



Learn Master Strategy with



Executive Interview

คุณสุรพันธ์ ปุสสเด็จ

ผู้ช่วยประธานเจ้าหน้าที่บริหาร บริษัท ซี.พี.ออลล์ จำกัด (มหาชน)

ปั้นคนเก่งที่รักองค์กร ต่อยอดบริษัทยั่งยืน

.....

การเติบโตของร้านสะดวกซื้อที่เปิดให้บริการ 24 ชั่วโมงภายใต้แบรนด์ที่ทุกคนรู้จักกันดี “เซเว่นอีเลฟเว่น” นำจับตาอย่างยิ่ง เพราะระยะเวลาเพียง 10 ปีเศษ ร้านเซเว่นอีเลฟเว่นที่เคยมีเพียงไม่กี่สาขาก็เกิดขึ้นเป็นดอกเห็ดแล้วกระจายไปในทุกพื้นที่อย่างรวดเร็ว แม้กระทั่งต่างประเทศร้านเซเว่นอีเลฟเว่นก็เข้าไปขอแชร์ส่วนแบ่งตลาด สิ่งก็ตามมาคือจำนวนพนักงานที่เพิ่มขึ้นในลักษณะทวีคูณ จากไม่กี่ร้อยชีวิตเป็น 90,000 กว่าคนชีวิตที่ต้องกอดคอกันพาองค์กรแห่งนี้ไปสู่ความสำเร็จ

กลุ่มบริษัทซีพี ออลล์ มีกลยุทธ์ในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เรือนแสนให้เดินไปในทิศทางเดียวกันและเป็นพลังให้กับองค์กรได้อย่างไร เป็นสิ่งที่อยู่ในความสนใจของผู้คน

"คุณสุรพันธ์ ปุสสเด็จ"ผู้ช่วยประธานเจ้าหน้าที่บริหาร บริษัท ซี.พี.ออลล์ จำกัด (มหาชน) อดีตนักบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์มีอดีจากเครือปูนซิเมนต์ไทยที่เข้ามาช่วยผสมผสานเหมือนผสมผสานต่างให้กับคนที่ซีพีออลล์ให้กลายเป็นทีมที่แข็งแกร่ง บอกถึงเคล็ดความสำเร็จในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรว่า นอกเหนือจากแนวคิดของผู้บริหารที่มีพยายามทำให้พนักงานในองค์กรอยู่กันอย่างมีความสุขแล้วองค์กรแห่งนี้ยังมีนโยบายต่อยอดให้ซีพีออลล์เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ตลอดเวลา

คนซีพีออลล์โชคดีที่ซีอีโอ(ก่อศักดิ์ ไชยรัศมีศักดิ์) ประกาศชัดเจนว่า “ที่นี่คนเป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดในองค์กร” จึงได้ถ่ายทอดหลักการบริหารลงมาเป็นเสมือน "คัมภีร์" หรือสูตรสำเร็จในการบริหารองค์กร ที่คนภายในองค์กรเรียกกันสั้นๆ ว่า สูตร 5-7-11 ที่ช่วยหล่อหลอมคนซีพีออลล์ให้เดินไปในทิศทางเดียวกันและนำความสำเร็จมาสู่องค์กร

คุณสมบัติเบื้องต้น 5 ข้อแรกที่คนซีพีออลล์ ทุกคนต้องมี ประกอบด้วย มุ่งหาลูกค้า ใส่ใจบริการ ซื่อสัตย์ โปร่งใส รักในองค์กร และทำงานเป็นทีม ส่วนค่านิยม 7 ข้อขององค์กร ประกอบด้วย แกร่ง กล้า รักษาสุขภาพจะวาจา



Learn Master Strategy with

สามัคคี มีน้ำใจ เคารพผู้อื่น และรู้จักแบ่งเวลาให้ชื่นชมความงามแห่งชีวิต และ 11 คือ ภาวะผู้นำ ที่แบ่งย่อยเป็น 4-4-3

