขาโกงไม่ใช่เพราะเขามีจิตใจที่จะโกงแต่โกงเพราะว่าเขาใช้เงินเกินตัว แล้วสมัยนี้อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ต่างๆ ล่อตาล่อใจมาก อย่างลูกน้องผมบางคนเปลี่ยนโทรศัพท์ไม่รู้กี่เครื่องแต่ผมยังใช้แบบรุ่นเก่าอยู่เลย

องค์กรแห่งความสุขในแบบฉบับ I.C.C.

“เมื่อเขามาทำงานกับเราต้องให้เขาเจริญก้าวหน้า

ไปพร้อมกับองค์กร ไม่เพียงแค่มองคนในองค์กร

แต่ต้องประเทศชาติด้วย

องค์กรที่จะเติบโตใหญ่ได้ต้องมีวิสัยทัศน์ต่อประเทศ

ต่อประชาชนนั้น คือ การทำบุญทำกุศลกับคนอื่น ๆ

ไม่ใช่การทำ CSR แบบลูบหน้าประจบๆก”

ผมว่าความสุขจริงๆ มันไม่มีหรอกครับ แต่ว่าจะอย่างไรให้องค์กรยั่งยืนมากกว่า โดยอนิจจังก็มีขึ้นมีลงมีจบด้วยซ้ำ ในฐานะที่เราดูแลองค์กรเราก็ต้องคิดว่า เราจะอย่างไรให้องค์กรของเรายั่งยืนที่สุด ฉะนั้นผมจึงไม่คิดถึงเรื่องความสุข แต่ขอให้อย่ามีทุกข์มากเกินไป ให้บริษัทเจริญไปเรื่อยๆ ทุกคนต้องช่วยกันดูแล มากกว่าที่จะมาหาความสุขจากองค์กร ถ้าคุณมาทำงานบริษัทนี้เพราะว่าคุณชอบ คุณมาผิดที่แล้ว ต้องคิดว่า คุณจะมาทำอะไรกับองค์กรมากกว่า เพราะบางครั้งเราก็เลือกงานไม่ได้ ผมจะใช้คอนเซ็ปต์ที่ว่า put the right man in the wrong job ของคนฝรั่งจะพูดว่า put the right man in the right job แต่ของเราต้องเป็น wrong job เพื่อที่ว่าจะไปฝึกจิตใจเขาก่อน เสร็จแล้วก็มาทำ right job เพราะคนเก่งเมื่อมาทำงานที่ไม่ถนัดเขาจะถ่อมตัว ได้ขอความรู้จากคนอื่นก่อน จะทำให้เขาเป็นคนถ่อมตัวและเกิดการพัฒนาจิตใจ เมื่อมาทำ right job ก็จะทำให้เกิดความเข้าใจที่ดี

สำหรับองค์กรในอนาคตที่จะโตขึ้นมาได้ ต้องเป็นองค์กรที่ทำงานสุจริต ไม่คิดคดโกงบ้านเมือง และต้องหวังดีกับคนที่มาทำงานร่วมกัน อย่างถ้าเราเป็นเจ้าของกิจการใจเราคิดแต่เพียงว่าจะใช้ให้เขาทำงานกับเรา จิตใจไม่เคยคิดหวังดีเลย เมื่อถึงเวลาที่ไล่เขาออกแบบนี้องค์กรไม่เติบโต ต้องคิดว่าเมื่อเขามาทำงานกับเราต้องให้เขาเจริญก้าวหน้าไปพร้อมกับองค์กร ไม่เพียงแค่งคนในองค์กรแต่ต้องประเทศชาติก้าวหน้าไปด้วย องค์กรที่จะเติบโตใหญ่ได้ต้องมีวิสัยทัศน์ต่อประเทศต่อประชาชน นั่นคือการทำบุญทำกุศลกับคนอื่น ๆ ไม่ใช่การทำ CSR แบบลูปหน้าปะจมูก แต่เป็นการทำ CSR จริง ๆ นั่นแหละคือการให้อาาคตกับองค์กร ผมมีมาตรการอย่างนี้ บริษัททุกบริษัทที่ผมดูแลต้องทำบุญ องค์กรใหญ่มากก็ต้องทำบุญมาก กฎหมายกำหนดให้ทำบุญได้ 2 เปอร์เซ็นต์ของกำไร ส่วนตัวทำได้ 10 เปอร์เซ็นต์ของรายได้ เดียวนี้ผมต้องกำชับกับเลขานุการทุกปี ต้องทำ ทำเกินไม่ว่าแต่อย่าทำขาด ซึ่งตอนนี้กำหนดเป็นนโยบายแล้ว บริษัทที่เราดูแลอยากทำบุญอะไรก็กำหนดขึ้นมา ผมคิดว่าตรงนี้เป็นหัวใจของการทำให้บริษัทมีความมั่นคง