ผู้บริหารระดับล่าง-กลาง-ถึงสูง จะต้องปฏิบัติตัวบนพื้นฐาน 4 ข้อแรกเหมือนกัน

ระดับผู้จัดการร้าน จะต้องมีความจริงใจ ไม่คักคินา มีปียวาจา และไม่หลงอำนาจ

ผู้บริหารสูงขึ้นไปอีกหน่อยจะต้องมีอีก 4 ข้อ คือ เป็นแบบอย่างที่ดี มีความยุติธรรม ให้ความเมตตา และกล้าตัดสินใจ

"การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์จะสำเร็จได้อยู่ที่ผู้นำ ทำอย่างไรจึงจะซื้อใจคนได้ นอกจากการสร้างบรรยากาศที่ดีให้พนักงานอยากคุยด้วยแล้วผู้นำต้องสร้างคน" คุณสุรพันธ์ กล่าว

วันนี้ซีฟ็อกอลล์ เดินมาถูกทางแล้ว เพราะตลอดระยะเวลาที่ผ่านมาบริษัทได้ทุ่มงบประมาณในการสร้างคนเก่ง สร้างผู้นำในอนาคตค่อนข้างมาก การบริหารจัดการบุคลากรเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดก็จะโฟกัสเป็นคนๆ ไป จะไม่ทำในลักษณะเหมาแข็งทั้งหมดเหมือนที่อื่น นำเรื่องการจัดการคุณภาพตามแนวทางของ TQA (Thailand Quality Award) เข้ามาจับในทุกกระบวนการทำงาน ทำให้ประสิทธิภาพของงานออกมาดี

"บริษัทเราไม่ได้หวังผลเลิศว่า พนักงานทุกคนต้องเป็นซูเปอร์แมน คนไหนที่ทำงานไม่ดีก็พัฒนาเขาขึ้นมา ดังนั้นไม่ว่าองค์กรจะเผชิญหน้ากับวิกฤตหรือไม่ ที่นี้จะไม่มีการปลดพนักงาน" คุณสุรพันธ์ กล่าว

เมื่อไม่ได้ตั้งเป้าว่าองค์กรต้องดึงแต่คนเก่งๆ มาเสริมทัพ แล้วซีฟ็อกอลล์จะตอบโจทย์ใหญ่ขององค์กรในการทำให้องค์กรนี้เจริญได้อย่างไร "สุรพันธ์" ให้คำตอบว่า ผู้นำมีส่วนสำคัญมากในการทำให้คนในเมืองนี้ซึ่งมีกว่า 90,000 ชีวิตอยู่อย่างมีความสุขแล้วเดินไปในทิศทางเดียวกัน โดยจะมีกระบวนการพัฒนาพนักงานอย่างต่อเนื่องในทุกระดับ ที่สำคัญมีโครงการสร้างคนเก่งและผู้นำในอนาคตให้เพิ่มมากขึ้นเพื่อมุ่งไปสู่องค์กรนวัตกรรม

"บริษัทจะอยู่ได้อย่างยั่งยืนหรือไม่ จะต้องสร้างคนเก่ง แล้วต้องเป็นคนเก่งที่รักบริษัทด้วย" คุณสุรพันธ์ กล่าว

ตรงนี้ถือเป็นอีกก้าวที่สำคัญขององค์กร ซึ่งผู้บริหารซีฟ็อกอลล์มองว่าเป็นโจทย์ที่ต้องหาคำตอบให้ได้ ถ้าบริษัทสร้างคนเก่ง แต่คนเก่งไม่รักองค์กร เพราะองค์กรไม่ดูแลเขา พอสร้างเสร็จเขาก็ไป ดังนั้นบริษัทต้องตอบโจทย์ให้ได้ว่าถ้าพนักงานอยู่กับองค์กรที่นี้ ณ วันนี้เขาได้อะไร แล้วอีก 5 ปีข้างหน้าเขาจะได้อะไร



Learn Master Strategy with

พนักงานซีพีอออลส์ที่ทำงานในร้าน บริษัทจะมีแผนเลยว่า ทำงานกี่ปีจะได้ก้าวขึ้นเป็นผู้จัดการร้าน ตรงนี้จึงตอบโจทย์ในเรื่องอนาคตของพนักงานในการทำงานกับซีพีอออลส์ และนี่คือเหตุผลที่เมื่อเสร็จงานตอนเย็น พนักงานกลับบ้านไปเจออะไรใหม่ๆ ที่ช่วยให้บริษัททวีขึ้น เขาก็จะเอาเรื่องเหล่านี้มาเล่าให้ที่ประชุมฟัง มาเล่าให้ผู้บังคับบัญชาฟัง และความคิดเล็กๆ ของพนักงานนำมาแชร์กับผู้บริหารองค์กรนี้แหละ คือ ความสำเร็จที่เป็นผลพลอยได้จากการสร้างคนซีพีอออลส์ให้รักองค์กร