9องค์กร
ความดี

2 > 2021 > 2024 > 2025 > 2026 > 2027 > 2028 > 2029 > 2030 > 2031 > 2032 > 2010 > 2011 > 2012 > 2013 > 2023 > 2024 > 2025 > 2026 > 2027 > 2028 > 2029 > 2030 > 2031 > 2032 > 2010 > 2011 > 2012 > 2013 > 2024 > 2025 > 2026 > 2027 > 2028 > 2029 > 2030 > 2031 > 2032 > 2010 > 2011 > 2012 > 2013 > 2024 > 2025 > 2026 > 2027 > 2028 > 2029 > 2030 > 2031 > 2032 > 2010 > 2011 > 2012 > 2013 > 2025 > 2026 > 2027 > 2028 > 2029 > 2030 > 2031 > 2032 > 2010 > 2011 > 2012 > 2013 > 2025 > 2026 > 2027 > 2028 > 2029 > 2030 > 2031 > 2032 > 2010 > 2011 > 2012 > 2013 > 2026 > 2027 > 2028 > 2029 > 2030 > 2031 > 2032 > 2010 > 2011 > 2012 > 2013 >

9 องค์การ ความคิด



9 องค์การ ความคิด

สุปี 2032

เตรียมองค์กรให้พร้อมไปกับคนรุ่น
Post-Generation XYZ



การเตรียมพนักงานให้พร้อมต่ออนาคตเป็นเรื่องสำคัญ เพราะพนักงานที่มีคุณภาพเพียง
หนึ่งคน จะสามารถดูแลลูกค้าให้ได้รับบริการที่อุ่นใจกว่าร้อยคน



ผสมผสานเหนือ พผสานส่วนล่าง สร้าง Harmony ความกลมกลืนขององค์กรที่จะ
ไต่ระดับให้หลากหลายประกอบขึ้นจากเครื่องมือระดับภาคีแล้ว ดังนั้น ทุกคนมีคุณค่าและความ
สำคัญทั้งสิ้น



เรื่องการรู้ดิจิทัลทุกคนเป็นสิ่งจำเป็น เราทำเรื่องได้ด้วยการสร้างทีมงานที่มี หากเราสร้าง
สินค้ามาต้องรู้ดิจิทัลเปรียบเสมือนลูกค้า เมื่อถูกค้าซื้อสินค้าแล้วรัฐใช้ทุกคุณค่าของเขาที่จะอยากซื้อสินค้า
เรา ซึ่งสมัยใหม่เรียกว่า CSR นั่นเอง



เมื่อพนักงานมีความเป็นเจ้าของ จะพยายามสร้างคุณค่า มีการเจริญเติบโต แต่หาก
องค์กรนี้ไม่ก้าวหน้า ความรักองค์กรและความสูงก็จะหายไปโดยอัตโนมัติ



คนกันงานนั้นต้องสมดุกัน ทำจุดเกาะเรื่องคนแล้วทำไมไม่ได้ เราจะเป็น Performance
Organization ไม่ได้ เราอาจจะเติบโตได้จริง แต่ไม่ยั่งยืน



เราต้องการคนดีและคนเก่ง เรื่องของคนดีและคนเก่งควรจะเกิดขึ้นในทุกๆ
แห่งของสังคมไทย และไปว่าจุดไหนจะสื่อเรียกร้องคนดีและคนเก่ง



พนักงานต้องรองรับการเปลี่ยนแปลงที่ไม่มีสิ้นสุด เราจึงไม่มีวันหยุดเรียนรู้ จะหยุดก็
ต่อเมื่อเมื่อเวลาหมดหยุด ซึ่งเป็นไปไม่ได้ ยี่อย่างหาสำเร็จ ยี่ต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง



อย่าตั้งกับความสำเร็จที่ผ่านมา ความสำเร็จในอดีตที่ผ่านมามีคนไปต่อแล้วเสียตัวกัน
ที่จะพาเราไปไกลอนาคตได้



จุดใหญ่ที่สุดคือ ความยุติธรรม ปัญหาของทุกแห่งจะเกิดเมื่อเข้าสู่สภาวะไม่ยุติธรรม ดังนั้น
เราจะผลิตคนที่มีคุณภาพของเราอยู่ที่ไหนๆ ไม่ใช่อยู่ที่เป็นคนของเรา