ดังนั้น วันนี้จึงไม่ใช่เรื่องแปลกที่ไม่ว่าซีพีอออลส์จะอยากให้นักงนทำอะไร ทุกคนจะทุ่มเททำด้วยความเต็มใจ ช่วยกันสร้างอินโนเวชั่นใหม่ๆ ให้กับองค์กร ก่อให้เกิดธุรกิจใหม่ๆ ในเครือข่าย ไม่ว่าจะเป็น Book smile หรือ การสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ เช่น ขนมจีบ ชะลาเปา ข้าวผัดปู ที่เข็นออกมาสู้กับผัดกระเพรา สิ่งเหล่านี้ล้วนมาจากความคิดของพนักงานระดับปฏิบัติการทั้งสิ้น คนของซีพีอออลส์วันนี้ 90,000 กว่าคนไม่มีทางที่ทุกคนจะเหมือนกัน ด้วยเหตุนี้สิ่งสำคัญที่ผู้บริหารเน้นย้ำมาตลอด คือ ต้อง Harmony ผสมส่วนเหมือน ผสมส่วนต่าง สร้างความกลมเกลียวในการทำงานประจูดคนตริวงเดียวกัน

"บางคนอาจจะเล่นก็ทำได้ดี บางคนตีกลองเก่ง ก็เอาความเก่งในมุมของแต่ละคนมาผสานเพื่อทำให้องค์กรก้าวไปในทิศทางเดียวกัน" คุณสุรพันธ์ กล่าว

การดูแลคนที่มีความแตกต่างหลากหลายทั้งเจเนอเรชั่นและสาขาอาชีพ คุณสุรพันธ์ยอมรับว่าเป็นเรื่องที่ยุ่งยากพอสมควร ที่ซีพีอออลส์จึงไม่ต้องการให้นักงนทุกคนใส่เสื้อเบอร์เดียวกันทั้งองค์กร แต่พยายามเก็บข้อมูลเพื่อตอบโจทย์พนักงานให้ตรงจุดมากที่สุดโดยเฉพาะในเรื่องของผลตอบแทน

การจ่ายผลตอบแทนในรูปตัวเงินมากหรือน้อยไม่จำเป็นต้องเป็นสแตนด์ดาร์ดเดียวกัน เพราะพนักงานในกลุ่มที่มีอายุมากหน่อยอาจจะมุ่งไปที่สวัสดิการในอนาคต เพราะบ้านก็มีแล้ว รถก็มีแล้ว ในขณะที่คนรุ่นหนุ่มสาว อาจจะมุ่งเรื่องเงินเป็นหลัก ตอนนี้ทางบริษัทจึงได้เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อศึกษาว่าจะปรับอย่างไรให้เหมาะสมกับคนแต่ละประเภท เพราะหากเหมาไหลคนของเราก็จะอยู่ลำบากเพราะความต้องการของคนแต่ละกลุ่มแตกต่างกัน

คุณสุรพันธ์ทิ้งท้ายว่า การทำธุรกิจยุคนี้ถ้าแข่งกันด้วยราคาอีก60 วันคู่แข่งก็ตามทัน แต่การสร้างคนเก่งคู่แข่งต้องใช้เวลาเป็น 10 ปีถึงจะตามทัน ดังนั้นยุทธศาสตร์ในการสร้างและดูแลบุคลากรจึงเป็นเรื่องที่สำคัญมาก โดยเฉพาะ "การสร้างผู้นำ" เพราะเมื่อใดที่องค์กรมีผู้นำที่เก่ง มีวิสัยทัศน์ ไม่ว่าจะเจอวิกฤตหนักแค่ไหนผู้นำก็จะหาทางออกให้กับองค์กรผ่านพ้นไปสู่ความรุ่งเรืองอย่างยั่งยืนได้ไม่ยาก